

Unternehmenskultur

Werte in steter Bewegung

Die Unternehmenskultur bestimmt das Leben und Zusammenwirken in einer Organisation. Sie gibt den Menschen, die in einem Unternehmen agieren, Orientierung und ist Grundlage für die Bewertung von Handlungen innerhalb der Organisation. Die Kultur eines Unternehmens zeigt die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens.

Von Katrin Juntke

Unternehmenskultur wird von Menschen in einer Organisation herausgebildet. Mit der Zeit entwickelt sie jedoch ein Eigenleben, das unabhängig von dem Einzelnen wirkt. Auch wenn es die Ursachen, die ihre Entstehung bewirkt haben, bereits nicht mehr gibt, verfestigen sich Kulturmerkmale weiter.

Wahrnehmung des eigenen Systems

Die meisten Festlegungen einer Unternehmenskultur werden nicht bewusst wahrgenommen. Sie sind «in Fleisch und Blut» übergegangen. Die Kunst eines Managers liegt darin, auch diesen unbewussten Teil der Kultur bewusst zu gestalten und bei der Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen.

Mit der Systemdiagnose verfügen wir über eine Methode, mit der wir die im Verborgenen wirkenden Kulturmerkmale eines Unternehmens aufdecken und bewusst machen können. Die Systemdiagnose ermöglicht es, latente Ebenen wahrzunehmen und intuitive Einschätzungen bewusst zu reflektieren.

Die Systemdiagnose offenbart die Dynamik eines Unternehmens. Sie zeigt, welche Faktoren entwicklungsfördernd oder -hemmend sind und wie effektiv die Mitarbeitenden zusammen arbeiten. Sie weist auf Widersprüche zwischen der Kultur des Unternehmens und den angestrebten Zielen hin. Sie bildet die Normen, Regeln und Werte ab, die die Kultur eines Unternehmens bestimmen. Ziel der Systemdiagnose liegt darin, die Wirklichkeit des Systems ans Licht zu bringen, wie sie sich in der Wahrnehmung des Klienten gestaltet. Und auch darin, dem Klienten eine distanzierte Wahrnehmung seines Systems zu ermöglichen.

Hierarchieübergreifende Wirkung

Aus der systemischen Grundhaltung ist in einem Unternehmen alles miteinander verbunden. Entwicklungen und Veränderungen betreffen das ganze Unternehmen und wirken hierarchieübergreifend in die Teilsysteme ein und erreichen dort die Mitarbeitenden.

Kommt ein Teilsystem in Bewegung, zum Beispiel durch die Veränderung der Werte, der Organisationsziele oder durch Eintritt eines neuen Mitarbeitenden, wird das ganze System (Organisation) bewegt. Wie bei einem Mobile ist alles miteinander vernetzt!

Fallbeispiel: Eine Mitarbeitende übernimmt vorübergehend, als Unterstützung der Personalabteilung, einen Organisationsbereich als Bereichspersonalleiterin. Verantwortungsbereich für den dreimonatigen temporären Einsatz: Gesamtes Bewerbermanagement bewerkstelligen, Interviews durchführen, Mitarbeiter Einstellungen tätigen, Zeugnisse schreiben, Probezeit- und Austrittsgespräche führen; kurzum das operative Personalgeschäft aufrechterhalten. Am ersten Arbeitstag wird der Mitarbeitenden ihr Arbeitsplatz gezeigt und die Passwörter für den Laptop mitgeteilt. Es werden ihr keine Ansprechpartner der Linie vorgestellt, Arbeitsabläufe oder Prozesse erklärt noch die Toilettenanlagen oder der Getränkeautomat gezeigt. Das Motto lautet: «Einfach mal machen und dann fragen.»

Welche Unternehmenskultur steuert diese Organisation? Welche Werte werden da gelebt? Welche Strukturen bestehen, welche müssen eventuell noch geformt werden? Welches ist der derzeitige Entwicklungsstand dieses Unternehmens/Bereiches/Abteilung/Teams?

Beginnen wir beim ersten Kontakt. Kontakt an sich setzt unter anderem Folgendes voraus:

- Ich brauche als Grundhaltung die wertschätzende Akzeptanz, um mich, dich und die Sache beachten zu können.



Katrin Juntke ist Systemische Organisationsentwicklerin und Inhaberin von Katrin Juntke, Coaching für klare Wege und Ziele (www.wegeundziele.ch).

- Ich lerne wahrnehmen und beobachten, um Wesentliches zu erkennen.
- Ich lenke Aktivität und Pausen bewusst. Guter Kontakt kann zur Beziehung führen. Erst Beziehungen ermöglichen ein ausgewogenes Geben und Nehmen, ein Austauschen und das Schenken. Ohne Kontakt ist die Arbeit und sind die Arbeitsbeziehungen Schwerstarbeit. Die Kontaktlosigkeit ist die laue Brühe, in der Störungen, Verwirrungen, Frustrationen und Energiefresser aufgekocht werden und eine Sogwirkung alles trüb werden lässt. Folglich hat die Integration neuer Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert.

Die 7 Wesenselemente einer Organisation

Wenn Menschen in einer Gemeinschaft – sprich in einer Organisation – das gleiche denken, entsteht eine Identität und ein individuelles, unverwechselbares Denken, Handeln und Auftreten eines Unternehmens. Somit ist die Unternehmenskultur als die Basis der Corporate-Identity gewährleistet.

Werten ist als handlungsprägende Variable in einer Organisation, abgesehen von Stabilität und Veränderbarkeit, eine grosse Bedeutung beizumessen. Organisationen sollten ihre tatsächlichen Werte kennen und Entscheidungen und Handlungen danach richten. Das vorrangige Problem ist nicht, dass man den Werten zu wenig Bedeutung beimisst, sondern, dass man nicht mit ihnen umgehen kann oder will. Denn bei den Werten und der Unternehmenskultur handelt es sich um entscheidende Themen. Werte sind wie Moleküle, die im System, der Organisation, herumschwirren. Durch die Vernetzung der Teilsysteme sind Werte ein Bestandteil vom Ganzen. Es braucht Zeit, bis sich die Werte eines Unternehmens zu einem ungeschriebenen Verhaltenskodex formen.

Geben und Nehmen

Fallbeispiel: Sequenzen aus einem durchgeführten Workshop. Ich beobachtete das Miteinandergehen während der Kennenlernen- oder auch Warm-up-Phase. Ziel dieser Phase ist: gegenseitige Kontaktaufnahme, Einstimmung auf das Thema und das Kennenlernen von Gedanken und Empfindungen anderer WorkshopteilnehmerInnen.

Die TeilnehmerInnen sassen auf Stühlen im Kreis. Im Kreis lagen farbige Blätter mit Wörtern beschrieben; wie zum Beispiel Selbstverantwortung, Humor, Qualität, Kundennutzen usw. Alle Anwesenden waren aufgefordert, sich ein Blatt mit dem Begriff, der sie jetzt anspricht und eine Assoziation auslöst, aufzunehmen. Das Blatt wurde anschliessend, mit

der Schrift zum Kreis hin aufgelegt, so dass alle Begriffe für jeden lesbar waren. Nun begann eine Person mit einer anderen Person in Kontakt zu treten unter dem Gesichtspunkt, wie er den Begriff verstand und wieso er eine Beziehung zu einem anderen WorkshopteilnehmerIn herstellen wollte. Die Person fragte das Gegenüber, ob sie verstanden wurde und bereit sei, von seinem Begriff anzunehmen und etwas von seinem Begriff abzugeben. Stimmt die Angesprochene zu, riss diejenige Person, die etwas abgeben wollte, ein Stück ihres Begriffsblattes ab, beschriftete es mit dem entsprechenden Begriff und übergab es dem Partner.

Ich beobachtete, dass sich die Personen häufig gegenseitig bei der Erläuterung ihrer Begriffe

unterbrachen und sich nicht aussprechen liessen, Fragen nicht unmittelbar zulassen und somit auf unmittelbares Antworten verzichteten. Ich bemerkte, dass Personen zuerst von ihrem Gegenüber forderten und dann bereit waren, etwas von sich selbst preiszugeben. Anstatt zuerst zu geben und dann zu nehmen. Denn mit dieser Haltung gibt es gute Chancen, bei anderen etwas zu bewegen. Zudem beobachtete ich, dass Personen sich nicht von den Stühlen erhoben und aufeinander zuzingen, sondern im Kreis sitzen blieben.

Auch hier zeigt sich: Nur ein guter Kontakt kann zur Beziehung führen, denn mit gutem Kontakt wird die Arbeit müheloser und die Arbeitsbeziehungen sind zugänglicher. Dies spiegelt die wertschätzende Akzeptanz wider,

die nicht auf die Einzelsituation bezogen ist, sondern auf die Unternehmenskultur. Die wertschätzende Akzeptanz beginnt nicht beim anderen, sondern bei mir selbst.

Conclusio: Veränderungsprozesse sind ein fortlaufender dynamischer Entwicklungsweg und bringen dann die effektivsten Ergebnisse, wenn dabei die Werte des Unternehmens als zum Teil konstant angenommen werden.

Gerät ein Teilsystem in Bewegung, wird das ganze System bewegt, also auch bei neu eintretenden Mitarbeitenden. Das Teilsystem Mensch, Gruppe, Beziehung gerät dabei in Bewegung und bringt somit die andern Teilsysteme in Bewegung (siehe Abbildung: die 7 Wesenselemente einer Organisation). Wie bei einem Mobile sind alle miteinander verbunden.

Es braucht Zeit, bis sich die Werte eines Unternehmens zu einem ungeschriebenen Verhaltenskodex formen.

Die Unternehmenskultur drückt sich am deutlichsten in der Kommunikation der Menschen in dem Unternehmen aus. Wesentliche Grundlage einer Organisationsdiagnose sind daher Gespräche, Interviews und Workshops.

