

# (M)ein Weg zum Erfolg

## Unternehmenskultur begreifen und verbessern

Praxisorientierter Leitfaden  
für Unternehmer/innen und Führungskräfte  
mit vielen praktischen Beispielen  
aus dem Friseurhandwerk

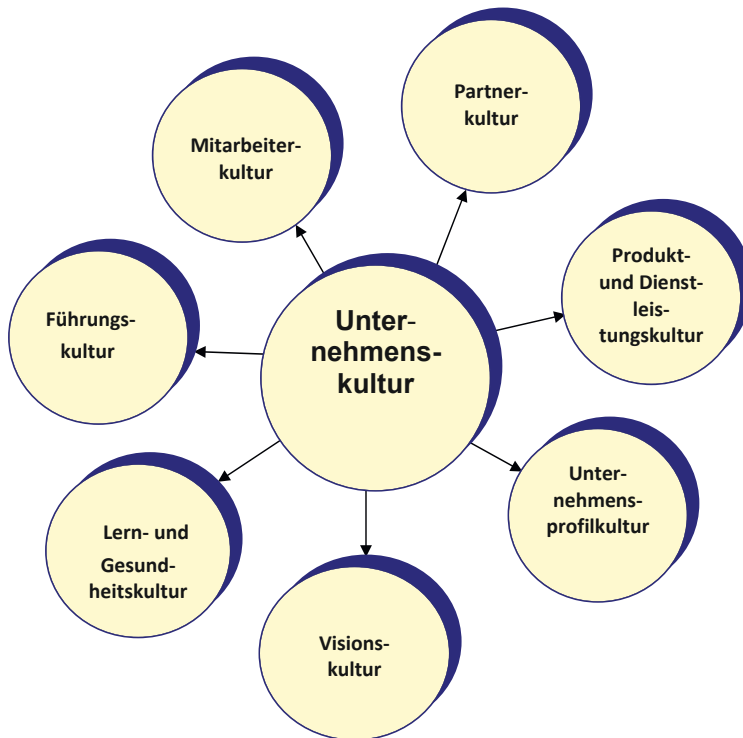
Semra Arilla Barluenga  
Friseurmeisterin und Betriebspädagogin

# Inhalt

1.	Grundlegende Erkenntnisse zur Unternehmenskultur.....	1
2.	Die Säulen der Unternehmenskultur .....	4
2.1.	Definitionen der sieben Kulturelemente .....	5
2.2.	Die sieben Elemente im Detail .....	6
2.2.1.	<u>Visionskultur</u> .....	7
2.2.2.	<u>Führungskultur</u> .....	13
2.2.3.	<u>Mitarbeiterkultur</u> .....	29
2.2.4.	<u>Lern- und Gesundheitskultur</u> .....	33
2.2.4.1.	Leitbild für eine konsensfähige Lernkultur klären .....	35
2.2.4.2.	Lernen als ganzheitlichen Prozess der Persönlichkeitsentwicklung organisieren .....	36
2.2.4.3.	Führungskräfte handeln als Multiplikatoren .....	41
2.2.4.4.	Lern-, Förder- und Entwicklungsbedarf ermitteln.....	44
2.2.4.5.	Mitarbeiter lernen handlungsorientiert, selbstverantwortlich und selbstgesteuert .....	45
2.2.4.6.	Lern-, Förder- und Entwicklungsprozesse organisieren .....	46
2.2.4.7.	Ein positives Klima der Akzeptanz und Wertschätzung für Lernende schaffen .....	49
2.2.5.	<u>(Produkt- und) Dienstleistungskultur</u> .....	51
2.2.6.	<u>Unternehmensprofilkultur</u> .....	56
2.2.7.	<u>Partnerkultur</u> .....	64
3.	Schlusswort .....	65
4.	Literaturnachweis .....	66
5.	Stichwortverzeichnis .....	67

