

KULTUR-AUDITS – DIE EIGENE UNTERNEHMENSKULTUR RICHTIG ERFASSEN UND VERSTEHEN

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 Mitglieder*innen 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 Organisationskultur darstellen, die 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 **formale 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 Organisationskultur umfasst. Diese Kultur entwickelt sich aus den täglichen Interaktionen, Traditionen und informellen Kommunikationskanälen innerhalb des Unternehmens. 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 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 formale Kultur, die Flexibilität und Innovation betont, durch eine informelle Kultur gestärkt werden, die Offenheit für neue Ideen und Experimente fördert.

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 formale 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 des Unternehmens entstehen können. So können beispielsweise zwischen den Beschäftigten der Produktion und der Entwicklungsabteilung unterschiedliche Kulturen bestehen. Diese Subkulturen haben dabei ihre eigene Symbolik,

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

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. Diese Werte 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 Beschäftigten 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 nimmt dahingehend 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 Kund*innen 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 verwurzelt. Dieses kollektive Verständnis und die geteilten Normen prägen das Verhalten der Beschäftigten sowie die Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

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*innen eines Unternehmens oder das Führungsteam spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung der Unternehmenskultur. Die Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen der Unternehmensgründer*innen 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 großen 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 seine 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 sabotieren. Dies erfordert einen gezielten Kulturwandel und eine strategische Intervention, um die Kultur an die neuen Anforderungen anzupassen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

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.

Zugleich können Veränderungen dazu führen, dass die Unternehmenskultur selbst angepasst werden muss. So können Veränderungen in der Unternehmenskultur notwendig sein, um auf interne und externe Herausforderungen zu reagieren, beispielsweise in Form angepasster gesetzlicher Vorgaben, die konkrete Maßnahmen erfordern, welche innerhalb der gegenwärtigen Kultur nur schwer umzusetzen sind. Eine Veränderung der Unternehmenskultur kann auch erforderlich sein, um strategische Ziele zu erreichen. Beispielsweise muss ein Unternehmen, das in eine neue Branche expandieren will, eine Kultur der Innovation und Flexibilität fördern, um in der neuen Branche erfolgreich zu sein. Ebenso kann ein Unternehmen, das sich stärker auf die Zufriedenheit seiner Kund*innen konzentrieren möchte, eine Kultur der Kundenorientierung und der Servicequalität fördern müssen.

KULTUR-AUDITS: DIE UNTERNEHMENS- KULTUR IM DETAIL ERFASSEN

Ein Kultur-Audit ist eine umfassende Bewertung der Werte, des Arbeitsumfelds, der Richtlinien, Praktiken und Einstellungen innerhalb einer Organisation. Ziel ist es, die aktuelle Unternehmenskultur zu verstehen und mögliche Problembereiche zu identifizieren, die Aufmerksamkeit oder Reformen erfordern.

Kultur-Audits gehen über einfache Befragungen und Beobachtungen hinaus. Sie umfassen oft eine Vielzahl von Methoden, um ein umfassendes Bild der Unternehmenskultur zu zeichnen. Dazu gehören anonyme Beschäftigtenbefragungen, persönliche Interviews, Fokusgruppen und die Analyse interner Dokumente und Kommunikation. Ziel ist es, ein detailliertes und differenziertes Verständnis der Kultur zu erlangen, das über oberflächliche Beobachtungen hinausgeht.

Das Hauptziel eines Kultur-Audits besteht dabei darin, Diskrepanzen zwischen der gewünschten und der tatsächlichen Unternehmenskultur aufzudecken. Dies ermöglicht Organisationen, Strategien zu entwickeln, um diese Lücken zu schließen und die Kultur an

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

die Unternehmensziele anzupassen. Ein Kulturaudit dient auch als Schutzmechanismus, indem es potenzielle Risiken identifiziert, die sonst unbemerkt bleiben könnten.

Ein weiterer wichtiger Zweck eines Kulturaudits ist die kontinuierliche Überwachung und Verbesserung der Unternehmenskultur. Das Geschäftsumfeld verändert sich ständig und Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Kultur mit diesen Veränderungen Schritt hält. Kultur-Audits bieten eine strukturierte Methode, um regelmäßig Feedback einzuholen und Anpassungen vorzunehmen, die die Kultur stärken und an aktuelle Herausforderungen anpassen.

Ein gut durchgeführtes Kultur-Audit bietet dahingehend zahlreiche Vorteile:

- 🌀 **Frühwarnsystem:** Es ermöglicht Organisationen, Probleme frühzeitig zu erkennen und anzugehen, bevor sie eskalieren. Durch regelmäßige Kultur-Audits können Unternehmen potenzielle Probleme identifizieren, bevor sie zu größeren Herausforderungen werden.
- 🌀 **Unterstützung von Veränderungsprozessen:** Kultur-Audits können Veränderungsprozesse in einer Organisation unterstützen. Durch eine umfassende Bewertung der bestehenden Unternehmenskultur und die Identifizierung von Bereichen, in denen Verbesserungs- oder Anpassungsbedarf besteht, kann ein Kultur-Audit die Grundlage für ein effektives Change Management legen. Dies erleichtert die Planung und Umsetzung von Veränderungen, da die Maßnahmen auf einer soliden Kenntnis der kulturellen Dynamik basieren und somit zielgerichteter und nachhaltiger gestaltet werden können.
- 🌀 **Förderung von Innovation und Anpassungsfähigkeit:** Durch die Identifizierung kultureller Barrieren, die Kreativität und Innovationsprozesse behindern können, ermöglicht ein Kultur-Audit die Umsetzung von Strategien zur Beseitigung dieser Barrieren. Unternehmen können so eine Kultur fördern, die offen für neue Ideen ist, Experimentierfreude unterstützt und Veränderungen als Chance und nicht als Bedrohung begreift.
- 🌀 **Vertrauensbildung:** Transparente und proaktive Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur stärken das Vertrauen von Kund*innen, Beschäftigten und Investoren. Eine offene Kommunikation der Ergebnisse des Kultur-Audits und der geplanten Maßnahmen kann das Vertrauen in die Organisation stärken.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Regulatorische Compliance:** Ein Kultur-Audit hilft sicherzustellen, dass die Organisation alle gesetzlichen Anforderungen erfüllt. Durch die Identifizierung und Behebung von Compliance-Problemen können Unternehmen rechtliche Risiken minimieren.
- ☞ **Risikominimierung:** Durch die Identifizierung potenzieller Risikobereiche können finanzielle Verluste und Reputationsschäden reduziert werden. Ein Kultur-Audit kann helfen, Risiken wie Betrug, Belästigung und Diskriminierung zu minimieren.

DIE STRUKTUR EINES KULTUR-AUDITS

Ein Kultur-Audit umfasst typischerweise drei Phasen: Bewertung, Analyse und Empfehlungen.

1. BEWERTUNG

Die Bewertung beginnt mit der Sichtung von Dokumenten und Richtlinien der Organisation. Dazu können Vision Statements, Beschäftigtenhandbücher, Verhaltenskodexe und Kommunikationsmaterialien gehören. Anschließend wird eine Kulturmfrage durchgeführt, um die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Beschäftigten zu erfassen. Weitere wichtige Schritte sind Kund*innenbefragungen und Fokusgruppen, die tiefere Einblicke in die Unternehmenskultur geben:

- ☞ **Anonyme Umfragen:** Sie bieten den Beschäftigten einen sicheren Raum, um ehrlich über ihre Erfahrungen zu berichten. Anonyme Umfragen können wertvolle quantitative Daten liefern, die Trends und Muster in der Unternehmenskultur aufzeigen.
- ☞ **Beobachtungen:** Direktes Beobachten der Arbeitsumgebung und der täglichen Interaktionen kann helfen, die tatsächliche Unternehmenskultur besser zu verstehen. Beobachtungen können geplante und unangekündigte Besuche umfassen, um ein möglichst realistisches Bild zu erhalten.
- ☞ **Dokumentenprüfung:** Analyse bestehender Richtlinien und Verfahren, um Diskrepanzen aufzudecken. Eine gründliche Dokumentenprüfung kann aufzeigen, ob die offiziellen Richtlinien mit der tatsächlichen Praxis übereinstimmen und ob es Lücken gibt, die geschlossen werden müssen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Interviews und Fokusgruppen:** Einzel- und Gruppeninterviews bieten tiefere Einblicke und ermöglichen eine detailliertere Untersuchung spezifischer Probleme. Interviews und Fokusgruppen können qualitative Daten liefern, die helfen, die Nuancen der Unternehmenskultur besser zu verstehen.
- ☞ **Kund*innenfeedback:** Bewertungen und Rückmeldungen von Kund*innen können wertvolle Informationen über die externe Wahrnehmung der Unternehmenskultur liefern. Kund*innenfeedback kann Aufschluss darüber geben, wie die Kultur die Kund*innenbeziehungen beeinflusst und wo Verbesserungen notwendig sind.

In dieser Phase ist es wichtig, einen breiten und repräsentativen Querschnitt der Belegschaft einzubeziehen. Verschiedene Abteilungen, Hierarchieebenen und Standorte sollten berücksichtigt werden, um ein umfassendes Bild der Kultur zu erhalten. Auch externe Stakeholder wie Kund*innen und Lieferant*innen können wertvolle Einblicke liefern.

2. ANALYSE

In der Analysephase werden die erhobenen Daten auf Muster und Trends untersucht. Ziel ist es zu verstehen, ob die Unternehmenskultur die langfristigen Ziele der Organisation unterstützt und ein sicheres und respektvolles Arbeitsumfeld bietet.

Die Analyse umfasst sowohl quantitative als auch qualitative Methoden. Statistische Analysen von Umfragedaten können Trends und Muster aufzeigen, während qualitative Analysen von Interviews und Fokusgruppen tiefere Einblicke in spezifische kulturelle Dynamiken bieten. Es ist wichtig, sowohl positive als auch negative Aspekte der Kultur zu identifizieren, um ein ausgewogenes Bild zu erhalten.

- ☞ **Quantitative Analysen:**
 - **Statistische Auswertungen:** Die gesammelten Daten aus strukturierten Fragebögen sollten statistisch ausgewertet werden, um Muster und Trends zu identifizieren. Diese Analysen können dabei helfen, Bereiche mit hoher Zufriedenheit und solche mit Verbesserungsbedarf zu erkennen.
 - **Benchmarking:** Die Ergebnisse können mit Branchenstandards oder historischen Daten des Unternehmens verglichen werden, um die relative Position der Unternehmenskultur zu bewerten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

 Qualitative Analysen:

- **Themenanalyse:** Bei der Analyse von offenen Fragen, Interviews und Beobachtungen können wiederkehrende Themen und Aussagen identifiziert werden. Diese qualitative Analyse bietet tiefergehende Einblicke in spezifische kulturelle Dynamiken und Probleme.
- **Narrative Analysen:** Durch die Untersuchung von Erzählungen und Geschichten, die innerhalb der Organisation kursieren, können tief verwurzelte kulturelle Werte und Überzeugungen aufgedeckt werden.

3. EMPFEHLUNGEN

In der letzten Phase werden die Ergebnisse der Geschäftsführung und den Führungskräften in einer detaillierten Präsentation vorgestellt und Lösungen entwickelt, die die Organisation näher an ihre Werte und Ziele bringen. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskräfte die Bedeutung der Ergebnisse verstehen und sich zu den vorgeschlagenen Maßnahmen verpflichten. Die Ergebnisse des Kultur-Audits sollten darüber hinaus einem klaren und verständlichen Bericht zusammengefasst werden. Der Bericht sollte sowohl quantitative als auch qualitative Daten enthalten und klare Handlungsempfehlungen geben. Nach der Präsentation der Ergebnisse an die Führungsebene sollten die wichtigsten Erkenntnisse und geplanten Maßnahmen auch den Beschäftigten transparent kommuniziert werden. Dies kann durch unternehmensweite Meetings, E-Mails oder Intranet-Updates erfolgen. Den Beschäftigten sollte dabei die Möglichkeit gegeben werden, Feedback zu den Ergebnissen und den vorgeschlagenen Maßnahmen zu geben. Dies kann durch Follow-up-Umfragen oder offene Diskussionsforen erfolgen.

Die Empfehlungen sollten konkret und umsetzbar sein. Sie können kurzfristige Maßnahmen zur raschen Verbesserung der Kultur ebenso umfassen wie langfristige Strategien für nachhaltige Veränderungen. Beispiele sind die Einführung neuer Kommunikationskanäle, die Überarbeitung von Verhaltenskodexen oder die Durchführung von Schulungsprogrammen.

TIPPS ZUR IMPLEMENTIERUNG DER ABGELEITETEN MAßNAHMEN

-  **Priorisierung:** Basierend auf den Ergebnissen des Kultur-Audits sollten die identifizierten Problembereiche priorisiert werden. Dies hilft, die dringendsten Themen zuerst anzugehen und schrittweise Verbesserungen umzusetzen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Ressourcenzuweisung:** Es sollten ausreichende Ressourcen (Zeit, Budget, Personal) zugewiesen werden, um die empfohlenen Maßnahmen effektiv umzusetzen.
- ☞ **Schulungsprogramme:** Um kulturelle Veränderungen zu unterstützen, können Schulungs- und Sensibilisierungsprogramme entwickelt und implementiert werden. Diese sollten auf die spezifischen Bedürfnisse der Organisation abgestimmt sein.
- ☞ **Kontinuierliche Verbesserung:** Unternehmenskultur ist kein statisches Konzept. Es sollte ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess etabliert werden, der regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen der Maßnahmen ermöglicht.
- ☞ **Regelmäßige Überprüfungen:** Die Fortschritte bei der Umsetzung der Maßnahmen sollten regelmäßig überprüft werden. Dies kann durch Folge-Audits, kontinuierliche Umfragen oder regelmäßige Feedback-Runden erfolgen.
- ☞ **Messbare Ziele:** Klare, messbare Ziele sollten gesetzt werden, um den Erfolg der kulturellen Veränderungen zu bewerten. Diese Ziele sollten spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden (SMART) sein.
- ☞ **Kultureller Wandel:** Langfristige Nachverfolgung und Bewertung der kulturellen Veränderungen sind notwendig, um sicherzustellen, dass die gewünschten Verbesserungen nachhaltig sind. Dies kann durch jährliche Kultur-Audits oder andere langfristige Überwachungsinstrumente erreicht werden.
- ☞ **Anpassung der Strategien:** Basierend auf den langfristigen Ergebnissen sollten Strategien und Maßnahmen kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt werden, um die Unternehmenskultur weiter zu stärken und an neue Herausforderungen anzupassen.

Das SMART-Prinzip

Das SMART-Prinzip ist ein bewährtes Konzept zur Zielformulierung, das sicherstellt, dass Ziele klar definiert, erreichbar und messbar sind. Jedes Ziel sollte die folgenden fünf Kriterien erfüllen:

1. Spezifisch (Specific): Ein Ziel sollte spezifisch und klar formuliert sein. Es muss eindeutig definiert werden, was erreicht werden soll.

Beispiel: Anstatt "Ich möchte besser im Umgang mit Kund*innen werden", sollte das Ziel spezifisch lauten: "Ich möchte meine Kund*innenkommunikation verbessern, indem ich einen Kurs zur Verbesserung meiner Kommunikationsfähigkeiten besuche."

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

2. Messbar (Measurable): Ein Ziel sollte messbar sein, sodass Fortschritte und Erfolge objektiv beurteilt werden können. Messbare Ziele enthalten Kriterien, die es ermöglichen, den Fortschritt zu verfolgen und das Endziel zu bewerten.

Beispiel: "Wir wollen die Beschäftigtenzufriedenheit in der Abteilung X innerhalb von sechs Monaten um 15 % erhöhen, gemessen durch die Ergebnisse der jährlichen Beschäftigtenumfrage."

3. Erreichbar (Achievable): Ein Ziel sollte realistisch und erreichbar sein, basierend auf den vorhandenen Ressourcen, Fähigkeiten und Rahmenbedingungen. Es sollte herausfordernd, aber nicht unerreichbar sein.

Beispiel: "Wir wollen innerhalb eines Jahres 80 % der Beschäftigten in der Nutzung unseres neuen Kommunikationssystems schulen."

4. Relevant (Relevant): Ein Ziel sollte relevant und bedeutungsvoll sein, sowohl im Hinblick auf die übergeordneten Ziele des Unternehmens als auch auf konkret geplante Maßnahmen.

Beispiel: "Wir wollen die Transparenz unserer Entscheidungsprozesse erhöhen, um das Vertrauen der Beschäftigten in die Führung zu stärken."

Zeitgebunden (Time-bound): Ein Ziel sollte einen klaren Zeitrahmen haben, bis wann es erreicht werden soll. Dies schafft Dringlichkeit und ermöglicht die Planung von Zwischenzielen.

Beispiel: "Wir wollen bis Ende des nächsten Quartals einen Maßnahmenplan zur Verbesserung der Work-Life-Balance entwickeln und implementieren."

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIBER.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

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages