

... IST DURCH DIE UNTERNEHMENSLEITUNG STEUERBAR.



Will das jemand im Ernst bezweifeln? Die Gegenfrage: Kann die Kultur eines Wirtschaftsunternehmens von unten entstehen? Als innerbetriebliche Graswurzelbewegung in Top-down-strukturierten Organisationen mit abhängig Beschäftigten, die mit mehr oder weniger individuellem und kollektivem Handlungsspielraum ausgestattet sind? Da steckt viel Ideologie in der Diskussion. Kultur von unten! Das klingt immer besser als das Gegenteil. Selbst, wenn dabei größter Mist verzapft wird. Die Mitarbeiter als Unternehmer! Noch so eine Managementchimäre.

Kluge Unternehmer, Vorstände und Manager motivieren und unterstützen selbstverständlich die Mitarbeiter dazu, ihre unternehmerischen Talente und unternehmerische Energie zu entwickeln und einzubringen. Sie schaffen dazu nötige Freiräume und Einflussmöglichkeiten. Sie gestalten und steuern die vorbildhaft prägenden professionellen und kulturellen Rahmenbedingungen dafür. So entsteht Organisationskultur sinnvollerweise immer sowohl von oben als auch von unten. Kultur ist dabei kein Selbstzweck. Sie dient dazu, die Unternehmung bei der Erreichung ihrer Ziele wirkungsvoll zu unterstützen, das heißt, eine gesellschaftlich akzeptierte, wirtschaftlich nachhaltig erfolgreiche und für alle Beteiligten befriedigende und identitätsstiftende Win-win-Situation zu schaffen.

Konkretes Beispiel: die wirksame Implementierung von Compliance-Systemen in Unternehmen. Sie stehen vor der großen

Herausforderung, aus ihren Regelsystemen für wirtschaftlich korrektes Handeln heraus entsprechend korrektes Verhalten bei Management und Mitarbeitern zu etablieren. Das gelingt nur, wenn aus der Regelfrage eine Haltung wird, von den Einzelnen getragen und damit identitätsstiftend für die ganze Organisation. Dann sprechen wir von einem kulturell verankerten Immunsystem als Teil der Corporate Culture.

Im Übrigen spielt gute Kommunikation dabei eine ganz entscheidende Rolle.

Nur in Revolutionen, bei denen es in der Regel darum geht, ein bestehendes System und seine Herrscher möglichst rasch und umfänglich loszuwerden, kommen die entscheidenden Impulse meist aus dem Bauch des Systems selbst. Im Regelbetrieb eines Wirtschaftsunternehmens werden die kulturell entscheidenden Inhalte und Rahmenbedingungen von denen initiiert, gestaltet und am Ende auch im Wesentlichen gesteuert, die für das Ganze auch die Verantwortung tragen. ●

HARTWIN MÖHRLE ist geschäftsführender Gesellschafter und Mitbegründer der Kommunikationsagentur A&B One. Er verantwortet den Bereich Risiko- und Krisenkommunikation und berät Unternehmen und Einzelpersonen in Krisen und in der Krisenprävention. Hartwin Möhrle doziert an verschiedenen Hochschulen und publiziert regelmäßig zu Themen professioneller Kommunikation.

... 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.