



Ohne bewusste Kulturentwicklung lassen sich viele unternehmerische Ziele nicht erreichen.

## ORGANISATIONSENTWICKLUNG

# DIE STRUKTUR- UND KULTUR- ENTWICKLUNG **VERZAHNEN**

In der Struktur eines Unternehmens spiegelt sich auch dessen Kultur wider. Das berücksichtigen Manager beim Planen größerer Change-Vorhaben und von Projekten zur Restrukturierung ihrer Organisation oft nicht ausreichend. Sie unterschätzen zudem, welchen großen Einfluss die weichen Faktoren auf Hard Facts wie Umsatz und Ertrag haben.

Unternehmen lassen sich mithilfe von harten Fakten wie Branche, Mitarbeiterzahl, Umsatz und Ertrag beschreiben, doch nicht charakterisieren. Denn sie sagen wenig darüber aus, wie eine Firma tickt. Um dies zu ermitteln, benötigt man andere Informationen, zum Beispiel darüber,

- von welchen Maximen sich die Mitarbeiter top-down bei ihrer Arbeit leiten lassen,
- wie sie Informationen aufnehmen und verarbeiten,
- wie sie mit Veränderungen umgehen,
- wie konsequent sie Entscheidungen umsetzen oder
- wie sie sich im Kundenkontakt verhalten.

Kurz: Man muss die Kultur des Unternehmens kennen. Obwohl die meisten Unternehmensführer das wissen, unterschätzen sie oft, welche Chancen, aber auch Risiken in den sogenannten weichen Faktoren für

das Erreichen der Ziele schlummern. So kann zum Beispiel eine hoch motivierte Mannschaft (scheinbar) Unmögliches erreichen. Eine Belegschaft hingegen, die innerlich gekündigt hat, führt mittelfristig auch wirtschaftlich gesunde Unternehmen in den Ruin. Trotzdem wird in vielen Betrieben zumindest keine bewusste Kulturarbeit betrieben, denn viele Chefs befassen sich nur ungern mit den Soft Facts – auch weil sich diese Erfolgsfaktoren schwieriger als der Umsatz mit Kennzahlen erfassen lassen. Zudem erachten sie aufgrund ihrer biografischen Prägung Kulturfragen nicht selten (unbewusst) als Sozial-Klimbim, der primär Zeit und Geld kostet. Eine Ursache hierfür ist: In der öffentlichen Debatte wird das Thema Unternehmenskultur häufig auf das Hegen und Pflegen der Mitarbeiter reduziert.



## ONLINEUMFRAGE

### FÜHREN SIE IM UNTERNEHMEN KULTURANALYSEN DURCH?

Auch Ihre Meinung ist gefragt – in unserer Onlineumfrage auf [rationell-reinigen.de](https://rationell-reinigen.de). Auf Ihre Antworten sind wir gespannt!

So berichten zum Beispiel Zeitschriften unter dem Stichwort Unternehmenskultur meist ausführlich über Programme zum Fördern der Gesundheit und Work-Life-Balance der Mitarbeiter und zum Steigern der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Diversity. Sie suggerieren damit: Die Unternehmen mit den aufwendigsten Programmen dieser Art haben die beste Unternehmenskultur. Was dabei aber übersehen wird: In solchen Programmen spiegelt sich zwar auch die Kultur eines Unternehmens wider, letztlich geht es aber um grundlegendere Fragen wie:

- Von welchen Normen und Werten lassen sich die Mitarbeiter und Führungskräfte bei ihrer Arbeit leiten?
- Von welchen Einstellungen ist die Zusammenarbeit geprägt? Denken die Mitarbeiter eher „mein Kollege tut, geht mich nichts an“ oder handeln sie nach der Maxime „Wir sind ein Team, also müssen wir kooperieren und uns wechselseitig informieren“?
- Wie geht das Unternehmen mit neuen Herausforderungen um? Werden sie verdrängt oder konsequent angegangen?

