

Prof. Dr. Bernd Fittkau

*Herzlich willkommen zu  
„Unternehmens-Kultur & Interne Kommunikation“ – hier ...*

# **„Unternehmens-Kultur & Werteorientierung“**

*1. RUF-Lern-Konferenz (LeKo), RUF-Campus,  
Bielefeld 13.09.2012*

# Was ist „Kultur“?

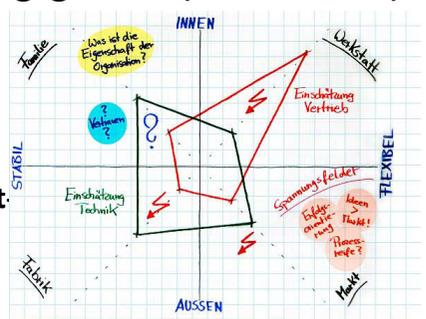
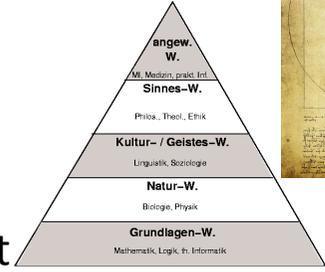
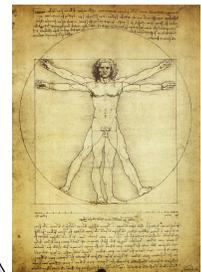
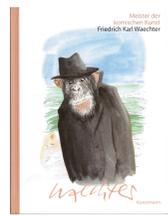
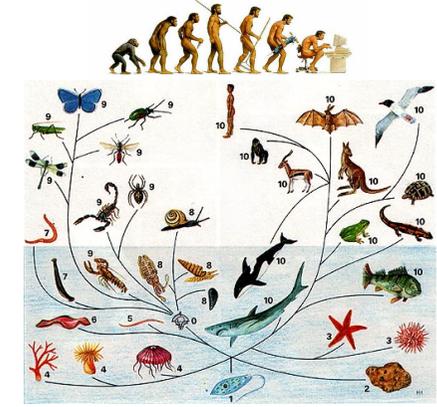
## ... etwas Historisches und Philosophisches

„Kultur“ ist alles, was der Mensch nach seiner **biologischen Evolution** (vom Einzeller zum Homo Erectus; letzte 4 Milliarde Jahre) durch „umwälzen“ der **Naturgegebenheiten** in seiner **kulturellen Evolution** (wesentlich in den letzten 40 000 Jahren) „erfunden“ hat:

- *Werkzeuge, Maschinen, Techniken, Handwerke*
- *Wort- und Bild-Sprachen, Rituale*
- *Religionen, Philosophien, **Werte\***, Künste, Wissenschaften*
- *Militär-, Sozial-, Rechts-, Wirtschafts-, Handels-, Geld-Systeme*
- ***Kommunikation**, Medien, Vernetzung ... ,*

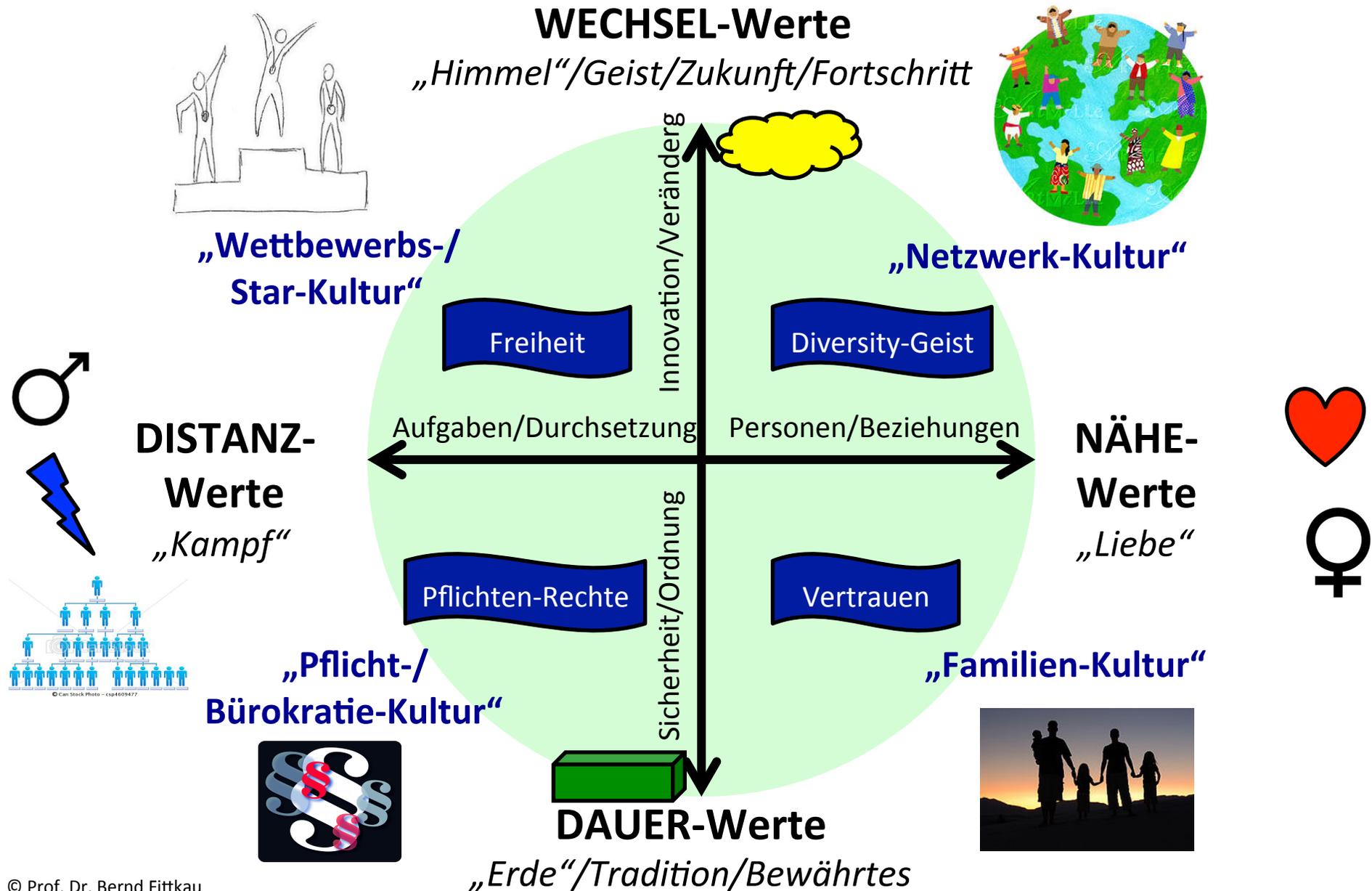
um menschenwürdig und „zivilisiert“ miteinander zu (über-)leben. Wir leben heute in einer **Wissenschafts-Kultur**, die sich seit der europäischen **Aufklärung**, „*der Befreiung des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Abhängigkeit*“ (Kant 1784) sprunghaft entwickelt hat.

\* z.B. Demokratie, „Freiheit-Gleichheit-Brüderlichkeit“, Vernunft, ...



