



Die Unkultur mit der Kultur

Kulturwandel und ein neues Mindset dürfen derzeit in fast keiner Projektbeschreibung fehlen. Allerdings sind in der Praxis unrealistische Vorstellungen weit verbreitet: Kultur lässt sich weder konstruieren noch als Teilprojekt abarbeiten oder an eine Fachstelle delegieren. Zum Glück gibt es Auswege.

■ Von Dr. Daniel Marek

Namhafte Stimmen* warnen davor, und doch sind sie immer wieder anzutreffen: die «Kulturwandel»-Projekte, die einer Restrukturierung nachgeschoben werden. Auch die Aufteilung von Kultur- und Technikprojekten etwa im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen ist nicht selten. An sich zeugt die Beachtung, die das Thema Kultur in den letzten Jahren erfahren hat, von einem erfreulichen Bewusstseinswandel. Nur leider führt dieser Umgang mit Kultur oft zu wenig greifbaren Ergebnissen oder gar zu Enttäuschungen.

ORGANISATIONSKULTUR

Alle Normen, Werte und Einstellungen, die das Verhalten der Mitarbeitenden und das Erscheinungsbild des Unternehmens prägen (nach Ed Schein).

Verstoss gegen das Pasta-Prinzip

Isolierte Kulturwandelprojekte wirken ungefähr so, wie wenn im Restaurant die Sauce nach den Teigwaren zum zweiten Gang serviert würde. Tatsächlich werden in der italienischen Küche die Form der Pasta und die Sauce aufeinander abgestimmt und natürlich zusammen serviert. Genau so müssen Struktur und Kultur zusammen gedacht werden. Es ist naiv, Strukturen ohne den Blick auf die Folgen für die Werte (Kultur) zu verändern und darauf zu hoffen, die Mitarbeitenden würden ihr Verhalten automatisch anpassen. Ebenso unbedacht wirkt es, nach einer Restrukturierung «die Kultur verbessern» zu wollen. Häufig beschränkt sich dieses Vorgehen auf das Verhalten der Einzelnen und lässt betriebliche Rahmenbedingungen ausser Acht. Derartige Kulturinitiativen bergen die Gefahr der «Organisationskosmetik», die im Alltag an den Strukturen scheitert.

Unbekömmliche Rezepte

Selbst wenn das Pasta-Prinzip beachtet wird, gibt es weitere schwer bekömmliche Rezepte.

Dazu gehört die Soll-Ist-Gap-Analyse der Kultur. Dieser Ansatz beruht letztlich auf der «toxischen Prämisse» (Wüthrich/Schaller, 2018), eine Soll-Kultur liesse sich greifen und formen. An dieser Annahme bestehen berechtigte Zweifel. Kultur ist das Gewachsene, in der Systemtheorie sogar das nicht Entscheidbare. Bei der Arbeit an der Kultur geht es weniger darum, ein Gebäude zu errichten, als einen Fluss umzuleiten. Wenn eine Soll-Kultur schon schwierig zu fassen ist, dürfte es noch weniger möglich sein, den «Gap» in einem Sprung zu überwinden. Realistischer ist ein schrittweises Vorgehen mit Ausprobieren und Reflexion.

Darüber hinaus verleitet der Soll-Ist-Vergleich zu einer Abwertung der bestehenden Kultur. Alle, die bisher am Erfolg des Unternehmens teilhatten, könnten es als Vorwurf empfinden, was die Bereitschaft, über Werte und Verhaltensmuster nachzudenken, schwerlich fördert. Isolierte Massnahmen und Abwertung der Vorgeschichte machen es Kritikern leicht, das Ganze als «Softie-Geschwätz» abzutun.

Was nun?

Bedeutet diese Einwände, besser die Finger von Töpfen und Pfannen zu lassen? Nein, die Auseinandersetzung mit Werten und ihren Folgen für das Verhalten ist notwendig, wenn ein Unternehmen neue Herausforderungen meistern soll. Selbst bei vermeintlich sachbezogenen Massnahmen, wie der Einführung einer neuen Software, schwingen Einstellungen und Werte mit, die das Verhalten der Benutzer prägen. Manch eine Fusion scheitert an unterschiedlichen Wertvorstellungen.

WERTE

Werte sind Vorlieben, sie geben Zustände oder Verhaltensweisen an, die als sinnvoll oder erwünscht gelten (Wie soll es sein?). Werte drücken zudem eine Rangordnung aus, die eine Auswahl anleitet (Was ist uns wichtig?).

Es ist jedoch nicht zielführend, «die Kultur» als solche verändern zu wollen. Mehr Erfolg verspricht, am Beispiel konkreter Alltagssituationen an Werten und vor allem an Verhaltensweisen zu arbeiten, etwa am Umgang mit Fehlern oder an der Zusammenarbeit von Berufsgruppen und Abteilungen. Erst mit der Anknüpfung an Alltagssituationen lassen sich die Zielrichtung und der Sinn der Wertediskussion glaubwürdig vermitteln. In der Praxis könnte dies heissen, die Glaubenssätze zu überprüfen, die das Verhalten im Alltag leiten.

Anstelle der Debatte über einen Soll-Ist-Vergleich führt der lösungsorientierte Weg oft schneller zu spürbaren Veränderungen: Es ist ohnehin schwierig, gegen bestehende Werte anzukämpfen. Da lohnt es sich eher, Energie in die Verbreitung neuer hilfreicher Einstellungen und Arbeitsweisen zu stecken. Um die erwünschte Zukunft zu veranschaulichen, bietet sich zum Beispiel der Storytelling-Ansatz an, bei dem Werte in Form von Erfolgsgeschichten vermittelt werden. Eine Methode, die Religionen und die Schule schon lange mit Gewinn praktizieren.

Über die Bande spielen

Die Arbeit an erwünschten Verhaltensweisen und Erfolgsgeschichten führt zur Frage nach den Rahmenbedingungen, die dies ermöglichen. Kultur – das ist ein zentrales Interventionsprinzip – lässt sich vorwiegend indirekt beeinflussen, indem der Kontext verändert wird. Dazu gibt es folgende Anhaltspunkte:

- **Erwünschte Verhaltensweisen sichtbar machen:** Nebst Storytelling und der Arbeit an Glaubenssätzen gelten das Vorbildhandeln von Schlüsselpersonen und Verhaltensregeln in Form von «Codes-of-Conduct» oder Leitbildern als weitere Möglichkeiten. Schlüsselpersonen können als Sinnstifter durch ihr Verhalten zur Nachahmung anregen. Verhaltensvorgaben mögen hilfreich sein, wenn die Mitarbeitenden Anregungen und eine Rechtfertigung gegenüber alten Gewohnheiten benötigen. Aber damit ist es nicht getan.
- **Strukturen und Instrumente überprüfen:** Wenn Mitarbeitende neue Verhaltensweisen an den Tag legen sollen, müssen sie dazu befugt sein und entsprechende Anreize erhalten (Prinzip der Verstärkung). Das beste Leitbild zur Zusammenarbeit im



Betrieb nützt wenig, wenn etwa die Budgetierung weiterhin das Gärtchendenken fördert. Hier könnte ein sog. Cut the Crap Committee Strukturen und Instrumente auf ihre Auswirkungen im Hinblick auf die Zusammenarbeit abklopfen. Zu den «üblichen Verdächtigen» gehören: Zielvorgaben, Controlling-Instrumente, Compliance-Regeln, Prozessbeschreibungen, Dienstwege und Kompetenzordnungen. Besonders bei der Einführung neuer Instrumente und Strukturen sollten mögliche Auswirkungen auf Werte und Verhaltensweisen berücksichtigt werden.

- **Freiräume schaffen:** Stefan Kühl weist darauf hin, dass ein bewusster Verzicht auf Vorgaben und Regeln eine stimulierende Wirkung haben kann (Prinzip: weniger ist mehr). Zudem sollte es Orte geben, an denen Mitarbeitende neues Verhalten ausprobieren und reflektieren können.
- **Personalentscheide, Laufbahn- und Entlohnungsmodelle** gehören zum Kernbereich der HR-Fachleute. Gerade Personalentscheide sind ein wirksames Mittel, um neue Prioritäten sichtbar zu machen.

Die Beförderungs- und Entlohnungspraxis darf zumindest der gewünschten Kultur nicht zuwiderlaufen, indem sie destruktive Verhaltensweisen duldet.

Trainings und Workshops sind nicht wertlos, aber sie müssen in einen grösseren Zusammenhang eingebettet sein und im Gleichklang mit strukturellen Massnahmen erfolgen. So ergibt sich ein natürlicher Aufhänger dafür.

Positionierung des HR

Wie können sich nun HR-Fachleute im Thema Kultur positionieren? Zunächst sollten sie auf einen direkten Bezug zum Alltag achten, indem sie konkrete Anliegen wie die Zusammenarbeit oder das Qualitätsverständnis aufgreifen. Im Idealfall vertritt HR diese Anliegen in anderen Projekten. Beispielsweise können sie in den Anforderungskatalog (Design-Kriterien) einer Reorganisation einfließen. Jedenfalls sollten HR-Fachleute der Unternehmensleitung von isolierten Massnahmen abraten und darauf hinweisen, dass Werte und Verhaltensweisen kein rein individuelles Problem darstellen, sondern auf der Ebene des Unternehmens,

der Vorgaben, Strukturen und Instrumente, eine Entsprechung finden müssen.

Ebenso sind einmalige Aktionen zugunsten eines schrittweisen Vorgehens abzulehnen. Die Arbeit an der Kultur verlangt Zeit, Raum und Befugnisse, um Interventionen planen, ausprobieren und auswerten zu können. Zu guter Letzt erfordert das Thema Kultur das Engagement der Führungskräfte. Es lässt sich nicht an eine Fachstelle delegieren.

* LITERATURHINWEISE

Grubendorfer, Christina, 2016, «Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur», Heidelberg, Carl-Auer.

Kühl, Stefan/Muster, Judith, 2018, «So geht Wandel (nicht)», in: Managerseminare, H.242, 5/2018, S. 37–44.

Wüthrich, Hans A./Schaller, Philipp D., 2018, «Kultur ist das Ergebnis», in: zfo 2/2018, S. 76–84.



AUTOR

Dr. Daniel Marek, Organisationsberater und Coach BSO, Dozent an der Swiss HR Academy und an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Er führt in Zürich ein eigenes Beratungsunternehmen für Teamcoaching und Organisationsentwicklung. www.danielmarek.ch