

Vereinfacht gesagt gibt es drei Formen von Unternehmenskultur: eine positive, eine negative und eine gleichgültige. Im ersten Moment mag man denken, dass der schlimmste Fall eine negative Unternehmenskultur sei. Doch im Gegensatz zur gleichgültigen Kultur sind sich die Mitarbeiter in einer negativen Unternehmenskultur gewisser Umstände bewusst und ihnen ist klar, dass ein gewisser Wandel von Nöten ist, um etwas zum Positiven zu verändern. Der Wille zur Veränderung ist also da und dieses Potenzial kann genutzt werden.

Wenn bereits der Punkt eingetreten ist, an dem im Unternehmen ein Klima der Gleichgültigkeit herrscht, Dienst nach Vorschrift in der Weise verrichtet wird, „wie man es immer schon getan hat“ und keine Bereitschaft vorhanden ist, etwas am Status quo zu ändern, wird eine positive Beeinflussung der Unternehmenskultur schon schwieriger. Häufig ist unter Mitarbeitern gar die Meinung zu finden, dass alles gut sei, so wie es ist, dass man auch die letzten Jahre auf die jetzige Art gut zurechtgekommen sei und sich ohnehin nichts ändern ließe. Solche Unternehmen verlieren sich häufig in Selbstgefälligkeit und falscher Zufriedenheit. Man ruht sich auf dem aus, was man in der Vergangenheit erreicht hat. Innovationen werden immer weniger möglich bis einen der Wettbewerb schließlich überholt.

Beobachten Sie einmal das Klima in Ihrem Unternehmen. Ist es innovationsfreudig, offen und wissen die Mitarbeiter, wofür sie eigentlich Tag für Tag ins Büro kommen? Dann beglückwünsche ich Sie. Gibt es immer wieder Beschwerden, Konflikte, aber vielleicht auch Verbesserungsvorschläge innerhalb der Belegschaft? Oder aber wird nur das getan, was unbedingt nötig ist, um das Tagesgeschäft aufrecht zu erhalten und sehen die Mitarbeiter auch keinen Anlass dazu, daran etwas zu ändern?

Um die eigene Unternehmenskultur begreifen und bewerten zu können, braucht es an erster Stelle ein Verständnis von Kultur als solcher. Unternehmenskultur ist in vielfältige kulturelle Systeme eingebettet und somit ein recht komplexes Konstrukt aus Strukturen und Werten. Die Unternehmenskultur wird durch Individuen, Branchen und die Unternehmensführung geprägt.

Der amerikanische Mitbegründer der Organisationsentwicklung Edgar H. Schein unterscheidet drei Ebenen der Unternehmenskultur:

### 1. Artefakte

Die Artefakte sind die sichtbare Ebene der Unternehmenskultur. Dies können Architektur, Büroeinrichtung, aber auch die Atmosphäre und das Verhalten der Mitarbeiter untereinander und gegenüber Kunden sein. Kultur ist auf dieser Ebene sehr klar und ruft unmittelbare emotionale Reaktionen hervor. Jedoch kann man durch Beobachtung der Artefakte allein nicht sagen, warum sich etwa Mitarbeiter auf diese oder jene Art und Weise verhalten. Um dies zu entschlüsseln, muss man mit den Insidern im Unternehmen sprechen und ihnen Fragen zum Beobachteten und Gefürhten stellen.

### 2. Öffentlich propagierte Werte

Auf dieser Ebene fragen Sie, warum in Unternehmen so gehandelt wird wie Sie es beobachtet haben und warum es gewisse Strukturen gibt. Hierbei sollten Sie sich keineswegs mit solch generischen Werten wie Kundenorientierung, Teamarbeit, Qualität etc. zufriedengeben, denn das sind unternehmerische Grundvoraussetzungen und machen ein Unternehmen und dessen Kultur nicht einzigartig. Häufig werden hier Widersprüche zwischen propagierten Werten und Artefakten zu Tage gefördert. Kurz, die Werte, nach denen man vorgibt zu handeln, werden im Unternehmen nicht gelebt. Das sichtbare Verhalten muss also von einer weiteren Ebene gesteuert werden, womit wir bei der dritten Ebene wären.

### 3. Unausgesprochene gemeinsame Annahmen

Um ein tieferes Verständnis für die Unternehmenskultur zu erlangen, müssen Sie das Unternehmen historisch betrachten. Unternehmen wurden von einzelnen Personen oder kleinen Personengruppen gegründet, die dabei eine bestimmte Vision und gemeinsame Werte hatten. Im Normalfall haben die Gründerpersönlichkeiten wiederum Mitarbeiter mit ähnlichen Wertvorstellungen angezogen und eingestellt und so ist aus individuellen Werten ein erlerntes allgemeingültiges Wertesystem geworden. Annahmen wiederum sind unausgesprochener Konsens – Werte, die nicht ausdrücklich kommuniziert werden, aber spürbar vorhanden sind.

Diese Werte und Annahmen, die den Mitarbeitern gar nicht mehr bewusst sind, gilt es aufzuspüren. Sie sind der Kern der Unternehmenskultur.

**In Kürze**

1. Es gibt positive, negative und gleichgültige Unternehmenskulturen.
2. Der schlimmste Fall ist die Gleichgültigkeit.
3. Um Unternehmenskultur zu verstehen, muss man Unternehmen historisch betrachten.

Unternehmenskultur fördern

Sieben Schritte zu einer dynamischen und  
motivierenden Wertevermittlung

Abbate, S.

2014, VII, 27 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06067-1