

Entwicklungsstufen der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Wer sie ignoriert, riskiert langfristig die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens. Dieser Artikel stellt ein einfaches, praxisnahes Modell vor.

VON MARTIN MECHLINSKI

Modelle können helfen, die eigene Unternehmenskultur zu bewerten und ihre Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Organisation sowie der Mitarbeitenden zu verstehen. Das hier vorgestellte Modell basiert auf über 45 Jahren Berufserfahrung als Mitarbeiter, Führungskraft und Unternehmensberater und erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch. Vielmehr soll es dabei unterstützen, die eigene Unternehmenskultur kritisch zu reflektieren, einzustufen und frühzeitig Veränderungen zu erkennen. Vorauszuschicken sind folgende zwei Hinweise:

1. Die beschriebenen Merkmale sind typische Beispiele der jeweiligen Kulturstufe. Sie sind nicht abschliessend und sollten immer im Kontext des Unternehmensumfelds betrachtet werden.

2. Unternehmen sind heterogene Systeme. Es gibt immer eine Makrokultur, aber immer auch viele Mikroulturen.

Stufe 1 – die motivierende Kultur

Diese Kulturstufe stellt das Ideal dar, wenn Unternehmen ihr volles Potenzial nutzen wollen. Sie sollte jedoch nicht mit einer «Wohlfühlkultur» verwechselt werden, wo es nur um Mitarbeiterzufriedenheit und ihre Komfortzone geht. Vielmehr geht es um eine Kultur, die sowohl Motivation als auch Leistungsbereitschaft fördert. Typische Merkmale einer motivierenden Kultur sind:

- Wertschätzung, Respekt, Toleranz und Empathie
- Vertrauen und Freiräume für Mitarbeitende
- Offene Feedback-Kultur
- Gute Zusammenarbeit und Zusammenhalt

«Unternehmen sind heterogene Systeme. Es gibt immer eine Makrokultur, aber immer auch viele Mikroulturen.»

Ferienbezug bei Teilarbeitsunfähigkeit

Frage: Eine Mitarbeiterin ist nach einer längeren Krankheit noch 50% arbeitsunfähig. Nun fährt sie für zwei Wochen in die schon länger geplanten Ferien. Während der Arbeitgeber die ganzen 10 Arbeitstage als Ferien anrechnen möchte, geht die Mitarbeiterin aufgrund der teilweisen Arbeitsunfähigkeit nur von einem hälftigen Ferienbezug (eine Woche = 5 Arbeitstage) aus. Wie ist die Rechtslage?

Antwort: In der SIZ-Rechtsberatung werden wir immer wieder mit der Frage konfrontiert, in welchem Ausmass der Ferienbezug bei einer teilweise arbeitsunfähigen Person an deren Ferienanspruch anzurechnen ist. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass Arbeitsunfähigkeit nicht zwingend Ferienunfähigkeit bedeutet. Falls eine Arbeitsunfähigkeit den Erholungszweck der geplanten Ferien nicht wesentlich einschränkt, können grundsätzlich ohne weiteres auch Ferien bezogen werden. In der Praxis verlangen Unternehmen und Versicherer häufig auch ein Ferienfähigkeitszeugnis vom behandelnden Arzt.

In der Rechtslehre geht man vom Grundsatz aus, dass es keine teilweise Ferienfähigkeit gibt. Entweder vereitelt die Krankheit den Erholungszweck, dann hat der Mitarbeiter am Arbeitsort zu verweilen und sein Pensum im Rahmen der Teilarbeitsfähigkeit zu absolvieren. Oder die Erkrankung steht dem Erholungszweck nicht entgegen, dann werden die Ferientage zu 100% angerechnet (vgl. Streiff/von Kaenel/Rudolph, Praxiskommentar zum Arbeitsrecht, Zürich 2012, S. 648). Von diesem Grundsatz wird jedoch beim Bezug von nur einzelnen Ferientagen (zurecht) häufig abgewichen, indem das Guthaben in solchen Fällen nur entsprechend dem Grad der Arbeitsfähigkeit abgebucht wird. Beispiel: Bezieht eine Person bei einer 50%-igen Arbeitsunfähigkeit nur einen oder zwei Ferientage, wird in der Regel für jeden Tag nur ein halber Ferientag (entsprechend dem Grad der Arbeitsfähigkeit) angerechnet.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt



Diese Rubrik wird unterstützt durch

SIZ Care AG

Verena-Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch

«Herkömmliche Methoden, wie punktuelle Mitarbeiterbefragungen, reichen nicht aus.»

- Transparente, ehrliche Kommunikation
- Effizienter Informations- und Wissensaustausch
- Lösungsorientierung bei Problemen und Konflikten
- Konsistentes und stringentes Handeln der Führung
- Integrität der Führung
- Klare Unternehmensausrichtung
- etc.

Stufe 2 – die demotivierende Kultur

Auf dieser Stufe geht es vor allem um den Einfluss der Unternehmenskultur auf die persönliche Motivation und Leistungsfähigkeit einzelner Mitarbeitende. Diese Kultur entwickelt sich oft zunächst in einzelnen Teams oder Abteilungen, kann sich jedoch rasch im gesamten Unternehmen ausbreiten. Für eine «demotivierende Kultur» sind folgende Merkmale und Verhaltensweisen charakteristisch:

- Fehlende Wertschätzung
- Geringes Verständnis für persönliche Anliegen
- Abschätzige Kommunikation
- Ignorieren von Ideen und Meinungen
- Misstrauen gegenüber Mitarbeitenden
- Mangelnder Sinn in der Arbeit
- Bewusste Ausnutzung der Mitarbeitenden
- Verletzung persönlicher Rechte
- Unehrliche oder unzureichende Information
- etc.

Stufe 3 – die blockierende Kultur

In dieser Kulturstufe leidet die Leistungsfähigkeit der Organisation bereits erheblich. Je länger sie bestehen bleibt, desto höher die indirekten Kosten – was viele nicht wahrhaben wollen. Der Übergang zu einer toxischen Kultur ist dann oft nur noch eine Frage der Zeit. Typische Merkmale und Verhaltensweisen einer «demotivierenden Kultur» sind:

- Misstrauen und mangelnde Zusammenarbeit innerhalb der Organisation
- Ausgeprägte hierarchische Entscheidungsprozesse
- Mangelnder Informations- und Wissensaustausch
- Restriktive Kommunikation und Information
- Schuldzuweisungen statt Problemlösung
- Vertuschung von Fehlern
- Widersprüchliche oder häufig wechselnde Ziele
- Konflikte um Ressourcen
- Kurzfristiges, wenig vernetztes Denken und Handeln
- etc.

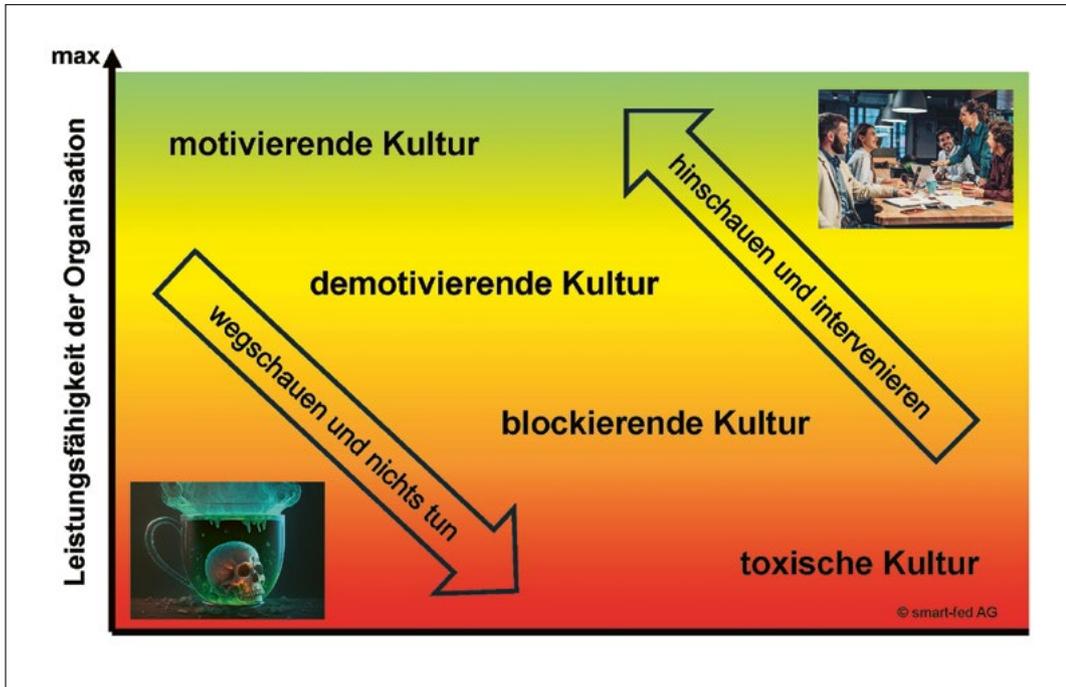
Stufe 4 – die toxische Kultur

Der absolute Tiefpunkt jeder Unternehmenskultur. Hier ist nicht nur die Leistungsfähigkeit massiv beeinträchtigt, sondern es werden auch enorme Ressourcen benötigt, um die Funktionstüchtigkeit der Organisation aufrechtzuerhalten. Zu typischen Kennzeichen einer toxischen Kultur zählen etwa:

- Intrigen und Machtspiele
- Verleumdungen und Unterstellungen
- Unwahrheiten und Desinformation
- Systematische Zurückhaltung von Informationen
- Schlechtreden anderer Bereiche und Personen (Freund-Feind-Denken)
- Manipulation von Daten
- Respektloser Umgangston
- Machtmissbrauch durch Führungskräfte
- etc.

Kulturentwicklungen erkennen

Das hier skizzierte Modell ist nicht starr – die Grenzen zwischen den Stufen sind fließend. Es geht nicht darum, eine Unternehmenskultur perfekt einzuordnen, sondern vielmehr darum, negative Entwicklungen in der Unternehmensführung frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Je früher, desto besser.



Die vier Entwicklungsstufen der Unternehmenskultur.

«Den Mitarbeitenden muss ermöglicht werden, jederzeit Rückmeldung geben zu können.»

Dabei gilt es, eine spezielle Herausforderung zu meistern: Veränderungen in der Unternehmenskultur sind oft schleichend und versteckt, oft über Jahre. Es sind kleine Signale, die zunächst unbedeutend erscheinen, wie z. B.:

- Weniger Wertschätzung und Respekt
- Weniger Empathie für die Mitarbeitenden
- Nachlassendes Vertrauen in Mitarbeitende
- Übermäßige Empfindlichkeit bei Kritik
- Mangelnde Kommunikation und Information
- Suche nach Schuldigen

Diese Signale bereits in ihren Anfängen zu erkennen sowie ihre Bedeutung für die Unternehmenskultur richtig einzuschätzen, erfordert andere Instrumente als bis-

her. Diese Instrumente müssen die Unternehmenskultur in all ihren Facetten kontinuierlich scannen. Herkömmliche Methoden, wie punktuelle Mitarbeiterbefragungen, reichen dazu nicht aus. Sie müssen ein umfassendes und authentisches Bild darüber liefern, was sich wo in welcher Organisationseinheit konkret verändert – positiv wie negativ.

Dazu muss den Mitarbeitenden ermöglicht werden, jederzeit Rückmeldung geben zu können, was sie an der Organisation schätzen oder was zu verbessern ist – anonym und ohne Zwang. Diese Rückmeldungen sind im zeitlichen und organisatorischen Kontext zu kumulieren und zu analysieren, um zu erkennen, welche davon nur Einzelwahrnehmungen sind und welche die Organisation tatsächlich belasten. Nur so lassen sich relevante Entwicklungen rechtzeitig identifizieren und zielgerichtet darauf reagieren.

Fazit

Die Unternehmenskultur hat einen direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Sie ist genauso entscheidend wie effiziente Tools und Prozesse, Digitalisierung oder der Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Wer einer «negativen» Unternehmenskultur tatenlos zusieht, gefährdet mittelfristig den Unternehmens-

erfolg und langfristig die Existenz der Unternehmung. Dies müssen sich alle Führungsorgane der Unternehmung bewusst sein. Deswegen gilt es, rechtzeitig und gezielt zu intervenieren. Ein Zuwarten, bis eine negative Unternehmenskultur nicht mehr zu leugnen ist und die Leistungsfähigkeit der Organisation massiv einbricht, darf es nicht mehr geben. Die Ausrede, wir haben nichts davon gewusst oder gemerkt, kann heutzutage niemand mehr geltend machen.

Autor

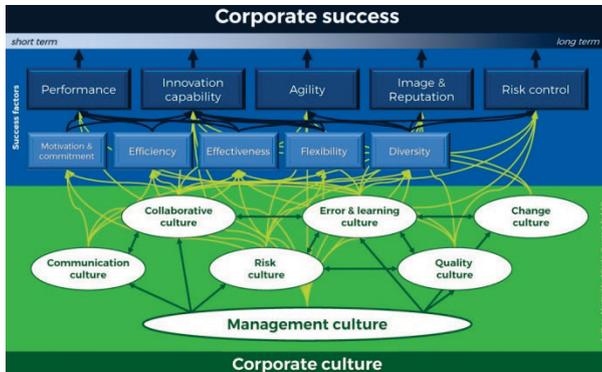
Martin Mechlinski ist Geschäftsführer der smart-fed AG. SMART FED ist spezialisiert auf die Themen Unternehmensstrategie und Kulturentwicklung. Es bietet zudem ein Portal für systemisches Mitarbeiter-Feedback als Alternative zur klassischen Mitarbeiterbefragung.

> www.smart-fed.com

Publications

<https://smart-fed.com/en/publications/>

Corporate Culture



Dimensions Of Appreciation



Toxic Corporate Culture



Employee Surveys & Feedback

Forms of employee surveys and employee feedback in companies.

Mood barometer	Pulse surveys	Microsurveys	Employee surveys	Smart feedback
Address: organization Form: online Structure: linear Interval: daily Anonymity: No Individuality: No	Address: organization Form: online Structure: linear Interval: weekly to monthly Anonymity: Yes Individuality: No	Address: organization Form: online Structure: linear Interval: weekly to semi-annually Anonymity: No Individuality: No	Address: organization Form: paper/online Structure: linear Interval: annual to perennial Anonymity: No Individuality: No	Address: organization Form: online Structure: free structure linear, circular, t → at any time Interval: t → at any time Anonymity: Yes Individuality: Yes
Goal: Measurement of the general mood in the organization.	Goal: Measurement of the general working climate on the basis of established characteristics.	Goal: Identification of the company in Employee Experience Measurement (EXM).	Goal: Measurement of employee satisfaction or employee engagement.	Goal: Identification of potentials for increasing employee motivation and commitment, as well as increasing efficiency, effectiveness and performance of the organization.

Legend:
 1. Free common occurrence
 2. Protection of the anonymity of people giving feedback
 3. Possibility for employees themselves to determine when and on what they would like to give feedback
 4. Only if the data is evaluated by third parties and individual feedback cannot be directly or indirectly traced back to individuals. It is mostly organizational and demographic data.

Sustainable Human Resource Management



Employee Survey Smart



Feedback Without Surveys



Employee surveys vs. AI

