

Die mentale DNA

Ein Gespräch mit dem Schweizer Berater Hans Rudolf Jost über ein neues Verständnis von Unternehmenskultur.

Von Anja Dilk

Unternehmenskultur ist die Summe der Geschichten, die man sich erzählt: Mythen und Geschichten, Klatsch und Tratsch, aber auch Dogmen und Tabus. Immer mehr Firmen lernen, diese Erzählstränge ernst zu nehmen. Sie wissen: Vor allem gute Geschichten schweißen zusammen und geben Halt. Topmanager müssen daher mitreißende Erzähler sein, um die sich die Mitarbeiter scharen. Noch aber sieht die Realität anders aus: Die meisten Bosse sind schlechte Storymanager. Kein Wunder, dass zwei Drittel der Unternehmen mit ihrer Kultur höchst unzufrieden sind. Wie eine Schweizer Studie belegt.

Hans Rudolf Jost arbeitet seit 23 Jahren als Berater und Trainer. Seit 1997 beschäftigt er sich mit Change-Prozessen. Als Gründer und Inhaber der Change Factory Unternehmensberatung AG in Zürich begleitet Jost Firmen in komplexen Veränderungsphasen. Schwerpunkt seiner Arbeit sind weiche Faktoren wie Unternehmenskultur und Kommunikation.

Herr Jost, Unternehmenskultur gehört zu den Schlagworten der Zeit. Beinahe jedes Unternehmen heftet sich mittlerweile irgendwelche Leitlinien über Werte und Umgang in der Firma ans schwarze Brett. Doch der Begriff bleibt schwammig. Was ist für Sie Unternehmenskultur?

Es gibt so viele Definitionen wie Führungskräfte. Die Hochschulen servieren beispielsweise diese Definition: „Unternehmenskultur ist die Summe der Werte, Normen und Artefakte, die sichtbar oder unsichtbar, bewusst oder unbewusst in einer Firma gelebt werden.“ So eine Definition ist völlig unpraktikabel. Ich definiere Unternehmenskultur anders: Sie ist die Summe der Geschichten, die man sich erzählt. Diese Geschichten sind Teil der sozialen Konstruktion von Realität in einem Unternehmen. So etwas wie die mentale DNA eines Unternehmens.

Wie entstehen diese Geschichten?

Man muss sich die Struktur von Unternehmen anschauen. Es gibt zwei Organisationsebenen: der formelle, sichtbare und der informelle, unsichtbare Teil. Zum sichtbaren Teil der Organisation gehören die Abläufe, die Hierarchien, die Organisationsstrukturen, auch die Architektur und die Produkte. Der unsichtbare Teil der Organisation umfasst die Mythen und Geschichten, den Klatsch und Tratsch, der sich um eine Firma rankt, aber auch die informellen Beziehungen, verdeckten Regeln, Dogmen und Tabus. Auf der ersten Ebene wird Sicherheit geschaffen, auf der zweiten entsteht Vertrauen. Wie bei einem Eisberg befinden sich die Gravitationskräfte einer Unternehmung, die genetischen Codes der Unternehmenskultur, in der nicht sichtbaren, zweiten Organisa-



tion. Wer diese Kräfte beeinflussen kann, hat den Schlüssel zur Unternehmenskultur.

Sie meinen, wer Geschichten erzählt, entscheidet, ob eine Firma eine gute oder schlechte Kultur hat?

Es gibt keine gute oder schlechte Unternehmenskultur. Die Kultur eines Unternehmens kann funktional oder dysfunktional sein. Die Frage ist: Unterstützt oder behindert sie das Unternehmen auf dem Weg, seine Geschäftsziele zu erreichen? Wenn die Menschen im Unternehmen über die HR-Frau herziehen, die mit dem Vertriebschef in der Sauna gesichtet wurde, ist das sicher eine gute, aber dysfunktionale Geschichte. Wenn der Erfolg der Abteilung beim Pitch die Runde macht, kommt das dem Unternehmen zugute.

Entscheidend ist also nicht, dass die Menschen im Unternehmen ins Plaudern kommen, sondern welche Geschichten sie sich erzählen?

Ja, und damit das gut funktioniert, brauchen die Unternehmen ein professionelles Storymanagement. Der Chef ist der Corporate Storyteller. Ziel ist es, gute Geschichten durch noch bessere Geschichten zu verdrängen. Bis 9 Uhr morgen früh müssen die Budgetzahlen abgegeben werden, das ist kein Reißer. Da muss sich ein Chef etwas Besseres einfallen lassen. Ich muss mir überlegen: Welche Geschichten funktionieren in meinem Unternehmen, welche sollen verstärkt werden, mit welchen soll ich mich als Führungskraft hauptsächlich beschäftigen?

Wie sieht denn eine gute Geschichte aus?

In der Regel verbringen wir 80 Prozent der Zeit mit Geschichten über Defizite. Wir erzählen uns, was nicht funktioniert, wo Performance oder Verhalten schlecht waren. Der Fokus ist: Beseitigung von Defiziten. Völliger Unsinn. Wir müssen den Fokus auf das richten, was funktioniert. Da liegen die guten Geschichten, die den Menschen helfen, ihr Handeln zu steuern und Ziele schneller zu erreichen. Die stärkste Geschichte jeder Unternehmung ist ihr Erfolg, der stärkste Treiber von Unternehmenskultur der „Winning Spirit“. Das kennen wir sehr gut aus anderen Bereichen. Zum Beispiel eine Fußball-Weltmeisterschaft. Da erheben sich plötzlich nationalstaatsmüde Steuerzahler zu Fahnen schwingenden Patrioten, fallen wildfremden Menschen in die Arme, fahren mit hupenden Korsos durch die Stadt. Das ist die Triebkraft der Geschichte Fußball. Solche Geschichten schlummern in jedem Unternehmen: Geschichten über Erfolge, über die Gründerzeit, über Menschen und Innovationen, aber auch frei erfundene Geschichten in Form einer Vision etwa.

Wie setze ich diese good stories in Gang?

In jedem Unternehmen gibt es unterschiedliche Typen. Die Beständigen, die Herzmenschen, die Draufgänger etwa. Und die Pioniere. Wer die Pioniere in einem Veränderungsprozess zuerst in die Schulung schickt, macht einen guten Schachzug. Denn die sind eher offen für Neues als ihre Kollegen. Wenn sie in der Schulung neue Methoden lernen, und damit gute Erfahrungen machen, werden sie anschließend begeistert ihre Geschichte erzählen: „Hey, die Neuerung hat funktioniert, ich habe mehr verkauft als vorher, eine tolle Sache.“ Diese Geschichte macht die Runde, die anderen werden sich nicht mehr per se skeptisch gegen die Änderung stemmen, sondern fragen: Wieso dürfen wir das nicht auch lernen? Und schon haben sie mit guten Geschichten den Wandel beschleunigt. Durch einen weichen Faktor.

Ähnliches haben wir mal in einer deutschen Unternehmensberatungsgruppe versucht. Alle Consultants mussten sich in wechselnden Rollen ihre

Erfolgsgeschichten der letzten sechs Monate erzählen. Wir haben drei Gruppen gebildet: Interviewer, Reporter, Zuhörer. Die Zuhörer versuchten zu ergründen, was die Triebfedern des Erfolgs waren. Was macht die Geschichte so einzigartig, was war das Gefühl dabei? Am Ende kam heraus: Wir sind ein Unternehmen, das die Funken fliegen lässt. Das ist unser Motor.

Wie wird Unternehmenskultur in den Firmen tatsächlich gelebt? Was sind die Treiber von Unternehmenskultur? Welche objektiv greifbaren Daten gibt es? Dafür haben Sie im Mai und Juni vergangenen Jahres 280 Fragebogen ausgewertet. Befragt wurden die größten Unternehmen, Verwaltungen und Unternehmensberatungen in der Schweiz. Was kam dabei raus?

Überraschend war: 71 Prozent der befragten Unternehmen sind mit ihrer aktuellen Unternehmenskultur unzufrieden. Das ist alarmierend. 35 Prozent haben ihre Unternehmenskultur als „Partizipationskultur“ bezeichnet, 24 Prozent erkennen in ihrer Firma eine „Veränderungskultur“ und 22 Prozent eine „Problemlöserkultur“. Interessant finde ich, dass als wichtigster Treiber von Unternehmenskultur das Vorbild der Führung gilt. Erst an zweiter Stelle stehen die „sozialen Kompetenzen des Managements“, an dritter die „interne Kommunikation“, gefolgt von „viel Freiraum/Möglichkeiten zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung“. Bei einer Kontrollfrage hat sich die Ranklist allerdings relativiert. Gefragt nach den drei wichtigsten Triebkräften, die eine Unternehmenskultur prägen, rutscht die soziale Kompetenz auf Platz sechs ab. Die Berufung auf soziale Kompetenzen des Managements hat eben oft noch etwas Beliebiges.

Dass dennoch die Vorbildrolle des Managements so hoch bewertet wird, ist erstaunlich. In den meisten Unternehmen geben die Bosse kaum ein leuchtendes Beispiel ab.

