



## Unternehmenskultur - Man muß Macht, Verantwortung und Können richtig zuordnen<sup>1</sup>

Bernd Schmid

*RA: Herr Dr. Schmid, als Unternehmensberater kommen Sie mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen in Berührung. Was verbirgt sich hinter diesem Begriff?*

**BS:** Das Wort Kultur erinnert daran, daß Manager und Berater es fast nie mit einem neuen Unternehmen, das auf die grüne Wiese gestellt wird, zu tun haben, sondern meistens mit einem Unternehmen mit Geschichte. Vor deren Hintergrund wird die Gegenwart häufig erst verständlich. Auch die Menschen im Unternehmen haben ihre eigene Geschichte, die ihre Einstellungen und Verhaltensweisen und ihre Zukunftserwartungen prägen. Neue Managementideen und deren Verwirklichung, genauso wie die Ideen von Beratern, müssen an dieses Eigenleben wirksam und sinnvoll anschließen. Sonst entstehen unübersehbare und untergründig wirkende Widerstände. Je eingespielter die Verhältnisse in einem Unternehmen sind, desto weniger können sie von heute auf morgen mit neuen Ideen oder machtvolltem Managementverhalten verwandelt werden.

*RA: Wird die Frage nach der Unternehmenskultur in Krisenzeiten besonders bedeutsam?*

**BS:** Jedes Unternehmen hat mehrere natürliche Krisen zu überstehen: Am Anfang steht in der Regel eine Pionierphase, die bei anhaltendem Erfolg den Aufbau einer formalen Organisation notwendig macht. Nicht immer gelingt es, ein von Pionierfiguren und Anfangsideen geprägtes Unternehmen in objektivere Organisationsformen zu überführen. Diese Organisation muß dann einerseits stabil und zuverlässig sein, andererseits aber auch offen und anpassungsfähig gehalten werden. Fast immer besteht die Gefahr, daß das Unternehmen in eine Bürokratisierung abrutscht. Umgekehrt kann sich ein Unternehmen wieder der Faszination neuer Ideen hingeben, ohne angemessene Unternehmensstrategien und Organisationsentwicklungen sicherzustellen. Natürlich haben erhebliche Veränderungen in der wirtschaftlichen Umwelt oder den Eigentumsverhältnissen ebenfalls starke Auswirkungen auf das Schicksal einer Unternehmens.

---

<sup>1</sup> Titelgespräch mit Dr. Bernd Schmid in: „kom - Informationen für Mitarbeiter“, SEL ALCATEL, Stuttgart, Dezember 1989, S. 3-6.

<sup>2</sup> Fragen von Renate Abendroth (RA) an Bernd Schmid (BS).

RA: *Wie kann man die Kultur eines Unternehmens bestimmen?*

BS: Zum einen machen Produkte, Personen und die Organisation die Unternehmenskultur aus. Es entstehen aber im Laufe der Firmengeschichte zusätzlich unsichtbare Fäden der Unternehmenskultur. Sie werden gesponnen aus Tradition, Einstellungen, persönlicher Bereitschaft zur Mitarbeit, geschriebenen oder ungeschriebenen Regeln über den Umgang miteinander: wie man eine Konferenz einberuft, wen man auf den Verteiler setzt, usw.. Es ist beeindruckend, wie sich ein einmal entstandenes Zusammenspiel verselbständigt und über Zeit und Produkte hinweg erhalten bleibt. Viele Manager unterschätzen die Bindungskraft dieser Strukturen und überschätzen ihre Gestaltungsmöglichkeiten. Die Kunst des Beraters ist, diese unsichtbaren Strukturen zum Gegenstand der Betrachtung zu machen. Er muß auf gesunde und ungesunde Prozesse und auf Wirkungsketten aufmerksam machen.

RA: *Was unterscheidet eine - in Ihren Worten - gesunde Unternehmenskultur von einer ungesunden?*

BS: In gesunden Unternehmenskulturen stimmen in den einzelnen Managementpositionen *Macht, Verantwortung* und *professionelles Können* überein. Dann erleben die Mitarbeiter, daß sie an ihrem Arbeitsplatz etwas bewirken und die übernommene Verantwortung sowohl von ihrer Qualifikation als auch von ihrer Ausstattung her ausfüllen können. Spielregeln definieren den Rahmen und die Spielräume für den einzelnen. In ungesunden Strukturen werden zum Beispiel Aufgaben ohne die dazugehörigen Kompetenzen nach dem Prinzip „mach mal“ delegiert. Mit hohem Idealismus übernehmen Mitarbeiter eine Verantwortung, die sie mangels Einfluß auf die entscheidenden Größen trotz hohen persönlichen Engagements nicht ausfüllen können. Hier fehlt die Verantwortung, d.h. eine klärende Entscheidung der delegieren Instanz, die den Delegationsempfängern den Rücken stärkt und freihält.

RA: *Was raten Sie betroffenen Mitarbeitern in solchen Situationen?*

BS: Es gibt da einfache Grundsätze: Kläre was Du tun kannst, und tue das verantwortungsvoll. Kläre auch, was Du unter den gegenwärtigen Umständen (etwa bereits gesetzten Aufgabenprioritäten) nicht tun kannst. Wenn im Laufe eines Projektes Umstände erkennbar werden, die einen Erfolg in Frage stellen, versuche es nicht nur mit persönlichem Engagement oder Durchhaltevermögen, sondern konfrontiere vorgesetzte Stellen rechtzeitig mit der Realität. Nicht immer wollen diese in eine angemessene Verantwortung gezogen werden und verhindern daher mit Appellen an Engagement und Loyalität diese notwendige Rückdelegation. Spielen sich solche Verhältnisse ein, dann wird oft der Erfolg von Projekten behindert oder mit einem übermäßigen Verschleiß an Arbeitskraft und Engagement erkaufte. Ein solcher Verlust an professioneller Lebensqualität kann aber verheerende Folgen für die Unternehmenskultur und damit die langfristige Lebensfähigkeit eines Unternehmens haben.

RA: *Meinen Sie Resignation und "innere Kündigung"?*

BS: Es gibt verschiedene Formen der Resignation. Manche Menschen engagieren sich nicht mehr und kündigen innerlich. Andere fliehen in eine überverantwortliche Unentbehrlichkeit und Hektik, bei der wenig Leistung übrigbleibt. Andere fliehen in persönliche Interessen. Die Faszination von Geld,

Macht und großen Ideen läßt die Realität zu spät in diese abgehobenen Wirklichkeiten dringen. Resignation kann auch hier die Kehrseite sein. Sind erst einmal aus enttäuschem Engagement Bitterkeit und aus Visionen Argwohn und Zynismus geworden, ist dies nur schwer rückgängig zu machen.

*RA: Unternehmenskulturen ändern sich im Laufe der Zeit. Welche Chance gibt es, Unternehmenskulturen bewußt zu prägen?*

**BS:** Zunächst wird Unternehmenskultur durch alle gestaltet und kann daher im Prinzip von überall beeinflußt werden. Will man die Unternehmenskultur gezielt pflegen und weiterentwickeln, gilt es, aus den vielen möglichen Akzenten an der Unternehmensspitze die wesentlichen zu definieren und festzuschreiben. Das Management muß diese neuen Wirklichkeiten schaffen und sie von oben nach unten in einem allseitigen Durchdringungsprozeß vorleben.

*RA: Was ist bei der Veränderung der Unternehmenskultur zu beachten? Welche Prozesse treten auf?*

**BS:** Die Funktionstüchtigkeit einer Unternehmenskultur zeigt sich vor allem in Kreativität und Flexibilität gegenüber Belastungen in Krisenzeiten. Es zeigen sich aber auch gleichzeitig Verirrungen der Unternehmenskultur, die sonst durch Einkommen, Privilegien aller Art und Erfolg einigermaßen überdeckt werden konnten.

Insbesondere wenn für die Menschen die Zugehörigkeit zum Unternehmen auf undurchschaubare Weise in Frage gestellt ist, erleidet die Unternehmenskultur Schaden. Fast alle Menschen vertragen Unsicherheit, selbst dann, wenn es ihre eigene berufliche Existenz betrifft. Sie vertragen jedoch wenig, wenn sie ein diffuses Gefühl von nahendem Unheil haben und eine für sie befriedigende Klärung nicht in absehbarer Zeit zu erhalten ist. Gerade wenn die Wirklichkeit unüberschaubar ist, wird das Bedürfnis stärker, sich an Führungsfiguren mit besserem Überblick und menschlicher Autorität zu orientieren. Was ist eine glaubhafte Führung? Das Auftreten dieser Führung ist hier genauso wichtig wie ihre Managemententscheidungen. Als glaubhaft wird Führung normalerweise dann erlebt, wenn ihre Urteile und Entscheidungen nachvollziehbar sind und die Beteiligten das Gefühl haben, ihr eigenes Risiko angemessen einschätzen und durch sinnvolles Verhalten verkleinern zu können. Man weiß aus der Immunpsychologie, daß dieses Gefühl sogar die körperliche Abwehr gegen Krankheiten stärkt. Beschwichtigungen und Durchhalteparolen steigern hingegen die zur realen Unsicherheit hinzukommenden diffusen Ängste. Ab einem bestimmten Zeitpunkt wird es dann schwierig, angemessene Managemententscheidungen glaubhaft zu machen, an denen sich die Mitarbeiter orientieren könnten.

*RA: Heißt das, daß Sie mehr Ehrlichkeit fordern?*

**BS:** Ich betrachte das nicht von der moralischen Seite. Information gilt dann als glaubhaft, wenn sie für die Empfänger spürbar mit deren eigener Wirklichkeit übereinstimmt. Ist dies häufig der Fall, akzeptiert man auch Aussagen über eine künftige Wirklichkeit als bedeutungsvoll und für die eigene Planung relevant. Aus dem sozialen Lernen wissen wir, daß es über längere Zeit wenig Sinn hat, Behauptungen aufzustellen, die nicht mit den Verhaltensbeobachtungen und

konkret erlebten Abläufen in Zusammenhang gebracht werden können.

*RA: Stellt dies nicht auch neue Anforderungen an das Führungstraining?*

**BS:** Tradition im Führungstraining ist ebenso wie im Management, daß man Einzelideen zu relativ breiten Organisationsprinzipien erhebt - hierzu gehören die ganze „Management-by“-Methoden. Das führt zu professionellen Moden und oft zu isoliertem Training von Fertigkeiten, bei dem man dem Manager die Anwendung überläßt: Rhetorik, Gesprächsführung, Leiten von Besprechungen usw. Aber so wie man im Management gelernt hat, daß neue Gewohnheiten nur begrenzte Wirkung haben, versucht man auch im Managementtraining personen-, kontext- und praxisspezifisch mit den Managern ihren Bedarf zu ermitteln und Trainingsansätze zu finden.

*RA: Wären gute Trainer auch bessere Manager?*

**BS:** Viele Berater sehen sich gerne selbst als die besseren Manager. Die Verantwortung des Beraters ist jedoch eine andere: Er hat Fachkompetenz für eine qualifizierte Beratungsmethodik. Seine Macht beruht ausschließlich auf seiner Fachqualifikation und seiner Fähigkeit, sie in Kommunikation umzusetzen. Er kann und soll den Manager nicht ersetzen. Ich finde es entwürdigend, wenn Manager ihre Verantwortung an teuer eingekaufte Berater abgeben.