

Unternehmenskultur

Lerneinheit 7

Schriftlicher Lehrgang HR-Management

Autoren: Prof. Dr. Thomas Bartscher und
Dipl.-Kffr. Regina Nissen

Zertifiziert durch die Technische Hochschule
Deggendorf



Der Lehrgang wurde von der Hochschule Deggendorf hinsichtlich der fachlichen und didaktischen Qualität geprüft und zertifiziert. Die Hochschule Deggendorf, University of Applied Sciences, wird in Hochschulrankings regelmäßig als innovative Hochschule ausgezeichnet.

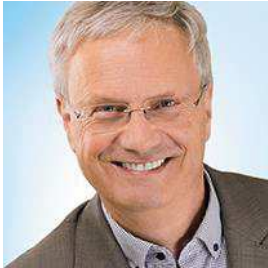
Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Munzinger Str. 9
79111 Freiburg

Tel.: 0761 898-4422
Fax: 0761 898-4423
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de

Diese Lerneinheit ist Teil
eines zertifizierten
Lehrganges.



Autoren



Prof. Dr. Thomas Bartscher

„Keine Aktion ohne Reflexion: Für mich ist es wichtig, die Anliegen und Lernfelder der Trainingsteilnehmer zu verstehen. Daran anknüpfend entwickle ich dann eine prozessorientierte Lernarchitektur, die einen adäquaten Praxistransfer ermöglicht.“

Arbeitsschwerpunkte

Strategisches Personalmanagement, Begleitung komplexer & digitaler Transformations-Prozesse, Leadership-Programme, Großgruppen-Veranstaltungen

Berufserfahrung

- Seit 1998 Professor für Personalmanagement, Transformations- und Innovationsmanagement
- Seit 1998 Partner einer Management- & Organisationsberatung
- 2000–2012: Vizepräsident Technische Hochschule Deggendorf
- Seit 2012 wissenschaftlicher Leiter Weiterbildungszentrum Technische Hochschule Deggendorf
- Seit 2017 Partner eines Forschungsnetzwerkes zu Arbeit & Digitalisierung

Qualifikation

- Studium der Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Mannheim, St. Gallen (CH) und Lüneburg, Diplom-Kaufmann, Dr. rer. pol.
- European Curriculum on Performance Improvement, ISPI-Germany Chapter
- Systemischer Organisationsberater, Beratergruppe Neuwaldegg (BGN)
- INSIGHTS MDI®-Akkreditierung
- Regelmäßige Projekt-Supervision

Publikationen

- Bartscher, T./ Nissen, R. (2019): Changemanagement für Personaler – Die digitale Arbeitswelt mitgestalten, Freiburg/München.
- Bartscher, T./ Nissen, R. (2018): Personalmanagement, in: G. Erdmann, P. Richard (Hrsg.): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, München 2018.
- Bartscher, T./ Nissen, R. (2018): Digitalisierung. Industrie & Arbeit 4.0, in: G. Erdmann, P. Richard (Hrsg.): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, München.
- Bartscher, T./ Nissen, R. (2017): Personalmanagement – Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, 2. Auflage, München.
- Bartscher, T./ Nissen, R. (2017): Personalanpassung – Lehrbrief. DAM, Deutsche Akademie für Management GmbH, Berlin.
- Bartscher, T./ Nissen, R. (2017): Digitalisierung und Arbeit 4.0, Gabler Wirtschaftslexikon, Online Version, Wiesbaden.



Regina Nissen

„Mein Ziel ist es, Menschen zu befähigen, ihre eigenen Stärken zu erkennen und auszubauen.“

Arbeitsschwerpunkte

Personalwirtschaftliche Themenstellungen, komplexe Digitalisierungsprozesse, Vertragsmanagement, strategisches Personalmanagement, virtuelle Lernkonzepte, Autorin für Fach- und Lehrbücher

Berufserfahrung

- Seit 2017 Geschäftsführerin eines Instituts für Arbeit & Digitalisierung
- Seit 2013 Geschäftsführerin eines Instituts für Management & Organisationsberatung
- 2008–2018: wissenschaftliches Institut einer Krankenversicherung für Nutzen und Effizienz im Gesundheitswesen
- Seit 1993 Fachreferentin in einer gesetzlichen Krankenversicherung

Qualifikation

- Studium der Betriebswirtschaft, Diplom-Kauffrau, Hamburg
- Lerncoach-Ausbildung nlpaed – Verband für neurolinguistische Verfahren in Bildung und Erziehung e.V.

Publikationen

- Bartscher, T./ Nissen, R. (2019): Changemanagement für Personaler – Herausforderung Digitalisierung, Freiburg/München (in Druck).
- Bartscher, T./ Nissen, R. (2017): Personalmanagement – Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, Pearson Deutschland GmbH, 2. Auflage, München.
- Bartscher, T./ Nissen, R. (2017): Personalanpassung – Lehrbrief. DAM, Deutsche Akademie für Management GmbH, Berlin.
- Bartscher, T./ Nissen, R. (2017): Strategische Gestaltungsfelder des Personalmanagements, Gabler Wirtschaftslexikon, Online Version, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Bartscher, T./ Nissen, R. (2017): Digitalisierung und Arbeit 4.0, Gabler Wirtschaftslexikon, Online Version, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen	5
1.1 Was also können wir unter Unternehmenskultur verstehen?	5
1.2 Unternehmenskultur: eine Handlungsfrage?!	11
2. Unternehmenskultur gibt Orientierung und Verlässlichkeit	13
2.1 Unternehmensidentitäten	13
2.2 Orientierung in sozialen Systemen – ein Führungsverständnis?	14
2.3 Beständigkeit oder notwendige Veränderung?	15
3. Unternehmenskultur braucht Anpassung	23
3.1 Teamkultur	25
3.2 Innovationskultur	28
4. Unternehmenskultur in Zeiten zunehmender Digitalisierung	30
4.1 Kommunikationskultur	31
4.2 Fehler- und Lernkultur	33
4.3 Fluide Unternehmenskultur	35
5. Unternehmenskultur und zukunftsgerichtete Personalarbeit	38
5.1 Rolle der Personalarbeit	38
5.2 Personalarbeit als Zukunftsmodell?	39
6. Management Summary	41
7. Literatur- und Quellenverzeichnis	43

In dieser Lerneinheit wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Selbstverständlich sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint. Wir bitten dafür um Verständnis.

1. Grundlagen

Kontinuierliche Veränderungen und Anpassungen innerhalb der Unternehmen sind beständige Herausforderungen und keine neuen Phänomene! Dies gilt für die strategische Ausrichtung der Organisation ebenso wie für die Zielanpassung. Aber ganz besonders gilt dies auch für das Selbstverständnis des Unternehmens. Es sind die grundlegenden Fragestellungen, die beantwortet sein wollen. Wofür steht das Unternehmen? Was ist die Handlungsmaxime? Wie sieht das Menschenbild der eigenen Mitarbeiter aus? Welchen Werten fühlt sich das Unternehmen verpflichtet? Und viele weitere Fragen, die sich in Abhängigkeit des Unternehmenskontextes ergeben. All diese Wertebeschreibungen finden sich in der Unternehmenskultur wieder. Häufig wird auch der Begriff Organisationskultur verwendet. Wir werden diese beiden Begriffe in der Ihnen vorliegenden Lerneinheit synonym gebrauchen und Ihnen zunächst unterschiedliche Definitionen anbieten, um auf die Vielschichtigkeit der Begriffe abzielen.

1.1 Was also können wir unter Unternehmenskultur verstehen?

Zunächst einmal ist die Unternehmenskultur ein komplexes und damit ein überaus vielschichtiges Phänomen. Die Organisation wird als ein von Menschen geschaffenes, soziales Konstrukt angesehen. Die erlebte Realität von Werten, Denk- und Verhaltensmustern innerhalb des Unternehmens wird auch durch die Mitarbeiter geprägt und bestimmt. Die Wirkbeziehungen sind dabei reziprok, das bedeutet, dass sich das Verhalten der Mitarbeiter in der Unternehmenskultur niederschlägt, aber auch die Unternehmenskultur, also die Werte, Normen oder Gesinnungen, Einfluss auf den einzelnen Mitarbeiter hat.



Definition: Unternehmenskultur

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und internen Integration erlernt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“¹

Schein gilt als mit seinen Modellen als einer der wichtigsten Wegbereiter der Organisationsentwicklung. Wir werden uns mit einem seiner Modelle, den Ebenen der Unternehmenskultur, noch näher in dieser Lerneinheit befassen.

Die strategische Positionierung, aber auch die beteiligten Akteure eines Unternehmens bestimmen und beeinflussen mit ihren Emotionen und Haltungen die Unternehmenskultur nachhaltig. Insbesondere in Veränderungsprozessen und einer damit verbundenen

¹ Quelle: Edgar Schein: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Campus Verlag, Frankfurt 1995, S.25.

Weiterentwicklung der Unternehmenskultur kann diese einerseits Lernprozesse befördern, sie kann aber auch eine Barriere² darstellen.

Die Definitionen zu Organisationskultur sind vielfältig und zum Teil widersprüchlich³.



Definition: Organisationskultur

Die anthropologische Kulturdefinition von Edward Burnett Tylor (1871) gibt eine erste Orientierung, nach der die Organisationskultur die komplexe Gesamtheit („complex whole“) aller menschlicher Gewohnheiten („habits“) innerhalb einer Organisation umfasst.

„The importance of organizational culture was first described by Elliott Jaques in his 1951 book titled, *The Changing Culture of a Factory*. Jacques invoked culture – described as informal social structures – as a way to explain the failure of formal policies and procedures to resolve the unproductive dynamic between managers and employees at the Glacier Metal Company. Later, the concept was reintroduced to the field by Andrew Pettigrew (1979), whose work pointed to culture as the “social tissue” that contributes to collective sensemaking in organizations. Informal social structures and collective sensemaking are still reflected in modern definitions of organizational culture, although new concepts have been integrated as well. Although there is no widely agreed upon definition, most organizational scholars concur that the core definitional content includes the values, beliefs, and assumptions that are held by the members of an organization and which facilitate shared meaning and guide behavior at varying levels of awareness.“⁴

Aber kommen wir nun zu dem bereits erwähnten Modell nach Edgar Schein. Anknüpfend an kulturanthropologische Überlegungen unterscheidet Schein (1984/1985) drei Ebenen der Unternehmenskultur. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Modell-Ansatz.

² vgl. z.B. Sollberger (2006), S. 74 ff.

³ vgl. z.B. Rathje (2004), S. 60ff; vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 651 ff.; vgl. Kasper/Schmidt (2015), S. 245 ff.

⁴ Danison (2006), S. 4

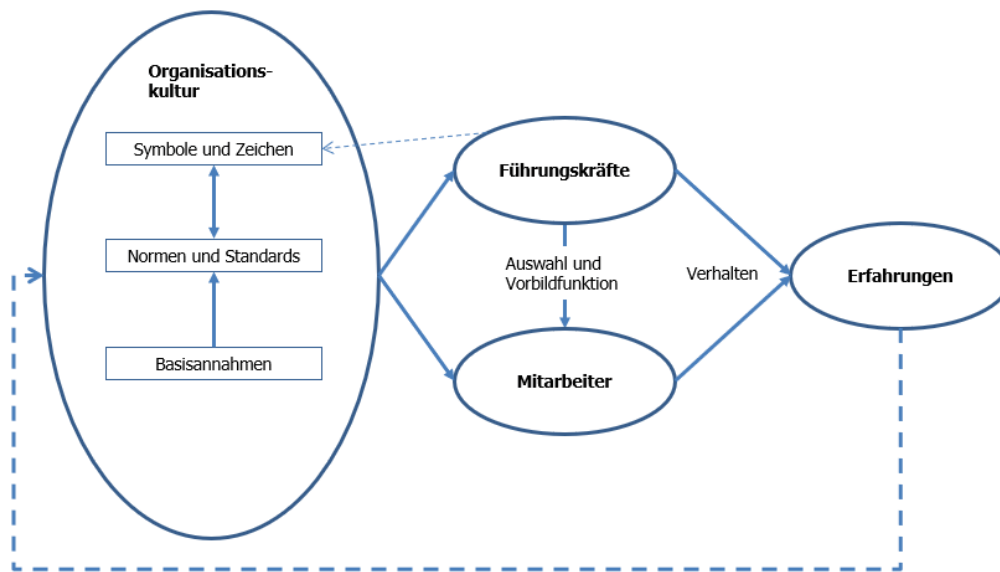


Abb. 1: Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1984/1985) und ihre Verhaltenswirksamkeit⁵

