

Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

Werte: Eine exklusive Studie mit der Beratung Kienbaum liefert harte Fakten zu einem eher weichen Thema. Topmanager glauben, dass die Unternehmenskultur eine immer größere Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg haben wird. Allerdings werden nur selten die nötigen Konsequenzen aus dieser Erkenntnis gezogen.

Von Michael Leitl und Sonja Sackmann

In jedem Unternehmen gibt es festgeschriebene Regeln und ungeschriebene Gesetze, sichtbare Insignien des Erfolgs und informelle Meinungsführer. So scheint beim Hamburger Versandhändler Otto die Hierarchie eine große Rolle zu spielen – warum sonst fahren Vorstand und der Rest der Belegschaft in getrennten Aufzügen? Bei Google wird das Unternehmertum belohnt, die Freiheit zum Experiment ist inzwischen legendär. Beim drittgrößten Energieversorger Deutschlands, EnBW, wurden dagegen in der Konsolidierungsphase bis 2007 die unternehmerischen Freiräume eingedämmt. Vorstand und Management sanktionierten nach Aussagen von Insidern Fehler konsequent. „Vertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung für Verantwortung. In einer Kultur der Angst und des Misstrauens stirbt jedes Unternehmertum“, sagt der 2007 zu EnBW gekommene heutige Vorstandsvorsitzende Hans-Peter Villis.

Mit der Zeit kann auf diese Weise eine Unternehmenskultur entstehen, die keiner gewollt hat. Auch bei dem ehemaligen Vorzeigeunternehmen Enron hätte in den 90er Jahren niemand gedacht, dass es einmal wegen illegaler Bilanzierungstechniken Insolvenz anmelden müsse. Eine Unternehmenskultur beruht auf jenen grundlegenden gemeinsamen Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beein-

flussen. Diese gerinnen zu dem, was für das Unternehmen typisch ist und dienen den Führungskräften und Mitarbeitern als eine Art mentale Landkarte für ihr Denken und Handeln.

Wer klug ist, nutzt das Wissen um die spezifischen Eigenheiten eines Unternehmens: Etwa um Veränderungsprojekte intelligenter umzusetzen, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen oder auch, um die am besten zur Firma passenden Mitarbeiter zu finden. So gehört zur kooperativen und leistungsorientierten Kultur bei Google, dass die Auswahl der Mitarbeiter besonders streng ist. Wer dort arbeiten will, muss in den Augen aller künftigen Kollegen bestehen. Auch bei Firmen wie dem Outdoor-Bekleidungshersteller W. L. Gore und dem Autokonzern Toyota, die großen Wert auf ihre Unternehmenskultur legen, werden neue Mitarbeiter äußerst sorgfältig ausgewählt.

Doch nutzen Manager deutscher Unternehmen dieses Potenzial, wenn es darum geht, eine schwierige wirtschaftliche Situation zu bewältigen oder Neues zu wagen? Sind sie sich der Eigenheiten ihres kleinen Reichs bewusst? Sehen sie die Chancen, die die Kultur ihren Teams bietet, und die Risiken, wenn sie sie missachten oder wenn die Kultur in eine ungewollte Richtung abdriftet?

Um herauszufinden, wie Manager in Deutschland das Thema Unternehmenskultur bewerten und damit umgehen, haben wir im Sommer 2009

gemeinsam mit der Unternehmensberatung Kienbaum 157 Manager befragt. Die Befragten sind Geschäftsführer, Manager aus der mittleren Führungsebene und aus dem Personalbereich. Teilgenommen haben Manager aus Dax-Konzernen, großen Familienunternehmen sowie mittelständischen Betrieben (ausgewählte Ergebnisse der Befragung finden Sie auf Seite 4/5).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmenskultur heute trotz Finanz- und Wirtschaftskrise als ein wesentlich wichtigerer wirtschaftlicher Erfolgsfaktor betrachtet wird als früher und dass diese Bedeutung künftig noch deutlich zunehmen wird. Doch die Antworten der Befragten decken auch einige Widersprüche auf und erhellen, wie unterschiedlich speziell im Topmanagement und auf der mittleren Führungsebene mit dem Thema umgegangen wird. Ganz im Gegensatz zur viel diskutierten Nachhaltigkeit rangieren Themen wie Umwelt und Gesellschaft derzeit ganz unten. Überraschend ist, dass die Größe eines Unternehmens kaum einen Unterschied bei der Rolle, Bedeutung und Nutzung von Unternehmenskultur macht.

Wachsende Bedeutung

Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Erfolg wurde inzwischen in zahlreichen wissenschaftlichen Studien untersucht und belegt. So zeigte eine vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales initiierte Studie, dass eine Kombination von kulturellen Dimensionen wie Identifikation, Teamorientierung, Förderung der beruflichen Entwicklung und eines fairen Miteinanders sowie Veränderungsfähigkeit einer Organisation bis zu 31 Prozent des finanziellen Erfolgs erklären kann. Und die Harvard-Professoren John Kotter und James Heskett fanden heraus, dass Firmen mit einer auf Kunden, Mitarbeiter, Führung und Eigentümer konzentrierten Unternehmenskultur über elf Jahre hinweg unter anderem ihren Gewinn um 756 Prozent steigern konnten. Die anders geprägten Vergleichsunternehmen kamen dagegen nur auf ein Wachstum von einem Prozent. Dabei beeinflusst die Kultur besonders das Engagement der Mitarbeiter, die Innovationsleistung sowie das subjektive Empfinden von Stress. Auch die Gründe für Kündigungen hoch qualifizierter Mitarbeiter hängen zu 32 Prozent mit der Unternehmenskultur zusammen.

Dennoch wurde das Thema in den Managementtagen bisher eher stiefmütterlich behandelt. Entscheidungen werden meist auf der Basis von Zahlen gefällt. Dazu passt die Einschätzung der Befragten in unserer Untersuchung, dass die Unter-

KOMPAKT

Dass Unternehmenskultur zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt, ist inzwischen durch zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen bewiesen. Aber berücksichtigen Manager diese Erkenntnis?

Die Studie: Im Sommer 2009 haben wir gemeinsam mit der Unternehmensberatung Kienbaum 157 Geschäftsführer, Führungskräfte und Personalmanager befragt. Wir wollten wissen, wie hoch sie die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg einschätzen, wie Unternehmensleitbilder umgesetzt werden und welche Themen auch tatsächlich mit der herrschenden Kultur abgestimmt werden.

Die Ergebnisse: Es überrascht, wie stark das Bekenntnis vor allem der Topmanager zum wirtschaftlichen Einfluss der Unternehmenskultur ist. Werte und Leitbilder sind allerdings eher mäßig in den Firmen verankert. Vorwiegend werden Führungsthemen mit Kulturfragen koordiniert – bei harten Themen wie Fusionen und Übernahmen spielen Kulturfragen eine untergeordnete Rolle. Künftig rechnen die Befragten mit einer stark steigenden Bedeutung kultureller Aspekte in allen Bereichen.

MICHAEL LEITL

ist Redakteur des Harvard Business Managers.

SONJA SACKMANN

ist Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr in München.

Die wichtigsten Umfrageergebnisse auf einen Blick

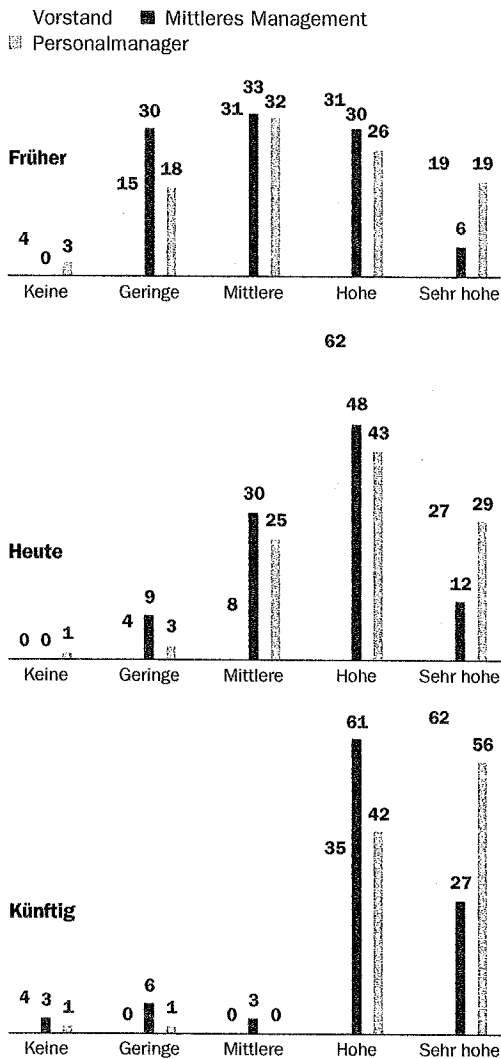
Je nach Position und Funktion haben Führungskräfte sehr unterschiedliche Vorstellungen von Unternehmenskultur. Das ergab eine Befragung von 157 Managern aus Geschäftsleitung (Vorstand), mittlerer Führungsebene und Personalbereich im Sommer

2009. Die folgenden Grafiken illustrieren die wichtigsten Erkenntnisse. So glauben die meisten der befragten Manager, dass die Unternehmenskultur künftig eine hohe oder sogar sehr hohe Bedeutung haben wird; an der Umsetzung in die Praxis – zum Bei-

spiel von Leitbildern – hapert es aber meist noch; Kultur bleibt zudem ein Thema für die eher weichen Managementaufgaben; das liegt vielleicht daran, dass zu wenig Energie in die Analyse gesteckt und vor allem viel geredet und wenig getan wird.

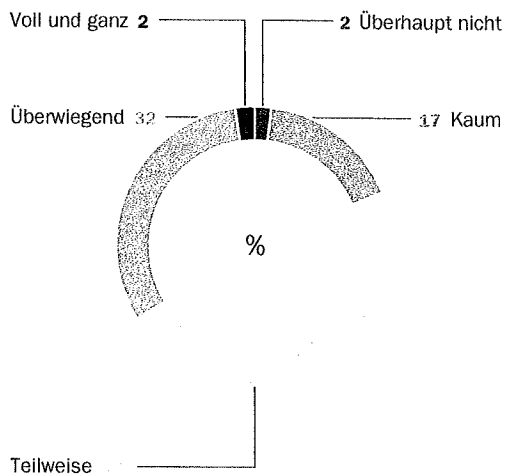
Kultur wird wichtiger

Weiche Bedeutung die Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg hat
Angaben in Prozent



Überschätzte Visionen

Wie gut Leitbilder in Unternehmen umgesetzt werden



Mitarbeiter im Mittelpunkt

Das Ranking zeigt, bei welchen Managementaufgaben der Unternehmenskultur eine wichtige Rolle beigemessen wird
Mehrfachnennungen möglich

- 1 Personalführung
- 2 Human Resources
- 3 Change-Management
- 4 Employer Branding
- 5 Öffentlichkeitsarbeit
- 6 Strategische Positionierung
- 7 Reorganisationen
- 8 Marketing, Vertrieb, Kundenpflege
- 9 Unternehmenssteuerung
- 10 Fusionen und Übernahmen

Verschenkte Möglichkeiten

Welche Kennzahlen und Instrumente zur Analyse der Kultur genutzt werden

Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

- 71 Mitarbeiterbefragung
- 70 Mitarbeitergespräch
- 54 Zielvereinbarung und Zielerreichungsgrad
- 53 Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen
- 50 Informeller Austausch über Hierarchie- und Bereichsebenen hinweg
- 47 Sonstige Personalkennzahlen wie Fluktuation
- 40 Personalentwicklungsmaßnahmen
- 40 180-Grad-/360-Grad-Feedback
- 34 Kundenbefragungen
- 32 Vorschlagswesen und Ideenmanagement
- 31 Workshops
- 27 Spezielle Befragung zur Unternehmenskultur
- 27 Interviews mit ausgewählten Organisationsmitgliedern
- 25 Unternehmenserfolg (Umsatz, ROI, Marktanteile etc.)
- 12 Beurteilung der Kompetenz und des Wissensstands

Viel Kommunikation, wenig Umsetzung

Wie die Ergebnisse der Kulturanalyse verwendet werden

Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

- 70 Kommunikation an die beteiligten Abteilungen/Bereiche
- 66 Übergreifende Kommunikation auf Unternehmensebene
- 66 Ableitung von Maßnahmen auf Abteilungsebene
- 58 Ableitung von Maßnahmen auf Unternehmensebene (z. B. strategische Initiativen)
- 41 Verzahnung mit den Zielvereinbarungen in den beteiligten Abteilungen/Bereichen
- 21 Werden archiviert
- 20 Verzahnung mit Steuerungsinstrumenten (z. B. Balanced Scorecard) auf Unternehmensebene

nehmenskultur in der Vergangenheit nur selten als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor gesehen wurde.

Anders die Situation heute: 45 Prozent der Befragten stufen die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg als hoch und 24 Prozent als sehr hoch ein. Ein Wandel, der wohl durch die Wirtschaftskrise beschleunigt wurde. Seit Ende 2008 beobachten Experten wie die für Unternehmenskultur, Change-Management und Personalentwicklung zuständige Kienbaum-Partnerin Petra Schubert, dass Manager unterschiedlicher Führungsebenen verstärkt hinterfragen, für welche Werte ihr Unternehmen eigentlich stehe.

Vor diesem Hintergrund erscheint es logisch, dass fast jeder Befragte der Unternehmenskultur für die Zukunft eine hohe beziehungsweise sehr hohe Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg beimisst. Interessant an diesen Ergebnissen ist, dass die Befragten auf der Ebene des Vorstands beziehungsweise der Geschäftsleitung wesentlich häufiger die höchste Bewertung vergaben als Vertreter des mittleren Managements.

Dass die Bedeutung der Unternehmenskultur so stark zunimmt, ist für Krisenzeiten typisch. So führte der Machtkampf um die Führung und die nachfolgende Rezession in den 70er Jahren beim Werkzeughersteller Hilti zu einer bewussten Auseinandersetzung mit zentralen Fragen der Unternehmenskultur. Dabei ging es zum einen darum, was den Mitarbeitern eigentlich wichtig war, aber auch darum, wie geführt, zusammengearbeitet und die Arbeit erledigt werden sollte. Es entstanden unter anderem Führungsgrundsätze, um die Erwartungen des Unternehmens an die Führungskräfte und deren Verhalten transparent zu machen.

Auch bei der Lufthansa war es eine Krise, die zu Veränderungen in der Wahrnehmung der eigenen Kultur führte: Anfang der 90er Jahre befand sich das Unternehmen in einer existenzbedrohenden Lage. Es entstand eine Auseinandersetzung um die Art, wie im Unternehmen Probleme gelöst wurden, wie Mitarbeiter und Führungskräfte einander behandelten und wie schwierige Situationen bewältigt wurden. Aufgrund dieser Krise stärkten Management und Belegschaft unter anderem das Prinzip der konsensgeprägten Entscheidungsfindung, die bei Lufthansa als eines der zentralen Elemente der Unternehmenskultur betrachtet wird.

Schwächen bei der Umsetzung

Fast jedes große Unternehmen hat inzwischen Unternehmenswerte definiert. Der Pharma- und Chemiekonzern Bayer hat unter anderem die folgenden Schwerpunkte ausgewählt: Wille zum Erfolg; engagierter Einsatz für unsere Aktionäre,

Geschäftspartner, Mitarbeiter und die Gesellschaft; Integrität sowie Respekt gegenüber Mensch und Natur. Unsere Untersuchung zeigt, dass die befragten Firmenchefs die einmal definierten Werte mehrheitlich als umgesetzt betrachten. Sie erwarten, dass die Mitarbeiter das Leitbild kennen, verstehen und den Werten und Strategien folgen. Kienbaum-Partnerin Schubert kennt das Problem. Es komme immer wieder vor, dass Geschäftsführer ein Leitbild formulierten und die Belegschaft vor vollendete Tatsachen stellten. Schubert: „Ein halbes Jahr später wundern sie sich, dass die im Leitbild formulierten Werte nicht umgesetzt werden.“

Das Topmanagement entwickelt mit oder ohne externe Berater eine neue Strategie, verkündet sie und glaubt, damit sei es getan. Doch dabei fängt die eigentliche Umsetzungsarbeit erst an. In einem Unternehmen mit 14 000 Mitarbeitern kümmerte

Der finanzielle Erfolg einer Organisation beruht bis zu einem Drittel auf den einzelnen Elementen der Unternehmenskultur.

sich ein Ressortleiter darum, einen mehrjährigen Prozess einzuleiten, um die beschlossenen Werte mit Leben zu füllen. Die Mitarbeiter und Führungskräfte unterschieden sich durch diesen Wandel in ihrer Professionalität und Veränderungsbereitschaft immer stärker von anderen Bereichen. Das zeigte sich auch im Unternehmensergebnis. Erst durch den unterschiedlichen Erfolg der Bereiche wurde dem Topmanagement klar, dass eine reine Verkündungsstrategie noch nichts mit Umsetzung zu tun hat.

Unternehmenschefs haben hier anscheinend eine durch ihre Position bedingte verzerrte Wahrnehmung sowie ein Informations- und Kommunikationsdefizit. Laut den Befragten aus dem mittleren Management folgen die Mitarbeiter den definierten Leitbildern nur zum Teil, die Personalmanager sind noch skeptischer. Insgesamt sind Leitbilder oder andere kulturbildende Maßnahmen bei 48 Prozent der Unternehmen nur teilweise umgesetzt; bei 19 Prozent fand die Umsetzung bisher kaum oder gar nicht statt. Offenbar gibt es in den Unternehmen auch hier unterschiedliche Vorstellungen zwischen den Funktionsbereichen: So glauben Geschäftsführer, Manager der mittleren Ebene und Personalmanager, sie selbst setzten sich maßgeblich für die Pflege der Unternehmenskultur ein. Und wenn es darum geht, wer die entsprechenden Instrumente bereitstellt und Analyse-

daten zusammenfasst, glauben die Geschäftsführer, die Arbeit vor allem an die Führungskräfte und erst an zweiter Stelle an die Personalabteilung delegiert zu haben. Die Führungskräfte selbst sehen die Verantwortung jedoch eher bei der Personalabteilung.

