



UNTERNEHMENSKULTUR

DIE DNA DES UNTERNEHMENS ENTSCHLÜSSELN UND NUTZEN

In den letzten Jahrzehnten hat das Thema Unternehmenskultur enorme Bedeutung bekommen und wird in vielen Managementdiskussionen als Schlüsselthema identifiziert. «Leistungskultur», «Kultur der Digitalisierung», «Kulturentwicklung» oder «globale Kultur» sind nur ein kleiner Ausschnitt der Bandbreite des Themas. Damit diese Diskussionen sinnvoll geführt werden können und auch Resultate bringen, ist gemeinsames Verständnis notwendig, was Kultur ist, welche Eigenschaften sie hat und womit sie diagnostiziert und gestaltet werden kann.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Es gibt nur wenige Themen, die so spannend, umfassend und relevant sind wie Unternehmenskultur. Gleichzeitig besteht permanent die Gefahr, dass sehr unterschiedliche Sichtweisen und Vorstellungswelten über Kultur vorhanden sind – frei nach dem Motto «Wir alle wissen, was gemeint ist. Jeder meint aber etwas Anderes.». Daher sollte vor Diagnose und Gestaltung ein gemeinsames Verständnis über Wesen und Eigenschaften von Kultur entwickelt werden¹⁾.

A. KENNZEICHEN VON UNTERNEHMENSKULTUR

Unternehmenskultur umfasst Werte, Normen, Traditionen, «Glaubenssätze», Regeln, Sprache, Denke und die Geschichte eines Unternehmens. Es geht generell um die Wahrnehmungs-, Interpretations- bzw. Deutungsmuster von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen. Bei den Werten, Normen, Traditionen, «Glaubenssätzen» und Regeln sind zwei Perspektiven wichtig: Einerseits all das, was nach außen vertreten wird, beispielsweise der Umgang mit Kunden, Lieferanten oder generell der Verpflichtungsgrad gegenüber gesellschaftlichen Themen. Zudem hat Kultur mit der Fähigkeit eines Unternehmens zu tun, sich nach außen anzupassen bzw. den Markt zu beeinflussen. Andererseits beziehen sich die Werte auch nach innen: auf den gegenseitigen Umgang und die Art der Zusammenarbeit. Kultur ist diejenige Eigenschaft, um nach innen organisatorisch ein Ganzes zu bilden. All das bewirkt, dass Unternehmenskultur eine wesentliche Einflussgröße auf die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist.

Im Verhalten von Menschen und in Sprache bzw. Denke spiegeln sich immer Werte und Normen. Hier müssen keine tiefenpsy-

chologischen oder esoterischen Studien vorgenommen werden, Kultur zeigt sich ganz einfach im betrieblichen Alltag. So wird beispielsweise in einer Sitzung sehr viel Kulturelles sichtbar: Wird pünktlich begonnen und abgeschlossen? Sind die TeilnehmerInnen vorbereitet? Geht es um Entscheidungen bzw. Maßnahmen? Wird konstruktiv miteinander diskutiert? Auch zeigt sich Kultur in unserer Sprache, wenn beispielsweise gesagt wird «Das haben wir immer schon so gemacht» oder «Bei uns läuft das so». Und ebenso manifestiert sich Kultur, wie mit Unterschieden, mit Diversität, umgegangen wird: nationale, regionale Unterschiede, Unterschiede der Geschlechter, Unterschiede im Bildungsgrad bzw. Status, Unterschiede bezogen auf Herkunft...

Kultur setzt keine Psychologie voraus, sondern zeigt sich im betrieblichen Alltag.

Kulturbildende Wirkung hat ebenso die Geschichte einer Organisation. Besonders augenfällig wird dies bei Familienunternehmen, aber natürlich auch bei börsennotierten Unternehmen, die regelmässig an Investmentfonds verkauft werden. Im einen Fall wird die Kultur von Verlässlichkeit, Kontinuität und Zukunftsperspektive geprägt, im anderen Fall geht es um Geld und die Vorbereitung für den nächsten Deal. «Geschichte» verweist auch darauf, dass viele Menschen gerne nach hinten blicken. Gerade in Zeiten großer Veränderungen, wie z.B. der Digitalisierung, zeigt sich das deutlich. Sprechen alle davon, dass früher alles besser und einfacher war oder gibt es einen Schwung für Zukunftsthemen? Kultur ist nicht nur eine Eigenschaft, sie ist auch ein Treiber für Neues.



UNTERNEHMENSKULTUR

DIE DNA DES UNTERNEHMENS ENTSCHLÜSSELN UND NUTZEN

Kultur sind auch Wahrnehmungs-, Interpretations- und Deutungsmuster, die sich über Jahre aufbauen. Dies wird als kultureller Diskurs bezeichnet und ist wiederum an alltäglichen Phänomenen abzulesen. Ein Beispiel: Der Krawattenzwang für Führungskräfte wird im Unternehmen A als kulturelles Zeichen von Seriosität, Verlässlichkeit und Gewissenhaftigkeit verstanden. Derselbe Krawattenstil führt im Unternehmen B zu einer «kulturellen Abstossung», weil dies als Hierarchiesymbol, Patriarchatsetikett und Verbohrtheit interpretiert wird. Bei einer Fusion zweier Unternehmen wird der kulturelle Diskurs auch rasch sichtbar, vor allem, wenn unterschiedliches Geschäfts- und vor allem Führungsverständnis aufeinandertrifft. Beispielsweise sind Zielvereinbarungen im Unternehmen X positives Zeichen einer Kultur der Leistung. Im fusionierten Unternehmen Y werden diese als Korsett gesehen, die Veränderungsfähigkeit bzw. Agilität behindern. Es wird lange Zeit brauchen bis die beiden Unternehmen X und Y eine gemeinsame Kultur entwickelt haben werden.

B. EIGENSCHAFTEN VON UNTERNEHMENSKULTUR

Die Eigenschaften von Kultur beziehen sich auf: Zeit, Lernen, Steuerbarkeit, Paradoxien und Emergenz. Eine Kultur ist zunächst etwas, das sich über längere Zeit aufbaut, bei großen Unternehmen mitunter über Jahrzehnte. Demgegenüber kann eine an sich funktionierende Kultur innerhalb kürzester Zeit zerstört werden. Veränderungen bzw. Anpassungen brauchen hingegen wiederum sehr lange. Wenn beispielsweise Mercedes in seiner Strategie 5C eine Veränderung des Geschäftsmodells in Richtung Elektrofahrzeug, Dienstleister und Mobilitätsanbieter anpeilt, dann wird es eine gewisse Zeit dauern, bis sich die aktuell «schwäbische PS-Kultur von Leuten mit Benzin im Blut» zu einer anderen weiterentwickelt haben wird.

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur hat mit organisatorischem Lernen und damit auch mit Sinn²⁾ zu tun. Banken haben beispielsweise über Jahrzehnte eine Kultur der Präsenz entwickelt: möglichst viele Filialen, viel persönlicher Kontakt, Seriosität im Umgang, das Bild des «Bankbeamten» usw. Angesichts der

zunehmenden Digitalisierung müssen Banken jetzt umlernen bzw. entlernen. Eine Bank ist nicht mehr primär der Ort des persönlichen Kontakts als viel mehr eine digitale Plattform, damit die Kunden möglichst viele Bankgeschäfte selber erledigen können. Und diese Transformation hat starke kulturelle Auswirkungen auf Banken: von einer Präsenzkultur zu einer zunehmenden Distanzkultur.

Kultur ist immer lernen, entlernen und neu lernen.

Unternehmenskultur lässt sich nicht so explizit steuern wie andere Management-Themen. Strategie, Innovation, Produktivität... sind direkt umsetzbar und können mit konkreten Verantwortlichen und Terminen versehen werden. Ein Vertriebsvorstand kann eine Initiative starten, dass bis 01.07. eines Jahres zehn neue Referenzkunden gewonnen sind. Eine solche Maßnahmenliste ist abarbeitbar und das Resultat liegt dann am 01.07. vor. Derselbe Vertriebsvorstand würde sich lächerlich machen, wenn er verkündet, dass die Kultur ab 01.07. offener und kundenorientierter ist. Und ebenso macht es wenig Sinn, eigene Organisationsabteilungen oder Stäbe mit der Bezeichnung «Unternehmenskultur» aufzubauen.

Eine Eigenschaft von Kultur ist auch, dass sie paradox ist. Sie übt enormen Einfluss auf Menschen aus, wird aber selber durch Menschen beeinflusst, sie ist gleichzeitig sichtbar wie auch unsichtbar. Entsprechend dem bekannten Eisbergmodell kann Kultur einerseits direkt wahrgenommen werden. Es ist zunächst all das, was über der Wasseroberfläche liegt, so zum Beispiel Verhalten, Regelungen, Strukturen, Produkte... Andererseits liegt auch viel quasi unterhalb der Wasseroberfläche, wie beispielsweise die Werte und Traditionen.

Ein Unternehmen kann «nicht keine Kultur haben».

Weiters gilt, dass sich Kultur implizit entwickelt und immer da ist. Frei nach Paul Watzlawick gilt der Spruch: «Man kann nicht keine Kultur haben.» Kultur ist insofern ein emergentes Phänomen.



UNTERNEHMENSKULTUR

DIE DNA DES UNTERNEHMENS ENTSCHLÜSSELN UND NUTZEN

Das bedeutet, dass sich Kultur nicht eindeutig lokalisieren lässt. Sie entsteht aus dem Zusammenspiel verschiedenster Elemente und ist immer eine Abstraktion bzw. Konstruktion – aber mit konkreten Wirkungen. In dieser Hinsicht kann Kultur mit PS verglichen werden. Wenn ein Kind vor einem Motor steht und fragt, wo genau die PS sind, dann ist die Frage aus kindlicher Sicht nachvollziehbar und logisch: PS sind eine physikalische Größe, real und messbar. Die Antwort ist klarerweise, dass die PS durch das Zusammenwirken aller Teile entstehen und keinen festen Ort haben. Genauso verhält es sich mit dem Thema Kultur.

C. ELEMENTE UND VORGEHEN IN DER KULTURENTWICKLUNG

Solide Unternehmenskultur kann über fünf Elemente diagnostiziert und gestaltet werden³⁾: eine Kultur der Leistung, der Erneuerung, der Professionalität, des Vertrauens und der Sinnstiftung. Diese werden nachfolgend mit entsprechenden Kernaussagen vorgestellt (vgl. Abb. 1).

Diagnose und Entwicklung der Unternehmenskultur geschieht in zwei Stufen (vgl. Abb. 2). Zunächst erfolgt eine Diagnose und Beurteilung anhand der fünf Kulturelemente. Dies kann sich auf ein Gesamtunternehmen oder Teile eines Unternehmens beziehen. Sinnvollerweise sollten hier unterschiedliche Perspektiven in der Diskussion berücksichtigt werden, d.h. unterschiedliche Hierarchiestufen, Funktionen, Regionen usw. Dies kann zunächst in Einzelinterviews erfolgen, wird final aber in einem gemeinsamen Workshop zusammengefasst. Teil dieses Workshops ist die Definition von Maßnahmen, um Kulturimpulse zu setzen und gezielt an einzelnen Hebelthemen zu arbeiten. Diese Initiativen sind dann wiederum Basis für ein Monitoring der Wirksamkeit, d.h. ob es einen positiven Impuls auf die Kultur gibt.

Eine Kultur ist letztlich die Tiefenstruktur bzw. DNA jedes Unternehmens. Aus diesem Grund ist es notwendig, alle Führungsthemen auch mit Kulturfragen abzugleichen. Wenn etwa eine Strategie entwickelt wird, so muss zumindest am Ende des Proz-

ABB. 1: ELEMENTE EINER SOLIDEN UNTERNEHMENSKULTUR

1. Leistung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir sind schnell, unkompliziert und stellen das Resultat in den Mittelpunkt. 2. Wir schätzen, fordern und belohnen Initiative und Engagement. 3. Wir konzentrieren uns auf Weniges und geben klare Orientierung. 4. Wir orientieren uns am Kunden und am Markt.
2. Erneuerung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir haben Mut für Neues und leiten rechtzeitig Veränderungsschritte ein. 2. Wir stellen uns immer wieder in Frage und entwickeln neue Lösungen. 3. Wir sind veränderungsbereit und stellen Überkommenes ab. 4. Wir setzen auf kontinuierliche Verbesserung bei Qualität, Zeit und Kosten.
3. Professionalität	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir führen kompetent, geben Feedback und entwickeln unsere Stärken weiter. 2. Wir nutzen Chancen und Entscheidungsspielräume. 3. Wir haben klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV). 4. Wir minimieren Abteilungsdenken und setzen auf bereichsübergreifende Zusammenarbeit.
4. Vertrauen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir sorgen für klare Entscheidungen und halten Vereinbarungen ein. 2. Wir können uns aufeinander verlassen und haben einen wertschätzenden Umgang untereinander, mit Kunden und Partnern. 3. Wir sprechen unangenehme Themen offen an und lösen diese sachlich. 4. Wir übernehmen Verantwortung, gehen mit gutem Beispiel voran und sind authentisch.
5. Sinnstiftung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir kennen den Unternehmenszweck und finden Sinn in dem, was wir tun. 2. Wir sind stolz auf das Unternehmen und das gemeinsam Erreichte. 3. Wir haben eine positive Einstellung und entwickeln uns immer weiter. 4. Wir sind anders als andere und das gibt uns Ansporn für Leistung und Sinn.



UNTERNEHMENSKULTUR DIE DNA DES UNTERNEHMENS ENTSCHLÜSSELN UND NUTZEN

esses ein Kultur-Check gemacht werden. Die Frage lautet, ob die Kultur zur neuen Strategie passt oder weiterentwickelt werden muss. Dasselbe gilt selbstverständlich auch für alle Organisations- und Produktivitätsthemen. Die Unternehmenskultur ist verbindungs-fähig und verbindungsnotwendig. Viele Markt- und Organisationsthemen scheitern oft nicht, weil die Analytik falsch war oder die Massnahmenlisten nicht schlüssig, sondern weil die Bezugnahme mit dem Thema Kultur schlichtweg gefehlt hat.

**Kultur kann Treiber, aber auch Verhinderer
von Veränderung sein.**

Kulturentwicklung ist integraler Bestandteil im Change-Management. Besonders augenscheinlich wird dies bei Fusionen, Kooperationen, Strategiewechseln, Kostenprogrammen, Internationalisierungs-Initiativen usw. Werden kulturelle Effekte nicht berücksichtigt, entwickelt die Kultur Abstossungseffekte. In diesem Sinn gilt der bekannte Spruch von Peter Drucker: «Culture eats strategy at breakfast.»

Es gibt wenige betriebswirtschaftliche Themen, die so breit und so spannend sind wie Unternehmenskultur. Gefährlich wird es aber, wenn dabei keine substanziellen Diskussionen über das Geschäft geführt werden und alles auf Kultur reduziert wird. Kulturprogramme ohne Verbindung zu einem konkreten Thema oder zu einer Herausforderung laufen Gefahr, zu einer Sache der Psychologisierung, der Selbstbeweihräucherung oder der Management-Esoterik zu verkommen. Ein geschäftliches Schlüsselthema ohne Kultur voranzubringen macht ebenso wenig Sinn, wie ein Kulturprogramm ohne ein klares Ziel für den Markt oder die Organisation. In diesem Sinn stellen die fünf Kulturelemente sicher, dass eine Kulturdiagnose und eine Kulturentwicklung geerdet ist und pragmatisch bleibt. Genau das ist mit dem Begriff «robuste Unternehmenskultur» gemeint. Es geht letztlich darum, dass ein Unternehmen ein besseres Selbstverständnis entwickelt, besser nachvollziehen kann, wie es funktioniert und letztlich seine Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit weiterentwickelt.

ZUSAMMENFASSUNG: UNTERNEHMENSKULTUR ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Fähigkeit zur Diagnose der Kultur in einem Unternehmen oder in einem Unternehmensteil (Geschäftsfeld, Funktion, Region...)
2. Identifikation der wichtigsten Themen für eine gezielte Entwicklung der Kultur
3. Erarbeitung von Massnahmen zur Beeinflussung der Kultur
4. Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise und Sensibilisierung für das Thema Unternehmenskultur

Anmerkungen

1. Zum gemeinsamen Verständnis im Mgmt. vgl. Homma, N. / Bauschke, R., Unternehmenskultur und Führung, Wiesbaden 2015, S. 53 ff.
2. Vgl. das Thema Sinn in: Frankl, V., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München 1979, S. 223 ff. und 233 ff.
3. Siehe Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 154.

Weitere Ausgaben von "improve":
www.fh-kufstein.ac.at/Praxisletter-improve
Anmeldung zum kostenlosen Abo:
www.fh-kufstein.ac.at/newsletter-abo

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für strategische Unternehmensführung
- > E-Mail: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



UNTERNEHMENSKULTUR

DIE DNA DES UNTERNEHMENS ENTSCHLÜSSELN UND NUTZEN

ABB. 2: UNTERNEHMENSKULTUR: WERKZEUG UND BEISPIEL (FINANZDIENSTLEISTER)

Hintergrund: Eine Bank möchte die Wettbewerbsfähigkeit stärken. In diesem Zusammenhang wird eine Kulturdiagnose erstellt. Anschließend werden Maßnahmen entwickelt, mit der die Unternehmenskultur positiv beeinflusst werden kann.

Element	Diagnose und Beurteilung	Maßnahmen zur Kulturentwicklung	Termin	Verantwortw.
1. Leistung	1. Rel. wenig Leistungsanreize und Initiativen	Entwicklung von ambitionierten Segment- und Funktional-Strategien	31.12	Setzer
	2. Zu viele Projekte mit zu wenig Wirkung (Marktstellung, Profitabilität) 3. Zu viel Selbstbeschäftigung	Durchführung von Change-Workshops („Alte Welt – Neue Welt“) und Ableitung von Maßnahmen	31.10	Gerster
2. Erneuerung	1. Veränderungen bislang nur auf Druck von außen	Gezielte Veränderungs-Maßnahmen in den Funktionen	30.06	Salic
	2. Mittlerweile größere Sensibilität für die Notwendigkeit des Wandels (aufgrund schlechter Zahlen) 3. Funktionierendes KVP in operativen Prozessen	Repriorisierung des Projekt-Portfolios und Forcierung crossfunktionaler Zusammenarbeit	30.04	Hübner
3. Professionalität	1. Professionelle Anwendung vorhandener Werkzeuge, Prozesse, Methoden	Start Führungskräfte-Entwicklungsprogramm mit den Schwerpunkten «Neue Welt des	31.12	Setzer
	2. Zu wenig echte Führung, viel zu viel Verwaltung 3. Klare Verantwortlichkeiten und rel. wenige Sitzungen	Führungskräfte-Review inkl. mittelfristiger Besetzungsplan
4. Vertrauen
5. Sinnstiftung	...			