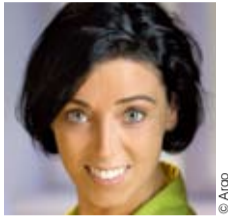


**BARBARA THOMA**  
Argo Personalentwicklung  
www.argo.at



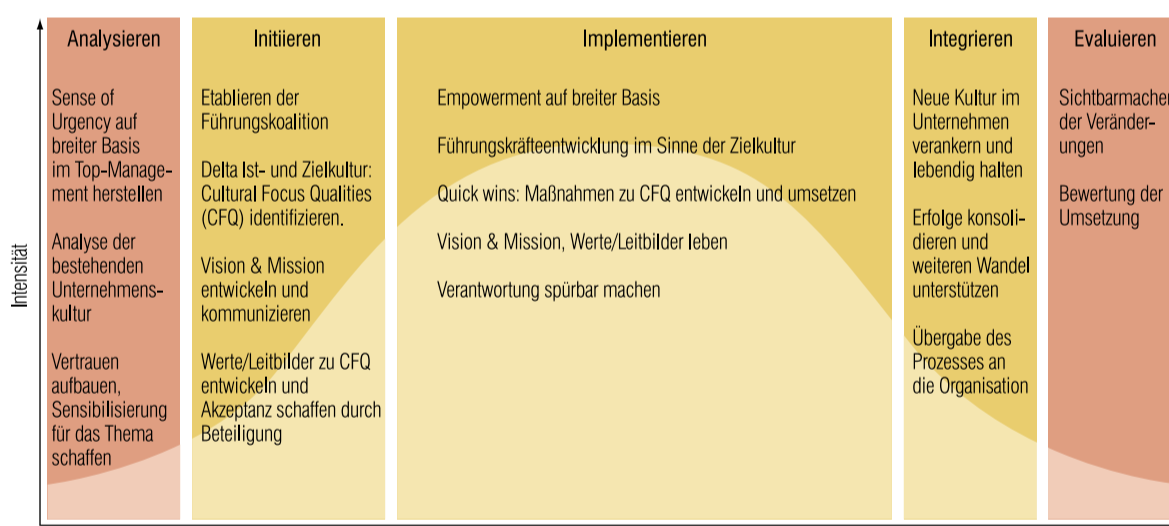
**Corporate Culture** Bekanntes Thema mit neuer Brisanz

# Firmen kult(ur)

„Unternehmenskultur ist in seiner Begrifflichkeit intuitiv nachvollziehbar. Jeder spürt und ahnt, was damit gemeint ist. Um dieses Konstrukt allerdings erfassen und beeinflussen zu können, bedarf es eines reflektierten Modells über Definition, Wirkungsweise und Beeinflussbarkeit.“

Ob sich ein Mitarbeiter wohlfühlt, motiviert ist und eine gute Arbeitsleistung erbringt, hängt stark von der Kultur im Unternehmen ab. Was Unternehmenskultur genau bedeutet und warum deren bewusste Steuerung immer mehr an Bedeutung gewinnt, analysiert **medianet**-Gastautorin Barbara Thoma.

**DER KULTURPROZESS**

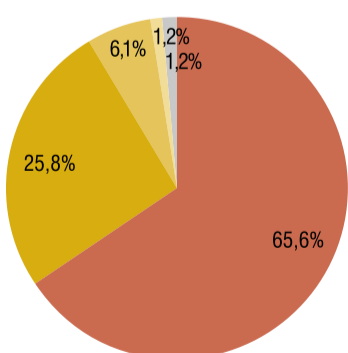


Quelle: Argo, Grafiken: Raimund Appl

Dauer

Ziel der Arbeit mit Unternehmenskulturen ist es, dem Prozess der Änderungen und Wandlungen eine Orientierung zu geben.

**WICHTIGKEIT DES THEMAS „UNTERNEHMENSKULTUR“**



■ sehr wichtig ■ wichtig  
■ teils/teils ■ nicht so wichtig  
■ gar nicht wichtig

Basis: n=163

In einer Ende 2007 durchgeführten Umfrage gaben 91% der Befragten an, dass Unternehmenskultur für ihre Organisation wichtig oder sehr wichtig sei.

**BARBARA THOMA**

Schon in den 80er- und 90er-Jahren war Unternehmenskultur ein Schwerpunktthema in der Organisationsforschung. In der Unternehmenspraxis wurde darauf noch kaum Rücksicht genommen – es gab zu wenig Studien, die die Auswirkungen der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg belegten.

Erst in den letzten Jahren werden Anliegen der Unternehmen diesbezüglich und Erkenntnisse der Unternehmensforschung erneut thematisiert und miteinander verknüpft. Auch in einer von Argo unter 160 Unternehmen durchgeführten Internetbefragung Ende 2007 konnte dieser Trend bestätigt werden: 91% der Befragten gaben an, dass das Thema Unternehmenskultur für ihre Organisation wichtig oder sehr wichtig sei.

Dafür sind vor allem zwei Gründe ausschlaggebend: Zum Ersten rücken die Globalisierung, die Zusammenarbeit multinationaler

Unternehmen sowie Erfahrungen aus Unternehmensübernahmen dieses Thema wieder in den Mittelpunkt des Interesses. Die Auswirkungen unterschiedlicher, auch durch verschiedene nationale Gegebenheiten geprägter Organisationskulturen auf produktive Zusammenarbeit und auf das Erzielen erwarteter Synergieeffekte werden spür- und messbar.

**Wählerische Arbeitnehmer**

Zum Zweiten zeigt der zunehmende Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeiter, dass die Unternehmenskultur bei der Gewinnung oder Bindung von High Potentials und Wissensträgern eine zentrale Rolle spielt. Eine im letzten Jahr veröffentlichte Analyse der Boston Consulting Group („The Future of HR in Europa: Key Challenges through 2015“) sieht in „Managing Demographics“ und „Managing Talents“ zukünftig zentrale Herausforderungen für HR-Abteilungen: Wenn immer weniger junge, gut

ausgebildete Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und sich diese in ihren Werten und Arbeitsmotivationen deutlich kritischer und bewusster mit der Wahl ihres Arbeitgebers auseinandersetzen, wird Unternehmenskultur in ihren Auswirkungen auf Rahmenbedingungen des betrieblichen Alltags zum zusätzlichen und entscheidenden Faktor.

Unternehmenskultur ist in seiner Begrifflichkeit intuitiv nachvollziehbar. Jeder spürt und ahnt, was damit gemeint ist. Um dieses Konstrukt allerdings erfassen und beeinflussen zu können, bedarf es eines reflektierten Modells über Definition, Wirkungsweise und Beeinflussbarkeit. Was ist also Unternehmenskultur, wie ist sie messbar und wie beeinflussbar?

**Diverse Definitionen**

In der Literatur gibt es verschiedene Zugänge zum Begriff Corporate Culture. Manche gehen von einem sehr breit gefassten Be-

griffsfeld aus, andere wiederum versuchen Unternehmenskultur sehr differenziert festzuschreiben. Aus diesem Spektrum leiten wir folgende Definition ab: Unternehmenskultur ist der sichtbare Ausdruck von Werthaltungen und Normen sowie der zugrundeliegenden Annahmen und Überzeugungen, die eine Organisation im Lauf ihrer Geschichte entwickelt und die sie von anderen Unternehmen unterscheidet. Dieser Ausdruck ist in Umgangsformen, Kleidung und Sprachbildern, in Verboten und Geboten, in Ritualen, Mythen und Geschichten und in architektonischen und technologischen Ausprägungen erlebbar.

Auch wenn eine Unternehmung sich dessen nicht bewusst ist, prägt sie doch eine eigene Kultur aus, die nicht notwendigerweise ausgesprochen oder schriftlich festgehalten sein muss. Diese Kultur ist nicht per se „gut/ schlecht“ oder „richtig/falsch“, entscheidend ist, ob die ausgeprägte Unternehmenskultur den Unternehmens-



Der zunehmende Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiter sowie die Globalisierung und dadurch verstärkte Zusammenarbeit multinationaler Konzerne rücken das Thema Unternehmenskultur wieder in den Mittelpunkt des Interesses.

© stockexpert



zielen förderlich oder hinderlich ist. Aus dieser Differenzierung entsteht der Handlungsbedarf in Unternehmen.

### Entstehung der Kultur

Die Erforschung der Unternehmenskultur fokussiert auf die Beschreibung von Merkmalen. Wie Unternehmenskultur jedoch entsteht, darüber ist sich die Forschung nicht einig: 1980 meinte etwa der Psychologe Ed Schein, dass der Firmengründer den Ausgangspunkt für nachfolgende Entwicklung darstellt. Moderne Autoren wie Sonja Sackmann beschreiben einen Prozess der Kulturentstehung, der sich nach und nach entwickelt. Dabei prägt die Organisation das Verhalten der Mitglieder und die Kultur wiederum entsteht und verändert sich aus deren Verhalten.

