

Norbert Homma
Rafael Bauschke

Unternehmenskultur und Führung

Den Wandel gestalten – Methoden,
Prozesse, Tools

2. Auflage



Springer Gabler



Unternehmenskultur und Führung

Norbert Homma • Rafael Bauschke

Unternehmenskultur und Führung

Den Wandel gestalten - Methoden,
Prozesse, Tools

2. Auflage

Norbert Homma
Heidelberg
Deutschland

Rafael Bauschke
Mannheim
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4757-4
DOI 10.1007/978-3-8349-4758-1

ISBN 978-3-8349-4758-1 (eBook)

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2010, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Stefanie A. Winter, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Komplexer werdende und stetig wandelnde Herausforderungen sind bereits heute für viele Unternehmer Gegenstand von kurz- sowie langfristig ausgerichteten Entscheidungsprozessen. Diese Veränderungen, sei es gesellschaftlicher oder regulatorischer Art, zu erkennen sowie wirkungsvoll und angemessen auf diese zu reagieren, stellt in der heutigen Zeit eine der Hauptaufgaben eines jeden Unternehmers bzw. einer öffentlich-rechtlichen Organisation dar. Denn nur die, die sich mit dem Thema „Veränderung“ bewusst und zielgerichtet auseinandersetzen, werden auf Dauer erfolgreich am Markt agieren können.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist hierbei die Unternehmenskultur, d. h. die Art und Weise, wie Mitarbeiter und Führungskräfte miteinander umgehen und kommunizieren. Darüber hinaus ist es für eine Organisation immens wichtig, vorhandenes Know-how und Erfahrungen zu nutzen, um die täglichen Herausforderungen zu meistern. Die Grundlage dafür bilden die Unternehmenswerte, das Leitbild und entsprechende Verhaltensgrundsätze. Doch nur wenn diese Werte und Grundsätze auch tatsächlich gelebt werden, entwickelt sich ein gemeinsames Grundverständnis als Voraussetzung für ein effektives, zielgerichtetes und zukunftsfähiges Handeln.

Die Unternehmenskultur ist immer in erster Linie Führungsaufgabe. Es sind die Führungskräfte, die eine auf Vertrauen und wechselseitiger Wertschätzung basierende Streit- und Diskussionskultur vorleben müssen, die dann zum Maßstab für die gesamte Organisation wird. Nur so finden gute Ideen und vorhandene Erfahrungen, die für die Zielerreichung einer Organisation immens wertvoll sind, das notwendige Gehör. Veränderungen der Unternehmenskultur sind hingegen gelegentlich auch schmerzhaft, weil alle, Führungskräfte wie Mitarbeiter, aufgefordert sind, ihr eigenes Verhalten (immer wieder) selbstkritisch zu hinterfragen.

Ein effektives Veränderungsmanagement (Change Management) ist allerdings nur auf der Grundlage einer hoch anpassungsfähigen und leistungsorientierten Unternehmenskultur möglich. Dazu bedarf es einer klaren Umsetzungsplanung mit systematischem Prozessmanagement. Um den Prozess der Veränderung aktiv vorantreiben zu können, braucht es vor allem aber Ausdauer, Entschlossenheit und nicht zuletzt Mut, sowohl auf Seiten des Managements als auch der Beschäftigten.

Mit dem vorliegenden Buch steuern die Autoren gleichermaßen „Drehbuch“ und „Werkzeugkasten“ für den grundlegenden Prozess des Kulturwandels in Unternehmen und Organisationen bei. Auch wenn es für die Art dieser Projekte wahrlich kein Patentrezept geben kann, bieten die Autoren dem interessierten Manager oder Projektleiter jedoch eine Fülle praktischer Hinweise und Überlegungen rund um das Thema Unternehmenskultur sowie die kompetente Organisation eines möglichen Veränderungsprozesses. Diese Lektüre ist damit all jenen zu empfehlen, die sich den Themen „Unternehmenskultur“ und „Change Management“ strukturiert nähern und Veränderungen anstoßen wollen.

