

Praktische Strategien zur Veränderung der Unternehmenskultur

Autor: Winfried Berner, Experte für Change Management, Post-Merger-Integration, Kommunikation und Steigerung der Mitarbeiterqualität, Mitterfels

Das Wichtigste im Überblick

- Unternehmenskultur ist kein "Luxusthema" für Unternehmen, denen es (zu) gut geht - sie hat unmittelbare Auswirkungen auf Produktivität und Profitabilität.
- Unternehmenskultur wird greifbar, wenn man sie definiert als "die Menge der Gewohnheiten, in denen sich ein Unternehmen von seiner Umgebung unterscheidet".
- Kulturwandel ist kein Spaziergang! Die erforderlichen Anstrengungen lohnen sich nur dann, wenn dem ein konkreter Nutzen für das Geschäft gegenüber steht.
- Leitbilder, Führungsgrundsätze und andere moralische Appelle bewirken nichts - führen Sie Feedbackschleifen und Messsysteme ein!
- Keine Universallösung anstreben, sondern voll auf die Schwerpunkte konzentrieren, bei denen der größte Veränderungsbedarf ansteht!
- Wenn das nicht reicht, zerlegen Sie die Veränderung in mehrere Etappen!

© Winfried Berner, 2000

Sonderdruck auf dem Loseblatt-Handbuch
„PRAXIS HANDBUCH UNTERNEHMENSFÜHRUNG“

Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2000
Hindenburgstr. 64
D - 79102 Freiburg
Telefon 07 61 / 36 83 - 0
Telefax 07 61 / 36 83 - 195
Internet <http://haufe.de>

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhalt	Seite
1 „Stell Dir vor, es ist Kulturwandel und keiner guckt hin!“	28
2 Was ist eigentlich Unternehmenskultur?	30
2.1 Unreflektierte Selbstverständlichkeiten eines Unternehmens	31
2.2 Weshalb gemeinsame Gewohnheiten so schwer zu verändern sind.....	32
3 Warum sollte man Unternehmenskultur verändern wollen?	34
3.1 Nutzen und Schaden der Unternehmenskultur für das Geschäft	34
3.2 Gründe und Notwendigkeiten, die Unternehmenskultur zu verändern	37
4 Klassische Veränderungsansätze und ihre Grenzen	39
4.1 Drei Beispiele, wie es nicht geht	39
4.2 Leitbilder, Führungsgrundsätze – und warum sie nicht funktionieren	43
5 Leitgedanken für Ihre Kulturveränderung	45
6 In vier Etappen zur Kulturveränderung	49
6.1 Konkrete, möglichst meßbare Veränderungsziele bestimmen!	49
6.2 Eine Veränderungsstrategie entwickeln!	52
6.3 Die Dramaturgie des Kulturwandels gestalten!	54
6.4 Den Prozeß am Leben halten!	56

1 „Stell Dir vor, es ist Kulturwandel und keiner guckt hin!“

Den Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens eine neue Art des Denkens und Handelns nahe zu bringen, zählt zu den schwierigsten

Veränderungsvorhaben überhaupt. Die Mißerfolgsquote hier ist vermutlich noch höher als bei Fusionen, über die ja wahre Horrorzahlen kolportiert werden.

Die Schwierigkeit eines Kulturwandels wird fast immer unterschätzt. Am Anfang geht ja alles so einfach: Man beauftragt eine Projektgruppe, möglicherweise unter Anleitung eines externen Beraters, ein neues Leitbild zu definieren. Nach einiger Zeit kommt die Gruppe mit einem Vorschlag zurück, zu dem sie sich nach heftigen Diskussionen durchgekämpft hat. Dieser Vorschlag wird im Vorstand wegen dringender anderer Themen mehrfach verschoben, schließlich doch - wenn auch unter Zeitdruck - beraten und mit einigen kosmetischen Änderungen („Duftmarken“) verabschiedet. Fertig ist das Leitbild - nun muß es nur noch gedruckt werden. Eventuell wird es noch auf der nächsten Führungstagung vorgestellt und in Arbeitsgruppen diskutiert. Darüber berichtet die Werkszeitung mit einigen Bildern („Heiß ging es her...“) und einem bedeutungsschweren Interview des Vorstandsvorsitzenden. Danach wird das neue Leitbild mit einem eindringlichen Begleitschreiben, unterzeichnet von sämtlichen Vorstandsmitgliedern, an die Mitarbeiter verschickt.

Und dann? - Frei nach Karl Valentin darf man vorhersagen: „Und urplötzlich geschah überhaupt nichts.“

Stolz auf das vollbrachte Werk, wendet sich der Vorstand anderen Themen zu. Mitarbeiter wie Vorgesetzte legen das Leitbild in jene unterste Schreibtischschublade, wo auch all der andere Kram lagert, den man zwar nie mehr anschaut, aber auch schlecht wegwerfen kann, wie Führungsgrundsätze, Imagebroschüren und andere Lyrik. Dort bleibt es bis zum nächsten Umzug. Und das Leben im Unternehmen geht weiter, als ob es nie ein Leitbild gegeben hätte.

Fast so jedenfalls. Denn eines bleibt doch zurück: ein schaler Nachgeschmack. Einige Mitarbeiter bedauern, daß aus den guten Thesen nicht mehr geworden ist. Das Projektteam ist enttäuscht, daß seine Arbeit vom Vorstand nicht genügend aufgegriffen und weitergeführt worden ist. Nur die Zyniker sind glücklich, liefert es doch Wasser auf ihre Gebetsmühlen und beweist ein weiteres Mal, welche Widersprüche zwischen Worten und Taten der Unternehmensleitung bestehen. Alles in allem keine Katastrophe, aber doch ein Schaden, denn solche Erfahrungen entmutigen Engagement und fördern Distanz und Zynismus.

2 Was ist eigentlich Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur - viele reden davon, aber kaum einer kann sagen, was damit eigentlich genau gemeint ist. So kommt es, daß dieses Thema einen geheimnisvollen Beiklang hat: wenig greifbar, doch allgegenwärtig, latent bedrohlich und zugleich faszinierend, voller „heimlicher Spielregeln“ (Anderson Consulting).

Angesichts solch unklarer Vorstellungen ist es kein Wunder, daß die Diskussion trotz allen Zeitaufwands meist im Niemandsland endet - bis es den Praktikern langweilig wird und sie sich anderen Themen zuwenden. Oder die Geschäftsführung die Geduld verliert und „Zurück an die Arbeit!“ befiehlt. Und in der Tat: Wenn man nicht weiß, wovon man redet, nutzt es auch nichts, die Diskussionszeit zu verdoppeln. Es empfiehlt sich daher, eine Definition zu wählen, die weniger ambitioniert, aber dafür praxistauglich ist.

Dabei kann man sich an Michael Löhner halten, der Unternehmenskultur schlicht als die „Summe der Gewohnheiten“ eines Unternehmens definiert. Allerdings schließt man dann auch relativ belanglose Sitten wie die Gewohnheit, an Schreibtischen zu sitzen und Telefone zu benutzen, mit ein. Präziser ist daher diese Definition:

Unternehmenskultur ist die Menge der Gewohnheiten, in der sich ein Unternehmen von seiner Umgebung unterscheidet. Umgebung kann dabei die eigene Branche, aber auch die Industrie insgesamt oder die umgebende Gesellschaft sein.

So definiert, wird Kultur plötzlich greifbar - nichts Metaphysisches mehr, sondern konkret beobachtbar. Und kritisch überprüfbar, indem man - wieder mit Michael Löhner - fragt: „Sind unsere Gewohnheiten noch zeit- und marktgerecht?“

Eine sinnvolle Frage ermöglicht auch sinnvolle Antworten. Nun kann man gezielt und produktiv zwei Fragen nachgehen:

- In welchen Gewohnheiten unterscheiden wir uns eigentlich von anderen Unternehmen?
- Was davon nützt uns, was behindert uns eher oder schadet sogar?

(Ein gutes Beispiel dafür, daß Definitionen keine akademische Angelegenheit sind, sondern ein höchst praktisches Instrument darstellen: Sie beeinflussen, wie wir wahrnehmen, denken und handeln.)

2.1 Unreflektierte Selbstverständlichkeiten eines Unternehmens

Viele unserer alltäglichen Gewohnheiten sind uns nicht bewußt. Das beginnt mit so harmlosen Dingen wie, an welchen Fuß wir uns morgens den Schuh zuerst anziehen, was wir für Lieblingsfloskeln verwenden oder wie wir uns verhalten, wenn wir verunsichert sind.

Doch es gibt nicht nur individuelle, sondern auch gemeinsame Gewohnheiten: Welche Sitzordnung in Besprechungen eingenommen wird, wie verbindlich oder ruppig der „Ton des Hauses“ ist, wie offen oder verdeckt Widerspruch geäußert wird oder wie wohlwollend oder abweisend eine Gruppe (oder ein ganzes Unternehmen) auf Veränderungsvorschläge aus den eigenen Reihen reagiert. Vielleicht prüfen Sie dies einmal für Ihr Unternehmen:

- Wenn der Chef einen Vorschlag macht (der nicht auf „Gehaltserhöhung für alle“ hinausläuft), wie wird die Gruppe reagieren? Wie offen oder verdeckt wird Zustimmung oder Widerspruch zum Ausdruck gebracht?
- Wenn ein angesehenener langjähriger Kollege einen Vorschlag macht, wie fallen die Reaktionen dann aus?
- Was, wenn der Vorschlag von einem weniger angesehenen Mitarbeiter oder von einem „Frischling“ kommt?

