

# Der steinige Weg der Kulturveränderung

Mag. Marion Schädler ist Hernstein Trainerin und Managing Director der evolva Business Development und Consulting GmbH.  
Wolfgang Wirth ist Trainer und Berater des Hernstein International Management Institute.

## Möglichkeiten und Grenzen von Entwicklungsmaßnahmen zur Schaffung einer neuen Organisationskultur

14

Jede Organisation hat eine Kultur – ganz im Sinne Paul Watzlawicks: »Man kann nicht nicht Kultur leben.« Daher ist auch jede Aktivität einer Organisation durch ihre spezifische Kultur beeinflusst, d.h. durch ihre expliziten oder impliziten Werte, Normen, Rituale und Verhaltensweisen. Meist sind es die in Leitbildern klar kommunizierten, vor allem aber auch die unausgesprochenen Geschichten, Traditionen, Einstellungen und Tabus, die den Charakter einer Organisation prägen. Diese wirken sich auf alle Bereiche des Managements – Führung, Entscheidungsfindung, Verantwortung und Beziehung – aus. Ein Wissen um die eigene Organisationskultur erlaubt es Führungskräften und Mitarbeitern, ihre Ziele besser verwirklichen zu können, das unternehmerische Handeln zu vergemeinschaften und letztendlich das Gesamterscheinungsbild der Organisation bzw. des Unternehmens maßgeblich mitzugestalten.

### Überlebensfähigkeit von Organisationen

»Alles Leben steht unter dem Paradox, dass, wenn es beim alten bleiben soll, es nicht beim alten bleiben darf.« (Franz von Baader, Theologe und Philosoph)

Um zu überleben und zu wachsen, muss jede Organisation kontinuierlich ihre Annahmen hinsichtlich dessen, was getan und wie es getan werden soll, weiterentwickeln (Mission, Strategie, Ziele). Der diesbezüglich sinnvolle Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen findet meist nur im Kleinen statt und die Zuschreibung von Handlungsnotwendigkeit wird oft auf Bereiche oder Personen beschränkt. Ein umfassender Paradigmenwechsel findet häufig erst dann statt, wenn die Organisation existenziell gefährdet ist, z. B. weil sie sich strategisch auf dem Markt falsch positioniert hat. Im besten Fall werden zu diesem Zeitpunkt unternehmensweite Veränderungsprozesse eingeleitet, um die Überlebensfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Damit beginnt auch gleichzeitig der oftmals steinige Weg einer Kulturveränderung. Entwicklungsmaßnahmen können in diesem Prozess einen wichtigen und wertvollen Beitrag leisten – vor allem dann, wenn es um die Verankerung neuer, kulturell relevanter Verhaltensweisen geht. Dabei ist der richtige Zeitpunkt ihres Einsatzes entscheidend, um maximale Wirkung zu entfalten. Hier können beispielsweise Führungskräfte trainings einen klaren Weg aufzeigen und diesen hervorragend unterstützen, fehlende Prozessschritte aber nicht ersetzen oder auffangen.

### Widerstand gegen Veränderung – ist zwecklos?

»Die Straße des geringsten Widerstandes ist nur am Anfang asphaltiert.«  
(Hans Kasper, Schriftsteller)

Der notwendige Paradigmenwechsel und seine umfangreichen Veränderungen stoßen nicht selten auf erheblichen Widerstand in der Organisation. Gewohntes und kulturell Geprägtes wird in Frage gestellt, bisherige Machtgefüge fangen an, sich zu verschieben. Das, was bisher vielleicht gut »unter der Decke« schlummern konnte, wird offen sichtbar – im Guten wie im Schlechten. Handlungsbedarf ist angesagt und so werden in dieser Auseinandersetzung mit einer Neuverteilung von Rechten und Ressourcen, Verantwortungen und Entscheidungsfreiräumen nicht nur klassische Unternehmensberater hinzugezogen, sondern sinnvollerweise auch Prozessberater mit systemischer Kompetenz. Professionell entwickelte Architekturen von Veränderungsprozessen – beispielsweise Steuerungsteams, Dialoggruppen, Workshops, Teamentwicklung, Klausuren, Train-the-Trainer-Module, Sounding Board etc. – helfen, die im Widerstand gebundene Energie für Fortschritt zu nutzen. Jedoch sind Entwicklungsmaßnahmen schlecht eingesetzt, wenn durch »Umlernen« Widerständler gefügig gemacht oder im Hinblick auf eine neue Zukunft (ohne klaren Sinn und Zweck) geprägt werden sollen. Die neuen Verhaltensmuster in der Organisationskultur sind weder vorhersehbar noch bis ins Detail planbar – es geht vielmehr darum, die Barrieren vor ungewohnten neuen Spielregeln, Kommunikations- und Umgangsformen gemeinsam zu verringern.

### Kulturentwicklung in Organisationen

»Ein Unternehmen, das sich entwickelt, braucht alle fünfzehn bis zwanzig Jahre so etwas wie eine kleine Kulturrevolution.« (Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstandssprecher der Deutsche Bank AG)

Ein Beispiel eines großen international agierenden Unternehmens zeigt diese ersten Schritte eines solchen Kulturentwicklungsprozesses: Ende 2005 hatte der Aufsichtsrat dieser Organisation die Neuordnung seiner Geschäftsfelder beschlossen und diese im folgenden Jahr sukzessive weiterentwickelt. Das Unternehmen wurde in zwei große Geschäftsbe-

reiche aufgeteilt und folgte damit den Grundzügen einer Organisationsstruktur, wie sie bereits andere internationale Mitbewerber eingeführt hatten. Um in Zukunft noch schlagkräftiger und flexibler agieren zu können, wurden die internen Unterstützungsfunktionen auf nationaler und internationaler Ebene, analog zur Neuordnung der Geschäftsfelder, zusammengelegt und ebenfalls strukturell neu ausgerichtet. Einerseits wurden dadurch eindeutige Ansprechpartner für die neu gestalteten Geschäftsfelder geschaffen, andererseits auch eine stringente Trennung nach Geschäftsarten. Damit entstand eine noch klarere Aufgaben- und Funktionsabgrenzung.

Durch diese Zusammenlegung der unterschiedlichen Geschäftsfunktionen auf nationaler und internationaler Ebene wurden gleichzeitig deutliche kulturelle Unterschiede in der neuen Führungsmannschaft bemerkbar, die sich in unterschiedlichen Führungs- und Kommunikations- sowie Konfliktlösungsstilen zeigten. Grundwerte für eine einheitliche »Organisationskultur« mussten somit neu definiert werden. Die ersten Schritte dazu wurden im Rahmen einer Vorstandsklausur mit folgenden Schwerpunkten geschaffen:

1. Bedeutung von Führung für das Gesamtunternehmen
2. Führungsstil und -kultur innerhalb der Unterstützungsfunktionen
3. Gemeinsames Verständnis bezüglich strategischer Zielsetzungen und Außendarstellung bzw. Profilierung der gesamten Unterstützungsfunktion

### Organisationskultur zu definieren ist Führungsaufgabe

*»Ein guter Profi nimmt seinen Beruf ernst. Der beste Profi schafft es, ihn ernst zu nehmen und die Leichtigkeit nicht zu verlieren!« (Moritz Volz, Fußballprofi, über Schiedsrichter)*

Die Herausforderung für Führungskräfte in der Veränderung ist es, Mitarbeitern Stabilität und Orientierung in unruhigen Zeiten zu vermitteln, gleichzeitig aber auch Verunsicherung und Aufrütteln zuzulassen, manchmal sogar bewusst hervorzurufen. Kulturveränderung kann nur dann bewirkt werden, wenn die Sicherheit bietenden Normen, Werte und Haltungen einer grundsätzlichen Prüfung unterzogen werden: »Sind unsere Werte auch heute noch sinnvoll im Hinblick auf die Zukunftssicherung unseres Unternehmens?« – »Sind uns unsere Werte, Traditionen und Unternehmensgeschichten bewusst (auch die tabuisierten Gewohnheiten – was man tut und was nicht, was erlaubt ist und was nicht, wer was darf und wer nicht, ...)?« – »Wer gibt die neue Richtung vor, wer entscheidet?«

