

ESSAY

# WAS HABE DENN ICH MIT DIESEN WERTEN ZU TUN?

In Unternehmen reagieren Führungskräfte auf die Ankündigung von Kulturwandel oft abwartend und skeptisch. Diese Zurückhaltung hat auch mit ihrem Führungsverständnis zu tun.



Ein Kulturwandel beginnt in vielen Unternehmen und Konzernen oft mit der Proklamation neuer Unternehmenswerte. Im nächsten Schritt wird die Vermittlerrolle der Führungskräfte hervorgehoben. Sie sind die „Träger des Wandels“, sie sollen die neuen Werte „verkörpern“, „mit Leben füllen“ und ihren Mitarbeitern begreiflich machen. Meist mündet dies im sogenannten Commitment Act, mit der symbolischen, manchmal sogar pathetischen Verpflichtung der nächsten Führungsebenen, diese Aufgabe und Rolle auszufüllen.

Die Eventisierung in der ersten Phase des Kulturwandels ist allerdings immer mit zwei Effekten verbunden. Auf der einen Seite berührt eine emotionale Ansprache durchaus die Herzen der teilnehmenden, zumeist sachlich denkenden Füh-

rungskräfte. Auf der anderen Seite wird gerade diese Inszenierung als ein einmaliges Ereignis wahrgenommen. Danach geht man wieder auseinander und seinen Geschäften nach.

## PERSÖNLICHE TRANSFERLEISTUNG

Aus der Sicht von CEO und Topmanagement bedeutet dieses Event aber viel mehr. Es stößt einen Prozess an. CEO und Topmanagement erwarten von den Führungskräften der zweiten und dritten Ebene eine Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie – und dazu gehören auch Kulturwandel, die Aneignung des Auftrags sowie die Akzeptanz der Erklärungsaufgabe. Sie setzen auf eine höchstpersönliche Transferleistung ihrer Führungskräfte, und zwar unabhängig von begleitenden Unterstützungsmaßnahmen und Hilfe vonseiten der Unternehmenskommunikation und des HR-



**DER AUTOR:** Egbert Deekeling ist Senior Partner der Kommunikationsberatung Deekeling Arndt/AMO. Der Unternehmensgründer zählt zu den führenden Experten für Transformations- und Erneuerungsprozesse. Er ist zudem Autor und Mitherausgeber mehrerer Bücher zu Change- und CEO-Kommunikation.



Darauf wird geradezu reflexartig reagiert: Die latente Kritik wird mit dem berühmten „Aber du“-Konter zurückgewiesen; die Aufforderung zur Verhaltensänderung stante pede retourniert, nach dem Motto: „Dann fangt doch selbst damit an!“ Und: „Solange wir das nicht erleben, halten wir uns erst einmal zurück!“

Die Zweifel an der Ernsthaftigkeit der Initiatoren erleichtern das Leben ungemein und legitimieren grundsätzlich Zurückhaltung und Zögerlichkeit in Bezug auf selbstkritische Überprüfung und Lernbereitschaft. Und diese Bequemlichkeit verhindert dann eben auch jede Motivation, den proklamierten Kommunikations- und Führungsauftrag anzunehmen und auszuführen. „Abwarten und Tee trinken“ heißt die Devise – und: „Lass uns wieder an die Arbeit gehen!“

### VERENGUNG DER FÜHRUNGSPRAXIS

Damit sind wir bei einem weiteren interessanten und typischen Phänomen der Verweigerungspraxis: der weitverbreiteten Vorstellung, die eingeforderte Erklärungs- und Vermittlungsaufgabe gehöre gar nicht zur eigentlichen Arbeit. In diesem Verständnis verengt sich Führungspraxis auf die Steuerung von Geschäfts- oder Produktionsprozessen.

Aber die Unternehmensführung erwartet Einsatz und Umsetzung. Und – was in dieser Phase ebenso wichtig ist – auch die Mitarbeiter erwarten Erklärung und Interpretation, vor allem von Themen, die eben nicht so schnell zu verstehen sind. Diese Leistung müssen Führungskräfte erbringen, das gehört zu ihrer Arbeit.

Kurioserweise unterschätzen Führungskräfte diesen Anspruch ihrer Mitarbeiter gern. Wir erleben hier ein Phänomen, das man als Führungsparadoxon bezeichnen kann. Führungskräfte erwarten von ihren Vorgesetzten „über ihnen“ präzise Erklärung von Bedeutung und Zusammenhängen unternehmensstrategischer Entscheidungen. Bleibt diese aus oder erfolgt aus ihrer Sicht nur unzureichend, reagieren sie äußerst ungehalten und beschweren sich – leise oder lautstark. Die gleichen Führungskräfte ignorieren aber geflüstert, dass ihre Mitarbeiter „unter ihnen“ den exakt gleichen Anspruch erheben und eben auch Erklärungen erwarten.

Es dürfte hilfreich sein, sich den beschriebenen Reaktions- und Handlungsmodus mal kurz zu vergegenwärtigen. Das kann ein erster Schritt sein, einzulösen, was in jedem Fall Voraussetzung für Kulturwandel ist: gegenseitiges Vertrauen zwischen Unternehmensführung, Führungskräften und ihren Mitarbeitern.

Bereichs. Mit anderen Worten: Das Topmanagement vertraut darauf, dass ihre Führungskräfte entsprechend handeln.

Aus der Perspektive der so angesprochenen Führungskräfte allerdings wird dieser Erwartungsanspruch gerade mit Blick auf Kulturwandel oft nicht erkannt, geschweige denn anerkannt. Mehr noch: Die Verpflichtung, im Sinne der Unternehmensführung und ihrer Ziele zu sprechen und den Wandel zu erklären, wird häufig als Zwangsverpflichtung empfunden. Der Grund dafür: Kulturwandel benennt die Notwendigkeit von kollektiven und individuellen Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Neue Werte geben hier eine Orientierung. Aber sie verweisen eben immer auch auf Defizite der existierenden Geschäfts- und Prozesskultur. Damit implizieren sie auch Kritik an persönlicher Handlungs- und Führungspraxis.