

**UNTERNEHMENSKULTUR: ORIENTIERUNG,  
UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE, GESTALTUNG, ARBEITSHILFEN**

## 10 THESEN ZUM KULTURPROZESS

- These 1:** In den nächsten Jahren wird sich der Managementschwerpunkt von der Technologie zur Philosophie verlagern.
- These 2:** Auf übersättigten Weltmärkten mit nivelliertem Produktangebot wird die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter über zukünftige Markterfolge entscheiden.
- These 3:** Unternehmenskultur wird als Chance eigenständiger Marktprofilierung erkannt und genutzt werden.
- These 4:** Jedes Unternehmen hat eine Kultur.
- These 5:** Jedes Unternehmen ist ein Organismus mit der Fähigkeit der Selbstorganisation, Mutation und der Abstoßung von Fremdkörpern (allergische Reaktion).
- These 6:** Die spezifische Unternehmenskultur entsteht durch das Zusammenspiel von Werten, Symbolen/Ritualen und den Kulturmultiplikatoren.
- These 7:** Das persönliche Lebensdrehbuch des Chefs/der Führungskräfte bestimmt die Kultur des gesamten Unternehmens.
- These 8:** Das Lebensdrehbuch eines Menschen ist nicht absolut statisch und unveränderbar.
- These 9:** Gezielte Änderungen der Unternehmenskultur erfordern gezielte Änderungen des persönlichen Lebensdrehbuchs des Chefs/der Führungskräfte.
- These 10:** Ausgeprägte Firmenkulturen erleichtern die Identifikation der Mitarbeiter, fokussieren alle Einzelaktivitäten und ermöglichen ein klares, glaubhaftes Marktprofil.

## 10 THESEN ZUM STRATEGIEDEFIZIT

- These 1:** Die klassische Vorgehensweise strategischer Unternehmensführung entspringt einer rein rationalen, technokratischen Denkhaltung.
- These 2:** Strategische Operationen greifen auf vielfältige Weise in die gewachsene Firmenkultur ein.
- These 3:** Bei den meisten strategischen Entscheidungsprozessen wird kein Abgleich mit den Auswirkungen auf die Kultur durchgeführt.
- These 4:** Damit bleibt es meist dem Zufall überlassen, ob eine neue Unternehmensstrategie von der Kultur getragen oder abgestoßen wird.
- These 5:** Exzellente Unternehmen verbinden gefühlsmäßige, intuitive Prozesse mit der streng intellektuellen Denkweise des klassischen Managements.
- These 6:** Exzellente Unternehmer haben eine Vision.
- These 7:** Erst die unternehmerische Vision schafft eine klare Stoßrichtung für die Strategieentwicklung.
- These 8:** Die Vision ist die beste Identifikationsplattform. Sie motiviert und involviert alle Mitarbeiter.
- These 9:** Das Procedere der Strategieentwicklung ist ein wichtiges Kulturritual.
- These 10:** Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur sollten nahtlos zusammenpassen.

## UNTERNEHMENSRESSOURCENPROFIL

Unternehmens-Ressourcen	schwach					stark
	1	2	3	4	5	6
Leistungsbereitschaft Führungskräfte	0	0	0	0	0	0
Leistungsbereitschaft Mitarbeiter	0	0	0	0	0	0
Mitarbeitermotivation	0	0	0	0	0	0
Mitarbeiterbindung	0	0	0	0	0	0
Finanzkraft	0	0	0	0	0	0
Firmenimage am Markt	0	0	0	0	0	0
Corporate Identity	0	0	0	0	0	0
Innovationskraft	0	0	0	0	0	0
Unternehmenskultur	0	0	0	0	0	0
Personalqualifikation	0	0	0	0	0	0
Produktqualifikation	0	0	0	0	0	0
Unternehmerische Flexibilität	0	0	0	0	0	0
Kundennähe	0	0	0	0	0	0
Qualitätssicherheit	0	0	0	0	0	0
Interne Dynamik	0	0	0	0	0	0
Marktdynamik	0	0	0	0	0	0
Interne Organisation	0	0	0	0	0	0
Standort	0	0	0	0	0	0
Vertrieb	0	0	0	0	0	0

## ZENTRALE FRAGEN ZUR UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE

Wer sind wir?

Was ist unsere wichtigste Zielsetzung?

Welche Rolle beanspruchen wir am Markt?

Wie stehen wir zu unserem Produkt/unsere Leistung?

Welche Rolle spielen unsere Mitarbeiter?

Wie agieren wir am Markt?

Wie gehen wir mit unseren Partnern um?

Wie lautet unser Leitsatz (Firmenslogan etc.)?

