

## **Rezension**

zu Studienschrift Nr. 5 "Unternehmenskultur: Man muss Macht, Verantwortung und Können richtig zuordnen" von B. Schmid

**von Hans-Peter Frei**

### **"Macht / Ohnmacht - Verantwortung / Kompetenz"**

#### **Was heißt Unternehmenskultur?**

Kultur hat immer auch etwas mit Geschichte zu tun. In einem neu zu gründenden Unternehmen entsteht diese Kultur erst durch das Zusammenleben der Menschen in diesem Unternehmen, den Werthaltungen die sie haben, vor allem des Gründers, den Regeln die sie aufgestellt haben oder auch "nur leben" dem Verhalten untereinander und der Geschichten die jeder Einzelne mitbringt. Es gibt Kulturen die sind in Krisenzeiten förderlicher -objektive, offene, anpassungsfähige- andere - personenbezogene, intransparente, zu bürokratische- sind eher hinderlich.

#### **Wie bestimmt man die Kultur?**

Die Kultur bestimmt man indem man Produkte und Menschen einer Unternehmung anschaut, die Geschichte/Entwicklung des Unternehmens, indem man Mitarbeiter befragt nach deren Einstellungen/Werthaltungen, den geschriebenen und vor allem ungeschriebenen Regeln im Umgang miteinander, die Art wie Sitzungen geführt, Hierarchien gelebt werden etc.

#### **Gesunde und ungesunde Kulturen!**

Gesunde Kulturen zeichnen sich aus durch klare Spielregeln, die den Rahmen und die Freiräume definieren, wo Macht Verantwortung und professionelles Können mit den Funktionen übereinstimmen und wo Mitarbeiter erleben, dass sie an ihrem Arbeitsplatz etwas bewirken können, da Verantwortung und Fähigkeiten voll ausgeschöpft werden können. Wo dies nicht stimmt führt dies oft zu Resignation, innerer Kündigung und hat den Verlust an Arbeitsqualität zur Folge

#### **Was ist bei Veränderungen von Unternehmenskulturen zu beachten?**

Grundsätzlich haben wir festgestellt, dass alle im Unternehmen diese mitgestalten, also können sie auch alle beeinflussen. Will man aber eine Kultur gezielt verändern, entwickeln so müssen durch die Unternehmensspitze die hauptsächlichen Werte/Regeln definiert und festgeschrieben werden. Entscheidend ist, dass nur durch Vorleben von oben nach unten in einem allseitigen Durchdringungsprozess, eingeleite und durchgeführt durch das Management, eine neue Wirklichkeit geschaffen werden kann.

#### **Trainer als Manager/Manager als Trainer!**

Obwohl viele Trainer/Berater oft meinen, sie seien die besseren Manager, tragen sie nie deren Unternehmerische Verantwortung, sind oft nur punktuell im Unternehmen mit dabei und ziehen ihre angebliche Überlegenheit aus ihrer Fachkompetenz im Bereich Leadership Development und Kommunikation. Er kann und darf den Manager nicht ersetzen. Umgekehrt kann es durchaus sinnvoll sein, wenn im Sinne des Wissensmanagements Manager ihre Erfahrungen und ihr Wissen an Kollegen und Nachwuchskräfte weitergeben.

**Mein Fazit:**

Eine empfehlenswerte Studienschrift die mir einmal mehr vor Augen führte wie facettenreich, spannend und herausfordernd und abwechslungsreich meine Tätigkeit ist.