

Unternehmenskultur

Autor: Pantaleon Fassbender

Inhalt	Seite
1 Das Wichtigste auf einen Blick	
1.1 Zielsetzung des Beitrags	2
1.2 Definition	2
1.3 Einstieg in das Thema	2
1.4 Schaubild: Unternehmenskultur auf einen Blick	4
2 Das sollten Sie wissen!	
2.1 Ziele des Unternehmenskulturmanagements	5
2.2 Ansatzpunkte der Unternehmenskulturgestaltung	6
2.3 Kernprozesse des Unternehmenskulturmanagements	8
3 So gehen Sie vor!	
Drei Schritte zum erfolgreichen Management der Unternehmenskultur	10
4 Infos für Personal	
4.1 Rolle der Personalabteilung	14
4.2 Einsatzmöglichkeiten	14
4.3 Einsatz externer Dienstleister	15
4.4 Rechtsaspekte	15
5 Arbeitshilfen für die Praxis	
<i>Siehe Gruppe Arbeitshilfen oder CD-ROM</i>	

1 Das Wichtigste auf einen Blick

1.1 Zielsetzung des Beitrags

Der Beitrag informiert über Ziele und Kernprozesse des Unternehmenskulturmanagements und zeigt Ansatzpunkte für die Gestaltung der Unternehmenskultur auf. In drei Schritten wird ein erfolgreiches Management der Unternehmenskultur anschaulich dargestellt.

1.2 Definition

Mit dem Begriff Unternehmenskultur bezeichnet man den Charakter einer Organisation, der dem Bild des Unternehmens intern und extern Unverwechselbarkeit verleiht und Identität gibt. Unternehmen sind Kulturen, sie haben sie nicht, d. h. Unternehmenskultur selbst kann häufig nur indirekt gesteuert werden. Da Unternehmenskulturen auch negativ auf Leistungsbereitschaft und Erfolg einwirken können, ist das Ziel jeder Unternehmenskulturgestaltung die Identifikation und Nutzung aller „weichen“ Stellhebel, die den Unternehmenserfolg im Einzelfall jeweils optimal und nachhaltig vorantreiben.

1.3 Einstieg in das Thema

Nach einer lang anhaltenden „Schönwetterperiode“ seit Mitte der 80er Jahre ist es in der letzten Zeit wieder ruhiger um das Thema Unternehmenskultur geworden. Das Bedürfnis nach der Auseinandersetzung mit dem vermeintlich „weichen“ Thema entwickelt sich geradezu entgegengesetzt zum Bedarf, also den Herausforderungen, denen Firmen mit der Besinnung auf ihre Unternehmenskultur und deren Gestaltung wirksam begegnen können. Einige Schlaglichter illustrieren das beispielhaft:

- ▶ Regulatorische Anforderungen unterstreichen explizit, dass Corporate-Governance tatsächlich im Unternehmen umgesetzt und gelebt werden muss (vgl. jüngst den „Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act“ vom 15. Juli 2002 in den USA, der so genannte „Sarbanes-Oxley Act“, der tief greifende Auswirkungen auf Unternehmen haben dürfte, auch wenn sie formal nicht den SEC-Richtlinien der US-amerikanischen Börsenaufsichtsbehörde unterliegen).
- ▶ Die internationale Verbreitung gerade mittelständischer Unternehmen verlangt nach Bindungs- und Integrationsmechanismen, die funktionieren, auch wenn man nicht auf die Integrationskraft einer großen Marke vertrauen kann.

- ▶ Transnationale Unternehmen sehen sich einer Fülle von Herausforderungen auch gesellschaftspolitischer Natur ausgesetzt, die ohne eine verbindende und tragende Basis gemeinsamer Wertvorstellungen und Maximen kaum noch steuerbar erscheinen.

