

Betrifft: Unternehmenskultur

Claudius Fischli

In diesem Beitrag wird Unternehmenskultur als notwendige und in sich widersprüchliche Aktivität beschrieben. Unternehmenskultur bedeutet, die für das erfolgreiche Operieren notwendige Stabilität im Rahmen offener Kommunikation immer wieder zu beobachten, damit in Frage zu stellen und in der Folge zu bestätigen oder zu verändern.

Hierarchie + Heterarchie = Unternehmenskultur

Die Märkte sind turbulent und unberechenbar geworden. Spätestens jetzt zeigt sich, dass Fragen zu Orientierung, Ordnung und Ausrichtung eines Unternehmens nicht mehr ausschließlich entlang der Hierarchie beantwortet werden können. Zusätzlich muss auf allen Ebenen und an allen Stellen mitgedacht und mitentschieden werden. Welche Art von Unternehmenskultur ist die Antwort eines Unternehmens auf die Herausforderung, auf Hierarchie nicht zu verzichten und sich gleichzeitig heterarchisch zu strukturieren, sich also Prinzipien wie Selbststeuerung, Mitbestimmung, dezentrale Entscheidungen etc. zu verpflichten? Die erste, drängende Frage dabei ist: Was liefert im Rahmen dieser Herausforderung verlässliche Informationen für die Gestaltung der Gegenwart und Zukunft? Die folgenden Überlegungen wollen die Aufmerksamkeit auf ein pragmatisches Verständnis von Unternehmenskultur und deren Kultivierung richten.

Unternehmenskultur als Selbstbeobachtung

Es gibt buchstäblich hunderte von Definitionen nach dem Muster „Unternehmenskultur ist...“ Dabei „ist“ Unternehmenskultur nicht, schon gar kein Zustand. Eigentlich „kultivierend“ an Unternehmenskultur wirkt nämlich die Fähigkeit des Unternehmens, sich selber zum Gegenstand der kritischen Beobachtung zu machen. Unternehmenskultur bedeutet also, dass systematisch über das Geschehen nachgedacht und in der Folge qualifiziertere Entscheidungen fallen. Unternehmenskultur ist damit eine Operation des Unternehmens, die bewusst hergestellt werden kann, hergestellt werden muss. Worauf aber bezieht sich diese Operation der Selbstbeobachtung, worüber soll nachgedacht, was muss entschieden werden? Der deutsche Soziologe Dirk Baecker¹ schlägt (in Anlehnung an Niklas Luhmann) vier Dimensionen vor:

Sinndimensionen von Kultur

- Sachdimension
Differenzierung der Kommunikation nach unterschiedlichen Inhalten und Themen

¹ Baecker, Dirk (2006): „Die Form der Kultur“, Berlin: Stadtlichter Presse

- Sozialdimension
Kommunikation zwischen mindestens zwei Personen bzw. Annahme oder Ablehnung von Kommunikation
- Zeitdimension
Sinnvolle Planung und Ausführung von Kommunikation
- Raumdimension
Ordnung der Komplexität, die sich aus der Verschränkung der sozialen, sachlichen und zeitlichen Sinndimensionen ergibt

Die hier vertretene These ist, dass Unternehmen sich von ihren Wettbewerbern in der Art und Weise abheben können

- a) wie konsequent sie sich entlang dieser vier Dimensionen selber beobachten
- b) wie sie die relevanten Unterschiede und Gemeinsamkeiten im täglichen Operieren verlässlich identifizieren
- c) wie sie die Beobachtungen auf ihre Funktionalität hin überprüfen
- d) wie qualifiziert sie die damit ins Blickfeld kommende Entscheidungen fällen

Konkrete Schritte

Welche Handlungen bzw. Handlungsmuster lassen sich aus den vorangehenden Überlegungen ableiten? Der erste Schritt ist die bewusste Entscheidung, ob man sich auf Selbstbeobachtung einlassen will oder nicht. Denn bei Kommunikation überhaupt, erst recht aber bei dem für diesen Zweck notwendigen offenen Austausch, sind zeitweise Destabilisierung der Routinen und Irritation vorprogrammiert. Auf der für die zwischenmenschliche Kommunikation entscheidenden Gefühlsebene sind Konflikte mit allen emotionalen Auswirkungen kaum zu vermeiden. Wer sich auf Unternehmenskultur einlassen will, tut darum gut daran, einen professionellen Umgang mit Emotionen sicher zu stellen.

Der zweite Schritt dreht sich um die Tatsache, dass in einem Unternehmen nicht alle Betroffenen immer beteiligt sein können. Im Rahmen eines Organisationsdesigns ist darum ein (vorläufiger und situativ veränderbarer) Plan zu entwickeln, wer bei welchen Gelegenheiten in die Beobachtung, die Interpretation der Beobachtungen und die nachfolgenden Entscheidungen entlang der vorgestellten Dimensionen einbezogen wird – und wer nicht. Es gilt zu bestimmen, bei welchen Gelegenheiten welcher Raum und wie viel Zeit für die Selbstbeobachtung zur Verfügung gestellt wird, wer notwendige Rollen (Öffnen, Steuern, Schließen, Weiterverarbeitung, Dokumentation) übernimmt, wie die Beobachtungen mit jenen der relevanten Umwelten vernetzt werden etc.

Der dritte Schritt ist offener Austausch. Die folgenden Fragen sollen diese Arbeit entlang der genannten vier Sinndimensionen anregen:

<p>Sachdimension</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um welche Informationsinhalte, Themen, Gegenstände geht es? • Um welche unterschiedlichen Interessen, Sichtweisen, Positionen, Verhaltensweisen geht es? • Welche Entscheidungen sollen gefällt werden? Was betrifft das Kerngeschäft? • Besteht ein Widerspruch? Ist dieser eine Panne? Oder notwendig? • Besteht eine Konkurrenz? Was bringt/was verhindert diese? • Was behalten wir bei, was verändern wir, was lassen wir sein? 	<p>Sozialdimension</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer ist beteiligt? Wer ist betroffen? Wer nicht? • Wer hat Einfluss? Wie kann man Einfluss erwerben? • Wer hat Vertrauen? Wie entsteht hier Vertrauen? • Wie fallen Entscheidungen? Wie fallen Entscheidungen über Entscheidungen? • Was sagt man, was nicht? Was geschieht mit Protest? • Bestehen Rivalitäten? Was bringen/ was verhindern diese? • Was hält wer für richtig, was für falsch?
<p>Zeitdimension</p> <ul style="list-style-type: none"> • Worauf halten wir Rückschau? Woran erinnern wir uns gern/ungern? • Worauf halten wir Vorschau? • Wie denken wir uns in Zukunft? • Was verleiht uns Konstanz? Was, wie viel behalten wir bei? • Was verleiht uns Dynamik? Wie sehr lassen wir uns das Vertraute verfremden? Wie sehr machen wir uns Fremdes zu Eigen? • Wann fallen Entscheidungen? 	<p>Raumdimension</p> <ul style="list-style-type: none"> • An welchen Orten tauschen sich bei uns Menschen lebhaft und offen aus? • Welche Orte werden vermieden? Warum? • Wo fallen bei uns die wesentlichen Entscheidungen? • Auf welche Stellen ist in unserer Organisation wirklich Verlass? • Welche wichtigen Territorien sind in unserer Organisation zu identifizieren (z.B. Chefetage, Produktionsgebäude, IT-Abteilung etc.)? Was wird dort erreicht, was anderswo nicht erreicht wird?

Dieser dritte Schritt ist vor allem emotional anspruchsvoll, weil unterschiedliche Sichtweisen, Interessen, Wahrnehmungen, Erlebensweisen etc. aufeinandertreffen. Je unterschiedlicher diese sind, desto grösser sind das Konflikt- aber gleichzeitig auch das Lern- und Entwicklungspotenzial. Professionelle Steuerung in diesem Schritt bedeutet, das Wagnis eines offenen Austauschs bzw. offenen Feedbacks (Zuhören, Offenheit, Fairness, Ich-Botschaften, Beschreibungen statt Interpretationen) einzugehen. Ziel ist es, wechselseitiges Verstehen, Verständnis und Vertrauen (die Basis von Zusammenarbeit) über die Austragung von Differenzen zu schaffen. Dabei ist zu beachten, dass sich die zu erwartenden emotionalen Prozesse nicht beliebig beschleunigen lassen. Erfahrungsgemäß lohnt es sich deshalb, für diesen Schritt ausreichend Zeit, Energie und Aufmerksamkeit zu investieren (und die weiteren Schritte umso effizienter zu bewältigen). Echtes Engagement und Identifikation sowie erhöhte Flexibilität können in diesem Schritt entstehen und damit die notwendigen Voraussetzungen für die weitere Arbeit.

Der vierte Schritt ist die Evaluation der Beobachtungen, die Bildung von Hypothesen und Szenarien mit dem Ziel, qualifizierte Entscheidungen zu treffen, was beibehalten, was verändert, was abgelegt wird. Die bewusste Trennung von Schritt vier und fünf (die gesonderte Behandlung von emotionalen und sachlichen bzw. strukturellen Aspekten der Selbstbeobachtung) reduziert Komplexität und vereinfacht Kommunikation.

Der fünfte Schritt ist Beobachtung zweiter Ordnung: Die Selbstbeobachtung selbst wird beobachtet und ausgewertet: Was ist uns im Rahmen der Selbstbeobachtung gemeinsam gelungen? Was ist weniger gelungen? Was ist offen geblieben? Wenn wir das nächste Mal so arbeiten, was machen wir wieder so, was machen wir anders, was lassen wir sein? Der Sinn dieses Schrittes ist, die Kultivierung der Selbstbeobachtung weiter zu kultivieren – letztlich Unternehmenskultur in jeder Kommunikation zu leben.