

Kulturveränderung im Unternehmen

Die verborgene Führungsdisziplin

Bearbeitet von
Prof. Dr. Klaus Eckrich

1. Auflage 2017. Buch. 423 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5431 4
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Eckrich
Kulturveränderung im Unternehmen


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kulturveränderung im Unternehmen

Die verborgene Führungsdisziplin

von

Klaus Eckrich


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Klaus Eckrich, geboren 1960 in Speyer, hat in Mainz Wirtschaftswissenschaften studiert. Seine Zusammenarbeit mit Führungskräften startete er am Universitätsseminar der Wirtschaft, Schloss Gracht in Erfstadt und repräsentierte danach die Ashridge Business School bei London in den deutschsprachigen Märkten. Er lehrt Unternehmensführung, Führungs- und Managementmethoden an der privaten Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch-Gladbach. In seiner Arbeitspraxis unterstützt er ambitionierte Geschäftsführer und Vorstände bei der Neuausrichtung ihrer Unternehmen und der Umsetzung in ein erfolgreiches Veränderungsmanagement. Mit Führungskräften arbeitet er an individuellen Lösungen zu ihren Fragen der Mitarbeiter-, Team- und Selbstführung.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5431 4

© 2017 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © VectorStory – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Die „Großen fressen die Kleinen“ lernten wir zuerst. Anschließend sagte man uns, dass die „Schnellen die Langsamen“ fressen. Meine Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen und ihren Führungskräften führen zu einer anderen Schlussfolgerung: Die „Sehenden fressen die Blinden!“

Was heißt das? Worauf gründet dieser Schluss? Was passiert mit den „Blinden“ und mit welchen Konzepten gehen die „Sehenden“ vor? Diesen Fragen gehe ich in den folgenden Überlegungen zum Managementkonzept Kulturveränderung nach. Die Häufung der aus der Unternehmenswelt zu vernehmenden zweifelhaften Managementpraktiken und damit einhergehender Verluste der Anteilseigner in Milliardenhöhe öffnen selbst die Augen derjenigen (Top-)Manager, die mit Verve und Ignoranz beharrlich über eine grundlegende Erkenntnis des Managementdenkens hinwegsehen: Der Erfolg des Unternehmens steht und fällt mit der Gestaltung des kaum Sichtbaren, seiner Kultur. Es zeigt sich, wie sich im Kreis von Unternehmenslenkern Nachdenklichkeit über ein Mysterium namens Kultur ausbreitet, um letztlich aber doch am Kern des Themas vorbei zu gehen. Die Kultur wird zu oft erst dann als Handlungsfeld wahrgenommen, wenn die Milliarden verloren sind. Sofern ich das Geschehen aus dem Blickwinkel des Optimisten betrachte, kann ich die Verluste als Lehrgeld interpretieren, das Manager für die Entdeckung des Phänomens Kultur zahlen. Allerdings ist die Höhe des Lehrgelds zuweilen erheblich, mithin erreicht sie grotesk anmutende Größenordnungen. Durch die Brille des Pessimisten betrachtet, komme ich dagegen an folgenden Fragen nicht vorbei: Wie oft fallen Lehrgeldzahlungen an, die – von Managern veranlasst – weder in ihrer Höhe, noch in ihrer Regelmäßigkeit zu rechtfertigen sind? Und wie lange noch gelingt Managern überhaupt das Kunststück, ihre kulturelle Kurzsichtigkeit als „Lehrgeldzahlung“ zu verkaufen?

