

Der Blick von außen auf internes Klima

Unternehmenskultur: innen gelebt, von außen beeinflusst

Unternehmenskultur beeinflusst das Klima innerhalb eines Unternehmens und wird als solches auch nach außen getragen. Sie ist schwer beeinflussbar, greifbar und sehr sensibel, doch von so großer Tragweite, dass ihr Gehör geschenkt werden muss.

Von Mag. Eva Selan, MSc

Unternehmenskultur beeinflusst unabdingbar das Klima innerhalb eines Unternehmens, den Umgang der Mitarbeiter untereinander, den Führungsstil, das Auftreten nach außen, die Arbeitsmoral, die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten. Dieses interne und nach außen getragene Klima wiederum beeinflusst die Unternehmenskultur. Beeinflussend wirken ganz allgemein soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie die Struktur und die Strategie des Unternehmens. Unternehmenskultur an sich wird meist nicht bewusst wahrgenommen. Am ehesten erlebbar ist sie für Neueinsteiger ins Unternehmen. Sie sehen und spüren am eigenen Leib den Umgang miteinander, die allgemeine Stimmung, das Kommunikationsverhalten und formale und informelle Strukturen. Schnell wird der Externe sich einleben, anpassen und die Kultur ebenso wenig definieren können wie seine Mitarbeiter. Das ist an sich nicht negativ, in jedem sozialen Gefüge herrscht eine bestimmte Kultur und Umgangsform vor. Dadurch, dass sie jedoch selten tatsächlich bewusst gemacht wird und nicht im Detail greifbar ist, ist es schwer, sie zu verändern. Die Notwendigkeit zur Änderung bzw. zur Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur liegt darin, dass sie einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ist. Eine negative Unternehmenskultur hingegen wirkt oft demotivierend, begünstigt Reibereien und ist ein ernstes Warnsignal. Bei Fusionen sind regelmäßig inkompatible Unternehmenskulturen der Grund des Scheiterns, was sowohl die Wichtigkeit der Kultur wie auch die Langsamkeit ihrer Anpassung unterstreicht.

Unternehmenskultur ist zwar nicht sichtbar im alltäglichen Leben, wird jedoch stark spürbar in einzelnen Situationen, wie etwa wenn ...



- neue Mitarbeiter hinzukommen, die bereits andere Unternehmenskulturen erfahren haben,
- neue Führungskräfte extern nachbesetzt werden,
- eine neue Generation von Mitarbeitern eine kritische Menge überschreitet, beispielsweise nach Pensionierungen,
- fusioniert wird,
- Abteilungen neu zusammengelegt werden,
- bereichsübergreifende Projekte durchgeführt werden,
- Entscheidungsgremien internationalisiert werden.

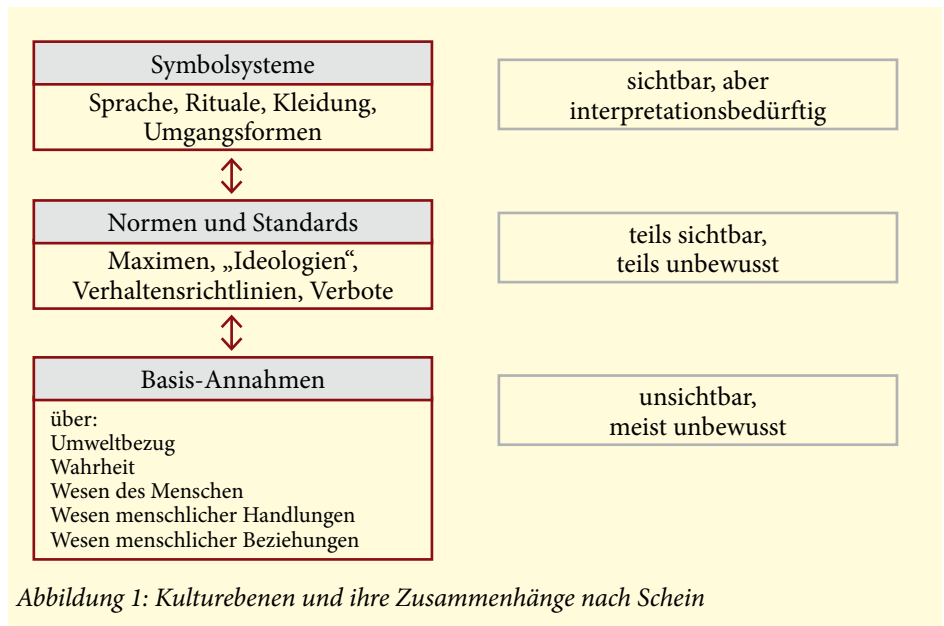


Abbildung 1: Kulturebenen und ihre Zusammenhänge nach Schein

Edgar H. Schein ist ein wichtiger Forscher im Bereich Organisationskultur, er definiert sie als „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.“

Eine gemeinsam getragene Unternehmenskultur

- stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber,
- macht Grundsatzdiskussionen überflüssig,
- stärkt die Identifikation mit kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmenszielen,
- fördert den innerorganisatorischen Zusammenhalt,

- steigert die Effizienz und Leistungsfähigkeit von Unternehmen.

Edgar Schein teilte Unternehmenskultur in drei Ebenen (siehe Abbildung 1): in eine sichtbare Ebene, die auf Normen und Standards schließen lässt und sich in Sprache, Kleidung etc. niederschlägt. Normen und Standards sind als Ideologien, Verhaltens-

Gute Mitarbeiter finden Sie nicht einfach so.
Jetzt Mitarbeiter finden die zu Ihnen passen!
 Einfach und schnell. **Österreichweit.**



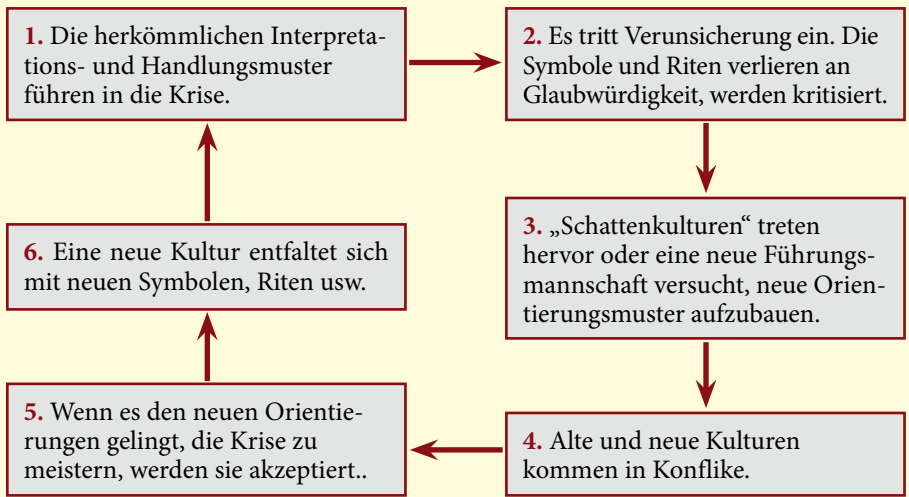


Abbildung 2: Verlauf des Kulturwandelsprozesses nach Dryer

richtlinien etc. teilweise sichtbar, teilweise jedoch unbewusst. Gespeist werden diese beiden Ebenen von Basis-Annahmen. Diese sind meist unbewusst und nicht sichtbar. Sie beziehen sich auf grundsätzliche, in dieser Kultur allgemein gültige Annahmen über die Umwelt, das Wesen des Umfelds etc.

Gestaltungsfähigkeit

Aufgrund der Wichtigkeit von Unternehmenskultur und deren Gestaltung in Richtung Unternehmensziel ist die Fähigkeit zur Gestaltung ausschlaggebend. Unterschiedliche Ansätze können hier zusammengefasst werden:

Autonomie-Ansatz: Der Autonomie-Ansatz geht von der vollkommenen Autonomie der Kultur gegenüber Beeinflussungsmöglichkeiten aus. Demnach sind gezielte

Veränderungen z.B. durch das Management gar nicht möglich. Die Kultur ist demzufolge ein zufälliges Ergebnis der Interaktion der Organisationsmitglieder.

Krisen-Ansatz: Dieser Ansatz sieht die Kultur als unveränderlich an, solange keine Krise existiert. Bei einer Krise werden die Werte und Normen einer Organisation durch deren Mitglieder in Frage gestellt, weil sie nicht mehr die richtigen Antworten auf die Probleme liefern. Es kommt zu einer „Revolution“ und die überkommenen Regeln werden durch neue ersetzt.

Gärtner-Ansatz: Der Gärtner-Ansatz betrachtet die Kultur als etwas Beeinflussbares. Ähnlich wie ein Gärtner kann das Management versuchen, die Kultur zu beeinflussen. Die Betonung liegt hier auf „versuchen“, da die Einflussnahme nicht immer zu den gewünschten Ergebnissen führen muss. Die Einflussnahme kann

auch zu unbeabsichtigten Resultaten führen. Instrumente zur Beeinflussung sind das Führungsverhalten und Führungsverständnis des Managements sowie die Interne Kommunikation mit Instrumenten wie die Betriebsversammlung, das Intranet und die Mitarbeiterzeitung.

Macher-Ansatz: Nach dieser Vorstellung ist die Kultur beliebig und immer mit den gewünschten Resultaten veränderbar. Der Manager kann die Kultur durch Eingriffe nach seinen Vorstellungen verändern.

Kulturwandel

Zentral für das Management von Organisationen ist die Frage nach der Diagnose und der Veränderbarkeit von Unternehmenskultur. Die Elemente von Unternehmenskultur wirken auf Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln der in Organisationen tätigen Menschen. Um die spezielle Bedeutung dieser Elemente in einem Unternehmen zu kennen, muss man deren grundlegende Bedeutungsinhalte für diese Gruppe entschlüsseln.

Ausgangspunkt für einen Kulturwandel ist immer eine Konfliktsituation. Den typischen Verlauf des Prozesses sehen Sie in Abbildung 2 (nach Dryer). Die Nutzung der Unternehmenskultur als internes Steuerungsinstrument erfolgt durch eine bewusste und geplante Veränderung bzw. Beeinflussung gewachsener Unternehmenskulturen in Richtung eines angestrebten Zustands. Kultur hängt untrennbar zusammen mit Unternehmensidentität, Unternehmensphilosophie, Kommunikation, Werten, Normen, Verhaltensweisen etc., wie in Abbildung 3 dargestellt wird.

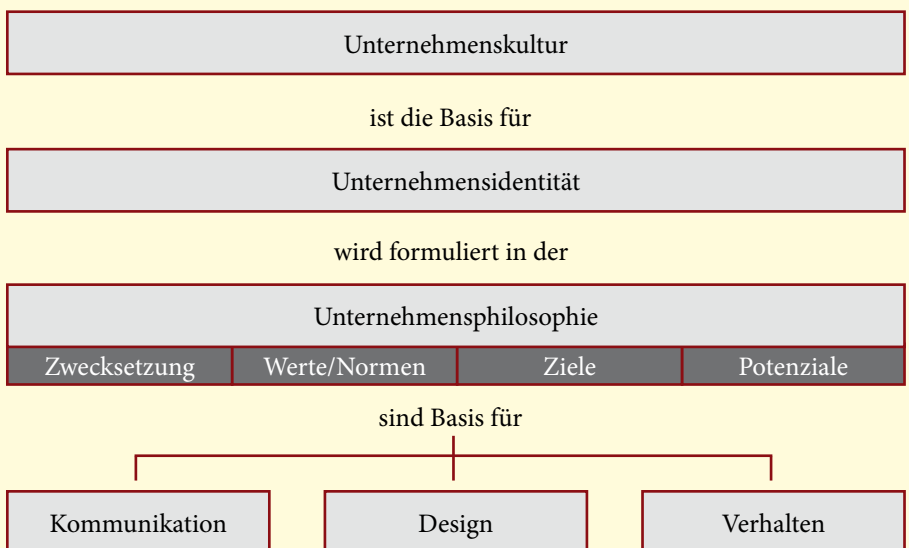


Abbildung 3: Unternehmenskultur & deren Zusammenhänge

„Um Veränderung möglich zu machen, brauchen Organisationen fortgeschrittene Kommunikationsweisen wie den Dialog, einen Kommunikationsprozess, der nicht in erster Linie auf die Gewinnung von Daten und Informationen, sondern auf Bedeutung zielt“, ist Stefan Nöbauer, Krischanitz + Nöbauer (IT- und Organisationsberatung, www.krischanitz-noebauer.at) der Ansicht und setzt den Dialog aktiv als Instrument ein. Er erklärt:

„Dialog findet in großen Unternehmen in den USA und in Europa als Gestaltungselement bei Veränderungsprozessen entweder als eigene Methode oder eingebettet in Prozesse der Organisations- oder Teamentwicklung Anwendung: So werden die Beteiligten am Change-Prozess zu Beobachtern

ihres eigenen Denkens. Sie erkunden mit wachsender, echter Neugier ihre eigenen Gedanken und Annahmen, ebenso wie die Gedanken, Annahmen und Ideen von anderen. Sie lernen die Spannung auszuhalten, die durch Polaritäten und Paradoxien entsteht und schaffen einen sicheren Raum für Verschiedenheiten. Die Beteiligten erleben das Entstehen neuen Denkens auf der Basis der Entwicklung eines gemeinsamen Sinns und üben so ein Instrument für die bessere Nutzung der kollektiven Intelligenz von Gruppen. Dem Denkprozess wird die notwendige Zeit gegönnt, Entschleunigung tritt ein.

Dialogrunden eignen sich:

- als Konfliktlösungsmethode,
- als Visionsinstrument,
- zur Entwicklung der Unternehmenskultur,
- zur Ideengenerierung, z.B. im Wissensmanagement.

Es ist persönlich bewegend und bereichernd, Teilnehmer eines Dialogs zu sein. Durch die Begegnungen mit den anderen kommt man den eigenen Denkmustern und den kollektiven Bildern auf die Spur. Diese Momente des erlebbaren Erkennens sind Wendepunkte, sind Öffnung für Veränderung und für Innovation.“

Dialog dient daher dazu, bislang Unge-sagtes auszusprechen und daher greifbar und somit veränderbar zu machen. Ein wichtiger Schritt zur aktiven Gestaltung von Unternehmenskultur.

Unternehmenskultur im Recruiting

Unternehmenskultur betrifft primär das Unternehmen selbst und die darin agierenden Personen. Kommen neue Personen in diesen inneren Kreis, so ist u.a. die erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb dieser Kultur ausschlaggebend für den Erfolg (Erfolg sowohl für die einzelne Person als auch für das gesamte Unternehmen). Secretary Search beispielsweise macht es sich zur Aufgabe, die perfekten Mitarbeiter für ihre Kunden zu finden. Hier spielt Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. Rosemarie Kojan, Geschäftsführerin der Secretary Search Personalberatung GmbH (www.secretarysearch.at) machte sich Gedanken:

„Die Unternehmenskultur – wie die Chemie – ist ein nicht zu unterschätzender Faktor bei der Auswahl von geeigneten Mitarbeitern – neben der fachlichen Kompetenz bestimmt ein Schlüsselkriterium. In welchem Dresscode erscheint der Bewerber

zum Vorstellungsgespräch? Wie sieht es mit der Wahl von Worten und Redewendungen aus? Spricht der Bewerber dieselbe Sprache wie das Unternehmen? Gibt es extreme Kontroversen zwischen dem Unternehmensgegenstand und der ethischen oder moralischen Einstellung des Bewerbers?

All diese Fragen drehen sich um ein Thema: passen der Bewerber und das Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber zusammen?

Wie in jeder anderen Partnerschaft sind große Unterschiede oft die Ursache für Konflikte. Ein Vegetarier und ein Fleischfanatiker werden wohl kaum einen gemeinsamen Nenner finden, genauso wie religiöse Unterschiede mit einem extremen Standpunkt schwer lösbar sind. Grundsatzdiskussionen erübrigen sich von selbst – wenn die Basis der Beziehung und der Wertigkeiten stimmt.

Deshalb sollte man sich ganz ehrlich fragen: kann sich diese Beziehung nachhaltig positiv entwickeln oder gibt man sich aufgrund von Zeitmangel mit akzeptablen Zwischenlösungen zufrieden?“

Branding statt Unternehmenskultur

Einen bereits im Ansatz anderen Weg geht beispielsweise Spirit Design, die sich bereits im Untertitel ihres Firmenwortlauts Innovation und Branding verschreiben. Mag. Georg Wagner, Managing Partner Strategy bei Spirit Design/Innovation and Branding (www.spiritdesign.at), beschreibt den Hintergrund von Branding und die daraus folgende Herangehensweise an dieses Thema. Vor wenigen Jahren noch mühten sich zahlreiche Unternehmen ab, um Visionen, Leitbilder und eine übergreifende Unternehmensidentität zu definieren. Der Ansatz lautete: Nur wenn wir ein klares Leitbild haben und nur wenn es uns gelingt, einheitlich am Markt aufzutreten, werden wir von den Kunden positiv wahrgenommen und als glaubwürdig erachtet. Der Ansatz ist nicht falsch, aber er weist einen grundlegenden Fehler auf: Er geht von der Innensicht des Unternehmens aus und versucht, diese nach außen zu stützen. Dabei wird vergessen: Wichtig ist nicht, wie wir selbst als Unternehmen uns wahrnehmen, sondern wie die Zielgruppen uns sehen! Eine Marke hingegen wird wie eine Persönlichkeit wahrgenommen und ist immer in ihrer Beziehung zur Umwelt zu sehen. Branding geht daher vom Nutzenverspre-

chen aus, das eine Unternehmensmarke für die Zielgruppen repräsentiert – sowohl ideell als auch faktisch. Dies ist dann der zentrale Ansatzpunkt für die Kommunikation des Unternehmens nach außen und nach innen. So wird die Unternehmensmarke zum Bindeglied zwischen Markt und Unternehmen. Gleichzeitig muss es dem Unternehmen aber auch gelingen, das Markenversprechen immer wieder neu zu erfüllen – und das gelingt nur durch laufende Innovationen, da sich die Kundenbedürfnisse stetig weiterentwickeln.

In einer Zeit gesättigter Märkte und kürzer werdender Produktlebenszyklen stößt das CI-Modell als strategischer Ansatz an seine Grenzen – und wird von der Kombination aus Innovation und Branding abgelöst.“

Wagner sieht daher die Marke als entscheidenden Orientierungspunkt und Innovation als treibende Kraft. **T**

Weiterbildung

Lehrgang „Management von Innovationsprozessen“, Innovation und Branding, Next Level Consulting: www.innovationslehrgang.at

„Arbeitsklima und Unternehmenskultur“, VHS Wien West, www.vhs.at

„Unternehmenskultur“, VHS Landstraße, www.vhs.at

Literatur

Schein Edgar, 2003: Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. EHP Bergisch Gladbach, ISBN 3897970147

Unterreitmeier Andreas, 2004: Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions: Ansätze zu Konzeptualisierung und Operationalisierung. Dt. Univ.-Verlag Wiesbaden, ISBN 3824481650

Unger Stefanie, 2005: Was uns wichtig ist. Eine neue Führungsgeneration definiert die Unternehmenswerte von morgen. Wiley-VCH, ISBN 3527501894

Berggold Christian, 2000: Unternehmensidentität: Emergenz, Beobachtung und Identitätspolitik: Ansatzpunkte einer organisationstheoretischen Betrachtung. VWF Berlin, ISBN 3897002728