

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)

## Innovation

# Ändern Sie Ihre Kultur - möglichst schnell!

**Die Unternehmenskultur gibt den Ton an und die Mitarbeiter schwingen mit. Dabei steckt im kulturellen Wandel ein großes Potenzial für zahlreiche Verbesserungen. Ein Beispiel.**

Kultureller Wandel kann mühevoll sein. Meist dauert es Jahre, eine Kultur (lose definiert sind das die eingebürgerten Überzeugungen und Normen, die darüber bestimmen, "wie wir hier arbeiten") zu ändern, so die gängige Meinung. Bisher nutzen nur wenige Organisationen das Konzept der Kultur gezielt als Methode, um ihre geschäftliche Entwicklung voranzubringen, stattdessen herrscht die Meinung vor, dass sich allein der Versuch, die Kultur zu wandeln, sich schon nicht lohnen würde. Vielmehr hofft man, dass mit der Änderung von Prozessen, sich allmählich auch die Kultur wandelt.

Mittlerweile aber stellen führende Organisationen diese alte Weisheit auf den Kopf. Zum Beispiel [Trane North America](#), eine Tochtergesellschaft von Ingersoll Rand mit einem Umsatz von acht Milliarden Dollar, die Systeme für Heizung, Lüftung, Klima und Gebäudemanagement verkauft. Das Unternehmen hat schnelle Erfolge erzielt, indem es sein Kultur veränderte.

Jason Bingham, Vice President bei Trane North America und Autor des Buches "[Cultureship: The ABCs of Business Leadership](#)", erklärte mir die Grundlagen des Vorgehen:

Um den aktuellen Stand der eigenen Kultur zu erfassen, arbeitete Trane mit einer [Kombination von Befragungen zur Kultur im Haus und zur Mitarbeiter-Motivation](#). Diese lieferte die Grundlage für eine Diskussion darüber, welche Kultur gewünscht sei. Als erstes werden dabei Gebiete mit Stärken identifiziert, etwa Kundenorientierung, dann Bereiche mit Verbesserungspotenzial wie zum Beispiel Teamwork. Die für die Zukunft angestrebte Kultur wird schließlich aus drei Hauptelementen zusammengesetzt:

- **Vision:** Wohin die Organisation als Ganzes gelangen möchte.
- **Mission:** Was alle zusammen tun.
- **Leitendes Verhaltensprinzip:** Wie sich alle Mitarbeiter verhalten sollen.

Wichtig ist dabei eine klare Verbindung zwischen der Zielkultur und der übergreifenden Strategie des Unternehmens. Auf der Grundlage einer klaren Vorstellung von angestrebter Kultur und Verhaltensweisen können Führungskräfte Mitarbeiter dann mit ihrem eigenen Verhalten bewusster und effektiver beeinflussen. Dabei hilft auch das Prinzip ARM (Allow, Reward, and Model - Erlauben, Belohnen und Formen).

Im Rahmen der Befragungen werden zudem bestimmte Büros identifiziert, die als führend angesehen werden, sowie solche, die hinsichtlich der Kultur noch zu wünschen übrig lassen. Interessanterweise beobachtet Trane eine sehr starke Korrelation zwischen einer an seinen Grundlinien ausgerichteten, gesunden und effektiven Kultur und besseren geschäftlichen Ergebnissen (die umgekehrte Korrelation ist leider ebenso deutlich).

### **"Direkt mit Respekt"**

So wies eines der Trane-Verkaufsbüros in der Befragung die geringste Motivation in ganz Nordamerika auf. Deshalb wurde ein neuer Leiter ernannt mit dem wichtigsten Ziel, die dortige Kultur zu verbessern. Er und ein Partner aus der Personalabteilung analysierten die Daten zur Motivation und definierten die Zielkultur, die sie sich wünschten.

So entschieden sie zum Beispiel, dass es unverzichtbar sei, dass die Beschäftigten direkt miteinander sprechen, anstatt hinter den Rücken der Kollegen übereinander. Dieses "neue" Verhalten bezeichneten sie als "Respekt direkt". Um es zu fördern, veranstalteten sie Schulungen, zeigten selbst das Verhalten und wandten eigene Zeit dafür auf, es potenziellen neuen Führungskräften nahezubringen.