## 2. Die Säulen der Unternehmenskultur

Unabhängig von der im Einzelnen gelebten Unternehmenskultur ergibt sich nach der Entwicklungsgeschichte aller Unternehmen, dass bestimmte Kulturelemente wiederkehrend vorhanden sind. Diese ein Unternehmen tragenden Säulen sind folgende:



### 2.2.2. Führungskultur

In jedem Unternehmen hat die Führungskultur eine grundlegende Bedeutung. In dieser Kultur geht es darum, wie Führungskräfte<sup>5</sup> ein Unternehmen leiten, d.h. die Art und Weise, wie sie ihre eigenen Werte, Normen und Einstellungen anderen vermitteln (verbal oder nonverbal).

Führungskultur hat eine Schlüsselfunktion.

Die *Führungskraft* benötigt zunächst eine Orientierung, um ihre eigenen Werte und Einstellungen bestimmen zu können. Diese kann durch ein Unternehmensleitbild<sup>6</sup> (= Sollvorstellungen eines Menschenbildes in allen Bereichen und in jeglicher Hinsicht) gegeben werden. Dadurch kann die Führungskraft zielgerichtet handeln.

Zu ihren Handlungen zählen folgende wichtige Tätigkeiten:<sup>7</sup>

**Unternehmensziele definieren** bzw. an der Festlegung dieser Ziele mitwirken. Dies bedeutet **Zukunft (mit)entwickeln**, zum Beispiel im Dienstleistungsbereich die Angebotspalette bestimmen.

**Unternehmensstrategien entwickeln** heißt einen **Unternehmensplan aufstellen** bzw. an ihm mitwirken. Das bedeutet Prioritäten setzen wie etwa Führungspersönlichkeiten weiterentwickeln.

**Maßnahmen ergreifen** bedeutet einen **Unternehmensplan ausführen**, zum Beispiel Potenziale der *Mitarbeiter* entdecken und fördern, begründete Entscheidungen treffen, Führungseminare auswählen zwecks Fortbildung beziehungsweise Weiterentwicklung.

**Alltagsgeschäft bewältigen** ist **tägliches Handeln**. Hierzu zählt zum Beispiel, mit *Mitarbeitern* Ziele vereinbaren, verständlich formulierte Arbeitsanweisungen erteilen, Arbeitsergebnisse kontrollieren, Beurteilungen erstellen, mit Konflikten umgehen.

---

<sup>5</sup> In mittelständischen Unternehmen/Betrieben sind die *Inhaber* vielfach gleichzeitig auch Führungskraft.

<sup>6</sup> Zum Leitbild des „Haarstudio Güner“ siehe Seite 3

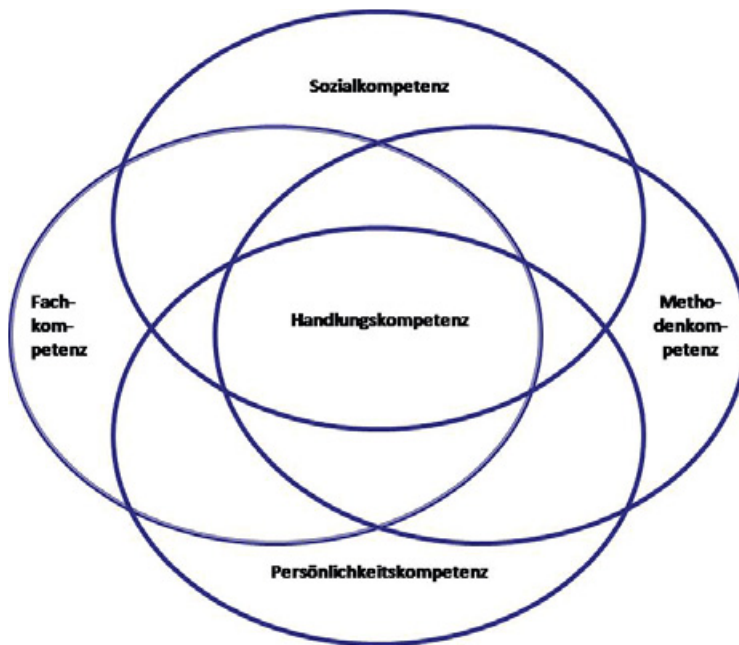
<sup>7</sup> Siehe zu den Aufgaben der Führungskraft auch die Handlungspyramide S. 9

## **- Urheberrechtlich geschütztes Material -**

Die erfolgreiche Bewältigung dieser vielfältigen Aufgaben erfordert eine ausgereifte Persönlichkeit. Zu einer solchen Persönlichkeit kann man aber nur mit der Zeit heranwachsen, denn nur wenige sind geborene *Führungskräfte*.

Bei der Entwicklung von Führungspersönlichkeiten im Unternehmen spielt die Handlungskompetenz eine zentrale Rolle. Der Begriff Kompetenz ist im Sinne von „Lebensmeisterung“ zu verstehen.

Die Handlungskompetenz setzt sich aus vier Elementen zusammen, so dass sich folgendes Modell ergibt:



Zwischen diesen einzelnen Teilkompetenzen kommt es regelmäßig zu Überschneidungen, so dass es keine klare Trennung zwischen den einzelnen Elementen der Handlungskompetenz gibt.

Im Einzelnen bedeuten diese vier Kompetenzen folgendes:



### FACHKOMPETENZ

Um erfolgreich handeln zu können, benötigt man zunächst einmal eine ausreichende **fachliche Qualifikation**. Die Führungskraft muss also den fachlichen ‚Durchblick‘ und ‚Überblick‘ haben. Das bedeutet aber nicht, dass sie alles selber (vor) machen muss.<sup>8</sup>



### METHODENKOMPETENZ

Im Umgang mit den Beschäftigten kommt es nicht alleine auf fundiertes Fachwissen an, sondern es ist insbesondere bei der Aus- und Fortbildung des Personals sehr bedeutsam, nach welcher Methode man sein Wissen als Führungskraft vermittelt. Hier geht es also um das „**wie**“ der Wissensweitergabe.



### SOZIALKOMPETENZ

Von einer Führungskraft ist eine ausgeprägte soziale Verantwortung zu erwarten. Dies bedeutet, dass die Führungskraft sich im **Umgang mit anderen Menschen**, also insbesondere gegenüber ihren *Mitarbeitern* so verhält, wie es die Situation erfordert. Die Führungskraft muss also fähig und bereit sein, mit anderen zusammenzuarbeiten. Dabei geht es auch um die Art der verbalen und nonverbalen Kommunikation.

Diese vorstehenden drei Kompetenzen sind nach allgemeiner wissenschaftlicher Meinung Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Handeln.



### PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ oder PERSONALE KOMPETENZ

Neben einer starken Sozialkompetenz sind zusätzlich stets die **persönliche Einstellung, Überzeugungen und Werte** des Handelnden von zentraler Bedeutung für seine Entscheidungen.

Die vorstehenden vier Kompetenzen sind nicht gleichwertig. Besondere Schwerpunkte bilden die **persönliche** und **soziale Kompetenz**. Sind diese umfassend und auf hohem Niveau entwickelt, ist ein erfolgreiches Handeln vorprogrammiert, sofern auch die fachliche und methodische Kompetenz stimmen.

<sup>8</sup> In diesem Sinn der Hinweis von Steig auf Hülshoff, S. 38

## - Urheberrechtlich geschütztes Material -

An dieser Stelle möchte ich Ihnen als Chefin und gleichzeitig als *Führungskraft* im *Haarstudio Güner* drei Beispiele dafür geben, wie ich durch *Schwerpunkt*bildung einzelne Kompetenzen gefördert habe:

Nicht die Talente, nicht das Geschick zu diesem oder jenem, machen eigentlich den Mann der Tat; die Persönlichkeit ist's, von der alles abhängt.

