



Unternehmenskultur verstehen

Für Topmanager sind Fragen der Unternehmenskultur häufig nicht greifbar – obwohl das Wissen, wie Mitarbeiter und Führungskräfte auf die Anforderungen des Marktes und des Wandels reagieren, wichtig für die Umsetzung der Unternehmensstrategie ist. Ein neues Instrument visualisiert die Vorstellungen aller Beteiligten.

In einem Punkt sind sich alle einig: »In unserem Unternehmen herrscht eine persönliche Atmosphäre und ein offenes Klima.« Doch sobald Fragen der Führung oder Zusammenarbeit im Raum stehen, gehen die Meinungen von Mitarbeitern und Managern deutlich auseinander. Eine aktuelle Studie der RWTH Aachen zeigt, dass viele junge Unternehmen noch kein gemeinsames Werteverständnis entwickelt haben. Mitarbeiter haben einen anderen – häufig realistischeren – Blick auf das Unternehmen als die Gründungsväter und Führungskräfte. Diese ernüchternde Erkenntnis sollte die Unternehmenslenker nachdenklich stimmen.

Organisationen bestehen aus Menschen. Und Menschen, die in einer Gemeinschaft leben und arbeiten, teilen nicht nur eine gemeinsame Sprache, sondern auch spezifische Werte, Überzeugungen und Rituale. Ein Wertekonsens zwischen Mitarbeitern und Management kann Motivationspotenziale schaffen und Identität stiften. Zwar lassen sich die charakteristischen Werte eines Unternehmens nicht

in Zahlen ausdrücken, doch können sie den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen. Sind Strategien und Ziele des Managements kulturfremd, werden sie von den Mitarbeitern weder verstanden, noch angenommen.

Kultur ist kein Luxusthema. Wer die kulturelle Landkarte seines Unternehmens nicht kennt, wird kaum seine Vision verwirklichen können. Für das Management ist es entscheidend zu wissen, in welcher Kultur es sich bewegt. Kultur scheint vielen Managern nur schwer greifbar. Dass man sie nicht gestalten kann, ist eine weit verbreitete Überzeugung. Sicher lässt sie sich nicht per Handstreich mit verkündeten Visionen und Hochglanzpapieren in die gewünschte Form bringen, doch auf der Grundlage fundierter Analysen lassen sich die Werte von Mitarbeitern und Managern Gewinn bringend kombinieren. Dass das Thema Unternehmenskultur dennoch stiefkindlich behandelt wird, liegt nicht zuletzt daran, dass es mit aufwendigen qualitativen Studien assoziiert wird.

Unternehmenskultur erfassen

Doch Unternehmenskultur lässt sich auf der Ebene der Organisationswerte schnell und effizient erheben. Mithilfe standardisierter Instrumente werden die Vorstellungen der Organisationsmitglieder bezüglich des Miteinanders, des Führungsstils oder des Umgangs mit Konflikten erfragt. Ziel einer solchen Kulturdiagnose ist es,

- die relevanten Werte einer Organisation zu bestimmen,
- den Übereinstimmungsgrad zwischen Organisationsmitgliedern zu ermitteln,
- die gelebten Werte mit den fixierten Leitbildern und Visionen zu vergleichen und
- auf der Basis der Ergebnisse Veränderungsprozesse zu initiieren.

Der am Institut für Psychologie der RWTH Aachen entwickelte Kulturfragebogen ermöglicht es, Organisationswerte als Schlüsselemente einer Unternehmenskultur zu identifizieren. Die Vielfalt der in einer Organisation möglichen Werte wird anhand von 60 Aussagen aus den

Kompakt

- Ein neues Instrument erfasst relevante Organisationswerte und schlüsselt sie in detaillierte Werteprofile auf.
- Die Unternehmenslenker erfahren so schnell und unkompliziert, wie Organisationsmitglieder die kulturelle Landkarte ihres Unternehmens zeichnen und inwieweit sie gemeinsame Werte teilen.
- Dass Mitarbeiter und Manager häufig unterschiedlicher Meinung sind, verdeutlicht den Bedarf nach lebendigen Leitbildern und aktiver Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis des Unternehmens.

Personalführung

sechs Dimensionen beschrieben (vergleiche Abbildung 1):

- Organisationsmerkmale
- Führungsstil
- Mitarbeitermanagement
- Zusammenhalt
- Strategische Ausrichtung
- Erfolgskriterien

Im Rahmen einer Organisationsdiagnose schätzen Mitarbeiter und Management die Bedeutung der einzelnen Aussagen auf einer vierstufigen Antwortskala von »trifft nicht zu« bis »trifft zu« ein, wobei der Fragebogen entweder online im Internet oder als Papierversion ausgefüllt werden kann. Die Daten werden anonymisiert ausgewertet und auf zwei zentralen Werteachsen »Mitarbeiter- versus Marktorientierung« und Flexibilität versus Stabilität« systematisiert (vergleiche Abbildung 2).

Die Achse »Flexibilität versus Stabilität« beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen sich intern organisiert, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Während sich manche Unternehmen durch flexible Strukturen erfolgreich in sich schnell verändernden Märkten positionieren, profitieren Unternehmen in traditionellen Märkten von ihrer Stabilität und Vorhersagbarkeit. Organisationswerte auf der Achse »Mitarbeiter- versus Marktorientierung« beschreiben, wie Unternehmen dem Anspruch auf kontinuierlichen Wandel gerecht werden und gleichzeitig ihre Identität bewahren. Während sich einige Unternehmen auf ihre interne Konsistenz und das Zusammenspiel von Mensch und Technik im Unternehmen konzentrieren, sind andere Unternehmen bestrebt, ihre Marktposition ständig zu verbessern. Anhand der vier resultierenden Quadranten A, B, C und D lassen sich charakteris-

Beispielaussagen zu den sechs Fragebogendimensionen

	trifft nicht zu		trifft zu	
	1	2	3	4
1. Das Unternehmen ist gekennzeichnet durch ... eine persönliche Atmosphäre. ... ein unternehmerisches Klima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Der Führungsstil ist geprägt durch ... Geradlinigkeit. ... Effizienz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Das Management ... setzt hohe Leistungsstandards. ... strebt Konsensentscheidungen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Der Zusammenhalt im Unternehmen wird gestärkt durch ... das Engagement für stetiges Unternehmenswachstum. ... die Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Die strategischen Schwerpunkte liegen auf ... Stabilität und Nachhaltigkeit. ... der Qualifizierung der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Für das Unternehmen heißt Erfolg ... einzigartige Produkte zu entwickeln. ... die Konkurrenz hinter sich zu lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 1: Der Kulturfragebogen identifiziert die Werte einer Organisation in sechs Dimensionen.

tische Werteprofile darstellen, die für das Unternehmen handlungsleitende Werte veranschaulichen. Das in Abbildung 2 dargestellte Werteprofil gehört zu einem jungen, expandierenden Unternehmen, das seine Prozesse und Strategien vollständig am Markt orientiert und sich durch innovative Produkte von der Konkurrenz absetzt. Diese starke Orientierung auf den Quadranten B stellt aber nur eines von vielen möglichen Werteprofilen dar. In anderen Phasen der Unternehmensentwicklung und in anderen Märkten wären Unternehmen mit solch einem Profil weniger erfolgreich. Welches Werteprofil zu einer Organisation passt, hängt vom Marktumfeld, der Größe und Strategie des Unternehmens ab und muss individuell bestimmt werden.

Wertekonsens als Erfolgsfaktor

Unabhängig davon, wie die einzelnen Quadranten in einem Unternehmen gewichtet sind, ist es von entscheidender Bedeutung, dass alle Organisationsmitglieder in den grundsätzlichen Werten übereinstimmen. Dass das häufig nicht der Fall ist, wird anhand der Werteprofile eines mittelständischen IT-Unternehmens deutlich (vergleiche Abbildung 3). In dieser Softwareschmiede mit 80 Mitarbeitern wurden Organisationsmitglieder verschiedener Hierarchieebenen (Mitarbeiter, Manager) befragt. Die detaillierten Werteprofile geben Auskunft darüber, in welchen konkreten Organisationswerten (auf Werteachsen und Themenfelder verdichtet) sich die Einschätzungen verschiedener Personengruppen unterscheiden.

Die größten Diskrepanzen zwischen Mitarbeitern und Managern manifestieren sich in dem Themenfeld Führungsstil. Zwar sind alle vier Quadranten ähnlich pointiert, doch schätzen die Führungskräfte ihren Einfluss auf unternehmerisches Denken oder zielorientiertes Arbeiten deutlich höher ein als die Mitarbeiter. Auch Geradlinigkeit, Innovation und Effizienz sind nach Aus-

Mehr zum Thema

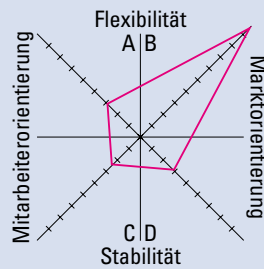
Bromann, P./Piwinger, M. (1992): Gestaltung der Unternehmenskultur. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Jänicke, G. (2002): Organisationswerte wachsender IT-Unternehmen. Unveröffentlichte Studie, Institut für Psychologie, RWTH Aachen.

Osterhold, G. (1996): Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur.

Sackmann, S.A. (2000): Unternehmenskultur – Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. In: Hejl, P.M./Stahl, H.K. (Hrsg.). Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Modell der Werteorientierung in Organisationen



Flexibilität versus Stabilität

Art und Weise, wie sich ein Unternehmen intern organisiert, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.

Mitarbeiterorientierung versus Marktorientierung

Art und Weise, wie Unternehmen dem Anspruch auf kontinuierlichen Wandel gerecht werden und gleichzeitig ihre Identität bewahren.

A Schwerpunkt »Mitarbeiterorientierung« und »Flexibilität«

Organisationen, die durch mitarbeiterfreundliche Initiativen und flexible Strukturen die Effektivität steigern.

B Schwerpunkt »Flexibilität« und »Marktorientierung«

Organisationen, die den Marktanforderungen durch Innovation und Dynamik begegnen.

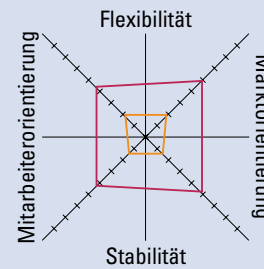
C Schwerpunkt »Marktorientierung« und »Stabilität«

Organisationen, die durch das Erreichen ehrgeiziger Ziele ihre Marktposition kontinuierlich verbessern.

D Schwerpunkt »Stabilität« und »Mitarbeiterorientierung«

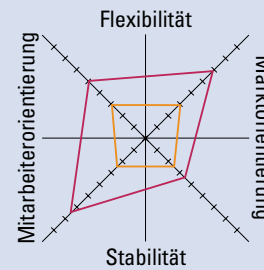
Organisationen, die durch koordinierte und vorhersehbare Handlungen ihre Effizienz erhöhen.

Werteprofile eines mittelständischen Unternehmens



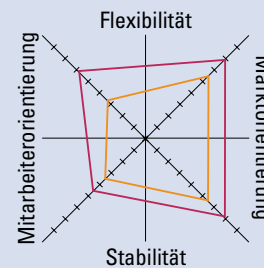
Führungsstil

Mitarbeiter kritisieren den Führungsstil im Unternehmen in allen Bereichen. Die Manager selbst zeichnen dagegen ein ausgewogenes Bild ihrer Führungskompetenz.



Managementstil

Die Führungskräfte betonen Stabilität und Mitarbeiterorientierung. Wogegen Mitarbeiter die Managementqualitäten insgesamt weniger positiv einschätzen. Hier wird die diskrepante Wahrnehmung besonders deutlich.



Erfolgskriterien

Erfolg wird seitens des Managements sowohl über die Mitarbeiterqualität als auch über die Marktposition definiert. Die Mitarbeiter kritisieren die fehlende Wertschätzung Ihrer Leistung.

— Mitarbeiterprofil
— Managementprofil

Abbildung 2: Die vier Quadranten A, B, C und D zeigen Profile, die die handlungsleitenden Werte des Unternehmens veranschaulichen.

Abbildung 3: Häufig stimmen die grundsätzlichen Werte der Organisationsmitglieder nicht überein, hier das Beispiel eines mittelständischen IT-Unternehmens.

sagen der Mitarbeiter ausbaufähig. Die insgesamt niedrigen Werte des Mitarbeiterprofils drücken eine starke Unzufriedenheit der Angestellten mit den Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten aus.

Ähnlich prägnant sind die Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Managern im Themenfeld Managementstil. Während Mitarbeiter kritisieren, dass sie insgesamt zu wenig in Entscheidungsprozesse einbezogen und an Fragen der Planung und Organisation der Arbeitsaufgaben beteiligt werden, sehen die Führungskräfte ihre Stärken in ihrer Mitarbeiterorientierung (Aufbau stabiler Beziehungen, Entscheidungstransparenz) und Stabilität (geregelter Arbeitsprozesse, Arbeitsplatzsicherheit).

Die Kriterien für den Unternehmenserfolg werden von den verschiedenen Personengruppen konsistenter wahrgenommen. Für alle Organisationsmitglieder heißt Erfolg, einzigartige Produkte zu entwickeln und

die Konkurrenz hinter sich zu lassen. Lediglich in Bezug auf die Mitarbeiterorientierung gehen die Meinungen auseinander. Die Mitarbeiter kritisieren, dass ihre Leistungen zu wenig gewertschätzt und ihre positive Entwicklung zu wenig gefördert wird.

Diese Ergebnisse sollten uns aufhorchen lassen. Wie kommt es, dass Mitarbeiter einen anderen Blick auf das Unternehmen haben? Aus unserer langjährigen Erfahrung mit Mitarbeiterbefragungen wissen wir, dass die Gründe für die diskrepanten Einschätzungen von Mitarbeitern und Managern häufig in

- der mangelnden Auseinandersetzung mit der eigenen Firmenphilosophie,
- den nicht ausgereiften Leitbildern und Visionen und
- der fehlenden Kommunikation wichtiger strategischer Entscheidungen an alle Mitarbeiter liegen.

Mitarbeiterbefragungen nutzen

Häufig wird das Potenzial unterschätzt, alle Organisationsmitglieder durch gezielte Mitarbeiterbefragungen in den Prozess der Unternehmensentwicklung mit einzubeziehen. Der Kulturfragebogen kann als Sprachrohr der Mitarbeiter verstanden werden, durch dass sie auf Missstände im Unternehmen aufmerksam machen können. Er öffnet die Tür für Themen, die häufig in Form von Strategieworkshops hinter verschlossenen Türen diskutiert und selten an alle Mitarbeiter kommuniziert werden. Doch gerade das harmonische Zusammenspiel von Strategie und Kultur kann als Motor zukunftsorientierter Unternehmensentwicklung gesehen werden.

Gesucht sind also Unternehmenslenker, die die Kultur ihres Unternehmens als treibende Kraft verstehen und ihre Mitarbeiter ins Boot holen, um einer gemeinsamen Vision entgegen zu streben. Wenn alle Or-

Prozess des kulturellen Wandels



Abbildung 4: Strategien werden dann zum Vorreiter der Unternehmensentwicklung, wenn neue Ideen intern kommuniziert und von allen verinnerlicht werden, auch hierbei kann das Kulturscreening helfen.

Organisationsmitglieder die kulturelle Landkarte des Unternehmens übereinstimmend zeichnen, wird das gemeinsame Selbstverständnis zum Erfolgsfaktor.

Prozess des kulturellen Wandels

Der erste Schritt eines Kulturscreenings im Sinne einer Bestandsaufnahme ist schnell getan. Der Kulturfragebogen zeigt, wo im Unternehmen Verbesserungspotenziale bestehen. Auf diese Weise werden die zentralen Handlungsfelder für einen anschließenden Veränderungsprozess definiert. Unserer Erfahrung nach spielen in den meisten Unternehmen die Felder »Strategie und Zielsetzung«, Organisation und Prozesse«, »Kultur und Arbeitsklima«, »Führung«, »Personalentwicklung« und »Kommunikation« eine entscheidende Rolle. Zunächst ermöglicht der Fragebogen Einblicke in das Handlungsfeld »Kultur und Klima«. Freuen sich die Mitarbeiter in einer offenen und familiären Atmosphäre zu arbeiten oder empfinden sie ihr Arbeitsumfeld als schnelllebig oder vielleicht hektisch? Eine detaillierte Analyse der Werte kann aber noch viel mehr. Durch den Soll-Ist-Vergleich im Hinblick auf die strategische Ausrichtung lässt sich erkennen, inwieweit die formulierten Ziele des Unternehmens auch in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sind. So positiv eine von allen empfundene Mitarbeiterorientierung sein mag, so gefährlich ist die Konzentration auf interne Werte, wenn die Unternehmenslenker auf schnelles Wachstum durch ausgeprägte Marktorientierung setzen. Strategien werden dann zum Vorreiter der Unternehmensentwicklung, wenn neue Ideen intern kommuniziert und von allen verinnerlicht werden. Gehen die Meinungen von Füh-

rungskräften und Mitarbeitern zu sehr auseinander, treten die Handlungsfelder »Kommunikation« und »Führung« in den Vordergrund.

Es empfiehlt sich im Anschluss an die Definition der Handlungsfelder Mitarbeiterworkshops durchzuführen und so gezielte Maßnahmen gemeinsam mit den Betroffenen zu erarbeiten (vergleiche Abbildung 4). Die Geschäftsführung kann dann die verschiedenen Verbesserungsvorschläge priorisieren und ein Maßnahmenpaket schnüren, das die Unternehmensziele mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter verbindet.

Harte und weiche Faktoren ändern

Der kulturelle Wandel entsteht bei diesem Vorgehen zum einen durch Veränderungen in den weichen Faktoren wie der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und zum anderen durch Modifikationen in harten Systemen, zum Beispiel der Vergütungsstruktur. In verschiedenen von uns beratenen Unternehmen wurde beschlossen, die strategische Zielsetzung des Unternehmens für die Mitarbeiter transparenter zu machen und unternehmerisches Denken zu fördern. Dazu wurde in den Mitarbeiterworkshops eine leistungsorientierte Vergütungskomponente in Abhängigkeit von den Unternehmens- und Teamzielen erarbeitet. Daneben wurden aber immer auch Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation durchgeführt, zum Beispiel die Erarbeitung einer Kommunikationspolicy, die Verbesserung der Interaktivität im Intranet oder gezielte Schulungen der Führungskräfte. Im Handlungsfeld »Personalentwicklung« zeigte sich in einem Unternehmen, dass Mitarbeiter das vorhandene

Weiterbildungsangebot nicht wahrnahmen. In dieser Teilprojektgruppe wurde deshalb daran gearbeitet, den Mitarbeitern das Angebot durch ein internes HR-Marketing näher zu bringen.

Neue Wege gehen

Die Beispiele aus der Unternehmenspraxis verdeutlichen, dass ein Screening der Unternehmenskultur eine solide Basis für verschiedene Veränderungsprojekte darstellt. Unter Mitwirkung aller Organisationsmitglieder können die wesentlichen Organisationswerte bestimmt und mögliche Diskrepanzen aufgedeckt werden. Dass die Mitarbeiter offen und ehrlich ihre Meinung kundtun können, liegt nicht zuletzt an der anonymen Datenerhebung und schematischen Datenauswertung. Die Teilnehmer werden lediglich ihrer Funktion und/oder Abteilung zugeordnet, um detaillierte Werteprofile erstellen zu können. Das große Potenzial des Fragebogens liegt damit in den aussagekräftigen Profilen verschiedener Personengruppen und Themenfelder, deren Übereinstimmung genau untersucht wird. Natürlich kann ein einfach durchzuführendes, schnelles Screeningverfahren nur den Grundstein zur Unternehmensentwicklung setzen. Der sich anschließende kulturelle Wandel bedarf der Bereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern, neue Wege zu beschreiten und sich auf ihren Weg zu einem gemeinsamen, zukunftsorientierten Firmenverständnis zu machen.



Autorin

Gundula Jänicke,
Beraterin bei strategie
M Unternehmensbera-
tung GmbH, Hamburg,
gundula.jaenicke@
strategie-m.de



Autor

Dr. Thomas Kleine
Geschäftsführer der
strategie M Unter-
nehmensberatung GmbH,
Hamburg, thomas.
kleine@strategie-m.de