Mit einer Mischung aus Neugier und Skepsis stelle ich fest, dass das gelegentlich belächelte und vielfach mit Missachtung gestrafte Kulturkonzept zunehmend in den Fokus von Managern rückt. Zuweilen legt es sogar eine atemberaubende Karriere hin. So schnell wie es den von Handlungsdruck getriebenen Managern als Deus ex Machina erscheint und verheißungsvoll aufgenommen wird, verschwindet es auch wieder von der Bühne – um bei passender Gelegenheit erneut, dann als Phoenix aus der Asche, gefeiert zu werden. Zwei Co-Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank mussten den Hut nehmen, weil es mit dem von ihnen selbst propagierten kulturellen Wandel nicht voranging. Anschließend soll es der Nachfolger im zweiten Anlauf richten. Der Wandel in der Wahrnehmung des Kulturkonzepts wird von bizarr anmutenden Vor-

Vorwort

gängen begleitet, die Augenzeugen in den Unternehmen, Analysten und Anleger nicht nur in ihren Vorbehalten bestärken, sondern mit Fassungslosigkeit zurücklassen. Vor dem Hintergrund von Milliardenverlusten mit dem gescheiterten Prestigeprodukt Galaxy Note 7 und der massiven Verärgerung von Kunden „ordnet“ Samsung den Kulturwandel „an“ – und bestärkt damit Branchenbeobachter eher in ihrem Zweifel in die Lösungskompetenz, statt sie zu überzeugen. Das Thema avanciert zuweilen sogar zum Kampfbegriff. Der ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende von ThyssenKrupp wurde 2012 für die in den Augen von Konzerninsidern „verrottete Unternehmenskultur“ mit desaströsen Finanzergebnissen verantwortlich gemacht. „Die Führungskultur ... sei heruntergekommen und verlottert“ warfen Aktionärsvertreter dem Volkswagen-Management auf der Hauptversammlung 2016 vor.

Jenseits dieser Fingerzeige, die Aktualität und Brisanz suggerieren, stellt sich das Handlungsfeld Unternehmenskultur aus meiner Sicht als grundsätzlich lohnendes Untersuchungsobjekt dar. Nach meiner Beobachtung vollzieht sich der Bedeutungswandel des Kulturkonzepts nicht nur auf den Führungsetagen großer Unternehmen. Er findet auch Wiederhall in der Unternehmensöffentlichkeit, angefangen vom Geschäftsführer im mittelständischen Unternehmen bis hin zum Teamleiter in der Werkhalle. Im Zuge der intensiven Auseinandersetzung mit der Handhabung des Kulturkonzepts im Unternehmensalltag rückt damit die Frage in den Vordergrund, wie die Unternehmenskultur nachhaltig gewinnbringend im Unternehmen zu nutzen ist – auch und vor allem dann, wenn die Schockwellen erfolgs- und existenzgefährdender Ereignisse wieder abklingen.

Die Ausführungen im Buch sollen Führungskräften helfen, das Handlungsfeld für die eigenen Ziele besser zu erschließen und die gewonnenen Einsichten im Unternehmen umzusetzen. Während in der Vergangenheit eine vergleichsweise kleine, aber wachsende Zahl von Managementvordenkern wertvolle theoretische Grundlagen des Handlungsfeldes Kulturgestaltung entwickelten und einige wenige, aber erfolgreiche Unternehmer sich auf den Weg machten, das Kulturkonzept als selbstverständlichen Bestandteil ihres Führungshandelns zu integrieren, fristet die Unternehmenskultur in zahlreichen Managementzirkeln immer noch das typische Dasein des Mauerblümchens: Nett anzuschauen, aber nicht wirklich wichtig. Wie ist das zu erklären?

Managementdenken und -lehre haben seit den 80er Jahren im Feld Unternehmenskultur eine sichtbar positive Entwicklung genommen. Mit den Werken von Edgar Schein, Geert Hofstede und anderen Denkern wurde der Anstoß gegeben, das Kulturkonzept nicht nur in das Bewusstsein, sondern auch gezielt in den Aufmerksamkeitsfokus von Managern zu rücken. Seitdem wird das Handlungsfeld um vielfältige Beiträge, einen Haufen von Konzepten und praktischen Handlungsanleitungen für den Erfolg angereichert. Bei allem Fortschritt im Angebot, das von der Managementlehre und der Beraterszene ständig angereichert wird,