## ARBEITSSCHRITTE BEI DER KULTURANALYSE

1. Begrüßung
2. Rundgang
3. Beobachtung
4. Interviews
5. Workshops
6. Büros/Werkstätten
7. Organisation
8. Dokumente
9. Corporate Identity
10. Umfragen

## Wertevielfalt – Kulturspektrum

<b>Internationalität:</b>	Offenheit, Neugier, Abenteuerlust, Kommunikationsfreudigkeit etc.
<b>Leistung:</b>	Kampf, Sieg, Status, Aggression, Geltung, Jugend etc.
<b>Tradition:</b>	Beständigkeit, Regeln, Normen, Unterordnung, Ruhe etc.
<b>Technologie:</b>	Kreativität, Spontaneität, Intellekt, Neugier, Spiel etc.
<b>Controlling:</b>	Sicherheit, Klarheit, Ordnung, Kontrolle, Bescheidenheit etc.
<b>Marketing:</b>	Kreativität, Konzeption, Dynamik, Strategie, Kampf, Aggression etc.
<b>Mitarbeiter:</b>	Menschlichkeit, Nächstenliebe, Erziehung, Fürsorge, Demokratie etc.
<b>Ästhetik:</b>	Schönheit, Klarheit, Ordnung, Kreativität, Avantgarde, Kultur etc.
<b>Innovation:</b>	Kreativität, Spontaneität, Spiel, Neugier, Risiko etc.

## **KULTURVERÄNDERUNGEN**

### **Kulturveränderung heißt Verhaltensänderung:**

Die Widerstände liegen nicht im Unternehmen, sondern im Manager bzw. Unternehmer.

### **Kulturpflege läßt sich nicht delegieren:**

Zuerst muß der Unternehmer/Manager „Flagge bekennen“ und neue Werte leben.

### **Kulturveränderungen kosten Geld:**

Die amerikanischen Kulturforscher Deal/Kennedy schätzen den Zeitaufwand für Kulturveränderungen auf 5-10% der jährlichen Arbeitszeit des Managements.

### **Kulturveränderungen brauchen Zeit:**

Eines der größten Hemmnisse aktiver Kulturgestaltung ist die zeitliche Trägheit der möglichen Veränderungen: Die Kultur hinkt auch bei konsequenter Pflege hinter dem Timing der Unternehmensstrategie und dem der Kommunikationsstrategie hinterher. Es entsteht ein permanentes time-lag, also ein Mißverhältnis von Strategie und Kultur. Aktives Management kann diese Situation nicht verhindern, sondern nur entschärfen.

### **Radikale Kulturveränderungen führen zum Kulturschock:**

Die völlige Änderung einer Firmenkultur ist teuer, gefährlich und widersinnig. Wie ein Organismus reagiert auch ein Unternehmen auf zu radikale Änderungen mit Schock. Es hat also keinen Sinn, mit brachialer Gewalt vorzugehen. Vielmehr erfordert die Arbeit mit Kultur erhebliches Feingefühl - vor allem in der Dosierung der Veränderungen.

### **Kulturveränderungen sind kein Management-Allheilmittel:**

Kulturverändernde Maßnahmen sind völlig ungeeignet, Managementprobleme zu lösen, die im traditionellen Bereich liegen.

## **DER IDEALE KULTURMANAGER**

- kennt sein Lebensdrehbuch und seinen Einfluß auf das Unternehmen;
- bekennt sich zu Gefühlen, wahrt aber die Balance zwischen Ratio und Emotion;
- hat seine persönliche Lebensstrategie mit der Strategie seines Unternehmens abgeglichen;
- kennt seinen Beitrag zur Kultur, weiß aber auch um die Wichtigkeit des Teams;
- kennt die Akteure der Unternehmenskultur und respektiert sie;
- kennt die Grenzen des Machbaren;
- ist neugierig, offen und abenteuerlustig;
- ist verantwortungsbewußt und aufrichtig;
- ist Drehbuchautor, Regisseur und Moderator.

## **DIE VERSCHIEDENEN KULTUREBENEN**

- Länderkultur;
- Branchenkultur;
- Unternehmenskultur;
- Subkultur;
- individuelle Kultur jedes Mitarbeiters.

## 10 THESEN ZUM NUTZEN VON KULTURMANAGEMENT

- These 1:** Kulturmanagement ermöglicht die optimale Abstimmung aller Unternehmensaktivitäten auf die Erfordernisse des Marktes **und** der Kultur.
- These 2:** Kulturmanagement ermöglicht die Entwicklung einer einzigartigen Firmenpersönlichkeit.
- These 3:** Kulturmanagement ermöglicht eine glaubwürdige Imagepositionierung auf dem Markt.
- These 4:** Kulturmanagement schafft ein einheitliches „Wir“-Gefühl.
- These 5:** Kulturmanagement ermöglicht die optimale Identifikation, Motivation und Integration der Mitarbeiter.
- These 6:** Kulturmanagement ermöglicht eine ganzheitliche, strategische Planung, die von den Mitarbeitern auch wirklich umgesetzt wird.
- These 7:** Kulturmanagement erschwert wesentlich die Imitation von Unternehmensleistungen.
- These 8:** Kulturmanagement dient der Abgrenzung vom Wettbewerb.
- These 9:** Kulturmanagement schafft klare Spielregeln für die Mitarbeiterführung.
- These 10:** Kulturmanagement ist ein „Lernprogramm“ für Manager und Unternehmer, das zu wichtigen Einsichten über die eigene Persönlichkeit und die Rolle im Unternehmen führt.



## **ANALYSE-CHECKLISTE UNTERNEHMENSKULTUR**

### **1. OPTISCHER EINDRUCK GEBÄUDE**

- Gebäudefassade/Architektur
- Eingangsbereich
- Pförtnerhaus, Foyer, Blumen, abgeschirmte oder offene Anmeldung, Bilder des Gründers, Produktdarstellungen etc.
- Büros Chef/Führungskräfte/Sachbearbeiter/technisches Personal
- Einrichtungsstil, Vorhänge, Schreibtischgröße, Besucherecke, Akten, Wandgestaltung, Bürologik etc.
- Produktion
- Arbeitsplätze, Spinde, Sozialbereiche, Warn- und Hinweisschilder, Graffities, Technologie, Musik etc.
- Parkplatzlogik
- Mitarbeiter, Chef, Kunden
- Sozialräume
- Aufenthaltsräume, Cafeteria, Kantine, Umkleiden, Duschen, Toiletten (Chef, Angestellte, Arbeiter, Besucher)
- Sport- und Freizeiteinrichtungen
- Ausbildungsbereiche
- Schulungsräume, Azubi-Bereich
- Graffities
- (vor allem auf Toiletten)
- Beschilderung
- (Außen, Innen, Türschilder, ...)

### **2. DRAMATURGIE DER BETRIEBSFÜHRUNG**

- Was wird mit welchen Prioritäten/Bemerkungen gezeigt? (Räumlichkeiten, Menschen, Produkte, Dokumente etc.)
- Was wird bewußt nicht gezeigt?
- Wer führt den Rundgang durch?
- Verhalten der Belegschaft beim Auftreten im Betrieb?

### **3. CORPORATE IDENTITY**

- Firmenlogo
- Firmenslogan
- Grundlegende CI-Parameter (Typographie, Hausfarbe, Gestaltungsraster, verbaler und visueller Stil)
- CI-Manual

- Telefonstil
- Außendienstmitarbeiter
- Produktdesign
- Kommunikationskonzept
- Imagematerial (Imagebroschüren, Jahresberichte, Jubiläumsschriften, PR-Material, Anzeigen, Werbekampagnen, Mailings)
- Messestand
- Berufsbekleidung (Overalls, Arbeitsmäntel, Kleidervorschriften: Außendienst, Messecrew etc.)

#### **4. PERSONALPOLITIK**

- Betriebsrat/Gewerkschaft
- Ausbildungskonzept
- Führungssysteme
- Mitarbeiterbeteiligungsmodell
- Verbesserungsvorschlagsmodell
- Quality-Circles
- Minderheitenpolitik (Frauen, Behinderte, Ausländer, Auszubildende)
- Pensionärsbindung
- Stellenanzeigen
- Schriftliche Führungsrichtlinien
- Karrieremechanismen

#### **5. MANAGEMENT**

- Schriftliche Firmenphilosophie
- Schriftliche Unternehmensgrundsätze
- Schriftliche Unternehmens-/Bereichs-/Abteilungszielsetzungen
- Strategische Arbeitspapiere, Portfolios, Szenarios
- Wettbewerbsarchiv
- Vorhandene Daten über Bekanntheitsgrad, Firmenimage
- Institutionalisierte Meetings, Gesprächsreisen von Arbeitsgruppen

#### **6. ORGANISATION UND DOKUMENTE**

- Organigramme
- Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibung
- Protokolle von Führungsmeetings
- Organisationssysteme, z.B. Zeitplanbuch für alle Mitarbeiter, keine Hausmitteilungen länger als eine Seite, jedes Gespräch wird protokolliert etc.

## **7. RITUALE UND SYMBOLE**

- Zusammensetzung und Führung von Arbeitsgruppen
- Feiern von Erfolgen
- Verkündung von Bestrafung und Mißerfolgen
- Konferenzdramaturgie (Beginn, Vorsitz, Sitzordnung, Protokollführung, welches Thema in welchem Raum? etc.)
- Lohnverhandlungen
- Bewerberauswahl
- Produkteinführungen
- Erster Messetag
- Erster Tag eines neuen Mitarbeiters
- Jubiläum
- Beförderung
- Geburtstage
- Jahresabschluß
- Weihnachtsfeier
- Fasching/Fastnacht
- Einstand
- Ausstand
- Kündigung
- Siegerehrung
- Anekdoten
- Firmenwitze
- spezifische Chefrituale

nach: Nagel G.: Zur Firmenpersönlichkeit