

Organisations- kultur ohne rosarote Brille



Erwartungen, Bedürfnisse, Sehnsüchte. Das Kulturthema wird mit Wünschen überfrachtet. Entsprechend hoch liegt die Messlatte: Unternehmen wollen erfolgreich sein, die Mitarbeitenden sollen glücklich sein. Kann das gelingen? Unser Autor wählt mit der Erfahrung aus zahlreichen Transformationsprojekten einen nüchternen Blick und stellt widerspruchsvolle Thesen auf, die sowohl Möglichkeiten als auch Hemmnisse eines Kulturwandels zeigen.

Von Martin Claßen

● Die Organisationskultur ist ein Klassiker der Business-Theorie und wird derzeit wieder zum Allheilmittel hochgejazzt. In unserer agil-digitalen Zeitenwende setzen Unternehmen auf die Kulturkarte als Trumpf, ansonsten drohe bald der ökonomische Niedergang. Ist „Kultur“ also die Zauberformel für Leader oder doch nur ein modisches und bisweilen bigottes Buzzword? Beispiel Daimler: Vor dem Hintergrund des Dieselskandals startete vor fünf Jahren der wohl ehrgeizigste Kulturwandel eines deutschen Konzerns: „Leadership 2020“. Was aber hat das Vorhaben gebracht, wenn der jetzige CEO mit Verweis auf Kostendruck und Markttrends erneut fordert: „Wir brauchen einen Kulturwandel“? Waren die Anstrengungen eines halben Jahrzehnts umsonst oder sogar falsch?

24 spannungsgeladene Thesen, die zum Nachdenken anregen

Kultur besitzt Wunderkräfte: Selbst wenn einem Leader nichts Substanzielles mehr einfällt, bleibt immer noch die kulturelle Erweckung. „Culture eats strategy for breakfast“, meinte der Management-Papst Peter Drucker. In der brüchigen Gegenwart und bei angstbesetzter Zukunft soll es die Kultur richten, fast wie Hygge, das Glücksrezept aus Dänemark. Auf Deutsch: Mit der richtigen Kultur wird endlich alles gut. Denn sie gilt als Charakter der Organisation. Wie bei Menschen kann diese Wesensart angenehm sein oder als unerquicklich empfunden werden.

Kultur rechnet sich: Seriöse Studien zeigen, dass die sogenannte reife Kultur positive Effekte auf Engagement, Produktivi-

tät und Profitabilität hat. Um die bilanziellen Abstürze kulturell verseuchter Firmen ranken sich düstere Legenden: von Enron bis Wirecard. Deshalb haben langfristig orientierte Finanzinvestoren die Kultur zum wesentlichen Anlagekriterium erkoren.

Kultur bleibt zweitrangig: Der weiche, langfristige Kulturwandel konkurriert mit harten, kurzfristigen Businesszielen. Abgesehen vom meist kleinen Kreis engagierter Akteure gelten Kulturprojekte als nettes Beiwerk. Die Workshops bringen Atempausen und Abwechslung im strengen Alltag: spannend, stimulierend und womöglich segensreich. Aber bereits am nächsten Tag fordern die Märkte erneut ihren Tribut: profitables Wachstum, fast um jeden Preis.

Kultur geht ans Eingemachte: Nicht am äußeren Antlitz der Organisation wird angesetzt, sondern am Zentralnervensystem. Wer sich mit Sonntagsreden, Lippenbekenntnissen und Hochglanzprospekten begnügt, macht nichts als Facelifting, riskiert böse Shitstorms und schlechte Presse. Mitarbeitende und das ganze Umfeld, angefangen bei den Kunden, verlangen heute ein Fundament, das weit über monetäre Kennzahlen hinausragt. Mit ernsthaftem Willen: „Walk the talk.“

Kultur wirkt inszeniert: Ihre Interventionen bespielen die Schauseite des Unternehmens, sie stellen das schöne Selbstbild dar. Niemand kann erwarten, dass die Firma tatsächlich so ist, wie sie es zelebriert. Die Kluft zwischen Schein und Sein bemerken besonders neue Mitarbeiter, die nach der Balzzeit (Rekrutierung) und dem Honeymoon (Onboarding) im Alltag landen. Kulturelle Statements sind zu vollmundig, um immer und überall eingelöst zu werden.

Wie Mitarbeitende ihre Organisation empfinden, ist subjektiv und relativ. Selbst Kollegen nehmen die Kultur oft grundverschieden wahr.

Kultur wird vergeistigt: Mit Konzepten wie Mission Statement und Value Proposition versuchten Firmen bereits früher, ihr Dasein zu begründen. Derzeit sprechen viele vom Purpose. Stets wird dabei die normative Begriffswelt genutzt. Besonders beliebt sind große Werte wie etwa Nachhaltigkeit, mit denen Kultur ethisch aufgeladen wird. Sie bekommt einen moralischen Touch, driftet gelegentlich in spirituelle Sphären. Die Zahlenfraktion im Unternehmen tut sich damit schwer.

Kultur lässt sich fühlen: Die Meister der kühlen Sachlichkeit werden es nicht glauben, aber Kultur ist auch zu spüren. Machen Sie doch den Selbstversuch, setzen Sie sich, etwa beim auswärtigen Termin – sofern die Pandemie es zulässt –, einige Zeit vorher in die Eingangslobby der Organisation. Dort empfinden Sie mit allen Sinnen, was passiert, wie sich die Menschen begegnen, welche Rollen gespielt werden, worüber geschwätzt wird. Sie gewinnen zumindest einen ersten Eindruck der dortigen Kultur.

Kultur zeigt sich im Alltag: „Die Wahrheit liegt auf dem Platz“, meinte einst der Trainer Otto Rehhagel über das geschwätzigste Fußballgeschäft. Auch im Business wird oft und gern über „unsere Kultur“ gesprochen, was wenig bis nichts mit ihr zu tun hat. Kultur zeigt sich in kleinen Gesten und nicht in großen Worten. Jeder Moment, bei dem Leute in der Firma zusammen treffen, hinterlässt kulturelle Spuren.

Kultur prägt individuell: Wie Mitarbeiter „ihre“ Organisation empfinden, ist subjektiv und relativ. Selbst Kollegen nehmen die Kultur oft grundverschieden wahr. Die persönliche Sicht lässt sich mit standardisierten Methoden zur Kulturanalyse nur bruchstückhaft schubladisieren. „Culture is the way we do things around here.“ Das Bonmot des Strategieberaters Marvin

Bower ist eine Plattitüde, weil es dieses Wir als einheitliche Wahrnehmung nicht gibt.

Kultur bringt K(r)ämpfe: Stellen Sie sich eine technikgeprägte Firma vor, in der die Nullfehlermentalität vorherrscht und Abweichungen im Nanobereich als Schlappe gewertet werden. Und plötzlich soll, weil auf agile, iterative Produktentwicklung gesetzt wird (Stichwort: Minimal Viable Product), eine Fehler-toleranz gelebt werden. Dies widerspricht dem Ethos mancher Berufe. Für sie kommt vor dem Kulturwandel der Kulturschock.

Kultur bleibt zwiespältig: Nach gängiger Meinung ist Partizipation für die knappen Talente besonders attraktiv. Dadurch bekommen feudale Herrscher und elitäre Hierarchien starken Gegenwind. Immer wieder bündeln aber ausgerechnet Autokraten wie Steve Jobs oder Elon Musk die Kräfte ihrer Firma für den nächsten „Moonshot“. Der Verzicht auf egomanische Leader und ihre Machtspiele scheint nicht nur Vorteile zu bringen.

Kultur fließt weiter: Bei mieser Stimmung wird der kulturelle Relaunch angeraten; fast wie bei einer Extremform der Psychotherapie. Mit der sogenannten Neubeelterung („reparenting“) soll die kindliche Sozialisation wieder auf Null gestellt werden, indem schlimme Erfahrungen gelöscht und durch bessere überspielt werden. Diese Tabula rasa gelingt nicht, weder bei Menschen mit Trauma noch bei deprimierten Firmen. Jede Kultur schleppt Altlasten mit.

Kultur fließt nicht bergauf: Wenn schon kein Neustart, dann wenigstens ein Musterbruch. Die neue Kultur gelingt nicht halberzig, heißt es, sondern nur tatkräftig mit queren Impulsen. Aber Zukunft braucht Herkunft, meinte der Philosoph Odo Marquardt. Keine Organisation kann überfordert werden, jeder Overstretch gerät zur Zumutung für gewohnheitsträge Menschen. Möglich sind meist nur „Musterbrüchle“.

Kultur zeigt sich monoton: Stets malen Kulturprojekte – nach langer Analyse und harter Diskussion – in freundlichen Farben dasselbe Bild: Kunden sind wichtig, Mitarbeiter ebenfalls, Eigentümer sowieso. Es gilt die UN-Menschenrechtscharta und neuerdings wird Wert aufs Klima, die Natur und das ganze „Ecosystem“ gelegt. Das Einzigartige jeder Kultur verliert sich in wohlfeiler PR-Sprache.

Kultur braucht Energizer: Jeder Kulturwandel bürstet gegen den Strich. Das ist unangenehm, erzeugt Widerstand und kann zum frühen Ende des Vorhabens führen. Darum braucht es Akteure, die mahnen und fordern. Nur nicht mit moralinsaurer Art, sondern in konstruktiv-kritischer Manier und mit viel Herzblut für die Organisation. Was es nicht braucht: Dauernörgler und Besserwisser, denn sie rauben Energie.

Kultur entsteht vielschichtig: Impulse kommen von allen Ebenen. Wie etwa im VW-Konzern die „alten, weißen Männer“ an der Spitze kulturprägend wirken, ist fast täglich den Medien zu entnehmen. Andererseits gibt es in der diversen Belegschaft mit derzeit rund 670.000 Menschen viele Graswurzelbewegungen, denen es ab und an gelingt, Akzente zu setzen. Wer zum „Cultural Hero“ oder „Cultural Loser“ wird, ist kaum vorherzusehen.

Kultur ist lokal verankert: Wer ein Bewusstsein wie im Silicon Valley anstrebt, also Pragmatismus, Optimismus und die „Can-do“-Attitüde, muss den sozioökonomischen Kontext berücksichtigen, dessen Wurzeln im Lifestyle San Franciscos liegen. Und der sich von der Lebensart an Standorten wie Bielefeld, Bregenz oder Bern unterscheidet. Die Lokalität des Headquarters wirkt wie ein genetischer Kulturcode.



Kultur grenzt ab: Durch gruppenspezifische Prozesse entwickelt sich aus einer starken Kultur die Neigung zur Abgrenzung von anderen, fremden Kulturen. Es entstehen Überheblichkeit („wir besser als die“) und das sogenannte Othring („wir gegen die“). Daraus erwächst zwar organisatorische Energie, die genutzt werden kann, aber das Selbstwertgefühl hat Schattenseiten: Arroganz und Aggression.

Kultur wird bunter: Jede Konzernzentrale liebt die große Gemeinschaft. Es wäre doch prima, wünscht sich das Headquarter, wenn es in allen Einheiten und im gesamten Erdenrund dieselbe Kultur gäbe! Nun weisen Divisionen und Regionen aber erhebliche Spezifika auf. Und die homogene Organisation steht im Widerspruch zu heterogenen Individuen. Kultur schwankt

zwischen Uniformität und Diversität. „One Culture“ bleibt jedenfalls ein Luftschloss.

Kultur braucht Schneid: Firmen erlahmen ohne Kreativität. Die schöpferische Kraft entsteht in ambivalenten Biotopen, aus Empörung, Auflehnung, Abweisung. Innovation gelingt am ehesten in Subkulturen: nicht im Mainstream des Unternehmens, sondern an den Rändern. Sowie durch kesses Gebaren, gelegentlich sogar mit wildem Treiben, am Limit, wenn nicht jenseits des offiziell Genehmigen.

Kultur erfordert Detox: Wer Tugend par excellence verlangt, erwartet zu viel vom Menschen. In Organisationen wird es stets lässliche Sünden und weitere Verfehlungen geben. Die aber nicht ausufern können. Toxische Mitarbeiter vergiften das

Klima. Wenn es das Topmanagement ernst meint, muss es allen Unholden die rote Karte zeigen, selbst wenn die als unersetzlich gelten. Im Performance Management ist Kultur ein heißes Kriterium, bis hin zum K.o.

Kultur konzentriert sich: Wer zu viel auf einmal möchte, hält am Ende gar nichts in den Händen. Kultur kreist um einen Kern. Diesen gilt es zu festigen und zu verteidigen. Der kulturelle Nukleus wird zum Prüfstein bei Entscheidungen, jede Überschreitung zum No-Go. Die Glaubwürdigkeit steht und fällt mit der Konsequenz an der Unternehmensspitze. Eiertänze und Scheinheiligkeit wären fatal.

Kultur nutzt sich ab: Ein einmal erreichtes kulturelles Niveau bleibt nicht ewiglich erhalten, es muss immer wieder aufgefrischt werden. Besonders die zunehmend virtuellen Arbeitsbeziehungen (zum Beispiel Homeoffice) entwerten schleichend das bei persönlichen Begegnungen entstandene Kulturkapital. Diesem Abnutzungseffekt muss durch kulturelle Investitionen entgegengewirkt werden. Bildlich gesprochen: Kultur ist die soziale Schmiere einer Organisation, die beständig nachzuölen ist.

Kultur reagiert träge: Ihr Wandel braucht Zeit, ganz viel Zeit. Kulturprojekte sind nichts für ungeduldige Manager. Für kulturelle Transformationen sind zehn Jahre normal, realistisch betrachtet. Firmen der Old Economy werden mit behäbigen Dampfrennwagen verglichen, weil jeder Kapitänsbefehl von der Kommandobrücke erst bei der Besatzung im Maschinenraum ankommen muss. Ohnehin kann Kultur nicht mehr verordnet werden, sie wird heute verhandelt. Dieses Hin und Her dauert.

Kultur ist ein Dschungel

Die kulturelle Disposition kann die künftige Organisationsentwicklung begünstigen oder behindern, gelegentlich sogar vereiteln. Mal ehrlich, ich kenne Unternehmen, die bei ihrem Kulturwandel ein hoffnungsloser Fall sind. Oder es wird schier unendlich dauern, bis erste zarte Knospen sichtbar werden. Wenn solche Firmen mit einer „dead ground culture“ am Beginn der 2020er-Jahre zum Aufbruch blasen, etwa mit dem Ziel Kundenorientierung, bin ich bass erstaunt. Welchen mentalen Ballast schleppen solche Buden mit sich herum, wenn dieses ökonomische Must-have den eigenen Leuten beigebracht werden muss?

Für den Kulturwandel weiß ich keine Patentrezepte, selbst wenn sie von manchen Gurus teuer gehandelt werden. Momentaner Favorit: die Heiligste Dreifaltigkeit aus Sinn, Achtsamkeit und psychologischer Sicherheit. Würde die Kultur eines Unternehmens entsprechend ausgerichtet, sei dies zum Wohle der Menschheit und zudem gut für die Bottom-line der Firma. Ganz so einfach ist es nicht. Vor allem ist es nicht so einseitig, wie sich die Utopien aus der Feder von Simon Sinek, Frédéric Laloux oder Amy Edmondson gebärden. Die Kultur ist kein strenger französischer Garten, der kultiviert wird, indem man düngt, Unkraut jätet und alle krummen Triebe stutzt. Sie ist auch kein englischer Park mit sanften Hügeln, harmonischer Gestalt und natürlich wirkendem Bewuchs. Kultur ist ein kaum zu bändigender Dschungel.