Dennoch wird es mehr und mehr Job der Führungskräfte, durch „walk to talk“ gute Geschichten zu verbreiten und damit die Unternehmenskultur zu prägen. Doch viele Manager machen einen Bogen um das Thema, weil sie es als weichen Faktor abtun. Oder sie versuchen die Unternehmenskultur zu prägen, indem sie Leitbilder formulieren, sie auf Poster schreiben, neben den Aufzug pinnen und froh sind, wenn das erledigt ist. Es geht dann oft um Sätze wie: Wir möchten die Nummer eins auf dem mittelpreisigen Fotokopiermarkt werden. Das ist noch keine Vision, das wollen viele.

Sie argumentieren in Ihrem Buch, dass die Unternehmenskultur gerade in Wandlungsprozessen sehr wichtig ist, die derzeit viele Manager zu bewältigen haben.

Ja, die Unternehmenskultur entscheidet über die Schnelligkeit des Wandels. Sie hilft, diesen Wandel zu bewältigen. Aber oft werden Veränderungen aus der Hüfte geschossen. Manchmal muss es natürlich schnell gehen. Wenn sie beispielsweise 20 Prozent entlassen müssen, sollte das schnell gehen. Bei solchen grundsätzlichen Änderungen geht es um Change-Survival: Wie überstehen die zurückgebliebenen Mitarbeiter den Wandel?

Das wäre nicht nur bei Entlassungen der Fall, sondern auch beispielsweise bei einer Fusion?

Genau. Nehmen Sie zwei IT-Unternehmen, die zusammengeschlossen werden. Beide CEOs sagen: Klar Leute, wir packen das. Die Mitarbeiter aber haben ihre Schweißperlen auf der Stirn gesehen. Schon ist das Vertrauen in den Wandel dahin. Wir holen in so einem Fall die beiden Geschäftsleitungen zusammen und fordern sie auf, ihren Leuten die besten Geschichten der vergangenen zwei Monate zu erzählen. Dabei erfahren beide Unternehmen

etwas über die Arbeitsweise des anderen, sie sehen auch die Vorteile einer Partnerschaft und nicht nur die Bedrohung. Denn Storytelling hilft, soziale Realitäten aufzubauen. Natürlich durchlaufen Sie bei vielen grundsätzlichen Veränderungen eine Phase der Destabilisierung. Gerüchte kursieren, die Mitarbeiter machen sich Sorgen. Aber die Situation stellt sich ganz anders dar, wenn Sie das offensiv angehen. Stellen Sie die Gerüchte ins Netz, reden Sie darüber, machen Sie es zum Teil der offiziellen Kultur.

Nun fällt so eine Offenheit Führungskräften oft schwer. Unsere Arbeitswelt liebt den stets optimistischen, anpackenden Chef ...

... und deshalb sind die meisten Führungskräfte Schönwettermenschen und pflegen männliche Allmachtsfantasien. Bei Entlassungsgesprächen reden sie gerne um den heißen Brei herum. Sie setzen lieber auf Salamtaktik: Sie erzählen der Belegschaft nur die halbe Wahrheit, versprühen Optimismus und hoffen, dass sie nicht noch mehr abbauen und rationalisieren müssen. Doch wichtig wäre Mut zur Authentizität. Warum sagt ein Chef nicht: „Es geht uns schlecht, aber wir haben schon viele Krisen gemeinsam durchgestanden. Das und das kann noch auf uns zukommen?“ Dann könnten sich die Mitarbeiter darauf einstellen und fühlten sich ernst genommen. Diese Beziehungsqualität ist die einzige tragfähige Basis, um eine Krise durchzustehen. Eine Gallup-Umfrage hat das kürzlich auf den Punkt gebracht: „People leave managers not companies.“ Deshalb brauchen wir an der Spitze von Unternehmen nicht nur gute Sanierer, sondern auch gute Kommunikatoren.

Unternehmenskultur gilt in der Management-Sprache immer noch als weicher Faktor. Wie mache ich daraus ein hartes Faktum?

Zunächst muss ich den Zustand des Unternehmens messen. Durch Umfragen unter meinen Mitarbeitern kann ich die Stärken und Schwächen meiner Unternehmenskultur sichtbar machen. Ich nenne das FitnessRadar. Der FitnessRadar ist eine Methode der Mitarbeiterbefragung, in der es nicht allein um Personalzufriedenheit geht, sondern um alle performancerelevanten Einstellungen und Werthaltungen einer Organisation. Er liefert ein klares, einfaches Bild über die Führungskultur, Psychogramm, soziale Kompetenzen oder Innovationsfähigkeit der einzelnen Abteilungen. Auf diese Weise sehe ich, wo ich bei einem Wandel ansetzen kann. Aus den weichen Faktoren sind knallharte Fakten geworden.

Anja Dilk ist Redakteurin bei changeX.



Hans Rudolf Jost:

Unternehmenskultur.

Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden,

Orell füssli Verlag, Zürich 2003,

268 Seiten, 34 Euro,

ISBN 3-280-05029-4

www.ofv.ch

www.change-factory.com