

# Krux mit der Kultur

**E**in Ort, an dem hochmotivierte Menschen sich um der Sache willen reiben, aber stets das Ganze im Blick haben, ein Ort, an dem sie konstruktiv zusammenarbeiten, ohne dass dies mit viel Brimborium formal beschlossen werden muss. Welcher Unternehmenslenker träumt nicht von einer Organisation, die vor Vitalität nur so strotzt.

Nur unterscheidet sich die Realität allzu deutlich von diesem Idealbild, in manchen Unternehmen scheint sie Lichtjahre hiervon entfernt: Absicherungsmentalität allerorten, von Grabenkriegen und Einzelinteressen geprägte Debatten und die Zementierung des Status quo statt kreativer Erneuerung prägen den betrieblichen Alltag.

Was also tun? Ein Kulturwandel muss her! Nicht nur in der Deutschen Bank werden millionenschwere Programme aufgelegt, um den unternehmenskulturellen Neuanfang zu starten.

Aber warum sind die Wirkungen und Veränderungen, die hiervon ausgehen, in der Regel irgendwo zwischen bescheiden und nicht vorhanden anzusiedeln?

Die gängigen Programme unternehmenskultureller Veränderung haben einen entscheidenden Webfehler: Sie zielen auf das Individuum ab. Die einzelne Führungskraft solle entschlossener entscheiden, zielstrebig sein, übergreifend zusammenarbeiten und, das darf nicht fehlen, überhaupt ein besserer Mensch werden, der höchsten moralischen Ansprüchen gerecht wird.

Was hierbei missachtet wird, ist der institutionelle Rahmen, innerhalb dessen sich Führungshandeln vollzieht. Man muss nicht Niklas Luhmanns Systemtheorie auswendig gelernt haben, um zu erkennen, dass Menschen ihr Verhalten am jeweiligen Umfeld kalibrieren.

---

Wenn sich Firmen wirklich ändern wollen, brauchen sie einen neuen Rahmen für ihr Handeln, rät **Torsten Schumacher**.



Atmet die Organisation und passt sich externen und internen Veränderungen flexibel an, oder ist sie eher in Beton gegossen? Das Organigramm vieler Firmen jedenfalls ist Abbild eines Organisationsverständnisses aus einer vergangenen Zeit.

Fördern die gängigen Anreizsysteme übergreifende Zusammenarbeit oder Inseldenzen? Faktisch wird in der Regel Nicht-Zusammenarbeit belohnt. Wer individuelle Vertriebsziele hat, wird auch seinen eigenen Bereich optimieren und seine eigenen Vertriebszahlen im Auge haben.

Wird in der Personalauswahl, der wichtigsten Führungsaufgabe überhaupt, „mehr vom Gleichen“ oder echte Diversität praktiziert? Von außen ins Unternehmen kommende Menschen können neue Perspektiven durch anders gelagerte Erfahrungen einbringen. So wird die typische Konsenssoße schrittweise genießbarer.

Schließlich haben Beförderungsentscheidungen eine hohe Sichtbarkeit und starke unternehmenskulturelle Prägekraft. Wie werden sie umgesetzt - steht Sachkompetenz oder Führungsfähigkeit im Vordergrund? Wer die besten Sach- und Facharbeiter zu Führungskräften befördert, über- sieht: Es gibt keinen wissenschaftlich untersuchten oder praktisch bestätigten Zusammenhang zwischen der Eignung als Fachkraft und der Eignung als Führungskraft.

Wer diese vier Elemente des institutionellen Rahmens anpackt, analysiert und notwendige Anpassungen umsetzt, kann davon ausgehen, dass sich die träge Masse Unternehmenskultur tatsächlich verändert.

**Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com).