

Unternehmenskultur

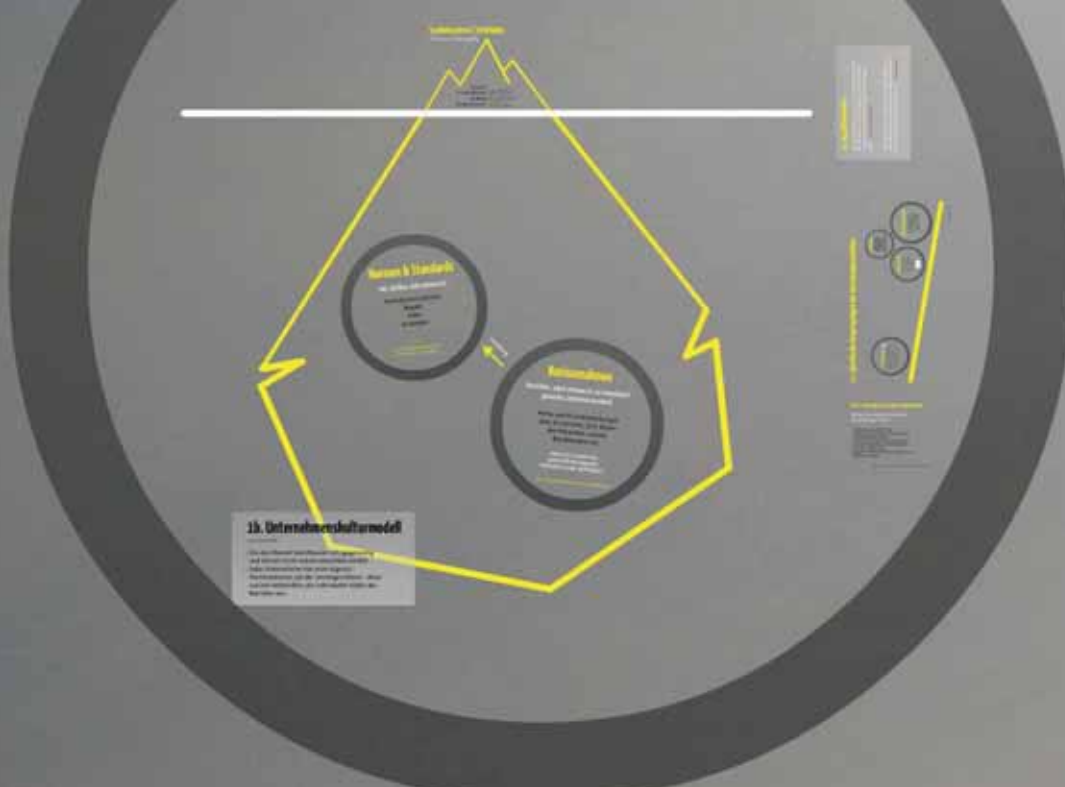
Wettbewerbsvorteil für Handwerksbetriebe

Workshop 2 im Rahmen der Vortragsreihe "Work-Life-Balance"

