

SCHWERPUNKT DEMOKRATISCHES UNTERNEHMEN

ERFOLGSFAKTOR UNTERNEHMENSKULTUR – ALLES ANDERE ALS GEDÖNS

von Frank Weber

Unternehmenskultur ist ein Faktor für unternehmerischen Erfolg. Bedingt durch den demografischen Wandel gewinnt sie zunehmend an Bedeutung. Die Beschäftigung mit Unternehmenskultur ist daher dringend geboten.

Viele neue Strategien versanden. Ursächlich ist häufig die mangelnde Kompatibilität von Strategie und Unternehmenskultur: Wenn das tägliche Handeln im Unternehmen von anderen Werten und Einstellungen geprägt wird als von solchen, die zum Umsetzen der Strategie nötig wären, scheitert jeder strategische Plan.

Vielfach ist auch schwer zu akzeptieren, dass ein „soft factor“ die Umsetzung einer Strategie verhindern kann. An einem Beispiel: Vor 20 Jahren haben sich viele Menschen für einen Arbeitsplatz in einer Bank entschieden, weil sie die Vorzüge der Kulturausprägung „Hierarchie“ schätzten.

Dem Schaubild können Sie entnehmen, vor welchem Kulturwandel beispielsweise der neue

Vorstandsvorsitzende etwa einer Bank oder Sparkasse steht, der diese zu einem stark vertriebsorientierten Unternehmen umbauen möchte. Anstatt nach den unternehmenskulturellen Grundlagen hierfür zu fragen, wundert er sich, dass die „Vertriebsmannschaft“ einfach keine besseren Zahlen schreibt und vieles beim Alten bleibt. Sie kann einfach nicht anders; die Mannschaft ist von anderen Werten und Einstellungen geprägt – bislang.

Kultur lässt sich wandeln. Sie entsteht dabei durch die Mitarbeiter; durch die Gesamtheit aller gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen, welche das Handeln im Unternehmen prägen. Wenn Kultur durch Mitarbeiter entsteht, dann ist sie also ein Ergebnis von unternehmerischer Demokratie oder betrieblicher Mitbestimmung?

Nein! Denn es gibt keine Abwesenheit von handlungsprägenden Kulturmerkmalen. Kul-

tur ist immer da. Die Frage ist nur, ob sie auch zielführend ist und dem Unternehmen hilft, seinen strategischen Auftrag zu erfüllen. Hieran sind Zweifel 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 „Vorsichhinarbeitens“ über einen langen Zeitraum – „Das haben wir

denn wir leben in einer Zeit, in der (hoch-)qualifizierte Mitarbeiter zum Engpass der weiteren Unternehmensentwicklung werden – mehr noch als Kapital. Die Wettbewerbsfähigkeit wird maßgeblich von der Fähigkeit beeinflusst werden, attraktiver Arbeitgeber zu sein.

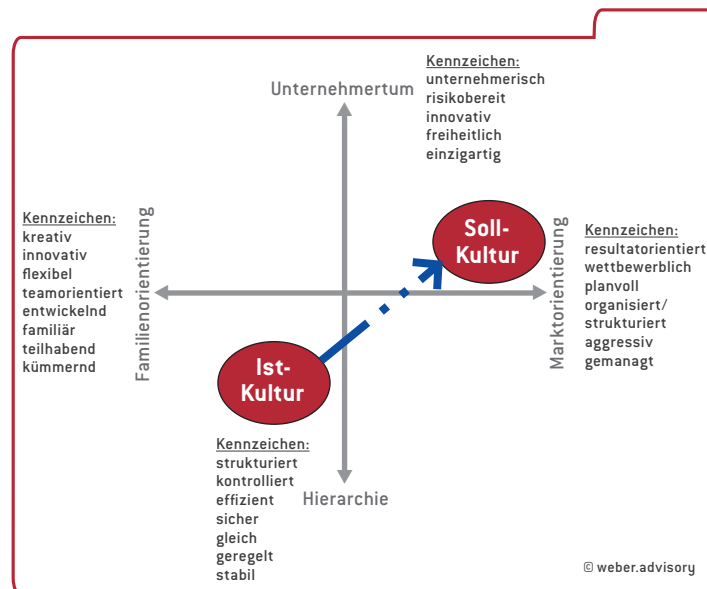
Ein Unternehmen ist dann als Arbeitgeber attraktiv, wenn es gelungen ist, eine Unternehmenskultur zu entwickeln und zu pflegen, die mit der Strategie kompatibel ist und deren Umsetzung erlaubt. Hierin enthalten ist die Prämisse, dass man Kultur aktiv gestalten kann, jenseits von Mitbestimmung und betrieblichen Demokratiebemühungen – aber wie?

Nicht allein in den Köpfen der Unternehmensleitung. Von dort kommt der Impuls eines Kulturveränderungsprozesses – das Zielbild einer Soll-Kultur. 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 ak-

zeptieren neue Werte, Normen und Einstellungen und handeln danach – oder eben auch nicht. Im zweiten Fall bleibt es bei der bestehenden, während im ersten Fall eine neue Kultur entstehen kann. 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. Gute Kultur ersetzt Regulierung. —

Kontakt: www.weber-advisory.com

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



immer schon so gemacht“. Wenn man dann aber einen solchen Prozess aufsetzt, dann doch bitte nach den Regeln der Demokratie oder der betrieblichen Mitbestimmung.

Wieder nein! Der Begriff der Demokratie steht für ein politisches System, in dem Macht und Regierung vom Volk ausgehen. Passt das zu unternehmerischen Systemen? Praxisfremd! Die Realität in den Unternehmen sieht anders aus. Dort bestimmen die Eigentümer oder angestellte Manager als deren Vertreter.

In diesem Kontext entstand Mitte des 19. Jahrhunderts die betriebliche Mitbestimmung. Als Instrument, um unternehmerischer Willkür Grenzen zu setzen. Aber auch, um eine Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit zu erreichen. **Inzwischen haben sich die Rahmenbedingungen geändert. Erneut entsteht ein Ungleichgewicht von Kapital und Arbeit.** Die Mitbestimmung wird in Teilen zum Auslaufmodell,