

Unternehmenskulturanalyse mit dem C5-Modell – eine wichtige Erfolgsvoraussetzung für das Change Management

Sandra L. Bonk^{*} / Holger Fecht^{} / Dr. Frank Schmidt^{**}**

Unternehmen investieren heutzutage viel Zeit, Ressourcen und Geld in die Planung von Veränderungsprojekten – beachten aber im Vorfeld der Planung nur ungenügend welche Art und Stärke die Unternehmenskultur hat bzw. welche Wirkung sie bei der Durchführung von Veränderungsprojekten entfaltet. Dieses Verhalten kann zum Scheitern eines Projektes führen, denn wenn bei der Planung eines Projektes nicht die „impliziten“ kulturellen Spiel- und Verhaltensregeln des Unternehmens berücksichtigt werden, kann die Realisierung bei den Mitarbeitern auf erheblichen Widerstand stoßen. Die Ursache dafür liegt in der Orientierungsfunktion von Unternehmenskulturen begründet. Da eine Unternehmenskultur ein gewachsenes System aus Regeln, Normen und Grundüberzeugungen ist, an dem sich Mitarbeiter mit ihren Verhaltensweisen über lange Zeiträume hin orientiert haben, das Komplexität reduziert und zum Erfolg des Unternehmens beigetragen hat, ist es eine logische Konsequenz, dass Veränderungen fast immer den Bruch mit eingespielten Verhaltensweisen und Regeln der Unternehmenskultur bedeuten. Je stärker dieser Bruch ist, desto heftiger fallen die Reaktionen der Mitarbeiter aus und umso stärker wird der Erfolg eines Projektes gefährdet. Unternehmen, die sich erfolgreich reorganisieren wollen, müssen deshalb zunächst ihre eigene Kultur verstehen und sie in den Kontext der bevorstehenden Veränderungsprozesse einordnen, bevor sie beginnen können, die Veränderungen zu planen und zu realisieren. An dieser Stelle setzt das C5-Modell mit dem Ziel an, eine Systematik zur Analyse von Unternehmenskulturen vor dem Hintergrund von Change Management Prozessen anzubieten, die auf jede Art von Unternehmen und Branche anwendbar ist und sowohl eine solide Ausgangsbasis für die erfolgreiche Planung, Steuerung und Kontrolle von Change Management Projekten als auch für die langfristige Planung von Unternehmenskulturveränderungen liefert.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1 Einführung und Hintergrund der Unternehmenskulturanalyse | 2 |
| 1.1 Begriff und Entstehung von Unternehmenskulturen | 2 |
| 1.2 Wirkung von Unternehmenskulturen in Change Management Prozessen | 3 |
| 1.3 Funktionen und Ziele der Unternehmenskulturanalyse | 4 |
| 2 Das C5-Modell zur Analyse von Unternehmenskulturen | 6 |
| 2.1 Ausgangsbasis | 6 |
| 2.2 Systematik des C5-Modells..... | 8 |
| 2.3 Implikationen für das Change Management | 11 |
| 3 Ablauf einer Unternehmenskulturanalyse | 12 |
| 4 Fazit | 14 |
| 5 Ansprechpartner zum Thema „Change Management“ | 15 |
| 6 Literatur | 16 |

^{*} Sandra L. Bonk ist Beraterin bei der
PPMB Prozess- und Projektmanagement Beratung Dr. Schmidt GmbH in St. Wendel

^{**} Holger Fecht und Dr. Frank Schmidt sind geschäftsführende Gesellschafter der
PPMB Prozess- und Projektmanagement Beratung Dr. Schmidt GmbH in St. Wendel

1 Einführung und Hintergrund der Unternehmenskulturanalyse

1.1 Begriff und Entstehung von Unternehmenskulturen

Unter Unternehmenskultur wird das implizite, kollektive Bewusstsein eines Unternehmens verstanden, das sich einerseits aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt, das andererseits aber auch das Verhalten der Unternehmensmitglieder steuert (vgl. Scholz 1987, S. 88). Obwohl noch andere Definitionen von Unternehmenskultur existieren, verstehen alle darunter „ein System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale“ (vgl. Staehle 1999, S.498), die das Verhalten der Unternehmensmitglieder unsichtbar und zum Teil unbewusst steuern. Während die Persönlichkeit die Identität eines einzelnen Menschen prägt, determiniert die Unternehmenskultur die Identität eines Kollektivs von Menschen in einer Organisation (vgl. Hofstede 1980, S.25).

Unternehmenskulturen folgen bei ihrer Entstehung dem Dualitätsprinzip (vgl. Scholz 2000). Wie in einem Regelkreis beeinflussen sich kulturelle Vorgaben auf der Unternehmensebene (Makroebene) und gelebtes Verhalten auf der Individualebene (Mikroebene) wechselseitig, wodurch eine sukzessive Annäherung beider Teile entsteht. Damit sind Unternehmenskulturen zwei Dinge gleichzeitig und verbinden in sich zwei Einflussrichtungen (vgl. Abbildung 1):

1. Als **Verhaltensergebnis** ist die Kultur eine Outputgröße, da sie aufgrund des kontinuierlichen Verhaltens von Mitarbeitern entsteht und eine Ansammlung von gemeinsam geteilten Werten und Normen im Unternehmen darstellt.
2. Als **Orientierungssystem** ist die Kultur eine Inputgröße, die durch kollektive gemeinsam geteilte Werte, Normen, Grundeinstellungen und Annahmen, in einer Art Programmierung, das Verhalten der Mitarbeiter prägt und beeinflusst.

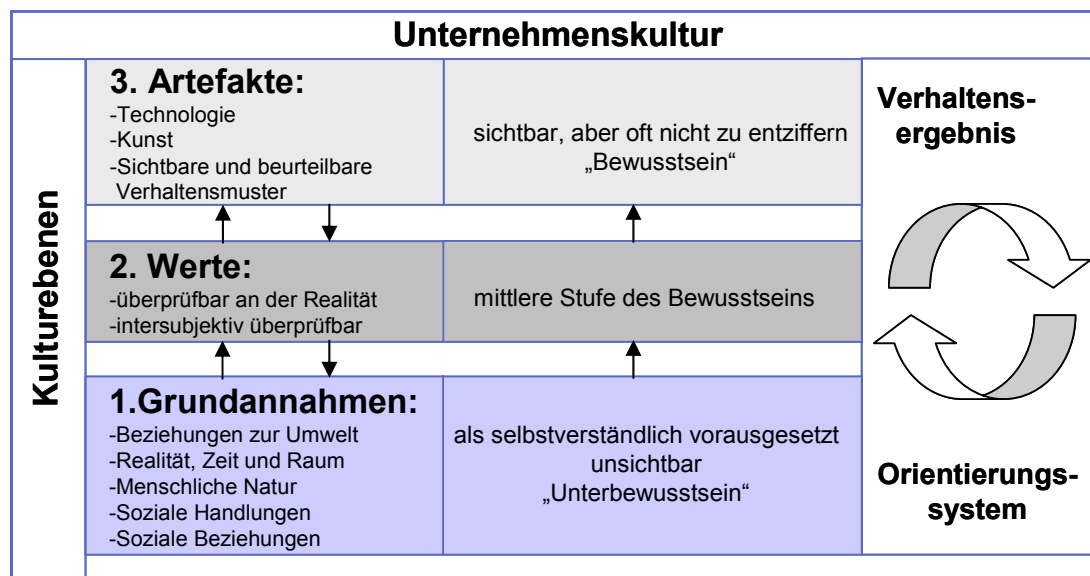


Abbildung 1: Ebenen der Unternehmenskultur (nach Schein 1985, S.14)

Unternehmenskulturen entwickeln sich sehr langsam und bestehen aus drei aufeinander aufbauenden Kulturebenen. Die tief verinnerlichteten Grundannahmen bilden die Kulturbasis (vgl. Schein 1985, S.14), während die Werte als Mittelschicht fungieren und die Artefakte,

die nach außen klar sichtbaren Verhaltensmuster darstellen. Die Werte- und Annahmenverinnerlichung basiert auf einem jahrelangen Prozess, durch den die Mitarbeiter lernen, mit Herausforderungen quasi automatisch auf eine bestimmte Art umzugehen beziehungsweise bei der Lösungsfindung von Problemen auf eine bestimmte Weise zu denken, zu handeln und zu fühlen (vgl. Deal/Kennedy 1982).

Der Verinnerlichungsprozess beginnt, wenn Führungskräfte aufgrund situativer Annahmen Vorgehensweisen für die Bewältigung von Problemen vorschlagen. Dies geschieht zunächst auf der sichtbaren Ebene und ist bewusst nachvollziehbar. Falls sich das Vorgehen bei bestimmten Problemen als Lösung bewährt, behalten die Mitarbeiter das Verhalten bei und betrachten es bei wiederholten Erfolgserlebnissen zunehmend als selbstverständlich. Im Laufe der Zeit werden die Vorgehensweisen und die zugrunde liegenden Basisannahmen immer weniger in Frage gestellt und verschwinden allmählich aus dem Bewusstsein der Mitarbeiter (vgl. Bothe 1997).

Sie sinken ins Unterbewusstsein und können schließlich kaum noch rekapituliert und bewusst reflektiert werden. Von diesem Zeitpunkt an prägen sie als stillschweigende Hintergrundüberzeugungen das Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter bei der Bewältigung von Alltagsproblemen und sind ein Teil der subjektiven Wahrnehmung von Unternehmensrealität geworden. Dadurch beeinflussen sie im Gegenzug wiederum Werte- und Verhaltensmuster auf der ersten und zweiten Ebene und schließen den Verhaltens-/Orientierungs-Kreislauf.

1.2 Wirkung von Unternehmenskulturen in Change Management Prozessen

Unternehmenskulturen senden starke Impulse zur Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern in Unternehmen aus und können sowohl Koordinations-, Motivations-, Identifikations- und Profilierungsfunktionen wahrnehmen (vgl. Dill/Hügler 1987). Sie wirken deshalb je nach Wert- und Orientierungsinhalt für das Change Management bremsend oder beschleunigend:

- Ein **negativer Einfluss** auf den Wandlungserfolg entsteht, wenn die Kultur das Denken in Alternativen behindert, Konformität erzwingt und die Herausbildung neuer Orientierungsmuster blockiert (vgl. Schreyögg 1989). Da die unbewusst wirksamen Grundüberzeugungen und Verhaltensweisen auf Erfahrungen gründen, die in der Vergangenheit wiederholt zur Problembewältigung geeignet waren, werden diese selbst dann noch beibehalten, wenn sich der Erfolg nicht mehr wie gewohnt einstellt. Gerade Unternehmen, die auf eine lange Geschichte erfolgreichen Handelns zurückblicken und eine starke Kultur entwickelt haben, laufen Gefahr, gegenüber Wandel resistent zu werden, weil sie die Notwendigkeit der Veränderung lange Zeit verdrängen (vgl. Shapiro 1995) oder nicht wahrhaben wollen.

Beispiel hierfür ist die *Deutsche Bahn AG*. Vor der Deregulierung 1994 war die Deutsche Bahn, abgesehen von kleineren nichtbundeseigenen Eisenbahnen, der Monopolist für den Schienenverkehr in Deutschland. Die Mitarbeiter waren bis zu diesem Zeitpunkt verbeamtet. Ein Kosten- und Leistungsdruck war nicht vorhanden. Auch heute noch sind die Denkweisen und Prozesse im Unternehmen von dieser Vergangenheit durchzogen. Im Zitat des Vorstandsvorsitzenden Hartmut Mehdorn von 2004 kommt dies gut zum Ausdruck: „Bis 2005 wird der beabsichtigte Turnaround zu schwarzen Zahlen vollzogen.“

[...] Zudem möchte ich hier ganz deutlich sagen, gemessen an den früheren Staatsbahnen Deutsche Bahn und Reichsbahn wurden dem Steuerzahler Ausgaben in Höhe von 108 Milliarden erspart“.

13 Jahre nach der Reform, ist die Bahn zwar ein „Kostenminimierer“ im Sinne des Staates, aber (noch) kein „Gewinnmaximierer“ im Sinn eines Wirtschaftsunternehmens. Dies zeigt, wie schwierig und langfristig Wandel in einem Unternehmen ist, das durch die fehlende Verankerung von Kunden- und Marktorientierung in der Unternehmenskultur geprägt ist und gleichzeitig keinem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist.

- Ein **positiver Einfluss** auf den Wandlungserfolg entsteht, wenn die Kultur eine „Brücke“ zwischen Altem und Neuem bildet und spezifische Orientierungs- und Interpretationsmuster bewahrt, die auch zukünftig für das Unternehmen im Zuge der Auseinandersetzung mit seinen Umwelt- und Rahmenbedingungen Bestand haben werden. Die Konservierung von relevantem Wissen schützt das Unternehmen vor zu viel Flexibilität, die genauso gefährlich sein kann, wie zu viel Stabilität (vgl. Bothe 1997). Ziel ist es, die richtige Balance zwischen Flexibilität und Stabilität zu finden und die Kultur als ausgleichendes Element im Veränderungsprozess oder als Korrektiv bei zu weitreichenden Veränderungsvorhaben zu nutzen.

