



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

# News & Facts

## Unternehmenskultur beobachten

Bruno Schmalen, Vizepräsident des BDVT e.V.

### Warum die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur?

Die Unternehmenskultur ist für sich genommen kein Strategiekonzept. Aber ihre Beschaffenheit begünstigt oder behindert unternehmensstrategische Planung oder Maßnahmen. Sie ist der Humus, auf dem eine Organisation gedeiht oder verkümmert und somit Voraussetzung für den Unternehmenserfolg oder Ursache für den Misserfolg. Darum ist der „Kulturpolitik“ des Unternehmens Aufmerksamkeit zu schenken.

Außerdem muss die Verbesserung der Unternehmenskultur ein zusätzliches Ergebnis der Unternehmensstrategie sein. Insofern ist die Unternehmenskultur Resultat und Voraussetzung aller Strategieaktionen.

### Der Begriff „Unternehmenskultur“

Unter „Kultur“ lässt sich allgemein ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen verstehen, das von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist und eine Abgrenzung dieser sozialen Gruppe von anderen Gruppen bewirkt. Dementsprechend wird der Begriff Unternehmenskultur von vielen Autoren in Anlehnung an Professor Knut Bleicher (St. Gallen) als Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen gedeutet, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. Alternativ gebräuchliche Begriffe sind „Geist“, „Stil des Hauses“ oder „Corporate Culture“. Einige Autoren definieren den Begriff Unternehmenskultur auch ganz kurz mit „so, wie wir es hier bei uns machen“.

Das Wort Unternehmenskultur wird häufig mit Begriffen gleichgesetzt, die aber etwas anderes meinen, so zum Beispiel „Corporate Design“ als optische Identitätsdarstellung, „Corporate Identity“ als ganzheitliches Zeichen- und Symbolsystem einer Organisation, „Betriebsklima“ als subjektive Wahrnehmung der Unternehmenskultur, „Vision“ als eine Art Aktionsziel oder „Leitbild“ als Grundbotschaft des Unternehmens nach innen und außen. Natürlich sind vor allem die Begriffe „Leitbild“, „Vision“ und gegebenenfalls „Unternehmensphilosophie“ eng mit der Unternehmenskultur verbunden. So ist beim Entwickeln von Leitbildern die derzeitige Unternehmenskultur ein wesentlicher Ansatzpunkt. Während aber das Unternehmensleitbild den gewünschten Soll-Zustand beschreibt, drückt die Unternehmenskultur den realen Ist-Zustand aus.

Eine Organisationskultur ist für Organisationsmitglieder ein Leitfaden mit Normen, Regelungen und Werten. Sie bietet den Mitarbeitern eine Hilfestellung für Situationen im Alltag und bietet



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

# News & Facts

gleichzeitig für Menschen einen gewissen Grad an Sicherheit. Sie klärt, welche Normen im Umgang mit Kunden, Kooperationspartner oder Konkurrenten anzuwenden sind. Durch die Abwendung von „abgehobenen“ Unternehmensphilosophien, die oft nur auf dem Papier existieren, ergibt sich für das Management die Chance eine erfolgreiche Unternehmenskultur zu etablieren, welche den USP des Unternehmens an den Kunden kommuniziert. Dies hat jedoch nichts zu tun mit (manchmal) von Beratern niedergeschriebenen Leitbildern und Managementphilosophien, die eher ein Wunschbild als eine im Alltag gelebte Unternehmenskultur beschreibt.

## **Kernelemente der Unternehmenskultur**

Der Begriff Unternehmenskultur wird gern herangezogen, um das Besondere eines Unternehmens zu beschreiben, beziehungsweise dessen Zusatzeigenschaften in Worte zu fassen. Diese drücken sich in folgenden Kernelementen auf besondere Art aus:

### **Geteiltes Werte- und Normensystem**

Ein gemeinsam geteiltes Werte- und Normensystem ist von zentraler Bedeutung für konkrete Handlungsweisen im Unternehmen. Es trägt dazu bei, Wahrnehmungen zu filtern, Verhalten, Entscheidungen und Handlungen zu beeinflussen und zu legitimieren.

### **Werte**

Es gibt keinen Wert an sich. Werte sind Vorstellungen darüber, wie bestimmte Dinge sein sollten. Sie wirken orientierend und stabilisierend. Sie sind die Grundlage für Entscheidungen Sie können bewusst oder unbewusst das Handeln und Verhalten lenken. „Werte“ entstehen in einem Kontext und haben deshalb stets einen Bezug. Vor diesem Hintergrund erscheinen Werte als Bewährtes, also wertvoll. Von außen – also anderen Kontexten – betrachtet, sind „Werte“ neutral zu sehen ((Fachgruppe „Werte im Management“ – Danke, Dr. Claus Riehle!).

### **Normen**

Ergänzend dazu sind Normen Verhaltensregeln, die dazu dienen, dass sich die Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens (wertkonform) verhalten. Ihre Beachtung ist mit Sanktionen wie Tadel, Lob, Belohnungen, Beförderung etc. verbunden oder kann konkret durch Vorschriften, Ge- oder Verbote festgelegt sein. Im Hinblick auf die Unternehmenskultur ist dabei relevant, wie die Normen gelebt werden.

### **Grundannahmen**

Mit dem Thema „Grundannahmen“ müssen wir etwas intensiver beschäftigen. Grundannahmen sind Ausgangspunkt für Werte und Handlungen. Es handelt sich hierbei um unsichtbare und



überwiegend unbewusste Annahmen über das Wesen des Menschen, das Wesen menschlicher Handlungen und Beziehungen. Grundannahmen sind in Unternehmen nicht verhandelbar. Sie bilden den Kern der Unternehmenskultur. Die Grundannahmen definieren das Bild, das eine Organisation von sich selbst und ihrer Umgebung hat. Sie werden von den Mitgliedern der Organisation allgemein vertreten. Als gelernte Reaktion auf Probleme des Unternehmens haben sich die Grundannahmen wiederholt als Problemlöser bewährt. Es ist zum Verständnis von Unternehmenskultur eines Unternehmens notwendig, die Grundannahmen zu begreifen. Von ihnen ausgehend können dann Handlungen, Werte und Normen interpretiert werden (Edgar H. Schein, Organisationskultur 2010). Inhalte, die die Grundannahmen betreffen, leiten sich aus den Problemen ab, mit denen eine Organisation konfrontiert wird. Sie beziehen sich meistens auf den Umgang mit der externen Umwelt und die Integration im Inneren. Daneben und darunter finden wir aber sehr wichtige tieferliegende Grundannahmen. Es gibt sechs Bereiche, die zum Verständnis der Grundannahmen untersucht werden sollten: die Definition von Wahrheit, die Auffassung von Zeit, den Umgang mit Raum, die Auffassung der menschlichen Natur, die Auffassung der menschlichen Aktivität und die Auffassung menschlicher Beziehungen. Edgar Schein liefert die Untersuchungskriterien:

<p><b>Grundannahmen der externen Anpassung</b> Einigkeit über</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Existenzberechtigung, den Sinn des Unternehmens</li> <li>• den Wortsinn und den Zeithorizont der Ziele</li> <li>• die notwendigen Mittel (Technologien, Wissen, Fähigkeiten)</li> <li>• den Maßstab und den Weg über das Messen von Erfolg und Leistung (Erfolgskontrolle)</li> <li>• die Reaktion bei notwendigen Kurskorrekturen (Informationswege und Art der Reaktion)</li> </ul>	<p><b>Grundannahmen der internen Anpassung</b> Einigkeit über</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ein gemeinsames Kommunikationssystem (gemeinsame Sprachbedeutung)</li> <li>• die Mitgliedschaftskriterien für die Gruppe</li> <li>• die Grundlage für die Verteilung von Macht</li> <li>• die Art des Umgangs miteinander (Diskussionsfreude, Formalität)</li> <li>• den Modus von Belohnung und Bestrafung (Inhalt und Öffentlichkeit)</li> <li>• Mythen zur Klärung von Krisen</li> </ul>
<p><b>Tiefer liegende Grundannahmen</b></p>	
<p>Einigkeit über</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Definition von Wahrheit <ul style="list-style-type: none"> <li>• pragmatisch oder moralisch</li> </ul> </li> <li>• die Auffassung von Zeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung an Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft</li> <li>• sequentiell oder synchron</li> <li>• Zeithorizonte</li> </ul> </li> <li>• den Umgang mit Raum <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Distanz</li> <li>• räumliche Verteilung von Büros</li> <li>• Zusammenspiel von Raum und Zeit</li> </ul> </li> </ul>	<p>Einigkeit über</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Auffassung von der menschlichen Natur (selbstmotivierend oder fremdmotiviert)</li> <li>• die Auffassung von der menschlichen Aktivität (Gestaltung oder Anpassung)</li> <li>• die Auffassung von den menschlichen Beziehungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• individualistisch oder gemeinschaftlich</li> <li>• Intensität der Hierarchie</li> <li>• Stellenwert der Arbeit</li> </ul> </li> </ul>



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

# News & Facts

Im Sinne der Erfolgskontrolle und der Beobachtung von Entwicklung benötigen wir im Grunde für jedes dieser Felder ein Untersuchungs- und Messtool. Hier hat die Erfolgskontrolle noch ein weites Forschungsfeld.

## **Sprache**

Innerhalb eines Unternehmens entwickelt sich eine spezielle *Sprache*, die auch dessen Wertesystem ausdrückt. Sprache wirkt in erheblichem Maße beeinflussend und dient so der Weitergabe der Werte an neue Mitarbeiter.

## **Geschichten und Legenden**

In jedem Unternehmen existieren Geschichten über Personen und Ereignisse; sie signalisieren den Mitarbeitern, worauf es im Unternehmen ankommt.

## **Erscheinungsbild**

Das Unternehmen kann durch sein Erscheinungsbild seine Werte nach außen hin darstellen. Dies kann durch die Kleidung der Mitarbeiter oder eine spezielle Architektur geschehen. So sollen offene Räume mit viel Glas und Licht Offenheit und Kommunikation ausdrücken.

## **Rituale und Zeremonien**

Neben der Sprache sind Rituale und Zeremonien einer der wichtigsten Bereiche zur Identifizierung und Formung der Unternehmensidentität. Jedes Unternehmen entwickelt spezielle Rituale, die sehr verhaltensprägend sind, zum Beispiel Betriebsfeiern, Wettbewerbe (der beste Mitarbeiter des Monats, IBM-Klub 100) und Festessen mit dem Vorstand.

## **Führungsstil**

Jedes Unternehmen zeichnet sich durch eine spezielle Art der Umgangsweise der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern aus.

Das betriebliche Geschehen wird nicht nur von rationalen Managemententscheidungen her geprägt, sondern wesentlich von den Basisannahmen, Werten und Normen eines jeden einzelnen Mitarbeiters. Insofern ist ein Unternehmen mehr als die Summe nebeneinander agierender Personen. Es ist eine kommunikative Wertegemeinschaft, die der sichtbaren Kultur zugrunde liegt.



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

# News & Facts

## **Funktion und Nutzen der Unternehmenskultur**

Unternehmenskultur wird als erfolgsprägender Faktor des unternehmerischen Handelns verstanden. Mittels einer leistungsstimulierenden Unternehmenskultur will man nicht nur Organisationskrankheiten therapieren, sondern man will sie auch vorbeugend zur Steigerung der Unternehmensfitness einsetzen. Hierzu gibt es eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten. Bevor man aber gestaltend auf die Unternehmenskultur einwirkt, sollte man sich ihre Funktionen vor Augen führen:

### **Koordinationsfunktion**

Unternehmenskultur ist verhaltenssteuernd und vermittelt Richtlinien für das „tägliche Verhalten“ der Mitarbeiter, indem sie Handlungsabläufe festlegt und Handlungsfreiräume definiert (gemeinsame Werte und Normen).

### **Integrationsfunktion**

Unternehmenskultur schafft auch bei dezentralen Organisationsstrukturen ein Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter (Kultur als Konsens für alle).

### **Identifikationsfunktion**

Unternehmenskultur erzeugt Identifikationsmöglichkeiten für den Mitarbeiter und vermittelt so den Sinn der Arbeit (Wir- Gefühl).

### **Motivationsfunktion**

Unternehmenskultur setzt bei den Mitarbeitern Motivationspotenziale frei durch ein ausgeprägtes Wir-Gefühl und Teamgeist, zum Beispiel „Ich arbeite bei Daimler“ (Kultur als Sinnvermittler für das interne Verhalten).

### **Der ökonomische Wert**

Während sich die traditionelle Betriebswirtschaft primär mit „harten“ Faktoren wie Gewinnmaximierung und Input-Output- Beziehungen beschäftigte, interessiert sich die moderne BWL für den ökonomischen Wert einer Unternehmenskultur. Sie fragt nach dem Imagewert, bestehend aus dem Kontaktwert, dem Nachfragewert auf dem Personalmarkt, dem Motivationswert für die Mitarbeiter, oder auch nach dem Public Relations- Wert und versucht, diesen zu berechnen.

*Quelle: Walter Simon: Gabals großer Methodenkoffer „Führung und Zusammenarbeit“, Offenbach 2012 und Edgar H. Schein, Organisationskultur Edgar H. Schein, Organisationskultur 2010*