

Eberhardt



Unternehmens- kultur aktiv gestalten

Praxisfälle
aus Wirtschaft,
öffentlichem
Dienst, Kultur
& Sport

Unternehmenskultur aktiv gestalten

Daniela Eberhardt
(Hrsg.)

Unternehmenskultur aktiv gestalten

Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst, Kultur & Sport
Mit 52 Abbildungen und 13 Tabellen

 Springer

Herausgeber

Prof. Dr. Daniela Eberhardt

Institut für Angewandte Psychologie

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Zürich

ISBN 978-3-642-40909-7

ISBN 978-3-642-40910-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-40910-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

SpringerMedizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch, Heidelberg

Projektmanagement: Judith Danziger, Heidelberg

Lektorat: Daniela Böhle, Berlin

Projektkoordination: Michael Barton, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © Getty Images/iStockphoto

Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Geleitwort

Begriffe sind sinnstiftende Bausteine unseres Denkens. Denken ereignet sich im dynamischen Sinnhorizont unterscheidbarer Sinneinheiten, die wir Begriffe nennen können. Begriffliche Vorstellungswelten waren und sind immer erneut gleichsam auf der Suche nach angemessenen Wörtern, die in Nationalsprachen und gerade auch in Dialekten verbalisiert werden.

Jeder Mensch wächst in und mit seiner Muttersprache auf, die ihm als geschichtlich-kulturelles Phänomen Sinn von Welt erfahrbar macht. Sprache und Denken, Sprech- und Denkakte vermitteln in ihrem systemischen Zusammenhang individuelle Bedeutungshorizonte von Begriffen, die durch jeweiliges Reflektieren erschlossen werden müssen. Hilfreich ist in solchen Zusammenhängen der wissenschaftliche Diskurs, der dialogische Austausch von Sinnstrukturen zwischen mehreren. Häufig gestaltet sich ein Klärungsprozess begrifflicher Konzepte unzulänglich. Das muss nicht notwendigerweise an den Personen liegen, die sich auf eine Exegese begrifflicher Deutungen einlassen. Es zeigen sich nicht selten Schwierigkeiten, die in der Sache selbst, im Thema oder in der Fragestellung liegen.

Wissenschaften haben sich in der neueren Zeit immer weiter ausdifferenziert. Die Wirklichkeit, die es zu erforschen gilt, bleibt jedoch weiterhin ein Ganzes. Die Blickrichtung, die in Forschungsfragen thematisiert wird, erfährt dadurch zunehmend engere Begrenzungen. Die Perspektive des Forschenden vereinzelt sich zunehmend. Der komplexe Zusammenhang gerät aus dem Blick. Es liegt vielleicht an der Schnelligkeit und Ruhelosigkeit unserer Zeit, dass selbst im Jargon wissenschaftlichen Argumentierens und Publizierens tragende Begriffe verwendet werden wie handhabbare Gegenstände, die benutzt werden, als ob sie für jedermann in gleicher Weise unverzüglich und ohne reflektierende Anstrengung verständlich wären.

Eine ausgeprägte Unsitte in der wissenschaftlichen Textproduktion zeigt sich in einer Aneinanderreihung von Zitaten aus unterschiedlichen Veröffentlichungen, die wie Holzstücke ungeklärt und uninterpretiert nebeneinander gelegt werden, verbunden mit einem überleitenden Text. Es wird dabei so getan, als ob die ausgewählten Zitate schon deshalb einen theoretischen Zusammenhang mit dem vorgestellten Thema begründeten, weil die verbalisierten Begriffe wortgleich und sinngemäß identisch zu sein scheinen.

Sprache ist Trägermedium von Bedeutung und Sinn, der von Generationen von Menschen in einem Kulturraum erschlossen worden ist. Sprache ist somit auch Trägermedium von bedeutsamen Begriffen. Kulturräume sind historisch miteinander verbunden. Das zeigt sich an vielen Wörtern in den zeitgenössischen und modernen Sprachen, die der griechischen und lateinischen Sprache entlehnt sind.

So kann Sprache auch als primär zu erforschende Wirklichkeit gesehen werden, die die Erträge von gewachsenen begrifflichen und verbalen Deutungsmustern in die jeweilige Gegenwart transportiert. Sprachliche Phänomene, zentrale verbalisierte Bedeutungskonzepte

te von tragenden Begriffen müssen von Wissenschaftlern deshalb als erste und wichtigste »Wissensdatenbank« in den jeweiligen Kulturräumen erforscht und reflektierend geklärt werden, weil sie unser angeborenes Sinnverständnis immer schon prägen, ja Teil unseres Geistes sind. Über diesen Weg betreten Wissenschaftler eine bewusst hergestellte sinnträchtige Plattform, auf der sie ihre wissenschaftliche Frage und zugleich Deutungsmuster für bereits wahrnehmbare Forschungsergebnisse zu der thematisierten Frage zur Diskussion stellen. Dieses Geleitwort soll eine geistige Brücke zu den nachfolgenden Ausführungen und Erörterungen hinsichtlich des heutigen Forschungsstands zu dem komplexen Thema von Unternehmenskultur sein.

Der Kulturbegriff hat seine Wurzeln im römischen Kulturraum, der die Vorstellungswelten der Völker, insbesondere Mitteleuropas und der neuen Welt Amerikas, bis zum heutigen Tag in ihrem »semantischen Erbgut«, in ihren nationalen Denkformen und begrifflichen Deutungsmustern mehr oder weniger bewusst verinnerlicht haben. Wort und Begriff »Kultur« erfahren ihre ursprüngliche Bedeutung aus dem lateinischen Tätigkeitswort »colere - cultum«¹, das ein weites Spektrum von Bedeutungselementen umfasst:

- »bauen«,
- »bestellen«,
- »bewohnen«,
- »pflegen«,
- »verehren«,
- »anbeten« und
- »feiern«.

Es fällt auf, dass das Hauptwort »Kultur« auf einen verbalisierten lateinischen Wortstamm zurückgeht: »colere«. Offensichtlich sind es konkrete Handlungen und Tätigkeiten, die im Ergebnis »Kultur schaffend« sind. Kultur entwickelt sich also durch Tun und Handeln von Menschen. Insofern Menschen lebendig und tätig sind, sind sie kulturell am Werk. Menschliches Existieren ereignet sich auf unterscheidbaren Bedeutungsfeldern, die jedoch in einem größeren Sinnzusammenhang stehen.

Von Anfang an: Für ein Werk gilt es zunächst die Grundlagen zu planen und zu »bauen«, sei es einen Acker zu bebauen, ein Gebäude zu errichten oder eine Institution zu gründen. Das Werk muss geplant werden mit Sinn und Verstand, mit einer »Philosophie«, mit Zielen und Visionen, es muss »bestellt« werden, mit Strategien instand gehalten, organisiert und gemanagt werden. Das Werk bedarf einer besonderen »Pflege«, eines sorgsam und verständnisvollen Umgangs mit dem, was gewachsen ist, und mit denen, die mitgewirkt haben am Aufbau des Werkes, damit es nicht das gemeinsam Geschaffene gefährdet.

Mit »Verehren« und gar »Anbeten« kommen emotionale, tiefgreifende, religiöse Aktivitäten, Identität stiftende Aspekte ins Spiel der Kultur, es gilt, etwas Wertvolles, Faszinierendes, Verehrungswürdiges zu erhalten, tiefe existentielle Wurzeln zu schlagen, die geistige, kreative und innovative Kräfte und spirituelle Nahrung sichern.

1 Konrad Schwenk (1827). Etymologisches Wörterbuch der lateinischen Sprache mit Vergleichung der griechischen und deutschen. 1827. H.L. Brönnner: Frankfurt am Main.

Waren die kulturellen Tätigkeiten erfolgreich, so gilt es, innezuhalten, Ruhe und Erholung, Abstand von dem alltäglichen Tun zu gewinnen, um sich durch »Feiern« an den Ergebnissen gemeinsamer Arbeit zu erfreuen, die eigenen Wurzeln in den Blick zu nehmen, das, was geschehen ist in der Vergangenheit zu bewerten und zu reflektieren und zuletzt in wertschätzender Gemeinschaft mit andern Kulturträgern neue Kraft zu schöpfen für neue Herausforderungen.

In dem vorliegenden Buch werden eine Reihe der hier kurz vorgestellten Bedeutungsaspekte in unterschiedlicher Weise in Form von Fallstudien und Praxisberichten erarbeitet und reflektiert und auf dem Boden wissenschaftlicher Theorien und Forschungsergebnisse entfaltet. Ich empfehle Ihnen, sich die »bedeutungsgenetische« Sinnstruktur dessen, was der Begriff von Kultur, Unternehmenskultur meint, bewusst zu machen.

Prof. Dr. Theo Hülshoff

Vorwort

»Culture matters!« ist die zentrale Aussage dieses Fallstudienbandes. Organisationskultur ist schwer fassbar und von zentraler Bedeutung für das individuelle Wohlbefinden, für die erfolgreiche Zusammenarbeit und somit für den Erfolg einer Organisation. Sie alle kennen Situationen, bei denen Sie sich am Arbeitsplatz weniger wohl gefühlt haben. Dabei lag es entweder klar benennbar am Umgang miteinander, an der Wertschätzung gegenüber einzelnen Personen oder es war »irgendwie unbenennbar und hat einfach nicht richtig gepasst. Das Ausrufezeichen hinter dem Statement »Culture matters!« steht für die klare Meinung der Autorinnen und Autoren dieses Fallstudienbandes, dass durch eine bewusste Pflege und Entwicklung der Kultur enorme Kräfte in einer Organisation gebündelt und freigesetzt werden können. Dies zum Wohle der Mitarbeitenden und zum Erfolg der Organisation. Stellen Sie sich die Organisation vor, in der Konflikte und Unklarheiten zugunsten von Klarheit der Meinungen und Erwartungen bearbeitet werden, in der Wertschätzung für das Engagement und das Know-how der Mitarbeitenden gelebt wird, in der Orientierung darüber besteht »wohin die Reise geht« und »alle am gleichen Strick ziehen«, etwas erreichen wollen und auch gemeinsam zum Wohle der Organisation erreichen!

Die vielfältigen und spannenden Fallstudien fokussieren sich auf verschiedene Aspekte des Phänomens Organisationskultur, um diese besser verstehen und (mit-)gestalten zu können. Die Autorinnen und Autoren haben immer selber einen aktiven Beitrag im beschriebenen Fall geleistet, als Führungspersonen, als Projektverantwortliche, in Human-Ressource-Funktionen, als externe Beraterinnen oder Trainer. Die Fallstudien werden durch einen Grundsatzbeitrag zum Thema, ein spannendes Interview und eine Schlussbetrachtung, die zum Nachdenken anregt, ergänzt.

Dieser Fallstudienband entstand begleitend zur Veranstaltung IAP Impuls des IAP Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. Mein großer Dank gilt all den Autorinnen und Autoren, die mit ihren praktischen und reflektierten Erfahrungen dieses Buch ermöglicht haben. Das Departement Angewandte Psychologie und die ZHAW stehen als Organisation für die wissenschaftliche Fundierung und den Praxistransfer von Wissen. Mein Dank gilt »meiner Organisation« und allen Kolleginnen und Kollegen, die es ermöglichen, im Rahmen der IAP Impulsveranstaltungen und der begleitenden Buchreihe mit den verschiedenen Fallstudien diesen Diskurs zum Thema pflegen zu können. Ich schätze diese Kultur des Austausches von Hochschule und Praxis zu Fragestellungen der angewandten Psychologie und angrenzender Disziplinen, Danke für diese Möglichkeit! Und Danke an alle Teilnehmenden der IAP Impuls-Veranstaltung für die Impulse aus der Praxis und den gemeinsamen »kulturellen Anlass«.

Die Umsetzung eines Fallstudienbandes braucht eine gute Kultur der Zusammenarbeit. Neben der fundierten und zuverlässigen Abstimmung mit den Autorinnen und Autoren hat sich mit der inzwischen schon mehrjährigen Zusammenarbeit mit dem Springer-Verlag und der Lektorin Daniela Böhle eine Kultur des Vertrauens und der Zuverlässigkeit entwickelt, vielen Dank für all diesen professionellen Support. Mein besonderer Dank gilt auch meinen Kolleginnen Ellen Gundrum, die immer wieder mit Feedbacks und Anregungen die Aufbereitung von Texten unterstützt hat, und Andrea Rühli, die durch vielfältige Unterstützungen bei der Betreuung des Projektes tatkräftig mitgeholfen hat.

Und mein letzter Dank geht an mein Team am IAP, das mit seiner Kultur des vertrauensvollen Austausches, der gegenseitigen Unterstützung und dem gemeinsamen Wunsch nach einer professionellen und leistungsstarken Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung für eine Kultur des Austausches, der Entwicklung und des Erfolges ist.

Die Herausgeberin

Prof. Dr. Daniela Eberhardt
Zürich, im Dezember 2013

Autorenportraits



■ Pius Baschera, Prof. Dr.

Seit 2007 ist Pius Baschera Verwaltungsratspräsident der Hilti Aktiengesellschaft. Er studierte Maschinenbau und Betriebswirtschaftslehre an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich, wo er auch promovierte. 1979 trat er als Leiter Produktions-Controlling in die Hilti Aktiengesellschaft ein. Vor seiner Ernennung zum Verwaltungsratspräsidenten war er 13 Jahre lang Chief Executive Officer. Pius Baschera ist Mitglied des Verwaltungsrats der F. Hoffmann-La Roche Ltd., Basel, und der Schindler-Gruppe, Hergiswil, Mitglied des Beirats von Vorwerk & Co., Wuppertal, Ardex GmbH, Witten, und Präsident des Verwaltungsrats der Venture Incubator AG, Zug. An der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich ist er zudem als Professor für Unternehmensführung tätig. Seine Forschungsgebiete sind Entrepreneurial Management and Leadership.



■ Vinzenz du Bellier, Diplombankbetriebswirt und Fachwirt der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft

Caritasdirektor für die Diözese Speyer, Mitglied des Vorstandes, verantwortlich für den Unternehmensbereich des Verbandes mit den Schwerpunkten Wirtschaftliche Entwicklung, Aufbau einer Unternehmensstrategie, Einführung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses für die 40 Einrichtungen des Verbandes. Mitglied in verschiedenen Aufsichtsgremien im Sozialbereich, im Gesundheitswesen sowie der Wohnungswirtschaft. Erfahrungen in leitender Funktion in privaten und genossenschaftlichen Bankinstituten u. a. in den Bereichen Bankenfusion, Großbauträgerabwicklung sowie im Neuaufbau von Bankniederlassungen. Im Rahmen der Zweitausbildung in der Wohnungswirtschaft hat er praktische Erfahrungen als Mitbegründer und Vorstand einer Aktiengesellschaft mit dem Schwerpunkt der Beratung von Großinvestoren erworben.



■ Manuela Beyeler, lic. phil. I, Executive MBA, Coach ZiS (Zentrum für interdisziplinäre Systemtherapie)

Manuela Beyeler hat Sinologie, Internationale Beziehungen/Politische Wissenschaften und Anglistik studiert, im ZiS eine Ausbildung zum Coach gemacht und den Master Veränderungskompetenz. Sie ist Dozentin an diversen Erwachsenenbildungsinstituten in Unternehmensführung, Personalmanagement, Selbstmanagement, Kommunikation und Change Management sowie Senior Projektleiterin in Teilzeit bei der ZHAW, Finanzen & Services. Manuela Beyeler ist Inhaberin der 4c change GmbH mit eigener Praxis in Winterthur und hat sich auf das Veränderungscoaching spezialisiert. Nach langjähriger Erfahrung als Führungsperson

in unterschiedlichen Branchen sowie Weiterbildungen in der Organisations- und Personalentwicklung begleitet sie heute als Change-Management-Beraterin, Trainerin und Coach Einzelpersonen und Teams in KMUs. Ihre Sinologie-Kenntnisse finden zudem in Trainings zum Thema interkulturelle Kompetenz (China) Eingang.



■ **Andrea Chlopczyk, M.A., MSc**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Beraterin am IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Konzeption und Durchführung von Programmen zu Change Management, Organisationsberatung sowie Entwicklung und Coaching von Führungskräften. Studium der Angewandten Psychologie mit Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Studium der Germanistik und Amerikanistik an der Philipps-Universität Marburg. Vielfältige Berufserfahrungen, auch in der internationalen Zusammenarbeit, im Kulturbereich (Theater, Buchhandels- und Verlagswesen) sowie als Trainerin und Lektorin in der Unternehmensberatung.



■ **Daniela Eberhardt, Prof. Dr.**

Psychologin und Verwaltungswirtin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin an verschiedenen Universitäten in Deutschland, den USA und in der Schweiz. Interdisziplinäre Promotion in Psychologie und Management. Umfassende internationale Erfahrungen in der Führungsentwicklung, in der Einführung von Führungssystemen, Organisations- und Führungsentwicklung sowie in der Entwicklung bzw. Begleitung von Teams und Change-Projekten. Erfahrungen als Führungsperson, externe und unternehmensinterne Beraterin in diversen Branchen und in internationaler Verantwortung. Leiterin des IAP Instituts für Angewandte Psychologie in Zürich und aktives Mitglieder verschiedener Projekt- und Arbeitsgruppen.



■ **Petra Ewald, lic. oec. HSG**

Petra Ewald verantwortet bei Swisscom das Talent Management. Sie hat Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Personalmanagement an der Universität St. Gallen (lic.oec. HSG) studiert. Petra Ewald verfügt über langjährige Erfahrung im Personalbereich und war in diversen leitenden Funktionen primär in der Personalentwicklung in der Finanz-, IT- und Dienstleistungsbranche tätig. Weiterbildungen als Management Coach und in angewandter Psychologie ergänzen ihre Kompetenzen. Ihre momentanen Arbeitsschwerpunkte sind die Konzeption und Durchführung von Management-Development-Programmen sowie Talentförderungsprogrammen.



■ **Ellen Gundrum, Dipl. Betriebswirtin**

Ellen Gundrum studierte Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie in Mannheim (heute Duale Hochschule Baden Württemberg DHBW). Nach einem Trainee-Programm im Bereich Marketing-Vertrieb in einem internationalen Industrieunternehmen wechselte sie in die Kommunikationsbranche, wo sie über 15 Jahre als Beraterin und Strategische Planerin in Kommunikationsagenturen in Deutschland und der Schweiz tätig war; 2006/2007 begleitete Ellen Gundrum die Überführung der Marke IAP Institut für Angewandte Psychologie in die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, seit 2008 ist sie verantwortlich für die Koordination Dienstleistung und Strategische Marktbearbeitung am IAP; seit 2008 ist Ellen Gundrum zudem als freie Kommunikationsberaterin tätig.



■ **Jean-Luc Guyer, Prof.**

Jean-Luc Guyer ist am IAP Institut für Angewandte Psychologie als Psychotherapeut, Berater, Supervisor und Dozent tätig. Nach seiner Ausbildung zum Grundschullehrer hat er in Zürich Psychologie mit den Schwerpunkten Anthropologische und Klinische Psychologie studiert. Nach seiner Ausbildung in Paar- und Familientherapie bei Prof. Martin Kirschenbaum in der Schweiz und der USA folgte die Weiterbildung in systemischer Supervision und Organisationsberatung in Heidelberg (IGST). Nach langjähriger Tätigkeit im Bereich der Kinder-, Jugend- und Familientherapie leitete er bis 2012 das Zentrum für Klinische Psychologie und Psychotherapie am IAP. Seine Dozententätigkeit konzentriert sich auf die Klinische Psychologie, die Krisen- und Erziehungsberatung. Parallel zur therapeutischen Arbeit sind seine Arbeitsschwerpunkte in der Teamentwicklung, der Organisationsberatung und Supervision.



■ **Christoph Hoffmann, Dipl. Psych. FH, Dipl. Ing. HTL**

Psychologe und Elektroingenieur. Weiterbildungen in Erwachsenenbildung und Interkultureller Kommunikation. Dozententätigkeit an der Chiba Shoka Universität und am Goetheinstitut Tokio. Langjährige Erfahrung als Schulleiter in Erwachsenenbildungsinstitutionen. Am IAP Institut für Angewandte Psychologie ist er als Berater und Dozent im MAS Leadership und Management tätig. Arbeitsschwerpunkte sind Konzeption und Durchführung von Führungsentwicklungen, Ausbildungsmanagement, Begleitung von Veränderungsprozessen, Teamcoaching und Coaching von Führungskräften.



■ **Nina Hottinger, lic. phil. Psychologie, Universität Zürich**

Nina Hottinger ist Inhaberin der Beratungsfirma nhconsulting und als Arbeits- und Organisationspsychologin spezialisiert auf Leadership- und Kommunikationstrainings für Führungskräfte sowie betriebliche Projekte im Bereich der betrieblichen Stressprävention. Sie ist Mitentwicklerin des nationalen Schweizerischen Projekts SWiNG – Gemeinsam gegen Arbeitsstress und berät verschiedene Versicherungen, Großkonzerne, kleine und mittlere Betriebe zu den Themen Organisations- und Betriebskulturentwicklung, Betriebliches Gesundheitsmanagement und soziale Nachhaltigkeit. Außerdem arbeitet sie als Fachexpertin für die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz sowie die deutsche Bertelsmann Stiftung und ist Dozentin an der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich ETH ZH.



■ **Tilo Hühn, Prof. Dr., MAS ZFH in Supervision und Coaching in Organisationen, Diplom Oenologe**

Tilo Hühn ist seit 1997 am heutigen Departement Life Sciences und Facility Management in Wädenswil, Institut für Lebensmittel- und Getränkeinnovation, als Leiter des Zentrums für Inhaltsstoff- und Getränkeforschung an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften tätig. Nach einer Berufsausbildung zum Winzer, dem Studium der Oenologie an der FH-Wiesbaden und der Justus Liebig Universität in Gießen arbeitete ab 1992 als Laboringenieur an der FH-Wiesbaden in Geisenheim und 1995–1997 als Wissenschaftler an der Forschungsanstalt Geisenheim, Fachgebiet Mikrobiologie und Biochemie im Rahmen eines EU-Projektes. 2003 promovierte er an der Johann Wolfgang Goethe Universität in Frankfurt zum Thema Freisetzung und Bildung von Aromastoffen aus natürlichen Vorstufen durch Hefen. Seit 2004 ist er Verwaltungsrat der Unico-first AG, The Insight & Positioning Company, St. Gallen.



■ **Theo Hülshoff, Prof. em. Dr. phil.**

Theo Hülshoff ist Vorstandsvorsitzender der Leadership-Kultur-Stiftung Landau. Seit 35 Jahren leitet er in Kooperation mit Universitäten und Hochschulen berufsbegleitende, weiterbildende Studiengänge für Damen und Herren, die sich auf Führungsaufgaben in Unternehmen und Organisationen vorbereiten. Theo Hülshoff studierte Philosophie und Pädagogik. Er war Hochschullehrer an den Universitäten Würzburg, Mannheim und Koblenz-Landau. Sein Interesse in Forschung und Lehre gilt der Betriebspädagogik, die er als Wissenschaft von der Unternehmenskultur konzipiert.



■ **Marion Jonassen, Dipl. Psych. FH und Dipl.-Verwaltungswirtin**

Marion Jonassen war nach ihrem Verwaltungswirtschaftsstudium im Jahre 1981 in Hamburg in unterschiedlichen Bereichen der Hamburgischen Verwaltung tätig, davon mehr als 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen. Als Personalleiterin im IT- und Kommunikationszentrum der Stadt Hamburg begleitete und steuerte sie eine Vielzahl von Veränderungsprojekten und Personalentwicklungsmaßnahmen. 2004–2008 studierte sie in Zürich die Angewandte Psychologie mit Vertiefung der Arbeits- und Organisationspsychologie. Seit 2008 ist sie im IAP Institut für Angewandte Psychologie im Zentrum Leadership, Coaching und Change Management als Dozentin, Kursleiterin und Beraterin tätig. Ihre Themenschwerpunkte sind Coaching, Team- und Organisationsentwicklung, Kommunikation und Gesprächsführung.



■ **Meggy Kantert, MAS in Coaching & Organisationsberatung (ZFH)**

Meggy Kantert ist Trainerin, Coach und Consultant. Sie arbeitet branchenunabhängig mit Profit- und Non-Profit-Organisationen sowie in der Entwicklungsunterstützung. Ihre Erfahrungen sammelte sie u. a. in langjähriger Tätigkeit in Business Development und als Trainerin von Mitarbeitern aus 30 Nationen bei der Firma Toshiba Electronics Europe in Düsseldorf. Seit 2004 arbeitet sie als selbstständige Beraterin und Trainerin mit Personen und Organisationen in den Bereichen Interkulturelle Kompetenz, Kulturveränderung, Teambuilding und Organisationsentwicklung. 2012 absolvierte sie die Weiterbildung zum ECQA certified Social Responsibility Manager Trainer. Für Ihre Arbeit in Erziehung und Bildung in Nigeria erhielt sie 2011 den CIDJAP Merit Award.



■ **Volker Kiel, Dipl. Päd.**

Volker Kiel ist am IAP als Dozent, Berater und Lehrsupervisor tätig. Er hat Erziehungswissenschaften mit den Schwerpunkten Psychologie, Organisationswissenschaften und Erwachsenenbildung mit dem Abschluss Diplom-Pädagoge studiert. Nach seinem Studium hat er mehrjährige Aus- und Weiterbildungen in Beratungsmethoden der Humanistischen Psychologie (BVPPT), lösungsorientiertem Coaching (DBVC) und in systemischer Beratung (SG) absolviert. Volker Kiel hat langjährige Erfahrung als Personal- und Organisationsentwickler in leitender Funktion, Führungskräftetrainer und Coach in der Industrie und in Dienstleistungsunternehmen. Seine derzeitigen Arbeitsschwerpunkte sind die Konzeption und Durchführung von Programmen zur Führungsentwicklung, Change Management, Konfliktmanagement, Teamcoaching und Coaching von Führungskräften.



■ **Thomas Klink, Dr. phil. Dipl. Ing. (FH)**

Studium des Ingenieurwesens (FH Furtwangen, D) und der Psychologie (Universität Fribourg, CH), Vertiefung in Arbeits- und Organisationspsychologie und Dissertation im Bereich der Stressforschung. Weiterbildung zum diplomierten Laufbahnberater. Internationale Berufserfahrung in der Fertigungsoptimierung (Japan, USA), im Produktmarketing und langjährige Erfahrung in Leitungsfunktionen im Bereich Human Resources in der Privatwirtschaft. Am IAP als Dozent und Berater im Bereich Leadership, Coaching & Change Management tätig.



■ **Christoph Negri, Dr. phil**

Christoph Negri war als diplomierter Arbeits- und Organisationspsychologe und Fachpsychologe für Sportpsychologie SBAP Ausbildungsleiter in einem Schweizer Detailhandelsunternehmen. Seit 10 Jahren ist er am IAP Institut für angewandte Psychologie in Zürich tätig und leitet dort das Zentrum Human Resources, Development & Sportpsychologie. Er ist Studienleiter des Master of Advanced Studies (MAS) des Studiengangs Ausbildungsmanagement und des Lehrgangs Psychologisches und mentales Training im Sport. Referent, Dozent und Berater zu verschiedenen Führungs- und Personalentwicklungsthemen sowie zu Themen der Sportpsychologie. Er hat Beratungsmandate sowohl in Profit- wie auch in Non-Profit-Organisationen inne und berät diverse Schweizer Spitzensportlerinnen und -sportler und Teams und unterstützt Projekte mit Sportverbänden. Er ist Mitglied der Schweizerischen Berufsverbandes für Angewandte Psychologie (SBAP) und der Schweizerischen Arbeitsgruppe für Sportpsychologie (SASP).



■ **Stephanie Rielle La Bella, Assess. jur, Executive MBA HSG**

Stephanie Rielle La Bella ist seit 2011 Personalleiterin bei der Rhätischen Bahn AG in Chur. Sie studierte Rechtswissenschaften in Mannheim und Mainz und absolvierte nach dem Studium berufsbegleitend einen Executive MBA an der Universität St. Gallen mit Schwerpunkt Business Engineering. Weitere Ausbildungen: Systemischer Coach in Berlin, Karrierecoaching in Wiesloch beim Institut für systemische Beratung, Relationales Coaching und Organisationsentwicklung beim IRBW (Sonja Raddatz) in Wien. Sie verfügt über eine langjährige Erfahrung als Personalleiterin in international ausgerichteten Unternehmen in der Finanzbranche in Genf und Zürich. Neben den klassischen operativen und strategischen HR-Rollen umfassten ihre Verantwortungsbereiche auch Betriebsorganisation, Facility Management, Recht, Kommunikation, IT einschließlich Programm- und Business Process Management. Daneben gründete sie ihr eigenes Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsberatung, bis sie sich 2011 entschied, die Personalleitung als Mitglied des

Führungsteams bei der Rhätischen Bahn zu übernehmen. Sie engagiert sich in verschiedenen Branchenverbänden sowie beim BPW (Business Professional Women).



■ **Mark Schaffner, dipl. Experte Anästhesiepflege NDS HF**

Mark Schaffner ist seit vielen Jahren als Coach und Berater in Leadership-, Personal- und Organisationsfragen, mit Schwerpunkt Team- und Kommunikationsentwicklung, am Universitätskrankenhaus Basel tätig. Dort hat er das Support Center für Organisation und Führung aufgebaut und leitete dieses über mehrere Jahre. Nach Ausbildungen in Beratung und Supervision und einer Managementausbildung am IAP übernahm er als Mitglied der Klinikleitung eine umfangreiche Führungs- und Reorganisationsaufgabe. Seine vielseitigen Erfahrungen verdankt er u. a. auch den jahrelangen Change-Management-Aufgaben, die er in über 40 Unternehmen, hauptsächlich im Gesundheitswesen, übernommen hat. Mark Schaffner arbeitet seit 20 Jahren in eigener Praxis für Coaching und Atempsychologie.



■ **Reto Schnellmann, lic. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer, Betriebswirt**

Reto Schnellmann hat nach dem Studium an der Universität St. Gallen einige Jahre bei einem großen Wirtschaftsprüfungunternehmen in Luzern und Genf gearbeitet. Anschließend war er für ein internationales Dienstleistungsunternehmen in Genf und London im Controlling tätig und hat in dieser Funktion diverse Niederlassungen und Projekte in Europa betreut. Nach seiner Rückkehr in die Schweiz gründete er die rsc Consulting GmbH, deren Inhaber und Geschäftsführer er ist. Zudem unterrichtete er an der Hochschule Luzern als Dozent im Bereich Finanz- und Rechnungswesen und hatte an der Hochschule verschiedene Leitungspositionen inne, zuletzt als Leiter Finanzen & Services. Während seiner Tätigkeit an der Hochschule Luzern absolvierte er Weiterbildungen im Bereich Hochschuldidaktik (CAS an der Hochschule Luzern) sowie im Bereich Personalmanagement bei Müri & Partner, Zürich. In seiner beruflichen Tätigkeit konnte Reto Schnellmann diverse Umstrukturierungen und Veränderungsprojekte begleiten und steuern. Seit 2007 ist er Verwaltungsdirektor der ZHW bzw. der ZHAW.



■ **Christoph Steinebach, Prof. Dr.**

Christoph Steinebach lehrt und forscht als Professor für angewandte Entwicklungspsychologie an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und als Adjunct Professor an der Ryerson University, Toronto. Er ist Direktor des Departments Angewandte Psychologie und des IAP Instituts für Angewandte Psychologie. Als promovierter Diplompsychologe und approbierter Psychologischer Psychotherapeut war er viele Jahre

in der Diagnostik und Beratung von Kindern und Jugendlichen mit Entwicklungsproblemen sowie in der Leitung von Beratungsdiensten tätig. Nach einigen Jahren als Professor für Rehabilitationspsychologie und zuletzt als Rektor der Katholischen Hochschule Freiburg i. Br. wechselte er 2007 an die ZHAW in Zürich. Als Direktor des Departements Angewandte Psychologie ist er Mitglied der Hochschulleitung. Er hat mehrere Bücher publiziert, ist Autor einer Vielzahl von Buch- und Journalbeiträgen und Mitglied im Beirat verschiedener Fachzeitschriften. Christoph Steinebach engagiert sich in mehreren nationalen und internationalen Gremien und ist u. a. Mitglied des Vorstands der European Federation of Psychologists' Associations (EFPA).



■ **Martin J. Thul, Dr.**

Martin J. Thul ist Diplom-Wirtschaftsingenieur und Mitglied des geschäftsführenden Vorstands des Instituts für Technologie und Arbeit an der TU Kaiserslautern. Dort forscht er u. a. in den Bereichen strategische Unternehmensführung, Umsetzung betrieblicher Veränderungsprozesse, Governmental Foresight und Clustermanagement. Darüber hinaus ist Dr. Thul seit über 20 Jahren als Berater in Industrie, Dienstleistungsbereichen und Politik tätig. Er nimmt Lehraufträge an zahlreichen Hochschulen in Deutschland sowie der Schweiz wahr und ist Autor von über 80 Veröffentlichungen, u. a. zu den Themen Projektmanagement, Prozessinnovationen, Unternehmensführung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, organisationale Veränderungsprozesse und Mitarbeiterbeteiligung.



■ **Gisela Ullmann-Jungfer, Dipl. Soz.arb., Dipl.-Supervisorin**

Geboren 1952 in Halberstadt, geprägt durch die Stadt Berlin. Studium der Sozialarbeit in Berlin und Supervision an der Gesamthochschule Kassel. 1984–2007 freiberufliche Tätigkeit als gruppenspezifische Trainerin, Beraterin und Coach im Profit und Non-Profitbereich. Seit 2000 Studienleitung (mit Prof. Dr. Eric Lippmann) des Master für Supervision und Coaching und Studienleitung im Bereich Coaching und Organisationsberatung am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Zürich. Als Dozentin, Beraterin und Trainerin in den Bereichen Teamentwicklung, Kriseninterventionen und Veränderungsprozessen engagiert.



■ **Elke Winkler, Dr.**

Elke Winkler hat im Anschluss an das Studium der Verwaltungswissenschaften in Psychologie promoviert. Seit 1991 ist sie im Personalmanagement privatwirtschaftlicher Unternehmen tätig und wechselte 1999 zum international tätigen Logistikunternehmen Dachser. Hier hat sie die Funktion als Fachbereichsleiterin HR Management & Development inne. Zu den Aufgabenschwerpunkten ihres Teams zählen neben der Zuständigkeit für knapp 40 HR-Manager der Einsatz personaldiagnostischer Verfahren in Auswahl- und Stellenbesetzungsprozessen, die Beratung von Führungskräften und die Durchführung von Placement- und Development-Programmen. Sie ist außerdem Lehrbeauftragte an einer Dualen Hochschule im Fach Personalmanagement.



■ **Klaus J. Zink, Prof. Dr.**

Klaus J. Zink ist Professor an der Universität Kaiserslautern und Wissenschaftlicher Leiter des Forschungsinstitutes Technologie und Arbeit an derselben Universität. In einer großen Zahl von Büchern, Buchbeiträgen und Artikeln diskutierte er Konzepte für die Weiterentwicklung von Organisationen und deren Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit. In der jüngeren Vergangenheit stehen Konzepte einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung im Vordergrund seiner Arbeit. Er ist Mitglied von Herausgeberbeiräten nationaler und internationaler arbeitswissenschaftlicher Zeitschriften. Als Präsident der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, aber auch als Vice President der International Ergonomics Association, hat er wesentlich an der Weiterentwicklung der Disziplin mitgearbeitet. Dafür erhielt er eine Reihe von Auszeichnungen. So ist er u. a. Fellow der International Ergonomics Association (IEA) und Distinguished International Colleague der Human Factors and Ergonomics Society (USA). 2009 erhielt er darüber hinaus den IEA Ergonomics Development Award. Im gleichen Jahr wurde er auch zum Academician der International Academy for Quality ernannt.



■ **Michael Zirkler, Prof. Dr.**

Michael Zirkler war nach ersten Berufsjahren und einem Studium der Psychologie in Hamburg über zehn Jahre in Lehre und Forschung an der Universität Basel (Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum) tätig, zuletzt als Assistenzprofessor für Organisation, Führung und Personal. Seit 2008 verantwortet er den Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie im Studium an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie und arbeitet als Organisationsberater. Seine Themenschwerpunkte sind Systemtheorie und systemische Beratung, Change Management, Führungs- und Kulturentwicklung sowie Konfliktmanagement. Aktuell beschäftigt er sich zunehmend mit wertorientierter Führungsarbeit in Organisationen.

Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Das IAP ist das führende Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Seit 1923 entwickelt das IAP auf der Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis.

Das IAP bietet Weiterbildungskurse für Fach- und Führungskräfte aus Privatwirtschaft, Organisationen der öffentlichen Hand, sozialen Institutionen sowie für Psychologen/-innen. Das Lehrkonzept vermittelt Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz.

Für Unternehmen werden maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme und Beratungsleistungen angeboten. Das Beratungsangebot umfasst Leadership, Coaching und Change Management, Human Resources, Development und Assessment, Verkehrs- und Sicherheitspsychologie, Berufs-, Studienberatung und Laufbahnberatung, Klinische Psychologie und Psychotherapie. Das IAP ist ein Hochschulinstitut der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Inhaltsverzeichnis

1	Organisationskultur als Grundlage von Zusammenarbeit und Erfolg	1
	<i>Daniela Eberhardt</i>	
2	Culture matters – aber wie? Impulse zum Phänomen Organisationskultur	5
	<i>Daniela Eberhardt</i>	
2.1	Was ist eine Organisations- oder Unternehmenskultur?	6
2.2	Welchen Beitrag leistet Kultur zum Unternehmenserfolg?	10
2.3	Die Diagnose der Organisationskultur	12
2.4	Die Entwicklung der Organisationskultur	16
2.5	Organisationskultur und nationale Kulturen	23
2.6	Organisationskultur und Chancengleichheit	26
2.7	Ein kurzes Fazit	28
	Literatur	29
3	Unternehmenskultur als Treiber des langfristigen Geschäftserfolgs – Persönlichkeitsentwicklung als Basis der Unternehmensentwicklung	33
	<i>Pius Baschera, Ellen Gundrum</i>	
4	Organisationsanalyse in einer Universitätsklinik	37
	<i>Thomas Klink, Marion Jonassen, Mark Schaffner</i>	
4.1	Personalbestand langfristig sichern	38
4.2	Aufgabenstellung und Themenbereiche der Organisationsdiagnose	38
4.3	Vorgehen	38
4.4	Ableitungen aus den Interviews	41
4.5	Einzelrückmeldungen zur Führungsdimension	44
4.6	Kommunikation der Ergebnisse	44
4.7	Schlussbetrachtung und Wirkung	44
	Literatur	45
5	Systemanalyse als Werkzeug zur Organisations- und Teamentwicklung	47
	<i>Tilo Hühn, Michael Zirkler</i>	
5.1	Lebensmittelenwicklung für eine neue Gegenwart – Unico-first AG, St. Gallen	48
5.2	Warum Innovation?	48
5.3	Systemanalyse	49
5.4	Analyse, Diagnose, Intervention	51
5.5	Roadmap to Success	54
5.6	Organisationsentwicklung Unico – Wirkungen	57
5.7	Fazit	58
	Literatur	59
6	Wenn Bäume ihre Wurzeln stärken... Kulturentwicklung von Finanzen & Services der ZHAW	61
	<i>Manuela Beyeler, Jean-Luc Guyer, Reto Schnellmann</i>	
6.1	Kulturentwicklung Finanzen & Services – Einleitung	62
6.2	Wie alles begann – innere und äußere Faktoren	62

6.3	Aufbruch mit guten Aussichten	63
6.4	Aller Anfang ist schwer... belohnender Energie-Kickback	64
6.5	Ein Baum entfaltet seine Blätter – Kultur als Prozess	65
6.6	F&S-Baumstark-Tag – großflächige Aktivierung aller F&S-Mitarbeitenden	68
	Literatur	74
7	Einführung strategischer Planung als Prozess der Kulturveränderung	75
	<i>Martin J. Thul, Klaus J. Zink, Vinzenz du Bellier</i>	
7.1	Die Ausgangssituation	76
7.2	Das Erreichte stabilisieren, neue Perspektiven entwickeln und Kultur verändern	78
7.3	Die erste Phase – der Führungskreis orientiert sich neu	79
7.4	Die zweite Phase – der Führungskreis steigt in die Strategiearbeit ein	81
7.5	Der zweite Strategiezyklus beginnt, die Organisation wird immer professioneller	90
7.6	Fazit	95
	Literatur	97
8	Führung gestalten und Organisation entwickeln. Mit Führungsgrundsätzen zu einer positiven Kultur	99
	<i>Daniela Eberhardt, Christoph Steinebach</i>	
8.1	Kultur und Führung im Spannungsfeld von Hochschule und Praxis	100
8.2	Führungskultur reflektieren und Führungsgrundsätze entwickeln	103
8.3	Projektorganisation und Prozessarchitektur	105
8.4	Beispiele aus der Arbeit der verschiedenen »Gremien«	108
8.5	Zum Abschluss	113
	Literatur	116
9	Systemische Impulse als Beitrag für die Kulturentwicklung im Rahmen eines Führungsprogramms bei der Swisscom AG	117
	<i>Volker Kiel, Petra Ewald</i>	
9.1	Ausgangssituation – In einem komplexen und anspruchsvollen Umfeld effektiv führen	118
9.2	Zielsetzung des Führungsprogramms – Die Persönlichkeit stärken und einen Beitrag zur Kulturentwicklung leisten	118
9.3	Kultur als Phänomen der Selbstorganisation sozialer Systeme – Die natürlichen Grenzen der Machbarkeit erkennen	120
9.4	Wahrgenommene Werte als Ansatz organisationaler Kulturentwicklung – Zugang zu den mentalen Modellen finden	121
9.5	Instrumente zur Reflexion wahrgenommener Werte im Rahmen des Führungsprogramms – Impulse erzeugen und subjektive Veränderungen anregen	122
9.6	Bewertung des Gesamtergebnisses im Hinblick auf die Zielsetzung – Rückblickende Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven	127
	Literatur	129
10	»Etwas schaffen, worauf man stolz sein kann.« Kulturentwicklung am Beispiel der Emmi AG	131
	<i>Christoph Hoffmann</i>	
10.1	Einleitung	132
10.2	Voraussetzungen einer wirkungsvollen Kulturentwicklung	136

10.3	Umsetzungsarbeit	138
	Literatur	145
11	Performance Management kultursensitiv entwickeln, implementieren und internationalisieren	147
	<i>Daniela Eberhardt</i>	
11.1	Strategie, Kultur und Systeme als Einheit	148
11.2	Die Ausgangslage	148
11.3	Visionsorientierung, strategische Ausrichtung und Integration als erste Phase der Weiterentwicklung	151
11.4	Verfahrensvereinfachung und Internationalisierung als zweite Phase der Weiterentwicklung	155
11.5	Persönliche Reflexion	157
	Literatur	160
12	Der Wert der Werte: Ausdruck einer tatsächlich wahrnehmbaren und gelebten Unternehmenskultur	161
	<i>Elke Winkler</i>	
12.1	Wert- und Wertemanagement	162
12.2	Die Dachser-Werte	164
12.3	Der Beitrag des HR Managements & Developments zur Unternehmenskultur	167
12.4	Zusammenfassende Betrachtung der Dachser-Unternehmenskultur	169
	Literatur	172
13	Mitarbeitendenumfrage als Impuls zur Kulturentwicklung bei der Rhätischen Bahn	173
	<i>Stephanie Rielle La Bella, Nina Hottinger</i>	
13.1	Ausgangslage: Mitarbeitendenumfrage als Element der Kulturentwicklung RhB	174
13.2	Organisation der Mitarbeitendenumfrage	175
13.3	Messmodell, Rahmenbedingungen und Einladung	177
13.4	Ergebnisse und Auswertung	178
13.5	Rolle der Kommunikation bei der Mitarbeitendenumfrage	180
13.6	Umsetzung	181
13.7	Reflexion	181
13.8	Maßnahmen-Controlling	184
13.9	Mitarbeitendenumfragen als Impuls für Führungs- und Organisationsentwicklung	185
14	»Als Gott die Welt erschuf, gab er den Afrikanern die Zeit und den Europäern eine Uhr.«	187
	<i>Meggy Kantert</i>	
14.1	Die Organisation	188
14.2	Die Prozessarchitektur	189
14.3	Fremdkultur, Interkulturelle Kompetenz und Zeit – Grundüberlegungen	190
14.4	Der Umgang mit unterschiedlichem Zeitverständnis	193
14.5	Culture matters – Reflexion	195
	Literatur und Quellen	198

15	Mit Hochleistungskultur zum weltbesten OL-Team und die Bedeutung der Sportpsychologie auf dem Weg dorthin	199
	<i>Christoph Negri</i>	
15.1	Ausgangslage und Thema	200
15.2	Das sportpsychologische Konzept	201
15.3	Merkmale von Hochleistungskulturen im Spitzensport OL	205
15.4	Umsetzungsschritte und die verschiedenen Rollen	206
	Literatur	211
16	Facetten der Kulturentwicklung im Unternehmen	213
	<i>Andrea Chlopczyk, Gisela Ullmann-Jungfer</i>	
16.1	Kulturanalyse als Voraussetzung für Kulturentwicklung	214
16.2	Gemeinsame Gestaltung von Kultur	215
16.3	Vorbilder ausbilden für die Mitgestaltung und Ausbreitung von Kultur	217
16.4	Fazit	218
	Literatur	218
	Stichwortverzeichnis	219

Organisationskultur als Grundlage von Zusammenarbeit und Erfolg

Daniela Eberhardt

1 Culture Matters ist die zentrale Aussage dieses Fallstudienbandes. Das Geleitwort führt in den Kulturbegriff ein, reflektiert über den kritischen Umgang mit Sprache und Aussagen und lädt zum Nachdenken über die Bedeutung von Unternehmenskultur ein. Unternehmenskultur zu verstehen, zu analysieren und zu gestalten kann vielfältig erfolgen und wird in der wissenschaftlichen Literatur durch unterschiedliche Betrachtungsebenen, Modellvorstellungen und empirische Untersuchungen beschrieben. Das Einführungskapitel ermöglicht einen fundierten und übergreifenden Einstieg ins Thema. Ein Impulsreferat – eingefangen in einem Interview – von einem langjährigen Botschafter in Sachen Unternehmenskultur, Prof. Dr. Pius Baschera, liefert erste Ansätze zur Relevanz und praktischen Gestaltung. In einer Vielzahl von Fallbeispielen werden Betrachtungsweisen und Vorgehensmöglichkeiten zur Gestaltung von Unternehmenskultur oder Facetten der Kulturanalyse und -gestaltung aufgezeigt. Die Fallstudien können »grob« Oberthemen zugeordnet werden, z. B. der Kulturanalyse, der Gestaltung des Gesamtprozesses, dem Schwerpunkt Unternehmenskultur und Führung oder Unternehmenskultur und Human Resource Management (HRM). Als Spezialthemen werden Aspekte von Landeskultur und Führung sowie Leistungskultur im Sport behandelt. Dabei werden immer die Spezifika der Organisation oder der Organisationseinheit sowie der jeweiligen Situation skizziert, die Vorgehensweisen transparent gemacht und das Vorgehen kritisch reflektiert. In den »Lessons learned« erfahren Leserin und Leser einiges über Knackpunkte und Erfolgsfaktoren bei der praktischen Umsetzung. Die Schlussreflexion verdichtet diese Lernerfahrungen und Möglichkeiten der Kulturgestaltung. Und sie bietet eine weitere Option für die eigene Standortbestimmung und das Entdecken von Handlungsspielräumen für die aktive Gestaltung von Unternehmenskultur in der eigenen Praxis.

■ Impulse zum Phänomen Organisationskultur

Auf der Basis vornehmlich wissenschaftlicher Literatur wird das Phänomen Organisationskultur eingefangen und es werden verschiedene Facetten der Beschreibung, Analyse und Gestaltung von Organisationskultur beleuchtet. Verschiedene Arten

von Organisationskultur werden skizziert und es wird deren Beitrag zum Erfolg einer Organisation diskutiert. Im Text werden verschiedene Möglichkeiten zum Verständnis einer Organisationskultur, zur Organisationsdiagnose vorgestellt sowie Gestaltungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen aufgezeigt (Eberhardt, ► Kap. 2).

Herr Baschera von der Hilti AG erläutert in einem Interview mit Ellen Gundrum die Bedeutung des Themas für sein und andere Unternehmen. Er zeigt auf, wie eine nachhaltige und langfristig erfolgreiche Kulturgestaltung erfolgen kann und warum das vermeintlich »weiche Thema« ein ganz hartes Erfolgskriterium darstellt, das mit konsequenter Führungsunterstützung ein zentraler Erfolgsfaktor eines Unternehmens sein kann (Baschera im Interview mit Gundrum, ► Kap. 3).

■ Organisationsanalyse

Das Beispiel der Organisationsdiagnose in einem Universitätskrankenhaus zeigt auf, wie die Kultur- und Arbeitssituation, die Zufriedenheit in einem umfassenden qualitativen Vorgehen erhoben und unter Einbindung von Unternehmenskennzahlen und anderen quantifizierbaren Angaben in eine umfassende Organisationsanalyse integriert wurde. Das modellgestützte Vorgehen umfasste verschiedene Prozessschritte der Datenerhebung, -analyse, Verdichtung von Aussagen sowie Rückmelde- und Kommunikationsschritte, die zu einer Vielzahl von Handlungsempfehlungen führten (Klink, Jonassen und Schaffner, ► Kap. 4).

Die Systemanalyse als Möglichkeit zur Team-, Organisations- und Kulturentwicklung wird am Beispiel eines innovativen Unternehmens der Lebensmittelenwicklung dargestellt. Mithilfe des Sensitivitätsmodells von Vester wurden die Bedeutungen des Inhabers und Geschäftsführers mit dem Fokus auf »nachhaltigen Unternehmenserfolg« und »Freude an der Arbeit für alle Beteiligten« erarbeitet. Durch systemische Analyse von Einzelfaktoren und den wahrgenommenen Zusammenhängen verschiedener erfolgskritischer Variablen wurden Wirkungszusammenhänge identifiziert. Ein vertieftes Verständnis des Unternehmens und der eigenen Handlungsweisen wird auf diese Art ermittelt und in eine »Roadmap to Success« überführt (Hühn und Zirkler, ► Kap. 5).