Ausgehend von der sichtbaren Symbol- und Zeichenebene, den sog. Oberflächenphänomenen, müssen die nächsten beiden Ebenen, die der Normen und Standards und die der Basisannahmen bzw. Glaubenssätze, sukzessive und im Rahmen fortlaufender Beobachtungs-, Reflexions- und Interpretationsprozesse erschlossen werden⁶.

Der sichtbare Teil einer Kultur sind die Symbole und Zeichen. Hierzu gehören unmittelbare Aspekte, wie die architektonische Gestaltung von Gebäuden und Räumen, eine etwaige spezifische Bekleidung, die Art und Weise der Begrüßung, der Firmenjargon oder die sonst übliche Form der Sprache. Ebenso gehören zu dieser Beobachtungsebene Rituale, z.B. bei der Aufnahme und Verabschiedung von Mitgliedern oder im täglichen Umgang, wie etwa gemeinsame oder zeitversetzte Mittagspausen. Zu benennen an dieser Stelle sind auch sog. Bekräftigungsriten, wenn beispielsweise der Mitarbeiter des Monats nominiert und dann auch offiziell geehrt wird.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Symbol- und Zeichenebene sind die Legenden und Geschichten etwa über den Firmengründer bzw. die Firmengründung und andere prägende Schlüsselereignisse. Diese Geschichten werden neuen Mitgliedern und Geschäftspartnern meist in geselliger Runde erzählt, um auf einprägsame Weise zu vermitteln, worauf es in diesem sozialen System besonders ankommt. Symbolen und Zeichen kommt damit die Aufgabe zu, „... den schwer fassbaren, wenig bewussten Komplex von Annahmen, Interpretationsmustern und Wertvorstellungen zu repräsentieren, lebendig zu erhalten, weiter auszubauen und, was besonders wichtig ist, an neue Mitglieder weiterzugeben“⁷. Der sichtbare Teil der Organisationskultur ist in seiner Bedeutung damit nur vollumfänglich zu verstehen, wenn man die beiden tieferliegenden Ebenen ebenfalls in die Betrachtung mit einbezieht.

⁵ Bartscher (2016), S. 67, in Anlehnung an Schein (1984) S. 4 ff.

⁶ vgl. Schein (1984), S. 4 ff.; vgl. Schein (1985), S. 23 ff.; vgl. Denison (2006), S. 4 ff.; vgl. auch Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 654 ff.; vgl. Kasper/Schmidt (2015), S. 245 ff., vgl. Bartscher/Nissen (2017), S. 335.

⁷ Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 654.

Die mittlere Ebene im Modell von Schein bilden die Normen und Standards. Diese beinhalten geschriebene, aber vor allem auch ungeschriebene Verhaltensregeln, Gebote und Verbote, die beim täglichen Handeln in der und für die Organisation Orientierung verleihen. Sie helfen den Mitgliedern beim Abwägen des eigenen Handelns und bei der Erwartung und Einschätzung des Handelns von anderen. Offizielle Unternehmensleitsätze und Compliance-Regeln sind die sichtbaren Elemente dieser Ebene. Bedeutsamer, weil verhaltenswirksamer, sind jedoch die nicht formell kodifizierten Verhaltenserwartungen, wie etwa die Umgangsregeln zwischen den Mitgliedern. Sie repräsentieren letztlich die unterschwellig in einer Organisation gültigen Wertvorstellungen und konkretisieren diese. Sie regulieren also einerseits das Verhalten der Mitglieder untereinander, wie etwa die unausgesprochene Empfehlung: „Stimme dem Chef zu und erledige die Dinge dann auf deine Weise“. Andererseits wird auch das Verhalten gegenüber den formalen Regelungen übersetzt. Beispielsweise kann offiziell die Norm gelten: „Wir geben immer unser Bestes“, informell gilt aber: „Arbeite nicht mehr als die anderen und achte das übliche Arbeitspensum“. Das Einhalten der Verhaltensstandards wird geschätzt, häufig explizit belohnt. Abweichungen werden hingegen direkt oder indirekt sanktioniert.

Die tiefste Ebene einer Kultur sind deren mentale Modelle bzw. grundlegende Glaubenssätze, die tiefverankerten „... Orientierungs- und Überzeugungsmuster, die die Wahrnehmung und das Handeln leiten. Es sind dies die selbstverständlichen Orientierungslinien organisationalen Handelns, die gewöhnlich ganz automatisch, ohne darüber nachzudenken, ja meist ohne sie benennen zu können, verfolgt werden“⁸.

Schein ordnet den Basisannahmen sechs Grundthemen zu, deren Beantwortung bzw. Bewältigung für jeden Menschen von existenzieller Bedeutung ist⁹:

1. Annahmen über die Umwelt: Ist diese übermächtig, bedrohlich, herausfordernd oder bezwingbar?
2. Vorstellungen über die Wahrheit: Was soll die Grundlage für Entscheidungen bilden? Sind es Traditionen, sind es Autoritäten, sind es Fakten? Orientieren wir uns an den Wissenschaften, dem Pragmatismus oder am Prinzip „Versuch und Irrtum“?
3. Vorstellungen über die Zeit: Welcher Zeitrhythmus wird im jeweiligen sozialen System gelebt? Wie wird mit Zeit umgegangen, wie wird sie bewirtschaftet? Wann ist es etwas zu spät, wann zu früh?
4. Annahmen über die Natur des Menschen: Sind Menschen von Natur aus gut oder schlecht, oder werden sie aufgrund der Umstände in die eine oder andere Richtung geformt? Sind Menschen eher arbeitsscheu oder sind sie grundsätzlich neugierig und damit auch leistungsbereit?
5. Annahmen über die Natur menschlichen Handelns: Sind Dinge tatkräftig selbst in die Hand zu nehmen oder ist es wichtiger, abzuwarten und sich dann anzupassen? Was wird überhaupt als Arbeit definiert? Darf man Freude dabei empfinden oder sind lediglich Leid und Mühsal kennzeichnend? Ist beruflicher Erfolg überwiegend Glückssache oder über individuelle Leistung erzielbar?

⁸ Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 658.

⁹ vgl. Schein (1985), S. 73 ff.; vgl. auch Kluckhohn/Strodtbeck (1961).

- Annahmen über die Natur zwischenmenschlicher Beziehungen: Welche Ordnung soll sozialen Beziehungen zugrunde liegen – nach Herkunft, Alter, Geschlecht oder nach Erfolg? Sind Emotionen am Arbeitsplatz zulässig oder soll lediglich eine sachorientierte Atmosphäre vorherrschen? Soll zwischen Dienstlichem und Privatem getrennt werden? Kann man anderen vertrauen oder muss man sich eher in Acht nehmen? Was kennzeichnet zwischenmenschliche Beziehungen: Wettbewerb oder Kooperation?

Die Basisannahmen, die für das jeweilige Unternehmen prägend sind, entwickeln sich unbewusst und ungeplant. Sie entstehen dabei nicht isoliert nebeneinander, sondern münden im Verlaufe ihrer Entwicklung in eine Gesamtheit, in ein mehr oder weniger in sich stimmiges Muster. Sie formen zusammen dann eine Art Weltbild. Letzteres und die daraus abgeleiteten Verhaltensstandards nehmen Einfluss auf die Prioritäten des Handelns in und für die Organisation. Sie steuern die Wahrnehmung, selektieren Informationen und sie ermöglichen es, eigenes und fremdes Handeln zu interpretieren.

Eine Weiterentwicklung dieses Modelles von Schein beschreibt Hatch (1993)¹⁰ in der nachfolgend gezeigten Abbildung:

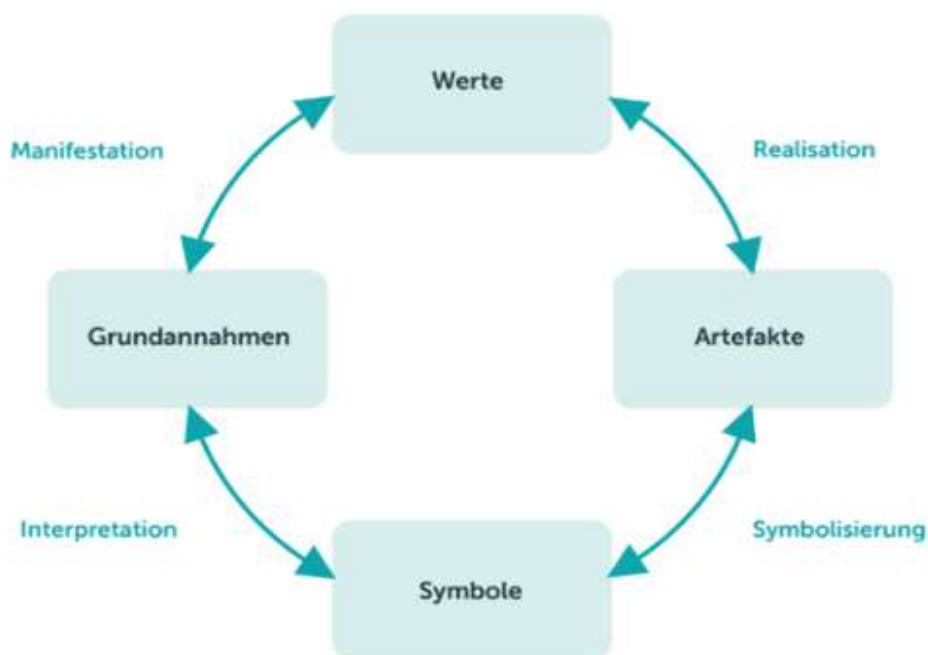


Abb. 2: Elemente der kulturellen Dynamik nach Hatch (1993).

¹⁰ Vgl. Hatch (1993), abrufbar unter <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/abgerufen> am 11.12.2018.

Sie ergänzt das 3-Ebenen-Modell von Schein um die zueinanderstehenden Prozesse und erweitert ihr Modell um eine vierte Ebene. Die einzelnen Prozessschritte werden in der nachfolgenden Übersicht dargestellt und in ihrer Merkmalausprägung skizziert.

Phase	Merkmal	Prozess
Manifestation	Entstehung von ersten kulturellen Eigenheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Sinneswahrnehmungen • Kognitionen Emotionen
Realisation	Wahrnehmung von Mustern	Bewusstwerdung, das kulturelle Merkmale existieren
Interpretation	inhaltliche Deutung der kulturellen Merkmale	Erste explizite, also „bewusste“ Interpretationen von Wertvorstellungen, die als Maßstab für künftige Handlungen und Interpretationen von Geschehnissen herangezogen werden
Symbolisierung	Übertragung der kulturellen Merkmale in Symbole, Rituale, Gewohnheiten	Aufnahme der entstandenen Wertvorstellungen in eine Art „Symbolhaushalt“ zur Stabilisierung des Systems

Abb. 3: Darstellung der Prozesse und ihre Merkmalausprägung¹¹.

Da dieses Modell auch die Prozesse beschreibt, ist es durchaus auch geeignet für die Erstellung von Kulturanalysen bzw. Kulturinterventionen. Egal in welcher Richtung Sie das Modell „lesen“ – mit oder gegen den Uhrzeigersinn –, es ergibt sich in der Interpretation so etwas wie ein historischer Kontext, der das Entstehen einer Unternehmenskultur beschreiben und erklären kann.