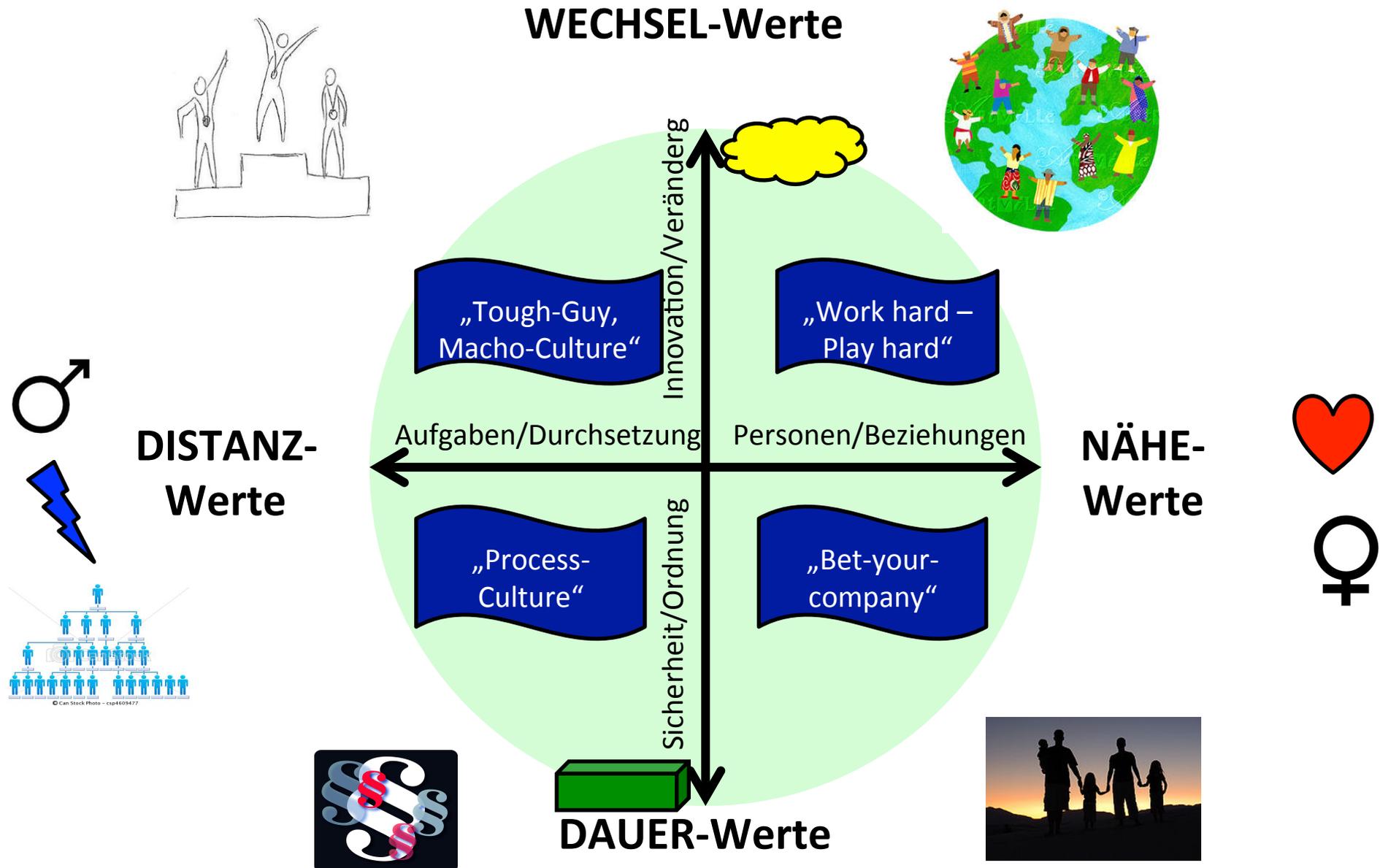


# Zukunftsfähige soziale Systeme müssen mindestens 4 Werte-Polaritäten/Kulturen berücksichtigen und balancieren



# Vier Kulturtypen (nach Deal u. Kennedy)

(im „Riemann-Fittkau-Werteraum“)



# Vier Kulturtypen (nach Deal u. Kennedy)

Konkretisierungen aufgrund von Untersuchungen bei Apple, McDonalds, etc.



## WECHSEL-Werte

Innovation/Veränderung



„Tough-Guy, Macho-Culture“

„Work hard – Play hard“

Aufgaben/Durchsetzung      Personen/Beziehungen

„Process-Culture“

„Bet-your-company“

Sicherheit/Ordnung



## DAUER-Werte

### Alles-oder-Nichts-Kultur:

- Motto: „Zeige mir den Berg, und ich werde ihn erklimmen“
- Welt von Individualisten/ ideenr. Stars
- temporeiches Handeln, schnelle Karr.
- jugendliches Erscheinungsbild
- unkonventionelle Sprache

### Brot-und-Spiele-Kultur:

- Motto: „Die Umwelt ist voller Möglichkeiten“
- Teamarbeit, freundliches Auftreten, Aktivität wird geschätzt
- öfter Feste und Auszeichnungen für Mitarbeiter

## DISTANZ-Werte



### Prozess-Kultur:

- an erster Stelle steht der perfekte Arbeitsvollzug
- hierarchisch geordnete Abläufe
- Sprache ist korrekt u. detailbesessen
- Gesamtziel steht im Vordergrund
- Vorschriften werden genau befolgt

## NÄHE-Werte



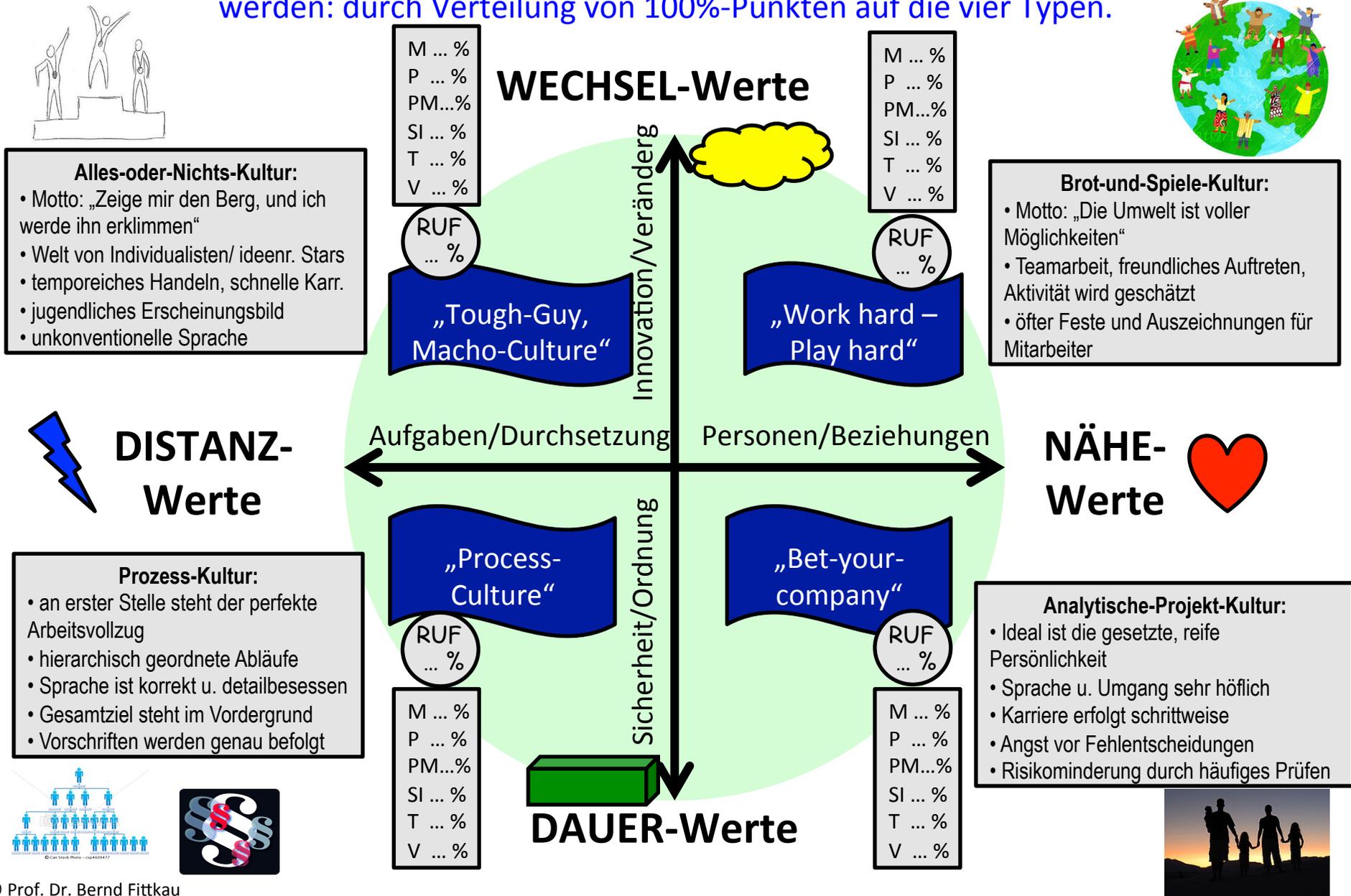
### Analytische-Projekt-Kultur:

- Ideal ist die gesetzte, reife Persönlichkeit
- Sprache u. Umgang sehr höflich
- Karriere erfolgt schrittweise
- Angst vor Fehlentscheidungen
- Risikominderung durch häufiges Prüfen



# U-Kultur-Einschätzung mit Hilfe der Kulturtypen

Jede U-Kultur kann als Kombination dieser vier Kulturschwerpunkte („Typen“) charakterisiert werden: durch Verteilung von 100%-Punkten auf die vier Typen.

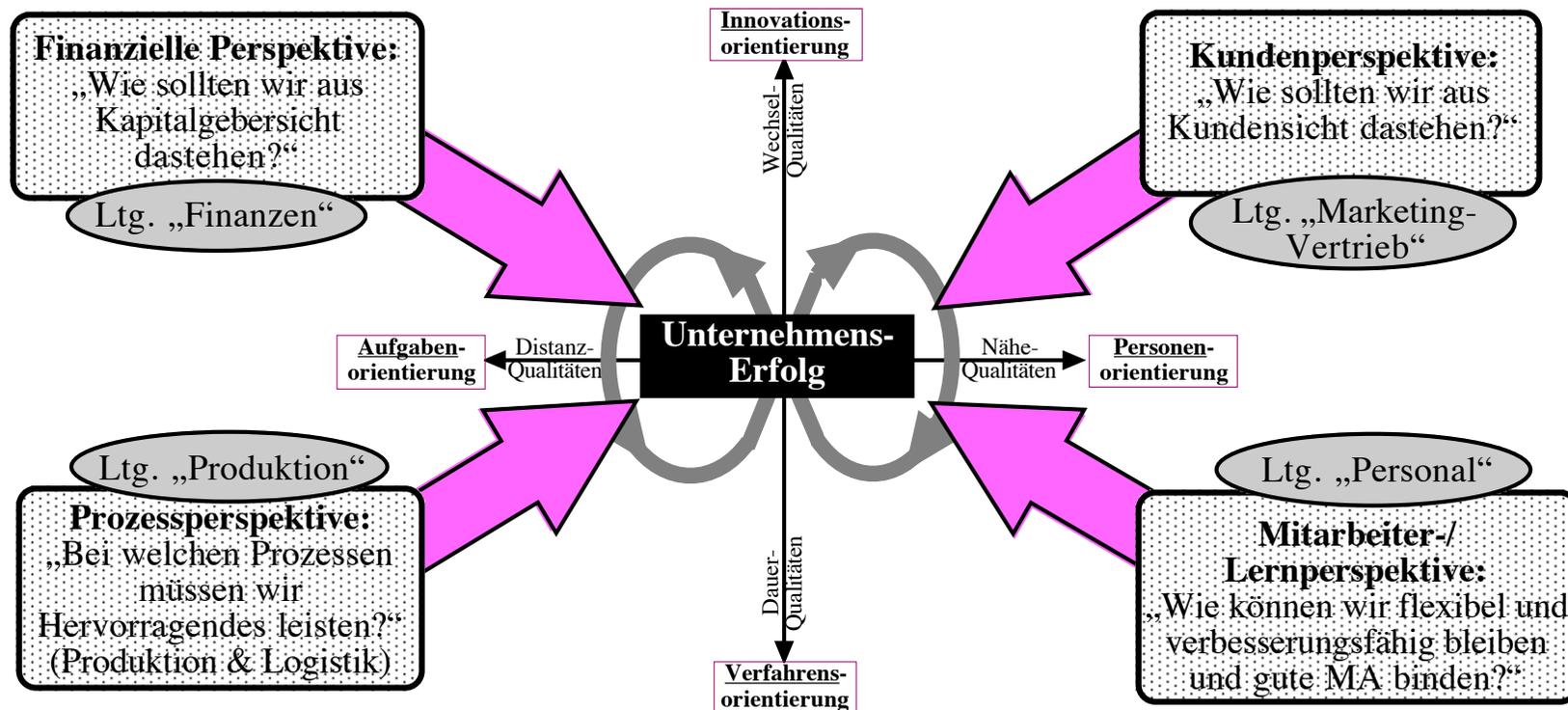


# Das Balanced Score Card-Modell (BSC) zur Strategischen Unternehmenssteuerung

## Ausgewogene Unternehmens-Steuerung mit Hilfe der Balanced Scorecard (BSC)

Die Leistung einer Organisation im ganzen kann übersichtlich als Gleichgewicht zwischen vier Ziel-Perspektiven, die als Erfolgs-Treiber dienen, abgebildet werden:

- Die finanzwirtschaftlichen Ziele (z.B. Steigerung von ROCE=Return on Capital Employed, Umsatzwachstum, Cash-Flow, Aktienkurs, ...)
- Die kundenorientierten Ziele (z.B. Verbesserung der Kundenzufriedenheit, Umsatzanteile neuer Produkte/Dienstleist., des Verkaufsanteils an Stammkunden ...)
- Die internen Betriebsablaufs-Ziele (z.B. Verminderung der Durchlaufzeiten, Stückkosten, Verbesserung der Projektmanagement-Qualität, der Innovationsquote, ...)
- Die Human Ressource-Ziele (z.B. Steigerung der Mitarbeiter-Motivation und Zufriedenheit, Verbesserungsideen, Management-Kompetenz und Mitarbeiter-Qualifikation)



Quelle: Kaplan/Norton, Horvath/Kaufmann

© Prof.Dr.Bernd Fittkau (23.08.2010): „Balanced ScoreCard“