Das Duo sorgte dafür, dass die Beschäftigten alle Neuigkeiten zuerst von ihnen hörten anstatt über den Flurfunk. Beobachteten die Führungskräfte, dass ihre Mitarbeiter der Linie "Respekt direkt" folgten, belohnten sie das Verhalten mit einem "Danke schön". Wer sich weniger direkt und respektvoll zeigte, wurde gebeten, es das nächste Mal besser zu machen. Je ausgereifter das Verhalten der Teams wurde, desto weniger wurde Büropolitik betrieben, die Interaktionen mit Kunden wurden weniger konfus.

Als die Beschäftigten sich die Kultur erst einmal zu eigen gemacht hatten, begannen sie darüber nachzudenken, wie sie ihre Arbeit verbessern könnten. Das Büro führte eine "Fix it"-Veranstaltung ein, bei der jeder mögliche "schnelle Erfolge" und verbesserte Abläufe vorstellen konnte. Genehmigte Änderungen durften die Mitarbeiter dann selbst umsetzen.

Ein paar Beispiele für schnelle Erfolge: die Verringerung der Zahl der System-Passwörter in der ganzen Abteilung von acht auf eins; Laptops für Mitarbeiter im Bereitschaftsdienst für Bestellungen, sodass sie von zuhause aus den Bestand abfragen können; ein Bericht über "Anfragen in Bearbeitung" mit dem Ziel besserer Stundenplanung. Durch solche Verbesserungen stieg die

Produktivität, gemessen am Betriebsergebnis, erheblich an.

Statt zur Überprüfung des kulturellen Fortschritts ein Jahr bis zur nächsten regulären Befragung zu warten, organisierte die Führung sechs Monate nach Beginn des Büro-Wendemanövers eine "Umfrage zum kulturellen Puls". Die dramatische Verbesserung bei der Motivation überraschte alle Beteiligten; unter anderem zeigte sie sich in einer deutlichen Senkung der Kündigungsquote von 12 auf 6 Prozent.

Auch die Kunden bemerkten das veränderte Verhalten. Einer von ihnen rief beim Bezirksmanager an und fragte "Was ist da los? Irgendwas an dem, was Ihr tut, muss sehr richtig sein, denn ich merke es daran, wie Ihr Team mich betreut." Ebenfalls zeigten sich die Änderungen am Geschäftserfolg: Im Jahr der Umstellung hatte das Büro einen der größten Gewinnanstiege im Verhältnis zum Umsatzwachstum. Insgesamt konnte es seinen Marktanteil in manchen Kategorien um 2 Prozentpunkte steigern - ohne neue Produkte oder Funktionen.

Das klingt interessant? Um herauszufinden, ob auch Sie Ihre Kultur verändern können, sollten sie es mit einem Experiment einfach ausprobieren. Das Führungsteam von Trane North America begann, indem es bei jedem Meeting kurz über Kultur sprach. Beim ersten Mal meldeten sich bei diesen Gelegenheit nur wenige Teilnehmer zu Wort. Mit der Zeit aber gewöhnten sich die Führungskräfte an Gespräche über die Kultur im Haus - sie wurden mutiger und beteiligten sich. Beim dritten Meeting begannen sie zu planen, wie sich eine siegreiche Kultur einführen und der Prozess der Kultur-Weiterentwicklung nutzen lässt. Mit Hilfe dieser Prozesse schaffte es Trane North America letztlich, seinen Betriebsgewinn gegenüber dem Vorjahr um 20 Prozent zu steigern, auch hier ohne neue Produkte oder Dienstleistungen und bei einem eher geringen Wachstum des Gesamtmarktes.

Die meisten Führungskräfte und Manager verstehen kulturellen Wandel bisher noch nicht als Chance, bahnbrechende Geschäftsergebnisse zu erreichen. Doch der Erfolg von Trane zeigt, dass sie darüber noch einmal nachdenken sollten.

© 2013 Harvard Business Publishing  
Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH

---

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)