Derart unterschiedliche Sichtweisen führen leicht zu Problemen. Zum Beispiel wenn das Topmanagement glaubt, im Unternehmen eine hohe Veränderungsbereitschaft vorzufinden, weil sie diese doch als Wert der Unternehmenskultur schriftlich festgelegt und in mehreren Ansprachen verkündet hat. Doch in der Praxis kann dies schon ein bis zwei Führungsebenen darunter oft ganz anders aussehen, so ist die Veränderungsbereitschaft zum Beispiel häufig eher schwach ausgeprägt. Eine derartige Entkopplung von strategischer Orientierung und operativer Umsetzung trägt sicher mit dazu bei, dass fast die Hälfte aller Change-Management-Projekte scheitert (siehe Servicekasten Seite 8).

Weiche Themen im Fokus

Das Topmanagement schätzt die künftige Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg zwar als sehr hoch ein, sieht sie aber vor allem als relevant für sogenannte weiche Faktoren an. Die drei wichtigsten Themen, bei denen über 80 Prozent der Befragten den Nutzen der Unternehmenskultur als hoch und sehr hoch einstufen, sind Identifikation mit dem Unternehmen, Bindung der Leistungsträger und Motivation der Mitarbeiter. Den Nutzen für Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit sehen weitaus weniger Befragte als hoch an.

Die Einschätzung der Manager hat Folgen für die Praxis. Da das Management Unternehmenskultur vorwiegend mit mitarbeiterbezogenen Themen verbindet, wird sie als Einflussgröße auch nur bei entsprechenden Aufgaben berücksichtigt. Am wichtigsten sind Personalführung und Human Resources. Danach folgen mit großem Abstand Change-Management, Employer Branding, Öffentlichkeitsarbeit und die strategische Positionierung. Bei Themen wie Reorganisation, Marketing und Vertrieb oder Fusionen und Übernahmen wird die Unternehmenskultur dagegen nur von wenigen Firmen berücksichtigt. Die Folge: Es werden vorwiegend personalorientierte Prozesse mit der Unternehmenskultur abgestimmt, wie etwa die Führungskräfteentwicklung und -auswahl oder Personalentwicklungsprogramme. Es ist kein Wunder, dass nach wie vor viele Veränderungsprozesse, aber auch die meisten Fusionen und Übernahmen wenig erfolgreich sind und den Unternehmenswert der beteiligten Firmen eher verringern als steigern. Eine Cultural Due-Diligence wäre zum Beispiel er-

hebtlich nützlicher, würde sie vor der Entscheidung zur Akquisition durchgeführt – und nicht nur als Integrationswerkzeug nach der Übernahme.

Unterschiedliche Sichtweisen

Über die wichtigsten Themen der Kultur herrscht in vielen Unternehmen keineswegs Konsens. Wir haben in der Untersuchung drei Gruppen von Managern befragt: Geschäftsführer, Mittelmanager und Personalmanager. Bei der Frage, welche Merkmale der Unternehmenskultur in der Vergangenheit von Bedeutung waren und aktuell sowie künftig sehr wichtig sind, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Führungspositionen.

Diese Differenzen werden im direkten Vergleich der drei wichtigsten Kulturmerkmale besonders deutlich. Geschäftsführer betonen derzeit Führungsqualität, Teamegeist sowie Wirtschaftlichkeit und Effizienz, während für die Mittelmanager Kundenorientierung, Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungsqualität an erster Stelle stehen. Überraschend ist, dass den Führungskräften die Effizienz als Merkmal der Kultur deutlich weniger wichtig ist als den Unternehmenschefs.

Diese Rangfolge ist jedoch nicht in Stein gemeißelt. Für die Zeit nach der Krise findet noch einmal ein Prioritätenwechsel statt. Im Topmanagement werden Führung, Kollegialität und Wirtschaftlichkeit abgelöst von Management, Zielorientierung und Innovationsförderung. Verlierer ist die gesellschaftliche Verantwortung: Sie rangiert bei allen Befragten an letzter Stelle – vor allem aber bei der Unternehmensleitung.

Die beschriebenen Unterschiede zwischen den Funktionen im Management zeigen sich auch bei der Bewertung, welche Führungsinstrumente auf die Unternehmenskultur abgestimmt sind. So ist die Geschäftsleitung der Ansicht, dass das Zielvereinbarungssystem zu 73 Prozent zur Unternehmenskultur passe. Betrachtet man das Urteil der Personalabteilung, ist das aber nur zu 53 Prozent der Fall. Und nach Einschätzung der Führungskräfte der mittleren Ebene entspricht das Zielvereinbarungssystem lediglich zu 39 Prozent der Unternehmenskultur.

Die Kultur messen

Um Entscheidungen so zu treffen, dass sie zur Unternehmenskultur passen, müssen deren Merkmale bekannt sein. In den meisten Unternehmen ist eine kontinuierliche Analyse ohne Weiteres möglich. Es gibt zahlreiche Kennzahlen und Informationsquellen, anhand deren das Management beurteilen kann, welche Werte den Mitarbeitern wichtig sind. Das Problem: Diese Quellen werden kaum genutzt. Fast drei Viertel der Befragten verwenden

die Mitarbeiterbefragung und Mitarbeitergespräche, um sich über die Kultur im Unternehmen zu informieren. Andere Möglichkeiten, wie zum Beispiel die unterschiedlichen Zielvereinbarungen im Unternehmen, angewandte Personalentwicklungsmaßnahmen, Vorschlagswesen oder Beurteilungen der Kompetenz, werden weniger oder kaum genutzt. Nur 27 Prozent der befragten Firmen führen spezielle Umfragen zur Unternehmenskultur durch.

Auffällig ist, dass Vorstände, Mittelmanager und Personalabteilung auch hier unterschiedliche Schwerpunkte setzen. So informieren sich Topmanager im direkten Gespräch und über die Zielvereinbarungen, während sich das Mittelmanagement auf die Mitarbeiterbefragung verlässt und Zielvereinbarungen für die unwichtigste Quelle hält. Die Personalabteilung wiederum sucht ebenfalls eher das Gespräch und kombiniert dies mit informellem Austausch zwischen den Hierarchieebenen und den Erfahrungen aus Qualifizierungsprogrammen.

Was Manager tun können

Eine besondere Kultur ist ein wichtiger Unternehmenswert. Sie kann zentraler Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen sein, da sie zwar auf dem Papier, aber nicht in der Realität kopiert werden kann. Sie spiegelt sich zum Beispiel in einem ausgeprägten Zusammengehörigkeitsgefühl wider oder auch in informellen Strukturen.

Da in den meisten großen Unternehmen zunehmend ähnliche Methoden für das Management eingesetzt werden, bleibt immer weniger Platz für – manchmal sonderbare – Eigenheiten. Das Verhalten wird immer stärker reglementiert und gezielt gesteuert, was zu uniformen Organisationen führt. Es besteht zudem die Gefahr, dass die ständigen Veränderungen von Organisationsstruktur, Kernkompetenzen und Markenportfolio die Kultur, die ein Unternehmen ursprünglich einmal prägte, auslöschen. So sind Konzerne wie der Pharma- und Chemieriese Bayer nach langjährigen Umstrukturierungen kaum wiederzuerkennen. Durch zahlreiche Akquisitionen und Desinvestitionen tauscht die Konzernleitung über die Jahre fast die Hälfte seiner Belegschaft aus, wie ein Personalmanager erzählt. Das muss nicht grundsätzlich schlecht sein, erfordert aber, dass sich die Führungskräfte bewusst mit den Veränderungen der Kultur beschäftigen – und regelmäßig prüfen, wofür das neue Unternehmen steht.

Wie das funktionieren kann, zeigt das Beispiel des ehemaligen Eon-Managers und amtierenden EnBW-Chefs Hans-Peter Villis. Bei Eon gehörte es zum Job des Topmanagements, den Mitarbeitern die Firmenstrategie und etwaige Änderungen zu

vermitteln. Um zu ermitteln, ob das gelungen war, führte das Unternehmen eine Mitarbeiterbefragung durch, in der sehr detailliert nach den Zielen des Energieriesen in verschiedenen Geschäftsbereichen gefragt wurde. Gab es schlechte Werte, beeinflusste dies die Höhe der variablen Vergütung des Topmanagements.

Ein ähnliches Modell will der Vorstandschef nun bei EnBW einführen, um sicherzugehen, dass alle Mitarbeiter die Ziele und Werte des Unternehmens verstehen. Der Energiekonzern war Ende der 90er Jahre aus vielen kleineren regionalen Energieversorgern hervorgegangen. Während der Konsolidierungsphase nach dem Amtsantritt von Utz Claassen 2003 regierte das Prinzip Vorsicht. „Für die nun anstehende Wachstumsphase braucht es aber unternehmerischen Mut. Gerade die Freude an Innovation und Erneuerung ist eine wichtige Größe“, sagt Villis. Eine Kultur lasse sich aber nur verändern, wenn die Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangingen – und über ihre neuen Vorstellungen redeten. Ein halbes Jahr nach seinem Amtsantritt stieg EnBW in das Offshore-Windenergie-Geschäft ein. „Das ist ein risikoreiches Geschäft“, sagt Villis, vor allem, da EnBW keine Projekterfahrung in diesem Bereich hatte. Aber: „Das war auch für die Mitarbeiter ein Signal, dass es wieder erlaubt ist, Risiken einzugehen.“

Unternehmen, denen ihre Kultur etwas bedeutet, überprüfen diese regelmäßig und nutzen dazu die vorhandenen Instrumente. Sie hinterfragen, was sie verändern müssen, um das, was ihnen kulturell wichtig ist, zu erhalten. So hat Hilti vor einigen Jahren eine sogenannte Culture Journey initiiert, um Mitarbeitern und Führungskräften schon allein mit dem Begriff zu signalisieren, dass der Umgang mit der Kultur ein kontinuierlicher Prozess ist, der Aufmerksamkeit verlangt und mit dem Verkünden von Ergebnissen nicht abgeschlossen ist.

In so einem Prozess werden alle möglichen Informationsquellen genutzt, um sich über den Stand der Unternehmenskultur zu informieren – nicht nur die Mitarbeiterbefragung. Zeigen die Analysen, dass Handlungsbedarf besteht, sollte das Management sofort geeignete Maßnahmen entwickeln und sie in die Zielvereinbarungen jener Mitarbeiter aufnehmen, die für die Umsetzung verantwortlich sind. So wird erreicht, dass über die wichtigen Aspekte der Kultur nicht nur geredet wird, sondern diese laufend überprüft und umgesetzt werden. Bei Hilti hat eine solche Überprüfung zum Beispiel dazu geführt, dass die ursprünglich sieben Unternehmenswerte reduziert wurden, damit sie auch tatsächlich an allen Standorten weltweit gelebt werden können.

Fazit

Die Studie illustriert, dass das Management die Bedeutung kultureller Aspekte für den wirtschaftlichen Erfolg erkannt hat – in wichtigen Bereichen wie Fusionen und Übernahmen, Reorganisation oder Steuerung aber nicht berücksichtigt. Stattdessen ist das Thema fest verbunden mit rein mitarbeiterbezogenen Fragen. Die zur Verfügung stehenden Mittel, um sich über Veränderungen der Kultur zu informieren und sie zu steuern, werden bei Weitem nicht ausgenutzt. Die Kultur eines Unternehmens wird, das zeigen unsere Untersuchungen, aber auch zahlreiche wissenschaftliche Studien, immer mehr zu einem Faktor, der Gewinn und Verlust eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst.

SERVICE

LITERATUR

SACKMANN, S., ET AL.: *Long-Term Efforts Toward Developing a Learning Organization*, *The Journal of Applied Behavioural Science*, Dezember 2009.

SACKMANN, S.: *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur*, Gabler 2004.

KOTTER, J.; HESKETT, J.: *Die ungeschriebenen Gesetze der Sieger – Erfolgsfaktor Firmenkultur*, Econ 1993.

Den ausführlichen Bericht zur Unternehmenskultur-Studie können Sie unter folgender Adresse beziehen: simone.kohrs@kienbaum.de

HBM ONLINE

(zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

CLASSEN, M.; VON KYAW, F.: *Warum der Wandel meist misslingt*, in: *Harvard Business Manager*, Dezember 2009, Seite 10, Produktnummer 200912010.

TAKEUCHI, H.; OSONO, E.; SHIMIZU, N.: *Was Toyota besonders macht*, in: *Harvard Business Manager*, September 2008, Seite 30, Produktnummer 200809030.

INTERNET

Eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales untersucht den Zusammenhang von Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Erfolg: www.bmas.de/portal/24844/f371_forschungsbericht.html

KONTAKT

sonja.sackmann@unibw.de

Unternehmenskultur?

Bereits in den 1920er Jahren entstanden im Rahmen der Human-Relations-Bewegung Programme zur „Pflege menschlicher Beziehungen“. Darunter verstanden die Initiatoren zum Beispiel Wochenendtreffen der Manager aus der mittleren Führungsebene und ihrer Angehörigen, Abendveranstaltungen und regelmäßige Treffen der Belegschaft. Wo ein derart geselliges und positives Miteinander im Unternehmen gepflegt wurde, sprach man schlicht vom „guten Betriebsklima“.

Seither haben sich viele Wissenschaftler und Berater mit der Organisations- beziehungsweise Unternehmenskultur beschäftigt – und zwar vorwiegend dann, wenn Unternehmen mit externen Krisen oder Missmanagement konfrontiert wurden.

So häuften sich unter dem Eindruck der Wirtschaftskrisen Mitte der 70er und Anfang der 80er Jahre die Publikationen, in denen kulturelle Aspekte von Unternehmen mit deren Erfolg verknüpft wurden. In dieser Zeit wurden die westlichen Unternehmen außerdem zunehmend von den aufstrebenden japanischen Konkurrenten bedrängt, die mit ihren neuartigen Produktionsmethoden und ihrer ungewohnten Unternehmenskultur immer neue Produktivitätsrekorde aufstellten.

Die McKinsey-Berater Tom Peters und Robert Waterman beschäftigten sich intensiv mit den japanischen Herausforderern und entwickelten in den 70er Jahren ein Unternehmensmodell (7S-Modell), in dem sie drei harte und vier weiche Faktoren als Standbeine des Erfolgs definierten – darunter die Unternehmenskultur.

Auch der amerikanische Managementprofessor William G. Ouchi untersuchte jahrelang die Unterschiede zwischen japanischen und amerikani-

schen Unternehmen. Er beschrieb 1981 in seinem Buch „Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge“, wie die Mitarbeiter von sich aus hohe Arbeitsdisziplin und Kooperationsbereitschaft zeigen, sobald die Führungskultur auf Vertrauen beruht.

Beide Autoren schufen mit ihren Werken Bestseller, das Thema Kultur wurde zur Managementmode. Viele Autoren gingen damals davon aus, dass es eine homogene Unternehmenskultur gab. Der niederländische Wissenschaftler Geert Hofstede ergänzte dieses Bild, als er Anfang der 80er Jahre die Ergebnisse seiner monumental Untersuchungen veröffentlichte. Zwischen 1967 und 1978 wurden bei IBM 116 000 Fragebogen von Mitarbeitern und Managern aller Hierarchieebenen ausgefüllt. Hofstede wertete diesen Datenschatz aus und zeigte, dass es nationale und regionale Kulturgruppen gibt, die das Verhalten von Managern prägen und großen Einfluss auf deren Organisation und Führung haben. Er verglich die Kultur mit einer Zwiebel mit ihren verschiedenen Schichten und Schalen. Werte, die einer Kultur zugrunde liegen, bleiben nach Hofstedes Vorstellung weitgehend unsichtbar und unbewusst.

Als in den 90er Jahren klar wurde, dass viele Reengineering-Prozesse scheiterten, wurde dies mit der vorhandenen, aber zu wenig berücksichtigten Unternehmenskultur begründet. 1992 griffen die Harvard-Professoren John Kotter und Jim Heskett das Thema auf und präsentierten eine Studie, in der sie über einen Zeitraum von elf Jahren erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen miteinander verglichen. Sie zeigten, dass zum Beispiel Firmen mit einer ausgeprägten Kultur ihren Gewinn im Durchschnitt um 756 Prozent steigern konnten, die Unterneh-

men mit weniger stark ausgeprägten Kulturen jedoch nur um ein Prozent.

Mit diesen Untersuchungen war zwar der Einfluss der Kultur auf den wirtschaftlichen Erfolg belegt – doch eine weitere Frage blieb unbeantwortet: Inwieweit lässt sich eine Kultur steuern? Der Organisationspsychologe Edgar Schein beschäftigte sich am Massachusetts Institute of Technology mit dieser Frage und unterteilte die Unternehmenskultur in drei Ebenen: Artefakte (zum Beispiel sichtbare Prozesse und Strukturen), Werte und Annahmen. Er kam in seinen zahlreichen, zwischen 2003 und 2006 erschienenen Büchern zu dem Schluss: Rituale, Logos und Marken sind sichtbar und leicht zu ändern. Aber die den Werten zugrunde liegenden Annahmen sind unsichtbar und nur schwer zugänglich – also kaum veränderbar.

Inzwischen hat sich der Blick auf die Kultur erneut gewandelt. Die Münchener Professorin für Organisationspsychologie, Sonja Sackmann, ergänzte Scheins Modell Anfang 2000 durch weitere Kategorien: die der Verhaltensnormen, der gelebten und gezeigten Werte. Letztere werden nach außen präsentiert, aber nicht unbedingt gelebt. Unternehmensleitbilder gehören zum Beispiel in diese Kategorie.

Da sich alle Kategorien gegenseitig beeinflussen, kann über die Veränderung von Abläufen, Spielregeln und gezeigten Werten langsam auch die innere Haltung der Mitarbeiter beeinflusst werden. Damit dies funktioniert, muss das Management die neuen Werte und Normen vorleben – und das geschieht nur selten.

Michael Leitl

Alle Beiträge unserer Reihe „Was ist ...“ finden Sie unter www.harvardbusinessmanager.de/extra/wasist