

Unternehmensentwicklung

# Unternehmenskultur zielführend reflektieren

Die Unternehmenskultur zählt als weicher Faktor neben den harten Faktoren wie Strategie oder Struktur zu den bedeutendsten Kriterien, anhand welcher sich ein Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheidet. Wie Unternehmenskultur ermittelt werden kann und welches Potenzial eine solche Erhebung für das Unternehmen darstellt, zeigt dieser Beitrag.

› Prof. Dr. Nada Endrissat, Stefanie Höhl

«Stellen Sie sich vor, Sie müssten Ihr Unternehmen metaphorisch durch einen Fahrzeugtypen beschreiben. Welchen würden Sie wählen? Einen schwerfälligen Traktor? Ein schneidiges Sportauto? Ein Familienauto mit stabilen Werten? Einen glanzvollen Oldtimer? Was repräsentiert Ihr Unternehmen am besten und warum?» So oder ähnlich könnte der Beginn eines Gesprächs lauten, in dem es darum geht, mit Mitarbeitern über ihr Unternehmen, dessen Werte, Normen und Leitbilder nachzudenken. Alle drei Elemente sind wesentliche Bestandteile einer Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur – von den Praktikern häufig als «das, wie man bei uns die Dinge so tut» definiert – ist ein weitreichender Begriff, der einfach klingt, aber dennoch nicht leicht zu greifen ist.

## Die Bedeutung

Einzug in die Managementpraxis erhielt der Begriff der Unternehmenskultur vor rund 30 Jahren. Grund für die hohe Aufmerksamkeit waren damals Management-Bestseller wie «In Search of Excellence» von Peters und Waterman (1988) und «Unternehmenserfolg durch Unter-

nehmenskultur» von Deal und Kennedy (1987). Demnach stellt die Kultur eines Unternehmens einen Faktor dar, der unter anderem die Art und Weise charakterisiert, wie man im Unternehmen miteinander umgeht, wie man auf Probleme und Marktveränderungen reagiert, welche Routinen sich eingestellt haben und

welche Einstellung bei den Mitarbeitern und der Unternehmensführung im Hinblick auf Innovationen und Veränderungen existiert.

Welche Kultur in einem Unternehmen herrscht, ist vielen Organisationsmitgliedern nur zu einem gewissen Teil bewusst, da die meisten Gebräuche und Regeln über einen längeren Zeitraum hinweg gewachsen und aus dem expliziten Bewusstsein verschwunden sind. Möchte man sich als Unternehmen jedoch gerne verändern, beispielsweise von einem «stabilen Familienauto» hin zu einem «innovativen Sportwagen», so ist es zielführend, zunächst einmal die existierende Unternehmenskultur mit ihren Stärken und Schwächen zu reflektieren, um anschliessend zu definieren, welche Werte, Routinen und Abläufe zukünftig verändert werden müssen, damit der Unternehmenswandel (vom Familienauto hin zu einem innovativen Sportwagen) gemeinsam realisiert werden kann.

## kurz & bündig

- › Welche Kultur in einem Unternehmen herrscht, ist vielen Organisationsmitgliedern nur in Teilen bewusst.
- › KMU können von einer Reflektion ihrer Unternehmenskultur profitieren.
- › Das Ziel einer solchen Reflektion ist die Möglichkeit, Stärken wie auch zukünftige Herausforderungen des Unternehmens ableiten zu können.
- › «Story Telling» ist eine Methode zur Ermittlung von Unternehmenskulturen, wobei das Erzählen persönlich erlebter Geschichten im Mittelpunkt steht.

## Methode Story Telling

Bisher beschränken sich die meisten Kulturdiagnosen auf Grossbetriebe. Empiri-

### Unternehmenskultur

Unternehmenskultur kann verstanden werden als die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte & Normen, Einstellungen & Grundannahmen («innere Haltungen») sowie Artefakte (z.B. Symbole, Kleidung, Organisationsstrukturen und -organigramme), die nicht nur explizit, sondern auch implizit und kollektiv von ihren Mitgliedern geteilt werden und sowohl das Verhalten jedes Einzelnen als auch der Unternehmung als Ganzes prägen.

sche Methoden, die sich explizit auf Mittelständler und Kleinunternehmen fokussieren, werden gar nicht oder nur sehr selten diskutiert. Doch gerade wegen ihrer wirtschaftlichen Lage und spezifischen

Herausforderungen, wie Modernisierung oder Nachfolgeplanung in einem Familienbetrieb, können KMU von einer Reflektion ihrer Unternehmenskultur profitieren. Während Kulturdiagnosen in Grossbetrieben häufig von externen Beratungsunternehmen mithilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt werden, bietet das Story Telling eine qualitativ vielversprechende Alternative für KMU. Anders als standardisierte Fragebögen, die von einer grossen Anzahl an Mitarbeitenden ausgefüllt werden müssen, um repräsentative Ergebnisse zu liefern, ist das Story Telling eine Methode, die sich bereits ab einer Unternehmensgrösse von fünf Mitarbeitern anwenden lässt.

### Geschichten erzählen

Story Telling steht für «Geschichten erzählen». Es geht also nicht darum, das

Unternehmen möglichst objektiv und exakt zu beschreiben oder auf einer vordefinierten Skala zu beurteilen, sondern um das Erzählen von persönlich erlebten Geschichten. Gegenstand solcher Geschichten könnte beispielsweise das letzte Betriebsfest sein, die etablierten Routinen bei der jährlichen Weihnachtsfeier, wie das Unternehmen mit Kundenwünschen oder Kundenbeschwerden umgeht, etc.

Je nachdem, welche Geschichten wiederholt auftreten, welche Aspekte von den Unternehmensmitgliedern besonders betont werden, worüber man sich lustig macht und was besonders detailliert beschrieben wird, lassen sich Werte und Normen, Grundannahmen und Einstellungen, Regeln, Routinen und Artefakte des Unternehmens identifizieren. Beim Story Telling geht es also darum, mithilfe

Anzeige

# FHS St.Gallen – Weiterbildung, die sich lohnt

Fach- und Führungspersonen mit einer **Weiterbildung an der FHS St.Gallen** sind einen Schritt voraus. Das Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen vereint neu **Master-, Diplom-, und Zertifikatslehrgänge** in Wirtschaft, Technik, Gesundheit und Sozialer Arbeit zu einem vielfältigen Angebot.

Überzeugen Sie sich selbst davon. [www.fhsg.ch/weiterbildung](http://www.fhsg.ch/weiterbildung)

**Interessiert?** Wir freuen uns auf Sie – [weiterbildung@fhsg.ch](mailto:weiterbildung@fhsg.ch) oder +41 71 226 12 50 oder besuchen Sie uns an einem Informationsanlass.

Daten und Themen finden Sie unter [www.fhsg.ch/infoanlaesse](http://www.fhsg.ch/infoanlaesse)

### Checkliste: Fragen zur Reflektion der Unternehmenskultur

Beispielhafte direkte Fragen (klassische Interviews)

- › Worauf legt man in Ihrem Unternehmen Wert?
- › Was sind Verhaltensweisen, die in Ihrem Unternehmen nicht toleriert werden?
- › Wie werden Ereignisse im Unternehmen interpretiert?
- › Welchen Annahmen liegen Argumentationen und Entscheidungsprozesse zugrunde?
- › Welche Prioritäten existieren in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens, die Wahrnehmung, Denken, Handeln und die damit verbundenen Gefühle beeinflussen?

Beispielhafte indirekte Fragen (Story Telling Methode)

- › Mit welcher Metapher lässt sich Ihr Unternehmen beschreiben?
- › Welches Unternehmensfest der vergangenen Jahre haben Sie noch besonders gut in Erinnerung? Wie war das? Was ist da passiert?
- › Gibt es eine Geschichte, die man sich unter den Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen immer wieder gerne erzählt? Wie lautet diese Geschichte? Worum geht es darin?
- › Gibt es bei Ihnen Personen, die das Unternehmen besonders geprägt haben? Wie spricht man über diese Personen? Was haben die gemacht und warum spricht man noch heute darüber?
- › Können Sie sich daran erinnern, wie man das letzte Mal mit einer Kundenbeschwerde umgegangen ist? Was war da die Situation und wie hat man darauf reagiert?

eines offenen Gesprächs das herauszufinden, was die meisten zwar spüren, aber nicht in Worte fassen können: Die «Spielregeln» des Unternehmens beziehungsweise die vorherrschenden Verhaltens- und Denkregeln, die eine Unternehmenskultur definieren und die einen entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit ausüben.

