

## Culture eats strategy ... Oder: Die beste Strategie nutzt wenig, wenn ...

von Dr. Georg Kraus

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

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

Immer wieder stellt man im Kontakt mit Unternehmen fest, dass diese eine gute, also zukunftsfähige Strategie haben. Doch im Betriebsalltag gelingt es ihnen nicht, diese zu realisieren. Häufig fragen sich dann die Unternehmenssteuerer: Woran liegt's? Wurden die Ziele zu hoch gesteckt? Oder haben wir die falsche Mannschaft? Oder können sich die Mitarbeiter nicht mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren? Oder ... Solche Fragen werden zu Recht gestellt. Denn

nur wenn die Faktoren auf der Ebene der Unternehmenskultur bekannt sind, die den (Miss-)Erfolg fördern, können diese auch gezielt beeinflusst werden.

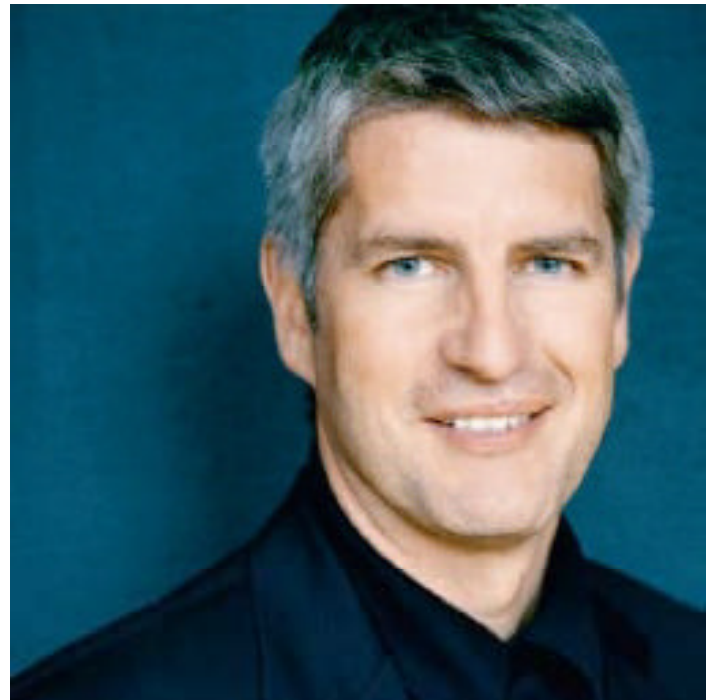
Wo setzen wir den Hebel an?

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

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

a. Das Verhalten der Führungskräfte beziehungsweise Vorgesetzten. Denn diese haben eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter.

b. Die interne Kommunikation und Information. Denn nur, wenn die Mitarbeiter wissen,



*Dr. Georg Kraus ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Tel. 07251/989034; E-Mail: info@kraus-und-partner.de; Internet: www.kraus-und-partner.de), für die 45 Berater und Trainer arbeiten. Er ist Mit-Herausgeber des „Handbuch Change-Management“, dessen 2. Auflage im April 2006 im Cornelsen Verlag erschienen ist.*

welche übergeordneten Ziele das Unternehmen warum erreichen möchte, können sie ihr Verhalten hieran orientieren. c. Die vorhandenen Möglichkeiten zur Selbstorganisation und zu eigenverantwortlichem Handeln. Denn nur wenn die Mitarbeiter die erforderlichen Gestaltungsfreiräume haben, können sie sich aktiv einbringen und am Gestalten der Unternehmenskultur aktiv mitwirken.

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

Was gilt's zu tun?

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

• Was macht unser Unternehmen, meinen Bereich oder mei-

ne Abteilung einzigartig?

• Was sind die Gründe für die besondere Leistungsfähigkeit der Menschen in unserer Organisation?

• Was sind Lernverhinderer und was Lernförderer?

• Wie wird motiviert? Was demotiviert die Mitarbeiter?

• Welche Werte leben die Führungskräfte vor? Welche lebe ich selbst vor?

• Welche (Denk- und Verhaltens-)Tabus gibt es ?

• Welche Ängste haben die Mitarbeiter?

• Welche Normen und Werte prägen den Umgang mit den Mitarbeitern und das Verhalten der Mitarbeiter?

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