Je nachdem, aus was für einem Unternehmen Sie kommen, wird es Ihnen vielleicht banal erscheinen, daß „natürlich“ die Vorschläge des Chefs die meiste Zustimmung und den wenigsten Widerspruch ernten. Oder Sie finden es völlig selbstverständlich, daß die Ideen des Chefs auf verhaltenen, aber hartnäckigen Widerstand treffen. Bei Ihnen hätte vielleicht der erfahrene Kollege bessere Karten als der Chef. Es gibt sogar Unternehmen (wenn auch wenige), in denen die Ideen von Neuen besonders aufmerksam angehört werden.

Das Spannende daran ist, daß jede Kultur ihre jeweiligen Selbstverständlichkeiten für völlig normal und „logisch“ hält. In der Tat läßt sich jede der drei Selbstverständlichkeiten logisch begründen: Die erste ist „logisch“, weil der Vorgesetzte „ja ohnehin immer recht hat und es nur Ärger einbringt, ihm zu widersprechen“. Die zweite ist „logisch“, weil „hinter dem, was von oben kommt, fast immer ein abgekartetes Spiel zu Lasten der Mitarbeiter steckt, das man am besten von vornherein abblockt“. Und die dritte, weil neue Mitarbeiter einfach noch nicht betriebsblind sind.

Offensichtlich ist also nicht nur das, was wir tun, sondern auch die Art, wie wir es gegenüber uns selbst und gegenüber anderen begründen, Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Alfred Adler, der Begründer der Individualpsychologie, sprach in diesem Zusammenhang von der „privaten Logik“ eines einzelnen oder einer Gruppe.

Gerade wegen des hohen Grads an subjektiv empfundener Selbstverständlichkeit tun sich die Insider eines Unternehmens schwer, ihre Unternehmenskultur zu erkennen. (Das ist der Hintergrund des mystifizierenden Worts von den „heimlichen Spielregeln“.) Sehr viel besser sind dazu diejenigen in der Lage, die das Unternehmen gut genug kennen, aber noch ein Stück Distanz zu ihm haben: neue Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Berater. Sie besitzen in der Regel (noch) die Fähigkeit, sich zu wundern, und sind noch nicht in dem Sog, alles für „normal“ zu halten. Besonders Lieferanten und erfahrene Berater haben zusätzlich den Vorteil breiter Vergleichsmöglichkeiten, während die vielbefragten Kunden meistens auch nur mit einem Unternehmen in der jeweiligen Branche zu tun haben.

2.2 Weshalb gemeinsame Gewohnheiten so schwer zu verändern sind

Wer schon einmal versucht hat, dauerhaft abzunehmen oder sich das Rauchen abzugewöhnen, der weiß, wie schwer es ist, eigene Gewohnheiten zu verändern. Noch sehr viel schwerer ist es, gemeinsame Gewohnheiten im zwischenmenschlichen Bereich zu verändern - zum Beispiel, sich beim Einkaufen nicht mehr zu streiten oder sich in Sitzungen nicht mehr gegenseitig herunter zu machen.

Denn solche gemeinsamen Gewohnheiten sind eingespielte Abläufe, wo jeder „Spielzug“ der einen Seite (z. B. eine spitze Bemerkung) geradezu einen Sog nach dem „zugehörigen“ Spielzug der anderen Seite (z. B. eine gereizte Zurückweisung) auslöst, und umgekehrt. Den mitleidenden Beobachtern ist dies oft sehr viel genauer bewußt als den Beteiligten selbst. Wenn sich in einem Meeting zwei eingespielte Streithähne wieder einmal in die Wolle kriegen, stöhnen alle anderen auf. Nur die direkt Beteiligten selbst erleben den Streit als „notwendige sachliche Auseinandersetzung“ mit den „unmöglichen Aussagen“ der jeweils anderen Seite.

Wenn sich nun eine Partei anders verhält als gewohnt, ändert die andere nicht etwa ihr Verhalten, sondern sie „legt nach“: Sie strengt sich mit weiteren Spitzen oder anderen gezielten Bemerkungen an, das angeblich so störende, in Wirklichkeit aber auf eigentümliche Art vertraut gewordene Verhalten der anderen wieder herbeizuführen. Was ihr mit einiger Wahrscheinlichkeit früher oder später auch gelingt. Wenn dann der Streit wieder tobt, stellt sich eine eigenartige Zufriedenheit ein: Die Welt ist wieder in Ordnung, alles ist wieder so wie „normal“. Man nennt das die „Rückstellkraft sozialer Systeme“.

Der Grund dafür ist, daß das Beziehungsgefüge in einer Gruppe oder Abteilung nach einer vorausgegangenen Phase der Positionskämpfe im Gleichgewicht ist. Wenn nun ein einzelner sein Verhalten gegenüber anderen verändert, ändert er eben nicht nur das eigene Verhalten, sondern bringt das ganze Beziehungsnetz durcheinander. Für ihn selbst mag sein neues Verhalten wichtig und richtig sein - für die anderen ist es erst einmal eine Irritation. Das ganze „soziale Mobile“ kommt in Bewegung, und zwar für die meisten Beteiligten unfreiwillig. Infolgedessen reagieren sie erst einmal mit Widerstand.

Das ist zum Beispiel auch der Grund, weshalb Schulungen oftmals so wenig Einfluß auf die gelebte Praxis in einem Unternehmen haben. Am Ende eines Seminars haben die Teilnehmer meist konkrete Vorstellungen, was sie ab sofort anders machen wollen. Doch sie treffen auf ein Umfeld, das solche Veränderungen erst mal als Irritation oder gar Bedrohung betrachtet.

Welchen Einfluß haben „offizielle“ Spielregeln wie Leitbilder, Führungsgrundsätze, Visionen und Mission Statements auf die Gewohnheiten in einem Unternehmen? Bei ehrlicher und unvoreingenommener Betrachtung fällt die Bilanz desillusionierend aus: Sie sind in aller Regel ziemlich

wirkungsfrei. Kaum jemand, der sein alltägliches Verhalten auch nur um einen Deut ändert, weil es in Führungsgrundsätzen, Leitbildern oder anderen heiligen Schriften so vorgesehen ist.

Anders ist es zum Beispiel mit Beurteilungskriterien und anderen Dingen, die über regelmäßige Feedbackschleifen nachgehalten werden - gleich ob es sich um Qualitätsdaten oder Kundenbeurteilungen (Customer Surveys) handelt. Sie nehmen tatsächlich Einfluß auf das Verhalten, weil sie erstens immer wieder penetrant an das „Soll“ erinnern und ihm zweitens ebenso unbarmherzig das „Ist“ gegenüber stellen. Der regelmäßige Abgleich weist Diskrepanzen aus, ermöglicht aber auch Erfolgserlebnisse, weil sich die Zahlen durch eigene Anstrengungen beeinflussen lassen.

Halten wir fest: Allgemeine Grundsätze, Erklärungen und Appelle verändern nichts - das Einführen von Feedbackschleifen hingegen hat Wirkung!

3 Warum sollte man Unternehmenskultur verändern wollen?

3.1 Nutzen und Schaden der Unternehmenskultur für das Geschäft

Viele halten Unternehmenskultur für einen Luxus, den man sich leisten kann, wenn es einem (zu) gut geht. Weit gefehlt: Die „Menge der Gewohnheiten, in denen sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern unterscheidet“, hat unmittelbaren Einfluß auf das Geschäft. Betrachten Sie es mal aus Kundensicht:

- In welche Geschäfte gehen Sie besonders gerne einkaufen?
- An welche Hotels denken Sie besonders gerne zurück?
- Mit welchen Firmen arbeiten Sie besonders gerne zusammen?

Undumgekehrt:

- Welche Geschäfte oder Hotels würden Sie nur im äußersten Notfall wieder betreten?
- Mit welchen Firmen würden Sie nie wieder arbeiten?

Vermutlich ist für Ihre Bewertung in den wenigsten Fällen allein die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen ausschlaggebend. Eine entscheidende Rolle dürfte vielmehr spielen, wie man mit Ihnen und Ihren Wünschen umgegangen ist. Und das ist ja von nichts anderem bestimmt als von den Gewohnheiten, die in der betreffenden Firma herrschen.

Zwar ist richtig, daß alle kulturellen Dinge verblasen, wenn das Produkt selbst eine unangreifbare Alleinstellung hat. Das einzig wirksame Medikament gegen AIDS würde man einer Firma auch dann aus den Händen reißen, wenn ihr Umgang mit den Kunden arrogant, nachlässig und beutelschneiderisch wäre. Aber wer hat schon Produkte, die so einsam aus der Masse herausragen?

Im Dienstleistungsbereich ist die Bedeutung der Unternehmenskultur noch größer, denn hier ist die Dienstleistung ja das Produkt. Ein Restaurant mag eine noch so ausgezeichnete Küche haben - wenn die Atmosphäre kalt, abweisend oder einschüchternd ist, wird sich der Erfolg in Grenzen halten. Und umgekehrt: Ein warmherziger, bemühter Service hilft, gelegentliche Pannen zu verzeihen. (Nicht ständige, denn sie würden dem Kunden zeigen, daß der gute Service nur ein Mittel ist, um ihn über eine tiefsitzende Nachlässigkeit oder Unfähigkeit hinwegzutrusten.)

Legt man diesen Gedanken zugrunde, wird es möglich, den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Unternehmenskultur zu bestimmen:

- Verlieren Sie mehr oder weniger Kunden als der Wettbewerb, und wie übersetzt sich dies in Zahlen? (Nettgegenwartswert [NPV] einer Kundenbeziehung)
- Machen Sie mit dem einzelnen Kunden mehr oder weniger Umsatz und Gewinn als der Wettbewerb?
- Gewinnen Sie mehr oder weniger Kunden durch Mundpropaganda als andere? (Da Mundpropaganda eine sehr preisgünstige Art ist, Kunden zu gewinnen, kann man die Frage auch erweitern: Wie hoch sind Ihre durchschnittlichen Kosten für die Akquisition neuer Kunden, verglichen mit der Konkurrenz?)

Auch auf das interne Klima und die Produktivität eines Unternehmens hat die „Menge der gemeinsamen Gewohnheiten“ erheblichen Einfluß. Mit der nachfolgenden Checkliste können Sie Ihre Unternehmenskultur prüfen. Spätestens dann werden Sie sehen, daß Unternehmenskultur ein höchst praktisches Thema mit direkten Auswirkungen auf die Ertragslage ist.



Checkliste Unternehmenskultur

- Wie schnell werden in Ihrem Haus Probleme benannt und gelöst?
- Wie lange dauert es, bis es das Management erfährt, wenn es ernstliche Schwierigkeiten an der „Front“ gibt?
- Kommen die Mitarbeiter üblicherweise mit Problemen oder mit Lösungsvorschlägen?
- Wie produktiv sind Sitzungen und Gespräche?
- Wieviel Zeit und Energie wird mit Selbstdarstellung, Revierkämpfen und gegenseitigen Blockaden vergeudet?
- Wie verlässlich sind getroffene Absprachen und Terminzusagen?
- Wie genau weiß jeder einzelne Mitarbeiter, wo er steht und wie er sich weiter entwickeln kann?
- Wie konstruktiv oder destruktiv wird mit neuen Ideen und Vorschlägen umgegangen?
- Wieviel gegenseitige Unterstützung geben sich die Kollegen innerhalb von Abteilungen und über Abteilungsgrenzen hinweg? Herrscht im Hause ein Klima von gegenseitiger Hilfsbereitschaft oder eher höfliches Desinteresse?

- Werden die Vorgesetzten von den Mitarbeitern als Unterstützer, als Kontrolleure oder als Verhinderer erlebt und behandelt? (Handschriftliche Anmerkung zum Organigramm eines Großkonzerns: „Along this tree / from root to crown / ideas flow up / and vetoes down“.)
- Wie leistungsorientiert ist insgesamt das Klima im Haus? Kommt man tatsächlich dann voran, wenn man gute Arbeit macht, oder ist wichtiger, daß man sich gut verkauft oder die richtigen Fürsprecher hat?

3.2 Gründe und Notwendigkeiten, die Unternehmenskultur zu verändern

Die Anstrengungen und Kosten eines Kulturwandels lohnen sich nur, wenn das Vorhaben mehr ist als eine Laune des Augenblicks und eine klare Zielsetzung vorliegt. Deshalb tun Sie gut daran, sich vor dem Start eines solchen Projekts ehrlich und selbstkritisch die Frage zu stellen: Was ist die voraussichtliche Halbwertszeit Ihrer Veränderungsabsicht? Anders gefragt: Gibt es einen zwingenden, unabweisbaren Handlungsdruck für Sie und Ihr Unternehmen? Welchen konkreten, meßbaren Nutzen hätten Sie, wenn die Veränderung der Unternehmenskultur gelänge?

Dies ist deshalb so wichtig, weil jeder Veränderungsprozeß eine dauerhafte Energiequelle braucht. Der Gedanke, daß es eigentlich gut wäre, wenn sich das Klima im Unternehmen verbessern würde und/oder die Führungskräfte mehr Aufmerksamkeit auf die Entwicklung ihrer Mitarbeiter verwendeten, reicht dafür nach aller Erfahrung nicht aus - das genügt für einen guten Start, liefert aber nicht genügend Kraft, um Durststrecken durchzustehen, Krisen zu bewältigen und sich gegen Widerstände durchzusetzen. Genau aus diesem Grund, daß keine dauerhafte Energiequelle vorhanden ist, brechen viele Veränderungsvorhaben nach einem Viertel- oder halben Jahr ein.

Im Grunde gibt es nur zwei Energiequellen für Veränderung: Leidensdruck und Hoffnung. Leidensdruck ist die stärkere - die Hoffnung auf Verbesserung trägt in aller Regel nicht weit genug. Keinerlei Erwar-

tungen sollten Sie hingegen auf rationale Einsicht setzen: Einsicht allein ist folgenlos - sie mobilisiert keinerlei Veränderungsenergie!

Man kann sich das gut am Beispiel des Gesundheitsverhaltens verdeutlichen: Die rationale Einsicht, diverse Risikofaktoren zu erfüllen, löst bei den meisten Menschen zwar ein gewisses Unbehagen aus, bewirkt aber keine Verhaltensänderung. Erst wenn ein kräftiger Schuß Angst (= Leidensdruck) hinzukommt, entsteht größere Umstellungsbereitschaft - die allerdings schnell wieder verfliegt, wenn die Angst verblaßt. Nach dem ersten Herzinfarkt (= existenzieller Leidensdruck) steigt die Veränderungsbereitschaft sprunghaft an, hält aber oftmals nicht viel länger vor als bis zum Ausgang der Reha-Klinik.

Mit Veränderungsthemen in Unternehmen ist es nicht viel anders - mit einem Unterschied: Während im privaten Bereich häufig nicht mal der erste Schritt getan wird, wird in Unternehmen fast jedes Thema, das von einer hinreichend hoch angesiedelten Führungskraft vorgeschlagen wird, erst einmal gestartet und mit mehr oder weniger großem Trara angeschoben. Erst wenn die Anfangseuphorie nachläßt und die ersten Schwierigkeiten auftreten, regen sich Widerstände, und es entstehen Grundsatzdiskussionen, ob das Ganze denn (a) in der jetzigen Form, (b) zum jetzigen Zeitpunkt und (c) überhaupt Sinn macht. Und wenn es dann nicht starke Befürworter und gute Gründe für die Weiterführung gibt, dann kann man ohne Risiko darauf wetten, daß demnächst wieder ein lautstark angekündigtes Projekt sanft entschlafen wird.

Deshalb lautet die Frage aller Fragen: Welchen konkreten Leidensdruck hat Ihr Unternehmen, welches existenzielle Problem würde durch eine Veränderung der Unternehmenskultur gelöst? Und umgekehrt, welchen konkreten, meßbaren Nutzen hätte es davon?

Der erforderliche Veränderungsdruck kann sowohl von innen als auch von außen kommen: Von innen zum Beispiel, wenn das Unternehmen rote Zahlen schreibt, weil die Produktivität im Vergleich zum Wettbewerb gefährlich schlecht ist, die Qualität zu instabil oder die Overhead-Kosten zu hoch. Von außen, wenn das Unternehmen Probleme im Markt hat - entweder in Form von Absatzeinbrüchen, sich häufenden Kunden- oder Händlerreklamationen oder anderen Frühwarnsignalen.

4 Klassische Veränderungsansätze und ihre Grenzen

Zahlreiche Unternehmen haben ernsthaft versucht, ihre Kultur (= Gewohnheiten) zu verändern. Etliche sind dabei gescheitert, was voreilige Beobachter zu dem Schluß verleitet hat, daß Unternehmenskultur nicht veränderbar wäre. Was freilich zu schnell geschlossen ist: Wenn viele Menschen daran scheitern, sich das Rauchen abzugewöhnen, beweist das nicht, daß dies unmöglich ist. Doch es weist darauf hin, daß die Zielsetzung nicht ganz einfach zu realisieren ist. Es lohnt sich daher, die häufigsten Ursachen des Scheiterns zu untersuchen, damit man nicht in die gleiche Falle tappt.

4.1 Drei Beispiele, wie es nicht geht



Beispiel 1: Ein Projektteam erarbeitet ein Leitbild

Ein mißlungenes Beispiel haben wir eingangs schon betrachtet: die Delegation des Kulturwandels an einem Projektteam, das ein Leitbild (oder Führungsgrundsätze oder ähnliches) ausarbeitet.

Doch was lief dabei eigentlich schief?

1. Die Geschäftsleitung hat das Projekt zwar in Gang gebracht, aber dann sich selbst überlassen. Dahinter stand eine krasse Fehleinschätzung - wie sie sehr häufig anzutreffen ist - davon, welcher Aufwand und wie viel eigener Einsatz erforderlich sind, um eine Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern.
2. Der Entscheidungsprozeß signalisierte Beteiligten wie Unbeteiligten überdeutlich, daß die Geschäftsleitung mit ihren Prioritäten inzwischen irgendwo anders war.
3. Es gab eigentlich keinen Grund, weshalb die übrigen 99 Prozent der Belegschaft das Ergebnis hätten als verbindlich ansehen sollen. Denn

das, was das Projektteam mit viel Herzblut erstritten hatte, war für alle übrigen lediglich ein Stück Papier - nett zu lesen vielleicht, aber nichts, was das eigene Leben verändert.

4. Ein systematischer Prozeß zur Implementierung und Durchsetzung der Werte war nicht vorgesehen. Auch die Geschäftsleitung sah die Arbeit offenkundig als erledigt an - also verschwand das Papier in den Schubladen.

Beispiel 2: Bekenntnisse des neuen Geschäftsführers

Aufgrund der unbefriedigenden Ergebnissituation hatten die Eigentümer eines mittelständischen Unternehmens den Geschäftsführer „ausgetauscht“. Der Neue stellte sich auf einer Belegschaftsversammlung vor. Er unterzog die geschäftliche Situation einer schonungslosen Analyse und brachte die Probleme auf den Punkt, was ihm viel spontanen Respekt einbrachte. Dann erläuterte er den Mitarbeitern zehn Leitsätze zu den Themen Führung und Zusammenarbeit mit dem Untertitel „Was ich von Ihnen erwarte und was Sie von mir erwarten dürfen“. Diese „Zehn Gebote“, wie sie bald hießen, wurden mit größter Aufmerksamkeit aufgenommen, und für etliche Monate bemühten sich viele Mitarbeiter und fast alle Führungskräfte, ihnen gerecht zu werden.

Aber die „Zehn Gebote“ erhöhten natürlich auch die Erwartungen an den Geschäftsführer: Die Mitarbeiter erwarteten von ihm nicht nur die perfekte Verkörperung der selbstgesetzten Regeln, sondern auch deren konsequente Durchsetzung. Doch im Laufe der Zeit mußten sie feststellen, daß er manche seiner Grundsätze, auf sich selbst bezogen, nicht sonderlich ernst zu nehmen schien, und daß er oftmals mehr als nur ein Auge zudrückte, wenn führende Mitarbeiter gegen eines der Gebote verstießen.

Infolgedessen machte sich Enttäuschung breit: Die Aufbruchstimmung der ersten Wochen bröckelte von Tag zu Tag ab, die Verstöße gegen die „Zehn Gebote“ wurden häufiger und trotziger, und ein Vierteljahr später war die Resignation eher noch größer als vor dem Führungswechsel.

Auch hier eine kurze Problemanalyse:

1. Der Ansatz, am Anfang klare gegenseitige Erwartungen zu schaffen, ist nicht nur richtig, sondern dringend zu empfehlen. Die Überschrift „Was ich von Ihnen erwarte und was Sie von mir erwarten dürfen“ trifft den

Nagel auf den Kopf: Das genau ist es, was in solch einer Anfangsphase geklärt werden sollte.

2. Doch was man angekündigt hat, muß man auch einhalten, wenn man keine Enttäuschungen produzieren will - wenigstens so ungefähr. Zur Not sind die Mitarbeiter bereit, gewisse Abstriche „durchgehen zu lassen“. Doch im Stillen hoffen sie auf eine konsequente Einhaltung und Durchsetzung der Regeln.
3. Was jedoch auf keinen Fall verziehen wird, ist die mangelnde eigene Bindung an die selbstgesetzten Regeln. Während gelegentliche Ausrutscher noch - mit einem Schuß Enttäuschung - als „menschliche Schwäche“ hingenommen werden, löst die nonchalante Mißachtung Empörung und Wut aus. Die Mitarbeiter fühlen sich mißbraucht und betrogen - und das verzeihen sie ihren „Führern“ nicht!
4. Je höher die Erwartungen geschraubt werden, desto größer ist das Potential für Enttäuschungen. Deshalb sollte man sich hüten, aus einer heroischen Stimmung heraus oder, um die Leute zu begeistern, mehr zu versprechen als man einhalten kann und will.

Beispiel 3: Langer Anlauf - kurzer Sprung

In einem stark gewachsenen Unternehmen, das gerade eine tiefe Krise überstanden hatte, entschloß sich die Geschäftsleitung, zur Verbesserung von Klima, Motivation und Zusammenarbeit sogenannte „Grundsätze für Führung und Kooperation“ einzuführen. Sie beauftragte damit eine Beratungsfirma, die auf diesem Gebiet einige Erfahrungen vorzuweisen hatte. Die Berater führten zunächst zahlreiche Interviews im ganzen Unternehmen durch und spiegelten die Ergebnisse der Geschäftsleitung in einer Präsentation zurück. Im Anschluß daran fanden unzählige dezentrale Workshops statt, in die praktisch alle Mitarbeiter eingebunden waren. Aus den dort entstandenen Materialien erarbeiteten die Berater zusammen mit einem Projektteam den Entwurf für die Führungsgrundsätze, die von der Geschäftsleitung mit geringfügigen Änderungen verabschiedet wurden.

Auf einer Großveranstaltung wurden die „Grundsätze für Führung und Kooperation“ allen Mitarbeitern kommuniziert und feierlich in Kraft gesetzt. Jedem einzelnen Mitarbeiter wurde durch ein Mitglied der Geschäftsleitung ein Exemplar der Broschüre samt Erinnerungskärtchen, ein T-Shirt

sowie diverse andere Accessoires persönlich überreicht. Den Schluß der Veranstaltung bildete ein feierliches Versprechen, das vom Vorsitzenden der Geschäftsleitung vorgelesen und von allen Mitarbeitern nachgesprochen wurde. Die Stimmung war allgemein begeistert.

Im Anschluß daran fand eine weitere Workshop-Reihe unter Moderation der Berater statt, in der die Umsetzung der Grundsätze in den einzelnen Abteilungen und Bereichen konkretisiert wurde. Dort wurden jeweils Sprecher benannt, denen Probleme bei der Umsetzung gemeldet werden sollten; sie sollten diese Probleme in einem zentralen Steuerungsgremium einbringen und Lösungen erarbeiten.

Inzwischen machte sich auf den mittleren Führungsebenen eine gewisse Unruhe breit. Sie machten sich ernstlich Sorgen, wie sie angesichts der Workshop-Flut und der aufwendigen flankierenden Maßnahmen das Tagesgeschäft bewältigen sollten. Doch ihre zögernd vorgebrachten Bedenken wurden von der Geschäftsleitung mit deutlichen Worten zurückgewiesen.

Ein halbes Jahr später sollte die nächste Workshop-Welle durch das Haus rollen, um die Umsetzung der getroffenen Verabredungen zu überprüfen. Auch in der Geschäftsleitung mehrten sich inzwischen die Stimmen, die den hohen Zeitaufwand und die noch höheren Beratungskosten kritisierten. Und in der Belegschaft wurde so mancher Mitarbeiter unruhig, wenn er an die vorgesehene Überprüfung der Vereinbarungen dachte. „Rein zufällig“ kreisten zu dieser Zeit auch noch Gerüchte, daß es sich bei der Beratungsfirma möglicherweise um eine Sekte handele und daß sie vielleicht sogar von Scientology gesteuert sei.

Zu der Zeit, als die Folge-Workshops stattfinden sollten, hatte die Nachfrage im Markt stark angezogen. Trotz hoher Überstunden und Sonderschichten in den Werken wuchs der Auftragsrückstau. Deshalb wurden die Workshops kurzfristig abgesagt. Ein neuer Termin wurde, trotz mehrfacher Vorstöße der Beratungsfirma und des internen Projektteams, nicht festgelegt. Erst im Laufe der Zeit wurde klar, daß dies eine Verschiebung auf immer war.

Was war schiefgelaufen?

1. In diesem Fall wurde des Guten nicht zu wenig, sondern zu viel getan - zumindest am Anfang. So viel Aufwand und eine so hohe Bindung von Zeit und Geld ist nur dann durchzuhalten, wenn es um einen klar definierten wirtschaftlichen Nutzen geht.

2. Das Unternehmen hatte sich nicht nur quantitativ - in Zeit und Geld -, sondern auch emotional überfordert. Zu viel Veränderung auf einmal macht auch denen Angst, die sie ursprünglich gewollt haben. Es ist kein Zufall, daß sich die Widerstände genau an dem Punkt zuspitzten, als eine erste Überprüfung der getroffenen Verabredungen erfolgen sollte.
3. Die Geschäftsleitung knickte ein, als der Gegendruck sich zuspitzte. Solange alle begeistert sind, ist es keine Kunst, mit wehender Fahne voranzugehen. Entschlossenheit zeigt sich erst, wenn heftiger Gegenwind aufkommt.
4. Trotz allem Anfangs-impetus fehlte es der Geschäftsleitung offenbar an einem belastbaren Konsens. Es mangelte an einer gemeinsamen Perspektive, welchen meßbaren Nutzen das Unternehmen aus dem ganzen Unterfangen ziehen wollte - und welchen Preis man hierfür zu zahlen bereit war. Sonst hätte sie einen Weg gesucht, die Krise zu managen und einen gangbaren Weg zu finden, statt die Hintertür der Überlastung zum Ausstieg zu nutzen.
5. Der Kulturwandel war offensichtlich in Gang gekommen - das sieht man nicht zuletzt an den aufkommenden Widerständen. Doch er war zu abgekoppelt vom Geschäft. Der Widerstand wuchs auch deshalb an, weil die „Linie“ keinen Nutzen für das Tagesgeschäft sah.

4.2 Leitbilder, Führungsgrundsätze - und warum sie nicht funktionieren

In mittlerweile 17 Jahren als Berater habe ich viele Unternehmen erlebt, die irgendwann einmal Führungsgrundsätze, ein Leitbild oder ähnliches eingeführt haben (und einige dabei auch unterstützt). Doch ich kann mich an kein einziges Beispiel erinnern, wo dies zu dauerhaften Verbesserungen geführt hat.

Zwar entsteht in der Entwicklungs- und Einführungsphase, wenn der Prozeß gut gemacht ist, oftmals eine gewisse Euphorie. Doch ein oder zwei Jahre danach ist davon in der Regel nicht mehr viel übrig - außer einer Katerstimmung. Manche Mitarbeiter reagieren fast peinlich berührt, wenn man

sie auf die Leitsätze anspricht, andere zucken bloß die Achseln, wieder andere erklären einem wortreich, weshalb die Sache „in diesem Unternehmen“ bzw. „bei diesem Management“ von vornherein zum Scheitern verurteilt war. Nur ein kleines Häuflein - die Treuesten der Treuen - bekennt sich weiterhin zu den damals formulierten Leitlinien und bedauert zutiefst, daß aus dieser guten Sache nicht mehr gemacht worden ist.