steht der Manager jedoch vor folgendem Problem: Wie kann ich angesichts der Fülle von Modellen, neuen Sachverhalten und angepriesenen Erfolgsrezepten des „Zauberkastens Unternehmenskultur“ die für meine Fragestellung relevante Essenz herausfiltern? Anders als in etablierten Handlungsfeldern wie dem Rechnungswesen und dem Controlling, dem Qualitätsmanagement oder dem Projektmanagement, steht der Manager bei der Arbeit mit der Unternehmenskultur recht einsam im Regen. Allgemein akzeptierte Standards eines Kulturmanagements sind ebenso wenig etabliert, wie ein normativer Rahmen, der einer ausufernden Beliebigkeit in der Ansammlung von „Erfolgstipps“ und „goldenen Regeln“ Grenzen setzen könnte. Im Grunde steht der Führungsverantwortliche vor der Entscheidung, sich aus der unübersichtlichen Fülle von Informationen und Meinungen einzelne Häppchen heraus zu picken, in der Hoffnung, dass er schon das Richtige erwischt. Oder er verlässt sich auf die Heilsbringer, die im Dunstkreis einer noch nicht verlässlich etablierten Managementdisziplin mit ihren „vielfach erprobten“ und „einzigartigen Rezepten“ den Erfolg für das Unternehmen zu garantieren vorgeben.

Es liegt auf der Hand, dass beide Varianten nicht wirklich zielführend sind. Im Übrigen macht die zu beobachtende wachsende Nachdenklichkeit über die Unternehmenskultur meistens dann halt, wenn es darum geht, Handlungsoptionen nicht nur einzufordern, sondern systematisch zu entwickeln und überzeugend umzusetzen. Manager erleben die Unternehmenskultur mehr als diffuses Konstrukt und Mysterium, denn als Management-Werkzeug, mit dem sich Veränderung im Unternehmen und Unternehmenserfolg zuverlässig erzeugen ließe. Wer diese Relation für sich und sein Unternehmen umkehren will, muss den Blick ernsthaft auf das Phänomen Unternehmenskultur richten und im Kulturprozess die Rolle als Führungskraft mit Energie und Rückgrat annehmen. Sonst sorgt das Mysterium Unternehmenskultur auch im eigenen Unternehmen dafür, dass nichts voran geht und kultureller Aktionismus, gepaart mit Kulturblindheit, das Unternehmen im Verharrungsmodus gefangen hält. Mit den im Buch vorgetragenen Überlegungen verbinde ich deshalb das Anliegen, Managern nicht nur die Möglichkeiten effektiver Kulturgestaltung aufzuzeigen, sondern auch und vor allem, die Risiken für die eigene Glaubwürdigkeit vor Augen zu führen, wenn sie die benötigte Konsequenz missen lassen.

Auch mein Weg, mir das Thema zu erschließen, war zu Beginn eher von Halbwissen und Verirrung als von systematischem Erkenntnisgewinn über die Unternehmenskultur geprägt. Im Studium der Ökonomie war für das Thema offensichtlich kein Curriculum vorgesehen. Während meiner Tätigkeit an der deutschen Managerschmiede, dem Universitätsseminar der Wirtschaft, Schloss Gracht, spielte der Begriff Unternehmenskultur kaum eine Rolle und wenn überhaupt, wurde das Konzept meist auf Anekdoten aus dem Manageralltag reduziert. In meiner anschließenden Zusammenarbeit mit diversen Management Schulen konnte ich miterleben, wie das Kulturkonzept langsam Gestalt annahm.

