



Svea von Hehn  
Nils I. Cornelissen  
Claudia Braun

# Kulturwandel in Organisationen

Ein Baukasten für angewandte  
Psychologie im Change-Management

EXTRAS ONLINE

 Springer

# Kulturwandel in Organisationen

Svea von Hehn  
Nils I. Cornelissen  
Claudia Braun

# Kulturwandel in Organisationen

Ein Baukasten für angewandte Psychologie im  
Change-Management

Mit 62 Abbildungen

**Dr. Svea von Hehn**  
Return on Meaning  
Berlin  
Deutschland

**Claudia Braun**  
Return on Meaning  
Berlin  
Deutschland

**Nils I. Cornelissen**  
Return on Meaning  
Berlin  
Deutschland

Ergänzendes Material finden Sie unter ► <http://www.kulturwandel-in-organisationen.de>

ISBN 978-3-662-48170-7  
DOI 10.1007/978-3-662-48171-4

ISBN 978-3-662-48171-4 (eBook)

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Umschlag: © Vecdog/iStock  
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer.com](http://www.springer.com)

Wir widmen dieses Buch:

Arist von Hehn (SvH)

Imke Wangerin (NC)

Steff Braun (CB)

## Geleitwort

---

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 kontinuierlichen, meist kleinen, somit unspektakulären 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.

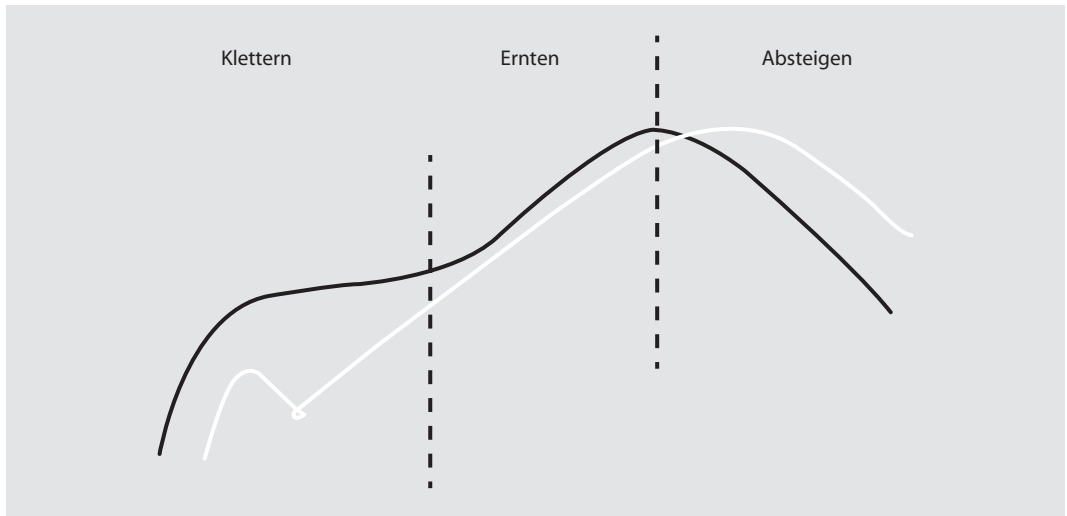
Damit sind wir bereits bei der zweiten Frage über das »wie«.

Ich verwende in diesem Zusammenhang gern ein Bild und eine Theorie. Das bescheidene 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 Projekt-namen 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 aus-zudehnen. Wer so etwas über eine ganze Dekade schafft, ist jedoch eine Rarität. Denn Ap-

petit 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« 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 neu 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**

