

„Eine intakte Unternehmenskultur ist fast ein Garant für hohe Gewinne.“ (Peter F. Drucker, sinngemäß, vor 1/2 Jahrhundert)

## Unternehmens- und Teamkultur - Meta-Produktionsfaktoren.

Wolfgang Horn, Akademie für natürliche Führung

Der große Peter F. Drucker erklärte die Qualität der Unternehmenskultur zum Produktionsfaktor. Sie ist sogar ein Meta-Produktionsfaktor. Der mit Kulturlogik nun beherrschbar wird. Dasselbe gilt für Teams, ihre Teamkultur und ihre Produktivität.

### Unsicherheit und Fragen

„Der Begriff Unternehmenskultur ist so unklar wie die Zahl der Definitionen, die es dazu gibt.“ (Eine Studie des Unternehmerinstituts der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmen, ASU)

Dieser Satz, vor wenigen Jahren auf der Homepage des Unternehmerinstituts der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmen zu lesen, verdeutlicht die Unsicherheit, was die Bezeichnung „Kultur“ eigentlich bezeichnen solle.

Unternehmer wollen aber nicht philosophieren, sondern die Produktivität ihres Unternehmens schneller steigern als ihre Konkurrenz.

Dafür brauchen sie ein Modell, das folgende Fragen nachvollziehbar beantwortet:

- < **Auf welche Art und Weise beeinflusst die Qualität der Kultur die Produktivität?**
- < **Wie bewerte ich die Ist-Qualität der Kultur?**

- < **Wie entwerfe ich eine Soll-Kultur, die den Unternehmenszielen nützt?**
- < **Wie beeinflusse ich die Kultur meines Unternehmens zielführend?**

Ein Modell der Kultur, das diese Fragen beantwortet, das muß ein sehr speziell auf Unternehmen zugeschnittenes Modell sein.

### Das Kulturmodell der AknF

Dies Kulturmodell ergab sich auf der Suche nach Erklärung, wie ein Anlagenprojekt saniert werden konnte.

Aus dem Ansatz „Wie funktioniert eine Teamentscheidung?“ wurde der Entscheidungsprozeß Bild 1 modelliert: Die Entscheidungsgrundlagen eines Teams bestimmen seine Entscheidungen und so sein Verhalten.

Der Trick zum Erkennen der Kultur ist die Aufteilung der Entscheidungsgrundlagen in < Wissen (belegbare Informationen), und

< Meinungen (Informationen, die eine Person für richtig hält, deren Richtigkeit sie aber nicht belegen kann.)

Ein Team nimmt nicht alle sei-

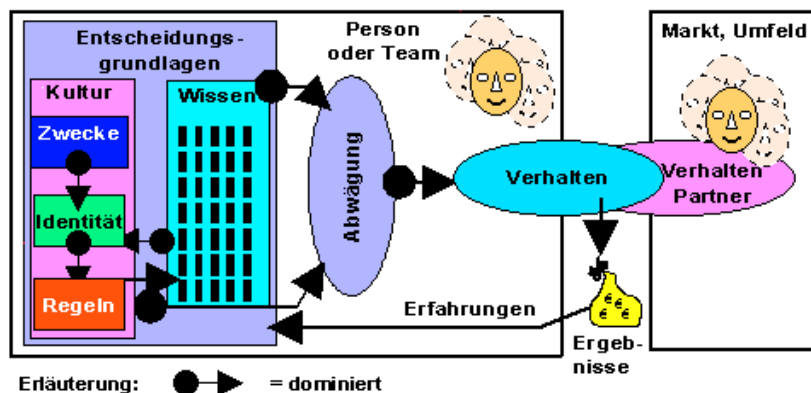


Bild 1: Entscheidungsmodell der Kulturlogik

ne Meinungen gleich wichtig.  
Beispiel: Nach den uns ange-  
borenen Grundfähigkeiten  
nehmen wir Meinungen über

unsere Zwecke wichtiger als  
andere.

Objektiviert: Die Meinungen  
der einen Art dominieren die  
Meinungen anderer Arten. Auf

diese Struktur in der Menge  
der Meinungen paßt der Be-  
griff „Unternehmenskultur“,  
wenn es Produktivität geht.

## Auf welche Art und Weise die Qualität der Kultur die Produktivität beeinflusst?

---

Deutlich erkennbar wird dieser  
Einfluß an Hindernissen der  
Zusammenarbeit.

Ein Kulturdefekt ist ein Wider-  
spruch zwischen Meinungen.  
Betreffen diese unsere Arbeit,  
dann verursacht jeder Kultur-

defekt Verunsicherung, Fehl-  
entscheidungen, Fehlhandlun-  
gen, Vorwürfe, sachliche und  
auch persönliche Konflikte,  
Folgekonflikte, Minderproduk-  
tivität und Minderergebnisse.

Tückisch: Kulturkonflikte er-  
zeugen Sekundärkonflikte.  
Diese sind unlösbar wie Stell-  
vertreterkriege. Erst das Aus-  
räumen des Primärkonflikts  
läßt dessen Sekundärkonflikte  
absterben.

## Warum die Unternehmenskultur ein Meta-Produktionsfaktor ist

---

Wenn einem Produktionsfaktor  
die Auszeichnung „Meta-  
Produktionsfaktor“ gebührt,  
dann der Unternehmenskultur.

Die Bedeutung erkennen wir  
an den unheilvollen Einflüssen  
von Kulturdefekten auf andere  
Produktionsfaktoren wie Pro-

duktivität, Kreativität, Innovati-  
onsfähigkeit. Auf alle Produkti-  
onsfaktoren, die unter Unei-  
nigkeit leiden.

## Bewertung der Kulturqualität

---

Generell bewerten wir die  
Qualität einer Kultur an Menge  
und Schwere ihrer Kulturde-  
fekte.

Zwei der Umstände, welche  
diese Bewertung erschweren:

### < Hierarchie der Kulturen.

Entwicklungsingenieure ver-  
halten sich typischerweise  
anders als Vertriebsingenieure  
– diese Teams haben unter-

schiedliche Kulturen. Jede  
Unternehmenseinheit, jedes  
Team und jedes Individuum  
hat seine eigene.

### < Die Struktur der Kultur.

Kulturdefekte in höheren  
Schichten der Kultur wirken  
wesentlich stärker.

### < Lautstärke ist kein Indika- tor für die Wichtigkeit ei- nes Kulturdefekts.

Die wichtigsten Kulturdefekte  
sind die lautlosen, die tabui-  
sierten. Laut sind gewöhnlich  
die Sekundär- und Tertiärkon-  
flikte, aber die sind weniger  
wichtig.

## Entwurf einer Sollkultur

---

Die Sollkultur muß so schlicht  
sein, daß jeder Geselle die  
wichtigsten Meinungen „im  
Blut“ haben kann.

Für Unternehmen, die im  
Wettbewerb bestehen wollen,  
beginnt der Entwurf mit der  
Frage, wer in Entscheidungen

über die Kultur das letzte Wort  
hat. Dies sind immer die Ei-  
gentümer, und jeder, dem sie  
Resultatverantwortung dele-

giert haben, für den Bereich seiner Verantwortung. Jeder andere darf allenfalls beraten.

Nächste Frage: Welche allgemeingültigen Meinungen müssen die wichtigsten sein, damit das Unternehmen sein Ziel besser erreichen kann als die

Konkurrenz? Und zwar in allen Schichten der Struktur der Kultur. Zu berücksichtigen sind die Kulturen der Kunden, der Konkurrenz und der Partner.

Damit der Entwurf anerkannt werden kann, muß er im Dia-

log mit den Betroffenen und Wichtigen entstehen.

Wer die Gesetzmäßigkeiten der Kultur schon zu Anfang des Entwurfs berücksichtigt, der erspart sich die Umwege vieler Sackgassen.

## Wie gestaltet man eine Kultur?

Beispiel: Bibelvater Moses.

Die größte, und allgemein weit unterschätzte Schwierigkeit: Der Produktionsfaktor Kultur ist mit Worten oder Symbolen nicht zu verbessern. Diese können nur festhalten, was vorher schon als richtig erkannt war.

Ein Zuviel der Worte und Symbole erzeugt sogar eine schreckliche Kultur der Lippenbekenntnisse.

Für die zweckmäßige Gestaltung sind drei Wege bewährt:

< Der natürliche brandherdfokussierte Weg. Diesen sind erfolgreichen Unternehmensgründer gegangen. Erstens übertragen sie ihre persönliche Kultur auf ihr Unternehmen. Zweitens achten sie auf die aktuellen und die kommenden Brandherde. Mit ihren Entscheidungen gestalten sie dabei die Kultur in kleinen und größeren evolutionären Schritten. Warum „brandherdfokussiert“? Weil die Lernbereitschaft dort größer

ist und der Veränderer eher als Retter gefeiert wird.

< Der methodische brandherdfokussierte Weg ist derselbe wie zuvor, aber mit weniger Sackgassen wegen „trial and error“.

< Die Revolution von oben, die Sanierung. Wenn evolutionäre Schritte nicht mehr genügen. Das ist der Weg derjenigen Sanierer, die eine Sanierung im Miteinander schaffen.

## Wie beginnen Sie?

Wie ein Feuerwehrmann.

Vorteilhaft beginnen Sie Ihren Weg zur Beherrschung des Meta-Produktionsfaktors Kultur

mit einem überschaubaren Projekt und seinem Team. Indem sie mit beherrschbaren Von Erfolg zu Erfolg wagen sie

sich an größere Aufgaben und löschen, was Sie können.

## Was brauchen Sie dazu?

Die Gestaltung einer Kultur der Produktivität ist weniger eine Sache des akademischen Wissens, sondern vielmehr

Sache des Tuns und der Erfahrung.

Wir schlagen Führungskräften dazu vor:

1. Sobald Sie sich entschlossen haben, die Herrschaft über den Metaproduktionsfaktor Kultur zu erobern, suchen Sie sich ei-

nen Brandherd in Ihrem Verantwortungsbereich.

Etwas, wo Geld vernichtet wird, weil es nicht so läuft, wie es laufen sollte, und die Ursachen dafür in den

„Soft Facts“ zu vermuten sind.

2. Setzen Sie sich mit uns in Verbindung. Wir planen, wie wir mit Ihnen gemeinsam diesen Brand löschen

und damit weiteres Geld vor der Vernichtung bewahren. Und wie Sie gleichzeitig Ihre Fähigkeiten ausbauen, die Kultur zu beherrschen.

## Anhang: Das Kulturmodell der AknF und Robert B. Dilts Modell der logischen Ebenen

---

Robert B. Dilts hat mit seinem Modell der logischen Ebenen eine Hierarchie von Verhalten, Überzeugungen und Glauben gezeigt. Und wie man mit diesem Hilfsmittel bei Personen einen Lernschritt bewirkt.

Sein empirisch gewonnenes Modell ist auf den ersten Blick

plausibel. Auf die Frage „wie funktioniert es?“ bleibt die allgemeingültige Antwort, daß uns unser Glaube wichtiger sei als unsere Überzeugungen und die wichtiger als unser Verhalten.

Aber diese Antwort ist nicht allgemeingültig, denn oft ge-

nug haben Personen ihren Glauben gewechselt.

Das Kulturmodell der AknF kann als Weiterentwicklung verstanden werden, bei der die Belange von Unternehmen und Teams im Wettbewerb berücksichtigt wurden – und das in sich logisch ist.

[1]: Dilts, Robert B. et. al.: "Identität, Glaubenssysteme und Gesundheit", Junfermann Verlag, Paderborn, 1991