Je offener und transparenter diese Diskussion im Führungskreis geführt wird, umso größer sind die Chancen, wirkliche und nachhaltige Veränderungen erzielen zu können. Besonders jene Verhaltensweisen, die das Machtgefüge bisher stabilisierten, müssen – in ihrer ganzen Emotionalität – besprechbar gemacht werden. Sonst entstehen vermeintlich neue Werteformulierungen als »neuer Zuckerguss auf alten Torten«. Diese Auseinandersetzung ist nicht immer einfach – denn vor allem auf Vorstandsebene ist die Decke dünn und die Privilegien oft groß. Wenn hier mit »Aufräumen« gespart wird und großteils die Mitarbeiter die

Veränderung tragen sollen, ist Scheitern vorprogrammiert. Wird stillschweigend davon ausgegangen, »dass man sich halt anpassen muss«, wird die Chance einer kulturellen Erneuerung vertan. Hier können moderierte Workshops als Entwicklungsmaßnahmen helfen, »Unausprechbares« in einem geleiteten Rahmen zu thematisieren.

Auch im oben genannten Unternehmen wurden die bisherigen Werte thematisiert und neue Formulierungen gefunden. Es wurden die abstrakten Begriffe aus den Vorstandsklausuren durch nachvollziehbare handlungsunterstützende Konkretisierungen präzisiert, um für alle Mitarbeiter und Führungskräfte Klarheit im Verständnis der neuen Normen und Werte zu schaffen. Dazu ein Beispiel:

*»Wir sind entscheidungsstark«*

- Uns ist bewusst, dass unsere Entscheidungen im Geschäft erst Jahre später im Ergebnis erkennbar sind.
- Wir üben unsere Entscheidungsverantwortung aus.
- Wir treffen zügig rationale und nachvollziehbare Entscheidungen, wobei wir Kosten- und Nutzen-Aspekte berücksichtigen.
- Wir stellen uns auf jede Situation neu ein.
- Wir setzen getroffene Entscheidungen konsequent um.

### Die Notwendigkeit der Veränderung muss sorgfältig begründet werden

*»Das Kleine ist möglicherweise bedeutender als das Große.« (Paul Watzlawick, Psychiater und Schriftsteller)*

Mit der Strategie der »kleinen Schritte« gilt es, die neue Vision und Werte (die im Führungskreis oder Projektteam mehrerer Organisationsebenen entstanden sind) in die Ebene der Mitarbeiter zu transportieren. Dabei ist es sinnvoll, eine »psychologische Sicherheit« für die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte zu schaffen. In erster Linie muss für alle Betroffenen klar erkennbar sein, dass die Kulturveränderung notwendig ist, dass sie kommen muss und kommen wird. Die im Führungskreis formulierte Vision und Werte helfen dabei, die neuen Denk- und Arbeitsweisen und ihren Nutzen für die Betroffenen selbst und für das Unternehmen »be-greifbar« zu beschreiben. Um Probleme auf der emotionalen Ebene (Ängste, Sorgen, Zweifel) und der sensorischen Wahrnehmung (z. B. selektive Wahrnehmung: »Für mich gilt das alles nicht«) zu verringern, sind die neuen Normen und Werte klar, verständlich und plakativ darzustellen und regelmäßig zu wiederholen. Das kann mithilfe von kulturprägenden Elementen wie neuen Symbolen, Erfolgsgeschichten, Ritualen und Abläufen erfolgen. Auch hier können Entwicklungsmaßnahmen unterstützend eingreifen, durch Roadshows, Start-up-Meetings, Werte-Workshops etc. Wichtig ist eine genaue Abstimmung zwischen externen Beratern und Auftraggebern, damit nicht nur die Top-, sondern vor allem auch die mittlere Führungsebene aktiv in den Kommunikationsprozess einbezogen wird, die ja im höchsten Maße als Meinungsbildner fungiert.

Kulturarbeit ist eine dramaturgische Herausforderung, einer erfolgreichen Inszenierung nicht unähnlich. Wie bei einer Kunstform ist auch im Unternehmen letztlich die Zustimmung des »Publikums« entscheidend. Daher basiert jede Kulturveränderung auf einer gut implementierten Kommunikationsstrategie.

## Zeichen setzen: Normen und Werte glaubwürdig vorleben

»Und urplötzlich geschah überhaupt nichts.« (Karl Valentin, Komiker und Kabarettist)

Organisationskulturen sind nur bedingt durch ihre Entscheidungsträger beeinflussbar und steuerbar. Kulturveränderung ist das Ergebnis von neuen Rollen, Aufgaben, Prozessen, Strukturen und Strategien und entsteht damit immer indirekt. Von einer vollständigen Beherrschbarkeit bzw. Machbarkeit einer Organisationskultur kann nicht die Rede sein. Daher kommt den Führungskräften aller Führungsebenen eine tragende Rolle im Organisationskulturprozess zu. Ihr Kommunikationsverhalten entscheidet, ob der neue Weg tatsächlich begangen wird. Wenn sie beispielsweise die beabsichtigten Veränderungen oder die angestrebten Werte nur halbherzig vertreten und erst recht nicht im Führungsalltag leben, wirken nicht nur die Führungskräfte selbst wenig glaubwürdig, sondern auch die gesamte von ihnen angestrebte Veränderung. So sollten z. B. notwendige Kürzungen und Budgetsparmaßnahmen nicht vor den obersten Etagen haltmachen. Erst wenn sichtbar ist, dass auch das Top-Management zu Einschränkungen bereit ist, steht die Mannschaft gerne hinter ihren Führungskräften.

Die Rolle der Führungskraft bei der Veränderung der Organisationskultur ist daher vielschichtig, tragend und sensibel. Die Führungskraft muss Sicherheit und Orientierung in der Veränderung geben und eine Auseinandersetzung mit Werten und Normen nicht nur einleiten, sondern auch als Haltung mittragen und den Prozess gestalten, ohne ihn zu manipulieren. Sie ist Vorbild, und ihre Glaubwürdigkeit entscheidet über das Gelingen aller Maßnahmen. Grundsätzlich gilt hier: »Leitende Funktionen müssen in die Projektarbeit!« Der Vorstand und das Managementteam müssen persönlich und emotional involviert und ihr Engagement muss offen sichtbar sein. Der steinige Weg ist daher für Führungskräfte oftmals dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht nur gute, sondern auch unangenehme und schmerzhaft Nachrichten vermitteln müssen. Nicht immer steht ein Manager im tiefsten Inneren seiner Seele hinter allen Entscheidungen, die ein Kulturwandel mit sich bringt (z. B. weil er andere Präferenzen hat, das »alles schon mal erlebt hat«, weil es auf Kosten der Mitarbeiter geht, weil er selbst zurückstecken muss und Macht verliert ...). Nach oben oder nach unten abwägen geht nicht. Hier können Entwicklungsprogramme wie Executive Coaching oder ein spezielles Kommunikationstraining helfen, die eigenen inneren Barrieren zu überwinden, klar dazustehen und die Botschaft angemessen im Sinne des Unternehmens und einer klaren Kommunikationsstrategie zu überbringen.

## Die gemeinsame Kulturarbeit schafft Vertrauen

»Handle stets so, dass weitere Möglichkeiten entstehen.« (Heinz von Foerster, Philosoph und Physiker)

Wo Veränderung ist, ist auch Widerstand – wo dauerhaft kein Widerstand ist, besteht Anlass zur Sorge, dass auch keine Veränderung statt-

findet. Ziel muss es sein, die im Widerstand gebundene (emotionale) Energie freizusetzen, rasche Erfolge sicherzustellen und im richtigen Maß »unter die Leute zu bringen«. Daher ist es wichtig, den Prozess der Kulturveränderung durch ein Projektteam, das von wichtigen Schlüsselpersonen aus allen Funktionen besetzt ist, zu unterstützen. Eine hauptverantwortliche Projektleitung muss mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen für die Führung aller strategischen und operativen Aufgaben im Rahmen der Kulturentwicklung ausgestattet werden. Fehlen diese Kompetenzen, agiert die Projektleitung lediglich als Dauerarbeitskreis ohne Ergebnissicherung und ist im Konflikt und/oder Widerstandsfall handlungsunfähig.

Jede Organisation verfügt, genauso wie der menschliche Organismus, über ein Immunabwehrsystem. Was mit der vorherrschenden Kultur nicht kompatibel ist (wie z. B. das neu gegründete Projektteam), läuft Gefahr, im Sinne einer Rebellion gegen das Neue abgestoßen zu werden. Voraussetzung für das Gelingen einer Kulturveränderung ist, diesen Prozess als intensiven Lerndialog zu gestalten und die Ergebnisse des Projektteams laufend in die bestehende Kultur einfließen zu lassen (drastischer wäre Kulturveränderung durch »Bombenwurfstrategie« ins System – ein Vorgehen, das im Sinne nachhaltigen Lernens nicht zu empfehlen ist). Kulturveränderung ist immer auch hochemotional besetzt, schürt Ängste, schwemmt lang verborgene Konflikte an die Oberfläche, führt zu Ärger und Frustration – und soll doch schließlich in hohe Motivation, Freude und Interesse am Neuen münden. Damit eine Abstoßungsreaktion des Neuen, Unbekannten nicht erfolgt, ist es hier besonders wichtig, dass sich Vorstand und Managementteam ebenfalls diesem Lern- und Integrationsprozess im Sinne ihrer Vorbildwirkung stellen (und z. B. auch ihre eigenen Ängste vor Machtverlust bearbeiten).

Ob man im Rahmen der Kulturveränderung über alle Führungsebenen eine Kommunikationslinie erreichen kann, bei der jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter akzeptiert, dass der andere anders denkt, ist fraglich. Eine gemeinsame Verständigung darüber wird voraussichtlich nur nach folgendem Muster gelingen: Man sieht nicht die Zukunft, aber man sieht den Punkt, an dem sie geändert werden muss. Gerade bei unterschiedlichen Interessen, Meinungen, Erwartungen und Befürchtungen ist klarzustellen, auf welchen Voraussetzungen (Szenarien) das neue wechselseitige Verständnis aufbaut. Im Rahmen von moderierten Workshops gilt es, mithilfe des sogenannten Dissensdialogs zu arbeiten. Im Sinne eines konstruktiven Umgangs mit Interessenkonflikten wird so erreicht, versteinerte Kommunikationsmuster aufzuweichen, ohne dabei die vollständige Beseitigung des Widerstands oder Konflikts zu fordern.

Mit dieser und anderen Entwicklungsmaßnahmen gelingt es, Blockaden in Form von überholten Regeln, Normen und Verhaltensmustern zu beseitigen, die die Entwicklung behindern. Meistens wirken diese »heiligen Kühe« im Verborgenen. Mit einer gleichzeitigen Anerkennung und Wertschätzung für das Bisherige kann das bewusste Abschiednehmen

von Werten, gewohnten Abläufen, lieb gewonnenen Routinen – letztendlich von Macht – erfolgen, unterstützt durch ein feierliches Abschiedsritual (wie z.B. einer gemeinsamen Großveranstaltung). Denn erst wenn die schmerzlichen Seiten der Veränderung aufgegriffen und bearbeitet worden sind, können Energien für konstruktive Lernprozesse frei werden.

Hilfreich in der Praxis hat sich hierbei als weitere Möglichkeit der »Markt der Erwartungen« bewährt. Gerade wenn bereits strukturelle Veränderungen vorgenommen wurden oder wenn im Rahmen von laufenden Veränderungen die Zusammensetzung von Bereichen verändert wird, müssen die bereichs- und personenspezifischen wechselseitigen Erwartungen geklärt und das gegenseitige Verständnis bezüglich der veränderten Strukturen, Abläufe und Verantwortlichkeiten weiter vertieft werden. Damit werden letztlich Irritationen und Enttäuschungen in der künftigen Zusammenarbeit vermieden. Gleichzeitig wird das bereichsübergreifende Denken dadurch gefördert und eine Gesamtsicht über die neuen Kooperationen geschaffen. Durch das »öffentliche« Aushandeln der gegenseitigen Erwartungen in der Zusammenarbeit (Schnittstellen) wird die Verbindlichkeit der Abmachungen erhöht.

### Ist Kulturveränderung trainierbar?

*»Wenn die Sonne der Kultur tief steht, werfen selbst die Zwerge lange Schatten.« (Karl Kraus, Kritiker, Satiriker, Essayist und Dramatiker)*

Neben dem Abgleich von Erwartungen und der Erarbeitung von Konzepten, Entscheidungsgrundlagen und deren Umsetzung gilt es auch, neue Denkweisen, Einstellungen und Fertigkeiten – beispielsweise Konfliktbewältigung, Entscheidungsverhalten, Teamarbeit etc. – zu erlernen und in die tägliche Praxis zu integrieren. Auch hier gilt eine klare Kommunikation bezüglich Sinn und Notwendigkeit von Trainingsmaßnahmen. Denn »eine Schwalbe macht noch keinen Sommer« und ein einzelnes, isoliert eingesetztes Training gibt noch keinen entscheidenden Impuls für die Entwicklung einer neuen Organisationskultur. Auch kann eine Trainingsmaßnahme die bisher beschriebenen Schritte nicht ersetzen – die Führungsaufgabe als Change Manager ist nicht extern delegierbar. Daher wird eine Trainingsmaßnahme erst dann in sinnvoller Weise eingesetzt, wenn die neuen Werte in allen Ebenen der Gesamtorganisation klar kommuniziert und mitgetragen werden und so für die Workshops handlungsorientierte und auf die sich entwickelnde Organisationskultur abgestimmte Ziele formuliert werden können.

### Q u e l l e n :

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: *Change Management*

Roswita Königwieser, Alexander Exner: *Systemische Interventionen*

Edgar H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*

Edgar H. Schein: *Organisationskultur – The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*

Paul Watzlawick: *Vom Unsinn des Sinns*

Besonders gute Erfolge erzielen erfahrungsgemäß Kombinationen unterschiedlicher, passend aufeinander abgestimmter Maßnahmen. Dabei begründet nicht der hohe fachliche Detaillierungsgrad den Erfolg des Trainings, sondern die Bearbeitung der konkreten Anliegen, die mit dem Trainingsinhalt verbunden werden. Hier ist es wichtiger, jene Praxisfälle aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmer zu bearbeiten, die in ihrer Lösung direkt umgesetzt werden können, als fachliche Kapriolen zu schlagen. Die betroffenen Teilnehmer werden spüren, ob die buchstabengetreue Abwicklung und formelle Richtigkeit oder gemeinsame Ziele, Bedürfnisse und Werte im Vordergrund stehen. Mit purer Seminartechnik können keine dauerhaften Impulse gesetzt werden. Stil und Kultur des Vorgehens im Training werden als die eigentlichen Botschaften verstanden und müssen die Kultur widerspiegeln, die gelebt werden soll. So ist eine gute Vertrauensbasis und Offenheit in der Kommunikation zwischen den Teilnehmern und Trainern das A und O einer solchen Maßnahme. Festzustellen ist: Durch gute, unterstützende Trainings- und Workshopmaßnahmen kann Kultur auf »neutralem Boden« eingeübt werden (»Was passiert, wenn wir einmal wirklich sagen, was wir uns denken?«, »Darf ich echte Kritik üben?«, »Können Fehler auch konstruktiv genutzt werden anstatt zum Rausschmiss zu führen?«). Kulturveränderung ist per se nicht trainierbar, kann aber weitreichend entstehen, wenn der notwendige Raum zum Lernen zur Verfügung gestellt wird und die Netzwerkbildung vieler Organisationsmitglieder aller Ebenen ermöglicht wird.

### Langfristige Umsteuerung durch Nachwuchsförderung

*»Kinder, lernt nicht, sonst müsst ihr später arbeiten!« (Heinrich Zille, Zeichner)*

Die Ressource »Mensch« ist nach wie vor der Schlüsselfaktor für neue Werte und Formen der Zusammenarbeit. Daher ist es für den Prozess der Entstehung einer neuen Organisationskultur von langfristiger Bedeutung, explizit in die Nachwuchsförderung zu investieren. Hier gilt es, junge High Potentials durch pro-aktives Lernen zu befähigen, sich so rasch wie möglich in der neuen Unternehmenskultur zurechtzufinden. Primäres Ziel der Nachwuchsförderung ist es dabei zu vermitteln, wie man in neuen Situationen flexibel reagieren kann. Gleichzeitig gilt es, mit Unterstützung von Mentoringprogrammen für die künftige Besetzung von Schlüsselpositionen vorzusorgen. Eine rasche Integration von High Potentials steigert einerseits ihre Eigenverantwortung und hilft gleichzeitig der Organisation, die neuen Kulturelemente langfristig im Führungsnachwuchs zu verankern.