Fazit

Die dargestellten Modelle, sowohl von Schein als auch von Hatch, dienen der thematischen Zuordnung der eigenen Unternehmenskultur. Sie ermöglichen eine Verortung der von uns in unseren Unternehmen erlebten kulturellen Werte und Vorstellungen. Sie liefern darüber hinaus eine Erklärung der historisch gewachsenen Gewohnheiten innerhalb des Unternehmens und helfen, Erlebtes zu verstehen.

¹¹ o.V. <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/> abgerufen am 28.11.2018.

4. Unternehmenskultur in Zeiten zunehmender Digitalisierung

In der Literatur werden u.a. die nachfolgenden charakteristischen Merkmale einer Unternehmenskultur benannt:

- Die Organisationskultur ist **implizit**. Sie repräsentiert Überzeugungen, die von den Organisationsmitgliedern mehr oder weniger unbewusst gemeinsam geteilt werden und so das Selbstverständnis der Organisation prägen. Diese Überzeugungen liegen als selbstverständliche Annahmen dem täglichen Handeln zu Grunde und werden so zu vertrauter Alltagspraxis. Über diese wird in der Regel nicht explizit nachgedacht, sie werden einfach gelebt.
- Kultur ist ein **kollektives** Phänomen und umfasst gemeinsame Orientierungen, Werte, Handlungsmuster usw., welche das Handeln der einzelnen Mitglieder bestimmen. Kultur befördert ein in Teilen kohärentes organisatorisches Handeln. Die Organisationsmitglieder tun in Teilen das und glauben in Teilen das, was auch andere tun und glauben.
- Die Organisationskultur repräsentiert ein **konzeptionelles** Grundverständnis. Dieses vermittelt den Mitgliedern Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt, indem es Erklärungsmuster für die Selektion und Interpretation von Ereignissen anbietet und adäquate Reaktionsweisen aufzeigt. Die Organisationsmitglieder können sich auf dieser Basis ein Bild von der (Arbeits-)Welt verschaffen.
- Organisationskulturen prägen **emotional**. Sie beeinflussen und normieren, was in sozialen Systemen als angenehm und als unangenehm empfunden wird, was mit Geduld ertragen und was aggressiv zurückgewiesen wird, ja sogar was gehasst und was geliebt wird. Insoweit prägt Kultur ganzheitlich, nicht nur analytisch und kognitiv.
- Organisationskulturen sind das Ergebnis **historischer** Lernprozesse. Letztere entstehen aus dem Umgang mit und der Bewältigung von Herausforderungen innerhalb und außerhalb der Organisation. Insoweit ist Kultur eine geronnene Erfahrung, ein kollektiver Wissensvorrat, der die Entwicklungsgeschichte der Organisation widerspiegelt. Im Laufe der Zeit schälen sich bevorzugte Wege der Analyse, der Hypothesenbildung und des Problemlösens heraus, die schließlich als kollektive Orientierungsmuster zur Grundlage organisatorischen Handelns werden. Dies bedeutet allerdings auch, dass Organisationskulturen nicht statisch sind, sondern sich in Bewegung befinden. Sie entwickeln sich aus Lernprozessen und bewirken zukünftige Lernprozesse, wenn sich neue Herausforderungen stellen, die mit den bewährten Handlungsmustern nicht bewältigt werden können.
- Kulturen werden **interaktiv** vermittelt, also in Sozialisationsprozessen. Sie werden somit von den Mitgliedern nicht bewusst erlernt. Organisationen entwickeln Formate und Praktiken, die diesen verdeutlichen, wie im Sinne der kulturellen Tradition zu handeln ist. Symbole sind hierbei von herausgehobener Bedeutung bei allen Formen der verbalen und nonverbalen Kommunikation.

Aus funktionalistischer Perspektive betrachtet, bedient die Organisationskultur damit vier Wirkfelder, die für den Bestand und die Handlungsfähigkeit sozialer Systeme zentral sind. Zum einen bewirkt sie eine **Komplexitätsreduktion** und ermöglicht somit ein zeitnahes Routinehandeln. Grundlegende Überzeugungen dienen als Filter für die Wahrnehmung und bewirken eine schnelle Vorsortierung der Fülle von Informationen in „relevant“ und „nicht relevant“.

Die kollektiven Denkmuster bestimmen, wie mit den Informationen in der jeweiligen Situation umzugehen ist und stellen situationsspezifische Handlungsanweisungen bereit, die mit Hilfe der entwickelten Verhaltensmuster rasch in Taten umgesetzt werden können. Zum anderen erleichtert die Organisationskultur das **koordinierte Handeln** unter den Mitgliedern. Die kollektiv geteilten, grundlegenden Überzeugungen dienen als Orientierungsraster. Sie vermitteln ihnen eine gemeinsame Sinnbasis, erleichtern die Kommunikationsprozesse zwischen ihnen und erhöhen so die Wahrscheinlichkeit für ein aufeinander abgestimmtes (Leistungs-)Verhalten.

Des Weiteren hat die Organisationskultur Einfluss auf das **Ausmaß der Identifikation** der Mitglieder mit ihrer Organisation und damit auch auf deren Motivation und Leistungsbereitschaft. Je nach Ausgestaltung der grundlegenden Überzeugungen kann die Identifikation hoch, mittel oder auch gering sein.

Organisationskulturen bedienen schließlich das menschliche Bedürfnis nach gradueller **Verhaltenssicherheit und Kontinuität**. Die entwickelten Denk- und Verhaltensmuster sind die Basis für routiniertes Handeln. Nicht jeder Arbeitsablauf muss neu überdacht und entwickelt werden. Sie schreiben damit letztlich die in der Vergangenheit bewährten Erfolgs- und Misserfolgsrezepte in die Gegenwart und in die nähere Zukunft fort.



Praxistipp: kulturkonzeptionelle Überlegungen

Die Praxisrelevanz der kulturkonzeptionellen Überlegungen ist auch Inhalt des nachfolgenden Beitrages: <https://www.youtube.com/watch?v=pQuSEnpo7Vw>. Dieser gibt einen guten Überblick.

4.1 Kommunikationskultur

In Organisationen herrscht in der Regel eine für das Unternehmen typische Kommunikationskultur vor. Diese ist häufig über einen längeren Zeitraum hinweg gewachsen und hat einen ganz eigenen Charakter entwickelt. Was können wir also unter Kommunikationskultur verstehen?



Definition: Kommunikationskultur

„Sie bringt die gewachsenen, ungeschriebenen und auch fixierten Werte und Normen einer Organisation zum Ausdruck, ist im besten Fall Spiegel desselben. Als solche ist sie für das Erkennen und Geltendmachen moralischer Ansprüche von zentraler Bedeutung.“⁵²

Ob die im Unternehmen gelebte Kommunikationskultur, also die Art und Weise der Informationsweitergabe, des kommunikativen Miteinanders, zeitgemäß ist, muss jede Organisation für sich beantworten. Klar ist aber auch, dass in Zeiten zunehmender immer schneller voranschreitender Digitalisierung dem Kommunikationsverhalten eine immer größere Bedeutung beigemessen wird. Von allen Mitarbeitern wird ein schnelles Agieren oder Reagieren erwartet und dass auf Basis fundierter Informationen schnelle, zielführende Entscheidungen getroffen werden. Hierbei kommt insbesondere den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu. Sind sie es doch, die den Mitarbeitern durch transparente und glaubwürdige Entscheidungen Verlässlichkeit bieten und sie in ihrer Arbeit unterstützen und befördern. Werte wie Ehrlichkeit, Offenheit und Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber zu leben, fördert die Zusammenarbeit und steigert damit auch die Effektivität.

Viele Unternehmen wählen den Weg der flachen Hierarchien. Sie sorgen für kurze Informations- und Entscheidungswege und forcieren einen dialogorientierten Austausch. Damit verbunden können Feedback-Gespräche und Mitarbeitergespräche etabliert werden, die den gegenseitigen Austausch noch verstärken.

Eine derartige Kommunikationskultur kann Mitarbeiter binden, Motivation und Effizienz steigern und insgesamt Hochleistung ermöglichen.

„Eine Kultur der Kommunikation bringt Mitarbeiter dazu, mehr in ihren Arbeitsplatz zu investieren. Es gibt ihnen das Gefühl, dass sie geschätzt werden, eine wesentliche Rolle spielen, und stärkt das Selbstbewusstsein. Das inspiriert Ihre Mitarbeiter, mehr zu geben, schafft eine positive Einstellung, die produktive Arbeit fördert, und senkt die Mitarbeiter-Fluktuation.“⁵³



Praxistipp: Kommunikation als Kultur etablieren

Informieren Sie die Verantwortlichen, aber auch die Mitarbeiter umfassend und zeitnah. Geben Sie wichtige Informationen vollständig weiter, so verhindern Sie die Lückenausfüllung durch Flurfunk und Gerüchte.

⁵² Dobiasch (2014), S.25.

⁵³ Couto (2018), abrufbar unter: <https://www.hausdesstiftens.org/praxistipp/instrumente-zur-foerderung-der-kommunikationskultur/abgerufen-am-01.12.2018>.

Überdenken Sie Ihr eigenes Kommunikationsverhalten. Ein dialogorientiertes Kommunizieren erleichtert den Umgang miteinander und bestärkt darin, mögliche Konflikte erst gar nicht entstehen zu lassen.

Nutzen Sie Feedback und Nachfragen, um an sich zu arbeiten und das eigene Kommunikationsverhalten zu verbessern. Gehen Sie dabei auch professionell mit möglicher Kritik um.

Kommunizieren Sie authentisch und bleiben Sie sich selbst treu.

Couto gibt hierzu folgenden Ratschläge:

„Hier einige gute Hinweise aus der modernen Psychologie, die Sie in Ihre Form, zu kommunizieren, einbinden können, um einerseits besser zu verstehen und andererseits besser von Ihren Kollegen verstanden zu werden.

- Sag, was du meinst, und meine, was du sagst! Seien Sie direkt und ehrlich, tanzen Sie nicht um das Thema herum und spielen Sie keine Spielchen.
- Nicken Sie, lächeln Sie oder machen Sie gelegentlich positive Äußerungen oder geben Antworten, die Ihrem Gegenüber signalisieren, dass Sie aufmerksam sind.
- Warten Sie – ohne zu unterbrechen – ab, bis Ihr Gesprächspartner einen Gedanken abgeschlossen hat, und bringen Sie erst dann Ihre eigenen Ideen vor.
- Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie die Botschaft verstehen, stellen Sie Fragen und bemühen sich um eine Klärung.
- Beschreiben Sie in eigenen Worten, was Sie gehört haben, damit der Absender sicher sein kann, dass Sie ihn richtig verstanden haben.
- Bitten Sie um Feedback, um sicherzustellen, dass die von Ihnen übermittelte Botschaft korrekt angekommen ist.“⁵⁴

4.2 Fehler- und Lernkultur

Fehler passieren immer, immer wieder und überall. Jeder Mensch begeht Fehler, das ist allgemein bekannt. Aber wie mit Fehlern in einem Unternehmen umgegangen wird, das ist die Frage, mit der wir uns in diesem Abschnitt beschäftigen wollen. Um es klar vorwegzunehmen, wir sagen: Jeder Fehler ist eine Chance zur Verbesserung und trägt zu einer stabilen Unternehmenskultur bei! Dies aber nur, wenn es im Unternehmen ein klares Bekenntnis zu einer Fehler-, und noch viel wichtiger, einer daraus resultierenden Lernkultur gibt.

⁵⁴ Couto (2018), abrufbar unter: <https://www.hausdesstiftens.org/praxistipp/instrumente-zur-foerderung-der-kommunikationskultur/abgerufen-am-01.12.2018>.

Wie kommen wir nun zu dieser Haltung?

Zunächst einmal kennen wir alle die Situation noch aus unserer Schulzeit. Wir haben Fehler gemacht, falsche Antworten gegeben und wurden direkt dafür bestraft. In schriftlichen Arbeiten mit roten Markierungen, die deutlich ein „seht her, hier ist ein Fehler!“ signalisierten, in mündlichen Beiträgen mit häufig abwertenden oder despektierlichen Kommentaren. Aber in allen Fällen mit schlechten Noten. Dieses erlernte Verhalten, mit Fehlern umzugehen, tragen wir häufig bis ins Erwachsenenalter mit uns herum. In den Unternehmen führt dieses Verhalten einerseits zu „Vertuschungen“ von Fehlern, andererseits zum Anprangern von Fehlern. Beide Reaktionen auf Fehler sind im Kern dem Unternehmen nicht dienlich.

Aber gerade in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung ist es für Unternehmen und ihre Mitarbeiter erforderlich, mutig Entscheidungen zu treffen, auch wenn sich diese als Fehler oder Fehlentscheidung herausstellen sollten. Unternehmen haben folglich ein großes Interesse daran, dass ihre Mitarbeiter innovative, ggf. sogar unkonventionelle Entscheidungen treffen, und dabei den Mut aufbringen, auch Fehler machen zu dürfen. Entscheidend dabei ist, dass aus der Fehlerkultur eine Lernkultur wird. Also jeder Fehler genutzt wird, aus diesem zu lernen und zukünftig besser zu werden.

**Praxistipp: Lernkultur etablieren****Begreifen Sie einen Fehler als Chance**

Hilfreich ist es, wenn Sie den konstruktiven Umgang mit Fehlern in der Unternehmenskultur verankern. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern – und sich selbst –, dass sie Fehler als erzielte Ergebnisse ansehen dürfen, als Möglichkeit zu lernen – mit dem Ziel, die Qualität zu verbessern, den Kunden mehr Leistung zu bieten und die Entwicklungsfähigkeit zu steigern. Fehler weisen auf einen bestehenden Lernbedarf hin, auf die Chance, sich weiterzuentwickeln.

Kein Fehler ohne Verbesserungsvorschlag

Konkret bedeutet dies, dass ab sofort keine Fehler mehr genannt werden, ohne einen konstruktiven Verbesserungsvorschlag zu unterbreiten. Voraussetzung dafür ist die detaillierte Fehleranalyse – ein Beispiel: Einer Ihrer Verkäufer hat einen wichtigen Kundentermin verpasst.

Die Analyse ergibt: Der Innendienst hat dem Verkäufer einen falschen Termin mitgeteilt, das wiederum ist zurückzuführen auf einen Fehler in der Terminverwaltungssoftware. Die Software wird überprüft – in Zukunft wird der Innendienst Kundentermine mit noch mehr Sorgfalt überprüfen, also Termine nach Eintrag in die Software dem Kunden gegenüber nochmals bestätigen. So lassen sich Terminfehler frühzeitig erkennen.

Das heißt: Nicht der Fehler, das Symptom, wird bekämpft und ausgemerzt, sondern die Ursache.

Etablieren Sie eine produktive Streitkultur

Fehler werden zumeist als Ausgangspunkt für die Streitfrage angesehen, wer denn nun die Schuld trägt. Der Schuldige kann „verhaftet“, bestraft und an den Pranger gestellt werden. An dem Streit, wer die Schuld hat, ist schon so manches Team zerbrochen.

Besser ist: Streiten Sie bei einem Fehler konstruktiv darüber, welches der beste Weg zur Problemlösung ist. Entwickeln Sie positive, in die Zukunft gerichtete Lösungsenergie.

Initiieren Sie ein Lernmeeting

Viele Meetings stehen unter der folgenden Fragestellung: Was ist schiefgelaufen? Gehen Sie einmal einen anderen Weg: Veranstalten Sie ein Meeting oder ein Brainstorming mit Ihren Mitarbeitern, in dem Sie besprechen, welche Lernchancen Ihr Alltag am Arbeitsplatz, in der Abteilung, im Unternehmen bietet. Ein Beispiel: Jeder Mitarbeiter benennt von sich aus einen Fehler, der ihm unterlaufen ist – und schlägt vor, wie sich daraus ein Verbesserungsvorschlag ableiten lässt: Der Fehler als Lernchance!

Die meisten Fehler sind Folge von Entscheidungen, die ein Mitarbeiter getroffen hat. Es mag die falsche Entscheidung gewesen sein, aber sie geschah ohne böse Absicht. Fehler unterlaufen und passieren, wenn man lernen und sich entwickeln will. Fehler sind ganz offensichtlich der Preis für unsere Entwicklung.

Hat sich Ihr Team diese Einstellung erarbeitet, bewertet es Fehler anders: Er wird als Symptom definiert, dessen Ursache das Team auf die Spur kommen will.⁵⁵

„...Indem wir Reflexionsräume für die Analyse schaffen, bringen wir die Organisation voran. Wir müssen uns Zeit nehmen für das Lernen aus Fehlern, nicht für das Fehler machen. Peter M. Senge hat hier den Begriff des Team-Learning geprägt. Überträgt man die Gedanken Senges, bedeuten sie vereinfacht gesagt: Wir müssen nicht nur über Fehler reden, sondern daraus im Dialog auch ableiten, was sie für unser zukünftiges Verhalten bedeuten. Dieser Dialog muss einerseits formalisiert über feste Reflexionsräume im Tagesgeschäft gefördert werden. Gleichzeitig müssen Teams aber auch die Fähigkeit aufbauen, diese Reflexionsschleifen aktiv und spontan einzufordern, wenn sie bemerken, dass etwas schief läuft. Diese Reflexion erlaubt es auch, eine positivere Haltung einzunehmen: Systemisch gesprochen schreiben wir dem Problem (dem erkannten Fehler) eine neue, positive Eigenschaft zu. Wir müssen jedoch noch einen Schritt weiter gehen und auch wieder lernen, Erfolge zu feiern.“⁵⁶

4.3 Fluide Unternehmenskultur

Der Begriff „fluide“ beschreibt im Zusammenhang mit der Kulturdiskussion insbesondere die stetige Anpassungsnotwendigkeit auch der Unternehmenskultur. Alles ist im Fluss, so auch die nach innen und außen getragenen Unternehmenswerte.

Wir wollen dies einmal am Thema „Führungsverhalten“ verdeutlichen. Digitalisierung verlangt eine neue Art der Führung, denn Digitalisierung und Automatisierung haben unsere Welt verändert. Entwicklungen vollziehen sich im Zuge der exponentiellen technologischen Entwicklung immer schneller und Menschen reagieren unterschiedlich auf diese Veränderungen. Die einen begrüßen sie mit Euphorie und entdecken in ihnen phantastische Chancen, den anderen bereitet sie Unbehagen oder gar Angst, eines Tages nicht mehr

⁵⁵ Quelle: Claus Lorenzen und Patric P. Kutscher: <http://www.lorenzen-vertrieb.de/verkaufstipps/team/lernkultur/2018>, abgerufen am 02.12.2018.

⁵⁶ vgl. Krüger (2018), S.94.

gebraucht zu werden. Was muss herausragende Führung heute leisten, um Menschen Orientierung zu geben? Wie sollten Manager ihr Führungsverhalten an die neue Situation anpassen? Und warum schreibt die Digitalisierung nach einer neuen Art der Führung, nach Führung durch Reputation?



Beispiel: Digitalisierung verlangt eine neue Art der Führung

Das Industriezeitalter: Führen durch hierarchische Macht

Bedauerlicherweise erinnert Führung heutzutage vielerorts noch an das beginnende Industriezeitalter. Seinerzeit waren Mitarbeiter gefragt, pünktlich zu erscheinen, ihren Job zu machen, sich möglichst wenig mit Kollegen auszutauschen und diszipliniert ihre Aufgaben zu erfüllen. Dementsprechend war Führung ausgerichtet auf rigide Vorgaben, autoritären Duktus, Kontrolle voller Misstrauen und Androhung von negativen Konsequenzen. Die Folge dieses Führungsstils? Angst und Unsicherheit.

Die Wissensgesellschaft: Führen durch Beeinflussen

Seit gut 20 Jahren hat sich herumgesprochen, dass Führen ohne emotionale Intelligenz nicht funktioniert. In der Wissensgesellschaft sind nicht mehr die tüchtigsten Hände, sondern die klügsten Köpfe gefragt. Und die wollen mitgenommen und eingebunden werden. Also wird beeinflusst, was das Zeug hält. Der Manager hat sich zum Motivator – manchmal auch Manipulator – und Coach weiterentwickelt, der dem Mitarbeiter zeigt, wie er seine Einstellungen, sein Denken und sein Handeln mit den Unternehmenszielen bestmöglich zur Deckung bringen kann. Doch den innersten Kern ihrer Mitarbeiter erreichen viele Führungskräfte dadurch nicht wirklich. Diese Zeiten haben sich geändert und Umdenken ist gefragt.

Das digitale Zeitalter: Führen durch Reputation

Das Internet hat für eine schnelle, weltweite Vernetzung von Gleichgesinnten gesorgt. Binnen kürzester Zeit entstehen neue Märkte jenseits traditioneller Absatzkanäle. Revolutionäre Geschäftsmodelle disruptieren traditionelle Player innerhalb eines Augenaufschlags. Diese veränderte Ausgangslage erfordert ein neues Denken und neue Formen des sozialen Umgangs: Wir brauchen eine höhere geistige Flexibilität. Gleichzeitig sorgt die Digitalisierung für eine größere Sehnsucht nach zwischenmenschlicher Wärme im direkten Kontakt. Willkommen im Zeitalter des Führens durch Reputation!

Die Führungskraft der digitalen Zukunft spricht neben dem Kopf der Mitarbeiter vor allem auch deren Herz an. Doch wie soll das gehen, ohne in oberflächliches „Schickimicki“ zu verfallen? Der Manager von morgen muss mehr Ermöglicher statt Allwissender sein. Er kann gar nicht mehr alle Lösungen selbst kennen. Vielmehr sieht er sich in der Verantwortung, den Prozess zur Lösungsfindung unter Einbeziehung aller bestmöglich zu organisieren. Hierbei sind echtes Interesse und exzellente Fragen Kernkompetenz Nummer eins. Und Demut wird zur wichtigsten Tugend jenseits aller Hierarchien und Positionen. So entsteht soziale Dichte, der innerste Kern der Mitarbeiter wird endlich erreicht und die Kultur einer Organisation auf authentische Art und Weise gestärkt.

„Culture eats strategy for breakfast“, hat Peter Drucker einmal so treffend formuliert. Kultur wird durch vorbildhaftes Verhalten untereinander geprägt. Vertrauen ersetzt hierbei Misstrauen oder gar Mikromanagement. Ehrlichkeit und Integrität werden wichtiger als Sollerfüllung und Null-Fehler-Toleranz. Und plötzlich finden sich Mitarbeiter in einer Welt wieder, in der sie sich tatsächlich verwirklichen können. In der Querdenken nicht nur erlaubt, sondern auch gefordert ist und Spaß bereitet. In der persönliche Weiterentwicklung selbstverständlich wird, um eine neue Aufgabe oder Rolle zu übernehmen, sobald der alte Job überflüssig geworden ist. In der sich alle Beteiligten mit dem Unternehmenszweck identifizieren können, Motivation von innen kommt und Sog erzeugt wird statt Druck. Und „last but not least“ in einer Welt, in der Freiheit herrscht, die in Verantwortung ausgeübt wird. In dieser Welt entstehen die Geschäftsmodelle, die die Kunden von morgen begeistern.⁵⁷

⁵⁷ Quelle: Jörg Hawlitzcek, COMPUTERWOCHE, 14.09.2018 (<https://www.computerwoche.de/a/digitalisierung-verlangt-eine-neue-art-der-fuehrung,3330710>; abgerufen am 12.11.2018).