Mit der Aufklärung haben westliche Gesellschaften den Anspruch auf letzte Wahrheiten preisgegeben. Wir streiten über richtige und wichtige Werte. Keine höhere Macht gibt sie uns vor, die absoluten Werte. Selbst die verfassungsrechtlich verankerte Unantastbarkeit der Menschenwürde lässt einen breiten Spiel-

raum. Daher kann keine Organisation die Zustimmung zum vermeintlich einzig Wahren und die Ablehnung des angeblich völlig Falschen verlangen. Diese Entlastung von Handlungszwängen und damit die Möglichkeit zum eigenen Ermessen ist für manche Menschen eine Befreiung. Für andere ist es ein Verlust an Sicherheit, weshalb sie sich gern unter einem Kulturdach einrichten.

Kräftige Hebel zum Kulturwandel

Strukturen und Prozesse: Wer mit der Kultur die informelle Seite der Organisation gestalten möchte, muss bereit sein, konsequent an ihrer formalen Seite anzusetzen, vor allem bei den Entscheidungsstrukturen sowie unbedingt bei den HR-Prozessen; besonders bei der Einstellung und Beurteilung von Mitarbeitern. Harte Faktoren formen die weiche Kultur. Daher gilt die dem Agilitätspionier Craig Larman zugeschriebene Devise: „Culture and mindset follows structure.“

Wechsel im Topmanagement: Wir kennen den Spruch, der davon handelt, wo ein Fisch anfängt zu stinken. Also weg damit! In der politischen Arena gibt es dafür zwei Anlässe: die Abwahl oder eine Affäre. In Unternehmen gibt es noch einen Grund: schlechte Zahlen. Ansonsten bleiben der CEO, seine Freunde samt deren Kultur in Amt und Würden und dominieren weiterhin die Firma. Und selbst toxische Leader nutzen das Allerweltswort Organisationskultur: bei der Bilanzpressekonferenz und während ihrer externen Auftritte.

Kontrollsysteme: Wer über die wohlklingenden Kulturbegriffe wie Vertrauensbasis, Eigenverantwortung, Persönlichkeitsentfaltung vergisst, dass Firmen dem Staat gegenüber rechen-schaftspflichtig sind, übersieht womöglich, dass sie sich vor gesetzwidrigen Mitarbeitern schützen müssen. Die kultursensible Ausgestaltung und Handhabung von Auditing, Revision, Controlling und Compliance prägen die Firma mehr als jedes Leitbild.

Der Kulturwandel mit steifen Strukturen, verstaubten Führern und überstrenger Kontrolle wird scheitern. Wie schon zuvor viele soziale, politische und ökonomische Systeme. Aus deren Fehlschlägen lässt sich womöglich doch eine simple Erfolgsformel ableiten:

$$\text{Kulturwandel} = \text{Drive} \times \text{Chance}$$

Drive ist die der Organisation innewohnende Kraft zum Wandel, Chance die dafür günstigen äußeren Umstände. Je größer beide Faktoren sind, desto eher gelingt der Aufbruch. Nicht selten bleiben Drive und Chance aber klein. Wenn der Ballast aus der Vergangenheit und die Hürden in der Gegenwart zu hoch sind, geschieht nur die individuelle Veränderung: Menschen lösen sich und suchen eine ihnen gemäßigere Kultur. ■■■



MARTIN CLASSEN berät seit über drei Jahrzehnten bei Transformationsprozessen und im People Management. Er erinnert sich an die Organisationskultur seiner Kunden mehr oder weniger gern. Sein viertes Buch: „Spannungsfelder im Change Management“ (2019)