

# Unternehmenskultur diagnostizieren

**CHANGEMANAGEMENT.** Die Berater der ComTeam AG, Gmund am Tegernsee, haben einen „Kulturprofil-Indikator“ entwickelt, der dabei helfen soll, die Unternehmenskultur einer Organisation zu benennen und dadurch Veränderungen erst zu ermöglichen. In Kleingruppenarbeiten wird aufgedeckt, welche impliziten Regeln das Verhalten steuern.

Die Unternehmenskultur ist das Immunsystem einer Organisation. Sinnvolle, lebensnotwendige Veränderungen können abgestoßen werden, weil sie nicht mit den impliziten Regeln der Organisation kompatibel sind. Führungskräfte haben jedoch die Möglichkeit auf dieses Immunsystem gezielt Einfluss zu nehmen. Nicht indem sie es ausschalten, sondern bewusst so weiterentwickeln, dass Neues wachsen kann. Kultur ist in gelerntem Verhalten erkennbar, das auf Glaubenssätzen und Überzeugungen basiert, die allgemein als „richtig“ oder „normal“ erachtet werden. Sie ist immer die Geschichte erfolgreicher Anpassungsprozesse. Nichts wird Kulturbestandteil, wenn es nicht einen Nutzen für die Organisation hat. Doch was früher nützlich war, kann heute hinderlich sein.

Bei Unternehmenskulturen kann man unterscheiden, wie sie 1. mit Aufgaben umgehen: Die Erfüllung der Aufgaben kann entweder standardisiert sein oder jedem Individuum selbst überlassen bleiben. Und man kann unterscheiden, wie sie 2. mit Menschen umgehen. Dabei spielt dann eine wichtige Rolle, wie relevant die Rangunterschiede unter den Mitarbeitern sind. Die Bedeutung des Rangs eines Mitarbeiters kann entweder hoch oder niedrig sein. Aus der Kombination der Achsen „Aufgaben“ und „Menschen“ ergeben sich vier Kulturstile, die zusammen ein Profil bilden, das die Kultur eines Unternehmens beschreibt. Die vier Stile (Quadranten) des Kulturprofil-Indikators sind:

## 1. Quadrant: Ideenkultur.

„Innovation ist alles“, lautet das Motto dieses Kulturstils. Er ist typisch für Start-

ups. Die Kultur ist individuell und Ränge sind wenig ausdifferenziert, denn alle sind relativ gleichwertig. Das Unternehmen ist ideengetrieben: Jede Idee zählt, jederzeit und zwar unabhängig vom Status des Ideengebers. Die Prozesse und Aufgaben sind noch wenig definiert. Der Output besteht aus kreativen, neuen Ergebnissen. Das Risiko bei dieser Kultur: Es fehlt an Produktivität. Das Unternehmen gilt als „genial und arm“.

## 2. Quadrant: Projektkultur.

„Ergebnisse zählen“, lautet hier das Motto. Es gibt viele Experten, die ohne inhaltliche Direktive erfolgreich kooperieren müssen und es gibt klar definierte Prozesse und variable Rollen. Führen heißt viel moderieren und koordinieren. Der Output besteht aus einer umgesetzten Lösung. Das Risiko: Es entsteht ein Aktionismus, der Betroffene übergeht.

## 3. Quadrant: Familykultur.

„Gemeinsam stark“, ist hier das Motto. Beziehungen sind wichtig, Zugehörigkeit ist Kernelement. Es gibt kaum Formalisierungen der Arbeit. Die Mitarbeiter haben eine hohe Sozialkompetenz. Die Hierarchie zählt: Seniorität, Tradition, Kontinuität. Der Output besteht aus integrierten Lösungen nach Maß. Risiko: Die Arbeit erfolgt zu aufwendig, zu teuer, zu langsam.

## 4. Quadrant: Strukturkultur.

„Alles im Griff“, ist das Motto. Taylor und Ford sind heimliche Vorbilder: Die Automatisierung der Arbeitsprozesse ist sehr wichtig. Es gibt überall eine Struktur. Sie ist stabil, detailliert, fehlerfrei. Alles

**Visualisierung.** Der Kulturprofil-Indikator ordnet Aussagen zur Unternehmenskultur übersichtlich in ein Vier-Quadranten-Schema ein.

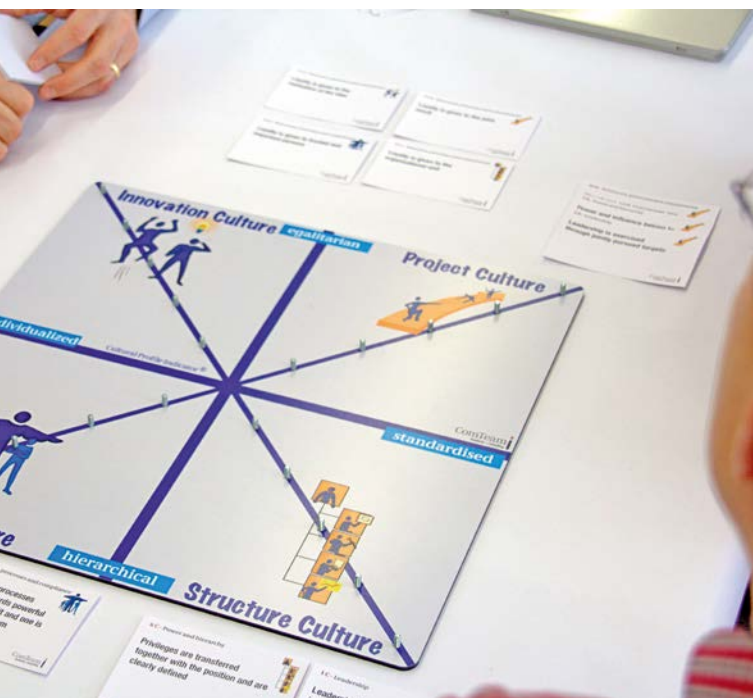


funktioniert geregelt, routiniert, sicher, zuverlässig, denn es gibt genaue Aufgabenbeschreibungen und Rollendefinitionen („Dienstgrade“). Der Output besteht in der kostengünstigen Produktion großer Mengen. Das Risiko: Das Unternehmen wird technokratisch und bürokratisch.

Der „Kulturprofil-Indikator“ ist ein Werkzeug, zu dem ein Analysebrett und ein Set von 96 Karten gehören. Um den Kulturstil ihres Unternehmens oder auch nur ihrer Abteilung herauszuarbeiten, sollten sich mehrere Teams von vier bis sechs Personen zusammensetzen und anhand der Spielkarten diskutieren, welche von jeweils vier vorgegebenen Antworten auf eine bestimmte Frage am besten zur ei-

genen Organisation passt. Auf die Frage „Wie geht man bei uns mit Macht und Hierarchie um?“ werden beim „Kulturprofil-Indikator“ unter anderem folgende Antworten vorgegeben:

- a. Macht und Einfluss hat, wer Neues bringt und den Rahmen sprengt. (Das gilt als Hinweis auf die Existenz einer Ideenkultur.)
- b. Macht und Einfluss hat, wer über Wissen und Kompetenz verfügt, die für die Zielerreichung relevant sind. (Hinweis auf Projektkultur)



- c. Macht und Einfluss gehören zu klar definierten hierarchischen Positionen und Funktionen. (Hinweis auf Familykultur)
- d. Macht und Einfluss hat, wer das Vertrauen der einflussreichsten Person hat und sich als Mitarbeiter als nützlich erwiesen hat. (Hinweis auf Strukturkultur).

Am Ende wurden 24 Karten aus 96 ausgewählt und auf die vier Felder passend verteilt, mal mehrere, mal weniger. Daraus leitet sich das Ist-Profil der Unternehmenskultur ab. Jedes Profil hat dabei seine Stärken und seine Grenzen, immer mit Blick auf die vermutete Zukunft, die eine Organisation bewältigen muss.

Stefan Riefler ●

# Sie können sich nicht um alles kümmern!



Foto: fotolia

BESONDERE  
TAGUNGS  
& EVENT  
LOCATIONS  
[www.toptagungslocations.de](http://www.toptagungslocations.de)

TOP 250  
GERMANY  
DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND  
[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

Ihr zuverlässiger Partner  
für die Tagungshotelsuche  
[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)