

# Personalmanagement und Unternehmenskultur Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements auf die Unternehmenskultur

## Worum geht es?

Der vorliegende Beitrag behandelt die Frage, inwieweit die Unternehmenskultur strategieorientiert gestaltet, gelenkt und kontrolliert werden kann und welche Rollen dem Personalmanagement bei der Realisierung der Kulturgestaltung und Kulturvermittlung zukommt. Anhand des «Drei-Ebenen-Modells» von Schein (1985) werden Handlungsfelder identifiziert, die dem Personalmanagement unterschiedlich ausgeprägte Interventions- und Lenkungsmöglichkeiten bieten. Weiter wird im Hinblick auf das Personalmanagement als Gestalter und Vermittler das «Good Managing Practice Model» (GMP-Modell) von Müller (2011) mit seinen drei Grundorientierungen (Governance, Mitarbeitende, Prozesse) vorgestellt. Das GMP-Modell bietet den Personalverantwortlichen verschiedene Handlungsmöglichkeiten, um kulturelle Veränderungen zu initialisieren und aktiv voranzutreiben, aber auch um bewährte kulturelle Traditionen zu erhalten.

## Bedeutung für das HRM

Unternehmenskultur und Personalmanagement sind eng miteinander verbunden. Als Bindeglied zwischen den Menschen und den Strukturen innerhalb einer Unternehmung

## Was lernen Sie?

Der HRM-Praktiker/die HRM-Praktikerin lernt,

- welche Bedeutung den Personalverantwortlichen bei unternehmenskulturellen Überlegungen zukommt;
- wie das Personalmanagement entlang der verschiedenen Ebenen und Funktionen einer Unternehmenskultur Handlungsfelder und Massnahmen zur aktiven Gestaltung der Kultur ableiten kann.

Kontakt zum Autor: [richard.mueller@fhnw.ch](mailto:richard.mueller@fhnw.ch)

Richard Müller arbeitet als Dozent und Studienleiter im Institut für Personalmanagement und Organisation PMO an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

# Inhaltsverzeichnis

Autor: Richard Müller

1.	<b>Einleitung</b> .....	54
2.	<b>Scheins Ansatz zur Unternehmenskultur</b> .....	55
3.	<b>Mögliche Gestaltungs- und Handlungsfelder</b> .....	57
4.	<b>Funktion der Unternehmenskultur</b> .....	59
5.	<b>Voraussetzung für eine Kulturgestaltung</b> .....	60
5.1	Das GMP-Modell (Good Managing Practice Model) .....	60
5.2	Grundorientierungen und Indikatoren des GMP-Modells .....	61
5.3	Governance-Orientierung .....	62
5.4	Mitarbeitenden-Orientierung .....	63
5.5	Evaluation des GMP-Kulturmessinstrumentes .....	65
6.	<b>Realisation der Kulturvermittlung</b> .....	67
7.	<b>Perspektiven</b> .....	69
8.	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	70

## 1. Einleitung

Die Fähigkeit einer Unternehmung eine gemeinsame Unternehmenskultur aufzubauen und zu erhalten, ist ein wesentlicher Faktor, um einen langfristigen Unternehmenserfolg zu erreichen. Die Kultur hat in diesem Kontext die Funktion, die Integration nach innen herzustellen und die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an die wechselnden Umweltbedingungen zu garantieren. Unbestritten ist, dass das Entscheiden und Handeln der Führungskräfte auf eine bestehende Unternehmenskultur einwirken. Das Management kann durch die Einführung neuer Richtlinien, neuer Führungs- und Managementkonzepte, neuer Steuerungs- und Kontrollinstrumente eine Änderung der Unternehmenskultur herbeiführen. Weitaus mehr infrage gestellt wird, inwieweit ein Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Organisationsmitgliedern und somit ein tatsächliches «Wir»-Gefühl gewollt konstruiert und entsprechend den Vorstellungen der Unternehmungsleitung gesteuert werden kann. Also die Frage von «gemachten» versus «gewordenen» Unternehmenskulturen. Die unterschiedlichen Auffassungen über die Regulierbarkeit der Kultur ergeben sich vor allem aus dem jeweiligen Verständnis darüber, was «Unternehmenskultur» ist, und den unterschiedlichen Ebenen und Elementen, welche für die Kultur als wichtig und somit als bestimmend erachtet werden.

Innerhalb der kontroversen Debatte über die Gestaltbarkeit beziehungsweise der Grenzen der Steuerbarkeit von Unternehmenskulturen beschäftigen zwei Fragen das Management wie auch die Personalverantwortlichen in gleichem Masse.

1. In welchem Ausmass kann die Unternehmenskultur strategieorientiert entwickelt, gelenkt und kontrolliert werden?
2. Welche Rollen übernimmt das Personalmanagement im Rahmen dieser bewussten Kulturgestaltung und Kulturvermittlung?

Der vorliegende Beitrag behandelt die Frage, welche Funktionen das Personalmanagement bei der Realisation der Kulturgestaltung und Kulturvermittlung übernehmen kann. Die Antwort ist in starkem Masse davon abhängig, welchen Stellenwert das Personalmanagement im Unternehmen einnimmt und wie in einem Unternehmen die Personalpolitik gestaltet wird. Ulrich (1997) beschreibt dazu vier potenzielle Rollen des Personalmanagements, die verschiedene Anforderungen für die Personalverantwortlichen mitbringen. Er geht dabei einerseits entlang der Unterscheidung der Prozessorientierung und der Menschenorientierung sowie andererseits der Zukunftsorientierung (strategischer Fokus) und der Orientierung am Tagesgeschäft (operativer Fokus) einer Unternehmung. Die Rollenbezeichnungen lauten: Strategischer Partner (Strategic Partner), Change Agent, Mitarbeiter Champion (Employee Champion), Administrativer Experte (Administrative Expert). Weiter hängt die Rolle des Personalmanagements auch mit dem Ausmass zusammen, an dem die «Ressource Mensch» als strategisch relevante Erfolgsgrösse genutzt wird und somit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

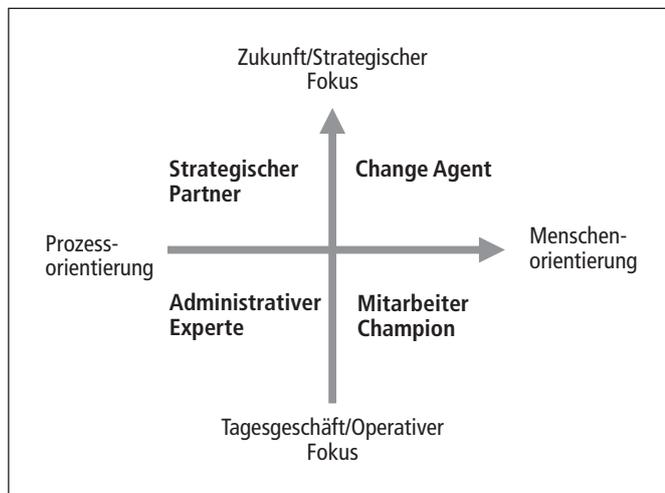


Abbildung 1: Rollen des Personalmanagements (Ulrich, 1997)

Es ist offensichtlich, dass, falls dem Personalmanagement vor allem die Rolle als Personalverwaltung (Administrativer Experte) zukommt, die Aufgaben also auf eine Systemorientierung mit operativem Fokus beschränkt ist, seine Einflussmöglichkeiten stark limitiert sind. Erst dadurch, dass das Personalmanagement innerbetrieblich eine strategische Funktion als Mitakteur bei der Strategie- und Unternehmensentwicklung erhält (Change Agent), kann es eine bedeutende Rolle bei der Kulturgestaltung beziehungsweise Kulturvermittlung spielen. Weiter kommt durch die Rolle des Personalmanagements einschränkend dazu, dass Personalführungsaufgaben im engeren Sinne nicht zum Tagesgeschäft der Personalverantwortlichen gehören.

## 2. Scheins Ansatz zur Unternehmenskultur

Bevor die Frage nach den Einflussmöglichkeiten auf die Unternehmenskultur durch das Personalmanagement angegangen wird, muss das in diesem Beitrag verwendete Verständnis für «Unternehmenskultur» dargelegt werden.

Im Laufe der letzten 30 Jahre entstanden verschiedene theoretische Ansätze, die das Entstehen, Bestehen und die Funktionsweise von Unternehmenskulturen zu erklären versuchen. Eines der einflussreichsten Konzepte für den Begriff «Unternehmenskultur» entwickelte Edgar Schein im Jahre 1985. Schein (1985) definiert Kultur als «ein Muster von Grundannahmen, das eine Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, das sich bewährt hat und als bindend betrachtet wird; und das daher an neue Mitglieder als rationaler und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird» (Schein 1985, S. 9, vom Autor übersetzt). Weiter unterscheidet Schein drei Ebenen der Organisationskultur, die durch den Grad ihrer Sichtbarkeit respektive Erfassbarkeit

analysiert und entsprechend konstruiert bzw. nicht konstruiert werden können. An der Oberfläche und damit auf der gut sichtbaren Ebene lassen sich die sogenannten Artefakte und Kreationen (bspw. Gebäude, gesprochene und geschriebene Sprache, sichtbares Handeln) finden. Darunter liegen die Werte und die Verhaltensnormen, welche erst durch Beobachtung und Erfahrung sichtbar werden. Auf der tiefsten Ebene des Kulturmodells von Schein liegen die Grundüberzeugungen und Grundannahmen, die nur sehr beschränkt erfasst werden können.

Folgt man dem Drei-Ebenen-Modell von Schein, so kann man in der Managementpraxis Kultur zumindest auf der Ebene der Artefakte und Werte als Instrument ansehen, welches dem Management erlaubt einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmung zu nehmen. Über die von der Unternehmensleitung gewählten Strategien, die Verteilung der Ressourcen und den angewendeten Führungsstil können Führende Muster und Regeln des gewünschten Verhaltens und der akzeptierten Normen einführen und durchsetzen. Falls diese erfolgreich sind, werden sie wiederholt angewendet und die Gruppe wird sie mit der Zeit als «ihre» Verhaltensweisen und Werte übernehmen, womit eine Kultur geformt wurde.

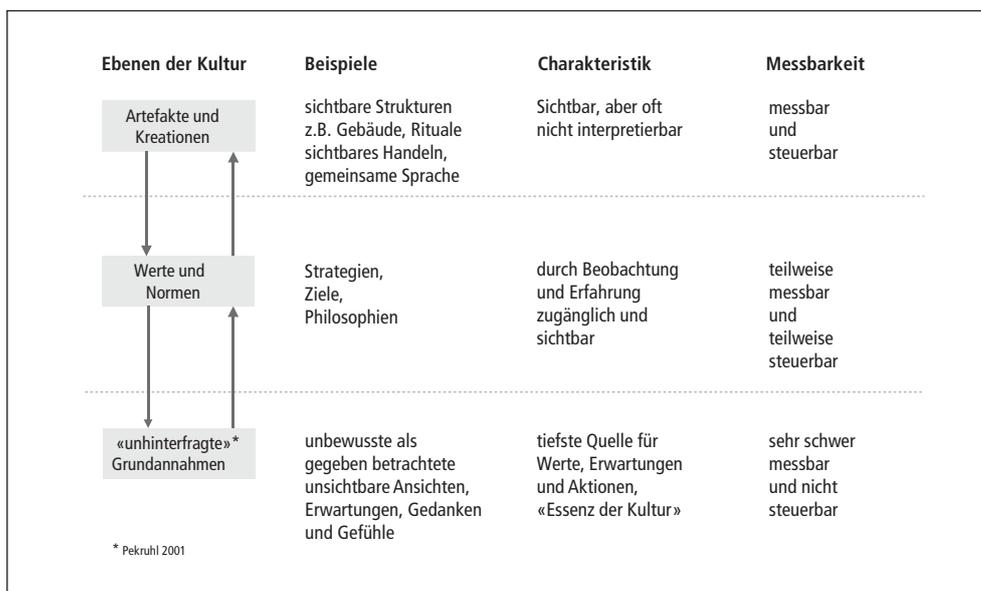


Abbildung 2: Framework der Unternehmenskultur (adaptiert nach Schein 2004)

Aus dem Drei-Ebenen-Modell von Schein wird Kultur von innen heraus – aus den Tiefen der unbewussten Annahmen über Werte und Normen – an die Oberfläche getrieben, wo zahlreiche Artefakte und sichtbares Handeln beobachtet werden können. Gleichzeitig (darauf weisen die in beide Richtungen weisenden Pfeile im Modell hin), können die Artefakte in einer Art interpretiert werden, dass sie diejenigen Werte und Annahmen aus denen sie entstanden sind, verändern können. Dies geschieht, weil Artefakte und

Normen von den Mitgliedern einer Kultur bewusst verwendet werden, um ihre Identität auszudrücken und ihre Absichten zu formulieren (Hatch 1997). Beispielsweise soll ein dynamisch wirkendes Logo darauf hinweisen, dass die Unternehmung sich als dynamisch betrachtet.

In Anlehnung an Schein, aber mit dem Schwerpunkt auf der Ebene der Grundannahmen, definiert Pekruhl (2001) die Kultur als «(...) ein Geflecht von unhinterfragten Grundannahmen, die die Wahrnehmung, das Denken sowie Fühlen von Organisationsmitgliedern prägen, wenn sie sich bestimmten wiederkehrenden Situationen gegenübersehen» (Pekruhl, 2001 S. 184). Dadurch, dass sich Pekruhl auf die Ebene der Grundannahmen und Wahrnehmungen konzentriert, welche nur sehr aufwendig erfasst und nicht gemessen werden können, schränkt er die Lenk- und Steuerbarkeit der Kultur stark ein.

Aus der hier vertretenen Auffassung, die Kultur sei ein Konstrukt aus Werten, Normen, Regeln und Standards für das Verhalten sowie die gemeinsam geteilten Erwartungen, wie Individuen und Gruppen kooperieren und zusammenarbeiten, ergibt sich, dass sie zumindest teilweise über die Strukturen, Prozesse und die Strategien regelbar ist. Aus dieser Erkenntnis erwächst für die Führungspersonen und das Personalmanagement die Herausforderung der aktiven Gestaltung einer strategiekonformen Unternehmenskultur.

### 3. Mögliche Gestaltungs- und Handlungsfelder

Wer der Frage nachgehen will, inwieweit das Personalmanagement bei der Gestaltung der Unternehmenskultur aktiv einwirken kann, muss Handlungsfelder identifiziert, aus welchen Massnahmen und Instrumente zur Steuerung der Unternehmenskultur abgeleitet werden können. Diese Handlungsfelder sind je nach Ebene, auf welcher die Kultur betrachtet wird in unterschiedlicher Ausprägung und Anzahl vorhanden, was sich wiederum stark auf die Interventions- und Lenkungsmöglichkeiten auswirkt.

#### **Ebene der Grundannahmen**

Die grundlegenden Annahmen und Überzeugungen bilden zwar die Basis und den Kern der Unternehmenskultur und beeinflussen die Wahrnehmung, das Denken und Fühlen der Mitglieder, sind jedoch weder sichtbar noch zugänglich. Schein (2004) nennt dies die «So machen wir das bei uns»-Haltung. Pekruhl (2001) nennt diese tiefe Verankerung «unhinterfragte Grundannahmen» und bringt damit zum Ausdruck, dass sie für die Mitglieder Wahrheiten darstellen, die meist weder zur Diskussion stehen noch infrage gestellt werden. Obwohl, diese Grundannahmen das alltägliche Handeln steuern und den Arbeitsalltag durch Vertrautheit entlasten (sie machen das Leben berechenbarer und somit einfacher), können sie von den Mitarbeitenden meist nicht explizit benannt werden und werden auch nicht bewusst erfasst. Die Ebene der Grundannahmen bietet daher keine direkten Handlungsmöglichkeiten zur bewussten Gestaltung der Kultur.

### **Ebene der Werte und Normen**

Die Grenzen der Sichtbarkeit und Zugänglichkeit der Grundannahmen führen dazu, dass man sich bei kulturellen Anpassungen vor allem auf die Ebene der Normen, Werte und des Verhaltens konzentriert. Werte sind die sozialen Grundsätze, Ziele und Standards innerhalb einer Gruppe. Sie definieren, was den Mitgliedern einer Gruppe wichtig ist, Dinge wie beispielsweise: Freiheit, Demokratie, Tradition, Leistung oder Loyalität (Hatch 1997). Nach Scheins Theorie, übernimmt das Mitglied einer Gruppe die Unternehmenswerte und entspricht den kulturellen Normen, wenn diese seine grundlegenden Überzeugungen und Annahmen unterstützen. Wie oben bereits erwähnt, können in Unternehmen Muster und Regeln für gewolltes Verhalten und anerkannte Normen über Belohnung bei Befolgung beziehungsweise Sanktionen bei Nichteinhaltung durchgesetzt werden. Die Werte und Normen, welche die Mitglieder einer sozialen Gruppe gemeinsam haben, beeinflussen ihrerseits die Entscheidungen und Handlungen der gesamten Unternehmung, beispielsweise wenn es um die Verteilung von Ressourcen geht (die Entscheidung welche Abteilung welches Budget zugesprochen bekommt oder welches Produkt in welchem Ausmass beworben wird). Die Ebene der Werte und Normen bietet die meisten Handlungsfelder, um zu bestimmen, wie wir die Dinge in unserer Unternehmung tun.

### **Ebene der Artefakte**

Die sichtbarsten Elemente einer Kultur sind ihre Artefakte und Kreationen, welche in den meisten Fällen aus den Werten und Normen der Unternehmung entstehen. Es sind dies beispielsweise das Logo, das Gebäude oder die Produkte der Unternehmung sowie das sichtbare Verhalten ihrer Mitglieder (Schein 1985). Auch wenn Artefakte nicht erklären, warum eine Kultur ist, wie sie ist, oder warum die Menschen sich so verhalten, wie sie es tun, so drücken Unternehmen in ihrem physischen Auftritt auch immer Werte aus. Beispielsweise können die Gestaltung von Arbeit, das Layout eines Gebäudes oder die Anordnung der Maschinen einen ersten Eindruck über die Werte einer Unternehmung geben. Auch wenn aus den Artefakten und dem sichtbaren Handeln (z.B. Arbeitshandlungen) nicht automatisch auf die Werte eine Unternehmung geschlossen werden kann, bieten sie dennoch einige Handlungsfelder für kulturelle Anpassungen.

Vor dem Hintergrund der hier vertretenen Auffassung, dass die Unternehmenskultur in ihrer Gesamtheit nicht direkt gesteuert werden kann, jedoch wichtige Indikatoren, welche Aufschluss über die Unternehmenskultur geben, lenkbar sind, kann die Kultur als ein über die Strukturen, die Prozesse und die Strategien steuerbarer Teil des Aktionsparameters des Managements interpretiert werden.

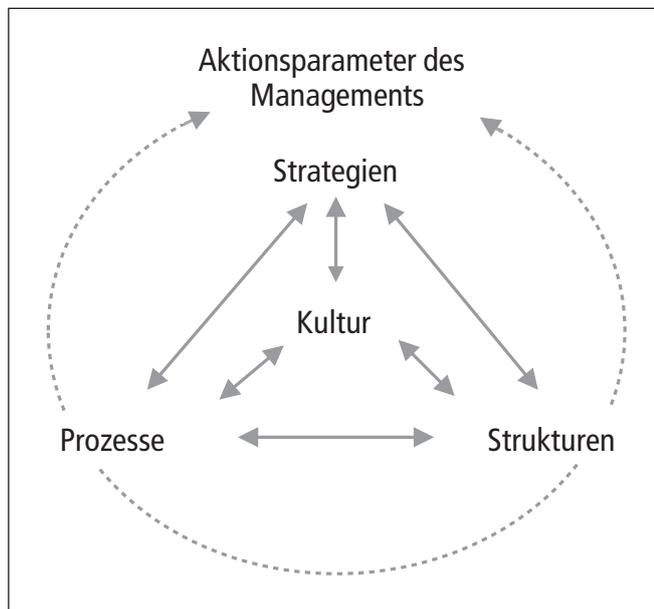


Abbildung 3: Einordnung der Kultur in den Aktionsparameter des Managements

#### 4. Funktion der Unternehmenskultur

Neben dem Bewusstsein, dass nicht jede Ebene der Unternehmenskultur gleichermassen Handlungsfelder für die bewusste Gestaltung bietet, und dass die Kultur über Strategien, Strukturen und Prozesse beeinflusst werden kann, kommt der Kenntnis über die verschiedenen Funktionen der Unternehmenskultur bei der Steuerung besondere Bedeutung zu.

Die Unternehmenskultur sollte (1) sicherstellen, dass Mitarbeitende sich mit dem Unternehmen identifizieren und ein Gefühl von «wir» entwickeln und aufrechterhalten und dass neue Mitglieder durch Identifikation und Integration möglichst einbezogen werden (Identifikationsfunktion). Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Identifikation und Integration (neuer) Mitglieder ist eine Kommunikationsstruktur, durch welche die Mitarbeitenden die wesentlichen Werte der Organisation, wie auch ihren persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg kennen. Weiter kommt (2) der Kultur eine Koordinationsfunktion zu, in dem sie den Mitarbeitenden bei wiederkehrenden Problemen und Herausforderungen ermöglicht, die Anforderungen und die Grenzen ihres Handlungsspielraums genau einzuschätzen (Koordinationsfunktion). Ausserdem muss die Unternehmenskultur (3) Mitarbeiter motivieren und ihr Engagement und ihre Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung fördern (Motivationsfunktion) (Baetge et al., 2007). Alle diese Funktionen sind durch zahlreiche Abhängigkeiten miteinander verknüpft. Beispielsweise geht man allgemein davon aus, dass ein engagierter Mitarbeitender bessere Leistung erbringt und dass diese sich in Kundenzufriedenheit und Kundenbindung niederschlägt, was wiederum zum Unternehmenserfolg beiträgt.

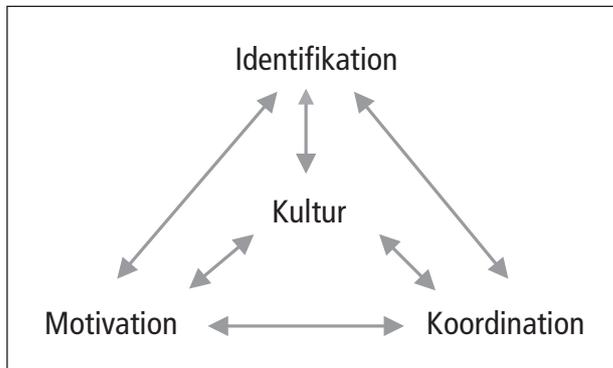


Abbildung 4: Funktionen der Unternehmenskultur

## 5. Voraussetzung für eine Kulturgestaltung

Erste Voraussetzung für eine Kulturgestaltung ist die Ermittlung der vorhandenen, unternehmensspezifischen Kultur («Ist-Kultur»). Die zentralen Herausforderungen dabei sind (a) die relevanten Dimensionen zu definieren und (b) die darauf abgestimmten Indikatoren zu bestimmen, an welchen die Ausrichtung und Stärke einer Kultur gemessen werden können. Als Ergebnis zeigt sich ein Kulturprofil.

Zweite Voraussetzung für eine Kulturgestaltung ist die Bestimmung der für die Unternehmung günstigsten Kultur. Diese «Soll-Kultur» leitet sich aus der definierten Unternehmensstrategie ab.

Der Gestaltungsbedarf (Handlungsbedarf) zeigt sich entsprechend dem Ausmass der Übereinstimmung zwischen der gewünschten «Soll-Kultur» und der tatsächlich gemessenen «Ist-Kultur». Wenn die Übereinstimmung stark ist, dann gibt es wenig zu tun, ausser die bestehende Kultur zu pflegen. Wenn durch die Messung starke Abweichungen sichtbar werden, dann ist Handlungsbedarf angezeigt.

### 5.1 Das GMP-Modell (Good Managing Practice Model)

Das hier vorgestellte GMP-Modell (Good Managing Practice Model) zur Messung der «Ist-Kultur» und zur Darstellung der «Soll-Kultur» adaptiert die Dimensionen von Schein (1991) (external adaptation of tasks-internal integration of tasks), Cameron und Quinn (2006) Competing Values Framework (internal-external, control-flexibility), und Denisons (2006) Organizational Culture Model (internal focus-external focus, stable-flexible), passt diese jedoch an die Bedingungen einer Schweizer KMU an und legt sie folglich entsprechend aus. Die erste Dimension «Innenorientierung vs. Aussenorientierung» beleuchtet die Polarität der organisatorischen Fokussierung einerseits auf das Innenleben der Unternehmung (die Regulierung der inneren Abläufe) und andererseits auf die Konzentration der Unternehmung eine angemessene Anpassung im Zusammenhang mit äusseren Veränderungen zu erreichen. Die zweite Wert-Dimension (Stabilitätsorientierung

versus Flexibilitätsorientierung) ist auf die organisatorische Struktur und das Verhalten und die Normen innerhalb der Organisation bezogen, angefangen vom Schwerpunkt auf Stabilität, hin zu einem Schwerpunkt auf Flexibilität.

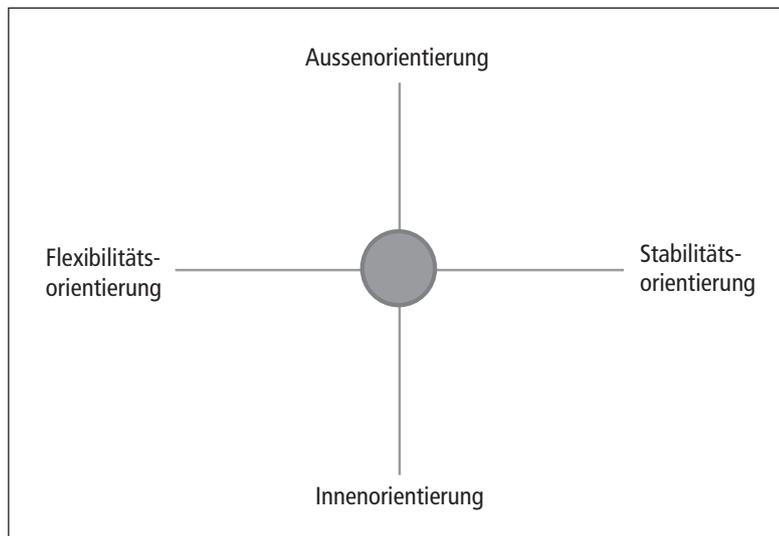


Abbildung 5: Basisdimensionen (adaptiert von Cameron & Quinn 2006, Schein 1991, Denison 2006)

All diese Elemente sind durch formale Organisations- und Machtstrukturen vertreten und werden durch entsprechende Kontrollmechanismen aufrechterhalten. Beispielsweise müssen Unternehmen stabil und kontrolliert sein, sie müssen aber auch anpassungsfähig und flexibel sein. Für die Ressourcenakquisition sind externe Unterstützung und Netzwerke notwendig, aber ebenso wichtig ist das Management der internen Entwicklung, der Prozesse und der formalen Kommunikation.

## 5.2 Grundorientierungen und Indikatoren des GMP-Modells

Auch wenn sich das hier aufgeführte GMP-Modell an bestehende Konzepte und Modelle anlehnt, unterscheidet es sich deutlich im Erfassungsbereich und in der Auslegung von Merkmalen einer Unternehmenskultur von bisherigen Instrumenten.

Das Modell basiert auf drei Grundorientierungen einer Unternehmenskultur «Governance», «Mitarbeitende» und «Prozesse». Jede dieser drei Grundorientierungen wird anhand dreier zusammengehörender Indikatoren (*Governance*: Leistung, Strategie, Kernwerte; *Mitarbeitende*: Kommunikation, Bindung, Eigenverantwortung; *Prozesse*: Teamorientierung, Kundenorientierung, Veränderungsfähigkeit) erfasst, deren Charakteristik ihrerseits mit Hilfe von jeweils acht Fragestellungen erhoben wird. Diese Indikatoren stellen zentrale Management-Herausforderungen dar, welche über die entsprechende Führung und die Form der organisatorischen Zusammenarbeit in eine gewünschte Richtung beeinflusst werden können (Müller 2012).

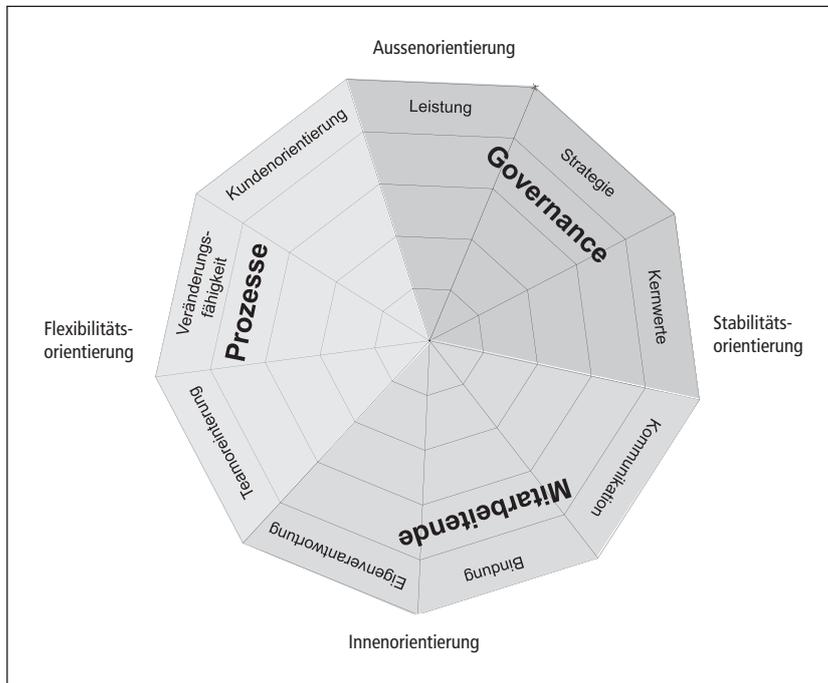


Abbildung 6: Grundorientierungen und Indikatoren (Müller, 2011)

### 5.3 Governance-Orientierung

Effektive Unternehmen haben klare Vorstellungen über ihre Strategien und darüber, wie das Unternehmen in Zukunft aussehen wird (Kühn & Grünig 1998, Lombriser und Abplanalp 2005, Denison et al. 2006). Unter einer Governance-Orientierung kann die Fähigkeit des Managements verstanden werden, unter Einbezug der Interessen verschiedener Gruppen (Stakeholder), klare Ziele zu definieren und diese Ziele mittels ihrer Strategien und Aktionspläne umzusetzen. Die Governance-Orientierung sichert eine verantwortungsvolle, transparente und von langfristigen Erfolgen getriebene Ausrichtung der Führung, die es der Unternehmung ermöglicht, die Anforderungen des unternehmerischen Umfeldes in einen für die Organisation und ihre Mitglieder verständlichen Aktionskurs zu übersetzen. In Anlehnung an Schewe (2005) hat die Governance-Orientierung vier grundlegende Funktionen: eine regulatorische Funktion, eine Integrationsfunktion, eine Kontrollfunktion und eine Anpassungsfunktion. Eine effiziente Unternehmensführung schafft es immer wieder sich anzupassen und zu entwickeln, ohne sich gleichzeitig zu sehr gegen destruktiven Tendenzen, die immer wieder in Form von individuellen Interessen auftreten können (Schewe 2005), zu öffnen. Im GMP-Modell wird das Ausmass dieser Grundorientierung mit Hilfe der Ausprägungen innerhalb der folgenden drei Indikatoren gemessen:

### **Leistung**

Der langfristige Erfolg aller Unternehmen – unabhängig von Grösse und Branche – liegt in der Fähigkeit Leistungen zu erbringen und Werte zu schaffen. Da in den meisten Unternehmen die Mitarbeitenden die zentralen Leistungsträger darstellen, sind Aussagen bspw. zum Ausmass ihrer Bereitschaft zu arbeiten, um ein Ziel zu erreichen oder um einen Standard of Excellence zu verfolgen, charakteristisch für eine bestimmte Unternehmenskultur. Darüber hinaus hilft dieser Index der Unternehmung zu entscheiden, bis zu welchem Grad sie die individuelle Aufgabenerfüllung an ein Rewardsystem koppeln will.

### **Strategie**

Strategien verleihen einer Unternehmung Orientierung, schaffen Klarheit, verringern die Komplexität von Planungsentscheidungen und fördern die Motivation der Mitarbeitenden. Die Strategie ist ein klares und sichtbares Bekenntnis zu den unternehmerischen Normen, Werten und den gewünschten Verhaltensmustern. Durch die Strategien werden Ziele definiert und verbindliche Verantwortungen und Anforderungen den Mitarbeitenden zugewiesen. Somit ist es mit diesen Instrumenten möglich, die Grundwerte und die daraus abgeleiteten Standards der Beiträge zur Zielerreichung festzulegen und über die geforderten Verhaltensmuster grossenteils durchzusetzen.

### **Kernwerte**

In Übereinstimmung mit Denison (2006), dass die unternehmerischen Grundwerte den Mitgliedern der Organisation auf der einen Seite ein Gefühl der Identität geben und auf der anderen Seite eine Reihe von Erwartungen aufbauen, erfasst das GMP-Modell das Ausmass des gemeinsamen Verständnisses und des Einvernehmens mit den aktuellen und zukünftigen Werten der Unternehmung sowie den Grad der Übereinstimmung zwischen den Werten des Unternehmens und den Werten der Mitarbeitenden.

## **5.4 Mitarbeitenden-Orientierung**

Unternehmen sind effektiv in der Beziehung zu den Mitarbeitenden, wenn sie erkennen, dass wirtschaftliche und formale Aspekte der Arbeit zwangsläufig durch informelle soziale Interaktionen beeinflusst werden. Eine Anstellung ist demzufolge nicht lediglich eine rein statische und einmalige wirtschaftliche Transaktion (Cullinane et al. 2006), sondern beinhaltet implizierte und nicht exakt definierte gegenseitige Erwartungen, die dieser Beziehung ein starkes Element der Unbestimmtheit und sozialer Dynamik verleihen. Das GMP-Modell misst das Ausmass dieser Grundorientierung mit Hilfe der Ausprägungen innerhalb der folgenden drei Indikatoren:

### **Kommunikation**

In diesem Index wird die strukturelle und formale Gestaltung der internen und externen Kommunikation gemessen. Beispielsweise ob die vom Management getroffenen Kommunikationsentscheide alle aktuell angesprochenen Empfänger, unabhängig von ihrer

hierarchischen Position, auch tatsächlich zur richtigen Zeit, in angemessenem Umfang und adressatengerecht erreichen.

### **Bindung**

Nach Argyris (1960) ist ein Arbeitsverhältnis eine gegenseitige Verpflichtung von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, die auf Werten, Erwartungen und Hoffnungen basiert, die über den formalen Arbeitsvertrag hinaus geht. Alvesson (2000) stellt fest, dass Manager die Bindung der Mitarbeitenden an die Unternehmung stärken können, wenn sie einen starken Sinn für organisatorische Identität fördern. Darüber hinaus behauptet Empson (2004), dass wenn Mitarbeitende lernen, sich intensiv mit den Werten und Zielen des Unternehmens zu identifizieren, diese zu einem integralen Teil ihres «Selbst-Konzeptes» werden.

### **Eigenverantwortung**

Mitarbeitende haben den Anspruch auf Selbstbestimmung bezüglich der Verwaltung und Ausführung ihrer Arbeit. Sie wollen absichtlich und freiwillig wählen können, ob sie in eine Aufgaben einbezogen werden, anstatt dazu gezwungen oder von der Teilnahme ausgeschlossen zu werden (Whetten et al. 2007). Diese Selbstbestimmung schafft ein Gefühl der Eigenverantwortung und der Verantwortung gegenüber der Unternehmung und deren Zielerreichung (Denison et al. 2006).

### **Prozess-Orientierung**

Effektive Organisationen sind sich ihrer interner Beziehungen und ihrer Beziehungen zur Unternehmensumwelt bewusst und in der Lage, diese zu entwickeln und zu verwalten. Definierte Rollen und Regeln sowie standardisierte Verfahren müssen nicht unbedingt im Widerspruch zu einer hohen Anpassungsfähigkeit sein. Das GMP-Modell sieht die Prozessorientierung des Unternehmens als Ziel, die Entscheidungsprozesse – mit besonderem Augenmerk auf organisatorische Regelung des Entscheidungsverhaltens (Schreyögg 1998) – zu erklären. Es sieht darin eine rationale Zielperspektive in der durch Berechenbarkeit eine hohe Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Effizienz erreicht wird. Das GMP-Modell misst das Ausmass dieser Grundorientierung mit Hilfe der Ausprägungen innerhalb der folgenden drei Indikatoren:

### **Teamorientierung**

Die Mitglieder sind in einer Gruppe durch gemeinsame Zielorientierung, Kollaboration und geteilte Verantwortungsübernahme miteinander verbunden. Über die Einrichtung von Teamarbeit wird versucht, die individuellen Stärken der einzelnen Mitglieder dem gesamten Team zur Verfügung zu stellen und die individuellen Schwächen unter den Mitgliedern zu kompensieren. Die Organisation setzt auf Teamarbeit, wenn anspruchsvolle Leistungen erforderlich sind.

### **Veränderungsfähigkeit**

Die Fähigkeit zur Veränderung ist immer vom Prinzip geleitet, eine Passung zwischen der Unternehmensstruktur, der Strategie und dem Hauptzweck der Unternehmung in Beziehung zur Umwelt zu erreichen. Sie ist das Ausmass, in welchem die Unternehmung fähig ist, äusserliche Veränderungen und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Bedürfnisse, die Arbeit und die Ergebnisse der Unternehmung zu verstehen und in Taten umzusetzen. Die externe Anpassung ermöglicht es in einer instabilen Umgebung zu überleben und ist eine wesentliche Funktion des dynamischen Wachstums einer Unternehmung.

### **Kundenorientierung**

Die Unternehmung schafft ein System von individuellen Verhaltensbemühungen der Mitarbeitenden mit dem Ziel, Mehrwert für den Kunden zu schaffen, um dadurch eine höhere Kundenzufriedenheit zu erreichen, was wiederum dazu führt, dass loyale Kunden bleiben und neue Kunden gewonnen werden. Um Kundenzufriedenheit zu erreichen, muss die Unternehmung aktuelle und zukünftige Kundenerwartungen und Bedürfnisse verstehen und auf diese reagieren. Eine hohe Kundenorientierung verlangt, dass Unternehmen über das Single-loop-Lernen – das Lernen aus negativem Feedback und die Korrektur von Fehlern – hinausgehen und relevante Informationen von Kunden aufnehmen, diese verarbeiten und brauchen, um proaktiv auf veränderte Kundenwünsche zu antworten.

Die hier beschriebenen neun Indikatoren erlauben die Erfassung und bewusste Steuerung von Charakteristiken einer Unternehmenskultur auf der Ebene der Werte, Normen und Verhaltensweisen. Das Modell verzichtet bewusst darauf, die einer Unternehmenskultur zugrundeliegenden «unhinterfragten Grundannahmen» (Pekruhl 2001) einzubeziehen, weil davon ausgegangen wird, dass diese für eine Unternehmenskultur zwar prägend sind, jedoch wenn überhaupt nur zu einem sehr geringen Grad messbar sind. Weiter beschreibt das GMP-Modell keine Elemente auf der Ebene der sogenannten Artefakte, weil diese nicht erlauben das «Warum» einer Unternehmenskultur oder das «Warum» des Verhaltens der Mitglieder der Unternehmung zu klären.

## **5.5 Evaluation des GMP-Kulturmessinstrumentes**

Entsprechend den Anforderungen an die Entwicklung eines Fragebogens zur Messung von Unternehmenskulturen wurde das GMP-Modell in einer Online-Umfrage mit 149 Personen aus verschiedenen Schweizer Unternehmungen auf seine Zuverlässigkeit und Gültigkeit getestet.

### **Testresultat**

Zusammenfassend kann aufgrund der statistischen Messungen der Daten festgehalten werden, dass der Fragebogen eine hohe Zuverlässigkeit (Reliabilität) und eine hohe Gültigkeit (Validität) aufweist. Die Einzelfragen innerhalb der Indikatoren sowie die Indika-

toren selbst messen, was sie zu messen vorgeben. Die neun Indikatoren zeigen relevante Züge einer Unternehmenskultur auf, und der gesamte Fragebogen weist eine hohe bis sehr hohe interne Konsistenz auf, was ein Zeichen dafür ist, dass tatsächlich verschiedene Aspekte der Unternehmenskultur gemessen werden.

### Visualisierung der Unternehmenskultur

Bekanntlich hat neben der Frage, welche Dimensionen und Variablen zur Erfassung der Unternehmenskultur verwendet werden sollten, auch die Art der Darstellung der Ergebnisse einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg einer Kulturerhebung. Die Visualisierung ist eine Voraussetzung zur Beurteilung der aktuellen Kultur und zum Aufzeigen eines Handlungsbedarfs. Folglich muss eine Form der Darstellung gewählt werden, die sowohl ansprechend als auch aufschlussreich in Bezug auf nötige Veränderungen ist. In Anlehnung an bestehende Formen wurde ein kreisförmiger Graph und ein Spinnendiagramm gewählt, die auf verständliche Art das aktuelle Kulturprofil präsentieren und einen anzustrebenden Soll-Zustand darstellen lassen.

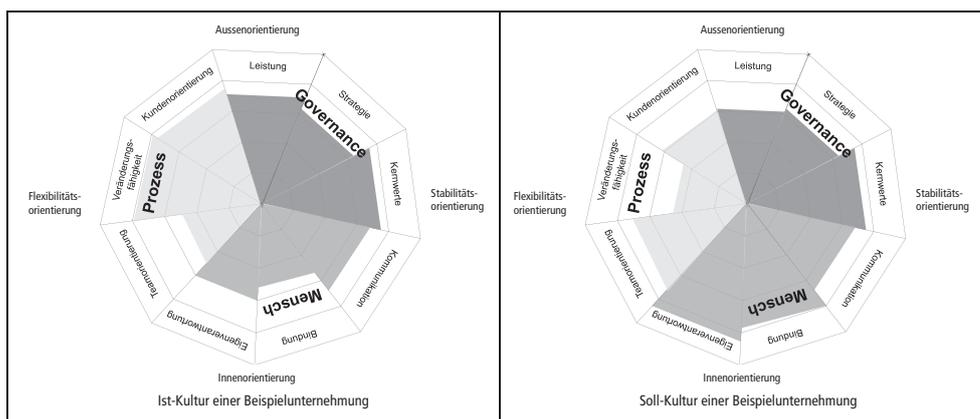


Abbildung 7: Darstellungsfomat 1: Kreisförmige Graphen

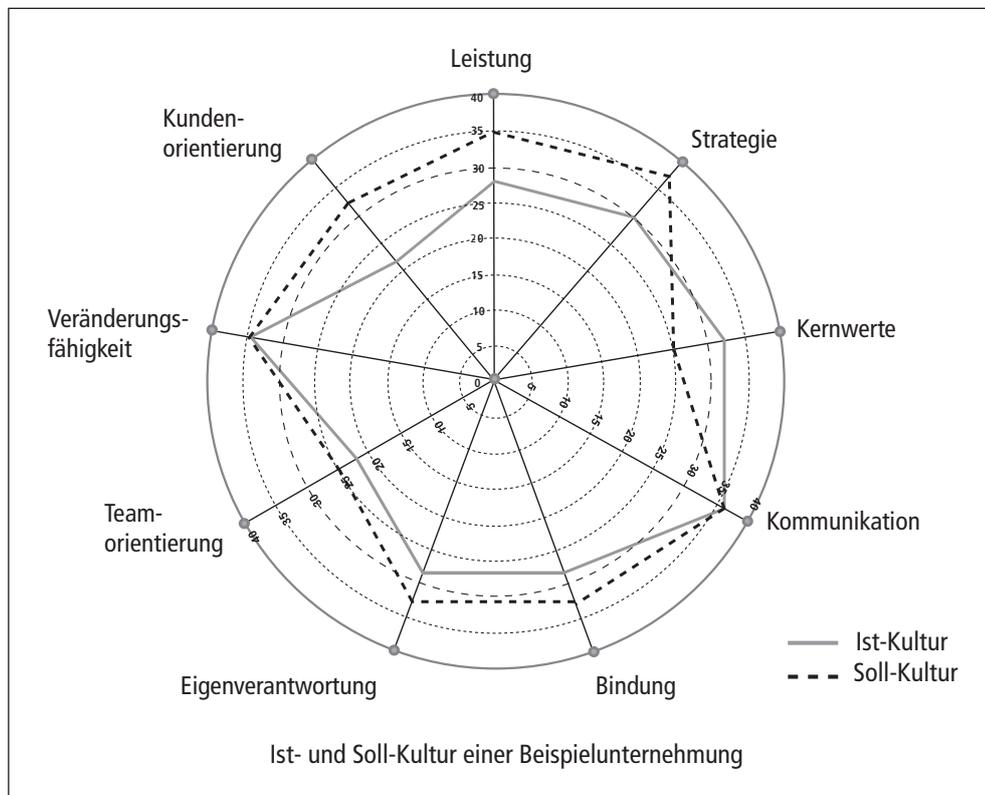


Abbildung 8: Darstellungsformat 2: Spinnendiagramm

## 6. Realisation der Kulturvermittlung

Als Change Agent (Ulrich 1997) besitzt das Personalmanagement hohe strategische Kompetenz und ein genügend grosses Mass an Gestaltungs- und Entscheidungsfreiraum, um organisatorische Veränderungen zu initialisieren und aktiv voranzutreiben, aber auch um wertvolle kulturelle Traditionen und bewährte Richtlinien zu erhalten. Im Hinblick auf das Personalmanagement als Gestalter und Vermittler der Unternehmenskultur bietet das GMP-Modell entlang der Funktionen der Unternehmenskultur verschiedene Wege, welche nachfolgend – ohne auf detaillierte Erklärungen und mögliche Probleme bei der Umsetzung einzugehen – vorgestellt werden.

In Bezug auf die Integrations- und Identifikationsfunktion der Unternehmenskultur ist besonders in KMU eine persönlich geprägte Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und den HR-Verantwortlichen erkennbar. Diese höhere persönliche Zugänglichkeit bietet dem Personalmanagement vor allem in alltäglichen Gesprächen mit den Mitarbeitenden die Möglichkeit die Unternehmenskultur zu vermitteln. Innerhalb der schriftlichen Kommunikation eignen sich interne Mitteilungen, Bulletins oder Newsletters, um wesentliche Werte und Kulturinhalte transparent zu machen.

Bei Neueinstellungen achten Personalverantwortliche und Linienvorgesetzte bei der Selektion nicht nur auf entsprechend den relevanten Anforderungen vorhandene Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber, sondern auch die «Passung» zur bestehenden oder gewollten Unternehmenskultur, was aber nicht gleichbedeutend mit der Förderung von Monokulturen ist. Jede Neueinstellung macht eine Integration des Mitarbeitenden notwendig, die durch eine systematische Personaleinführung deutlich erleichtert wird. Durch den Integrationsprozess soll der neue Mitarbeitende effektiv begleitet und unterstützt werden, damit er rasch in das Beziehungsgefüge der Unternehmung integriert ist und sich im Unternehmen wohlfühlt (Aigner & Bauer 2008). Bei Neueinstellungen sind Kulturvermittlung durch Patensysteme möglich. Hierbei bekommt der neue Mitarbeitende mindestens einen Kollegen zur Seite gestellt. Dieser dient in fachlichen Fragen und der kulturellen Eingliederung als Ansprechpartner. Wichtig ist, dass der Pate nicht nur fachlich geeignet ist, sondern auch kommunikative Fähigkeiten mitbringt (Hockling 2011). Um Probleme rechtzeitig zu erkennen und Unsicherheiten zu vermeiden, sollten generell während der Einführungsphase regelmässig Gespräche stattfinden.

Schriftlich festgehaltene und auf die Strategie und die Organisation der Unternehmung abgestimmte Führungsgrundsätze und Stellenbeschreibungen übernehmen sowohl eine Integrationsfunktion als auch eine Koordinationsfunktion. Führungsrichtlinien weisen wesentliche mitarbeitendenbezogene Unternehmenswerte aus, an denen sich Mitarbeitende orientieren und denen sie im besten Fall zustimmen. Weiter schaffen Führungsgrundsätze Rahmenbedingungen für die Gestaltungs- und Handlungsspielräume der Mitarbeitenden. Aus den Stellenbeschreibungen können Mitarbeitende die Anforderungen an sie wie auch die Grenzen ihres Handlungsspielraums genau abschätzen. Durch die Benennung des Zwecks und der Ziele der Stelle erkennen Mitarbeitende ihren persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg, was wiederum ihre Bereitschaft zur Übernahme von Herausforderungen und Verantwortung fördert.

Da Personalwirtschaftliche Instrumente das Verhalten und die Leistung der Mitarbeitenden wesentlich beeinflussen, ist auf ihre Ausrichtung auf die gewollte Unternehmenskultur zu achten. So können mit der entsprechenden Ausgestaltung der

- Arbeitszeitregelungen (flexible Arbeitszeiten, Bandbreitenmodelle, Jahresarbeitszeiten);
- Leistungsbewertungen;
- Lohnpolitik (Zeitlohn, Leistungslohn, Erfolgsbeteiligung);
- Personalentwicklung;
- Laufbahnplanung;

ebenfalls kulturelle Werte vermittelt werden.

Eine zentrale Voraussetzung der Kulturvermittlung durch das Personalmanagement ist die Akzeptanz der zu vermittelnden Kultur bei der Geschäftsleitung und den Vorgesetzten. Gemäss Drumm und Scholz (1983) steigt diese Akzeptanz, wenn die Vorgesetzten konkrete Führungsprobleme erkennen und sie sich von der Unternehmenskultur eine verbesserte Situation erhoffen. Wenn die Personalverantwortlichen als Fachpromotoren und die Geschäftsleitung als Machtpromotoren, die Unternehmenskultur als wichtiges Managementinstrument wahrnehmen. Und kein Vorgesetzter durch die neue Kultur das Gefühl des Kompetenz- bzw. Machtverlustes erhält. Und schliesslich alle betroffenen Linienvorgesetzten bereits in die Kulturdiskussion miteinbezogen wurden.

## 7. Perspektiven

Im vorliegenden Beitrag wurde die grosse Bedeutung, welche den Personalverantwortlichen bei unternehmenskulturellen Überlegungen zukommen kann, aufgezeigt. Dies betrifft sowohl den beschreibenden Aspekt der Unternehmenskultur als auch den instrumentellen Aspekt des Personalmanagements. Verzichtet wurde auf die Aufführung von «Rezepten» und Checklisten, die eine effektive und effiziente Veränderung der Kultur erlauben. Vielmehr sollte ein Einblick in die Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Interdependenzen des Personalmanagements und der Unternehmenskultur gegeben werden, um derart einen Ausgangspunkt für Weiterentwicklungen des kulturfokussierten Personalmanagements zu schaffen. Als ein Instrument zur Kulturmessung wurde das GMP-Modell vorgestellt. Der vorliegende Beitrag beansprucht, dass das GMP-Modell trotz der Einschränkungen einer quantitativen Forschungsmethode zur ganzheitlichen Erfassung eines sozialen Phänomens wie Unternehmenskultur den Unternehmen aufschlussreiche Ergebnisse und Erkenntnisse zur Kulturerfassung bietet.

Die Messung und Beurteilung einer spezifischen Unternehmenskultur kann nur als ein Schritt im gesamten Prozess des kulturellen Wandels angesehen werden. Die Messung hilft der Unternehmung das Konzept und die Bedeutung der Kultur besser zu verstehen. Die Resultate erlauben eine Beurteilung der jetzigen Kultur und zeigen Handlungsbedarfe an. Zur erfolgreichen Anpassung muss im Unternehmen und bei den hier besonders angesprochenen Personalverantwortlichen auch eine Bereitschaft gegeben sein, bewusst und aktiv mit dem Phänomen der Kultur zu arbeiten. Dies bedeutet, dass (1) die Ressourcen und der Willen zur Veränderung vorhanden sein müssen, (2) die Ergebnisse ausgewertet und sowohl innerhalb der Unternehmung als auch ausserhalb mit den Stakeholdern ausführlich diskutiert werden und (3) die kritischen Entwicklungsschritte und ihre Umsetzung in der Unternehmung bestimmt werden. Schliesslich müssen (4) die erreichten Standards und das veränderte Verhalten respektiert und auch in Zukunft beibehalten werden.

## 8. Literaturverzeichnis

- Aigner, U.; Bauer, C. (2008): Der Weg zum richtigen Mitarbeiter, Personalplanung, Suche, Auswahl und Integration, Wien.
- Alvesson, M. (2000): Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), pp. 1101–1124.
- Argyris, C. (1960): *Understanding organizational behaviour*, Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Baetge, J.; Schewe, G.; Schulz, R.; Solmecke, H. (2007): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes, In: *State-of-the-Art-Artikel*, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass.
- Cullinane, N. and Dundon, T. (2006): The psychological contract: A critical review, In: *International Journal of Management Reviews*.
- Denison, D. R. (2006): Linking Organizational Culture and Business Performance: A Brief Overview In: *Assessment, Evaluation, Improvement, Success through Corporate Culture, Recommendations for the Practice*, Gütersloh, S. 14–19.
- Drumm, H.-J.; Scholz, C. (1983): *Personalplanung. Planungsmethoden und Methodenakzeptanz*, Bern/Stuttgart.
- Empson, L. (2004): Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition, *Saïd Business School, University of Oxford, Oxford, Accounting, Organizations and Society* 29, pp. 759–781.
- Hatch, M. J. (1997): *Organization theory Modern Symbolic and Post-modern Perspectives*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hocklin, S. (2011): Personalarbeitung ist Chefsache, In: *ZEIT ONLINE* <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-04/chefsache-personalarbeitung> (15.05.2013).

- Kühn, R. und Grünig, G. (1998): Grundlagen der strategischen Planung, Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien, Praxishilfen für Unternehmungen Bd. 4, Bern.
- Lombriser, R. und Abplanalp, P. (2005): Strategisches Management, Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Zürich.
- Müller, R. (2011): An Instrument to Measure Organizational Culture, unveröffentlichte Master Thesis, MSc IM, Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Müller, R. (2012): Neues Kulturmessinstrument für KMU in HRM Praxis.
- Pekruhl, U. (2001): Partizipatives Management-Konzepte und Kulturen, Institut Arbeit und Technik Wissenschaftszentrum Nordheim-Westfalen, München.
- Schein, E. H. (1985): Organizational culture and leadership (1st ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1991): Organizational culture and leadership (2nd ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2004): Organizational Culture and Leadership, (3rd ed.) ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schewe, G. (2005): Unternehmensverfassung. Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung. Berlin.
- Schreyögg, G. (1998): Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results, Boston.
- Whetten D. A.; Cameron K. S. (2007): Developing Management Skills, (7th ed.) Person International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.

