

# Unternehmenskultur konkret

Man weiss mittlerweile, dass 50–70% aller Change-Prozesse im Zusammenhang mit umfassenden Reorganisationen oder gar Firmenfusionen mehr oder weniger klar scheitern – und zwar meistens deshalb, weil dabei die kulturellen Faktoren zu wenig stark berücksichtigt werden. Manchmal ist die oberste Führungsetage ganz einfach nicht gewillt dazu, sich auf das komplexe Thema der Unternehmenskultur wirklich einzulassen, sondern beschränkt sich lieber auf das scheinbar sichere Terrain – also auf strategische und strukturelle Fragen. Und dort wo diese Bereitschaft und Offenheit vorhanden wären, mangelt es in der Regel an einem geeigneten Arbeitsinstrument. Höchste Zeit also, ein solches zu entwickeln.

Seit vielen Jahren treffen wir bei unserer Arbeit immer wieder auf das äusserst komplexe und häufig auch etwas diffus erscheinende Themengebiet der Unternehmenskultur. Sei es beim Briefing mit einem Kunden in der Kaderselektion – nämlich dann, wenn es darum geht, das kulturelle Umfeld der vakanten Position zu beschreiben, bei der Definition der Beurteilungskriterien im Rahmen von Assessments oder auch bei der konzeptionellen Erarbeitung eines Führungstrainings – wenn die Kursinhalte auf die aktuelle Unternehmenskultur ausgerichtet werden:

Fragen nach der Unternehmenskultur tauchen fast überall dort auf, wo man ein bestimmtes Thema aus der HR-Fachwelt vertieft angehen will. Dabei mussten wir schon öfters die etwas frustrierende Erfahrung machen, dass unsere Kunden zwar zunächst gewillt waren, sich mit Fragen zur Unternehmenskultur vertieft auseinanderzusetzen, dass sich die Diskussion darüber aber recht bald einmal im Kreise zu drehen begann oder man sich plötzlich in einem luftleeren Raum befand, in welchem das Thema schlicht nicht mehr fassbar war und die Orientierung schliesslich vollends verloren ging. Das Unterfangen scheiterte also häufig nicht an der mangelnden Bereitschaft, sich mit dem Thema wirklich auseinanderzusetzen zu wollen. Vielmehr lag es daran, dass kein passendes Arbeitsinstrument zur Verfügung stand, das wir mit gutem Gewissen hätten vorschlagen können. Damit meine ich: Ein fachlich fundiertes Instrument, das einerseits wissenschaftlich abgestützt und andererseits genügend praxisfreundlich ist.

Genau mit diesem Anspruch haben wir uns vor etwa zweieinhalb Jahren auf den Weg gemacht, die aktuelle Fachliteratur breit zu durchforsten und dabei Ideen zu generieren, wie ein solches Instrument in etwa ausschauen sollte. Schliesslich sind wir fündig geworden: Inspiriert durch die grundsätzlichen Überlegungen zu universell geltenden Werten von Schwartz<sup>1</sup> sowie durch die Arbeiten von Cameron und Quinn und deren Competing Values Model<sup>2</sup> haben wir in den vergangenen 18 Monaten den modularen Instrumentenkoffer WOK® (Werte und Organisations-Kultur) entwickelt. Damit lassen



**Bob Schneider ist Mitgründer und Partner im iek Institut für emotionale Kompetenz AG in Bern.**

sich auf eine pragmatische Art und Weise ganz unterschiedliche Fragestellungen rund um die Unternehmenskultur bearbeiten. In der Folge geben wir Ihnen dazu einen kurzen Überblick:

- Im Bereich der Ist-Analyse können wir mit Hilfe eines einfachen Online-Fragebogens, den alle Mitarbeitenden eines Unternehmens problemlos in 25 Minuten ausfüllen können, bereits eine erste Einschätzung zur aktuellen Organisationskultur abgeben.
- Dabei erfassen wir nicht nur den Ist-Zustand, sondern gleichzeitig bringen wir auch in Erfahrung, welche Art von Kultur sich die Mitarbeitenden wünschen würden. Dieser zusätzliche Aspekt ist in verschiedener Hinsicht von Interesse: Einerseits widerspiegelt sich darin der subjektiv wahrgenommene Handlungsdruck und somit die grundsätzliche Offenheit der Mitarbeitenden für eine Veränderung. Andererseits zeigt sich darin auch, mit welchen Widerständen und Problemen man allenfalls zu rechnen hätte bei einem geplanten Kulturentwicklungsprozess.
- Eine weitere Herausforderung stellt sich den Projektverantwortlichen, wenn sie sich zum Ziel gesetzt haben, die Ergebnisse der Kultur-Analyse sowie allenfalls erste Überlegungen der Geschäftsleitung zu den weiteren Schritten im Rahmen eines möglichen Entwicklungsprozesses auf verständliche und gut nachvollziehbare Weise intern zu kommunizieren. Hier kann unser Instrumentenkoffer WOK® insofern gute Dienste leisten, als er auf einem einfachen und auch grafisch leicht darzustellenden Modell basiert, welches von vier verschiedenen kulturellen Grundtypen ausgeht.
- Auch bei der Erarbeitung einer zielführenden Soll-Kultur, welche stets auf

oberster Führungsstufe und in Anlehnung an die strategischen Grundsatzentscheide sowie an das in Zukunft zu erwartende Marktumfeld erfolgen sollte, kann man auf unseren Instrumentenkoffer zurückgreifen. Die innere Logik unseres Modells zwingt dazu, bei der Definition der Soll-Kultur klare Prioritäten zu setzen und bewusste Entscheidungen zu treffen, anstatt eine lange und dadurch unverbindlich erscheinende Liste von schön klingenden Unternehmenswerten zu produzieren. Denn das Unbefriedigende an solchen, nie enden wollenden, Listen mit einer Ansammlung von gut gemeinten Absichtserklärungen liegt ja bekanntlich darin, dass zwar einerseits niemand ernsthaft etwas dagegen haben kann, dass aber andererseits damit auch keine nachhaltige Wirkung erzielt wird.

• Schliesslich können wir im Rahmen von Personalselektionsprozessen mit Hilfe des WOK®-Instrumentariums auch gezielt der Frage nachgehen, inwiefern eine Kandidatin oder ein Kandidat zu Ihrer heutigen oder zu Ihrer angestrebten Unternehmenskultur passt. Nicht zuletzt dort, wo eine Unternehmenskultur in eine bestimmte Richtung weiterentwickelt werden soll, kann man – mit der richtigen Personalauswahl bei Schlüsselpositionen – eine sehr grosse Hebelwirkung erzielen. Denn wer überzeugt in der Führungsrolle mehr und kann für seine Mitarbeitenden mehr Vorbild sein als jemand, der die angestrebten unternehmenskulturellen Werte bereits in seine Persönlichkeit integriert hat?

Mit diesem neu entwickelten und modular aufgebauten Instrumentenkoffer WOK® haben wir im Rahmen von mehreren Beratungsprojekten bei einigen unserer Stammkunden bereits sehr gute erste Erfahrungen machen können. Nun freuen wir uns darauf, unseren Kunden auch in Zukunft einen entsprechenden Mehrwert zu bieten, indem wir auf dieses Instrumentarium in verschiedensten Beratungskontexten zurückgreifen können.

Kaderselektion  
Assessment  
Personalentwicklung



www.iek.ch  
Hallwylstrasse 34, PF 186, 3000 Bern 6,  
info@iek.ch

Das iek bietet HR-Dienstleistungen an und setzt sich seit vielen Jahren mit dem Thema der Unternehmenskultur auseinander.

<sup>1</sup> Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol 25, (pp.1–65). New York: Academic Press.

<sup>2</sup> Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Model* (2nd ed.). Massachusetts: Addison-Wesley.