

# Unternehmenskultur frisst Strategie zum Frühstück

## Auf was bei der Analyse der Unternehmenskultur zu achten ist

Eine Unternehmenskultur kann auf unterschiedliche Weise analysiert werden. Interviews oder Mitarbeiterbefragungen bieten beispielsweise eine gute Grundlage, um Maßnahmen abzuleiten, die das Unternehmen in Richtung Zielkultur bringen können. Bei diesem strukturierten Vorgehen bleibt aber ein entscheidender Teil der zu analysierenden Kultur unberücksichtigt. Es werden nur die bewussten und (schon) reflektierten Aspekte des Zusammenspiels im Unternehmen erfasst. Also nur die Themen, die von den Organisationsmitgliedern selbst benannt werden. Was ist aber mit den unbewussten und unreflektierten Mustern? Was ist mit den Stimmungen und Ängsten, die man in Interviews nicht gerne

ansprechen möchte? Auch sie sind ein wirksamer Teil der Unternehmenskultur und gehören bei der Analyse integriert.

Dieses White Paper beschäftigt sich mit der schwer greifbaren, emotionalen Erfassung der Kultur, die eine wichtige Ergänzung der verstandesmäßigen Analyse darstellt. Es ist die Kombination aus Verstand und Gefühl, die eine Diagnose erst vervollständigt. In den zwei folgenden Abschnitten wird ein Einblick in die wahrnehmungsspezifische „Werkzeugkiste“ geben, die bei der Analyse der Unternehmenskultur neue Erkenntnisse und Anregungen zum Vorschein bringt.

---

## 1. Professionelle Verstehen mit Hilfe von Spiegelphänomenen

### 1.1. Einführung

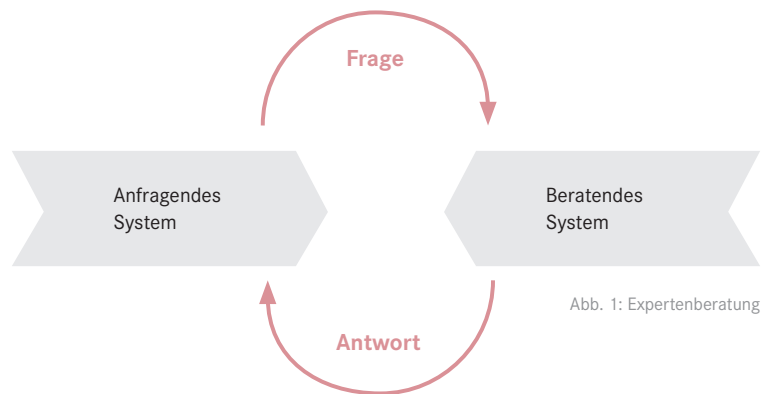
Wenn es darum geht, eine Unternehmenskultur und andere soziale Systemen zu verstehen, sind Spiegelphänomene ein großartiger Türöffner. Es handelt sich hierbei um einen Ansatz, der erstmals in den 70er Jahren in der Arbeit mit Balint-Gruppen dokumentiert wurde. Diese Gruppen sind eine reflexive Arbeitsform, die in den Anfängen überwiegend Ärzte nutzten, um den Umgang mit schwierigen Patienten im Kollegenkreis besprechen zu können. Der ungarische Psychoanalytiker und Namensgeber dieser Supervisionsgruppen, Michael Balint,

hat dabei die kollegiale Fallarbeit entwickelt und ist so auf die Spiegelphänomene gestoßen: Muster oder auch Emotionen aus der geschilderten Problemsituation haben sich bei der Bearbeitung in der Gruppe gespiegelt. Balint hat die Spiegelung gezielt zur weiteren Informationsgewinnung genutzt und daraufhin das professionelle Verstehen in zwei Bereiche eingeteilt: Das gefühlsmäßige und das verstandesmäßige Verstehen (Gnädinger, 2000).

## 1.2. Voraussetzung für Spiegelphänomene

Für ein gefühlsmäßiges Verstehen, auf Basis der Spiegelung, muss die Wirksamkeit von sozialen Systeme berücksichtigt werden. Der Begriff soziales System stammt aus der Systemtheorie und beschreibt eine Interaktion von mindestens zwei Personen (Simon, 2015). Ein Unternehmen ist beispielsweise ein sehr großes soziales System, das wiederum aus mehreren kleinen Systemen besteht. Für die Kulturentwicklung ist dieses Verständnis wichtig, denn der folgende Vergleich zeigt, dass Spiegelphänomene nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich sind.

Auf der einen Seite steht die klassische Expertenberatung (Abbildung 1). Das „anfragende System“ (Kunde) hat ein Anliegen, das vom „beratenden System“ (z.B. Akademie für Führungskräfte) bearbeitet wird. Bei dieser Form der Zusammenarbeit wird häufig auch von einer Arzt-Patienten-Beziehung gesprochen. Es gibt Symptome, eine Diagnose und eine Verschreibung von Maßnahmen. Es handelt sich um einen einfachen Informationsaustausch.



In so einer Konstellation zeigt sich, dass eine Beratungsform schnell an seine Grenzen kommt. Spätestens bei komplexen Anliegen oder einfachen Anliegen, deren Komplexität man gerecht werden möchte, wird ein tiefgreifender Prozess benötigt.

In Abbildung 2 ist eine Prozessberatung illustriert, die soziale Systeme nutzt und eine professionelle Informationsgewinnung mit Hinzunahme der Spiegelphänomene erst ermöglicht. Es sind die gleichen Systeme, wie bei der Expertenberatung, doch unter Bildung eines dritten Systems: dem Arbeitssystem.

Dieses System besteht aus Mitgliedern des anfragenden Systems (z.B. Personalabteilung, Geschäftsführung) und aus Mitgliedern des beratenden Systems (z.B. Seniorberater, Projektleiter der Akademie für Führungskräfte). Das Arbeitssystem wird zu einem intensiven Raum, in dem es nicht nur um einen einfachen Informationsaustausch geht, sondern um einen professionellen Kontakt auf Augenhöhe. (Hinweis: Kompetenzen, die für ein gutes Arbeitssystem benötigt werden, sind unter 1.4. zu finden)



### 1.3. Fallbeispiel Spiegelphänomen

Die Zusammenarbeit mit dem internationalen Unternehmen besteht seit einigen Jahren und ein Arbeitssystem ist fester Bestandteil der Kooperation. Es wurde ein neuer Beratungsprozess aufgesetzt, um das Unternehmen bei Veränderungen zu begleiten. Schon zum Beginn des Prozesses treten im Workshop mit Führungskräften Situationen auf, die im Arbeitssystem besprochen werden mussten. Auslöser war die fehlende Einhaltung von Absprachen, an die sich die Teilnehmer der Workshops nicht gehalten haben und wie damit weiter umzugehen ist. Die Themen wurden im Arbeitssystem besprochen, doch sie haben nicht dazu beigetragen, dass die Verbindlichkeit in den Workshops erhöht wurde. Das hat uns im beratenden System, bestehend aus zwei Seniorberatern, dazu gebracht nicht nur die Workshops, sondern auch das Arbeitssystem – also in der Zusammenarbeit dem Kunden – genauer anzuschauen. In einer gemeinsamen Reflexion kam heraus, dass Bedenken bestehen, den Auftrag zu verlieren. Ein Eindruck, der nicht sachlich begründet werden konnte, da die gegenwärtige Zusammenarbeit gut lief und man auch schon seit einigen Jahren miteinander erfolgreich ist. Gleichzeitig ist es in Beratungsprozessen immer möglich, dass ein Projekt beendet oder mit jemand anders fortgeführt wird. Warum also die Bedenken? Wir konnten eine Hypothese ableiten, die wir mit unserem Kunden im Arbeitssystem besprochen und es stellte sich heraus, dass unsere Unsicherheit auch das vorherrschende Gefühl im Management war. Die oberen Führungskräfte

waren sich aufgrund verschiedener Anlässe nicht sicher, ob sie ihre Positionen in Zukunft weiter inne haben werden. Das Ausmaß der Verunsicherung wurde im Managementkreis nie thematisiert, sondern fand eher im informellen statt, was damit auch die fehlende Verbindlichkeit erklärte. Unsere Unsicherheit in dem Projekt war das Spiegelphänomen zur Unsicherheit im Management.

Dieses Fallbeispiel zeigt, wie ein Arbeitssystem die Zusammenarbeit intensivieren kann. Die Unsicherheit im Management konnte bei der Auftragsklärung in dieser Form nicht benannt werden, wurde aber im Prozess nachgeholt.

Bei der Prozessberatung ist es verführerisch, jedoch nicht hilfreich, in die oben angesprochene Expertenberatung zu „rutschen“. Im Fallbeispiel haben wir im beratenden System festgestellt, dass unsere Unsicherheit eine Bedeutung für das Projekt haben kann. Meist sind solche Erkenntnisse sehr energetisierend und wir haben erste Ideen entwickelt, wie dem Thema begegnet werden kann. Hier es lohnt sich jedoch Geduld zu haben und der Prozessarbeit treu zu bleiben. Die vermeintliche Feststellung sollte als Hypothese verstanden werden, mit der man im Arbeitssystem weiterarbeiten kann. Das ist der Ort, an dem geprüft werden kann, ob etwas an dieser gefühlsmäßigen Informationsgewinnung überhaupt Substanz hat.

---

### 1.4. Notwendige Kompetenzen

Es sind zwei Kompetenzen, die ausschlaggebend sind. Eine differenzierte Selbstwahrnehmung und eine ausgeprägte Neugier. Die Selbstwahrnehmung ist notwendig, um sich selbst beobachten und Gefühlen nachgehen zu können. Es beinhaltet auch ein emotionales Einlassen auf den Prozess, in dem die Beteiligten nicht nur wahrnehmen, sondern ihre Eindrücke auch ernst nehmen müssen. Im Fallbeispiel hätten wir unsere Verunsicherung auch leicht ignorieren können.

Aber hier setzt die zweite Kompetenz an: die Neugier. Es muss ein hohes Interesse geben, den Eindrücken nachzugehen und sie besprechbar zu machen. Ein ausschlaggebender Grund, warum wir dringend empfehlen, in emotionalen oder komplexen Aufträgen immer im Tandem zu arbeiten. Erst in der gemeinsamen Reflexion werden individuelle Gefühle zu fundierten Hypothesen. »

Spiegelphänomene treten nicht nur Beratungsprozessen auf. Sie können überall dort sichtbar werden, wo soziale Systeme zusammentreffen. Was spiegelt sich in Ihrer Projektgruppe,

was auch ein Thema der Unternehmenskultur ist? Was spiegelt sich im Führungskreis, was eigentlich Anliegen der Mitarbeiter ist?

---

## 2. Umgang mit Hierarchie

### 2.1. Einführung

Die Hierarchie ist ein wichtiges Thema jeder Organisation. Hierarchische Strukturen sind notwendig, um die Machtverhältnisse zu regeln und die Entscheidungsfindung zu erleichtern. Heute schreiben sich die meisten Unternehmen flache Hierarchien auf die Fahnen, da man immer stärker feststellt, dass feste Entscheidungsstrukturen der Flexibilität schaden und steile Hierarchiestufen nicht sehr arbeitgeberfreundlich

klingen bzw. in vielen Fällen auch der Motivation entgegenwirken. Viele Unternehmen bemühen sich das Organigramm zu verschlanken, doch es lohnt sich trotzdem bei der Kulturentwicklung einen genauen Blick auf die gelebte Hierarchie zu werfen. Denn es geht nicht nur um formelle Rollen, sondern auch um Status und andere Formen der Machtausübung.

---

### 2.2. Fallbeispiel

Das Unternehmen ist in der Selbstbeschreibung stolz auf seine flexible und dynamische Unternehmenskultur. Die Zusammenarbeit im Unternehmen erfolgt hierarchielos, was sich darin zeigt, dass häufig auch Geschäftsführer direkt mit sogenannten Junioren in Projekten auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Der generelle Umgangston ist authentisch locker, ohne ein Anzeichen dafür, dass das Unternehmen betont modern sein möchten.

Bei genauem Hinsehen ist das Unternehmen jedoch hierarchischer als es der erste Eindruck vermittelt, was für die Führungskräfte immer wieder zur Herausforderung wird. Die Hierarchie wird (ungewollt) in Form von Titeln abgebildet, die z.B.

Executive, Expert, Head of, Senior oder Junior lauten. Natürlich wird nicht in jedem Unternehmen, das z.B. einen „Senior Einkäufer“ beschäftigt versucht, die Hierarchie zu untermauern. Wird in der Unternehmenskultur aber erhöhter Wert auf den Zusatz gelegt, entstehen verschiedene Ebenen. Ist es für einen Junior entscheidend, wann er den Junior-Titel verliert oder wird es für Mitarbeiter existenziell den Senortitel zu erhalten, bekommt man es mit Phänomenen hierarchischer Strukturen zu tun – egal was das Organigramm sagt oder wie hierarchielos die Zusammenarbeit zu sein scheint. Es sind positive und negative Nebeneffekte, mit denen es Führungskräfte zu tun bekommen.

### 2.3. Auswertung Fallbeispiel

In dem Fallbeispiel hat sich dieser kulturrelevante Aspekt bei der Führungskräfteentwicklung gezeigt. Besonders junge Führungskräften taten sich schwer, wenn sie Mitarbeitern keine Aufstiegschancen und Titel mehr als Anreize bieten konnten. Häufig entstand bei den Mitarbeitern Frust und die Führungskräfte wussten nicht so richtig damit umzugehen. Solange das Status- und Titeldenken in der Kultur fest verankert ist, verpuffen alle Interventionen als reine Symptombehandlung.

Der erste Schritt ist häufig das Eingeständnis, dass man es mit sehr festen Hierarchiestufen zu tun hat, auch wenn das Organigramm etwas anderes zeigt.

Was sind die typischen Statussymbole in ihrem Unternehmen? Oder was passiert, wenn eine höhere Führungskraft einem Meeting beiwohnt? Ändert sich etwas im Umgang oder bei der Zusammenarbeit?

---

## Fazit

Eine Analyse der Unternehmenskultur kann ein spannendes Unterfangen sein. Strukturierte Methoden verschaffen einen guten Überblick, was allerdings in den meisten Fällen nicht ausreichend ist, um alle kulturrelevanten Themen zu erfassen. Es gibt Wirksamkeiten in Unternehmen, die eher spürbar

und weniger greifbar sind. Es zahlt sich aus, mutig seinem Gefühl zu trauen und den Eindrücken nachzugehen. Der Lohn ist eine Kulturanalyse, in der die wirklich wichtigen Themen auch benannt sind.

---

## Literatur

Fritz, Simon (2015):  
Einführung in die systemische Organisationstheorie

Gnäding, Hermann (2000):  
Teamsupervision und Balint-Ansatz

---

**Haben Sie Fragen und Anregungen?**  
**Ich freue mich auf den Kontakt mit Ihnen.**

---

**Sven Janka**

E-Mail [sjanka@die-akademie.de](mailto:sjanka@die-akademie.de)

---

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Seepromenade 19      Telefon      **+49 7551 9368-185**  
88662 Überlingen      E-Mail      **beratung@die-akademie.de**  
Internet      **www.die-akademie.de**