

## Unternehmenskultur – ein wichtiger Baustein für Unternehmenserfolg

# Faktor mit tragender Rolle

**W**as hat Kultur mit Unternehmen zu tun bzw. kann sie zum Erfolg eines Unternehmens beitragen? Dieser Frage geht Steuerberaterin Daniela Sievert-Meister von der Steuerberatungsgesellschaft Sievert im Folgenden nach.

### Führungskräfte prägen

Letztlich lässt sich der Erfolg des Unternehmens an den reinen Zahlen messen. Doch diese messbaren Zahlen sind nur eine Ableitung aus verschiedenen Unternehmensbausteinen. Einer dieser Bausteine ist die Unternehmenskultur. Ein sogenannter weicher Faktor, für den es keine mathematische Messbarkeit gibt, der aber eine extrem wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg einnimmt. Kulturelle Aspekte wie Verhalten gegenüber Lieferanten, Mitarbeitern und Kunden beeinflussen die Entscheidungsprozesse eines Unternehmens. Folglich fängt der Gedanke an Unternehmenskultur auf Ebene der Unternehmensführung an. Die Führungskräfte einerseits prägen ihre Mitarbeiter durch das Zusammenwirken von Normen, Werten, Paradigmen und Denkhaltungen. Die Mitarbeiter andererseits leben die oben genannten Aspekte im Kontakt mit den Kunden, z. B. durch freundliches und aufmerksames Auftreten gegenüber dem Kunden oder auch Einhaltung von zeitlichen Liefervereinbarungen.

### Mitarbeiter einbinden

Edgar Schein, Experte der amerikanischen Organisations- und Kulturentwicklung, definiert dabei treffend: „Kultur ist die Summe aller gemeinsamen und selbstverständlichen Annah-

men, die eine Gruppe im Laufe ihrer Geschichte erlernt hat. Sie ist der Niederschlag des Erfolgs.“ (Organisationskultur, 2003)

Im optimalen Fall gelebter Unternehmenskultur sollten die Mitarbeiter also in den Prozess mit eingebunden werden und selbst ihre kulturellen Aspekte einfließen lassen. So kann davon ausgegangen werden, dass jeder einzelne im Unternehmen die Unternehmenskultur teilt und immer wieder auf dem Prüfstand stellt. Dadurch kann gewährleistet werden, dem Wandel der Zeit gerecht zu werden und das Unternehmen noch zukunftsfähiger zu gestalten.

### Aspekt ständig optimieren

Nehmen Sie sich die Zeit, denken Sie über Ihr Unternehmen nach und beantworten Sie für sich selber folgende Fragen:

1. Beschreiben Sie mit drei Sätzen die Charakteristik Ihrer Unternehmenskultur.
2. Was sind herausragende Stärken?
3. Was ist vordringlich zu verbessern?
4. Wie ist es Ihnen in den vergangenen Jahren gelungen, wichtige Führungspositionen zu besetzen?
5. Beurteilen Sie den Ruf Ihres Unternehmens in Ihrer Branche, Ihrer Region, bei Ihren Kunden.

Erfolgreiche Unternehmen fixieren die Antworten schriftlich und wiederholen die Frageprozesse in regelmäßigen Abständen (z. B. jährlich), um den Unternehmenskulturaspekt ständig zu optimieren und anzupassen. ■



Steuerberaterin Daniela Sievert-Meister

### Edgar Scheins Kulturebenen-Modell

**Ebene 1** Sichtbare Verhaltensweise  
Artefakte, Erzeugnisse, Rituale, Mythen, etc.



**Ebene 2** Gefühle für das Richtige,  
kollektive Werte



**Ebene 3** Grundannahmen: Wesen, Beziehungen zur Natur und  
anderen, Zeit- und Aktivitätsorientierung

1. An der Oberfläche liegen die sichtbaren Verhaltensweisen. Beispiele sind Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, Logo, Parkplätze, Bürolayout, verwendete Technologie, das Unternehmensleitbild aber auch die Rituale und Mythen der Organisation.
2. Auf Ebene 2 liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen; kollektive Werte wie „Ehrlichkeit“, „Freundlichkeit“, „konservativ“ usw. also Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.
3. Auf der tiefsten Ebene sind die Dinge, die als selbstverständlich angenommen werden für die Art und Weise, wie man auf die Umwelt reagiert. Diese Grundannahmen werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden.