



GTC Ghidelli Training und  
Coaching GmbH  
Ziegeleiweg 16  
CH -2503 Biel  
Tel: +41 32 361 1 01  
Fax: +41 32 365 31 70  
[www.syllogos.ch](http://www.syllogos.ch)

## «rien ne va plus»

(Edoardo Ghidelli, dipl.phil.nat, Unternehmensberater BSO)

Manchmal geht im Unternehmen gar nichts mehr. Jede Veränderung stösst auf Widerstand. Neue, einfachere Prozesse brauchen mehr Zeit als die alten; neue Produkte finden ihren Weg von der Entwicklungsabteilung zum Kunden nur schleppend; alle finden die neue Strategie notwendig und richtig, aber keiner setzt sie um. Derartige Verhaltensmuster zeigen sich bei allen Mitarbeitenden und Führungskräften, von der Hilfskraft bis in die Geschäftsleitung. Sie kosten viel Geld und Energie. Woran liegt das und wie kann man derartige Widerstände überwinden?

Viele CEO stehen solchen Situationen ohnmächtig gegenüber und legen ihre ganze Macht in die Korrektur. Sie üben Druck auf die Mitarbeitenden aus und drohen mit Sanktionen. Sie entlassen Mitarbeitende und stellen neue ein. Manchmal wird die halbe Geschäftsleitung ersetzt oder gar abgebaut. All dies ist teuer und bindet viele Energien.

Solche Zustände sind häufig symptomatisch für eine schlecht oder gar nicht gestaltete Unternehmenskultur. Investitionen in die Kulturarbeit kosten zwar auch, haben aber gegenüber den Kosten einer Restrukturierung den Vorteil, dass sie weitgehend im Unternehmen bleiben, statt in Honorare von Beratungs- und Headhunterfirmen zu fließen.

### Was ist denn Unternehmenskultur?

Seit den siebziger Jahren ist das Thema Unternehmenskultur Forschungsgegenstand in der Unternehmensentwicklung. Viele grosse Namen wie Lewin, Schein, Glasl oder Sackmann (um nur einige zu nennen) haben sich dem Thema angenommen und Grundlagenarbeit geleistet. Dieser Artikel soll Ihnen einen Überblick zum Thema verschaffen, ohne dass Sie sich in wissenschaftliche Grundlagenliteratur vertiefen müssen.

Unternehmenskultur ist nicht direkt sicht- und messbar. Edgar Schein arbeitet mit dem Bild des **Eisberges** (Schein E.H: 2003). Das Sichtbare der Unternehmenskultur sind nur die Auswirkungen (Schein nennt sie „Artefakte“), so wie die oben beschriebenen Verweigerungs- und Verschleppungssymptome. Das Sichtbare zeigt sich aber auch im Baustil von Produktionsstätten, in der Büroeinrichtung, in Protokollen, in Produkten, in der Kantine etc. Also kurz in allem, was Führungskräfte und Mitarbeitende eines Unternehmens gestalten.

Ein zweites Element der Unternehmenskultur zeigt sich in den offiziellen Publikationen einer Unternehmung; nämlich die bei der Unternehmensführung latent vorhandene Vorstellung, wie die Unternehmenskultur sein sollte – Diese Wunschvorstellung widerspiegelt sich in Leitbildern, Strategien, Personalpolitiken, Reden des CEO, Geschäftsberichten, Werbung etc. Hier herrschen



GTC Ghidelli Training und  
Coaching GmbH  
Ziegeleiweg 16  
CH-2503 Biel  
Tel: +41 32 361 16 01  
Fax: +41 32 365 31 70  
[www.syllogos.ch](http://www.syllogos.ch)

entweder gähnende Leere (häufig bei kleinen oder jungen Unternehmen) oder Hochglanzprospekte (häufig bei grossen, stark strukturierten Unternehmen).

Der Kern der Unternehmenskultur aber steckt in den Köpfen der im Unternehmen tätigen Menschen. Es sind die Grundannahmen, die «Wahrheiten», die Art, wie die Mitarbeitenden die Realität wahrnehmen. Diese Gedankenmuster bestimmen die Handlungen im Berufsalltag. Also die Antwort auf die Frage: «Warum tun Sie das so und nicht anders (den Kunden bedienen, das Telefon abnehmen, die Aufgabe erledigen, den Mitarbeiter führen etc. etc.)?»

Wer nach einer Definition für Unternehmenskultur sucht, dem empfehle ich diejenige von Cuno Pümpin et al: «Unter Unternehmenskultur versteht man die Gesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen, die das Verhalten der Mitarbeitenden aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen» (Pümpin C./Kobi J.-M./Wüthrich H.A.: 1985).

Diese Definition ist einerseits leicht verständlich und umfasst dennoch alle wichtigen Elemente.

## **Warum soll an der Unternehmenskultur gearbeitet werden?**

Wie wir gesehen haben, geht es bei der Unternehmenskultur um im Unternehmen vorhandene Werte, Normen, Denk- und Verhaltensweisen. Häufig werden diese aber nicht allgemein geteilt, sondern sie sind in Spannungsfeldern gefangen. Die einen finden beispielsweise Sparsamkeit das oberste Credo, während andere gerne in die Zukunft investieren möchten. Oder die einen sehen das Unternehmen als Maschine und die Mitarbeitenden als Zahnräder in dieser Maschine, während andere diese Mitarbeitenden als Menschen mit ihrem Denken und Fühlen wahrnehmen. Ist man sich in einem Unternehmen über solche Grundannahmen nicht einig – oder noch schlimmer, kennt man die unterschiedlichen Denkhaltungen nicht – führt das unweigerlich zu Missverständnissen, unverständlichem Handeln und zu Konflikten. Genau hier liegt der Wert der Arbeit an der Unternehmenskultur.

Kulturarbeit hat keinen direkten Einfluss auf den Gewinn eines Unternehmens, steigert aber durch das Einstimmen der verschiedenen Haltungen auf einen gemeinsamen Weg langfristig die Effizienz eines Unternehmens und damit den Ertrag. Unternehmenskultur kann somit als indirekter Erfolgsfaktor bezeichnet werden. Die Messbarkeit des Erfolges von Kulturarbeit ist problematisch. Sonja Sackmann hat mit der Bertelsmann-Stiftung viele Messsysteme untersucht (Sackmann S.: 2004 und Lampe M, Schöler G.: 2006) und



GTC Ghidelli Training und  
Coaching GmbH  
Ziegeleiweg 16  
CH-2503 Biel  
Tel: +41 32 361 16 01  
Fax: +41 32 365 31 70  
[www.syllogos.ch](http://www.syllogos.ch)

sogar ein Eigenes gebaut. Die Grundannahme, alles messen zu müssen, ist in sich selbst bereits ein Bestandteil der Unternehmenskultur und damit nicht zwingend. Sie hilft allerdings externen Beratern, sich Zutritt in die Managementetagen der Konzerne zu verschaffen....

Ist die Unternehmensführung nicht von sich aus überzeugt, dass die Arbeit an der Unternehmenskultur wertvoll ist, ist diese Arbeit zum vorneherein zum Scheitern verurteilt: Fehlt nämlich die grundsätzliche Überzeugung des Managements, dass Kulturarbeit sinnvoll ist und sich die Investition in Arbeitszeit und Beraterhonorare auszahlt, wird dies die Mitarbeitenden früher oder später frustrieren und dadurch dem Unternehmen eher schaden als nützen. Alibiübungen und Feigenblattszenario vertragen sich schlecht mit der Thematik und einer seriösen Beraterhaltung. Wenn ich bei der Unternehmensführung solche Vorbehalte spüre, lasse ich die Kulturarbeit lieber sein.

### **Wie kann an der Unternehmenskultur gearbeitet werden?**

Wichtig ist, dass bereits der Weg, welcher bei der Gestaltung der Unternehmenskultur eingeschlagen wird, zur gewünschten Unternehmenskultur passt. Will man beispielsweise eine Kultur des offenen Dialogs, muss man auch den Weg dorthin schon im offenen Dialog gestalten. Will man Dialog verordnen, verfängt man sich in der «sei spontan»-Paradoxie (Watzlawick: 1983). Will man jedoch eine Kultur, die von bedingungslosem Gehorsam geprägt ist (beispielsweise in Krisensituationen), muss man diese verordnen und trainieren.

Wichtig ist vorab eine **Diagnose der bestehenden Kultur**. Es gilt herauszufinden, welche Grundannahmen, Werte und Normen den Berufsalltag bestimmen. Diese Diagnose sollte mit den Betroffenen durchgeführt werden. Man muss die Menschen also im Klartext fragen, was sie für «wahr» halten; nach welchen Grundsätzen sie sich bei der Arbeit richten. Viele Unternehmen gehen von der sichtbaren «Eisbergspitze» aus und ziehen Schlüsse daraus. Damit liegen sie oft falsch.

Eine zweite, wichtige Aufgabe ist die **Definition einer zukünftig gewünschten Kultur**. Hier können die zwölf Grundorientierungen von Trigon (Sassen et al.: 1986) hilfreich sein. Diese zeigen sechs Spannungsfelder auf, anhand derer sich die gewünschte Unternehmenskultur genauer beschreiben lässt.

Ein elegantes und äusserst effizientes Instrument, um sowohl Diagnose- als auch Zukunftsarbeit zu leisten, ist die U-Prozedur von F. Glasl (Glasl et al.: 2005). Dieses Instrument kann sowohl auf Ebene eines Teams als auch eines ganzen Unternehmens angewendet werden. Zudem hat es den Vorteil, dass an ganz konkreten Inhalten gearbeitet wird.



GTC Ghidelli Training und  
Coaching GmbH  
Ziegeleiweg 16  
CH-2503 Biel  
Tel: +41 32 361 16 01  
Fax: +41 32 365 31 70  
[www.syllogos.ch](http://www.syllogos.ch)

Danach ist das Management gefragt. Die Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass die neue Kultur verstanden und gelebt wird. Zuerst müssen Sie selbst Vorbild sein, dann müssen Sie – je nach Kultur – in geeigneter Weise die **Umsetzung** gestalten und wo nötig weiterentwickeln.

Auf jeden Fall ist Kulturarbeit Arbeit mit Menschen; Menschen mit einer realistischen Vorstellung ihrer Arbeit und Menschen, die gerne an der Zukunft des Unternehmens – und damit an der eigenen Zukunft – arbeiten. Fühlen Sie sich angesprochen, oder haben Sie beim Lesen viel an das eigene Unternehmen denken müssen, melden Sie sich bei uns.

### **Verwendete Literatur**

Glasl F., Kalcher T., Piber H.: 2005, Professionelle Prozessberatung: das Trigon-Modell der 7 Basisprozesse; Haupt Verlag, Bern

Pümpin C./Kobi J.-M./Wüthrich H.A.: 1985, Unternehmenskultur : Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen; Die Orientierung, Schweizerische Volksbank

Lampe Monique, Schöler Gabriele: 2006, Messen, werten, optimieren: Erfolg durch Unternehmenskultur, Bertelsmann Stiftung

Sackmann S, Bertelsmann Stiftung: 2004, Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit bewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele)

Sassen, H. von/H. Piber (1986): Das Unternehmensverhalten auf schrumpfenden Märkten – Ergebnisse der empirischen Untersuchung. In: H. Kraus/H. Piber/

G. Tichy/H. von Sassen: Schrumpfende Märkte. Wien

Schein E.H: 2003, Organisationskultur; EHP, Bergisch-Gladbach

Watzlawick, Paul: 1983, Anleitung zum unglücklich sein; Piper, München