Vor diesem Hintergrund verstehen wir Unternehmenskultur nicht als unverbindliches Marketingkonzept in Zeiten der Hausse, in denen man sich Werte und Kultur leisten kann, sondern als Schlüssel zur einmaligen und performance-kritischen Identität eines Unternehmens.

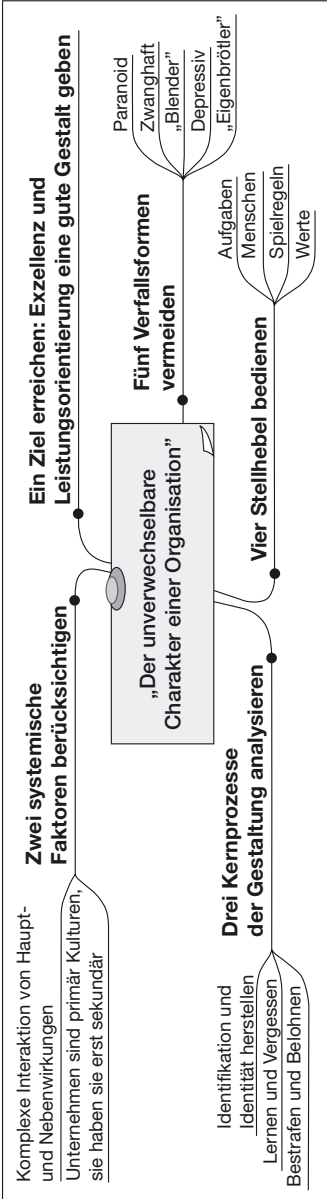
Insofern moderne Personalabteilungen die Rolle strategieumsetzender Veränderungsmanager übernehmen, ist die Gestaltung von Unternehmenskulturen durch Eingriffe ins Führungssystem und die Formulierung von Rahmenbedingungen für betriebliche Sozialisations- und Lernumwelten Pflichtprogramm eines Personalmanagements, das tatsächlich Wertschöpfungstreiber sein will.

Unternehmenskulturen können vor diesem Hintergrund ebenso sehr Exzellenz fördern, wie pathogen auf die Leistungskraft eines Unternehmens wirken. Das Systemphänomen Unternehmenskultur bedarf dafür einer genauen Betrachtung.

In Abgrenzung zu weit gehend statischen Modellen der Unternehmenskulturforschung, die gemeinhin drei Ebenen der Kulturbeschreibung, nämlich Produkte und Artefakte, Werte und Normen sowie Grundannahmen unterscheidet, verstehen wir Unternehmenskultur dynamisch und interventionsorientiert.

Unternehmenskultur

1.4 Schaubild: Unternehmenskultur auf einen Blick



2 Faktoren

Das sollten Sie wissen!

2.1 Ziele des Unternehmenskulturmanagements

Erfolgreiche, nachhaltige und praxisorientierte Unternehmenskulturgestaltung sucht nach der „guten Gestalt“, dem richtigen, dynamischen Zueinander der Faktoren Aufgaben, Menschen, Spielregeln und Werte. Insbesondere angloamerikanische Studien zum Zusammenhang von Human-Resource-Faktoren und unternehmerischer Exzellenz auf unterschiedlichen Ebenen (Produktivität, Shareholder-Value, Financial-Performance) erbringen immer wieder den Beweis dafür, dass Unternehmenskultur den zentralen Schlüssel zum Verständnis einer Hochleistungsorganisation (HPWS= High-Performance-Work-System) darstellt (vgl. Huselid 1997 sowie Becker/Huselid/Ulrich 2001). Integrationsgrad und Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Human-Resource-Maßnahmen (= Alignment) sind die wesentlichen Moderatoren des Unternehmenserfolgs. Unternehmenskultur dient also als Katalysator, Unternehmenswerte in Unternehmenswert zu transformieren.

Über welche mögliche Zielsetzungen wird das erreicht?

ZIEL 1: Optimale Synergieausschöpfung bei der Strategieumsetzung

ZIEL 2: Klare Mitarbeiterorientierung

ZIEL 3: Nachhaltiges Wissensmanagement

ZIEL 1: Optimale Synergieausschöpfung bei der Strategieumsetzung

Nach dem Verständnis von Unternehmenskultur als zentralem Wertschöpfungstreiber liegt ein wesentliches Ziel der Unternehmenskulturgestaltung in der Identifizierung und Ausschaltung von Wertschöpfungsbarrieren in Gestalt von „mentalen Synergiefressern“ und Einstellungsbarrieren. Vereinfacht ausgedrückt: Unternehmenskulturgestaltung führt dazu, dass „die PS tatsächlich auf die Straße kommen“!

ZIEL 2: Klare Mitarbeiterorientierung

Eine eindeutige Ausrichtung der Unternehmenskultur ist ohne umfangreiche und Feedback-basierte Kommunikationsprozesse nicht zu haben. Indirekt wird damit die beste Voraussetzung für nachhaltige Mitarbeiterorientierung geschaffen: wechselseitiger Respekt und Achtung voreinander.

Unternehmenskultur

ZIEL 3: Nachhaltiges Wissensmanagement

Wirksame Unternehmenskulturgestaltung erschließt neue Ressourcen des Wissensmanagements, weil sie die wechselseitigen Befürchtungen um Wissensmissbrauch und das gezielte Zurückhalten von Wissen („Sicherung des Expertenstatus“) eindämmen kann und die bloß „technokratische Verwaltung“ von Expertise in ein lebendiges Netzwerk von Experten zu verwandeln vermag.

2.2 Ansatzpunkte der Unternehmenskulturgestaltung

Unternehmenskulturbeschreibung und Unternehmenskulturgestaltung benutzt unter handlungsorientierter Perspektive vier verschiedene „Stellhebel“:

ANSATZPUNKT 1: **Aufgaben**

ANSATZPUNKT 2: **Menschen**

ANSATZPUNKT 3: **Spielregeln**

ANSATZPUNKT 4: **Werte**

ANSATZPUNKT 1: **Aufgaben**

Das gezielte Aufbrechen von Karrierekarminen, in denen vorgebliche Generalisten eng umgrenzte Kompetenz- und Tätigkeitsfelder kaum mehr verlassen, und die Variation von Aufgabenmustern stellt ein sehr starkes Instrument der Kulturgestaltung dar. Ohne Aufgabenvariation wird es nur schrittweise, gleichsam mikroskopische Veränderungen geben können.

Relevante Fragestellungen können in diesem Zusammenhang z. B. sein:

- ▶ Ist der Führungsstil im Unternehmen verrichtungs- oder auftrags- bzw. zielorientiert?
- ▶ Gibt es bereichsübergreifende und funktionsübergreifende Rotation für Nachwuchskräfte, um Bewährung zu ermöglichen und Herausforderungen zu bewältigen?

ANSATZPUNKT 2: **Menschen**

Vielfalt und Unterschiedlichkeit, neudeutsch also Diversity, sind wesentliche Quellen für Innovation, Wachstum und – im besten Sinn – schöpferische Zerstörung. Ohne diesen Stellhebel bleibt Kulturveränderung kraftlos.

Relevante Fragestellungen können in diesem Zusammenhang z. B. sein:

- ▶ Wie sehr unterscheiden sich die Mitglieder Ihres engeren Führungskreises hinsichtlich Ausbildung oder Herkunft?
- ▶ Wie viele weibliche Führungskräfte gehören dazu? Wie viele Nationalitäten sind im Führungsteam vertreten?

ANSATZPUNKT 3: **Spielregeln**

Spielregeln im Unternehmen funktionieren häufig wie in Andersens Märchen vom Kaiser und seinen neuen Kleidern: Oft müssen Externe das Offensichtliche aussprechen, um den Bann zu brechen, den eingeschlifene Verhaltensweisen und Rituale hinterlassen haben.

Wirksame Kulturintervention berücksichtigt, dass Unternehmen ohne Rituale nicht existieren können, aber sie arbeitet an der behutsamen und zeitgemäßen Gestaltung dieser Spielregeln.

Relevante Fragestellungen können in diesem Zusammenhang z. B. sein:

- ▶ Was ist im Unternehmen „immer schon so“ gemacht worden?
- ▶ Wie funktioniert Beförderung tatsächlich? Woran liegt es, dass manche sich scheinbar alles erlauben können, andere bei einem falschen Wort jedoch das Feld räumen müssen?

ANSATZPUNKT 4: **Werte**

Das Gespräch über Werteorientierungen gilt häufig als Inbegriff eines „weichen“ Themas oder als folgenlose Flucht in die unverbindliche Welt des ästhetisch schönen Scheins.

In Wirklichkeit sind Werte zentrale Instanzen, die dem Einzelnen und der Organisation als innere Antreiber deutlich machen können, ob sie noch auf Kurs sind. Kompassnadeln dieser Art sind unverzichtbar, um ein Unternehmen auf seine Ziele hin auszurichten. Ohne solche Werte droht Effizienzverlust, ganz so, wie Mark Twain es einmal unnachahmlich beschrieben hat: „Als die Ruderer das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten sie ihre Anstrengungen!“

Relevante Fragestellungen können in diesem Zusammenhang z. B. sein:

- ▶ Woran orientieren sich Mitarbeiter und Führungskräfte?
- ▶ Was ist Ihnen im Unternehmen wichtig? Wie verhalten sich postulierte und gelebte Werte (das, was sein soll, was uns etwas bedeutet, was uns wertvoll ist) zueinander?

2.3 Kernprozesse des Unternehmenskulturmanagements

Für die Weiterentwicklung einer Unternehmenskultur ist die Bearbeitung vor allem dreier Kernprozesse zentral:

KERNPROZESS 1: Identifikation und Identität herstellen

KERNPROZESS 2: Lernen und Vergessen

KERNPROZESS 3: Bestrafen und Belohnen

Hinweis: Ist erst einmal klar geworden, dass eine Kultur, die auf Fortschritt und Nutzung neuer Ressourcen angewiesen ist, tatsächlich aber Stillstand und Absicherungsverhalten belohnt, also eine Kombination aus „falschem“ Lernen und durchgängigem Bestrafen realisiert, kann mit Blick auf die vier Gestaltungshebel ein ganz spezifischer Interventionsplan entwickelt werden, der an den Problemen im Einzelnen und nicht per Gießkanne an den Symptomen ansetzt (siehe auch Arbeitshilfen).

KERNPROZESS 1: Identifikation und Identität herstellen

Die durchgängige Bearbeitung der Frage nach der Identifikation mithilfe der vorgestellten vier Stellhebel Aufgaben, Menschen, Spielregeln, Werte ermöglicht einen schnellen Blick auf spezifische Lücken oder Überbelegungen. Solche „Fixierungen“ entstehen dann, wenn sich eine Organisationskultur nur noch darum zu drehen scheint, wer z. B. dazu gehört oder ob die Loyalität der Mitarbeiter angemessen ausgeprägt ist.

Relevante Fragestellungen können in diesem Zusammenhang z. B. sein:

- ▶ Was tut das Unternehmen, damit die Mitarbeiter Stolz und Loyalität entwickeln können?
- ▶ Wie kommuniziert die Firma das, was sie von ihren Mitarbeitern erwartet?

KERNPROZESS 2: Lernen und Vergessen

Lernen und Vergessen sind zentral, um tatsächlich neue Herausforderungen bewältigen zu können. Häufig meistern Unternehmen kulturelle Wachstumsschwellen nicht, weil es ihnen nicht möglich ist, alte Erfolgsmuster wirksam zu verlernen.

