

# Kulturwandel in Unternehmen

*Eines der schwierigsten Unterfangen im Bereich des Change Managements ist es, eine Kulturveränderung im Unternehmen erfolgreich durchzuführen. Als Basis für die Identifizierung der Veränderung kann das Modell von Gregory Bateson und Robert Dilts beigezogen werden.*



Fritz Kleiner,  
fkl@ch.ibm.com

Senior Consultant für  
Change Management /  
Process Reengineering  
IBM Business  
Consulting  
Services

In vielen Mandaten werden Unternehmensberater mit der Thematik einer nötigen Kulturveränderung konfrontiert. Den Veränderungsbedarf zu ermitteln und die entsprechenden Veränderungsschritte zu identifizieren, ist darum ein sehr wichtiges und teilweise schwieriges Unterfangen. Erfahrungen zeigen, dass die Anwendung des Gestaltungsmodells von Gregory Bateson und Robert Dilts sich sehr gut für diesen Aufgabenbereich eignet.

## Wandel als verborgenes Ziel

Bei den meisten Projekten steht der Kulturwandel nicht im Vordergrund. Grundsätzlich bilden andere Projektziele wie etwa die Einführung von Prozessen, die Neugestaltung der Aufbauorganisation oder die Einführung einer ERP-Lösung den Hauptfokus. Mit den definierten Projektzielen und den erwarteten Nutzen geht jedoch meist ein Kulturwandel einher. Anzeichen dafür können Aussagen des Managements sein wie beispielsweise «Unsere Mitarbeiter sollten neben der Tooleinführung lernen, besser miteinander zu arbeiten» oder «Dass unsere Mitarbeiter Problemeskalationen im IT-Bereich löschen, ohne diese zu behandeln, darf es nicht geben». Diese meist nebenbei geäußerten Aussagen sind sehr selten umfassend. Aus diesem Grund empfiehlt sich als erster Schritt eine Kulturanalyse. Fehlt jedoch die Sensibilisierung des Managements, dass neben der Einführung von Neuerungen oft auch ein Kulturwandel nötig wird, so ist es meistens die Aufgabe des Beraters, dem entsprechenden Management aufzuzeigen, dass die Projektziele und die spätere Nachhaltig-

keit nur erreicht werden können, wenn auch die Unternehmenskultur entwickelt wird.

Mit der hier vorgestellten Methode kann ein Kulturwandel in vier Phasen erfolgen:

1. IST-Unternehmenskultur erheben
2. SOLL-Unternehmenskultur bestimmen
3. Transformationen vom IST zum SOLL definieren
4. Umsetzen der Transformationsschritte inklusive fortlaufender Überprüfung der Transformation

Nachfolgend werden diese vier Phasen basierend auf dem Gestaltungsmodell von Gregory Bateson und Robert Dilts beschrieben:

## Phase 1: IST-Unternehmenskultur-Analyse

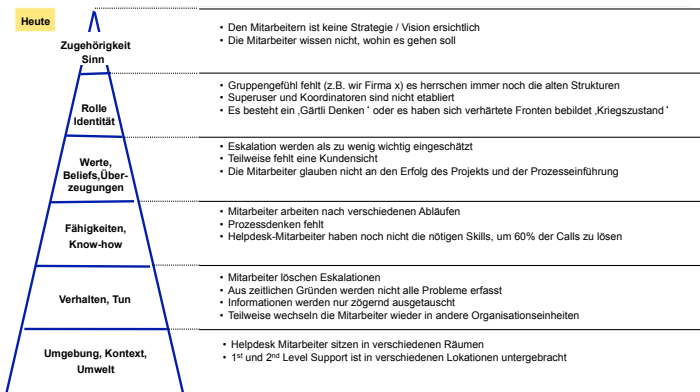
Was ist die Unternehmenskultur? Welche Bereiche muss ein Berater analysieren? Unternehmenskultur – ein Begriff, der innerhalb der letzten 15 Jahre eine erstaunliche Karriere gemacht hat und zunehmende Beachtung in Wissenschaft und Praxis findet. Unter Unternehmenskultur versteht man im Allgemeinen das Verhalten, Denken und Auftreten der Unternehmensmitglieder. Sie stellt damit die Gesamtheit der von den Mitarbeitern eines Unternehmens gemeinsam getragenen Wertvorstellungen, Normen, Handlungs- und Verhaltensmuster dar. Sie kommt in der Umgangsart von Mitarbeitern, in gemeinschaftlich gepflegten Gewohnheiten und Sprachregelungen, im Firmenauftritt bis hin zur Ausgestaltung eines Firmenstandorts (z.B. Gebäudearchitektur und Ausstattung) zum Ausdruck.

Wie die Beschreibung der Unternehmenskultur zeigt, sind Bereiche wie «Vision (Sinn und Zugehörigkeit)», «Identität und Rolle der Mitarbeiter», «Werte und Überzeugungen», «Fähigkeiten und Know-How» sowie «Umgebung und Kontext» wichtige Aspekte. Sie steuern Verhalten, Denken und Auftreten.

In diesem Schritt wird ein Fragenkatalog

zusammengestellt, welcher zu jedem der aufgeführten Bereiche Informationen zur Unternehmenskultur bündelt. Um ein aufschlussreiches Ergebnis zu erlangen, werden Personen aus den verschiedenen Führungshierarchien befragt.

Mögliches Resultat aus der IST-Analyse (Beispiel eines IT-Betriebs):



### Phase 2: SOLL-Unternehmenskultur bestimmen

In dieser Phase wird die SOLL-Unternehmenskultur festgelegt. Grundsätzlich sind zwei Vorgehensvarianten möglich: Das Bottom-Up Verfahren und das Top-Down Verfahren.

Beim Bottom-Up Verfahren wird eine Projektgruppe aus verschiedenen Hierarchiestufen zusammengestellt, welche in verschiedenen Workshops die SOLL-Unternehmenskultur definiert. Die Resultate werden in einem weiteren Workshop dem Management vorgestellt und falls nötig, noch angepasst. Dieses Verfahren berücksichtigt alle Anliegen und Wünsche der einzelnen Hierarchiestufen. Hierbei besteht die Gefahr, dass die Projektgruppe eine Vision einer Unternehmenskultur erarbeitet, welche nicht in das Konzept des gesamten Managements passt und es somit noch zu verschiedenen grösseren Anpassungen kommen kann. Diese Anpassungen können dazu führen, dass sich die Projektgruppe nicht wertgeschätzt fühlt und die Motivation verliert. Des Weiteren ist dieses Vorgehen

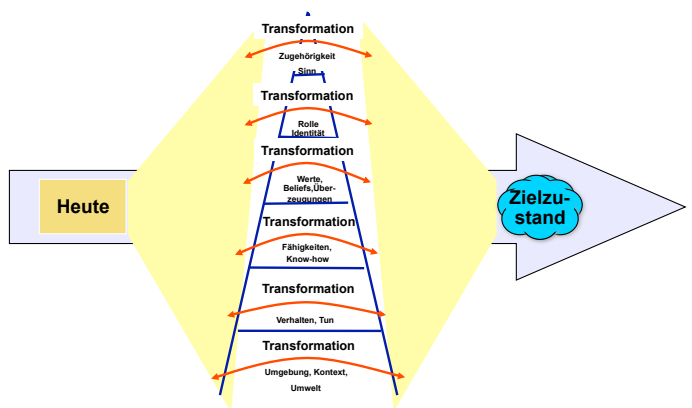
sehr zeitaufwendig und bindet viele Mitarbeiter-Ressourcen, da sich durch den Einbezug der verschiedenen Hierarchiestufen das Projektteam vergrössert und eine regelmässige Abstimmung mit der Unternehmensführung nötig wird.

Aus diesen Gründen bietet sich meistens das Top-Down Verfahren an. Dies bedeutet, dass die SOLL-Unternehmenskultur in verschiedenen Workshops mit der Unternehmensführung definiert wird und anschliessend den betroffenen Mitarbeitern vorgestellt wird.

Als Basis für die SOLL-Definition dient die IST-Analyse mit ihren verschiedenen Analysebereichen («Vision (Sinn und Zugehörigkeit)», «Identität und Rolle der Mitarbeiter», «Werte und Überzeugungen», «Fähigkeiten und Know-How», «Verhalten und Tun» sowie «Umgebung und Kontext»). Resultat dieser Phase ist, je Bereich den anzustrebenden Zustand zu beschreiben, welche in der Summe die Unternehmenskultur ausmachen.

### Phase 3: Transformationen vom IST zum SOLL definieren

In dieser Phase werden in weiteren Workshops je Bereich die nötigen Transformationsschritte erarbeitet, um vom IST-Zustand zum SOLL-Zustand zu kommen. Da die oberen Bereiche die grösste Umsetzungskraft aufweisen, ist es von Vorteil, wenn diese als erstes angegangen werden. Durch dieses Vorgehen kann es sein, dass die Probleme



eines tiefer gelegenen Bereichs durch die Transformation in den oberen Bereichen automatisch gelöst werden.

Anbei ein Beispiel:

Wenn auf der Ebenen «Vision (Sinn und Zugehörigkeit)» sowie «Rolle und Identität» den Mitarbeitern ein klares Bild vermittelt werden kann, welches auch gelebt wird und somit ein Spirit entsteht, so sind Diskussionen über eine nötige Begründung im Bereich «Umgebung und Kontext» für eine Verbesserung der Mitarbeitermotivation nicht im gleichen Umfang abzuhandeln.

**Phase 4: Umsetzen der Transformationsschritte inklusive fortlaufender Überprüfung der Transformation**

In dieser Phase werden die einzelnen erarbeiteten Transformationsschritte umgesetzt. In den meisten Unternehmen werden verschiedene Projektteams gebildet, welche die Umsetzung der einzelnen Transformationsschritte vornehmen. Ein sehr wichtiger Aspekt in dieser Phase kommt dem Change Management zu. Durch eine aktive und regelmässige Kommunikation kann ein reibungsloser Übergang vom IST- zum SOLL-Zustand sichergestellt werden. Der Fortschritt sowie die Handhabung von Problemen sind mittels einem Projektmanagement zu regeln. Für die Kontrolle der Zielerreichung eignet sich die in der Phase 2 erarbeitete SOLL- Unternehmenskultur. Zu bedenken ist jedoch, dass für den Wechsel zu einer neuer Unternehmenskultur



genügend Zeit vorgesehen wird, da schnelle Erfolge (Quick Wins) sehr selten möglich sind.

**Fazit**

Um nachhaltig einen Erfolg sicher zu stellen, ist es wichtig, den dargestellten Prozess regelmässig zu durchlaufen. Ein externer Berater kann diesen Prozess mit seiner Erfahrung und seinem Wissen sehr gut begleiten, gelebt werden muss die Unternehmenskultur jedoch von den Mitarbeitern und dem Management des Unternehmens.

UND DANN BIETEN WIR NOCH...  
**23 WEITERE SEMINARRÄUME!**

**WWW.DASSEMINARHOTEL.CH**

**SEMINARHOTEL SEMPACHERSEE**

HOTEL SEMINAR-RÄUME  
DIE MARKT-WIRTSCHAFT  
DAS RESTAURANT  
DIE BAR  
DER SKULPTURENPARK

**6207 NOTTWIL LU  
TEL 041 939 23 23**

**Playback-Theater zürich:**

**Wir spielen, was Sie uns erzählen!**

Erleben Sie mit, wie aus Ihrer Geschichte ein Bühnenstück wird! Was Sie uns erzählen, sehen Sie sekunden später als Theaterstück. 100 % Improvisation. Jede Aufführung ist einzigartig und unwiederholbar.

Öffentliche Auftritte: 5. April, 12. Mai, 8. Juni, 8. Juli um 20.00 in der Bühne S am Bhf. Stadelhofen.

Infos unter: [www.playback-theater.ch](http://www.playback-theater.ch)

Playback-Theater Kurse: Playback-Theater ist

Playback-Theater zürich  
Karin Bettina Gisler  
Mühlebachstrasse 166, 8008 zürich  
Tel./Fax 044 382 25 20/44  
[karin.gisler@playback-thea-](mailto:karin.gisler@playback-thea-)