

# HRM-Dossier

Richard Müller

## Unternehmenskultur verstehen und gestalten

Theorie, Handlungsfelder, Praxisbeispiele



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [portal.dnb.de](http://portal.dnb.de) abrufbar.

Richard Müller

### **Unternehmenskultur verstehen und gestalten**

Theorie, Handlungsfelder, Praxisbeispiele

SPEKTRAMedia, Zürich, 2019

ISBN 978-3-906067-34-6

© 2019 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich,

Tel. 043 311 01 80, [info@SPEKTRAMedia.ch](mailto:info@SPEKTRAMedia.ch), [www.SPEKTRAMedia.ch](http://www.SPEKTRAMedia.ch)

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich,

Tel. 044 269 50 10, [info@almamedien.ch](mailto:info@almamedien.ch), [www.almamedien.ch](http://www.almamedien.ch)

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. [www.fair-kopieren.ch](http://www.fair-kopieren.ch)).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen des Autors, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autoren dankbar.

**Richard Müller**

# **Unternehmenskultur verstehen und gestalten**

**Theorie, Handlungsfelder, Praxisbeispiele**



**Richard Müller**

M.Sc.IM

Dozent, Programmleiter

Fachhochschule Nordwestschweiz

Institut für Personalmanagement und Organisation

[richard.mueller@fhnw.ch](mailto:richard.mueller@fhnw.ch)

[www.fhnw.ch/wirtschaft](http://www.fhnw.ch/wirtschaft)

Richard Müller ist erfahrener Dozent für Betriebswirtschaft und Personalmanagement an der FHNW und übernimmt 2019 die Leitung Human Resources einer Pflegeeinrichtung. Dank jahrelanger Tätigkeit in seiner eigenen Beratungsfirma kann er spannende Praxiserkenntnisse aufzeigen. Richard Müller publiziert seit mehreren Jahren Fachartikel und Buchbeiträge im Bereich Personalmanagement mit Schwerpunkt Unternehmenskultur.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Unternehmenskultur in der Arbeitswelt 4.0</b> .....	<b>6</b>
<b>Was ist Unternehmenskultur?</b> .....	<b>9</b>
Definitionen von Unternehmenskultur .....	9
Ebenen der Unternehmenskultur (nach Schein) .....	10
Funktionen von Unternehmenskultur.....	14
<b>Ausrichtungen der Unternehmenskultur</b> .....	<b>16</b>
Veränderte Umweltbedingungen .....	16
Innerbetriebliche Anforderungen .....	20
<b>Gestaltung von Unternehmenskultur</b> .....	<b>29</b>
Einflussmöglichkeiten und Rollen.....	30
Instrumente der Kulturvermittlung .....	31
Kultur erfassen und managen.....	34
<b>Praxisbeispiel Süssbach</b> .....	<b>37</b>
Initiierung des Veränderungsprozesses.....	37
Resultate der Kulturbefragung.....	41
Verankerung der Werte .....	43
Fazit .....	45
<b>Praxisbeispiel Energie Thun</b> .....	<b>46</b>
Ausgangslage .....	46
Resultate der Befragung.....	50
Fazit .....	53
<b>Literatur</b> .....	<b>56</b>

# Unternehmenskultur in der Arbeitswelt 4.0

In der gegenwärtigen Diskussion über die Arbeitswelt 4.0 wird davon ausgegangen, dass mit dem Anbruch der digitalen Revolution ein technologischer Entwicklungsschub stattfindet. Dieser verändert nicht nur den Markt, seine Bedingungen und Geschäftsprozesse grundlegend, sondern auch die Arbeitsweisen und die Art der Zusammenarbeit. So führt die neue Qualität der Technologie mit deutlich erweiterten Anwendungspotenzialen zu einer ansteigenden Automatisierung und Digitalisierung von Arbeitsschritten und -prozessen und damit auch zu veränderten Funktionsprofilen und Aufgabenbereichen. Routinetätigkeiten verschwinden zunehmend und von Mitarbeitenden werden höhere Qualifikationen und andere Kompetenzen gefordert.

Passende Mitarbeitende zu rekrutieren, zu entwickeln und zu halten, stellt besonders für Klein- und Mittelunternehmen oft eine grössere Herausforderung dar, als etwa die Einführung und rein technische Umsetzung neuer digitaler Prozesse. Um mit den aktuellen Veränderungen und Herausforderungen umgehen zu können, braucht es nicht nur attraktive Arbeitsmodelle- und -bedingungen, sondern auch eine starke Unternehmenskultur, welche den Menschen in den Mittelpunkt stellt und die bewusst die Anliegen, Erwartungen und Wertvorstellungen der Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen einbezieht. Eine solche Kultur fördert nicht nur die Innovations- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, sondern auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und die Attraktivität des Arbeitgebers am Arbeitsmarkt.

In den letzten Jahren hat die Diskussion über Unternehmenskultur Fahrt aufgenommen. In vielen Chefetagen ist Unternehmenskultur unterdessen als wichtiges Steuerungsthema angekommen. In einer globalen Studie von Deloitte 2016 nannten 86 % der 7000 Führungskräfte die Bedeutung der Kultur für den zukünftigen Unternehmenserfolg als eine der drei Top-Prioritäten neben «Organisational Design» und «Leadership». Die Studie von Deloitte zeigt weiter, dass Unternehmen, die sich bei der digitalen Transformation auf Kultur konzentrierten, häufiger in der Lage sind Durchbrüche zu erzielen und finanziell erfolgreich zu sein, als Unternehmen, die die Kultur vernachlässigten (Deloitte 2016). Führungskräfte sehen sich dementsprechend immer öfter veranlasst, die Unternehmenskultur aktiv zu beeinflussen. Der ökonomische Erfolg einer Unternehmung lässt sich jedoch weder alleine durch die Kultur noch lediglich an der technolo-

gischen Anpassung erklären. Vielmehr ist Erfolg ein «Potpourri von Faktoren». Eine wichtige Voraussetzung ist, dass wir Veränderungen nicht als lästig oder gar bedrohlich ansehen, sondern als Möglichkeit zu wachsen und die dynamische Entwicklung mitzugestalten. Dies ist aber nur möglich, wenn die in der Unternehmung arbeitenden Menschen dies wollen. Dann bringen sie ihre Arbeitskraft, ihre Kreativität und ihre Flexibilität in die Prozesse ein.

Die Vorstellung, dass die Unternehmenskultur vor allem dazu beitragen soll, die organisatorische Effizienz zu steigern, war in der Zeit der Produktionsindustrie korrekt und führte zum Erfolg. Heute in der Wissensökonomie suchen die Menschen nach Selbstbestimmung, Verantwortung und vor allem nach dem Sinn in ihrer Verdienstarbeit. Eine sinnstiftende Unternehmenskultur geht einher mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung.

Bevor wir uns betriebswirtschaftlichen Definitionen und Modellen zur Unternehmenskultur annehmen, soll in Anlehnung an Schein (2018) einsteigend kurz darauf eingegangen werden, wie und wo sich Unternehmenskultur erfahren und erleben lässt. Wie nachfolgend aufgeführt, zeigt sich Unternehmenskultur im Alltag bei verschiedenen Verhaltensweisen und menschlichen Interaktionen:

<b>Interaktionsform</b>	<b>Erkennbar ...</b>
im direkten Kontakt zu den Mitarbeitenden	... wenn Sie als Kunde im Kleidergeschäft sofort freundlich empfangen werden, auch wenn Sie relativ kurz vor Ladenschluss eintreten. ... wenn Sie bei einer Online-Anfrage sofort ein Mail mit einer Ticketnummer erhalten, dann aber nie wieder etwas hören.
in formellen Ritualen und Feierlichkeiten	... wenn der Abschluss eines wichtigen Geschäftes unter den Kolleginnen gefeiert wird. ... wenn Leitungssitzungen und Informationsveranstaltungen nicht nach Geschäft, sondern nach Datum gehalten werden.
in Gruppennormen	... wenn es in Diskussionen auch Platz für Widerspruch und sachlich heftigere Diskussionen hat. ... wenn die vom Team beschlossenen Lösungen auch von den Nicht-Befürwortern unterstützt werden.

in Spielregeln	<p>... wenn die Führungskraft Aufträge nach der klassischen Rollenverteilung, «dass Mann oder Frau eine Arbeit nicht machen darf», verteilt.</p> <p>... wenn der Führungskraft auch bei Missbilligung über ihre Entscheidung immer ein wohlwollend bejahendes Nicken geschenkt wird.</p>
in gewählten und kommunizierten Werten	<p>... wenn in Broschüren, Inseraten und sonstigen Werbeschriften mit «beste Qualität», «beste Preise» oder «höchste Sicherheit» geworben wird, also mit den Werten, die eine Unternehmung angeblich verfolgt.</p>
in Denkgewohnheiten und gemeinsamer Bedeutung	<p>... wenn ein Neuling in der Gruppe bei Diskussionen merkt, dass die verwendeten Wörter für ihn bislang eine teilweise oder gänzlich andere Bedeutung hatten.</p>

Unternehmenskulturen haben also konkrete, arbeitsalltägliche und somit betriebswirtschaftliche Auswirkungen. Kunden, die eine Wahl haben, werden freundliche und professionelle Anbieter bevorzugen. Lieferanten, die nicht auf jeden Auftrag angewiesen sind, werden kooperative Abnehmer wählen. Talentierte Mitarbeitende suchen sich ein Umfeld, in welchem sie Leistung erbringen können, Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten sowie Mitsprache bekommen und, wohl am wichtigsten, eine sinnstiftende Aufgabe haben.

Doch wie genau muss eine Unternehmenskultur in schnelllebigen Zeiten mit zunehmend neuen Formen der Zusammenarbeit aussehen? Wo können Unternehmen wichtige Akzente setzen, wenn neuerdings neben einer Qualitätskultur, einer Leistungskultur und einer Vertrauenskultur auch noch eine Willkommenskultur, eine Dialogkultur, ja sogar eine Trennungskultur gefordert werden (Berner 2019)?



# Was ist Unternehmenskultur?

Fragt man Praktiker, was die Unternehmenskultur ist, erhält man oft die kurzen, aber treffenden Antworten: «Wie die Dinge hier gemacht werden», «Der Stil des Hauses», «Das, wofür wir stehen», «Die Art und Weise, wie die Menschen im Betrieb miteinander umgehen» oder «Die vielen Regeln, an die sich jeder im Betrieb hält, die aber nirgendwo aufgeschrieben sind (heimliche Spielregeln)». Diese vereinfachten Beschreibungen sind zwar korrekt und auf der Verhaltensebene bedeutsam, erklären aber nur wenig über Kultur und helfen nicht dabei, Unternehmenskultur fundiert zu erfassen und aktiv zu gestalten.

## Definitionen von Unternehmenskultur

Um die obigen Fragen annähernd zu klären, beschäftigt man sich in der Wissenschaft, nicht zuletzt in der Betriebswirtschaftslehre, seit den 1980er-Jahren mit dem Entstehen, Bestehen und der Funktionsweise von Unternehmenskultur. In der Betriebswirtschaftslehre wird Unternehmenskultur definiert als «die unternehmensbezogenen Werte und Normen der Mitglieder einer betriebswirtschaftlichen Organisation mit dem betriebswirtschaftliche Zweck als ein Reservoir zusätzlicher, im positiven Falle komplexer, normativer Bezugspunkte individuellen Entscheidungsverhaltens zu dienen» (Heinen, 1987, S. 32).

Edgar H. Schein, der sicherlich als Vorreiter und als einer der einflussreichsten Autoren zu Unternehmenskultur gilt, definierte Kultur als

*«ein Muster von Grundannahmen, das eine Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, das sich bewährt hat und als bindend betrachtet wird; und das daher an neue Mitglieder als rationaler und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.»* (Schein 2004, vom Autor übersetzt).

In Anlehnung an Schein definiert Sonja Sackmann (2017) Kultur im Kontext von Unternehmen als

*«... das von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen, das für die Gruppe insgesamt typisch ist. Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und kann sich in*

# Unternehmenskultur verstehen und gestalten

## Theorie, Handlungsfelder, Praxisbeispiele

Aktives Kulturmanagement stellt keine vorbeiziehende Managementmethode dar, sondern ist für Unternehmen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden. Denn um im heutigen Marktumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht es nicht nur flexible Organisationsstrukturen und schlanke Geschäftsprozesse, sondern auch eine starke Unternehmenskultur, welche die angestrebten Veränderungen mitträgt. Eine bewusst gestaltete Kultur, die auf unternehmerische Effizienz und Effektivität, aber auch auf soziale Faktoren wie Mitbestimmung, Verantwortung und Sinnhaftigkeit ausgerichtet ist, fördert die Innovations- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und die Arbeitgeberattraktivität am Arbeitsmarkt.

Das vorliegende Dossier erläutert die konzeptionellen Grundlagen und die Wirkungsweisen von Unternehmenskultur und zeigt Handlungsfelder für eine aktive Kulturgestaltung auf. Zwei Praxisbeispiele geben schliesslich einen Einblick, wie Unternehmenskultur erfasst, ausgewertet und entsprechend unternehmensstrategischer Überlegungen ausgerichtet werden kann.

*Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.*

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich  
ALMA Medien AG (HR Today), Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich

ISBN 978-3-906067-34-6

ISBN 978-3-906067-34-6



9 783906 067346 >