

WIE LÄSST SICH UNTERNEHMENS- KULTUR GESTALTEN?

Wir hören täglich, dass sich das Umfeld wandelt und wir uns neuen Herausforderungen stellen müssen. Daraus ergeben sich verschiedene Massnahmen, wie die Optimierung von Arbeitsprozessen, Digitalisierung, Einsparungen oder die Suche nach neuen Produkten und Geschäftsmodellen. Es ist zu bedenken, dass alle Massnahmen erst dann wirksam werden, wenn sie von den Mitarbeitenden umgesetzt sind. Mit zum Wandel gehört auch das veränderte Verhalten der Mitarbeitenden. Sie sind unabhängiger und entziehen sich den traditionellen Kontrollsystemen. Mobiles Arbeiten und das Verhalten der Generation Z sind Beispiele dafür. Der Erfolg wird nur nicht durch die optimierte und ausgeklügelte Aufbau- und Ablauforganisation bestimmt, einen wesentlichen und zunehmenden Einfluss hat die Unternehmenskultur.

Heinrich A. Bieler

«Kultur» kommt aus dem Lateinischen «cultura» = Pflege, Bearbeitung, Ackerbau. Die UNESCO definiert: «Kultur» im weitesten Sinne «als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schliesst nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.»

Die Kultur eines Unternehmens beschreibt die gemeinsam gelebten und akzeptierten Werte innerhalb des Unternehmens, an denen sich das Handeln aller Beteiligten orientiert. Die Qualitätskultur ist ein Teilbereich der Unternehmenskultur.

Organisation einer starken Unternehmenskultur

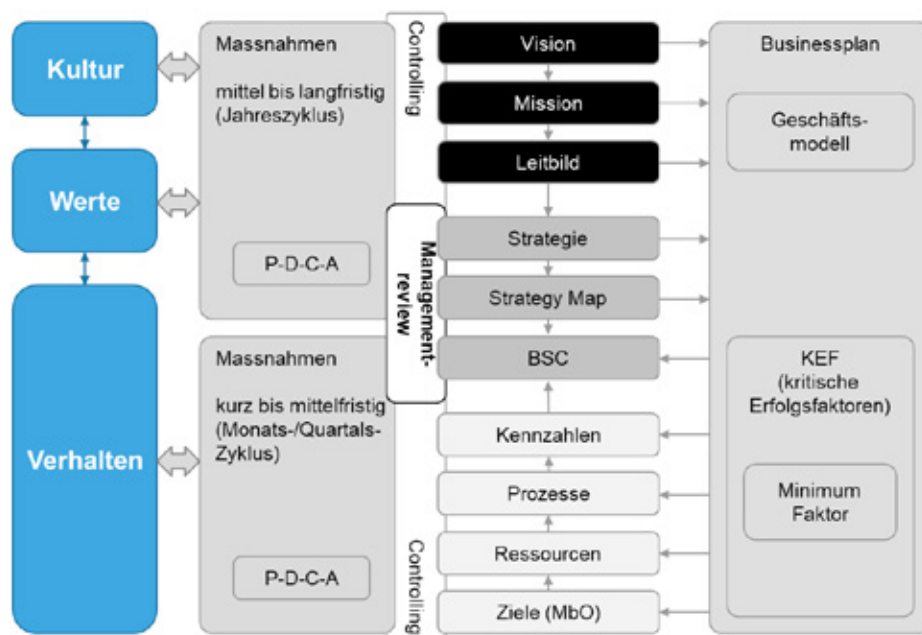
Die Umsetzung der Strategie soll durch die Unternehmenskultur begünstigt werden. Wie so oft, gibt es die ideale Vorlage leider nicht. Man geht davon aus, dass die ideale Abstimmung zwischen Kultur und Strategie die Wirksamkeit in den Unternehmensumwelten und damit den Erfolg

begünstigt. Eine Unternehmenskultur hat man immer. Es stellt sich die Frage, ob man diese so verändern kann, dass sie das Erreichen der strategischen Ziele begünstigt.

Peters und Waterman haben acht zentrale Merkmale von erfolgreichen Unternehmen identifiziert, wobei sie die Intensität

der Firmenkultur ins Zentrum gestellt haben: Die acht wichtigsten kulturellen Merkmale erfolgreicher Unternehmen sind demnach:

- 1) Primat des Handelns
- 2) Nähe zum Kunden
- 3) Freiraum für Unternehmertum
- 4) Produktivität durch Menschen
- 5) Sichtbar gelebtes Wertsystem



Culture eats strategy for breakfast - Zusammenhänge in der Organisation (Grafik: Swiss Safety Center)

- 6) Bindung an das angestammte Geschäft
- 7) Einfacher, flexibler Aufbau
- 8) Straff-lockere Führung

Ebenfalls populär ist die Arbeit von Deal und Kennedy, welche den Beitrag einer starken Unternehmenskultur zum Erfolg des Unternehmens herausstellen. Sie fanden heraus, dass Mitarbeitende sich in einer starken Kultur besser fühlen und härter arbeiten.

In Anlehnung an den Sozialwissenschaftler und Soziologen Peter Graf Kielmansegg, entstand ein Konzept, um eine starke Unternehmenskultur zu entwickeln. Es werden drei zentrale Elemente für eine starke Unternehmenskultur als bedeutend angesehen:

- 1) Die Kommunikationsgemeinschaft basiert auf der «eigenen organisations-internen Sprache», die sich in jedem Unternehmen herausbildet. Über die spezielle, geteilte Wahrnehmungs- und Verständigungsstruktur wachsen die Mitarbeitenden als Gruppe zusammen.
- 2) Die Erinnerungsgemeinschaft entsteht durch gemeinsame Erlebnisse, die als «eine gemeinsame Unternehmensgeschichte» wahrgenommen wird.
- 3) Die Erfahrungsgemeinschaft ergibt sich aus Ereignissen, in denen sich alle Mitarbeitenden als Einheit von «Mitarbeitenden des Unternehmens» wahrnehmen. Die Abgrenzung zu «Nicht-Mitgliedern» des Unternehmens stärken den «Wir-Charakter».

Auf Grundlage dieser Gemeinschaften bilden sich kollektive Identitäten mit einem starken und stabilen Zusammenhalt.

Unternehmenskultur messen

Wieso soll die Unternehmenskultur gemessen werden und ist das überhaupt möglich? Es geht im ersten Schritt darum, sich ein Bild über den Ist-Zustand zu machen. In der Folge soll der Soll-Zustand beschrieben werden. Durch geeignete Massnahmen wird anschliessend ein Kulturwandel herbeigeführt. Die Messmethoden helfen in allen Phasen.

Modelle der Unternehmenskultur

Edgar H. Schein:

Vorreiter der Organisationsforschung, 3-Ebenen-Modell: Artefakte (sichtbar, aber interpretationsbedürftig) – Werte und Normen (teilweise sichtbar, teilweise unbewusst) – Grundannahmen (unbewusst und unsichtbar).

Mary Jo Hatch:

Weiterentwicklung des Modells von Schein durch die Ergänzung der Ebene Artefakte um die Symbole. Die Ebenen werden zu einem Kreislauf angeordnet.

Geert Hofstede:

Unternehmenskultur als gemeinschaftliche Programmierung des Gehirns in einer Gruppe. Zwiebschalenmodell: Werte – Rituale – Helden – Symbole.

Edward T. Hall:

Eisbergmodell: gemeinsame Muster von Grundannahmen zur Lösung von Problemen, bestehend aus sichtbaren (Leitbild, Vision, Mission, strategische Zielsetzungen, Räumlichkeiten, Auftreten und Aussenwirkung der Mitarbeitenden, Kommunikation) und unsichtbaren Elementen (verdeckte Regeln, Beziehungen, Status, Denkhaltungen und Einstellungen, Werte, Normen, Grundbedürfnisse der Menschen).

Tom Peters und Robert Waterman:

7-S-Modell: «Harte» Faktoren, greifbar (Strategy, Structure, Systems), «Weiche» Faktoren, nicht greifbar (Shared Values, Skills, Staff, Style).

