



Unternehmenskultur: „Kult im Unternehmen?“

Unternehmenskultur: „Kult im Unternehmen?“

Kultur: Funktion, Inhalt, Struktur; Kultur und Unternehmenskultur: Qualitätskultur, Risikokultur, Innovationskultur; Kultur und Management: Werte, Beschreibung, Bewertung, Veränderung; Kultur und Verantwortung: Führung

Die These: Jedes Unternehmen hat eine Kultur, eine Unternehmenskultur. Es gibt kein Unternehmen, das keine Kultur hat. Es gibt Unternehmen mit „guter“ und mit „schlechter“ Kultur. Das ist eine Frage des Maßstabs.

Die Beobachtung: Erfolgreiche Unternehmen haben eine ausgeprägte Unternehmenskultur.

Die Einheit: Kulturen im Unternehmen, wie die dominante Qualitätskultur des TQM, die zugehörige Innovationskultur, die Risikokultur sind keine Subkulturen, sondern Perspektiven dieser einen Unternehmenskultur.

Die Schuldige: Wenn in Unternehmen Ziele nicht erreicht werden, wenn Aktivitäten nicht geschehen, wenn Systeme nicht „gelebt“ werden, dann wird die Unternehmenskultur als die Letzt-Ursache bemüht.

Das Mißverständnis: Unternehmenskultur ist kein weicher Faktor, sondern ein knallharter Faktor.

Die Konsequenz: Die Menschen im Unternehmen machen die Kultur aus und machen die Kultur. Kultur ist machbar.

Funktion: Kultur hat eine Funktion im Unternehmen.

Die Funktion von Kultur ist normierend. Kultur unterscheidet. Kultur unterscheidet, ob etwas gedacht wird oder ob etwas nicht gedacht wird. Kultur unterscheidet, ob etwas gemacht wird oder ob etwas nicht gemacht wird. Kultur unterscheidet, wie etwas gedacht wird oder wie etwas nicht gedacht wird. Kultur unterscheidet, wie etwas gemacht wird oder wie etwas nicht gemacht wird.

- „Bei uns wird das nicht gemacht!“
- „Bei uns wird das so nicht gemacht!“

Kultur entscheidet. Kultur entscheidet, ob sich so verhalten wird oder ob sich anders verhalten wird.

Kultur scheidet. Kultur scheidet „richtig“ von „falsch“. Kultur scheidet „ja“ von „nein“.

Inhalt: Kultur hat einen Inhalt im Unternehmen.

Der Inhalt von Kultur ist wertvoll. Kultur hat immaterielle Werte zum Inhalt.

- „Das ist bei uns wirklich wichtig.“

Wertvorstellungen führen zu Zielen. Ziele wirken anziehend.

Struktur: Kultur hat eine Struktur im Unternehmen.

Die Struktur von Kultur ist integrierend. Kultur vereint die Menschen im Unternehmen zu einem sozialen System.

- „Das betrifft jeden im Unternehmen, nur mich nicht. Sagt jeder im Unternehmen.“

Kultur ist kein künstlicher Überbau. Kultur ist natürlicher Unterbau. Kultur ist Grundsatz. Kultur ist kein Aufsatz.

Ursache: Kultur steht im Zentrum des Ursachen – Wirkungen – Netzwerks.

Bestimmte Unternehmensstrategien „gehen nicht“ ohne eine bestimmte Unternehmenskultur. Und umgekehrt. Bestimmte Mitarbeiter „passen nicht“ zur Unternehmenskultur. Und umgekehrt.

Unternehmenskultur wirkt im Bewußtsein und im Unterbewußtsein der Menschen.

Worte: Unternehmenskultur wird beschrieben.

Kultur wird beschrieben. Mit Worten, mit Sätzen, mit Text. Die Beschreibung nennt charakteristische und relevante Merkmale der Unternehmenskultur.



Unternehmenskultur: „Kult im Unternehmen?“

Werte: Unternehmenskultur wird bewertet.

Kultur wird bewertet. Nicht mit Zahlen oder mit Kennzahlen, sondern mit Text. Die Bewertung beschreibt die Ausprägung der charakteristischen und relevanten Merkmale der Unternehmenskultur. Ein praktisches Beispiel könnte lauten:

„Die Kundenorientierung (=Merkmal) bestimmt die Aktivitäten des Außendienstes“ (=Ausprägung).

Eine Zusammenstellung mehrerer Merkmale und ihrer jeweiligen Ausprägung sind das Zustandsprofil der Kultur. Eine Konvertierung dieser Zustandsbewertung in eine Zahlenbewertung ist nicht ohne weiteres möglich.

Die Bewertung setzt eine Definition von Wert voraus und ein Verständnis von „gut“ und von „schlecht“. Diese Art der Bewertung von Kultur mit dem Zustandsprofil ist ein Reifegradmodell.

Verantwortung: Kultur ist in der Verantwortung der Unternehmensführung.

Kultur ist Gegenstand der Verantwortung der Unternehmensführung. Die Unternehmensführung nimmt diese Verantwortung wahr. Oder auch nicht.

Leitbild: Das Bild der Kultur, welches das Unternehmen leitet.

Das Leitbild des Unternehmens verdeutlicht die Unternehmenskultur bildhaft. Das Leitbild kommuniziert die Unternehmenskultur. Nach innen und nach außen.

Management: Kultur im Unternehmen wird gemanagt.

„Was unterschieden werden kann, kann auch gemanagt werden.“ Mit Hilfe des Zustandsprofils zur Beschreibung und Bewertung ist die Kultur unterscheidbar. Sie wird mit dem klassischen Zielmanagementprozess mit einer PDCA-Regelung gemanagt.

P – Plan / Planung: Ziele (SOLL); Strategie zum Erreichen der Ziele; Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie

D – Do / Durchführung: Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie

C – Check / Controlling: Ergebnisse (IST) der Maßnahmen in Bezug auf Ziele

A – Act / Aktion: Korrektur und Verbesserung

Dieser Prozess ist ein KVP-Prozess in der Kultur des TQM, der die Unternehmenskultur von einem Zustand zu einem besseren Zustand entwickelt. Der Prozess ist trotz PDCA kein primitiver kybernetischer Regelkreis. Der Prozess ist kein reines kausal-logisch-iteratives Zielmanagement. Denn: Es werden Menschen zu Veränderungen bewegt.

Management von Unternehmenskultur ist ein normativer Führungsprozess.

Nutzen: Unternehmenskultur wird genutzt.

Unternehmenskultur nutzt. Wenn sie „gut“ ist. Erst eine entsprechend „gut“ ausgeprägte Kultur bringt Nutzen:

- vereinfacht und beschleunigt Entscheidungen
- ist denk- und handlungsleitend
- treibt „richtige“ Entscheidungen
- gibt dem Unternehmen eine Identität
- ermöglicht den Menschen eine Identifizierung
- verringert Bedenken der Mitarbeiter
- reduziert Komplexität
- „harmonisiert“ Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter
- motiviert Mitarbeiter

Qualität, Risiko, Innovation: Alles Perspektiven von Kultur.

Unternehmenskultur ist ...

- ... Ursache für erfolgreiches Qualitätsmanagement im Unternehmen durch die Entwicklung von Merkmalen der offensiven Perspektive Qualität und ihrer Ausprägung (nach TQM als Philosophie, nicht nach ISO 9000 als Norm!)
- ... dto. für offensiven Perspektive Innovation
- ... dto. für defensive Perspektive Risiko
- ... dto. für ...

... „causa universalis“. Grund genug, um Kult im Unternehmen zu sein. Eigentlich.