

Wie Führungskräfte Kulturwandel gestalten

von Doris Stempfle

Wollen Unternehmen den Kulturwechsel wagen und sich zum Beispiel von einer reinen „Beraterkultur“ zu einer „Vertriebskultur“ entwickeln, taucht unversehens ein Hindernis auf: die bestehende Unternehmenskultur.



Eine Unternehmenskultur entsteht zumeist, indem sich durch eine kollektive Bewusstseinsprogrammierung Muster von Verhaltensweisen ausbilden, die überwiegend über Nachahmung erworben werden. Dabei spielen die Kulturträger eine bedeutende Rolle – vor allem die Geschäftsführung und die Führungskräfte eines Finanzdienstleistungsunternehmens. Nach und nach werden Normen, Gebote und Verbote tradiert und „nach unten“ weitergegeben. Schließlich kommt es zu Anpassungsmechanismen, die eine positive Wirkung entfalten, so lange das Unternehmen zufriedene Kunden hat, hohe Umsätze sowie ansehnliche Gewinne feiert. Das ist das erfreuliche Gesicht des Januskopfes „Unternehmenskultur“, denn sie bietet Sicherheit und schafft Motivations-Anreize. Top-Performance ist kaum denkbar, wenn eine Orientierung und Sinn bietende Unternehmenskultur fehlt.

Negatives Janusgesicht

Problematisch wird dieses Konstrukt, wenn sich die Rahmenbedingungen so verändern, dass sich das Unternehmen als Ganzes weiterentwickeln müsste – vielleicht in eine andere Richtung als die gewohnte. Das ehemalige Erfolgsrezept „Das haben wir schon immer so gemacht“ wird dann zum Synonym für dinosaurierhaftes Verhal-

ten, für Unflexibilität, für Ineffizienz, für das unproduktive Festhalten am Bewährten. Jetzt zeigt sich das negative Janusgesicht der Unternehmenskultur: Innovation und Kreativität werden bestraft, angepasstes Verhalten wird belohnt, nonkonformes Verhalten sanktioniert.

Nun wäre eine Veränderung der Unternehmenskultur dringend notwendig – dies wird jedoch von mehreren Einflüssen behindert. So etwa dadurch, dass neue Mitarbeiter durch alte, und damit in der Vergangenheit erfolgreiche Mitarbeiter im Rahmen einer Patenschaft oder eines Mentorprogramms eingearbeitet werden. Die „alten Hasen“ stehen aber unter dem Einfluss der ehemals „richtigen“, nun blockierenden Unternehmenskultur und reichen die entsprechenden Normen und Verhaltensweisen an die „Jungspunde“ weiter. Gruppendynamische Prozesse führen dazu, dass die Neuen ständig prüfen, ob ihr Verhalten regelkonform ist – so übernehmen sie schnell und unreflektiert die etablierten Wertvorstellungen und Normen. Stagnation und Entdynamisierung sind die verheerenden Folgen.

Externer Coach als Lotse im Veränderungsprozess

Kulturveränderung kann nur gelingen, wenn sie von den Führungs-

kräften in Gang gesetzt oder zumindest tatkräftig unterstützt wird – sie muss top-down vorgelebt werden. Allerdings: Auch die Führungskräfte leben natürlich in der etablierten Kultur, auch ihr konformes Verhalten im Sinne der bestehenden Kultur wird belohnt. Die Führungskraft schmort jahrelang in demselben, im eigenen Saft – und ist somit unfähig, sich von der Unternehmenskultur, die ihr den Aufstieg ermöglicht hat, zu distanzieren. Sie ist mithin fataler Teil des Stillstandes, gegen den sie angehen soll.

Wenn die Führungskraft jedoch fähig ist, sich von der alten Unternehmenskultur zu befreien sowie diese und sich selbst kritisch zu hinterfragen, kann der Aufbruch zu neuen Ufern gelingen. Sie muss sich darüber klar werden, dass sie selbst Teil des hemmenden Systems ist. Dies eigenständig und ohne Hilfe von außen zu leisten, ist schwierig.

Ein Ausweg eröffnet sich durch die Zusammenarbeit mit einem externen Coach, dem die Führungskraft vertraut, und der ihr hilft, über den Tellerrand der Unternehmenskultur hinauszublicken und ihr Wege aufzuzeigen, wie der Wandel zu Vertriebskultur gelingen kann.

Wesentliche Merkmale eines Coachings sind Individualität, Ganzheitlichkeit, Gleichrangigkeit, Vertrau-

lichkeit und Unabhängigkeit. Diese Eigenschaften helfen dem Coachee – der Führungskraft –, den schwierigen und oft schmerzhaften Prozess der Abnabelung von der jahrelang erfolgreichen Unternehmenskultur mit der Unterstützung des Coachs zu wagen – und diesen Abnabelungsprozess zugleich top-down zu organisieren und die Mitarbeiter zu befähigen, sich ebenfalls von der nicht mehr zeitgemäßen Unternehmenskultur zu verabschieden.

Doch wer Abschied verlangt, muss Neues anbieten: Wer etwa die Verabschiedung von der „Beraterkultur“ will, sollte jene „beratende
(5.467 Zeichen)

Verkäuferkultur“ als zeitgemäßes Äquivalent vorleben. Veränderung beginnt im Denken und setzt sich im konsequenten Handeln fort. Möchte die Führungskraft eine nachhaltige Veränderung bei ihren Mitarbeitern bewirken, ist sie aufgefordert, als Kulturgeber aus ihren gewohnten Verhaltensgewohnheiten auszubrechen und neue authentische Verhaltensweisen vorzuleben. Und dabei hilft der Coach – durch Feedbackgespräche, positive Verstärkung und indem er über Dank, Lob und Auszeichnung, also positive Rückkopplungen, bereits verändertes Verhalten verstärkt. Hat der Coach dies geleistet, wird

die Führungskraft ihrerseits fähig sein, die Mitarbeiter auf dem Weg zur innovativen Kultur mitzunehmen.

Nicht immer wird es gelingen, den Kulturwechsel mit der bestehenden Mannschaft zu bewerkstelligen. Notwendig ist der Mut der Führungskraft, neue Mitarbeiter, die noch nicht von der blockierenden Kultur geprägt sind, ins Unternehmen zu holen und diese bei der Entfaltung derjenigen Energien zu fördern, die den Kulturwechsel ermöglichen. Der externe Coach übernimmt bei diesem Drahtseilakt eine wertvolle Lotsenfunktion.