

Silke Heerwagen

Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil

Teil 2: Wenn jetzt, wie dann?

Damit ein Unternehmen erfolgreich ist und auch bleibt, müssen viele Perspektiven im Fokus der Entscheider sein. Oft höre ich in diesem Zusammenhang von Führungskräften: „Jeder Arbeitsplatz ist so individuell und komplex, ich kann das alles gar nicht mehr im Blick haben“. Man muss darauf vertrauen können, dass die Mitarbeiter entsprechend in der Art und Weise handeln und entscheiden, wie wir uns das im Unternehmen wünschen. Ganz nach dem Zitat von Dr. Bernd Schmid: „Komplexität lässt sich nur durch Kultur steuern“ – gewinnt das Thema Unternehmenskultur zunehmend an Bedeutung. Ich gehe sogar soweit, dass ich sage, dass die Unternehmen mit einer starken und hilfreichen Kultur auf Dauer die überlebensfähigen Unternehmen am Markt sein werden.

In diesem Whitepaper möchte ich Ihnen

- einen Einblick darüber geben, warum die Unternehmenskultur Einfluss auf Ihren Unternehmenserfolg hat,
- welche Foki zur Kulturentwicklung in den Blick genommen werden können
- und einen kurzen Umriss geben, was es braucht, Kultur zu entwickeln.

Dieser Artikel ist sowohl für Unternehmer, Entscheider, Führungskräfte und Berater gleichermaßen interessant.

1. Der Einfluss der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg

Bereits 1992 hat Kotter sich intensiv mit der Frage des Zusammenhangs zwischen Erfolg und Unternehmenskultur beschäftigt und ist zu folgender Aussage gelangt: Unternehmen mit starker Kultur sind klar im Vorteil. Stark heißt in diesem Zusammenhang, dass bestimmte Werte von der Mehrheit der Mitarbeiter entsprechend geteilt werden. Er fand einen ganz klaren Zusammenhang zwischen Wachstum/Gewinn & Umsatz und Kultur. Die Unternehmen mit einer schwachen Kultur hatten ein deutlich niedrigeres Wachstum, als die Unternehmen mit einer starken Kultur.¹

Zunächst möchte ich anhand verschiedener Zitate den Begriff kurz erläutern:

- Luhmann: „Kultur löst Probleme, die nicht mit Anleitung gelöst werden können.“
- Hofstede: „Culture is the collective programming of the mind, which distinguishes one group from another.“
- Unbekannt: „Kultur ist die Musik, die keiner hört, zu der dennoch alle tanzen.“

Wenn ich danach gefragt werde, wie ich den Begriff Unternehmenskultur beschreiben würde, höre ich mich oft sagen: Es ist die Summe der ungeschriebenen und meist auch unausgesprochenen Gesetze. Sowohl die einzelnen „Gesetze“ als auch die Summe aller,

¹ Studien siehe Anhang

Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil – Teil 2

haben Auswirkungen auf die Art und Weise der Zusammenarbeit und damit einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsergebnisse und den Unternehmenserfolg.

Aus unserer Sicht ist es wichtig, die ungeschriebenen Gesetze des Unternehmens in den Blick zu nehmen und zu schauen, ob noch alle „Gesetze“ den gewünschten Effekt auslösen und das Unternehmen auch für die Zukunft wappnen. Wichtig: das Wort „Gesetz“ ist hier metaphorisch gemeint. Dabei geht es aus unserer Sicht nicht darum, alles auf den Prüfstand zu stellen. Vielmehr ist es wichtig, immer mal wieder einen Aspekt näher in den Blick zu nehmen und sich über die Auswirkungen des Handelns bewusst zu werden und zu entscheiden, ob dieses Handeln weiterhin zukunftsweisend ist oder ob es in Zukunft verändert werden sollte.

Wie die Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg wirkt, möchte ich zunächst entlang ihrer Funktionen² erläutern.

Die **Integrationsfunktion** hilft Mitarbeitern, sich als Teil des Ganzen zu fühlen. Sie unterstützt die Mitarbeiter als Gruppe, da alle die gleichen Werte teilen und darauf vertrauen können, dass alle im Kern dasselbe wollen und auf das Große Ganze ausgerichtet sind.

Die **Abgrenzungsfunktion** hilft Mitarbeitern klarzustellen, was alle nicht wollen bzw. bewusst anders machen wollen als die anderen (Unternehmen).