Beispiel hierfür ist die *Lufthansa AG*. Auch die Lufthansa war bis Anfang der 90er Jahre vollständig im Besitz der öffentlichen Hand und wurde aufgrund einer Finanzkrise von 1992 bis 1997 durch ein Sanierungsprogramm privatisiert. Bis zu diesem Zeitpunkt war Lufthansa noch nie den Spielregeln eines deregulierten Marktes ausgesetzt. Mittlerweile hat das Unternehmen eine marktorientierte Sichtweise in seiner Unternehmenskultur in hohem Maß verinnerlicht, wie das folgende Zitat des Vorstandsvorsitzenden Wolfgang Mayrhuber von 2005 verdeutlicht: „Eines ist klar. Hätte, Wenn und Aber bringen uns nicht weiter. Das sind typische Unwägbarkeiten unserer Branche. Die Lufthanseseiten wissen das und sind darauf eingestellt. Dem Kostendruck begegnen wir technisch und operativ.“

Lufthansa ist heute auf Qualität, Innovation und Kundenzufriedenheit konzentriert und hat bewiesen, welche Wirkung Personalentwicklung auf die Unternehmenskultur haben kann, wenn traditionelle Werte durch neue Wissenspotentiale erweitert werden.

Die Beispiele verdeutlichen, dass die Beschäftigung mit dem Thema Unternehmenskultur kein Selbstzweck ist. Sie erfolgt, weil die Unternehmenskultur der Ausgangspunkt für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist und den Wandlungserfolg wesentlich beeinflusst. Dies gilt auch, wenn sich die Unternehmenskultur und die Veränderungen auf den ersten Blick diametral entgegenstehen, denn erst das entstehende Spannungsfeld ermöglicht eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Veränderungen und erlaubt den Beteiligten, den Wandel zu verstehen, zu verarbeiten und neue Interpretationen des bestehenden Wissens und Verhaltens zu entwickeln (vgl. Wiegand 1996, S.477).

1.3 Funktionen und Ziele der Unternehmenskulturanalyse

Viele Veränderungsprojekte scheitern, weil dem Thema Unternehmenskultur zu wenig Beachtung geschenkt wird und Unternehmenskulturanalysen vor der Planung und Umsetzung der Vorhaben nicht durchgeführt werden. Stattdessen wird bei der Projektrealisierung auf die radikale Beseitigung von Schwächen fokussiert und vergessen,

auch wichtige Stärken des Unternehmens zu erkennen und zu berücksichtigen (vgl. Krystek 1991) – mit der fatalen Konsequenz, dass die positiven Schubkräfte für eine Veränderung vernichtet werden, die Mitarbeiter in Trägheit oder destruktive Prozesse verfallen und das Unternehmen nach dem Change Prozess in eine Krise hineinsteuert (vgl. Bruch/Vogel 2005), wie das Beispiel *Hewlett Packard* eindrucksvoll vor Augen führt (vgl. Gfaller 2005).

Hewlett Packard war lange Zeit der Inbegriff einer starken, erfolgreichen Unternehmenskultur. Sätze wie „Von der Garage zum Weltunternehmen“ oder „we go the HP way“ spiegelten die Erfindementalität und die informelle, offene Zusammenarbeit im Unternehmen wider. Als Carly Fiorina 1999 Vorstandsvorsitzende von HP wurde, fand sie eine schwierige Lage vor. Ihr Vorgänger hatte die Zeichen einer neuen Zeit erkannt, in der Geschäftsleute und nicht mehr Erfinder, das IT-Geschäft lenken und damit begonnen, HP jenseits der Hardwareentwicklung zu positionieren. Damit hatte er unwiderruflich mit der Vergangenheit des Unternehmen gebrochen, aber noch keinen Weg in die Zukunft gewiesen. Fiorina sah nur eine Möglichkeit: Die begonnene Strategie ihres Vorgängers konsequent weiterführen. Sie verschmolz HP mit Compaq und verordnet dem Unternehmen quasi über Nacht eine neue Ideologie. HP, so die Vision, sollte ein Unternehmen werden, das flexibel und serviceorientiert auf die sich stets verändernden Bedürfnisse der Anwenderunternehmen eingehen kann - ein kompletter Bruch mit dem traditionellen und kulturellen Selbstverständnis des Unternehmens. Der Service-Bereich wurde zum neuen Fahnenträger, die große Zahl interner Bereiche wurde auf drei Kernsäulen reduziert und eine hohe Anzahl an Mitarbeitern entlassen. Kurze Zeit später fiel der Aktienkurs von HP massiv in den Keller und sowohl das Management als auch die Belegschaft waren extrem demotiviert. Im Herbst 2005 wurde Carly Fiorina als Folge der Kurseinbrüche und der vielen internen Querellen entlassen.

Was war passiert? Aus strategischer Sicht war die radikale Straffung des Unternehmens ein notwendiger Schritt. Aus unternehmenskultureller Sicht musste diese Strategie jedoch scheitern, da in zu kurzer Zeit mit zu vielen impliziten Verhaltensregeln und Grundannahmen der Unternehmenskultur von HP gebrochen wurde und dies zu erheblichem Widerstand sowie Frustration in der Belegschaft führte.

Eine Unternehmenskulturanalyse hätte dies verhindert, indem wichtige Indikatoren über die Hintergründe und Ausprägungen sowie die Stärken und Schwächen der Unternehmenskultur entwickelt worden wären. In dem Beispiel von HP hätte mit Hilfe einer Analyse erkannt werden können, dass ein zeitintensiver Change-Fahrplan notwendig wird und die Beachtung wichtiger unternehmenskultureller Stärken ein langfristiger Erfolgsfaktor ist. Damit wäre die Verbindung zwischen Vergangenheit und Zukunft geschaffen, wichtige Planungsinformationen generiert und ex-ante notwendige Implikationen zur vollständigen Planung und Umsetzung von Change Management Projekten abgeleitet worden.

Doch auch wenn die Durchführung einer Unternehmenskulturanalyse auf den ersten Blick problemlos erscheint, so ist sie doch alles andere als trivial. Die Herausforderung besteht darin, ein Analysemodell zu verwenden, das für unterschiedliche Arten von Unternehmen anwendbar ist und unabhängig von der Branche oder der individuellen Unternehmenskultur objektive Aussagen über den Verlauf von Change Management Projekten auf Basis des kulturellen Ist-Zustandes sowie über mögliche Interventionsmöglichkeiten und ihre Wirkung

erlaubt. Vor diesem Hintergrund wird im nachfolgenden Kapitel ein Modell entwickelt und vorgestellt, das den skizzierten Erwartungen Folge leistet.

2 Das C5-Modell zur Analyse von Unternehmenskulturen

2.1 Ausgangsbasis

Um die Kultur eines Unternehmens analysieren zu können und relevante Aussagen für die Planung und Umsetzung von Change Management Projekten abzuleiten, ist es wichtig, zentrale Anforderungen zu definieren, die als Basis für die Modellentwicklung fungieren.

Im ersten Schritt lassen sich hierfür zwei Betrachtungsdimensionen zur Analyse von Unternehmenskulturen unterscheiden: Die vertikale Perspektive betrachtet die Kulturart, die horizontale Perspektive die Kulturstärke (vgl. Scholz 2000):

- Die **Kulturart** konkretisiert die qualitative Ausrichtung der Kultur. Hier werden in vertikaler Richtung, das heißt bezogen auf die Bereiche Kulturursachen, Kulturkriterien und Kulturwahrnehmung detaillierte Kulturmerkmale definiert und die Kultur anhand dieser Merkmale in den Teilbereichen beschrieben und charakterisiert.
- Die **Kulturstärke** operationalisiert die Intensität der Kultur. Hier werden in horizontaler Richtung, das heißt bereichsübergreifend Kulturindikatoren gebildet, die eine Bewertung der Wechselwirkung der verschiedenen Teilbereiche und Kulturdimensionen in Kombination miteinander erlauben.

Beide Betrachtungsrichtungen vereinigen in Kombination miteinander zwei unterschiedliche Perspektiven (die Teilansicht und die Gesamtansicht) – was in der Konsequenz Aussagen über die Unternehmenskultur als programmierendes System sowie seine tatsächliche Wirkung auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder ermöglicht.

Im zweiten Schritt kommt die Kultureffektivität als dritte Dimension zur Berücksichtigung situativer Variablen des Change Management Vorhabens hinzu:

- Die **Kultureffektivität** fokussiert auf die Wirksamkeit der Kultur angesichts eines bestimmten Change Management Projektes. Hier werden in diagonaler Richtung, das heißt durch Kombination der Kulturart und Kulturstärke mit der Situation, Aussagen getroffen, ob die Unternehmenskultur und die Mitarbeiterwahrnehmung zu einem effektiven Verhalten im Projekt und in der Konsequenz zum Wandlungserfolg führen.

Die dritte Betrachtungsrichtung gewährleistet, dass die Unterschiede zwischen einer effektiven und nicht effektiven Kultur nicht in der speziellen Ausprägung oder Interaktion der Kulturmerkmale begründet werden, sondern in der Kombination aus der speziellen Situation des Change Management Vorhabens und der Unternehmenskultur.

In der Konsequenz lassen sich effektive und nicht effektive Unternehmenskulturen durch vier idealtypische Kulturprofile charakterisieren und in Form einer Matrix abbilden (vgl. Abbildung 2). Die Ausprägung des Kulturprofils ergibt sich durch die positive oder negative Wirkung der **Kulturqualität**, sowie die hohe oder niedrige **Kulturintensität** im Hinblick auf das Wandlungsvorhaben.

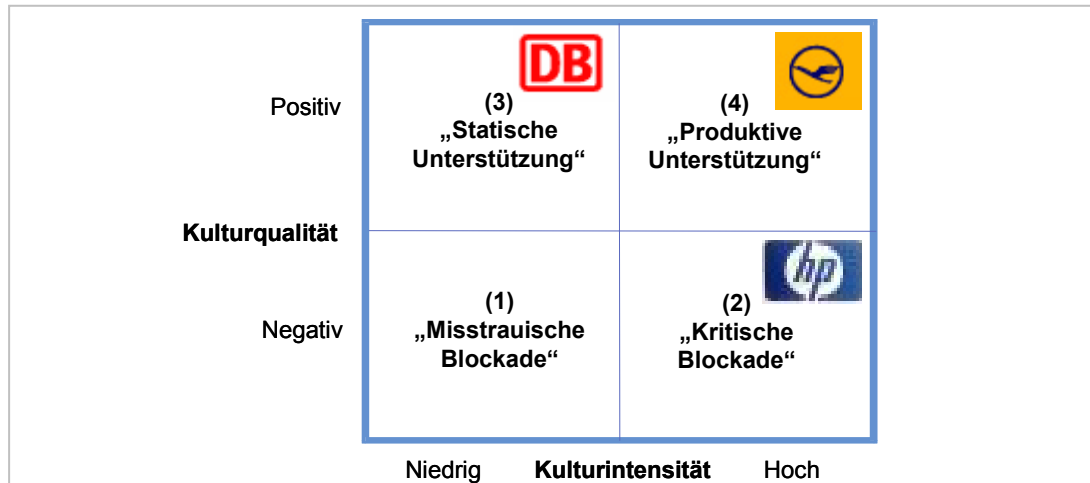


Abbildung 2: Das 5 C-Modell

Die vier Kulturtypen manifestieren sich mit ihren jeweiligen Ausprägungen wie folgt:

1. **„Misstrauische Blockade“** charakterisiert eine Kultur mit hohem Misstrauen gegen Veränderungen, ausgeprägter Inselhaltung und starker Passivität. Die Atmosphäre ist durch eine latente, introvertierte Abwehrhaltung gegen das Wandlungsvorhaben geprägt, welche allerdings nicht offen kommuniziert wird, sondern durch subversives Blockadeverhalten und „aktives Nicht-Tun“ zum Ausdruck kommt.
2. **„Kritische Blockade“** charakterisiert eine Kultur mit einer extrovertierten, aggressiven Abwehrhaltung gegen das Wandlungsvorhaben, die durch offene Kritik, Ablehnung und aktives „Trotzverhalten“ zum Ausdruck kommt. Die Mitarbeiter zeigen hohe Produktivität, allerdings nicht im Sinne der Wandlungsziele sondern aufgrund ihres Schutzverhaltens und um zu „beweisen“, dass das Change Projekt eigentlich nicht nötig ist, weil alles so bleiben sollte, wie es ist. In diesen Bereich ist das Beispiel Hewlett Packard mit seinen Machtkämpfe und Kontroversen gegen die Veränderungen einzuordnen.
3. **„Statische Unterstützung“** charakterisiert eine Kultur mit geringem Aktivitätsniveau, geringer Wachsamkeit und schwacher emotionaler Spannung im Hinblick auf das Change Vorhaben. Die Kultur steht dem Vorhaben zwar positiv gegenüber, allerdings ist nicht mit schneller Problembewältigung und starker Unterstützung von Seiten der Mitarbeiter zu rechnen. Insgesamt herrscht Trägheit im Hinblick auf das Erreichen der Wandlungsziele vor. In diesen Bereich ist die Deutsche Bahn einzuordnen, da hier ein eher geringes Aktivitätsniveau und geringe Wachsamkeit im Hinblick auf Kunden- und Markterfordernisse festzustellen ist.
4. **„Produktive Unterstützung“** charakterisiert eine Kultur mit hohem Aktivitätsniveau und hohem produktiven Energieeinsatz bei der Durchführung des Veränderungsvorhabens. Anstrengungen, Prioritäten und Kooperationen können auf das Erreichen der Veränderungsziele fokussiert werden, wobei ein Erfolg des Change Management Vorhabens aufgrund der hohen aktiven Unterstützung durch die Mitarbeiter wahrscheinlich ist.

In diesen Bereich ist Lufthansa einzuordnen, da das Unternehmen Veränderungen mit aktivem Fokus auf Qualität, Innovation und Kundenzufriedenheit durchführt.

