

# EINE (VERÄNDERUNG)SKULTUR SCHAFFEN – GRUNDLAGEN DER UNTERNEHMENS-KULTUR

## DIE UNTERNEHMENSKULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR

Die Unternehmenskultur ist eine der zentralen Faktoren, welche den Unternehmenserfolg beeinflussen. Im allgemeinen Verständnis umfasst die Unternehmenskultur dabei die gemeinsamen Werte, Normen, Überzeugungen und Verhaltensweisen innerhalb eines Unternehmens und prägt dahingehend die Handlungen und Denkmuster der Beschäftigten. Spezifischer ausgedrückt stellt die Unternehmenskultur ein komplexes Konzept dar, das die gemeinsamen Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster beschreibt, die von den Mitgliedern einer Organisation im Umgang mit ihrer externen und internen Umwelt gelernt und weitergegeben werden.

Die Unternehmenskultur kann auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Unternehmenskultur darstellen, eng miteinander verbunden sind und zusammen ein komplexes Gefüge bilden, das das Verhalten und die Interaktionen innerhalb der Organisation beeinflusst:

- ☞ **Artefakte und Symbole:** Die Oberflächenstruktur der Unternehmenskultur umfasst nach außen sichtbare Elemente wie Bürogestaltung, Kleiderordnung, Firmenslogans, Firmenveranstaltungen und Symbole. Diese Artefakte dienen als visuelle und erlebbare Repräsentation der Kultur und vermitteln häufig bestimmte Werte und Normen.
- ☞ **Normen und Werte:** Auf der nächsten Ebene werden die Normen und Werte der Unternehmenskultur definiert. Dazu gehören die gemeinsamen Überzeugungen, Prinzipien und Verhaltensregeln, die von den Beschäftigten geteilt und in der täglichen Arbeitspraxis gelebt werden.
- ☞ **Basisannahmen:** Auf der untersten Ebene liegen die Grundannahmen, die das Denken und Verhalten der Beschäftigten prägen. Diese Annahmen sind häufig implizit und unbewusst. Sie spiegeln tief verwurzelte Überzeugungen darüber wider, wie Dinge funktionieren sollten, was wichtig ist und wie Erfolg definiert wird. Grundannahmen sind schwer zu identifizieren, da sie oft durch die Geschichte und Entwicklung des Unternehmens geprägt sind.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Weiterhin kann zwischen einer formellen und einer informellen Komponente der Unternehmenskultur unterschieden werden. Die **formelle Unternehmenskultur** bezieht sich auf die offiziellen und expliziten Werte und Normen, die von der Unternehmensleitung festgelegt werden. Diese Kultur manifestiert sich häufig in Unternehmensleitlinien, Mission Statements und Organisationsstrukturen. Sie dient dazu, klare Erwartungen an das Verhalten der Beschäftigten zu formulieren und ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Werte des Unternehmens zu fördern. Die formelle Unternehmenskultur ist häufig das Ergebnis bewusster Bemühungen der Führungskräfte, die Werte des Unternehmens zu definieren und zu kommunizieren.

Auf der anderen Seite steht die **informelle Unternehmenskultur**, die die unausgesprochenen, impliziten und oft spontanen Aspekte der Unternehmenskultur umfasst. Diese Kultur entwickelt sich aus den täglichen Interaktionen, Traditionen und informellen Kommunikationskanälen innerhalb des Unternehmens. Die informelle Unternehmenskultur ist oft schwieriger zu definieren und zu kontrollieren, da sie sich organisch aus den Erfahrungen und Beziehungen der Beschäftigten entwickelt. Es ist wichtig zu beachten, dass die formelle und informelle Unternehmenskultur oft miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. Während die formale Kultur die offiziellen Richtlinien und Erwartungen eines Unternehmens definiert, kann die informelle Kultur die Art und Weise beeinflussen, wie diese Richtlinien von den Beschäftigten interpretiert und umgesetzt werden. Beispielsweise kann eine formelle Kultur, die Flexibilität und Innovation betont, durch eine informelle Kultur gestärkt werden, die Offenheit für neue Ideen und Experimente fördert.

Die formelle und informelle Unternehmenskultur können aber auch in Konflikt geraten. Wenn die formellen Werte eines Unternehmens im Widerspruch zu den informellen Normen und Praktiken stehen, kann dies zu Spannungen und Unstimmigkeiten innerhalb der Organisation führen. Beispielsweise kann ein Unternehmen, das offiziell eine flache Organisationsstruktur fördert, eine informelle Hierarchie entwickeln, die den Informationsfluss und die Entscheidungsfindung behindert. Die Unterscheidung zwischen formeller und informeller Unternehmenskultur ist für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung, da sie ihnen hilft, die Komplexität der Organisationsdynamik zu verstehen und wirksame Strategien zur Förderung einer positiven Unternehmenskultur zu entwickeln. Während die formelle Unternehmenskultur es den Führungskräften ermöglicht, klare Erwartungen zu formulieren und die Ausrichtung der Organisation zu definieren, erlaubt die informelle Unternehmenskultur ihnen, informelle Netzwerke und Beziehungen zu nutzen, um Veränderungen voranzutreiben und die Beschäftigten zu motivieren.

Ein zentrales Merkmal der Unternehmenskultur ist weiterhin die Existenz potenzieller „Subkulturen“, die innerhalb der Organisation entstehen können. So können

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

beispielsweise zwischen den Beschäftigten der Produktion und der Entwicklungsabteilung unterschiedliche Kulturen bestehen. Die Subkulturen haben dabei ihre eigene Symbolik, Normen und Annahmen, die sich von der Hauptkultur unterscheiden können. Trotz dieser Unterschiede dient die Hauptkultur als Bezugsrahmen und gemeinsames Orientierungsmuster für alle Subkulturen im Unternehmen.

Der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Verhalten und Denken der Beschäftigten zeigt sich dabei auf vielfältige Art und Weise:

- ☞ **Werte und Prioritäten:** Die Unternehmenskultur vermittelt den Beschäftigten die Werte und Prioritäten des Unternehmens. Sie beeinflussen, wie Beschäftigte an Probleme herangehen und welche Aspekte sie als wichtig erachten. Eine Kultur, die beispielsweise Innovation und Kreativität fördert, kann Beschäftigte dazu ermutigen, unkonventionelle Lösungsansätze zu verfolgen.
- ☞ **Kommunikationsstile:** Die Art und Weise, wie Beschäftigte miteinander kommunizieren, wird häufig von der Unternehmenskultur beeinflusst. Eine offene und kooperative Kultur kann dazu führen, dass Beschäftigte häufiger Ideen austauschen und gemeinsam nach Lösungen suchen.
- ☞ **Risikobereitschaft:** Die Risikobereitschaft der Beschäftigten kann stark von der Unternehmenskultur beeinflusst werden. Eine Kultur, die Misserfolge als Lernchance begreift und Innovation fördert, kann Beschäftigte dazu ermutigen, neue Ansätze auszuprobieren und Risiken einzugehen.
- ☞ **Teamarbeit und Zusammenarbeit:** Die Unternehmenskultur kann sich auf die Zusammenarbeit und Teamarbeit auswirken, was wiederum die Art und Weise beeinflusst, wie die Beschäftigte Aufgaben und Probleme angehen. Eine Kultur, die Teamarbeit und offenen Dialog fördert, kann dazu führen, dass Beschäftigte unterschiedliche Perspektiven einbringen und gemeinsam umfassendere Lösungen entwickeln.
- ☞ **Unterstützung und Ressourcen:** Eine unterstützende Unternehmenskultur, die Beschäftigte ermutigt und angemessene Ressourcen bereitstellt, kann die Denkweise der Beschäftigten positiv beeinflussen. Beschäftigte fühlen sich motivierter und befähigt, komplexe Aufgaben und Probleme anzugehen, wenn sie Vertrauen und Unterstützung durch die Unternehmenskultur spüren.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Umgang mit Fehlern:** Der Umgang der Unternehmenskultur mit Fehlern und Misserfolgen beeinflusst die Einstellung der Beschäftigten zur Problemlösung. Eine Kultur, die ein Umfeld ohne Schuldzuweisungen fördert und Fehler als Chance zur Verbesserung betrachtet, kann die Innovationsbereitschaft und die Offenheit für neue Ansätze stärken.

Eine positive und unterstützende Kultur kann dabei zudem zu einem höheren Engagement der Beschäftigten, besserer Teamarbeit und einer Atmosphäre der Innovation führen. Aber auch für potenzielle Talente kann eine passende Unternehmenskultur die Bewerbungsabsicht fördern, indem eine positive Unternehmenskultur ein gutes Arbeitsumfeld unterstützt. Darüber hinaus kann das Vorhandensein gemeinsamer Werte den so genannten "Person-Organisation-Fit" erhöhen, was die Arbeitsleistung, die Motivation und die Bindung an das Unternehmen potenziell verbessern kann.

Die Unternehmenskultur hat dabei neben der unmittelbaren Wirkung als Handlungs- und Denkmuster in zweifacher Hinsicht einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg:

- ☞ Indem sich die Beschäftigten mit den Unternehmenswerten identifizieren und sich in ihrem Arbeitsumfeld wohl fühlen, sind sie motivierter, ihr Bestes zu geben, sodass ihre Arbeitsleistung erhöht werden kann. Das dadurch erzielte positive Arbeitsklima besitzt wiederum das Potenzial, das Aufkommen von Konflikten zu reduzieren.
- ☞ Eine positive Unternehmenskultur kann das Unternehmensimage nach außen fördern. Dadurch steigt die Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber und folglich die Anzahl und Qualität der Bewerbungen. Ebenfalls kann eine positive Unternehmenskultur als Bewertungskriterium für Kunden bei der Produkt- und Dienstleistungsauswahl fungieren.

## WIE ENTSTEHT EINE UNTERNEHMENSKULTUR?

Die Unternehmenskultur ist das Ergebnis eines kontinuierlichen Lernprozesses und basiert auf oft unbewussten und unsichtbaren Überzeugungen, Wahrnehmungen, Emotionen, Standards und Normen. Die Grundprämissen der Unternehmenskultur werden dabei während des Sozialisationsprozesses von neuen Beschäftigten übernommen, dadurch gefestigt und somit oft tief in den Werten und Verhaltensweisen der Belegschaft

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

verwurzelt. Das kollektive Verständnis und die geteilten Normen prägen das Verhalten der Beschäftigten sowie die Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens.

Die Entstehung einer Unternehmenskultur ist ein komplexer Prozess, der aus einer Vielzahl von Faktoren resultiert. Im Allgemeinen kann man mehrere Schlüsselmechanismen identifizieren, die zur Bildung und Entwicklung einer Unternehmenskultur beitragen:

**Gründungsphase:** Die Gründungsphase eines Unternehmens ist für den Aufbau der Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung. Die ursprünglichen Gründer eines Unternehmens oder das Führungsteam spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung der Unternehmenskultur. Die Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen der Unternehmensgründer und des ursprünglichen Führungsteams bestimmen die Richtung der Unternehmenskultur.

**Rekrutierung und Einstellung:** Die Art und Weise, wie Beschäftigte rekrutiert und eingestellt werden, trägt zur Formung der Unternehmenskultur bei. Unternehmen, die gezielt nach Beschäftigten suchen, die zu den bestehenden Werten und Normen passen, stärken die Kultur durch die Auswahl passender Kandidat\*innen. Führungskräfte und Beschäftigte mit abweichenden Wertvorstellungen können dagegen die Unternehmenskultur verändern, sofern sie über einen ausreichenden Einfluss verfügen.

**Organisationale Rituale und Praktiken:** Die Einführung regelmäßiger organisatorischer Rituale, wie Meetings, Veranstaltungen, Belohnungs- und Anerkennungsprogramme sowie tägliche Arbeitspraktiken, beeinflussen die Kultur und fördern bestimmte Verhaltensweisen und Normen.

**Erfahrungen und Geschichte:** Die Geschichte und Erfahrungen eines Unternehmens prägen die Kultur. Erfolge, Misserfolge, Krisen und Meilensteine formen die Werte und Normen im Laufe der Zeit und beeinflussen die Einstellung der Beschäftigten.

**Externe Einflüsse:** Externe Faktoren wie Branchentrends, wirtschaftliche Bedingungen, gesetzliche Vorschriften und die kulturelle Umgebung können ebenfalls die Entwicklung der Unternehmenskultur beeinflussen und Veränderungen vorantreiben.

Die Unternehmenskultur ist also das Ergebnis einer Kombination von Faktoren, die im Laufe der Zeit zusammenwirken und sich gegenseitig beeinflussen. Sie ist dynamisch und kann sich weiterentwickeln, wenn das Unternehmen wächst, sich verändert und auf neue Herausforderungen reagiert. Die bewusste Gestaltung und Pflege der Unternehmenskultur durch gezielte Maßnahmen und Führung ist entscheidend, um ein positives und förderliches Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Ziele und Werte des Unternehmens unterstützt, und um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Die Entwicklung und

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Pflege einer gesunden Unternehmenskultur erfordert entsprechend die kontinuierliche Aufmerksamkeit und Bemühungen seitens des Managements, um sicherzustellen, dass die Werte und Normen des Unternehmens die gewünschten Ziele und das Wohl der gesamten Organisation unterstützen.

## DER EINFLUSS DER UNTERNEHMENSKULTUR AUF VERÄNDERUNGSPROZESSE

Bei Transformations- und Veränderungsprozessen in Organisationen spielt die Unternehmenskultur eine entscheidende, wenn nicht sogar *die* entscheidende Rolle. Bei Veränderungsinitiativen, sei es eine strategische Neuausrichtung, die Einführung neuer Technologien oder die Anpassung an veränderte Marktbedingungen, ist es wichtig, die bestehende Unternehmenskultur zu berücksichtigen und aktiv zu steuern. Eine positive und unterstützende Kultur kann den Erfolg solcher Prozesse fördern, während eine ungeeignete Kultur Hindernisse und Widerstände schaffen kann. Dabei ist zwischen kleineren Veränderungen und größeren Transformationsprozessen zu unterscheiden. Während bei kleineren Veränderungen die Veränderungen innerhalb der bestehenden Unternehmenskultur stattfinden und von dieser positiv oder negativ beeinflusst werden, sorgen große Transformationsprozesse dafür, dass die bestehende Unternehmenskultur an ihre Grenzen stoßen kann und selbst transformiert werden muss.

Eine der wichtigsten Funktionen der Unternehmenskultur während des Wandels ist ihre Rolle bei der Mobilisierung der Beschäftigten. Eine starke Kultur, die auf Vertrauen, Offenheit und Zusammenarbeit basiert, kann die Beschäftigten motivieren, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen. Beschäftigte, die die Werte und Ziele der Organisation teilen, sind eher bereit, Veränderungen zu akzeptieren und ihr Verhalten entsprechend anzupassen.

Darüber hinaus dient die Unternehmenskultur als Leitlinie für das Verhalten und die Entscheidungsfindung der Beschäftigten während des Wandels. Wenn die Kultur Innovation und Risikobereitschaft fördert, sind die Beschäftigten eher bereit, neue Ideen voranzutreiben und traditionelle Arbeitsweisen in Frage zu stellen. Eine offene Kommunikationskultur kann dazu beitragen, Missverständnisse zu vermeiden und Ängste vor Veränderungen abzubauen.

Eine ungeeignete oder resistente Kultur kann den Transformationsprozess jedoch erheblich erschweren. Kulturelle Normen und Werte, die auf Stabilität und Status quo ausgerichtet sind, können dazu führen, dass Beschäftigte Veränderungen ablehnen oder

Gefördert durch:



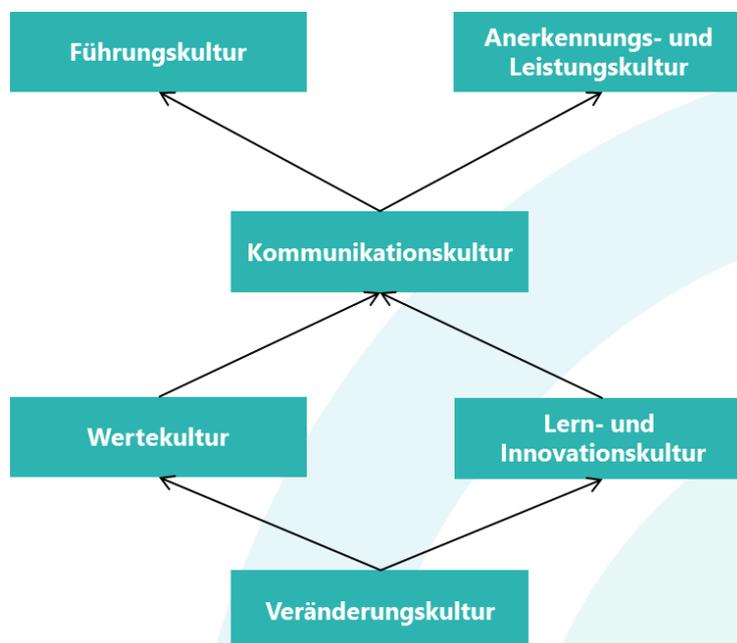
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

sabotieren. Dies erfordert einen gezielten Kulturwandel und eine strategische Intervention, um die Kultur an die neuen Anforderungen anzupassen.

Entscheidend ist daher, dass Führungskräfte und sogenannte Change-Agenten die Unternehmenskultur aktiv managen und in den Veränderungsprozess integrieren. Dies kann durch gezielte Maßnahmen zur Förderung einer offenen Kommunikation, der Beteiligung der Beschäftigten und der Stärkung positiver kultureller Aspekte erreicht werden. Ein bewusstes Kulturmanagement kann dazu beitragen, Veränderungen zu erleichtern, Widerstände zu überwinden und eine agile und anpassungsfähige Organisation zu schaffen, die erfolgreich auf neue Herausforderungen reagieren kann.

## EINE VERÄNDERUNGSFÖRDERLICHE UNTERNEHMENSKULTUR SCHAFFEN – DIE CHANGE-CULTURE

Eine erfolgreiche Veränderungskultur in Unternehmen erfordert eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmenskultur, die sich über verschiedene Bereiche erstreckt. Diese Bereiche sind eng miteinander verknüpft und tragen gemeinsam dazu bei, eine Kultur zu schaffen, die Veränderungen unterstützt und fördert.



### WERTEKULTUR (IDENTITÄT)

Die Wertekultur eines Unternehmens bildet das Fundament für eine erfolgreiche Veränderungskultur. Es geht darum, gemeinsame Werte und Überzeugungen zu definieren und

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

zu verinnerlichen. Die Beschäftigten müssen den Wert und die Bedeutung der Veränderung verstehen und sich mit den angestrebten Zielen identifizieren. Eine klare Unternehmensidentität, die auf Werten wie Innovation, Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit basiert, kann als Leitfaden für den Wandel dienen und die Beschäftigten motivieren, Veränderungen aktiv zu unterstützen. Die Wertekultur beeinflusst alle anderen Bereiche und trägt dazu bei, eine konsistente und zielgerichtete Veränderungskultur zu etablieren.

### **LERN- UND INNOVATIONSKULTUR (FLEXIBILITÄT)**

Die Lern- und Innovationskultur folgt der Wertekultur, da sie auf den gemeinsamen Werten und Überzeugungen aufbaut. Eine offene Einstellung gegenüber neuen Ideen und die Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen sind essentiell für eine erfolgreiche Veränderungskultur. Die Offenheit und Lernbereitschaft unterstützen Innovationen und die Anpassungsfähigkeit der Organisation. Beschäftigte müssen sich ermutigt fühlen, neue Ideen auszuprobieren und auch aus Fehlern zu lernen. Eine Kultur, die kreative Lösungen belohnt und Scheitern nicht bestraft, schafft ein Umfeld, in dem Innovation gedeihen kann. Es ist wichtig, dass Führungskräfte und Teams konstruktives Feedback geben und eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen, die eine offene Kommunikation ermöglicht. Bei der Förderung einer positiven Fehlerkultur sollten Unternehmen nicht nur auf kurzfristige Erfolge abzielen, sondern auch die langfristigen Auswirkungen im Auge behalten. Es ist wichtig zu verstehen, dass vorübergehende negative Auswirkungen und anfängliche Schwierigkeiten Teil des Lernprozesses sind und als solche akzeptiert werden sollten. Durch die Konzentration auf langfristige Ziele und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, können Organisationen langfristige Verbesserungen und Innovationen erreichen, ohne sich von vorübergehenden Herausforderungen entmutigen zu lassen.

### **KOMMUNIKATIONSKULTUR (INFORMATIONSFLOSS)**

Kommunikation und Transparenz sind eng mit der Offenheit und Lernbereitschaft verbunden. Eine offene Kommunikation und transparente Informationsweitergabe fördern den Austausch von Ideen und schaffen Vertrauen. Eine angemessene Kommunikationskultur bildet die Grundlage für eine effektive Zusammenarbeit und eine klare Verständigung über die Veränderungsziele und -prozesse. Eine effektive Veränderungskultur dabei erfordert klare Kommunikation und Transparenz auf allen Ebenen der Organisation. Es geht also darum, einen offenen Informationsfluss zu gewährleisten und sicherzustellen, dass die Beschäftigten gut über die Gründe für die Veränderung, die Ziele und den geplanten Prozess informiert sind. Eine Kultur der offenen Kommunikation ermöglicht es den Beschäftigten, sich einzubringen, Bedenken zu äußern und sich als Teil des Veränderungsprozesses zu engagieren. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle bei der Förderung der Kommunikation und der Sicherstellung, dass Informationen klar und verständlich vermittelt werden.

### **FÜHRUNGSKULTUR (UMSETZUNG)**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Die Führungskultur und die vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten sind ebenfalls von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Veränderungskultur. Führungskräfte müssen als Vorbilder fungieren, den Wandel aktiv vorantreiben und in der Lage sein, den Geführten die für den Wandel notwendigen Kompetenzen zu vermitteln. Sie sollten über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um Teams durch den Veränderungsprozess zu führen und Widerstände zu überwinden. Dies erfordert gezielte Schulungen und die Entwicklung von Führungskompetenzen auf allen Ebenen der Organisation.

#### **ANERKENNUNGS- UND LEISTUNGSKULTUR (MOTIVATION)**

Die richtigen Belohnungssysteme und Anreize können die Bereitschaft zu Veränderungen und deren Umsetzung unterstützen. Dabei geht es darum, Anreize zu schaffen, die im Einklang mit den angestrebten Veränderungszielen stehen. Belohnungen können sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Natur sein und sollten ein Verhalten fördern, das zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen beiträgt. Ein effektives Belohnungssystem ermutigt die Beschäftigten, innovative Ideen voranzutreiben, Risiken einzugehen und sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen. Es ist wichtig, dass Belohnungen fair, transparent und nachvollziehbar sind, um die Motivation und das Engagement der Beschäftigten langfristig zu unterstützen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter [www.traiber.nrw](http://www.traiber.nrw)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages