



Foto: DDH

Gemeinsame Perspektive: Eine gute Unternehmenskultur äußert sich häufig an geteilten Wertvorstellungen von Unternehmern und Mitarbeitern.

UNTERNEHMENSKULTUR

Barbara Beyer

Kultur freilegen



Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller Grundannahmen, Normen, Werte, Denkhaltungen, Rituale, Symbole und Umgangsformen in einem Unternehmen. Sie prägt das Verhalten der Mitarbeiter, das Erscheinungsbild des Unternehmens und differenziert Betriebe im Wettbewerb.

Im letzten Teil unserer Serie modernes Büro- und Betriebsmanagement möchte ich mich dem Thema Unternehmenskultur widmen. Kultur und Führung, so sagt man, sind untrennbar miteinander verbunden. Auch wird gesagt, dass Kultur und Strategie zu den wichtigsten Stellhebeln des Unternehmens gehören. Beide helfen dabei Ziele zu erreichen und die Überlebens- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Nun mag der eine oder andere von ihnen sagen: „Was interessiert mich Strategie und dieses ‚Kulturgedöns‘? Ich muss schauen, dass mein Laden läuft und ich meine Baustellen abgewickelt bekomme.“ Streng genommen ist auch das eine

Strategie. Vielleicht etwas kurzfristig gedacht, aber auch sie prägt ihre ureigene Unternehmenskultur.

Immer mehr Kollegen machen sich jedoch strategische Gedanken und brechen ihre Ziele herunter, erhalten Klarheit, wohin die Reise mittel- und langfristig gehen soll und treffen die immer komplexer werdenden Entscheidungen basierend auf diesen Zielen und Vorgaben. Häufig ist dies schon ein großer Wettbewerbsunterschied.

Trotz aller Strategieüberlegungen und Zielformulierungen scheitert man jedoch manchmal auf halbem Weg oder es erfordert einen unglaublichen Kraftakt, um gewünschte und notwendige Veränderungen voranzutreiben.

Einfluss der Unternehmenskultur

Worin kann das liegen?

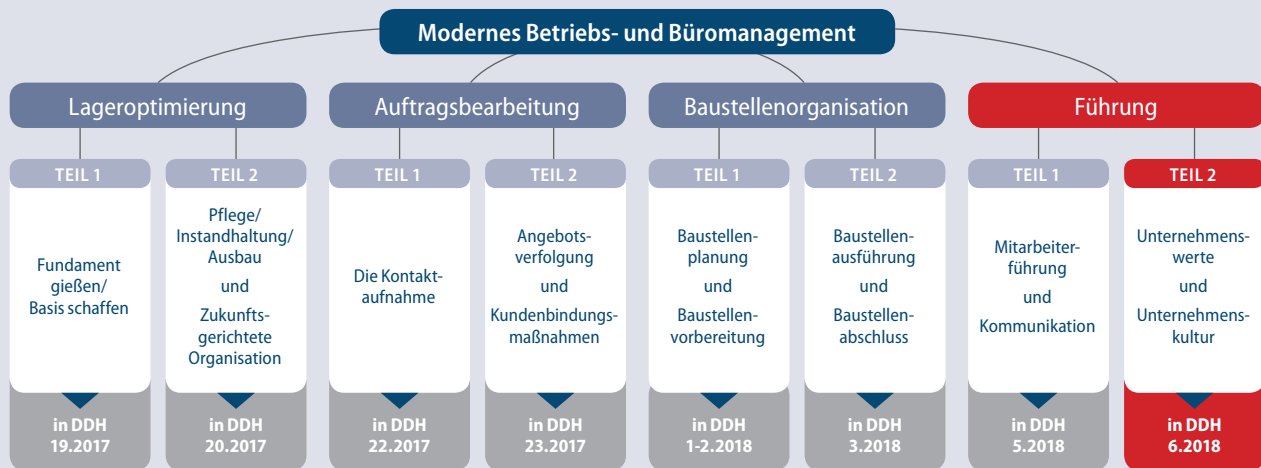
Simple und mit den Worten des aus der Managementliteratur nicht wegzudenkenden Ökonoms Peter Drucker gesagt:

„Kultur verzehrt die Strategie zum Frühstück!“

Das heißt: Der Stellenwert der im Unternehmen verankerten Kultur wurde unterschätzt, sie hat die Strategie beeinflusst. Das Problem: Kultur ist nur schwer fassbar. Vieles was die Kultur ausmacht beruht auf unausgesprochenen Verhaltensmustern. Sie ist geprägt von Über-

i MODERNES BETRIEBS- UND BÜROMANAGEMENT

Mit unserer achteiligen Serie „Modernes Betriebs- und Büromanagement“ geben wir konkrete Anregungen, wie Sie Ihre betrieblichen Strukturen systematisch verbessern können. Autorin Barbara Beyer schreibt direkt aus der Beratungspraxis und kennt die Branche. Sie ist selbstständige Betriebsberaterin, Gesellschafterin eines Dachdeckerbetriebs und führt regelmäßig Workshops zum Thema durch, unter anderem in Eslohe, für den Landesverband Rheinland-Pfalz und in der Braas Akademie. Sie haben Fragen, eine Meinung oder Anregungen? Schreiben Sie uns an betriebsoptimierung@rudolf-mueller.de



43
Betrieb

zeugungen, Traditionen, den sozialen Beziehungen, unserer Umwelt und der Natur der im System befindlichen Menschen. Stimmt sie mit den Werten, Bedürfnissen und Motiven des Einzelnen überein, erzeugt es ein ganz besonderes Engagement. Findet keine Identifikation statt, kommt es zur sogenannten Entropie – die Energie, die durch unproduktives Arbeiten verloren geht und ein Maß für Konflikt, Spannung und Frustration in einer Gruppe darstellt.

Während Strategie eine klassische Chefaufgabe ist, kann die Kultur die Absichten und Ziele des Chefs mit dem Wissen und den Erfahrungen der Mitarbeiter verbinden.

Kultur greifbar machen

Um die Begrifflichkeit „Kultur“ greifbarer zu machen, bediene ich mich vier Definitionen anerkannter Wissenschaftler:

- Kultur ist ein Gruppenphänomen. Sie lebt durch gemeinschaftliches Verhalten, gemeinsame Werte und Einstellungen und wird somit immer irgendwie geteilt.
- Kultur ist sozusagen in einer Organisation allgegenwärtig. Gruppenrituale, kollektives Verhalten, sichtbare Symbole sind ein Ausdruck davon.

- Kultur kann sehr lange überdauern und somit die Gedanken und das Handeln einer Gruppe bestimmen.
- Kultur ist auch etwas Unausgesprochenes. Sie zwingt Menschen fast unerschwinglich dazu sie instinktiv zu bemerken und auf sie zu reagieren.

Kultur lässt sich auch auf einen gesamten Berufsstand beziehen, man könnte sie „Branchenkultur“ nennen. Provokativ gefragt: Macht sich in unserer Dachdecker-Gemeinschaft nicht ein Gruppenphänomen breit, dass gemeinsame Werte immer stärker infrage stellt, negative Erwartungshaltungen, Denkweisen und Glaubenssätze formt und die allgegenwärtige ehemalige positive Kultur des Handwerkers in zunehmendem Maße mit schlechten Erzählungen belegt wird? Fast schon unausgesprochen brennt sich das „schlechte Bild“ des Handwerkers außen wie innen ein. Leider wird es nicht selten noch aus den eigenen Reihen gefüttert. Diese sich verbreitende Denkweise wird zum Beispiel durch typische Aussagen unterstützt:

- Handwerker will doch eh keiner werden!
- Ich sage meinen Kindern, sie sollen lieber studieren!

- Wir verdienen doch nichts!
- Meine Mitarbeiter sind nur krank!
- Als Dachdecker stehst du immer mit einem Bein im Gefängnis!
- Wir können keine höheren Preise verlangen!
- Der Beruf ist viel zu gefährlich!
- Unsere Arbeit wird nicht wertgeschätzt!

Man bekommt den Eindruck, dass sich der einzelne Dachdeckerbetrieb seinem unausweichlichen Schicksal hingibt und sich so immer mehr in der Dachdeckerkultur der Glaube verankert: Wir Dachdecker sind die Verlierer der Gesellschaft. Die einst einmal so starken gemeinsamen Werte, Vorstellungen und Einstellungen, Symbole, Geschichte

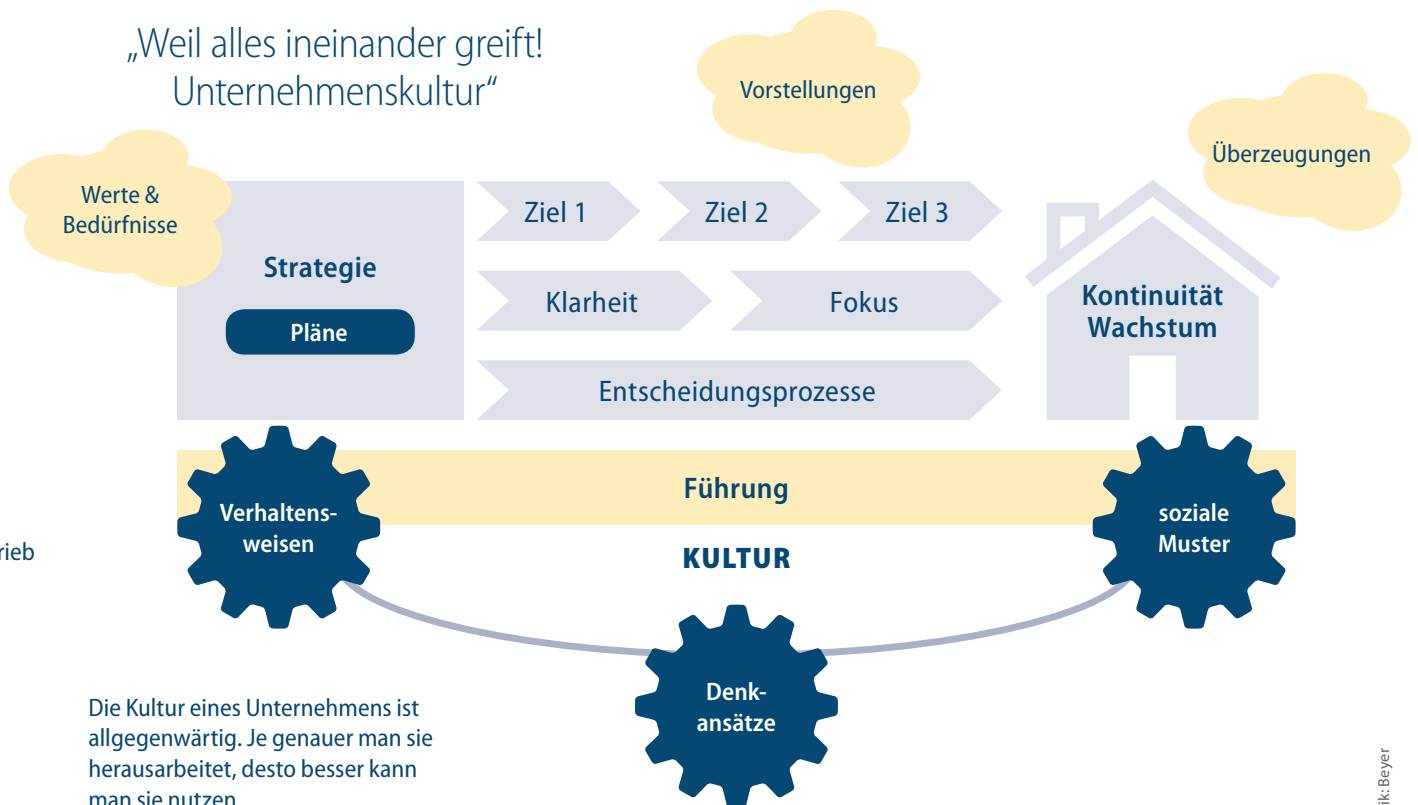
Anzeige

**Einstecken,
anschließen,
fertig!**

Der Dichtlippen-
Gully für die
Dachsanierung

www.dach24.com

„Weil alles ineinander greift!
Unternehmenskultur“



Die Kultur eines Unternehmens ist allgegenwärtig. Je genauer man sie herausarbeitet, desto besser kann man sie nutzen.

Grafik: Beyer

ten, die die Dachdecker auszeichneten, scheinen sich nach und nach immer mehr aufzulösen und damit auch die Kräfte, die einst von dieser Branchenkultur ausgingen.

Mein Appell an Sie liebe Dachdecker und Unternehmer: Stehen Sie auf und stellen Sie sich mit stolzgeschwellter Brust hin. Seien Sie sich bewusst, nicht Sie als Handwerker sind die Verlierer, wenn wir

so weitermachen, sondern wir als Gesellschaft werden die Verlierer sein, wenn es unser kostbares Handwerk nicht mehr gibt.

Machen Sie sich mal wieder bewusst, was Sie als Dachdecker besonders auszeichnet:

- Das Dachdeckerhandwerk ist gelebte Gemeinschaft, Kameradschaftlichkeit.
- Wenn es darauf ankommt, steht man füreinander ein. Hierzu gibt es zahlreiche Beispiele und Geschichten mit hoher Emotionalität.
- Die wirtschaftliche Perspektive ist gut, denn das Handwerk wird immer gebraucht!
- Der Dachdecker erfüllt ein Grundbedürfnis von Menschen: Er gibt uns ein Dach über dem Kopf, er macht es gemütlich, warm, lichtdurchflutet. Er ermöglicht Wohlbefinden.
- In der Zusammenkunft tauscht man sich aus, lernt voneinander, stärkt einander, bringt sich gegenseitig weiter.
- Das Zeichen der beruflichen Zugehörigkeit trägt man mit Stolz!
- Zukunftsgerichtet und dennoch seiner Tradition treu bleibend sind viele seiner Prozesse und Vorgehensweisen.

TABELLE		
Kulturelle Dimension		
Menschliche Interaktion	Unabhängig	Eigenständigkeit
		Individuelles Engagement
		Wettbewerb
	Abhängig	Integration
		Beziehung
		Kooperation
Reaktion auf Veränderung	Stabilität	Gruppenerfolg
		Beständigkeit
		Vorhersehbarkeit
	Flexibilität	Festhalten am Status quo
		Anpassungsfähigkeit
		Dem Wandel aufgeschlossen

Teilen Sie es mit, wie toll es ist ein Dachdecker zu sein. Machen Sie sich bemerkbar und Ihre persönlichen und Ihr Unternehmen auszeichnenden Werte sichtbar. Rufen Sie Ihre alten Traditionen und Stärken wieder ab, das ist Ihre Kultur! Fügen Sie sich nicht Ihrem Schicksal, sondern nehmen es selbst in die Hand und zeigen wie einzigartige Werte, Rituale, Erzählungen und Legenden Sie als Dachdecker und als individuellen Betrieb auszeichnen.

Vielleicht können Sie nicht die Masse bewegen, aber im kleinen Umfeld, in Ihrer Region können Sie hervorstechen. Kultur wirkt nach Innen und nach Außen, das ist wissenschaftlich bewiesen.

Menschen fühlen sich zu einer Organisation hingezogen, wenn sie ähnliche Charaktermerkmale aufweist wie man selbst. Eine gesunde und gute Unternehmenskultur, also ein gesundes Verhalten, eine inspirierende Denkweise, wird zu einem sich selbstverstärkenden System. Sie werden es daran spüren, dass Sie als Ge-

meinschaft resistenter gegenüber äußeren Einflüssen werden, aber auch und vor allem daran, dass Sie für Außenstehende attraktiver werden. Prüfen Sie Ihre ganz ureigensten persönlichen Werte, die Werte Ihrer Mitarbeiter und gleichen Sie diese mit Ihrer aktuellen und gewünschten Kultur ab (dafür gibt es Online-Befragungen und Kulturworkshops).

Die eigene Kultur herausarbeiten

In der Tabelle „Kulturelle Dimensionen“ sehen Sie verschiedene Grundmuster von Unternehmenskultur. In meinen bisherigen Beobachtungen in diversen Dachdeckerbetrieben konnte ich in der Art und Weise wie die Menschen interagieren mehrheitlich beobachten, dass Wert auf Integration, Kooperation und Beziehung gelegt wird. Erfolg ist selten eine Individualleistung, sondern eine Gruppenleistung. Wenn Sie sich also dort wiedererkennen, dann suchen Sie auch genau mit diesen Werten Ihre neu-

en Mitarbeiter. Ist Ihnen sowie Ihren Mitarbeitern jedoch eher Eigenständigkeit, individuelles Engagement und Wettbewerb innerhalb der Gruppe wichtig, dann sollten diese Werte außen und innen sichtbar werden, um die richtigen Mitarbeiter auf sich aufmerksam zu machen.

Betrachtet man die 2. grundlegende Dimension, die es bei dem Verständnis der eigenen Unternehmenskultur zu verstehen gilt, so lautet diese die „Reaktion auf Veränderung“.

Während die eine Unternehmenskultur bei der Reaktion auf Veränderung stärker auf Stabilität baut und damit auf Beständigkeit, Vorhersehbarkeit und dem Festhalten am Status quo setzt, setzt die andere Kulturform auf Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Aufgeschlossenheit dem Wandel gegenüber.

Dabei kommen mir nachstehende Gedanken in den Sinn: Fachkräftemangel, Handwerk 4.0, Grenzöffnungen und der

Anzeige

// Dachsicherheit?

Schutz vor Ab- und Durchsturz, geprüft und zertifiziert, einfach nachzurüsten ...

Sicher gelöst.



- Zertifizierte Sicherheits- und Schutzsysteme für das Flachdach
- Ab- und Durchsturzsicherungen
- Auffangsicherungen
- Systeme zum Schutz vor Hagel und Einbruch
- Kostenersparnis durch verkürzte Einnetzungs- und Bauzeiten
- Für Neubau und für Sanierung, auch nachrüstbar

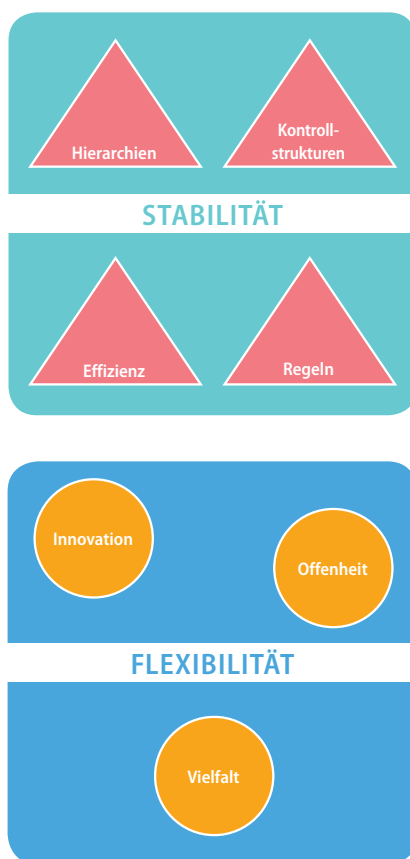


www.essmann.de

damit verbundene sich ändernde Wettbewerb, u. v. m. stürzen das Handwerk in einen gezwungenen Umbruch – vielleicht auch Aufbruch! Soll heißen, dass einerseits eine ungemeine Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Dachdeckerhandwerk gefordert ist, andererseits sucht der Dachdecker eher die Stabilität und Beständigkeit. Das bringt schon allein seine Dienstleistung mit sich. Auch die Tatsache, dass die Unternehmenskultur der Stabilität Regeln und Kontrollstrukturen liebt und lebt, so auch stärkere Hierarchien aufweist sowie bei Veränderung das Streben nach Effizienz gilt, zeigt noch einmal mehr, dass es eher im Dachdeckerhandwerk vorzufinden ist.

Die Unternehmenskultur, die eher auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit setzt, neigt zur Innovation, Offenheit gegenüber Neuem, auch oder besonders in Richtung Führung. Es ist also eine sehr gegensätzliche Art und Weise auf Veränderung zu reagieren und ich kann mir nur zu gut vorstellen, dass hier fast schon ein Paradigmenwechsel im Handwerk stattfindet oder auch stattfinden muss. Es ist die Stabilität und die Beständigkeit, die den gelernten und qualifizierten Dachdecker auszeichnet und es ist der Markt u. a. durch die Digitalisierung und Globalisierung, der Kunde sowie der nächste „neue“ Mitarbeiter, die eine enorme Flexibilität, Innovation und Anpassungsfähigkeit einfordern.

Mein Zwischenfazit: Es ist die Herausforderung zu lernen, wie auf Dauer mit all den Veränderungen und Herausforderungen am Markt, der Schnellebigkeit, der geforderten Flexibilität, der Vielfalt an Aufgaben, die an den Dachdecker gestellt werden, umzugehen. Und gleichzeitig alle Regeln, Normen und Hierar-



Grafik: Beyer

**Für viele Betriebe schwierig:
Sie verkörpern Stabilität, agieren
aber in sehr dynamischen Zeiten.**

chien einzuhalten. Ein entscheidender Erfolgsfaktor dabei ist es, seine eigene Unternehmenskultur zu verstehen und zu kennen!

Betrachtung der Kulturstile

Schauen wir uns nun neben der allgemeinen Kulturdefinition, den gemeinsamen kulturellen Sachverhalten und den beiden Kulturdimensionen noch eine vierte Kulturauffälligkeit an. Die Kulturstile. Diese drücken aus, wie vorwiegend im Unternehmen gedacht wird, wie sich verhalten wird, welche Werte und Überzeugungen im Unternehmen gelebt werden.

Diese acht Stile lauten wie folgt:

1. Fürsorglichkeit
2. Sinn
3. Lernen
4. Freude
5. Ergebnisse
6. Autorität
7. Sicherheit
8. Auftrag

In den mir bekannten Betrieben finde ich überwiegend Stile wie Fürsorglichkeit, Ergebnisse und Auftrag, ab und an auch noch Sicherheit. Näher erläutert bedeutet das Folgendes:

- Bei der Fürsorglichkeit ist der kulturelle Stil geprägt durch Beziehung, durch gegenseitiges Vertrauen. Das Arbeitsumfeld ist eher partnerschaftlich und die Mitarbeiter helfen und unterstützen sich gegenseitig. Loyalität wird großgeschrieben und der Chef legt Wert auf Teamarbeit und Aufrichtigkeit. Es werden ehrliche Worte gesprochen.
- Beim kulturellen Stil „Ergebnisse“ hingegen steht Leistung und Gewinn im Vordergrund. Das Arbeitsumfeld ist ein Ort, an dem es um Resultate, eben um Ergebnisse geht. Der Antrieb der Mitarbeiter ist Fähigkeiten und Potenziale auszubauen und für den Chef steht vor allem das Erreichen der Ziele im Vordergrund.
- In dem 3. von mir häufig wahrgenommenen Kulturstil „Auftrag“ zeigen sich vor allem Respekt, Struktur und gemeinsame Normen. Die Menschen neigen in diesem Umfeld dazu, Regeln einzuhalten und sich anzupassen. Kooperation zeichnet die Mannschaft aus und Chefs legen eher Wert auf die Einhaltung von Tradition und Prozessen.

Das eine oder andere Mal habe ich auch schon den Kulturstil „Sicherheit“ oder zumindest Ansätze davon wahrgenommen. Hier zeigen sich die Menschen sehr risikobewusst und wägen die Dinge ganz genau ab. Die Mitarbeiter eint der Wunsch nach Schutz und der Vorhersehbarkeit von Veränderungen. Chefs legen sehr großen Wert auf Planung – wenngleich ich das in der Dachdeckerbranche als enorm herausfordernd empfinde.

Meist wird nicht nur ein kultureller Stil gelebt, sondern ein Mix. Diese Stile korrespondieren jedoch nicht alle immer miteinander und können sich somit gegenseitig im Wege stehen. Auch haben die Stile nicht nur Vorteile. Ein Beispiel sind die häufig gemeinsam vorkommenden Stile „Fürsorglichkeit und Ergebnisse“. Diese beiden Stile sind konkurrierend in ihren Anforderungen und

Anzeige



es kostet eine Menge Energie, beide Stile am Leben zu erhalten. Welchen Wert wollen Sie denn nun tatsächlich fördern? Welche Erwartungen werden an das Verhalten der Mitarbeiter gestellt? Bei den Mitarbeitern erzeugen diese Widersprüche im Unternehmen häufig Verwirrung. Sollen die Mitarbeiter nun das Erreichen der Ziele in den Vordergrund ihres Handelns stellen oder im Team auf gemeinsamen Erfolg setzen? Im Gegensatz dazu ermutigt eine Kultur, die die Stile „Fürsorglichkeit“ und „Auftrag“ lebt, die Teamarbeit, das Vertrauen und den respektvollen Umgang. Die Herausforderung hier ist die Neigung zum Gruppendenken. Soll heißen, dass eine gewisse Abhängigkeit von konsensbasierten Entscheidungen vorliegt, sowie dass schwierige Themen eher vermieden werden.

Wollen Sie strategisch Innovationen einführen, Prozesse verändern und alte Strukturen aufbrechen, dann sollten Sie sich bewusst sein, dass das mit ziemlicher Sicherheit schiefgeht, solange Sie sich nicht über Ihre Kultur auf allen Ebenen ein Bild gemacht haben.

Kultur öffnet Perspektiven

Mein Fazit: Warten Sie nicht auf andere, sondern starten Sie bei sich selbst. Wenn Sie es schaffen, Ihre Kultur und damit verbunden auch Ihre Werte zu

verstehen und diese für sich und Ihr Unternehmen zu nutzen, öffnen sich Ihnen neue Perspektiven. Wenn bei einer Änderung des einen Stils vielleicht Werte wegfallen, so eröffnet es neuen und anderen Werten den Zugang. Meist liegt im Verlassen der Komfortzone eher eine große Chance. Festhalten möchte ich, dass anhand von Studien (unter anderem Harvard Business School) belegt wurde, dass sich nachweislich die Geschäftsergebnisse verbessern, wenn eine starke Kultur gut mit der Strategie und der Unternehmensführung abgestimmt ist. Fakt ist auch, dass wir in allen Betrieben einen oder mehrere Kulturstile leben. Ebenfalls einer Tatsache entspricht, dass wir alle, ganz unabhängig

von Organisationstyp, Größe, Branche, Geografie, von den beiden Dimensionen „menschlicher Interaktion“ und „Reaktion auf Veränderung“ beeinflusst werden. Ihr größter Nutzen sich mit Ihrer Kultur einmal auseinanderzusetzen, wird der sein, dass Sie damit nach Außen wirken können. Und das heißt unter anderem auf das immer dynamischere, aber auch unsicherere Umfeld besser reagieren zu können. Oder auch im Zusammenhang mit dem berühmten Fachkräftemangel viel gezielter Ihre potenziellen Mitarbeiter ansprechen zu können. In diesem Sinne viel Glück bei Ihrer Kulturdefinition und beim Erkunden Ihres eigenen Kulturstils! //

Suchbegriffe online: www.ddh.de

Betriebsführung

Unternehmensführung



Autorin

Barbara Beyer ist Organisationscoach, Personalentwicklerin und selbstständige Betriebsberaterin für Dachdeckerbetriebe. Sie ist zudem Gesellschafterin des Dachdeckerbetriebs Bauer Bedachungen aus Laichingen (www.bauer-bedachungen.de).

Anzeige



Die neue Flachdachrichtlinie

- ☒ Grundregel sowie Flachdachrichtlinie – Ausgabe Dezember 2016 mit Änderungen November 2017
- ☒ sämtliche relevanten Hinweise, Merkblätter und Produktdatenblätter für die Ausführung von Dachabdichtungsarbeiten

☒ **Jetzt bestellen!**

www.bauchfachmedien.de/flachdachrichtlinie