John P. Kotter und James L. Heskett:

2-Stufen-Modell: Verhaltensnormen (Group Behaviour Norms) sind nach aussen gut sichtbar und lassen sich rasch ändern, und geteilte Werte (Shared Values) wenig sichtbar, geteilte Werte, die über einen langen Zeitraum existieren und sich schwer verändern lassen.

Die Unternehmenskultur ist auf den ersten Blick schwer greifbar und nicht direkt messbar, da sie sich auf die Werte, Normen, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Erwartungen bezieht, die innerhalb einer Organisation vorherrschen. Trotzdem gibt es verschiedene Methoden, um Aspekte der Unternehmenskultur zu erfassen und zu analysieren:

Befragungen und Umfragen: Mittels Fragebögen können Mitarbeitende zu verschiedenen Aspekten der Unternehmenskultur befragt werden. Dies kann sowohl quantitative als auch qualitative Informationen liefern.

Fokusgruppen: In ausgewählten Gruppen können bestimmte Themenbereiche vertieft diskutiert werden, um ein tieferes Verständnis für bestimmte Aspekte der Kultur zu erhalten. Das Ergebnis aus verschiedenen Gruppen kann analysiert werden.

Beobachtungen: Das direkte Beobachten von Interaktionen, Meetings und anderen Abläufen im Unternehmen kann wertvolle Informationen über die tatsächlich gelebte Kultur liefern.

Unternehmensdokumente analysieren: Firmendokumente, wie zum Beispiel Prozess-

beschreibungen und Arbeitsanweisungen, Unternehmensrichtlinien oder interne Kommunikation können Aufschluss darüber geben, welche Werte und Normen das Unternehmen offiziell vertritt.

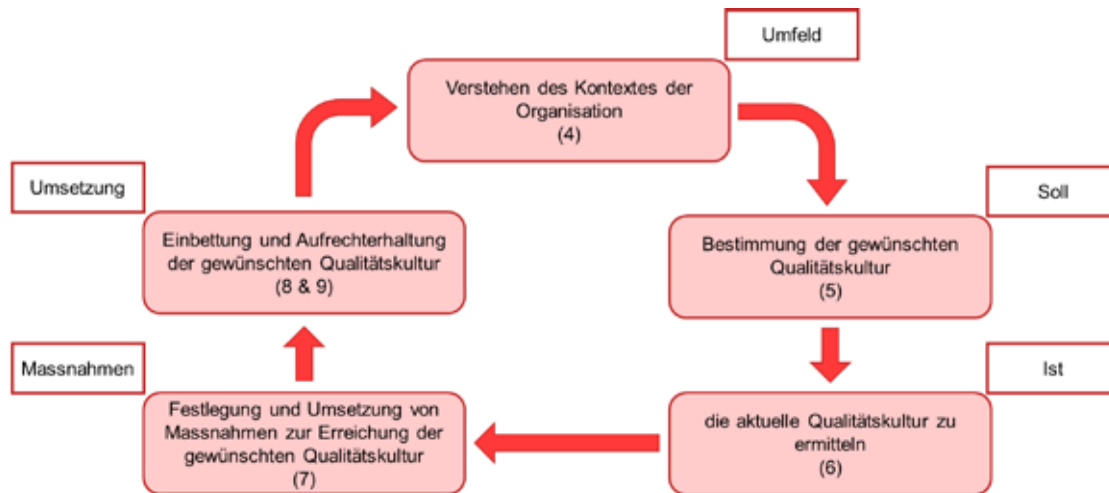
Feedback-Systeme: Regelmässiges Feedback, sei es von Mitarbeitenden, Kunden oder anderen Stakeholdern, kann helfen, die Kultur und ihre Auswirkungen besser zu verstehen.

Tieferegehende Interviews: Persönliche Gespräche mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Ebenen und Abteilungen können tiefere Einblicke in die Unternehmenskultur liefern.

Kultur-Assessments: Es gibt spezialisierte Instrumente und Frameworks, wie das Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, vgl. Kasten), die entwickelt wurden, um Unternehmenskulturen zu bewerten.

Netzwerkanalysen: Durch Untersuchung der Kommunikationsmuster innerhalb einer Organisation kann man oft Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur ziehen.

