

Susanne Mingers

## **Ansätze und Methoden zur Analyse von Unternehmenskultur**

*(WING business, Die Wirtschaftsingenieure, 2/01)*

### **Management Summary**

Unternehmenskultur umfasst Grundannahmen und Werte, die den Mitgliedern einer Organisation Handlungsimpulse und Handlungsorientierung bieten. Die Grundannahmen, die einer Unternehmenskultur (und ihren Subkulturen) zugrunde liegen, sind meistens jedoch nicht bewusst und nicht explizit gemacht. Die beobachtbaren Handlungen („Artefakte“) sind nicht eindeutig zu entschlüsseln, so dass eine vollkommene Gewissheit über die tatsächlichen wirksamen (im Unterschied zu den bekundeten) Werten nicht herzustellen ist. Die Analyse der Unternehmenskultur, die hilfreich ist, um die Logik und Eigendynamik eines Unternehmens zu verstehen, hat diesen Voraussetzungen Rechnung zu tragen. So erscheint es unabdingbar, Unternehmensanalysen nicht als Selbstzweck, sondern ziel- und kontextbezogen durchzuführen. Instrumente der Kulturanalyse sind: die Befragung von MitarbeiterInnen mittels schriftlicher Fragebögen oder mittels mündlicher Interviews anhand von einem Interview-Leitfaden. t.o.p. GRID ist ein computergestütztes Befragungsverfahren, dass auf den Vergleich von Ähnlichkeiten und Unterschieden von Sichtweisen zielt. Workshops und Großgruppenveranstaltungen erlauben es, Unternehmens-Subkulturen unmittelbar erlebbar und reflektierbar zu machen.

### **Der Begriff der „Unternehmenskultur“ – in Anlehnung an Edgar Schein<sup>1</sup>**

Unternehmenskultur ist ein Muster von gemeinsam geteilten Grundannahmen, die bestimmen, wie alltägliche Phänomene wahrgenommen - das heißt beobachtet, kognitiv und emotional bewertet, interpretiert und behandelt - werden. Indem Unternehmenskultur alltäglichen Vorgängen bestimmte Bedeutungen und Interpretationsweisen zuordnet, werden Ängste und Handlungsunsicherheiten reduziert. Die Erwartbarkeit und Berechenbarkeit von Verhalten erhöht sich.

Damit diese Definition greifbar wird, werden im Folgenden die Wahrnehmungsweisen eines (konstruierten, jedoch hoch wahrscheinlichen) Phänomens beschrieben, das sich in zwei Unternehmen unterschiedlicher Kulturen des Umgangs mit Konflikten und mit Emotionalität ereignet.

---

<sup>1</sup> Edgar H. Schein (1997). *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Stufenleiter der Wahrnehmung (n. Christa Harris)	Unternehmen A	Unternehmen B
Beobachtung	Im Laufe einer Auseinandersetzung im Team bricht eine Teamkollegin in Tränen aus.	Im Laufe einer Auseinandersetzung im Team bricht eine Teamkollegin in Tränen aus.
Bewertung - kognitiv und emotional	<i>Die Kollegin bringt eine Stimmung zum Ausdruck, die für die Gruppe Bedeutung hat. Es macht mich betroffen, dass es der Kollegin schlecht geht und zugleich bin ich erleichtert, dass diese Stimmung nun auf dem Tisch und damit besprechbar ist.</i>	<i>Die Kollegin kann ihre Gefühle offenbar nicht kontrollieren und bringt hier ihre persönlichen Befindlichkeiten und Probleme ein. Ihr Verhalten ist unsachlich und daher für alle Beteiligten unangenehm.</i>
Grundannahme / Werthaltung	<b>Konflikte sind Voraussetzung von Entwicklung. Emotionen sind Quelle nützlicher Energie und gehören dazu.</b>	<b>Konflikte sind höchst unangebracht, emotionale Ausbrüche unangemessen. Jeder sollte sich um Sachlichkeit bemühen.</b>
Schlussfolgerung	<i>Trost geben und an der Auseinandersetzung dran bleiben!</i>	<i>Den Ausbruch ignorieren und zu den Sachthemen zurückkehren!</i>
Handlung / Reaktion	<i>TeamkollegInnen reichen Taschentücher und fragen nach, was Auslöser des Weinens ist. Der Konflikt wird weiter bearbeitet.</i>	<i>Peinlich berührtes Schweigen breitet sich aus. Niemand reagiert. Die anschließende Kaffeepause wird zur Flucht genutzt.</i>

Abbildung 1: Verschiedene Wahrnehmungsweisen eines Phänomens in unterschiedlichen Unternehmenskulturen

Wer ein Unternehmen managen, sprich steuern will, kommt nicht umhin, sich mit Unternehmenskultur zu befassen. Denn die Kultur eines Unternehmens bietet seinen Mitgliedern Handlungsorientierung, und zwar nicht minder wie Strategien, Strukturen, Prozesse und technologische Rahmenbedingungen dies tun. Zugleich haben ManagerInnen gegenüber den MitarbeiterInnen Vorbildfunktion inne. In ihrer exponierten Position stehen Führungskräfte unter besonderer Beobachtung. Ihr Verhalten gilt als Maßstab und ist damit im besonderen Umfang für die Kultur eines Unternehmens prägend. Dies bedingt, dass eine zentrale Management- und Führungsfunktion darin besteht, Unternehmenskultur nicht nur wildwüchsig „passieren“ zu lassen, sondern bewusst zu kreieren, zu gestalten und - sofern dysfunktional und überlebensuntauglich - auch teilweise zu „zerstören“. Jedoch nicht nur die Veränderung, sondern schon die Beobachtung und Analyse von Unternehmenskultur erweist sich als anspruchsvolles Vorhaben.

### Analyse von Unternehmenskultur - „invisible hand“ in einer black box

Die Analyse von Unternehmenskultur hilft, das Leben von und in Organisationen zu verstehen. Die tiefere Einsicht von kulturellen Mechanismen in Unternehmen ermöglicht es, die Handlungen von Personen und von Gruppen jenseits von persönlichen

Motiven und Gruppendynamischen Prozessen zu begreifen. Eine solche wertvolle Einsicht setzt Beobachtung und Analyse der bestehenden Unternehmenskultur voraus. So überzeugend der Nutzen einer Unternehmenskultur-Analyse erscheint, so vielfältig sind die Faktoren, die eben dieses Vorhaben erschweren:

- Bereits die Beobachtung eines Phänomens ist nicht objektiv, sondern abhängig von personen-, gruppen- und organisationspezifischen Erfahrungshintergründen und Deutungsmustern.
- Die Beobachtung eines Phänomens wird mit kulturspezifischen Bewertungen, Grundannahmen und Schlussfolgerungen gekoppelt, die in ihrer Zusammenwirkung die Basis des Handelns bieten. Dieses Herzstück des Wahrnehmungsprozesses hat jedoch seinen Platz in einer nicht einsehbaren black box. Die Grundannahmen und Werthaltungen, die der Unternehmenskultur zugrunde liegen, sind in den meisten Fällen nicht bewusst und nicht explizit. Sie entziehen sich damit der Zugänglichkeit sowohl außenstehender BeobachterInnen als auch der betroffenen Organisationsmitglieder selbst. Unternehmenskultur wird im Arbeitsalltag erlebt und gelernt und internalisiert - weitgehend enthoben von gezielter Reflexion und Explikation.
- Jedoch auch beobachtbare Handlungen sind nicht digitalisierbar bzw. eindeutig lesbar und interpretierbar. Auch wenn im Rahmen einer Unternehmenskultur-Analyse die Möglichkeit besteht, die Handlungen der Organisationsmitglieder direkt zu beobachten, ergeben sich daraus keine eindeutigen Beschreibungen der ihnen zugrunde liegenden Grundannahmen und Bewertungen. Diese lassen sich oftmals nur schwer und letztlich nie 100%ig gesichert „entschlüsseln“.
- Es kann im Weiteren nicht selbstverständlich davon ausgegangen werden, dass die von einem Unternehmen - zum Beispiel in Broschüren, Leitbildern und Führungsgrundsätzen - bekundeten Werte mit den tatsächlichen, gelebten Werten übereinstimmen.
- Die einzige, alleinige Unternehmenskultur existiert nicht. Unternehmen umfassen vielfältige Subkulturen, deren Ausdifferenzierung auf unterschiedliche Erfahrungshintergründe, unterschiedliche Fachausrichtungen, Kundensegmente, MitarbeiterInnenstrukturen, regionale Gegebenheiten usw. zurückzuführen sind.

### **Analyse von Unternehmenskultur - ziel- und kontextbezogen**

Die Analyse von Unternehmenskultur erfordert sowohl das Öffnen und Erweitern von Komplexität wie auch das Fokussieren und Reduzieren von Komplexität:

- Wie bei vielen Vorhaben erscheint es auch und besonders im Fall einer Unternehmenskultur-Analyse sinnvoll, die Frage zu beantworten, welches Problem durch die Analyse gelöst werden soll? Was soll die Analyse leisten? Welche Frage soll geklärt, welches konkrete Anliegen soll beantwortet werden? Worin besteht der Auslöser für das Vorhaben? Mögliche Zielsetzungen können beispielsweise darin bestehen, Handlungsansätze zu eruieren, um: das Betriebsklima zu

verbessern, die Fluktuation der MitarbeiterInnen zu mindern, die Kundenzufriedenheit zu steigern, die Konfliktreife zu erhöhen oder die Teamfähigkeit zu stärken.

- In Anknüpfung an eine solche Problemspezifizierung bzw. Zielfindung der Unternehmenskultur-Analyse kann im Weiteren konkretisiert werden, welche Kulturdimensionen für die Untersuchung von Bedeutung sind: etwa die Teamkultur, Führungskultur, Konfliktkultur, Lernkultur, Kommunikationskultur oder die Kultur im Umgang mit relevanten Umwelten (Kunden, Eigentümer etc.), im Umgang mit verschiedenen Nationalitäten, mit der Geschlechterdifferenz, mit Zeit, mit Wissen, mit Fehlern usw.
- Die „Auftrags- und Kontextklärung“ zur Unternehmenskultur-Analyse umfasst neben der inhaltlichen Ebene auch soziale, zeitliche und ressourcenbezogenen Aspekte: Welche Subkulturen sind betroffen und miteinzubeziehen in welchem zeitlichen Rahmen und mit welchen verfügbaren Ressourcen?

### **Analyse von Unternehmenskultur – Instrumente und Methoden**

Die Instrumente und Methoden zur Kulturanalyse sind sehr vielfältig und facettenreich. Ihre Auswahl richtet sich nach dem Erkenntnisinteresse bzw. der Zielsetzung und den Kontextbedingungen des betreffenden Unternehmens. Im Folgenden werden vier Vorgehensweisen hervorgehoben.

Befragungsverfahren sind eine Variante der Analyse von Unternehmenskultur. Befragungen können per schriftlichem Fragebogen oder an Hand von Interview-Leitfaden erfolgen.

In einem Chemiekonzern haben wir eine sehr erfolgreiche Unternehmenskultur-Analyse begleitet und beraten, die mittels eines Fragebogens durchgeführt wurde. Der Fragebogen wurde von einem Team von MitarbeiterInnen des Unternehmens selbstständig entwickelt und ausgewertet. Eine zentrale Zielsetzung der Kulturanalyse bestand in der Identifikation von Handlungsansätzen, um die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zu erhöhen. Der Fragebogen erhob die Einschätzungen der MitarbeiterInnen unter anderem zur Führungs-, Konflikt- und zur Kooperationskultur im Unternehmen.

Eine nächste Befragungsform stellen Leitfaden-Interviews dar, die in der Regel von externen BeraterInnen durchgeführt werden. Nach einer ausführlichen Auftrags- und Kontextklärungsphase entwickeln die BeraterInnen einen Interview-Leitfaden, führen die Interviews mit einer relevanten Stichprobe der betreffenden Unternehmenseinheiten durch und werten diese aus. Die Ergebnisse der Interviews werden im Rahmen eines Workshops in Form von Thesen zu den relevanten Dimensionen der Unternehmenskultur zurückgespiegelt. Daran schließen gemeinsame Reflexionen mit dem

Kunden an, so dass relevante Handlungsfelder und mögliche Schritte zur weiteren Bearbeitung dieser Felder abgeleitet werden können.

Das Befragungsinstrument t.o.p. GRID ist ein computergestütztes Verfahren. Die MitarbeiterInnen des Unternehmens vergleichen Werte, Handlungsprinzipien, Produkte, Organisationseinheiten oder Personen miteinander und reflektieren deren Ähnlichkeiten und Unterschiede. Die Entscheidungen werden spontan getroffen und mit eigenen Worten artikuliert. Die so erhobenen Unterscheidungsmerkmale werden durch eine/n InterviewerIn direkt am Laptop eingegeben und mittels der t.o.p. GRID-Software aufbereitet. In einem Frage- und Antwort-Spiel legen die interviewten Personen ihre persönlichen Bewertungen und Einstellungen dar, die ihr persönliches Handeln bestimmen. Über ein speziell entwickeltes mathematisches Verfahren werden die einzelnen Einschätzungen dann zu einem interpretierbaren Ganzen verdichtet. Der Computer stellt das Ergebnis als dreidimensionale Grafik dar, in der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Einschätzungen der Gruppe direkt sichtbar und statistisch überprüfbar werden. Am Ende eines ca. 60-minütigen Interviews entsteht ein Gesamtbild der persönlichen Sichtweise des Befragten.

Last but not least ist die Analysemethode der „Selbstbefragung“ im Rahmen von Workshops und Großgruppenveranstaltungen hervorzuheben. Eine relevante, möglichst repräsentative Anzahl von MitarbeiterInnen der unterschiedlichen Unternehmens-Subkulturen kommt zu einem ein- bis zweitägigen Workshop zusammen. Das Ziel dieses Workshops, der durch externe und/oder interne BeraterInnen begleitet wird, besteht darin, Räume der Fremd- und Selbstbeobachtung und Reflexion zu schaffen. Bei dieser Methode stehen nicht Einzelpersonen und ihre Einzel-Sichtweisen im Vordergrund. Vielmehr werden Settings geschaffen, in denen Gruppen jeweils einer Subkultur (nicht mischen!) die Dynamik entfalten können, die auf die zugrunde liegende Unternehmens(teil-)kultur schließen lässt. Unternehmenskultur wird auf diese Weise für alle Beteiligten unmittelbar erfahrbar und reflektierbar gemacht.

Wie so oft im Leben steht auch bei der Unternehmenskultur-Analyse weniger das Ergebnis (etwa in Form eines Berichtes), sondern vielmehr der Weg bzw. der Analyseprozess als solcher im Vordergrund. ManagerInnen, die sich dieser spannenden Herausforderung stellen, sind gut beraten zu berücksichtigen, dass schon die Ankündigung und spätestens die Durchführung einer Unternehmenskultur-Analyse eine Kulturintervention darstellt, die bereits das, was betrachtet und dadurch bewusst wird, „online“ prägt und verändert. Dieser Hinweis soll allerdings nicht die Erfahrung schmälern und irritieren, dass Kulturveränderungen ihre eigene Zeitlichkeit haben: eine Zeitlichkeit, die ihrer eigenen Logik folgt und sich über Jahre erstrecken kann.

**Dr. Susanne Mingers**

Geschäftsführende Gesellschafterin  
Beraterin und Trainerin



- Studium der Soziologie und Volkswirtschaftslehre; Ausbildung in systemischer Beratung, Organisationsentwicklung und Supervision;
- Forschungs- und Lehrtätigkeiten an der Universität Bielefeld;
- Mitglied der Österreichischen Vereinigung für Supervision;  
seit 1997 Angestellte bei C/O/N/E/C/T/A;  
seit 1999 Geschäftsführende Gesellschafterin von C/O/N/E/C/T/A.

**Arbeitsschwerpunkte**

- Beratung von Organisations- und Teamentwicklungsprozessen
- Beratung und Supervision von bereichsübergreifenden Projekten
- Beratung zur Konzeption und Implementierung verschiedener Ansätze und Instrumente zum Wissensmanagement in Unternehmen
- Beratung und Training zu Veränderungsmanagement
- Beratung und Training zur Führungskräfteentwicklung, zu Rollenmanagement, Konfliktmanagement und Projektmanagement
- Beratung, Durchführung und Auswertung von Mitarbeiter-Befragungen (per Fragebogen, Interview etc.)
- Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen für Führungskräfte, SachbearbeiterInnen und BeraterInnen
- Supervision und Coaching für einzelne Personen und Teams.

**Arbeitserfahrungen**

Produktions- und Dienstleistungsunternehmen im Profit-Bereich und in der Öffentlichen Verwaltung; Österreich, Deutschland.