Die Kulturtypen drei und vier sind im Hinblick auf ein Change Management Vorhaben als effektiv einzustufen, da bei beiden Typen von den Mitarbeitern „die richtigen Dinge“ im Sinne des Wandels getan werden. Als effektiv und effizient im Sinne von „die richtigen Dinge richtig tun“ ist allerdings nur der Kulturtyp vier einzustufen, da hier die Veränderungsziele auch mit hohem Einsatz verfolgt werden. Letztlich muss es deshalb immer das Ziel einer Unternehmenskulturanalyse sein, zentrale Erkenntnisse zu gewinnen, um die Kultur und das Change Vorhaben so aufeinander abzustimmen, dass die produktive Unterstützung von Seiten der Mitarbeiter möglich wird.

2.2 Systematik des C5-Modells

Das C5-Modell stellt fünf zentrale Faktoren einer Unternehmenskulturanalyse in den Vordergrund, die alle mit „C“ beginnen (vgl. Abbildung 3). Die fünf Cs berücksichtigen die in der Ausgangsbasis beschriebenen Anforderungen an ein Modell durch die Integration und Kombination der drei Dimensionen Kulturart, Kulturstärke und Kultureffektivität.

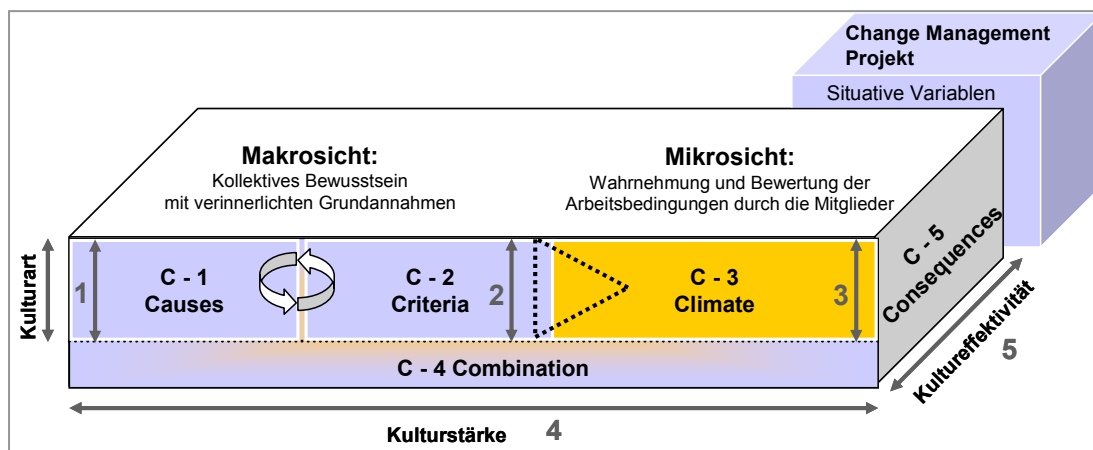


Abbildung 3: Das 5 C-Modell

Nachfolgend werden die fünf Cs, ihre Bedeutung und ihre Wirkungsweise im Einzelnen erläutert:

C - 1: Causes – Vergangenheitsbezogene Kulturursachen

Zentrale Frage: Aufgrund welcher Ursachen ist die Kultur entstanden?

Die Unternehmenskultur ist ein historisch gewachsenes Produkt, das aufgrund der Interaktion des Unternehmens mit seiner Umwelt entstanden ist. Deshalb muss sich die Unternehmenskultur aufgrund ihrer Entstehungsgeschichte nachvollziehen und charakterisieren lassen.

Die in diesem Zusammenhang wichtige Typologie liefern *Peters* und *Waterman* (1980). Die Autoren stellten fest, dass ein Rahmenwerk von 7 Aspekten den Status eines Unternehmens charakterisieren kann sowie über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Für die Messung

vergangenheitsbezogener Kulturursachen, die als Haupteinflussfaktoren der Kulturentwicklung angenommen werden sollen, werden *mit Blick auf die Vergangenheit* sechs Bereiche in modifizierter Form aus dem 7 S-Modell verwendet:

1. **Strategiehistorie** (z.B. Zielfokus, ursprüngliche Leitidee),
2. **Ursprungsphilosophie** (z.B. Gründungsgeschichte und Gründermentalität),
3. **Strukturelle Entwicklung** (z.B. Aufbauorganisation, Unternehmens-lebenszyklus),
4. **Systembezogene Entwicklung** (z.B. Geschäftsprozesse, technische Affinität),
5. **Mitarbeiterentwicklung** (z.B. Typische Karriere- und Mitarbeiterprofile)
6. **Wissenshistorie** (z.B. notwendige Kernkompetenzen und Know-how)

Ziel ist die Analyse typischer Kulturtreiber der Unternehmenskulturentstehung und die Identifizierung zentraler Paradigmen, nach denen das Unternehmen operiert.

C - 2: Criteria – Gegenwartsbezogene Kulturkriterien

Zentrale Frage: Anhand welcher Merkmale lässt sich die Ist-Kultur charakterisieren?

Um die Ausprägung der Ist-Kultur und die darin verankerten Werte, Normen und Erwartungen einzuschätzen, werden gegenwartsbezogene Kulturkriterien erhoben, die in ihrer Zusammenführung ein aussagefähiges Bild der momentanen Kultur ergeben. Ein Vorschlag für eine entsprechende Klassifikation stammt von *Scholz* (1997), der auf Vorschläge der pragmatischen Managementerschule zurückgreift und einen Ansatz mit vier zentralen Kulturbereichen verwendet:

1. **Externinduzierte** Kriterien (z.B. Risikoeinstellung, Informationsrückkopplung)
2. **Interninduzierte** Kriterien (z.B. Führungsprinzipien, Arbeitsweisen)
3. **Zeitinduzierte** Kriterien (z.B. Zeitperspektive, Risikoeinstellung)
4. **Werteorientierte** Kriterien (z.B. Kunden-, Resultats- und Innovationsorientierung) .

Ziel ist es, ein Kulturprofil des Unternehmens zu entwickeln, das mit Hilfe eines Kultur-Radar-Charts veranschaulicht wird und die Ausprägung der verschiedenen Kulturmerkmale in den vier Kulturbereichen verdeutlicht.

C - 3: Climate – Wahrnehmungsbezogenes Klima

Zentrale Frage: Wie werden das Arbeitsumfeld und die Kultur durch die Mitarbeiter kognitiv und emotional wahrgenommen und bewertet?

Im Gegensatz zur Unternehmenskultur als im Unternehmen verankertes kollektives Bewusstsein der Makroebene fokussiert das wahrnehmungsbezogene Klima auf die Einschätzung der Unternehmensmitglieder auf der Mikroebene. Ein Vorschlag zur Klimamessung, welche die Wahrnehmung wesentlicher Merkmale des Arbeitsumfeldes durch die Unternehmensmitglieder widerspiegelt und das Organisationsklima als intervenierende Variable zwischen objektiven Unternehmensmerkmalen und dem Verhalten der Mitarbeiter sieht, stammt von *Brightford* (1974).

Sein Ansatz greift auf die Messung sechs zentraler Klimadimensionen zurück:

1. **Führung** (z.B. Vertrauen, Ideenförderung)
2. **Motivation** (z.B. Machteinsatz, Anreizstruktur, Involvement)
3. **Kommunikation** (z.B. Wissensaustausch, Beziehungsqualität)
4. **Entscheidungen** (z.B. Eigenverantwortung der Mitarbeiter)
5. **Ziele** (z.B. Widerstand, Umsetzung)
6. **Kontrolle** (z.B. Kennzahlenverankerung)

Ziel ist es, ein Klimaprofil des Unternehmens zu erstellen, das eine Zuordnung des Unternehmens in die Kategorien ausbeutend beziehungsweise wohlwollend (= autoritär) oder unterstützend beziehungsweise kooperativ (= partizipativ) erlaubt.

C - 4: Combination – Austauschbezogener Wirkungszusammenhang

Zentrale Frage: Welche Wirkung entfalten die drei vorangegangenen Cs in Verbindung miteinander?

Je intensiver und stimmiger die Beziehung zwischen den Kulturursachen, den Kulturkriterien und dem Klima ist, umso stärker entwickelt ist die Unternehmenskultur. Zur Ableitung eines austauschbezogenen Wirkungszusammenhangs im Umgang mit der Kultur ist somit die Einschätzung der Kulturstärke ein wichtiger Aspekt, denn je stärker die Kultur des Unternehmens ist, umso stärker beeinflusst sie das Verhalten der Unternehmensmitglieder. Einen in diesem Zusammenhang wichtigen Ansatz liefert *Scholz* (1997), der die Kulturstärke als quantitative Ausprägung der Unternehmenskultur in vier Faktoren verankert:

1. **Verbundenheit** (z.B. Interkonnektivität, Kohäsion der Arbeitsgruppen),
2. **Interaktionsdichte** (z.B. Kooperationsfrequenz),
3. **Werttransparenz** (z.B. Zielübereinstimmung, Rollensicherheit),
4. **Ereignisdynamik** (z.B. Turbulenz, Formalismus, Flexibilität).

Ziel ist es, mit Hilfe der Kulturindikatoren die Stimmigkeit der ersten drei Cs in Kombination miteinander einzuschätzen und eine Aussage darüber zu treffen, ob sich die Mitarbeiter in dem Unternehmen wohl fühlen und das Verhaltens- und Orientierungssystem zueinander stimmig sind.

C - 5: Consequences – Wirkungsbezogene Wandlungsimplicationen

Zentrale Frage: Was bedeuten die Ergebnisse für das Change Management?

Um beurteilen zu können, wie die Unternehmenskultur als Kombination qualitativer Faktoren (C-1, C-2, C-3), die messbar gemacht werden und quantitativer Faktoren (C-4) wirkt, muss das Change Management Vorhaben selbst betrachtet werden. Damit wird gewährleistet, dass Unternehmenskulturen per se nicht als effektiv oder nicht effektiv eingestuft werden, sondern immer nur die bestimmte Ausprägung einer Unternehmenskultur in Kombination mit

der speziellen Situation eines Change Vorhabens. Die Herleitung wirkungsbezogener Wandlungsimplicationen erfolgt in vier Teilschritten:

1. Die **Diagnose** generiert gezielte Informationen zum Change Vorhaben, indem situationsbezogene Merkmale und Variablen definiert und analysiert werden. Die Erkenntnisse über die Situation dienen als Ausgangsbasis für die Beurteilung der Stimmigkeit zwischen Unternehmenskultur und Change Vorhaben.
2. Die **Projektion** liefert Hinweise darauf, was passiert, wenn die Unternehmenskultur und das angestrebte Change Management Vorhaben aufeinander treffen, indem sie die Ergebnisse der Diagnose als Rahmenbedingungen für ein konkretes Projekt voraussetzt und mit den Erkenntnissen aus C-1, C-2, C-3 und C-4 kombiniert. Anhand des entstehenden Szenarios kann eingeschätzt werden, ob die Unternehmenskultur in der speziellen Situation effektiv oder nicht effektiv wirkt und welche konkreten Handlungs- und Problemfelder entstehen.
3. Die **Aktion** leitet Maßnahmen und Implikationen für die Planung und Steuerung des angestrebten Change Management Projektes auf Basis des Verhaltens und der identifizierten Problemfelder ab und beschreibt, welche Maßnahmen sinnvoll sind, damit die Stärken der Kultur optimal genutzt und Schwächen so gut wie möglich ausgeglichen werden.
4. Die **Prognose** liefert eine Einschätzung darüber, welche Ergebnisse realistisch sind und welche Erfolgsprognose hinsichtlich der Zielerreichung des Change Management Projektes zu erwarten ist. Damit liefert sie konkrete Anhaltspunkte für Vorher- / Nachher-Analysen und ermöglicht ein Change Management Controlling nach Abschluss des Projektes.

Ziel ist es, mit Hilfe der vier Schritte Antworten darauf zu finden, wie das angestrebte Vorhaben durchgeführt werden kann und welche Maßnahmen notwendig sind, um den Wandel zu vereinfachen.

2.3 Implikationen für das Change Management

Die Schnittstelle zum Change Management und die Ableitung konkreter Implikationen erfolgt aus C-5 (Consequences) heraus, wobei sich die Erkenntnisse direkt für die Planung und Umsetzung von Change Management Vorhaben verwenden lassen und in das W⁵-Modell einordnen lassen (vgl. Abbildung 3).

Die beiden Teilschritte „Diagnose“ und „Projektion“ erlauben ein Abschätzen des zu erwartenden Mitarbeiterverhaltens auf Basis der Unternehmenskultur, indem sie die Analyseerkenntnisse auf die Change Management Situation projizieren und überprüfen, ob das zu erwartende Szenario im Einklang mit den Veränderungszielen steht.

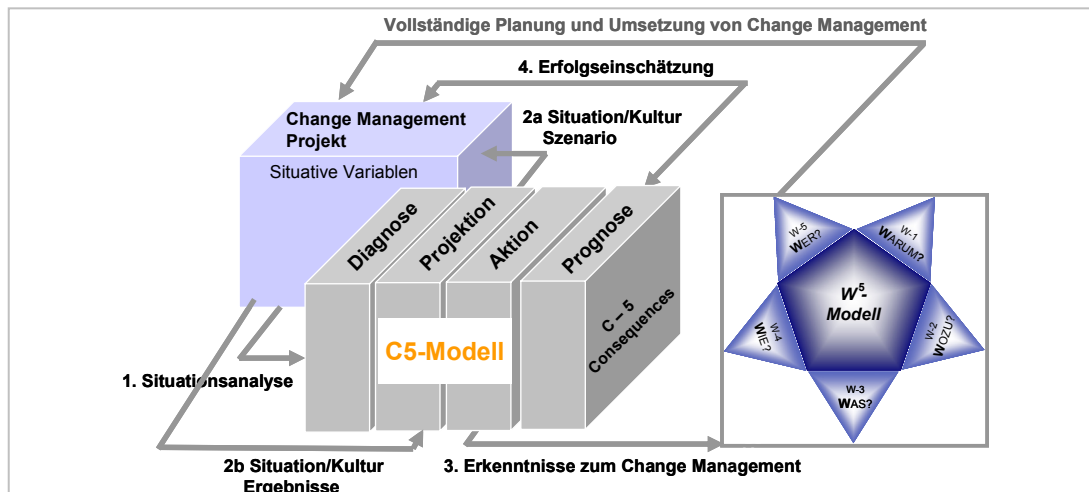


Abbildung 3: Schnittstelle des C5-Modells zum W⁵-Modell

Der Teilschritt „Aktion“ leitet dann konkrete Implikationen für die Planung und Umsetzung von Change Management Projekten ab, indem Schlussfolgerungen für die folgenden fünf Bereiche des W⁵-Modells gezogen werden, die im letzten Schritt durch den Teilschritt „Prognose“ auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit hin überprüft werden können:

1. **Warum** wird verändert? (Welche Gründe sind für die Veränderung ausschlaggebend? Lassen sich aus der Kulturanalyse neue Gründe ableiten?)
2. **Wozu** wird verändert? (Welche Ziele sind aufgrund der Analyse realistisch? Welche weiteren Ziele ergeben sich aufgrund der Kulturanalyse?)
3. **Was** wird verändert? (Welche primären Bereiche und Prozesse müssen verändert werden? Welche Sekundärprozesse müssen mit einbezogen werden?)
4. **Wie** wird verändert? (Welche Methoden und welcher Zeitraum sind aufgrund der vorliegenden Kulturanalyse sinnvoll?)
5. **Wer** ist beteiligt? (Auf welche Mitarbeiter und Interessengruppen muss der Fokus gelegt werden? Sind Widerstände zu erwarten? Was ist angesichts der Ergebnisse der Kultur zu beachten?)

Die Implikationen für die fünf Ws unterscheiden sich je nach Change Management Projekt und Unternehmenskultur hinsichtlich Umfang und Bedeutung, wobei jedoch davon auszugehen ist, dass vor allem W-4 (Wie) und W-5 (Wer) von zentraler Bedeutung für die meisten Projekte sind. Auf jeden Fall sollte immer überprüft werden, ob die Erkenntnisse aus der Unternehmenskulturanalyse auf die einzelnen fünf Ws eine Auswirkung haben.

3 Ablauf einer Unternehmenskulturanalyse

Unternehmen führen heutzutage nicht nur ein Projekt sondern eine Vielzahl verschiedener Change Management Vorhaben durch, die alle eine spezifische, systematische Planung erfordern.

Die Unternehmenskulturanalyse bietet das hierfür das Fundament (vgl. Abbildung 4).

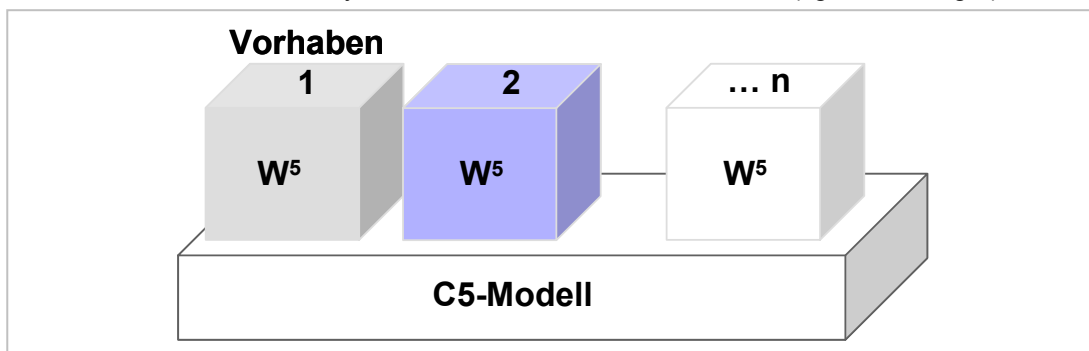


Abbildung 4: Das C5-Modell als Basis

Die Unternehmenskulturanalyse mit dem C5-Modell basiert auf der Annahme, dass sich durch die differenzierte Betrachtung von Kulturursachen, Kulturkriterien, Kulturklima und Kulturwirkung markante Feststellungen auf die Wirkung der Kultur in Kombination mit einem bestimmten Change Management Projekt treffen lassen.

Bei der Unternehmenskulturanalyse werden für C-1, C-2, C-3 und C-4 getrennte Datensätze mit Hilfe standardisierter Fragebögen erhoben und zunächst getrennt voneinander ausgewertet (vgl. Abbildung 5):

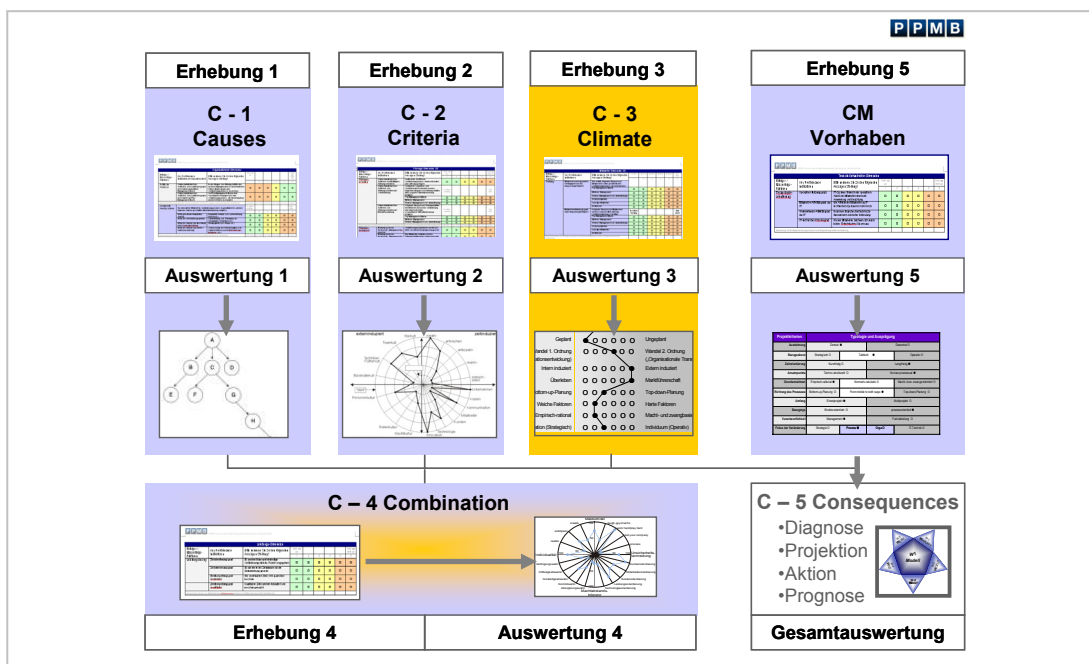


Abbildung 5: Ablauf der Unternehmenskulturanalyse nach dem C5-Modell

- Für **C-1** erfolgt die Auswertung im Rahmen einer Kulturtreiber-Pyramide, welche die Hauptentstehungsursachen der Unternehmenskultur identifiziert und in einen hierarchischen Zusammenhang bringt.

- Für **C-2** wird die Auswertung der Kulturkriterien durch ein Kultur-Radar-Chart verdeutlicht, bei dem gleichzeitig mehrere Ausprägungen pro Kulturbereich auftreten können.
- Für **C-3** erfolgt die Auswertung durch ein Snake-Plot-Diagramm, das eine Profileinschätzung des Klimas nach den zentralen Klimadimensionen ermöglicht.
- Für **C-4** wird die Auswertung ebenfalls durch ein Radar-Chart vorgenommen, das die zentralen Faktoren der Kulturstärke insgesamt abbildet.
- Parallel dazu werden in **C-5** im Rahmen der Diagnose situative Merkmale und Variablen des Change Management Vorhabens erhoben (u.a. Ausdehnung, zeitlicher Rahmen, Umfang, Verantwortlichkeit und Veränderungsfokus des Projektes).

Die Ergebnisse der fünf Auswertungen werden dann in C-5 im Rahmen der Teilschritte Projektion insgesamt ausgewertet, interpretiert und in einen übergeordneten Zusammenhang gebracht, der spezifische Aussagen über die Kultureffektivität in Bezug auf das Change Management Vorhaben ermöglicht.

Die Erkenntnisse werden dann in den Teilschritten Aktion und Prognose zu konkreten Implikationen für eine vollständige Planung, Umsetzung und Kontrolle des Change Management Vorhabens verdichtet.

4 Fazit

Auch wenn es auf den ersten Blick nicht so erscheint: Unternehmenskulturen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Durchführung und den Erfolg von Veränderungsprojekten. Bei näherer Beschäftigung mit dem Thema wird deutlich, wie sehr Unternehmenskulturen das Verhalten von Mitarbeitern unbewusst beeinflussen und wie beständig verinnerlichte Grundannahmen und Überzeugungen auch bei veränderten Rahmenbedingungen sein können. Eine Veränderung von Prozessen, Strukturen oder Systemen stellt daher immer einen Bruch mit alten eingespielten Regeln der Unternehmenskultur dar, der je nach Umfang, mehr oder weniger heftigen Widerstand und Ablehnung produziert.

Um die negativen Konsequenzen von Veränderungsprojekten zu minimieren bzw. zu vermeiden, wird die Unternehmenskulturanalyse als Erfolgsvoraussetzung für die Realisierung von Change Management Vorhaben durchgeführt. Sie liefert wichtige Hinweise zur Ausprägung der Unternehmenskultur und generiert ex-ante Implikationen für die Planung und Gestaltung des Change Management. Das C5-Modell liefert in diesem Kontext einen vollständigen Ansatz, der unabhängig von der Art des Unternehmens oder der Branche eingesetzt werden kann, um Unternehmenskulturen vor dem Hintergrund konkreter Change Management Vorhaben zu analysieren. Das Modell kann vor dem situativen Hintergrund verschiedenster Szenarien wie Mergers & Acquisitions oder Geschäftsprozessanpassungen verwendet werden und berücksichtigt auch mögliche Partnerunternehmen entlang der Wertschöpfungskette.

5 Ansprechpartner zum Thema „Change Management“

- **Herr Dr. Frank Schmidt**, Geschäftsführender Gesellschafter
Tel.: +49 (0) 6851 - 800 820, E-Mail: frank.schmidt@ppmb.de
Luisenstraße 2-14, D - 66606 St. Wendel

- **Herr Holger Fecht**, Geschäftsführender Gesellschafter
Tel.: +49 (0) 6851 - 800 830, E-Mail: holger.fecht@ppmb.de
Luisenstraße 2-14, D - 66606 St. Wendel

- **Frau Sandra Bonk**, Beraterin
Tel.: +49 (0) 6851 - 800 816, E-Mail: sandra.bonk@ppmb.de
Luisenstraße 2-14, D - 66606 St. Wendel

www.ppmb.de

6 Literatur

Bothe, Ingeborg: Was Unternehmen tun können, um ihre Kultur zu verändern. Zum produktiven Umgang mit Widerständen gegen den Wandel, in: Institut Arbeit und Technik, Jahrbuch 1996/97, Gelsenkirchen, S.134-149.

Brightford, Eric G.: Wie entwickeln wir einen eigenen Führungsstil?, in: Industrielle Organisation (3/1974), S. 143-147.

Bruch, Heike/Vogel, Bernd: Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, Gabler (Wiesbaden) 2005.

Deal, Terrence E./Kennedy, Allan A., Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life, Reading/Mass. (Little Brown and Company) 1985.

Dill, Peter/Hügler, Gert: Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewusste Management, in: Heinen, Edmund et al. (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München – Wien (Oldenbourg) 1987, S. 141-209.

Gfaller, Hermann: Einsam stöckelt Carly Fiorina davon, unter: <http://www.zdnet.de/itmanager/kommentare/0,39023450,39130364,00.htm>, 15.02.2006, 13:10.

Hofstede, Geert: Culture's consequences: International differences in work-related values, Newbury Park (Sage) 6. Aufl., 1990.

Mayrhuber, Wolfgang: Konzernbericht Januar - September 2005, Lufthansa Aviation Konzern, unter: http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/downloads/reden/lh_mayrhuber_0905.pdf, 15.02.2006, 11:04, S. 4.

O.V.: Parlamentarischer Abend der Parlamentsgruppe Schienenverkehr im Deutschen Bundestag zum Thema: „Zehn Jahre Bahnreform: Bilanz und Ausblick“, Politik setzt hohe Erwartungen in die weitere Bahnreform, unter: <http://www.verkehrsforum.de/publikationen/netinfo/netinfo0405.html>, 15.02.2006, 10:58.

Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. A dynamic view, San Francisco (Jossey-Bass) 1985.

Schreyögg, Georg: Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (1989/41) 2, S. 94-113.

Shapiro, Eileen C.: Fad Surfing in the Boardroom. Reclaiming the Courage to Manage in the Age of Instant answers, Reading/Mass. etc. (Addison-Wesley) 1995.

Staehele, Wolfgang H., Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München (Vahlen) 8. Aufl., 1999.

Scholz, Christian: Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin - New York (de Gruyter) 1987.

Scholz, Christian: Strategische Organisation, Landsberg/Lech (moderne Industrie) 2. überarbeitete Aufl., 2000.

Scholz, Christian, Personalmanagement, München (Vahlen) 2000.

Waterman, Robert/Peters, Tom/ Phillips, John R.: Structure Is Not Organization, in: Business Horizons 3 (1980/23), S. 14-26.

Wiegand, Martin: Prozesse organizationalen Lernens, Wiesbaden (Gabler) 1995.