Lange war ich selbst der Meinung, daß dieses „Abschmieren“ von Führungsgrundsätzen und ähnlichem seine Ursache in einer ungeschickten Vorgehensweise und im mangelnden Stehvermögen des Managements hätte. Inzwischen komme ich mehr und mehr zu der Überzeugung, daß der ganze Ansatz verkehrt ist, weil er auf einer falschen Annahme und einer ganzen Reihe von Mißverständnissen beruht.

Die falsche Annahme ist, daß sich die gemeinsamen Gewohnheiten zum Positiven verändern, wenn man nur gemeinsam formuliert, wie man es gern haben möchte, und dies noch einige Male feierlich bekräftigt. Wie brüchig diese Annahme ist, wird deutlich, wenn man sich die Frage stellt, wie eigentlich der Wirkmechanismus beschaffen sein soll, der zwischen der Aktion und dem erhofften Ergebnis liegen soll.

Was man faktisch tut, ist, auf die eine oder andere Weise ein Idealbild zu formulieren, es zu verteilen, noch einige Bekräftigungsveranstaltungen zu machen - und sich dann zurückzuziehen wie ein Gärtner im Frühjahr und zu hoffen, daß die Saat schon aufgehen werde. Doch selbst wenn sich anfangs einige grüne Spitzen zeigen: In aller Regel geht die Saat nicht auf, sondern stirbt ab - in Ermangelung von Nährstoffen, Wasser und Sonne. Denn in diesem Fall gibt es keine großzügige Natur, die alle erforderlichen Ressourcen bereitstellt. Vielmehr vertrocknen die zarten Keimlinge in genau die Kultur, die sie verändern sollen.

Dahinter stehen drei große Mißverständnisse, die allesamt mit unausgesprochenen Erwartungen aneinander zu tun haben:

- Das Mißverständnis der breiten Akzeptanz: Wenn alle dem Leitbild oder den Führungsgrundsätzen zustimmen, heißt das nicht, daß sie an ihrem eigenen Verhalten etwas ändern wollen, sondern daß sie finden, daß die anderen an ihrem Verhalten etwas ändern sollen.
- Das Mißverständnis der wohlklingenden Worte: Wenn alle den gleichen Leitsätzen zustimmen, heißt das noch lange nicht, daß sie das gleiche

darunter verstehen. In der Regel heißt es nur, daß jeder in die Aussagen das hineinprojiziert, was ihm besonders wichtig ist, und seine Erwartungen an die anderen nach oben schraubt, ohne selbst etwas an seinem Verhalten zu ändern.

- Das Mißverständnis der großen Aufbruchsstimmung: Wenn das Leitbild mit viel Aufwand verkündet und möglicherweise noch mit einigen Folgeveranstaltungen bekräftigt worden ist, folgt daraus noch lange nicht, daß deswegen eine Umsetzung in die Praxis erfolgt. Vielmehr gibt der große Aufbruch allen das beruhigende Gefühl, einen wichtigen Schritt gemacht zu haben - und die irrige Hoffnung, daß daraus nun eine Eigendynamik entsteht.

Das ist ohne Zweifel eine ermüchternde Bestandsaufnahme. Doch es hat keinen Sinn wider alle praktische Erfahrung an Methoden festzuhalten, die sich nicht bewähren. Welche Schlußfolgerungen sind daraus abzuleiten, wenn man dennoch die Gewohnheiten in seinem Unternehmen verändern möchte?

5 Leitgedanken für Ihre Kulturveränderung

Am wichtigsten von allem ist, sich klar zu machen, daß es sehr viel Energie und Zeit erfordert, die Kultur eines Unternehmens nachhaltig zu verändern.

Kulturwandel ist kein Spaziergang!

Als Faustregel kann man sagen: Wer nicht bereit ist, sein Thema für, je nach Größe des Unternehmens, 6 bis 24 Monate zum dominierenden Gegenstand der internen Debatten zu machen, möge von einem Kulturwandel besser ganz die Finger lassen.

Die Frage nach dem Nutzen sauber beantworten!

Angesichts solchen Aufwands muß natürlich - und zwar vor Beginn des Projekts - die Frage beantwortet werden, ob das Ziel solche Mühen und Kosten wirklich wert ist. Wenn als Resultat nicht viel mehr als eine nette Broschüre zu erwarten ist, wird man wohl ins Grübeln kommen. Wenn die Geschäftsleitung hingegen der Überzeugung ist, daß zum Beispiel der Abbau interner Reibungsverluste oder die Verbesserung der externen und internen Kundenorientierung Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist, dann dürften sich die Kosten und Mühen sehr wohl lohnen.

Falls Sie bei der Bewertung des Nutzens zu einem positiven Ergebnis kommen, stellt sich als nächstes die Frage, ob Sie bereit und in der Lage sind, den Preis hierfür zu bezahlen. Dies ist weniger ein finanzieller Preis als einer, der sich, wie wir weiter unten sehen werden, in Zeitaufwand und Anstrengung bemißt. Falls ja, ist wichtig, als erstes eine durchdachte Veränderungsstrategie zu entwickeln. Gerade bei „weichen“ Themen wie Kundenorientierung oder Innovation muß dies damit beginnen, nachprüfbar Veränderungsziele zu formulieren, gemäß dem schnoddrigen, aber treffenden Satz: „Mal angenommen, wir wären erfolgreich, woran würden wir es eigentlich bemerken?“

Keine Universallösung anstreben!

Beim Verändern einer Unternehmenskultur ist es wie bei Neujahrsvorsätzen: Je mehr man sich vornimmt, desto weniger kommt heraus. Es übersteigt einfach das menschliche Maß, durch einen heroischen Entschluß von einem Tag auf den anderen ein (in jeder Hinsicht!) besserer Mensch zu werden - bzw. ein in jeder Hinsicht besseres Unternehmen.

Je höher das Ziel aber gesteckt ist, desto mehr wird es zum Selbstentmutigungsprogramm: Was zählen schon erste kleine Schritte, wenn das große Ziel doch so weit entfernt ist! Und wo doch die alltäglichen kleinen Rückfälle und Regelverstöße beweisen, daß man ohnehin nie dort hinkommen wird! Wenn das Ziel aber unerreichbar ist, dann kann man es auch gleich lassen, sich weiter anzustrengen.

Je umfassender das Vorhaben, desto geringer die Energie!

Widerstehen Sie deshalb dem Drang zur Universallösung! Manchen Sie sich klar, daß es schlicht unrealistisch ist, den Kulturwandel über Führungsgrundsätze, Leitlinien o.ä. ein für allemal erledigen zu können. Die entscheidende Frage ist nicht, ob es schön wäre, wenn dies gelänge, sondern wie groß die Wahrscheinlichkeit dafür ist.

Konzentration auf das Wesentliche!

„Wer soll das alles ändern?“ hat in den 70er Jahren mal ein Buchautor gestöhnt, als er den gesellschaftlichen Reformbedarf bilanzierte. (Inzwischen ist einiges hinzugekommen.) Die gute Nachricht ist, daß auch hier das Pareto-Prinzip gilt: 20 Prozent der Veränderungen bringen 80 Prozent des Nutzens. Die Kunst ist daher, sich konsequent auf diejenigen Gewohnheiten zu konzentrieren, deren Veränderung den größten Effekt bringt. Wie

immer beim Setzen von Prioritäten erfordert dies den Mut, von manchen Dingen die Finger zu lassen, die zwar wünschenswert wären, aber nicht ins Packet passen.

Die Sackgasse der Fertigstellung vermeiden!

Visionen, Leitlinien und Führungsgrundsätze schreien förmlich nach der Druckmaschine. Irgendwann will man eine fertige, gedruckte Fassung davon in den Händen haben und verteilen können. So verständlich dieser Wunsch nach vorzeigbaren Ergebnissen ist, so fatal ist er auch: Die Druckmaschine ist der Tod jeder Kulturveränderung! Denn sobald ein fertiges Ergebnis vorliegt, haken wir das Thema innerlich ab und wenden unsere Aufmerksamkeit anderen Dingen zu - der Veränderungsprozeß ist damit beendet.

Die frühe Gestaltpsychologie hat dieses Phänomen als eines der „Gestaltgesetze“ bezeichnet: Das Gesetz von der geschlossenen (= vollständigen) Gestalt. Je näher eine Aufgabe ihrem Abschluß zu sein scheint, desto größer wird der innere Drang, sie auch zu vollenden. Ein Satiriker hat das später als das „Kartoffel-Theorem“ bezeichnet. Er meinte (mit Recht), wir handelten an vielen Stellen nach dem Prinzip: „Jetzt sind die Kartoffeln da, jetzt werden sie auch gegessen.“ Beispiele: „Jetzt haben wir die Flasche angebrochen, nun trinken wir sie auch aus!“, „Jetzt ist der Mietwagen da, nun benutzen wir ihn auch!“ oder: „Jetzt haben wir uns zur ISO-Zertifizierung angemeldet, nun ziehen wir sie auch durch!“

Dieses Gesetz hat im täglichen Leben mancherlei Vorteile, aber auch seine Tücken. Sicher würden (noch) viel mehr Arbeiten angebrochen liegen bleiben als es ohnehin schon der Fall ist, wenn wir dieses eingebaute Prinzip nicht hätten. Aber natürlich werden dabei auch Aufgaben zu Ende geführt, die man besser abgebrochen hätte - zumal, wenn der zusätzlich erforderliche Aufwand von Tag zu Tag größer wird.

