

Unternehmenskultur

DHKT-Seminar „Personalmanagement“ am 6. Juni 2017



1

Was ist Unternehmenskultur?

2

Warum ist Unternehmenskultur wichtig?

3

Ansatzpunkte zur Veränderung der Unternehmenskultur

4

Tool zur Analyse der Unternehmenskultur

Begriffsdefinition

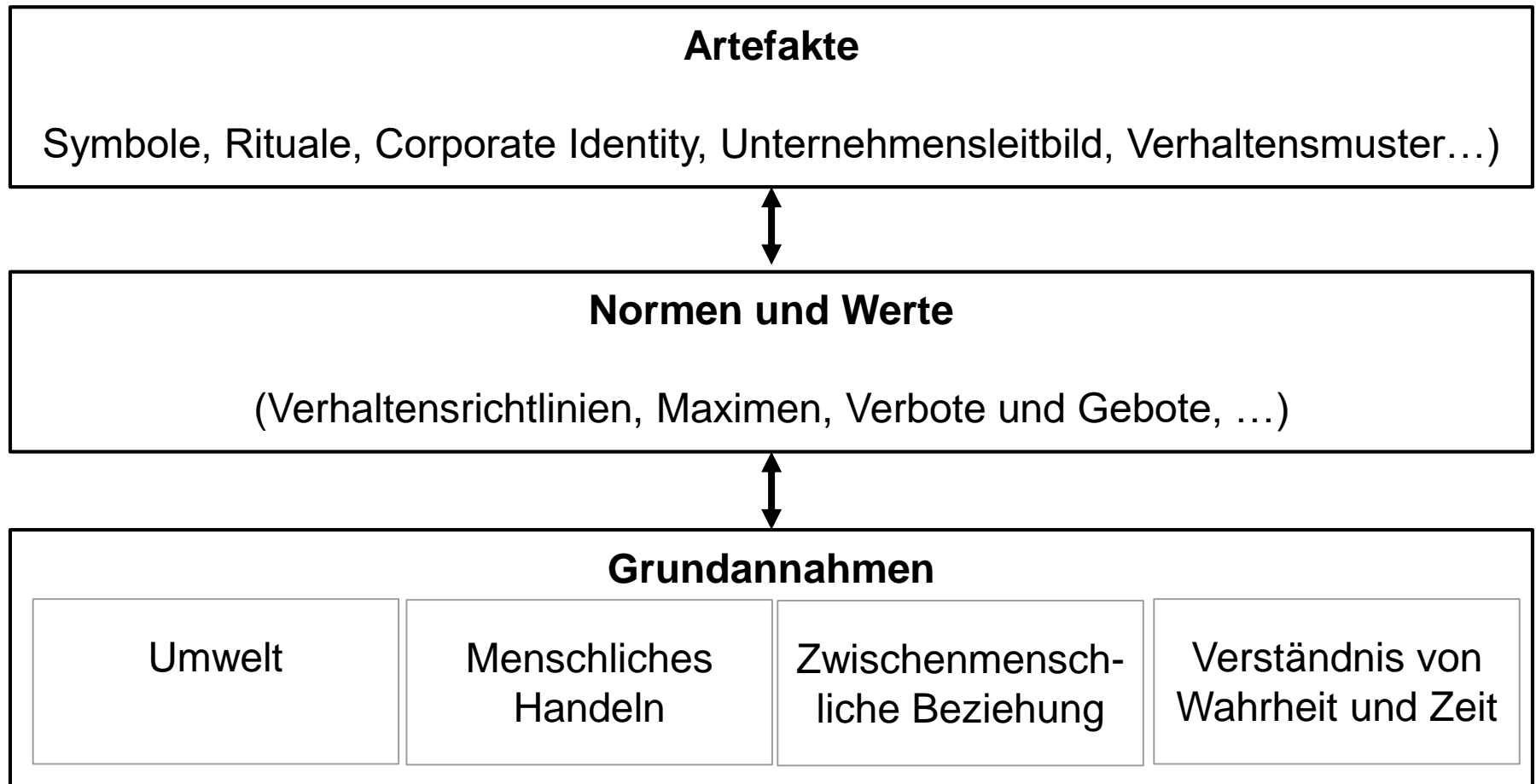
„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit von

- ▶ Traditionen,
- ▶ Werten,
- ▶ Regeln,
- ▶ Glaubenssätzen und
- ▶ Haltungen,

die den Rahmen für alles bilden, was in einem Unternehmen gedacht und getan wird.“

(Semper/Gress (2017): S. 29)

Unternehmenskulturebenen (nach Schein)



Einflussgrößen der Unternehmenskultur

Verankerungsgrad

- ▶ In welchem Ausmaß hat der einzelne Mitarbeiter kulturelle Werte und Normen verinnerlicht?
- ▶ Je stärker, desto höher ist die 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 die Übereinstimmung, desto besser gelingt die Umsetzung

Umweltvereinbarkeit

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

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“

Agenda

1

Was ist Unternehmenskultur?

2

Warum ist Unternehmenskultur wichtig?

3

Ansatzpunkte zur Veränderung der Unternehmenskultur

4

Tool zur Analyse der Unternehmenskultur

Wirkungen von Unternehmenskultur (1)

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.

Wirkungen von Unternehmenskultur (2)

- ▶ 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.

Agenda

1

Was ist Unternehmenskultur?

2

Warum ist Unternehmenskultur wichtig?

3

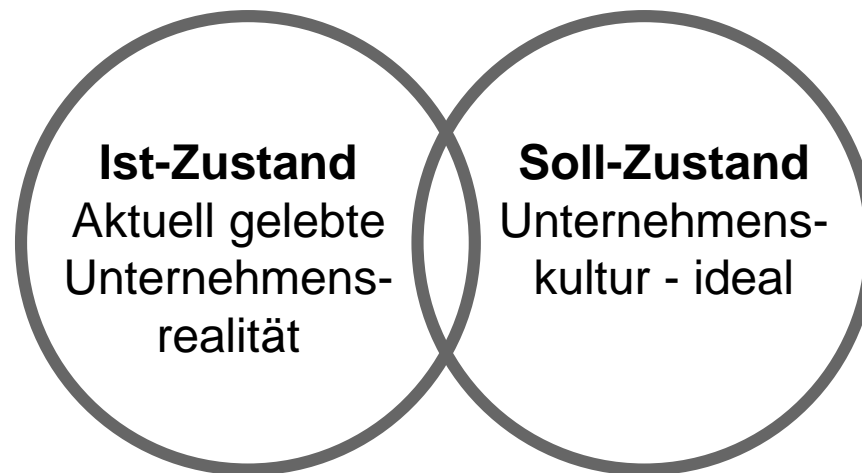
Ansatzpunkte zur Veränderung der Unternehmenskultur

4

Tool zur Analyse der Unternehmenskultur

Vergleich von Soll- und Ist-Zustands

Aktuell gelebte Unternehmenswirklichkeit(Kultur) stimmt meist nicht mit dem Idealbild der Unternehmenskultur überein, kommt ihm aber häufig 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 vertagt
- ▶ Kundenorientierung wird groß geschrieben, aber Abwicklung von Reklamation gestaltet sich schwierig

Vgl von Eiff/Stachler(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. Rühli/Keller(1989): S.688.

- ▶ Erfolgversprechendster Ansatzpunkt ist die **zweite Kulturebene**,
- ▶ also die **Einführung neuer Verhaltensstandards**.
- ▶ Um der gewünschten (neuen) Kultur einen greifbaren Charakter zu geben, sollten intensive und **bewusste Symbole und Zeichen** verwendet werden.
- ▶ Auch **sichtbare Anreizmechanismen und Sanktionen** können die Erfassung und Verinnerlichung der Kultur fördern
- ▶ Ein hilfreiches Instrument zur Gestaltung der Unternehmenskultur ist das **Unternehmensleitbild**.
- ▶ Das Leitbild sollte **partizipativ** entwickelt werden, um die Identifikation der Mitarbeiter mit den Inhalten zu optimieren.

Fazit

- ▶ Jedes Unternehmen hat eine eigene, individuelle Kultur, die sich über Jahre hinweg entwickelt hat.
- ▶ Nur langsam und mit viel „Sozialenergie“ aufzubauen
- ▶ Von Wettbewerbern kaum kopierbar
- ▶ 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.

Literaturhinweise

- ▶ 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, Band1 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/Gress, Bernhard (2017): Die Handwerker-Fibel Band 1, 55. Auflage, Holzmann Medien, 2017.
- ▶ 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. (1989): Unternehmenskultur im Züricher 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.

Agenda

1

Was ist Unternehmenskultur?

2

Warum ist Unternehmenskultur wichtig?

3

Ansatzpunkte zur Veränderung der Unternehmenskultur

4

Tool zur Analyse der Unternehmenskultur

Grundlegendes Forschungsprojekt

Zehe, Alexandra / Franke, Dominik (2015): Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk, München 2015.

- ▶ Schriftliche Befragung
- ▶ von rund 700 Mitarbeitern
- ▶ in 65 Betrieben
- ▶ Ausprägung der Unternehmenskultur im Handwerk

Dimensionen der Unternehmenskultur

Rangfolge Bedeutung	Dimension	MW
1	D3: Mitarbeiterorientierung	6,171
2	D8: Kundenorientierung	5,992
3	D1: Entscheidungsprozesse und Führungsstil	5,816
4	D4: Entlohnungsgerechtigkeit	5,654
5	D5: Problemlösungsverhalten	5,473
6	D7: Wettbewerbsorientierung	5,337
7	D6: Arbeitsklima i.e.S.	5,265
8	D10: Artefakte	5,029
9	D2: Ergebnis- und Karriereorientierung	4,977
10	D9: Unternehmensumwelt	4,872

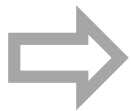
Rangfolge Umsetzung	Dimension	MW	Diskrepanz
1	D8: Kundenorientierung	5,601	-0,392
2	D3: Mitarbeiterorientierung	5,071	-1,100
3	D7: Wettbewerbsorientierung	4,954	-0,383
4	D10: Artefakte	4,742	-0,287
5	D6: Arbeitsklima i.e.S.	4,657	-0,608
6	D9: Unternehmensumwelt	4,632	-0,241
7	D2: Ergebnis- und Karriereorientierung	4,614	-0,363
8	D5: Problemlösungsverhalten	4,587	-0,886
9	D1: Entscheidungsprozesse und Führungsstil	4,461	-1,355
10	D4: Entlohnungsgerechtigkeit	3,440	-2,214



Wunsch und Wirklichkeit fallen auseinander !

Anschließendes Transferprojekt

- ▶ Großes Teilnehmerinteresse an Forschungsprojekt
- ▶ Hohe Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Projektergebnisse
- ▶ Handlungsbedarf in den Betrieben
- ▶ Interesse von anderen Kammern an Duplizierung in eigenem Bezirk



Entwicklung eines Excel-Tools,
das in der Beratung eingesetzt werden kann

Standardisierter Fragebogen

Handwerkskammer Oldenburg

Anleitung zum Ausfüllen!

- Der Fragebogen ist so angelegt, dass er leicht und schnell auszufüllen ist, in der Regel durch einfaches Ankreuzen. Fragen ohne Aktivierungsfeldern füllen Sie einfach handschriftlich aus.
- Auch unvollständig ausgefüllte Fragebögen sind für unsere Arbeit von großer Bedeutung. Falls Sie die eine oder andere Frage nicht beantworten können, so überspringen Sie diese einfach.
- Bitte füllen Sie die drei Seiten des Fragebogens nacheinander von Seite 1 bis Seite 3 aus.

Zunächst bitten wir Sie, einige Angaben über sich selbst zu tätigen. Die Auswertung erfolgt anonym und unter vertraulicher Behandlung Ihrer Angaben. Außerdem garantieren wir dafür, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sein werden.

1.1 Ihr Geschlecht ist weiblich männlich über 50 Jahre

1.2 Ihr Alter ist bis 30 Jahre 31 bis 40 Jahre 41 bis 50 Jahre über 50 Jahre

1.3 Wie lange sind Sie bereits im Betrieb tätig? unter 1 Jahr 1 bis 5 Jahre 6 bis 10 Jahre über 10 Jahre

1.4 Welche der Beschreibungen trifft Ihre Position am ehesten? Geschäftsführer/Inhaber/Inw. kaufmännische/r Angestellte/r Geselle/Gesellin Auszubildende/r technische/r Angestellte/r an-/ungelernte/r Arbeiter/Inw. Sonstiges: _____

1.5 Besitzen Sie Personalverantwortung? Nein Ja, für bis zu 10 Personen Ja, für mehr als 10 Personen

1.6 Wie lange werden Sie voraussichtlich noch im Betrieb bleiben? unter 1 Jahr 1 bis 5 Jahre mehr als 5 Jahre bis zum Ruhestand nicht absehbar

Zudem bitten wir Sie, noch einige Angaben über den Betrieb, bei dem Sie beschäftigt sind, zu tätigen.

2.1 In welchem Gewerk/Handwerk ist Ihr Betrieb tätig? Bau- und Ausbaugewerbe Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe Glas-, Papier- und keramisches Gewerbe Gesundheits-, Körperpflege chemisches und Reinigungsgewerbe Lebensmittelgewerbe Elektro- und Metallgewerbe Holzgewerbe Sonstiges: _____

2.2 Wie viele Personen sind derzeit in Ihrem Betrieb beschäftigt? weniger als 5 5 bis 19 20 bis 49 50 bis 249 250 bis 500 mehr als 500

Handwerkskammer Oldenburg

Erklärung der Skalenpunkte

Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, wie wichtig Ihnen diese ist und wie sehr diese auf Sie/auf Ihren Betrieb zutrifft.

Erklärung der Skalenpunkte	Erklärung der Skalenpunkte													
	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
Die meisten Mitarbeiter im Betrieb verhalten sich sehr kostenbewusst.														
Die Mitarbeiter erledigen ihre Arbeit sehr schnell.														
Die Arbeit ist wichtiger als die Freizeit.														
Wenn es die Karriere erfordert, muss die Familie Opfer bringen.														
Die Vorgesetzten helfen guten Mitarbeitern voranzukommen.														
Dem Mitarbeiter wird vermittelt, dass sie einen wichtigen Beitrag zum Betriebserfolg leisten.														
Kreativität wird gefördert.														
Der Betrieb steht hinter seinen Mitarbeitern.														
Der Betrieb trägt für optimale physische Arbeitsbedingungen (Licht, Raum, Ausstattung, etc.) Sorge.														
Die Sicherheit am Arbeitsplatz steht an oberster Stelle.														
Zusätzliche Leistungen der Mitarbeiter werden spontan belohnt.														
Wer hier viel leistet, erhält viel Geld und weniger leidet, weniger Geld.														
Überstunden werden bestmöglich vergütet.														
Die Arbeit ist so abwechslungsreich, dass man ständig Neues lernt.														
Jeder Arbeitstag bringt neue Herausforderungen, die nicht mit der täglichen Routinearbeit gelöst werden können.														
Die Mitarbeiter bringen viele neue Ideen ein (z.B. durch Verbesserungsvorschläge).														
Probleme werden von den Mitarbeitern als Herausforderungen angesehen.														
Für gute Arbeit werden die Mitarbeiter gelobt.														
Die Mitarbeiter gehen sich gegenseitig Unterstützung für ihre Arbeit.														
Erfahrungen und Erkenntnisse werden unter den Mitarbeitern ausgetauscht.														
Das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten ist gut.														
Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig, um ihre Aufgaben besser zu bewältigen.														
Neue Mitarbeiter können den Betrieb und die Kollegen schnell kennenlernen.														
Unter den Mitarbeitern herrscht ein starker Konkurrenzgeist.														
Man geht hier locker und ungenauvornehmlich um.														
Neuen Mitarbeitern gelingt es man im Betrieb sehr offen.														
Die Vorgesetzten schaffen Zuversicht im Betrieb.														
Die Vorgesetzten sind Vorbild für die Mitarbeiter.														

Handwerkskammer Oldenburg

Erklärung der Skalenpunkte

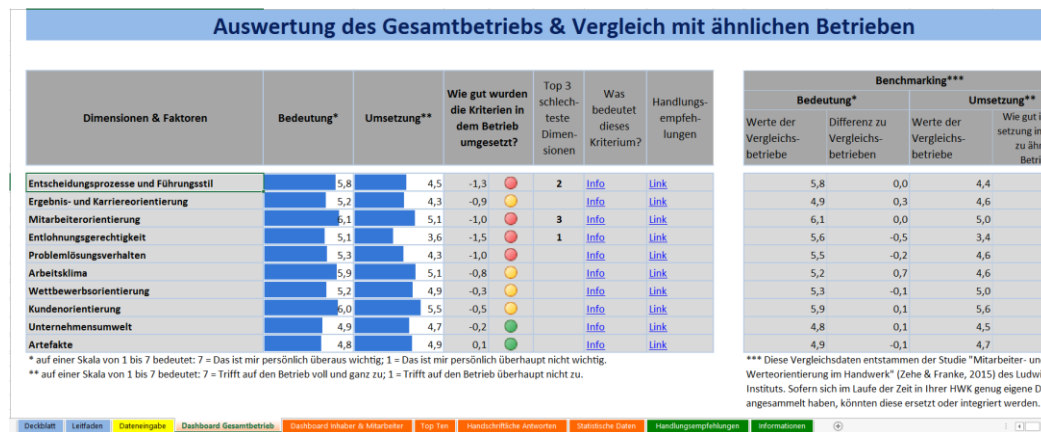
Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, wie wichtig Ihnen diese ist und wie sehr diese auf Sie/auf Ihren Betrieb zutrifft.

Erklärung der Skalenpunkte	Erklärung der Skalenpunkte													
	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
Die Energie geht häufig durch interne Reibung (Konkurrenzkonflikte etc.) verloren.														
Gegenüber seinen Wettbewerbern gibt dieser Betrieb die Tempo auf dem Markt vor.														
Der Betrieb ist Vorreiter auf seinem Gebiet.														
Wir beobachten unsere Wettbewerber sehr genau.														
Wir sind bestrebt, zu den Besten der Branche zu gehören.														
Im Betrieb herrscht große Sensibilität für die Veränderungen am Markt.														
Der Betrieb besitzt die Fähigkeit, dem Kunden zuzuhören und dessen Probleme und Wünsche zu verstehen.														
Es wird darüber nachgedacht, warum Kunden zur Konkurrenz wechseln.														
Der Betrieb ist offen für Anregungen der Kunden, die zur Verbesserung der Produkte oder Dienste beitragen.														
Beschwerden der Kunden werden stets sehr ernst genommen.														
Der Betrieb trägt zum Wohl der Gesellschaft bei.														
Wenn der Betrieb einen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft leistet, wodurch? (z.B. Sponsoring des Sportvereins, Ehrenämter)														
Der Betrieb engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt.														
Wenn der Betrieb sich für den Erhalt der Umwelt engagiert, wodurch? (z.B. Einsatz von regenerativen Energien, Mülltrennung)														
Der Betrieb fördert kommunale Projekte am Standort.														
Wenn der Betrieb kommunale Projekte fördert, welche? (z.B. Sportveranstaltungen, Schulfest)														
Es bestehen Verbindungen zur örtlichen Gemeinde (z.B. Gemeinderatsmitgliedschaft)														
Es gibt regelmäßig Feste und Feiern im Betrieb.														
Wenn es regelmäßige Feiern gibt, zu welchem Anlass?														
Mitarbeiter, die große Leistungen vollbringen, gehen als Vorbild für andere.														
Der Firmensitz zeichnet sich durch besondere Architektur aus.														
Im Betrieb gibt es eine verbindliche Kleiderordnung.														
Die Gesprächsmiten werden bei uns immer sehr zurückhaltend gehalten.														
Über den Betrieb und die Arbeit wird meist sehr ernst gesprochen.														

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Erfassungs- und Auswertungsinstrument

- ▶ Anleitung
- ▶ Datenerfassung
- ▶ Automatisierte Auswertung
- ▶ Graphische Aufbereitung der Ergebnisse
- ▶ Benchmarking
- ▶ Handlungsempfehlungen



**Ludwig-Fröhler-Gesellschaft zur
Förderung der Handwerkswissenschaften e.V.**

Dr. Markus Glasl

Max-Joseph-Str. 4
80333 München

089/515560- 82
glasl@lfi-muenchen.de

www.zdh.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

DAS HANDWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.