

# Welche Mannschaft wünschen Sie sich?

## Unternehmenskultur ist Basis des Erfolgs und muss vorgelebt werden

**UNTERNEHMENSLENKER SIND OFT DER AUFFASSUNG**, sie könnten Kultur anweisen. Dies ist ein gewaltiger Irrtum! Sicherlich, die obere Leitung kann fast alles anweisen: Ob in Zukunft das Gebäude durch die Hintertür betreten wird oder eine Investition getätigt wird. Jedoch – Kultur ist nicht anweisbar! Fusionen oder Übernahmen zeigen es deutlich: Die übernommenen Mitarbeiter passen nicht recht ins vertraute Bild, sie scheinen sich nicht anpassen zu wollen. Das übernommene Unternehmen wird dann nach einigen Jahren wieder abgestoßen.

Was aber in solchen Fällen fehlt, sind *Spielregeln*. Ich benutze diesen Begriff, weil er einfach zu verstehen ist. Man könnte auch *Werte*, *Grundwerte* oder *Leitlinien* sagen, die Bedeutung ist ähnlich. Oder würden Sie sich mit Freunden abends zum Doppelkopf treffen wollen, ohne die Spielregeln zu kennen? Sicherlich nicht!

### Unternehmen werden oft ohne Spielregeln geführt...

Aus der Psychologie und Verhaltensforschung wissen wir, dass Verhalten kein Gegenteil hat. Teilen wir den Mitarbeitern nicht mit, wie sie sich verhalten sollen, wie unsere Werte sind, dann verhalten sie sich vermutlich nicht so, wie sich das die Unternehmensleitung wünscht. Und nach Jahren entsteht dann eine Kultur, mit der die Unternehmensleitung nicht zufrieden ist.

Aus der Geschichte der Menschheit lässt sich in dieser Hinsicht viel lernen. Jeder kennt die Geschichte von Moses, der die Israeliten aus der Gefangenschaft der Ägypter befreite und sie ins gelobte Land führte. Berauscht von der neuen Freiheit, kam es bald zu Ausschweifungen (Sodom und Gomorra). Moses macht nun das einzig Richtige, er zieht sich auf den Berg Sinai zurück und kommt mit Spielregeln zurück: den Zehn Geboten. Diese haben bis heute Bestand, es sind Ewigkeitswerte.

Nehmen wir ein anders Beispiel aus unserer Zeit, den Fußball. Nach seinem Amtsantritt als Trainer 2008 formte Jürgen Klopp aus den Dortmundern ein internationales Spitzenteam und führte sie von Erfolg zu Erfolg: Meisterschaft 2011, Double 2012, Champions-League-

Finale 2013. Wie hat er das geschafft? Wie hat er diese Fußballspieler zur Mannschaft geformt? Hat er ihnen gezeigt wie man Fußball spielt? Wohl kaum. Aber er hat den Mannschaftsgeist geformt, mittels Verhaltensregeln, die permanent vorgelebt wurden. Und nach einer gewissen Zeit hat er das erreicht, was er wollte: eine torgefährliche Mannschaft. Das Gleiche gilt natürlich auch für Pep Guardiola, Jupp Heynckes und andere erfolgreiche Trainer.

### ... an denen sich Mitarbeiter orientieren können

Nach drei Dekaden operativer Managementenerfahrung bin ich davon überzeugt, dass in vielen Unternehmen Spielregeln fehlen, an denen sich alle internen Interessenpartner orientieren können. Jedes Handeln hat seine Wurzeln im Denken. Spielregeln regen zum Denken an und daraus folgt das Handeln nach dem Codex des Unternehmens. Und diese Werte des Verhaltens müssen ständig vorgelebt werden. Führungskräfte stehen mit ihrem vorbildlichen Verhalten immer im Fokus, es ist wegweisend. Den Führungskräften kommt damit eine besondere Bedeutung zu.

ISO 9001 fordert unter Abschnitt 5.2 ganz knapp: Spielregeln festlegen, umsetzen und aufrechterhalten. Das EFQM-Modell sagt dazu: Gewünschte Verhaltensweisen müssen durch Taten kommuniziert und vorgelebt werden. Ethische Maßstäbe sind hier selbstverständlich.

Um keine falschen Erwartungen zu schüren: Unter allen genannten Voraussetzungen wie Spielregeln, Vorleben und ständiger Kommunikation dauert es zwischen zwei und fünf Jahren, bis die gewünschte Kultur im Unternehmen greift.

Dass sich die Mühe lohnt, zeigen viele positive Beispiele. Etwa die Bosch-Leitlinien oder die Grundwerte und Leitlinien bei BASF. Im Hotelgewerbe die Werte von Ritz-Carlton oder die Leitmotive und Führungsgrundsätze des Schindlerhof. Bei den kleineren Unternehmen ist der Premium-Codex von Stöbich-Brandschutz in Goslar vorbildlich. Nicht zuletzt können die sieben Grundsätze der DIN ISO 9000 unter Abschnitt 2.3 als Anregung für Leitlinien dienen. ■



**Harry Kuckelkorn** blickt zurück auf 25 Jahre Erfahrung als Geschäftsführer bzw. Vorstandsvorsitzender in der Elektronikindustrie. Er war zehn Jahre Delegierter der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) und ist Mitglied im Beirat der DGQ. Darüber hinaus ist er dort Trainer und Prüfer. Seit 2019 steht er mit seiner Praxiserfahrung dem Executive Management zur Lösung spezifischer Fragestellungen temporär zur Verfügung.

© privat