Eine andere Tücke ist weniger bekannt: Wenn wir eine Aufgabe abgeschlossen haben, hat das psychologisch zwei Folgen. Erstens stellt sich Zufriedenheit über das Erreichte ein, zweitens entsteht ein gewisser Überdruß: Man hat nun auch genug von dieser Sache und freut sich darauf, sich wieder anderen Dingen zuwenden zu können.

Mit der Vollendung des Leitbilds entzieht man ihm jede weitere Energie!

Um den Kulturwandel am Leben zu halten, ist es daher wichtig, sich gar nicht erst auf ein Endprodukt (wie z. B. eine Broschüre) zu fixieren, sondern in einem Veränderungsprozeß zu denken. Dazu müssen Sie das Thema - zur Not auch gegen Widerstand! - „unfertig“ halten. Einen guten Ansatz hierzu liefert die Einrichtung eines permanenten Feedback-Systems:

Ein Meßsystem einrichten und im Bewußtsein verankern!

Eine der sichersten Möglichkeiten, die Aufmerksamkeit der Belegschaft dauerhaft auf ein Thema zu lenken, ist, ein Meßsystem hierzu einzuführen. Allerdings nur unter der Voraussetzung, daß das Top-Management für eine regelmäßige Auseinandersetzung mit den Ergebnissen dieser Messungen sorgt.

Dies kann zum Beispiel dadurch erreicht werden, daß man variable Gehaltsanteile an die Ergebnisse solcher Messungen koppelt. Allerdings sollte man mit diesem Instrument sehr sparsam umgehen, weil das Gehalt sonst irgendwann einmal von unzähligen Einflußgrößen abhängt, die niemand mehr überschaut und infolgedessen auch niemand mehr ernst nimmt.

In der Regel ist so ein großes Geschütz auch gar nicht erforderlich: Es genügt völlig, daß die Vorgesetzten die Ergebnisse der Messungen regelmäßig mit ihren Mitarbeitern diskutieren und Vereinbarungen über die nächsten Schritte mit ihnen treffen. Denn in aller Regel besitzen die Mitarbeiter ein sehr feines Gespür, was den Vorgesetzten wichtig ist. Und wenn sie wissen, daß nach einem Thema regelmäßig gefragt wird, ziehen sie daraus sehr schnell ihre Schlußfolgerungen für das tägliche Handeln.

Ebenso wichtig ist es, daß die oberste Führungsebene die nachgeordneten Ebenen regelmäßig nach dem Stand der Dinge fragt. Denn was der Geschäftsleitung wirklich wichtig ist, erkennt man als erfahrene mittlere Führungskraft nicht an deren großen Reden, sondern am sogenannten Lift-Test: Wonach fragt mich der Geschäftsführer, wenn ich ihm zufällig im Aufzug begegne?

Darüber hinaus kann man weiteres tun - zum Beispiel die Meßergebnisse am Schwarzen Brett aushängen. Dann erkennt man selbst als Besucher sofort, ob ein Thema wirklich wichtig ist oder ob nur eine Pflichtübung stattfindet - und zwar an der Aktualität des Aushangs. Wenn am Schwarzen Brett vergilbte Blätter herumhängen, weiß man Bescheid - und kann das Thema allenfalls benutzen, ein latentes schlechtes Gewissen anzusprechen.

Manche Unternehmen sind sogar so weit gegangen, daß wichtige aktuelle Meßergebnisse zum Beispiel in Sachen Qualität stundenaktuell über große Leuchttafeln in den Werkshallen oder auf dem gesamten Gelände angezeigt werden. Daß es allerdings mit dem Aushängen der Zahlen alleine nicht getan ist, sieht man an der Deutschen Bahn: Zwar hängen seit einiger Zeit in großen deutschen Bahnhöfen Tafeln, auf denen Zahl und Dauer der Verspätungen angezeigt werden - spürbare Veränderungen sind allerdings bislang nicht zu erkennen.

Keine unerfüllbaren Erwartungen wecken!

Gerade auch bei Veränderungsvorhaben muß man sich hüten, falsche Erwartungen zu wecken - sei es im Hinblick auf die eigene Person oder im Hinblick auf die zu erwartenden Ergebnisse. Denn die Ursache aller Konflikte sind enttäuschte Erwartungen. Man tut sich daher keinen Gefallen, wenn man Erwartungen weckt, die man nicht erfüllen will oder kann - im Gegenteil: Man bringt sich dadurch in größte Schwierigkeiten.

Deshalb ist es ratsam, vor allem am Beginn eines solchen Veränderungsprozesses den Mund nicht zu voll zu nehmen. Je höher man die Latte legt, desto höher muß man auch springen, um nicht unglaublich zu werden.

6 In vier Etappen zur Kulturveränderung

6.1 Konkrete, möglichst meßbare Veränderungsziele bestimmen!

Die erste entscheidende Frage lautet, wie oben gesehen: Lohnt sich die Mühe überhaupt? Worin besteht der Leidensdruck? Welchen konkreten, möglichst meßbaren Nutzen würde eine Veränderung der Unternehmenskultur für Ihr Unternehmen bringen?

Es ist wirklich ratsam, mit einem Prozeß zur Kulturveränderung gar nicht erst zu beginnen, wenn Sie nicht wichtige Gründe haben, die Sache auch gegen Widerstände und durch Krisen hindurch zu einem guten Ende zu führen. Abgebrochene Projekte sind immer eine Entmutigung für diejenigen im Unternehmen, die zum Engagement bereit sind bzw. waren, und ein Sieg

derjenigen, die mit zufriedener Harne erklären, daß man nichts machen kann. Und natürlich schaden sie dem Ansehen derer, die die vergebliche Anstrengung in Gang gebracht haben, und mindern deren künftige Einflußmöglichkeiten.

Kein Grund zur Beunruhigung ist, wenn die von Ihnen identifizierten Veränderungsziele sich nicht direkt, sondern nur indirekt in Produktivität und/oder Profitabilität niederschlagen. Das ist bei kulturellen Veränderungen häufig so, weil etwa eine Steigerung der Kundenzufriedenheit ebenso wie eine Erhöhung des Qualitätsbewußtseins oder eine Verbesserung der operativen Führung sich eben nur auf dem Umweg über Kunden und Mitarbeiterleistungen auf die GUV niederschlägt.

Dennoch bzw. gerade deshalb ist es wichtig, die wesentlichen Veränderungsziele möglichst klar und nach Möglichkeit meßbar festzulegen. Zum Beispiel:

- Bei welchen Kundengruppen soll welcher Grad an Zufriedenheit in welchen definierten Meßdimensionen erzielt werden?
- Welche nachprüfbaren Indikatoren für ein gestiegenes Qualitätsbewußtsein sollen durch das Projekt erreicht werden?
- Welche Veränderungen in der Führungsqualität sollen sich z. B. in einer 360-Grad-Beurteilung zeigen? Welche nachprüfbaren indirekten Effekte versprechen Sie sich, z. B. auf Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, mittelfristige Steigerung der Mitarbeiterqualität?

Es kann gut sein, daß Sie in diesem Stadium noch nicht dazu in der Lage sind, Ihre Ziele so präzise zu formulieren. Dann formulieren Sie Zwischenziele, wie etwa:

- Bis zum 31.1. liegen die Ergebnisse einer Kundenbefragung vor, die feststellt, welchen Grad an Kundenzufriedenheit wir bei verschiedenen Kundengruppen in noch festzulegenden Leistungsdimensionen haben.
- Auf der Basis dieser Befragungsergebnisse wird von einer einzusetzenden Projektgruppe bis zum 31.3. erarbeitet und von der Geschäftsleitung entschieden, bei welchen Kundengruppen welche Ziele kurz- und mittelfristig erreicht werden sollen.
- Zum gleichen Termin wird ein Grobkonzept vorgelegt und verabschiedet, durch welche Maßnahmen die definierten Ziele erreicht werden sollen. Dies kann in verschiedenen Schritten oder Stufen erfolgen. Das Grob-

konzept soll auch einen Vorschlag enthalten, wie eine regelmäßige Feedbackschleife sichergestellt werden kann und wie daraus Lernschritte nach innen abgeleitet werden.

Wenn die Ziele so klar sind, wie sie in diesem Stadium sein können, entwickeln Sie als nächstes Ihre Veränderungsstrategie.

„Top-Down“ oder „Bottom-Up“?

Heftig diskutiert wird immer wieder, ob man einen Kulturwandel „top-down“ oder „bottom-up“, also vom Topmanagement nach unten oder von den Mitarbeitern nach oben angehen sollte. Die Antwort heißt: beides - aber in der richtigen Rollenverteilung.

Originäre Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, die „Richtlinien der Politik“ zu bestimmen, also die Richtung vorzugeben und die wesentlichen Eckpunkte festzulegen. Die Mitarbeiter sollten bei der Ausgestaltung intensiv beteiligt werden, weil sie die Praxis vor Ort sehr viel besser kennen als das Management, weil die Einbeziehung Vertrauen schafft und weil die Akzeptanz der festgelegten Maßnahmen sehr viel höher ist, wenn die Betroffenen sie selbst gestaltet haben: Niemand bekämpft, was er selbst erarbeitet hat.

Doch hat es überhaupt keinen Sinn, die Festlegung der strategischen Marschrichtung des Unternehmens an die Mitarbeiter zu delegieren. Denn erstens kommt dabei nach meinen Erfahrungen wenig heraus, weil die Mitarbeiter nicht das erforderliche Gesamtbild haben und sich stattdessen ein möglichst kollegiales, kameradschaftliches Unternehmen ausdenken. Und zweitens wäre dies eine Abdankung des Managements, das ja genau für diese Aufgaben bezahlt wird. Ein Betriebsrat brachte es auf den Punkt: „Eine Frage habe ich noch, bevor wir anfangen,“ meinte er herausfordernd zum Vorsitzenden der Geschäftsführung: „Wenn wir hier Ihre Arbeit machen, bekommen wir dann auch Ihr Gehalt?“

Was hingegen sehr sinnvoll ist, ist, die beiden Perspektiven zu verzahnen. Die Mitarbeiter sollten sehr wohl aufgefordert sein, kritische Rückmeldung zu den Vorgaben des Managements zu geben, und umgekehrt sollte die Geschäftsleitung durchaus mit den Mitarbeitern diskutieren, ob ihre Vorschläge geeignet sind und ausreichen, die Ziele zu erreichen. Nur so ist ein gegenseitiger Lernprozeß möglich, der beiden Sichtweisen zu einer neuen, weiter reichenden Gesamtlinie zusammenführt.

6.2 Eine Veränderungsstrategie entwickeln!

Die Veränderungsstrategie muß nicht alles im Detail planen, sollte das Vorhaben aber in groben Zügen zuende denken. Wie das einleitende Beispiel zeigt, genügt es nicht, sich einen (vermeintlich) guten Anfang einfallen zu lassen und den Rest dem gemeinsamen Improvisationsvermögen und dem Prinzip Hoffnung zu überlassen.

In den oben formulierten Zwischenzielen sind implizit schon die Grundzüge einer Veränderungsstrategie enthalten: Daß eine Kundenbefragung stattfinden soll, daß eine Projektgruppe eingerichtet wird, die auf dieser Basis Ziele und einen Maßnahmenplan entwickeln soll, daß die Geschäftsleitung sie verabschiedet muß, und daß weiterhin eine Feedbackschleife eingerichtet werden soll. Offen ist „nur“ noch, wie sich dadurch die Kultur verändern soll.

Denn so sinnvoll es auch ist, eine regelmäßige Kundenbefragung durchzuführen und daraus Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten - eine Veränderung der gemeinsamen Gewohnheiten ist damit noch nicht in Gang gebracht. Dafür ist die Durchdringung des gesamten Unternehmens erforderlich.

Eine flächendeckende Verhaltensänderung wird nur stattfinden, wenn es gelingt, das Problem der Geschäftsleitung auch zum Problem der Mitarbeiter zu machen. Denn aus der Tatsache, das die Geschäftsleitung einen Leidensdruck empfindet, folgt für die Mitarbeiter kein Handlungsbedarf. Und umgekehrt: Der Nutzen, den die Geschäftsleitung für das Unternehmen sieht - sei es in Qualität, Wachstum oder Profitabilität - ist noch lange nicht der Nutzen der Mitarbeiter. Typisch dafür die Frage eines Mitarbeiters: „Können Sie mir bitte erklären, warum ich mich krumm legen soll, um den Shareholder Value für fremde Leute zu erhöhen?“

Normalerweise werden solche Fragen nicht ausgesprochen, aber sie sind da und drücken sich im Verhalten aus. Damit die betroffenen Mitarbeiter mitziehen, müssen Sie ihnen eine überzeugende Antwort auf die Frage geben, warum das Problem der Geschäftsleitung auch ihr Problem ist und welchen konkreten Nutzen sie von seiner Lösung haben. Hierfür wird gern das Argument von der Sicherung der Arbeitsplätze verwendet. Auch wenn das im Prinzip richtig ist, rate ich hier zur Vorsicht: Dieses Argument ist in vielen Unternehmen zu Tode geritten worden!

Daß Ihnen diese „Übersetzung“ von der Unternehmerperspektive in die Mitarbeiterperspektive gelingt, ist für den Erfolg Ihrer Kulturveränderung ein entscheidender Faktor. Wenn Sie daher den Eindruck haben, daß Ihre Mitarbeiter bislang keinen spürbaren Handlungsdruck empfinden (den die Amerikaner so treffend „sense of urgency“ nennen), ist Ihre erste und dringlichste Aufgabe, diesen Handlungsdruck zu schaffen. Denn sonst werden Ihre Aufrufe wenig bewirken: Wer kein Problem hat, interessiert sich auch nicht für dessen Lösung!

Deshalb: Verkaufen Sie das Problem, bevor Sie dessen Lösung verkaufen!

Wenn das „Gefühl von Dringlichkeit“ nicht da ist, müssen Sie es gezielt verstärken, bevor Sie auch nur eine erste Maßnahme einleiten. Je nach Thema kann dies durch unterschiedliche Art geschehen, zum Beispiel

- durch Benchmarks, wenn es um Produktivität geht,
- durch Kundenbefragungen oder auch durch gezielte Auswertung von Kundenbeschwerden oder den Gastvortrag eines wichtigen Kunden, wenn es um Qualität und Kundenzufriedenheit geht,
- durch Mitarbeiterbefragungen, 360-Grad-Beurteilungen und Austrittsgespräche, wenn es um Führung und Zusammenarbeit geht.

Ein Schuß Dramatisierung darf und muß dabei durchaus sein. Denn wie ernst irgendwelche Erkenntnisse genommen werden, bestimmt sich im betrieblichen Alltag nicht so sehr aus den Fakten selbst als aus den Reaktionen des Top Managements, die auf sie erfolgen. Solange die betrüblichen Ergebnisse einer Kundenbefragung nicht mehr sind als ein Stapel Papier, der unter bedenklichem Wiegen der Köpfe von Hand zu Hand weiter gereicht wird, wird sich ein „Gefühl von Dringlichkeit“ kaum einstellen. Sorgen Sie also dafür, daß Sie aussagekräftige Fakten vorliegen haben, und machen Sie dann kräftigen Wirbel darum!

Wenn Sie auf diese Weise für ausreichenden Handlungsdruck gesorgt bzw. ihn ins Bewußtsein gerufen haben, laufen die nächsten Schritte fast von allein: Einsatz einer Projektgruppe, Kickoff-Meeting, oder was immer Ihre Strategie ist, den Veränderungsprozeß in Gang zu bringen.

Denken Sie bei der Veränderungsstrategie in längeren Zeiträumen! Je nach Umfang und Tragweite Ihres Vorhabens kann es sinnvoll sein, von vornherein eine Stufenfolge von mehreren aufeinanderfolgenden Projektab-

schnitten vorzusehen. Denn nach 12-24 Monaten ist in der Regel auch aus sehr gut laufenden Projekten „die Luft raus“. Was bis dahin nicht im Kasten ist, wird in der Regel auch bei einer Verlängerung der Zeit nicht mehr erreicht. Wenn Sie daher weitergehende Pläne haben, ist es ratsam, danach eine „zweite Welle“ zu zünden, die andere Schwerpunkte, Methoden und Ziele verfolgt und auch von der Zusammensetzung der Projektteams her frisches Blut in den Prozeß bringt.

6.3 Die Dramaturgie des Kulturwandels gestalten!

Solch ein Veränderungsprojekt ist eine dramaturgische Herausforderung, die der im Theater gar nicht so unähnlich ist: Wenn Sie die Teilnehmer und Beobachter nicht verlieren wollen, müssen Sie es schaffen, deren Aufmerksamkeit immer wieder auf die eine oder andere Weise auf Ihre Sache zu lenken. Ihre Veränderungsstrategie muß deshalb immer auch eine Kommunikationsstrategie sein.

Deshalb ist es wichtig, nicht schon am Anfang alles Pulver zu verschießen. Entwerfen Sie deshalb nicht nur einen eindrucksvollen Auftakt, sondern vor allem eine gute Fortsetzung!

Ein zentraler Punkt ist dabei - vor allem in größeren Unternehmen - die Verzahnung zwischen Projekt(en) und breiter interner Öffentlichkeit. Seien Sie darauf gefaßt, daß die Projektteams sich erst einmal in ihre Sachaufgaben verbeißen und die Kommunikation erst einmal „vergessen“. Über die Kommunikation erst nachzudenken, wenn inhaltlich alles fertig ist, ist eine verbreitete Haltung. Das Problem dabei ist, daß die Projektteams so ihre Kollegen verlieren: Wenn sie mit ihren Antworten kommen, hat das Gros der Belegschaft längst vergessen, was eigentlich die Frage war.

Als Faustregel kann man daher sagen: Alle 4-6 Wochen sollte ein Kommunikationsimpuls in die Belegschaft erfolgen, damit das Projekt im allgemeinen Bewußtsein bleibt.

Dabei bewährt es sich, zwischen „kleinen“ und „großen“ Impulsen zu trennen: Nur eine Kurzinformation, wenn nur ein Zwischenbericht ansteht, aber keine Scheu vor großen Events, wenn es wirklich etwas zu sagen gibt. Sorgen Sie dafür, daß dabei unterschiedlichste Kanäle genutzt werden: eMails, Kurzberichte bei Besprechungen, Infoblätter etc. für die „kleine“

Kommunikation, Jours-Fixes, Workshop-Reihen, Großveranstaltungen, Schulungen etc. für die „große“. Je nach Größe des Unternehmens kann es für eine wirkliche Durchdringung erforderlich sein, Multiplikatoren einzusetzen.

Ein wichtiger Aspekt der Dramaturgie ist auch, welche die Rolle die Geschäftsleitung selbst in dem Veränderungsprozeß übernimmt. Außer in sehr kleinen Unternehmen würde ich davon abraten, daß Mitglieder der Geschäftsleitung in vorderster Front in Projektteams o.ä. mitkämpfen. Sie werden als „Joker“ für besondere Ereignisse benötigt - etwa, wenn es darum geht, die Vorschläge des Teams mit der Autorität des Managements zu bekräftigen, Konflikte zu schlichten oder Widerstände aufzulösen. Gerade an diesen Schlüsselstellen wird das Top Management dringend gebraucht - doch kann es sein Gewicht nur dann in die Waagschale werfen, wenn es noch nicht im Gestrüpp der Diskussionen verfangen ist.

Mindestens ein Mitglied der Geschäftsleitung sollte nicht nur formaler Ansprechpartner der Projektgruppe(n) sein, sondern ihnen auch als Coach und Ermutiger zu Verfügung stehen (oft „Mentor“ oder „Pate“ genannt). Das erfordert, mit dem Arbeitsstand im Groben vertraut zu sein und einen regelmäßigen offenen und wohlwollend-kritischen Dialog mit den Teams oder zumindest mit den Projektleitern zu führen. So etwas ist nicht nur eine inhaltliche Hilfe, sondern auch ein wichtiges atmosphärisches Signal, sowohl für die Projektteams selbst als auch für Außenstehende.

Zur Rolle dieses Mentors gehört, den Gesamtprozeß immer ein Stück voraus zu denken. So sollte er zum Beispiel dafür sorgen, daß die Phase der Anfangseuphorie dazu genutzt wird, erste Pflöcke einzuschlagen und erste Ergebnisse (sogenannte „Quick Hits“) einzufahren - ganz einfach, damit man dann, wenn die Stimmung kritischer wird, nicht mit leeren Händen dasteht. Er sollte die Teams und insbesondere die Projektleiter auch anhalten, in Höhen und Tiefen zu denken: Die Stimmungskurve von Veränderungsvorhaben gleicht oft einer Achterbahn, wo auf Phasen der Begeisterung jähe Abstürze folgen können oder, was fast noch schlimmer ist, ein kontinuierliches Wegsacken der Stimmung ins vermeintlich Bodenlose. Und wo umgekehrt auf überstandene Krisen und Konflikte oftmals unerwartete Durchbrüche und neue Höhen folgen.

Der Mentor sollte hier, wie es mal ein Projektleiter sehr treffend gesagt hat, Stoßdämpfer sein und nicht Druckverstärker. Denn jemandem, der ohnehin

schon am Boden ist, noch zusätzlichen Druck zu machen, dient zwar der eigenen emotionalen Entlastung, gefährdet aber letzten Endes das ganze Vorhaben - und damit das eigene Ansehen.

6.4 Den Prozeß am Leben halten!

Im Grunde können Sie bei solch einem Thema, das immerhin in die alltäglichen Gewohnheiten zahlreicher Mitarbeiter bis hinauf ins Top Management eingreift, Widerstände und Konflikte, Krisen, Durchhänger und Durststrecken von vornherein fest einplanen. Wo Veränderung ist, ist auch Widerstand - wo dauerhaft kein Widerstand ist, besteht Anlaß zur Sorge, daß auch keine Veränderung stattfindet.

Seien Sie also vorbereitet, und setzen Sie sich zum Ziel, Ihr Veränderungsvorhaben, das Sie aus tiefer innerer Überzeugung in Gang gebracht haben, auch gegen Widerstände und Schwierigkeiten durchzuziehen. Die Qualität der Führung zeigt sich nicht bei schönem Wetter, sondern in Krisen und Konflikten. Auch wenn das Schulterklopfen ganz angenehm sein kann. Rückendeckung brauchen die Projektteams nicht in Hochphasen, sondern in Krisen.

Natürlich kann es einmal außergewöhnliche Umstände geben, die es sinnvoll machen, ein Projekt abzubrechen. Dann schulden Sie es aber sich selbst und Ihren Mitstreitern, es nicht am ausgestreckten Arm verhungern zu lassen, sondern einen klaren und deutlichen Schnitt zu machen. Doch die meisten Projekte sterben nicht, weil man das Ziel als unsinnig erkannt hat, sondern weil niemand den Mut und die Kompetenz hat, sie behutsam und konsequent aus dem Dschungel der Widerstände herauszulösen.

Wie groß die Schwierigkeiten auch immer sein mögen und wie verfahren die Lage auch sein mag: Die entscheidende Frage bleibt immer, ob Sie die Ziele des Projektes nach wie vor für sinnvoll und richtig halten - und ob Sie sich die Hypothek eines gescheiterten Schlüsselprojekts leisten wollen. Im Zweifel sollte Ihre Linie daher immer sein, im offenen Dialog mit Unterstützern wie Kritikern nach einem Weg zu suchen, wie die übergeordnete Zielsetzung, ausgehend von der heutigen Situation samt all ihren Schwierigkeiten, erreicht werden kann.

Das erfordert Mut, aber kein Heldentum, Gelassenheit - und vor allem eigene Entschlossenheit, die sich nicht in Härte äußert, sondern in Festigkeit.

Sie äußert sich nicht in markigen Worten oder rabiatem Umgang mit Kritikern, sondern in dem unerbittlichen Festhalten an der übergeordneten Zielrichtung.

Eine große Hilfe sowohl beim „Ent-Personalisieren“ von Konflikten als auch beim Vorantreiben eines Veränderungsprozesses sind wiederum Messungen: Wenn über die wesentlichen Ziele der Kulturveränderung Konsens bestand, dann kann man über Meßergebnisse kaum streiten. Man kann zwar diskutieren, was die Ursachen für Zielabweichungen sind und wie realistisch die gesetzten Ziele waren. Doch die Meßergebnisse geben Ihnen ein wirksames Instrument an die Hand, die Diskussion von der Ebene der gegenseitigen Vorwürfe auf die Ebene der Maßnahmen und nächsten Schritte überzuleiten.

Deshalb: Nutzen Sie Messungen zur Versachlichung der Diskussion und zum Vorantreiben des Prozesses!

Wenn Ihr Veränderungsprozeß schon einige Monate läuft, beobachten Sie auch Hinweise darauf, ob und wie lange er noch trägt. Erste Signale des Überdresses sind noch lange kein Grund zum Umsteuern - in der Regel hat man ab dann mindestens noch einige Monate Zeit, sofern man entschlossen am Ball bleibt.

In einer Diskussion von mittleren Führungskräften mit dem Vorstandsvorsitzenden eines Großkonzerns fragte einer der Teilnehmer, wann das laufende Veränderungsprojekt denn nun abgeschlossen sei - es würde doch immerhin schon fast zwei Jahre laufen. Die knappe Antwort lautete: „Nie. Oder frühestens dann, wenn alle unsere Wettbewerber weltweit nur noch uns als das relevante Benchmark ansehen!“

Doch ein knappes halbes Jahr später war die Projektmüdigkeit im ganzen Haus mit Händen zu greifen. Statt eines Projektabschlusses, der schon zu diesem Zeitpunkt ein außergewöhnlich erfolgreicher gewesen wäre, lancierte die Konzernleitung jedoch eine zweite Welle: Mit einem anderen Ansatz, anderen Beratern und teilweise anderen Beteiligten - aber dem gleichen übergeordneten Ziel. Und siehe da: Es entstand in der Tat neue Energie, und, ermutigt und angetrieben vom Erfolg der ersten Welle, wurde auch die zweite ein Erfolg.

Deshalb statt eines Abschlusses die nächste Welle!

Change Management – aber wie ?

www.umsetzungsberatung.de

Die umfassende Website zum Thema Change.

Bei welchen Fragestellungen kann die Umsetzungsberatung für Sie von Nutzen sein ?

Größerer Veränderungsbedarf: Sie planen Veränderungen, für die Sie die Akzeptanz und engagierte Mitwirkung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen

Organisationsentwicklung / Change Coaching: Sie wollen die geplanten Veränderungen nicht mit Heerscharen von Beratern realisieren, sondern mit internen Teams

Post-Merger-Integration: Zwei Firmen, die möglicherweise noch bis vor kurzem Wettbewerber waren, müssen zu einem schlagkräftigen neuen Unternehmen zusammengeschweißt werden

Steigerung der Mitarbeiterqualität im Vertrieb: Sie wollen die Qualität Ihrer Mitarbeiter in Vertrieb, Marketing oder anderen Schlüsselfunktionen konsequent und systematisch steigern

Teamentwicklung im Management: Sie wollen in Ihrer Führungsmannschaft eine tragfähige Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen

Konflikt-Management: In Ihrem Unternehmen gibt es Konflikte, die Sie nicht länger hinnehmen wollen

Hohe interne Reibungsverluste: Der "Wirkungsgrad" Ihres Unternehmens oder Bereichs lässt zu wünschen übrig - zu wenig Energie kommt auf die Straße, zu viel geht in Reibungsverlusten verloren

Umsetzungsschwäche: In Ihrem Unternehmen werden vielversprechende Konzepte entwickelt, doch die Umsetzung bleibt hinter den Erwartungen zurück

Internes Marketing: Für die breite Akzeptanz der geplanten Veränderungen wird gute Kommunikation entscheidend sein

Personalabbau: In Ihrem Unternehmen müssen Restrukturierungen / Entlassungen menschlich und professionell umgesetzt werden

Neuaufbruch / Revitalisierung: Nach einer harten Zeit muss in Ihrem Unternehmen ein neuer Anfang gesetzt werden, um die Belegschaft aus Demoralisierung und Mutlosigkeit herauszuführen

Coaching: Sie suchen für sich selbst oder einen Ihrer oberen Manager ein Angebot, um gezielt an bestimmten Themen zu arbeiten, an denen Sie und / oder der Betreffende Orientierungs- und Handlungsbedarf sehen

Interesse ? – Dann freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme:

DIE UMSETZUNGSBERATUNG
Winfried Berner + Kollegen BDU
Tel. 099 61 / 91 00 44 – Fax 91 00 43