

## Abstract

**Titel: Kulturveränderung und selbstorganisationales Lernen am Beispiel einer wachsenden Unternehmenseinheit in der Bauwirtschaft**

### **Kurzzusammenfassung:**

Verschiedene Entwicklungen prägen die Gleisbau-Branche. Die ändernden Umweltbedingungen werden von den Bauunternehmungen kompensiert – allerdings stellen sich ihnen zunehmend organisationale und insbesondere kulturelle Herausforderungen.

In dieser Arbeit wird die Einführung der lernenden Organisation anhand einer Umfrage und beobachtbarem Verhalten geprüft. Als unternehmenskulturelle Massnahme werden IST- und SOLL-Zustand verglichen, Defizite ermittelt und konkrete Handlungsvorschläge erarbeitet. Um die Unternehmenskultur weiter zu stärken, wird im Rahmen eines Workshops und durch strukturiertes Vorgehen eine Methode analysiert, welche die nötigen Kompetenzen einer Rolle, bei aktuellen Aufgaben und Umwelteinflüssen, bestimmt. Somit können Schlüsselpersonen im Rekrutierungsprozess besser selektioniert werden. Abschliessend wird eine Empfehlung zum Vorgehen des Kulturwandels abgegeben.

**Verfasser:** Reto Brülisauer  
**Herausgeber:** Rainer Schmid  
**Veröffentlichung:** 2017 (Masterarbeit und Abstract)  
**Zitation:** Reto Brülisauer, 2017, Kulturveränderung und selbstorganisationales Lernen am Beispiel einer wachsenden Unternehmenseinheit in der Bauwirtschaft  
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit  
**Schlagnworte:** Unternehmenskultur, Organisation, Change-Management, Bauwirtschaft

## **Ausgangslage**

Obwohl der Markt in der schweizerischen Gleisbau-Branche stark wächst, ist er aufgrund spezifischer Anforderungen und einem hohen Risiko- bzw. Gefahrenpotenzial dennoch resistent gegen neue Wettbewerber. Dies bringt eindeutig die Gefahr mit sich, dass die Unternehmungen mehr Bauprojekte realisieren, als gesund für sie ist.

Der wachstumsbedingten Überlastung sind auch die Bundes- und Privatbahnen (in der Funktion des Bauherrn bzw. Auftraggebers) ausgesetzt – als Folge werden immer mehr Projektierungsaufgaben, im Zusammenhang mit der Auftragsvergabe, dem Bauunternehmer zugeführt und grössere bzw. fachübergreifende Arbeitspakete vergeben. Die im Grundsatz positiven Umweltbedingungen führen zu überforderten Führungskräften in den Unternehmungen. Beobachtbare Indizien sind unter anderem eine erhöhte Fluktuationsrate bei Schlüsselpersonen, ein angespanntes Betriebsklima sowie das Fehlen von fachübergreifendem Know-how.

## **Ziel**

Übergeordnetes Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, durch eine theoretische Analyse die Fragestellung zu beantworten, ob die Unternehmenseinheit einem kulturellen oder gar organisationalen Wandel bedarf oder nicht.

Um den ändernden Umweltbedingungen Rechnung zu tragen und als Anhaltspunkt für Rekrutierungsprozesse, soll in einem ersten Teil ein Hilfsmittel entwickelt werden, welches die erforderlichen Kompetenzen einer bestimmten Rolle bei situationsbezogenen Aufgaben und aktuellen Umwelteinflüssen präzisiert.

Ziel des zweiten Teils ist die Bestimmung der tatsächlichen sowie einer strategiekonformen Unternehmenskultur. Zusätzlich sollen konkrete Veränderungsvorschläge erarbeitet werden, die in einem risikoadäquaten Verhältnis stehen.

Ob ein grossflächiger Wandel zur lernenden Organisation die beschriebene Problemstellung eliminieren könnte und die neue Organisationsform den Qualifikationen der zur Hauptsache betroffenen Schlüsselpersonen entsprechen würde, setzt sich der dritte Teil zum Ziel.

Im wissenschaftlichen Zusammenhang ist Ziel dieser Arbeit, geeignete Methoden und Werkzeuge auszuwählen bzw. zu erarbeiten, damit sich die «weichen», schwierig messbaren Faktoren wie persönliche Eigenschaften, kulturelle Ausprägungen etc. gegenüberstellen und analysieren lassen.

Die entwickelten Methoden sollen einfach durchführbar und wiederholbar sein, branchen- und unternehmensindividuell angepasst werden können und die Ergebnisse sollen immer die aktuelle Situation widerspiegeln. Somit können langfristig auch Tendenzen analysiert werden.

## **Vorgehen**

Um die Zielsetzung erreichen zu können, kommt ein strukturiertes Vorgehen zum Einsatz. Basis für theoretische Grundlagen sowie die Wahl geeigneter Methoden und Instrumente bildet das Studium der einschlägigen Fachliteratur zum Thema Organisation, Change-Management und Unternehmenskultur.

