

Der unsichtbare Erfolgsfaktor

Wertvorstellungen und Normen – geprägt vom Management und Mitarbeitenden – beeinflussen das Geschick jeder Unternehmung. Wer im Alltag von Kultur spricht, denkt in der Regel an kunstvolle Gemälde, Opernbesuche oder allenfalls an Goethe und Schiller. In der Managementlehre lehnt man sich an das Kulturverständnis der Anthropologie an und bezeichnet damit ein Phänomen, das immateriell und in den Köpfen der Menschen bzw. in deren Psychosystem verankert ist. Genauer gesagt:

Unter Unternehmenskultur versteht man die Gesamtheit der von Mitarbeitenden und Führungskräften geteilten kollektiven Wertvorstellungen und Normen – von Claudia Säckinger, csm Mitunternehmer-Management, Basel.

Was zu Beginn der 80er-Jahre die Managementgurus und Wissenschaftler inspirierte, sich plötzlich mit Kultur in Unternehmungen zu befassen, ist wohl unter anderem auf zwei ihrer besonderen Eigenschaften zurückzuführen: Zum einen auf ihren kollektiven Charakter und zum anderen auf ihre verhaltensbeeinflussende Wirkung.

Heute stellen wir vermehrt fest, dass ein gewisses „gesundes“ Mass überschritten wird und wir beklagen uns über „Formalismus“, „Überreglementierungen“ und „Bürokratie“. Damit ist bereits angedeutet, dass es neben formell festgelegten Regeln noch einen anderen Koordinationsmechanismus gibt: Die **Unternehmenskultur**. Diese ist zwar schwieriger und langwieriger zu entwickeln, dafür umso effizienter, kostengünstiger und nachhaltiger in ihrer Wirkung nach Innen und Aussen.

Kultur lässt dadurch, dass die Menschen gewisse Wertvorstellungen teilen, eine Art gemeinsames Weltbild entstehen. Die Folge davon ist eine **gemeinsame Ausrichtung von Denken und Handeln**. Unternehmenskultur koordiniert somit die Aktionen im Unternehmen, rationalisiert Entscheidungsprozesse und entlastet Strukturen von zu vielen Regeln und Formalismus. Eine motivierende, strategiegerechte Unternehmenskultur ist ausserdem viel schwieriger von der Konkurrenz zu imitieren als Produkte oder Technologien. Deshalb kann sie als strategischer Erfolgs- oder Misserfolgswirkungsfaktor wirken.

Wer sind nun aber die Träger und Präger der Unternehmenskultur? Träger sind grundsätzlich alle in einem Betrieb Mitwirkenden egal ob Mitarbeitende, Kaderleute oder Vertreter des Managements.

Ein häufiges Phänomen und zugleich eine grosse Gefahr liegen in der Ausprägung einer „Managerkultur“ und einer „Mitarbeiterkultur“, die verschiedene Wertewelten repräsentieren.

Folgen davon sind Missverständnisse, Unstimmigkeiten oder gar offene Konflikte zwischen Führungs- und Ausführungsebene, die ein effektives Arbeiten und ein offenes innovatives Klima verhindern. Da man Kultur nicht sehen und anfassen kann, werden die Ursachen häufig an ganz anderen Orten gesucht und den Problemen wird beispielsweise mit zahllosen Restrukturierungen und Formalismen begegnet.

Die grösste Verantwortung bei derartigen Entwicklungen kommt eindeutig dem Management zu. Nicht erst heute, schon immer und auch in Zukunft. Erfahrungsgemäss werden Unternehmenskulturen am stärksten durch die Gründer und Manager geprägt, und zwar vor allem durch ihren **Vorbildcharakter**.

Zusammenfassend lässt sich folgendes sagen: Jede Unternehmung hat eine Kultur ob sie sich dessen bewusst ist oder nicht. Es gibt Unternehmungen mit schlechten Kulturen mit unmotivierten Leuten, bei denen Dienst nach Vorschrift und ein Klima des Misstrauens herrschen und es gibt Unternehmungen mit motivierenden Kulturen, in denen die Mitarbeitenden über sich selbst hinauswachsen und so den Erfolg des Unternehmens mitprägen. Welche Kultur findet sich in Ihrem Unternehmen?