München, den 15.05.2013



1. Was ist Unternehmenskultur?



1a. Begriffsdefinition

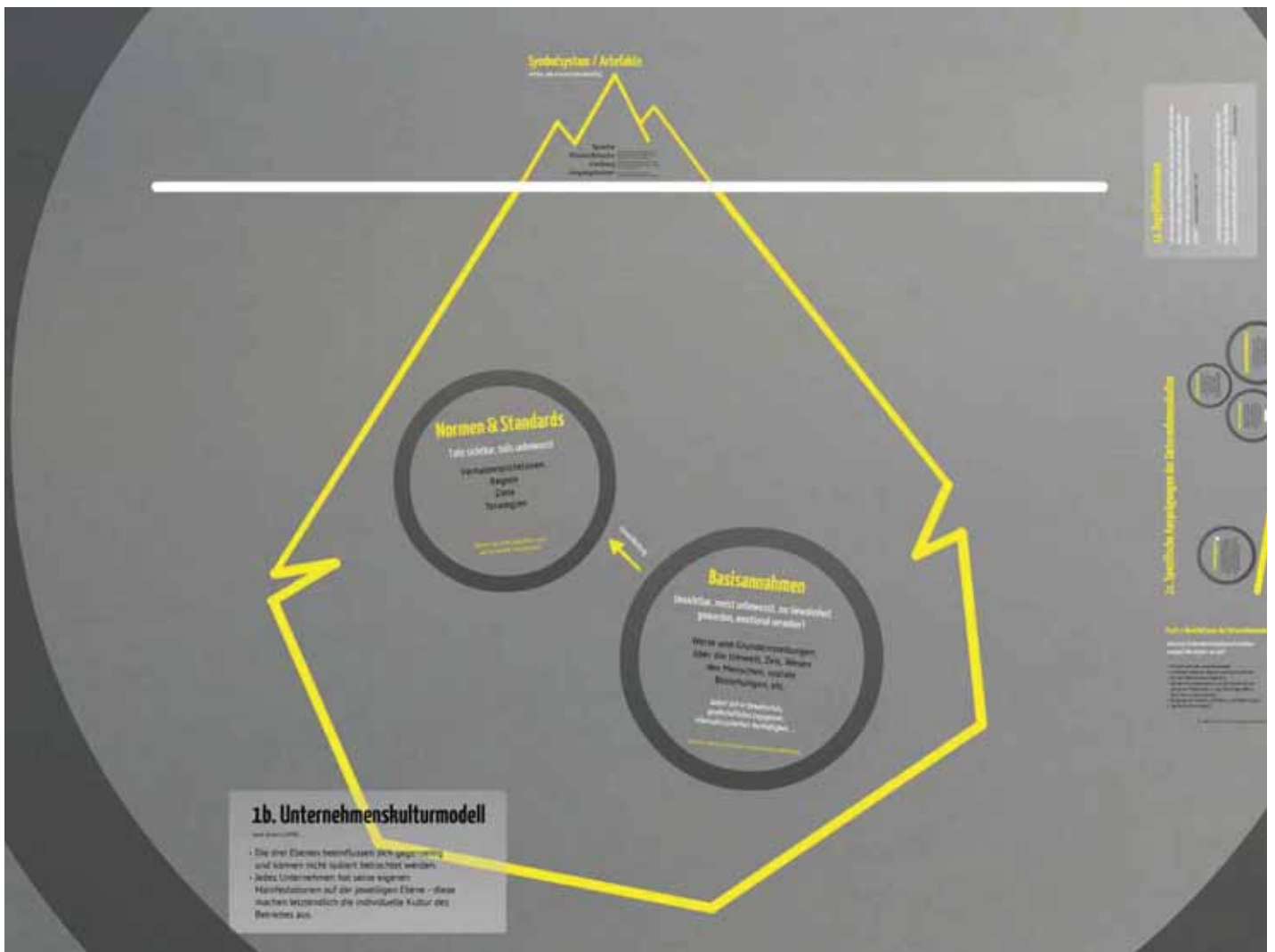
„Als Unternehmenskultur bezeichnet man die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.“ (Thommen/Achleitner (2006): S. 897)

„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die den Rahmen für alles bilden, was in einem Unternehmen gedacht und getan wird.“ (Semper et al. (2013))

1b. Unternehmenskulturmodell

nach Schein (1995)

- Die drei Ebenen beeinflussen sich gegenseitig und können nicht isoliert betrachtet werden.
- Jedes Unternehmen hat seine eigenen Manifestationen auf der jeweiligen Ebene - diese machen letztendlich die individuelle Kultur des Betriebes aus.



Normen & Standards

Teils sichtbar, teils unbewusst

Verhaltensrichtlinien
Regeln
Ziele
Strategien

Merke: Normen beziehen sich auf konkrete Situationen.

Verwirklichung



Symbolsystem / Artefakte

sichtbar, aber interpretationsbedürftig

Sprache
Rituale/Bräuche
Kleidung
Umgangsformen

z.B. Metzgersprung, Zugehörigkeit zu einer Zunft, morgendliche Teambesprechung, Weihnachtsfeier, Betriebsausflug

z.B. Farbe der Kleidung gemäß des Gewerks, wie das Weiß des Malers/Stuckateurs, Braun des Tischlers/Zimmers, ...

z.B. offene Diskussion, Miteinander, Kooperationsverhalten, Umgang mit Kritik

1c. Spezifische Ausprägungen der Unternehmenskultur

Verankerungsgrad

- In welchem Ausmaß hat der einzelne Mitarbeiter kulturelle Werte und Normen verinnerlicht?
- Je stärker, desto höher ist verhaltensbeeinflussende Wirkung der Unternehmenskultur

Systemverankertheit

- Misst die Kultur von anderen Systemen des Unternehmens (z.B. Führungs- und Organisationspolitik, Unternehmenspolitik)?
- Je größer hier die Übereinstimmung, desto besser gelingt die Umsetzung letzterer

Übereinstimmungsgrad

- Bezieht den kollektiven Charakter von kulturellen Werten und Normen
- Je mehr Mitarbeiter diese teilen, desto breiter ist die Wirkung der Kultur

Umweltvereinbarkeit

- Nach außen gerichtet
- Unternehmenswerte sollten nicht im Widerspruch zu kulturellen Werten der Gesellschaft stehen

Heinen (1987): S. 26ff.

Verankerungsgrad

- In welchem Ausmaß hat der einzelne Mitarbeiter kulturelle Werte und Normen verinnerlicht?
- Je stärker, desto höher ist verhaltensbeeinflussende Wirkung der Unternehmenskultur.

Übereinstimmungsmaß

- Betont den kollektiven Charakter von kulturellen Werten und Normen
- Je mehr Mitarbeiter diese teilen, desto breiter ist die Wirkung der Kultur



Systemvereinbarkeit

- Harmonisiert die Kultur mit anderen Systemen des Unternehmens (z.B. Führungs- und Organisationssystem, Unternehmenspolitik)
 - Je größer hier die Übereinstimmung, desto besser gelingt die Umsetzung letzterer

Umweltvereinbarkeit

- Nach außen gerichtet
- Unternehmenswerte sollten nicht im Widerspruch zu kulturellen Werten der Gesellschaft stehen

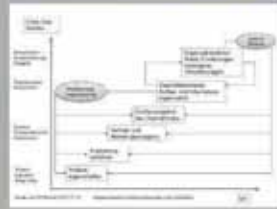
Fazit 1: Kernfaktoren der Unternehmenskultur

Wie kann Unternehmenskultur beschrieben werden? Wie äußert sie sich?

- Werteempfinden und Mentalität
- Institutionalisierte Rituale und Konventionen
- Art des Miteinanderumgehens
- Art der Kommunikation und Zusammenarbeit (zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, aber auch untereinander)
- Umgang mit Fehlern, Initiative und Widerspruch
- "geheime Spielregeln"

2. Warum ist Unternehmenskultur wichtig?

1a. Unternehmenskultur als der wichtigste Erfolgsfaktor



Unternehmenskultur als "Vermögenswert" des Betriebes

- Nur langsam und mit viel "Sozialenergie" aufzubauen
- Von Wettbewerbern kaum kopierbar (hat also höchsten Kopierschutz im Vergleich zu Produkten, Dienstleistungen und Techniken)

1b. Wirkungen von Unternehmenskultur



1c. Wirkungskette einer positiven Unternehmenskultur



Wirkung von Unternehmenskultur

- Steigerung der Innovationsfähigkeit
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Förderung einer effizienten Zusammenarbeit
- rascher Entscheidungsfindung und -umsetzung
- Erhöhung der Mitarbeiterloyalität
- mehr Teamgeist und soziale Netzwerke
- Erhöhung der Kunden-Loyalität

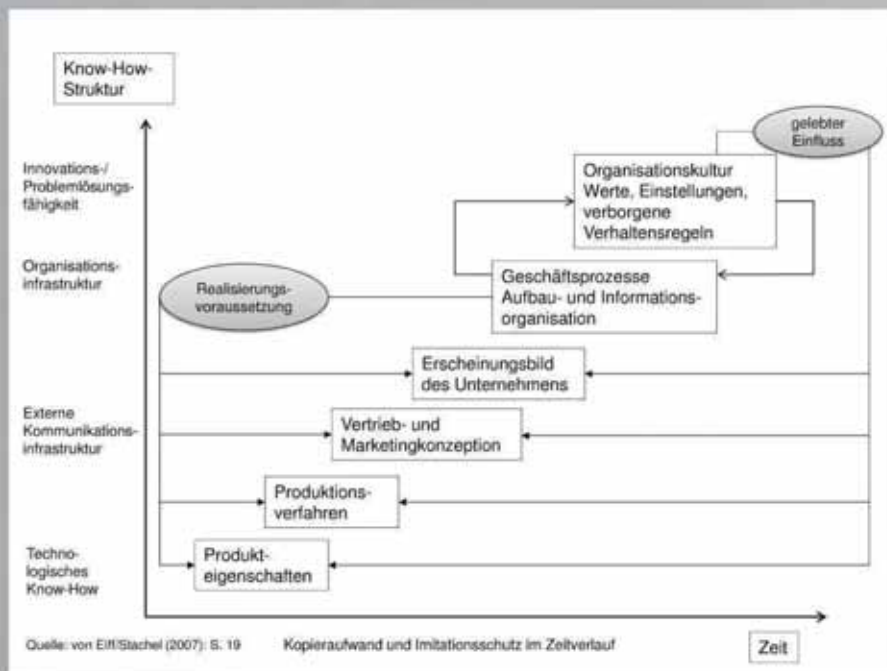
Negative Effekte

- Tendenz zur Abschottung
- Blockierung von Ideen
- Inkompatibilität mit dem Markt
- mangelnde Flexibilität

Wirkungskette einer positiven Unternehmenskultur

- Unternehmenskultur beeinflusst Geschäftsprozesse und Informationsorganisation
- was zu Erscheinungsbild des Unternehmens führt
- was wiederum Vertrieb- und Marketingkonzeption, Produktionsverfahren und Produkteigenschaften beeinflusst
- gelebter Einfluss verstärkt die Wirkung der Unternehmenskultur

2a. Unternehmenskultur als der wichtigste Erfolgsförderer



Quelle: von Eilf/Stachel (2007): S. 19

Kopieraufwand und Imitationsschutz im Zeitverlauf

Zeit

Unternehmenskultur als "Vermögenswert" des Betriebes

- Nur langsam und mit viel "Sozialenergie" aufzubauen
- Von Wettbewerbern kaum kopierbar (hat also höchsten Kopierschutz im Vergleich zu Produkten, Dienstleistungen und Techniken)

2b. Wirkungen von Unternehmenskultur

Positive Effekte

- Geben den Mitarbeitern Orientierung
- Verringert den Kontrollaufwand
- Ermöglichen eine reibungslose Kommunikation,
- rasche Entscheidungsfindung und
- umgehende Implementation von Entscheidungen
- Stärkt Teamgeist und fördert Motivation
- Verleiht dem Betrieb Stabilität

Negative Effekte

- Tendenz zur Abschottung
- Blockierung neuer Ideen
- Implementationsbarrieren
- Mangel an Flexibilität

Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005): S. 728ff.

im Vergleich zu Produkten, Dienstleistungen und Techniken)

2c. Wirkungskette einer positiven Unternehmenskultur



EXIBURS - Widerspiegelung der Kultur in Unternehmensimage

Definitive Unternehmensimage

Fazit 2: Merkmale und Wirkungen einer positiven Unternehmenskultur

- Offene, rationale, aktive Kommunikation und Konfliktlösung
- Partnerschaftlicher Umgang über alle Hierarchiestufen
- Teamwork und hohe Kooperationsintensität
- Lernen als zentraler Wert



führen zu gutem Betriebsklima, hoher Arbeitsmotivation und -zufriedenheit; hohe Mitarbeiterbindung, niedrige Fluktuation, höherer Arbeitgeberattraktivität

- Verbesserung der Arbeitsprozesse und höhere Qualität der Produkte

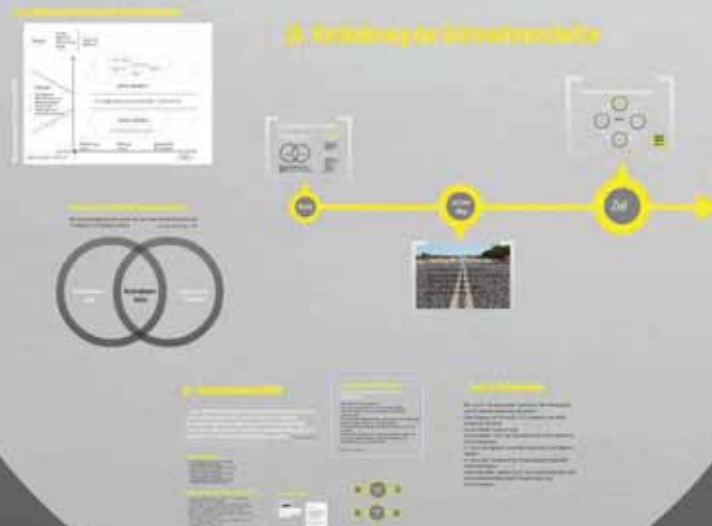


führen zu höherer Kundenzufriedenheit, gute Reputation des Unternehmens, positives Image

**= Wettbewerbsfähigkeit
sichergestellt**

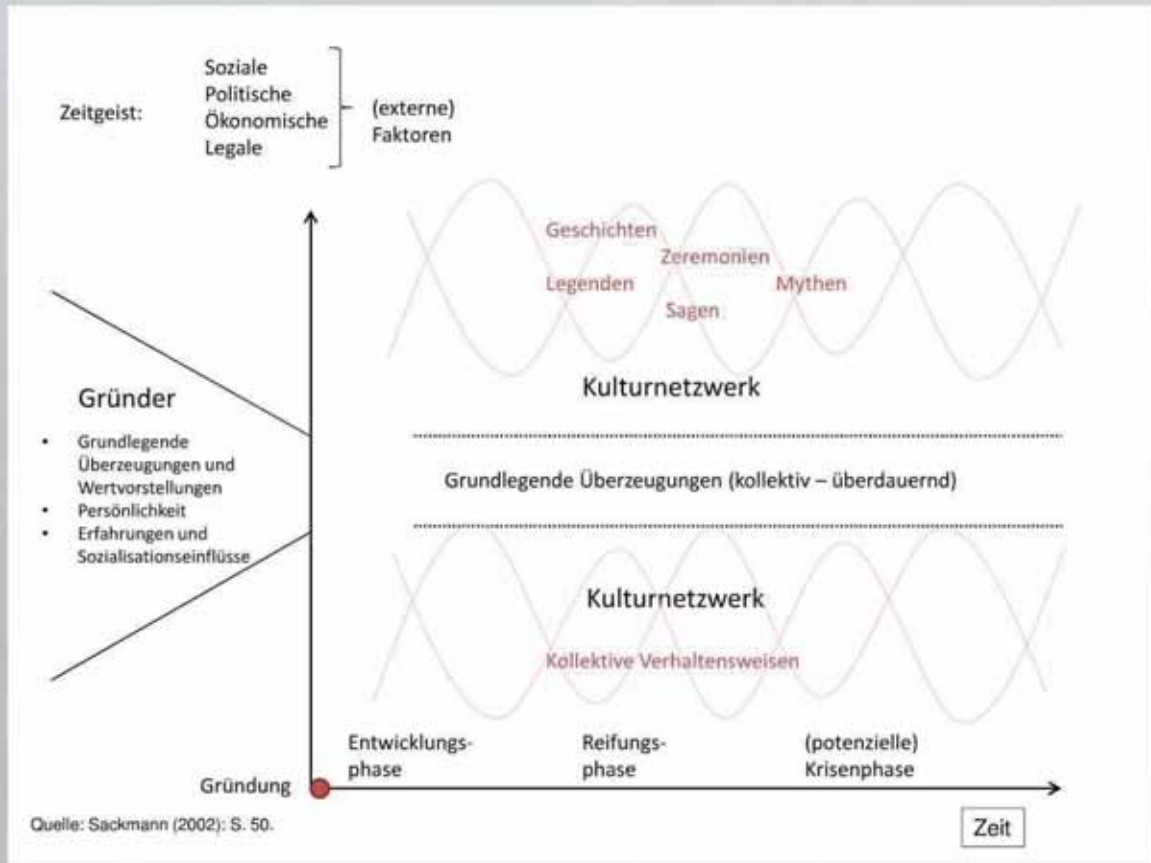
Vgl. von Eiff/ Stachel (2007): S. 28.

3. Entstehung und Ansatzpunkte zur Veränderung der Unternehmenskultur

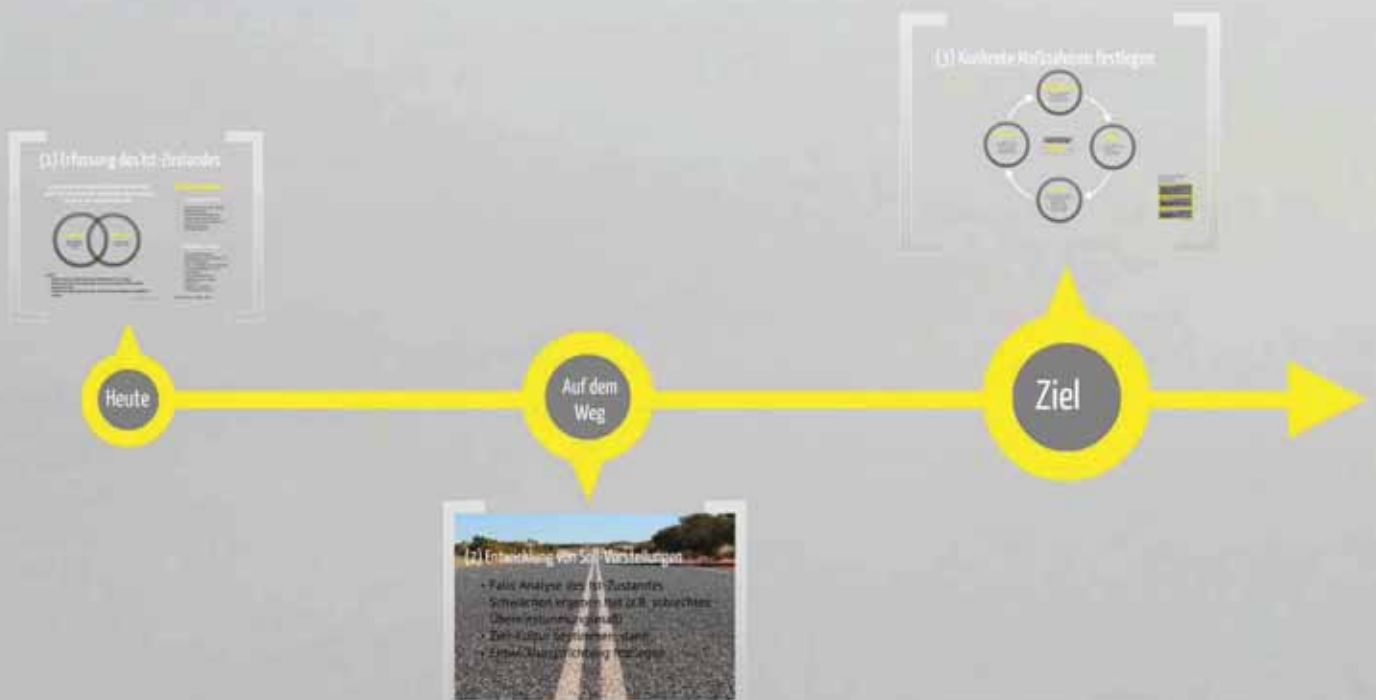


3a. Entwicklung und Entstehung der Unternehmenskultur

Phasenmodell nach Sackmann (2002)



3b. Veränderung der Unternehmenskultur



(1) Erfassung des Ist-Zustandes

Aktuell gelebte Unternehmenswirklichkeit (Kultur) stimmt meist nicht mit dem Idealbild der Unternehmenskultur überein, kommt ihm aber unterschiedliche nahe...



Beispiel:

- Mitarbeiter werden zu Kritik ermutigt, aber befördert werden nur die Ja-Sager...
- Mitarbeiter sollen Verbesserungsvorschläge einbringen, doch diese werden dann ignoriert, abgetan oder verlagert
- Kundenorientierung wird groß geschrieben, aber Abwicklung von Reklamationen gestaltet sich schwierig

Vgl. von Erfaschter (2007), S. 20

Erfassungsmethoden

1. Möglichkeit: direkt

- Werte und Normen durch direkte Befragung erhoben
- Nachteil: Verfälschungen und Verzerrungen durch bewusste Manipulation der Befragten oder durch (unbewusste) Wunschprojektionen

2. Möglichkeit: indirekt

- durch Beobachtung von Auswirkungen und Symptomen und deren Interpretation
- bspw.: Ausgestaltung von Gebäuden und Büros, Anekdoten, Art des Führungsstils, ...
- Vorteil: keine bewusste Verfälschung, da neutraler Beobachter
- Nachteil: Fehlerquelle Interpretationsspielraum

Vgl. Rühl/Keller (1989), S. 688.

Auf dem Weg

(2) Entwicklung von Soll-Vorstellungen

- Falls Analyse des Ist-Zustandes Schwächen ergeben hat (z.B. schlechtes Übereinstimmungsmaß)
- Ziel-Kultur bestimmen, dann:
- Entwicklungsrichtung festlegen

(3) Konkrete Maßnahmen festlegen



Ziel

Aufgabenmerkmale

z.B. Vielfalt und Abwechslung,
Herausforderungen,
Autonomie, Eigeninitiative,
Eigenverantwortung

Führung

z.B. Führungsstil,
Vertrauenskultur, Wertschätzung
und Respekt,
Kommunikationswege,
Informationsfluss

Systeme

z.B. Schulungen, Training und
Weiterbildung, Zielsysteme
(z.B. Führung durch
Zielvereinbarung),
Neugestaltung des
Anreizsystems, Umgang mit
(Fehl-)Leistung

Strukturen

z.B. symbolische
Handlungen, Freiräume für
Mitarbeiter, flexible
Arbeitszeitmodelle,
Mitarbeiterbeteiligung

**Zentrale Bedeutung bei der Pflege und
Gestaltung der Unternehmenskultur:**

**glaubwürdiges Vorbild der
Führungskräfte**

3c. Unternehmensleitbild

"... eine schriftliche Beschreibung des unternehmerischen Selbstverständnisses, welche auf der systematischen Zusammenstellung von strategischen Grundsätzen, Zielen, Wertvorstellungen sowie zentralen Verhaltensregeln basiert. Diese sollen das Denken und Handeln im betrieblichen Alltag prägen und einen Rahmen für unternehmerische Entscheidungen vorgeben." Vgl. Semper et al. (2013)

Vorteile und Funktionen

- Gibt Verhaltenssicherheit, da es Erwartungen an die Mitarbeiter kommuniziert
- Vermittelt daher ein Stück "Identität", quasi der Spiegel der Unternehmenskultur
- Es fasst in Worte, was Dritte über den Betrieb wissen müssen (z.B. Aussagen zum Menschenbild, Zusammenarbeit, Führungsstil,

Welche Fragen sollte ein Leitbild abdecken?

Ausgangspunkt: Informationen zum Unternehmen und dessen Umfeld

- Wer sind wir? Was machen wir?
- Wer sind unsere Partner und unsere Zielgruppen?
- Wodurch wollen wir uns von unseren Konkurrenten unterscheiden?
- Worin bestehen die besonderen Leistungen unseres Betriebes?
- Welches Image wollen wir am Markt haben?
- Welche gesellschaftlichen und sozialen Werte sind für uns wichtig?
- Welche Ziele verfolgen wir, und was müssen wir dafür tun?
- Wie sollen die Mitarbeiter und das Arbeitsklima sein?
- Wie soll der Chef / die Chefin sein?

Vgl. Semper et al. (2013)

Vorteile und Funktionen

- Gibt Verhaltenssicherheit, da es Erwartungen an die Mitarbeiter kommuniziert
- Vermittelt daher ein Stück "Identität", quasi der Spiegel der Unternehmenskultur
- Es fasst in Worte, was Dritte über den Betrieb wissen müssen (z.B. Aussagen zum Menschenbild, Zusammenarbeit, Führungsstil, Qualitätsverständnis, Rolle des Kunden, ...)

Was muss bei der Entwicklung beachtet u

wissen müssen (z.B. Aussagen zum Menschenbild, Zusammenarbeit, Führungsstil, Qualitätsverständnis, Rolle des Kunden, ...)

Was muss bei der Entwicklung beachtet werden?

- Entwurf des Leitbildes in der Führungsebene (in kleinen Betrieben Einbeziehung aller Mitarbeiter möglich)
- Gemeinsame Diskussion und Weiterentwicklung mit den Mitarbeitern in repräsentativer Anzahl - auch wenn es ein mühsamer und zeitintensiver Dialog ist (inkl. der Bereitschaft zum Zuhören und zur Kritik)
- Dadurch höhere Identifikation und bessere Umsetzung des Leitbildes
- Keine übertrieben visionäre und bodenlose Floskeln - sondern konkrete, nachvollziehbare Formulierungen
- Vision ja - aber mit sichtbaren Maßnahmen und Programmen dahinter (sonst zu weite Kluft zwischen Ist und Soll)
- Vorgelebt von den Führungskräften
- Nie als endgültig zu betrachten, sondern ein immer wähernder Dialog

4. Gesamtfazit

- Jedes Unternehmen hat eine eigene, individuelle Kultur, die sich über Jahre hinweg entwickelt hat.
- Es gibt kein Patentrezept, wie eine "erfolgreiche" Unternehmenskultur auszusehen hat.
- In größeren Betrieben gibt es eine Neigung zu Subkulturen, kleinere Betriebe können die Kultur stärker prägen.
- Führungskräfte und Führungsverhalten prägen die Ausgestaltung der Unternehmenskultur entscheidend mit.

Vielen Dank!

Dipl.-Kffr. Alexandra Zehe
Ludwig-Fröhler-Institut
Forschungsinstitut im
Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Postadresse:
Max-Joseph-Str. 4
80333 München

Besuchsadresse:
Oskar-von-Miller-Ring 33
80333 München

Tel.: (089) 51 55 60 83
Fax: (089) 51 55 60 77
www.lfi-muenchen.de



LITERATUR ZUM VORTRAG

- Becker, Florian (2006): Persönlichkeit von Unternehmen, Diagnose und Potenzial der zentralen Einstellungen zu Unternehmen, Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität.
- Eiff, Wilfried von/ Stachel, Kerstin (2007): Unternehmenskultur im Krankenhaus, Band 1 der Reihe „Leistungsorientierte Führung und Organisation im Gesundheitswesen“, 2. Auflage 2007, S. 17-41.
- Heinen, E. (1987): Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München/Wien 1987.
- Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage 2006, S. 897-903.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt 1995.
- Semper, Lothar et al. (2013): Die Handwerker-Fibel Band 1-3, 52. Auflage, Holzmann Medien, noch nicht erschienen.
- Steinmann, Horst /Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden 2005.
- Sackmann, Sonja A. (2002): Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern. Neuwied 2002.
- Rühli, E. / Keller, A. (1989): Unternehmenskultur im Zürcher Ansatz. Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 12, 1989, S. 685-691.
- Meier, Horst / Velkova, Julia / Schröder, Stefan / Wienzek, Tobias (2012): Unternehmenskultur – Barriere oder Potenzial für Wandel?!, Empirische Betrachtungen zur Wandlungsfähigkeit von Unternehmen, in: Industriemanagement, Heft 3 (28) 2012, S. 56-60.