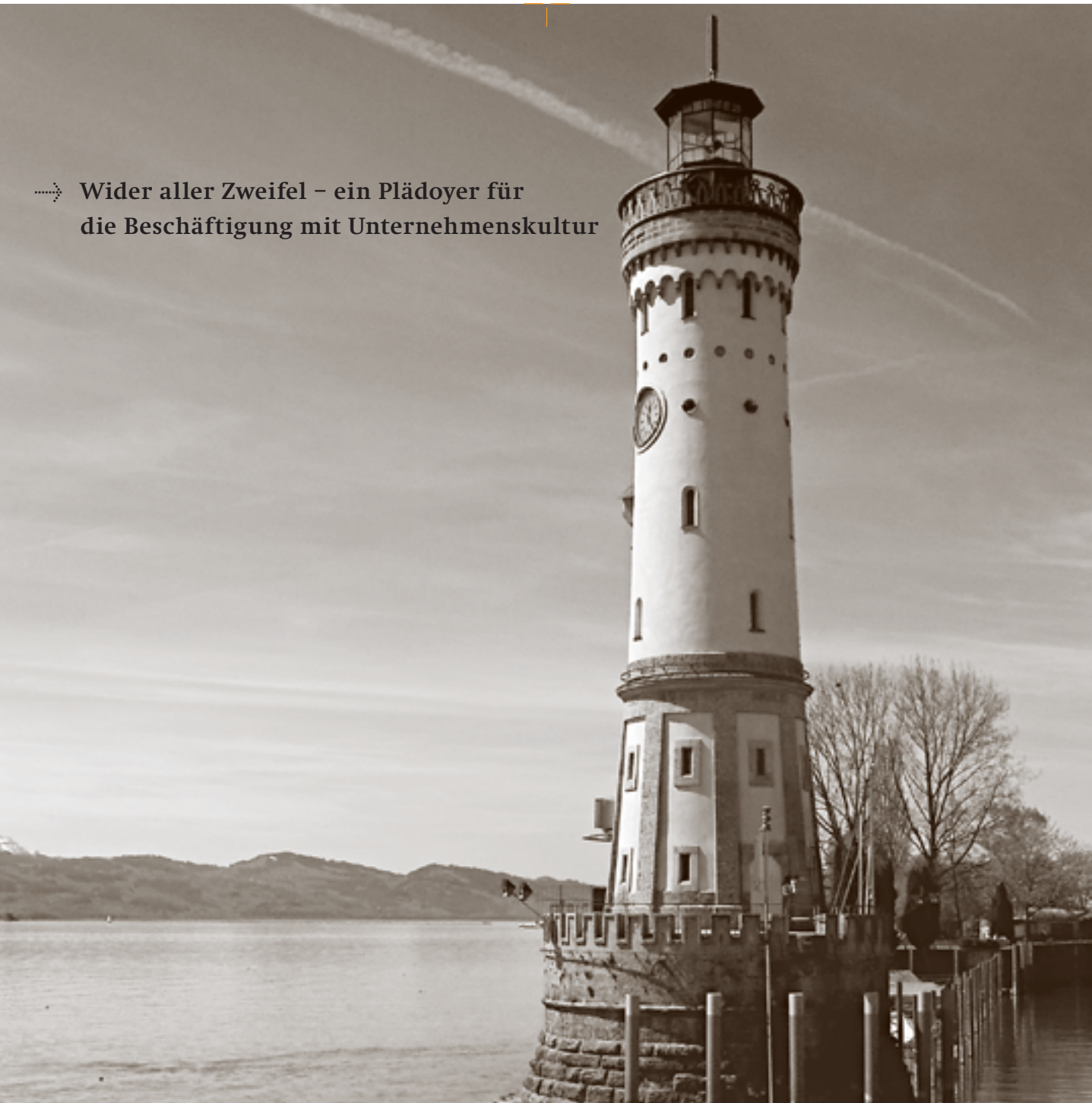


sechsseiten

FÜHRUNG UND UNTERNEHMENSKULTUR | AUSGABE 01-4 | OKTOBER 2007

PROCESS¹ONE

→ Wider aller Zweifel – ein Plädoyer für
die Beschäftigung mit Unternehmenskultur





Ich war bei den Marines.
Man sagt, dass sie den Leuten Werte vermitteln.
Aber so funktioniert das nicht.
Die Marines nehmen nur Leute auf, die ihre
Werte bereits teilen.
In der Ausbildung erwerben sie dann die
Fähigkeiten, um die Ziele der Organisation
umzusetzen.

Bei Pitney Bowes geht man genauso vor. Hier
arbeiten mehr Leute, die das Richtige tun wollen,
als in den meisten anderen Unternehmen. Wir
legen nicht einfach nur Wert auf Erfahrung.
Wir wollen wissen, mit wem wir es zu tun haben.
Wir fragen Bewerber nach den Gründen für
bestimmte Entscheidungen in ihrem Leben.
Diese Antworten geben uns Aufschluss über ihre
Grundwerte.

Aus: Jim Collins, Good to Great – der Weg zu den Besten

DIRK GOUDER

Wider alle Zweifel – ein Plädoyer für die Beschäftigung mit Unternehmenskultur

Manager, Forscher und Berater sind sich einig: der Erfolg eines Unternehmens wird maßgeblich beeinflusst von seiner Kultur. Nach Restrukturierung, Down-Sizing, Outsourcing und weiteren Managementtrends richten sich viele neue Hoffnungen nun also auf die Unternehmenskultur.

Folgt man den Aposteln dieser neuen Bewegung, so muss man die Unternehmenskultur nur gezielt zu nutzen wissen. Durch ihre gezielte Gestaltung lassen sich dem zufolge Wettbewerbsvorteile gewinnen und dauerhaft sichern. Dabei werden die Beziehungen zwischen der Kultur einer Unternehmung und dem Wertbeitrag lineal-kausal betrachtet, was zu der Schlussfolgerung führt, dass sie mit relativ überschaubarem Einsatz gemessen und „gemanaged“ werden können (DAN DENISON; Corporate Culture and Organizational Effectivness, 1997).

Einer der Altvorderen der Organisationsforschung EDGAR H. SCHEIN (Organisationskultur; 2003) äußert sich etwas vorsichtiger hierzu. Ihm zufolge ist nur ein Teil der Unternehmenskultur sichtbar und zugänglich. Hierzu zählt er beispielsweise Architektur und Einrichtung von Gebäuden, Sprachgebrauch, Art und Umfang der erzählten Geschichten und Mythen. Der andere Teil hingegen bestehe aus – oftmals nicht bewussten – Werthaltungen und Grundannahmen. Beide Teile beeinflussen nach SCHEIN die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln der jeweiligen Akteure. Doch was die Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur betrifft, folgt auch er dem weit verbreiteten instrumentalistischen Verständnis, wonach es dem Management obliegt, „Kultur zu schaffen, zu managen und diese manchmal sogar zu zerstören“.

DIE REALITÄT SIEHT ANDERS AUS

Der Blick in den unternehmerischen Alltag macht uns hingegen sehr skeptisch, was die gezielte Steuerung und Gestaltung von Unternehmenskultur betrifft. Besonders deutlich wird dies am Beispiel von Unternehmensfusionen: Laut einer Studie von KPMG (zitiert nach M. HILD, 2006), die mehr als einhundert der größten Unternehmenszusammenschlüsse Ende der neunziger Jahre zum Gegenstand hatte, haben sich ca. 83% der untersuchten Zusammenschlüsse als Misserfolg erwiesen (man denke hier nur an die jüngste Scheidung der vormaligen „Hochzeit im Himmel“). Verantwortlich dafür waren bei den meisten nicht etwa organisatorische, technische oder juristische Aspekte, sondern die Unterschiede im Denken, Bewerten und Handeln, also die Unterschiede in der Kultur. Und das trotz der Bemühungen vielerorts eigens berufener Kulturmanager.

Zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen lassen sich nicht einfach auf eine Linie bringen oder gar durch eine dritte – neue – ersetzen. Denn Unternehmenskultur – wie im Übrigen jede Kultur – entsteht aus der selbst gesteuerten Interaktion und Kommunikation der beteiligten Personen. Die Unternehmenskultur ist sozusagen ihre gemeinsame affektiv-kognitive Brille. Sie ist ein soziales Konstrukt, das als solches nicht rational beherrscht, nicht formal programmiert, nicht technokratisch verwaltet werden kann.

UND ES LOHT SICH DOCH

Und trotz alledem: Auch wir sind davon überzeugt, dass es lohnenswert ist, sich mit der Unternehmenskultur zu befassen. Denn sie hat in der Tat eine enorme Kraft. Dies wird am Beispiel der Unternehmensfusionen deutlich.

Beschäftigt man sich mit Unternehmenskultur, so muss man unseres Erachtens allerdings ein wesentliches Phänomen berücksichtigen, das sich ebenfalls deutlich an genanntem Beispiel zeigt. Unternehmenskultur wird am Unterschied sichtbar. Dort also, wo die Mitglieder einer Unternehmung oder auch eines Bereiches, einer Abteilung anders denken, fühlen und handeln als andere. Unternehmenskultur entsteht mithin an der Grenze von Unternehmungen zu ihren Umwelten (Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern, Stakeholdern) und verweist hier auf die Identität des Unternehmens.

Sie beantwortet in einem übergeordneten Sinn die Frage nach dem Warum und Wozu. Sie schafft also einen gemeinsam geteilten Sinnhorizont, der eine stark ordnende Wirkung hat. Dank der jeweils vorherrschenden Kultur sind Mitglieder einer Unternehmung in die Lage, im Einzelfall im Sinne des Ganzen zu handeln. Damit wird zielgerichtetes Handeln jenseits detaillierter strategischer und struktureller Vorgaben sichergestellt. Dies ist besonders wichtig, da die zunehmende Komplexität der Umwelten zunehmend „regelfreie“ Räume schafft.

Welcher Leuchtturm leuchtet Ihnen den Weg?

Eine kleine Anleitung zur Beschäftigung mit Unternehmenskultur

- Haben wir ein klares gemeinsames Bild von der Kultur in unserem Unternehmen?
- Welche Sinn stiftenden Angebote lassen sich daraus für wen ableiten?
- Welche Auswirkungen hat dies auf die Art und Weise, wie wir Führung leben?
- Wie bekommen wir Mitarbeiter, die zu unserer Kultur passen?
- Was bedeutet das alles für mögliche Veränderungen?

Diese Orientierungsleistung von Kultur lässt sich mit der Metapher des Leuchtturms beschreiben. Bei diffuser Sicht nimmt man ihn bewusst als Richtungsweiser für das Handeln und Entscheiden wahr. Doch auch in ruhigem Fahrwasser richtet man sich intuitiv nach ihm aus; macht sich das jedoch selten klar.

Unbewusste Werthaltungen und Grundannahmen lassen sich nicht steuern und managen. Aber sie lassen sich identifizieren und damit ins Bewusstsein tragen. Darauf aufbauend lassen sich dann Ableitungen für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung treffen. Dies ist – so zumindest unsere feste Überzeugung – der einzige Weg, der Ziel führend ist. Der einzige Weg, der tatsächlich zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de



Dirk Gouder
geboren 1968,
seit 2000 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte
Erlebnis- und prozessorientierte
Trainings in den Bereichen Team
und Corporate Leadership,
Workshops zum Thema Motivation,
Beratung zu umsetzungsorientierten
Veränderungsprojekten in
Organisationen.

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?
Gerne senden wir Ihnen unsere Kompetenzhefte Organisationsentwicklung,
Leadership Development, Team Development, Persönlichkeit.
Rufen Sie dazu einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder senden Sie uns eine
E-Mail an info@process-one.de.

Weiter führende Informationen finden Sie zudem auf unserer Website
www.process-one.de.