



Unternehmenskultur –

*sie wirkt auf uns und entsteht zugleich durch uns –
aber auch in unserem Sinn?*



Unternehmenskultur ist etwas „Hohes“. Viele Unternehmen beanspruchen, eine zu haben und mit ihr etwas Wertvolles. Manche Firmen wollen eine neue und tun sich schwer damit. Man schreibt Grund- und Leitsätze, die dann, auf Hochglanzpapier gedruckt, nicht selten in Schubladen zur ewigen Ruhe gebettet werden. Manch einer winkt ab und meint, das sei doch eh nur abgehobenes Zeug. Nein! Auch hier gilt: Es kommt darauf an, was man daraus macht.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Einer Ihrer Mitarbeiter bringt nicht mehr die gewohnte Leistung. War er früher eine wahre Perle, so wirkt er jetzt gereizt und übermüdet. Als es in einem Teammeeting darum geht, warum er sich nie für die Früh- und Spätschichten einträgt, flippt er richtig aus. In einem Gespräch fördern Sie zu Tage, dass er morgens sein Kind in die Krippe bringt und es spätestens um 17 Uhr dort abholen muss.

Wenn ich diesen Fall in einem meiner Seminare analysieren lasse, werde ich nicht selten mit der Frage konfrontiert: „Ja, wie weit muss ich mich denn auf meine Leute einlassen?“ Wäre nicht die Haltung besser: „Bring gefälligst deine persönlichen Verhältnisse so in Ordnung, dass sie dich nicht bei der Arbeit behindern!“

Dass wir es hier mit der „Unternehmenskultur“ zu tun bekommen haben, wird schon allein daran erkennbar, dass in diesem Kontext ein Wert eine Rolle spielt – der Wert

„Familie“. Werte leiten normalerweise unser Handeln – normalerweise!

Auch wenn man Werten zuschreibt, sie seien absolut verbindlich, gilt auch hier der alte Satz: „Swas dem einen sin Uhl, ist dem anderen sin Nachtigall.“ Das zeigte mir eine Begegnung, die ich im vergangenen Jahr bei einem guten Kunden hatte. Es ging um Teamentwicklung. Der neue Teamleiter (aus einer anderen Unternehmenskultur) verkündete, er sei nicht gewillt, sein Team um die Befindlichkeiten einiger Teammitglieder „herumzuorganisieren“. Der Wert eines gedeihlichen Miteinanders spielte bei ihm, wenn überhaupt, eine untergeordnete Rolle und der Wert Familie kam ihm erst gar nicht in den Sinn. An seiner Rede wird sofort klar, wer sich nach wem zu richten hat: Die Teammitglieder haben sich ganz selbstverständlich unterzuordnen. Und das soziale Aroma, das diese Situation atmet, ist auch eine Unternehmenskultur.



was die Mitglieder einer Organisation tun und lassen, bestimmen sie faktisch die Kultur ihres Hauses. Dieser seltsame Umstand ist auch der Grund, warum der Umgang mit Unternehmenskultur so schwierig ist.

Sich allein auf den erklärten Willen zu einer bestimmten Kultur zu beziehen hieße, dass allein unsere Vorstellungen die Kultur ausmachen. Solche Vorstellungen werden in Leitbildern, Führungsleitbildern und Führungsgrundsätzen niedergelegt.

Dass aber diese Fixierung allein nicht ausreicht, zeigen die vielen Hochglanzbroschüren, die ein lebloses Dasein fristen. Nichtsdestoweniger können Leitbilder, Führungsleitlinien und Führungsgrundsätze durchaus eine wertvolle Funktion als kulturelle Instanz ausüben:

In unserem Ausgangsfall, in dem das ehemals gute Teammitglied private Gründe geltend macht, wenn es um die Besetzung der Früh- und Spätschichten geht, wäre es für manche Führungskraft eine Hilfe, wenn sie sich bei ihrer

Entscheidung, ob sie dem Ansinnen des Mitarbeiters Berechtigung einräumen soll oder nicht, auf einen Leitsatz Bezug nehmen könnte, der z. B. lautet: „Unsere Firma legt Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Familie ist ein Wert, an dem sich auch unser betriebliches Handeln ausrichtet.“ Wenn sich unsere Führungskraft dann vor den restlichen Teammitgliedern rechtfertigen müsste, könnte sie sich auf eben diesen Grundsatz berufen.

Aber wir wissen auch, dass es in vielen Firmen solche Grundsätze gibt, und sich trotz-

„Halt, halt!“, wird da manch einer meiner Leser rufen. „Du machst es dir zu einfach: Wird eine Organisation, die diese Führungskraft frisch eingestellt hat, das auf Dauer dulden? Wird sie sie nicht wieder abstoßen? Ist Unternehmenskultur nicht von viel höherer Wirksamkeit als die Haltung eines Einzelnen?“

Dieser Einwurf ist berechtigt. Aber lassen Sie mich folgendes Paradoxon formulieren: Einerseits ist Unternehmenskultur die Gesamtheit an vorgegebenen Wertvorstellungen und Gewohnheiten, die das Handeln einer Organisation bestimmen soll. Gleichzeitig ist auch die Praxis bestimmend. Mit allem,



dem keiner um sie kümmert. Hier macht sich wieder die normative Kraft des Faktischen geltend, die Praxis, die die Kultur prägt. Wie löst sich dieser Widerspruch auf?

Der wichtige Unterschied: Im einen Fall geschieht Kultur bewusst, im zweiten Fall findet sie einfach – unbedacht – statt. Kultur findet immer statt, Kultur wird auch ständig gestaltet. Es ist nur die

Frage, ob dies planvoll oder aus Versehen geschieht. Im Falle des neuen Teamleiters habe ich den Eindruck, dass er sich als Pragmatiker versteht, aber nicht versteht, was er damit tut.

Besonders problematisch wird es, wenn in den Teilen einer Organisation verschiedene Kulturen entstehen. Den Verlust an Identität erfahren die Mitarbeiter ganz praktisch als Ungerechtigkeit. Auch die Außenwirkung leidet: Vorhaben wie Leadership Branding werden scheitern, weil Führung nicht mehr als einheitlich und für dieses Haus typisch erfahrbar wird.

So sollte man von Zeit zu Zeit die gewünschte und faktische Kultur seiner Firma auf den Prüfstand stellen: Stimmt unser Handeln mit unseren erklärten Prinzipien überein? Und wenn es Abweichungen gibt, so ist zu fragen: Ist das, was wir tun, auch wirklich in unserem Sinne, im Sinne unserer Organisation und der Menschen in ihr? ■



**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
MSRohrbach@t-online.de

Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter info@management-service-rohrbach.de !

Ihr
**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Gerdt und
Susanne
Rohrbach



Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.