Einigkeit besteht darüber, dass Unternehmenskultur laufend Änderungen und Wandlungsprozessen unterworfen ist. In vielen

Fällen erfolgen diese Anpassungen aber ohne viel Aufmerksamkeit durch die Organisationsmitglieder. Diesem Prozess bewusst eine Orientierung zu geben und ihn in Phasen zu strukturieren, ist Ziel der Arbeit mit Unternehmenskulturen.

### Nicht alles revolutionieren

In der Start- und Analysephase eines unternehmenskulturellen Veränderungsprozesses wird der Ist-Stand der Unternehmenskultur skizziert. Daraus sind nun jene Dimensionen zu isolieren, die tatsächliche qualitative Unterschiede zwischen Unternehmenskulturen ausmachen. Dimensionen also, in denen erlebte Unterschiede Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und somit Arbeitsleistung und -ergebnis haben.

Eine Veränderung dieser Unternehmenskultur in allen Dimensionen ist aber weder in jedem Fall sinnvoll und nötig, noch realistisch zu bewerkstelligen. Der

Ist-Stand der kulturdefinierenden Dimensionen wird den für den angestrebten Erfolg nötigen Ausprägungen gegenübergestellt. Aus dieser Darstellung werden einige wenige Cultural Focus Qualities (CFQ) deutlich, die dann tatsächlich in den Mittelpunkt der Entwicklungsmaßnahmen gestellt werden. Vorhandene Energien und Ressourcen können damit gebündelt und gezielt eingesetzt werden. Veränderungsschritte bleiben auf überschaubare Themen und Inhalte begrenzt, Stabilität und Wertschätzung von bestehenden kulturbestimmten Ausdrucksformen werden maximiert.

Sobald dieser Fokus geschaffen ist, wird das Entwerfen von Zielbildern darin initiiert. Denn egal ob die Organisation ihr Konfrontations- und Konfliktverhalten entwickeln will, der Fokus auf höhere Lernbereitschaft oder auf prozessorientierte Zusammenarbeit gelegt wurde oder ob sich der Umgang mit Wissen und Information vorrangig verändern soll: Zustimmung dazu

und ausdrückliche Veränderungsbereitschaft in diese Richtung sind unerlässlich – zuerst von Seiten der Führungskräfte, dann aus der Mannschaft kommend müssen diese Zielbilder angenommen werden.

In der nächsten Phase werden zu diesen Bildern Umsetzungsschritte definiert und implementiert, Rahmenbedingungen und Fähigkeiten müssen die Veränderungsanliegen abbilden, und schnelle Erfolge sie stützen. Was in den ersten drei Phasen stark beraterseitig gesteuert wurde, muss im Folgenden schrittweise in die Verantwortung und das Selbstverständnis der Organisation übergehen – beidseitig nicht immer ein einfacher und bequemer Schritt. In dieser Integrationsphase werden überwachende, steuernde und intervenierende Kompetenzen intern aufgebaut und übergeben. Wiederkehrende Evaluation sichert abschließend auch langfristig die Veränderung.

Kulturelle Veränderungen benötigen Vertrauen. Mitarbeiter stel-

len aber nicht beliebig oft jene Zeit bereit, die es braucht, damit die Veränderungsideen sich beweisen lassen. Die Anzahl der glaubhaften und daher mitgetragenen Anläufe zur Veränderung von Unternehmenskultur ist daher begrenzt.

### Warum es nicht funktioniert

Es gibt aber auch noch andere Gründe, warum kulturelle Veränderungsprozesse scheitern, wie die zuvor zitierte Internet-Umfrage zutage brachte: Für 41% der Befragten ist dafür verantwortlich, dass Führungskräfte nicht hinter den Änderungen stehen und ihre Vorbildfunktion diesbezüglich nicht wahrnehmen. In fehlender Zielsetzung und Kommunikation darüber sehen 31% die Ursache des Scheiterns. 26% geben an, dass Unternehmenskultur sich dann garantiert nicht verändert, wenn die Notwendigkeit und der Sinn nicht tatsächlich nachvollziehbar und der Leidensdruck nicht ausreichend spürbar ist.