



Übergabe mit dem Kultur-Assessment

Wer ist fit für die Übergabe seiner Firma?

Noch als Geheimtipp gehandelt, eignet sich das Kultur-Assessment OCI und OEI von Human Synergistics hervorragend für die vorgängige Prüfung einer «Übergabefitness». Ist die interne Kultur einmal in ihrem Verhältnis zur Wunschkultur analysiert, kann dies einem OE-Prozess Flügel verleihen. Aber auch nach Neu-Besetzungen der Führungsspitze kann es helfen, auch stark eingefahrene Muster auf einen Wunschkurs zu bringen – der allerdings nicht vom Chef diktiert werden kann.

«Rund 20 000 Arbeitsstellen gehen in der Schweiz jährlich wegen ungelösten oder gescheiterten Unternehmensnachfolgen bei KMU verloren.» (Franke, Marek in Zoom 2/2008, www.bdo.ch, Stand 21.3.2009). Er zeigt auf, dass gut 50 Prozent der Stabübergaben und Fusionen von Betrieben in den ersten drei Jahren nach der Betriebsübergabe scheitern.

«In den meisten Fällen sehen sich die Investoren in den drei Folgejahren der Übernahme mit einer unterdurchschnittlichen Rendite konfrontiert.» Der schwierigste Part ist die mangelnde Erfahrung mit solchen Prozessen (73 Prozent Zustimmung). 35 Prozent geben an, dass die Unternehmenskultur zu wenig berücksichtigt wurde und 32 Prozent vermuten, dass die Nachfolger zu wenig Rücksicht auf partnerschaftliche Arbeitsverhältnisse legten.

Das erstaunt nicht. Wenn der Alltag einkehrt, kämpft ein neuer Chef oft gegen Windmühlen an. Die neue Kultur greift nicht, weil viele Mitarbeiter unbewusst fürchten, dass sie den neuen Anforderungen nicht gewachsen sein könnten. Sie klammern sich an bewährte Methoden und verteidigen alte, überholte Lösungen mit allen Mitteln. (Das haben wir immer so gemacht und wir hatten Erfolg damit). Die Folge ist eine erhöhte Fluktuation.

Noch denkt der neue Chef: «Sollen sie doch gehen – ich habe andere Pläne.» Doch dann ist plötzlich zu viel Wissen abgewandert, es fehlt die Zeit, um die Strukturen sauber aufzubauen und die neuen Arbeitskräfte sind verunsichert. Dann stimmen die Zahlen nicht mehr heiter – und es beginnt ein Karussell zu dre-

hen. Stammt der Nachfolger nicht aus dem Familienkreis, jagt ein Führungswechsel den andern. Das Unternehmen gerät ins Trudeln.

Nachfolgefiness – ein Thema der ganzen Firma

Wie kann das bei einer Stabübergabe verhindert werden? Die sorgfältige Nachfolger-Wahl ist die eine Seite, aber die andere zeigt, dass mit unverhofften Situationen zu rechnen ist. Eine Studie von PricewaterhouseCoopers (vgl. PWC 2005: 21) belegt, dass sich bei jeder fünften Übergabe die Situation grundlegend ändert. Flexibilität ist gefordert.

Es gilt also eine Grundkompetenz aufzubauen, die schon in der Studie als «Nachfolgefiness» erwähnt wurde. Diese darf jedoch nicht einseitig bei der Firmenleitung ansetzen, sondern muss das ganze Unternehmen durchdringen. Es braucht eine Innovationskultur, die sowohl auf strategischen wie auch finanziellen Erfolg und ganz entscheidend auch auf die optimale Ausgestaltung der internen kulturellen Faktoren der Zusammenarbeit basiert.

Vor der Übergabe – die Brautschau

Wie die vorhergehenden Artikel zeigen: Wer sein Unternehmen verkauft oder übergibt, muss die «Braut» herausputzen, damit Banken und Beteiligte mitspielen. Wie weit eine Organisation reif ist für eine problemlose Übergabe, kann mit einem Assessment getestet werden. Da gibt es natürlich das Self-Assessment nach dem EFQM-Modell, bei dem Firmen ihre Performance prüfen können. Doch ist das für ein kleines Unternehmen sehr aufwändig. Manchmal genügt es schon, die Wunsch-Kultur zu kennen und auch umzusetzen. Erfolg stellt sich ein und das Potenzial der Mitarbeitenden bringt die Wende, die ein fremdes Erfolgs-Modell nicht bewirken kann. Es braucht keine Umwege über teure Finanzberater und auch kein aufreibendes Hin und Her zwischen unklaren Wünschen und Zielen. Die Beteiligten selbst legen in einer Umfrage den Wunschzustand des Unternehmens fest und können anhand der Ist-Werte erkennen, wo genau Handlungsbedarf herrscht. Weil jede Person mitbestimmt, wie das Resul-



