

Modelle der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur nach Hatch

Das Modell von Mary Jo Hatch ist eine Weiterentwicklung des Modells nach Schein. Beschrieben wird die kulturelle Dynamik, die aus dem Drei-Ebenen-Modell nach Schein resultiert.

Betrachtet werde von Hatch nicht mehr nur die einzelnen Ebenen, sondern die verbindenden Prozesse untereinander. Das bedeutet, dass nicht mehr nur in Ebenen gedacht werden soll, sondern Unternehmenskultur als Prozess zu verstehen ist. Außerdem ergänzt Hatch die vierte Ebene, die Ebene der Symbole.

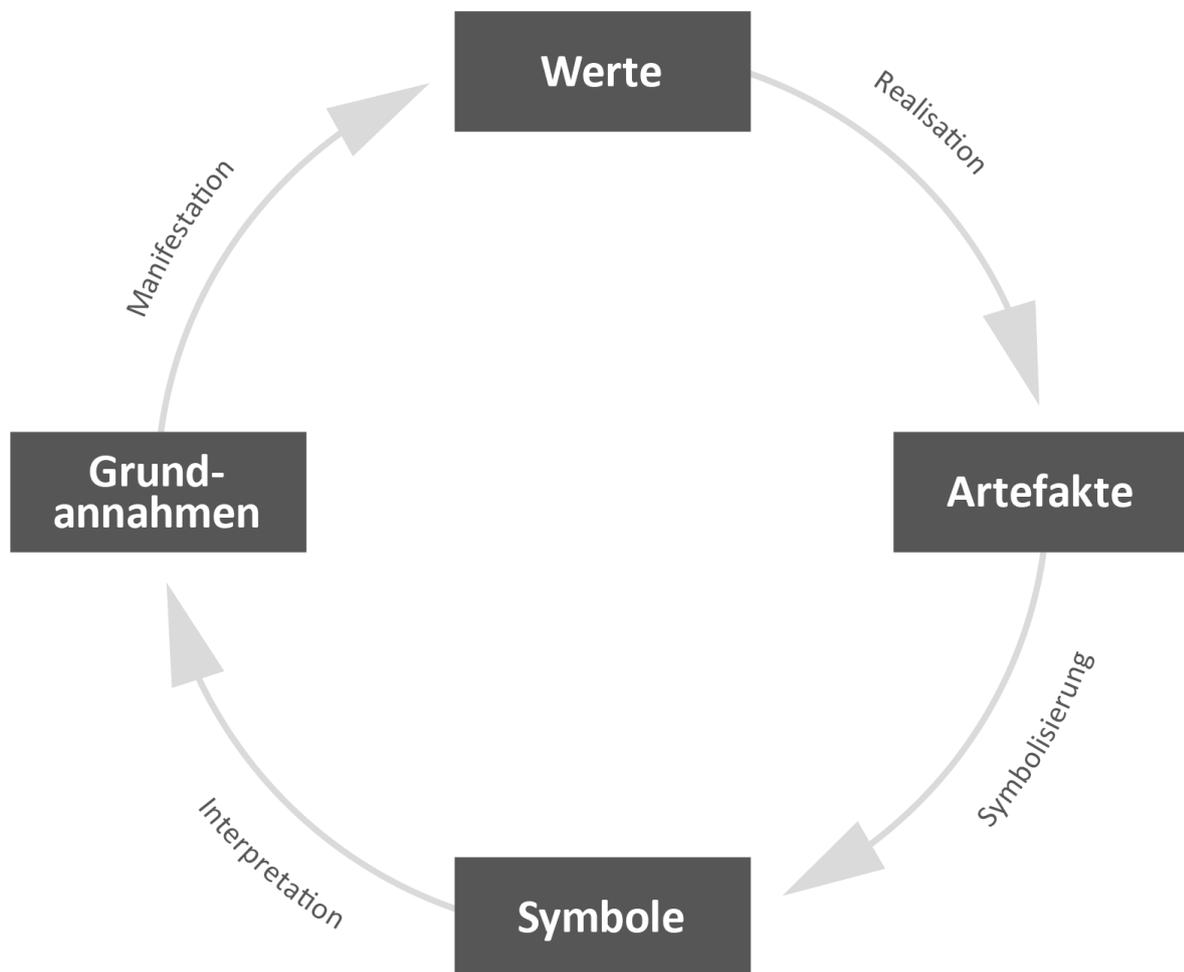


Abb. 1: Elemente der kulturellen Dynamik nach Hatch

Das Modell lässt sich in mehrere Richtungen lesen. So fördern Interpretation und Symbolisierung nicht nur die Manifestierung von Artefakten, sie haben gleichzeitig Einfluss auf Wahrnehmung und Deutung.