Die **Orientierungsfunktion** gibt den Rahmen, sodass Themen schneller vorangebracht und Entscheidungen schneller getroffen werden können. Sie reduziert für den Einzelnen den Abstimmungsaufwand bei Entscheidungen.

Die **Steuerungsfunktion** ermöglicht der Unternehmensleitung das Unternehmen zu steuern, ohne bei jedem Thema detailliert involviert zu sein.

Insgesamt hat die Unternehmenskultur eine **Stabilisierungsfunktion**, da sie den Mitarbeitern ermöglicht, nach denselben Werten und Normen zu entscheiden, die auch ihrem Verhalten zugrunde liegen.

Aus meiner Sicht werden insbesondere die ersten drei Punkte wichtiger, je komplexer die Rahmenbedingungen der Unternehmen werden.

Nun könnte man die Idee haben, die „Eine“ hilfreiche Kultur für alle Unternehmen zu entwickeln, die diese Funktionen - im besten Sinne für den Unternehmenserfolg - erfüllt. Das wird nicht möglich sein. **Die Kultur eines jeden Unternehmens ist einzigartig**. Jedes Unternehmen bringt eine individuelle Historie mit, mit unterschiedlichen Ideen und Werten des Gründers, in unterschiedlichen Märkten und Rahmenbedingungen. Insofern entwickelt jedes Unternehmen eigene ungeschriebene Gesetze, eigene Eigenarten und Ausprägungen der jeweiligen Funktion.

Selbst innerhalb eines Unternehmens werden unterschiedliche Kulturen in den Abteilungen, ja sogar in Teams sichtbar. Kein Unternehmen hat nur die eine Unternehmenskultur; Bereiche, Abteilungen und einzelne Teams entwickeln eigene Subkulturen. Beispielsweise ist die Kultur im Bereich Finanzen in der Regel eine andere als im Vertrieb. Die Ausprägung der gelebten Werte unterscheidet sich unter Umständen maßgeblich – und das ist vor dem

² 2014, Einführung in die Unternehmenskultur, Springer

Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil – Teil 2

Hintergrund der beschriebenen Funktionen im Sinne des Unternehmenserfolges auch hilfreich und nützlich.

2. Foki der Unternehmenskultur– die Ausgangssituation wirklich verstehen

Aber wie ist denn nun die Kultur in meinem Unternehmen? Und was habe ich davon, wenn ich das klarer benennen kann?

Wie bereits gesagt, kann es in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens und in verschiedenen Teams eine unterschiedliche Kultur geben. Wie kann man diese eher unkonkreten, nicht messbaren Themen erfassen? Wo fange ich als Führungskraft oder Unternehmer an und wo höre ich auf?

Es geht darum eine Sprache anzubieten, die die Kultur beobachtbar und besprechbar und damit auch veränderbar im Sinne der Weiterentwicklung des Unternehmens macht. Nur wenn ich konkret benennen kann, was ich wie wahrnehme und warum dieses Verhalten in Zukunft nicht hilfreich sein wird, kann ich selbst eine Veränderung herbeiführen und auch andere dafür gewinnen.

Nun könnte man die Idee haben, einen Fragebogen zu entwickeln und dadurch „unsere Kultur zu erheben“. Ed Schein: „You cannot use a survey to assess culture.“ Kultur mittels eines Fragebogens zu erheben ist nicht möglich. Es wird darum gehen, miteinander zu besprechen, was ein jeder mit bestimmten Wörtern verbindet. Es wird darum gehen sich darüber auszutauschen, welches Verhalten, welche Wahrnehmungen wir mit bestimmten Wörtern verbinden. Nur so können wir miteinander unsere ungeschriebenen Gesetze in Worte fassen, darüber in den Dialog gehen und erforschen, welche dahinterliegenden Werte dieses Verhalten prägen. Ein anderes Verhalten zu erwarten, welches den Grundwerten der Menschen widerstrebt, wird nicht von Erfolg gekrönt sein. Erst, wenn ich die dahinterliegenden Werte des heutigen Verhaltens verstehe, kann ich im Dialog auf verändertes Verhalten hinwirken. Deshalb ist es so wichtig zunächst die Ausgangssituation wirklich zu verstehen.

Ein Beispiel:

Es ist zu beobachten, dass die Führungskräfte sehr vorsichtig agieren, wenn es darum geht, sich in neue Märkte zu wagen. Es werden die Rahmendaten und die Situation intensiv analysiert. Dieses führt zum Teil dazu, dass am Ende die Entscheidungen zu spät oder sogar gar nicht getroffen werden – sprich: es bleibt alles beim Alten.

Nun könnte man auf die Idee kommen, den Entscheidungsprozess auf veränderte Beine zu stellen und entsprechende Maßnahmen ableiten. Wichtig wäre aus meiner Sicht vorab zu verstehen, auf welchen Werten bzw. Erfahrungen dieses Verhalten gründet. In dem Beispiel war es so, dass der Wert „Bodenständigkeit“ im Unternehmen tief verankert ist und von dem bisherigen Eigentümer durch vorgelebte Vorsicht untermauert wurde. Eine nachhaltige und wirksame Veränderung des Entscheidungsverhaltens bedarf somit einer Diskussion des Entscheidungsprozesses in Kombination mit dem Wert „Bodenständigkeit“.

Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil – Teil 2

Wenn ich die Führungskräfte oder Unternehmer frage, wie sie ihre derzeitige Kultur beschreiben würden, dann folgt oft zunächst ein längeres Schweigen. Was ist unser derzeitiges, wie selbstverständlich gelebtes Verhalten? Mir ist wichtig zu betonen, dass es bei der Betrachtung des Verhaltens nicht um „gut“ oder „schlecht“ geht, sondern vielmehr zum Einen um die Frage, welches Verhalten in unserem Unternehmen bzw. in unserem Team als hilfreich und den Erfolg unterstützend erlebt und damit erhalten bleiben soll. Zum Anderen geht es um die Frage, welches Verhalten als nicht hilfreich und nicht unterstützend erachtet wird und deshalb in Zukunft verändert werden sollte.