(Johann Wolfgang von Goethe)

A) Schwerpunkte Fachkompetenz und Methodenkompetenz im Bereich *Ausbildungsförderung*

Mein fachliches Wissen habe ich täglich in der beruflichen Alltagssituation an meine Auszubildenden weitergegeben. Als Vorbild habe ich dadurch ganz bewusst Orientierung und Unterstützung für meine *Mitarbeiter* gegeben. Regelmäßig habe ich zudem ausbildungsbeigleitend sogenannte *Übungsabende* durchgeführt, an denen an *Trainingsköpfen* oder *Modellen* fachlich gearbeitet worden ist.

B) Schwerpunkte Persönlichkeits- und Sozialkompetenz im Bereich *Mitarbeiterführung*

Um die sogenannte *Marschroute* für meine Beschäftigten deutlicher zu machen, habe ich als *Führungskraft* wesentliche Grundprinzipien und Grundwerte wie *Pünktlichkeit*, *Höflichkeit*, *Respekt* vor dem *Gegenüber*, *Hilfsbereitschaft*, *Kreativität*, *Ehrlichkeit*, *Vertrauen* sowie *große Einsatzbereitschaft* stets in mein *Handlungskonzept* aufgenommen und diese Werte und Grundsätze in das *tägliche Handeln* einbezogen.

Damit sich meine *Mitarbeiter* leichter an diese Maßstäbe halten können, habe ich folgendes *Motto* (= *Slogan* = *Leitsatz*) ausgegeben:

**„Wir arbeiten mit Herz, Hand und Verstand“**

### 2.2.6. Unternehmensprofilkultur

**Unternehmensprofilkultur** kennzeichnet, welche Merkmale ein Unternehmen aufweist.

In der Präsentation nach außen hin kann man es „**Image**“ oder „Corporate Identity“ nennen. Damit werden die individuellen Besonderheiten deutlich im Vergleich zur Konkurrenz.

Das Unternehmen muss also sein **Profil** wahrnehmbar machen. Es muss unterscheidbar sein von anderen Unternehmen.

Ein klares Unternehmensprofil ist also für einen dauerhaften Erfolg unabdingbar. Allein ein guter Ruf reicht heutzutage nicht mehr aus, ebensowenig der Hinweis auf handwerkliches Geschick.

Das Unternehmen muss sich einen Namen machen. Dazu braucht es ein charakteristisches Erscheinungsbild aus unverwechselbaren und typischen Eigenschaften.

Für das Unternehmen bedeutet „**Profil haben**“ demnach eine tatsächliche Klarstellung, was man auf dem Markt sein will.

Deshalb lautet für die Unternehmensführung die Frage:

Wodurch unterscheiden wir uns von anderen Unternehmen der gleichen Branche bzw. wodurch wollen wir uns künftig von anderen Unternehmen der gleichen Branche unterscheiden?

Die Profilstruktur meines Unternehmens findet ihren Ausdruck in dem Leitbild des *Haarstudio Güner*, das schriftlich fixiert und in den Geschäftsräumen einsehbar ist.<sup>36</sup> Folgende vier Bereiche prägen das Profil meines Unternehmens:

A) Imagegewinn durch besonders geförderte Nachwuchskräfte, denn Auszubildende sind vollwertige Imagerträger des Betriebes, beispielsweise:

Im Jahr 2006 war ein Unternehmensziel, dass eine der drei Auszubildenden als Innungsbeste ihre Gesellenprüfung abschließt. Da dieser Abschluss einen guten Start ins Berufsleben bedeutet, waren alle drei nach einem Vorgespräch bereit, intensiv für diese Aufgabe zu lernen.

Zunächst habe ich die Stärken und Schwächen einer jeden Auszubildenden getrennt ermittelt. Um die entdeckten Potenziale zu fördern und die weniger stark ausgeprägten Fähigkeiten zu ver-

---

<sup>36</sup> Zum Leitbild siehe S. 3