#### Ein Praxisbeispiel

Um die Stärke des Story Telling zu illustrieren, wird im Folgenden ein Praxisbeispiel skizziert. Ein familienbetriebenes Autohaus mit 17 Mitarbeitern, das als Citroen-Vertragshändler seit 1975 existiert, steht vor neuen Herausforderungen: Die Nachfolgeplanung ist unklar, die Konkurrenz- und Marktsituation werden zuneh-

mend härter und der Kundenstamm mit seinen spezifischen Wünschen und Anforderungen hat sich stark verändert. Um sich der aktuellen Situation bewusster zu werden und auch, um die Mitarbeiter für die bevorstehenden, notwendigen Veränderungen zu sensibilisieren, hat man sich für die Methode des Story Telling entschieden. In offenen Interviews mit allen Mitarbeitern konnte auf diese Weise die Unternehmenskultur mit ihren Stärken herausgearbeitet werden.

Es wurde deutlich, dass es sich um einen sehr verantwortungsvollen Arbeitgeber handelt, der auch in schwierigen Zeiten seine Mitarbeiter nicht entlässt. Sowohl von Mitarbeiter- als auch von Arbeitgeberseite besteht eine grosse Loyalität (beispielsweise ist mehr als die Hälfte der Be-

schäftigten länger als 20 Jahre dort angestellt). Grossen Wert legt man auf einen menschlichen Umgang (d.h. persönliche Beziehungen werden grossgeschrieben genauso wie ein persönlicher, familiärer Umgang, z.B. ermöglicht man Mitarbeitern nach der Geburt eines Kindes eine längere Auszeit).

#### Tradiertes Verhalten

Des Weiteren sind die Werte Gleichheit (alle tragen die gleiche Arbeitskleidung, inklusive Chef; geringe Machtdistanz, ein weniger qualifizierter Mitarbeiter kann einem höher gestellten Mitarbeiter eine «Anweisung» geben), Zusammenhalt (gemeinsame, ausserbetriebliche Aktivitäten wie Wanderausflüge, Kegeln; «nach Feierabend aus dem Laden raus, zusammen Bier trinken» und bis spät in der Nacht um die Häuser ziehen), Bescheidenheit (kein Prunk, kein Aufschneiden, Maschinen, Büromöbel sind in die Jahre gekommen, aber noch funktionsfähig, man sieht keinen Grund, diese zu ersetzen) sowie Gelassenheit (die gemeinsame Frühstückspause ist ein festes Ritual, ganz unabhängig von dringlichen Kundenaufträgen oder aktuellen Problemen) tief in den Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter verankert.

#### Veränderte Kundenbedürfnisse

Die grosse Stärke des Autohauses ist somit die positive Grundstimmung und die Freude an der Arbeit, das Gemeinschaftsgefühl («alle ziehen an einem Strang») sowie die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber. Hinter diesen Stärken verbergen sich in der aktuellen Situation jedoch auch Herausforderungen: Aufgrund der Stabilität gibt es vielfach veraltete Prozesse, die dazu führen können, dass Abläufe umständlich und ineffizient durchgeführt werden. Die vergangenheitsorientierte, fast schon nostalgische Grundeinstellung ist wenig innovationsfreundlich («Wir werden nie so wie die neusten Betriebe, das wollen wir auch gar nicht»).

Durch die hohe Loyalität und lange Betriebszugehörigkeit fehlt «frischer Wind» und die Erfahrung, dass die Dinge auch anders gemacht werden könnten, als man es bisher gewohnt war. Aufgrund der engen, persönlichen Beziehungen kann es gleichwohl zu «Klüngel» und Stresssituationen führen, weil Mitarbeiter zwischen Privatem und Arbeit nicht trennen. Früher hat man die Kunden zum grössten Teil persönlich gekannt und die persönliche Beziehung war auch hier eine wesentliche Grundhaltung. Heute jedoch haben sich die Kundenbedürfnisse geändert und für viele ist eine kostengünstige Leistung wichtiger als das Zwischenmenschliche. Aufgrund der bestehenden Werthaltungen des Unternehmens ist es hier ebenfalls schwierig, den heutigen Kundenwünschen gerecht zu werden.

Aus dem Story Telling beziehungsweise der aktuellen Unternehmenskultur des Autohauses ergeben sich folgendes Stärkenprofil sowie zukünftige Herausforderungen.

## Stärken

- › Geringer Kontrollaufwand, weil langjährige Mitarbeiter routiniert arbeiten.
- › Innere Stabilität durch starke kulturelle Werte und gewohnte Arbeitsabläufe.
- › Menschliche Beziehungen führen zu Loyalität und hohem Verantwortungsbewusstsein.
- › Starke Bindung zu Betrieb, Führungskräften und Mitarbeitern durch familiäre Behandlung.

## Herausforderungen

- › Langsame Implementierung von Neuerungen bis hin zur Blockade aufgrund traditionell fixierter Erfolgsmuster.
- › Geringe Flexibilität.
- › Hohe Identifikation und langjährige Betriebszugehörigkeit führen zu einem starken «Wir»-Gefühl, das sich nach aussen hin abschottet und damit wenig offen für Neues ist.

- › Familiäre Grundwerte verhindern die Durchsetzung von «schmerzhaften» allerdings auch notwendigen Veränderungen.

## Fazit

Das Autohaus setzt auf Stabilität, Vorhersagbarkeit und Harmonie und verschliesst sich damit tendenziell der Improvisation und der Innovation. Dieses Dilemma wird zwar von den meisten Mitarbeitern « gespürt », aber nur wenige konnten es vor der Ermittlung mithilfe des Story Telling so explizit auf den Punkt bringen. Durch das Bewusstmachen besteht nun die Möglichkeit, gemeinsam die altbekannten Verhaltens- und Denkmuster zu reflektieren und abzuwägen, an welchen Werten man auch in Zukunft festhalten möchte und von welchen man sich behutsam lösen möchte. Es ist wichtig zu betonen, dass man bei bestehenden Werthaltungen nicht pauschal von «gut» und «schlechten» sprechen kann. Vielmehr geht es darum, aufgrund der aktu-

ellen Stärken zu verdeutlichen, in welchen Bereichen zukünftig Handlungsbedarf besteht, d.h. welche kulturellen Veränderungen sinnvoll und hilfreich wären, um ein Unternehmen noch erfolgreicher zu machen.

Für das Autohaus ist klar: Um im Marktgeschehen weiterhin erfolgreich teilnehmen zu können und sowohl den Kunden als auch den technischen Forderungen gerecht zu werden, sind Neuerungen unabdingbar. Eine Akzeptanz diesbezüglich kann nur geschaffen werden, wenn sich die Organisationskultur nachhaltig verändert und offener für Neues wird. Denn nur mit Offenheit und dem Willen hinsichtlich dieser Veränderungen kann ein langjähriges Fortbestehen gewährleistet werden und der Wandel von einem «stabilen Familienauto» hin zu einem «innovativen Sportwagen» gelingen. ««



## Porträt



### Prof. Dr. Nada Endrissat

Dozentin

Nada Endrissat ist Dozentin am Fachbereich Wirtschaft der Berner Fachhochschule. Zu ihren Forschungsinteressen am Institut Unternehmensentwicklung gehören die Themen Führung, Identität, Kunst & Wirtschaft.



### Stefanie Höhl

Kaufmännische Leiterin

Stefanie Höhl, MScBA, arbeitet als kaufmännische Leiterin im Autohaus Höhl, Speyer. Sie hat sich im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Master-Thesis am Fachbereich Wirtschaft der Berner Fachhochschule intensiv mit dem Thema der Organisationskultur befasst.



## Kontakt

nada.endrissat@bfh.ch

steffi.hoehl@gmail.com