tat sein soll, ist wenig Überzeugungsarbeit nötig. Kein Kunde geht verloren, da die Innovation und Kundenorientierung auf ein Höchstmass optimiert wird. Erstaunlich ist, dass auf der ganzen Welt ähnliche Zielkulturen gewünscht werden, die in gegenseitiger Wertschätzung, Kundenorientierung, monetärem Erfolg, Innovation und sozialen Faktoren zusammen gefasst werden können.

Junior und Senior sind nicht identisch

Manche Senioren meinen, ein Junior würde schon wissen, wie er es machen müsse – er habe ja alles von klein auf gelernt. Gewiss erleichtert das Hineinwachsen in die Kultur des Seniors enorm viel und wird in der Unternehmensliteratur auch empfohlen. Doch sprechen die missglückten Übernahmen eine andere Sprache. Wenn ein Senior schafft, seinen Sprössling nicht zurückzubinden und in anpasserisches Verhalten zu zwingen, so hat er bereits viel von einer Innovationskultur begriffen, aber auch auf «einfach führbaren» Nachwuchs verzichtet. Familienbeziehungen sind hoch emotional und Kinder oder Eltern interpretieren viel mehr hinein als in jede andere Beziehung. Als Mutter von vier erwachsenen Kindern erlebe ich erstaunliche Verletzlichkeiten und Interpretationen, die Aussenstehende als «an den Haaren herbeigezogen erleben», aber für den Betroffenen grosse Bedeutung haben. Gerade diese Dynamik verlangt ein Vorgehen, das einigermaßen objektiv mit anonymen Auswertungen sicher stellt, dass «schlafende Hunde» geweckt werden dürfen. Sie würden später das Unternehmen und den geliebten Junior zerfleischen. Das wäre schliesslich der Preis, den KMU-

und Familien-Unternehmen zahlen, die am falschen Ort sparen und die kulturellen Aspekte vernachlässigen.

Erfahrung einer IT-Abteilung

Meine ersten Erfahrungen mit dem Assessment erlebte ich in einer IT-Abteilung. Die positive Resonanz und die Aufbruchstimmung überraschten mich sehr positiv. Die Unterschiede zwischen Ist und Soll waren einleuchtend, manchmal auch schockierend. Die Auswertungen auf Team-Ebene spiegelten, was die Führungsperson vorlebte. Das führte dazu, dass Themen angesprochen wurden, die schon seit Jahren hinter vorgehaltener Hand geflüstert wurden, und der Chef war froh darüber. Das war ein grosses Glück, denn er hatte neu begonnen und das Assessment genutzt, um die vorhandene Kultur, die Erwartungen an ihn und den Handlungsbedarf einschätzen zu können. Grundsätzlich ist das Instrument natürlich zu jedem Zeitpunkt anwendbar. Es hätten jedoch personelle Abgänge verhindert werden können, wenn früher an ein solches Instrument gedacht worden wäre.

Die Grundlage des OCI-Assessments

Erarbeitet wurde das Modell von J. Clayton Lafferty und Robert A. Cooke in den USA und wird in Europa von Human Synergistics in München vertrieben und lizenziert. Organisationsberater/innen mit BSO-Abschluss bringen besonders gute Voraussetzungen mit, um Organisationsentwicklung in KMU-Betrieben zu initiieren und dafür eine Lizenz für Kulturentwicklung zu erwerben.

Das OCI (Organizational Cultural Inventory) be-

schreibt Unternehmenskultur anhand von drei grossen Verhaltens-Stilbereichen: konstruktiv; passiv-defensiv und aggressiv-defensiv. Gute Kultur erhält eine Begrifflichkeit, die ein Unternehmen zwingt, sich zu positionieren. Man könnte meinen, «Zustimmung» sei doch positiv. Der Begriff wird jedoch mit «Unselbständigkeit» in Zusammenhang gebracht und umschreibt Mitarbeitende, die es allen Recht machen wollen, die gefällig und unterwürfig sind und um Zuneigung und Anerkennung kämpfen. Er gehört zu den passiv-defensiven Stilen, wobei «Abhängigkeit» nochmals einen eigenen Kulturstil repräsentiert.

Mit dem OCI wird eine Zielkultur umrissen, die zwar individuell, jedoch vorhersehbar konstruktive Verhaltensweisen umschreibt. Menschen wissen, was richtig wäre und was gut tut. Das ist auch die grosse Chance in der jetzigen Wirtschaftskrise. Wer nicht über die Köpfe hinweg agiert, kann ein Unternehmen retten und kann die Nachfolge auf sichere Fundamente stellen. Besser als jede Krisenintervention ist Prävention mit gut durchdachten und womöglich durchexerzierten Abläufen. Wer die Augen öffnet, kann nicht blind in den Abgrund stürzen.

Im Vergleich mit 1200 Organisationen zeigte sich, dass Menschen alle dasselbe möchten:

- die Existenz gesichert wissen
- Höchstleistungen vollbringen und zeigen, was in ihnen steckt
- andere Menschen anspornen und unterstützen und durch gute Kontakte auch an der Arbeitsstelle beflügelt werden
- Sinn und Freude an einer möglichst ganzheitlichen Tätigkeit finden, die den eigenen Stärken entspricht.

Mit Hilfe des weiterführenden OEI (Organizational Effectiveness Inventory) werden folgende Themenbereiche im Unternehmen genauer analysiert:

- Zielsetzung und Philosophie
- Strukturen
- Systeme, Prozesse, Human Resources, Umgang mit Leistung etc.
- Aufgaben und Ergebnisse
- Führung und Kommunikation

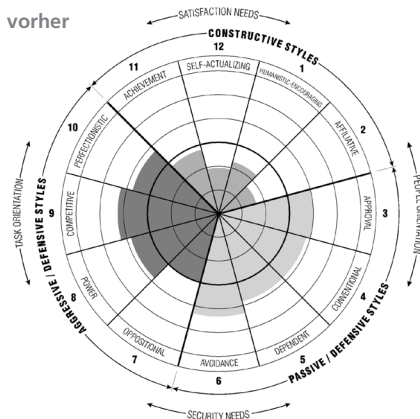
Dies sind die Veränderungshebel, an denen angesetzt wird, um eine Organisation «fit für die Brautschau» oder «den Junior» machen zu können.

Die untenstehende Grafik zeigt das Grundmodell des OCI im Zustand vor der Organisationsentwicklung und die gewünschte Zielkultur im rechten Kreis. Es wird viel konstruktiv-aktive Kultur mit Selbstverantwortung gewünscht und wenig der hindernden passiv-aggressiven Kulturen, die sich destruktiv auch auf das Firmenergebnis auswirken. Damit ist der Handlungsbedarf sichtbar geworden und je nach Veränderungsenergie und Grösse des Unternehmens ist das Ziel in ein bis vier Jahren erreicht. Ein erneuter Durchgang mit den Assessment-Fragen zeigt die entsprechenden Fortschritte in den grafischen Auswertungen. Das Unternehmen ist dann reif für die Übergabe und hat sich meist auch sonst einen sehr guten unternehmerischen Platz erarbeitet. Denn die Veränderung der Kultur wirkt sich auf die finanziellen Ergebnisse eines Unternehmens mittelbar und nachhaltig aus. Zwar können selten die finanziellen Zusammenhänge schlüssig nachgewiesen werden, jedoch sind die Echos von Firmen, die damit gearbeitet haben, durchwegs positiv.

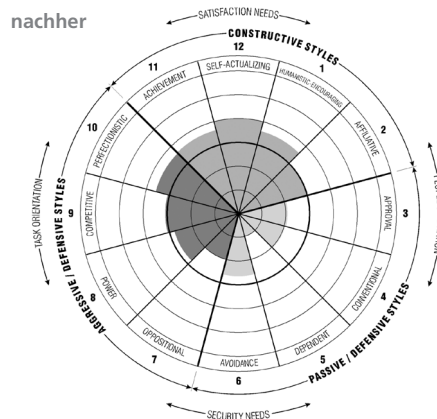
Näheres erfahren Sie über die Autorin oder die Website www.human-synergistics.de.

Elisabeth Bachofen

¹ Liestal Treffen März 2005 Treffen von 50 Unternehmer/innen im «Haus der Wirtschaft» Info-Anlass Nachfolgeplanung KMU der Wirtschaftskammer Baselland www.kpmg.ch Stand 20.3.2009.
² dto.
³ <http://www.humansynergistics.co.uk/company/clafferty.aspx> Stand 9.4.2009.



11 bis 2 h = konstruktiver Stil
6 bis 3 h = passiv/defensiver Stil
7 bis 10 h = aggressiv/defensiver Stil



Ziel: möglichst stark im konstruktiven Stil zu werden

Der dicke Ring = Perzentilwert (weltweit)