Düsseldorf, im Januar 2015

Klaus Neuhaus
Vorstandsvorsitzender der NRW.BANK

Den Kulturwandel im Unternehmen steuern – die Rolle der Führungskräfte

Die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten erzeugt einen enormen Veränderungsdruck für viele Unternehmen. Mit der wachsenden Verflechtung steigt die Komplexität geschäftlicher Aktivitäten und der Wettbewerbsdruck nimmt zu. Nicht nur die Marktgegebenheiten, sondern auch die Kundenanforderungen ändern sich. Gleichzeitig verfügen Unternehmen über immer weniger Zeit um auf veränderten Anforderungen adäquat reagieren zu können. Diesen Herausforderungen müssen sich Unternehmen wohl oder übel stellen.

Wie reagieren die meisten Unternehmen in einer solchen Situation? Sie definieren ihre Strategie neu, sie nehmen organisatorische Veränderungen vor, optimieren Arbeitsprozesse oder führen noch leistungsstärkere IT Systeme ein. Doch die Flucht in Strukturen, Systeme und Prozesse macht Unternehmen nicht notwendigerweise kundenorientierter oder reaktionsstärker. Vielmehr führt sie in den meisten Fällen zu einer weiteren Steigerung der organisatorischen Komplexität. Was jedoch weitaus weniger Beachtung im Rahmen solcher Anpassungsprozesse findet, ist die grundlegende Bedeutung der Unternehmenskultur für die Lern- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens.

Die reine Betrachtung von Strukturen, Systemen und Prozessen greift zu kurz. Bei allen Veränderungsprojekten muss der Einfluss der Unternehmenskultur berücksichtigt werden. Das Denken und Verhalten der Mitarbeiter entscheidet maßgeblich über die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit einer Organisation.

Wie sensibel reagieren sie etwa auf Veränderungen im Markt oder bei ihren Kunden und wie werden diese Informationen genutzt? Wie gut funktioniert die abteilungs- oder bereichsübergreifende Zusammenarbeit? Wie schnell ist das Unternehmen in der Lage, das verfügbare Know-how zu mobilisieren, um angemessen auf neue Wettbewerberstrategien zu reagieren? Wie ist es um die Motivation der Beschäftigten bestellt? Sind Sie überhaupt willens und in der Lage, sich auf notwendige Veränderungen einzulassen?

Eine bessere Wahrnehmung von Kundeninteressen hat eben nicht nur mit einem entsprechenden Kundenmanagement zu tun, sondern inwiefern Mitarbeiter dies als notwendig erachten. Diese grundlegenden Einstellungen werden nachhaltig durch die vorherrschende Unternehmenskultur geprägt.

Um langfristig erfolgreich zu sein ist es notwendig über strukturelle Veränderungen hinaus eine adaptive Unternehmenskultur zu entwickeln. Hiervon sind die meisten Unternehmen noch ein gutes Stück entfernt. Nicht zuletzt weil das Bewusstsein für den gravierenden Einfluss der Unternehmenskultur im Alltag zu gering ist.

In dieser Situation fällt den Führungskräften auf allen Ebenen eine zentrale Rolle zu. Ihre Aufgabe ist es, die Entwicklungsrichtung vorzugeben, Handlungsoptionen gemeinsam mit allen Betroffenen zu entwickeln und umzusetzen. Von Ihrem Engagement und Stehvermögen hängt der Erfolg eines Kulturwandels entscheidend ab.

Wir hoffen, mit unserem Buch einen Beitrag zum besseren Verständnis der Möglichkeiten eines Kulturwandels in Unternehmen zu leisten. Mit dem Fokus auf Führungsverhalten sollen insbesondere Führungskräfte angesprochen werden, die sich mit der Notwendigkeit konfrontiert sehen, weitreichende Änderungen – von denen sie auch selbst betroffen sind – im Unternehmen oder in Organisationen umzusetzen.

Das vorliegende Buch gliedert sich in drei Teile: Im ersten Teil (Kap. 1 und 2) wird das Thema Unternehmenskultur einleitend beleuchtet, Probleme und Chancen aufgezeigt und erste Überlegungen zum Thema Veränderung angestellt. Darüber hinaus werden die aus unserer Sicht zentralen Anforderungen an eine zeitgemäße und „adaptive“ Unternehmenskultur erörtert.

Der zweite Teil des Buches (die Kap. 3 bis 11) erläutert die praktischen und methodischen Details des Veränderungsprozesses. Zunächst gehen wir auf die Bedeutung der Führungskräfte ein, welchen Anforderungen sie gerecht werden müssen (insbesondere im Hinblick auf ihre sozialen Kompetenzen) und was ihre konkrete Rolle im Prozess des Kulturwandels ist. Danach beschäftigen wir uns im Detail mit dem eigentlichen Veränderungsprozess, wie er geplant und dann schrittweise durchgeführt werden kann. Das Hauptaugenmerk liegt dabei eindeutig auf Themen der Umsetzungspraxis. Wie sieht der Gesamtprozess eines Kulturwandels aus und was muss in den verschiedenen Phasen besonders beachtet werden? Wichtige Punkte sind hierbei:

- Wie erfolgt eine Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenskultur?
- Welchen Anforderungen sollte die zukünftige Kultur genügen?
- Welches sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren?
- Wie kann ein Kulturwandel systematisch im Unternehmen angestoßen und dann auch dauerhaft etabliert werden? Stichwort: Nachhaltigkeit!
- Was kann getan werden, um das im Unternehmen vielfach vorhandene Know-how am effektivsten für die Zwecke des Kulturwandels zu mobilisieren?
- Welche Aufgaben gibt es im Veränderungsprozess und wer übernimmt sie?
- Schließlich: Welche Bedeutung kommt der Kommunikation für Motivation und Steuerung des Kulturwandels zu?

Diese Themen sind für alle Unternehmen relevant – ungeachtet ihrer Größenordnung –, die sich auf den Prozess des grundlegenden Einstellungs- und Verhaltenswandels einlassen wollen (oder müssen). Schließlich werden im dritten Teil konkrete „Tools“ und Methoden für einzelne Prozessschritte vorgestellt, die sich in der Praxis bewährt haben und als Vorlage für die praktische Durchführung eines Kulturwandels dienen können.

Mit dieser Konzeption stellen wir einerseits theoretische Überlegungen und Modelle zur Relevanz der Unternehmenskultur vor. Andererseits bieten wir zahlreiche Hinweise zur praktischen Umsetzung eines Kulturwandels. Diese Verknüpfung wird aus unserer Sicht in vielen der bekannten – und meist englischsprachigen – Werke zur Kulturveränderung nicht ausreichend geleistet.

Das vorliegende Buch ist also in erster Linie als ein „Werkzeug“ für Praktiker gedacht. Wir möchten all jenen, die sich der Aufgabe der Kulturveränderung stellen, konkrete Hilfestellung bieten, um die Dynamik von Veränderungsprozessen besser zu verstehen und damit auch steuernd eingreifen zu können. Je besser und je früher man sich auf die speziellen Herausforderungen des Kulturwandels einstellt, desto größer sind auch die Chancen, diesen Prozess erfolgreich zu meistern.

Inhaltsverzeichnis

1 Unternehmenskultur – ein unterschätzter Erfolgsfaktor?	1
1.1 Unternehmenskultur – eine Begriffsbestimmung	2
1.2 Unternehmenskultur als wichtiger Leistungsfaktor	6
1.3 Unternehmenskultur als Hindernis bei Veränderungen	7
1.3.1 Unternehmenskultur und Veränderungsmanagement	9
1.3.2 Welche Rolle spielt die Kultur?	10
1.3.3 Kulturelle Herausforderungen	10
1.3.4 Welche Rolle spielt die Kultur?	11
1.3.5 Kulturelle Herausforderungen	12
1.3.6 Welche Rolle spielt die Kultur?	13
1.3.7 Kulturelle Herausforderungen	13
1.4 Unternehmenskultur – ein Erfolgsfaktor oder ein Problem?	13
1.4.1 Die größten Herausforderungen für eine Unternehmenskultur ...	14
1.4.2 Die Makrotrends Beschleunigung und Komplexitätssteigerung ...	14
1.4.3 „Typische“ organisationale Reaktionen auf Veränderungen	15
1.4.4 Grundsätzliche Veränderungen erfordern ein Umdenken	16
1.5 Fazit: Unternehmenskulturen als Ressource	17
Literatur	18
2 Eine adaptive Unternehmenskultur entwickeln	21
2.1 Was macht eine erfolgreiche Unternehmenskultur aus?	22
2.2 Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur	23
2.3 Erfolgsfaktoren des Kulturwandels	27
2.4 Ausgangspunkt der Veränderung – die Menschen in der Organisation „abholen“!	29
2.5 Kulturwandel als Lernprozess	31
2.5.1 Bewusstsein für Veränderung schaffen (Phase 1)	32
2.5.2 Neue Werte und Verhaltensweisen entwickeln (Phase 2)	33
2.5.3 Die neue Kultur etablieren (3)	35

2.6	Barrieren gegen die Veränderungen	36
	Literatur	37
3	Den Kulturwandel managen – Anforderungen an Führungskräfte	39
3.1	Das mittlere Management – zwischen allen Fronten	39
3.2	Spezielle Anforderungen an Führungskräfte beim Kulturwandel	42
3.2.1	Persönliche und soziale Kompetenz (1)	42
3.2.2	Kulturverständnis (2)	44
3.2.3	Kenntnisse des Businesskontexts (3)	45
3.3	Erforderliche operative Kompetenzen	46
3.3.1	Kommunikationsmanagement (1)	46
3.3.2	Beziehungsmanagement (2)	47
3.3.3	Prozessmanagement (3)	48
3.4	Fazit: Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte?	50
	Literatur	51
4	Der Prozess des Kulturwandels im Überblick	53
4.1	Vorbereitung (1)	54
4.2	Analyse (2)	54
4.3	Konzeption (3)	55
4.4	Roll-Out (4)	55
4.5	Nachhaltigkeit (5)	55
4.6	Grundsätzliches zum Thema Kommunikation	56
4.7	Fazit: Der Prozess der Kulturveränderung	56
5	Vorbereitung des Kulturwandels	59
5.1	Schaffung von Projektstrukturen und Auftragsklärung (1)	60
5.1.1	Steering Committee	60
5.1.2	Projektteam	61
5.1.3	Sounding Board	62
5.2	Externe Unterstützung eines Veränderungsprozesses (2)	63
5.2.1	Exkurs: Das Für und Wider externer Unterstützung	63
5.2.2	Auswahl externer Berater – eine Prozessbeschreibung	65
5.2.3	Briefing Dokument	65
5.2.4	Auswahlkriterien für Beratungsinstitute	65
5.2.5	Der Auswahlprozess	66
5.3	Kommunikation während der Vorbereitungsphase	66
5.4	Fazit: Strukturen schaffen, um den Wandel zu gestalten	66
6	Analyse – Bestimmung des Status quo	69
6.1	Kontextanalyse (1)	70
6.2	Analyse der Unternehmenskultur (2)	71

6.3	Vorbereitung/Themenauswahl (a)	73
6.4	Datenerhebung (b)	74
6.4.1	Qualitative Befragungen	74
6.4.2	Auswahl der Gesprächspartner	75
6.4.3	Stichprobe Mitarbeiter	76
6.4.4	Pilotierung:	76
6.4.5	Quantitative Befragungen	77
6.4.6	Stichprobe	77
6.5	Kultur Audit Bericht (3)	78
6.6	Management Review basierend auf dem Kulturbericht (4)	79
6.7	Kommunikation während der Analysephase	79
7	Konzeption der neuen Unternehmenskultur und des Roll-out	83
7.1	Konzeptentwicklung (1)	85
7.1.1	Generelle Überlegungen	86
7.1.2	Kommunikation	86
7.1.3	Motivation	86
7.1.4	Nachhaltigkeit	86
7.1.5	Wichtige Prozessschritte und Zeitplan	87
7.1.6	Ressourcenbedarf und Investitionen	87
7.2	Management Review (2)	88
7.3	Reality Check des Konzepts (3)	89
7.4	Management Review – Finalisierung (4)	92
7.5	Fazit: Die Entwicklung einer neuen Kultur gestalten	92
8	Roll-out	95
8.1	Vorbereitung (1)	97
8.1.1	Fertigstellung der Toolbox	98
8.1.2	Aufbau und Vorbereitung der Change Community	98
8.1.3	Entwicklung der Roll-out Formate	99
8.1.4	Erster Kontaktpunkt: Großgruppenveranstaltungen	100
8.1.5	Erster Kontaktpunkt: Workshops	100
8.1.6	Zweiter Kontaktpunkt: Halbtägige Workshops	101
8.1.7	Dritter Kontaktpunkt: Refresher	101
8.1.8	Pilotierung der Roll-out Formate	102
8.2	Einbindung der Führungskräfte (2)	103
8.2.1	Inhalte	103
8.2.2	Methode/Prozess	104
8.2.3	Zwischenfazit: Führungskräfte einbinden und vorbereiten	105
8.3	Einbindung der Mitarbeiter (3)	105
8.3.1	Inhalt	106
8.3.2	Methode/Prozess	106
8.4	Fazit: Die Organisation für den Wandel gewinnen	107

