

## Newsletter.

### Die Unternehmenskultur kann man nicht verändern...

...wenn man es nicht will oder der Kultur keine Bedeutung beimisst!

24.02.2015

Kennen Sie das? Die mit viel Energie entwickelte erfolgversprechende Unternehmensstrategie bleibt ein Papiertiger und wird nicht im Betriebsalltag umgesetzt. Was ist die Ursache? Sehr häufig liegt dieses Scheitern in der mangelnden Kompatibilität von Strategie und Unternehmenskultur.



In einem Satz: Das tägliche Handeln im Unternehmen wird von anderen Werten und Einstellungen geprägt als von solchen, die zum Umsetzen der Strategie nötig wären.



Für viele Top-Manager, Unternehmer und Führungskräfte ist es schwer zu akzeptieren, dass die s.g. weichen Faktoren die Umsetzung einer Strategie verhindern sollen. Hierbei wird unterschätzt, welche Potenziale, aber auch Gefahren in der Unternehmenskultur stecken. Sie bestimmt maßgeblich den Motivationsgrad der Belegschaft. Im Positiven kann eine hoch motivierte Mannschaft Unmögliches möglich machen, im Negativen können demotivierte Mitarbeiter ein Unternehmen durch ihre Einstellung in den Ruin treiben. Motivation wird durch die Kultur maßgeblich beeinflusst.



Im Volkswagen Konzern erzählt man sich die schöne Anekdote, dass Ferdinand Piëch, kurz nach seinem damaligen Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender in einen Blauemann gekleidet, einige Tage am Fließband mitarbeitete. Warum? Mit Sicherheit nicht, um den Zusammenbau von Fahrzeugen zu lernen. Wichtig war es ihm, die Einstellungen der Mitarbeiter zum Unternehmen und zur Arbeit kennenzulernen. Nur so ließen sich Erkenntnisse gewinnen, wie notwendige Veränderungen auch implementierbar sein können. Alles andere wäre Arbeit am grünen Tisch gewesen. Auch wegen der Bekenntnis zur Unternehmenskultur: VW hat sich unter der Führung von Piëch zu einem der erfolgreichsten Automobilbauer entwickelt.



Ein weiteres Beispiel aus der Welt der Drogeriemarktketten verdeutlicht den Mehrwert der Betrachtung von Unternehmenskultur: Schlecker ist bereits pleite. Die Ursachen liegen im Missmanagement – betriebswirtschaftlich und auch unternehmenskulturell. Müller wirtschaftet zwar erfolgreich. Doch Firmengründer Erwin Müller hat mit hochriskanten Wetten mehr Geld verspielt als seine 720 Filialen in Europa im Jahr verdienen. Wie das wohl bei den Mitarbeitern ankommt und welche Auswirkung das auf deren Motivation hat?

Der Marktführer DM ist in dieser Branche eine Ausnahme. Die Unternehmenskultur ist geprägt von flachen Hierarchien mit dialogischer Führung und großen Entscheidungsspielräumen der Mitarbeiter. Nach eigenen Angaben räumt der Unternehmensgründer Götz Werner dem Arbeitsklima einen höheren Stellenwert ein als dem Profit. Unter anderem auch deswegen ist das Unternehmen so erfolgreich – seit Jahrzehnten.



Immer wieder höre ich, dass es nahezu unmöglich sei, Unternehmenskultur gestalten zu können. Nein, das ist es nicht! Es ist kein einfacher Weg und die Erfolge stellen sich auch nicht innerhalb von wenigen Monaten ein. Kulturarbeit bedeutet ein dickes Brett zu bohren – mit Ausdauer und zuweilen auch Demut. Kulturarbeit legt aber auch die Grundlagen für anhaltenden unternehmerischen Erfolg.



Es gibt drei wesentliche Stellschrauben, die einen anhaltenden Kulturwandel bewirken:

1. Führungskräfte – Wie erleben Mitarbeiter deren Verhalten? Mit welchem Anspruch und welcher Professionalität führen Führungskräfte? Führung meint die Schaffung von Rahmenbedingungen, damit Mitarbeiter erfolgreich sein können. Sind Führungskräfte schlichtweg anordnende Vorgesetzte, so hat das verheerende Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Wirksame Führungskräfte beginnen jeden Arbeitstag mit der Frage: „Wie kann ich heute meine Mitarbeiter noch besser unterstützen?“
2. Transparenz und Offenheit – Was wissen Mitarbeiter eigentlich über das eigene Unternehmen? Über die Rahmenbedingungen und auch Sachzwänge unter denen es wirtschaftet? Über die übergeordneten Ziele des Unternehmens und warum diese erreicht werden müssen? Nur wenn dies alles bekannt ist, kann die Belegschaft ihr Verhalten entsprechend ausrichten – auf der Basis von Wissen und Verständnis. Interne Kommunikation wird damit zum Schlüsselfaktor. Selbstredend, dass der persönlichen und direkten Kommunikation durch die Führungskräfte hier der zentralen „Poster-Kommunikation“ von Kommunikationsabteilungen der Vorzug zu geben ist.
3. Perspektive – Arbeiten die Mitarbeiter nur im oder auch am Unternehmen? Fragen der Arbeitsgestaltung sind die dritte entscheidende Stellschraube. Haben die Menschen im Unternehmen ausreichende Freiräume für Selbstorganisation und eigenverantwortliches Handeln? Ein aktives Einbringen und Mitmachen der Belegschaft erfordert Gestaltungsfreiräume. Werden diese gewährt?



Erfolgreiche Beispiele einer solchen Vorgehensweise finden sich nicht nur im Wirtschaftsleben:  
<http://www.weber-advisory.com/weltmeister-sind-wir-weil>



Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Hochschule Fresenius sowie Preisträger...



DEUTSCHER PREIS  
FÜR WIRTSCHAFTS  
KOMMUNIKATION



GEWINNER

**weber.advisory** ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

Für größere oder komplexere Aufgabenstellungen arbeitet Weber im Verbund von über 20 Beraterinnen und Beratern der **Satya-Gruppe AG** zusammen.

## weber.advisory

Unter den Eichen 5  
Medienpark / Haus G  
65195 Wiesbaden  
Tel +49 (0) 611 88 09 335-0  
Mobil +49 (0) 151 240 200 70  
Mail [fw@weber-advisory.com](mailto:fw@weber-advisory.com)  
Web [www.weber-advisory.com](http://www.weber-advisory.com)