

„Die bösen Sieben!“

Betriebliche Problemfelder und historische Unternehmenskultur

Die „Böse Sieben“ war im Mittelalter eine Spielkarte, die den Teufel zeigte; vermutlich standen die sieben Todsünden bei dieser magischen Zahl Pate. Das offenbart, wie diese Zeit durch mystische Zahlen, Bilder und Glaubensvorstellungen geprägt war. Heute sind wir in unserem Denken und Handeln bestimmt durch ein scheinbar nüchternes, funktionalistisches Vorgehen, besonders im Wirtschaftsleben zeigt sich dies deutlich. Auch in der mittelständischen Wirtschaft und im Handwerk hat das rationalistische Denken längst Einzug gehalten, trotzdem klagen hier viele Mitarbeiter von Betrieben und Manager von Unternehmen, „steckt der Teufel oft im Detail“. Es lassen sich im wesentlichen sieben primäre Problemfelder ausmachen, die den Alltag der Unternehmensmitglieder (Management und Mitarbeiter) fernab von rationalem Vorgehen stark beeinflussen oder gar negativ vorstrukturieren:

1. Unternehmenspolitik

1

Wenn Mitarbeiter Unternehmensentscheidungen nicht mehr verstehen und deshalb die zukünftige Firmenpolitik oder strategische Neuausrichtung nicht mittragen und schlimmstenfalls intern „subversiv“ konterkarieren.

2. Führung

2

Führungsstil und Personalpolitik sind häufig ein potentielles Kritikfeld und geben den Mitarbeiter Anlass zum Beanstanden, besonders wenn deren eigene Wertorientierungen denen des Betriebes entgegenstehen. Gewachsene Organisationsstrukturen und Hierarchien werden durch Veränderungen in der Produktion oder neue Anforderungsprofile plötzlich in Frage gestellt. Oder: Mitarbeiter fühlen sich durch erweiterte Aufgaben- und Entscheidungsspielräume bzw. größere Mitspracherechte und mehr Selbstverantwortung überfordert.

3. Motivation

3

Vielfach werden mangelnde oder gar fehlende Leistungsmotivationen zu einem Haupttätigkeitsfeld des Managements und verbrauchen die Zeitressourcen, die anderweitig ebenso dringend benötigt werden. Klagen über mangelnde Teamarbeit,

fehlende Anerkennung, Über- oder Unterforderung deuten auf latente Unzufriedenheiten hin, die den Arbeitsablauf beträchtlich stören können.

4. Engeres Arbeitsumfeld

4

Immer noch erzeugen Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitszeitregelung Unzufriedenheit und verbauen jegliche Chancen für eine tatsächliche Leistungsmotivation. Unklarheiten über das berufliche Fortkommen, Klagen über zu schnelles Arbeitstempo oder häufige Unterbrechungen des Arbeitsablaufes, Telefonate, Rückfragen etc. schaffen unbewußt ein Klima, das eine Identifikation mit den Unternehmenszielen verhindert. Die Folge sind beispielsweise eine hohe Fluktuation und überdurchschnittliche Kosten bei der Personalbereitstellung sowie hohe Einarbeitungskosten und gestörte Arbeitsabläufe.

5. Information und Kommunikation

5

Desinformationen, fehlende Informationen über oder Mängel bei der Kommunikation der Vorhaben der Geschäftsleitung, bei der Änderung der Arbeitsbereiche, der Tarife, Prämien, Sozialleistungen u.ä. können negative Folgen haben. Das Entstehen einer „Gerüchteküche“ sorgt für Verwirrung und Motivationsverlust. Kommunikationsprobleme treten besonders bei schnell wachsenden Unternehmen auf oder bei solchen, die in eine existenzielle Krise geraten.

6. Unternehmensimage

6

Eine paradoxe Situation liegt dann vor, wenn im Vergleich zum positiven Image des hergestellten Produktes oder der angebotenen Dienstleistung das Firmenbild nach innen und außen eher negativ geprägt ist.

7. Subkultur und Gruppenbildung

7

Das Problem unterschiedlicher Wertesysteme in einzelnen Abteilungen, Bereichsdenken besonders in größeren Unternehmen und entstehende Subkulturen habe eine disfunktionale Wirkung. Eine vernünftige Zusammenarbeit aller am Leistungserstellungsprozess Beteiligten wird verhindert, damit bleiben betriebsinterne Synergieeffekte ungenutzt.

Oftmals sind die tatsächlich auftretenden Probleme, die hier nur beispielhaft angerissen wurden, in ihren Auswirkungen nicht auf eines oder mehrere dieser Felder begrenzt, sondern oft noch untereinander vernetzt. Damit potenzieren sie vielfach die Konfliktlagen oder produzieren echte Krisensituationen.

Ein Unternehmen wird erst durch die in ihm handelnden Individuen zu einem lebendigen und erfolgreich wirtschaftenden Organismus. Menschliches Tun bestimmt sowohl seine Existenz als auch seinen Fortbestand, deshalb können nicht allein technokratisches Denken und funktionalistisches Handeln die alleinigen Steuerungsinstrumente sein. Die Unternehmensmitglieder, die sich der firmeneigenen Traditionen bewusst sind, transportieren als Akteure die einzigartige Identität ihres Betriebes, agieren unternehmenskonform und wirken so für den Gesamtorganismus nach innen und außen. Identität steht für die Summe aller charakteristischen Eigenschaften des Unternehmens. Sie wird geprägt durch

- die Einzelelemente des Unternehmens und die Organisationsstrukturen,
 - die betrieblichen Potentiale,
 - die unternehmerischen Möglichkeiten und Grenzen,
 - die allgemeinen historischen Entwicklungen und deren betriebliche Rückwirkungen
- sowie die Unternehmenskultur.

Im Zusammenhang mit den aufgezeigten Problemlagen kommt der Unternehmenskultur dabei

- eine **zentrale Rolle bei der Bewältigung und Lösung von innerbetrieblichen Störungen** ebenso zu wie
- eine **entscheidende Funktion bei der Imagebildung** des Unternehmens nach außen.

Was ist Unternehmenskultur?

Sie lässt sich definieren als die Verknüpfung von eigener Geschichte und unternehmensspezifischen Werten, Normen und Verhaltensweisen. Sie ist nur zum Teil augenfällig. Ihre vielfältigen Faktoren entziehen sich dem unmittelbaren Zugriff, weil die Unternehmenskultur Ausdruck eines dynamischen und komplexen innerbetrieblichen Beziehungsgeflechtes ist. Sie beruht auf einem Sozialisations- und Lernprozess der Unternehmensmitglieder.

Die Unternehmenskultur beinhaltet drei Ebenen: Für den einzelnen unsichtbar bleiben v.a. die unternehmensinternen Grundannahmen, die ganz unterschiedlich akzentuiert sein können und zumeist vorbehaltlos akzeptiert werden; sie definieren beispielsweise: Wie werden im Unternehmen die Umwelt und der Mensch gesehen? Wie werden menschliches Handeln und die Kunden beurteilt? Was wird als Wahrheit angenommen? Die innerbetrieblichen Standards (Normen und Tabus) werden z.T. ebenfalls nur unbewusst wahrgenommen und erfüllt, treten aber dann deutlich zutage, wenn sie von einzelnen klar überschritten werden. Vollkommen sichtbar sind hingegen die äußeren Zeichen und Symbole, hierzu zählen z.B. die im Unternehmen gepflegten Sprach- und Verhaltensrituale im Umgang mit Kunden und Lieferanten, die Kleidung, die Architektur, das Firmenlogo. An dieser Vielschichtigkeit der Unternehmenskultur wird deutlich wie komplex der betriebliche Organismus ist, zumal er sich auf der Zeitschiene stetig verändert. Es ist daher nicht falsch, davon auszugehen, dass jedes Unternehmen eine individuelle historische Kultur herausbildet.

Welche Wirkungen hat Unternehmenskultur?

Die Unternehmenskultur wirkt auf vierfache Weise: koordinierend, integrativ, motivationsfördernd, repräsentativ. Sie gibt damit einen Orientierungsrahmen und eine Verhaltenssicherheit für die Unternehmensmitglieder, gleichzeitig schafft sie ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“, das auch subjektive Zufriedenheit beim einzelnen erzeugt. Das Zugehörigkeitsgefühl zum „Organismus Unternehmen“ wiederum fördert die innerbetriebliche Motivation und legt damit die Grundlage dafür, dass über die korporative Identität ein positives Unternehmensimage nach außen transportiert werden kann.

Es lassen sich in der Praxis schwache und starke Unternehmenskulturen feststellen. Schwache wirken eher destruktiv und kontraproduktiv, haben jedoch den Vorteil, dass sie entwicklungsfähig sind, weil die innerbetrieblichen Standards und Verhaltensweisen noch nicht stark ausgebildet und damit leichter veränderbar sind. Starke Unternehmenskulturen können demgegenüber sowohl positive als auch negative Effekte haben.

Als wichtige positive Effekte lassen sich ausmachen, dass eine starke Unternehmenskultur einen klaren Handlungsrahmen für alle Unternehmensmitglieder setzt. Dadurch wird die innerbetriebliche Kommunikation vereinfacht, und es lassen sich rascher Kompromisse und Entscheidungen herbeiführen. Die vorhandenen gemeinsamen Überzeugungen erleichtern die Einführung neuer Projekte und Programme, da das verinnerlichte Unternehmensleitbild ermöglicht, sich schnell zu orientieren. Die dadurch erzeugte motivationsfördernde Wirkung erhöht das Engagement des einzelnen und fördert den Teamgeist, was wiederum hilft den Kontroll- und Führungsaufwand zu verringern. Insgesamt wird dadurch ein hohes Maß an innerbetrieblicher Sicherheit und Stabilität im alltäglichen Arbeitsprozess erzeugt, was sich nicht zuletzt an einer geringen Fluktuationsrate und einem niedrigen Krankenstand festmachen lässt.

Gerade in der mittelständischen Wirtschaft, v.a. bei den sogenannten Familienunternehmen, gibt es oft stark ausgeprägte, historisch auf langen Firmentraditionen beruhende innerbetriebliche Kulturen, die auf die Weiterentwicklung des Unternehmens sehr nachteilig wirken können, weil sie Veränderungen hemmen und Innovationen blockieren. Durch stereotypes Denken schließen sich starke Kulturen häufiger ab und verhindern das Denken in neuen Alternativen. Die dadurch erzwungene Konformität der Unternehmensmitglieder kann kreative Problemlösungsstrategien behindern, weil man sich zumeist an den Erfolgsmustern der Vergangenheit orientiert. Daraus können sich schlimmstenfalls Vermeidungsstrategien entwickeln, die eine notwendige zukünftige Anpassung verhindern und das Unternehmen in eine ernsthafte Existenzkrise zu stürzen vermögen, wenn die mangelnde Flexibilität dauerhaft beibehalten wird.

Was leistet eine Analyse der historischen Unternehmenskultur?

Es konnte einerseits festgestellt werden, dass die Unternehmenskultur positive Effekte hat, dadurch dass sie nach innen koordinierend, integrativ und motivationsfördernd und nach außen repräsentativ wirkt. Damit begründet sich zugleich ihre Notwendigkeit für die alltägliche Unternehmenspraxis ebenso wie für die zukünftige Firmenpolitik, da der Unternehmenskultur verhaltenssteuernde Funktionen zukommen. Obwohl sie sich evolutionär entwickelt, besteht andererseits zugleich die Möglichkeit sie hinsichtlich der abgesteckten Unternehmensziele zu beeinflussen bzw. zu verändern oder zu erhalten. Die Gestaltung der Unternehmenskultur als Aufgabe des Managements bzw. der betrieblichen Geschäftsführung hat zugleich eine funktionalistische Aufgabe, weil sie ermöglicht, die durch menschliches Handeln erzeugten Problemlagen zu entschärfen bzw. aufzulösen und einen lebendigen Unternehmensorganismus zu schaffen, der das „Wir-Gefühl“ stärkt.

Die Erforschung der eigenen historisch gewachsenen Firmen- oder Betriebskultur macht den Unternehmensmitgliedern deren einzigartigen Charakter bewusst. Sie verdeutlicht zudem deren evolutionäre Entwicklung, die nur an der eigenen Firmengeschichte deutlich werden kann. Die Analyse liefert auch Hinweise dafür: Wer setzte deutliche Akzente und wann wurden diese gesetzt? Welche Krisen und Brüche in der eigenen Unternehmensgeschichte beeinflussten die Herausbildung der gegenwärtig gültigen Kultur? Welches sind die Stärken, welches die Schwächen der gewachsenen Unternehmenskultur? Worin liegen die Chancen und worin die Risiken der bestehenden Kultur für die Zukunft? Welche Möglichkeiten der Anpassung oder Gegensteuerung hat das Unternehmen?