Die Fachliteratur behandelt grundsätzliche Fragestellungen zur vorliegenden Zielsetzung – es sind auch einige Methoden und Instrumente allgemeiner Gültigkeit vorzufinden. Ein erkenntnisleitendes, ganzheitliches Analyseverfahren im Kontext der beschriebenen Problemstellung fehlt.

In der Analysephase werden Daten von der relevanten Anspruchsgruppe erhoben.

Für das Teilziel der Rollenbeschreibung wird eine Anforderungsanalyse mit der Methode kritischer Ereignisse im Rahmen eines Workshops durchgeführt.

Das kulturelle Ist- sowie das strategiekonforme Soll-Profil der Unternehmung wird mit einer Umfrage erfasst und dessen Konsistenz gemäss den theoretischen Grundlagen grafisch abgebildet und gegenübergestellt. Somit können kulturelle Defizite lokalisiert und Schwerpunkte definiert werden. Konkrete Handlungsvorschläge sind mittels Brainstorming entwickelt und durch die Risikoanalyse bewertet worden.

Mithilfe einer Umfrage werden die Rahmenbedingungen in der Unternehmung ausgewertet, mit dem Ziel der erkenntnisleitenden Fragestellung, ob sie sich für eine Einführung der lernenden Organisation eignet oder nicht.

Das grundsätzliche Vorgehen der erarbeiteten Veränderung wird aufgezeigt – den Wandel betreffende Abstimmung mit der Unternehmung und den teilhabenden Individuen ist nicht mehr Teil dieser Arbeit.

## **Erkenntnisse**

Die Thematik der Unternehmenskultur ist ein sehr facettenreiches Konstrukt, welches vielen, sich teilweise stark ändernden Einflüssen, ausgesetzt ist. Besonders in wachsenden Unternehmenseinheiten gilt es, seiner Pflege besondere Aufmerksamkeit zu schenken – die Verlagerung in eine falsche Richtung hat für die Unternehmung in strategischer und struktureller Hinsicht, aber auch auf individueller Ebene in Bezug auf Motivation und Leistung, grosse Konsequenzen und kann nicht mehr rückgängig gemacht werden.

Die Analyse der Rollenbeschreibung hat ergeben, dass unter den fokussierten Schlüsselpersonen insbesondere Teile der fachlichen und sozialen Fähigkeiten und Fertigkeiten ein grosses Verbesserungspotenzial aufweisen. Als Instrument der bewussten Kulturgestaltung soll, bei künftigen Personaleinstellungen sowie durch Führungsmassnahmen bei bestehenden

Mitarbeitern, die Priorität vermehrt auf die als «positiv» definierten Eigenschaften gesetzt werden.

Eine strategiekonforme Ausrichtung der Unternehmenskultur muss zielführend verfolgt werden – die interne Analyse ergab Verbesserungspotenzial in den Bereichen der Mitarbeiter- und Innovationsorientierung. Die Regulierung ist mit evolutionären und revolutionären Prozessen möglich, wobei bei der als gering eingestuften Dringlichkeit der evolutionäre vorgezogen wird. Konkrete Veränderungsmaßnahmen sind in der MATH ausgeführt und betreffen Kulturträger, Kontextbedingungen und die Führungspolitik. Generalisierte Schlussfolgerungen können nicht abschliessend abgegeben werden. Eine Unternehmenskultur ist weder «gut» noch «schlecht», sie ist abhängig von den Unternehmenszielen, der relevanten Umwelt und den teilhabenden Individuen. Folgedessen ist eine unternehmensindividuelle Datenerhebung und -auswertung in jedem Fall zwingend.

Die Einführung der lernenden Organisation ist in stark hierarchisch strukturierten Unternehmen keine wirkliche Möglichkeit. Zudem beansprucht ein Aufbau organisationaler Lernformen ein hohes Mass an Zeit der Schlüsselpersonen – eine Ressource, die in der untersuchten, wachsenden Unternehmenseinheit mit grosser Fluktuationsrate nicht vorhanden ist. Weiter hat die Analyse ergeben, dass die Einführung der lernenden Organisation einen Wertewandel voraussetzt und erst nach Abschluss dessen in Erwägung gezogen werden kann. Die erarbeiteten Ergebnisse und Methoden bilden, zusammen mit den analysierten Daten und den theoretischen Grundlagen, den Grundstein für den Start eines Veränderungsprozesses, dessen Entwicklung mit geringem Aufwand fortlaufend erfasst und reguliert werden kann.

## **Literaturquellen**

Sackmann, S. (2002). *Unternehmenskultur*. Neuwied-Kriftel: Luchterhand.

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). *Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus.

Senge, P. (2011). *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.