

**Rainer König/Juliane Feldner:**

## **Ein paar Gedanken zur Kultur**

### **I. Kultur als Hintergrundwissen**

---

Seit ein paar Jahren trägt man im Kaufhof grün: die männlichen Mitarbeiter zum schwarzen Anzug eine grüne Krawatte, die weiblichen zum kleinen Schwarzen einen seidig-grünen Schal.

Beide nehmen damit die neue Leitfarbe des Firmenlogos auf, das entwickelt wurde, als sich der Kaufhof nach der Einverleibung der Galerie Horten in die "Galeria Kaufhof" verwandelte. Ziel der Verwandlung sollte sein, Kaufen im Kaufhof (wieder) zu einem emotionalen Erlebnis zu machen und "Qualität, Kompetenz und Service" neu zu definieren.<sup>1</sup>

Ganz bestimmt nicht zufällig hat man für diesen Neuanfang die Farbe Grün gewählt. Denn Grün steht in unserer christlichen Kultur für Auferstehung, Leben und Ostern. Darüber hinaus wird es mit dem optimistischen Frühlingsgrün assoziiert. Anders als Rot symbolisiert Grün deshalb einen normalen, unproblematischen, positiven oder ordnungsgemäßen Zustand. "Alles im grünen Bereich" ist deshalb ein geflügeltes Wort bei uns. Und so kommt denn auch das neue Windows 7 in einer frühlingsgrünen Verpackung auf den Ladentisch.

Dass Kultur etwas mit Kleidung, Design und Farben zu tun hat, ist jedem klar. Eine Modenschau gehört ja eh zum Kulturbetrieb. Aber wie die Beispiele Kaufhof und Windows 7 zeigen, steckt hinter dem farbigen Erscheinungsbild von Firmen nicht selten die Intention, neue kulturelle Werte wie Aufbruch, Kompetenz und Qualität zu repräsentieren. Kultur ist deshalb nicht nur das, was sich als Mode auf dem Laufsteg zeigt. Kultur ist vielmehr die geistige Energie, die hinter jeder Mode steht.

Der Soziologe Niklas Luhmann versteht darum unter Kultur die Gesamtheit des Hintergrund-Wissens, das wir mit Menschen einer bestimmten Region oder Organisation teilen. Die Hauptaufgabe dieses gemeinschaftlich geteilten Wissens besteht nach ihm darin, den Zusammenhalt zu erhöhen und die Verständigung untereinander zu erleichtern: die Mitglieder einer Kultur brauchen deshalb nicht immer wieder neu auszuhandeln, was für sie gut und richtig ist bzw. wer was wann warum und wo machen soll. Das legt das kulturell erworbene Hintergrundwissen mit seinen Normen, Routinen und sozialen Rollen schon fest. Kultur reduziert somit die Komplexität von sozialen Entscheidungs- und Handlungsprozessen und setzt damit mentale Ressourcen zur kreativen Lösung von (neuen) Alltagsproblemen frei.

---

<sup>1</sup> Vgl. [http://www.galeria-kaufhof.de/sales/coco/co\\_unternehmen\\_013\\_konzept\\_04.asp?FLEXID=0](http://www.galeria-kaufhof.de/sales/coco/co_unternehmen_013_konzept_04.asp?FLEXID=0)

Entsprechend meint Unternehmenskultur das in Erfahrungen, Einstellungen, Routinen, Erwartungshaltungen, Geschichten, Regeln, Normen und Mythen abgespeicherte Wissen, das die Mitglieder einer Unternehmung teilen. Selbst auf der Mikro-Ebene einzelner Arbeitsteams gibt es eigene (Sub-)Kulturen.

Jeder, der neu in eine Schul-Klasse, Arbeits-Gruppe oder einen Kegel-Klub eintritt und "dazugehören will", muss sich dieses Hintergrundwissen aneignen. Und jede Gruppe hat ihre eigenen Rituale, mit denen sie versucht, den Neuen "passend" zu machen. Und sei es nur das Ritual, eine "Runde zu schmeißen".

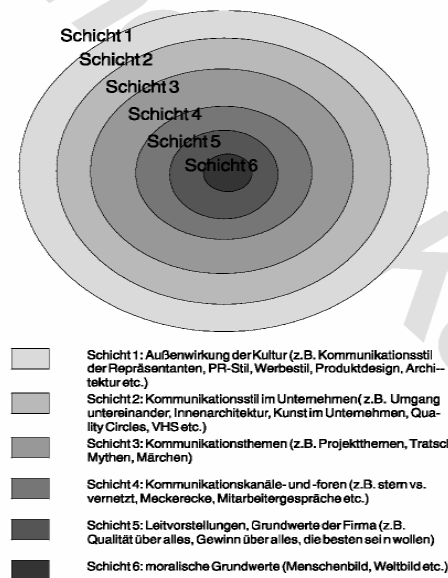
Als "stark" gilt übrigens eine Unternehmens-Kultur, die von einem großen Selbstverständnis ihrer Mitglieder getragen wird. Sie stehen hinter ihr und stellen sie nicht in Frage. Wir sind uns nicht sicher, ob das beim Kaufhof immer der Fall ist. Manche Mitarbeiter wirken doch recht steif in ihren grün-schwarzen Uniformen, so als wenn sie sich nicht so ganz wohl in Ihrer zweiten Haut fühlen würden.

Allerdings müssen sich Kulturen auch in Abhängigkeit von veränderten Umweltbedingungen und Herausforderungen ändern. Und hier werden "starke" Kulturen nicht selten schwach: sie laufen Gefahr unter zu gehen, wenn sie und ihre Mitglieder zu rigide im Alten verharren.

## **2. Unternehmenskultur als Kulturkreis**

---

Um die Frage zu beantworten, wodurch sich eine starke von einer schwachen Unternehmenskultur auszeichnet, schlagen wir vor, sich die Kultur einer Wirtschafts-Unternehmung als eine Art *Kulturkranz oder -kreis* mit sechs verschiedenen Rindenschichten vorzustellen. Jede Schicht repräsentiert dabei eigene kulturelle Inhalte und Formen, in denen diese Inhalte sich manifestieren.



Wir haben die einzelnen Schichten an anderer Stelle detaillierter diskutiert<sup>2</sup>. Das soll an dieser Stelle nicht noch einmal erfolgen. Wir beschränken uns hier vielmehr auf die Frage, was eine *starke* Unternehmenskultur auszeichnet.

U.E. macht sich die Stärke einer Unternehmenskultur vor allem daran fest, wie nahtlos und widerspruchsfrei die Inhalte und Formen der verschiedenen Schichten zusammenpassen. Wenn man Unternehmen als Persönlichkeiten sieht, zeichnet sich eine starke Unternehmenskultur durch eine starke Unternehmensidentität (Corporate Identity) aus, worunter der in sich stimmige Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen verstanden wird. Nach gängiger Ansicht ist die Basis dafür das Unternehmensleitbild. In unserem Modell steht das Leitbild allerdings "nur" auf Schicht fünf. Den Kern einer Kultur bilden demnach moralische Grundwerte wie Menschen- und Weltbild. Sie sind u.E. das eigentliche Herzstück einer Unternehmenskultur.

Wenn diese - nicht immer bewusst artikulierten - Werte einer Firma den in den Leitbildern formulierten widersprechen, tickt eine Glaubwürdigkeitszeitbombe. Das ist z.B. dann der Fall, wenn im Leitbild der kreative Mitarbeiter als wichtigste Ressource gefeiert wird, das tatsächlich gelebte Menschenbild dagegen ihn nur als Kostenfaktor sieht, der bei Bedarf einfach wegrationalisiert werden kann.

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.feldnerkoenig.de/art-uk.pdf>

Die Glaubwürdigkeitszeitbombe tickt auch, wenn es Widersprüche zwischen den Ebenen eins und fünf oder sechs gibt, z.B. weil zwar das Logo-Grün Lockerheit und Weltoffenheit signalisiert, das Unternehmensleitbild aber Beharren im Alten postuliert. Oder wenn im Unternehmensleitbild Leistung als hoher Wert gilt, die schlechte Leistung peinlich gescheiterter Spitzenmanager aber mit Millionenabfindungen belohnt wird.

Ein Glaubwürdigkeitsdefizit existiert auch dann, wenn Mitarbeiter die neuen Werte und Ideen noch nicht verinnerlicht haben, die z.B. ihre Kleidung symbolisieren sollen. Vielleicht gilt das auch für einige der grimmig drein schauenden Kaufhof-Mitarbeiter in ihren fröhlich-grünen Schals und Krawatten.

Unglaublich und zerrissen wirkt eine Unternehmenskultur aber vor allem auch dann, wenn zwei weitere Unstimmigkeiten existieren:

- die eigenen Führungskräfte leben die gemeinsam gesetzten Grund- Werte *nicht* vor,
- die eigenen Leitwerte weichen von entsprechenden sozial gültigen Werthaltungen dramatisch ab. Wer heute z.B. den Umweltschutz nicht ernst nimmt, kann sein Logo noch so grün streichen: er wird weder von seinen Mitgliedern noch von seinen Kunden für voll genommen.

### **3. Unternehmenskultur und Unternehmenszusammenführungen**

---

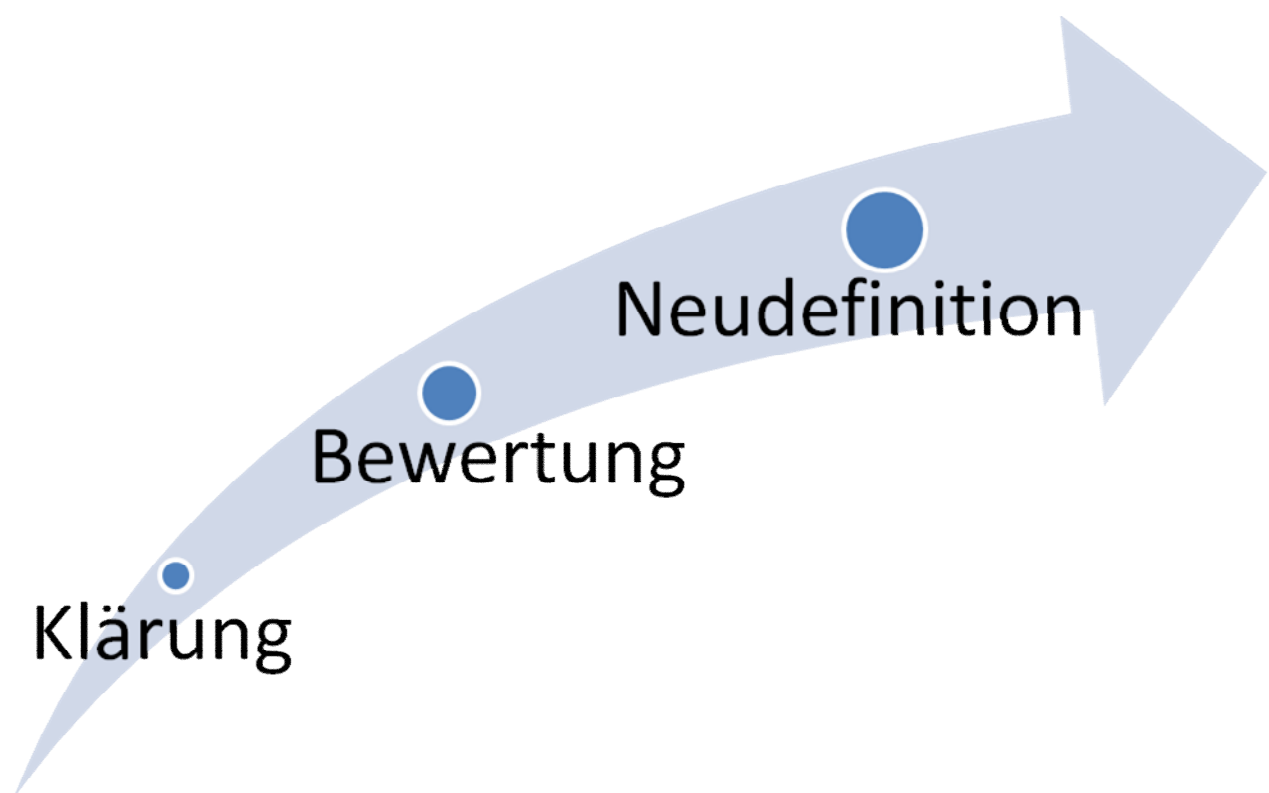
Wenn z.B. fünf Einzelpraxen mit fünf verschiedenen Führungsstilen, fünf Teams mit unterschiedlichen Routinen, Qualitäts- und Ordnungsvorstellungen, fünf differenten EDV-Systemen etc. zu einer überörtlichen Gemeinschaftspraxis zusammengeführt werden sollen, dann sind andauernde Missverständnisse, Konflikte und Reibungsverluste vorprogrammiert. Es sei denn, man schafft *gemeinsam* eine *neue* Kultur.

Das Wort Kultur stammt übrigens vom Lateinischen "colere", was so viel wie hegen und pflegen bedeutet. Der Aufbau einer neuen Unternehmenskultur muss deshalb ähnlich sorgfältig und systematisch angegangen werden, wie die Arbeit in der Agrikultur: mit Geduld, Ausdauer, systematischer Pflege und mit einem Plan.

Und ähnlich wie man in der Landwirtschaft beim Bestellen eines neuen Feldes beachten muss, was zuvor auf ihm gewachsen ist, hat man bei Team- und Unternehmenszusammenführungen die kulturellen Traditionen zu berücksichtigen, die bislang für die einzelnen Gruppen wichtig waren. Wer sie einfach nicht beachtet, leugnet oder für "falsch" erklärt, konditioniert die Feindschaft gegenüber dem Neuen und damit sein Scheitern.

Etwas weiteres kommt hinzu. Geprägt durch die ihnen bekannten kulturellen Muster sind Menschen in der Regel nicht einfach bereit, andere Menschen und deren Kultur bedingungslos zu akzeptieren um mit ihnen eine neue Kultur und ein neues Teamgefühl aufzubauen. Manche Autoren behaupten sogar, Gruppen bräuchten eine Test- und "Nahkampf"-phase (im Englischen: "norming" und "storming"), in der sie ihre neuen Norm- und Rollenvorstellungen definieren. Erst dann seien sie in der Lage, als neues Team erfolgreich zusammenzuarbeiten.

Wir empfehlen deshalb, als Einstieg in eine neue Team- und Unternehmenskultur nach dem folgenden Dreischrittschema vorzugehen. Es kann z.B. in Form von Teammaßnahmen durchgeführt werden:



1. *Klärung*: Hier ist jede Teilkultur, also z.B. jedes Teil-Praxis-Team gefragt, die für sie wichtigen Kulturelemente
  - a. zu klären (welche Qualitäten, Themen, Rituale, Werte und Normen leiten uns, sind für uns wichtig?),
  - b. zu operationalisieren (woran machen wir sie fest?) und
  - c. in ihrer Bedeutung zu definieren (welche unserer elementaren Bedürfnisse werden durch sie gesichert?)

2. *Bewertung*: Hier wird geklärt,
  - a. welche kulturellen Elemente jeweils unverzichtbar,
  - b. welche verzichtbar sind und
  - c. was die jeweils andere Kultur tun muss, damit man den Eindruck hat, dass sie diese Elemente respektiert und achtet.
  
3. *Neudefinition*: Hier werden
  - a. zunächst einmal von jedem Teil-Team die Ergebnisse aus 1. und 2. vorgestellt,
  - b. sodann gemeinsam neue, gemeinsame Werte definiert, die zuvor aus gemeinsamen Bedürfnissen heraus abgeleitet werden.
  - c. Formen bestimmt, wie diese Werte gelebt werden sollen
  - d. Wege definiert, wie man ihre "Pflege" positiv sichern will. Das können gemeinsame Ausflüge, Feste und Feiern ebenso sein wie die gemeinsame Arbeit. Wichtig ist, dass man etwas gemeinsam "macht". Denn eine Kultur lebt davon, dass sie von ihren Menschen auch sinnlich konkret erlebt wird. Ansonsten stirbt sie (aus).

Wer Unternehmen derart "kultivieren" will, sollte allerdings auch wissen, dass es mit diesem "Einstieg" nicht getan ist. Kulturen leben von ihren Erfolgen - vor allem wenn man sie durch das gemeinsame Lösen eines Problems errungen hat. Und sie leiden und sterben an ihren Misserfolgen.

In Abhängigkeit von der eigenen Entwicklung und der des wirtschaftlichen und sozialen Umfeldes müssen Unternehmenskulturen deshalb auch danach weiter gepflegt werden. Und diese Pflege wird nicht immer problemlos und fehlerfrei funktionieren. Aber solange man lernfähig bleibt, bildet jede "Kultur"-Krise und jedes Problem eine Chance der Erneuerung und Verjüngung. Manchmal muss man dabei auch wieder auf Althergebrachtes zurückgreifen.

Als im 11. Jhrt die mitteleuropäische Agrikultur die Dreifelderwirtschaft einführte, hatten die Landwirte längst erkannt, dass sie nicht andauernd wild Drauflos-Pflügen und -Sähen konnten. Denn irgendwann war ihr Boden ausgelaugt und der Ertrag ließ nach. Wer auf seinen Feldern eine dauerhafte Ernte sichern wollte, musste die Felder auch in regelmäßigem Abstand schonen.

Die künstliche Mineraldüngung der Neuzeit wirkte da wie ein Paukenschlag. Auf einmal schien man auf die bodenschonende Vorgehensweise verzichten zu können. Allerdings hat die künstlichen Düngung ökologische Probleme verursacht, die vereinzelt zu einem Umdenken geführt haben.

So wird heute im Rahmen von Naturschutzmaßnahmen wieder auf die alten Wirtschaftsformen (Drei- und Vierfelderwirtschaft) zurückgegriffen.