

... ENTSTEHT PRIMÄR DURCH DIE MITARBEITER.



Durch wen sonst? Kommunikationskultur ist Bestandteil der Unternehmenskultur, und somit ist sie definiert als die Gesamtheit aller gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen, welche die Kommunikation jedweder Form im Unternehmen prägen. Es gibt keine Abwesenheit von handlungsprägenden Kulturmerkmalen. Kultur ist immer da. Die Frage ist nur, ob sie auch zielführend ist und dem Unternehmen hilft, seinen strategischen Auftrag zu erfüllen. Ob sie eine widerspruchsfreie und stringente Kommunikation ermöglicht, die die Menschen auch erreicht.

Zweifel sind angebracht, denn vielfach ist Kultur nicht das Ergebnis eines durchdachten, systematischen Prozesses. Die Normen und Werte, nach denen gehandelt wird, sind häufig das Resultat eines zufallsgetriebenen evolutorischen „Vor-sich-hin-Arbeitens“ über einen langen Zeitraum: „Das haben wir immer schon so gemacht.“

Wie aber entsteht Kultur? Nicht alleine in den Köpfen der Unternehmensleitung. Von dort kommt der Impuls eines Kulturveränderungsprozesses. Das Zielbild einer Wunschkultur, gegossen in Unternehmensgrundsätze. Dann aber kommt es auf die Belegschaft an. Von ihr ist es abhängig, ob im Unternehmen Prozesse tatsächlich funktionieren. Die Menschen im Unternehmen überführen ambitionierte Strategien und Pläne ins betriebliche Alltagsleben. Mitarbeiter akzeptieren neue Werte, Normen

und Einstellungen und handeln danach – oder eben auch nicht. Im ersten Fall entsteht eine neue Kultur, und im zweiten Fall bleibt es bei der bestehenden, mit allen Risiken aus der mangelnden Kompatibilität von Strategie und Unternehmenskultur. Strategien können so scheitern.

Eine neue Kultur entsteht nicht durch die Worte der Unternehmensleitung. Sie entsteht durch die Umsetzung durch das Gros der Belegschaft. Von der Geschäftsführung geht die Initiative aus. Sie setzt einen systematischen Veränderungsprozess auf und steuert diesen. Flankiert durch vorbildliches Verhalten aller Führungskräfte und unterstützt von einem Regelwerk, welches richtiges Verhalten fordert und belohnt, wird mit der Zeit eine neue Kultur entstehen – durch verändertes Verhalten aller. ●

FRANK WEBER, Inhaber von weber.advisory und Partner der Satya Gruppe, konzentriert sich als Unternehmensberater auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Weber ist zudem Hochschuldozent für Change-Management, Leadership sowie Organisationskultur.