

Beziehungs-Weise. Sinn-wärts. Talent-wärts.



Unternehmenskultur – was ist das?

Als Phänomen kann Unternehmenskultur auf drei Ebenen beschrieben werden: Die gemeinsamen und oft unbewussten Grundannahmen einer Organisation, die kollektiven Werte, die sich im Tun zeigen, und die besonderen Situationen, an denen sich die vorherrschende Kultur dingfest machen lässt. Unternehmenskultur wird oft als eine Sache beschrieben, die gut gestaltet werden muss. Leitbilder werden etabliert und Veränderungsprozesse zu neuen Unternehmenskulturen initiiert. Vielfach mit begrenztem Erfolg, und meist scheitern solche Veränderungsansätze an der Illusion, dass Kultur an sich kontrollierbar und managbar wäre – an den Machbarkeitsphantasien im Management. Bei Kultur-Phänomenen ist es häufig gar nicht so schwierig, unnötige Rituale und dysfunktionale Verhaltensweisen zu beschreiben, und sie werden in der Kaffee-Küche klar und pointiert formuliert.

Leitbilder?

Auf hoher Flughöhe erscheint es leicht, neue Leitbilder zu entwerfen. Bilder davon, wie es sein müsste. Die Unternehmenskultur hingegen tatsächlich zu verändern ist wesentlich komplexer. Aber warum? Leitbilder sind sich häufig ziemlich ähnlich, obwohl die Unternehmenskulturen der Organisationen dann doch sehr unterschiedlich ausfallen. Was ist der konkrete Veränderungsimpuls für Organisationen, wenn die Leitbilder fast beliebig austauschbar scheinen?

Die Welt ist komplexer geworden – schneller, unsicherer, und die Wünsche der Mitarbeiter anspruchsvoller. Gleichzeitig ist Unternehmenskultur nicht auswechselbar wie ein neues Hemd. Schwere Zeiten für Unternehmer, denn es besteht die Notwendigkeit, MitarbeiterInnen gut „abzuholen“ und zu „binden“. Marc Dechmann, Consultant bei Kessels & Smit beschreibt wie dies funktionieren kann.

Zu Beginn eines Leitbildprozesses ist häufig noch allen Beteiligten klar, dass Glaubwürdigkeit dadurch entsteht, dass das neue Leitbild tatsächlich gelebt wird. In den Niederungen des Alltags passiert fast regelhaft, was mit vielen guten Vorsätzen passiert: Sie lassen sich nicht umsetzen – am Ende bleibt doch alles, wie es eben ist. Dabei geht es auch anders ...

Beziehungs-Weise

Kulturen sind nicht abstrakt – sie sind das Resultat dessen, was Menschen tun und wie sie in Beziehung stehen. Werden Beziehungen dinglich gestaltet, werden also Mitarbeiter als „dumme Produktionsmittel“, als „zu steuernde ‚human resources‘“ gesehen, führt das zu anderen, oft unerwünschten Kulturphänomenen. Diese unerwünschten Phänomene treten nicht auf, wenn Menschen als kluge Individuen angesprochen werden. Außerdem findet eine spürbare Veränderung statt, wenn die Frage im Raum steht, wie Leidenschaft für das Tun entstehen kann.

Sinn-wärts

Die Bedeutung von Sinnstiftung im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit ist stark gestiegen, sowohl im Anspruch daran, dass die Tätigkeit an sich sinnhaft sein sollte, als auch daran, dass sie an den Lebenssinn oder das Lebensziel der Mitarbeitenden anknüpfen sollte. Handelt es sich hierbei um eine originäre Aufgabe von Wirtschaftsunternehmen? Nein – aber es ist die Erwar-

SYSTEM CONTROLLER

SAFETY FIRST - MADE IN GERMANY



UNBEATABLE:
drives.....240
joysticks.....2
cue buttons.....5
touchscreen....24"
conformitySIL 3

Look at BTT Dresden 2018:
13. - 14.06..... Booth 73

tung der neuen Belegschaften. Face it! Mitarbeitende werden mit Sicherheit zuhören, wenn es um die Intention und den Plan ihrer Vorgesetzten geht, allerdings werden sie ihr Verhalten nur dann ändern, wenn sie ausreichend davon überzeugt sind, dass dies tatsächlich sinnvoll ist. Daher ist es hilfreich, wenn neues Verhalten ausprobiert werden kann und hierfür Raum gegeben wird – wenn alle als Co-Autoren für ihre eigene Rolle im großen Stück zum Mitschreiben eingeladen werden und einzelne Personen mehr Verantwortung übernehmen (dürfen).

Talent-wärts

Ein Element inspirierender, innovativer und leistungsfähiger Unternehmenskulturen ist, dass sich Einzelne mit ihrem individuellen Talent einbringen können. Besteht die Möglichkeit, den Aufgabenbereich entlang des Talentprofils weiterzuentwickeln und so als Individuum im Kollegium wirksam zu werden? Zusammenarbeit kann dahingehend gestaltet werden, dass Räume für mehr Vertrauen, relevantes Feedback und eine respektvolle Autonomie geöffnet werden. Dabei kann als positiver Nebeneffekt die Erkenntnis bei der Unternehmensführung erwachsen, dass Mitarbeitende durchaus in Mitverantwortung gehen und kluge Entscheidungen treffen: für sich – und für das Unternehmen.

It is easier to act yourself into new ways of thinking than to think yourself into new ways of acting.

Wie nun kann eine neue Unternehmenskultur entstehen? Es hilft zu erkennen, welche dysfunktionalen Rituale eine attraktive Unternehmenskultur behindern. Dann muss die konkrete Handlungsebene ins Visier genommen werden: Welches sind die kulturprägenden Situationen? Und wie können Akteure in diesen Situationen anders handeln – als autonome und kluge Individuen und als verantwortungsbewusste Mitwirkende für das große Ganze: In guter Beziehung und in der Suche danach, was sinnvoll ist. Auf Basis der einzigartigen Talente eben dieses einen, besonderen Teams. Das funktioniert allerdings nur mit Diskurs, Experiment und Auseinandersetzung. Dann wirkt es sehr viel weiter als ein Leitbild, das allzu häufig als Belehrung daherkommt. Starke Unternehmenskulturen brauchen keine Leitbilder – diese wären nur Verschriftlichungen von dem, was ohnehin täglich erlebt und gelebt wird.

[Marc Dechmann, Betriebswirt WAH/ Organisationspsychologe, Berater und Consultant bei Kessels & Smit Deutschland]

EXPERT-T III

SIL 3 SYSTEM CONTROLLER



DYNAMIC STAGE TECHNOLOGY