

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Kulturveränderung in Organisationen

## So geht Wandel (nicht)

### Jobs to Be Done

Welchen Job hat ein  
Milchshake?

### Veraltete Regeln

So brechen Sie Tabus  
im Arbeitsleben

### Schluss mit dem Stuss

Bullshit-Stories aus  
Seminaren



4191150314805 05

Kulturveränderung in Organisationen

# So geht Wandel (nicht)

## Preview

- ▶ **Beruhigungsfaktor:** Warum Führungskräfte die Unternehmenskultur als neuen Top-Steuerungsmechanismus entdeckt haben
- ▶ **Falsche Vorstellung:** Die Soll-Kultur kann konstruiert werden
- ▶ **Verschleierung statt Aufklärung:** Warum Kulturentwicklungsprogramme Organisationen verblöden
- ▶ **Bloß Effekte auf der Schauseite:** Wie die magere Real-Bilanz von Kulturprogrammen aussieht
- ▶ **Fakten schaffen Kultur:** So geht echter Culture Change

Kulturwandel ist ein Lieblingsprojekt vieler Führungskräfte. Mit Verve – und der tatkräftigen Unterstützung von Organisationsentwicklern, Coaches und Beratern – stürzen sie sich in das Projekt Culture Change und schieben groß angelegte Kulturentwicklungsprojekte an. In der Außendarstellung werden diese Initiativen später meist als große Erfolge gefeiert. Doch hinter vorgehaltener Hand klagen viele Führungskräfte und Mitarbeiter über deren Erfolglosigkeit. Lediglich bunter angemalt worden sei die Organisation, ohne dass sich irgendetwas in der täglichen Zusammenarbeit geändert habe – so die verbreitete Kritik.

Selbst der Organisationsberater Tom Peters, der in jungen Jahren maßgeblich daran beteiligt war, dass bei der „Suche nach Exzellenz“ die Organisationskultur als entscheidender Faktor entdeckt wurde, beklagte später die Erfolglosigkeit vieler Culture-Change-Projekte. Über 90 Prozent des Geldes, das für Kulturmaßnahmen ausgegeben werde, würden nutzlos versickern, konstatierte Peters.

An die Organisationskultur knüpfen sich Steuerungssehnsüchte

Die Ursache dafür, dass Kulturprojekte trotzdem in vielen Organisationen weit oben auf der Agenda stehen, besteht darin, dass der Begriff der Organisationskultur für das Management etwas sehr Verführerisches an sich hat. Denn, sich mit der Kultur zu beschäftigen, heißt, klassischen betriebswirtschaftlichen Steuerungsvorstellungen – die heute als überkommen gelten – abschwören zu können. Gleichzeitig jedoch ist die Kulturarbeit mit der beruhigenden Vorstellung verbunden, dass sich die organisationale Ordnung eben doch gezielt steuern lässt. Nur, dass jetzt die Kultur das Vehikel dafür ist.

Die Idee ist denkbar einfach: Wer die Organisationskultur verändert, erreicht damit eine kollektive Programmierung des Geistes. Soll heißen: Haben Mitarbeiter erst einmal neue, in einem Kulturentwicklungsprogramm

Foto: Alex-/photocase.de

Viele Führungskräfte glauben, dass der Schlüssel zum Erfolg einer Organisation in einer starken Unternehmenskultur liegt. Also starten sie ambitionierte Kulturentwicklungsprogramme. Doch diese schaden oft mehr, als sie nützen, weil sie den Blick auf die tatsächlich existierende Kultur verstellen, warnen die Organisationsforscher Stefan Kühl und Judith Muster.



Den Beitrag gibt es  
auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/  
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

erarbeitete und vermittelte Werte verinnerlicht, dann werden sie sich im Arbeitsalltag automatisch danach verhalten. Und zwar, ohne dass es noch weiterer Interventionen der Führungskräfte – oder gar hierarchischer Anweisungen – bedarf. Den Job der Führungskräfte übernimmt demnach die Kultur. Sie richtet alle Teile der Organisation optimal auf den Unternehmenszweck aus und hält sie auf Kurs. Den Führungskräften kommt dabei nunmehr eine Vorbildfunktion zu. Dadurch, dass sie die Werte glaubwürdig im



## Lesetipps

### ► Stefan Kühl: Organisationskulturen beeinflussen – Eine sehr kurze Einführung.

Springer VS, Wiesbaden 2018, 9,90 Euro.

Kühl erläutert in seinem Buch – ungeachtet des Titels – recht detailliert, wie man Organisationskultur verändert, indem man an der Formalstruktur ansetzt.

### ► Stefan Kühl: Organisationskultur – Eine Konkretisierung aus systemtheoretischer Perspektive.

In: Managementforschungen, Jg. 28, Springer Fachmedien Wiesbaden/Springer Nature Berlin 2018. Kostenloser Vorabdruck unter <https://bit.ly/2BjqEdG>

Im Artikel leuchtet Kühl die organisationstheoretischen Grundlagen der Organisationskultur aus. Er vertritt die These, dass der Begriff Organisationskultur dasselbe meint wie der Begriff Informalität. Kultur ist demnach gleichzusetzen mit den „nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen“ – also den informalen Strukturen einer Organisation –, die das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.

