

# Change-Prozesse und Unternehmenskultur

Dominique von Matt im Gespräch mit Professor David Seidl Aileen Zumstein



**DvM: Herr Seidl, was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei einem Change-Prozess und wo liegen die grössten Fallen?**

DS: Die zentrale Herausforderung des Change-Managements liegt sicherlich im Umgang mit Widerstand. Zahlreiche Studien zeigen, dass Widerstand eine natürliche Reaktion auf Wandelinitiativen ist. Der Erfolg von Wandelprozessen hängt also in erster Linie vom Erfolg im Umgang mit dem Widerstand ab. Hierbei gilt es zum einen die negativen Aspekte des Widerstands einzudämmen und zum anderen aber auch die positiven Aspekte des Widerstands zu erkennen und zu nutzen. Widerstand ist beispielsweise häufig Quelle neuer, alternativer Ideen, wie insbesondere neuere Studien betonen.

**DvM: Dann stellt sich die Frage, wie man konkret mit Widerstand umgeht?**

DS: Hier gibt es natürlich viele verschiedene Ansatzpunkte, von denen ich nur ein paar herausgreifen kann. Zunächst einmal gilt es zwischen unterschiedlichen Ursachen von Widerstand zu unterscheiden. Einem Widerstand, der auf die durch die Wandelinitiative ausgelöste Unsicherheit von Mitarbeitenden zurückgeführt werden kann, werde ich anders begegnen, als einem Widerstand, der auf festen Überzeugungen beruht. Ebenso sollte man sich bewusst sein, dass man in den unterschiedlichen

Phasen des Wandels unterschiedlich mit dem Widerstand umgehen muss. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Erkennen von Widerstandsdynamiken, welches es ermöglicht, den Hebel am richtigen Ort anzusetzen.

**DvM: Bei Jung von Matt/Limmat haben wir eine ausgeprägte Unternehmenskultur. Würden Sie sagen, dass solche Kulturen Change-Prozesse eher behindern oder stärken?**

DS: Die Wirkung starker Unternehmenskulturen auf Change-Prozesse hängt davon ab, ob die Wandelinitiative mit der Kultur kompatibel ist oder dieser zuwider läuft. Im ersten Fall unterstützt die Kultur den Wandel, im zweiten Fall behindert sie ihn. Das heisst, es hängt sowohl von der spezifischen Kultur und der spezifischen Wandelinitiative ab. Wie sieht Ihre Unternehmenskultur denn aus und welche Bedeutung hat sie für Sie?

**DvM: In unserer Branche ist das der wichtigste Erfolgsfaktor. Wenn es gelingt, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in welcher man als Team hervorragend zusammenarbeitet, wenn Mitarbeitende ihr kreatives Potential entfalten können und über sich hinauswachsen, dann hat man einen nachhaltigen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern. An die besten Talente kommt man heran, indem man ihnen ein Umfeld anbietet, in welchem**

**sie sich entwickeln können und sich wohl fühlen.**

DS: Woran erkennen Sie, dass sich die Mitarbeitenden bei Ihnen wohl fühlen?

**DvM: Wir haben als ein Beispiel eine sehr hohe Wiederkehrquote. Junge Leute verlassen uns, weil sie einmal etwas anderes sehen möchten und dann kommen sie nach einigen Jahren wieder zurück. Langjährige Mitarbeitende sind natürlich ebenso eine Bestätigung. Ich selber versuche wertorientiert zu führen, nach dem Grundsatz «Kultur ersetzt Struktur». Ist das wissenschaftlich erhärtet?**

DS: Dies ist wissenschaftlich weitgehend unumstritten. Man spricht in diesem Fall von der sogenannten Clan-Lösung. Insofern als Kulturen informelle Normen und Werte bereitstellen, bieten sie Orientierungen, über die das Handeln der verschiedenen Organisationsmitglieder koordiniert wird. In diesem Sinne können die informellen Normen und Werte der Kultur formale Regeln beziehungsweise formale Strukturen zu einem gewissen Grad ersetzen – ganz ohne formale Strukturen geht es aber auch nicht.

**DvM: Wir leben das Prinzip des Spielers-trainers. Wir haben keinen Chef im klassischen Sinn, sondern jeder ist selber auch operativ involviert, jeder Beraterchef schreibt selber Präsentationen von A bis Z, der Kreativchef schreibt selber auch mal einen Broschürentext. Das ist wichtig, weil man so nahe am Geschäft bleibt. Zudem kamen ja die Mitarbeitenden in diese Branche, um mit Leidenschaft Kommunikationskonzepte zu entwickeln, nicht um Chef zu werden. Das prägt eine Kultur. ●**

**Dominique von Matt (DvM)**

ist Alumnus und Verwaltungs-ratspräsident der Kommunikationsagentur Jung von Matt/Limmat. Der promovierte Ökonom ist zudem Verwaltungsrat der NZZ Mediengruppe, Mitglied im Patronatskomitee der OEC ALUMNI UZH sowie im Advisory Board des Instituts für Betriebswirtschaftslehre.

**David Seidl (DS)**

ist seit 2008 Professor für Organisation und Management am Institut für Betriebswirtschaftslehre der UZH sowie Research Associate am Centre for Business Research (CBR) der Cambridge University. In Forschung und Lehre befasst er sich mit Fragen der Organisationsgestaltung, des strategischen Managements und der Wissenschaftstheorie.