9	Sicherstellen der Nachhaltigkeit – die klassische Schwachstelle	109
9.1	Kurzfristig wirksame Instrumente	111
9.2	Mittelfristig wirksame Instrumente	113
9.3	Langfristig wirksame Instrumente	114
9.4	Fazit: Sicherstellung der Nachhaltigkeit	114
10	Die Kommunikation des Kulturwandels	117
10.1	Kommunikative Steuerung der Kulturveränderung	120
10.2	Kommunikationsrollen während des Veränderungsprozesses	121
10.3	Fazit: Wie kommuniziert man den Wandel erfolgreich?	123
11	Zusammenfassung und Ausblick	125
12	Anhang	129
12.1	Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur	129
12.1.1	Sensibilität für das Unternehmensumfeld	130
12.1.2	Diversität	131
12.1.3	Interne und externe Netzwerke bilden (Networking)	131
12.1.4	Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Standards (Alignment)	132
12.2	Externe Unterstützung des Kulturwandels	132
12.3	Phase 2 – Analyse: Bestimmung des Status quo	144
12.3.1	Kategorien der Kontextanalyse	144
12.3.2	Analyse der Unternehmenskultur	144
12.3.3	Einladung zu persönlichen Gesprächen/Fokusgruppen	146
12.3.4	Konzeption und Durchführung von Fokusgruppen	146
12.3.5	Quantitative Befragung im Unternehmen	147
12.3.6	Management Review	149
12.4	Phase 3 – Konzeption der neuen Unternehmenskultur	150
12.4.1	Der Reality Check des Konzepts	150
12.5	Phase 4 – Roll-out	152
12.5.1	Einbindung der Führungskräfte	152
12.5.2	Einbindung der Mitarbeiter	156
12.6	Weitere Methoden (Roll-out)	159
12.6.1	Erlebnisorientiertes Lernen	159
12.6.2	Mini-Fallstudien	161
12.6.3	Lernbilder	163
12.7	Phase 5– Sicherstellen der Nachhaltigkeit	166
12.7.1	Persönlichkeitsprofile	166
12.7.2	360-Grad-Feedback	167
12.8	Übersicht Phasen und Tools	169

Die Autoren



Dr. Rafael Bauschke ist Referent im Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg. Davor war er als Berater bei der bpc GmbH in zahlreichen Projekten zu Fragen der Unternehmenskultur, des Veränderungsmanagements und der Strategieimplementierung tätig. Zusätzlich ist er seit mehreren Jahren Lehrbeauftragter am Institut für Politische Wissenschaft an der Ruprecht-Karls Universität Heidelberg mit den Schwerpunkten nationale und europäische Gesundheitspolitik, Regulierung sowie politische Strategie und Governance.



Dr. Norbert Homma ist Geschäftsführer der bpc GmbH in Heidelberg. Nach dem Studium der Politikwissenschaft in den USA (Ph.D. University of Florida) war er Geschäftsführer des sozialwissenschaftlichen Instituts SINUS in Heidelberg und Lehrbeauftragter am Institut für Politische Wissenschaft an der Universität Heidelberg. Seit 1993 ist er in der Managementberatung für internationale Unternehmen tätig mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung und -umsetzung, Change Management (Unternehmens- und Führungskultur), Organisations- und Personalentwicklung. Er unterrichtet an der GISMA Business School (Hannover) und der Central European University (Budapest) im Bereich Organisational Behaviour and Human Resources.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- Was Unternehmenskultur ausmacht.
- Welche Funktion die Unternehmenskultur für Unternehmen hat.
- Wann Unternehmenskultur zur Ressource und zum Problem werden kann.
- Welche Herausforderungen sich daraus für das Management ergeben.

Mit dem Anbruch der 80er Jahre rückte das Phänomen Unternehmenskultur immer stärker in das Bewusstsein des Managements. Unterstützt durch empirische Studien im angelsächsischen Raum, setzte sich die Erkenntnis durch, dass nicht nur die harten Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ausüben. Vielmehr wurde immer deutlicher, dass auch „weiche“ Faktoren – insbesondere die Unternehmenskultur – einen erheblichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen leisten (siehe hierzu etwa Baetge 2007).

Der Begriff der Unternehmenskultur ist heute längst ein fester Bestandteil der Organisationsliteratur geworden, auch wenn er oftmals verwendet wird, ohne klarzustellen, was genau gemeint ist. Bevor wir uns also eingehend mit den Auswirkungen der Kultur auf Unternehmen beschäftigen, wird zunächst definiert, was unter diesem Konzept zu verstehen ist.

1.1 Unternehmenskultur – eine Begriffsbestimmung

Umgangssprachlich bezeichnet die Unternehmenskultur „die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben“. Dazu gehören unterschiedliche Merkmale: das Betriebsklima, das Führungsverhalten, aber auch Leistungskriterien und Belohnungssysteme bis hin zu Organisationsstrukturen und Abläufen.

Die wichtigsten Funktionen einer Unternehmenskultur (Abb. 1.1) sind hierbei:

- Die **Sensibilisierungsfunktion** hilft einer Organisation dabei, Veränderungen und Trends im Organisationsumfeld wahrzunehmen.
- Die **Abgrenzungsfunktion**: Unternehmenskultur hilft uns dabei, klarzustellen, wie wir als Gruppe eben nicht sein wollen, aber auch zu definieren, was wir als Organisation anders machen wollen.
- Die **Integrations- und Identifikationsfunktion** hilft uns dabei, sich als Teil eines Ganzen zu fühlen. Als Mitglied einer Gruppe, die gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet.
- Die **Orientierungsfunktion** reduziert für den Einzelnen den Arbeits- und Entscheidungsaufwand. Ist bekannt, welche Entscheidungen durch die Organisation akzeptiert werden, kann schneller gehandelt werden.
- Die **Steuerungsfunktion** unterstützt die Zielerreichung, da alle Mitglieder der Organisation wissen, was erreicht werden soll. Das Risiko für das Abweichen von den definierten Zielen wird damit reduziert.
- Die **Stabilisierungsfunktion** stellt sicher, dass die Organisation auf der Basis gemeinsamer Werte und Ziele effektiv zusammenarbeitet.

Diese Funktionen unterstützen eine Organisation bei der Bearbeitung ihrer zwei grundsätzlichen Herausforderungen: der externen Anpassung an Umweltveränderungen und der internen Integration. Nur wenn Organisationen diese Aufgaben erfüllen, wird ihr langfristiges Überleben gesichert.

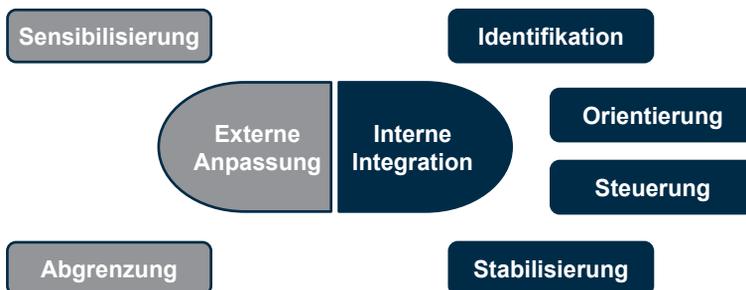


Abb. 1.1 Die Funktionen der Unternehmenskultur

Wendet man sich dem Thema Kultur aus wissenschaftlicher Perspektive zu, liefert die vorwiegend englischsprachige Literatur eine Vielzahl von Definitionen.¹

Einer der renommiertesten Forscher auf dem Gebiet der Unternehmenskultur ist Edgar H. Schein. Er definiert Unternehmenskultur wie folgt (2004):

Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.

Noch kürzer formuliert Geert Hofstede. Er versteht unter Unternehmenskultur:

The collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another. (Hofstede und Hofstede 2005, S. 283)

Kultur funktioniert also im Wesentlichen wie eine Computerprogrammierung, die zur Ausführung bestimmter „Verhaltensprogramme“ führt. Mit dem Begriff der Programmierung deutet Hofstede bereits eine zentrale Annahme im Hinblick auf Unternehmenskulturen an, nämlich, dass die für eine Kultur charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmuster im Laufe der Zeit erlernt wurden. Das heißt auch, was einmal erworben (gelernt) wurde, kann prinzipiell auch wieder verlernt werden. Nichts ist für immer „in Stein gemeißelt und unabänderbar“. Auch wenn es schwierig ist, neues Denken und neues Verhalten können „gelernt“ werden. Damit ergibt sich ein praktisch-didaktischer Ansatzpunkt für kulturelle Veränderungen: Kulturen zu verändern ist gleichbedeutend mit dem Erlernen einer neuen Kultur. Will man nun verstehen, was Unternehmenskulturen ausmacht, hilft es, das Konzept grafisch darzustellen (siehe hierzu Abb. 1.2). Unternehmenskulturen setzen sich zunächst aus verschiedenen Ebenen zusammen.