Vorwort

Inzwischen ist auch die Zahl an Publikationen gewachsen, die durchaus relevantes, allerdings auch unverbundenes Inselwissen wie zu einem Flickenteppich aneinanderreihen. Von daher wundert es wenig, dass Verantwortliche im Unternehmensmanagement sich auch heute in einem Kosmos bewegen, der von fahrlässigem Ignorieren des Kulturkonzepts bis zu ungesunder Überschätzung der Möglichkeiten der Kulturgestaltung reicht. Meine These ist, dass den Managern eine Entscheidungshilfe fehlt, die zum einen theoretisch durchgängig fundiert ist, ihnen zum anderen auch die professionelle Anwendung im Führungsalltag erleichtert. Sie brauchen Antworten auf ihre Fragen wie: Ist die Unternehmenskultur überhaupt gestaltbar? Wenn ja, welche Möglichkeiten stehen Führungskräften zur Verfügung, um Kulturveränderung im eigenen Unternehmen zu erzeugen? Welche verbundenen Risiken sind zu berücksichtigen, damit Kultursteuerung nachhaltig gelingt, anstatt in die Sackgasse zu münden?

Meine Überlegungen sind von der Idee her als Entscheidungshilfen und weniger als Ratgeber angelegt. Das Buch soll als analytisch gestützter und dennoch lebendiger Leitfaden solchen Führungskräften Hilfestellung geben, die beabsichtigen, sich intensiv mit den Möglichkeiten und Unwägbarkeiten der Kulturgestaltung auseinanderzusetzen. Die im Buch vorgestellte Roadmap zur Kulturveränderung betrachtet die Systematik und das Zusammenwirken von Maßnahmen, die in der Führungspraxis halbherzig oder aus dem Zusammenhang gerissen zum Einsatz gebracht werden und aufgrund fehlender Konsequenz wirkungslos verpuffen. Der Leitfaden verbindet die systematische Zusammenstellung von Handlungsalternativen mit der kritischen Prüfung ihrer Wirksamkeit. Damit hilft er Managern, die sich mit kurzfristigen Impulsen in die Organisation nicht zufrieden geben, sondern nachhaltig gestaltenden Einfluss auf die Unternehmenskultur anstreben. Es geht letztlich darum, mit überzeugendem Kulturmanagement das Unternehmen besser durch die Imponderabilien der Markteinflüsse auf das Unternehmen zu führen. Und: Was bei der Beschäftigung mit der Unternehmenskultur meist aus dem Blickfeld rutscht: Darum, mit dem Unternehmen auf Dauer mehr Geld zu verdienen!

Erftstadt, im Mai 2017

Klaus Eckrich

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------------	---

Teil 1: Anspruch mit enormer Fallhöhe

1. Managementehrgeiz 4.0 trifft auf Führungsverständnis der 80er-Jahre.....	17
2. Wie ich das Phänomen Unternehmenskultur „gefunden“ habe.....	21
3. An wen sich das Buch richtet.....	23
4. Wer von diesem Buch NICHT profitiert.....	26
5. Zur Konzeption des Inhalts	27

Teil 2: Kulturkompetenz – Achillesfelse für den Wandel

1. Der Faktor Kompetenz in der Ausgangslage	31
Kompetenzstufen und der Totpunkt individuellen Lernens	32
Die Synchronisierung von individuellem und kollektivem Lernen	36
Die Kulturarena im Unternehmen	39
2. Beobachtungen im Mikrokosmos der Kulturarena	43
Professionelle Kulturgestaltung: die unentbehrlichen Mitwirkenden	43
Kultureller Aktionismus – Verständnisillusion – Kompetenzillusion	46
Kulturblindheit und ihr Extrem: Toxic Assumptions	51
Wo die Kultur auch ohne Kulturmanagement funktioniert: die intuitiv Kulturprägenden	58
Implikationen der Kulturarena für das Kulturmanagement.....	61
3. Der Handlungsrahmen: die Roadmap zur Kulturveränderung ..	63
Station 1: Für Commitment sorgen	65
Station 2: Die gelebte Kultur evaluieren.....	67
Station 3: Den Kulturanspruch definieren.....	68
Station 4: Die „Moments of Truth“ bestehen	70
Station 5: Führung, Fallstricke und Frustursachen	73

