

Unternehmenskultur sichtbar machen

Ticken wir noch richtig?

Kultur ist wichtig und eigentlich erfolgsentscheidend, aber für viele Unternehmen und deren Manager ist sie vor allem eins: nebulös! Es finden sich keine Worte, um sie zu beschreiben oder ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln. Die Culture Map kann dabei helfen, Kultur greifbar zu machen.

→ VON SIMON SAGMEISTER



DER AUTOR

Simon Sagmeister ist ein österreichischer Autor, Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater auf dem Gebiet der Unternehmenskultur. Er ist Gründer und Geschäftsführer von The Culture Institute in St. Gallen und Partner am Science House in New York. → www.cultureinstitute.ch

Geert Hofstede, der Pionier der Kulturerhebung, definierte Kultur als «kollektive Programmierung des Geistes, welche die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von denen einer anderen unterscheidet». Kultur entsteht immer, wenn Menschen interagieren. Interagieren Menschen in Organisationen, entstehen Organisationskulturen. Sie bestimmen, wie die Organisation tickt – und beeinflussen das Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln der Menschen.

KULTUR GRIFFIG UND KONKRET MACHEN

Die Culture Map wurde zur Beschreibung von Kulturen konzipiert, die im Organisationskontext entstehen. Welche Kultur beschrieben werden soll, wird bewusst festgelegt. Dafür wird ein sogenanntes «System in Focus» – die Gesamtorganisation oder nur ein bestimmter Teil davon – definiert. Situativ können auch bestimmte Muster, wie zum Beispiel die Innovationskultur, die Führungskultur oder die Sitzungskultur, herausgegriffen werden.

Durch eine Culture Map wird Kultur greifbar und konkret. Sie erklärt die sichtbaren Manifestationen und auf welche Grundlagen diese zurückzuführen sind. Wieso wurde die beschlossene Strategie nicht umgesetzt? Welche Überzeugungen leiten den Kundenkontakt? Ist für die Mitarbeitenden Schnelligkeit oder Gründlichkeit von höherem Wert? Wie werden Veränderungen wahrgenommen? Wie ist die Einstellung gegenüber der Konkurrenz? Welche Motive veranlassen die Mitarbeiter, mit ganzem Herzen den Erfolg zu suchen und Innovationen voranzutreiben? Firmen gewinnen mit der Culture Map ein gemeinsames Verständnis und erhalten Antworten auf Fragen statt individueller Mutmassungen. Die Culture Map gibt Menschen eine Sprache und ein Vokabular an die Hand für das, was sonst nur vage beschrieben werden kann. Dadurch können Probleme an der Wurzel gepackt werden, statt nur Symptome zu behandeln.

Die sieben Culture-Map-Felder fassen jeweils gewisse Kultureinheiten zusammen. Der Aufbau des Modells orientiert sich dabei an Erkenntnissen der kulturellen Evolution. Von violett bis aqua finden die Kulturen mit jeder Stufe immer komplexere Lösungen für ihre Herausforderungen. Gleichzeitig zeigt die Culture Map das Wechsel- →

Die Culture Map



Quelle: Simon Sagmeister

«Business Culture Design hilft, die Firmenkultur auf den Prüfstand zu stellen und die Lebensfähigkeit der Organisation zu stärken»

Simon Sagmeister

spiel zwischen gruppenorientierten, stabilisierend wirkenden Werten auf der rechten Seite und individualistischen, dynamisierend wirkenden Werten links. Dabei sei Folgendes gesagt: Die Welt der Organisationskulturen ist bunt! Niemals kommt nur eine Farbe in Reinform vor. In jedem Unternehmen, in jeder Abteilung, in jedem Team sind Elemente aller sieben Farben enthalten.

GEWOHNHEITSMUSTER ETABLIEREN SICH

Man kann sich die Culture-Map-Hexagone als sieben Schubladen eines Werkzeugkastens vorstellen: In der roten Schublade liegen rote Werkzeuge, in der blauen Schublade blaue Werkzeuge etc. In Organisationen sind alle Schubladen verfügbar, es könnten also auch alle Werkzeuge aus allen Schubladen beliebig oft genutzt werden. In der Realität gibt es allerdings immer gewisse Schubladen, die öfter geöffnet werden als andere: Wer den roten Hammer

gewohnt ist, greift immer wieder auf diesen zurück. Spannend zu beobachten ist, dass jede Organisation im Laufe der Zeit Gewohnheitsmuster entwickelt: In manchen werden Konflikte typischerweise grün vermieden oder pragmatisch orange umgangen. In anderen werden sie rot ausgetragen oder auf violette Weise vom Patriarchen gelöst. Alle Farben wären abrufbar, aber im Ernstfall greift man aus Gewohnheit immer wieder auf die eingeübten Verhaltensweisen zurück. Aus den unterschiedlich grossen Hexagonen ergeben sich somit Kulturmuster, die Einblick in das Wesen der Organisation geben. Das verdeutlichen auch die beiden Beispiele im Kasten auf S. 161.

Beide dort ersichtlichen Kulturmuster haben zweifellos ihre Stärken – doch passen diese zum Kontext des Unternehmens beziehungsweise zu dem, was dieses tun will oder tun muss? Ebenso wie die biologische Evolution orientiert sich auch die Entwicklung von Kultur am «Survival of the fittest»: Erfolgreich sind jene Organisationen, deren kollektives Mindset zu ihrem Kontext passt.

DIGITALISIERUNG – EIN KULTURTHEMA!

Unsere Zeit ist von einem epochalen Wandel geprägt, wie ihn Gesellschaften und Organisationen nur selten erleben. Und die letzten eineinhalb Pandemiejahre haben diese Entwicklung weiter beschleunigt. Die digitale Transformation ist vergleichbar mit dem Übergang der Agrar- zur Industriegesellschaft. Sie hat uns geholfen, das Industriezeitalter zu verlassen und das Wissenszeitalter endgültig ermöglicht. Daher ist die digitale Transformation auch weit mehr als eine technische Herausforderung – sie verlangt nach neuen Denkmustern. Für Unternehmen bedeutet das, ihre Unternehmenskultur auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls bewusst weiterzuentwickeln, um in den

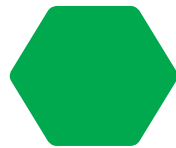
Die sieben Kulturen im Überblick



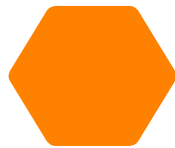
In Aqua-Kulturen folgen die Menschen einer Mission, welche die Welt besser macht und Sinn stiftet. Man blickt über den Teller- rand und bildet offene Netzwerke – auch ausserhalb der eigenen Organisation. Mustererkennung und ganzheitliches Systemdenken leiten Entscheidungen.



Wissen und Neugierde dominieren gelbe Kulturen. Die Menschen lieben den Fortschritt. Sie schätzen Freiheit im Denken, kritische Diskussionen und die Möglichkeit, Neues zu entdecken. Argumente folgen Logik und Vernunft. Entscheidungen basieren auf Detailwissen, Daten und Fakten.



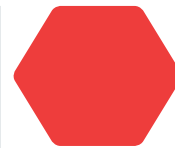
Grüne Kulturen schaffen eine angenehme, freundliche Atmosphäre, in welcher der Mensch im Mittelpunkt steht. Menschen unterstützen sich gegenseitig. In Entscheidungen werden möglichst viele eingebunden, um im Konsens auf breiter Basis Lösungen zu finden.



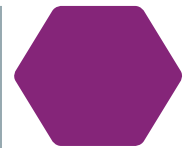
Orange Kulturen sind von Leistungsorientierung geprägt. Man will im Wettbewerb um die Kunden vorne sein. Menschen streben nach Anerkennung für persönlichen Erfolg. Sie denken taktisch, erkennen Chancen und finden den Weg zum Ziel durch pragmatisches Ausprobieren.



Ordnung, Regeln und Strukturen dominieren blaue Kulturen. Sie sorgen für Zuverlässigkeit und Kontinuität. Menschen erfüllen ihre Aufgaben mit Pflichtgefühl und Ausdauer. Hierarchien legen Positionen und Kompetenzen fest.



Kampfgeist, Mut und Entschlossenheit prägen rote Kulturen. Entscheidungen fallen schnell, gefolgt von entschlossenem Handeln. Auf dem Weg zur Umsetzung lassen sich rote Kulturen von nichts aufhalten. Alte Zöpfe werden problemlos abgeschnitten. Interne Konflikte werden offen ausgetragen.



Violette Kulturen sind starke Gemeinschaften mit einer langen Erfolgsgeschichte. Sie bieten den Menschen Sicherheit und Identität. Mitglieder sind loyal zu ihrer Gruppe. Sie haben Vertrauen in die eigene Gemeinschaft und in ihre patriarchalische Führung. Entscheidungen basieren auf früheren Erfahrungen.

neuen Zeiten lebensfähig und erfolgreich zu sein. Denn man darf nicht vergessen: Viele erfolgreiche Organisationen hierzulande sind Kinder des Industriezeitalters, die im letzten Jahrhundert sozialisiert wurden. Ihre kulturelle DNA ist geprägt von Erfolgsrezepten des Taylorismus: optimierte Prozesse, basierend auf sauberer Planung und geteilten Arbeitsschritten. Die erlernten Effizienz- und Effektivitätsparameter liefern höchste Qualität. Fehler sind dabei fast ausgeschlossen.

Für die erfolgreiche kulturelle Transformation ist aber ein anderes Mindset notwendig. Neben Effizienz und Effektivität ist immer mehr die Geschwindigkeit matchentscheidend. Überhaupt zum wichtigsten KPI wurde die Steilheit der Lernkurve. Um in einer VUCA-Welt (Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) innovieren zu können, müssen Unternehmen ausprobieren – und dabei immer wieder schnell dazulernen. Gleichzeitig hat sich in dieser neuen Welt Unternehmenskultur als eines der wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Wahl des Arbeitgebers etabliert – weitaus wichtiger als das Gehalt. Gerade die besten Köpfe suchen sich ihr Unternehmen bewusst aus. Ohne attraktive Kultur sind Organisationen deshalb auch am Arbeitsmarkt nicht konkurrenzfähig.

BEWUSSTES BUSINESS CULTURE DESIGN

Die Anforderungen an die Organisationsgestaltung haben sich in den letzten Jahrzehnten somit drastisch verändert. Die Ansprüche an die Funktionalität der Organisation sind ebenso gestiegen wie die Ansprüche der Menschen innerhalb der Organisation. Beides verlangt nach bewusstem Business Culture Design.

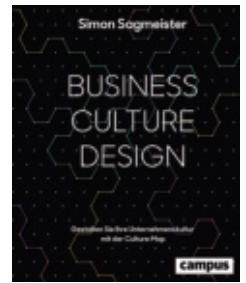
Die wesentlichen Fähigkeiten eines modernen Unternehmens sind auf Komplexität aufgebaut. Nur so können

Organisationen dynamisch auf ihre Umwelt reagieren oder diese verändern. Unternehmen können neue Lösungen finden und ihr Verhalten selbstbestimmt steuern. Sie müssen es nur wollen und aktiv angehen – und genau das wird durch die Unternehmenskultur bestimmt. Stand früher insbesondere im Fokus, Aufgaben und Abläufe zu optimieren und Menschen zu führen, so gilt es heute, eine Organisationskultur zu schaffen, die den «Organismus Organisation» lebensfähig hält. Mehr denn je bestimmt Kultur das Funktionieren der Organisation und auch ihre Fähigkeiten, jene Menschen zusammenzubringen, die den Erfolg der Organisation vorantreiben.

FAZIT

Business Culture Design hilft, die Firmenkultur auf den Prüfstand zu stellen, weiterzuentwickeln und damit die Lebensfähigkeit der Organisation zu stärken. Auf einer rationalen Ebene werden durch die Culture Map Kulturmuster mit ihren Stärken und Schwächen, Spannungsfeldern sowie Entwicklungsthemen sichtbar.

Mindestens ebenso wichtig – und vielleicht noch wichtiger – ist aber, was die Culture Map auf emotionaler Ebene auslöst. Menschen erarbeiten auf konstruktive Art und Weise ein Verständnis für ihre Unternehmenskultur. Gemeinsam werden sie sich der Charakteristika ihrer Kultur im Lichte der unternehmerischen Herausforderungen bewusst. Sie entwickeln kulturelle Zielbilder, die als Leuchttürme (vergleichbar mit strategischen Stossrichtungen) Orientierung für die Zukunft geben. Das partizipative Vorgehen stärkt die Eigenverantwortung jeder und jedes Einzelnen, sich für die neue Kultur einzusetzen und diese Wirklichkeit werden zu lassen. Zudem sorgt es für Verbindlichkeit und Energie, die es für den Wandel braucht. ←



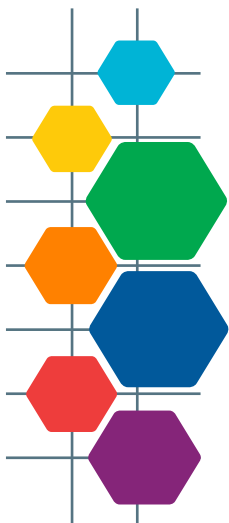
BUCHTIPP

Business Culture Design

Heute aktueller denn je, publizierte Simon Sagnmeister bereits vor fünf Jahren seinen Ansatz zur Analyse, Sichtbarmachung und Entwicklung von Unternehmenskultur. Ursprünglich Teil seiner Dissertation, weiterentwickelt in St. Gallen und New York, erprobt in ganz unterschiedlichen Unternehmen, hat sich Business Culture Design vielerorts als Standardwerk zum Thema Unternehmenskultur etabliert. Im Buch beschreibt der Autor anhand zahlreicher Beispiele, wie Kultur in Organisationen oft unbewusst wirkt und dennoch bewusst gestaltet werden kann. Erhältlich ist das Buch inzwischen auch auf Englisch (Chicago University Press) und Chinesisch (Phee Verlag).

→ **Business Culture Design. Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map.** Campus Verlag, ISBN 978-3-593-50598-5

Beispielhafte Kulturmuster



Diese Organisation ist von blauen und grünen Werten dominiert. Das spricht für klare Regeln und Strukturen bei gleichzeitig harmonischer Zusammenarbeit. Das Unternehmen ist eher stabil als dynamisch, was durch die klare Dominanz der rechten Seite der Culture Map deutlich wird. Die Fluktuationsrate ist gering und die Mitarbeiter arbeiten gründlich und verlässlich. Karrierepfade sind langfristig vorgezeichnet – für den Sprung auf der Karriereleiter ist allerdings die Dauer der Zugehörigkeit wichtiger als individuelle Leistung oder gar

Eigeninitiative. Die Veränderungsbereitschaft der Organisation hält sich in engen Grenzen. Etablierte Strukturen und Gewohnheiten sind fest verankert und es wird tunlichst unterlassen, das Dasein durch neue Ideen oder gar direkte Konflikte zu stören.



Orange Ambition paart sich mit roter Kampfbereitschaft. Persönlicher Erfolg und individuelles Weiterkommen sind den Menschen wichtig. Sie zeigen Initiative, lassen sich auf dem Weg zum Ziel nicht unterkriegen und scheuen auch vor Konflikten nicht zurück – wovon es hier reichlich gibt. Diese individualistisch geprägte Organisation hält primär eine blaue Struktur zusammen, welche die einzelnen Handlungen leiten soll. Diese Struktur steht allerdings zweifach unter Druck: Regeln werden gerne grosszügig orange ausgelegt und in roter Manier lehnt man sich

vehement gegen Einschränkungen auf. So dynamisch und schnell diese Organisation auch ist, so schwer fällt es ihr, einzelne Motive auf das grosse Ganze auszurichten. Die Arbeitsatmosphäre ist von Reibereien geprägt, menschliche Themen bleiben häufig auf der Strecke.