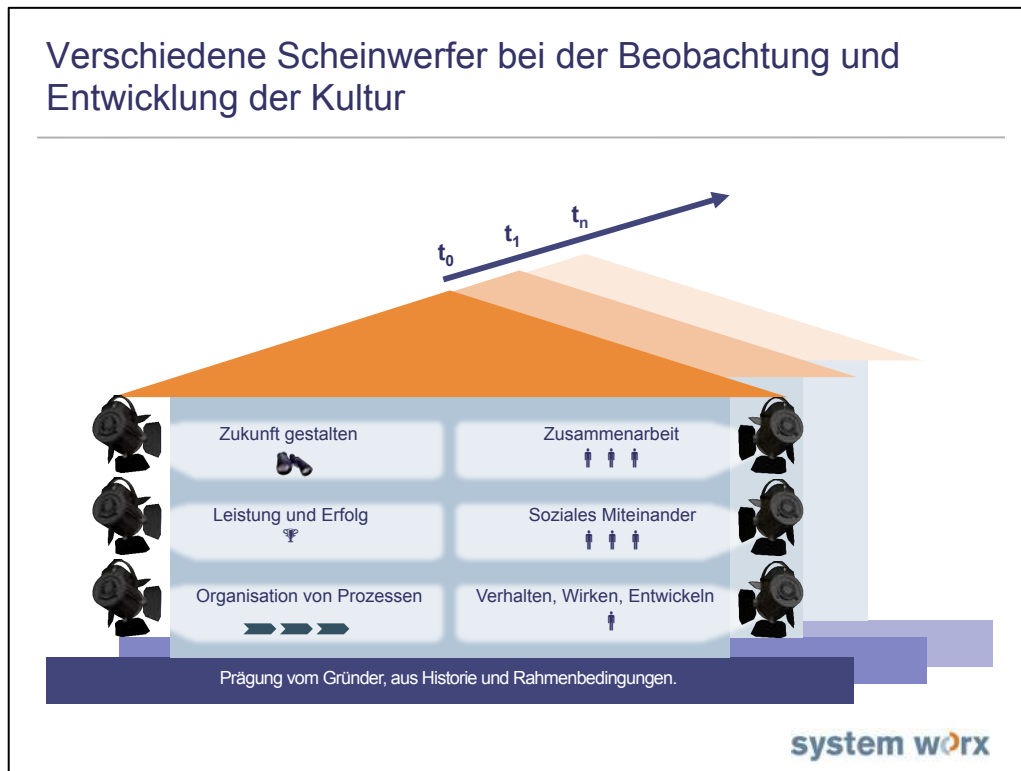


Abbildung 3: Scheinwerfer bei der Beobachtung und Entwicklung der Kultur ³

Aus unserer Sicht ist es sinnvoll, fragmentarisch vorzugehen und Schritt für Schritt einen „Scheinwerfer“ (s. Abb. 3) nach dem anderen anzuschalten und zu beobachten, welches Verhalten zu den Aspekten des Scheinwerfers innerhalb des Unternehmens sichtbar wird. Grundsätzlich ist dabei die Prägung des Gründers, die Prägung aus der Historie und den Rahmenbedingungen als Fundament wirksam. Je nachdem wie der Gründer agiert hat, was ihm wichtig war, wird dieses auf die nächsten Generationen übertragen. Historie ist dabei auch ein wichtiger Aspekt. Wo kommen wir her? Was haben wir schon erlebt in unserem Unternehmen? Besonders Unternehmen, welche bereits durch Krisenzeiten gegangen sind, haben in dieser Zeit eine starke Kultur entwickelt.

Im Folgenden werden der Reihe nach die verschiedenen Perspektiven der Beobachtungen beschrieben. In der Grafik in Abb.3 spreche ich von „Scheinwerfern“ statt von Perspektiven. Mir kam der Begriff des Scheinwerfers griffiger vor, da er metaphorisch das ausdrückt, was mir im Prozess der Kulturbeschreibung wichtig ist: Der Scheinwerfer wird eingeschaltet, leuchtet auf die verschiedenen Aspekte und bringt dadurch metaphorisch gesprochen etwas

³ © Silke Heerwagen, system worx

Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil – Teil 2

Licht in das Dunkel der derzeitigen Unternehmenskulturbeschreibung. Das Beleuchten der Aspekte aus unterschiedlichen Richtungen, macht die Unternehmenskultur in verschiedenen Kontexten sichtbar und damit besprechbar. Wichtig ist, dass nicht alle Scheinwerfer wie eine Checkliste abgearbeitet werden sollten. Vielmehr geht es darum einen Scheinwerfer anzuschalten, das Sichtbare zu besprechen, die dahinterliegenden Werte zu erkunden und danach Erkenntnisse abzuleiten, die zu weiteren hilfreichen Handlungen führen.

Nachfolgend werden nun die verschiedenen Scheinwerfer erläutert und mit einigen Detaillierungen mit Leben gefüllt. Die Detaillierungen sind sicherlich nicht abschließend und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

- **Scheinwerfer „Zukunft gestalten“:** WIE gestalten wir Zukunft und WAS gestalten wir?

Innerhalb dieses Scheinwerfers können diverse Aspekte näher betrachtet werden

- Passiert Zukunftsgestaltung eher reaktiv oder aktiv?
 - Top-down (Führungskräfte entscheiden) oder partizipativ (gemeinsam)?
 - streben wir nach Gewinn oder nach Sinnerfüllung?
 - Wollen wir Risiken meiden oder managen?
 - Wie setzen wir Veränderungen um? Setzen wir die Dinge, die wir uns vornehmen auch wirklich nachhaltig um oder wird es in der Schublade vergessen?
 - Wie gehen wir im Unternehmen vor, wenn wir die Zukunft gestalten wollen? Folgen wir einem strukturierten Plan oder agieren wir agil?
- **Scheinwerfer „Leistung und Erfolg“:** Wie messen wir Leistung und Erfolg und welche Handlung leiten wir aus dieser Messung ab?
 - Sind wir komplett nach KPI's gesteuert oder berücksichtigen wir auch noch qualitative Aspekte?
 - Was ist bei der Messung im Fokus? Ergebnisse, Kunden, Produkte, Lieferanten, gesellschaftliche Normen?
 - Messen wir die Leistung Einzelner oder die des Kollektivs? Wie bewerten wir den gemessenen Erfolg?
 - Wird die Vergangenheit bewertet oder ist das Ergebnis ein Startpunkt für Diskussionen der Zukunft?
 - Wird bei Nichterreichen der Ziele nach Schuldigen gesucht oder werden die Prämissen der Leistungsfähigkeit hinterfragt?
 - Wie wird mit Minderleistungen umgegangen?

Scheinwerfer „Organisation von Prozessen“:

- Wie delegieren wir Aufgaben?
 - Top down oder partizipativ?
 - Strukturiert oder situationsgetrieben?
 - Im Verborgenen bilateral oder offen und transparent für alle Beteiligten?
- Wie treffen wir Entscheidungen?
 - Autoritär oder konsensual?
 - Dezentral oder netzwerkorientiert?
 - Zögerlich oder eher sicher?
 - Werden Entscheidungen transparent kommuniziert?

Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil – Teil 2

- Was passiert im Unternehmen nach der Kommunikation der Entscheidungen? Lösen Entscheidungen aktiv Handlungen aus?
- Verantwortung
 - Wird sie aktiv angenommen?
 - Wird sie aktiv miteinander im Dialog geklärt?
- Problemlösungen: sie wir hier eher akademisch/theoretisch unterwegs oder pragmatisch/praktikabel?
- **Scheinwerfer „Zusammenarbeit“:** Was sind unsere ungeschriebenen Gesetze der Kommunikation?
 - Kommunizieren wir eher nicht offen, da befürchtet wird, dass entweder den Mitarbeitern nicht alles zugemutet oder nicht anvertraut werden kann? Oder wird alles offen kommuniziert?
 - Erfolgt Kommunikation in der Kaskade oder direkt?

Wie ist unsere Konfliktfähigkeit?

- werden Konflikte nicht offen angesprochen, weil man Konfrontationen aus dem Wege gehen wollen oder um die gute Beziehung fürchtet? Oder werden sie offen angesprochen und einer Klärung zugeführt?
- Werden Schuldige des Konfliktes gesucht oder wird jeder Konflikt als ein Hinweis gesehen, dass es etwas zu klären gibt?
- muss jedes Mal der Prozess neu durchdacht werden, wie der Konflikt besprochen wird oder gibt es einen üblichen/eingeübten Klärungsprozess?
- **Scheinwerfer „Soziales Miteinander“:**
 - Ist man eher distanziert oder nah im Umgang miteinander?
 - Formal oder partnerschaftlich?
- **Scheinwerfer „Verhalten, Wirken, Entwickeln“:** Wie verhalten und entwickeln sich Mitarbeiter?
 - Ist Lernen ein etablierter Prozess im Unternehmen? Macht das jeder für sich allein, oder lernt man eher im Team voneinander/miteinander?
 - Liegt der Lernprozess in Verantwortung des Unternehmens oder trägt ein Jeder die Verantwortung für sein Lernen zu sorgen?
 - Wie ist die Feed-Back-Kultur?
 - Ist es eine Selbstverständlichkeit sich anlassbezogen Feedback zu geben?
 - Läuft Feedback hierarchisch nur in eine Richtung oder multidirektional?
 - Fokussiert das Feedback auf Ergebnisse oder Verhalten?
 - Wie ist der Grad der Reflexionsfähigkeit?
 - Werden Fehler stillschweigend behoben oder lernt man aus Fehlern?
 - Werden Erfolge stillschweigend hingenommen oder nutzt man sie, um daraus zu lernen und sich an ihnen zu erfreuen?

Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil – Teil 2

Während die Scheinwerfer wirken und metaphorisch in alle Ecken der Unternehmenskultur leuchten, ist es wichtig, die Antworten auf die Fragen im Dialog innerhalb des Unternehmens zu besprechen. Im Austausch wird deutlich an welchen Stellen, die Mitarbeiter ähnliche Verhaltensweisen wahrnehmen und von ähnlichen Werte, die zu diesem Verhalten führen, sprechen. Von ungeschriebenen gültigen Gesetzen, also Unternehmenskultur kann erst gesprochen werden, wenn die Mehrzahl der Mitarbeiter ähnliche Beobachtungen und Wahrnehmungen zu Verhaltensweisen und Werten wahrnimmt.

3. Kultur entwickeln

Nachdem einzelne Aspekte der Unternehmenskultur in Worte gefasst wurden, gilt es nun, sich die Frage zu stellen, welche Verhaltensweisen hilfreich und nützlich sind und welche eher nicht. Manchmal ist es so, dass bestimmte Verhaltensweisen in der Vergangenheit gut und richtig für das Unternehmen waren, aber aufgrund veränderter Rahmenbedingungen in Zukunft verändert werden sollen. Dabei ist es wichtig, immer wieder auch die wie selbstverständlich gelebten Werte in den Blick zu nehmen. Welcher gelebte Wert wird durch das Verhalten abgebildet?

Mit welchem „Scheinwerfer“ sollten Sie beginnen? Meist ist es so, dass ein bestimmtes Thema der Anlass ist, sich mit Kulturentwicklung zu beschäftigen. Deshalb sollte mit dem Scheinwerfer begonnen werden, der dieses bestimmte Thema widerspiegelt. Im Laufe dieser Diskussion ergibt sich dann oft der Folge-Scheinwerfer.

Uns ist dabei wichtig zu betonen, dass es im Unternehmen um eine gemeinsame Lernreise geht. Es geht darum, in einem Thema Erfahrungen zu sammeln und hilfreiche Erkenntnisse abzuleiten, die wiederum die Handlungsfähigkeit unterstützen. Nun wünschen sich viele Entscheider ein klares Ursache-Wirkung-Verhältnis, ganz nach dem Motto: wenn wir hier jetzt das eine oder andere verändern, dann wird es diese konkreten Auswirkungen für das Unternehmen haben. In puncto Unternehmenskultur wird das leider nicht so sein. Es geht darum, miteinander das Verhalten und die dahinterliegenden Werte im Unternehmen zu reflektieren und das eigene Verhalten zu ändern. Gleichwohl ist es hilfreich vorab zu klären, mit welchen positiven und ggf. negativen Auswirkungen man durch das veränderte gewünschte Verhalten rechnet. Doch was dann wirklich passiert, kann deutlich davon abweichen. Deshalb ist unsere Haltung: gewünschtes verändertes Verhalten anwenden, beobachten und reflektieren was passiert. Natürlich kann es auch zu Auswirkungen kommen, welche niemand im Blick hatte – mal im positiven, mal im negativen Sinne.

Ein Beispiel aus meiner Praxis:

Was ist sichtbar im täglichen Miteinander? Es ist u.a. sichtbar, dass gewisse Konflikte vorhanden sind, aber in bestimmten Kontexten „unter den Teppich gekehrt werden“. Dieses Verhalten wiederholt sich in bestimmten Kontexten und Situationen und hat negative Auswirkungen im Tagesgeschäft in Bezug auf Kooperation und gemeinsam andersartige Auftragstypen abzuliefern.

Wir haben gemeinsam den Scheinwerfer auf die Konfliktfähigkeit gelenkt und sind zu folgender Beobachtung gelangt: „Sachlich können wir uns gut streiten, aber sobald es die Beziehungsebene betrifft, sprechen wir es nicht an.“ Nach weiterem Erforschen sind wir darauf gekommen, dass der Wert „Wertschätzende Beziehung zu Mitarbeitern und Kunden“ und der folgende Glaubenssatz im Unternehmen besteht: „Wenn ich emotionale Themen

Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil – Teil 2

anspreche, gefährde ich die Beziehung!“. Nachdem das derzeitige Verhalten und der dahinterliegende Glaubenssatz klar benannt waren, war es möglich, entlang von Vereinbarungen zur Konfliktbewältigung an dem Thema zu arbeiten. Es musste zum Einen gelernt werden, wie in einer wertschätzenden und beziehungsorientierten Art und Weise auch kritisches Feedback gegeben werden kann. Zum Anderen wurde ein neuer Glaubenssatz zumindest rational erschaffen: „Wir haben eine stabile Beziehung – sie trägt auch bei kritischem Feedback.“ Als Erinnerung im Tagesgeschäft hilft die Formulierung „Mund auf!“. Bereits nach einiger Zeit, zeigte sich ein Effekt von veränderter Kommunikation. Kritik und Konflikte wurden zunehmend ausgesprochen. Der gewünschte Effekt, dass Konflikte nun benannt und geklärt werden, ist eingetreten. In etlichen Situationen sind auch die gewünschten Folgeeffekte, nämlich verbesserte Arbeitsabläufe und Kooperation, eingetreten. In anderen Fällen hat die Aussprache den Konflikt weiter eskaliert und bedurfte einer hohen Managementattention. Das war ein Effekt, der zwar zu erwarten war und trotzdem sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte zunächst vor neue Herausforderungen stellt. Insgesamt erachten die Mitarbeiter und Führungskräfte – trotz aller Anstrengung – die Investition in das veränderte Verhalten als positiv und lohnenswert.

Fazit

Kulturentwicklung ist eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, die sich nicht mit Hilfe von Zahlen, Daten, Fakten analysieren und steuern lässt, sehr Wohl aber einen nennenswerten Einfluss auf die Zahlen, Daten und Fakten des Unternehmens hat. Die Beschreibung der Ausgangssituation ist nicht nur der Startpunkt für die Weiterentwicklung, sondern auch der Start einer Reise des Verstehens und Begreifens der Zusammenhänge im Unternehmen, der gelebten Werte und der Menschen, die in ihm arbeiten. Trotz aller Digitalisierung ist der Mensch der entscheidende Faktor im Unternehmen – „entscheidend“ ist hier sehr wohl doppeldeutig zu verstehen. Einige Unternehmen scheuen sich, diese Reise zu starten, da sie eine langwierige Prozedur fürchten. Ich hoffe, dass ich mit diesem Artikel deutlich machen konnte, dass es nicht der große Big Bang ist, sondern die Reise der vielen kleinen Schritte, die den Unterschied macht. Insofern freue ich mich, dass unser Vorkongress 2017 „Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil“ so erfolgreich war und sich weitere Unternehmer und Verantwortliche auf die Reise gemacht haben.



Silke Heerwagen, Dipl. Betriebswirtin (Jg. 1966), Master am isb Wiesloch, ist Partnerin von system worx und Lehrbeauftragte des isb Wiesloch. Sie arbeitet als Beraterin, Trainerin und Coach in den Themen Führung, Organisationsentwicklung und Veränderung.

E-Mail: silke.heerwagen@system-worx.com

Website: www.system-worx.com

Anhang

Studien zum Erfolgsbeitrag von Kulturentwicklung:

Bereits 1992 hat Kotter sich intensiv mit der Frage des Zusammenhang zwischen Erfolg und Unternehmenskultur beschäftigt und ist zu folgender Aussage gelangt: Unternehmen mit starker Kultur sind klar im Vorteil. Stark heißt in diesem Zusammenhang, dass bestimmte Werte von der Mehrheit der Mitarbeiter entsprechend geteilt werden. Er fand einen ganz klaren Zusammenhang zwischen Wachstum/Gewinn & Umsatz und Kultur. Die Unternehmen mit einer schwachen Kultur hatten ein deutlich niedrigeres Wachstum, als die Unternehmen mit einer starken Kultur.



Abbildung 1: Studie Kotter⁴

⁴ 1992, Forschungsergebnis Studie Kotter und Heskett

*Starke Kultur = bestimmte Werte werden von der Mehrheit der Mitarbeiter geteilt

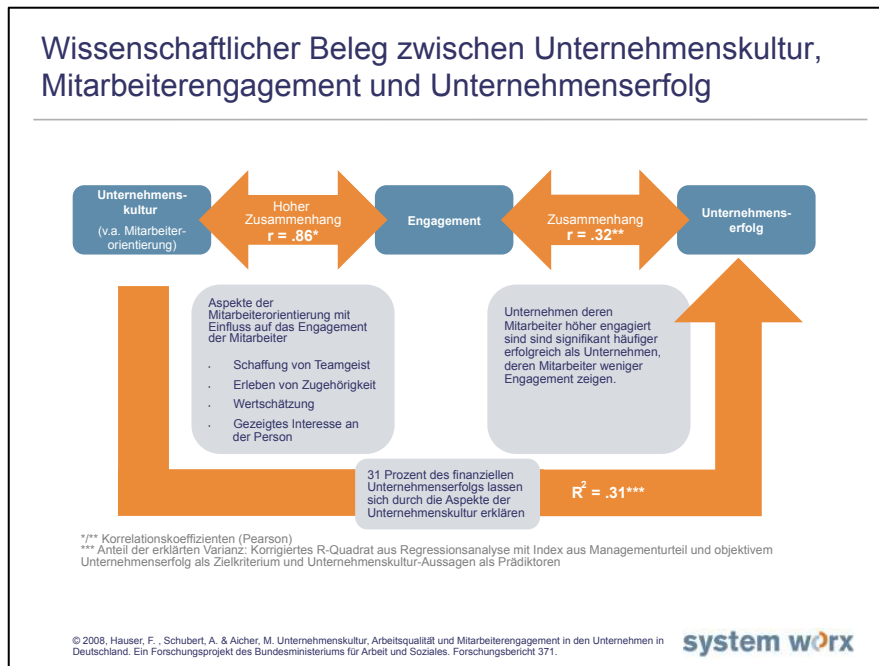


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg ⁵

⁵ 2008, Hauser, F., Schubert, A. & Aicher, M. Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Forschungsbericht 371.