

Kulturveränderung mit System

Eine neue Strategie erfordert in aller Regel eine Veränderung der Unternehmenskultur

Krankenhäuser, die neue Strukturen einführen oder neue strategische Ziele verfolgen, setzen große Hoffnungen in diese Projekte. Oft bleiben die Erfolge aber aus, weil Führungskräfte und Mitarbeiter nicht wirklich hinter den Veränderungen stehen und schnell wieder in alte Verhaltensweisen zurückfallen. Die Ursache liegt in einer gewachsenen Unternehmenskultur, die im Widerspruch zu den neuen Anforderungen steht. Wie kann diese Kultur schnell und effizient so geändert werden, dass sie zu den neuen Erfordernissen passt?

Sechs hoch vier: So lautete das Prinzip, nach dem ein Krankenhauskonzern mit mehreren Häusern und einer Holding eine Kulturoffensive startete. Das Projekt begann mit sechs Gruppen aus jeweils sechs ausgewählten Mitarbeitern. Ihre Aufgabe war es, Konzepte und Maßnahmen für sechs ausgewählte Themen zu erarbeiten. Um erste Ergebnisse zu diskutieren und Feedback zu bekommen, rief nach einigen Wochen jedes Teammitglied eine eigene Sechsergruppe ins Leben – wodurch sich die Zahl der einbezogenen Mitarbeiter auf 216 erhöhte. Etwa ein halbes Jahr später, als die Umsetzung der erarbeiteten Konzepte beginnen sollte, bildete hierzu jeder der 216 Mitarbeiter erneut eine Sechsergruppe. Nun waren 1.296 Mitarbeiter – sechs hoch vier – involviert.

Wie eine große Welle durchläuft seitdem die Transformationsinitiative das Unternehmen. Deutlich spürbar setzt ein Kulturwandel ein. Nach etwa anderthalb Jahren – so sieht es das Projekt vor – werden sich die sechs Themen flächendeckend im ganzen Konzern verbreitet und zu einer neuen Unternehmenskultur geführt haben.

Doch wozu das alles? Der Krankenhauskonzern hatte mit einem Problem zu kämpfen, das sich in vielen Krankenhäusern derzeit ganz ähnlich stellt: Um im Wettbewerb zu bestehen, entwirft die Geschäftsleitung neue Strategien, arbeitet an schlagkräftigen Strukturen oder delegiert Verantwortung, etwa indem sie versucht, die Chefarzte verstärkt zur Umsetzung strategischer Ziele heranzuziehen. So richtig und wichtig diese Maßnahmen sind: Erfolgreich können sie nur sein, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter sie mittragen. Da liegt der Schwachpunkt der meisten Veränderungsprojekte. Die Menschen im Unternehmen verharren in ihren alten Verhaltensweisen oder fallen schnell dorthin zurück.

Wer eine neue Strategie beschließt, muss also dafür sorgen, dass sich auch bestimmte Haltungen, Gewohnheiten und Überzeugungen der Menschen im Unternehmen ändern. Sprich: Die Unternehmenskultur muss sich den neuen Erfordernissen anpassen. Eine solche Kulturveränderung lässt sich durchaus auf effiziente Weise herbeiführen.

Strategiefokussierte Kulturanalyse

Das Verfahren gliedert sich in zwei Teile: Analyse und Umsetzung. Im ersten Teil geht es darum, die entscheidenden Grundhaltungen im Unternehmen aufzuspüren, die dem Erfolg einer bestimmten Strategie im Wege stehen. Im zweiten Teil des

Projektes wird dann ein breit angelegter Lernprozess initiiert, um diese „Fehlhaltungen“ zu verändern.

Die Analyse der Unternehmenskultur erfolgt strategiefokussiert. Das heißt: Die Erhebung beschränkt sich auf Aspekte, die für die aktuelle Strategie des Krankenhauses wichtig sind – zum Beispiel die Fusion mit einem anderen Haus, die Delegation von Verantwortung, die Neuordnung von Prozessen oder eine medizinische Neuausrichtung. Dabei stellen sich zwei Kernfragen: Welche Kulturelemente befördern diese Strategie (funktionale Elemente), welche stehen der Strategie dagegen im Wege (dysfunktionale Elemente)?

Die Kunst liegt darin, diese dysfunktionalen Elemente zuverlässig aufzuspüren. Möglich wird das mit einem Drei-Ebenen-Modell, das die Kultur eines Unternehmens aus drei verschiedenen Blickwinkeln beschreibt:

- *Ebene der Phänomene:* Kultur setzt sich aus allen Gewohnheiten, Abläufen, Prozessen, Umgangsformen oder Ritualen zusammen, die im Unternehmen beobachtet werden können.
- *Ebene der Werte:* Kultur – das sind die im Unternehmen propagierten Werte wie sie zum Beispiel in Leitbildern, Strategiepapieren, Stellenanzeigen oder bei Ansprachen der Geschäftsleitung zum Ausdruck kommen.
- *Ebene der Haltungen:* Selbstverständlich gewordene Haltungen, tief verwurzelte Überzeugungen, Gedanken und Gefühle bestimmen die Kultur des Unternehmens.

Entscheidend für eine Kulturänderung ist die dritte Ebene: Nur wenn sich Haltungen ändern, führt das auch zu einer Kulturänderung. Für das Aufspüren der dysfunktionalen Haltungen sind jedoch die ersten beiden Ebenen interessant. Sie dienen sozusagen als Werkzeug, um die in der dritten Ebene tief verankerten Haltungen auszugraben. Die im Unternehmen beobachteten Abläufe und Umgangsformen (Ebene 1) werden mit den propagierten Werten (Ebene 2) verglichen. Ein Widerspruch zwischen beiden Ebenen deutet auf eine dysfunktionale Grundhaltung hin. An dieser Stelle gilt es weiterzubohren und zu reflektieren: Welche unbewussten Haltungen, welche für selbstverständlich gehaltenen Überzeugungen, Gedanken und Gefühle gibt es, die diese Diskrepanz erklären können?

Verborgene Grundhaltungen aufspüren

Ein Beispiel: „Wir statten Führungskräfte mit dezentraler Ergebnisverantwortung aus“ – so lautete in einem großen süddeutschen Krankenhaus einer der zentralen Werte, die von der Unternehmensleitung propagiert wurden. Dieser Wert stand klar im Widerspruch zu verschiedenen Beobachtungen, die eine Projektgruppe zusammentrug. Festgestellt wurde etwa, dass die Abteilungen nicht über eigene Budgets verfügten und schon deshalb kaum eigene ergebnisrelevante Entscheidungen treffen konnten. Wie sich nach eingehenden Diskussionen schließlich herausstellte, waren es vor allem zwei Grundhaltungen, die der Dezentralisierung im Wege standen: Auf Seiten der Abteilungen war es die Haltung der Chefarzte, man solle sie doch mit den Managementaufgaben in Frieden lassen, sie seien doch eigentlich Ärzte. In der Geschäftsleitung war es die Überzeugung, in Managementfragen besser zu sein und die Dinge deshalb weiterhin selbst entscheiden zu müssen.

Damit waren die Hebel gefunden, um einen gezielten Kulturwandel einzuleiten. Nun wurde ein breit angelegter Veränderungsprozess gestartet, der die beiden identifizierten Grundhaltungen ins Visier nahm. Mit sechs Teams für sechs Themen begann die Kulturoffensive und breitete sich schnell im ganzen Unternehmen aus – nach dem eingangs beschriebenen Sechs hoch vier-Prinzip.

Prof. Dr. Christiane Dithmar, Managementberatung Dr. Dithmar & Partner, Stuttgart

Kulturanalyse in vier Schritten

Wie lassen sich unausgesprochene Grundhaltungen aufspüren, die der erfolgreichen Umsetzung einer Unternehmensstrategie im Wege stehen? Das Konzept der strategiefokussierte Kulturanalyse sieht hierzu vier Schritte vor:

Schritt 1: Identifizieren Sie die Werte, die Ihr Unternehmen öffentlich nach innen und außen vertritt.

Schritt 2: Notieren Sie die tatsächlich beobachtbaren Phänomene, die für Ihr Unternehmen charakteristisch sind.

Schritt 3: Vergleichen Sie Phänomene und Werte miteinander und stellen Sie fest, wo es Widersprüche gibt.

Schritt 4: Fragen Sie nach den Ursachen der Widersprüche, um auf diese Weise die tiefer liegenden Grundhaltungen aufzuspüren.