

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Oft belächelt oder gar missachtet sei die Bedeutung von Führungs- und Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg, kritisiert Klaus Eckrich. Zwar gebe es einige Vorzeigebispiele, im Grunde aber habe die Einsicht um den Erfolgsfaktor Kultur um Managementkader bisher einen großen Bogen gemacht. Warum das so ist, analysiert er in seinem Buch und gibt ganz konkrete Umsetzungstipps für den Kulturwandel im Unternehmen.

Herr Professor Eckrich, für Sie ist die Kulturveränderung im Unternehmen eine verborgene Führungsdisziplin. Sollte nicht ein konstruktives und respektvolles Miteinander Ziel einer jeden Führungskraft sein?

PROF. DR. KLAUS ECKRICH In der Realität ist das leider nicht so. Einige Führungskräfte machen es sicher sehr gut, einige geben sich Mühe und wieder andere ignorieren die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor völlig. Letzteren ist wahrscheinlich auch nicht bewusst, was sie damit anrichten.

Sie kritisieren, dass die Einsicht darüber, dass die Führungs- und Unternehmenskultur eine zentrale Bedeutung für den Erfolg gewinne, wohl um Managementkader bisher einen großen Bogen gemacht habe...

ECKRICH Das Wissen um die Bedeutung der Unternehmenskultur ist nicht neu. Es ist seit den 1980er-Jahren in der Welt. Doch als Edgar Schein und andere Managementdenker begannen, ihre Gedanken zur Unternehmenskultur zu publizieren, gab es in der Betriebswirtschaftslehre durchaus namhafte Vertreter, die fragten, ob es sich um ein ernst zu nehmendes Gebiet in der Unternehmensführung handle oder eher um eine Modeerscheinung. Heute ist man schlauer. Es war keine Modeerscheinung, aber das Thema kommt offensichtlich immer noch nicht bei allen Führungskräften an. Das ist aber auch nicht verwunderlich, wenn man sich die Ausbildungspläne an den Universitäten anschaut. Substantielle Lehrkonzepte zur Gestaltung der Führungskultur sucht man in vielen Studiengängen noch vergebens. Auch in der aktuellen Managementliteratur und in den Führungskräfte-seminaren wird das Kulturthema meines Erachtens noch vernachlässigt.



KLAUS ECKRICH ► Kulturveränderung im Unternehmen. Die verborgene Führungsdisziplin.

Vahlen, 2017, 432 S., 44,90 €
ISBN 978-3-8006-5431-4

Wie kamen Sie dem „Phänomen Führungskultur“, wie Sie es im Buch nennen, auf die Spur? Und warum „Phänomen“?

ECKRICH Meine Laufbahn und meine Erfahrungen ähneln im Prinzip denen vieler Führungskräfte. Auch in meinem Studium kam das Thema Kultur nicht vor. In den von mir betreuten Managementseminaren am Universitätsseminar der Wirtschaft kam ich mit dem Thema oberflächlich in Berührung. Dozenten für die Gestaltung der Unternehmenskultur zu

finden, war in den 1990er-Jahren selbst für eine Kadenschmiede für Führungskräfte nahezu unmöglich. Als ich dann begann, als Führungskräfte-trainer zu arbeiten, wurde mir klar, es muss etwas dahinterstecken, wenn ich immer wieder hörte: Das Seminar war super, aber eigentlich hätte mein Chef hier sein sollen. Es musste also etwas geben, was nicht auf den ersten Blick ins Auge fällt, aber für das Miteinander zwischen Führungskräften und ihren eigenen Vorgesetzten sowie den Erfolg im Unternehmen essenziell ist. Und so beschloss ich, mich eingehender mit der Unternehmenskultur zu beschäftigen. Anfangs wurde ich für diesen Ansatz noch belächelt.

Sind Führungskräfte auf Führungsaufgaben in der Kultur-gestaltung nicht genügend vorbereitet?



PROF. DR. KLAUS ECKRICH ist promovierter Volkswirt, Dozent und Trainer. Er berät Geschäftsführer und Vorstände bei der Neuausrichtung ihrer Unternehmen und unterstützt Führungsteams bei der Umsetzung von Veränderungen mit den Mitarbeitern. Mit Führungskräften arbeitet Eckrich an individuellen Lösungen der Mitarbeiter-, Team- und Selbstführung. Er lehrt Unternehmensführung, Führungs- und Managementmethoden an der privaten Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) in Bergisch-Gladbach.

ECKRICH Meine Antwort ist ein klares Ja! Wir sprechen hier von einer Situation, die in der Lernpsychologie als unbewusste Inkompetenz bekannt ist. Ich würde sagen, der überwiegenden Mehrheit der Führungskräfte ist gar nicht bewusst, was fehlt. Es gilt, neben der fachlichen Expertise auch Kompetenz und Professionalität für das Kulturmanagement auszubauen. Dieses Thema lässt sich jedoch nicht in einem zweitägigen Kulturworkshop mal eben nebenbei abhandeln. Das eine ist das „Kennen“. Und Manager kennen vieles. „Können“, „Umsetzen“ und „Durchsetzen“ sind jedoch ganz andere Qualitäten von Kompetenz, die eine intensive Auseinandersetzung mit einem Handlungsfeld wie der Unternehmenskultur erfordern.

Worin genau liegt vor allem in der heutigen Zeit die Kraft eines kulturellen Wandels im Unternehmen?

ECKRICH In der Managementlehre und -praxis gewinnt die einfache, aber grundlegende Überzeugung an Boden, dass der Erfolg des Unternehmens mit dem Verhalten seiner Führungskräfte und der Mitarbeiter steht und fällt. Viele Studien belegen den Zusammenhang. Meines Erachtens ist folgende Überlegung jedoch noch überzeugender als Zahlen: Jedes Unternehmen hat eine Kultur – ob die verantwortlichen Führungskräfte dies akzeptieren oder negieren, ist gar nicht die Frage. Die Frage lautet vielmehr: Haben wir als Unternehmen eine Kultur, die uns heute und in Zukunft erfolgreich macht? Professionelle Führungskräfte leiten aus der Antwort die notwendige Intensität und die erforderliche Geschwindigkeit des kulturellen Wandels im eigenen Verantwortungsbereich ab. Weniger professionelle Führungskräfte finden keine befriedigenden Antworten, weil sie sich unter Zeitdruck sehen und sich um zu viele Dinge gleichzeitig kümmern müssen. Kulturblinde Manager verstehen die Frage nach der Kultur erst gar nicht.

Von wem soll nun die neue Kulturkompetenz ausgehen, von HR?

ECKRICH Das ist die naheliegende Überlegung, aber HR kann das meiner Meinung nach nicht leisten. Ein Kulturwandel muss von Führungskräften respektive der Unternehmensspitze direkt ausgehen. Die Kulturveränderung muss sich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abspielen.

HR IST IN DER PFLICHT, ABER NICHT IN DER VERANTWORTUNG

Das wird jetzt manche Personaler überraschen oder auch freuen, dass Sie sie so aus der Pflicht nehmen...

ECKRICH Ich nehme sie nicht komplett aus der Pflicht. Aber ich sage, sie sind nicht für den Kulturwandel verantwortlich. Das HR-Management kann dazu beitragen, Bewusstsein zu schaffen, und die Führungskräfte bei der Umsetzung unterstützen, aber HR kann nicht die Kultur im gesamten Unternehmen verändern. Dieser Denkfehler wird oft gemacht. Linienvorgesetzte oder CEOs delegieren das Kulturthema an HR oder externe Berater. Dies wird von den Mitarbeitern als unglaubwürdig empfunden. Die Mitarbeiter wollen die Veränderung bei ihren Chefs sehen und im direkten Arbeitsumfeld erleben. HR sehe ich in der Pflicht, wenn es darum geht, effektive Instrumente, zum Beispiel in der Personalentwicklung, bereitzustellen, um den Linienvorgesetzten bei der Gestaltung des Kulturwandels unter die Arme zu greifen. Aber wenn die Spitze und die Führungskräfte ihre Verantwortung nicht wahrnehmen, müht sich HR nur mit schönen Programmen und Methoden ab, die von ihren Linienkollegen entweder gar nicht abgerufen oder nur unzureichend umgesetzt werden.

Lassen sich Kulturziele verbindlich definieren und evaluieren?

ECKRICH Kultur ist schwer sichtbar und nicht messbar im Sinne einer naturwissenschaftlich-technischen Präzision. Aber sie ist erlebbar, man muss nur genau hinschauen. Sie kann durch sorgfältige Verhaltensbeschreibung sogar „greifbar“ gemacht werden. Wer

noch einen Schritt weiter geht und Hypothesen für die das Verhalten prägenden Einstellungen und Werte bildet, macht die Kultur, ihre Funktionalität und ihre Wirkung auf den Unternehmenserfolg auch „verstehbar“. Bezüglich der Abschätzung des Erfolgs gibt es Untersuchungen, die den Einfluss der Unternehmenskultur durchaus auf bis zu 60 Prozent der Produktivität eines Unternehmens schätzen. Interessant sind Ansätze im Controlling, den Wert weicher Faktoren, beispielsweise von Wertschätzung, im Unternehmen und die Kostensenkungspotenziale zu beziffern. Es gibt auch Anlass zu der Überlegung, dass eine bewusst gepflegte und geförderte Unternehmenskultur mehr Wettbewerbsvorteile bringt als lediglich Investitionen in Produkte, Prozesse oder technische Innovationen. Man kann es aber nicht wirklich beweisen und beziffern. Die Zauberformel hat noch niemand gefunden.

Muss eine Kulturveränderung auch immer mit einem Personalwechsel verbunden sein?

ECKRICH In letzter Konsequenz gehört die Entlassung oder in abgeschwächter Form die Entbindung von der Führungsaufgabe auch in den Maßnahmenkatalog. Aber Sanktionierungsmaßnahmen sehe ich als Ultima Ratio an. Für die Glaubwürdigkeit der Initiatoren von Veränderung ist wichtig, zunächst jeder Führungskraft die Chance zu geben, die Kulturveränderung mitzutragen. Führungskräfte sind lernfähig. Das gilt nicht nur für Nachwuchskräfte, sondern auch für solche, deren Fähigkeit zu lernen skeptisch eingeschätzt wird. Älteren Führungskräften oder solchen, die lange in einer Kultur gelebt und diese geprägt haben, traut man – oft zu Unrecht – zu wenig Lernfähigkeit zu.

Wäre es das Ziel, dass Dienstleistungen, wie auch Ihre, in der Zukunft nicht mehr gebraucht werden und Führungskräfte es alleine können?

ECKRICH Es wäre schon ideal, sich in diese Richtung zu bewegen. Aber dazu müsste sich die Ausbildung der Führungskräfte grundlegend ändern. Unternehmen investieren viel Geld in die Führungskräfteweiterbildung mit Schwerpunkten im Bereich der Führungs- und Sozialkompetenzen. Aber meines Erachtens hinkt die Wertschätzung für diese Maßnahmen der Wertschätzung für die fachlich-technische Expertise weit hinterher. Und es wird auf diesem Feld auch zu viel gebastelt und gefrickelt, das heißt, viele Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung sind nicht effektiv. Auf absehbare Zeit wird es noch so sein, dass Know-how dazugekauft wird. Dies muss jedoch bewusster und zielgerichteter geschehen, als dies in Unternehmen derzeit der Fall ist.

Sind die Führungskräfte inzwischen für Kulturthemen sensibler geworden?

ECKRICH Wie vorhin erwähnt, konnte ich Anfang der 1990er-Jahre keinen Referenten zum Thema Unternehmenskultur finden. Als ich begann, über mein Buchkonzept nachzudenken, hat es auch die Verlage nicht wirklich interessiert. Das ist jetzt ganz anders. Inzwischen haben verschiedene große Unternehmen Kultur thematisiert und auch öffentlich den Kulturwandel ausgerufen. Es wird sicher kein Phänomen bleiben.

Herr Professor Eckrich, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.

INSERENTEN _____	Seite
Axel Springer SE _____	21
brand eins Verlag GmbH & Co. oHG ___	39
DGFP e.V. ___ 2.U, 41, 45, 63, 75, 3.U, 4.U	
DGFP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH _____	69
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG ___ nach 64	
vertical GmbH _____	57

Diese Ausgabe enthält folgende Beilagen:

HUSS-MEDIEN GmbH
Haufe Akademie GmbH & Co. KG

BILDNACHWEISE

Aleutie- stock.adobe.com; Alphaspirit - stock.adobe.com; Andrea Enderlein; AUDI AG - Oliver Tjaden; AXA V&Ersicherung; Blumrich; DAIMLER AG; DNALOR01; Galeria Kaufhof GmbH/Cornelis Gollhardt; Generali Deutschland AG; Hartmut Naegele; Jakub Jirsák- stock.adobe.com; Kanea - stock.adobe.com; Matthias Kabel; ©nd3000 - stock.adobe.com Number1411 - stock.adobe.com; Oliver Tjaden/Laif; Pathdoc - stock.adobe.com; Peter Porst; Postbank Zentral/Christine Schube; SRG SSR; Sutischak- stock.adobe.com; Vallerato - stock.adobe.com