

Digitalisierung
Künftige Anforderungsprofile
für Mitarbeitende ermitteln

Bewerbungsprozess
Ghosting ist die schlechteste
Art der Absage

Freiwilligenprogramme
Den Personalabbau
sozialverträglich gestalten

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



02/2021

personalmagazin.de 14.00 €



SpencerStuart

SONDER-
AUSGABE

Unternehmenskultur
Dem Wachstum den Boden bereiten



Licht ins Dunkel bringen

Von Matthias Haller

Die Unternehmenskultur ist ein Dauerbrenner. Längst haben Vorstände und Aufsichtsräte sie als Erfolgsfaktor ausgemacht. Und doch bleibt sie häufig eine Blackbox. Denn erst, wenn es gelingt, sie zu verstehen, zu messen und zu gestalten, kann sie ihr volles Potenzial entfalten.

● Unternehmenskultur kann einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation leisten. Darüber besteht in Managementkreisen weitestgehend Einigkeit. Und doch fällt es vielen Unternehmen schwer, den Erfolgsfaktor Kultur zu verstehen, zu messen und zu gestalten.

Stellen wir uns dazu ein mittelständisches Unternehmen vor: Maschinenbau, einige Hundert Beschäftigte, ländlicher Standort, gewachsene Strukturen, erfolgreich. Auf einer Stellenbörse wirbt das Unternehmen mit einer „modernen Kultur“. Die Beschreibung entspricht der Selbstwahrnehmung des Managements. Würde man nun ein Dutzend Mitarbeitende dieses Unternehmens befragen, was dessen Kultur ausmacht, erhielte man höchstwahrscheinlich ein Dutzend unterschiedlicher Antworten. Im besten Fall ergäben sich daraus Gemeinsamkeiten, im allerbesten deckten sich diese mit der Vorstellung des Managements. Dieses Beispiel zeigt bereits ein grundlegendes Dilemma der Unternehmenskultur. Anspruch, Wirklichkeit und Wahrnehmung gehen mitunter auseinander. Wie es gelingen kann, diese Lücke zu schließen, lesen Sie im Beitrag zum Kununu-Kulturkompass.

Definitionen mit Unschärfen

Warum ist es eigentlich so schwer, die Kultur zu greifen? An Definitionen mangelt es schließlich nicht. Der amerikanische Sozialwissenschaftler Edgar H. Schein, der als Wegbereiter des Forschungsfelds gilt, definierte Organisationskultur bereits 1985 als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird“. Vereinfacht ausgedrückt, besteht die Kultur also aus gemeinsamen Grundannahmen, Werten und Verhaltensweisen in einem Unternehmen. Sonja Sackmann, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität der Bundeswehr in München, spricht vom „Bestandteil der Routinen und Gewohnheiten, die im alltäglichen Arbeitsprozess bei der Wahrnehmung im Denken, Handeln und Fühlen unreflektiert zutage kommen“. So weit, so klar? Leider nein. Denn viele der Definitionen bleiben unscharf bis vage.

Modelle sollen Messbarkeit ermöglichen

Die Unternehmensberatung Spencer Stuart hat deshalb gemeinsam mit der Harvard Business School ein Modell entwickelt, das Unternehmenskultur anhand von acht Dimensionen sichtbar

und messbar machen soll. Zum Einsatz kam das Modell unter anderem bei Vodafone Deutschland. Das Telekommunikationsunternehmen, das im August 2019 den Kabelnetzbetreiber Unitymedia übernahm, startete auf Basis der Analyse einen Prozess der Kulturintegration. Im Doppelinterview erläutern CEO Hannes Ametsreiter und CHRO Bettina Karsch, wie es Vodafone gelungen ist, ein gemeinsames Wertegerüst zu etablieren. Für einen nachhaltigen Kulturwandel rechnet das Unternehmen mit einem Zeitraum von zwei bis drei Jahren.

Kulturwandel braucht Zeit

Der Kultur auf die Spur zu kommen, ist also möglich. Sie zu beherrschen oder zu gestalten, bleibt dennoch ein schwieriges Unterfangen. Das liegt an ihrem Wesen. Denn Kultur ist nichts, das sich anordnen lässt und das, einmal eingeführt, auf alle Zeiten funktioniert. Kultur entsteht im täglichen Tun. Sie muss also von allen Beschäftigten eines Unternehmens gelebt werden – vom Auszubildenden bis hin zum Vorstand. Lippenbekenntnisse allein genügen dafür nicht. Auch deshalb hat Hannes Ametsreiter die Kultur bei Vodafone zur Chefsache erhoben. Denn letztlich ist es am Management und der Führungsebene, die gemeinsame Kultur vorzuleben und somit zum Handlungsmaßstab zu machen.

Beispiele wie das gelingen kann, gibt es viele. Sirka Laudon, Personalvorständin der Axa Deutschland, verzichtet auf ein Einzelbüro, weil sie für eine offene Kommunikationskultur auf Augenhöhe steht. Antje von Dewitz, Geschäftsführerin von Vaude, versteht Führungskräfte als Rahmengerber, die mit ihrem Handeln Vertrauen aufbauen – und hat mit ihrem Ansatz den Outdoor-Hersteller zum nachhaltigen Vorzeigeunternehmen gemacht.

Widerstandsfähig und wirtschaftlich

In die Kultur zu investieren, kann sich also auszahlen. Sie stärkt die Mitarbeiterbindung, macht widerstandsfähiger gegen externe Einflüsse und stärkt das Gemeinschaftsgefühl – schafft also die Voraussetzung für mehr Leistungsfähigkeit.

Nur halbherzig sollten die Bemühungen nicht sein, wie unser Autor Martin Claßen in 24 spannungsgeladenen Thesen zeigt. „Kultur geht ans Eingemachte“, schreibt er und berichtet aus seiner Erfahrung als Organisationsberater. Denn wer es mit der Kultur wirklich ernst meint, muss bereit sein, sich immer wieder mit ihr auseinanderzusetzen. Sie ist ein wachsendes Ökosystem, das sich fortwährend verändert und auf Umwelteinflüsse reagiert. ■■■

Ob Transformation, M&A oder Corona-Krise: Führungskräfte, die die Kultur ihres Unternehmens steuern können, verfügen über einen großen Wettbewerbsvorteil. Spencer Stuart hat ein Modell entwickelt, mit dem sich die Unternehmenskultur messen und managen lässt. Es kann gleichermaßen auf Individuen, Teams und Organisationen angewendet werden.

Unternehmens- kultur messen und steuern

Von Gerhard Resch-Fingerlos, Simone Siebeke,
Annette Sohns und Isabelle Ehrmantraut



● Unternehmenskultur ist überall. Sie ist die unausgesprochene soziale Ordnung einer Organisation und funktioniert wie eine tonlose Sprache. Die Kultur greifbar zu machen und eine gemeinsame Sprache zu entwickeln, ist die Basis für ihre gezielte Steuerung und Entwicklung. So kann sie als erfolgsentscheidender Faktor gezielt genutzt werden: bei Fusionen und Übernahmen, wo die Kultur Statistiken zufolge der kritischste Faktor fürs Gelingen überhaupt ist, bei jeder Art von Transformation, bei Rekrutierungsinitiativen oder Nachfolgeregelungen. Oder in Krisensituationen wie der derzeitigen Corona-Pandemie. Peter Drucker sagte „Culture eats strategy for breakfast“ und so gilt eben auch umgekehrt, dass die Unternehmenskultur immer dann, wenn sie auf Strategie und Führung abgestimmt ist, einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Eine Analyse der Business School Insead und der britischen Organisation Board Agenda ergab: Obwohl Unternehmenskultur unter den Top-Drei-Prioritäten für Vorstand und Aufsichtsrat genannt wurde, verwandten nur 20 Prozent der befragten 450 Führungskräfte überhaupt Zeit auf das Thema. Die Gründe dafür: Unternehmenskultur wird oft als wenig greifbar empfunden und in vielen Firmen wird nur das gemanagt, was sich leicht verstehen und aktiv im Fokus halten lässt.

Wie sich Kultur definieren lässt

Genau für diese Fälle hat das globale Executive-Search- und Leadership-Advisory-Unternehmen Spencer Stuart ein Modell entwickelt. Einzigartig an dem Modell ist, dass es sowohl auf individueller, auf Team- als auch auf Unternehmensebene angewendet werden kann, einfach umsetzbar und so anschaulich ist, dass sehr schnell ein gemeinsames Verständnis für Kultur etabliert werden kann. Mithilfe eines Online-Fragebogens kann der Status quo ermittelt, grafisch dargestellt und diskutiert werden. Auf dieser Basis kann ein Führungsteam gemeinsam und sehr konkret eine attraktive, die Strategie unterstützende Zielkultur im Unternehmen entwickeln und nach und nach in der Organisation implementieren.

Das von Spencer Stuart entwickelte Kulturmodell misst universelle Verhaltensindikatoren, die für den intra- und interpersonellen Erfolg relevant sind. Sie wurden abgeleitet aus der Analyse von 120 führenden Forschungs- und Praxismethoden und beinhalten die aktuelle Forschung führender Wissenschaftler. Das Modell beruht auf der Überzeugung, dass in Organisationen zwei wesentliche Dimensionen kulturbildend wirken:

1. Menschliche Interaktion

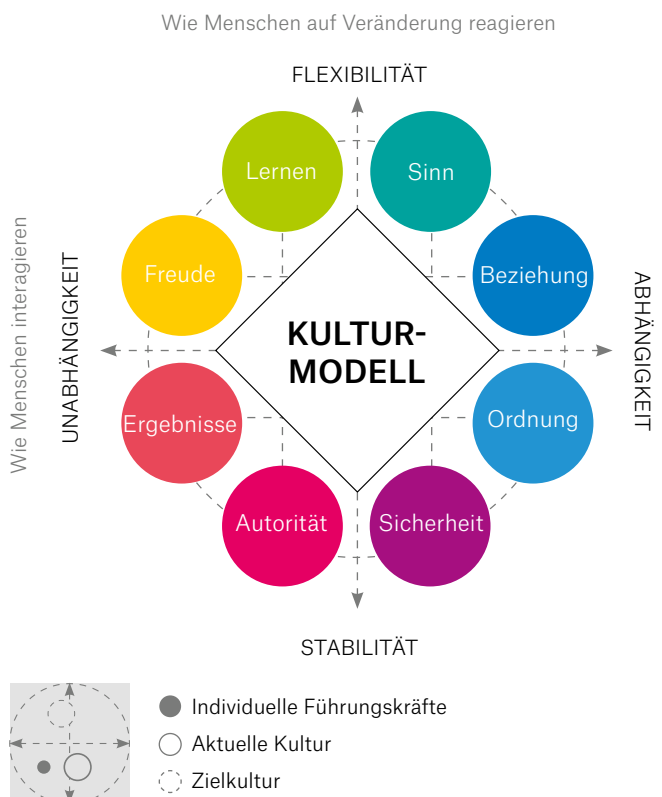
Wie unabhängig oder abhängig wird in einer Organisation gearbeitet? Worauf wird mehr Wert gelegt: auf individuelle Autonomie und Ergebnisse oder auf kollegiale Beziehungen und Teamgeist?

2. Die Reaktion auf Veränderung

Setzt eine Organisation eher auf das Festhalten am Status quo oder auf Flexibilität? Geht es eher um Konsistenz oder um Innovation?

In diesem Spannungsfeld lassen sich acht Faktoren identifizieren – über sie können die Schlüsselmerkmale von Unternehmenskulturen und Führungsstilen identifiziert werden (siehe Abbildung rechts).

Die acht Kulturdimensionen und die Matrix



- 1. Beziehung** konzentriert sich auf menschliche Verbindungen und gegenseitiges Vertrauen. Die Führungskräfte legen Wert auf Aufrichtigkeit, Teamwork und funktionierende zwischenmenschliche Beziehungen, die Mitarbeiter sind durch Loyalität miteinander verbunden.
- 2. Sinn** zeigt sich in Idealismus und Altruismus. Hier arbeiten Menschen daran, nachhaltig Gutes für die Welt zu tun, sind tolerant und mitfühlend. Führungskräfte betonen die gemeinsamen Ideale.
- 3. Lernen** ist durch Kreativität charakterisiert. Das Arbeitsumfeld ist offen, die Menschen probieren gerne Neues aus. Vorgesetzte fördern Innovation, Wissen und Experimentieren.
- 4. Freude** – Individualität geht vor Konformität. Die Menschen dürfen ihren Instinkten folgen und bekommen mehr Freiraum, um ihre eigenen Stärken zur Lösung von Problemen einzubringen. Es geht weniger um das Einhalten von Regeln und Prozessen, sondern mehr darum, die eigenen Ziele mit angemessenen Mitteln zu erreichen. Die Verantwortlichen legen Wert auf Individualität und Freude am Arbeiten.
- 5. Ergebnisse** – Leistung und Gewinn prägen das Verhalten. Die Mitarbeiter streben nach wirtschaftlichem Erfolg, für die Führungskräfte ist vor allem das Erreichen der Ziele wichtig.
- 6. Autorität** definiert sich über Stärke und Entscheidungsfreudigkeit. Das Arbeitsumfeld ist durch Wettbewerb geprägt, die Menschen sind vor allem auf ihren persönlichen Vorteil bedacht. Führungskräfte zeigen Zuversicht, Mut und Dominanz.
- 7. Sicherheit** steht für Planung und Vorsicht. Hier zeigen sich die Menschen risikobewusst, planen voraus und wägen alles genau ab. Führungskräfte legen Wert auf Realitätssinn, Rationalität und Daten.
- 8. Ordnung** zeigt sich anhand von Respekt, Struktur und gemeinsamen Normen. Das Arbeitsumfeld ist ein gut systematisierter Ort, an dem die Menschen dazu neigen, sich anzupassen. Vorgesetzte legen Wert auf bewährte Traditionen und Prozesse.

Alle acht Kulturdimensionen lassen sich in das integrierte Rahmengerüst („die Matrix“) einordnen: Kriterium ist dabei, wie hoch der Grad der Abhängigkeit oder Unabhängigkeit (menschliche Interaktion) und der Flexibilität oder Stabilität (Reaktion auf Veränderung) ist. Kulturmerkmale, die im Gerüst in enger Nachbarschaft zueinander liegen – wie Sicherheit und Ordnung –, koexistieren häufig nebeneinander in Unternehmen und ihrer Belegschaft. Im Gegensatz dazu kommt es eher selten vor, dass Merkmale, die sich im Gerüst gegenüberliegen – wie Sicherheit und Lernen – gleichzeitig in einer Organisation anzutreffen sind. Das liegt daran, dass es mehr Energie kostet, sie nebeneinander am Leben zu erhalten.

Das Kulturmodell lässt sich auf drei Ebenen anwenden

Das Besondere des Kulturmodells ist, dass es sich auf drei Ebenen anwenden lässt.

Individuell: Welche Persönlichkeitsmerkmale zeichnen eine Führungskraft aus, wie beeinflussen diese ihren Führungsstil und damit die Wirkung auf die Unternehmenskultur? Inwieweit passt das individuelle Profil zur bestehenden oder angestrebten Unternehmenskultur?

Team: Wie sehen die individuellen und kollektiven Stile eines Führungsteams aus? Wo gibt es Gemeinsamkeiten, Unterschiede und gegebenenfalls auch Blind Spots? Welche Ansatzpunkte für eine effektivere Zusammenarbeit im Team lassen sich daraus ableiten? Wie unterscheiden sich die persönlichen Stile des Führungsteams von der Unternehmenskultur?

Organisation: Wie sieht die aktuelle Unternehmenskultur aus und passt diese zur übergeordneten Unternehmensstrategie und dem Führungsstil der Top-Teams? Gibt es Elemente in der aktuellen Kultur, die einer Transformation des Unternehmens im Wege stehen? Wie müsste die Unternehmenskultur aussehen und gegebenenfalls angepasst werden, um die Strategie zu stützen, eine Transformation zu erleichtern und zu beschleunigen?

Kulturanalyse bietet wichtige Entscheidungsgrundlagen für Führungskräfte

Führungskräfte und Mitarbeiter als Individuen ebenso wie ganze Unternehmen oder aber auch einzelne Abteilungen gleich welcher Größe können auf Basis des Spencer-Stuart-Modells nach einer unkomplizierten Online-Befragung (je nach Bedarf ergänzt durch persönliche Interviews) in einer Kultur-Matrix verortet werden. Hinter diesem „Culture Alignment Framework“ steht ein hauseigener Algorithmus inklusive des Know-hows der Berater. So werden innerhalb kurzer Zeit kulturelle Passungen oder Divergenzen von Unternehmen und Unternehmensteilen zueinander – oder auch von Führungskräften, Abteilungen und Teams – sichtbar.

In der Regel genügt schon eine Stichprobe ab 20 Teilnehmern. Das Ergebnis – auch mit einer grafischen Verortung von Personen, verschiedenen Abteilungen oder auch Standorten – ist zum Beispiel eine wertvolle Entscheidungsgrundlage in Transformationen generell, aber auch bei der Integration von Unternehmen oder Joint Ventures. So können die Kulturen zweier Unternehmen ermittelt und verglichen werden, eine gemeinsame Zielkultur definiert und etabliert werden.

Wenn Führungskräfte die acht Dimensionen der Matrix bewusst anwenden, sind sie in der Lage:

- die eigene Unternehmenskultur zu erkennen und zu visualisieren;
- den Grad der Übereinstimmung zwischen einzelnen Mitarbeitern oder Abteilungen und der Kultur festzustellen;
- Subkulturen zu identifizieren, die für bessere oder schlechtere Leistungen stehen, und Schlussfolgerungen für Veränderungsbedarf zu ziehen;
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Team-Zusammensetzungen, aber auch etwaige Blind Spots zu identifizieren und die Effizienz der Teamarbeit auf dieser Basis gezielt zu steigern;
- Unterschiede zwischen den Firmen bei Übernahmen zu identifizieren und aktiv anzugehen;
- neue Führungskräfte schnell mit der Kultur bekannt zu machen und ihnen dabei zu helfen, ihre Mitarbeiter auf die effektivste Art und Weise zu führen;
- festzustellen, wie gut individueller Führungsstil und Unternehmenskultur zusammenpassen;
- die Zielkultur zu entwickeln, die dazu erforderlichen Veränderungen zu kommunizieren, mit einer Roadmap zu versehen und
- die nötige Personalentwicklung anzustoßen – hierzu gehört auch, externe Recruitments von Personen gezielt vorzunehmen, das heißt Kandidaten auszuwählen, deren Persönlichkeit

Beispiel Vodafone: Unternehmenskultur als Werkzeug der Krisenbewältigung

Für Vodafone kam die Corona-Pandemie zu einem denkbar herausfordernden Zeitpunkt: Das Kommunikationsunternehmen hatte erst im August 2019 Unitymedia, das deutsche Kabelgeschäft von Liberty Global, übernommen. Es galt, aus zwei Unternehmen eins zu machen und auch kulturell zusammenzuwachsen. Es mussten nicht nur wichtige Mitarbeiter an Bord und die Mitarbeiterzufriedenheit hoch gehalten werden, sondern es sollten durch die Fusion auch Chancen zur Innovation und zum Reengineering identifiziert werden. In dieser Situation hatte sich Vodafone bereits an Spencer Stuart gewandt und mithilfe der Kulturmatrix und den Analyseinstrumenten ein Kulturintegrationsprojekt gestartet. Mitten in dem Projekt kam dann auch noch die Corona-Krise. Welche Herausforderungen zu meistern waren und was die Unternehmenskultur von Vodafone ausmacht, erläutern CEO Hannes Ametsreiter und CHRO Bettina Karsch im Interview ab Seite 24. Einen begleitenden Artikel über das Kulturintegrationsprojekt bei Vodafone lesen Sie exklusiv auf www.haufe.de/personal.

einen optimalen Fit zur Zielkultur darstellt und die damit als Change Agents agieren können, um die aktuelle Unternehmenskultur in die Zielkultur zu transformieren.

Management von Unternehmenskultur – Beispiel aus dem Mittelstand

Für einen großen internationalen Mittelständler ist Wandel das tägliche Geschäft. Große Trends wie Digitalisierung und der generell immer rauere Wettbewerb prägen den Betrieb mindestens ebenso wie die Traditionen des Unternehmens, das vor allem auf Stabilität, Konsistenz und Teamwork setzt. Um zukunftsfähig zu bleiben, ist es unabdingbar, dass die Organisation am Markt flexibler auftreten muss. 2019 beschloss das Führungsteam mithilfe von Spencer Stuart, die Unternehmenskultur aktiver zu managen, um künftig agiler auf sich verändernde externe Bedingungen im Markt reagieren und Kundenwünsche schneller umsetzen zu können.

Hierbei wurden zum einen die individuellen Stile des Führungsteams analysiert und parallel die Unternehmenskultur ermittelt. Die Grafik auf Seite 23 verdeutlicht, dass das Führungsteam überwiegend im oberen linken Quadranten angesiedelt ist, der für Innovation und Veränderung steht und sich durch eine hohe Flexibilität auszeichnet. Die Unternehmenskultur hingegen ist im

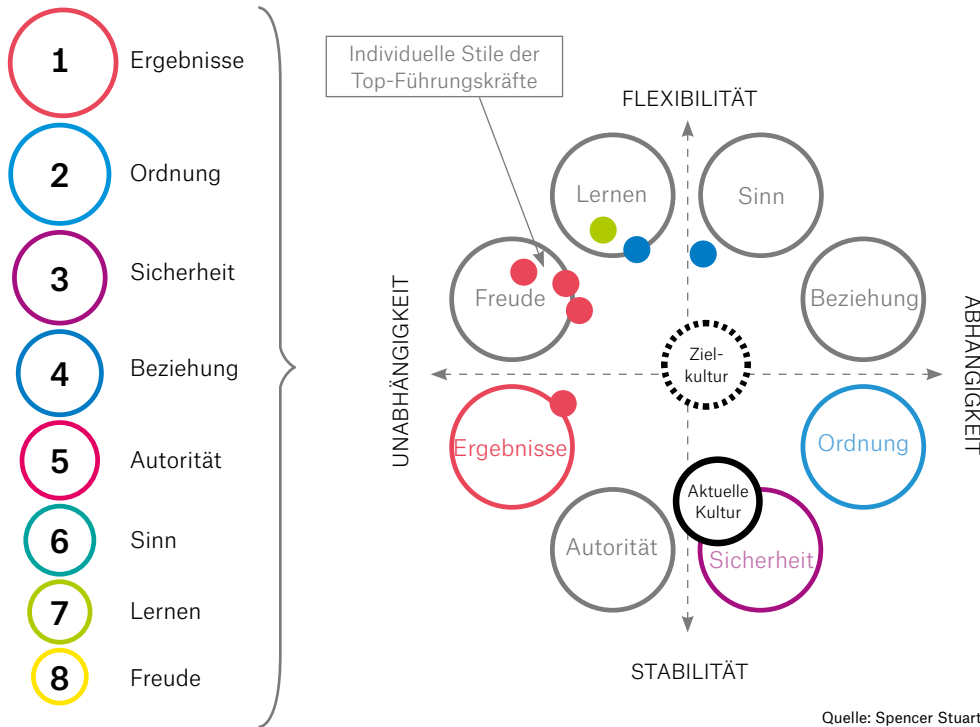
unteren vierten Quadranten angesiedelt. Hier bestimmen Tradition und Sicherheit sowie das Festhalten an etablierten Strukturen und Prozessen das Verhalten. Selbst bei einem gut abgestimmten und motivierten Führungsteam wird offensichtlich, dass alle Transformationsbemühungen durch die aktuelle Unternehmenskultur verlangsamt, stellenweise verhindert, auf jeden Fall aber erschwert werden. Es entstehen Reibungsverluste, Unsicherheiten und Ängste, die einer Veränderung im Wege stehen und wertvolle Zeit kosten. Im nächsten Schritt wurde in enger Zusammenarbeit von Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern eine geeignete Zielkultur definiert, die dann im Folgenden mit Hilfe von Multiplikatoren in verschiedenen Arbeitsgruppen ausgearbeitet und pilotiert wurde, um anschließend sukzessive auf die Organisation übertragen zu werden, damit sich die gewünschten Werte entwickeln können.

Dies ist ein Prozess, der Zeit braucht und nicht von heute auf morgen zu realisieren ist. Dabei ist es wichtig, zu beachten, dass die Definition einer attraktiven Zielkultur in der Regel alleine nicht ausreicht. Es muss darauf geachtet werden, dass Strukturen und Prozesse im Unternehmen die Zielkultur auch fördern und sie ermöglichen und die neue Kultur von den Führungskräften vorgelebt wird. So versuchen viele Unternehmen, zum Beispiel die Innovationskraft von Mitarbeitern zu steigern. In Unternehmen, in denen eine hohe Ergebnisorientierung und



Beispiel: Kulturanalyse in der Praxis

Werteprofile der Führungskräfte und Unternehmenskultur liegen diametral auseinander.



Autorität den Führungsstil prägen, ist es weniger wahrscheinlich, dass ein geeignetes Umfeld für Experimente entsteht und auch Fehler zugelassen werden, da dies dem schnellen Erreichen von Ergebnissen tendenziell widerspricht. Es muss also seitens der Führung, aber auch organisatorisch, Raum und Möglichkeiten, Ressourcen, eine Incentivierung und Wertschätzung des angestrebten Verhaltens geben, die sich auch in Strukturen und Prozessen des Unternehmens widerspiegeln. Den Weg von der Diagnose über die Definition der Zielkultur bis hin zur Implementierung und dem Roll-out in die gesamte Organisation begleitet Spencer Stuart mit verschiedenen Methoden und Abläufen und steht beratend und unterstützend zur Seite.

Keine Angst vor Zielkonflikten

Es kann Zielkonflikte zwischen den einzelnen Kulturdimensionen geben. Verwandte Werte wie „Sicherheit“ und „Ordnung“ können erfolgreich kombiniert werden, während weiter auseinander liegende wie „Sicherheit“ und „Lernen“ schwerer zu vereinbaren sind. Beispielsweise setzten 89 Prozent der von Spencer Stuart und der Harvard Business Review befragten Führungskräfte und Konzerne auf eine leistungsorientierte Kultur der „Ergebnisse“. Gleichzeitig wollen 63 Prozent „Beziehung“ fördern. Diese Kombination führt mitunter zu Verwirrung in der Belegschaft: Sollen die Mitarbeiter nun um jeden Preis Er-

gebnisse erzielen oder im Team partnerschaftlich agieren? In solchen Konfliktfällen wird die Unternehmensführung nicht darum herumkommen zu entscheiden, welche Werte und welches Verhalten der Mitarbeiter in welcher Situation gefördert werden sollen und welche nicht.

Wertvolles Element zur Steigerung des Unternehmenserfolgs

Das Management hat es in der Hand – und kann eine Unternehmenskultur tatsächlich verändern. Dafür muss jedoch im Unternehmen eine gemeinsame Sprache etabliert werden, um die heutige Kultur und ihre zukünftige Gestalt grundlegend zu verstehen. Geschäftskontext, Strategie, gewünschte Ergebnisse, Kultur und Führung müssen aufeinander abgestimmt werden.

Kulturwandel darf nicht als ein lineares Programm mit einem Anfang, einer Mitte und einem Ende behandelt, sondern sollte als ein dynamischer Lernprozess verstanden werden. Es müssen formelle und informelle Systeme

etabliert werden, die angestrebte Verhaltensweisen, tägliche Routinen und Praktiken ermöglichen, fördern, wertschätzen und incentivieren. Die Unternehmensführung muss aktiv formulieren, wie die Zielkultur aussehen soll und den eigenen Führungsstil entsprechend anpassen. Dieser neue Stil sollte kommuniziert und in allen Ebenen vorgelebt werden. Schließlich ist „Führung mit Unternehmenskultur“ einer der letzten großen nachhaltigen Wettbewerbsvorteile, der Unternehmen heute noch zur Verfügung steht. Wer sich darauf einlässt, wird feststellen, dass Kultur keineswegs vage und widerspenstig sein muss, sondern ein exzellentes Managementwerkzeug darstellt. ■

GERHARD RESCH-FINGERLOS ist Leiter Leadership Advisory Practice DACH bei Spencer Stuart.

DR. SIMONE SIEBEKE ist Leiterin HR Practice Deutschland bei Spencer Stuart.

ANNETTE SOHNS ist Beraterin Leadership Advisory Practice Deutschland bei Spencer Stuart.

ISABELLE EHRMANTRAUT ist Senior Associate Leadership Advisory EMEA bei Spencer Stuart.

„Wir setzen auf Performance, statt auf Präsenz“

Vodafone Deutschland verfolgt eine ehrgeizige Wachstumsstrategie. Dazu gehören auch Akquisitionen: Mannesmann, Arcor, Kabel Deutschland und zuletzt Unitymedia. Doch was macht das mit der Kultur des Unternehmens? Ein Gespräch mit CEO Hannes Ametsreiter und CHRO Bettina Karsch über die Suche nach einem gemeinsamen Nenner.

Interview Matthias Haller und Reiner Straub,
Fotos Alexander Basta

Personalmagazin: Herr Ametsreiter, welche Rolle spielt für Sie als CEO die Unternehmenskultur?

Hannes Ametsreiter: Sie ist ungeheuer wichtig und die Basis unseres Miteinanders. Ich verwende dafür gerne eine Metapher: Unternehmenskultur ist wie die Trikotfarbe einer Mannschaft. Sie drückt Zugehörigkeit aus, zeigt Einstellungen und reflektiert Werte. Unternehmenskultur formt sich aus dem Miteinander. Sie verbindet ein Team und schafft so die Voraussetzung, um gemeinsam erfolgreich zu sein. Für Einzelkämpfer ist in der modernen Wirtschaft kein Platz mehr.

Frau Karsch, nimmt ein CEO, der sich selbst um die Kultur kümmert, Ihnen als CHRO nicht das Thema weg?

Bettina Karsch: Im Gegenteil. Wenn Hannes die Kultur vorlebt, wertet er sie auf und zeigt, dass sie Teil der Unternehmensstrategie ist und wir als Organisation auf dem richtigen Weg sind.

Ametsreiter: Es kommt darauf an, was man sagt und ob man es auch tut. Wenn das authentisch ist, entsteht Vertrauen bei den Mitarbeitenden.

Vodafone ist wirtschaftlich ehrgeizig und hat einen ehemaligen Monopolisten zum Wettbewerber. Gibt es da Konflikte zwischen der Kulturarbeit und den Businesszielen?

Ametsreiter: Nein. Das eine bedingt das andere. Was es braucht, ist eine Vision, die beides miteinander verbindet. Die haben wir vor etwa fünf Jahren geschaffen, indem wir uns eine „Gigabit-Gesellschaft“ erträumt haben. Wir definieren sie als hochmodern, hochvernetzt, optimistisch und humanistisch. Als Unternehmen wollen wir diese Gesellschaft schaffen und gestalten. Das machen wir mit unserer Infrastruktur, unseren Produkten und unseren Services.

Ist das Giga also Teil Ihrer Kultur?

Ametsreiter: Es schlägt die Brücke zwischen den Geschäftszahlen und dem Teamspirit. Es gibt dem Unternehmen und den Mitarbeitenden die Richtung vor. Es hilft uns, fokussiert und schneller zu sein.

Karsch: Und dazu braucht es auch die richtige Einstellung. Wenn wir etwas tun, dann machen wir es auch „richtig“, dann



machen wir es groß. Keine halben Sachen! So wollen wir wahrgenommen werden. Daraus leiten wir unser „Warum“ ab. Weil wir Glasfaser und Kabel haben, sind wir schneller als andere Mitbewerber im Markt. Darüber definieren wir uns. Und egal wen Sie hier fragen, er oder sie könnte Ihnen diese Gigabit-Vision beschreiben. Das Giga ist allgegenwärtig, man kann es spüren.

Als deutsche Vodafone-Gesellschaft sind Sie Teil eines internationalen Konzerns. Wie frei können Sie eine Gigabit-Gesellschaft oder Unternehmenskultur nach eigenen Vorstellungen entwickeln?

Ametsreiter: Wir haben innerhalb der Vodafone-Gruppe ein großes Gewicht. Das gibt uns ein Stück weit Freiheiten in der Ausgestaltung. Es gibt immer länderspezifische Unterschiede – gleichzeitig aber auch Gemeinsamkeiten. „Connecting for a better future“ ist einer unserer Konzern-Slogans, der dieses Verbindende treffend beschreibt. Menschen eine bessere Zukunft zu ermöglichen, das ist für uns und unser Handeln nicht nur zutiefst sinnstiftend, sondern macht uns zu einer großen Familie.

Würden Sie „Connecting for a better future“ als Ihren Purpose bezeichnen?

Karsch: Ja, absolut. Denn es liefert eine Antwort auf die Frage, warum wir überhaupt da sind, was wir erreichen wollen und welchen Mehrwert wir schaffen. Es funktioniert auf Unternehmens-, Mitarbeitenden- und Kundenebene gleichermaßen.

Vodafone ist ein Konglomerat aus der Übernahme von unterschiedlichen Unternehmen. Gibt es da überhaupt die eine gemeinsame Kultur?

Ametsreiter: Das stimmt schon. Es steckt ein Stück Mannesmann-Kultur in uns, ein Stück Arcor-Kultur, ein Stück Kabel-Deutschland-Kultur und nun auch Unitymedia-Kultur. Klar, denn jedes der Unternehmen hatte seinen Schwerpunkt – Festnetz, Mobilfunk, Kabel oder Glasfaser. In dieser Diversität sehe ich eine Stärke – getragen von einem gemeinsamen Wertegerüst.

Die Übernahme von Unitymedia wurde 2018 verkündet und 2019 von den Kartellbehörden genehmigt. Wie genau lief der Integrationsprozess für die fast 2.700 neuen Mitarbeitenden ab?

Ametsreiter: Wir haben die Integration insgesamt zwölf Monate lang vorbereitet und detaillierte Pläne ausgearbeitet. Ein halbes Jahr nach Genehmigung der Übernahme haben wir die Mitarbeitenden schon sehr gut in die Organisation integriert und die Marke Unitymedia aufgegeben. Ein zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen der Integration ist für mich, von Anfang an ein sehr gutes Verständnis für die neuen Mitarbeitenden aufzubauen. Ich habe deshalb viele Gespräche geführt, um herauszufinden: Was ist den Leuten wichtig? Wie arbeiten die Teams? Was können die Menschen einbringen? Wie können wir uns ergänzen?

Gleichzeitig gaben Sie bekannt, im Zuge der Übernahme Stellen abzubauen. Waren davon nur Unitymedia- oder auch Vodafone-Mitarbeitende betroffen?

Ametsreiter: Um die angestrebten Synergieeffekte auf dem Kapitalmarkt zu erzielen, mussten wir auch Personalkosten reduzieren. Unser Ziel ist es, diese um 135 Millionen Euro innerhalb von zwei Jahren zu senken. Stellen sind auf beiden Seiten weggefallen. Wir haben das aber von Anfang an transparent gemacht, offen kommuniziert und versucht, sozialverträgliche Lösungen zu finden. Ein großer Block waren die externen Personalkosten, die wir ebenfalls reduzieren konnten. Insofern ist unser Plan aufgegangen, aber natürlich war das eine harte Zeit für uns alle.

Karsch: Zur Transparenz gehörte auch Mut. Noch vor der Vertragsunterschrift und gegen die Empfehlung unserer Rechtsanwälte sind wir nach Köln gefahren, um vor der versammelten Unitymedia-Belegschaft zu sprechen. Hätten wir da ein falsches Wort gesagt, wäre der Deal womöglich geplatzt. Wir wussten aber auch: Diese Menschen wünschen sich eine Ansprache, haben Fragen, wollen Antworten. Also haben wir das Gespräch gesucht.

Ametsreiter: Neunzig Prozent der Belegschaft waren vor Ort oder zugeschaltet. Die Hashtags, die rund um dieses Treffen kursierten waren „Mut“, aber auch „Demut“.

An Marken hängen Emotionen. Die Marke Unitymedia verschwand. Damit bricht ein Stück Selbstverständnis der Mitarbeitenden weg. Wie haben Sie den Spagat zwischen Abschieds- und Aufbruchsstimmung geschafft?

Ametsreiter: Da kommt erneut unsere Gigabit-Vision ins Spiel, die alle Mitarbeitenden verstanden haben. Die Mitarbeiter, die bislang für Unitymedia am Kabelnetz gearbeitet haben, haben erkannt, dass wir das schnellere Produkt anbieten – und nun gemeinsam anbieten wollen. Das ist rational nachvollziehbar und deshalb überzeugend. Auf der emotionalen Seite spricht für uns unser offener, vertrauensvoller Umgang miteinander.

Wie würden Sie die neue Kultur beschreiben?

Karsch: Es ist eine Performance-Kultur. Wir haben beide Kulturen im Vorfeld mit wissenschaftlichen Methoden untersucht. Der Wettbewerbsgedanke war dabei der gemeinsame Nenner: Drive to succeed. Darüber hinaus haben wir bei Unitymedia eine große Lernbereitschaft festgestellt, während bei Vodafone ein starkes Prozess- und Strukturdenken vorhanden war.

Lernbereitschaft auf der einen Seite, Prozess- und Strukturdenken auf der anderen. Die kulturellen Unterschiede scheinen doch eher groß zu sein.

Karsch: Der Zauber liegt in der Vielfalt. Beide Kulturen wollen auf ihre Art Höchstleistung bringen. Das ist das verbindende Element. In der Vergangenheit sind wir dabei stärker in einen Einzelkämpfermodus verfallen, inzwischen dominiert die Teamarbeit.

Wie setzen Sie diese Performance-Kultur um? Gehört dazu auch der interne Wettbewerb?

Ametsreiter: Wir setzen das Gemeinsame über das Einzelne. Früher gehörte zur Leistungskultur das Einzelkämpfertum, insbesondere in Bereichen mit Umsatzzielen. Heute stehen die Teams und ihre Erfolge im Vordergrund.

Arbeiten Sie mit Bereichs-, Abteilungs-, Team- oder Individualzielen?

„Wir messen mit regelmäßigen Pulse-Checks den Fortschritt bei der Kulturintegration. Erfahrungsgemäß dauert diese zwei bis drei Jahre.“

Bettina Karsch

Bettina Karsch ist überzeugt: Wenn die Leistung stimmt, braucht es keine prozentualen Vorgaben für Homeoffice.



Karsch: Wir haben mit Individualzielen gearbeitet, die wir inzwischen abgeschafft haben. Nun setzen wir Teamziele. Als Branche – und als Vodafone insbesondere – haben wir schon immer großen Wert auf Messbarkeit gelegt. Wenn Hannes über Fortschritte unterrichtet werden möchte, fordert er Zahlen, Daten und Fakten. So halten wir es auch bei der Kulturintegration. Wir messen regelmäßig den Fortschritt des Projekts, um den Erfolg nachzuhalten.

Was messen Sie da genau?

Ametsreiter: Wir haben uns einiges bei den Over-the-Top-Tech-Companies (OTT) abgeschaut, indem wir beispielsweise in sogenannten Squads und Tribes bereichsübergreifend zusammenarbeiten. Durch die Arbeitsweise in Sprints lassen sich die Ergebnisse jedoch einfach nachverfolgen.

Messen Sie auch den Erfolg der Unternehmenskultur? Und machen Sie den am absoluten Geschäftserfolg fest?

Karsch: Wir befinden uns noch im Prozess der Kulturintegration. Natürlich muss diese am Ende auch wirtschaftlich sein. Wenn wir unsere gesetzten Synergieziele erreichen oder hoffentlich übertreffen, hat auch die Kultur ihren Beitrag dazu geleistet. Aber auf dem Weg dahin – denn so eine Integration dauert erfahrungsgemäß zwei oder drei Jahre – messen wir durch regelmäßige Pulse-Checks die Fortschritte bei der Kultur. Wir fragen zum Beispiel die Teamverbundenheit ab. Auch aus den qualitativen Fragen lassen sich in Summe quantitative Aussagen ziehen.

Ametsreiter: Die Messungen sind ein guter Indikator. Stellen wir eine Schwankung fest, können wir reagieren und nachjustieren.

Welche Rolle hat die Corona-Pandemie für den Kulturintegrationsprozess gespielt?