Teil 3: Für Commitment sorgen

1. Lücken im Commitment: Dimensionen und Konsequenzen	77
2. Gesucht: Persönlichkeiten mit affektivem Commitment	81
Warum Ausnahmezonen gefährlich sind:	
die Broken-Windows-Theorie	82
Das Commitment-Dilemma: Wer übernimmt Verantwortung? .	85
Vertiefung des Commitments oder Konflikteskalation!	89
3. Die Verständigung auf das Kulturkonzept	91
Begriffliche Klarheit schaffen	91
Die Steuerungsgrößen identifizieren	92
Die Auswahl der Steuerungsgrößen: drei Interven-	
tionsebenen der Kultur	96
Wie die Unternehmenskultur funktioniert: die Kulturzwiebel .	100
Der Reiz von „Quick wins“ und das Zeit-Kind-Paradoxon	107
4. Commitment stärken oder: Wie Kultur den Unternehmenser-	
folg beeinflusst	113
Der Stellenwert der Kulturgestaltung als Führungswerkzeug .	113
Argumente für den Zahlenmenschen: die Botschaft aus empiri-	
schen Studien	114
Argumente für den Kostenrechner: kulturbedingte Wertver-	
nichtung reduzieren	117
Argumente für den Strategen: maximaler Imitationsschutz	
durch Kulturgestaltung	121
Argumente für den Systemdenker: Kulturmanagement als Er-	
folgswirkender Veränderungsprozess	126
Die Macht der Werte – und die Macht ihrer Verschrottung	133
5. Zwischenfazit: Die Disziplin beherrschen – bevor es andere	
besser machen	137

Teil 4: Die gelebte Kultur evaluieren

1. Wahrnehmung und Kultur: Was wir von der Queen über Kul-	
tur lernen können	141
2. Die Bedeutung der Kulturanalyse für den Erfolg des Gesamt-	
prozesses	143
Die Zone der Ahnungen und Vermutungen verlassen	144
You only get what you can measure	145
Die Hürden für das Ausschleichen aus dem Prozess höher	
legen	146
Konflikten und Veränderungssillusion vorbeugen	147
Die Kulturanalyse als Führungsakt	149

Inhaltsverzeichnis

3. Zur Wahl des Analyserahmens	150
Die Kulturzwiebel als Rahmen für die Kulturanalyse	151
Das Methodenspektrum der Kulturanalyse	152
4. Intensitätsstufe 1: Der Kultur-Schnell-Check	157
Inventur von Auffälligkeiten, Merkwürdigkeiten und Unge- reimtheiten	157
Aus der Metaperspektive betrachten: Cases, Incidents and Accidents	160
Storytelling: Implizites Wissen aufspüren, verstehen und auswerten	165
5. Intensitätsstufe 2: Pragmatisch-kreative Analysetechniken . . .	169
Der Klassiker: Analyse der Kulturebenen nach Schein	170
Der kreative Ansatz: Viren und Vitamine in der Organisation .	175
Anspruch versus Realität: die Werte-Diskrepanz-Analyse (WDA)	182
6. Intensitätsstufe 3: Komplexe Analysekonzepte	186
Die Kultur in Zahlen: die quantitative Analyse	193
Erkenntnisse jenseits von Zahlen: der qualitative Analyseansatz	200
Erweiterungen: Kulturpanel und Kultur-Benchmarking	208
Der Umgang mit Vorbehalten gegen die Kulturanalyse	210
Die Cultural Due Diligence als Werkzeug der Kulturanalyse? . .	213
7. Zwischenfazit: Am Punkt, an dem es kein Zurück mehr gibt . .	217

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Teil 5: Den Kulturanspruch definieren

1. Leitbilder und ihre Derivate: Anspruch oder „Belletristik auf Hochglanzpapier“?	223
Das Unternehmensleitbild – bevorzugtes Managementkonzept mit Macken	225
Was den Ruf des Leitbilds ramponiert	230
Wie Sie den Leitbildprozess zum Desaster führen	236
Alternative Paradigmen zur Bestimmung der Kulturziele	240
2. Konzeptionen der statisch formulierten Soll-Kultur	242
Die Kulturzwiebel als Denkraum der Soll-Kultur- Bestimmung	242
Mix & Match der Kulturzielebenen	248
Die paradoxe Option: den Humor nicht vergessen	251
Authentisches Vorgehen schlägt Copy & Paste	253
3. Die Architektur dynamischer Kulturziele	254
Die Fundierung des dynamischen Paradigmas	254
Die BPE-Architektur der Kulturziele: Basis, Professionalität und Exzellenz	258

Inhaltsverzeichnis

Relevanz und Konsequenz im Zielverständnis: die Kerndisziplinen	262
4. Anmerkungen zur Feinabstimmung der Kulturniveaus	269
B wie Basics – die Beschäftigung mit dem selbstverständlich Unspektakulären	269
P wie Professionalität – ambitionierte Kulturziele im Fokus	281
E wie Exzellenz – Kultur-Konfigurationen am Highend	288
5. Zwischenfazit: Wunschdenken oder Konsequenz in der Führung?	303

Teil 6: Die „Moments of Truth“ bestehen

1. Thema Umsetzung – Kulturgestaltung ist Tagesgeschäft der Führungskräfte	307
2. Führen am „Point of Interaction“ – die Vorbildrolle praktizieren	312
Vorbild oder: Vergessen Sie Kulturveränderung!	312
Leiter, Führungskraft oder Führungs-Vorbild?	315
Die Wirkung des Vorbilds: subtil, geräuschlos und gnadenlos konsequent	318
Held oder Vorbild?	321
Führen durch Vorbild und Führung von Erwachsenen – Ein Widerspruch?	323
Die Sanktionierung von Verletzungen der Vorbildrolle	326
3. Führen durch Entwicklung – Führungskräfte und Mitarbeiter fördern	330
Die Rolle der Führungskräfteentwicklung für den Kulturprozess	331
Grundlegende Bedingungen für die Effektivität der Professionalisierung	337
Grenzen individuellen Lernens ausloten	341
Für Rollenklarheit zwischen Personal- und Linienmanagement sorgen	345
Die Kernsanierung der Führungskräfteentwicklung	347
Radikalkur für die Glaubenssätze des Management-Lernens	357
4. Führen im Kulturveränderungsprozess	370
Werkzeuge des Change Managements	371
Führen mit Mitarbeiterfokus: das Change-House-Modell	371
Führen mit kognitiver Empathie: die Veränderungskurve	380
Führen mit Blick auf den gesamten Prozess: das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin	388
Anmerkungen zum Einsatz weiterer Change-Werkzeuge	394

5. Kulturgestaltung mit Strukturen	398
Kommunikationsstrukturen nutzen, verbessern oder schaffen.	399
Für Rollenklarheit sorgen	401
Prozesse auf die Kulturansprüche abstimmen	406

Teil 7: Führung annehmen, Fallstricke in den Fokus nehmen

1. Souveränität in der Führung gewinnen	411
Ganz oder gar nicht.	411
Kulturveränderung ist Arbeit und Kunst zugleich	413
Was Führen im Kontext der Kulturveränderung heißt	414
Prinzipien des transformationalen Führungsverständnisses	416
2. Im Fokus: Die Fallstricke für kulturellen Wandel.	418
Wo positives Denken in die Sackgasse führt	418
Wie negatives und positives Denken gewinnbringend zu kombinieren sind	419
Quellen und Literaturhinweise	425
Stichwortverzeichnis	431


beck-shop.de
 DIE FACHBUCHHANDLUNG