

Unternehmenskultur

Unter Kultur läßt sich im allgemeinen ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Denk- und Handlungsweisen verstehen, das von einer Gruppe von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist. Durch eine Kultur unterscheidet sich eine Gruppe von der anderen. Genau wie eine Gruppe hat auch ein Unternehmen eine „Kultur“, also ein Muster von Werten, Einstellungen, Bedürfnissen, Überzeugungen und Verhaltensweisen, die als allgemeiner Nenner die Unternehmensführung und das Denken, Handeln und Wirken der Mitarbeiter bestimmen. Die Unternehmenskultur oder auch Unternehmensphilosophie ist also das Grundgesetz einer Firma, in der sich alle, auch die ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten, summieren. Hier wird also bestimmt, welche Verhaltensweisen eventuell sanktioniert würden, und welche man sich von seinen Mitarbeitern wünscht. Durch die Unternehmenskultur kann festgelegt sein, welche Kleidung der Mitarbeiter tragen sollte, wie die Arbeitsräume gestaltet sind, oder auch wie man untereinander kommuniziert.



Lexikon

Corporate Identity
 Die Corporate Identity ist das nach innen und außen transportierte Erscheinungsbild einer Firma. Sie ist Ausdruck der Unternehmensphilosophie und/oder des Unternehmensleitbildes.

Corporate Design
 Darunter versteht man das visuelle Erscheinungsbild einer Firma im Rahmen und zur Unterstützung der Ziele, die durch die Corporate Identity vorgegeben sind. Daß die Ziele nach innen und außen als Einheit erscheinen, wird dadurch erreicht, daß formale Gestaltungskonstanten festgelegt werden. Das können beispielsweise ein Firmenlogo, eine Hausfarbe, eine bestimmte Gestaltung von Briefbögen, oder auch eine dem Unternehmen eigene Innenarchitektur sein.

Corporate communication
 Bei einem erfolgreichen Unternehmen muß nicht nur die interne Kommunikation und damit das Betriebsklima stimmen, sondern auch die Kommunikation nach außen. Dazu gehört nicht nur die verbale Kommunikation mit den Kunden, den Händlern, den Besuchern der Firma, sondern auch die non-verbale Kommunikation, die z.B. durch die Architektur des Firmengebäudes, das Design der Innenräume stattfindet. Natürlich kann auch das eventuell bekannte Engagemant der Firma für den Umwelt- oder Tierschutz ein Teil dieser non-verbalen Kommunikation sein. Dadurch soll ein klar strukturiertes Vorstellungsbild der Firma in der Öffentlichkeit und bei den Mitarbeitern erreicht werden.

Corporate Behavior
 Darunter wird das Verhalten eines Unternehmens nach innen (Mitarbeiter) und nach außen (Kunden, Öffentlichkeit) zusammengefaßt. Dieser recht problematische Teil der Corporate Identity wird in der Regel in drei Bereiche gegliedert. Unter das **instrumentale Verhalten** fallen zum Beispiel die Preispolitik oder der Führungsstil eines Unternehmens. Mit dem **Personenverhalten** ist die Art und Weise gemeint, wie die Mitarbeiter eines Unternehmens miteinander umgehen sowie das Verhalten zu Außenstehenden. **Das Medienverhalten** umfaßt alle Formen der Kommunikationspolitik wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Werbestil oder Auswahl der Werbemedien.



ÜBUNG 1:
 In der Hörfolge wird beschrieben, wie stark sich das Erscheinungsbild von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten geändert hat. Entscheiden Sie bei den folgenden Aussagen, ob sie eher für ein Unternehmen vor 30 Jahren oder für ein modernes Unternehmen heute typisch sind.

	Unternehmer früher	Unternehmen heute
1. Entscheidungen, die unsere Arbeit betreffen, werden im Team getroffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Unsere Hierarchien sind sehr starr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3. Wir haben partnerschaftliche Konzepte entwickelt, die sich an Markt, Kunden und Mitarbeitern orientieren. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Unsere Mitarbeiter sind eher Befehlsempfänger. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Die Entscheidungen werden alle zentral vom Chef getroffen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Die Kontrolle durch den Chef ist gering, wir haben ein großes Maß an Eigenverantwortlichkeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Von jedem Mitarbeiter wird erwartet, daß er mitdenkt und eigene Entscheidungen trifft. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Probleme werden im Team gelöst. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Der Juniorchef hat sich das Ziel gesetzt, die Firma zu modernisieren. Er überlegt, was man tun müßte.



ÜBUNG 2:

Bitte formulieren Sie seine Vorstellungen (benutzen Sie den Konjunktiv II). Bitte verbinden Sie einen Begriff der ersten Gruppe mit einem Verb der zweiten Gruppe von Seite 282.

Beispiel:

Was **müßte man tun**?

Man müßte neuere Maschinen **anschaffen**.

Man müßte

1. Gruppen
2. Arbeitszeiten
3. Probleme
4. Mitarbeiter
5. Arbeitsabläufe
6. Weiterbildung
7. Unternehmensziele
8. Gewinnbeteiligungen

- a) gemeinsam diskutieren
- b) bilden
- c) flexibilisieren
- d) sinnvoller gestalten
- e) fördern
- l) weiterqualifizieren
- g) anbieten
- h) gemeinsam umsetzen

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Im gehörten Text finden Sie einige Adjektive, die auf „-fähig“ enden. Mit Hilfe dieser Endung können Sie eine Vielzahl weiterer Adjektive bilden.



ÜBUNG 3:
Bitte ordnen Sie den Definitionen eines der auf „-fähig“ endenden Adjektive zu.

- A: Menschen, die gut in einer Arbeitsgruppe arbeiten können, sind _____
- B: Eine Firma, die sich dem Wettbewerb stellen kann, ist _____
- C: Jemand, der sich voll für eine Sache einsetzen kann, ist _____
- D: Eine Idee, die man noch erweitern kann, ist _____
- E: Eine Entscheidung, der alle zustimmen können, ist _____
- F: Jemand, der auch konstruktiv kritisiert, ist _____

1. kritikfähig
2. konsensfähig
3. konkurrenzfähig
4. leistungsfähig
5. ausbaufähig
6. teamfähig



ÜBUNG 4:

Auch mit der Adjektivendung „-orientiert“ lassen sich in der Fachsprache Wirtschaft viele Adjektive bilden. Bitte ordnen Sie auch hier den Definitionen die Adjektive zu.

- A: Ein Unternehmen, das sich an den Bedürfnissen seiner Zielgruppe orientiert, ist _____
- B: Ein Unternehmen, das sich an den Märkten orientiert, ist _____
- C: Eine Bezahlung, die sich nicht an Betriebszugehörigkeit und Lebensalter, sondern an dem orientiert, was der Mitarbeiter schafft, ist _____
- D: Ein Unternehmen, für das das Erreichen von Profiten entscheidend ist, arbeitet _____

1. gewinnorientiert
2. leistungsorientiert
3. marktorientiert
4. kundenorientiert

Führungsstile

Mit seinem Führungsstil drückt ein Vorgesetzter eine ganz bestimmte Grundhaltung seinen Mitarbeitern gegenüber aus. Es handelt sich dabei oft um **typische Muster des Führungsverhaltens**, die sich insbesondere durch das Merkmal der **Entscheidungs-bildung** unterscheiden.

Entscheidungsbezogene Führungsstile lassen sich in zwei grobe Kategorien einteilen: einen autoritären und einen **demokratischen Führungsstil**, je nach Verhalten des Führenden bei der Willensbildung.

Ein **autoritärer** Führungsstil signalisiert, daß der Führende die **Ziele** allein vorgibt. Er bestimmt die Abläufe im Unternehmen. Er entscheidet allein, ohne seine Mitarbeiter zu befragen oder ihre Argumente oder Vorschläge für Problemlösungen anzuhören. Er bevorzugt die **Befehlsform** bei Anweisungen und erwartet von seinen Mitarbeitern die korrekte Ausführung seiner Befehle, was er dann auch **kontrolliert**. Den Kontakt zu seinen Untergebenen beschränkt der autoritäre Vorgesetzte auf seine Anordnungen, andere soziale Kontakte finden nicht statt.

Demokratische Führungsstile dagegen sind gekennzeichnet durch die aktive **Beteiligung der Mitarbeiter** am Entscheidungsprozeß. Der Führende delegiert in unterschiedlichem Maße die Entscheidungsbefugnisse. Der demokratische oder auch **partizipative** Führungsstil ist geprägt von einer Verringerung der sozialen Distanz zwischen dem

Führenden und den Geführten. Hier versucht der Vorgesetzte, **Ratschläge** seiner Mitarbeiter einzuholen und gegebenenfalls zu berücksichtigen. Auch bemüht er sich, eher zu **überzeugen** als zu befehlen. Partizipatives Verhalten heißt, daß die Mitarbeiter ein gewisses Maß an Mitwirkung besitzen, bevor der Führende seine Entscheidung fällt. Einen Schritt weiter geht der sog. **kooperative Führungsstil**, bei dem die Gruppenmitglieder **mitentscheiden**. Die Gruppe entwickelt die Vorschläge und bringt so ihre fachliche **Kompetenz** in den Entscheidungsprozeß mit ein. Der Vorgesetzte wählt dann eine Lösungsmöglichkeit aus, oder die Gruppe entscheidet in einem vereinbarten Rahmen autonom.

Veränderte Rahmenbedingungen in der Wirtschaft zwingen immer mehr Unternehmen zum Umdenken: **Traditionelle starre Hierarchien** und autoritäre, zentralistische Entscheidungsprozesse, die auch heute noch vielfach das Bild unserer Chefetagen prägen, können nicht schnell und flexibel genug auf die globale Wettbewerbssituation reagieren. Um erfolgreich zu sein, brauchen unsere Unternehmen **partnerschaftliche** und **mitarbeiterorientierte** Konzepte, um angemessen auf die veränderte Marktsituation reagieren zu können.





ÜBUNG 5:

Der Text unterscheidet zwischen einem autoritären und einem eher demokratischen oder partizipativen Führungsverhalten.

Ordnen Sie die folgenden Aussagen den beiden Verhaltensmustern zu! Sie werden feststellen, daß es verschiedene Abstufungen im Führungsverhalten gibt!

	autoritärer Führungsstil	partizipativer/ demokratischer Führungsstil
1. Der Vorgesetzte trifft alle Entscheidungen und kündigt sie an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die betriebliche Organisation funktioniert auch ohne ständige Anweisungen „von oben“. Die Mitarbeiter entscheiden eigenverantwortlich in bestimmten Bereichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Der Vorgesetzte untersucht ein Problem, entwirft Lösungsmöglichkeiten und trifft dann die Entscheidung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Der Vorgesetzte schlägt den Mitarbeitern Lösungen vor. Er stellt das Problem zur Diskussion und entscheidet erst dann, wenn verschiedene Alternativlösungen entwickelt wurden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Der Vorgesetzte ist auf soziale Distanz bedacht. Er kontrolliert lediglich die Ausführung seiner Anweisungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Die Arbeitsgruppe übernimmt die Analyse eines Problems und entwickelt Lösungen. Der Vorgesetzte hört die Meinung der Gruppe und wählt dann eine Möglichkeit aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Der Vorgesetzte trifft die Entscheidungen, begründet aber seine Entscheidung den Mitarbeitern gegenüber, um Diskussionen vorzubeugen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Die Geschäftsleitung gibt zwar die Unternehmensziele vor, die konkrete Umsetzung jedoch erledigen die Abteilungen in Gruppenarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit ihren Aufgaben, die sie weitgehend selbst in Eigenverantwortung erledigen. Sie sind ebenfalls am Gewinn der Firma beteiligt. Der Vorgesetzte ist ein gleichberechtigtes Mitglied in der Arbeitsgruppe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Der Vorgesetzte verlangt von seinen Mitarbeitern, daß sie seine Entscheidung akzeptieren und zu seiner Zufriedenheit ausführen, was er so oft wie möglich überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ÜBUNG 6:
 Autoritäres oder demokratisches Führungsverhalten hat unterschiedliche Auswirkungen auf den Betrieb und die Mitarbeiter. Beschreiben Sie die Folgen nach dem Beispiel!

Beispiel

Demokratischer Führungsstil **führt dazu, daß** die Kommunikation im Betrieb besser **funktioniert**.

Demokratischer Führungsstil **führt zu einer besseren Kommunikation** im Betrieb.

<i>Autoritärer Führungsstil ...</i>	... hat zur Folge ...
<i>Demokratischer Führungsstil ...</i>	... führt zu ...
	... bewirkt ...

- a) Die Kommunikation im Betrieb **funktioniert** besser.

- b) Die Mitarbeiter **identifizieren** sich mit ihren Aufgaben.

- c) Die Mitarbeiter sind **unzufrieden**.

- d) Das Unternehmen kann langfristig den **Umsatz steigern**.

- e) Die Zahl der innerbetrieblichen Verbesserungsvorschläge **steigt an**.

- f) Das Unternehmen kann sich besser an die veränderte Wettbewerbssituation **anpassen**.

- g) Die Arbeitsleistung der Mitarbeiter **sinkt**.

- h) Das Betriebsklima **verbessert** sich.



ÜBUNG 7:
 Ergänzen Sie die Lücken! Was ist richtig? A, B oder C ?

1. Ein Muster von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen, die dem Leben des Unternehmens zugrunde liegen, nennt man _____.
 A Unternehmensstil
 B Führungsverhalten
 C Unternehmenskultur

2. Das nach innen und außen transportierte Erscheinungsbild der Firma ist die _____.
- A Kommunikation
 - B Corporate Identity
 - C Führungstechnik
3. In einem Unternehmen mit autoritärem Führungsstil sind die Mitarbeiter _____.
- A demokratische Bürger
 - B Befehlsempfänger
 - C Mitunternehmer
4. Der partizipative Führungsstil ist geprägt von der Beteiligung der Mitarbeiter am _____.
- A Gewinn
 - B Lernprozeß
 - C Entscheidungsprozeß
5. Veränderte _____ zwingen die Unternehmen immer mehr zum Umdenken: Die Wettbewerbssituation hat sich verschärft durch die Öffnung der Märkte im Osten.
- A Führungsverhältnisse
 - B Unternehmenskultur
 - C Rahmenbedingungen
6. Die zunehmende _____ hat dazu geführt, daß die Marktsituation für die Unternehmen schwieriger geworden ist: Die Konkurrenz aus dem Osten oder aus Asien bringt für deutsche Unternehmen Veränderungen mit sich.
- A Kundenorientierung
 - B Weiterbildung
 - C Globalisierung
7. Ein kooperatives Führungsverhalten hat _____ auf das Betriebsklima, die Motivation der Mitarbeiter und letztlich auf die Umsatzzahlen des Unternehmens.
- A Auswirkungen
 - B Verbesserungsvorschläge
 - C Zielsetzung

LÖSUNGEN

ÜBUNG 1

1 = heute 2 = früher 3 = heute 4 = früher 5 = früher 6 = heute
 7 = heute 8 = heute

ÜBUNG 2

1b 2c 3a 4f 5d 6e 7h 8g

ÜBUNG 3

A6 B3 C4 D5 E2 F1

ÜBUNG 4

A4 B3 C2 D1

ÜBUNG 5

1.A 2.D 3.A 4.D 5.A 6.D 7.A 8.D 9.D 10.A

ÜBUNG 6 (andere Lösungen sind möglich)

Dem. Führungsstil	hat zur Folge, hat	daß die Mitarbeiter sich mit...identifizieren. eine Identifizierung der Mitarbeiter zur Folge.
Aut. Führungsstil	führt dazu, führt zu	daß die Mitarbeiter unzufrieden sind. Unzufriedenheit der Mitarbeiter.
Dem. Führungsstil	bewirkt, bewirkt	daß das Unternehmen den Umsatz steigern kann. eine Umsatzsteigerung des Unternehmens.
Dem. Führungsstil	hat	einen Anstieg der innerbetrieblichen Ver- besserungsvorschläge zur Folge
Dem. Führungsstil	führt zu	einer besseren Anpassung an die Wettbewerbs- veränderte Situation.
Aut. Führungsstil	bewirkt	ein Sinken der Arbeitsleistung.
Dem. Führungsstil	bewirkt	eine Verbesserung des Betriebsklimas.

ÜBUNG 7

1.C 2.B 3.B 4.C 5.C 6.C 7.A