Relevante Fragestellungen können in diesem Zusammenhang z. B. sein:

- ▶ Wie geschieht Innovation im Unternehmen? Wie wird sie dokumentiert?

- ▶ Welchen Lernmechanismen folgt eine Kultur („Alles wird so gemacht wie früher!“ oder: „Nur was neu oder anders ist, ist gut!“)?

KERNPROZESS 3: **Bestrafen und Belohnen**

Dieser dritte Kernprozess ist in der Analyse mit den stärksten Widerständen besetzt, seine erfolgreiche Bearbeitung erlaubt jedoch auch den schnellsten Fortschritt bei einer nachhaltigen Kulturveränderung.

Relevante Fragestellungen können in diesem Zusammenhang z. B. sein:

- ▶ Wird regelkonformes Verhalten oder Rebellion belohnt (beispielsweise der akquisitionsstarke Verkäufer, der in anderen Regionen „wildert“)?
- ▶ Wie funktioniert Sanktionierung in einer Organisation?

3 Handeln:

So gehen Sie vor!

Drei Schritte zum erfolgreichen Management der Unternehmenskultur

SCHRITT 1: Diagnose

SCHRITT 2: Kulturgestaltung

SCHRITT 3: Evaluation

SCHRITT 1: Diagnose

Der erste von drei Schritten des Unternehmenskulturmanagements führt über die Diagnose.

Kern dieser Phase, ob nun extern vergeben, oder inhouse organisiert, ist die richtige Bewertung der Verknüpfung von Stellhebeln und kulturellen Kernprozessen.

Dazu sollten Sie sich mithilfe einer Matrix in den beiden Dimensionen Kernprozesse der Unternehmenskultur und Stellhebel einen Überblick über den aktuellen Status des Unternehmens verschaffen (siehe auch Arbeitshilfen).

Erfahrungsgemäß erhalten Sie dabei deutlich mehr praktisch verwertbare Informationen, wenn Sie statt einer quantitativen Massenbefragung auf qualitative Einzelinterviews mit rund 20 Teilnehmern (cross-funktional, quer durch die Hierarchien und standortübergreifend) setzen, um der Basis „den Puls zu fühlen“.

Denkbar ist auch eine Reihe von drei bis fünf Gruppendiskussionen mit jeweils maximal zehn Teilnehmern (Geschäftsleitung, Nachwuchskräfte, Marketing, Shopfloor etc.).

Wichtig für ein erfolgreiches Diagnoseverfahren der Unternehmenskultur sind u. a.:

- ▶ offene Fragen,
- ▶ aktives Zuhören,
- ▶ Interesse an einem Sinnzusammenhang, einer Gemeinsamkeit schaffenden Metapher,
- ▶ Suche nach einer stimmigen Geschichte hinter den Einzelaussagen.

SCHRITT 2: Kulturgestaltung

Im nächsten Schritt werden aus den als kulturprägend identifizierten Prozessen beispielhaft Interventionen und Maßnahmen zur Unternehmenskulturgestaltung entwickelt.

Dabei ist Unternehmenskulturgestaltung als ein Systemphänomen zu verstehen, für das Haupt- und Nebenwirkungen sorgsam abgewogen werden müssen. Nicht nur die betrachteten drei Ebenen der Unternehmenskultur müssen jeweils richtig analysiert werden, sondern in einem zweiten Schritt kommt es auf das übergreifende Zusammenwirken (oder entsprechende Disharmonien!) an, um diese Interventionen richtig anzusetzen (siehe Abbildung 1 sowie auch Arbeitshilfen):

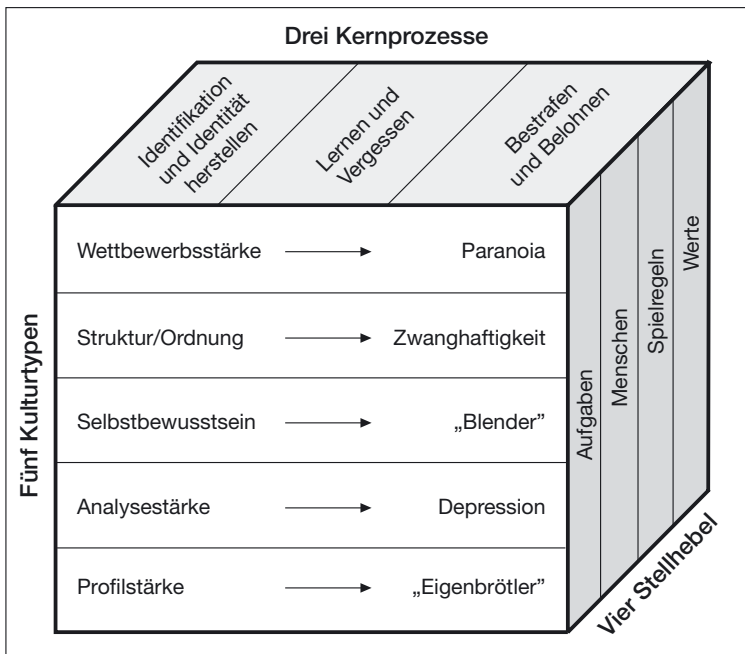


Abbildung 1: Kulturmuster.

- ▶ Welcher Hebel verdient Priorität, wenn eine Kultur stark vergangenheitsverhaftet ist („früher war alles viel besser!“) und sich aus einer Tradition von Struktur und Ordnung heraus auf einer schiefen Ebene zur Zwanghaftigkeit befindet?

Unternehmenskultur

- ▶ Ist noch Zeit genug, über eine Reflexion der tragenden Werte den dominanten Kernprozess „Lernen und Vergessen“ mit einer neu gewonnenen Identität auszubalancieren oder muss über harte Rotation schnell ein Kulturbruch herbeigeführt werden, damit das Unternehmen noch wettbewerbsfähig bleiben kann?

Mögliche Maßnahmen zur Kulturgestaltung sind u. a.:

- ▶ Partizipative Entwicklung von Leitbilddokumenten,
- ▶ Open-Space-Designs,
- ▶ Wissensmanagement,
- ▶ Knowledge-Sharing-Programme,
- ▶ Qualitätsprogramme,
- ▶ Coaching.

Welche Interventionsmaßnahmen konkret relevant werden, kann sich letztendlich immer erst aus der Diagnose ergeben.

Dazu ein Beispiel: Für ein Unternehmen mit einer hohen Kulturreife, das bei seinen Führungskräften Konfliktfähigkeit wirklich schätzt, kann z. B. ein „Heißer Stuhl“, also eine moderierte Feedbacksitzung für Teilnehmer eines Führungskräfteentwicklungsprogramms, ein wesentlicher Baustein der Veranstaltungsreihe zum Kulturwandel sein.

Ist Konfliktfähigkeit allerdings nur Firnis oder Lippenbekenntnis, führt als Schritt zum Kulturwandel kaum ein Weg an einem 360-Grad-Feedbackprozess vorbei, der die Stufe einer angemessenen Ergebnismeldung auch über Schwächen und Entwicklungspotenziale dort passgenau meistern hilft, wo der „Heiße Stuhl“ in falsche Selbstbestätigung oder drohende Heuchelei münden kann.

Hinweis: Systemisch betrachtet, tritt an gerade in diese Phase die Frage nach der Nutzung externer Ressourcen sehr prägnant ins Bild, denn bei der Auswahl und Gestaltung der richtigen Hebel und Maßnahmen kann durchaus die Situation auftreten, dass, wenn zwei das gleiche tun, es noch längst nicht dasselbe ist!

