

Svea von Hehn
Nils I. Cornelissen
Claudia Braun

Kulturwandel in Organisationen

Ein Baukasten für angewandte
Psychologie im
Change-Management

*überarbeitete und erweiterte
2. Auflage*

Inklusive
SN Flashcards
Lern-App

MOREMEDIA



Springer

Kulturwandel in Organisationen

Svea von Hehn • Nils I. Cornelissen • Claudia Braun

Kulturwandel in Organisationen

Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-
Management

überarbeitete und erweiterte 2. Auflage

Svea von Hehn
Berlin, Deutschland

Nils I. Cornelissen
Berlin, Deutschland

Claudia Braun
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-62029-8 ISBN 978-3-662-62030-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62030-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wir widmen dieses Buch:
Arist & Aaron von Hehn (SvH)
Imke & Nanna Wangerin (NC)
Florian Glässing (CB)

Geleitwort zur 2. Auflage

» „Das Leben gehört den Lebendigen an, und wer lebt, muß auf Wechsel gefaßt sein.“¹

Der etwas lakonisch anmutende Ausspruch aus Goethes „Wilhelm Meisters Wanderjahre“ klingt zwar intuitiv einleuchtend, stellt aber leider nicht die Erfahrung der meisten Mitarbeitenden in Unternehmen dar (das hat Goethe allerdings auch nicht behauptet). In der Realität tun sich Menschen mit Veränderungen durchaus schwer, in jedweder Generation und in jedweden Umfeld, manche mehr, manche weniger. Wir schaffen es zwar meistens ganz gut, uns an Veränderungen zu gewöhnen, aber das heißt noch nicht, dass wir sie mit offenen Armen empfangen und unsere Einstellungen, Verhaltensweisen und Gewohnheiten sofort und bereitwillig anpassen. Die Corona-Krise ist ein gutes Beispiel. Ich war in meinem Arbeitsumfeld schwer beeindruckt, wie schnell sich Kolleginnen und Kollegen an die neue Situation angepasst haben und wie effektiv und engagiert sie miteinander arbeiten. Ich finde es aber auch aufschlussreich, dass viele Kolleginnen und Kollegen sich noch mehr Klarheit und Unterstützung wünschen, wie es in der nächsten Phase weitergeht und wie das „new normal“ aussieht. Wir sehen einen hohen Kommunikationsbedarf, um den Wandel zu erklären und ihn gemeinsam zu gestalten.

Die Veränderungsgeschwindigkeit in unserer Gesellschaft und in der Arbeitswelt nimmt zu. Unternehmen müssen sich strategisch neu ausrichten oder Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen anpassen. Von Mitarbeitern erwarten wir „learning agility“ und „adaptability“, aber es ist auch an Führungskräften und Human Resource(HR)-Experten, nicht schlicht auf diese Fähigkeiten zu vertrauen, sondern einen Kulturwandel strukturiert anzugehen und Kolleginnen und Kollegen bei Veränderungsprozessen zu unterstützen und mitzunehmen.

Durch meine beruflichen Stationen habe ich unterschiedliche Unternehmenstypen gesehen, große Organisationen und Start-ups, eher traditionelle und eher dynamische Kulturen, Vielfalt in der Belegschaft. Bei allen Unterschieden: Nach meiner Erfahrung sind es drei Haltungen, die bei einem Kulturwandel hilfreich sind:

1. **Systematisch.** Oft starten Veränderungsprozesse mit hohen Erwartungen, Druck und Hektik. Genau in solchen Fällen aber merkt man im Laufe eines Veränderungsprozesses, dass es an Klarheit über Ausgangspunkt und Zielsetzung mangelt, und muss mühselig nachsteuern oder einen Schritt zurücktreten. Eine systematische, analytische Herangehensweise beugt vor: Was ist das Problem, das wir lösen wollen? Welche Datenpunkte belegen es? Wie sieht das Zielbild aus, worauf stützt es sich, und wie kommen wir dahin? Wie wollen wir Fortschritt und Erfolg der Veränderung messen? Welche Interdependenzen gibt es, und welche Implikationen hat die angestoßene Veränderung auf andere Bereiche? Es braucht analytische Schärfe, um die Auswirkungen von strategischen Veränderungen auf das Miteinander, auf die Unternehmenskultur zu verstehen und zu beschreiben.
2. **Engagiert.** Damit meine ich nicht nur die Bereitschaft, Verantwortung für den Veränderungsprozess zu übernehmen. Dazu gehören auch Disziplin und

1 Johann Wolfgang von Goethe: Wilhelm Meisters Wanderjahre, 1. Buch, 2. Kapitel.

Ausdauer, denn Veränderungen brauchen typischerweise den Atem für einen Marathon, keinen Sprint. Und dazu gehören Entschlossenheit, Überzeugungskraft und Mut, denn selten kommt eine Veränderung ohne Widerstand oder unerwartete Hürden. Einen Kulturwandel engagiert anzugehen, heißt, sich dieser Anforderungen bewusst zu werden und sich selbst sowie andere Beteiligte darauf einzustellen.

3. **Menschlich.** Auch wenn am Anfang oft eine Whiteboard-Skizze oder eine Powerpoint-Präsentation steht, am Ende betreffen Veränderungsprozesse Menschen und werden von Menschen gemacht. Es gibt viele Gründe, warum ein Transformationsprojekt scheitern kann. Der häufigste Fehler ist nach meiner Erfahrung, zu wenig Aufmerksamkeit darauf zu legen, welche Implikationen eine Veränderung auf die Menschen in der Organisation und das Miteinander hat. Wurden die Zielsetzung und das „Warum“ des Kulturwandels verstanden? Was bedeutet die Veränderung für jemanden persönlich? Welche Ängste, welche Möglichkeiten sind damit verbunden? Empathie, Transparenz und Partizipation sind nach meiner Auffassung unabdingbar für den nachhaltigen Erfolg eines Kulturwandels.

In meiner Arbeit als Personalerin versuche ich mir diese drei Haltungen immer wieder zu vergegenwärtigen und umzusetzen, wohlwissend, dass sie zwar selbstverständlich klingen, es in ihrer praktischen Anwendung aber kontinuierliche Aufmerksamkeit und oft auch Korrekturen bedarf. Die Autoren des vorliegenden Buchs halten diese drei Haltungen in ihrer Arbeit hoch. Ich schätze das Buch sehr, weil die Autoren einen **systematischen** Ansatz zum Kulturwandel wählen, indem sie wissenschaftliche Erkenntnisse und ein tiefes Verständnis der Unternehmensrealität zu praktischen Werkzeugen zusammenführen. Sie vermitteln **Engagement**, indem sie die Komplexität eines Kulturwandels illustrieren und erläutern, wie man ihn handhabbar und nachhaltig erfolgreich macht. Und nicht zuletzt heben die Autoren durchweg hervor, welche Rolle die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen spielt, und ermutigen zum respektvollen, achtsamen und verantwortungsvollen, mithin **menschlichen** Umgang mit Veränderungen. Ich bin überzeugt, dass dieses Buch einen wichtigen Beitrag dazu leisten wird, die Relevanz dieser Haltungen gerade in turbulenten Veränderungsprozessen weiter bewusst zu machen und in die Welt der Unternehmen zu tragen.

Astrid Arndt

Berlin

Juli 2021

Geleitworte zur 1. Auflage

Warum überhaupt Veränderungsprozess? Und wie funktioniert Veränderungsprozess? Dies sind zwei entscheidende Fragen für jede Organisation. Aus Sicht eines Unternehmens ist die erste Frage leichter zu beantworten: Ständige Veränderung ist längst ein Normalzustand sowohl für die äußeren Rahmenbedingungen einer Organisation als auch für deren Innenleben. Es gibt kein Entkommen. Auch die Firmen, die ihre Stärke aus „Beständigkeit“ schöpfen, betreiben beim näheren Ansehen ausnahmslos ein ständiges und oft konstanteres Veränderungsmanagement. In der Ruhe liegt in Wahrheit erst dann die Kraft, wenn die vermeintliche Ruhe aus einer Kette fast kontinuierlicher, meist kleiner, somit unspektakulärer Veränderungen besteht.

Leider schaffen es nur sehr wenige Unternehmen, einen solchen Zustand nicht nur zu erreichen, sondern diesen für eine längere Zeit auch zu erhalten.

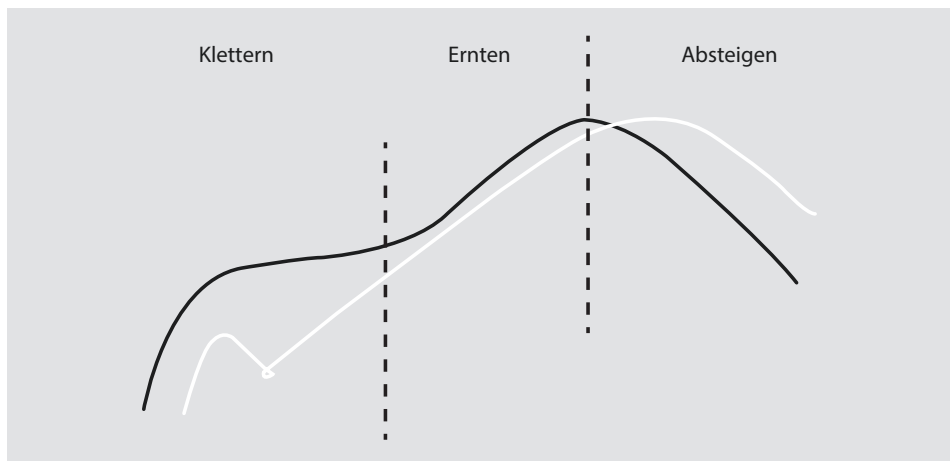
Damit sind wir bereits bei der zweiten Frage über das „Wie“.

Ich verwende in diesem Zusammenhang gern ein Bild und eine Theorie. Das beschiedene Bild wurde selbst gezeichnet. Die Theorie entstammt der Neurowissenschaft. „Brain dislikes uncertainty“, unser Gehirn mag Unsicherheit nicht, schrieb David Rock schon 2009:

» The past has lots of certainty; the future, little. ... finding answers amid uncertainty can feel like diving into a deep and unknown ocean.

Nun zu diesem selbst so dahingemalten Bild. Als ich es tat, hatte ich die Neurowissenschaft freilich nicht im Sinn. In den verschiedenen Rollen als Personalverantwortlicher zwischen Ost und West seit 1998 durfte ich über Branchen- und Firmengrenzen hinweg beobachten, wie Organisationen und ihre Beschäftigten mit der sog. „neuen Realität“ – den ständigen Veränderungen – umzugehen versuchten. Und wie sehr sich der Verlauf der Dinge trotz großer Vielfalt an der Projektionsoberfläche doch ähnelte, Ost wie West.

Ich suchte also ein Bild, das diese Beobachtung schlicht einfängt.



- Die schwarze Kurve summiert „Managementqualität“ – Strategie, Umsetzung und Ergebnis.
- Die weiße Kurve nenne ich „People Index“ – Stimmung, Motivation und Einsatzbereitschaft.

Das ganze Bild ist freilich ein beliebiger Ausschnitt aus den Zyklen eines beliebigen Unternehmens. Zu erkennen ist ein Grundmuster in drei Stufen, die durch die bunten Projektnamen in vielen Sprachen zum Change-Management („Fit for Future“, was für ein toller Name) schimmern:

Beim „Klettern“ steigt „Schwarz“ schneller als „Weiß“. Nicht selten fragt sich eine irritierte Geschäftsführung, warum die Menschen denn nicht mitziehen (wollen), obwohl die Ergebnisse doch geradezu explodieren? Die Neurowissenschaftler würden wohl darauf antworten, dass das menschliche Gehirn nun mal tendenziell „rückwärtsgewandt“ sei.

Wer jedoch Kurs hält und gleichzeitig noch mehr in Kommunikation – ich finde „Verständigung“, obwohl weniger gebräuchlich in der Managementliteratur, wäre das bessere Wort – mit den Menschen investiert und wer dabei Veränderungen nicht schönfärbt und -redet, der bzw. die hat die klar bessere Chance, mit der Organisation die Phase des Erntens zu erreichen.

Dort verlaufen „Schwarz“ und „Weiß“ nahezu synchron zueinander. Der ersehnte Erfolg ist nicht nur in Zahlen (längst) da, sondern auch endlich bei den Menschen angekommen, mit Stolz und Selbstbewusstsein. Auf einmal ist „Teamgeist“ nicht nur der Name eines Fußballs. Viele Organisationen schaffen es, solche Erntezeit auf mehr als eine oder zwei Saisons auszudehnen. Wer so etwas über eine ganze Dekade schafft, ist jedoch eine Rarität. Denn Appetit für Veränderungen geht mit der Erfolgsserie ständig ein wenig zurück. „In der Ruhe liegt die Kraft“ wird immer mehr zu wörtlich genommen ...

Ganz wenige Firmen schaffen es, sich diesem „Naturgesetz“ für außergewöhnlich lange Zeit zu widersetzen. Das sind Unternehmen, die ein festes, weil tief verwurzeltes Wertesystem haben. Das sind Unternehmen, die Führung nicht primär als KPI-Steuerung verstehen, sondern als aktive Beziehungsgestaltung, von Person zu Person. Das sind Unternehmen, die Personalarbeit im Kern nicht als Prozesse und Standardisierung verstehen (obwohl sie auch notwendig sind), sondern als Aufgabe, Führungskräfte zu befähigen, individuelle Zugänge zu Menschen zu erschließen, damit diese sich selbst verändern.

Da die meisten Firmen diesen Zustand jedoch nicht erreichen, erfreuen sich die besonders spektakulären Formen der Veränderungsprozesse seit Jahrzehnten der Hochkonjunktur. Sie sind schlagzeilenträchtig. Sie tun der Organisation selten gut. Sie lassen sich nur schwerlich verhindern.

Denn irgendwann beginnt vielerorts, wo reale oder auch aufgepustete Erfolge noch gefeiert werden, schleichend die Abstiegsphase. Jetzt fällt „Schwarz“ schneller ab als „Weiß“ (deswegen?) – kaum einer merkt es. „The past has lots of certainty ... The brain has few circuits for the future“, um nochmals David Rock zu zitieren. Schlimmer noch, in einem Umfeld der Überzuversicht trauen sich noch weniger zu sagen, „wir stagnieren“ oder „wir machen schon zu lange ‚more of the same‘“.

Wenn der rasante Fall einsetzt, ist es oft zu spät.

Nicht selten bedarf es am Ende einer neuen Führung, die mit dem erneuten Klettern anzufangen versucht. Den zurückkehrenden Erfolg kostet sie aus, zuerst meist vorsichtig. Irgendwann fällt „Schwarz“ dann doch wieder schneller ab als „Weiß“.

Das vorliegende Buch geht auf die psychologischen und neurowissenschaftlichen Hintergründe zum vermeintlichen „Widerstand gegenüber Veränderungen“ ein. Es ist auf dem Weg des Kulturwandels ein exzellenter Begleiter, um die aufgezeigten Herausforderungen zu bewältigen. Den Autoren ist es gelungen, einen pragmatischen Ansatz mit fundiertem theoretischem Hintergrund zu kombinieren, ohne dabei zu stark zu simplifizieren oder zu akademisch zu sein. Die dargestellten erprobten Werkzeuge entsprechen den tatsächlichen Herausforderungen im Unternehmensalltag. Gerade die praktischen Beispiele zeigen eine fundierte Erfahrung der Autoren und untermalen die dargestellten Methoden: ein sehr gelungenes Werk von Praktikern für Praktiker.

Zhengrong Liu

Mitglied des Vorstands der Beiersdorf AG in Hamburg, Mai 2015

Ob Digitalisierung, der zunehmende Wettbewerb um die Leistungsträger von morgen, Leistungs- und Budgetdruck sowie eine zunehmend volatile Welt: Die Herausforderung, etablierte Strukturen und Denkmuster zu ändern, begegnet einem im privatwirtschaftlichen Kontext wie auch im öffentlichen Sektor. In beiden Sektoren gilt es gleichermaßen, nicht nur die Strukturen und Prozesse anzupassen, sondern insbesondere Menschen mitzunehmen und Kulturwandel erfolgreich zu gestalten. Kultur prägt Einstellungen und Handlungen und ist damit für den Erfolg jeder Organisation entscheidend.

Gerade in Deutschland werden Privatwirtschaft und öffentlicher Sektor häufig als völlig getrennte Welten gesehen. Nicht nur die Karrieremobilität zwischen den Sektoren ist gering, sondern auch der Kontakt im alltäglichen Geschäftsleben. Entsprechend gering ist das Verständnis für die jeweils andere Seite.

Natürlich sind die Rahmenbedingungen von Veränderungsprozessen in den beiden Sektoren nicht identisch und stellen gerade Führungskräfte im öffentlichen Sektor vor besondere Herausforderungen. Die innere Logik, d. h. die Art und Weise, wie Menschen in Veränderungen mitgenommen werden müssen, ist in beiden Welten aber sehr wohl vergleichbar und zeigt viele Gemeinsamkeiten.

Startpunkt erfolgreicher und dauerhafter Veränderungen in Organisationen ist ein Verständnis der Motivation und Einstellung der betroffenen Akteure, insbesondere die der Mitarbeiter und Führungskräfte. Es geht aber auch darum, einen Wandel zu gestalten, der von den Stakeholdern akzeptiert und mitgestaltet wird. Gleichzeitig darf der Erfolg der Veränderung nicht durch die Vielzahl der unterschiedlichen Interessen gefährdet werden. Es braucht somit einen strukturierten Ansatz und planvolles Handeln zum Wandel der Organisationskultur. Hierfür eignen sich in beiden Sektoren ähnliche Werkzeuge.

Das vorliegende Buch knüpft in erfreulicher Weise an den großen Boom von Organisationskultur in der Managementforschung in den 1990er-Jahren an und schafft den Spagat zwischen Wissenschaft und Praxis: Die dargestellten fünf Designprinzipien und das AkKo-Modell beispielsweise basieren auf vielfältigen organisationswis-

senschaftlichen Erkenntnissen. Zugleich werden die vier Phasen des Kulturwandels mit einfachen und anwendungserprobten Werkzeugen sehr praktisch und einprägsam dargestellt. Das Buch fördert den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis, indem es wissenschaftliche Erkenntnisse Praktikern leicht verständlich zugänglich macht. Ich bin überzeugt davon, dass es einen wichtigen und aktuell sehr relevanten Beitrag zum Kulturwandel sowohl in privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch in Organisationen des öffentlichen Sektors schafft und für die Anwender hoffentlich von großem Nutzen ist.

Seit Jahren liegt mir die Professionalisierung von Führung und Management in öffentlichen Institutionen und damit insbesondere auch Fragen erfolgreicher Veränderungsprozesse am Herzen. Ich habe durch meine Forschungsarbeit, in zahlreichen Projekten, aber gerade auch bei Führungskräfte trainings immer wieder gesehen, wie wichtig, aber auch wie herausfordernd Veränderung sein kann. Ich hoffe und glaube, dass dieses Buch einen wertvollen Beitrag dazu leisten wird, Veränderungsprojekte in privaten wie auch öffentlichen Organisationen professioneller und auch erfolgreicher umzusetzen.

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid

Professor of Public and Financial Management an der Hertie School of Governance in Berlin, Juni 2015

Vorwort

■ Wie Sie dieses Buch bestmöglich nutzen können

Wenn Sie dieses Buch in Händen halten, haben Sie Unternehmenskultur wahrscheinlich als wichtiges oder zumindest interessantes Thema für sich bzw. Ihre Organisation erkannt. Die folgenden Seiten sollen Ihnen einen Baukasten konkreter, pragmatisch anwendbarer Werkzeuge für einen Kulturwandel liefern. Kulturwandel bezeichnet hier eine nachhaltige Veränderung von Verhalten und Einstellungen der Menschen innerhalb einer Organisation. Wir sprechen von Kulturwandel in Change-Prozessen, wenn die Kulturveränderung systematisch initiiert und begleitet wird. Die Change-Prozesse werden durch das Verfolgen neuer Geschäftsziele ausgelöst. ► Kap. 1 und 2 stellen die Grundlagen dar. ► Kap. 3 bis 6 erläutern, mit welchen Aktivitäten und Werkzeugen Kulturwandel praktisch begleitet werden kann. ► Kap. 7 beschäftigt sich mit den Anforderungen an die Akteure, die den Wandel treiben oder begleiten und ► Kap. 8 gibt einen Ausblick. Die Handhabung des Buches ist möglichst einfach gestaltet: Der Fließtext ist auf die wichtigsten Fakten reduziert. Jedes Kapitel endet mit einer kurzen **Zusammenfassung**. Bei der Darstellung der Aktivitäten in den ► Kap. 3 bis 6 werden in jedem Abschnitt die **Erfolgsfaktoren** der Werkzeuge zusammengefasst. **Hintergrundboxen** enthalten einen Abriss zur Theorie und zu wissenschaftlichen Ergebnissen. **Reflexionsboxen** laden zum kurzen Nachdenken ein, um das Gelesene auf den persönlichen Kontext anzuwenden. **Übungsboxen** bieten konkrete Trainingsleitfäden mit Agenden und Trainingsmaterialien für Workshops mit Gruppen. Die Boxen sind nicht erforderlich, um die Werkzeuge oder den Gesamtzusammenhang des Buchs zu verstehen – die Inhalte sollen Sie hier und da überraschen und Details vertiefen. **Kurze Dialoge** stimmen am Anfang jedes Kapitels auf die kommende Thematik ein; sie sind ebenfalls nicht notwendig für das Verständnis des Haupttextes. Die Dialoge sind an reale Gespräche angelehnt, in dieser Form jedoch frei erfunden und bewusst karikierend.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch überwiegend das generische Maskulinum. Dies impliziert immer beide Formen, schließt also die weibliche Form mit ein. Wenn sich die englischen Bezeichnungen im Kontext von Management und Führung auch in Organisationen in Deutschland durchgesetzt haben, werden sie auch hier genutzt.

Weitere Materialien – beispielsweise Formblätter direkt zum Ausfüllen, Trainingsmaterialien oder Links zu Videos und weiteren Quellen – finden Sie im Internet unter: ► <http://www.kulturwandel-in-organisationen.de>.

Zwei grundlegende Modelle und fünf Designprinzipien prägen dieses Buch:

- Das **Vier-Phasenmodell des Kulturwandels**: Die vier Phasen Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen, die jeweils verschiedene Aktivitäten beinhalten, ermöglichen ein systematisches Vorgehen bei der Planung und Durchführung von Kulturwandel.
- Das **AkKo-Modell** (kurz für **Akteur** und **Kontext**): Das Verhalten von Menschen verändert sich nur, wenn alle vier Determinanten von Verhalten „Können“, „Wollen“ – zu Akteur gehörend – sowie „Sollen“ und „Dürfen“ – zu Kontext gehörend – berücksichtigt werden. Das AkKo-Modell eignet sich in allen Phasen des Kulturwandels, um den umfassenden Blick auf diese vier Determinanten von Verhaltensänderung sicherzustellen.

- **Die fünf Designprinzipien: Was-und-Wie-, Warum-, Pinguin-, Ikea- und Mobile-Prinzip** beschreiben, auf welche Art systematischer Kulturwandel als gesamter Prozess, die einzelnen Aktivitäten in den vier Phasen sowie einzelne Interventionen gestaltet werden sollen, damit nicht nur Individuen Verhalten modifizieren, sondern damit sich eine ganze Organisation verändert. Alle Prinzipien basieren auf aktuellen Forschungsergebnissen aus der Verhaltensökonomie, der Psychologie und den Neurowissenschaften und sind aus unserer Erfahrung für den nachhaltigen Erfolg von Kulturwandel relevant.

■ Was Sie aus diesem Buch mitnehmen können

Dieses Buch bietet Praktikern – Führungskräften, Organisationsentwicklern, Personalern oder Beratern – einen Baukasten, der konkret beschreibt, wie ein systematischer Kulturwandel gestaltet werden kann, sodass sowohl die Mitarbeitenden als auch die Organisation davon profitieren. Unsere Erfahrung aus langjähriger Klientenarbeit sowohl mit großen Organisationen als auch mit mittelständischen Unternehmen, Start-ups sowie öffentlichen Organisationen fließt ebenso wie aktuelles Hintergrundwissen in die praktischen Beispiele ein. Das Buch bietet eine Mischung aus Überblick und Tiefe sowie Theorie und Praxis. Da erfolgreiches Veränderungsmanagement einen Kulturwandel impliziert, der die psychologische Seite der Organisationsführung berücksichtigt, ist unser Anliegen, auch Nicht-Psychologen die notwendigen Methoden und Werkzeuge näherzubringen.

Danke

Ein großer Dank geht an unsere Klienten aus den verschiedenen Industrien, dem öffentlichen und dem gemeinnützigen Sektor, mit denen wir in den letzten 20 Jahren Kulturwandelprojekte überall auf der Welt begleiten konnten und an die inspirierenden Menschen, denen wir dabei begegnen durften.

Besonders danken möchten wir unserem RETURN ON MEANING-Team, und zwar Prof. Frederike Masemann, Johanna Rauls, Dr. Tobias Lessmeister, Christoph Holzhaider, Anne Kübart, Dr. Cornelia Schmidt, Marten Röbel, Dr. Shamsey Oloko, Sören Kluge, Karina Janning, Katja Wöhl, Isabelle Manthey sowie Theresa Moest, Nele Freyer, Winona Bölling, Moritz Schreiber und Petra Wanke für ihre innovativen Ideen bei der Erstellung dieses Buchs. Zudem danken wir Dr. Julius Goldmann, Dominik Schmid und Stephanie Schweyer für ihr Engagement für die erste Ausgabe.

Einen besonderen Dank möchten wir Astrid Horlacher, Marion Krämer, Ellen Blasig, Abhishek Mitra und Joachim Coch vom Springer-Verlag für beispielhafte verlegerische Betreuung aussprechen sowie Lisa Tümer für sehr gutes Lektorat.

