

«Diversity gilt zwar als positiv, doch der Umgang damit ist schwierig»

Ob ausländische Mitarbeiter die Unternehmenskultur beeinflussen, ist vor allem eine Frage von Menge und von Macht, sagt Sonja Sackmann, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie. Deshalb sollte der Selektion besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, um zu grosse ungewollte und ungeplante Unterschiedlichkeit zu vermeiden.

Was genau definiert die Kultur eines Unternehmens?

Sonja Sackmann: Die von den Mitgliedern einer Gruppe gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die deren Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen und insgesamt typisch für die Gruppe sind.

Und woran konkret kann ich sie festmachen?

Gerade bei älteren Unternehmen kann man viel von deren Kultur sehen: Artefakte, d.h. die von Menschen geschaffenen Dinge, etwa Gebäude, die Ausstattung der Büros, die Bilder, die an der Wand hängen, wie die Mitarbeiter und Führungskräfte gekleidet sind, ihr verbales und nonverbales Verhalten, zum Beispiel bei der Begrüssung oder im Umgang mit den Kunden. Zentral ist aber, was in den Köpfen der Leute steckt, also was man nicht unmittelbar sehen kann. Wenn man da feststellen will, wie die Unternehmenskultur beschaffen ist, muss man sich mit Indikatoren behelfen und vor allem das Verhalten der Füh-

rungskräfte genauer anschauen. Denn jeder Mitarbeiter, der im Unternehmen überleben will, orientiert sich an seiner Führungskraft.

Wie beeinflusst die Unternehmenskultur das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter?

Unternehmenskultur agiert wie eine Art unsichtbare Brille: Wenn man das Typische einer Kultur einmal gelernt hat, dann steuert es die Wahrnehmung und beeinflusst das Denken und Handeln. Letztlich schlägt sich das in der Entscheidungsfindung, der Strategie und der Art, wie man miteinander umgeht, nieder. Auch wer weiterkommt, wer als guter oder schlechter Mitarbeiter betrachtet wird, wird von der Organisationskultur bestimmt.

Wie verändert sich eine Unternehmenskultur, wenn vermehrt ausländische Mitarbeiter in einem Unternehmen beschäftigt werden?

Das ist vor allem eine Frage von Strategie, Menge und Macht. Eine Person aus einem anderen Kulturraum kann in der oberen Etage ziemlich schnell ziemlich viel beeinflussen und verändern. Eine grössere Menge ähnlich denkender und handelnder Mitarbeiter wird dazu neigen, innerhalb des Unternehmens eine Subkultur zu bilden. Doch selbst wenn sich zehn Mitarbeiter aus einem anderen Land zu einer solchen zusammenfinden, werden sie sich letztlich doch an ihrem Schweizer Vorgesetzten orientieren.

So werden sich beispielsweise Deutsche wahrscheinlich in der Sprechgeschwindigkeit anpassen und in der Art des Umgangs lernen, dass ein Schweizer oft höflicher ist und Dinge nicht so direkt anspricht. Meist findet ein gegenseitiger Angleichungsprozess statt. Das gilt aber nicht nur für Nationalkulturen, auch Branchen haben verschiedene Kulturen: Vergleichen Sie nur einmal die Kultur in einem IT-Unternehmen und einer Bank.

Wichtig ist auch, ob die starke «Zuwanderung» bewusst betrieben und geplant wird oder einfach passiert. Wenn ein Unternehmen sich bewusst dafür entschieden hat, auf Diversity zu setzen, kann es bereits bei der Selektion die gewünschte Richtung vorgeben. Auch ausländische Mitarbeiter können in dem, was relevant für die Arbeit und damit

wichtig für das Unternehmen ist, eine ähnliche Einstellung haben – zum Beispiel im Umgang mit Menschen oder mit der Zeit. Achtet man bewusst auf Ähnlichkeit und Passung, dann wird es keine so grossen Veränderungen geben, wenn der Ausländeranteil der Mitarbeiterschaft wächst.

Wenn ich dem Selektionsprozess hingegen weniger Aufmerksamkeit schenke, habe ich möglicherweise am Ende ein grosses Spektrum an Unterschiedlichkeit, die nicht be-

«Wenn voneinander abhängige Funktionsbereiche gegensätzlich ausgerichtete Subkulturen haben, dann hat das Unternehmen als Ganzes ein Problem.»

wusst geplant und gewollt ist. Zwar gilt Diversity gemeinhin als positiv, doch der Umgang damit ist immer schwierig.

Welchen Einfluss haben Subkulturen auf die Unternehmenskultur als Ganzes?

Subkulturen an sich sind weder gut noch schlecht. Die entscheidende Frage ist, wie sie zueinander gestellt sind. Wenn voneinander abhängige Funktionsbereiche oder Abteilungen gegensätzlich ausgerichtete Subkulturen haben, dann hat das Unternehmen als Ganzes ein Problem. Haben Business Units, die in unterschiedlichen Märkten agieren, verschiedene Subkulturen, so macht dies dem Unternehmen als Ganzes nichts.

Wie viel Zeit braucht es, eine Unternehmenskultur zu verändern?

In einer kritischen Situation kann das sehr schnell gehen, wenn zum Beispiel eine Schlüsselposition ausgetauscht wird. Dies wird häufig bei einem Turnaround notwendig sein. Das Gegenteil davon ist der evolutionäre Prozess, wo über längere Zeit die Unternehmenskultur bewusst entwickelt werden kann. Bei Hilti zum Beispiel gibt es einen permanenten Kulturentwicklungsprozess, den sie «our culture journey» nennen. Die Grundregel ist: Je früher man agiert, desto mehr Optionen hat man und desto grösser sind die



Prof. Dr. Sonja Sackmann

ist Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität der Bundeswehr in München. Zuvor war sie Entwicklungs- und Projektleiterin sowie Managing Partner und Associate Partner am MZSG Managementzentrum St. Gallen. Sie hat seit vielen Jahren internationale Seminar- und Beratungstätigkeiten inne. Ihre Arbeitsschwerpunkte in Forschung, Lehre, Executive Development und Beratung liegen in den Bereichen Führung, Unternehmenskultur, Change Management/Organisationsentwicklung, Personal- und interkulturelles Management.

Handlungsspielräume, was wiederum den Eingriff weniger dramatisch macht. Dann hat man noch eine echte Chance, die Mitarbeiter ins Unternehmen einzuarbeiten und on the job zu sozialisieren.

Welche Rolle spielt das HRM?

Das HRM hat eine Servicefunktion, es stellt die Instrumente bereit, die letztlich von der Linie eingesetzt und damit umgesetzt werden müssen, um eine bestimmte Unternehmenskultur zu entwickeln und auch aufrechtzuerhalten. Die wichtigsten Player sind daher die Führungskräfte. Wenn sie nicht hinter den Massnahmen stehen, kann HR nicht allzu viel bewerkstelligen. Was ich in Unternehmen häufig erlebe, ist, dass zwar ganz tolle Instrumente vorhanden sind, dass aber der Einsatz irgendwann nach der Einführung wieder einschläft und diese dann nicht wirklich genutzt werden.

Zum Beispiel?

Mitarbeiterbefragungen. Die Unternehmen erheben Daten, stellen sie vor und machen dann einen Haken dran. Die eigentliche Arbeit beginnt aber erst dann, wenn man überprüft, was man besser machen könnte. Meine Empfehlung wäre es, lieber weniger zu machen, dafür aber systematisch und nachhaltig.

Sollten Unternehmen die Entwicklung der Unternehmenskultur immer steuern?

Jede Firma hat bewusst oder unbewusst eine Unternehmenskultur, die sich natürlich verändert. Und diesen Prozess kann man entweder laufen lassen, dann hat man am Ende irgendetwas, oder man kann versuchen, diesen für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Ein bisschen ist das wie beim Älterwerden: Da fragt sich auch jeder irgendwann, ob er mehr Augenmerk auf die Gesundheit legen will oder nicht und dann muss er eben z.B. aufs Essen achten, auf die Menge und die Qualität.

Generell sollte die Unternehmenskultur regelmässig überprüft und kritisch hinterfragt werden, ob sie die Ziele, die das Unternehmen erreichen will, unterstützt. Das funktioniert über das interne Benchmarking mit der Strategie, also einen Vergleich von Ist- und Soll-Zustand. Wer das nicht regelmässig überprüft, kann böse Überraschungen erleben.

Gibt es etwas, das man per se als gute Unternehmenskultur bezeichnen kann?

Gut setze ich hier in Anführungszeichen. Es gibt zwar ein paar generelle Indikatoren, was gut ist, hängt aber auch stark vom Umfeld, in dem ein Unternehmen agiert, ab. In einem sehr stabilen Umfeld, wie zum Beispiel einer Administration, braucht diese nicht die kreativsten Köpfe, die jede Woche das Einmaleins neu erfinden. In einem sehr turbulenten Um-

feld ist hingegen Flexibilität gefragt – und es braucht Leute, die mit der Dynamik umgehen können. Die Faktoren Mensch und Struktur bedingen sich gegenseitig: In steilen Hierarchien werden auf die Dauer nur jene Menschen arbeiten, die damit auch umgehen können. Ein unternehmerisch denkender Mensch wird es dort nicht aushalten.

Was aber sozusagen generell «gut» ist, sind Offenheit und Lernorientierung, die Fähigkeit, sich selbst zu hinterfragen, und die Anstrengung, immer noch ein bisschen bes-

«Wer seine Unternehmenskultur nicht regelmässig überprüft, kann böse Überraschungen erleben.»

ser zu werden – der japanische Kaizen-Gedanke also, der auch bei uns nicht fremd ist. Aus meiner Studien weiss ich zudem, dass es entscheidend ist, grundlegende Überzeugungen nicht nur auf dem Papier festzuhalten, sondern diese auch zu leben. Die Diskrepanz zwischen Papier bzw. Worten und gelebtem Verhalten ist für mich ein Gütemassstab. Bei gut geführten Firmen gibt es da grosse Überschneidungen.

Wenn ich eine sehr heterogene Mitarbeiterschaft habe, wie kann ich die auf gemeinsame Grundprämissen einschwören?

Ich kann nur noch einmal betonen wie zentral die Selektion ist: Bei Toyota zum Beispiel kann es bis zu zwei Wochen dauern, bis ein Mitarbeiter für die Produktion eingestellt wird. Da wird wirklich ganz genau hingesehen, ob die Leute lernorientiert und entwicklungsfähig sind und zum Unternehmen passen.

Ganz wichtig sind Schulungen, in denen nicht nur Fachliches vermittelt wird, sondern auch, was dem Unternehmen wichtig ist. Gut ist, wenn den Mitarbeitern eine Art Götti an die Seite gestellt wird, der ihnen informell hilft und sagt, was erwartet wird, wie Verhaltensweisen interpretiert werden, und generell bei der Orientierung unterstützt.

Jede Aus- und Weiterbildung kann ebenfalls als wichtiger Sozialisationsprozess dienen. Allerdings sollte man sich genau überlegen, mit welchen Inhalten und Methoden die Mitarbeiter konfrontiert werden. Dort vergeben Unternehmen meiner Meinung nach viele Chancen: Sie senden Mitarbeiter meist hierarchieorientiert nach z.B. St. Gallen, Lausanne, Harvard, wo aber jedes Mal unterschiedliche Konzepte und Orientierungen geschult werden. Und das ist für das Unternehmen als Ganzes nicht so wirksam.

Interview: Stefanie Zeng



Fotos: Sabine Schmitt