

# Kulturwandel als Machtwandel: Erfolgsfaktoren und Ansatzpunkte für gelungene Unternehmenstransformationen – und für mehr Frauen in Führungspositionen



Wiebke Köhler



Anja Hartmann

*Kulturwandel ist in aller Munde – das ist gut so, denn Kulturwandel ist keine Modeerscheinung, sondern bringt handfeste ökonomische Vorteile. Allerdings: Kulturwandel ist mehr als eine Modernisierung der Büroausstattung. Kulturwandel bedeutet vielmehr Veränderung in den Dimensionen «Menschen», «Führung» und «Ordnung», die, konsequent umgesetzt, auch zu einem weitreichenden «Machtwandel» im Unternehmen führen muss. Am Beispiel der Steigerung des Frauenanteils auf Führungsebene lässt sich zeigen, wie diese Dimensionen ineinandergreifen – und warum die Frauenfrage auch eine Machtfrage ist.*

## Kulturwandel zahlt sich aus: 275 Milliarden Euro Potenzial in Deutschland

Das hierarchische, autoritär geführte Unternehmen hat ausgedient. Weder Führungskräfte noch Mitarbeiter wollen heute noch nach der Logik von «Command and Control» arbeiten. Führungskräfte wünschen sich selbständig, flexibel und verantwortungsvoll arbeitende Mitarbeiter. Mitarbeiter wünschen sich konsequente, wertschätzende Führungskräfte, die klare Richtungen vorgeben und Freiräume lassen.

Seit Jahren basteln Unternehmen aller Grössenklassen und Industrien am Veränderungsprozess hin zu neuen Arbeitswelten – mal mehr, mal weniger erfolgreich. Gemeinsam ist den meisten dieser Initiativen, dass sie einen «Kulturwandel» propagieren und anstreben. Dabei reicht die Interpretation von «Kultur» von Haltung und Werten über aktuelle Trends der Zusammenarbeit («Agil», «Co-Creation», «Holocracy») bis hin zu Kleidungsnormen oder Kantinenangebot.

Allerdings: Unsere Beobachtungen aus der Management-Praxis zeigen ebenso

wie Tausende von hochaktuellen Erfahrungsberichten (Köhler, 2019), dass in vielen Unternehmen weiterhin ein Klima herrscht, in dem Egotrips, Machtspiele und altmodische Führungsstile allgegenwärtig sind. Der «Kulturwandel» hat es in einigen Unternehmen zwar auf die Top-Management-Agenda geschafft – bis zu einer wirklich neuen Art des Umgangs und der Zusammenarbeit ist es aber offenbar noch ein weiter Weg.

Ein halbherziger Kulturwandel ist jedoch nicht nur ein grösser werdender Wettbewerbsnachteil für Unternehmen, die mit dem globalen Wettbewerb um Top-talente, dem demografischen Wandel und der Sehnsucht nachwachsender Generationen nach sinnstiftender Arbeit Schritt halten wollen. Unternehmen, denen ein wirksamer Kulturwandel nicht gelingt, haben massive ökonomische Nachteile: Eine aktuelle repräsentative Befragung deutscher Unternehmen aller Branchen über die Stellhebel für Mitarbeiterbegeisterung und -bindung (Köhler und Hamm, 2019) zeigt, dass der Wert eines Kulturwandels für deutsche Unternehmen sich in Summe auf, konservativ berechnet, 275 Mrd. Euro beläuft. Dieser ökonomische Effekt wird von begeisterten Mitarbeitern ausgelöst, die sich stärker als sonst in ihrem Job engagieren, höhere Produktivität und Arbeitsqualität abliefern, den Arbeitgeber weiterempfehlen, seltener krankheitsbedingt fehlen und länger im Unternehmen verweilen.

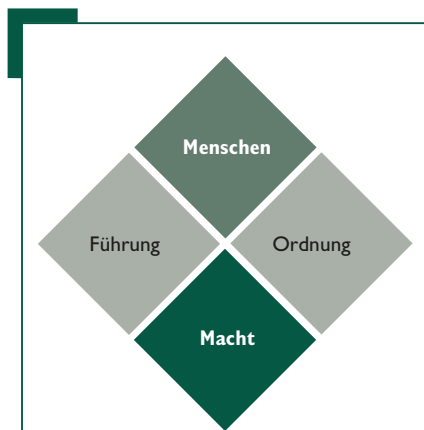
## Kultur ist mehr als Tischkicker: Kulturwandel als Machtwandel

So häufig wie der Begriff «Kultur» in Unternehmen verwendet wird, so vielfältig sind die damit verbundenen Assoziationen. Sie reichen von äusserlichen Veränderungen, wie z. B. Tischkicker, Turnschuhe, Sitzsäcke oder Bällebad, über

### Die Autoren

Wiebke Köhler, die frühere Unternehmensberaterin (McKinsey & Company, Roland Berger), war bis 2018 Personalvorstand bei der AXA in Deutschland. Sie ist Gründerin der Strategieberatung impactWunder und Autorin des Buches «Schach der Dame!», das zum Bestseller wurde.

Dr. Anja Hartmann ist Owner und Principal der Unternehmensberatung bucketrider.org, die sie 2013 gründete. Die promovierte und habilitierte Sozial- und Geisteswissenschaftlerin arbeitete zuvor 12 Jahre bei McKinsey & Company, zuletzt als Partnerin. Für Frauenfragen engagiert sie sich u.a. als Vorstandsmitglied des Netzwerks «Generation CEO e.V.»



**Abb. 1: Vier Dimensionen des Kulturraums im Unternehmen**

Veränderungen im Umgang (z. B. Duz-Kultur, kollaborative Arbeitsformen) bis hin zur Abflachung oder Abschaffung von Hierarchien oder zu neuen Werten, Leitbildern, Logos und Unternehmensvisionen.

Nach unserem Verständnis gibt es vier konstituierende Dimensionen, aus denen der «Kulturraum» in jedem Unternehmen besteht (Abb. 1):

### 1. Menschen: Das Unternehmen als Gemeinschaft

Jedes Unternehmen besteht aus Menschen. Die Belegschaft jedes Unternehmens ist vielfältig. Menschen verschiedenster Herkunft, aus diversen sozialen Schichten sowie unterschiedlichen Alters, sexueller Orientierung oder religiöser Überzeugung arbeiten zusammen. Für diese Vielfalt dienen «soft factors» als Kleber jenseits aller Strukturen und Prozesse: Die im Unternehmen gelebten Werte, Verhaltensregeln, Symbole, Glaubenssätze oder Normen machen aus der Vielfalt der dort Arbeitenden überhaupt erst eine Gemeinschaft.

«Soft factors» sind ein gemeinsamer Nenner für das Miteinander – Spielregeln für Interaktionen im beruflichen Alltag. Explizit werden solche Faktoren durch Fragen wie: Was wird im Unternehmen belohnt? Welches Verhalten wird sanktioniert? Hierzu zählen dann

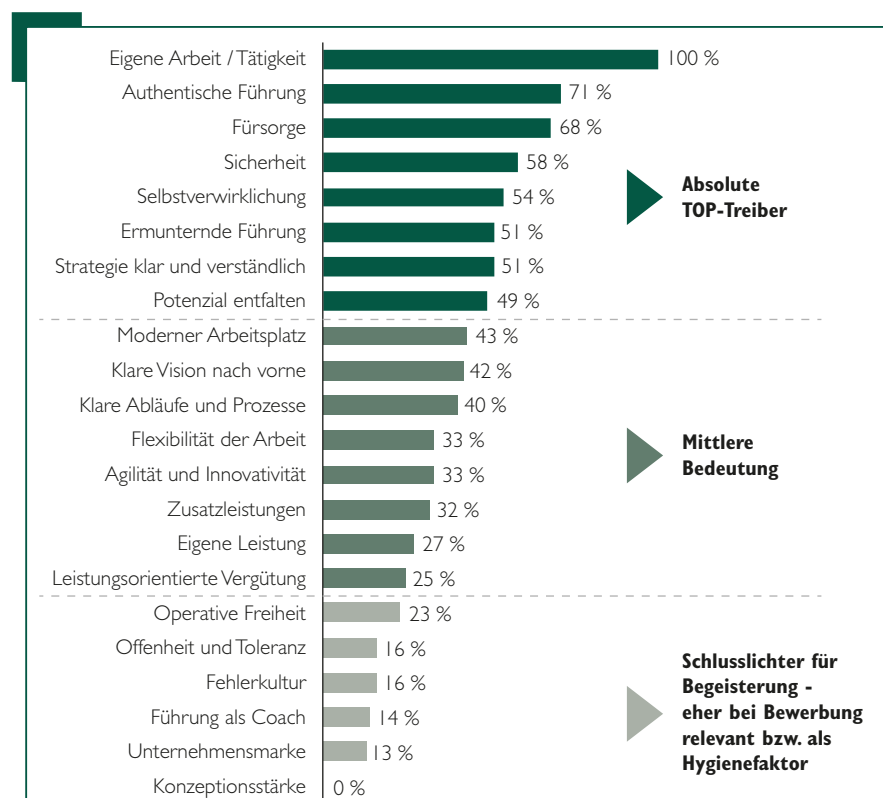
greif- und sichtbare Elemente wie Kleidungs- oder Büroeinrichtungsnormen (Sind grosse Ohrringe tabu? Wer arbeitet im Open Space? Wer bei geschlossener Tür?), aber auch subtilere Usancen wie die Selbstverständlichkeit, mit der beispielsweise persönliche oder familiäre Themen im Kollegenkreis (nicht) angesprochen werden oder der Umgang mit Risikofreude, Fehlern und Versäumnissen.

### 2. Führung: Jemand muss aufzeigen, wohin es geht

Im Gegensatz zur zweckfreien Gemeinschaft einer Freundesgruppe beim Strandspaziergang, arbeitet die Gemeinschaft der Menschen in einem Unternehmen für eine Strategie und gemeinsame Ziele. Um Zweck, Strategie und Ziele zu formulieren und zu kommunizieren, braucht es Führung, die je nach Unternehmenskultur hierarchisch bei wenigen Positionen

trägern oder, beispielsweise in projektorientierten Organisationen, rotierend bei verschiedenen Projektleitern liegt.

Ob auf Dauer oder auf Zeit: Führungskräfte tragen mit ihrem Verhalten wesentlich zur Ausprägung der Unternehmenskultur bei. Das Forschungsprojekt Mitarbeiterbegeisterung (Köhler und Hamm, 2019) zeigt, dass «authentische Führung» der zweitwichtigste Hebel ist, um Mitarbeiter zu begeistern (Abb. 2). «Authentisch führen» bedeutet unter anderem: Führungskräfte, die Unternehmenswerte glaubwürdig vorleben, Strategien erklären und erläutern, wie jeder dazu beitragen kann, Mitarbeiter für ihre Aufgabe motivieren, sich hinter das Team stellen, das jeweils beste Team für die Aufgabe zusammenstellen, Kritik in beide Richtungen zulassen, dem Einzelnen Freiraum zur Lösungsfindung und Ideenentwicklung einräumen, korrigierend eingreifen und mögliche Hindernisse beseitigen.



**Abb. 2: Faktoren der Mitarbeiterbegeisterung** (Quelle: Repräsentative Marktforschungsstudie der Strategieberatung impactWunder (n = 1 100 Teilnehmer) zur Mitarbeiterbegeisterung in Deutschland im Jahr 2019 (Köhler und Hamm, 2019))

### 3. Ordnung: Alles hat seinen Platz

Ein häufiges Missverständnis aktueller Kulturwandel-Diskussionen ist, dass eine Abschaffung überkommener Strukturen oder Prozesse automatisch einen kompletten Verzicht auf dieselben bedeuten würde. Das ist grundfalsch. Gerade agile und kooperative Arbeitsweisen beruhen darauf, dass Regeln festgelegt und eingehalten werden. Ein Scrum-Sprint hat genauso klar definierte Rollen und Abläufe wie seinerzeit der Lean-Prozess bei Toyota oder wie Charlie Chaplins Fließbandarbeit in «Modern Times». Kein Unternehmen funktioniert ohne Ordnungsmechanismen (vgl. z. B. Dark Horse Innovation, 2016).

Und: Mitarbeiter schätzen Ordnung. Die Themen «Fürsorge» und «Sicherheit» – Verlässlichkeit der Arbeit und des Arbeitgebers, vertrauensvolle und wertschätzende Arbeitsverhältnisse sowie die Solidität des Unternehmens insgesamt – wurden im Forschungsprojekt Mitarbeiterbegeisterung (Köhler und Hamm, 2019) als dritt- und viertwichtigster Hebel für Mitarbeiterbegeisterung identifiziert (vgl. Abb. 2). Zur Ordnung gehören auch viele Hygienefaktoren wie Gestaltung und Lage des Arbeitsplatzes, klare Prozesse und Strukturen, Flexibilität von Arbeit nach Arbeitszeit und -ort oder Zusatzleistungen wie Kita oder Kantine.

### 4. Macht: Wer hat am Ende das Sagen?

«Macht», schrieb Hannah Arendt, «gehört [...] zum Wesen aller irgendwie organisierten Gruppen. [...] Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit [...] sich mit anderen zusammenschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz der Gruppe [...]» (Arendt, 1970). Als organisierte Gruppe von Menschen muss sich jedes Unternehmen die Frage stellen, wie die Machtverhältnisse in seinen spezifischen Diskussions- und Entscheidungsprozessen sortiert sind: Wer hat welche Macht im Unternehmen? Wie

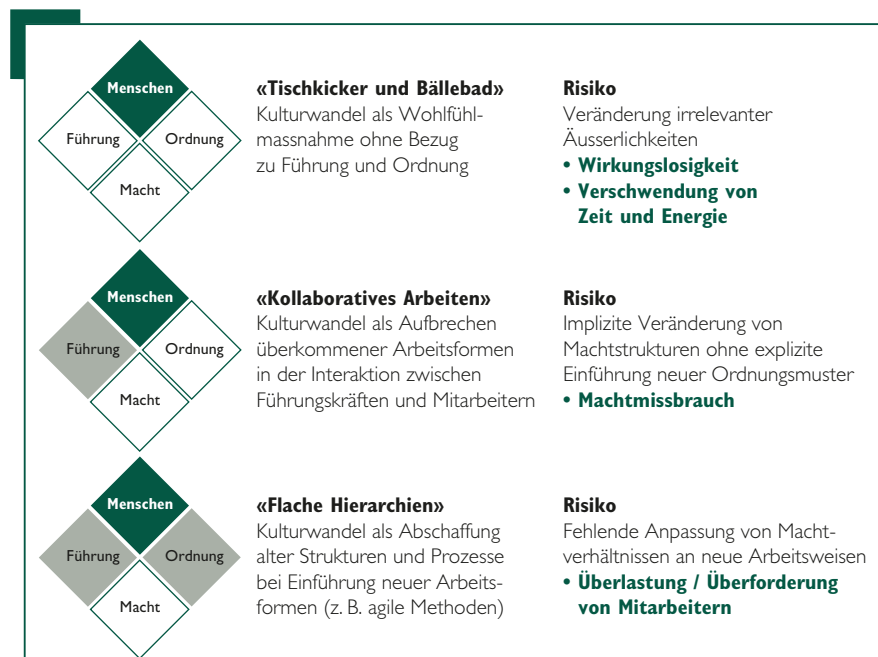


Abb. 3: Kulturwandel ohne Machtwandel

und auf Basis welcher Ressourcen wird Macht ausgeübt? Wo liegt die definierte Grenze zwischen Machtmissbrauch und verantwortungsbewusstem Umgang mit Macht?

Die Frage nach der Machtverteilung im Unternehmen ist wichtig, denn: Ein Kulturwandel ohne explizite Diskussion darüber, was er für die herrschenden Machtverhältnisse bedeutet, läuft immer Gefahr, unvollständige Transformationen zu produzieren (vgl. Abb. 3). Im harmlosesten Fall geht es dabei «nur» um Wirkungslosigkeit und verschwendete Zeit und Energie; im schlimmsten Fall entsteht durch den Kulturwandel ein Machtvakuum, in dem Intriganten leichtes Spiel haben. Dann treten persönliche Kungeleien an die Stelle von klaren Zuständigkeiten, das Unternehmen zerfällt in In- und Out-Groups mit intransparenten Machtgeflechten – und das Ergebnis ist menschenverachtender als jeder tayloristische Workflow.

Mit der Forderung nach Kulturwandel als Machtwandel schliesst sich der Kreis zu den Treibern für Mitarbeiterbegeisterung (vgl. Abb. 2): An erster Stelle steht dort «Eigene Arbeit / Tätigkeit», wobei es um einen erfüllenden Beruf geht –

«das machen zu können, was man gerne macht». Mitarbeiter, die ihre Arbeit als erfüllend empfinden, sind begeisterter dabei – und zur Erfüllung gehört unzertrennlich das Gefühl, genügend Selbstbestimmung über die eigene Tätigkeit zu haben: das mittlerweile auch im Deutschen sprichwörtliche «Empowerment» (vgl. Ryan und Deci, 2017). Mit anderen Worten: Mitarbeiterbegeisterung entsteht im Wesentlichen dadurch, dass alle Mitarbeiter hinreichend viel Macht über die Gestaltung ihrer eigenen Tätigkeiten haben – eine wichtige Facette des Machtwandels im Unternehmen.

Das heisst: Kulturwandel als Machtwandel bedeutet, dass eine Veränderung der Formen der Zusammenarbeit zwischen Menschen im Unternehmen sowie der Führungs- und der Ordnungsmuster immer mit einer bewussten (Neu-) Gestaltung der Machtverhältnisse einhergehen muss. Überkommene Machtstrukturen und -prozesse sind nicht mehr zeitgemäss und werden abgeschafft – und an ihre Stelle werden neue Machtstrukturen und -prozesse gesetzt. Demokratie statt Autokratie, auch im Unternehmen – aber nicht: Anarchie im neugestalteten Workspace mit Tischkicker und Bällebad.

## Ein Beispiel: Mehr Frauen in Führungspositionen – eine Frage der Macht!

«Mehr Frauen in Führungspositionen!», ist ein Spitzenreiter unter den zahlreichen Zielen, die Unternehmen durch Kulturwandel-Initiativen zu erreichen versuchen. Mehr Frauen in Führungspositionen: Das wäre nicht nur gerecht, sondern offenbar auch, wie zahlreiche Studien immer wieder belegen, gut für das Geschäft (vgl. z. B. BCG/TUM, 2017; McKinsey & Company, 2017). Trotzdem tut der Durchschnitt der deutschen Unternehmen sich schwer: Per 1. September 2019 betrug der Frauenanteil in deutschen Vorstandsetagen gerade einmal 9,3 Prozent (Allbright Bericht, 2019).

In den meisten Unternehmen begann das Bemühen um einen höheren Frauenanteil (nicht nur in Führungspositionen) bereits vor Jahrzehnten mit der Dimension Ordnung: Flexible Arbeitszeitmodelle und Unterstützung bei der Familienarbeit sollten Frauen im Job halten und zur Karriereentwicklung inspirieren. Dass diese Massnahmen allein nicht ausreichen, erkennen inzwischen alle. Vorausschauende Unternehmen etablierten deshalb längst andere Prozesse und Strukturen, die ihre Unternehmenskultur deutlich verändern. Als Ordnungsmechanismen zählen hierzu zum Beispiel:

- Objektive, transparente Kriterien bei Einstellungen und Beförderungen, sowie eine Vorabauswahl von Kandidaten ohne Kenntnis des Geschlechts (wie «Blind Auditions» in Orchestern)
- Listenquoten für Positionsbesetzungen, bspw. mindestens 50 Prozent weibliche Kandidatenprofile und mindestens eine Frau auf der Shortlist, sowie weibliche Besetzungsquoten pro Organisationsebene (jenseits der «Zielgrösse Null»)
- Offenheit für unterschiedliche Lebensmodelle (z. B. alleinstehend / verheiratet, mit Kindern / kinderlos) durch variabel gestaltbare Arbeits- und Karriereprozesse wie eine flexible Regelung des Arbeitsplatzes, Home-Office-Tage oder Berücksichtigung von Elternzeit als Karrierebaustein

Auch Unternehmen mit hohem Engagement in diesem Feld stellen jedoch fest, dass ohne Berücksichtigung der Dimensionen Menschen und Führung die Besetzung insbesondere höherer Führungsebenen mit Frauen stagniert. Die Unternehmen, die hier weitergekommen sind, nutzen unterschiedliche Ansätze, wie beispielsweise:

- Eine wertungsfreie Kultur, die Diversität schätzt und schützt: Zum Unternehmen gehören alte und junge Menschen, Frauen und Männer, ausländische und inländische Kollegen, gesunde Menschen und solche mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen – dazu eine starke Identität und Gemeinschaftsgeist im Unternehmen (manifestiert in Slogans wie «We are Bosch»)
- «Unconscious Bias»-Training für Führungskräfte aller Ebenen zum Auflösen unbewusster Denkmuster, Bewertungsraster, Rollenmodelle und Geschlechterklischees sowie zum unterschiedlichen Machtverhalten
- Mentorenschaft für und durch Frauen, z. B. durch erfahrene Top-Managerinnen ausserhalb der direkten Berichtslinie oder der Organisation sowie Unterstützung von Frauennetzwerken und eines «Frauen-fördern-Frauen»-Ansatzes: Frauen wie Männer empfehlen konsequent Frauen, wenn sie um Vorschläge gebeten werden
- Auf den Führungsebenen: Explizite Einigung über Führungsprinzipien, Grundregeln der Zusammenarbeit, Werte und Konfliktlösungsmechanismen unter Einbeziehung der beteiligten Frauen, um Diskussions- und Entscheidungsmechanismen zu etablieren, in denen Frauen und Männer im Unternehmen gleichermassen produktive Beiträge leisten können

Um tatsächlich mehr Frauen als heute in Führungspositionen zu sehen, sind nicht nur eine oder zwei, sondern alle diese, oder ähnliche, Massnahmen erforderlich. Es bedarf einer vielschichtigen Initiative über alle vier Dimensionen der Unternehmenskultur hinweg. Dazu gehört natürlich auch eine starke, nachhaltige Unterstützung seitens der Unternehmensspitze. Hier kommt schliesslich die Di-

mension Macht ins Spiel: Mehr Frauen in Führungspositionen bedeutet, dass es weniger Führungspositionen für Männer gibt. Hinter der «Frauenfrage» steckt selbstverständlich auch eine Machtfrage, die thematisiert werden muss.

Aus der oben geschilderten Anforderung, jeden Kulturwandel auch als Machtwandel zu begreifen, ergibt sich hiermit ein Risiko – und eine Chance.

Das Risiko: Wenn bei den aktuell in so vielen Unternehmen laufenden Kulturwandel-Initiativen die Machtfrage ungestellt bleibt, potenziert sich die Gefahr, dass auch gut gemeinte Kulturveränderungen keinen Beitrag zur Verbesserung des Frauenanteils in Führungspositionen leisten – stattdessen bleibt die Macht, wo sie heute ist, und wird unter Umständen sogar weniger transparent ausgeübt als bisher.

Die Chance: Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte Kulturwandel als Machtwandel begreifen und gemeinsam offen darüber diskutieren, wie sie die Machtverhältnisse im Unternehmen unter den Bedingungen der neuen Arbeitswelt definieren wollen, dann können Frauen diese Machtverschiebungen mitgestalten und davon profitieren.

## Referenzen

- Allbright Bericht. (2019). Entwicklungsland. Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung. Abgerufen von: <https://www.allbright-stiftung.de/allbright-berichte>.
- Arendt, H. (1970). Macht und Gewalt. München: Piper.
- BCG/TUM (2017). The Mix that Matters: Innovation through Diversity. Abgerufen von: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx>.
- Dark Horse Innovation. (2016). Digital Innovation Playbook. Hamburg: Murmann.
- Hartmann, A.V. (2013). Präzision und Perspektivität – wie lässt sich die Energie der Veränderung produktiv nutzen und lenken? In: Kästner, T., Rentz, H. (2013). Handbuch Energiewende. Essen: etv Energieverlag.
- Hartmann, A.V. (2018). Unternehmenskultur: Kulturwandel im Blindflug? Interview mit dem Management-Radio. Abgerufen von: <http://www.management-radio.de/dr-anja-victorine-hartmann-unternehmenskultur-kulturwandel-im-blindflug/>.
- Harvard Business Manager (2017). Agiles Management. Was Sie über die neue Art der Unterneh-

- mensführung wissen müssen. Hamburg: manager magazin.
- Köhler, W. (2019). Schach der Dame! Was Frau und (Mann) über Machtspiele im Management wissen sollte. Norderstedt: Books on Demand.
- Köhler, W. und Hamm, I. (2019). Forschungsprojekt Mitarbeiterbegeisterung. Abgerufen von: <https://www.impactwunder.com/kompetenzen-beratungsfelder/>.
- McKinsey & Company (2017). Women Matter: Ten Year of Insight on Gender Diversity. Abgerufen von: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>.
- Ryan, R. M. und Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Publishing.