

Unternehmenskultur

Der unterschätzte Wachstumsmotor?



„Kultur ist die Musik, die niemand hört und zu der dennoch alle tanzen.“

6. Symposium der systemischen Peergroup München

Workshop A, 14.30 Uhr bis 15.45 Uhr

10. Januar 2015

Einleitung

Fortschritt hängt nicht allein von technologischer Innovation ab, sondern auch von der Weiterentwicklung unserer Gesetze und sozialen Normen. Auf der einen Seite steht der technische Fortschritt mit seinen Erfindungen, auf der anderen die Normen und Regeln wie Menschen zusammen arbeiten. Die Unternehmenskultur ist die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. In vielen Unternehmen wird darüber geklagt, dass nur wenige Mitarbeiter wirklich mit Leidenschaft anstehende notwendige Veränderungen angehen. Kann Kulturentwicklung die gestaute Energie dazu freisetzen?

Kann Kultur entwickelt werden?

Für den Systemtheoretiker Niklas Luhmann beginnt geschichtlich gesehen Kultur erst dann, wenn es einer Gesellschaft gelingt, nicht nur Beobachtungen vom Menschen und dessen Umwelt anzustellen, sondern auch Formen und Blickwinkel der Beobachtungen der Beobachtungen zu entwickeln. Eine solche Gesellschaft ist nicht nur kulturell und arbeitsteilig in einem hohen Maße in Experten ausdifferenziert, sondern hat auch Experten zweiter Stufe ausgebildet. Diese letzteren untersuchen die Beobachtungsweisen der Ersteren und helfen diese in ihrer Kontingenz zu begreifen, d. h. erst jetzt werden die Inhalte von Kultur als etwas Gemachtes aufgefasst und nicht als eine dem Menschen gegebene Fähigkeit. Kultur wird damit de- und rekonstruierbar. Damit ist aus einer systemischen Sicht Kultur indirekt gestaltbar.

Wie wirkt Kultur in Veränderungs-Vorhaben?

Die Unternehmenskultur steht in einem Zusammenspiel aus Strategie, Prozessen und Personen. Die Kultur eines Unternehmens bildet sich in den Werten und Überzeugungen, sowie im Umgang miteinander ab. Ihr kommt Regelungscharakter zu, sie wirkt als Orientierungsrahmen und spiegelt sich in den internen Leitbildern und Richtlinien wieder. Die Unternehmenskultur kommt auf verschiedenen Ebenen zum Vorschein und äußert sich beispielsweise in Elementen wie Unternehmenszielen, Führungs- und Kommunikationsstil, Unternehmensgeschichten, Ritualen, Logos, Namen und anderen alltags- und geschäftsrelevanten Erscheinungen.

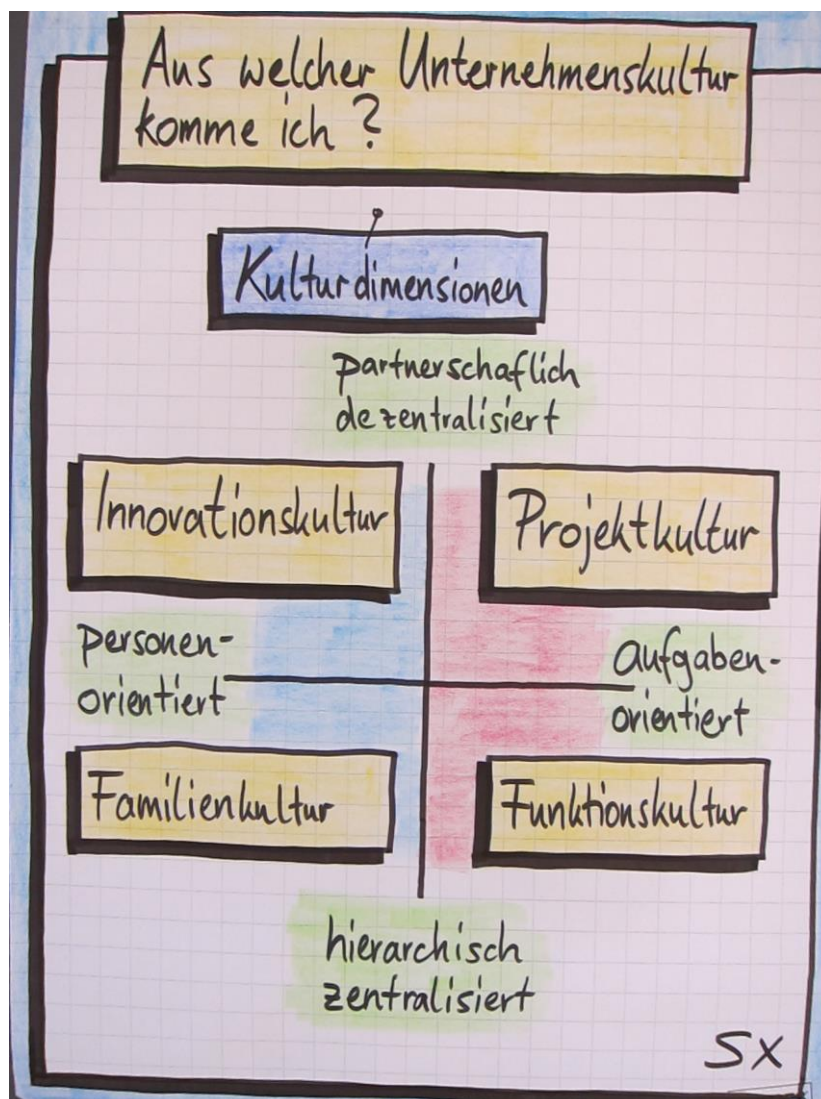
Durch die Kultur entsteht ein Gemeinschaftsgefühl und Orientierung im täglichen Handeln. Das gibt den handelnden Personen im Unternehmen Kraft und Motivation. Kultur vermittelt Sinn und erzeugt Sicherheit. Damit kommt der Kultur eine enorm stabilisierende Bedeutung zu.

Wird diese Bedeutung bei einem tiefgreifenden Veränderungsvorhaben nicht entsprechend berücksichtigt, entstehen große Verunsicherung und Orientierungslosigkeit bis hin zu massiven Ängsten bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften. Dies kommt, teilweise unbewusst, auf der Verhaltensebene zum Ausdruck, und zeigt sich in ressourcen- und energieraubenden Widerständen und Abgrenzungen zwischen den betroffenen Akteuren. Die gerade in dieser Phase dringend benötigte intensive Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften der verschiedenen Unternehmensteile kann nicht zustande kommen. Dadurch geraten dann vermeintlich wichtige operative Fragen in den Vordergrund, wodurch die Arbeit an der neuen Unternehmensidentität zwangsläufig in den Hintergrund gerät.

Insoweit wird die Notwendigkeit deutlich, bei Veränderungsvorhaben bewusst in die Gestaltung der neuen Unternehmenskultur einzugreifen. Kulturaspekte besprechbar machen, schafft Transparenz und Vertrauen in einem zunächst unsicheren Umfeld und führt zur Beteiligung und Eigenverantwortung bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften.

Wie können Kulturaspekte im Arbeitskontext besprechbar werden?

Einfache Kulturmodelle helfen Formen und Blickwinkel der Beobachtungen von Beobachtungen besprechbar zu machen. Ein einfaches Kulturmodell entwickelte Fons Trompenaars, ein niederländischer Wissenschaftler im Bereich der interkulturellen Kommunikation.





Thilo Leipoldt, Diplom-Psychologe ist geschäftsführender Partner von system worx und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius, München. Sein Arbeitsschwerpunkt ist Führungs-Entwicklung und Coaching im Rahmen organisatorischer Veränderungsprozesse. Er schreibt regelmäßig Blogartikel zum Thema lösungsorientiert leben und führen.

Kontakt

system worx GmbH & Co. KG
Dachauer Str. 123

D-80335 München

Büro: +49 89 374 195 93
Fax: +49 89 381 64 282-9

E-Mail: thilo.leipoldt@system-worx.de

Web: www.system-worx.de

Literatur

Richard Straub, Julia Kirby. Der unterschätzte Wachstumsmotor. Harvard Business manager - Blog, Juli 2014.

Niklas Luhmann. Kultur als historischer Begriff. In: Derselbe. Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenschaftssoziologie der modernen Gesellschaft. Band 4, Frankfurt 1985, S. 31–54.

Fons Trompenaars. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing 1997.