Die Spitze der Kulturpyramide bildet die Unternehmensvision – das Leitbild, welches das grundsätzliche Selbstverständnis des Unternehmens oder der Organisation zum Ausdruck bringt. An diesem Leitbild orientiert sich die Strategie des Unternehmens. Die Vision benennt kein konkretes Ziel, sondern stellt eine langfristige Perspektive dar.

Unter dem Dach der Vision sind die zentralen Werte angesiedelt, denen sich das Unternehmen verpflichtet fühlt. Die meisten großen Unternehmen verfügen über diesen Wertekanon, der z. B. in Form der Unternehmensmission die grundsätzlichen Standards und Zielvorstellungen sowohl für das Unternehmen als Ganzes als auch für den einzelnen Mitarbeiter festlegt. Das „Problem“ der Werteebene ist, dass es sich oftmals um generische und austauschbare Begriffe handelt, die (fast) jedes Unternehmen für sich in Anspruch nimmt. Um die „Austauschbarkeit“ zu verdeutlichen, wurden in Tab. 1.1 die Werte bzw. Mission Statements von 5 Dax-Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen gegenüber-

¹ Von einer Listung und Diskussion der teils graduell unterschiedlichen Definitionen in der Literatur wollen wir an dieser Stelle absehen. Für eine weitergehende Auseinandersetzung sei dem interessierten Leser jedoch das Buch „Unternehmenskultur“ von Sonja Sackmann (2002) empfohlen, zum anderen (einer) der „Klassiker“ zum Thema Unternehmenskultur „Organizational Culture and Leadership“ von Edgar H. Schein (2004).

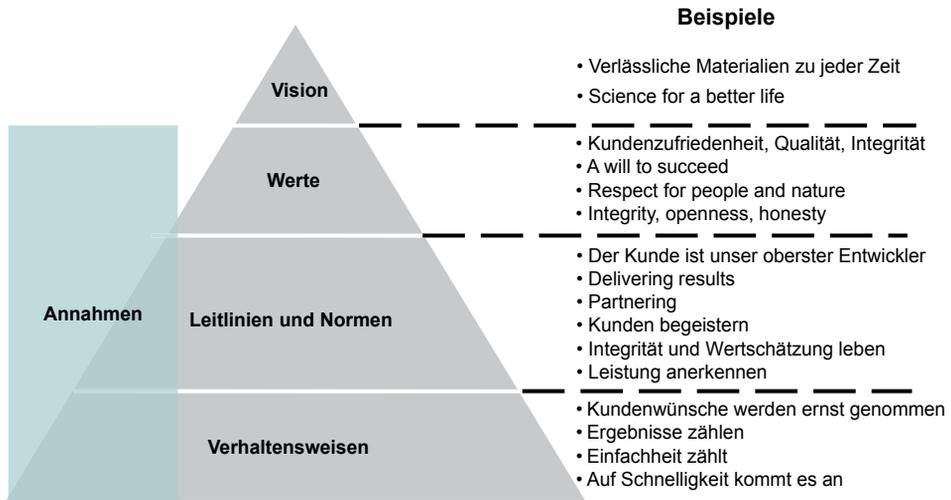


Abb. 1.2 Die Kulturpyramide

Tab. 1.1 Unternehmenswerte im Vergleich. (Quelle: Eigene Recherche basierend auf den Webauftritten der jeweiligen Unternehmen (2014))

Unternehmen	Branche	Werte
Allianz	Versicherung	Unsere Strategie konsistent vermitteln
		Unsere Leistungskultur stärken
		Unseren Fokus auf die Kunden richten
		Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern
		Auf Vertrauen und Feedback bauen
BASF	Chemie	Kreativ
		Offen
		Verantwortungsvoll
		Unternehmerisch
Daimler AG	Automobile	Begeisterung
		Wertschätzung
		Integrität
		Disziplin
SAP	Software	Vielfalt
		Unternehmergeist
		Wertschätzung
Telekom	Telekommunikation	Kunden begeistern und Dinge einfacher machen
		Integrität und Wertschätzung leben
		Offen zur Entscheidung stehen – geschlossen umsetzen
		An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten
		Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass