



# Unternehmenskultur: Subjekt oder Objekt?

In vielen Unternehmen und Organisationen werden beachtliche Investitionen getätigt, um eine neue zukunftsfähige Kultur zu schaffen. Da überwiegend bekannt ist, dass sich eine Kultur nicht wie mit einem Schalter umschalten lässt, sondern einem Entwicklungsprozess unterliegt, akzeptieren die Verantwortlichen, dass diese Entwicklung seine Zeit braucht.

Doch was meinen wir, wenn wir über Unternehmenskultur sprechen?

Das Wort „Kultur“ stammt von dem lateinischen Wort „cultura“ ab und meint Bearbeitung, Pflege, Ackerbau. Es bezeichnet im weitesten Sinne alles, was der Mensch selbst gestaltend oder formend hervorbringt, im Unterschied zu der von ihm nicht geschaffenen und nicht veränderten Natur.

In der BROCKHAUS ENZYKLOPÄDIE (1970, Bd. 10, S. 733) wird Kultur definiert als „die Gesamtheit der typischen Lebensformen einer Bevölkerung einschließlich der sie tragenden Geistesverfassung, besonders der Werteinstellungen (W.E.MÜHLMANN).“ Weiter wird erklärt, dass kulturelle Erscheinungen raumgebunden sind und dass der Mensch abhängig von diesem Raum für ihn nützlich erscheinende Lebensformen entwickelt. (vgl. ebd.)

Kunstwerke, seien es Höhlenmalereien, Bauwerke, Bilder, musi-

kalische und literarische Werke oder Kleidung, Werkzeuge, Mobiliar und Fortbewegungsmittel sind Zeugen der jeweiligen Kulturräume und deren Entwicklungsstadien.

Wenn wir uns mit eben skizzierten Grundverständnis dem Thema Unternehmens- oder Organisationskultur nähern, erhalten wir nützliche Perspektiven, um wertvolle Kulturarbeit leisten zu können. Es lässt uns auch verstehen, dass Kulturarbeit nicht abgeschlossen in sich selbst gedeihen kann, sondern einen Kulturraum benötigt, in dem Lebensformen entwickelt und gepflegt werden können.

Die Lebensformen einer Unternehmenskultur zeigen sich beispielsweise in

- der Art und Weise, wie die Menschen dieser Organisation zusammenarbeiten und miteinander umgehen
- der Art und Weise, wie die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gestaltet und gepflegt werden
- den Werten, die in dieser Organisation gelebt werden
- dem, was „man“ in dieser Organisation tut oder auch nicht tut
- den Paradigmen, Grundannahmen und Grundüberzeugungen
- den Geschichten, die man sich in diesem Kulturraum erzählt und wie sie gedeutet werden

Für Neuankömmlinge in einer Organisation ist es ein komplexes Thema, deren Lebensformen so zu erfassen, wie sie von dieser Organisation gemeint sind. Und die Cultural Natives können es auch nicht immer benennen und erklären, „weil das halt so ist“.

Die (Kunst-) Werke, die in dem Kulturraum eines Unternehmens entstehen oder von ihm übernommen werden, lassen Rückschlüsse zu auf das Denken, die Grundannahmen, die Paradigmen und die Art und Weise der Beziehungsgestaltung.

Beispielsweise deutet das (Kunst-) Werk „Arbeitszeiterfassungsterminal“ darauf hin, dass in dieser Organisation die Dauer der Anwesenheit von Bedeutung ist.

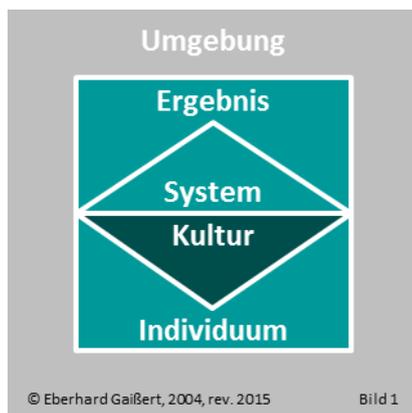
Plakate mit den Unternehmenswerten, der Vision, der Mission und den Leitsätzen, lassen darauf schließen, dass es für wichtig erachtet wird, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder daran zu erinnern, wie und was hier sein soll.

Die Lage und Zugänglichkeit der Büros der Geschäftsführungsmitglieder könnte ein Abbild sein von deren Nähe und Berührbarkeit durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

All diese (Kunst-) Werke sind entweder aus der Unternehmenskultur heraus entstanden oder aus

anderen Kulturräumen übernommen worden.

Im Folgenden wird anhand des Allgemeinen Holistischen Unternehmensmodells mittels Beispielen aufgezeigt, in welchen Feldern Interventionsmöglichkeiten auf die Unternehmenskultur bestehen.



## Unternehmenskultur als Objekt

### Die Umgebung:

Die Auswirkung gesellschaftlicher Normen und Vorstellungen ist in den Kulturen von Unternehmen und Organisationen deutlich wahrnehmbar. Allerdings hat die Umgebung keine direkte Berührungsfächen zur Unternehmenskultur. Deshalb kommen Veränderungen der Umgebung nur verzögert in der Unternehmenskultur an.

Beispiele für Veränderungen in der Umgebung sind:

- umwälzende (disruptive) und substituierende Technologien
- die sich rasant entwickelnde Informations- und Kommunikationstechnologie erzeugt ein verändertes Kommunikations- und Kollaborationsverhalten (Social Media, Wiki, etc.)

- das sich ändernde Rollen- und Selbstverständnis von Frau und Mann
- die zunehmende Anzahl von Lebensentwurfsvarianten
- ein sich veränderndes Bewusstsein bezüglich Natur und Ressourcen

Der indirekte Einfluss der Umgebung auf die Unternehmenskultur erfolgt entweder über das Individuum oder den Pfad Ergebnis und System.

### Das Individuum:

Das Individuum in diesem Modell meint jede zum Unternehmen gehörende Person, unabhängig von deren Rolle, Stellung oder hierarchischer Einordnung. Das Individuum hat große Berührungsfächen zur Umgebung und zur Unternehmenskultur. Es muss sowohl die Lebensformen des Unternehmens, als auch die der Umgebung kennen und in diesen leben können. Es wird immer wieder versuchen für nützlich empfundene Lebensformen aus der Umgebung (einschließlich persönliche Lebensformen) – bewusst oder unbewusst – in den Kulturraum Unternehmen hineinzutragen.

Das Feld Individuum kann ganz gezielt dafür genutzt werden, den Kulturraum Unternehmen mit neuen oder anderen Lebensformen weiterzuentwickeln, indem

- Menschen aus einem anderen Kulturraum in das Unternehmen eingeführt werden
- Cultural Natives für eine gewisse Zeit in einen anderen Kulturraum entsandt werden
- Menschen dazu ermuntert werden ihre im außerberuflichen Bereich entwickelten Fähigkeiten einzubringen

### Das System:

Das Unternehmenssystem ist unter anderem repräsentiert durch die Aufbau- und Ablauforganisation, durch Regeln, Methoden, Arbeitsmittel, Anlagen, Gebäude etc. Es beansprucht den wesentlichen Anteil am Kulturraum eines Unternehmens und besitzt eine große Berührungsfäche zur Kultur.

Das Unternehmenssystem wirkt unmittelbar auf die Denkweisen und Lebensformen, indem es

- Handlungsrahmen absteckt
- Grenzen zieht
- Rollen einsetzt (z.B. Vorgesetzter)
- Vorgaben macht, was, wie und wann etwas zu tun oder zu lassen ist

Die Denkweisen und Lebensformen im Unternehmen werden sich nach dem System ausrichten, einspielen und stabilisieren.

Das Feld System kann gezielt dafür genutzt werden, neue oder andere Lebensformen im Kulturraum Unternehmen entstehen zu lassen, indem

- Regeln geändert werden
- Grenzen verschoben werden
- Rollen eliminiert, verändert oder eingeführt werden
- Ziele verändert werden

## Unternehmenskultur als Subjekt

Im bisherigen Verlauf dieses Artikels wurde der Blick darauf gerichtet, wie eine Unternehmenskultur entsteht und wodurch sie geformt wird. Sie wurde also wie ein Objekt betrachtet.

Setzen wir gedanklich die Unternehmenskultur in den „Status“ eines

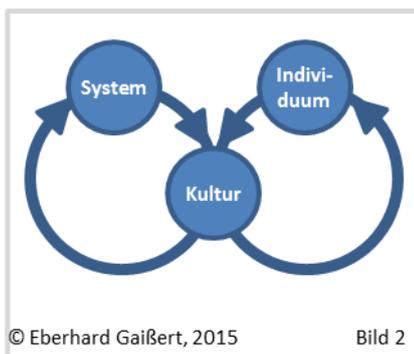
Subjekts, so können wir ermitteln, was die Unternehmenskultur zu schaffen vermag. Wenn wir uns auf die eingangs erwähnte Definition des Wortes Kultur beziehen, so ist es die Kultur, die neue Denkweisen, Lebensformen und (Kunst-) Werke hervorbringen kann.

Für den Kulturraum Unternehmen können neue oder zu übernehmende Methoden, wie Design Thinking, Lean, Six Sigma etc. als (Kunst-) Werke begriffen werden, wie auch neue IT-Systeme oder -Applikationen, Prozesse und Rollen.

Wer sich schon einmal der Herausforderung gestellt hat, neue (Kunst-) Werke in den Kulturraum Unternehmen einzuführen, weiß, wie anspruchsvoll das ist. Die Kultur muss über geeignete Denkweisen und Lebensformen verfügen, damit es gelingen kann. Wenn diese jedoch (noch) nicht verfügbar sind, stellt sich die Frage, wie sie verfügbar gemacht werden können – und die Kultur gelangt wieder in den „Status“ eines Objekts.

### Unternehmenskulturentstehenlassen

Orientiert am Allgemeinen Holistischen Unternehmensmodell kann die Unternehmenskultur nur aus zwei Feldern angeregt werden – dem System und dem Individuum.



Im System muss „Platz“ für das Neue geschaffen werden:

- Regeln müssen aufgehoben, geändert oder neu eingeführt werden.
- Grenzen müssen aufgelöst, verschoben oder neu gezogen werden.
- Rollen müssen abgeschafft, verändert oder neu eingeführt werden.
- Ziele müssen aufgegeben, geändert oder neu gesteckt werden.
- Strukturen müssen angepasst werden.

Im Individuum müssen Fähigkeiten entwickelt werden, wobei hier „universelle“ Fähigkeiten von besonderer Relevanz sind, wie beispielsweise die Fähigkeit

- sich selbst zu führen
- sich seiner eigenen Denk- und Verhaltensweisen bewusst zu werden
- die Auslöser und Antreiber seiner Denk- und Verhaltensweisen zu verstehen
- Beziehungen und Dialoge wertschätzend zu gestalten
- Feedback wertschätzend zu geben und anzunehmen

Diese Fähigkeiten der Individuen ermöglichen es, der Kultur die Kraft zuzuführen, dass sie Elemente des Unternehmenssystems so verändern kann, dass neue Verhaltensweisen gefördert werden und neue Lebensformen entstehen.

Zur Entwicklung dieser Fähigkeiten müssen die Individuen in der Regel den Kulturraum - zumindest zeitweise - verlassen.

Dieser Artikel möge Ihnen zu diesem umfassenden Thema lediglich ein paar Anregungen geben. Beim Lesen haben Sie gewiss weitere Aspekte entdeckt. Wenn Sie Lust dazu haben, so schreiben Sie mir einfach eine E-Mail an [info@i-fug.de](mailto:info@i-fug.de). Ich würde mich darüber freuen.

Eine gesunde und erfolgreiche Zeit wünscht Ihnen herzlichst

Eberhard Gaißert

### Quellenangaben

Brockhaus Enzyklopädie in 20 Bänden: Bd. 10. KAT-KZ. 17., völlig neu bearbeitete Auflage, Wiesbaden: F.A. Brockhaus 1970, S. 733.