Die Grundaussagen des Modells bestehen darin, dass unterschiedliche Prozess-Phasen existieren, die Unternehmenskultur beeinflussen. Diese Phasen bedingen sich gegenseitig.

Wer Unternehmenskultur verändern will muss dem Modell nach dafür sorgen, dass Impulse und Veränderungen geschaffen werden, die sichtbar sind. Symbole und Rituale müssen für jeden wahrnehmbar verändert werden.

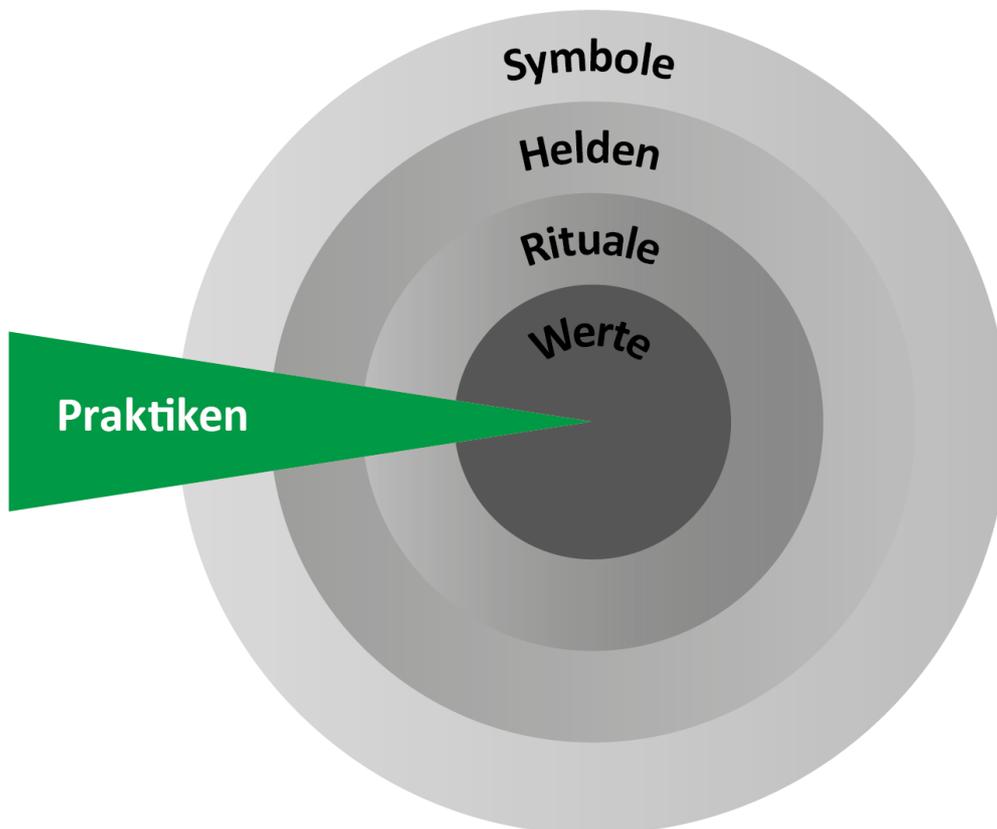
Modelle der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur nach Hofstede

Für Geert Hofstede ist die Kultur ein kollektives Phänomen. Mit ihren individuellen Identitäten, Erfahrungen und Wertevorstellungen sind Menschen immer an der Entwicklung einer Unternehmenskultur beteiligt. Somit handelt es sich bei der Kulturentwicklung um einen ständigen gemeinschaftlichen Prozess, da soziale Systeme niemals stillstehen.

