



Culture Change mit Story Management

**ein „white paper“ Hochschule für Wirtschaft Luzern
von Hans Rudolf Jost und Michael Loebbert
(Basel, Zürich 2006)**



Wir argumentieren für folgende Thesen:

- **Unternehmenskultur macht einen Unterschied im Wettbewerb und ist darum nach wie vor ein wichtiges Managementthema.**
- **Die Leitunterscheidung funktional/dysfunktional zeigt in der Praxis eine Richtung für Veränderung. Unternehmenskultur wird erst dann fassbar, wenn wir sie auch verändern wollen.**
- **Der Königsweg zur Veränderung und Führung von Unternehmenskultur ist „Storymanagement“, das bewusste Management der Geschichten und Geschichte des Unternehmens.**
- **Mit „Storymanagement“ gelingt funktionaler Wandel unter Einbezug der Notwendigkeiten der Steuerung emergenter Prozesse, persönlicher Verantwortung und unternehmensweiter Kommunikation.**
- **Damit wird eine robuste Grundlage für eine leistungsfähige Veränderungskultur gelegt, mit der das Unternehmen besser (schneller, kosteneffizienter ...) in der Lage ist, neue Veränderungen umzusetzen.**



Was beobachten wir eigentlich, wenn wir von Unternehmenskultur reden?

Wenn wir von etwas sinnvoll reden, wollen wir uns auf etwas beziehen. Der Begriff von der Unternehmenskultur scheint etwas zu meinen, auf das wir uns beziehen können. Welches Phänomen, welche Phänomene kommen also in den Blick, wenn wir von Unternehmenskultur reden? –
...

Welchen Unterschied macht Unternehmenskultur?

Bevor der Begriff der Kultur erstmals im 19. Jahrhundert in vielfältigen Gebrauch eingeführt wurde, verstand man darunter nichts anderes als den Anbau und Pflege von Pflanzen, insbesondere der Nutzpflanzen. Eine Kultur war ein mit bestimmten Pflanzen bebautes Stück Land: Erdbeerkultur, Weinkultur. Die Einführung des Begriffs in den deutschen Sprachgebrauch Anfang des 19. Jahrhunderts bezog sich zunächst auf die lateinische Begriffsbildung „cultura animi“ (Cicero): Kultur war, was der Pflege und Bildung des menschlichen Geistes diente: Schule, Universitäten, Musik, Theater, Poesie und bildende Kunst ...

Mit dem Einzug eines universalistischen Denkens einerseits und der Erfahrung mit den Unterschieden zwischen Völkern, Ländern und Menschen, was diese für wichtig und richtig hielten, veränderte sich der Blickwinkel der Kultur ein weiteres Mal: Im Fokus stehen jetzt kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten sozialer Systeme: Fragen der Werte als ästhetische und ethische, der soziale Regeln. Die Kulturfrage wird zum Ausgangspunkt neuer wissenschaftlicher Fragestellungen: Völkerkunde, Sprach- und Geschichtswissenschaft, den Geisteswissenschaften.

In der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts verschwindet der Begriff zunächst aus den Schlagzeilen der täglichen Diskussion. Kultur ist zum



Klassiker geworden, Selbstverständnis von Bildungseinrichtungen und des Feuilletons sind stabil. Erst in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts erscheint der Begriff wieder auf der Tagesordnung. Globale Institutionen wie die UNO und globalisierende Unternehmen lassen kulturelle Unterschiede zum Problem werden, wenn die Kommunikation und die Geschäfte nicht funktionieren. Kulturwissenschaften beschäftigen sich also hauptsächlich mit Unterschieden sozialer Systeme, und wie sie überbrückt werden können.

Der Amerikanische Philosoph und Sprachwissenschaftler Richard Rorty gab Ende der 70er Jahre mit seiner These von der kulturellen Relativität allen Denkens (auch der Naturwissenschaften) den Startschuss für die Wiederbelebung der öffentlichen Debatte: Kulturerbe, Kulturpflege, Erhaltung der Kultur haben neues politisches Interesse gefunden. Mit „corporate cultures – the rites and rituals of corporate life“ (1982) von Terrence Deal und Allan Kennedy wurde „Kultur“ in den Managementwissenschaften salonfähig: Worin unterscheiden sich erfolgreiche Unternehmen von nicht so erfolgreichen? – Nicht nur in ihren kulturellen Eigenarten, sondern auch in der Stärke der Ausprägung: starke Unternehmen haben starke Kulturen! Eine These, die viel Furore gemacht hat. Allerdings war ihre Haltbarkeit auf einen relativ kurzen Zeitabschnitt internationaler Konzernentwicklung der zentralen Differenzierung und Integration beschränkt. Eher global oder dezentral aufgestellte Unternehmen müssen heute ein hohes Mass an Diversität integrieren. Darin sind sie eher „schwach“ ausser vielleicht in der kulturellen Eigenschaft der Integration von Unterschieden.

Erst mit dem Buch von Edgar H. Schein „Organizational Culture and Leadership“ wird 10 Jahre später die Basis für sinnvolle und praxisrelevante Fragen der Unternehmenskultur und ihrer Bedeutung für das Management gelegt. Für Schein ist die Unternehmenskultur die



andere Seite erfolgreicher Führung (Leadership): „It is the unique function of leadership to perceive the functional and dysfunctional elements of the existing culture and to manage culture evolution and change ...“ Die Gestaltung und Entwicklung der Unternehmenskultur ist eine zentrale Herausforderung für Führung und Management.

Die heutige Diskussion von Unternehmenskultur unter den Begriffen „Markenbildung“ und „corporate identity“ geht genau in diese Richtung, hier geht es nicht nur um Funktionalität im Sinne von Passung an gegebene Strategie. Unternehmenskultur wird selbst zum strategischen Asset. Die spezifische Ausprägung der Unternehmenskultur (die Metapher „Persönlichkeit des Unternehmens“) ist selbst eine unternehmerische Leistung der Erlangung von Alleinstellung und Wettbewerbsvorteil¹. Unternehmenskultur macht einen Unterschied im Wettbewerb.

Was gehört dann zur Kultur eines Unternehmens?

„The smell of the place“ (Sumantra Ghoshal), die besondere Art und Weise, wie in einem bestimmten Unternehmen die Dinge getan werden, wie gesprochen wird, wie man miteinander umgeht, Einstellungen und Werte, die das Unternehmen prägen.

Kultur kann verstanden werden als Set von Werten, Symbolen, Ritualen, Bräuchen, Verfahrens- und Verhaltensweisen einer Gemeinschaft von Menschen, die sich äussert in ihren Gefühlen, ihren Gegenständen, ihrem Denken, ihren Einstellungen und Meinungen, ihren Prozessen, ihrem Glaubens- und Wertesystem, ihrer Einheit, ihrer Differenzierung, ihrer Funktion und ihrer Identität. Gebäude, Städte, Gegenstände sind Kultur, künstlerische Tätigkeiten, Kultgegenstände (Masken, Totems) sind Kultur, Mythen, Märchen und Geschichten sind



Kultur. Kultur ist allgegenwärtig. Wir unterscheiden mit Ed Schein drei Ebenen der Kultur:

1. Die sichtbare Ebene (Lebensweise, Lebensstil, Führungsstil, Arbeitsplatzgestaltung, Kommunikationsstil usw.)
2. Die bewusste Ebene (Werte und Normen wie Individualismus, Gleichheit, Rolle der Frau usw.)
3. Die unbewusste Ebene (unbewusste kulturelle Grundannahmen wie Raum- und Zeitkonzept, Verhältnis von Mensch und Umwelt, Vorstellung über die Natur des Menschen usw.)

In einer 2002 von H.R. Jost durchgeführten Umfrage unter Schweizer Managern zum Thema Unternehmenskultur verzeichnete einige sehr unterschiedliche Definitionsversuche. Hier eine Auswahl:

- Faires, berechenbares Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden sowie zwischen Unternehmen und Kunden/Lieferanten.
- Unternehmenskultur besteht in einem positiven, motivierenden Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander und zwischen Management und Mitarbeitenden. Sie ist die Basis, um gute Mitarbeitende zu halten, neue zu gewinnen und damit den langfristigen Geschäftserfolg zu sichern.
- Die Art und Weise, wie Menschen (Mitarbeitende und Kunden) miteinander umgehen und das, was die Einsatzbereitschaft und die Bindung für das/zum Unternehmen prägt.
- Die Ganzheit von Werten, Normen, Regeln und Glaubenssätzen, die das Verhalten aller Organisationsmitglieder prägt.
- Alle ziehen am gleichen Strick.
- Wirksames Zusammenarbeiten, gesamtheitliche Identifikation mit Zielen, offene Kommunikation, Motivation und Spass.

¹ "Competitors can never copy a culture" Jeff Bezos, CEO von Amazon.



- Grundelement der interpersonellen Beziehungen: Zwischen Mitarbeitenden (gegenseitiger Respekt), zwischen Unternehmen und Kunden, und Lieferanten und der Umwelt, Sozio-Kultur und Politik etc.
- Ein Klima schaffen, in dem unsere Pflanzen Früchte tragen und sich wohl fühlen.
- Formelle und informelle Werthaltung einer zusammengehörenden Gruppierung von Mitarbeitenden (durch Organisation, Arbeit, Freizeit, Merkmale).
- Unternehmenskultur ist die Summe aller einzelnen, positiven und negativen Charaktere in der Unternehmung. Die Führung steuert mit Ihrem Vorleben und Verhalten die Unternehmenskultur.
- Ich verstehe darunter die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeitenden auf allen Stufen und somit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen.
- Gelebtes „Wir-Gefühl“ einer Unternehmung, welche sich anhand von Riten (z.B. Kommunikationshandling), Einstellungen und Art und Weise der Marktbearbeitung manifestiert.
- Werte und Normen, die in einer Unternehmung glaubwürdig und für alle spürbar gelebt werden.

Fassbar wird Kultur erst aus dem Hinblick der Veränderung, was wir verändern wollen und was nicht. Insofern ist „Kultur“ zunächst mehr ein Begriff der Praxis als ein Begriff zu Beschreibung der Realität. Hintergrund der Vorstellungen von Unternehmenskultur ist eine positive Richtung der Veränderung im Sinne der wahrgenommenen funktionalen Eigenschaften.



Welche Bedeutung hat Unternehmenskultur für Führung und Management?

Unternehmenskultur zu definieren, gleicht dem Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln. Unternehmenskultur ist lebendig, komplex und schwer fassbar. Eine Theorie der Unternehmenskultur bleibt systematisch unscharf. Kein Versuch einer Beschreibung erreicht den Reichtum der Phänomene.

Theoretische Ansätze wie die von Ed Schein oder auch im Anschluss der Entwurf von Knut Bleicher (in: „Integratives Management“)² bleiben deshalb in bestimmter Weise unbefriedigend: Sie sind zwar zusammenhängend in der Theorie. Der praktische Versuch der Veränderung und Entwicklung von Unternehmenskultur mit direktiven Instrumenten wie „Leitwerten“, „Unternehmensnormen“ etc hat allerdings unseres Wissen noch niemals wirklich funktioniert. Kulturelle Eigenschaften, Werte, Haltungen, Stil entstehen und existieren (nur) im Erleben der Menschen, in ihren täglichen Wahrnehmungen und Erlebnissen. Manche Autoren haben daraus sogar den Schluss gezogen, das Thema „Kulturentwicklung“ am besten überhaupt aus dem Repertoire modernen Managements zu streichen.³

Kulturveränderung geschieht nicht durch die „Ansage“ neuer Werte. Im Gegenteil Management, das fordert „unternehmerisch zu denken und zu handeln“, „proaktiv Kundenorientierung in den Mittelpunkt zu stellen“, etc., wird in der Regel nicht als glaubwürdig wahrgenommen. Besser funktionieren indirekte Mittel. Architektur und Gestaltung der Arbeitsplätze haben nachweislich einen Einfluss auf die Selbstwahrnehmung von Mitarbeitern und Kunden. Größte Wirkung hat

² Beide natürlich grossartig und zur Lektüre unbedingt empfohlen.

³ Siehe Wohland/Wiemeyer: Best Thinking (2006): Kulturentwicklung als Erziehung von Menschen endet immer in einer Havarie. Weil das »Kulturproblem« nicht aus der Dummheit oder dem bösem Willen einzelner Personen besteht, kann es durch Belehrung und Ermahnung nicht gelöst werden.



Vorleben und „Vorhandeln“ von Führungskräften, die Herausstellung positiver Beispiele.

Interventionen zur Kulturveränderung müssen die Erlebnisebene der Mitarbeiter des Unternehmens treffen:

- Kulturelle Eigenschaften, funktionale und dysfunktionale können bewusst wahrgenommen und diskutiert werden.
- Mitarbeiter können sich bewusst für Handlungen entscheiden, welche die funktionalen kulturellen Eigenschaften verwirklichen.

Wie kann Unternehmenskultur geführt und gemanagt werden?

Es kommt also auf das Erleben der beteiligten Personen an. Das sind zunächst Mitarbeiter, und auch andere Stakeholders besonders Kunden und Geldgeber. Moderne Ansätze zur Identitäts- und Markenbildung bestätigen, der Prozess der kulturellen Veränderung geht von Innen nach Aussen.⁴

Aus der kognitiven Psychologie wissen wir: Erleben hat die Form und den Inhalt von Geschichten. Deshalb sagen wir kurz zusammengefasst: *„Unternehmenskultur ist die Summe der Geschichten, die man sich erzählt.“* Wer keine Geschichten zu erzählen hat, hat keine Kultur (Beispiel: frisch fusionierte Unternehmen, neu strukturierte Abteilungen – die gemeinsamen Geschichten fehlen, die „alten“ Geschichten haben keine Gültigkeit mehr, „neue“ Geschichten sind (noch) nicht vorhanden).

⁴ Das erklärt auch, warum so viele Veränderungsprojekte (nach neueren Untersuchungen zwischen 60 und 70 Prozent McKinsey Change survey 2006) scheitern: Kultur, die Erlebnisebene, passt nicht zu Zielen und Strategie der Veränderung. Alle Veränderungsbemühungen werden von einer in diesem Sinne dysfunktionalen Unternehmenskultur gestoppt. Ein weiterer Grund für das Scheitern (vgl. auch Trompenaars) ist die isolierte Initiierung von Kulturveränderungsprojekten: Kultur soll sich verändern, ohne die Nachführung der Managementsysteme Strategie, Zielvereinbarung, Lohnsystem etc. Alles wird beim Erleben zu Geschichten. Isolierte Kulturveränderung funktioniert nicht. Cultural Change ist immer Aspekt eines umfassenden Wandels.



Wer solcherart unkohärente Kultur hat, hat keine „Adhäsionskräfte“, die gute Leute anzieht bzw. hält.

In Geschichten werden die „culture patterns“, die kulturellen Muster (bewusste und unbewusste) hervorgebracht und kommuniziert. Sie sorgen für die Möglichkeit der Zuweisung von und der Verständigung über Bedeutung in einem sozialen System.

Wer sich dieselben Geschichten erzählt, gehört zur selben (Sub-)kultur einer Organisation. Geschichten sind Ausdruck der sozialen Konstruktion von Bedeutung in einer Unternehmung. Beispiel: Wenn Sie eine neue Stelle in einer Unternehmung antreten, werden Sie formell eingeführt: In die Abläufe, Hierarchien, Prozesse, Zuständigkeiten. Später, in der Pause, beim Mittagessen oder beim Bier werden sie eingeweiht: In die Geschichten. Man erzählt Ihnen informelle Regeln („that’s the way we do it here“), tratscht über die sonderbaren Hobbies des Prokuristen Müller oder die Affären des Herrn Meier. Sie werden „initiiert“, Sie lernen die (wahre) Bedeutung, der sonst ihnen unverständlichen Verhaltensweisen und Handlungen von Herrn Müller und Herrn Meier kennen. Sie werden Teil der Unternehmenskultur.

Geschichten sind der „Königsweg“ zur Kultur des Unternehmens. Das Management der Unternehmenskultur, die Führung der funktionalen Eigenschaften geht über das Management der Geschichten, die im und über das Unternehmen erzählt werden. Wir nennen das „Storymanagement“.

Wenn Unternehmenskultur die Summe der Geschichten ist, die man sich erzählt, wie finden wir Zugang zu diesen Geschichten. Was sind die Treiber meiner Unternehmenskultur? Wie lässt sich Unternehmenskultur erfassen, messen, gestalten, verändern?

Ganz einfach: Man lässt sich die besten Geschichten erzählen. Und schaut, dass diese ins „System kommuniziert“ werden. Der CEO wird so zum „Corporate Storyteller“. Führungskräfte suchen sich die



„richtigen“, die „passenden“ Geschichten und gestalten so Unternehmenskultur.

Wie wird ein Veränderungsprozess auf der kulturellen Ebene des Unternehmens geführt? – ein Vorgehensmodell für Kulturveränderung

Wir halten noch einmal fest:

- Das Konzept der Unternehmenskultur im Management ist ein pragmatisches Konzept: Es geht um Vorteile im Wettbewerb.
- Mit der Frage nach Unternehmenskultur unterscheiden wir funktionale und dysfunktionale Eigenschaften, das sind im wesentlichen die handlungsleitenden Wertvorstellungen.
- Damit ist eine Veränderungsrichtung angezeigt: Bei der Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur geht es um die Gestaltung von funktionalen Eigenschaften für den Erfolg des Unternehmens.
- Wertvorstellungen und Haltungen sind eingebettet in narrative Erlebniskontexte. Der Königsweg zur funktionalen Veränderung sind die von den beteiligten Personen als positiv funktional erlebten Geschichten.

Also geht es bei der Kulturveränderung oder Kulturentwicklung darum, die guten, die funktionalen und deshalb überzeugenden Geschichten, die Erlebnisse der Beteiligten in denen die Zukunft schon überzeugende Wirklichkeit ist, zu finden und wirksam werden zu lassen. Dafür haben wir eine spezielle Technologie entwickelt:



a. Story Konzept

Führung erlebt bestimmte Eigenschaften der Unternehmenskultur als dysfunktional. Meistens sind es klare Widersprüche der Kultur zu den Zielen und der Strategie des Unternehmens.

- Von Mitarbeitern wird eine Orientierung am gemeinsamen Geschäftsprozess erwartet, die Wirklichkeit sind Abteilungsegoismen.
- Der Wunsch nach Eigenverantwortung steht im Widerspruch zu den von Führungskräften immer wieder erlebten Schuldzuweisungen.
- Statt einer Leistungskultur geht es um Besitzstandswahrung.
- Bei einem Unternehmenszusammenschluss sieht die Geschäftsleitung einen Konflikt der Standortkulturen, statt integriertem gemeinsamen Vorgehen.
- Sicherheitsbedürfnisse blockieren die Herausforderungen des Managements von Unsicherheit.
- Corporate Branding: Herausgestellte Leitwerte sollen intern und extern (besser) erlebbar gemacht werden.

Oft sind die Managementwahrnehmungen auch diffus, angestrebte Veränderungen scheinen zwar wohl strukturiert. Risiken werden aber in möglichen Widerständen und Blockaden durch die Mitarbeiter gesehen. Manchmal werden Widersprüche mehr gefühlt als dass sie auch schon formuliert werden können: Hierarchisches Verhalten versus Selbstorganisation, Konkurrenz versus Kooperation, Identifikation versus innere Kündigung, funktionale Orientierung statt Prozesse, Kostensenkung statt Kosteneffizienz ...

Rahmen ist die allgemeinere Richtung kulturellen Wandels unserer „Weltgesellschaft“: Moderne Unternehmenskulturen integrieren



Merkmale wie Diversität, Gerechtigkeit, Transparenz, Vertrauen, Kollegialität (Team) und Selbststeuerung. Unternehmen, denen die Verwirklichung dieser Merkmale in komplexen Umwelten mit hoher Unsicherheit am ehesten gelingt, haben die Nase vorn.

Mit den Führungsverantwortlichen ist geklärt, um welchen Bereich oder Aspekt der Unternehmenskultur es geht – z.B. gemeinsame Werte, selbstverantwortliches Handeln, Kultur der Prozessorganisation, oder Kundenorientierung. Eine erste Vorstellung oder Landkarte der kulturellen Eigenschaften ist entworfen, um eine Aufgabenstellung formulieren zu können. Hieraus entwickeln wir mit dem Auftraggeber ein Design für den Prozess der Kulturveränderung in einer zeitlichen Abfolge von miteinander abgestimmten Massnahmen.

b. Story Telling

In diesem Schritt suchen wir mit ausgewählten Mitarbeitern, die über reichhaltige und ausgebreitete Kommunikationsnetze im Unternehmen verfügen, nach funktionalen und dysfunktionalen Geschichten zu dem im ersten Arbeitsschritt ausgewählten Themenbereich. Ansatz ist die „wertschätzende Erkundung“⁵ der guten Geschichten. Dabei hat sich die Arbeit in grösseren Gruppen, die einen Unternehmensteil oder Bereich repräsentieren (20 bis 60 Personen) bewährt vor Einzel- oder Gruppeninterviews. Neben der Arbeit mit Geschichten, der Veränderung der gemeinsamen Bedeutungszuweisung und Bewertung, wird eine soziale Gruppe von Promotoren der Veränderung zusammen geschweisst, die später über ihre sozialen Netzwerke die funktionalen Geschichten weitererzählen und als kulturelle Replikatoren wirken.

⁵ Appreciative Inquiry ist ein Ansatz lösungsorientierter systemischer Beratung. Im Vordergrund stehen Lösungsmuster vor Problemstellungen, Wertschätzung vor Kritik. Dieses Vorgehen bewirkt nicht nur eine positive Stimmung und Motivation, sondern verstärkt schon bei der Arbeit selbst die bereits gelebten funktionalen Handlungsmuster.



In der Regel begleiten wir solche Storyworkshops mit Film. Für die Analyse gibt Film ein reichhaltigeres Material als Tonaufzeichnungen oder schriftliche Protokolle. In der Diskussion mit den internen Verantwortlichen kann auch direkt gezeigt werden, um was es geht. Film ist das wirkungsvollste Medium für die Herausforderungen von large scale communication in grösseren Unternehmen: Nach der Analyse in der dritten Phase wird ein Protokoll Film („Story Protokoll“) geschnitten, der die neuen funktionalen Muster klarer kommuniziert, als es die mündliche Kommunikation kann. Nicht zuletzt betont das Sprechen vor der Kamera den performativen, darstellenden Charakter des Geschichten Erzählens.

c. Story Analyse

Die Analyse hat zwei Hauptziele: (1) Die Selbstwahrnehmungsfähigkeit und Steuerungsfähigkeit (Kulturkompetenz) in der Organisation signifikant zu erhöhen; (2) klare Herausarbeitung der semantischen Leitdifferenzen der Zielkultur zur Einstellung von Managementsystemen und Führungsverhalten der Verantwortlichen: Welches Verhalten, welche Handlungen unterstützen die Herausbildung der gewünschten kulturellen Eigenschaften? Welche nicht?

Eine Aufgabe der Analyse wird daher gleich in den Workshops geleistet. Die Beteiligten analysieren ihre eigenen Geschichten nach Werten und anderen kulturellen Mustern, die damit kommuniziert werden. Das stärkt vor allem die Kulturkompetenz der kommunikativen Vervielfältiger, ihre Verantwortung, Geschichten in bestimmter Weise zu erzählen oder eben auch nicht weiter zu erzählen, wenn diese dysfunktional erscheinen.

Die entstandenen Rohfilme und oder Aufzeichnungen analysieren wir noch einmal systematisch mit typologischen (z.B. Hofstede, Deal und Kennedy, Bridges, Trompenaars) und auch hermeneutischen Verfahren der Kulturanalyse. Dabei hat die Interpretation unterschiedlicher



Kulturtypen den Vorteil der Vergleichbarkeit mit der aus teilweise breit angelegten anderen empirischen Untersuchungen gewonnenen Datenbasis (Unternehmensvergleiche, Ländervergleiche). Die hermeneutische oder semantische Analyse entwickelt die impliziten Leitdifferenzen an der Unterscheidung funktional/dysfunktional. Das ist vor allem geeignet, wenn sehr spezifische Fragen im Vordergrund stehen.

Ohne die Analyse bleiben die Geschichten „naiv“: Weitererzählt werden dann „Erfolgsgeschichten“, was in der Vergangenheit funktioniert hat, statt „funktionale Geschichten“, welche die Unternehmenskultur entwickeln. Aus der Analyse werden auch Maßstäbe und konkrete Empfehlungen für die Veränderung von Führungs- und Managementsystemen abgeleitet.

d. Story Kommunikation

Systeme werden angepasst, Führungsverhalten ändert sich auch ganz konkret. Das direkte und durch das Medium Film vermittelte Weitererzählen von funktionalen Geschichten im Unternehmen verbessert die Kulturkompetenz und verändert die kulturellen Muster und Werte. Die Resultate der Analyse werden ästhetisch umgesetzt: Durch Schnitt und Dramaturgie entsteht eine neue Sicht auf das Unternehmen. Die Sicht der Autoren abgestimmt mit dem Management ist die Sicht der sich neu entwickelnden Zukunft. Dokumentarisches Arbeiten verbindet Authentizität und Glaubwürdigkeit mit der Emotionalität und Identifikation mit der Zukunft.

Für die Kommunikation (eigentl. Communicare = „zu einer gemeinsamen Sache machen“) haben Führungskräfte eine besondere Verantwortung und Aufgabe: „Leadership“. Führungskräfte sind Vorbild, Modell, Geschichtendarsteller und Geschichtenerzähler. Mit dem Material der Geschichten und Analysen trainieren wir Führungskräfte in der glaubwürdigen Vermittlung der funktionalen kulturellen



Eigenschaften und Werte: Welche Geschichte will ich erzählen und darstellen? Wie identifiziere und gestalte ich kritische Situationen? Wie werde ich zum glaubwürdigen Vorbild unserer Unternehmenskultur?

Vorhandene Kommunikationskanäle können genutzt werden. Interne Kommunikation ist ein wichtiges Medium für die Inszenierung von Führung: Berichte über Story Workshops, Commitment der Geschäftsleitung, Darstellung des Veränderungsprojekts. Intranet, Unternehmenszeitschrift ermöglichen Story Groups, best Stories, etc. Allerdings ist unsere Erfahrung: Vieles gut gemeint, allerdings wirkungslos bis kontra produktiv, aufgenommen werden eher oberflächliche Erfolgsgeschichten, was früher funktioniert hat, als Geschichten der Zukunft. Die Folge kann sogar sein, dass Mitarbeiter auf Geschichten als „geschönte Realität“ mit Abwehr reagieren.

e. Story Konferenz

Culture Change wird entweder im Rahmen eines umfassenderen Veränderungsprojekt oder als eigenständiges Projekt geführt. Nach unserem heutigen Verständnis der effizienten Veränderung und Entwicklung von Unternehmen, sollte der Zeitraum einer initiierten Veränderung nicht grösser als 9 Monate sein. 9 Monate sind etwa der Zeitraum, in welchem für die subjektive Wahrnehmung der Mitglieder einer Organisation Gegenwart geschieht. Im Unterschied zu den grossen Linien Veränderung kann „vorher“ und „nachher“ noch unmittelbar erlebt werden. Was hat sich verbessert? – Wir haben heute mehr Freiraum für eigene Entscheidungen. Von unseren Kunden werden wir stärker als Partner wahrgenommen. ...

Die Storykonferenz bildet dramaturgisch gesehen den Höhepunkt einer Kulturveränderung mit Storymanagement. Kommunikatoren aus allen Unternehmensbereichen (whole system) oder auch dem Teil des Unternehmens, um den es geht, erzählen zusammen mit der Leitung die „guten Geschichten“. Verbindliche Führung ist entscheidend: Das ist



es, was wir in unserem Unternehmen zukünftig mehr erleben wollen! Die Teilnehmer finden Beispiele, Erlebnisse, bei denen die funktionale Kultur und ihre positive Wirkung erfahrbar ist. Systematisch werden dadurch Handlungsmuster verstärkt, die im Sinne der bestimmten Herausforderung funktional sind.

Aus den Ergebnisgeschichten der Konferenz, Wertungen und Hinweisen der Führungskräfte, dokumentarischer Aufarbeitung von erzählten Geschichten in der Realität, Geschichten aus den Storyworkshops entsteht ein Dokumentarfilm, der den erreichten kulturellen Wandel glaubwürdig darstellt. Kommunikation im Unternehmen (Change Management) und auch nach Aussen (Brand Management) werden damit an der Linie der kulturellen Veränderung geführt.

f. Messen

„What is not measured, never gets done.“ – Ein Modell für Masszahlen kann in der Analyse erarbeitet werden: Woran würden wir konkret merken, wenn die von uns in den Blick genommenen Werte und kulturellen Eigenschaften mehr gelebt würden? Was würden Mitarbeiter und Kunden konkret wahrnehmen?

Der von Hans Rudolf Jost entwickelte Fitness RadarTM gibt aufgrund von systematischen Befragungen ein differenziertes Bild des IST-Zustandes und der daraus folgenden Handlungsfelder. Wir verwenden dieses Instrument, wenn es um eine umfassende Erhebung und Monitoring der Unternehmenskultur geht, bei Firmenzusammenschlüssen oder Unternehmenstransformationen. - Unternehmenskultur kann nach unterschiedlichen Dimensionen dargestellt werden. 12 dieser Dimensionen⁶ sind nachfolgend

⁶ Siehe Fitness RadarTM auf www.change-factory.com. Die Dimensionen sind aus verschiedenen branchenübergreifenden Vergleichsuntersuchungen der Korrelation von Unternehmenserfolg und kulturellen Eigenschaften (hohe Werte) herausgearbeitet. Das ist hilfreich, wenn es um eine Standortbestimmung geht und/oder um



aufgelistet und können mit dem Monitoringtool „FitnessRadar“ in Interviews oder Fragebögen unternehmensspezifisch erhoben bzw. gemessen werden.

Unternehmensklima

Betriebsklima, Arbeitsbedingungen, Normen und Artefakten, Harmonien und Disharmonien, Kulturmischung, Kulturprägung

Zielorientierung

Klarheit über Vision + Mission, Einbindung in Ziele, Zieltransparenz, Zielkonflikte

Leistungskultur

Leistungsorientierung, Leistungslust, Stresskultur, Salärierung, Kompensation

ChangeAbility & Reaktionsfitness

Umgang mit Wandel, Wandel-Kompetenz, Flexibilität, Ängste, Fähigkeit schneller, autonomer Reaktionen auf interne + externe Reize

Vertrauensachse

Vertrauensbildung, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Toleranz, Respekt, Bindungsbereitschaft, Geborgenheit, Sicherheit

Werteorientierung

Markt- bzw. Kundenorientierung, Qualitätsfitness, Gender/Gleichstellung, Core-Values, gelebte Werte/Ethik, Identifikation

Innovationskompetenzen

Kreativität, Innovationskraft, Risikokultur, Imaginationsfähigkeit

die Erstellung einer Cultural Due Dilligence“ im Vorfeld eines Fusionsprozesses. Ziel von Cultural Change bleibt allerdings Einzigartigkeit, wie der CEO von Amazon Jeff Bezos sagt: “Competitors can never copy our culture.”



Wissenskompetenzen

Mitarbeiter-Förderung, Weiterbildung, Laufbahnentwicklung, Karriere-Aussichten

Kommunikationskultur

Transparenz, Offenheit, formelle und informelle Kommunikation, Wege der Informationsbeschaffung (1. + 2. Organisation)

Konfliktkultur

Konfliktkompetenzen, Floptoleranz, Umgang mit Angst/Schmerz/Trauer/Misserfolg

Prozesskompetenz

Eigenverantwortlichkeit, Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, Teamorientierung, Belastbarkeit

Soziale Kompetenzen

Führungsleistung, Glaubwürdigkeit des Managements, Perzeption des Managementstils

Durch eine derart strukturierte Erhebung kann eine Unternehmenstopografie in den wichtigsten Dimensionen abgebildet werden, die Unternehmenskultur wird transparent, nach bewährten Typologien nachvollziehbar und deren Interdependenz messbar gemacht.

Ein Unternehmen, das nicht nur seine Stärken und Schwächen im Markt kennt, sondern auch die Qualitäten seiner Unternehmenskultur, ist besser am Markt und stärkt nachhaltig die Performance. Einer Unternehmung, der es also gelingt, ihre gesamte Werte-Produktion (materiell und immateriell) in einem umfassenden Sinne darzustellen, verbreitert den Wahrnehmungsfokus, setzt neue, normative Maßstäbe und wird so attraktiver am Markt – weil es Veränderung lebt statt erleidet.



g. Veränderungskultur

Ein weiterer Aspekt ist wichtig für die Praxis. Für Führungskräfte geht es nicht nur um ein einziges Veränderungsprojekt. In der Regel bin ich in mehrere Veränderungen involviert. Und Veränderung hört nicht auf, wenn eine bestimmte Veränderung geschafft ist, sondern ist Normalfall der Unternehmensentwicklung. Effiziente Führung braucht die Etablierung einer leistungsfähigen Veränderungskultur, die neue Veränderung leichter und besser meistert.

Kulturveränderung und Kulturentwicklung kann man nicht direkt steuern; Kultur verändert und entwickelt sich aus sich selbst, emergent. Sie können allerdings die Bildung von bestimmten Regeln, Handlungsmustern und Wertvorstellungen fördern, die Veränderungen erleichtern und die Realisierung von Veränderungen in die Identität der Organisation aufnehmen.

Regeln, Handlungsmuster und Wertvorstellungen sind in Geschichten verbunden; sie bilden ein narratives Bedeutungsfeld. Es geht also um die Geschichte, die Veränderung zu einer guten Geschichte macht. Daher fällt Veränderung in Unternehmen leichter, die schon gute Erfahrungen mit Veränderungen gemacht haben. Das Umgekehrte gilt auch: Die in vielen Unternehmen festzustellende Veränderungsmüdigkeit (englisch: "Change Fatigue") ist weniger ein Resultat der Vielzahl der durchlaufenen Veränderungen, als der schlechten Erfahrungen mit mehr oder weniger misslungenen Veränderungen oder Veränderungen, die zumindest als Misserfolge wahrgenommen wurden. Den Unterschied macht, wie Veränderungen in der Vergangenheit erlebt worden sind.

Das ändert ein wenig die Blickrichtung der Frage nach der Veränderungskultur: Eine leistungsfähige Veränderungskultur entsteht



in Unternehmen entsteht durch die konkrete Erfahrung gelungener und erfolgreicher Veränderungen. Es sind die Geschichten und Erlebnisse von Veränderungen, welche eine Unternehmenskultur als Veränderungskultur prägen, und einen Schatz an Regeln, Handlungsmustern und Werten bereitstellen, die neue Veränderungen erleichtern und unterstützen. Die gezielte glaubwürdige Erarbeitung und Kommunikation dieser Geschichten ist die wirksamste Intervention den Prozess der Selbstorganisation einer Veränderungskultur zu unterstützen. Und natürlich sind sie auch selbst da beste Vorbild und Hauptperson von Geschichten über gelungene Veränderung.

Und doch lassen sich aus der Erfahrung mit erfolgreichen Veränderungen auch Eigenschaften oder Züge einer Unternehmenskultur darstellen, deren Herausbildung Sie in der Führung aktiv unterstützen können.

Gute Arbeitsatmosphäre und Zusammenhalt fördern Sie durch Teamorientierung in den Lohnsystemen und positive Würdigung gegenseitiger Unterstützung. Unternehmen mit einer positiven Veränderungskultur haben Regeln und Abläufe gefunden, allfällige Verlierer nicht auszugrenzen, sondern entweder zu integrieren oder eine von beiden Seiten akzeptierte Trennung zu ermöglichen.

Kreative Unruhe ist das ständige Ausschauhalten aller Beteiligten nach Verbesserungsmöglichkeiten. Prozessregeln für Innovation und Verbesserung helfen dabei, nicht ständig hysterisch die neuesten Neuerungen auszuprobieren, sondern belastbare Experimente und Pilotversuche zu machen.

Offene Kommunikation ist nicht nur eine Worthülse, sondern wird auch von Ihnen vorgelebt. Dazu gehört Transparenz und offensive Information über Veränderung und auch der Respekt vor persönlichem Schutz. Man muss nicht über alles kommunizieren, um offen zu



kommunizieren. Man kann über alles reden, muss es aber nicht; und es ist gut zu wissen, was das Feld der offenen Kommunikation ist.

Konfliktfähigkeit. Konflikte direkt und konstruktiv angehen, ist die Königsdisziplin der Veränderung. Konflikte und der positive Umgang mit Konflikten sind der Motor. Leistungsfähige Organisationen bilden das Konfliktgeschehen ihrer Umwelt in sich selbst ab und entwickeln beispielhafte Lösungen. Viele Unternehmen versuchen dazu, möglichst unterschiedliche Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen, Herkunftsniveaus und Bildungsniveaus zu gewinnen. Diversität ist das Schlagwort. Wie viel Unterschiedlichkeit wollen Sie in Ihrem Unternehmen?

Konstruktive Fehlerkultur. Veränderungen gelingen leichter, wenn konstruktiv und offen mit Fehlern umgegangen wird: Fehler sind Investitionen in die Zukunft. Und nicht jeder Fehler ist ein Fehler. Oft bedeutet Fehler ja nur, dass eine Regel gebrochen wurde, die für gültig gehalten wurde.

Netzwerke. Netzwerke sind informelle Organisationsformen, die allein durch die persönliche Initiative der Beteiligten gestaltet werden. Sie bilden einen Schatz an Kontakten und Kooperationserfahrungen, der es in Bezug auf konkrete Herausforderungen erlaubt, schnell und unkompliziert die für ihre Lösung notwendigen Leistungsprozesse zu gestalten und genau so schnell wieder zu ändern, wenn sich die Herausforderungen ändern. Leistungsfähige Netzwerke brauchen bewusste Pflege und aktive Führung.

Prozessorientierung. Auch die formale Organisation des Unternehmens sollte eine gewisse Prozessorientierung unterstützen. In der Praxis hat es sich allerdings nicht bewährt, die ganze Organisation nach ihren Leistungsprozessen auszurichten. Matrixorganisationen sind Übergangsstadien, die das Bisherige in Frage stellen und einen guten Rahmen für die Herausbildung neuer Organisationsformen ermöglichen. Auf Dauer sind sie allerdings für die Beteiligten wegen



ihrer Komplexität eine Überforderung. Eine Orientierung an den Leistungsprozessen ermöglicht, die gefundenen Organisationslösungen leichter zu verändern und neue Wertschöpfungschancen zu erschließen.

Strategisches und unternehmerisches Mit-Denken. Mitarbeiter wollen in der Regel wissen, warum sie etwas tun oder nicht tun sollen. Strategisches und unternehmerisches Mitdenken zu fördern ist daher im Wesentlichen, Freiräume zu schaffen für das, was sowieso geschieht, wenn Mitarbeiter die Möglichkeit dazu haben. Gute Information und Kommunikation sind allerdings die Voraussetzung. Dann entwickeln Mitarbeiter nicht nur eigene Initiative, sondern sie halten auch den strategischen Rahmen ein, der das gemeinsame Handeln im Unternehmen steuert und begrenzt.

Disziplin der Resultate. Es kommt auf die Ergebnisse an! Was nicht umgesetzt wird, war auch nichts. Daran halten sich die Steuerungssysteme des Unternehmens genau so wie individuelles Handeln.

Zur Vertiefung

Hans Rudolf Jost: Unternehmenskultur – wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden; 2003.

Michael Loebbert: Storymanagement – der narrative Ansatz für Management und Beratung; 2003.

Michael Loebbert: "Stories of Change - Wie Geschichten Veränderungen in Unternehmen führen", in: Lernende Organisation 28 Dezember/2005.



Michael Loebbert: "The Art of Change - Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen zu führen", Rosenberger Fachverlag 2006.

Sumantra Ghoshal und Christopher A. Bartlett: The Individualized Corporation; 1997.

Fons Trompenaars und Peter Prud'homme: Managing Change across Corporate Cultures; 2004.

Edgar H. Schein: Organizational Culture and Leadership; 1992.

Terrence Deal und Allan Kennedy: Corporate Cultures – the Rites and Rituals of Corporate Life; 1982.