

Thilo Leipoldt

## Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil

### Teil 1: Wenn nicht jetzt, wann dann?

#### Einleitung

Was hat ein Eisberg und ein Elefant im Wohnzimmer gemeinsam? Die Auflösung folgt später. Doch jetzt erst einmal der Reihe nach: Das Thema Kulturentwicklung boomt. Siemens-Chef Joe Kaeser will eine Gründerkultur. Dr. Dieter Zetsche, Daimler AG fordert eine neue Führungskultur. Allianz-Chef Bäte sagt „Wir sind das Problem. Jeder hat Angst Fehler zu machen.“ Jürgen Fitschen, bis Mai 2016 Co-Chef der Deutschen Bank glaubt nicht an die Führung mit harter Hand. Er ist davon überzeugt, dass sich vielleicht Gehorsam erzwingen lässt, Spitzenleistung ganz sicher nicht.

Aus unseren Beratungsaufträgen wissen wir, nicht nur im DAX, auch im Mittelstand stehen die Themen Unternehmenskultur und Mindset der Mitarbeiter an erster Stelle. Eine gemeinsame Botschaft teilen sie alle: moderne Unternehmensführung funktioniert nicht mehr mit Druck von oben nach unten. Eine neue Kultur zeichnet sich durch Freiräume, Kooperation, Wertschätzung und Vertrauen aus. Ziel dabei ist mehr Agilität, Flexibilität und Robustheit gegenüber der zunehmenden Veränderungsdynamik. Damit wird Kulturentwicklung zunehmend zum Wettbewerbsvorteil. Agile Mind ist die neue Anforderung an Führungs- und Unternehmenskultur. Doch wie kommen die heute teilweise noch stark hierarchisch geprägten Unternehmen zu dieser neuen Kultur?

Seit Juli 2014, Ausgangspunkt war unser eigener Strategieprozess bei system worx, richten wir unsere Beratungsleistung konsequent auf die Themen Kulturentwicklung und Kooperationsberatung aus. In unzähligen Projekten und Aufträgen setzten wir unseren immer größer werdenden Werkzeugkasten zum Thema Kulturentwicklung ein. Wir haben ein praxiserprobtes Modell mit dem wir Unternehmenskultur besprechbar machen. Anhand konkreter Kulturdimensionen lässt sich der Kulturentwicklungsbedarf bestimmen. In einer Vielzahl von Aufträgen unterstützen wir unsere Kunden zu ihren Unternehmensanforderungen passende Kulturmerkmale auszuwählen und einzuführen. Die größten Auswirkungen haben Projekte, in denen Mitarbeiter ihr „Mindset“ ändern. Wir haben mittlerweile Praxisbeispiele aus verschiedenen Branchen und bewährte Vorgehensweisen, um eine Mindset-Änderung von Mitarbeitern in gewünschter Art und Weise anzustoßen. Kulturentwicklung verstehen wir als gemeinsame Gestaltungsaufgabe der verantwortlichen Führungskräfte. Wir unterstützen dabei, konkrete Umsetzungsschritte für eigene Kulturveränderungsvorhaben zu planen und um zu setzen. Dieses White Paper richtet sich an Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler sowie Berater, die am Zusammenhang von Kulturentwicklung und moderner Unternehmensführung interessiert sind.

## Zusammenspiel von VUCA und Unternehmenskultur

„Wir haben eine neue Ebene von Komplexität erreicht.“, antwortete Henry Kissinger im Handelsblattinterview zum Jahreswechsel 2015 zu 2016 auf die Frage: „Was zeichnet die moderne Welt aus?“. In den Unternehmen hat sich herumgesprochen: Die Unternehmenswelt ist volatil, unsicher, komplex und ambivalent (VUCA) geworden. Erfahrene Führungskräfte stoßen mit bisher bewährten Tools und Werkzeugen an Grenzen. Alle stehen der Anforderung gegenüber, sich in dieser neuen Welt zurecht zu finden. Doch viele Verantwortliche in Unternehmen haben den Unterschied zwischen kompliziert und komplex noch nicht begriffen. Markus Schwemmler erklärt anhand des Cynefin-Modells den Unterschied in einem [Video](#)<sup>1</sup> sehr nachvollziehbar. Am Beispiel zunehmender Komplexität lässt sich der qualitative Sprung von einer einfachen oder komplizierten Systemumwelt zu komplexen Systemdynamiken gut unterscheiden.

Einfache und auch komplizierte Systeme unterliegen linearen Systemdynamiken. Offensichtliche oder versteckte Ursachen-Wirkungszusammenhänge existieren. Sie sind einfach oder mit Aufwand zu beobachten, so wie Wassertropfen auf die Wasseroberfläche eines Sees fallen, um dann in aller Ruhe zuzuschauen, wie sie ihre Kreise ziehen. In komplexen Systemdynamiken ersetzen Interdependenzen die Ursache-Wirkung-Zusammenhänge. Interdependenz bedeutet wechselseitige Abhängigkeit. In der Wirtschaftstheorie spricht man von Interdependenz, wenn ökonomische Variablen sich wechselseitig beeinflussen. Es handelt sich um lawinöse Situationen. Es ist nicht vorherzusagen, welcher Tritt, welcher Schritt, wenn noch so klein und vorsichtig, die Lawine auslöst. Und wenn sie losgeht, entwickelt sie in kürzester Zeit eine unglaubliche Kraft und Geschwindigkeit mit der sie alles, was sie kriegen kann, mit Donner und Getöse ins Tal zieht. In komplexen Umwelten handlungsfähig zu bleiben und komplexe Situationen zu steuern, ist die Anforderung in dieser neuen Zeit, in der wir eine neue Ebene an Komplexität erreicht haben. Doch wie geht das? Bernd Schmid, Gründer und Leiter des „Instituts für systemische Beratung“ (isb) in Wiesloch antwortet darauf: „Komplexität lässt sich nur durch Kultur steuern.“ Das macht Unternehmenskultur in der anhaltenden Veränderung unseres Wirtschaftslebens zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Marc Beise, Leiter der Wirtschaftsredaktion der Süddeutschen Zeitung führt die Insolvenz von Schlecker auf die Unternehmenskultur des Unternehmens zurück. Die Unternehmenskultur von Schlecker war gezeichnet von einem eiskalten Klima. Mitarbeiter wurden kurz gehalten und standen unter Druck. Arbeitsbedingungen wurden diktiert, ausgeklügelte Kontrollmechanismen eingeführt, Sozialstandards nur widerwillig eingehalten, Menschlichkeit wurde kleingeschrieben. Die Schleckers hatten kein Vertrauen zu ihren Mitarbeitern. Marc Beise illustriert seine Schlussfolgerung im Kontrast der umso heller leuchtenden Konkurrenz. „Vor allem der dm-Eigentümer Götz Werner lebt vor, was Familienunternehmen im besten Sinne heißen kann. Er schätzt und fördert seine Belegschaft, und sie dankt es ihm in den Filialen.“

---

<sup>1</sup> Das Video „Cynefin Framework“ von Markus Schwemmler finden Sie in der system worx Mediathek unter: <http://blogs.system-worx.de/unternehmen/cynefin-framework/>

## Kulturentwicklung eingebettet im Strom der Menschheitsgeschichte

Die Regeln unseres Wirtschaftslebens ändern sich. Getrieben vom Wandel zur Wissensgesellschaft, Digitalisierung, Social Media und einer neuen Generation von Mitarbeitern, die in die Unternehmen drängt. Die Diskussion um den Wandel wird stets aus einer technologischen Perspektive geführt. Die vierte industrielle Revolution wird verkündet. Die Digitalisierung gipfelt im Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Die erste industrielle Revolution war die Mechanisierung mit Wasser- und Dampfkraft. Es folgte die Massenfertigung mit Hilfe von Fließbändern und elektrischer Energie. An dritter Stelle schloss sich die weitere Automatisierung der Produktion unter Einsatz von Elektronik und IT an. Und jetzt zeichnet sich die Industrie 4.0 durch Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz und die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen aus. So werden starre funktions- und abteilungsgebundene Organisationsstrukturen obsolet. Hierarchische Strukturen werden zunehmend von dynamischen und flexiblen Unternehmensnetzwerken abgelöst. Wie steht das im Zusammenhang mit Kulturentwicklung in Unternehmen?

Eine andere Perspektive gibt auf diese Frage mehr Orientierung. Eine gesellschaftliche Entwicklungsperspektive gibt Hinweise zu aktuell passenderen Kulturmerkmalen. Aus einer Perspektive der gesellschaftlichen Entwicklung stehen wir heute an der Schwelle zu einer neuen Zeit. Sie zeigt sich im „Wir gestalten“. Diese vierte Entwicklungsphase folgt auf die drei Entwicklungsschritte „Ihr müsst“ – „Du sollst“ – „Ich will“. Die Entwicklung „Wir gestalten“ hat begonnen.



**Abbildung 1:** Menschheitsentwicklung

© 2017 Billion Digital, Wikimedia Commons

Im alten Ägypten regelte die Maat die gesellschaftliche Form des Zusammenlebens. Die Maat ist das altägyptische Konzept für Gerechtigkeit, Weltordnung, Wahrheit, Staatsführung und Recht. Jeder Ägypter, egal welches Standes, musste sich den Prinzipien der Maat unterwerfen. Die Maat machte keinen Unterschied zwischen den Menschen, jeder hatte sich an die Prinzipien zu halten. Alle wussten was sie mussten. Die Maat gab es vor. Das war die Zeit: „Ihr müsst“.

*Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil*

Nach „Ihr müsst“ kommt „Du sollst“. Die 10 Gebote im Christentum sind entsprechend formuliert. Im alten Testament ist der Wandel von „Ihr müsst“ zu „Du sollst“ in dem folgenden Satz dokumentiert: „Ich bin Jahwe, dein Gott, der dich aus Ägypten geführt hat, aus dem Sklavenhaus.“ Und dann folgen die zehn Gebote, welches jedes mit „Du sollst...“ beginnt.

Nach „Du sollst“ folgt „Ich will“. Diese Zeit ist mit der Epoche der Aufklärung etwa ab dem Jahre 1650 verknüpft. Die Aufklärung zielt gesellschaftspolitisch auf mehr persönliche Handlungsfreiheit. Nach Kant ist Aufklärung „der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit“. Das „Ich will“ ist arbeitsmarktpolitisch noch am Anfang des 21. Jahrhunderts mit dem Konstrukt der „Ich AG“ ins Bewusstsein der Menschen gehämmert worden.

Und heute lassen sich immer mehr Beispiele finden, in denen sich das Prinzip „Wir gestalten“ zeigt. Das Projekt AUGENHÖHE wird von einer aktiven Community in die Welt getragen. Mittlerweile sind zwei Filme, durch Crowdfunding unterstützt, entstanden. Ziel ist gemeinsam die Arbeitswelt zu verändern. Auch wir bei system worx haben in unserem Beratungsunternehmen keinen Chef. Wir, die sechs Partner, führen und gestalten unsere Partnerschaftsgesellschaft gemeinsam.

Die Phase „Wir gestalten“ geht in der Industrie 4.0 über die Unternehmensgrenzen hinweg. Kunden und Geschäftspartnern werden in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse integriert. Und auch die zunehmende Ablösung hierarchischer Strukturen macht deutlich, dass Anordnungen von oben nicht mehr funktionieren. Das Arbeiten in flexiblen Netzwerken bringt mehr Beteiligung und Selbstbestimmung der Gruppe mit sich.

Die Entwicklungsperspektive „Ihr müsst“ – „Du sollst“ – „Ich will“ – „Wir gestalten“ weist auf zwei wesentliche Veränderungen in der neuen Zeit hin. In den ersten beiden Schritten kommt die Orientierung von Außen für das was richtig oder falsch ist und für das was getan werden muss beziehungsweise soll. Entwicklungsgeschichtlich stehen hierfür die Maat, die 10 Gebote und ein durch Anordnung geprägter Führungsstil. Im Entwicklungsschritt „Ich will“ sucht der Einzelne die Orientierung bei sich. Damit geben persönliche Motive, Bedürfnisse und Werte in Entscheidungssituationen die entsprechende Orientierung. Das spiegelt sich in einem werteorientierten Führungsstil, der auch die Motive und Bedürfnisse des Einzelnen berücksichtigt. Und in der zweiten Veränderung vom „Ich will“ zu „Wir gestalten“ steckt der Wechsel vom Individuum zum Kollektiv. Nicht mehr die Führung von Einzelpersonen steht im Vordergrund, sondern die Initiierung von Gruppen und Netzwerken.

Die technologischen Voraussetzungen für eine neue Zeit des „Wir gestalten“ sind vorhanden. In Unternehmen nutzen Mitarbeiter verstärkt neue Medien. Die Übermittlung und Recherche von Informationen gehen schneller. Teilweise stehen Informationen zum Abruf für jeden bereit. Informationen fließen auch über Unternehmensgrenzen schnell und leicht. WhatsApp, Facebook, Google+ und firmeninterne Kommunikations- und Kollaborationsplattformen bieten unternehmens- und hierarchieübergreifende Möglichkeiten der Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Neuen Medien haben heute schon Auswirkungen auf traditionelle Geschäftsmodelle. Aktuelles Beispiel ist AirBNB, die der klassischen Hotellerie Konkurrenz machen.

Fortschritt hängt jedoch nicht allein von technologischer Innovation ab, sondern auch von der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Gruppen und Netzwerke brauchen für die Nutzung der zu Verfügung stehenden technischen Hilfsmittel komplett neue

*Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil*

Kooperationsformen. Neue Denkhaltungen sind für die Arbeitsfähigkeit von Gruppen oder Netzwerken in diesem Wandel notwendig. Die neuen Kooperationsformen gepaart mit neuen Denkhaltungen können nicht angeordnet werden. Nach Luhmann löst Kultur die Probleme die durch Anordnung nicht zu lösen sind. Damit bekommen Management und Führungskräfte die Verantwortung passende Kulturmerkmale zu gestalten. Wie gelingt es, dass Kultur sich verändert?

**Impulse zur Kulturentwicklung gibt, wer in unbekanntem Terrain vorangeht**

Der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG, Dr. Dieter Zetsche hat die Anforderung angenommen, Kulturveränderung zur Zukunftssicherung des Unternehmens einzufordern. Die bekannten Automobilhersteller ob mit Stern, vier Ringen oder der Freude am Fahren sehen ihre möglichen neuen Wettbewerber aus dem Silicon Valley kommen. Dr. Dieter Zetsche fordert von den Führungskräften, dass sie schneller lernen, was funktioniert und was nicht. Das sieht er als Voraussetzung, um den digitalen Wandel zu meistern. Sein Hebel für diese Veränderung ist eine neue Führungskultur. Er hat einen partizipativen Prozess gestartet – mit einem Team aus internationalen Kolleginnen und Kollegen aller Hierarchiestufen, die die Zukunft von Daimler so mitprägen werden. Ob Hierarchie-Struktur, Meeting-Kultur oder Leistungsbewertung – alles kommt auf den Prüfstand. Seine einzige Vorgabe ist: Es gibt keine Vorgabe. Im Februar ist Dr. Dieter Zetsche mit einer symbolträchtigen Handlung vorangegangen. Er präsentierte die Geschäftszahlen von Daimler ohne Krawatte. Damit signalisiert er die Nähe zum Silicon Valley. Einen Impuls zur Kulturentwicklung hat er damit gesetzt.

Wellen hat er damit sogar über Daimler hinaus geschlagen. Im März 2016 folgt die Führungsspitze des Dax-Konzerns Continental und verzichtete bei der Vorlage ihrer Jahreszahlen erstmals auf Krawatten mit der Erklärung: „Wir passen uns den Gegebenheiten der Industrie an“.

Stefan Sommer, Vorstandsvorsitzender von ZF Friedrichshafen lässt bewusst seine Krawatte an und nimmt Bezug auf die leger auftretenden Kollegen der Branche. Er erklärt seinen beibehaltenen Kleidungsstil damit, dass trotz Vernetzung und dem wichtigen Thema Elektromobilität ZF immer noch 90 bis 95 Prozent seines Umsatzes mit konventionellen Produkten macht. Mit seiner bewussten Entscheidung unterstreicht er die Positionierung von ZF Friedrichshafen. Er will zum Ausdruck bringen, dass ZF weiterhin ein produzierendes Unternehmen bleibt.

**Ansatz zur Kulturentwicklung**

Symbolische Handlungen des Managements markieren oft den Startpunkt für Kulturentwicklung. Als Experten für Kulturentwicklung kennen wir jedoch schon die erste Stolperfalle. Jetzt kommt für den, der sie noch nicht kennt, die Antwort auf die Frage zum Start dieses White Papers: Was hat ein Eisberg und ein Elefant im Wohnzimmer gemeinsam? - Beides sind Metaphern für Unternehmens-Kultur.

Das Eisbergmodell von Ed Schein bringt zum Ausdruck, dass Kultur sich zum größeren Teil aus Elementen unter der Wasseroberfläche zusammensetzt. Also nicht direkt beobachtbar, so auch nicht direkt zugänglich und nicht direkt gestaltbar. Christina Grubendorfer prägte das Bild vom Elefanten im Wohnzimmer. Kultur ist für Außenstehende, die in ein Unternehmen

*Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil*

kommen, so offensichtlich, dass man sich wundert, dass die dort arbeitenden Menschen dies gar nicht mehr wahrnehmen. Die Menschen des Unternehmens nehmen den Elefanten, das Offensichtliche, gar nicht mehr wahr und betrachten es als eine Selbstverständlichkeit.

Das ist der erste Stolperstein für Menschen in Unternehmen. Kultur ist wenig greifbar und daher entweder unter der Wasseroberfläche oder als Selbstverständlichkeit aus dem eigenen Gestaltungsspielraum verbannt. Wir bei system worx benennen Kultur als die Musik, die keiner hört, zu der dennoch alle tanzen. Auch mir geht es in unserem eigenen Unternehmen so, dass ich Offensichtliches teils nicht wahrnehme und als völlige Selbstverständlichkeit abspeichere. Unsere eigenen Veranstaltungen sind durch eine Lernkultur, wie sie auch am Institut für systemische Beratung in Wiesloch gepflegt wird, geprägt. Diese Lernatmosphäre zeichnet sich dadurch aus, dass sich Teilnehmer von Anfang an Willkommen fühlen, sich gut auf einander beziehen und in Gruppenarbeiten und Pausen ohne Anlaufzeit sehr vertraut miteinander umgehen. Für mich ist diese förderliche Lernatmosphäre völlig selbstverständlich. Ich bin jedes Mal wieder erstaunt, wenn mich ein neuer Teilnehmer, der bisher noch nicht in einer unserer Veranstaltung war, mit leuchtenden Augen auf diese Besonderheit anspricht. Und gleichzeitig ist es ein Hinweis darauf, wie schnell es geht, dass Menschen, die neu dazu kommen, kulturadäquates Verhalten zeigen, wenn eine kritische Masse an Menschen diese Kultur leben. Das gleiche gilt jedoch auch für unerwünschte Kulturmerkmale.

Zur Kulturentwicklung braucht es die Resonanz von Außenstehenden. Als Experten für Kulturentwicklung und Kooperationsberatung übernehmen wir gerne diese Rolle und ergänzen unsere Resonanz mit Erfahrungen aus unseren Beratungsprojekten zu innovativer Arbeitsgestaltung und Kooperationsformen einer neuen Arbeitswelt. Diese Erfahrungen haben unsere Sicht auf Unternehmenskultur und deren Entwicklung geprägt:

- Die Kultur eines Unternehmens ist einzigartig.
- Kein Unternehmen hat nur die eine Unternehmenskultur.  
Bereiche, Abteilungen und sogar einzelne Teams entwickeln eigene Subkulturen.
- Nachhaltige Veränderungen stehen mit Kulturentwicklung im Wechselspiel.
- Es geht darum eine Sprache anzubieten, die die Kultur beobachtbar und besprechbar und damit auch veränderbar im Sinne des Unternehmens macht.
- Wir berücksichtigen den Reifegrad des Unternehmens und der handelnden Personen.
- Wir gehen fragmentarisch vor.  
Gute Beispiele wirken selbstverstärkend und auf das Umfeld.
- Wir ermutigen zu experimentieren und würdigen den Weg der kleinen Schritte.

Aus einer strengen systemischen Perspektive lässt sich Kultur nicht direkt beeinflussen. Genauso wenig wie es Unfug wäre, an einem Schatten anzusetzen, um Veränderung zu initiieren. Kultur ist in diesem Sinne ein Schatten. Kultur ist immer da, ob sie einem gefällt oder nicht. Und ob man sie sieht, hängt vom Lichteinfall und dem eigenen Blickwinkel ab. In unseren Beratungsprojekten richten wir die Perspektive daher auf drei Ansatzpunkte:

## 1. Struktur der Kommunikation, des Informationsflusses und der Entscheidungsprozesse

- Wie findet bei uns Kommunikation statt?
- Wie fließt die Information, dass diejenigen, die sie zur Arbeitsausführung brauchen, auch haben?
- Wie und wer trifft bei uns welche Entscheidungen?
- Was ist im nächsten Schritt möglich, um einen gewünschten Unterschied zu erzeugen?

### *Beispiel*

Ein mittelständisches Unternehmen hat sich auf die Fahne geschrieben: „Hierarchie gerät in den Hintergrund und wir arbeiten mehr und mehr selbstorganisiert zusammen.“ Unter dieser Leitlinie bedeutet das, dass die Personen Probleme lösen, die die nötige Kompetenz im Sinne von Fähigkeiten haben. Und das bitte so weit wie möglich selbstorganisiert.

Gleichzeitig war sich das Management dieses Unternehmens einig, dass im Unternehmen ein Problem mit dem Informationsfluss von oben nach unten existiert. Die Informationen bleiben irgendwo in der Mitte oder auch schon in der nächsten Ebene hängen. Was uns als Management wichtig ist, verbreitet sich nicht in der gesamten Organisation. Dem Management ging es darum, Antworten darauf zu finden, was im Unternehmen verändert werden muss, damit Informationen, die vom Management ausgehen, alle im Unternehmen erreichen. Der Abgleich dieser Gestaltungsfrage mit den visionären Leitlinien des Unternehmens zur Zusammenarbeit brachte eine weitere Perspektive ein. Das Management fragte sich, wie gut der Informationsfluss von unten nach oben funktioniert. „In welchem Ausmaß erreichen uns wesentliche Informationen aus der Organisation?“, fragten sie sich. So erweiterte sich die Frage, wie gestalten wir den Informationsfluss, dass wesentliche Informationen von oben nach unten und von unten nach oben fließen? Dem Außenstehenden fällt sofort die Diskrepanz zwischen der Unternehmensleitlinie „Hierarchie tritt in den Hintergrund.“ und der stark hierarchisch geprägten Gestaltungsfrage zum vertikalen Informationsfluss auf. Erst die Reflexion über das eigene Selbstverständnis, Grundüberzeugungen und Verantwortung in Bezug auf Informationsfluss im Unternehmen veränderte die Gestaltungsfrage erneut. Damit liegt jetzt der zweite Ansatzpunkt, den wir in unseren Beratungsprojekten in den Blick nehmen, auf dem Tisch.

## 2. Innere Haltung und Grundüberzeugungen

### *Fortsetzung Beispiel*

Die Rückmeldung von Außen über die Diskrepanz zwischen dem Wunsch, dass Hierarchie in den Hintergrund tritt jedoch die Gestaltung des Informationsflusses aus einer stark vertikalen Perspektive diskutiert wird, machte das Management sehr nachdenklich. Den Verantwortlichen fiel es wie Schuppen von den Augen. Sie waren sehr erstaunt, dass ihnen das in der Diskussion nicht selbst aufgefallen war. Ihnen wurde bewusst, wie stark sie ihre Diskussion über die Gestaltung des Informationsflusses aus einer tayloristischen Denkhaltung (Oben in der Hierarchie ist das Wissen, wie unten zu Arbeiten ist.) führten.

*Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil*

Diese Erkenntnis stellte ihr bisheriges Selbstverständnis und ihre Verantwortung in Bezug auf den Informationsfluss im Unternehmen in Frage. Sie entwickelten eine gemeinsame neue innere Haltung, aus der heraus sie die Gestaltung des Informationsflusses angingen. Sie ließen die Vorstellung los, dass sie für den Informationsfluss von oben nach unten und unten nach oben verantwortlich sind. Sie kamen zu dem Schluss, dass sich ihre Verantwortung auf den Informationsfluss in Summe (vertikal und horizontal) bezieht. Wie fließt die Information von den Menschen, die sie haben, zu den Menschen im Unternehmen, die sie zur Arbeitsausführung brauchen? Diese neue Ausrichtung im Management hat unmittelbar auf viele Unternehmenspraktiken Auswirkungen. Und damit kommen wir zu einem dritten Ansatzpunkt der Kulturentwicklung im Unternehmen.

**3. Unternehmenspraktiken**

Unternehmenspraktiken sind zum Beispiel

- Abteilungsstruktur
- Berechtigungsmanagement
- Chefparkplätze
- ...
- Reisekostenrichtlinie
- ...
- Zielvereinbarung

Unternehmenspraktiken münden häufig in Regeln, wie in konkreten Situationen vorzugehen ist. Die Business-Querdenker Förster & Kreuz vergleichen Regeln, Vorschriften und Kontrollmechanismen mit Zäunen. „Und wer Zäune um Menschen baut, bekommt Schafe.“ Wir verstehen Regeln als Lösungen erster Ordnung. Als Systemiker präferieren wir jedoch Lösungen zweiter Ordnung. Prinzipien, an denen wir uns in unserer Unternehmung und auch in unseren Beratungsaufträgen stark orientieren sind das Dialogprinzip und das Beteiligungsprinzip. Aus diesem Blickwinkel ist es interessant, eine Vielzahl von Unternehmenspraktiken zu betrachten. Es fällt immer wieder auf, wie stark aus guter Absicht aufgestellte Regeln und Vorschriften Mitarbeiter bei der wertschöpfenden Arbeit behindern, Flexibilität verhindern und der Anpassung an Marktveränderungen entgegenstehen.

- Was können wir als Unternehmenspraktik direkt ab morgen anders machen, dass wir stärker unsere Unternehmenswerte leben?

*Beispiel Reisekostenrichtlinie*

Ein gut florierendes Pharmaunternehmen in der Schweiz wollte den Mitarbeitern Gutes tun. Einfache Lohnerhöhungen verpufften jedoch von der Wirkung in einem die Mitarbeiter über Branchendurchschnitt bezahlenden Unternehmen. Im Abgleich des Firmenwertes Vertrauen, kam die Idee auf, die Reisekostenrichtlinie zu streichen. Das Management wollte ein deutliches Signal gegenüber den Mitarbeitern zum Firmenwert Vertrauen setzen. Das Management sprach den Mitarbeitern das Vertrauen aus, dass die Mitarbeiter verantwortungsvoll ihre Geschäftsreisen selbst buchen. Das Management äußerte seine Überzeugung, dass die Mitarbeiter mit der neuen Freiheit verantwortungsvoll im Unternehmenssinne umgehen. Vor dem Hintergrund des bestehenden Transparenzprinzips



### *Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil*

einigte sich die Unternehmensleitung mit dem Betriebsrat darauf, dass zumindest die Teamkollegen die Reisekostenabrechnung eines Mitarbeiters einsehen können. Hinter vorgehaltener Hand rechnete das Management mit einer Zunahme der Reisekosten. Das Gegenteil ist eingetroffen. Die Reisekosten sind in Summe gesunken.

### **Kulturentwicklung als gemeinsame Lernreise**

Mit unseren Kunden gestalten wir Kulturentwicklung als gemeinsame Lernreise. Gemeinsam denken wir Zukunft. Bewährte Reisemittel stellen wir zur Verfügung. Dabei setzen wir auf passend initiierte, gemeinsame Erlebnisse und auf angeleitete Reflexionsmöglichkeiten in Bezug auf die konkreten Aufgabenstellungen vor Ort.

Sie wissen jetzt, was ein Eisberg und ein Elefant im Wohnzimmer gemeinsam haben. Mit dieser Frage startete unser Vorkongress 2017 zum Thema Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil. Der Vorkongress war ausgebucht und die Teilnehmer von der Warteliste konnten nicht mehr nachrücken. Die, die dabei sein konnten, gingen am Ende begeistert und inspiriert nach Hause. Es war eine durchweg gelungene Veranstaltung. Das hat uns motiviert für Alle, die sich interessieren und nicht teilnehmen konnten, einen weiteren Termin im Sommer anzubieten. Für diejenigen unter Ihnen die nicht bis zum Sommer warten wollen und nach einem ersten strukturierten Einstieg in das Thema Kulturentwicklung suchen, lohnt die Bestellung unseres Lernplakates<sup>2</sup> Teamkultur.

Sie haben Interesse daran, Kulturentwicklung als gemeinsame Lernreise zu gestalten, dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Wenn Sie uns erst noch besser kennen lernen wollen, melden Sie sich zu unseren offenen Institutsveranstaltungen an. Dort demonstrieren wir einfache und griffige Methoden zur Kulturentwicklung. Sie bekommen bei uns keine abgehobene Theorie. Wir konzentrieren uns auf das heute Machbare. Ihr weiteres Interesse vorausgesetzt haben Sie die Chance auf den zweiten Teil des White Papers zum Thema „Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil“ von Silke Heerwagen. Sie zeigt anhand weiterer Praxisbeispiele die Funktionen von Unternehmenskultur im Rahmen der Steuerung von Unternehmen, eine Vielzahl an Scheinwerfern aus deren Perspektive sich ein Blick auf Kulturentwicklung lohnt und sie skizziert unsere Change-Architektur zur Kulturentwicklung.

---

<sup>2</sup> Das system worx „Lernplakat zur Kooperationskultur in Teams“ finden Sie unter:  
<http://www.system-worx.de/institut/produkte/lernplakat-teamkultur.html>

*Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil*



**Thilo Leipoldt**, Diplom-Psychologe (Jg. 1969), ist geschäftsführender Gesellschafter und Partner von system worx sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius, München und des isb Wiesloch. Sein Arbeitsschwerpunkt ist Führungskräfte-Entwicklung und Coaching im Rahmen organisatorischer Veränderungsprozesse.

E-Mail: [thilo.leipoldt@system-worx.com](mailto:thilo.leipoldt@system-worx.com)

Website: [www.system-worx.com](http://www.system-worx.com)