

**21. Wie schaffe ich einen kulturellen Wandel in übernommenen Unternehmen ohne große Teile der Teams austauschen zu müssen? Muss das denn immer ein Wandel sein?**

Zunächst möchten wir die Frage allgemein halten, um anschließend auf den Aspekt der Übernahme näher einzugehen. Folgendes kann festgehalten werden:

***„Die Kultur einer Organisation reproduziert sich selbst!“***

***„Der Fisch stinkt immer vom Kopf her!“***

In jedem Unternehmen haben sich „Erfolgsmodelle“ etabliert, d.h.: Mitarbeiter sind mit bestimmten Verhaltensweisen erfolgreich und mit anderen nicht. Eine Führungskraft ist Führungskraft geworden, weil sie bestimmte Verhaltensweisen lebt. Insbesondere ambitionierte Mitarbeiter haben eine sehr feine Antenne dafür, was in einer Organisation „belohnt“ und was „bestraft“ wird. Sie verhalten sich entsprechend.

Dies führt zwangsläufig zu einer Reproduktion der bestehenden Kultur. Die Mitarbeiter sind erfolgreich, die die bestehende Kultur leben. Gleichzeitig werden sie als Führungskraft diejenigen Mitarbeiter fördern, die die gleiche Kultur reproduzieren. Es ist ein sich verstärkender Kreislauf.

Daher ist es für einen kulturellen Wandel weder notwendig noch zielführend, gesamte Teams auszutauschen. Die wichtige Frage lautet:

*Was von der bestehenden Unternehmenskultur ist nach wie vor zielführend und wo sind Änderungen notwendig?*

Jede Unternehmenskultur ist historisch gewachsen und dies beruht auf bestimmten Gründen. Folgerichtig ist sie zunächst einmal in der Vergangenheit „sinnvoll“ gewesen. Eine genaue Analyse sollte zeigen, was von der Unternehmenskultur einfach bleiben kann wie es ist und was sich ändern sollte, um das Unternehmen für die Zukunft zu rüsten.

Dabei gilt: Weniger ist oftmals mehr. Ein paar zentrale Knackpunkte pointiert gesetzt können einen gemeinsamen Fokus schaffen. Sie werden überrascht sein, wie veränderungsfähig selbst alteingesessene Mitarbeiter sind, wenn man den Prozess gut gestaltet.

***Für Fusionen und Übernahmen gilt:***

Statt der großen Veränderung im Nachhinein kann oder sollte ein übernehmendes Unternehmen sich bereits im Vorfeld mit der Frage auseinandersetzen:

*Passt die Kultur des Unternehmens, das ich übernehme, zu meinen Zielen?*

Und in einem zweiten Schritt:

*Wie aufwendig ist eine kulturelle Veränderung?*

Das bedeutet: Eine im Vorfeld durchgeführte **Cultural Due Dilligence** kann hinterher viel Ärger sparen.

### ***Trennung von ganzen Teams***

In Veränderungsprozessen gehört es dazu, mit Widerständen umzugehen und zu arbeiten. Erst nach einer erfolglosen Bearbeitung des Widerstandes sollte man darüber nachdenken, ganze Teams auszutauschen. Dabei gilt es zu beachten, dass ein solcher Austausch immer auch Spuren bei den „übrig gebliebenen“ hinterlässt. Diese Wirkung ist in den Prozess einer Trennung zwingend mit einzubeziehen.