

UNTERNEHMENSKULTUR: KULTUREN IM UNTERNEHMEN

Annahmen zur Kultur der Arbeiter:

- Weil das Handeln jeder Organisation letztlich aus den Handlungen von Menschen besteht, hängt der Unternehmenserfolg ab von den Kenntnissen und Fertigkeiten sowie der Lernfähigkeit und dem Engagement seiner Beschäftigten.
- Welche Kenntnisse und Fertigkeiten erforderlich sind, wird „örtlich bestimmt“ und richtet sich nach der Schlüsseltechnik des Unternehmens.
- Wie sorgfältig auch immer der Produktionsprozess technisch gestaltet ist oder Regeln und Routineabläufe im einzelnen festgelegt sind - die ausführenden Arbeiter müssen imstande sein, zu lernen und mit überraschenden Vorfällen fertig zu werden.
- Die meisten Arbeitsgänge greifen im Produktionsprozess ineinander über; daher müssen Arbeiter zur Zusammenarbeit in einem Team fähig sein, in dem Gedankenaustausch, Offenheit, gegenseitiges Vertrauen und Engagement hoch bewertet werden.

Annahmen zur Kultur der Techniker:

- Techniker gehen voller Zuversicht davon aus, dass sie die Natur beherrschen können und es auch tun sollten.
- Techniker werden von rätselhaften Phänomenen und Problemen angeregt. Sie sind pragmatische Perfektionisten, die „menschenleere“ Lösungen bevorzugen.
- Die Idealwelt der Techniker ist die Welt gediegener Maschinen und Prozesse, die in perfekter Präzision und Störungsfreiheit laufen, ohne Zutun des Menschen.
- Techniker sind ganz auf Reibungslosigkeit eingestellt und treffen zu diesem Zweck übermäßig viele Vorkehrungen.
- Techniker bevorzugen ein lineares, quantitatives, auf einfache Ursache-Wirkungs-Relationen ausgerichtetes Denken.

Annahmen zur Kultur der oberen Führungskräfte:

- *Finanzielle Ausrichtung*

Die Führungskräfte an der Unternehmensspitze konzentrieren sich auf Überleben und Wachstum, um den Kapitaleignern und der Gesellschaft Erträge zu sichern.

Finanzielles Überleben ist gleichbedeutend mit einem ständigen Krieg gegen Wettbewerber.

- *Selbstverständnis: Der kampfbereite einsame Streiter*

Das wirtschaftliche Umfeld ist von ständigem Wettkampf geprägt und potentiell feindselig. Daher ist der Firmenchef (CEO) isoliert und einsam, doch er wirkt allwissend, völlig unkontrolliert und fühlt sich unersetzlich.

Da ein Firmenchef von seinen Untergebenen keine verlässlichen Angaben bekommen kann, muss er seinem eigenen Urteil vertrauen.

- *Hierarchische und individuelle Ausrichtung*

Organisation und Management sind ihrem Wesen nach hierarchisch; die Hierarchie ist das Maß für Status und Erfolg und das wichtigste Instrument zur Behauptung der Kontrolle.

Die Organisation sollte ein einziges Team bilden, doch die Verantwortlichkeit sollte individuell sein.

Die Bereitschaft zu experimentieren und Risiken einzugehen erstreckt sich lediglich auf solche Dinge, die es dem Firmenchef erlauben, die Kontrolle über alles Geschehen zu behalten.

- *Aufgaben- und Kontrollausrichtung*

Wenn die Organisation sehr groß ist, wird sie entpersönlicht und abstrakt und muss deshalb mit Hilfe von Regeln, Verhaltensroutinen (Systemen) und allerlei Ritualen („Maschine Bürokratie“) geführt werden.

Der innere Wert von menschlichen Beziehungen und von Gemeinschaft geht mit dem Aufstieg einer Führungskraft auf der Karriereleiter verloren.

Die Attraktivität der Aufgabe ist die Herausforderung – das hohe Maß an Verantwortung und das Gefühl, viel bewirken zu können, zählen (und nicht menschliche Beziehungen).

Die ideale Welt ist eine, in der das Unternehmen wie eine gut geölte Maschine läuft, die nur gelegentlich der Wartung und Reparatur bedarf.

Menschen sind ein notwendiges Übel, nicht eigentlich ein Wert an sich.

Das gut geölte Unternehmen bedarf keiner Menschen, sondern nur vertraglich strikt geregelter Tätigkeiten.

Quelle: E. Schein (HM 3/97)