### ► Stefan Kühl: Organisationen – Eine sehr kurze Einführung.

Springer VS Wiesbaden 2011, 12,95 Euro.

Eine kompakte Darstellung des Konzepts der drei Seiten der Organisation – Schauseite, formale Seite und informale Seite – und deren Zusammenspiel.

### ► Michael Paschen: Cultural Change – Über Struktur zur Kultur.

[www.managerSeminare.de/MS229AR05](http://www.managerSeminare.de/MS229AR05)

Wie lässt sich die Kultur eines Unternehmens neu gestalten – und zwar so nachhaltig, dass sie jeder Mitarbeiter verinnerlicht und lebt? Appelle und die Erarbeitung neuer Leitbilder sind zwar gut gemeint – doch bewirken sie nichts. Nötig sind konkrete Regeln. Der Artikel zeigt, wie und wann äußere Prozesse ein neues Mindset begründen.

Alltag vertreten und modellhaft vorleben, können sie die Kultur der Organisation entscheidend prägen.

Typische Idee: Die Soll-Kultur kann konstruiert werden

Mit diesen Vorstellungen im Kopf ist es naheliegend, für das Projekt Culture Change folgenden Weg zu wählen: Zunächst definieren Führungskräfte und Mitarbeiter eine wünschenswerte Zielkultur in Abgrenzung zu einer Ist-Kultur, die üblicherweise durch Kooperationsschwierigkeiten, Abstimmungskonflikte und Machtkämpfe gekennzeichnet ist. Dann werden für die Zielkultur neue Formen der Konfliktaustragung, der Kooperation und der Verantwortungsübernahme festgelegt. Und zwar solche, von denen man überzeugt ist, dass sie besser als die bisherigen geeignet sind, die Zwecke der Organisation zu erfüllen.

Gearbeitet wird dann vorzugsweise an den sogenannten weichen Faktoren der Zusammenarbeit: Wie lassen sich Spielregeln der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zufriedenstellender gestalten? Welche Signale können etwa über eine legerere Kleiderordnung gesetzt werden? Wie können gemeinsame Aktivitäten wie Betriebsfeiern, Gesangsrunden und Firmenläufe den Zusammenhalt stärken? Im nächsten Schritt stehen Workshops und andere Maßnahmen auf dem Programm, die die so erarbeitete „neue Kultur“ ins Unternehmen transportieren und dort verankern sollen – in der Hoffnung, dass sie unmittelbar auf das tägliche Verhalten der Mitarbeiter durchschlägt.

Kulturprogramme machen Organisationen dümmern

Die meisten Kulturentwicklungsprogramme dieser Art haben ein Kernproblem: Sie verdummen die Organisation. Das mag erstaunen, da der Anspruch dieser Programme ja gerade darin besteht, Kultur aufzudecken. Tatsächlich jedoch kaschieren sie die faktisch existierende Kultur. Ein Grund dafür ist, dass bei Culture-Change-Initiativen oft mit unzureichenden Analysemethoden gearbeitet wird.

Ein beliebtes Kulturanalyseinstrument sind beispielsweise Metaphern. In Kultur-

workshops wird gern gefragt, welches Tier die Organisation am besten charakterisieren würde, welche Person oder welcher Gebäudetyp. Ist die Organisation zum Beispiel eine sichere „Festung“, ein durch Spektakel geprägtes „Theater“ oder ist sie ein „Sanatorium“ mit Schonklima? Die Metaphern haben Charme und verfangen daher gut im organisationalen Gedächtnis. Aber sie führen auch dazu, dass die Details konkreter Praktiken in der Organisation kaum noch beachtet werden – gerade weil die Metaphern Assoziationen zu fremden Kontexten herstellen.

Untaugliche Methoden

Ein anderes Verfahren der Kulturanalyse, das sich besonders in der Betriebswirtschaftslehre großer Beliebtheit erfreut, ist das Vier-Felder-Schema. Jedes Feld steht in so einem Modell für die mögliche kulturelle Ausprägung einer Organisation, die dann jeweils mit ein, zwei Wörtern beschrieben wird. So wird beispielsweise eine durch Konsens getriebene „clanartige Kultur“ in Relation gesetzt zu einer „dynamischen adhokratischen Kultur“, einer „formal ausgerichteten hierarchischen Kultur“ und einer „marktorientierten Kultur“. In simpleren Varianten ist bei Vierfelder-Schemata stets unschwer erkennbar, welches dieser vier Felder für die Organisation angeblich

besser ist als die anderen. Bei den intelligenteren Spielarten wird hingegen betont, dass keine Kultur per se besser sei als die andere. Vielmehr müsse die Organisation auf die richtige Passung zwischen ihrer Strategie und ihrer Kultur achten.

Der Charme der Reduktion auf das Vier-Felder-Schema besteht darin, dass Berater durch Befragungen von Mitarbeitern mithilfe standardisierter Fragebögen schnell eine quantitative Bestimmung sowohl einer vermeintlichen Ist- als auch einer angestrebten Soll-Kultur vornehmen können – was sich dann visuell eingängig darstellen lässt. Stimmt: Auf dieser Basis kann man einen Diskurs über Werte in der Organisation initiieren. Doch für die Abbildung kultureller Normen gilt auch hier: Das Denken in zwei Dimensionen und vier Feldern ist viel zu wenig komplex. Durch die Zuspitzung auf allgemeine Werte wird die Analyse der faktischen organisationskulturellen Normen auch hier ausgeblendet.

Auch die bei Kulturberatern beliebten Diskrepanzanalysen sorgen eher für Verdunkelung als echte kulturelle Aufklärung. Bei diesen Gap-Analysen geht es darum, die Lücke zwischen einem Ist- und einem Soll-Zustand quantitativ zu erfassen. Daten dafür können auf zweierlei Art erhoben werden: durch eine quantitative Befragung der Mitarbeiter über den von ihnen

Kulturprogramme versuchen zwar, Kultur aufzudecken. Tatsächlich aber verstellen sie den Blick auf die existierende Kultur häufig.

WEIL'S IHR CHANGE IST!

➤➤ GESTALTEN SIE (MIT), WAS SIE BEWEGT!

Wir begleiten Unternehmen und Menschen bei ihren Change- und Transformationsvorhaben. Gemeinsam schaffen wir den Rahmen, in dem Bewegung und tragfähige Visionen für Veränderung und Wachstum entstehen – und das seit über 20 Jahren. <<

JANUS

Organisationsentwicklung  
Teamentwicklung  
Persönlichkeitsentwicklung



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS242AR01](http://www.managerseminare.de/MS242AR01)

## Tutorial So geht Kulturwandel



**Kulturveränderungsprogramme in Unternehmen enden oft erfolglos. Denn die informellen Normen, die die Organisationskultur ausmachen, lassen sich nicht dadurch verändern, dass wünschenswerte neue Werte formuliert werden. Um echte kulturelle Veränderungen zu bewirken, ist ein anderes Vorgehen erforderlich.**

### 1. Machen sie sich klar: Neue Werte-Kataloge können keine Kultur verändern

Bei Culture-Change-Programmen ist es üblich, dass neue Werte erarbeitet werden, die den Mitarbeitern anschließend über Workshops und zahlreiche andere Maßnahmen nahegebracht werden sollen. Doch selbst wenn der Werte-Entwicklungsprozess partizipativ war, krankt er an einem grundlegenden Problem: In der Realität ändern sich kulturelle informale Handlungsnormen, die sich über Jahre und Jahrzehnte hinweg ausgebildet haben, nicht einfach deshalb, weil sich alle auf neue Werte geeinigt haben.

### 2. Verabschieden Sie sich von der üblichen Arbeitsteilung

So ist es üblich: Um die „harten Themen“ im Unternehmen, also die, die die Formalstruktur betreffen – etwa die Berichtswege, die Vergütungsstruktur, die Recruitingpraxis – kümmern sich die einen, um die „weichen“ Kultur-Themen – das Miteinander, die Führungskultur – die anderen. Letztere haben selten Zugriff auf den Verantwortungsbereich von Ersteren – die Formal-

struktur. Während diejenigen, die an der Formalstruktur bauen, selten die Konsequenzen auf der kulturellen Seite mitbedenken. Diese Trennung gehört aufgehoben. Denn Kulturveränderung setzt stets auch Veränderungen in der Formalstruktur voraus. Und jede Veränderung auf der Seite der Formalstruktur hat auch kulturelle Veränderungen zur Folge.

### 3. Achten Sie auf die richtige Methodenauswahl

Methoden, die stark vereinfachen – etwa: die Kultur des Unternehmens zu einer Metapher zusammendampfen – sind kontraproduktiv. Sie verschleiern den Blick auf die reale Kultur, weil sie zu stark verallgemeinern und die Aufmerksamkeit von dem ablenken, worum es bei Kulturveränderungen eigentlich geht: die vielen kleinen, unauffälligen, informellen Handlungsnormen, die die Zusammenarbeit im Unternehmen bestimmen.

### 4. Analysieren Sie alle Seiten der Organisation in deren Zusammenspiel

Wer echte Veränderungen des kulturellen Kerns der Organisation erreichen will, der muss mit einer gründlichen Analyse dieses Kerns starten. Das heißt: Er muss die vorherrschende Kultur in ihren formalen und vor allem auch informalen Ausprägungen erforschen – und sein Augenmerk auf die Diskrepanz zwischen beidem richten. Das geht nicht über quantitative Erhebungsmethoden. Es erfordert in der Regel ein Methodenset aus teilnehmender Beobachtung, Tiefeninterviews und Gruppengesprächen.

### 5. Verändern Sie die Formalstruktur – und denken Sie dabei stets an die Konsequenzen auf der kulturellen Seite

Nach Analyse der informellen und formalen Seite der Kultur können Veränderungsschritte unternommen werden, indem bei der Formalstruktur der Organisation – und nicht etwa der Kultur – angesetzt wird. In der Konsequenz kann das, je nach Analyseergebnis, sehr unterschiedlich aussehen. In einem Fall entscheidet das Management womöglich, die bisher informellen Seiten der Kultur stärker zu formalisieren. In einem anderen werden bisherige Formalismen abgebaut. Auf welche Weise auch immer bei der Formalstruktur angesetzt wird: Wichtig ist, stets die erwünschten – aber auch unerwünschten – kulturellen Implikationen mitzudenken.

wahrgenommenen Ist- und den erwünschten Soll-Zustand der Organisation. Oder durch die Ermittlung des Ist-Zustandes via Beobachtung von Sitzungen, Konferenzen und Kaffeepausen sowie die Erhebung des Sollzustandes per Analyse von Leitbildern, Führungsgrundsätzen, Imagebroschüren und Geschäftsberichten. Die Ergebnisse werden schließlich in Spinnendiagrammen aufbereitet, die die Diskrepanz zwischen Ist und Soll darstellen. Sie lesen sich meist wie ein in Zahlen gefasster Wunschkatalog für mehr „offene konstruktive Kommunikation“, „Lernorientierung“, „Mitarbeiterorientierung“, „Gewährung von Freiräumen“, „Kundenorientierung“. Bloß: Über Details der gelebten Praktiken erfährt man auch hier wenig.

### Kulturprogramme erreichen oft nur Effekte auf der Schauseite

Aufgrund ihrer Unzulänglichkeit erreichen die meisten Kulturprogramme nur eines: Effekte auf der Schauseite der Organisation. Klangvolle neue Wertekataloge, positive Verhaltensnormen, an denen niemand etwas auszusetzen haben kann, aber keine nennenswerte Veränderung der Organisation selbst.

Zugegeben, die Bedeutung der Schauseite darf nicht unterschätzt werden. Denn jede Organisation ist darauf angewiesen, ihrer Umwelt eine geschönte Darstellung ihrer selbst zu bieten. Interne Konflikte etwa müssen gegenüber der Umwelt verborgen bleiben, weil deren Bekanntwerden zu ihrer weiteren Verschärfung führen könnte.

Für die lebensnotwendige Scheinheiligkeit von Organisationen haben Mitarbeiter in der Regel sogar Verständnis: Sie wissen, dass sich die Organisation aufhübschen muss, etwa um qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt an sich ziehen zu können oder um von anderen Organisationen als respektabler Ko-

operationspartner wahrgenommen zu werden.

Doch wenn Kulturprozesse nur Effekte auf der Schauseite des Unternehmens erzielen, kann dies der Kultur schaden. Denn Mitarbeiter haben ein feines Gespür für die Unterschiede zwischen den präsentierten Wertekatalogen und offiziellen Verhaltenserwartungen und der faktischen, in der Organisation dominierenden Kultur. Es stößt ihnen zum Beispiel bitter auf, wenn sich das Unternehmen offiziell integeres Verhalten auf die Fahne schreibt, wenn inoffiziell und unausgesprochen aber von ihnen erwartet wird, dass sie schmieren, um an Aufträge zu gelangen.

### Zynische Mitarbeiter als Resultat verfehler Kulturprogramme

Die Folge: Viele Mitarbeiter reagieren auf von oben angestoßene Kulturprogramme, die bei ihnen Verhaltensänderungen bewirken sollen, mit Zynismus. Und wenn sie ihr Verhalten doch ändern, steckt oft etwas anderes als die tatsächliche Bejahung neuer Werte dahinter. So lächeln die Verkäufer an den Kassen eines Supermarktes ihre Kunden nach einem Kulturentwicklungsprogramm nicht unbedingt deshalb häufiger an, weil sie den Wert der Kundenfreundlichkeit verinnerlicht hätten, sondern weil sie wissen, dass Mystery Shopper unterwegs sind, die ihre Kulturkonformität überprüfen sollen.

Und wenn in einem Callcenter versucht wird, die Monotonie der Tätigkeit dadurch zu bekämpfen, dass eine bei Internet-Startups bewährte Organisationskultur der Verspieltheit etabliert wird, dann machen die Mitarbeiter das Spiel vielleicht mit, weil sie wissen: Es wird von ihnen erwartet. Doch führen Ressentiments gegenüber solch einer von oben verordneten – wenn auch gemeinsam „entwickelten“ – „Fun-Kultur“ oft zu einer noch größeren inneren Distan-



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), eigene  
Recherche; Grafik: Stefanie Diers; ©  
[www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

### Weil...

- Ihre Unternehmenskultur immer einzigartig ist
- Ihre Kultur sich nur aus Ihren persönlichen Werten bildet
- Viele Individualität versprechen, aber nur Standard liefern
- Sie für Ihre Firma wirklich das Beste wollen

### Wertebasierte Kulturentwicklung:

Einzigartig, individuell, systemisch und mit hoher Erfolgsquote.

Wir beraten und entwickeln Ihre Kultur mit Ihnen zusammen.