Untersuchung der Anpassungsfähigkeit: Wie schnell und effektiv ein Unternehmen auf Veränderungen reagieren kann, ist oft ein



Der Rahmen für die Qualitätskultur (ISO 10010:2022) (Grafik: Swiss Safety Center)

Indikator für bestimmte kulturelle Eigenschaften.

Analyse von Mitarbeiterfluktuation und -zufriedenheit: Hohe Fluktuation oder Unzufriedenheit können Indikatoren für bestimmte kulturelle Probleme oder Herausforderungen sein.

Wichtig scheint, bei der Messung und Analyse der Unternehmenskultur nicht nur auf einzelne Instrumente zu setzen, sondern einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen. Die Kombination mehrerer Methoden kann ein vollständigeres Bild der Kultur eines Unternehmens bieten und unterstützt den Perspektivenwechsel.

Wandel der Kultur

Hat man sich Gedanken über die anzustrebende Kultur gemacht und den Ist-Zustand ermittelt, ergibt sich rasch der Wunsch, die Kultur zu verändern, um die Zielerreichung zu unterstützen. Wieder einmal ein typischer Fall für das Change-Management. Weil die Kultur nicht direkt passend gemacht werden kann, müssen

indirekte Wege gefunden werden. Im Modell von Edgar H. Schein werden drei Ebenen beschrieben: Artefakte (sichtbar, aber interpretationsbedürftig) – Werte und Normen (teilweise sichtbar, teilweise unbewusst) – Grundannahmen (unbewusst und unsichtbar).

Für ein erfolgreiches «Kultur»-Change-Management ist die zweite Ebene der entscheidende Ansatzpunkt: Ein Unternehmen, das eine Kulturveränderung bewirken möchte, kann dem Modell zufolge am leichtesten über die Einführung neuer Verhaltensstandards die Unternehmenskultur wandeln. Mary Jo Hatch hat das Modell um die Symbole erweitert: Wer Unternehmenskultur verändern will, muss dafür sorgen, dass:

Impulse und Veränderungen geschaffen werden, die für jedermann sichtbar sind, **Symbole und Rituale** deutlich und für jedermann wahrnehmbar verändert werden.

Das Management von Unternehmenskultur umfasst die Diagnose, Beurteilung und aktive Gestaltung. Bei der gezielten Verän-

derung der Unternehmenskultur ist der **Culture-Change-Prozess** sehr vielschichtig, komplex und kann oft zäh sein.

Kulturveränderungsprozesse lassen sich grob in drei Phasen aufgliedern:

- 1) In der Kulturdiagnosephase wird die IST-Kultur abgebildet. Es geht um die Erhebung und Auswertung von Kulturphänomenen und Kultureigenschaften. Dafür stehen verschiedene Diagnoseinstrumente zur Verfügung (siehe Kasten).
- 2) In der Beurteilungsphase wird erstens die IST-Kultur auf ihre Wirkungen geprüft und zweitens die SOLL-Kultur festgelegt.
- 3) In der Umsetzungsphase geht es darum, die neuen strategiekonformen Werte und Denkvorstellungen zu verankern.

Was bietet ISO 10010 – Qualitätskultur?

ISO 10010 wurde weltweit entwickelt und erstmalig Ende August 2022 publiziert. Der leitende Gedanke war dabei, dass gut organisiertes Qualitätsmanagement erst durch das Engagement der Mitarbeitenden seine Wirkung entfaltet. Dieses Engagement sollte intrinsisch sein, sich an den gemeinsamen Werten orientieren und am Verhalten sichtbar werden. Das Dokument bietet eine Anleitung zur Bewertung, Entwicklung und Verbesserung der Qualitätskultur einer Organisation, um ihr zu nachhaltigem Erfolg zu verhelfen. Es berücksichtigt die grundlegenden Konzepte und Prinzipien des Qualitätsmanagements, mit besonderem Schwerpunkt auf dem Engagement der Mitarbeitenden und der Führung. Die Empfehlungen im Dokument sind allgemein gehalten und sollen auf jede Orga-

Methodische Ansätze zur Analyse der Unternehmenskultur:

CA Culture Assessment (Sackmann, 2006)

DOCS Denison Organizational Culture Survey (Denison/Neale, 1994)

FEO-Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (Daumenlang/Mueskens, Harder 2004)

KUK-Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur (Joens/Hodapp/Weiss, 2005)

MIO Modulares Inventar zur Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima (Hossiep, 2002)

OCI Organizational Culture Inventory (Schuster, 2006)

OCAI Organizational Culture Assessment Instrument (Strack, 2012)

WOK Werte- und Organisations-Kultur (Schneider, 2018)

nisation anwendbar sein, unabhängig von deren Grösse, Branche, Standort, Reifegrad oder den Produkten und Dienstleistungen, die sie anbietet. Es sind Beispielinstrumente vorhanden für die Bewertung der Qualitätskultur einer Organisation durch Selbstbewertung, um den Reifegrad der Qualitätskultur und das Verbesserungspotenzial zu ermitteln. Der Leitfaden beschreibt fünf Schritte:

- 1) **Verstehen des Kontextes** der Organisation
- 2) Bestimmung der **gewünschten Qualitätskultur**
- 3) die **aktuelle Qualitätskultur** zu ermitteln
- 4) Festlegung und Umsetzung von **Massnahmen** zur Erreichung der gewünschten Qualitätskultur
- 5) Einbettung und **Aufrechterhaltung** der gewünschten Qualitätskultur

Bemerkenswert ist dabei, dass die gewünschte, zukünftige Kultur beschrieben werden soll, bevor der Ist-Zustand analysiert wird. Man gewinnt dadurch etwas an Freiheit und ist mutiger und kreativer.

Die 7 Qualitätsmanagement Prinzipien sind der Grundgedanke des Qualitätsmanagements (ISO 9001) und begünstigen die Kulturentwicklung:

- 1) Kundenorientierung
- 2) Führung
- 3) Engagement von Personen
- 4) Prozessorientierter Ansatz
- 5) Verbesserung
- 6) Faktengestützte Entscheidungsfindung
- 7) Beziehungsmanagement

Fazit: Wichtiger Faktor der Unternehmensentwicklung

Neben der traditionellen Aufbau- (Organigramm) und Ablauforganisation (Prozesse), sollte die Unternehmenskultur als wichtiger Faktor in der Unternehmensentwicklung verstanden werden. Es liegt mit ISO 10010 ein Leitfaden vor, der bei der Entwicklung der Qualitätskultur einen gangbaren Weg aufzeigt, der sich lohnt. Auch wenn im Leitfaden die Qualität als Anlass genommen wird, eignet sich das Vorgehen gleichermassen für die Entwicklung einer Umwelt-, einer Arbeitssi-

cherheits- und einer Cybersecurity-Kultur und vielem mehr.

Wer den Text gelesen hat, sollte als nächstes die fünf Schritte aus ISO 10010 in die Entwicklungsplanung der Organisation integrieren. Wer nur das Fazit gelesen hat, zeigt Zielorientierung und muss gleich mit dem Kontext und der Beschreibung der gewünschten Kultur beginnen. Man muss sich bewusst sein: wesentliche Veränderungen der Kultur brauchen Zeit (etwa drei bis fünf Jahre). ●

● Weitere Informationen unter:

<https://www.safetycenter.ch/zertifizierung>

Zum Autor

Heinrich A. Bieler
ist Head of Division
Certifications beim
Swiss Safety
Center.



Treffpunkt der Recycling-Branche Recyclingkongress 2024



Am 26. Januar 2024 findet der beliebte Recyclingkongress wieder im Kongresshaus Biel statt. **Abfall- und Recyclingverantwortliche von Gemeinden, Kantonen und Bund sowie Verbände, Entsorger und Recycler treffen sich am jährlichen Branchentreffpunkt. Neben Fachreferaten ist der Kongress auch eine Plattform für den persönlichen Austausch.**

Hauptthemen am 26. Januar 2024



Kunststoff- und Getränkekarton-Recycling



Blick ins Ausland – Lernfelder für die Schweiz



Neuer Recycling Award

Jetzt anmelden unter

www.recyclingkongress.ch

