Was das tägliche Miteinander prägt

Die Strategie muss zur Kultur passen

Warum die „weichen Faktoren" in einem Unternehmen wichtiger sind als die „harten Faktoren" und wie Führungskräfle die richtigen Rahmenbedingungen setzen können, beschreibt Dr. Georg Kraus.*

Immer wieder werden Erfolg versprechende Unternehmensstrategien im Betriebsalltag nicht umgesetzt. Eine häufige Ursache hierfür ist: Die Strategie ist nicht mit der Unternehmenskultur kompatibel. Das heißt Das tägliche Miteinander im Betrieb wird von anderen Einstellungen und somit Verhaltensmustern geprägt als denjenigen, die zum Umsetzen der Strategie nötig wären.

Zahlen, Daten, Fakten - die „harten Faktoren" zum Steuern einer Organisation können schnell ihre Wirkung verlieren. Insbesondere dann, wenn die „weichen Faktoren" nicht stimmen - also zum Beispiel die Menschen mit ihren Werten und ihrem Arbeits-, Kommunikations- und Informationsverhalten nicht hinter ihnen stehen. In den Führungsetagen der Unternehmen überwiegt viel zu oft noch ein mechanistisches Weltbild. Es wird unterschätzt, welche Potenziale, aber auch Gefahren in der Untemehmenskultur stecken. Im Positiven kann eine hoch motivierte Mannschaft Unmögliches möglich machen, im Negativen können demotivierte Mitarbeiter ein Unternehmen durch ihre Einstellung in den Ruin treiben.

Stellhebel Unternehmenskultur

Immer wieder stellt man im Kontakt mit Unternehmen fest, dass diese eine gute, also zukunftsfähige Strategie haben. Doch im Betriebsalltag gelingt es ihnen nicht, diese zu realisieren. Häufig fragen sich dann die Unternehmenssteuerer: Woran liegt's? Wurden die Ziele zu hoch gesteckt? Oder haben wir die falsche Mannschaft? Oder können sich die Mitarbeiter nicht mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren? Oder ... Solche Fragen werden zu Recht gestellt. Denn nur wenn die Faktoren auf der Ebene der Untemehmenskultur bekannt sind, die den (Miss-)Erfblg fördern, können diese auch gezielt beeinflusst werden.

Man erzählt sich, dass sich Ferdinand Piëch kurz nach seinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender des Volkswagen-Konzerns einen Blaumann schnappte und einige Tage am Fließband mitarbeitete. Dies sicherlich nicht, um die eine oder andere Tätigkeit zu erlernen. Wichtig war ihm, die (Arbeits-)Einstellung der Mitarbeiter kennenzulernen. Denn hieraus konnte er wertvolle Rückschlüsse ziehen, wo es den Hebel anzusetzen gilt, um die Kultur des Unternehmens wie gewünscht zu beeinflussen.

Drei zentrale Treiber

Untersuchungen zeigen immer wieder, dass es drei zentrale Treiber gibt, wenn es um die Entwicklung der Untemehmenskultur geht:

- Das Verhalten der Führungskräfte beziehungsweise Vorgesetzten, Denn diese haben eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter,
- Die interne Kommunikation und Information. Denn nur wenn die Mitarbeiter wissen, welche übergeordneten Ziele das Unternehmen warum erreichen möchte, können sie ihr Verhalten hieran orientieren,
- Die vorhandenen Möglichkeiten zur Selbstorganisation und zu eigenverantwortlichem Handeln. Denn nur wenn die Mitarbeiter die erforderlichen Gestaltungsfreiräume haben, können sie sich aktiv einbringen und am Gestalten der Unternehmenskultur aktiv mitwirken.

Und hierzu sind die Mitarbeiter, sofern die erforderlichen Rahmenbedingungen existieren, auch bereit. Auch dies zeigen zahlreiche Untersuchungen. Sie belegen nicht nur, dass die meisten Mitarbeiter mit der Kultur ihres Unternehmens unzufrieden sind, sondern auch, dass sie gerne aktiv daran mitwirken würden, diese zu verändern.

Vor diesem Hintergrund kann man den oberen Führungskräften von Unternehmen nur empfehlen, sich aktiv mit der Untemehmenskultur zu befassen. Der erste Schritt hierbei sollte stets sein, dass sie sich in einer Art Ist-Analyse zunächst beispielsweise fragen:

- Was macht unser Unternehmen, meinen Bereich oder meine Abteilung einzigartig?
- Was sind die Gründe für die besondere Leistungsfähigkeit der Menschen in unserer Organisation?
- Was sind Lernverhinderer und was Lernförderer?
- Wie wird motiviert? Was demotiviert die Mitarbeiter?
- Welche Werte leben die Führungskräfte vor? Welche lebe ich selbst vor?
- Welche (Denk- und Verhaltens-)Tabus gibt es?
- Welche Ängste haben die Mitarbeiter?
- Welche Normen und Werte prägen den Umgang mit den Mitarbeitern und das Verhalten der Mitarbeiter?

Im zweiten Schritt können sich die Führungskräfte dann fragen, inwieweit die Antworten von ihren Zielvorstellungen beziehungsweise von denen des Unternehmens abweichen. Dann wird schnell klar, wo der Hebel angesetzt werden sollte, damit die Kultur des Unternehmens mittel- und langfristig den Zielvorstellungen sowie den (künftigen) Erfordernissen des Marktes entspricht. (OE)

***Dr. Georg Kraus**
ist Geschäftsführer der Untemehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal und Mit-Herausgeber des „HandbuchChange-Management".
Kontakt und Infos:
Tel. 07251 989034
E-Mail: info@kraus-und-partner.de
www.kraus-und-partner.de