Hamburg, Mai 2015

# Geleitwort

---

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 stellt 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 90er-Jahren an und schafft den Spagat zwischen Wissenschaft und Praxis: Die dargestellten fünf Designprinzipien und das AkKo-Modell beispielsweise basieren auf vielfältigen organisationswissenschaftlichen 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  
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. Kapitel 1 und Kapitel 2 stellen die Grundlagen dar. Kapitel 3 bis Kapitel 6 erläutern, mit welchen Aktivitäten und Werkzeugen Kulturwandel praktisch begleitet werden kann. Kapitel 7 beschäftigt sich mit den Anforderungen an die Akteure, die den Wandel treiben oder begleiten und Kapitel 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 Kapiteln 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 Buches zu verstehen – die Inhalte sollen Sie hier und da überraschen und Details vertiefen. **Kurze Dialoge** stimmen am Anfang jeden 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. An Stelle der Doppelbezeichnung für die männliche und weibliche Form wird aus Gründen der Vereinfachung im vorliegenden Text die männliche Form verwendet. Unabhängig davon sind Personen beiderlei Geschlechts gemeint. **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 **4-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-Prinzip, Ikea-Prinzip, Sinn-Prinzip, Pinguin-Prinzip 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, 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 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 15 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 Julius Goldmann, Dominik Schmid und Stephanie Schweyer für ihr unermüdliches Engagement und ihre innovativen Ideen bei der Erstellung dieses Buches sowie Petra Reinhard und Christina von der Howen für ihre Unterstützung.

Einen besonderen Dank möchten wir Joachim Coch und dem Springer-Verlag für beispielhafte verlegerische Betreuung aussprechen. Wir danken Daniela Böhle für ihre sehr hilfreiche und professionelle Lektoratsarbeit.

Herzlich danken möchten wir Oliver M. Triebel, Dr. Tillmann Knoll, Prof. Renate Osterchrist sowie Tobias Leipprand, Dr. Katharina Petrasch, Burkhard Schaffitzel, Katja Dümpe, Sabine Kipper, Gesa Gräfer, Angelika von der Assen, Katharina Redlich und Felix Rübcke für die hilfreichen Anregungen aus der Praxis sowie die fachlichen Kommentare. Freundschaftlich verbunden danken wir Dr. Wolfhart Pentz und Sebastian Purps-Pardigol für den wertvollen Austausch.

Für die Inspiration auf unserem Weg möchten wir uns auch bedanken bei Dr. Matthias Birk, Dr. Andreas Hoyndorf, Dr. Katharina Herrmann, Hendrik Backerra, Dr. Gerhard Huhn und Dr. Gregor Handler.

Kollegialem Dank für konstruktiven Austausch sind wir Dr. Claus Clasvogt, Julie Hollingworth, Kai Barz, Dr. Frederike Masemann, Prof. Dr. Birk, Christiane Bergsieker sowie Stefanie Thies verpflichtet.

Unser spezieller Dank gilt Dr. Arist von Hehn für seinen kritischen Blick und seine bereichernde Unterstützung sowie Imke Wangerin für ihre positive Energie.

Herzlich danken wir unseren Freunden für ihre Begleitung und ihr Verständnis für die Priorität, die das Buch für uns immer wieder hatte.

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

Danke!

**Dr. Svea von Hehn, Nils Cornelissen, Claudia Braun**  
Berlin, Mai 2015

## Zu den Autoren

---

**Dr. Svea von Hehn (geb. Steinweg)** arbeitet seit 1999 als Managementberaterin mit den Schwerpunkten Transformation, persönliche Entwicklung (u. a. Achtsamkeitstechniken) und strategische Personalarbeit (z. B. Talent- und Performance-Management). Zu ihren Klienten in den letzten Jahren zählen u. a. mehrere internationale Konsumgüter- und Chemieunternehmen, Regierungen und regierungsnahe Organisationen sowie Finanzinstitute. Für 3,5 Jahre arbeitete Frau Dr. von Hehn für McKinsey & Company, zuletzt als Projektleiterin. Sie war zuvor u. a. stellvertretende Leiterin des Hamburger Büros der internationalen Unternehmensberatung SHL.

Dr. Svea von Hehn ist diplomierte Psychologin und hat während ihrer Berufstätigkeit bei Prof. H. Wottawa promoviert, gefördert durch ein Stipendium aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie ist zudem zertifizierter systemischer Coach (am Institut für systemische Beratung in Wiesloch sowie am Systemischen Institut in Wien). Sie absolviert eine Ausbildung zum Achtsamkeitscoach in Kalifornien (am SIY-Leadership-Institute). Dr. Svea von Hehn hat Lehraufträge an deutschen Hochschulen und ist Autorin von Fachbüchern und Artikeln.

Sie engagiert sich ehrenamtlich für soziale Projekte (z. B. Domicilium Weyarn) und wurde mit ihrem Team von Bundeskanzlerin Dr. Merkel für ihr soziales Engagement ausgezeichnet. Seit Anfang 2013 ist sie gemeinsam mit Nils Cornelissen Geschäftsführerin der RETURN ON MEANING GmbH und für Klienten in ganz Europa und USA tätig.

**Nils I. Cornelissen** arbeitet seit 2003 als Managementberater mit den Schwerpunkten Transformationen und Kulturwandel, strategische Personalarbeit (z. B. Talent- und Performance-Management) sowie Führung. Zu seinen Klienten zählen u. a. internationale Medienunternehmen, Industriekonzerne, Finanzdienstleister sowie Konsumgüterorganisationen. Für knapp 10 Jahre arbeitete Herr Cornelissen für McKinsey & Company, zuletzt als Senior Expert und aktives Mitglied des Leadership Teams von McKinsey's Global Organization Practice.

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

Nils Cornelissen lebt in Berlin und engagiert sich ehrenamtlich für Projekte für Sozialunternehmer (z. B. Akademie für Visionautik). Seit Anfang 2013 ist er zusammen mit Dr. Svea von Hehn Geschäftsführer der RETURN ON MEANING GmbH und für Klienten in ganz Europa, Südafrika und den USA tätig.

**Claudia Braun** arbeitete von 2007 an als Managementberaterin mit Fokus auf Führungskräfteentwicklung, Kulturveränderung und strategischen Personalthemen für McKinsey & Company, zuletzt als Junior Projektleiterin. Zu ihren Klienten in dieser Zeit zählen verschiedene internationale Unternehmen der Telekommunikations-, Hochtechnologie-, Tourismus- und Bankenbranche sowie Organisationen des sozialen Sektors.

Claudia Braun 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 (Masterarbeit zu Unterschieden in Motivation zwischen Mitarbeitern im öffentlichen und privaten Sektor). Sie war Stipendiatin der Studienstiftung des Deutschen Volkes. Claudia Braun ist ausgebildeter Coach und ausgebildete Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) Leiterin ([mindfulinberlin.de](http://mindfulinberlin.de)).

Claudia Braun lebt in Berlin und ist seit Anfang 2013 als Projekt-Managerin für Klienten in ganz Europa bei RETURN ON MEANING tätig.

Kontaktieren Sie die Autoren unter: [info@returnonmeaning.com](mailto:info@returnonmeaning.com).

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Der Einfluss der Kultur auf den Organisationserfolg</b>	1
1.1	<b>Kultur verspeist Strategie zum Frühstück</b>	2
1.1.1	Kulturwandel: von der Veränderung der Organisationskultur	4
1.1.2	Harte Fakten: Einfluss von Kultur auf die Leistung von Organisationen	8
1.2	<b>Wie sich Kultur zum anerkannten Einflussfaktor gewandelt hat</b>	10
1.2.1	Historie: Erste Ansätze im 20. Jahrhundert	10
1.2.2	Forschung: Neue Ergebnisse	16
1.2.3	Strömungen: Veränderungen des Zeitgeistes	21
1.3	<b>Zusammenfassung</b>	22
2	<b>Grundlagen für die praktische Begleitung von Veränderungen</b>	25
2.1	<b>4-Phasen-Modell des Kulturwandels</b>	26
2.1.1	Unser Ansatz: Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen	26
2.1.2	Basis: emotionale Phasen der Veränderung	28
2.2	<b>Vier Determinanten des Wandels: das AkKo-Modell</b>	30
2.3	<b>Fünf Designprinzipien für erfolgreiche Veränderung</b>	34
2.3.1	Was-und-Wie-Prinzip: integriert Veränderung gestalten	36
2.3.2	Mobile-Prinzip: systemisch Veränderungen planen und umsetzen	39
2.3.3	Pinguin-Prinzip: konstruktiv und wertschätzend an Stärken orientieren	45
2.3.4	Ikea-Prinzip: das Programm partizipativ gestalten	48
2.3.5	Sinn-Prinzip: den Wandel für den Einzelnen sinnhaft machen	51
2.4	<b>Zusammenfassung</b>	55
3	<b>Phase 1: Ausrichten</b>	59
3.1	<b>Aktionsdiagnose durchführen</b>	61
3.1.1	Datenanalysen: bestehende Faktenbasis nutzen	61
3.1.2	Umfragen: viele Menschen per Fragebogen einbeziehen	62
3.1.3	Fokusinterviews: Einzelpersonen befragen	64
3.1.4	Fokusgruppen: Kleingruppen einbinden	68
3.2	<b>Stakeholder-Analyse und »Ist-Soll« entwickeln</b>	72
3.2.1	Stakeholder-Analyse: Betroffene identifizieren	73
3.2.2	»Ist-Soll«: Angestrebte Veränderungen beschreiben	76
3.3	<b>Das Top-Team der Veränderung ausrichten</b>	80
3.3.1	Auswahl: das richtige Top-Team zusammenstellen	80
3.3.2	Architektur: Gesamtprozess festlegen	81
3.3.3	Kick-off-Workshop: Top-Team-Prozess beginnen	82
3.4	<b>Zusammenfassung</b>	87
4	<b>Phase 2: Planen</b>	89
4.1	<b>Interventionen entwickeln: das AkKo-Modell füllen</b>	91
4.1.1	Vorgehen: die Schritte zur Entwicklung relevanter Interventionen	91
4.1.2	Beispiele: Interventionen in den vier Determinanten des AkKo-Modells	95
4.2	<b>Change-Story konzipieren</b>	99
4.2.1	Aufbau: die Kapitel der Change-Story	100
4.2.2	Art und Weise: die Change-Story emotional aufladen	104

4.2.3	Entwicklung: die Schritte zur Change-Story .....	105
4.3	<b>Change-Agent-Netzwerk aufbauen.</b> .....	106
4.3.1	Change-Agents: drei unterschiedliche Formen .....	107
4.3.2	Anzahl der Change-Agents: wie man kritische Masse erreicht .....	109
4.3.3	Auswahl und Einführung von Change-Agents: wie das Netzwerk entsteht .....	110
4.4	<b>Projekt planen, aufsetzen und steuern</b> .....	112
4.4.1	Projektplanung: was im Vorhinein passiert .....	112
4.4.2	Projektorgane: welche Gremien das Projekt steuern .....	114
4.4.3	Projektsitzungen: wie man operativ arbeitet .....	115
4.5	<b>Zusammenfassung</b> .....	119
5	<b>Phase 3: Umsetzen</b> .....	121
5.1	<b>Projekte systematisch einführen</b> .....	122
5.1.1	Huckepacktechnik: in bestehende Initiativen integrieren .....	123
5.1.2	Prototypentechnik: Erfolgsbeispiele kreieren .....	124
5.1.3	Symbolische Aktionen: systematisch den Wandel spürbar machen .....	126
5.2	<b>Breitenkommunikation starten.</b> .....	130
5.2.1	Kommunikationsinstrumente: die Botschaften zielgruppengerecht transportieren. ....	133
5.2.2	Kommunikationsplanung: Kommunikation systematisch betreiben .....	138
5.3	<b>Workshops durchführen.</b> .....	141
5.3.1	Prozessgestaltung: wie die Workshop-Architektur den Wandel aktiviert .....	141
5.3.2	Methodenwahl: wie man in Workshops Kultur verändert. ....	142
5.4	<b>Zusammenfassung</b> .....	149
6	<b>Phase 4: Verstetigen</b> .....	151
6.1	<b>In Linienorganisation verankern.</b> .....	153
6.2	<b>Projektende gestalten.</b> .....	155
6.2.1	Zeitpunkt: Beendigung des Projektes entscheiden .....	155
6.2.2	Auflösung: Projektorgane und deren Mitglieder nach dem Projekt .....	157
6.2.3	Abschluss: Abschluss Sitzung, Feedback und »Feiern von Erfolgen« .....	157
6.3	<b>Projekt evaluieren und dokumentieren.</b> .....	159
6.3.1	Projektelevaluation: Ableitung von Lernerfahrungen. ....	162
6.3.2	Projektdokumentation: Etablierung eines Wissensmanagements. ....	164
6.4	<b>Veränderung langfristig sicherstellen</b> .....	168
6.5	<b>Zusammenfassung</b> .....	169
7	<b>Die Relevanz der Person: durch emotionale Intelligenz Wandel meistern.</b> ...	171
7.1	<b>Emotionale Intelligenz: ein wichtiger Wegbegleiter im Kulturwandel.</b> .....	172
7.1.1	Emotionale Intelligenz: was damit gemeint ist .....	173
7.1.2	Resilienz: Stärkung der eigenen Widerstandskraft durch EQ. ....	176
7.1.3	Führung: Inspiration anderer Menschen durch EQ .....	176
7.2	<b>Wissen ist gut, Haben noch besser: Emotionale Intelligenz trainieren.</b> .....	179
7.2.1	Achtsamkeit: Fokus auf sich und andere .....	179
7.2.2	Zwei Zustände: Reaktiv und kreativ. ....	179
7.2.3	Selbstcoaching: Verhaltensänderungen nachhaltig gestalten .....	181
7.3	<b>Zusammenfassung</b> .....	182

8	<b>Epilog: Kulturwandel im Wandel</b> .....	185
	<b>Serviceteil</b>	
	<b>Literatur</b> .....	190
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	199

# Der Einfluss der Kultur auf den Organisationserfolg

*Svea von Hehn, Nils I. Cornelissen, Claudia Braun*

- 1.1 Kultur verspeist Strategie zum Frühstück – 2**
  - 1.1.1 Kulturwandel: von der Veränderung der Organisationskultur – 4
  - 1.1.2 Harte Fakten: Einfluss von Kultur auf die Leistung von Organisationen – 8
- 1.2 Wie sich Kultur zum anerkannten Einflussfaktor gewandelt hat – 10**
  - 1.2.1 Historie: Erste Ansätze im 20. Jahrhundert – 10
  - 1.2.2 Forschung: Neue Ergebnisse – 16
  - 1.2.3 Strömungen: Veränderungen des Zeitgeistes – 21
- 1.3 Zusammenfassung – 22**

Der Wechsel allein ist die Beständigkeit. (Arthur Schopenhauer)

Es ist Donnerstagabend, 19.00 Uhr. Die Geschäftsführerin (GF) der HöherSchnellerWeiter (HSW) GmbH und der Vorstandsvorsitzende (VV) der GrundSolid AG treffen sich am Kaffeeautomaten der Flughafen Lounge. 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 gerade bei uns passiert, ist frustrierend. Vor drei Monaten haben wir unsere neue Strategie verabschiedet. Sie lautet: mehr Service. Die Zahlen sprechen für sich: Nur mit mehr Kundenorientierung können wir erfolgreich bleiben. Die Strategie ist durchdacht. Notwendige Rahmenbedingungen wie Ressourcen und Planung sind erfüllt. Aber es passiert nichts! Die Mitarbeiter sind das Problem: Sie machen einfach so weiter wie vorher ...«
- GF: »Hm, das klingt frustrierend ... Ich weiß, wovon Sie sprechen. Wir haben in den letzten Jahren auch verschiedene große Veränderungsprojekte gemacht. Ich finde es immer wieder erstaunlich, welch zentrale Rolle der Faktor Mensch und damit auch die Organisationskultur bei der Umsetzung von Veränderungen spielen.«
- VV: »Kultur? Sie meinen festgefahrene Verhaltensweisen, richtig? Ja, vielleicht ... Die Mitarbeiter wollen die Dinge einfach immer so beibehalten wie sie sie schon immer gemacht haben. Oder sie sind schlicht unfähig. Ich glaube langsam, ich sollte einfach das gesamte Team austauschen.«
- GF: »Kultur ist mehr als festgefahrene Verhaltensweisen, denke ich. Das Verhalten der Mitarbeiter kommt ja nicht von ungefähr. Es wird durch Werte und Glaubenssätze bedingt. Wir Menschen verhalten uns 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. Wir tun oft nicht, was gut wäre. Neulich habe ich sogar gelesen, dass Menschen selbst dann nicht immer ihr Verhalten ändern, wenn ihr Leben auf dem Spiel steht.«

## 1.1 Kultur verspeist Strategie zum Frühstück

Meist werden Veränderungsprozesse durch das Verfolgen neuer Geschäftsziele ausgelöst. Kulturwandel bezeichnet eine nachhaltige Veränderung von Verhalten und Einstellungen 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 & Heberle, 2013). Change Management ist allgemein die Anpassung der Organisation an die Richtungswechsel der Unternehmensstrategie (Oltmanns & Nemeyer, 2010) und schließt Kulturwandel mit ein. Wir sprechen von Kulturwandel in Change-Prozessen, wenn die Kulturveränderung systematisch initiiert und begleitet wird. Dies ist bei umfassenden Veränderungsprojekten üblicherweise der Fall, denn diese gelingen nur, wenn sich nicht nur die Prozesse und Systeme, sondern auch das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeitenden verändert. Theoretisch sind Change-Prozesse denkbar, bei denen keine Verhaltensänderung von Menschen notwendig ist, beispielsweise der Umbau einer IT-Landschaft ohne Veränderung der Benutzeroberfläche.

Die meisten Veränderungsprogramme bedürfen aber auch einer Veränderung der Kultur.

Unter Organisationskultur subsumieren sich die Faktoren, die beeinflussen, »wie« die Dinge in einer Organisation gemacht werden. Zu diesen Faktoren zählen neben expliziten wie Verhalten oder Führungsleitlinien auch implizite Faktoren, die dieses Verhalten steuern – beispielsweise die Einstellungen von Organisationsmitgliedern. Dabei ist die Kultur einer Organisation mehr als die Summe der Einstellungen und Verhalten der einzelnen Mitglieder.

Konzerne befassen sich heute durchschnittlich mit zwei bis drei unternehmensübergreifenden Veränderungsprojekten gleichzeitig (Claßen & von Kyaw, 2009). Für Organisationen stellt sich daher dringend die Frage, wie Kulturwandel und damit Verhaltensveränderung initiiert werden kann. Um die Organisationsmitglieder dabei zu unterstützen, ihr Verhalten anzupassen und ihre Einstellungen zu reflektieren, ist eine Betrachtung der intra- und interpsychologischen Faktoren notwendig; intra-psychologisch bezieht sich auf einen einzelnen Akteur, interpsychologisch auf den Kontext des Akteurs.

Die Auslöser für Veränderung sind die Geschäftsziele, beispielsweise

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

Die Geschäftsziele sind auch in gesellschaftlichen Veränderungsthemen begründet, die mittlerweile an Organisationen herangetragen werden, beispielsweise »Nachhaltigkeit«; »Umweltverträglichkeit«; »Verantwortungsbewusstsein«; »Compliance«; »Diversity«; »demographischer Wandel«; »Globalisierung« (wenn sich, wie z. B. bei Compliance, die englischen Bezeichnungen im Kontext von Management und Führung auch in Organisationen in Deutschland durchgesetzt haben, werden sie auch hier genutzt).

Um hier ein Beispiel herauszugreifen: »Industrie 4.0« bezeichnet die zunehmende Digitalisierung in der Wirtschaft auch über Wertschöpfungsketten und Industriegrenzen hinweg. Selbstfahrende Autos entwickelt von Computerkonzernen konfrontieren die Automobilindustrie; erhöhtes Car-Sharing in Großstädten durch pragmatische Apps demonstrieren 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 Marketing und Vertrieb. Nicht nur die Organisationsstruktur passt sich an, auch das Verhalten der Organisationsmitglieder: z. B. sieht sich der Ingenieur aus der IT-Abteilung nun als Sparringspartner eines Endkunden, nicht nur als interner Produktexperte.

Change Management bezeichnet allgemein die Anpassung der Organisation an die Richtungswechsel der Unternehmensstrategie (Oltmanns & Nemeyer, 2010) und schließt Kulturwandel mit ein. Theoretisch sind Change-Prozesse denkbar, bei denen keine Verhaltensänderung von Menschen notwendig ist, beispielsweise der Umbau einer IT-Landschaft ohne Veränderung der Benutzeroberfläche oder eine kontinuierliche Veränderung der Abfertigung am Fließband. Dies kann eine rein fachliche Änderung sein, die mittels Change Management gesteuert wird. Üblicherweise erfordern Change-Programme jedoch einen Kulturwandel, d. h. Verhaltensänderungen der Mitarbeitenden, denen Einstellungsänderungen zugrunde liegen.

Die Kultur einer Organisation ist mittlerweile zu einem anerkannten Erfolgsfaktor geworden. Es wird immer mehr Geld von Organisationen in Change Management investiert und die investierten Summen zeigen, dass es ein für Unternehmenslenker wichtiges Thema ist. So zeigen Zahlen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) seit 2005 einen stetigen Anstieg der Ausgaben für Berater für Change-Management-Projekte in Deutschland auf 10 Milliarden Euro in 2013. Für das Geschäftsjahr 2014 werden vom BDU weitere 6,2 Prozent Steigerung prognostiziert (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, 2014).

In den Führungsetagen großer Organisationen gab es Vorreiter wie Jack Welch, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von General Electric, die bereits in den 80er-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 & 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:

- Larry Page, Vorstandsvorsitzender von Google Inc.: »Mein Job als Führungskraft besteht darin sicherzustellen, dass jeder Mitarbeiter in der Firma große Möglichkeiten hat und dass sie merken, dass sie wertvollen Einfluss haben und zum Wohl der Gesellschaft beitragen« (Page, 2012, eigene Übersetzung).
- Heinrich Hiesinger, 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, Vorstandsvorsitzender der Henkel AG & Co. KGaA: »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 Mitarbeiter für unser Unternehmen« (Rorsted, 2007).
- Steve Ballmer, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Microsoft Corporation: »Eins ist wichtig: Man kann im Finanzbereich alles Mögliche delegieren, man kann was immer man will im Marketing delegieren, sogar im Strategiebereich kann man viel delegieren. Kultur kann man nicht delegieren« (Ballmer, 2007; eigene Übersetzung).
- Hans Christoph Rohr, ehemaliger Vorstandsvorsitzender Klöcknerwerke AG: »Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen« (mündliches Zitat von Rohr, \*1938, dt. Top-Manager).
- Sam Palmisano, Vorstandsvorsitzende der IBM Corporation: »Langfristig gesehen entscheidet, ob man zu den Gewinnern oder Verlierern gehört, die Frage, ob man eine wertgetriebene Kultur hat oder nicht« (Reger, 2006; S. 8; eigene Übersetzung).
- 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« (Steinweg, 2009). Peter Drucker (2013), Pionier der modernen Management-Lehre, wird ebenfalls mit diesem Ausspruch zitiert.

Auch die meisten Führungskräfte glauben an die steigende Bedeutung von Kulturwandel: In einer publizierten Studie der Unternehmensberatung Kienbaum (2010) gaben 45% der Befragten an, dass in der Vergangenheit Unternehmenskultur wichtig für den Unternehmenserfolg war, 70% glauben, dass es in der momentanen Situation wichtig ist und 94% schätzen die Rolle von Unternehmenskultur in der Zukunft hoch ein (Kienbaum, 2010; ■ Abb. 1.1).

### 1.1.1 Kulturwandel: von der Veränderung der Organisationskultur

Was genau wird nun mit Organisationskultur bezeichnet? In Organisationen bezieht sich Kultur darauf, »wie« Dinge gemacht werden; sie manifestiert sich folgendermaßen: