

März 2008

# Business & Individualpsychologie: Unternehmenskultur



## **Business & Individualpsychologie:**

Die Individualpsychologie nach Alfred Adler stellt die menschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt. Unsere Artikel übersetzen die Lehren der Individualpsychologie in die Sprache der Wirtschaft. Der Leser findet Lösungsansätze und Beispiele, die einfach im Geschäftsalltag anwendbar sind. Die Kooperationsfähigkeit in Arbeitsbeziehungen kann verbessert und Konfliktsituationen können reduziert werden. Die Produktivität Ihrer Mitarbeiter steigt!

## **Dieser Artikel:**

- Das Unternehmenskultur Modell von Dollinger
- Die Außenwirkung von Unternehmen
- Chancen und Risiken für Mitarbeiter
- Die fünf Schritte für einen Kulturwandel

**Autor:** Daniela Dollinger

Herausgeber:

TEAM-FACTORY

&

mdr-kompetenzmanagement

## Ausgangslage

**Die Kultur eines Unternehmens betrifft jeden: interne Mitarbeiter und externe Partner**

**Kultur-Projekte scheitern meist an der Umsetzung!**

**Das Unternehmenskultur Modell ist einfach und kann jeder anwenden.**

Alle Aktivitäten in einem Unternehmen sind geprägt durch die Kultur, die dort herrscht: Der Umgang mit den Mitarbeitern, die Beziehung zu externen Partnern, die Handhabung von Prozessen und Entscheidungen, aber auch die Wertschätzung von innovativen Ideen oder der Umgang mit Fehlern. In den Köpfen der meisten Manager ist dieses Wissen sehr wohl platziert.

Meine Erfahrungen zeigen allerdings in der Praxis ein erschreckendes Bild: Kaum ein Unternehmen steuert die Einflüsse auf die Unternehmenskultur bewusst. Teilweise gibt es zwar auf oberster Hierarchieebene entsprechende „Sonderprojekte“, die gewünschten Effekte erreichen jedoch nicht die unteren Ebenen. Was die Beziehungen zu externen Partner angeht - hier herrscht fast völlig Fehlanzeige. Alles gutgemeinte Konzepte, die aber an der Umsetzung scheitern!

In diesem Artikel stelle ich Ihnen ein Modell vor, mit dem Sie die Kultur eines Unternehmens einfach klassifizieren bzw. einschätzen können. Daraus können Sie als Unternehmer, Manager, Mitarbeiter oder externer Partner folgendes ableiten:

- Wie wirkt mein Unternehmen nach außen?
- Welche Chancen, aber auch Risiken gibt es für Mitarbeiter?
- Welche externen Partner passen zu meinem Unternehmen?
- Welches Unternehmen passt zu mir?
- Was sind notwendige Schritte, um die heutige Kultur zu verändern?

Mein Unternehmenskultur Modell ist abgeleitet vom Modell „Grundrichtung der Persönlichkeit“ von Theo Schoenaker, Direktor des Adler-Dreikurs-Instituts.

## Das Unternehmenskultur Modell

**Die vier Grundrichtungen:**

- **Geschäftig**
- **Konsequent**
- **Freundlich**
- **Gemütlich**

**Passt die Grundrichtung des Unternehmens zu der individuellen Persönlichkeit, fühlt sich der Mitarbeiter wohl!**

Theo Schoenaker definiert in seinem Persönlichkeitsmodell vier Grundrichtungen. Seine Persönlichkeits-Typen beschreiben den Menschen mit seinem individuellen Lebensstil und persönlichen Zielen.

Diese vier Grundrichtungen lassen sich auch auf Unternehmen anwenden. Je nachdem welche Kriterien vorherrschen, ist ein Unternehmen eher „geschäftig“, „konsequent“, „freundlich“ oder „gemütlich“. Wie auch beim Menschen kann eine Grundrichtung stark überwiegen oder mehrere Typen ausgewogen sein.

Keiner dieser Grundrichtungen ist besser oder schlechter. Jede hat Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken, Möglichkeiten und Schwierigkeiten.

Es gibt Bereiche in Unternehmen, die tendenziell „geschäftig“ (z.B. Vertrieb) oder eher „konsequent“ (z.B. Buchhaltung) sind. Betrachten wir Unternehmen als Ganzes, gibt es dennoch erhebliche Unterschiede in deren Außenwirkung und in den Chancen bzw. Risiken für Mitarbeiter.

Sobald die individuelle Persönlichkeit der Mitarbeiter zu der Grundrichtung des Unternehmens passt, fühlen sich die Mitarbeiter wohl. Mein Tipp:

1. Bewerber sollten nicht nur auf die Kriterien der Stellenausschreibung achten, sondern auch auf die Kultur im Unternehmen (z.B. nach dem Unternehmenskultur Modell von Dollinger).
2. Arbeitgeber sollten nicht nur auf die Fachkompetenz der Bewerber achten, sondern auch auf die persönliche Grundrichtung (z.B. nach Schoenaker).

<b>Unternehmenskultur Modell von Dollinger *)</b>				
	<b>Geschäftige Unternehmen</b>	<b>Konsequente Unternehmen</b>	<b>Freundliche Unternehmen</b>	<b>Gemütliche Unternehmen</b>
<b>Positive bzw. förderliche Außenwirkung</b>	jung, innovativ, dynamisch, voller Energie, will an die Spitze, flexibel, lösungsorientiert, erfolgsorientiert, offen für Veränderungen	Tradition, verlässlich, gibt Sicherheit, sucht nach Ursachen/ Erklärung, effektiv, gut organisiert, konsequent, sparsam	kontaktfreudig, nach außen orientiert, freundlich, helfend, harmonisierend, großzügig, beziehungsorientiert, stellt sich auf andere ein, rücksichtsvoll	diplomatisch, tolerant, Ruhe, Ästhetik, hoher Freiraum, wenig Vorschriften, Geduld
<b>Negative bzw. hinderliche Außenwirkung</b>	fordernd, kann arrogant wirken, eigene Unternehmensziele wichtiger als Beziehungen	beharrlich, starr, detaillierte Prozesse, Kontrollmechanismen, wenig Emotionen, wenig Offenheit, wenig Vertrauen in andere, hohe Erwartungen, Perfektionismus, Veränderungen dauern lange	unklares Profil, Beziehungen wichtiger als Unternehmensziele, macht Zusagen die nicht eingehalten werden	drückt sich vor Verantwortung, stellt andere in eigenen Dienst, sucht kurzfristige Befriedigung, geringe Produktivität
<b>Chancen für Mitarbeiter</b>	viel Verantwortung, schnelle Karriere, Jobwechsel sind einfach, Ideen können eingebracht werden, lockerer Umgangston	klare Verantwortlichkeiten/ Prozesse/ Beförderungsstruktur, man kann sich auf Vereinbarungen verlassen, guter Zugang zu Informationen, „es wird gesorgt“	fröhliche/entspannte /harmonische Atmosphäre, bekommt Hilfe, Teamgeist und das Miteinander wird gepflegt	gutes Arbeitsklima, wenig Druck, hoher Freiheitsgrad
<b>Risiken für Mitarbeiter</b>	Ziele und Dynamik wachsen stets, Überforderung, Stress, Work-Life-Balance, Informationen selbst suchen	hoher Jammergrad wegen Arbeitslast, werden Ziele nicht erreicht wird konsequent gehandelt, wenig Privates im Beruf, wenig Freiheitsgrade, Vertrauen der Kollegen/Chefs muss mühsam erarbeitet werden, Anpassung wird erwartet	wenig offene Feedback-Kultur, Probleme werden ignoriert, wenig konsequentes Handeln, entscheidungs-schwache Manager, man kann sich auf Aussagen nicht verlassen, ein Nein wird umgangen	unklare Verantwortlichkeiten/ Prozesse/ Beförderungsstruktur, wenig Dynamik, wenig Karriere-chancen, Power-Leute fühlen sich verärgert und irritiert
<b>Beispiele von Branchen (Tendenz)</b>	High-Tech, Beratung, IT, Medien	Anlagenbau, Staat, Automobil, Versicherung	Dienstleistung, Gastronomie, Reise, Gesundheit	Kunst, Designer, Kultur, Museen
<b>Beispiele von Unternehmen</b>	Google, Accenture, SAP, Microsoft, Intel, Bertelsmann	Siemens, Airbus, Alstom, Allianz, Polizei	Rotes Kreuz, Spitex, Unicef	Galerien, Vereine

\*) Abgeleitet von Grundrichtungen der Persönlichkeit (Schoenaker/ Schottky: „Was bestimmt mein Leben?“, RDI Verlag)

# Die fünf Schritte für einen Kulturwandel

**Es gibt keine gute oder schlechte Kultur. Die Kultur ist passend oder nicht passend.**

**Schritt 1-4 bilden die Grundlage des Wandels, der Schritt „Change Aktiv“ sichert den Erfolg!**

**Mit einer ganzheitlichen und gezielten Steuerung des Wandels können die zur Kultur passenden Mitarbeiter gehalten werden.**

Häufig erlebe ich, wie sich ein Kulturwandel in den Unternehmen einschleicht. Dies passiert besonders dann, wenn Unternehmen unter hohem Druck von „außen“ stehen, z.B. durch Investoren oder Aktionäre. So kann beispielsweise aus einem „geschäftigen“ scheinbar plötzlich ein „konsequentes“ Unternehmen werden. Die gewohnte Dynamik und Flexibilität weichen starren Prozessen und Kontrollmechanismen. Die Folgen liegen auf der Hand:

Zuerst sind Mitarbeiter irritiert, sie versuchen sich anzupassen. Später aber sind sie demotiviert, machen Dienst nach Vorschrift oder verlassen gar das Unternehmen. Nicht zu unterschätzen sind die Geschäftspartner. Auch die können irritiert sein und im Extremfall sogar die Geschäftsbeziehung auflösen.

Wie schon beschrieben, es gibt keine gute oder schlechte Unternehmenskultur. Die Kultur ist passend oder nicht passend. Gab es einen Wechsel in der Unternehmensstrategie, einen Personalwechsel auf Top-Level oder eine Firmenübernahme, sollte jedes Unternehmen prüfen, ob die bisherigen Werte noch auf die künftigen Strategien passen.

Soll z.B. aus einem traditionsbewussten Chiphersteller ein innovativer globaler High-Tech Konzern werden, sind Schritte notwendig, die über Themen wie Produktportfolio, Kundensegmentierung und Marktberreinigung hinaus gehen. Die Schritte 1-4 in der Grafik bilden die Grundlage eines Kulturwandels, die Phase „Change Aktiv“ sichert den Erfolg!

## 5 Schritte für einen Kulturwandel



## Autorin des Artikels



### Daniela Dollinger

- Inhaberin und Geschäftsführerin TEAM-FACTORY
- Beraterin & Coach
- Kompetenz-, Teamentwicklung, Change Management
  
- Studium Betriebswirtschaft (BA)
- Studium Angewandtes Coaching
- Projektmanagement Professional (PMI)
- 13 Jahre angestellt in diversen globalen Unternehmen, z.B. Management Beraterin, IT Projektmanagerin, Controllerin

Kontakt: [info@team-factory.com](mailto:info@team-factory.com)

## Die Herausgeber

### Was ist unser Ziel?

In den Unternehmen gibt es häufig psychologische Modelle, die nicht unternehmensweit gelebt werden. Die Anforderungen des Marktes sind herausfordernd, High-Performance Mitarbeiter Mangelware und die Organisationen schnelllebig. Man scheitert an der Komplexität und somit an der Umsetzung.

Wir möchten unseren Kunden und interessierten Lesern Lösungsansätze und Beispiele bieten, die **einfach im Geschäftsalltag anwendbar** sind.

Wir übersetzen die Lehren der Individualpsychologie in **die Sprache der Wirtschaft**. Unser Fokus sind die **Menschen in den Organisationen**.

### Wie sind wir erreichbar?

#### mdr-kompetenzmanagement Monica Di Renzo – Mächler

Scheibenbühlstrasse 29  
CH-8305 Dietlikon  
+41 76 323 7600

[info@mdr-kompetenzmanagement.ch](mailto:info@mdr-kompetenzmanagement.ch)  
[www.mdr-kompetenzmanagement.ch](http://www.mdr-kompetenzmanagement.ch)



#### TEAM-FACTORY GmbH Daniela Dollinger

Reussblick 7  
CH-5412 Gebenstorf  
+41 79 775 3611

[info@team-factory.com](mailto:info@team-factory.com)  
[www.team-factory.com](http://www.team-factory.com)