Karsch: Das war eine zusätzliche Herausforderung. Natürlich hätten wir die neuen Kolleginnen und Kollegen lieber nach Düsseldorf auf den Campus eingeladen oder sie in Köln getroffen. Trotzdem ist uns das gut gelungen – mit einer digitalen Weihnachtsfeier oder den virtuellen Town Hall Meetings von Hannes, zu denen sich alle Mitarbeitenden jeden Montag um zehn Uhr zuschalten können, um sich über aktuelle Themen zu informieren und konkret nachzufragen.

Ametsreiter: Das Format habe ich mir bei Mark Zuckerberg abgeschaut – und zwar aus einer ähnlichen Motivation heraus. Wie schaffen wir es als großes Unternehmen mit 16.000 Beschäftigten, schnell zu wachsen? Geschwindigkeit ist alles! Darüber differenzieren wir uns. So hat jeder Mitarbeitende rund 50 Mal im Jahr die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Dabei klären sich sehr viele Dinge. Das setzt viel Energie frei.

Karsch: Wir setzen auf eine Kommunikationskultur, die sich an alle richtet und alle mitnimmt. Früher in der Mannesmann-Kultur sprach der Vorstand zu den Bereichsleitern, und zwar nur zu denen. Dort gab es gewissermaßen ein Wissensmonopol, das die Beteiligten ein Stück weit auch genossen. Das haben wir beendet. Im Prinzip hat heute jeder die Möglichkeit, alle Informationen zu bekommen. Am stärksten kulturprägend ist, wie man kommuniziert.

Sie beschreiben viele Kulturelemente, die für die Tech-Branche prägend sind: Town Hall Meetings, Squads, Tribes, Agile Frameworks. Wo ist Ihr Bällebad?

Ametsreiter: Was meinen Sie?

Mark Zuckerberg hat ein Bällebad, also einen Ort, an dem Menschen Freiräume haben und ihren eigenen Ideen nachgehen können.



Hannes Ametsreiter macht die Unternehmenskultur bei Vodafone zur Chefsache, indem er als Vorbild vorangeht.

Ametsreiter: Ach so. Ich glaube nicht, dass sich ein modernes Unternehmen dadurch auszeichnet, ein Bällebad oder einen Tischkicker zu haben. Und ich glaube auch nicht, dass es das braucht. Ein Unternehmen sollte ein Raum sein, in dem man die Möglichkeiten vorfindet, um seine Arbeit zu erledigen – und gleichzeitig auch Inspiration mitnimmt und seine Kreativität einbringen kann. Dazu brauche ich Menschen. Business ist People Business. Insofern sind wir gut aufgestellt.

Karsch: Wenn wir nach vorne blicken, dann haben die Menschen diesen Raum oder Ort womöglich auch längst zu Hause geschaffen. Ins Büro kommen sie, um andere Menschen zu treffen.

Sie bieten bereits seit einigen Jahren großzügige Homeoffice-Regelungen an und arbeiten wie viele Unternehmen in der Pandemie weitestgehend remote. Wie sieht Ihr Plan für die Zukunft aus?

Karsch: Das stimmt. Wir haben schon 2012 ein Arbeitsmodell mit fünfzig Prozent Homeoffice eingeführt. Basierend auf diesen Erfahrungen hatten wir aber nie den Eindruck, dass 100 Prozent Homeoffice ein wünschenswertes Zukunftsmodell ist. Wir brauchen gerade im digitalen Zeitalter auch die analoge Welt. Wir brauchen auch das Gefühl. Das macht unsere Marke aus. Wenn ich in die Zukunft schaue, kann ich mir vorstellen, dass wir keine prozentualen Vorgaben mehr brauchen. Was zählt, ist, dass wir keine Präsenz-, sondern eine Performance-Kultur haben.

Also Freiheiten statt Vorgaben?

Ametsreiter: Die Dinge müssen erledigt werden, schnell und gut. Ob ich das von zu Hause aus mache oder im Büro, ist egal. Die alleinerziehende Mutter ist froh, wenn sie Homeoffice machen kann. Der 22-jährige Berufseinsteiger will vielleicht lieber

„Ich glaube nicht, dass sich ein modernes Unternehmen dadurch auszeichnet, ein Bällebad oder einen Kicker zu haben.“

Hannes Ametsreiter

auf dem Campus als allein in seiner 40-Quadratmeter-Wohnung arbeiten. Das ist beides vollkommen in Ordnung. Nur bei der Leistung machen wir eben keine Abstriche.

Was passiert mit Mitarbeitenden oder Führungskräften, die ihre Leistung nicht bringen?

Ametsreiter: Wir gewinnen und verlieren als Team. Wenn jemand seine Leistung nicht bringen kann, hören wir zu, schauen auf die Gründe und unterstützen. Fairness ist uns wichtig. Erst wenn in einer fairen Bewertung von verschiedenen Seiten herauskommt, dass die Leistung dauerhaft nicht passt, handeln wir.

Die Erfahrung zeigt, dass bei Führungskräften oder Mitarbeitenden, die große Umsätze bringen, häufiger über Kulturverstöße hinweggesehen wird. Auch bei Ihnen?

Ametsreiter: Ein klares Nein. Wir hatten Fälle von nachweislichen Compliance-Verstößen, allerdings von externen, nicht internen Personen. Von diesen Partnern haben wir uns trotz guter Umsätze getrennt. Das ist nicht die Art und Weise, wie wir Geschäfte machen wollen.

Karsch: Langfristig bringt eine gemeinsame Kultur bessere Ergebnisse. Sie darf sich heute nicht mehr an ständig schwankenden Quartalergebnissen orientieren. Das Ökosystem hat sich verändert und die Menschen erwarten mehr als Profite. Sie wollen das Gefühl, etwas Sinnvolles zu leisten.

Es geht also um das Warum, den Purpose. Denken Sie, dass das große Ganze im Kleinklein des Arbeitsalltags trägt?

Karsch: Ja, denn ich sehe, wie wichtig es für die Mitarbeitenden ist. Deshalb ist auch das Management in der Pflicht, die Arbeit ein Stück weit spannend und interessant zu halten. ■