#### KULTURVERÄNDERUNGEN ERFORDERN ZEIT UND ENERGIE

Viele Firmenlenker sind zudem zurecht der Überzeugung: Die Kultur eines Unternehmens lässt sich nur allmählich und mit einem hohen Energieaufwand verändern. Also verzichten sie im Alltag nicht selten ganz auf einen entsprechenden Versuch, weil es nach ihrer Auffassung stets Wichtigeres beziehungsweise Dringlicheres zu tun gibt – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

Diese Haltung ist verständlich. Denn ebenso wie es seine Zeit dauert, Rennpferde zu züchten, dauert es seine Zeit, aus behördenähnlich agierenden Betrieben kundenorientierte Dienstleister zu machen. Drei bis fünf Jahre muss man hierfür bei größeren Organisationen schon einkalkulieren. Denn um einen solchen (mental) Turnaround beziehungsweise Transformationsprozess zu vollziehen, genügt es nicht, die Strukturen zu verändern. Das Unternehmen muss auch neue Formen der Zusammenarbeit fördern. Zudem müssen die Mitarbeiter neue Denk- und Handlungsrouninen entwickeln. Das erfordert seine Zeit. Trotzdem sollte der Versuch nicht unterbleiben, ►



**JULIA WERNER**

Geschäftsführerin, Werner Companies, Ergolding

### UNTERNEHMENSKULTUR IST KEIN NEBENSCHAUPLATZ

Neue Strukturen allein reichen nicht immer aus. Sie müssen auch kulturell getragen werden. Diese Erfahrung haben wir im Rahmen unseres Generationswechsels und unseres Wachstums selbst gemacht. Als ich 2020 die Geschäftsführung übernommen habe, war klar: Ein Führungswechsel darf kein symbolischer Akt sein. Er muss organisatorisch, kulturell und operativ funktionieren. Deshalb wurde die Nachfolge über viele Jahre vorbereitet. Ich durchlief sämtliche Unternehmensbereiche und habe früh Verantwortung übernommen. Führung wurde nicht verkündet, sondern gelebt. Veränderungen wurden nach und nach eingeführt, nicht überschlagen.

Strukturell haben wir eine zusätzliche Managementebene sowie Strategietage etabliert, ein systematisches Risikomanagement implementiert und treiben die konsequente Digitalisierung unserer Verwaltungsprozesse voran. Doch Struktur allein erzeugt keinen Fortschritt. Entscheidend ist, dass Verantwortung klar übertragen, Entscheidungsräume tatsächlich eingeräumt und Erwartungen transparent formuliert werden. Führung bedeutet, Präsenz zu zeigen und konsequent zu handeln.

Unternehmenskultur ist kein weicher Nebenschauplatz. Sie entscheidet über Umsetzungsgeschwindigkeit, Qualität im Kundenkontakt und damit direkt über Umsatz und Ertrag. Aber auch Werte wie Vertrauen, Transparenz, Teamfähigkeit und Kooperation prägen unser Handeln. Diese entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie in Zielsystemen, Verantwortlichkeiten und Abläufen verankert sind.

Ein wesentliches Learning war für uns die Bedeutung eines klaren Prozessmanagements. Saubere Prozesse schaffen Transparenz, sichern Wissen und stärken bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Dies ist nicht nur ein organisatorisches Instrument, sondern ein kultureller Hebel. Ich bin überzeugt: Kultur entsteht durch Führungshaltung. Wenn Kundenorientierung gefordert wird, muss sie in Zielsystemen messbar sein. Wenn Eigenverantwortung gewünscht ist, müssen Entscheidungsräume real übertragen werden.

Struktur schafft Klarheit, Kultur schafft Umsetzungskraft – beides gehört zusammen.



**MARC-A. EICKHOLZ**

Geschäftsführer, Niederberger-Gruppe, Köln

## GELEBTE LEITKULTUR BESTEHT IN DER KONTINUITÄT

Leitlinienorientierte Kulturvielfalt – so lässt sich das Wesen der Niederberger-Gruppe gut beschreiben. Die Rahmenbedingungen werden in der Hauptverwaltung in Köln geschmiedet und von dort in die bundesweiten Standorte übertragen.

Eine stetig gelebte Leitkultur besteht in der Kontinuität, dies spiegelt sich besonders in den langen Unternehmenszugehörigkeiten wider. So gehören viele unserer regionalen leitenden Köpfe teils 25 Jahre zur Gruppe, einige sogar mehr als vier Jahrzehnte. Da verwundert es nicht, dass unsere Standorte sich im Laufe der Zeit einen eigenen kulturellen Stil angeeignet haben – je nachdem, was die Betriebsleitung vorgelebt und wie man sich auf regionale Gegebenheiten eingestellt hat. Mitunter erschwert eben dies, neue Ansätze im Unternehmen einzubringen. In fast allen Fällen erfordert es eine beträchtliche Zeitspanne sowie viel Penetranz; selten bleibt aber auch nur, eine rentenbedingte Änderung abzuwarten.

Derzeit verfolgen wir den Plan, unseren strategischen Ansatz der Kommunikationskompetenz in die DNA unserer Unternehmensgruppe sozusagen als vererbbares Kulturgut zu implementieren. Gedanklich als Projekt ausgelegt, haben wir inzwischen verstanden, dass es sich dabei um eine wiederkehrende, auf Dauer ausgelegte Aufgabe handelt, die man kontinuierlich am Leben erhalten muss und im Einzelfall nicht erzwingen kann. Gezielte Gruppencoachings sollen die Gedanken verinnerlichen.

Schulungen finden auch für den EDV-Bereich statt, dennoch bleiben die Soft-Facts-Hürden, die mit der Digitalisierung bislang streng analog gelebter Prozesse einhergehen, durchaus vielfältig. Letztlich läuft es auch hier wieder auf die regionalen Leitfiguren hinaus. Ohne dass diese eine Änderung vorleben, wird es nur mit Gegenwind und entsprechend ruckelnd funktionieren.

Gelegentlich springen uns Auftraggeber zur Seite, wenn diese Änderungen von uns einfordern, welche in die gelebte Kultur eingreifen. Offensichtlich fällt eine kulturelle Anpassung leichter, wenn diese auf externen Vorgaben beruht und nicht in der Schmiede der Hauptverwaltung entsteht.

die Unternehmenskultur zu gestalten. Denn anders lassen sich viele unternehmerische Ziele wie zum Beispiel der Technologie- oder Serviceführer, das ertragsstärkste oder das am besten für das KI-Zeitalter gerüstete Unternehmen in der Branche zu werden, nicht erreichen.

### AM BALL BLEIBEN UND KONSEQUENT SEIN

Doch Vorsicht! Nicht selten scheitert der Versuch, die Kultur zu verändern. Eine häufige Ursache hierfür ist: Die Unternehmensführer formulieren zwar entsprechende Entwicklungsziele, doch kaum sind diese verkündet, wenden sie sich anderen Dingen zu. Und die Aufgabe, die für eine Veränderung nötigen Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten und umzusetzen, delegieren sie beispielsweise an eine junge Führungskraft, die sich bewähren soll, oder an eine Stabsabteilung.

**Ein häufiger Fehler beim Versuch, die Kultur zu verändern: Unternehmensführer formulieren entsprechende Entwicklungsziele, doch kaum sind diese verkündet, wenden sie sich anderen Dingen zu.** Dr. Georg Kraus

Bei einem solchen Vorgehen kommt bei den Mitarbeitern die Botschaft an: Allzu wichtig scheint das Ganze unseren Chefs nicht zu sein, sonst würden sie sich selbst darum kümmern. Fatal wird dieses Signal, wenn die Führungskräfte top-down zudem in der Folgezeit widersprüchliche Botschaften an die Mitarbeiter senden. Das ist oft der Fall. Hierfür drei Beispiele:

- Der Vorstand eines Unternehmens verkündet: „Wir wollen die Nummer 1 in Sachen Kundenorientierung werden“; die Leistung der Bereiche wird aber weiterhin rein am Ertrag gemessen.
- Ein Vertriebsleiter propagiert ein aktives Verkaufen. Er kontrolliert aber beispielsweise nicht, ob seine Mitarbeiter Angebote konsequent nachfassen.

– Ein Bereichsleiter verkündet: „Wir führen in jedem Quartal ein Mitarbeitergespräch, weil dies wichtig ist.“ Doch wenn diese anstehen, verschiebt er sie regelmäßig oder lässt sie ausfallen.

Wenn Unternehmensführer einen kulturellen Wandel wünschen, müssen sie dies durch ihr Verhalten dokumentieren. Sie müssen ihren Mitarbeitern die neue Kultur vorleben. Auch hierfür ein Beispiel: Der Vorstand sagt: „Wir wollen eine Vertrauenskultur entwickeln und künftig nicht mehr einen großen Teil unserer Arbeitszeit damit verschwenden, uns abzuschern.“ Dann muss der Vorstand auch selbst zeigen, dass er bereit ist, Risiken einzugehen. Zudem darf er Mitarbeiter nicht an den Pranger stellen, wenn sie Fehler machen. Und er sollte durch symbolische Handlungen signalisieren: Fortan ist ein neues Verhalten gefragt.

#### DIE RICHTIGEN SIGNALE SENDEN

Als der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Volkswagen, Ferdinand Piëch, vor vielen Jahren der Top-Manager im Konzern wurde, schnappte er sich – so zumindest die Legende – einen Blaumann und stellte sich für einige Tage ans Fließband. Hierdurch signalisierte er



#### Dr. Georg Kraus

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal. Er hat eine Professur an der Technischen Universität Clausthal und ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe und der IAE in Aix-en-Provence.

den Mitarbeitern in der Produktion: Ich schätze eure Arbeit, und es ist mir wichtig, zu erfahren, was euch antreibt und bewegt.

Um die Kultur eines Unternehmens oder Bereiches kennenzulernen, muss man sich nicht unbedingt ans Fließband stellen; auch wenn man den Wert solcher symbolischen Handlungen nicht unterschätzen sollte. Es gibt systematischere Vorgehensweisen. Hilfreich beim Ermitteln der Kultur einer Organisation ist es zum Beispiel, sich zu fragen:

– Wie werden die Mitarbeiter in dem Unternehmen/Bereich primär motiviert? Über das Gehalt, Provisionen, Anerkennung, Druck, Information, Partizipation? ▶

# ROBOLUTION

## Der intelligente 2-in-1 Roboter-Reiniger

Wirkt im Gerät und auf der Fläche.

Willkommen in der Zukunft der Reinigung!  
Das neue ROBOLUTION sorgt mit seiner intelligenten Formulierung für überragende Sauberkeit auf Flächen. Gleichzeitig pflegt und schützt es Reinigungsroboter aller Hersteller aktiv im Gerät – für minimale Gerüche und Kalkrückstände, aber maximale Langlebigkeit.



Wir sind da - besuchen Sie uns!  
21.-23.04. | Halle 5 | Stand 5-517



[www.dr-schnell.com](http://www.dr-schnell.com)



# DR.SCHNELL



SPEZIELL  
FÜR  
REINIGUNGS-  
ROBOTER  
ENTWICKELT



HEIKO SCHWARZ

Geschäftsführender Gesellschafter, GRG Services, Berlin

## VERÄNDERUNG GELINGT, WO FÜHRUNG ZUHÖRT

Unser Unternehmen besteht seit mehr als 100 Jahren und wird heute in dritter Generation geführt. Schon mein Großvater und mein Vater waren überzeugt, dass wirtschaftlicher Erfolg immer auch eine kulturelle Grundlage hat. Respekt, Verlässlichkeit und ein Umgang auf Augenhöhe mit allen Mitarbeitenden gehörten für sie selbstverständlich zum unternehmerischen Handeln. Diese Haltung prägt unser Unternehmen bis heute und sie ist für mich Verpflichtung und Orientierung zugleich.

Gerade in der Gebäudereinigung ist Nähe jedoch keine Selbstverständlichkeit. Unsere gewerblichen Mitarbeitenden arbeiten in Objekten in ganz Deutschland. Umso wichtiger ist es, den persönlichen Kontakt bewusst zu suchen. Deshalb besuchen wir unsere Teams regelmäßig vor Ort. Diese Aufgabe liegt nicht nur bei der Geschäftsführung. Auch unser Management ist eingebunden. Kultur entsteht im Alltag. Sie zeigt sich dort, wo Führung zuhört, präsent ist und echtes Interesse am Arbeitsalltag der Mitarbeitenden zeigt.

Parallel dazu befindet sich unser kaufmännischer Bereich in einer Phase intensiver Veränderung. Neue digitale Systeme verändern Prozesse und Arbeitsweisen grundlegend. Gleichzeitig gestalten wir unsere Büroflächen neu und lösen klassische Einzelarbeitsplätze schrittweise auf. Flexible Arbeitsbereiche sollen Austausch und Zusammenarbeit fördern. Auch die Geschäftsführung arbeitet ohne eigenes Büro und nutzt wie alle anderen ein Buchungssystem für Arbeitsplätze.

Gerade bei der Einführung neuer digitaler Systeme oder neuer Arbeitsformen zeigt sich, wie wichtig es ist, Mitarbeitende früh einzubeziehen. Ohne diesen Dialog entstehen schnell Unsicherheit und Distanz. Deshalb begleiten wir diesen Wandel sehr bewusst. Externe Expertise und interne Projektgruppen unterstützen uns dabei, Themen wie Mitarbeiterpartizipation, Kommunikation und Führung gezielt weiterzuentwickeln.

Für mich ist klar: Strukturveränderungen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie mit der Kultur eines Unternehmens im Einklang stehen. Veränderung gelingt dort, wo Führung zuhört, Verantwortung teilt und Mitarbeitende den Weg aktiv mitgestalten.

- Wie und nach welchen Kriterien werden neue Mitarbeiter ausgewählt und befördert?
- Wie ist der Umgang der Mitarbeiter im Unternehmen/Bereich? Eher partnerschaftlich oder hierarchiebetont? Sprechen sich die Mitarbeiter zum Beispiel mit „du“ oder „Sie“ an? Wie offen sind die Türen der Vorgesetzten?
- Wie flexibel und problemadäquat ist die Zusammenarbeit? Wie werden Projekte aufgesetzt? Welche Unterstützung erhalten sie? Wie konsequent werden Beschlüsse umgesetzt? Wie wird auf Zielabweichungen reagiert?
- Was wissen die Mitarbeiter über die Kunden und wie behandeln sie diese? Wie Bittsteller, Auftraggeber oder Partner?
- Was ist in dem Unternehmen/Bereich tabu? In welche Fettnäpfchen darf man keinesfalls treten?

**In der öffentlichen Debatte wird das Thema Unternehmenskultur häufig auf das Hegen und Pflegen der Mitarbeiter reduziert.** Dr. Georg Kraus

### DREI EBENEN DER UNTERNEHMENSKULTUR

Der US-amerikanische Organisationspsychologe Edgar Schein, einer der Väter der Organisationsberatung, unterscheidet drei Ebenen, auf denen sich eine Unternehmenskultur manifestiert:

**Sichtbare, aber interpretationsbedürftige Symbole:** Ist die Architektur modern oder klassisch? Werden Großraum- oder Einzelbüros bevorzugt? Wie kleiden sich die Mitarbeiter? Wie ist der Umgangston? Wie ist das Gehaltsgefüge? Wie präsentiert sich das Unternehmen nach außen – in Stellenanzeigen, Broschüren, im Internet?

**Teilweise unsichtbare Normen:** Gibt es schriftlich formulierte Unternehmensleitlinien? Werden diese im Alltag gelebt? Wie ist die Einstellung zu den Mitarbeitern? Werden sie eher zu wechselseitigem Verständnis oder Konkurrenzverhalten ermutigt? Haben sie eher große oder kleine Entscheidungsspielräume? Welche Geschichten über den Firmengründer oder die Führungskräfte kursieren im Unternehmen? Was wird dabei als besonders gut beziehungsweise schlecht dargestellt?

**Unsichtbare, meist unbewusste Basisannahmen:** Dies sind selbstverständliche Annahmen, die nicht mehr

hinterfragt werden. Sind die Menschen grundsätzlich eher gut oder schlecht beziehungsweise leistungsbereit oder faul? Welche Rolle spielt die Arbeit im Leben eines Menschen? Wie sollte der Umgang Mensch-Mensch sowie Mensch-Umwelt sein?

Alle diese Faktoren zu erfassen, ist zeitaufwendig und zuweilen auch übertrieben. Trotzdem ist eine fundierte Kulturanalyse wichtig. Das zeigt sich unter anderem darin, wie häufig in Unternehmen zum Beispiel Projekte gestartet, neue Technologien eingeführt und/oder Umstrukturierungen vollzogen werden, ohne die erhofften Effekte zu erzielen. Eine häufige Ursache hierfür ist: In der Planungsphase wurde nicht ausreichend beachtet, dass sich in der Struktur eines Unternehmens ebenso wie in den firmeninternen Arbeitsbeziehungen und -prozessen dessen Kultur widerspiegelt. Deshalb setzen Struktur- und Verfahrensänderungen, damit sie wirksam werden, meist auch eine Kulturveränderung voraus. Dasselbe gilt, wenn sich die strategischen Ziele ändern.

Bevor Unternehmensführer in ihrer Organisation größere Veränderungsprojekte initiieren, die auch eine neue Kultur erfordern, sollten sie daher analysieren: Wie tickt das Unternehmen aktuell? Denn nur dann

kann der Change-Prozess so gestaltet werden, dass er nicht nur auf dem Papier, sondern auch real gelingt. Hinzu kommt: Zum Steuern eines Change-Prozesses benötigt man Parameter, aus denen sich ablesen lässt: Hat sich etwas verändert, befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg? Sonst ist bei Bedarf kein korrigierendes Eingreifen möglich. Deshalb führen Unternehmen bei größeren Change-Vorhaben oft nach der ersten Kulturanalyse im Ein- oder Zwei-Jahres-Rhythmus (abgespeckte) Folgeanalysen durch – beispielsweise in Form von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen. Diese Analysen haben auch die Funktion, Veränderungen sichtbar zu machen. Denn gerade, weil Kulturveränderungen so lange dauern, haben die Beteiligten zuweilen das Gefühl: „Es bewegt sich nichts. Wir kommen nicht voran.“ Ergo sollten auch kleine Fortschritte wahrgenommen, dokumentiert und gewürdigt werden, damit die Beteiligten nicht resignieren, sondern weiterhin mutig voranschreiten. ■

**Dr. Georg Kraus**  
 guenter.herkommer@holzmann-medien.de



DIE IDEENSCHMIEDE

MAGIC LINE

MAGIC WAGEN  
 NORMGERECHT  
 SEIT 2012



WIR WARTEN  
 AUF SIE

**Interclean** AMSTERDAM

HALLE | STAND  
 1 | 01.425



MEHR ERFAHREN



Seit 2012 auf Basis von recyceltem Kunststoff



Hergestellt aus zertifizierten Bestandteilen „Kunststoff Zweites Leben“



Erste Linie kohlenstoffneutraler Wagen



Ab 2019 unterstützt TTS Emissionsausgleichsprojekte bei der Magic Wagen-Herstellung