Die Kultur bezeichnet laut Hofstede die gemeinsame Denkweise einer Gruppe und grenzt diese von anderen Gruppen ab.

Für Hofstede ordnen sich die vier Ebenen der Unternehmenskultur als Schichten nach dem Zwiebelprinzip an:



© itb im DHI e. V., Karlsruhe

Abb. 2: Zwiebelschalenmodell der Unternehmenskultur nach Hofstede

- **Werte** bilden den Kern und manifestieren sich in den Praktiken der Gemeinschaft.
- **Rituale** sind gemeinsame Aktivitäten der einzelnen Organisationsmitglieder.
- **Helden** sind Personen, die aufgrund von Fähigkeiten oder Fertigkeiten einen besonderen Stellenwert in der Gemeinschaft haben. Sie werden von der Mehrheit der Mitglieder geschätzt und anerkannt.
- **Symbole** sind Bilder, Objekte, Wörter und Gesten, deren tieferen Sinn nur von Mitgliedern der Gemeinschaft verstanden wird.

Rituale, Helden und Symbole umgeben den Kern einer Gemeinschaft und bilden die sogenannten Praktiken. Durch diese Praktiken wird der Kern, also die Werte, geformt.

Modelle der Unternehmenskultur

Zur Veränderung der Unternehmenskultur muss laut Hofstede beim Offensichtlichen angesetzt werden. Das bedeutet, dass an den äußeren Schichten bei Ritualen, Helden und Symbolen angesetzt werden muss, um den Kern zu verändern

7-S-Modell nach Peters und Waterman

Das 7-S-Modell nach Peters und Waterman bezieht sich nicht nur auf die Unternehmenskultur, sondern auf die gesamte Organisation. Peters und Waterman beschreiben in ihrem Modell, dass Unternehmen mehr als nur eine Struktur haben, indem sie drei harte (sichtbare) und vier weiche (unsichtbare) Faktoren als Bestandteile des Erfolgs identifizieren.

Harte Faktoren

- **Strategie:** strategische Maßnahmen eines Unternehmens in Reaktion auf Veränderungen der Umwelt.
- **Struktur:** Aufbau der Organisation in unterschiedliche Bereiche. Die Struktur wird von der Strategie, der Unternehmensgröße und von zu erstellenden Produkten bzw. Dienstleistungen bestimmt.
- **Systeme:** Prozesse zur Umsetzung der Strategie in den vorhandenen Strukturen.

Harte Faktoren können offengelegt werden und sind somit greifbar und nachvollziehbar.

Weiche Faktoren

- **Unternehmenskultur:** Werte und Normen einer Organisation sowie Führungsstil.
- **Menschen:** Personalwesen, dabei stehen Prozesse im Personalwesen wie Personalentwicklung im Vordergrund.
- **Fähigkeiten:** individuelle Stärken des Unternehmens.
- **Vision:** Ideen, auf denen ein Unternehmen basiert.

Weiche Faktoren sind nicht greifbar. Sie beschreiben die Werte und Fähigkeiten und unterliegen einem kontinuierlichen Anpassungsprozess im Unternehmen.

Alle Faktoren beeinflussen sich gegenseitig, wobei die weichen Faktoren einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmenskultur ausüben als die harten Faktoren. Da sich die Faktoren gegenseitig bedingen sollte eine ausgeglichene Balance zwischen ihnen herrschen. Jede Änderung in einem Faktor hat Einfluss auf das gesamte System.