Herzlich danken möchten wir Dr. Tillmann Knoll, Prof. Renate Osterchrist, Oliver M. Triebel sowie Dr. Tobias Leipprand, Dr. Katharina Petrasch, Burkhard Lustig, Katja Dümpe, Sabine Kipper, Gesa Gräfer-Jagiello, Angelika von der Assen, Katharina Redlich, Felix Rübecke, Tina und Tobias Burkhardt für die hilfreichen Anregungen aus der Praxis sowie die fachlichen Kommentare. Freundschaftlich verbunden danken wir Prof. Wolfhart Pentz und Sebastian Purps-Pardigol für den wertvollen Austausch. Zudem danken wir Charlotte Geyer, Dr. Arist von Hehn und Christoph Laut für ihre Expertise und Beiträge für die Abschnitte zu New Work und agilem Arbeiten.

Für die Inspiration auf unserem gemeinsamen Weg möchten wir uns auch bedanken bei Prof. Matthias Birk, Dr. Andreas Hoyndorf, Dr. Katharina Herrmann, Hendrik Backerra, Dr. Gerhard Huhn, Jutta und Boris Goldammer, Dr. Gregor Handler, Dr. Boris Ewenstein, Prof. Christian Gärtner, Alexander Rogalla, Sandra Meyer, Barbara Riedenbauer, Dr. Alexander Zumdieck, Frederike Grimm, Christoph Bockelmann, Chris Tamdjidi, Liane Stephan, Matthias Nitsche, Hanh Xuan Han sowie Thomas Fries, Rouven Schirmer und Dr. Jörn Appel.

Kollegialen Dank für konstruktiven Austausch durch die gemeinsamen Projekte widmen wir Dr. Claus Clasvogt, Julie Hollingworth, Dr. Astrid Arndt, Dr. Roscoe Araujo, Kai Barz, Prof. Dieter Birk, Dr. Philipp Hillenbrand, Hein Knaapen, Iris Reidenbach, Ulf Heywang, Ralf Ebber, Christiane Bergsieker, Stefanie Thies, Katharina Schrecklinger, Dr. Friederike Nagel, Angelika Nobbman, Penny Lee, Albertus „Bertie“ Odendaal, Dr. Anna Herrhausen, Dr. Henrik Hänecke, Clara von Hugo, Dr. Annika Holland, Jenny von Podewils, Dr. Britta Hölzel, Nikolina Kopping, Dr. Lea Schröder, Maria Rische, Thomas Knutzen, Abibou So, Peter Munk, Joerg Haussknecht, Stephan Ehrich, Edouard Feller, Kristin Grothus, Jens Quant, Steffen Christ, Dr. Peter Möllmann, Manuela Heinisch, Dr. Thymian Bussemer, Dr. Uma Ewert, Dr. Christina „Kristl“ Tewes-Gradl, Dr. Aline Menden, Katja Schneider-von Deimling, Ingo Wietzke, Thomas Brunk, Oda von Dreising und Dr. Andreas Florissen.

Herzlich danken wir unseren Freunden für ihre Begleitung und ihr Verständnis für die Priorität, die das Buch für uns immer wieder hatte. Unser spezieller Dank gilt Imke Wangerin für ihre positive Energie.

Unser besonderer Dank geht an unsere wunderbaren Familien – dafür, dass sie unsere Tätigkeit sinnhaft finden und uns Lehrer in Bezug auf Veränderungen waren und sind.

Danke!

Svea von Hehn

Nils I. Cornelissen

Claudia Braun

Berlin

Juli 2021

Inhaltsverzeichnis

1	Der Einfluss der Kultur auf den Organisationserfolg	1
1.1	Kultur verspeist Strategie zum Frühstück	2
1.1.1	Kulturwandel – Gründe für Veränderungen der Organisationskultur	5
1.1.2	Harte Fakten – Der Einfluss von Kultur auf die Leistung von Organisationen	6
1.2	Wie sich Kultur zum anerkannten Einflussfaktor gewandelt hat	13
1.2.1	Historie – Erste Ansätze im 20. Jahrhundert	13
1.2.2	Verhaltensökonomie, Psychologie und Neurowissenschaften – Empirische Ergebnisse	20
1.2.3	Veränderungen des Zeitgeistes – Demografische und ökologische Trends, New Work, agiles Arbeiten und Selbstorganisation	26
1.3	Zusammenfassung	35
	Literatur	36
2	Grundlagen für die praktische Begleitung von Veränderungen	41
2.1	Vier-Phasen-Modell des Kulturwandels	43
2.1.1	Unser Ansatz – Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen	43
2.1.2	Basis – Emotionale Phasen der Veränderung	45
2.2	Vier Determinanten des Wandels – Das AkKo-Modell	47
2.3	Fünf Designprinzipien für erfolgreiche Veränderung	54
2.3.1	Was-und-Wie-Prinzip – Integriert Veränderung gestalten	55
2.3.2	Warum-Prinzip – Den Wandel für den Einzelnen sinnhaft machen	59
2.3.3	Pinguin-Prinzip – Konstruktiv und wertschätzend an Stärken orientieren	65
2.3.4	Ikea-Prinzip – Das Programm partizipativ gestalten	69
2.3.5	Mobile-Prinzip – Systemisch Veränderungen planen und umsetzen	72
2.4	Zusammenfassung	78
	Literatur	79
3	Phase 1: Ausrichten	83
3.1	Aktionsdiagnose durchführen	85
3.1.1	Datenanalysen – Bestehende Faktenbasis nutzen	86
3.1.2	Umfragen – Viele Menschen per Fragebogen einbeziehen	87
3.1.3	Fokusinterviews – Einzelpersonen befragen	89
3.1.4	Fokusgruppen – Kleingruppen einbinden	97
3.2	Stakeholder-Analyse entwickeln	100
3.2.1	Stakeholder-Analyse – Betroffene identifizieren	100
3.2.2	„Ist-Soll“ – Angestrebte Veränderungen beschreiben	102
3.3	Das Top-Team zur Veränderung hin ausrichten	107
3.3.1	Auswahl – Das richtige Top-Team zusammenstellen	107
3.3.2	Architektur – Gesamtprozess festlegen	107
3.3.3	Kick-off-Workshop – Top-Team-Prozess beginnen	109
3.4	Zusammenfassung	114
	Literatur	115

4	Phase 2: Planen	117
4.1	Interventionen entwickeln – Das AkKo-Modell füllen	119
4.1.1	Vorgehen – Die Schritte zur Entwicklung relevanter Interventionen	120
4.1.2	Beispiele – Interventionen in den vier Determinanten des AkKo-Modells	124
4.2	Change-Story konzipieren	129
4.2.1	Aufbau – Die Kapitel der Change-Story	130
4.2.2	Art und Weise – Die Change-Story emotional aufladen	135
4.2.3	Entwicklung – Die Schritte zur Change-Story	136
4.3	Change-Agent-Netzwerk aufbauen	138
4.3.1	Change Agents – Drei unterschiedliche Formen	138
4.3.2	Anzahl der Change Agents – Wie man kritische Masse erreicht	144
4.3.3	Auswahl und Einführung von Change Agents – Wie das Netzwerk entsteht	146
4.4	Projekt planen, aufsetzen und steuern	147
4.4.1	Projektplanung – Was im Vorhinein passiert	148
4.4.2	Projektorgane – Welche Gremien das Projekt steuern	149
4.4.3	Projektsitzungen – Wie man operativ arbeitet	151
4.5	Zusammenfassung	155
	Literatur	156
5	Phase 3: Umsetzen	159
5.1	Projekte systematisch einführen	160
5.1.1	Huckepacktechnik – In bestehende Initiativen integrieren	162
5.1.2	Prototypentechnik – Erfolgsbeispiele kreieren	163
5.1.3	Symbolische Aktionen – Systematisch den Wandel spürbar machen	165
5.2	Breitenkommunikation starten	171
5.2.1	Kommunikationsinstrumente – Die Botschaften zielgruppengerecht transportieren	173
5.2.2	Kommunikationsplanung – Kommunikation systematisch betreiben	180
5.3	Phase 3: Umsetzen	182
5.3.1	Prozessgestaltung – Wie die Workshoparchitektur den Wandel aktiviert	182
5.3.2	Methodenwahl – Wie man in Workshops Kultur verändert	187
5.4	Zusammenfassung	193
	Literatur	193
6	Phase 4: Verstetigen	195
6.1	In Linienorganisation verankern	197
6.2	Projektende gestalten	200
6.2.1	Zeitpunkt – Beendigung des Projektes entscheiden	200
6.2.2	Auflösung – Projektorgane und deren Mitglieder nach dem Projekt	202
6.2.3	Abschluss – Abschlusssitzung, Feedback und „Feiern von Erfolgen“	202
6.3	Projekt evaluieren und dokumentieren	205
6.3.1	Projektevaluation – Ableitung von Lernerfahrungen	205
6.3.2	Projektdokumentation – Etablierung eines Wissensmanagements	210
6.4	Veränderung langfristig sicherstellen	213
6.5	Zusammenfassung	215
	Literatur	216

7	Die Relevanz der Person – Durch emotionale Intelligenz Wandel meistern	217
7.1	Emotionale Intelligenz (EQ) stärken	218
7.1.1	Emotionale Intelligenz (EQ) – Was damit gemeint ist	222
7.1.2	Resilienz – Die eigene Widerstandskraft durch EQ stärken	222
7.1.3	Führung – Andere Menschen durch EQ inspirieren	223
7.2	Die eigene emotionale Intelligenz trainieren – Achtsamkeit, reaktiv-kreativ und Willenskraft im Selbstcoaching	225
7.2.1	Achtsamkeit – Fokus auf sich und andere legen	226
7.2.2	Zwei Zustände – Reaktiv und kreativ sein	227
7.2.3	Selbstcoaching – Verhaltensveränderung nachhaltig gestalten	235
7.3	Zusammenfassung	239
	Literatur	239
8	Epilog: Kulturwandel im Wandel	243
	Serviceteil	
	Literatur	249
	Stichwortverzeichnis	261

Über die Autorinnen und Autoren



Dr. Svea von Hehn

Dr. Svea von Hehn (geb. 1975) arbeitet seit 1999 als internationale Managementberaterin. Für fast vier Jahre arbeitete Svea für McKinsey & Company, zuletzt als Projektleiterin. Ihre Leidenschaft besteht darin, die Klarheit evidenzbasierter Unternehmensberatung mit der Weisheit von Achtsamkeit und Compassion in ihrer Arbeit zu verbinden.

Svea ist diplomierte und promovierte Psychologin, gefördert durch ein Stipendium aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie ist mehrfach zertifizierte systemische Coachin nach mehrjährigen Ausbildungen (u. a. in Wiesloch und in Wien) und zertifiziert für Search Inside Yourself (Googles Achtsamkeitsprogramm). Svea ist Sprecherin auf Konferenzen sowie in der Achtsamkeits-App MOMENTUM, hat Lehraufträge an Hochschulen und ist Autorin von verschiedenen Fachbüchern und Artikeln zu Führung und Achtsamkeit. Sie beschäftigt sich seit über 30 Jahren mit Achtsamkeit (Fokus auf Zen und Yoga).

Sie engagiert sich ehrenamtlich für soziale Projekte (z. B. dem Hospiz Domicilium Weyarn als erweiterter Vorstand) und wurde mit ihrem Team von Frau Dr. Merkel für ihr soziales Engagement ausgezeichnet. Seit 2012 ist sie Gründerin und Partnerin der RETURN ON MEANING GmbH. Sie hat einen Sohn und lebt mit ihrer Familie in Berlin.



Nils I. Cornelissen

Nils I. Cornelissen (geb. 1973) arbeitet seit 2003 als internationaler Managementberater. Für knapp zehn Jahre arbeitete Nils für McKinsey & Company, zuletzt als Senior Expert und aktives Mitglied des Leadership-Teams von McKinsey's Global Organization Practice. Nils ist Pragmatiker. Ihn treibt in seiner Arbeit an, Missverständnisse im Arbeitsalltag zu überwinden und die Interessen der individuellen Menschen als auch die der Gesamtorganisation zusammenzubringen, um so gemeinsam Dinge nachhaltig zu bewegen.

Nils absolvierte ein Diplom-Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste Berlin sowie ein Master-Studium der Psychologie und Soziologie an der Universität Edinburgh. Er ist zertifizierter Facilitator und Coach (u. a. Integrativer Coach, SySt-Aufstellungen, Hypnosystemik, MBTI Step II, Zukunftswerkstätten). Nils publizierte zu den Themen Führung, Transformation und Talent Management (u. a. Harvard Business Manager, Personalwirtschaft) und ist Dozent an der Calumis-Akademie für Business-Coaching.

Seit 2012 ist er Gründer und Partner der RETURN ON MEANING GmbH. Nils lebt mit seiner Familie in Berlin und engagiert sich ehrenamtlich für Projekte für Sozialunternehmer (z. B. Akademie für Visionautik).

**Claudia Braun**

Claudia Braun (geb. 1983) arbeitet seit 2007 international als Managementberaterin (u. a. für McKinsey). Claudias Herz schlägt dafür, Menschen und Organisationen bei nachhaltiger Veränderung auf den Grundlagen von Achtsamkeit und Compassion zu begleiten.

Claudia ist Diplombetriebswirtin Internationale BWL (European School of Business) und hat einen Bachelor of Science in Business (Northeastern University Boston); sie absolvierte den Master of Public Administration mit Auszeichnung an der London School of Economics sowie den Master of Public Policy an der Hertie School of Governance. Sie war Stipendiatin der Studienstiftung des Deutschen Volkes. Claudia ist mehrfach zertifizierte Coachin und Mindfulness-Based-Stress-Reduction (MBSR)-Trainerin mit diversen mehrjährigen Fortbildungen sowie MBTI-Facilitator. Sie ist Sprecherin auf Konferenzen sowie in verschiedenen Achtsamkeits-Apps. Sie engagiert sich ehrenamtlich für soziale Projekte (z. B. Brückenbauen – Kulturmoderation).

Claudia lebt in Berlin, ist seit Anfang 2013 bei RETURN ON MEANING und dort als Partnerin tätig.

Der Einfluss der Kultur auf den Organisationserfolg

Inhaltsverzeichnis

- 1.1 Kultur verspeist Strategie zum Frühstück – 2**
 - 1.1.1 Kulturwandel – Gründe für Veränderungen der Organisationskultur – 5
 - 1.1.2 Harte Fakten – Der Einfluss von Kultur auf die Leistung von Organisationen – 6
- 1.2 Wie sich Kultur zum anerkannten Einflussfaktor gewandelt hat – 13**
 - 1.2.1 Historie – Erste Ansätze im 20. Jahrhundert – 13
 - 1.2.2 Verhaltensökonomie, Psychologie und Neurowissenschaften – Empirische Ergebnisse – 20
 - 1.2.3 Veränderungen des Zeitgeistes – Demografische und ökologische Trends, New Work, agiles Arbeiten und Selbstorganisation – 26
- 1.3 Zusammenfassung – 35**
 - Literatur – 36**

Es ist Donnerstagabend, 19:00 Uhr. Die Geschäftsführerin (GF) der HöherSchnellerWeiter GmbH und der Vorstandsvorsitzende (VV) der GrundSolid AG treffen sich am Kaffeeautomaten in der Flughafenlounge. Sie haben sich im letzten Jahr bei einem Vortrag zum Thema „nachhaltige Veränderung“ kennengelernt. Nach einer kurzen Begrüßung klagt der VV:

- VV: „Ich bin mit meinem Latein am Ende ... Mir war klar, dass Veränderung eine herausfordernde Sache ist, aber was bei uns gerade passiert, ist frustrierend. Vor drei Monaten haben wir unsere neue Strategie verabschiedet. Sie lautet: mehr Service für unsere Kunden. Die Zahlen sprechen für sich: Nur mit mehr Kundenorientierung können wir dauerhaft erfolgreich sein. Unsere Strategie ist durchdacht. Notwendige Rahmenbedingungen wie Ressourcen und Planung sind erfüllt. Aber es passiert nichts! Die Mitarbeitenden sind das Problem: Sie machen einfach so weiter wie vorher ...“
- GF: „Ja, das klingt wirklich frustrierend ... Ich weiß, wovon Sie sprechen. Wir haben in den letzten Jahren auch verschiedene große Veränderungsprojekte gemacht. Ich finde es immer wieder erstaunlich, welche zentrale Rolle der Faktor Mensch und damit auch die Organisationskultur bei der Umsetzung von Veränderungen spielen.“
- VV: „Organisationskultur? Sie meinen festgefahrene Verhaltensweisen, richtig? Ja, vielleicht ... Die Mitarbeitenden wollen die Dinge einfach immer so beibehalten, wie sie sie schon immer gemacht haben. Oder sie sind schlicht und einfach unfähig, ihre Verhaltensweisen zu ändern. Ich glaube langsam, ich sollte einfach das gesamte Team austauschen.“
- GF: „Kultur ist mehr als festgefahrene Verhaltensweisen, denke ich. Das Verhalten der Mitarbeitenden kommt ja nicht von ungefähr. Es wird durch Werte und Glaubenssätze geprägt. Wir Menschen verhalten uns eben nicht rein rational. Deshalb ist es auch gar nicht so einfach, sich zu ändern ... Wenn ich Ihnen da eine persönliche Frage stellen darf: Ernähren Sie

sich immer so gesund, wie es gut für Sie wäre?“

- VV: „Naja ...“
 - GF: „Treiben Sie so viel Sport, wie es gut für Sie wäre?“
 - VV (blickt auf seinen Bauchansatz und runzelt die Stirn): „Ich versuche es – ich fühle mich danach auch immer besser – aber Sie wissen doch selbst, wie das ist – bei dem Arbeitspensum ...“
 - GF: „Natürlich. Es geht uns allen so. Die Erfahrungen in Organisationen zeigen, dass rund 60 % aller Veränderungsprozesse scheitern. Sie scheitern u. a., weil der Mensch nicht so rational agiert, wie wir oft meinen. Der Mensch tut oft nicht, was gut für ihn wäre. Neulich habe ich sogar gelesen, dass Menschen selbst dann nicht immer ihr Verhalten ändern, wenn ihr Leben auf dem Spiel steht.“
- » Der Wechsel allein ist das Beständige. (Arthur Schopenhauer)

1.1 Kultur verspeist Strategie zum Frühstück

Meist werden Veränderungsprozesse durch das Verfolgen neuer Geschäftsziele ausgelöst. Kulturwandel bezeichnet eine nachhaltige Veränderung von Verhalten der Mitglieder innerhalb einer Organisation im Rahmen dieser Veränderungsprozesse. Manche Autoren bezeichnen Kulturwandel als die überfachliche oder psychologische Seite des Wandels. Er begleitet die fachlichen Veränderungen und fördert deren Unterstützung und Akzeptanz (Stolzenberg und Heberle 2006). Change-Management bezeichnet im Allgemeinen die Anpassung der Organisation an die Richtungswechsel der Unternehmensstrategie (Oltmanns und Nemeyer 2010) und schließt Kulturwandel mit ein. Wir sprechen von Kulturwandel bei Change-Prozessen, wenn die Kulturveränderung systematisch initiiert und begleitet wird. Dies ist bei umfassenden Verände-

rungsprojekten üblicherweise der Fall, denn diese gelingen nur, wenn sich nicht nur die Prozesse und die Systeme, sondern auch das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeitenden verändern. Theoretisch sind Change-Prozesse denkbar, bei denen keine Verhaltensänderung von Menschen notwendig ist, z. B. der Umbau einer IT-Landschaft ohne Veränderung der Benutzeroberfläche. Üblicherweise erfordern die meisten Veränderungsprogramme jedoch einen Kulturwandel, d. h. nachhaltige Verhaltens- und Einstellungsveränderungen aller Beteiligten.

Unter dem Begriff „Organisationskultur“ sind die Faktoren subsummiert, die beeinflussen, **wie** die Dinge in einer Organisation gemacht werden. Dies umfasst **explizite** Faktoren, wie z. B. das Verhalten einzelner Mitarbeitender, Führungsprinzipien oder dokumentierte Rollen und Verantwortlichkeiten. Organisationskultur spiegelt sich auch **implizit** in weniger sichtbaren Faktoren wider, wie z. B. in zugrundeliegenden Einstellungen einzelner Beteiligter. Auch geteilte Werte (► 1.1 Hintergrundbox), Bedürfnisse und Glaubenssätze (s. a. Eisbergmodell, ■ Abb. 3.2) spielen hier eine erhebliche Rolle. In einer der Organisationskultur gewidmeten Ausgabe vom Harvard Business Review (HBR) beschreiben Groysberg et al. (2018) den Zusammenhang wie folgt: „Kultur ist die implizite Gesellschaftsordnung einer Organisation: Sie formt Einstellungen und Verhalten auf weitreichende und langlebige Weise. Kulturelle Normen bestimmen, was innerhalb einer Gruppe gefördert, nicht gutgeheißen, akzeptiert oder abgelehnt wird. Wenn Kultur mit den eigenen Werten, Antrieben und Bedürfnissen im Einklang steht, kann dies enorme Mengen an Energie freisetzen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen und dem Unternehmen so helfen, weiter zu wachsen“ (eigene Übersetzung). „Das Wesentliche einer gelebten Unternehmenskultur sind Werte, Überzeugungen und Normen oder Verhaltensweisen, die in dieser Organisation entstehen. In diesem Sinne kann Organisationskultur als die Per-

sönlichkeit eines Unternehmens bezeichnet werden“ (Flamholtz und Randle 2014, eigene Übersetzung).

Weil dies wenig fassbar erscheint, wird die Kultur eines Unternehmens von Topmanagern oft vernachlässigt (z. B. Groysberg et al. 2018). Eine Untersuchung von McKinsey (Chandran et al. 2015) zeigt, dass Vorstände, die neu auf ihrer Position sind, die schwierigste Aufgabe ihrer neuen Rolle darin sehen, die Kultur des Unternehmens zu verändern. Teilweise werden die Schwierigkeiten damit begründet, dass Kultur schwer zu fassen oder gar zu messen ist. Befragt wurden knapp 1200 Vorstandsmitglieder weltweit. Da Kultur nicht so einfach messbar ist wie z. B. Geschäftsumsätze und Kulturveränderungen häufig scheitern, (s. ► 1.2 Hintergrundbox) schieben viele Unternehmenslenker das Thema Kulturwandel lange vor sich her – bis es nicht mehr geht. Zu der Zeit haben nicht selten die besten Talente die Organisation bereits verlassen.

Werte, Glaubenssätze, Traditionen, soziale Muster und Normen kann man auch etwas einfacher zusammenfassen in „was man in einem Unternehmen darf, will, soll und kann“ – dies spiegelt die intra- und interpsychologischen Faktoren wider, die Verhalten leiten. Intrapsychologisch bezieht sich auf einen einzelnen Akteur, interpsychologisch auf den Kontext des Akteurs; diese handlungsleitenden Faktoren werden im AkKo-Modell (s. ► Abschn. 4.1) vorgestellt.

In den Führungsetagen großer Organisationen gab es Vorreiter – wie Jack Welch, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von General Electric – die bereits in den 1980er-Jahren die Bedeutung von Kultur für den Organisationserfolg herausstellten. Welch sagte: „Ein Unternehmen kann die Produktivität erhöhen durch Restrukturierung, durch Abschaffung von Bürokratie und durch Stellenabbau, aber es kann keine hohe Produktivität halten, ohne eine Veränderung der Kultur“ (mündliches Zitat Welch 1985, zitiert in Ghoshal und Bartlett 2000, S. 201, eigene Übersetzung).

Zu dieser Zeit wurden von Hardlinern die sog. weichen Faktoren, wie z. B. die Motivation von Mitarbeitenden, noch als „Ringelpiez mit Anfassen“ bezeichnet. Heute gehört es zum guten Ton eines Vorstands, der Kultur einen relevanten Stellenplatz – auf der Vorstandsagenda – einzuräumen. Die folgende Auswahl an Zitaten verdeutlicht dies:

- Dean Carter, CHRO bei Patagonia, Inc.: „Kultur ist wichtig, in guten wie in schlechten Zeiten. Wir blieben auch in schlechten Zeiten konsistent zu unseren Werten. Ich denke, das ist der Grund, warum unsere Angestellten immer zu uns halten und wir so wenige Kündigungen bekommen“ (2019, eigene Übersetzung).
- Jesper Brodin, CEO der IKEA Group: „Jedes Mal, wenn wir Menschen begegnen, ist dies eine Möglichkeit, zu zeigen, wer wir sind. Deshalb müssen wir uns auf unsere Kultur besinnen und uns darauf konzentrieren“ (2018).
- Heinrich Hiesinger, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der ThyssenKrupp AG: „Neben dem Umbau des Konzerns ist der grundlegende Kulturwandel im Konzern das größte strategische Projekt. [...] So ein Prozess ist schwierig. Und hört nie auf“ (Busse 2013).
- Kasper Rorsted, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Henkel AG & Co. KGaA, jetzt Vorstandsvorsitzender der adidas AG: „Für uns als Unternehmen ist das Vorhandensein einer wahrnehmbaren Unternehmenskultur – auch, wenn sie nicht so ausgeprägt wie eine nationale Kultur sein kann – von fundamentaler Bedeutung für die Identifikation mit und das Engagement unserer Mitarbeitenden für unser Unternehmen“ (Rorsted 2007).
- Jennifer Morgan, ehemalige Co-CEO der SAP SE: „Für mich lag ein großer Fokus darauf, zu schauen, dass wir die richtige Kultur haben! [...] Wir mussten mit dem Aspekt <Menschen> richtig umgehen, weil die Industrie sich veränderte. Wenn man sich bei der Führung eines Teams auf die Menschen konzentriert, dann stimmen bald auch die Zahlen“ (Zitat aus dem Interview mit The Philadelphia Inquirer, Morgan 2019).
- Tony Hsieh, ehemaliger CEO bei Zappos.com: „Was ist der beste Weg, um langfristig eine Marke aufzubauen? In einem Wort: Kultur“ (Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose (Hsieh 2010), eigene Übersetzung).
- Joe Whittinghill, Corporate VP für Talent, Learning & Insights der Microsoft Corporation: „Wir glauben, dass unsere Manager eine Erwartung und die Verantwortung haben, sich um ihre Mitarbeiter zu sorgen. Dazu gehören Dinge wie die Gewinnung und Bindung großartiger Menschen, das Wissen um die Fähigkeiten und Wünsche jedes Einzelnen und die Investition in das Wachstum anderer“ (Interview im Business Insider, Shibu und Lebowitz 2019).
- Bob Iger, ehemaliger CEO der The Walt Disney Company: „Es ist unglaublich wichtig, offen und nahbar zu sein und die Menschen fair zu behandeln. Und es ist genauso wichtig, ihnen in die Augen zu schauen, wenn man ihnen erzählt, was man denkt“ (über die Kultur seines Unternehmens, Groysberg et al. 2018).
- Larry Page, Vorstandsmitglied und Co-Gründer von Google Inc.: „Mein Job als Führungskraft besteht darin, sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden in der Firma große Möglichkeiten haben und dass sie merken, dass sie wertvollen Einfluss haben und zum Wohl der Gesellschaft beitragen“ (2012, eigene Übersetzung).
- Jeff Weiner, CEO der LinkedIn Inc.: „Meine Mission ist das kollektive Wissen und Mitgefühl der Welt zu vergrößern. Gemeinsam können wir die Art, wie die Welt arbeitet, verändern. Mitfühlendes Management ist ein Grundwert meines Unternehmens“ (auf der Wisdom 2.0, Weiner 2018).

- Mindy Grossman, Vorstandsvorsitzende des Home Shopping Network, Inc. (von Forbes 2012 unter die 100 einflussreichsten Frauen gewählt): „Man kann kein nachhaltiges Unternehmen haben, außer man hat eine unglaublich engagierte Kultur“ (Grossman 2014, eigene Übersetzung).
- Leo Apotheker, ehemaliger Vorstand von SAP SE: „Kultur verspeist Strategie zum Frühstück“ (von Hehn 2009). Peter Drucker, Pionier der modernen Management-Lehre, wird ebenfalls mit diesem Ausspruch zitiert.

1.1.1 Kulturwandel – Gründe für Veränderungen der Organisationskultur

Konzerne befassen sich heute mit mehreren unternehmensübergreifenden Veränderungsprojekten gleichzeitig. Diverse interne und externe Faktoren können den Wunsch nach einer Veränderung der Organisationskultur auslösen. Die internen Auslöser für Veränderung liegen üblicherweise in den Geschäftszielen, beispielsweise

- Umsätze steigern und Wachstum sichern,
- Kosten senken,
- sich internationalisieren oder einen Merger umsetzen,
- Arbeitgeberattraktivität steigern,
- Innovationen vorantreiben,
- sich noch stärker digitalisieren oder
- Kundenorientierung steigern.

Die Geschäftsziele sind nicht nur ökonomisch, sondern oft auch gesellschaftlich und ökologisch motiviert. So sind zahlreiche Trends externe Auslöser für eine Veränderung, wie beispielsweise

- der **Klimawandel** und die damit verbundene Notwendigkeit zur Nachhaltigkeit und zur Umweltverträglichkeit,
- die fortschreitende **Globalisierung** und damit z. B. veränderte Lieferketten und

Erwartungen an Mitarbeitende und den Umgang mit Diversität,

- **Digitalisierungsthemen**, vom Umgang mit Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz bis hin zur Führung von virtuellen Teams oder der Umgang mit Arbeitsplatzverlusten,
- schärfere Maßstäbe im Bereich **Compliance**,
- sich **ändernde Ansprüche** an Arbeitgeber, wie z. B. das Bedürfnis der Menschen nach mehr Selbstorganisation,
- die Pluralisierung der Gesellschaft und damit die steigende **Heterogenität von Bedürfnissen**,
- die **demografische Entwicklung** und z. B. die damit verbundene geringere Verfügbarkeit von Fachkräften oder
- **unvorhergesehene Entwicklungen** wie die Wirtschaftskrise 2008 sowie die Corona-Pandemie 2020/2021.

Um ein Beispiel für externe Veränderungen und ihren Einfluss auf Geschäftsziele und damit wiederum auf Kultur herauszugreifen: Digitalisierung beschleunigt Veränderungen und damit die Bedeutung von Kulturwandel. In einer repräsentativen Befragung der Beratung etVenture unter rund 2000 deutschen Großunternehmen mit einem Mindestumsatz von jährlich 250 Mio. Euro gaben 80 % der Großunternehmen an, dass ein Wandel der Unternehmenskultur „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ für die digitale Transformation sei (Depiereux 2018). Hier setzen Unternehmen auf moderne Kommunikationstools, die Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und die Etablierung einer Fehler- bzw. Scheiterkultur; weniger jedoch auf den Abbau von Hierarchien. Purps-Pardigol schreibt dazu: „Auch bei der digitalen Transformation geht es weniger darum, *was* man tut, sondern *wie* man es tut. Denn das *Wie* macht den Unterschied, ob es gelingt, die Mitarbeitenden zu Verbündeten zu machen, damit diese die Transformation leben und mittragen“ (Purps-Pardigol 2018, S. 16).

„Industrie 4.0“ bezeichnet die zunehmende Digitalisierung in der Wirtschaft auch über Wertschöpfungsketten und Industriegrenzen hinweg. Selbstfahrende Autos, entwickelt von Computerkonzernen, konfrontieren die Automobilindustrie; erhöhte Nutzung von Car-Sharing in Großstädten demonstriert durch die Etablierung pragmatischer Apps Einstellungsänderungen beim Verbraucher: weg vom Statussymbol Auto hin zu einer „sharing economy“. Lebensmittelzulieferer sprechen mit ihrer Werbung über soziale Medien Konsumenten direkt an. Im Rahmen dieser Transformation fusionieren manche Firmen ihre IT-Abteilung mit der Abteilung für Marketing und Vertrieb. Nicht nur die Organisationsstruktur passt sich an: Auch die Einstellungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder unterliegen Veränderungen. Zum Beispiel sieht sich der Ingenieur aus der IT-Abteilung nun selbst als Sparringspartner eines Endkunden und nicht nur als internen Produktexperten.

Ein weiteres Beispiel der externen Veränderungen betrifft das Thema Compliance, das viele Konzerne in der Unternehmenskultur verankern wollen, da sich die Maßstäbe verschärft haben. Früher wurde unter Umständen immer mal wieder ein Auge zugeedrückt. Heute drohen Unternehmen und ihren Führungskräften rund um den Globus höhere Strafen. Dies zeigt eine aktuelle Erhebung der internationalen Wirtschaftskanzlei Hogan Lovells (2019): Demnach stiegen allein im Jahr 2018 in den USA die Geldstrafen um 80 % auf sechs Milliarden US-Dollar. Nach einer Studie des National Bureau of Economic Research (Graham et al. 2017) glauben 85 % der CEOs, dass eine ungesunde Organisationskultur zu unethischem Verhalten führt. In der gleichen Studie wurde gezeigt, dass neun von zehn CEOs glauben, dass eine Verbesserung ihrer Unternehmenskultur zu einem höheren Unternehmenswert und verbesserter Leistung der Mitarbeitenden führt.

1.1.2 Harte Fakten – Der Einfluss von Kultur auf die Leistung von Organisationen

Die Kultur einer Organisation ist mittlerweile zu einem anerkannten Erfolgsfaktor geworden. Zunehmend investieren Organisationen in Change Management, was dessen steigende Relevanz verdeutlicht: So zeigen Zahlen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU e. V. 2020) seit 2010 einen stetigen Anstieg der Ausgaben für Berater für Organisationsberatung in Deutschland auf ein Umsatzvolumen von 14,8 Mrd. Euro in 2018.

Immer wieder werden kulturelle Aspekte als die sog. weichen Faktoren bezeichnet. Diese Bezeichnung ist jedoch irreführend: Auch wenn die Vermessung von Kultur bzw. eines Kulturwandels vielleicht nicht so einfach ist wie das Messen von Geschäftskennzahlen, so ist es doch möglich, sich diesen scheinbar weniger greifbaren Themen mit Daten und Fakten zu nähern – und somit auch „hart“ fundierte Entscheidungen herbeizuführen. ■ Abb. 1.1a–c gibt einen Überblick über mögliche messbare Indikatoren für eine Organisationskultur, eingeteilt in drei Ebenen:

- Die **Ebene Individuum** beinhaltet Indikatoren, die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden messen;
- die **Ebene Team** gibt Auskunft über Zusammenarbeit und Führung und
- die Indikatoren der **Ebene Organisation** machen die Attraktivität, die Diversität und die Effizienz der Organisation messbar.

So spiegeln Entwicklungspläne, Ergebnisse von Mitarbeiterumfragen, die Anzahl von Beförderungen oder die Leistungsbewertungen einzelner Mitarbeitender **individuelle** Indikatoren wider. Die Anzahl von Krankmeldungen aufgrund von Burnout und die

Qualität von People Reviews sind Indikatoren für den internen Zusammenhalt und die Führung von **Teams**. People Reviews sind Konferenzen von Führungskräften, in denen die Leistungen und Potenziale der Mit-

arbeitenden, mögliche weitere Entwicklungsschritte sowie Nachfolgeregelungen diskutiert werden. Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit oder zum Engagement der Mitarbeitenden innerhalb der eigenen Orga-

Ebene Individuum		
Bereich	Indikator	
Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsplatzsicherheit	▪ Ergebnisse der Commitment- und Engagement-Umfragen	☐
	▪ Ergebnisse der Mitarbeiter- bzw. Arbeitsplatzzufriedenheits-Analysen	☐
	▪ Abwesenheits- und Krankenquote	☐
	▪ Arbeitsunfälle	☐
	▪ Abwanderungsdaten/ungewollte Fluktuationsrate ¹	☐
Individuelle Entwicklung	▪ Investitionen in Weiterentwicklung je Mitarbeiter	☐
	▪ Weiterbildungszeit je Mitarbeiter	☐
	▪ Rate der Mitarbeiter mit aktuellen Entwicklungsplänen	☐
Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter	▪ Erfolgsrate der Mitarbeiter z. B. anhand Umsatz/Gewinn pro Mitarbeiter	☐
	▪ Erfüllungsquote der eigenen Kennzahlen/OKRs	☐
	▪ Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsbefragungen/Feedbacks von Kunden	☐
	▪ Veränderung der Beurteilungen in Mitarbeitergesprächen; Bonusausschüttungen	☐
	▪ Ideen, die eigeninitiativ von Mitarbeitern vorgeschlagen und umgesetzt werden	☐
Top-Performer, Potenziale und Talente	▪ Anzahl erfolgreicher Beförderungen	☐
	▪ Prozentzahlen im People Review ² zu den entsprechenden Kategorien	☐
	▪ Verweildauer von Talenten im Unternehmen vs. ungewollte Fluktuation	☐
	▪ Nutzungsgrad und Qualität von speziellen Entwicklungsmaßnahmen für Talente	☐
	▪ Rate beförderter Talent-Pool-Mitglieder nach x Monaten auf kritische Positionen	☐

1 Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA): Fluktuationsquote (%) = (Abgänge/durchschnittlicher Personalbestand) x 100

2 People Reviews sind Konferenzen mit Führungskräften, in denen Leistungen und Potentiale der Mitarbeiter diskutiert und bewertet werden

Ebene Team		
Bereich	Indikator	
Feedback und Bewertung durch die Führungskräfte	▪ Meinung von Mitarbeitern zur Feedbackkultur in der Abteilung	☐
	▪ Zeit, die zwischen Feedback und dem Abschluss eines Projekts liegt	☐
	▪ Qualität und Häufigkeit der People Reviews ²	☐
	▪ Diversität der Kriterien an Hand derer die Mitarbeiter bewertet werden	☐
	▪ Quantität und Qualität des Feedbacks von Vorgesetzten	☐
Feedbackkultur und Arbeitsatmosphäre	▪ Mitarbeiter mit 360°-Feedback	☐
	▪ Rate ehemaliger Mitarbeiter, mit denen Exit-Gespräche geführt werden	☐
	▪ Hohe Beteiligung an ehrenamtlichen Tätigkeiten z. B. Organisation Firmenfest	☐
	▪ Anzahl/Rate Burn-out-bedingter Krankheitsfälle im Team	☐
	▪ Quantität und Qualität des Feedbacks von Kollegen	☐
Talentmanagement	▪ Anzahl passender Nachfolger für Schlüsselpositionen	☐
	▪ Prozentzahl betrachteter Mitarbeiter in People Reviews ²	☐
Top-Performer, Potenziale und Talente	▪ Anzahl erfolgreicher Beförderungen	☐
	▪ Verweildauer von Talenten im Unternehmen vs. ungewollte Fluktuation	☐
	▪ Nutzungsgrad und Qualität von speziellen Entwicklungsmaßnahmen für Talente	☐
	▪ Rate beförderter Talent-Pool-Mitglieder nach x Monaten auf kritische Positionen	☐
	▪ Besetzungsquote und Dauer der Vakanzen, insbesondere von Schlüsselpositionen	☐
	▪ Verweildauer von Top-Performern auf einer Stelle	☐

■ Abb. 1.1 a–c Indikatoren zur Messung von Organisationskultur

Ebene Organisation		
Bereich	Indikator	
Attraktivität des Unternehmens	▪ Arbeitgeberattraktivitätsumfragen (z. B. Great Place to Work, Trendence, Universum, Access, Glassdoor)	☐
	▪ Anzahl der Bewerbungen auf Stellenausschreibungen (Bewerberquote)	☐
	▪ Anzahl der Initiativ-Bewerbungen	☐
	▪ Anzahl der Bewerber bei Personalmarketing-Events	☐
Rekrutierung und Besetzung	▪ Quote der Besetzung der Schlüsselpositionen mit internen Mitarbeitern	☐
	▪ Quote der Neubesetzungen, mit denen der Vorgesetzte sehr zufrieden ist	☐
	▪ Quote der geeigneten Bewerber nach der ersten Einstellungsphase	☐
Weiterbildung auf Organisations-Ebene	▪ Anteil Ausgaben am Budget für Weiterentwicklungs- und Trainingsmaßnahmen	☐
	▪ Freiwillige Anmeldungen zum Weiterbildungsangebot	☐
	▪ Qualifikationsniveau der Mitarbeiter nach Schulung	☐
	▪ Qualität des Trainingskataloges im Vergleich mit Wettbewerbern	☐
	▪ Quote der Mitarbeiter mit einer bestimmten Qualifikation	☐
	▪ Evaluation von Trainingsmaßnahmen z. B. Tests, Einschätzung von Vorgesetzten	☐
Akzeptanz von Personal-instrumenten	▪ Internes Feedback über Personalinstrumente und unterschiedliche HR-Bereiche	☐
	▪ Häufigkeit Abstimmungsmeetings zwischen Top-Management und HR	☐
	▪ Nutzung der (multimedialen) HR-Angebote	☐
	▪ Anwesenheitsquote der Führungskräfte in Maßnahmen wie People Review	☐
	▪ Quote von Führungskräften als Beobachter in Management Audit/AC/Trainings	☐

■ Abb. 1.1 (Fortsetzung)

nisation können Hinweise über den Zustand der Kultur auf der Ebene der **Organisation** geben. Hierzu sind die Gallup-Studien sowie die Studie „A Great Place to Work“ zur Arbeitgeberattraktivität zu nennen. Das „Great Place to Work Institute“ erstellt jedes Jahr eine Liste der Unternehmen, die für die Mitarbeitenden einen ausgezeichneten Arbeitsplatz bieten und sich durch folgende Attribute auszeichnen: dass die Mitarbeitenden den Menschen, für die sie arbeiten, vertrauen und dass die Mitarbeitenden auf das stolz sind, was sie tun, sowie Freude an der Zusammenarbeit mit anderen haben. Diese Studien zeigen auf, dass Organisationskultur – insbesondere das Führungsverhalten – einen großen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens hat.

Verändern sich die Kennzahlen über einen längeren Zeitraum hinweg im Rahmen einer Kulturwandelinitiative, kann dies ein Hinweis auf Effekte der angewandten Interventionen sein (s. ► Abschn. 6.3.1 für mehr Details zur Evaluation und ► Abschn. 3.1.2

für die Nutzung von Umfragen). Diese Effekte sind aber mit Vorsicht zu genießen, da Kultur viele Facetten hat und nicht monokausal beeinflusst ist. Zudem fehlen in der Praxis Kontrollgruppen, die eine fundierte Aussage über die Effekte von Interventionen erlauben würden.

Aus den zahlreichen Untersuchungen der letzten Jahrzehnte, die die Wichtigkeit von Kultur für den Organisationserfolg zeigen, ist das US-Beratungsunternehmen Gallup durch seine wiederkehrende Presseberichterstattung besonders bekannt geworden. Seit 2001 erstellt Gallup für verschiedene Länder jährlich einen „Engagement Index“. Mit diesem wird u. a. gemessen, wie hoch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Job ist. Dabei geht es darum, ob sie sich „richtig“ am Arbeitsplatz fühlen und inwieweit sie Vertrauen in den Arbeitgeber haben (Gallup 2013). Gallup bringt diese Erkenntnisse mit bestimmten Produktivitätskennzahlen in Verbindung. Die jüngste Studie für Deutschland mit 1000 befragten Arbeitnehmern zeigt, dass der An-