



Eine neue Unternehmenskultur der Verantwortung?

Roger de Weck bietet mit seinem Buch „Nach der Krise“ das an, was am meisten gefragt und am wenigsten angeboten wird: Orientierung inmitten einer grossen Unordnung – eine neue Kultur der Verantwortung.

Eine neue Kultur der Verantwortung? Was ist denn eigentlich Kultur? Was ist Unternehmenskultur?

Ob man es wahrhaben will oder nicht, jedes Unternehmen, jeder Betrieb hat seine eigene, unverwechselbare Kultur. Die Unternehmenskultur ist ein im Alltag gelebtes Wertesystem, eine verankerte Gesamtheit an Wahrnehmungen, Erfahrungen, Werthaltungen, die das Handeln aller Beteiligten bestimmt und aus denen sich Werthaltungen, Normen, Regeln, Denk- und Verhaltensweisen entwickeln. Werte sind der Kern jeder Unternehmenskultur und beschreiben, was die Organisation als wichtig erachtet: Vertrauen, Offenheit, Kreativität, Regeln der Zusammenarbeit, Kommunikation und Ordnung.

Die Unternehmenskultur ist das Resultat eines langjährigen Entwicklungsprozesses und ist das Bewusstsein, das alle Mitarbeitende im Unternehmen verbindet. Sie stellt das im Betrieb gelebte Leben, die alltägliche Praxis dar. Sie wird durch Schlüsselpersonen, vor allem durch die Führungspersonen, geprägt und gelebt – Führen mit Vorbildcharakter.

Die Unternehmenskultur besteht in der Regel aus drei Bereichen: Dem sichtbaren Bereich wie der Gebäudeform, die Gestaltung der Räume; dem Verhaltensbereich wie das gemeinsame Führungsverständnis, die Führungsgrundsätze, die Vereinbarungen für die Zusammenarbeit und dem unsichtbaren Bereich, wie Werte, Ideale und Einstellungen.

Unternehmenskulturen werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst wie Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Geschichte und Tradition des Unternehmens, Altersstruktur der Mitarbeitenden und berufsspezifische Denkhaltungen.

Der Wirtschaftsnobelpreis geht zum ersten Mal an eine Frau. Das Preiskomitee in Stockholm zeichnet die US-Wissenschaftlerin Elinor Ostrom zusammen mit ihrem Landsmann Oliver Williamson aus. Die Wissenschaftlerin sucht nach der „Institutionellen Ordnung“ für eine ökologisch verträgliche Wirtschaftsordnung. Vor zwei Jahren warnte Ostrom in einem Interview vor einer wachsenden Ungleichheit bei den Einkommen: „Wenn es immer mehr Reiche gibt, die sich für etwas Besseres halten, ist das nicht gut für die Demokratie.“ Manche Managergehälter „seien einfach obszön“. Ist das eine neue Kultur der Verantwortung?

Der UBS-Konzernchef Oswald Grübel erklärt im Sonntagsgespräch der Sonntagszeitung vom 22.11.2009: „Es ist egal, wie sich jemand während der Arbeit fühlt“. Ist das eine neue Kultur der Verantwortung?



In seinem Jahresbericht der „Gesellschaft zur Beratung von Führungskräften in schwierigen Phasen“ schreibt Johannes Czwalina sinngemäss: „Die Lebensqualität der Arbeitenden muss höheren Wert haben als der Wert des Produktes ihrer Arbeit“. Ist das eine neue Kultur der Verantwortung?

In seinem Buch „Nach der Krise“ schreibt Roger de Weck weiter: „Der darwinsche Kampf ums Überleben hat die Spezies Mensch nicht nur auf Konkurrenz getrimmt, sondern auch auf Solidarität. Die Hypothese, im Zweifel sei Konkurrenz „effizienter“ als Kooperation, verkennt die urmenschliche Sehnsucht nach Gemeinschaft. Der Einzelmensch bezieht seine Identität sowohl aus dem Selbstgefühl (ich bin ich) als aus dem Mitgefühl (ich könnte du sein) und dem Wir-Gefühl (ich gehöre dazu). Es braucht gelingende Beziehung zu seinem Mitmenschen wie die Luft zum Atmen; ohne Zuwendung und Zuneigung verdorrt es. Eine Überdosis an Wettbewerb hemmt so viele begabte Menschen, statt sie zu beflügeln“. Ist das eine neue Kultur der Verantwortung?

Ich denke, dass eine starke, positive und vielleicht auch neue Unternehmenskultur eine tragende „Säule„ des Unternehmens ist. Erst wenn die Lebens- und Arbeitsqualität Ihrer Mitarbeitenden mehr Wert haben als das Produkt, das sie herstellen, hat die Arbeit den Wert, den sie auch verdient und Ihr Produkt wird erstklassig sein. Die Zusammenarbeit und das Potential an Wissen, Kreativität, Motivation, Initiative, Engagement und Können der Mitarbeitenden werden gefördert und die vereinbarten Ziele mit hoher Qualität und Zuverlässigkeit erreicht. Ausserordentliche Leistungen wiederum heben das Image und die Erscheinung im Markt und bei den Kunden. Somit werden die Mitarbeitenden zu exzellenten Kulturträgern mit einer hohen Kundenorientierung, wertvoller und überzeugender als jede Hochglanzbroschüre.

Wer weiss, vielleicht ist es für Sie wertvoll, sich zu Beginn des Neuen Jahres einmal zu fragen: Wer oder was prägt denn unsere Unternehmenskultur?

- Gibt es eine klare, transparente und einheitliche Wertebasis?
- Wie stark ist unsere Unternehmenskultur ausgeprägt?
- Sind die Führungspersonen Vorbilder für die Unternehmenskultur?
- Was ist unser Führungsverständnis, was sind unsere Führungsgrundsätze?
- Sind die Werte allen Mitarbeitenden bekannt?
- Bieten diese Werte eine Orientierungshilfe im täglichen Handeln?
- Trägt die Unternehmenskultur dazu bei, dass wir unsere Ziele mit hoher Qualität erreichen?

Ich wünsche Ihnen dazu die nötige Zeit zum Nachdenken, den Mut zum Handeln und gutes Gelingen.

Herzlich
Markus Tschopp

Dipl. Supervisor, Coach und Organisationsberater NDS HF, BSO
Dipl. Biomedizinischer Analytiker HF
www.tschoppcoaching.ch