Da man sich selbst – bei aller richtigen Erkenntnis über seine Lage – nicht wie Münchhausen am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen kann, bedarf es zur Umsetzung mancher Maßnahmen des Externen, damit tatsächlich das als richtig Erkannte auch getan werden kann. Streng genommen ist Rat von außen dann aber weniger Experteneinrede als „Geburtshilfe“.

Da Unternehmen vor allem anderen Kulturen sind (nicht Kultur haben), bleibt der Verfügbarkeit über sie eine Grenze gesetzt. Würde sie überschritten, wäre aus Kulturgestaltung imperiale Kolonisierung geworden: eine symbolische Grenze, die allzu häufig bei Integrationsprozessen unberücksichtigt bleibt.

SCHRITT 3: **Evaluation**

Im letzten Schritt, der Evaluation, sind dann Leitfragen und Instrumente zu entwickeln, die im Sinn eines kontinuierlichen Gestaltungsprozesses der Unternehmenskultur Ansatzpunkte zur jeweils angepassten Fortschreibung von Gestaltungsmitteln und deren Einsatz liefert. Auch diese können wiederum mithilfe der Matrix Kernprozesse und Stellhebel entwickelt werden (siehe auch Arbeitshilfen).

Dazu einige Beispiele:

- ▶ Abgleich von Arbeitsplatzbeschreibung mit der Praxis (Wie sieht ihr alltäglicher Aufgabenbereich aus?),
- ▶ Analyse von Arbeitsanweisungen und Handbüchern (Wie dokumentieren Sie Verbesserungen im Arbeitsprozess?),
- ▶ Prozessanalyse (Was zählt mehr: das richtige Ergebnis oder der richtige Ablauf?),
- ▶ Kommunikations- und Netzwerkanalyse (An wen wenden Sie sich, wenn Sie Rat brauchen?).

4 Beratung

4.1 Infos für Personaler

4.1 Rolle der Personalabteilung

Im Prozess des Unternehmenskulturmanagements hat die Personalabteilung zwei zentrale Aufgaben:

- ▶ Als strategischer Partner unterstützt sie die Geschäftsführung, indem sie Parameter der Strategieumsetzung, z. B. Lerngeschwindigkeit, Toleranz für Veränderung, Werthaltungen und mögliche Wertekonflikte im Unternehmen und in Untereinheiten der Organisation kennt und mit Bezug zu unternehmerischen Entscheidungen (etwa Kauf- und Integration von Einheiten, Internationalisierungsgeschwindigkeit) aufzubereiten versteht.
- ▶ Als operativer Umsetzer und Change-Agent übersetzt sie Entscheidungen in konkrete Programme von Veränderungsbegleitung und Coaching, budgetiert diese und steuert deren Umsetzung mit einer angemessenen Reportingsystematik im Sinne einer Scorecard, die Status und Fortschritt auf Kerndimensionen des unternehmenskulturellen Wandels abbildet.

4.2 Einsatzmöglichkeiten

Unternehmenskulturmanagement ist ein den gesamten Unternehmenslebenszyklus begleitender, fortlaufender Prozess.

Besonders brisant wird der Einsatz diesbezüglicher Maßnahmen jedoch an „Lebenswenden“ des Unternehmens, z. B. nach einer Turnaround-Situation, im Umfeld eines M&A-Geschehens oder im Rahmen einer umfassenden Internationalisierungs- oder Expansionsstrategie.

Hierbei ist zu beachten, dass strategische Wachstumsvorgaben oft nur durch externen Wachstum, also Zukauf, realisiert werden können und von daher unternehmenskulturelle Anpassungsprogramme viel häufiger notwendig sind, als in vergangenen Zeiten, zu denen die Beschäftigung mit Unternehmenskultur weit gehend freigestellt schien.

4.3 Einsatz externer Dienstleister

Unternehmenskulturgestaltung bewegt sich bei der Nutzung externer Ressourcen in einem Dilemma: Auf der einen Seite greift das klassische Sprichwort, wonach der Prophet im eigenen Land nichts gilt, also – gerade in der Diagnosephase – der externe Blickwinkel wichtig ist. Überdies nutzt man den externen Berater gerne dazu, blinde Flecken zu identifizieren oder die Diagnosemitteilung wird an Externe delegiert, weil der Überbringer schlechter Nachrichten für seine Botschaft häufig leiden muss. So gewinnt der interne Promotor strategischen Gestaltungsraum und kann sich auf der Kontrastfolie des Externen angemessener positionieren.

Ähnlich kann man mit Blick auf komplexe Interventionen (z. B. Großgruppenveranstaltungen, Coaching) argumentieren, bei denen Externe häufig mehr spezifische Erfahrung mitbringen als die interne Personal-/Organisationsentwicklungsabteilung.

Auf der anderen Seite wird es nachhaltige Kulturveränderung ohne authentische Umsetzung aus dem Inneren der Organisation heraus nicht geben können.

Externe Dienstleister sind als Begleiter der unterschiedlichen Phasen eines Kulturveränderungsprozesses im Sinn von Coaching, Prozessmanagement oder als Katalysatoren wichtige Inputgeber. Die Inhalte des jeweiligen Kulturprozesses muss das Unternehmen und damit häufig die Personalabteilung jedoch selbst erarbeiten.

4.4 Rechtsaspekte

Kulturmanagement- und Veränderungsprojekte haben vielfältige Schnittstellen zu den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates.

Generell gilt, dass die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitervertretung einen späteren Gang zur Einigungsstelle und erhebliche Projektverzögerungen ersparen kann. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf einige wesentliche Formulierungen des Betriebsverfassungsrechtes für unser Thema eingegangen, u. a.:

- ▶ **§ 90 BetrVG** (Betriebsverfassungsgesetz): Unterrichts- und Beratungsrechte des Betriebsrates u. a. über die Planung „3. von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder 4. der Arbeitsplätze rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen“.

- ▶ **§ 94 BetrVG:** Mit den Bereichen „Personalfragebogen“ und „Beurteilungsgrundsätze“ sind mögliche Kernthemen der Diagnosephase angesprochen. Insofern ein eingesetztes Verfahren über einen personenunabhängigen Arbeitsplatzerhebungsbogen hinausgeht, ist eine Zustimmungspflicht des Betriebsrates (BR) gegeben. Dabei ist von einer weiten Auslegung des Begriffes „Personalfragebogen“ auszugehen, die von der Zielgruppe her sowohl bereits im Unternehmen tätige Personen, wie neu einzustellende Arbeitnehmer umfasst.
- ▶ **§ 95 BetrVG (Auswahlrichtlinien):** die hier angesprochenen Fragen des „Managements der Mitarbeiterqualität“ und der entsprechenden Zustimmungspflichtigkeit des BR sind in der Maßnahmenplanung, also vor allem der dritten Phase eines Kulturentwicklungsprojektes zu berücksichtigen.
- ▶ **§ 98 BetrVG (Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen):** Die bereits im „alten“ Betriebsverfassungsrecht geltenden umfassenden Mitbestimmungsrechte des BR bei Qualifizierungsmaßnahmen sind in der Reform des BetrVG vom 28. Juli 2001 durch ein neues Initiativrecht ergänzt worden: „Hat der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, so hat der Betriebsrat bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen. Kommt eine Einigung nicht zu Stande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat“.
- ▶ **§ 106 BetrVG (Wirtschaftsausschuss):** Die hier geforderte umfassende Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten kann u. U. auch die Planung und Gestaltung eines Unternehmenskultur-Projektes betreffen.

Quellen:

Becker, B. E./Huselid, M. A./Ulrich D.: The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance, Boston 2001

Huselid, M. A./Becker, B. E.: The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth. Academy of Management Annual Meeting 1997, Human Resource Management Division [submitted]