Wir bilden Ihre Führungskräfte zu „Human Culture Architects“<sup>®</sup> aus.

### SPERBER & SPERBER

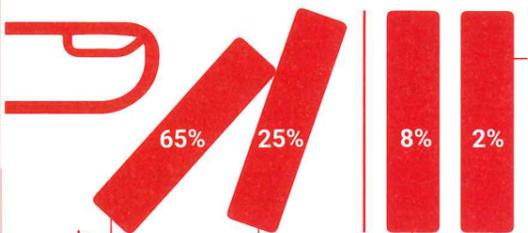
Jürgensplatz 62  
40219 Düsseldorf  
Tel +49 (0)211 / 158 075 66

[www.sperber-sperber.com](http://www.sperber-sperber.com)  
[info@sperber-sperber.com](mailto:info@sperber-sperber.com)

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS240

# Warum klappt KULTURWANDEL nur SELTEN?

Kann die Unternehmenskultur **GEZIELT** beeinflusst werden?



Nein, sie entwickelt sich von allein, und dieser Prozess lässt sich nicht steuern.

Eine These besagt: Mit einer **STARKEN KULTUR** folgen die Mitarbeiter automatisch einem **WERTEKOMPASS**, der ihr Handeln leitet. Viel Führung ist dann nicht nötig. Wie sehen Sie das?

Was in Kulturveränderungsprojekten geändert wird, ist nur die Oberfläche der Organisation.

## Am besten kann UNTERNEHMENS-KULTUR beeinflusst werden, indem ...

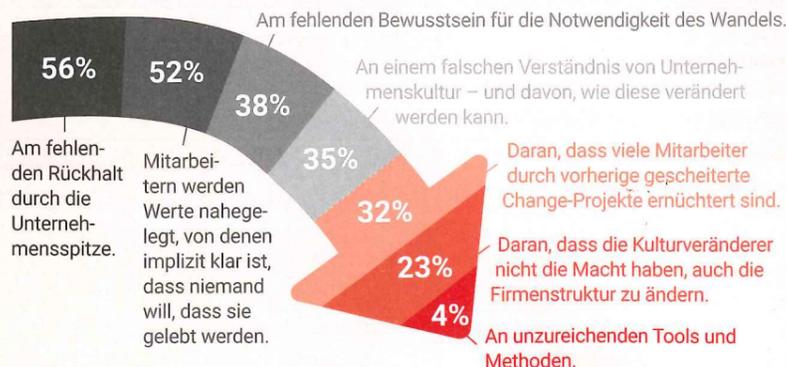


... Veränderungen an den Unternehmensstrukturen vorgenommen werden



... gemeinsam neue explizite Regeln für eine bessere Zusammenarbeit entwickelt werden.

## Woran SCHEITERN viele Culture-Change-Projekte?



zierung vom Unternehmen und der als stupide empfundenen Tätigkeit.

Einzig wirkungsvoller Veränderungshebel: Die Formalstruktur

Fazit: Die allgemein verbreiteten Kulturprogramme greifen nicht nur zu kurz. Schlimmstenfalls verschärfen sie ein ohnehin schon schlechtes Klima zusätzlich. Der Punkt ist, dass die faktische Organisationskultur viel zu komplex ist, um sie mit Denkansätzen und Methoden wie den beschriebenen erfassen oder gar verändern zu können. Organisationen sind ein Geflecht aus formalen und informalen Erwartungen, das sich über Jahre hinweg durch Wiederholung und Imitation ausgebildet hat. Wirkungsvolle Kulturanalysen dürfen sich daher eben nicht mit Meinungsäußerungen darüber, an welchen Werten es im Unternehmen mangelt und welche stattdessen wünschenswert wären, zufriedengeben. Sie müssen tiefer schürfen.

Vor allem heißt das: Sie müssen dahinterkommen, wie es um das tatsächliche Verhältnis von Formalität und Informalität in der Organisation bestellt ist. Was sind die formalen Erwartungen an die Mitarbeiter? Und wie wirken sich diese Vorgaben auf die Arbeitsprozesse aus? Wird regelmäßig von der Formalstruktur abgewichen – womöglich aus Gründen, die für die Organisation sinnvoll sind? Gibt es implizite informale Erwartungen an die Mitarbeiter, vom Vorgegebenen abzuweichen, wenn die Situation es erfordert?

Kultur entsteht als Reaktion auf die herrschenden Verhältnisse

All das ist es, was Kultur ausmacht. Sie lässt sich erstens nur relativ aufwendig über qualitative Erhebungen mithilfe von teilnehmenden Beobachtungen, Beobachtungsinterviews, Einzelinterviews und Gruppeninterviews entschlüsseln. Und zweitens lässt sie sich nicht einfach nur dadurch verändern, dass Werte formuliert und Verhaltensnormen definiert werden.

Denn das Konglomerat aus formalen und informalen Normen, das die Kultur einer Organisation ausmacht, entsteht als *Reaktion* auf die herrschenden Verhältnisse. Das bedeutet: Jede Veränderung in den offiziellen Berichtswegen oder im Vergütungssystem des Unternehmens, jede Ein-

## Agilität ist ...

... ein gemeinsames Ziel synchronisiert, abgestimmt und gemeinsam getaktet zu verfolgen. Die Grundlage der Zusammenarbeit sind dabei die agilen Prinzipien. Ein wesentliches Kennzeichen ist die hohe Kundennähe, um auf Veränderungen flexibel eingehen zu können.

Das ist meine derzeitige Definition dieses Wolkenwortes „Agilität“

Das hört sich ganz leicht an – wenn wir aber die Bestrebungen von Unternehmen, vor allem der größeren, in den letzten 20 Jahren beobachten, fällt auf, dass sie schon lange daran arbeiten, agiler zu werden. Die agilen Prinzipien wie Einfachheit, Transparenz, Vertrauen hängen in vielen Organisationen seit Jahren auf Werte-Plakaten in den Fluren.

Werden sie deshalb gelebt? Wohl eher nicht. Warum nicht? Führungskräfte werden geschult, Servant Leader zu werden, Mitarbeiter werden überall darauf hingewiesen, dass sie selbstverantwortlich handeln sollen. Und doch macht es keiner. Weder werden Führungskräfte in hierarchisch orientierten Unternehmen plötzlich dienend, noch übernehmen die Mitarbeiter mehr Verantwortung als sie es gewohnt sind.

Dafür mag es verschiedene Gründe geben. Einer ist der Mangel an Gelegenheit das neue Verhalten zu üben. Ein Manager kommt vielleicht inspiriert aus einem Seminar und findet die Inhalte grundsätzlich richtig, weiß aber nicht, wie er es im Alltag tatsächlich umsetzen kann. Um etwas wirklich zu verinnerlichen, braucht es Routine und die richtigen Rahmenbedingungen. Fahrrad fahren können nur die wenigsten

direkt nach dem Satteln des Drahtesels. Es braucht dauerhaftes, unermüdetes Üben der Fähigkeiten, die benötigt werden und eine befahrbare Fläche.

Agile Prozesse lösen einen Teil dieses Dilemmas

Es sind feste Events vorgesehen, in denen geübt wird, miteinander über die Zusammenarbeit und über die Gründe für Dysfunktionen zu reflektieren. Auch die synchronisierte Taktung verspricht eine bessere Abstimmung und weniger Redundanzen. Wenn dieses Vorgehen begleitet wird von jemandem, der notfalls den Finger in die Wunde legen kann und darf, wird sich Verhalten langfristig ändern.

Agilität braucht ein anderes Mindset, eine andere Kultur als traditionelle Formen der Zusammenarbeit. Viele Berater bedienen den Irrglauben, man müsse nur die richtige Struktur implementieren, dann würde sich die Kultur automatisch anpassen. Das mag ein vertrauter und verlockender Gedanke sein. So funktioniert es allerdings nur sehr selten, weil dysfunktionales Verhalten damit nicht automatisch ausgeschaltet wird.

Mit unserem Veränderungsmodell haben wir sowohl die strukturelle als auch die kulturelle Seite bei jedem Veränderungsvorhaben immer im Blick.



Katja von Bergen  
Agile Coach  
Senior Beraterin

Es ist klar, dass man nicht alle Bereiche einer Organisation auf Knopfdruck umstellen kann und man irgendwo anfangen muss. Unserer Ansicht nach gehen Sie ein so fundamentales Veränderungsvorhaben am besten ganzheitlich an. Mit einer gewissen Leichtigkeit und dem Wissen, welche möglichen Hindernisse zu erwarten sind, um ihnen entspannt und mit Experimentierfreude entgegen zu treten.

Dafür brauchen Sie gut ausgebildete agile Coaches

Wir unterstützen Sie gerne dabei, Ihre Kultur in einen Nährboden für Agilität zu verwandeln. Wir begleiten Sie bei Ihrer agilen Transformation und kommen zu Ihnen als Ihre agilen Coaches, die den Wandel begleiten.

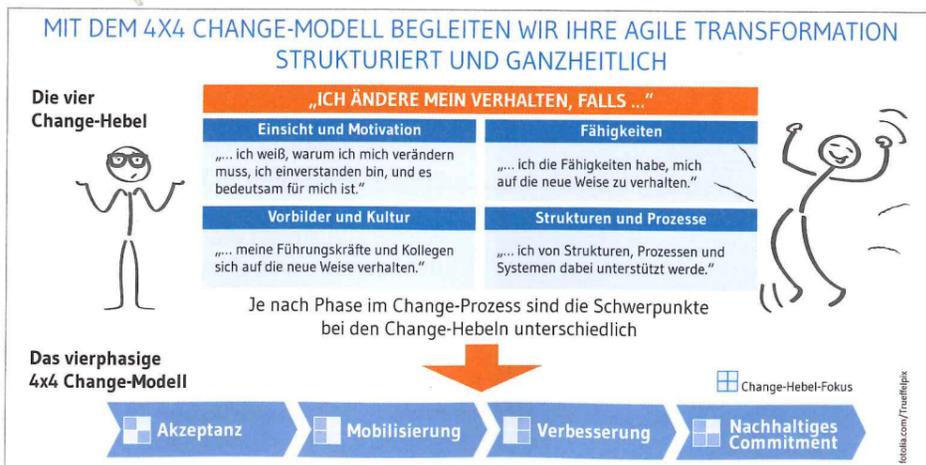
Wir bilden aber auch gern in Ihrem Unternehmen interne agile Coaches als Multiplikatoren aus. Ganzheitlich, systemisch und bodenständig. Für Ihren zukünftigen Erfolg.

[www.kraus-und-partner.de/agilitaet](http://www.kraus-und-partner.de/agilitaet)

Unsere agilen offenen Seminare:  
[www.kraus-und-partner.de/academy-events](http://www.kraus-und-partner.de/academy-events)



[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)



n = 213 Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Warum klappt Kulturwandel nur selten?“ in managerSeminare 240, März 2018, beteiligt haben. Grafik: Katharina Langfeldt, © www.managerseminare.de

Kultureller Wandel ist nur dann möglich, wenn die Kulturveränderer eng mit jenen zusammenarbeiten, die Änderungen an der Formalstruktur des Unternehmens vornehmen können.

stellung, jede Versetzung, jede Entlassung hat Einfluss auf die unausgesprochenen Normen und Regeln der Zusammenarbeit in den einzelnen Bereichen, Abteilungen oder Teams. Kurzum: Veränderungen der Kultur folgen aus Veränderungen in der Formalstruktur der Organisation.

Unternehmen arbeiten ständig an ihrer Kultur – nur anders als sie meinen

Unternehmen arbeiten also andauernd an ihrer Kultur – und zwar sehr wirkungsvoll. Nur eben nicht bewusst und nicht an der Front, an der sie meinen, dies zu tun. Sondern vielmehr dort, wo an der Formalstruktur gearbeitet wird. Zum Beispiel durch klassische Expertenberatungsfirmen. Nur leider antizipieren diese Formalstrukturveränderer selten die Konsequenzen, die ihre Arbeit auf kultureller Seite hat. Und die Kulturspezialisten, die sich derweil darum kümmern, dass die Chemie zwischen den Mitarbeitern stimmt, erhalten in der Regel keinen Zugriff auf die Formalstruktur.

Ein typisches Beispiel für das Dilemma: Ein großer US-Elektronikkonzern hatte sich aufgrund eines „Mea Culpa Programms“ nach einem besonders schwerwiegenden

Gesetzesverstoß zu einem Kulturwandel verpflichtet. Für diesen Wandel wurden weltweit Kulturverantwortliche identifiziert und auf eine Culture Journey zu als vorbildlich geltenden Silicon-Valley-Unternehmen geschickt. Diese vom Bereichsleiter ernannten Kulturverantwortlichen waren fast ausschließlich Frauen. Die parallel laufenden Veränderungen der Formalstruktur wurden dagegen vorrangig von männlichen Mitarbeitern getragen – allein schon deswegen, weil sowohl auf den verantwortlichen Stellen in Fertigung und Montage als auch in der Forschung und Entwicklung fast ausschließlich Männer tätig waren.

Dilemma: Die Kulturveränderer dürfen an die „harten“ Themen nicht ran

Die thematisch sehr begrenzte Frauenförderung in dem Betrieb sagt nicht nur viel über die Kultur des Elektronikkonzerns aus. Die Zuteilung der „harten Themen“ an Männer und „weichen Themen“ an Frauen, war auch Ausdruck dessen, wie wenig ernst die männliche Organisationsspitze den Kulturprozess nahm. Im Rahmen des Kulturprozesses wurden schließlich einmal mehr die immer gleichen wohlklingenden Werteformeln produziert – Authentizität in der Kommunikation, Vertrauen im menschlichen Umgang, aufrichtiger Umgang miteinander ... An die faktisch existierende Kultur – die Praktiken in Fertigung und Montage und Forschung und Entwicklung – trauten sich die Kulturverantwortlichen nicht heran – oder wurden gar nicht erst an sie herangelassen.

Wer echte Kulturveränderungen will, muss es anders machen. Die Arbeitsteilung zwischen Formalstruktur-Experten und Kulturspezialisten muss aufgehoben werden. Das bedeutet: Bei jedem Projekt zur Veränderung der Formalstruktur müssen von vornherein systematisch die Auswirkungen auf die informellen Regeln der Zusammenarbeit mitbedacht werden. Reine Projekte zur Kulturentwicklung gehören dagegen schlichtweg abgeschafft. Sie schaden mehr, als dass sie nützen.

Stefan Kühl und Judith Muster

Foto: Klaus Nather



Die Autoren: **Stefan Kühl** ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und berät Organisationen als Senior Consultant der Firma Metaplan bei Veränderungsprozessen. Kontakt: [www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)

Foto: Klaus Nather



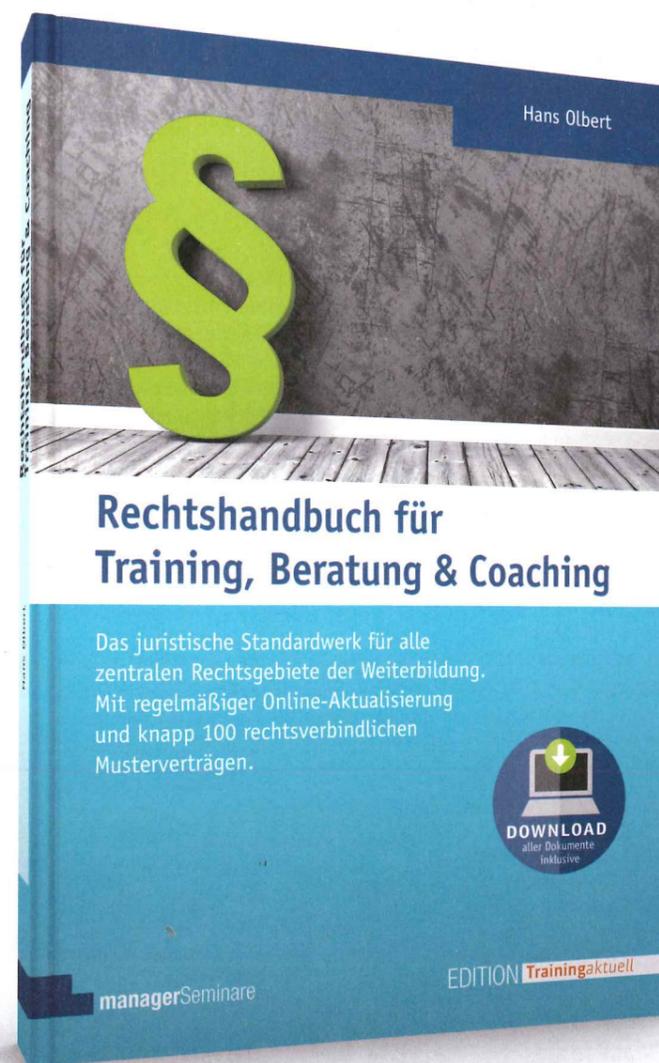
**Judith Muster** ist Organisationssoziologin an der Universität Potsdam und wie Kühl Senior Consultant der Firma Metaplan. Sie berät Unternehmen und Verwaltungen vor allem darin, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf Organisationskulturen hat. Kontakt: [www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)

# trainerbuch

Bücher • eBooks • Motivkarten • Trainingskonzepte • Toolkits

Alle Bücher der EDITION **Training aktuell** sind für Abonnenten bis zu 20 Prozent günstiger!

Neu ab Mai/Juni aus der Rubrik „Trainer als Unternehmer“



Hans Olbert

## Alle zentralen Rechtsbereiche für Trainer, Berater, Coaches

Das umfangreiche Gesamtkompendium behandelt sämtliche zentralen Rechtsgebiete der Weiterbildung, maßgeschneidert auf die Informationsbedürfnisse von Trainern und Beratern. Anhand vieler Praxisfälle beschreibt der auf Weiterbildungsfragen spezialisierte Rechtsanwalt Hans Olbert, wie Sie Verträge prüfen und richtig formulieren, was im Rahmen von AGB machbar ist, wie Sie Ihr geistiges Eigentum schützen, ungerechtfertigte Forderungen abwehren, sich sinnvoll versichern, für die passende Rechtsform entscheiden, Mitarbeiter beschäftigen, die eigene Marke schützen, eigene Ansprüche durchsetzen. Das Werk schützt Sie vor juristischen Fallstricken, hilft Ihnen, Ihre Geschäfte sicherer zu führen und im Zweifel juristisch sofort aktiv zu werden. Sie können besser entscheiden, wann Sie Ihren Rechtsanwalt oder Steuerberater hinzuziehen. Bonus: Das Buch enthält knapp 100 Musterverträge und Erklärungen zum Download und wird regelmäßig online aktualisiert.

Mai/Juni 2018, ca. 550 Seiten  
Mit regelmäßiger Online-Aktualisierung  
Bestell-Nr.: **tb-11977**  
[www.managerSeminare.de/tb/tb-11977](http://www.managerSeminare.de/tb/tb-11977)

Preis: **89,90 EUR**  
Mit **Training aktuell**-Abo: **69,90 EUR**

Neu 2018  
Gibt's auch als eBook

Download-Ressourcen werden regelmäßig aktualisiert!



Bücher mit diesem Zeichen stellen Ihnen umfangreiche Download-Ressourcen bereit. Ausdrucken und direkt einsetzen!



\*Sonderpreis nur für Abonnenten von **Training aktuell**



\*Sonderpreis nur für Abonnenten von **managerSeminare**



Bestellen Sie direkt bei uns online:  
[www.managerseminare.de/shop](http://www.managerseminare.de/shop)  
E-Mail: [shop@managerseminare.de](mailto:shop@managerseminare.de)



oder telefonisch werktags von 9.00–17.00 Uhr  
Telefon: +49 (0)228 97791-10