

# DEN WANDEL

## RICHTIG MANAGEN

Viele Unternehmen glauben, durch kulturelle Veränderungen einen organisatorischen Umbau anstoßen zu können – die Struktur passe sich von selbst an. Doch umgekehrt wird ein Schuh daraus.

VON FRANK IBOLD, STEFAN KÜHL UND KAI MATTHIESEN

**M**anager wissen: Läuft es in der Organisation nicht rund, kann ein Kulturwandel für Abhilfe sorgen. Gemeinsam mit der Belegschaft ersinnen sie dann neue Werte, Missionen und Leitbilder, um Innovationen voranzutreiben, die Kommunikation zu verbessern oder das Geschäft anzukurbeln. Der Erfolg bleibt dabei aus. Die Automobilbranche hat Dutzende von Kulturprozessen durchgeführt. Doch offenbar ist bei Volkswagen und Co. keiner davon so weit in die Tiefe gegangen, übermäßig kreative Gesetzesinterpretationen bei der Abgasreinigung zu unterbinden. Die deutsche Wirtschaftsgeschichte zeigt gerade bei den Konzernen, die besonders große Stücke auf ihre Kultur gehalten haben, die größten Verfehlungen: der Schmiergeldskandal bei Siemens, die Überwachungsaffäre bei der Deutschen Telekom, die Datenaffäre bei der Deutschen Bahn. Was läuft hier schief?

Der mangelnde Erfolg von Projekten zur Unternehmenskultur ist auf ein Missverständnis zurückzuführen. Unternehmen sehen darin oft eine bequeme Abkürzung zum organisatorischen Wandel – sozusagen Change-Management auf der kulturellen Überholspur. Führungskräfte und Mitarbeiter erarbeiten dieser Vorstellung nach gemeinsam das Bild einer Zielkultur und legen Formen der Konfliktaustragung, der Kooperation und der Verantwortungsübernahme fest, um die Zwecke der Organisation zu erreichen. Letztlich schlagen die neuen Wertvorstellungen – so die Hoffnung – direkt auf das Verhalten durch,

ohne den Umweg über ein sorgsam ausgearbeitetes, präzises Regelwerk gehen zu müssen.

In der Außendarstellung feiern Manager Organisationskulturprojekte als große Erfolge. Sie tun so, als ob die wohlklingenden Wertekataloge ihre Unternehmen durchdrungen hätten. Hinter vorgehaltener Hand klagen sie über die Wirkungslosigkeit: Die Organisation sei nur bunter angemalt worden, ohne dass sich in der täglichen Zusammenarbeit etwas geändert hätte. Der amerikanische Organisationsberater Tom Peters, der maßgeblich daran beteiligt war, dass „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“, so der Titel seines Bestsellers, die Kultur entdeckt wurde, beklagte sich später: Über 90 Prozent des Geldes, das Firmen für Kulturmaßnahmen in Form von Schulungen und Beratung ausgeben, versickere nutzlos.

Um es unumwunden zu sagen: Change-Projekte, die nur auf der Ausformulierung von hehren Leitbildern und Grundsätzen beruhen, aber die formale Organisationsstruktur und Arbeitsabläufe unangetastet lassen, können allein keine Veränderung auslösen. Die Mitarbeiter sehen, dass auf die proklamierten Wertelisten keine Taten folgen, und es macht sich Zynismus breit. Deshalb schaden solche Kulturinitiativen oft mehr, als dass sie nutzen.

### DIE DREI SEITEN DER ORGANISATION

Um zu verstehen, warum traditionelle Kulturveränderungsprojekte regelmäßig ihre Ziele verfehlen, müssen Manager erkennen, dass jede





Organisation drei Seiten hat: die Schauseite, die formale Seite und die informale Seite.

### Die Schauseite

Die erste Seite dient extern und intern der Selbstdarstellung. Ihre Bedeutung ist nicht zu unterschätzen. Jede Organisation ist darauf angewiesen, ihrer Umwelt eine geschönte Darstellung zu bieten. Sie muss widersprüchliche Anforderungen durch die Präsentation wohlklingender Wertelisten wenigstens teilweise befriedigen (lesen Sie dazu „Leitbilder richtig entwickeln“, Harvard Business Manager, Oktober 2015). Unternehmen müssen Konflikte vor der Außenwelt verbergen, weil ihr Bekanntwerden ihnen schaden würde. Nach innen müssen sich Abteilungen anderen Abteilungen gegenüber als zielorientiert, effizient und konfliktfrei präsentieren. Das Gleiche gilt für die Vertreter unterschiedlicher Hierarchiestufen. Man braucht sich nur anzusehen, wie über Sachfragen zerstrittene Vorstände versuchen, Mitarbeitern gegenüber ein harmonisches Bild abzugeben, und welche Anstrengungen diese wiederum unternehmen, eigene Ziele, Fettpolster und Konflikte gegenüber den Vorständen zu verbergen.

Mitarbeiter haben für die Scheinheiligkeit von Organisationen sowohl im Außen- als auch im Innenverkehr in der Regel Verständnis. Sie wissen, dass sich sowohl das Unternehmen als Ganzes als auch einzelne Abteilungen aufhübschen müssen, um gegenüber der Öffentlichkeit gut dazustehen, qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten und von anderen Organisationen als respektabler Kooperationspartner wahrgenommen zu werden.

### Die formale Seite

Diese Seite besteht aus den für die Mitarbeiter verbindlichen Strukturen und Prozessen. Sie ist nicht abstrakt wie die Schauseite, sondern bezieht sich auf zum Teil sehr konkrete Handlungsanweisungen. Auf der formalen Seite standardisiert das Unternehmen Kommunikationswege, beschreibt Arbeitsabläufe und bestimmt Zuständigkeiten. Produktionsvorgaben und Vertriebsziele beispielsweise gehören zu dieser Seite, ebenso wie Berichtslinien oder der Zuschnitt von Abteilungen und Bereichen.

Die Strukturen sind nicht notwendigerweise deterministisch - Management und Mitarbeiter sollten, müssen aber nicht zwangsläufig Entscheidungen an ihnen ausrichten. Man kann von den formalen Strukturen abweichen, muss sich dann aber dafür rechtfertigen.

### Die informale Seite

Hier handelt es sich schließlich um die abweichende Praxis. Die informale Seite entsteht als Reaktion auf die Formalstruktur. Ihr liegen Erwartungen über das richtige, notwendige Verhal-

## KOMPAKT

### DAS PROBLEM

Viele Projekte, die Unternehmen mit dem Ziel der Kulturveränderung aufsetzen, entfalten kaum Wirkung - manche schaden sogar mehr, als dass sie nutzen. Das liegt daran, dass Change-Projekte, die nur auf Worten beruhen, aber die Organisationsstruktur und Arbeitsabläufe unangetastet lassen, von allein keinen Wandel auslösen können.

### DIE LÖSUNG

Manager müssen verstehen, dass jede Organisation drei Seiten hat: die Schauseite, die formale Seite und die informale Seite. Traditionelle Initiativen zum Kulturwandel zielen auf die Schauseite ab, doch der Hebel liegt in der Formalstruktur. Unternehmen können hier in drei Bereichen Änderungen vornehmen: bei den Regeln, wie Mitarbeiter ihre Arbeit erledigen sollen (den „Programmen“), den Regeln für die Kommunikationswege und den Regeln für Personalentscheidungen.

ten in der Organisation zugrunde, die nirgends aufgeschrieben sind und offiziell gar nicht existieren. Ohne diese Seite könnte ein Unternehmen nicht funktionieren. Im Arbeitsalltag muss vieles informell geregelt werden, über den kurzen Dienstweg und auf Zuruf, damit Mitarbeiter und Management nicht in Bürokratie ersticken. Schließlich weiß jeder Manager: Dienst nach Vorschrift ist der sicherste Weg, ein Unternehmen scheitern zu lassen.

Die drei Seiten sind nur lose miteinander verbunden, damit die Organisation auf widersprüchliche Anforderungen reagieren und gleichzeitig Transparenz und Glaubwürdigkeit propagieren kann. Dadurch entstehen Spielräume, die sie als Ganzes überhaupt erst handlungsfähig machen. Es sind diese informellen Handlungsnormen, aus denen sich die Kultur herausbildet. Die klassischen Kulturprozesse richten sich meist nur auf eine Seite aus - die Schauseite. Die Tragik: Die Schauseite dient der Legitimation nach außen und zeigt kaum Wirkung in die Organisation hinein.

Informale Handlungsnormen - die faktische Organisationskultur - entstehen durch Wiederholung und Imitation bewährter Praktiken. Sie lassen sich nicht durch die Verkündigung neuer Werte verändern. Aber welche Möglichkeiten hat das Management dann, die Organisationskultur zu beeinflussen? Die Antwort mag im ersten Moment paradox klingen: Der einzige Hebel liegt in der Formalstruktur. Jede Veränderung in den offiziellen Berichtswegen, jede Verkündigung eines neuen Ziels, jede Einstellung, Versetzung oder Entlassung hat Auswirkungen darauf, wie die Arbeit informal in Bereichen, Abteilungen und Teams abläuft.

### DIE ANALYSE

Deswegen müssen Change-Manager bei der Arbeit an der Organisationskultur grundlegend anders vorgehen als bisher üblich. Weil sich eine Kultur als Reaktion auf formale Verhältnisse entwickelt, gilt es zunächst zu analysieren, wie es um das Verhältnis von Formalität und Informalität in der Organisation bestellt ist. Welches sind die vorgeschriebenen Kommunikationswege, die offiziellen Programme und die formalisierten Erwartungen an das Personal? Wie wirkt sich das auf die Arbeitsprozesse aus? Gibt es formale Regelungslücken, die die Mitarbeiter durch informale Erwartungen füllen? Wo weichen sie von der Formalstruktur ab, damit sie ihre Aufgaben erledigen und ihre Ziele erreichen können?

In unserer Arbeit hat sich herausgestellt, dass qualitative Methoden (teilnehmende Beobachtungen, Einzelinterviews und Gruppeninterviews) deutlich besser als quantitative Ansätze (wie standardisierte Fragebögen oder Onlinebefragungen) geeignet sind, um organisationskulturelle Erwartungen zu erheben. Teilnehmende

Beobachtungen finden quasi automatisch statt, wenn sich Manager, Berater oder Wissenschaftler in einer Organisation bewegen, Gespräche führen und an Besprechungen teilnehmen. Die Herausforderung ist, so viel Distanz zu bewahren, um die allen selbstverständlich erscheinenden informellen Erwartungen zu erkennen.

Hilfreich ist es, wenn Sie Mitarbeiter während oder nach einer Tätigkeit befragen: Warum hat derjenige den Produktionsschritt genau so und nicht anders getätigt? Warum hat er die Akte in der beobachteten Form bearbeitet? Einzelinterviews können eine sinnvolle Ergänzung sein: Durch Fragen wie „Wie schafft man es, einen guten Stand bei den Kollegen zu haben?“, „Wie kann man die Kollegen am ehesten gegen sich aufbringen?“ oder „Was muss man hier tun, um ein hohes Ansehen beim Chef zu erreichen?“ lässt sich herausfinden, welche informellen Prozesse in der Organisation ablaufen. Gruppengespräche haben den Nachteil, dass schnell Selbstzensurmechanismen einsetzen. Darum sind sie erst dann sinnvoll, wenn der Analyst ein sehr gutes Verständnis der informellen Struktur besitzt - sonst wird er mit abstrakten Wertformulierungen abgepeist.

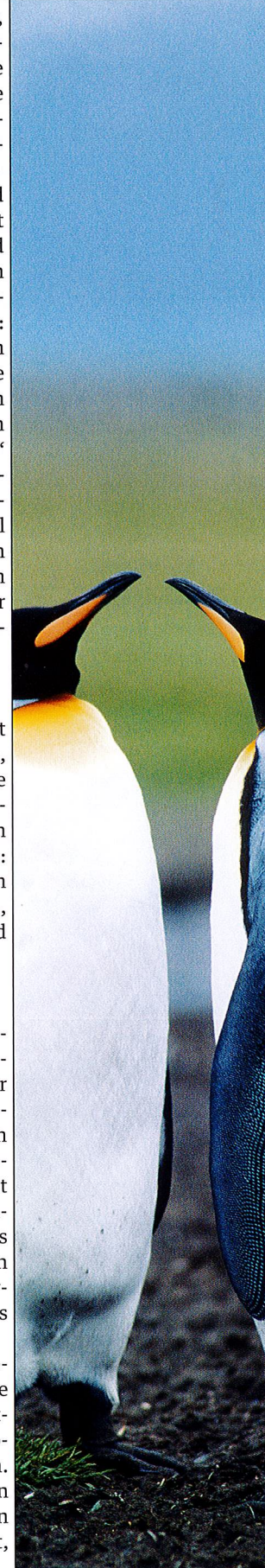
### WO CHANGE-MANAGEMENT ANSETZT

Jede Änderung auf der formalen Seite bewirkt Ausweichbewegungen auf der informalen Seite, die sich nicht vorhersehen lassen. Wenn Sie die Formalstruktur verändern, müssen Sie dies deshalb analytisch begleiten. Grundsätzlich werden Sie Änderungen in drei Bereichen feststellen: den Regeln, wie Mitarbeiter ihre Arbeit erledigen sollen - im Folgenden „Programme“ genannt -, den Regeln für die Kommunikationswege und den Regeln für Personalentscheidungen.

#### Weg 1: Weniger Formalisierung

Niemand mag Bürokratie, daher werden Change-Projekte häufig mit dem Ziel der Entformalisierung verbunden. Die Gründe dafür können sehr unterschiedlich sein - die Frustration über Bürokratie oder der Wunsch, dem Zeitgeist zu folgen und Managementmoden wie Adhokratie, Holokratie oder Agilität einzuführen. Das Ergebnis ist interessanterweise nicht die Regellosigkeit. Vielmehr entsteht eine neue Kultur, in der sich aus bewährten Handlungsmustern, eingespielten Kooperationsformen und persönlichen Netzwerken ein neues, informelles Regelwerk bildet, das genauso rigide sein kann.

Bei **Programmen** besteht die Entformalisierung darin, nicht von oben Prozesse und Ziele detailliert vorzugeben, sondern darauf zu setzen, dass sich in der täglichen Praxis Arbeitsabläufe und sinnvolle Ziele herauskristallisieren. Abläufe in Form von Wenn-dann-Programmen ergeben sich auf informale Weise. Ziele werden nicht von der Unternehmensspitze definiert,



sondern „mendeln“ sich im Arbeitsprozess heraus. Die Fähigkeiten von Organisationen, informale Routinen und Ziele auszubilden, sind beachtlich. Aber es kommen erfahrungsgemäß schnell wieder Forderungen nach einer Standardisierung auf - und das bedeutet letztlich nichts anderes als eine erneute Formalisierung.

Die **Kommunikationswege** sollen in einer agilen Organisation möglichst schwach ausgeprägt sein. Die Mitarbeiter suchen dann nach formalen Alternativen zur klassischen Hierarchie, etwa die Abstimmung in Vollversammlungen, die Einrichtung von auf das Konsensprinzip verpflichteten Gremien oder die Wahl von Vorgesetzten. Letztlich ist die Idealvorstellung ein flexibles Netzwerk, in dem sich jeder mit jedem verständigen kann. Die Forschung zeigt, dass sich darin informale Rangordnungen ausbilden, weil einzelne Personen in kritischen Situationen die Führung übernehmen. Und mit diesen Kommunikationswegen können Unternehmen nur langsam auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren, weil sie erst einen breiten Konsens herstellen müssen und externe Kooperationspartner Schwierigkeiten haben, einen Ansprechpartner zu finden, der Vereinbarungen durchsetzen kann.

Der Verzicht auf Formalisierung hat im **Personalbereich** die Konsequenz, dass kaum formale Kriterien für Eintritt, Aufstieg und Trennung festgelegt werden. Der Eintritt findet häufig durch die Vermittlung guter Bekannter aus dem eigenen Netzwerk statt. Aufstieg in der Organisation entsteht in einem ausgeprägten Konkurrenzkampf, weil sich auch mal mehrere Personen für neue Themen oder verantwortliche Positionen zuständig erklären können. Die Trennung lässt sich nur begrenzt mit Verweis auf verletzte formale Mitgliedschaftsregeln erzwingen, weil diese ja kaum noch existieren. Stattdessen findet sie - wie wir aus der Forschung über politische Organisationen wissen - meist über „Wegbeissen“ durch andere Mitglieder statt.

Es kann für Organisationen gute Gründe geben, auf formale Regeln zu verzichten. Dadurch entsteht aber keine Kultur des Vertrauens, der Wertschätzung oder der Achtung, wie manche Leute denken. Keine Struktur, beobachtete schon der Organisationswissenschaftler Henry Mintzberg, sei darwinistischer, fördere mehr den Fitten und sei verheerender für den Schwachen als eine Organisation, die weitgehend auf Formalisierung verzichte. Die Franzosen haben eine bildhafte Beschreibung für das Ergebnis: un panier de crabes - ein Korb voller Krabse; alle kniefen sich, um höher oder gar herauszukommen.

#### Weg 2: Mehr Formalisierung

Wenn das Topmanagement den Eindruck hat, die Kontrolle zu verlieren, oder die Mitarbeiter nach Orientierung oder Sicherheit verlangen, stellen



CHANGE-MANAGER HABEN  
VOR ALLEM DIE AUFGABE, DAS  
**RISIKO**  
EINES UMBAUS ZU MINIMIEREN.

Unternehmen häufig mehr formale Regeln auf. Manchmal sind auch Rationalisierungsmaßnahmen der Ausgangspunkt, weil neue Regeln zu mehr Effizienz führen sollen. Und nicht selten sind gesetzliche Vorgaben zur Dokumentation von Arbeitsabläufen der Grund – oder die Hoffnung, durch mehr Hierarchie jederzeit Einzelnen die Verantwortung zuschreiben zu können.

Bei den **Programmen** schlägt sich das erstens in mehr Wenn-dann-Regeln nieder. Das Regelwerk von Verwaltungen zur Bearbeitung von Pass-, Bau- oder Sozialhilfeanträgen, die Prozesshandbücher bei Fast-Food-Ketten zur Bedienung von Kunden oder die Vorgaben für Sprechsequenzen für Mitarbeiter von Call-Centern sind Musterfälle. Zweitens kommt es zu differenzierten Zielvorgaben. Detaillierte Verkaufsziele für Vertriebsmitarbeiter sind ein typisches Beispiel. Der Effekt: Die Organisationsmitglieder richten sich zwar generell an solchen formalen Vorgaben aus. Sie sind aber gleichzeitig immer wieder gezwungen, von ihnen abzuweichen. Denn je genauer ein Unternehmen seine formalen Programme spezifiziert, desto schlechter sind diese an sich verändernde Anforderungen angepasst.

Bei den **Kommunikationswegen** schreiben solche Organisationen genau vor, wer wann mit wem sprechen darf. Sie erstellen eine Hierarchie, kanalisieren die Abstimmungen zwischen Abteilungen und bauen Grenzstellen auf, über die Kontakte zu anderen Organisationen zu laufen haben. Auch hier lassen sich informale Ausweichbewegungen beobachten. Um zügig reagieren zu können, bilden sich schnelle inoffizielle Kommunikationswege über die Hierarchiestufen hinweg aus. Es kommt zu neuen – eigentlich formal untersagten – Abstimmungsverfahren zwischen Abteilungen, und es etablieren sich informale Grenzstellen, über die andere Organisationen Kontakt aufnehmen können.

Bei der Rekrutierung von **Personal** schreiben Unternehmen im Formalisierungsmodus detaillierte Anforderungsprofile fest und bilden Auswahlkommissionen, um willkürliche Einstellungen zu unterbinden. Karriereschritte folgen

festen Anforderungen: Mitarbeiter müssen vor Erklimmen der nächsten Hierarchiestufe einen Assessmenttest der Personalabteilung bestanden haben. Das Gleiche gilt für Entlassungen: Mitarbeitern mit der kürzesten Betriebszugehörigkeit ist vorrangig zu kündigen. Wie Sie erahnen, führt auch die Formalisierung von Personaleinstellung, -aufstieg und -entlassung zu informalen Ausweichbewegungen: Manager biegen die Kriterien zurecht, damit die Kandidatin den Zuschlag bekommt, die am besten ins soziale Gefüge passt; Führungskräfte befördern eigenmächtig ehemalige persönliche Referenten, auch wenn diese beim Assessmenttest durchgefallen sind; und Mitarbeiter mit kurzer Betriebszugehörigkeit überstehen Entlassungswellen unbeschadet, weil ihre Vorgesetzten erklären, dass das Unternehmen auf ihr Fachwissen nicht verzichten könne.

Auch für die Formalisierung von Verhaltenserwartungen kann es gute Gründe geben. Aber fast immer werden informale Ausweichbewegungen die Reaktion sein, manchmal so stark, dass es zu Brüchen der formalen Ordnung kommt. Weil sich die widersprüchlichen Anforderungen an eine Organisation nicht in ein Regelgebäude pressen lassen, ist bei einer verstärkten Formalisierung die Zunahme von Regelverstößen letztlich die unvermeidliche Folge.

**WIE KULTURWANDEL NICHT FUNKTIONIERT**

Für Praktiker ist es frustrierend, dass jede Veränderung der Formalstruktur in der Organisationskultur auch ungewollte Folgen mit sich bringt. Gerade deshalb kommt es darauf an, diese zu antizipieren und darauf zu reagieren. Dies ist die eigentliche Aufgabe von Change-Managern. Sie sind eher Risikomanager bei der Veränderung von formalen Strukturen als Bauherren einer neuen Organisationskultur. Um die Zusammenhänge zu sehen, brauchen sie einen Blick auf die drei Seiten einer Organisation.

In der Realität herrscht jedoch in den meisten Unternehmen eine sehr weit gehende Arbeitsteilung in Bezug auf die drei Seiten. Für die Schauseite engagieren die Unternehmen PR-Agenturen, Werbefirmen oder Marketingexperten, die die Fassade der Organisation aufbauen, pflegen und notfalls reparieren sollen. Für die formale Seite rufen sie die klassischen Expertenberatungsfirmen zu Hilfe. Sie sollen die Prozesse der Organisation „reengineeren“, das Organigramm durch die Auflösung von Abteilungen oder Hierarchiestufen „leaner“ machen oder die Zuordnung von Mitarbeitern neu „designen“. Für das Organisationsklima – also die informale Seite – kommen systemische Prozessberater, Trainer oder Coachs hinzu, die dafür sorgen sollen, dass die Chemie – die inoffiziellen Abstimmungen jenseits der formalen Vorgaben – zwischen den Mitarbeitern stimmt.

Doch die Spezialisten haben ihre jeweils eigenen blinden Flecken. Die Schauseitenverantwortlichen hübschen die Fassade der Organisation auf, ohne sich darüber Gedanken zu machen, wie diese Außendarstellung nach innen wirkt. Die Spezialisten für die formale Seite tendieren dazu, überzogene Hoffnungen zu wecken. Sie verkünden strategische Neuausrichtungen, Effizienzgewinne durch eine schlankere Struktur, bemerken aber nicht, dass sich in der Informalität bereits ganz andere Strukturen ausbilden. Die Spezialisten für die informale Seite, die nicht selten zur Bearbeitung dieser ungewollten Nebenfolgen von Reorganisationen gerufen werden, üben sich in Symptombekämpfung. Selten haben sie die Kompetenz, die Ursache der Probleme – also die formale Struktur – noch einmal anzupacken. Doch das wäre nötig, um die Kultur in der gewünschten Form zu verändern.

**WIE KULTURWANDEL FUNKTIONIERT**

Zwei Beispiele zeigen, wie Veränderungen an den formalen Strukturen einen Kulturwandel hervorrufen können – und zwar indem sie bei den Programmen, den Kommunikationswegen und dem Personal ansetzen (in der Praxis überschneiden sich die drei Bereiche oft). Im ersten Fall, der Saurer AG, entstand der Wandel durch weniger Formalisierung, im zweiten Fall, Toyota Deutschland, durch mehr Formalisierung (beide Unternehmen hat unsere Beratungsfirma Metaplan in diesem Prozess begleitet).

**Weniger Formalisierung:  
Das Beispiel Saurer**

Im Herbst 2016 entschied der Verwaltungsrat der Schweizer Saurer AG, einen neuen CEO einzusetzen – es war das dritte Mal in drei Jahren. Das Unternehmen produziert Maschinen für die Textilproduktion und beschäftigt 4000 Mitarbeiter weltweit, die meisten von ihnen in Deutschland und China. Saurer war früher Teil des Schweizer Technologiekonzerns OC Oerlikon, seit 2013 gehört es zu einem chinesischen Industriekonzern, der Jinsheng Gruppe. Der neue CEO Clement Woon hatte die Aufgabe, das Unternehmen auf einen Börsengang in Shanghai vorzubereiten. Er sollte es leistungsfähiger machen, Geschäftsrisiken minimieren und die Bewertung für die Platzierung an der Börse maximieren.

Woon, der aus Singapur stammt und in der Schweiz lebte, war früher Topmanager bei OC Oerlikon gewesen. Der Börsengang sollte im September 2017 stattfinden. Bis dahin sollte Woon das Unternehmen auf einen steilen Wachstumspfad führen, den die Jinsheng Gruppe vorgegeben hatte. Der neue CEO wusste, dass ein Jahr nicht ausreichen würde, wenn er die bestehenden Strukturen behutsam umbauen würde – er musste radikalere Veränderungen vornehmen. Saurer war in Business Units organisiert, die sich

auf unterschiedliche Produktlinien und Marken konzentrierten. Die Leiter hatten die volle Verantwortung für fast alle Funktionen, über die Beschaffung bis hin zum Vertrieb. Im Handelsregister waren sie als Geschäftsführer eingetragen. Die Entscheidungsprozesse waren hierarchisch organisiert. Die Einheiten waren auf Selbstständigkeit ausgelegt, deshalb kam es zwischen ihnen kaum zur Zusammenarbeit.

Woons erste Annahme war, dass Saurer als Lösungsanbieter mehr Umsatz erzielen könne. Seine Idee bestand darin, für Kunden den Aufbau kompletter Spinnereien zu organisieren. Dazu müsste das Unternehmen die Maschinen aus den verschiedenen Business Units miteinander kombinieren und auch Geräte von Drittanbietern aufnehmen. Die Jinsheng Gruppe, die nicht nur Eigentümer, sondern auch ein großer Kunde war, unterstützte den Plan. Der CEO nahm zweitens an, dass die Saurer-Einheiten insbesondere in der Forschung und Entwicklung sowie in der Produktion besser zusammenarbeiten konnten. Das Teilen von Ressourcen würde nicht nur zu Einsparungen führen, sondern auch die Entwicklungszentren und Fabriken in Deutschland, China, der Schweiz und Indien stärker vernetzen. Das bedeutete, dass die hierarchische Führung in selbstständigen Einheiten einer partizipativen Führung in einer kollaborativen Organisation Platz machen musste.

In einem fünftägigen Workshop im Herbst 2016 legte Woon seine Ideen den 30 Topmanagern dar. Dann begann der Umbau in eine Matrixorganisation. Die Business Units gingen dabei in neuen „Business Lines“ auf. Die Business Directors, die diesen vorstehen, leiten jeweils nur ein kleines Team an Produktmanagern. Sie haben keine hierarchische Macht über Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie andere, teilweise neu entstandene Funktionen. Dennoch sind sie ergebnisverantwortlich. Sie müssen also dafür sorgen, dass die funktionalen Einheiten sich nach den Zielen ihrer Business Lines ausrichten. Der Bedarf an Kommunikation und Kooperation ist dadurch erheblich gestiegen.

Die Leiter großer Teams und ganzer Geschäftseinheiten wurden durch die Reorganisation zu Königen ohne Königreich. Sie waren nun auf ihre Erfahrung angewiesen, um die Strukturen zu schaffen, die sie in der neuen Organisation benötigten. Einige ergriffen die Initiative, um informale Kommunikationswege zu etablieren, die später formalisiert wurde. Sie bestimmten Ziele und legten neue Strategien fest. Andere machten einfach weiter wie bisher, auch ohne eine feste Struktur. Sie hielten jeden Freitag Boardmeetings ab, obwohl diese eigentlich nicht mehr existierten, und trafen Entscheidungen, die sie nach altem Muster durchzusetzen versuchten.

Gleichzeitig sorgten die Leiter der Funktionen, die durch die neue Ordnung mehr Macht bekom-



men hatten, für frischen Wind. Sie organisierten die Zusammenarbeit und Koordination auch über die Business Lines hinweg. So entwickelten sie beispielsweise gemeinsame Vertriebsziele und einigten sich auf die gemeinsame Nutzung von Produktionsanlagen wie die Spinnmaschinen in dem im April 2018 eröffneten Werk im chinesischen Urumtschi. Sie trieben prozessübergreifende Themen wie Produktentwicklungspläne oder gemeinsame Lösungsangebote für Kunden (etwa Aufbau der gesamten Fertigung statt nur einzelner Maschinen) voran. Neun Monate nach dem ersten Workshop hatten sich die neuen Strukturen etabliert und eine kollaborative Art der Führung die Oberhand gewonnen.

Die Veränderungen gingen nicht mit einem Programm für den Kulturwandel einher. Saurer schulte stattdessen rund 400 Manager in interaktiver Führung, zudem führte das Unternehmen ein von uns entwickeltes Organizational Leadership-Programm ein. Die obersten 15 Führungskräfte inklusive des CEOs absolvieren darin fünf Module à drei Tage zu „Führen im Diskurs“. Ein Schwerpunkt liegt auf der Frage, wie sich die Strukturen in einer Organisation auf das Führungshandeln auswirken. Inhalt sind auch reale Probleme, die die Manager in ihrer Arbeit lösen müssen.

Woon schaffte es, die Ziele für den Börsengang zu erreichen. Pünktlich zum September 2017 wurde das Unternehmen in China gelistet. Der Erfolg zeigt sich auch in der Entwicklung neuer Produkte. Ein Prototyp für eine neue Textilverarbeitungsmaschine entstand in nur sechs Monaten; vergleichbare Projekte hatten zuvor im Durchschnitt zwei Jahre gedauert. Der Kulturwandel stellte sich von allein ein: Statt hierarchischer Entscheidungen ist Zusammenarbeit die neue Norm, sowohl zwischen Führungskräften als auch zwischen den unterschiedlichen Funktionen und Produktmanagern – einfach weil das Unternehmen in der neuen Struktur anders gar nicht funktionieren könnte.

**Mehr Formalisierung:  
Das Beispiel Toyota Deutschland**

Als Tom Fux 2014 Geschäftsführer von Toyota Deutschland wurde, bekam er von der Europazentrale des japanischen Automobilherstellers einen klaren Auftrag: die negativen Entwicklungen von Kosten und Absatz umzudrehen. In Köln, wo die deutsche Vertriebsgesellschaft mit circa 250 Mitarbeitern ihren Sitz hat, fand Fux eine komplexe Organisation vor. An der Spitze gab es zwölf General Manager sowie den japanischen Präsidenten Masaki Hosoe. Die Kompetenzen und Mitspracherechte waren nur unscharf abgegrenzt. Ein Ergebnis war, dass sich der Präsident nur informal intensiver mit den Chefs von Vertrieb und Marketing austauschen konnte als mit den anderen General Managern.



Auf den unteren Ebenen fehlte es bei den Zuständigkeiten ebenfalls an Klarheit, was zu Irritationen und Doppelarbeiten bei Abstimmungsprozessen führte. Die Mitarbeiter verfassten zahlreiche Berichte und Analysen, um Entscheidungen abzusichern, was eine hohe Arbeitsbelastung darstellte. Wenn Händler Anfragen stellten, kam es bei der Beantwortung an mehreren Stellen der Organisation zu Doppelarbeit. Die starke Arbeitsteilung ging einher mit einem hohen Maß an Informalität – Mitarbeiter erledigten häufig Aufgaben, für die sie formal gar nicht zuständig waren.

Fux' Vorgänger hatten mehrfach Kultur- und Motivationsprogramme ins Leben gerufen. Doch die Workshops in Form von World-Cafés oder Fish-Bowls hatten nur kurzfristig für Aufbruchstimmung gesorgt. Weil auf sie keine grundlegenden Änderungen erfolgten, hatte sich in der Mitarbeiterschaft eine Resistenz gegen Veränderungen breitgemacht.

Auch die Prinzipien des „Toyota Way“, mit denen der japanische Mutterkonzern eine weltweit beneidete Unternehmenskultur geformt hatte, entfalteten in Deutschland nicht die entsprechende Wirkung. Ein Grund dafür war, dass einige Prinzipien anders ausgelegt wurden, als sie gemeint waren. Beispielsweise beschwerten sich Mitarbeiter, dass effiziente, schnelle Entscheidungen nicht vereinbar seien mit dem Prinzip des „alle einbinden“ (Nemawashi), „den Dingen auf den Grund gehen“ (Genchi Genbutsu) und des Respekts für Menschen. Kurzum: Die Organisation war komplex geworden und zu sehr mit sich selbst beschäftigt.

Fux war klar, dass er die Kultur der Arbeits- und Komplexitätsvermehrung beenden und durch eine Kultur der Vereinfachung von Tätigkeiten und der Hinterfragung langjähriger Routinen ersetzen musste. Nach ausführlichen Gesprächen mit den General Managern gelangte er zu der Überzeugung, dass er an den formalen Strukturen ansetzen musste, wenn er diesen Wandel bewerkstelligen wollte.

Die ersten Maßnahmen zielten auf die Partner im Handel ab. Fux führte neue Margensysteme und ein einstufiges Händlernetz ein (Toyota hatte zuvor mit zwei Kategorien von Händlern gearbeitet). Der nächste Schritt war die interne Reorganisation. Bei zahlreichen Interviews, Gesprächsrunden und Workshops mit dem Management entwarf er eine Zielorganisation für das Jahr 2021. Auf der obersten Führungsebene formalisierte Fux zunächst die Bedeutung von Vertrieb, Marketing und Kundenservice, indem er die zuständigen Manager zu Direktoren machte und damit über die anderen General Manager stellte. Die restlichen Funktionen bündelte er unter einem Direktor Corporate Service. Durch die neue Führungsebene verkürzten sich die Entscheidungs- und Berichtswege, zudem

war nun für alle transparent, welche Funktionen die größte Bedeutung hatten.

Die starke Arbeitsteilung, die zu Auslastungsschwankungen und übermäßiger Bürokratie geführt hatte, hob Fux auf, indem er zunächst im Kundenservice eine neue vertriebsorientierte Einheit bildete. Dann fasste er alle marktorientierten Aktivitäten im Ersatzteil- und Zubehörgeschäft unter der Verantwortlichkeit des Marketings zusammen. Und um die Orientierung am Endkunden zu stärken – was einem weltweiten Anliegen des Toyota-Konzerns entsprach –, richtete er eine Einheit „Consumer One“ ein, die crossfunktional zu allen Bereichen die Kundenperspektive vertritt und ihm direkt unterstellt war. Auch die Missverständnisse über die Toyota-Prinzipien ließ er aufklären – über Workshops mit Managern und Webinare.

Anfang 2018 konnte Tom Fux seinen Auftrag in Köln als erfolgreich betrachten und wechselte turnusgemäß in die Europazentrale nach Brüssel. Die Profitabilität der Händlerbetriebe in Deutschland ist während seiner Amtszeit erheblich gestiegen, auch wächst der Absatz wieder deutlich. Zu verdanken ist das nicht etwa einem offiziellen Kulturprogramm, sondern einer Reorganisation der formalen Strukturen: andere Arbeitsregeln und Zuständigkeiten – die bereits beschriebenen Programme –, effizientere Kommunikationswege und neue personelle Zuständigkeiten.

Tatsächlich hatte es Fux in seiner vierjährigen Amtszeit immer sorgsam vermieden, die Veränderungen mit dem Begriff „Kultur“ in Verbindung zu bringen, weil dieser nach den Erfahrungen der Vergangenheit für viele Mitarbeiter negativ belegt war. Im Ergebnis ging es allerdings genau darum: in der Organisation einen Kulturwandel in Gang zu bringen.

**FAZIT**

Dieser Artikel soll kein Plädoyer gegen Programme zur Gestaltung von Organisationskulturen sein. Doch diese können nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn Manager sie als eine Art trojanisches Pferd nutzen, um an den formalen Programmen, den vorgeschriebenen Kommunikationswegen und der Personalpolitik Hand anzulegen. Erst über die formalen Weichenstellungen wird es zu Veränderungen in der Organisationskultur kommen.

Konzerne, die wie einige deutsche Automobilhersteller, Finanzinstitute oder Industrieunternehmen von einem PR-Desaster ins nächste geschlittert sind, täten gut daran, diese Zusammenhänge zu verstehen. Sonst werden sie in der nächsten Krise sicher erneut eine PR-Agentur mit einem Aufhübschen der Fassade beauftragen – und wieder einmal vergeblich auf den ersehnten Kulturwandel warten. ♥

© HBM 2018 siehe Seite 98

**AUTOREN**

**FRANK IBOLD**  
ist Senior Consultant der in Quickborn, Versailles, Princeton, Shanghai und Singapur ansässigen Beratungsgesellschaft Metaplan.

**STEFAN KÜHL**  
ist Senior Consultant bei Metaplan und Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld.

**KAI MATTHIESEN**  
ist geschäftsführender Gesellschafter von Metaplan und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

HORVÁTH & PARTNERS  
MANAGEMENT CONSULTANTS

18. Jahreskonferenz  
Strategisches Management

„Think Big! Die Märkte der Zukunft – und wie man sie strategisch erobert“

Die Austauschplattform für Strategieleiter und Unternehmensentwickler mit über 100 Teilnehmern

Maritim Hotel Stuttgart  
25. April 2018

Anmeldung:  
Raffaella Grimm  
Tel: +49 711 66919-3620  
E-Mail: konferenz@horvath-partners.com

[www.jahreskonferenz-strategie.de](http://www.jahreskonferenz-strategie.de)

Das größte Datenleck der SPORTGESCHICHTE erschüttert die Fußballwelt

manager Bestseller

RAFAEL BÜSCHMANN  
MICHAEL WÜLZINGER

**FOOTBALL LEAKS**  
Die schmutzigen Geschäfte im Profifußball

DVA SPIEGEL

288 Seiten mit Abbildungen  
Klappenbroschur · € 16,99 (D)  
Auch als E-Book erhältlich