

Beate Hofmann

1. Einleitung

Unternehmenskultur ist die „Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster ..., die die Entscheidungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen. Merkmale der Kultur sind sowohl die grundlegenden gemeinsamen Wert- und Normvorstellungen [...] als auch die von den Organisationsmitgliedern von der Unternehmung entwickelten spezifischen Denkmuster und Verhaltensweisen, die durch bestimmte Symbole verkörpert wurden (Riten, Rituale, Zeremonien, Mythen, Sprache etc.)“.¹

Unternehmenskultur beschreibt die Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen.²

An diesen beiden Definitionen lässt sich zeigen, warum Unternehmenskultur in der Diakonie so wichtig ist: Sie verkörpert die Aspekte, die Diakonie zur Diakonie machen. Hier geht es um Wert- und Normvorstellungen, die sich nicht nur aus ökonomischer Rationalität und professioneller Fachlichkeit der verschiedenen Leitdisziplinen (Medizin, Pflege, Sozial-, Heil-, Pflegepädagogik) speisen, sondern aus dem christlichen Menschenbild und der christlichen Ethik. Es geht um Rituale, Symbole und Sprache.

Diakonische Einrichtungen haben ein reiches „kulturelles“ Erbe, das heute durch Ökonomisierung, Professionalisierung, Expansion oder Reduktion oder Umstrukturierung verloren zu gehen droht oder das nicht mehr als passend empfunden wird. Es muss aktualisiert und an neue Bedingungen angepasst werden. Genau darin liegt die Herausforderung: Es gilt, den Schatz der christlichen Tradition unter den ökonomisierten Bedingungen der sozialen Arbeit im 21. Jahrhundert in Unternehmenskultur zu gestalten. Dazu braucht es kommunikative, kreative und dramaturgische Kompetenz. Hinzu kommt, dass die bisherigen Träger oder Gestalter diakonischen Profils, Diakonissen und TheologInnen, anderen Berufsgruppen und Kompetenzprofilen in der Leitung von Einrichtungen Platz machen. Die neue Generation von Führungskräften hat intensive betriebswirtschaftliche Kenntnisse, aber sie ist nicht mehr selbstverständlich vom Geist der christlichen Tradition geprägt.³

¹ Berkel, Karl/Herzog, Rainer: Unternehmenskultur und Ethik, AH Führungspsychologie Bd. 27, Heidelberg 1997, 10. Sie zitieren hier aus dem Artikel von Edmund Heinen und P. Dill: Unternehmenskultur – Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, ZfB 3/1986, 207. Ähnlich Decker, Franz in: Effizientes Management für soziale Institutionen, Landsberg/Lech 1992, 596: „Unternehmenskultur lässt sich zusammenfassen als die Summe, als die Gesamtheit von Wertvorstellungen, Überzeugungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, der gesamten Organisation und somit das Erscheinungsbild und die Führung des Sozialbetriebes prägen.“

² Neuberger, Oswald/Kompa, Ain: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim 1986, 62.

³ In der Organisationsforschung wird das so ausgedrückt (Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur, Neuwied 2002, 13): „Während Produkte in der Regel meist schnell von Konkurrenzfirmen imitiert

In der Unternehmenskultur zeigt sich, inwiefern die christliche Tradition für die Diakonie noch relevant und sinnstiftend ist; es zeigt sich aber auch, inwieweit es gelingt, aus dieser Tradition heraus „anders“ und „einmalig“ zu sein. Darum liegt hier der entscheidende Ansatzpunkt für diakonische Profilentwicklung: Denn *was* in der Diakonie gemacht wird, unterscheidet sie kaum von anderen Trägern sozialer Arbeit, nur *wie* es gemacht wird und *wie darin* christliche Spiritualität zum Ausdruck kommt, darin können sich Unterschiede zeigen.

Dieses „Wie“ erwächst aus einer bestimmten Haltung und Motivation, die Mitarbeitende in der Diakonie zeigen. Um sie zu entwickeln, brauchen sie eine Umgebung, eine Atmosphäre, eine Kultur, die ihnen dazu Anregungen, Vorbilder, Leitlinien und Wertschätzung gibt.

Unternehmenskultur ist schwer exakt zu fassen und genau zu bestimmen.⁴ Umstritten ist auch, inwieweit sie wirklich beeinflussbar und steuerbar ist; Werthaltungen z.B. lassen sich bei Menschen nicht von heute auf morgen verändern.

Es gibt Bereiche in der Unternehmenskultur, die von der Leitung gestaltet werden müssen und die zentrale Botschaften über das Unternehmen senden. Solche Elemente stehen im Mittelpunkt dieses Buches.⁵ Es geht um die Gestaltung von besonderen Übergangs- und Schwellenritualen wie die Einführung neuer Mitarbeitender, die Verabschiedung, das Dienstjubiläum, Geburtstage. Neben solchen „Paradesituationen“ aus der Biografie der Mitarbeitenden gibt es viele häufig wiederkehrende Situationen, in denen sich Unternehmenskultur ausdrückt: Teamsitzungen, Bewirtungskultur, Raumgestaltung, Begrüßungs- und Sprachkultur am Telefon, in Briefen, auf Prospekten. Und es gibt Bewährungsproben, in denen sich zeigen muss, ob die Kultur auch in Krisen trägt: bei Kündigungen, Krankheiten, Suchtverhalten, massiven Fehlern etc. In diesen Situationen wird Unternehmenskultur sichtbar und spürbar, und bei diesen Gelegenheiten werden neue Mitarbeitende in diese Kultur hineinsozialisiert. Sie sind nur ein Ausschnitt aus dem weiten Feld der Unternehmenskultur, aber der Ausschnitt, der in jeder diakonischen Einrichtung aktiv gestaltet werden kann und muss.

Diakonische Unternehmenskultur bietet Rituale und Strukturen, die die einzelnen Führungskräfte davon entlasten, ständig aus dem Nichts heraus „diakonisch“ handeln zu müssen. Sie ist gestaltete „Structure“ in einem Unternehmen, das „Love in Structures“⁶ sein will. Damit sichert sie Kommunikation ab, gibt

werden können, ist die spezielle Art der Dienstleistungserbringung, in die ein Produkt eingebettet ist, schwer kopierbar, da sie durch die Interaktionen der einzelnen Firmenmitglieder erfolgt. Dadurch kann die Kultur eines Unternehmens zum einzigartigen, sich differenzierenden, strategischen Wettbewerbsfaktor werden und somit letztendlich den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen – wenn nicht gar über Sein oder Nicht-Sein entscheiden.“

⁴ Vgl. dazu Kapitel 2.

⁵ Viele der hier reflektierten Situationen sind auch mit arbeitsrechtlichen und personalwirtschaftlichen Fragen verknüpft. Diese Fragen werden gestreift, aber nicht erschöpfend behandelt. Dazu ist die jeweilige Fachliteratur heranzuziehen, der wiederum häufig der Blick auf die Kultur und die Kommunikation fehlt.

⁶ Dieser Begriff wurde auf der 4. Vollversammlung des Ökumenischen Rates der Kirchen in Uppsala 1968 geprägt, vgl. Runschke, Werner: Spannungsfelder heutiger Diakonie, Reihe Diakonie Bd. 4, Stuttgart 2007, 21.

Gefühlen und Erfahrungen einen Ort und eine Sprache. Sie stiftet Identität und schafft Raum für Gemeinschaft. Sie ist Zeichen von Wertschätzung und individueller Wahrnehmung. Sie bietet Kontakt zu Kernerfahrungen christlichen Glaubens, ohne Zwang auszuüben. Sie gestaltet die „Kasualien“, die „Rites de passage“ bzw. Übergänge in einem Unternehmen.⁷

Die Gestaltung von Unternehmenskultur ist eine Führungsaufgabe. Die Führungskraft setzt Impulse und ist für die Kommunikation verantwortlich. Ihre Aufgabe ist es, Profil zu schaffen und Identifikation damit zu erzeugen. Sie soll motivieren, Teams entwickeln, Übergänge gestalten. All dies geschieht in den verschiedenen Elementen der Unternehmenskultur. Führungskräfte haben besondere Möglichkeiten und besondere Verantwortung bei ihrer Gestaltung.⁸ Sie sind sozusagen die Kultivierer.⁹ Sie können die Kultur nicht machen, aber hegen und pflegen oder auch in ihrer sinngebenden und orientierenden Wirkung zerstören. Und sie personifizieren die Kultur, denn Mitarbeitende orientieren sich an den Vorgesetzten bei der Frage: Was ist hier erwünscht? Was nicht? Worum geht es hier?¹⁰

Das vorliegende Buch will Achtsamkeit für diese Aufgabe wecken¹¹ und Anregungen geben, wie sie „diakonisch“ gestaltet werden kann. Es liefert dabei keine Patentrezepte und keine Garantien. Unternehmenskultur hängt immer auch von der Persönlichkeit ab und muss in der jeweiligen Situation individuell gestaltet werden. Und doch gibt es einige grundsätzliche Fragen, die jede Führungskraft – bewusst oder unbewusst – für sich beantwortet, wenn sie Unternehmenskultur gestaltet. Das Bewusstsein dafür zu schärfen, kulturbewusster zu handeln und Anregungen und Beispiele zu geben, das ist das Ziel der hier vorgestellten Gedanken und Erfahrungen. Sie wollen vor allem die eigene Phantasie und Kreativität anregen und Mut machen, eigene Gestaltungsformen zu entwickeln.¹²

⁷ Sackmann definiert vier zentrale Funktionen von Unternehmenskultur: Sie schafft Stabilität und Kontinuität, ermöglicht Komplexitätsreduktion, dient der Sinnggebung und gibt Orientierung. Vgl. Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur erkennen, entwickeln, verändern, Neuwied 2002, 39.

⁸ Robert Herman schreibt in seinem Fazit eines Handbuchs für Non-Profit-Organisationen, dass das Überlebenspotential von Non-Profit-Organisationen im moralischen Anspruch liegt, den die Organisation verkörpert. Dieser Anspruch wird durch einen besonderen, unterscheidbaren Führungsstil in der Arbeit der Organisation sichtbar, vgl. Herman, Robert: The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, hg. von Robert D. Herman et al., San Francisco, 2. Auflage 2005, 734.

⁹ Vgl. Sackmann, a.a.O., 99.

¹⁰ Vgl. Sackmann, a.a.O., 177.

¹¹ Vgl. dazu Berkel/Herzog, a.a.O., 23: „Das Rezeptdenken ‚man nehme‘ wird allmählich von der wirklichkeitsnäheren und anspruchsvolleren Anforderung ‚man nehme wahr‘ abgelöst.“

¹² Etwa zeitgleich erscheint eine vom Diakonischen Werk der EKD erarbeitete Dokumentation „Charakteristika einer diakonischen Kultur“, vgl. Diakonie Texte/Dokumentation/1.2008, <http://www.diakonie.de/de/html/fachforum/4243.html>. Das Projekt beschreibt „Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten“ und dokumentiert viele Beispiele. Es ist im Unterschied zu diesem Buch stärker an explizit christlichen Themen ausgerichtet („Glauben wecken und weitergeben, Glauben leben“) und weniger auf das Führungshandeln fokussiert. Insgesamt kann es als gute Ergänzung dienen und zusätzliche Anregungen zur Konkretisierung diakonischer Unternehmenskultur geben, ebenso wie das soeben erschienene Buch von Gottfried Claß über diakonische Unternehmenskultur, das u.a. eine Fallstudie zur Unternehmenskultur in einer konkreten diakonischen Einrichtung bietet, vgl. Claß, Gottfried: Herausforderung Diakonische Unternehmenskultur. Organisationstheoretische Erkenntnisse – theologische Reflexion – praktische

Die meisten Elemente des Buches sind in der Arbeit mit hauptamtlich beschäftigten Mitarbeitenden entstanden; doch lassen sie sich auch auf entsprechende Situationen in der Arbeit mit Ehrenamtlichen übertragen. Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen, ist dabei eine zentrale Aufgabe. Ehrenamtliche, die nicht das Gefühl haben, dass ihr Engagement gesehen und geschätzt wird, verlieren schnell die Lust, ihre Zeit und Kraft in die diakonische Arbeit einzubringen. Und sie werden wenig Mühe haben, alternative Einsatzfelder zu finden. Ich denke, dass diakonische Unternehmenskultur gerade darin ihre Stärke hat, in der Gestaltung der Schwellensituationen keine großen Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamt zu machen, auch wenn die Gratifikationsmöglichkeiten natürlich verschieden sind. Eine von Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Transparenz geprägte Kommunikation sollte beiden Gruppen gelten.

Eine Übertragung zentraler Ideen in Einrichtungen der Caritas ist sicher möglich, denn beide, Diakonie und Caritas, orientieren sich an christlichen Werten und christlicher Spiritualität.¹³ Und sie stehen in unserer pluralen Gesellschaft vor der Aufgabe, soziale Arbeit aus dem christlichen Glauben heraus zu gestalten und Mitarbeitenden und KundInnen plausibel zu machen. Zwar ist die Diakonie unser Erfahrungsfeld und unser zentraler Bezugspunkt für dieses Buch; Anregungen für katholische Einrichtungen sind aber nicht ausgeschlossen.

Vorangestellt ist ein Grundlagenkapitel, das den zugrunde liegenden Kultur- und Ritualbegriff klärt, Theorien zur Unternehmenskultur vorstellt und eine christliche Fundierung diakonischer Unternehmenskultur leistet.

Daran schließen sich die einzelnen Felder diakonischer Unternehmenskultur an. Dabei gehen wir oft in einem Dreischritt vor: Ausgehend von Beobachtungen aus der Praxis diakonischer Einrichtungen werden die Grundfragen zum Thema entwickelt und dann Gestaltungsideen vorgestellt. Am Anfang stehen im dritten Kapitel die Schlüsselsituationen im Dienstleben von Mitarbeitenden wie die Einführung oder Verabschiedung, Geburtstage und Dienstjubiläen. Danach kommen die Alltagssituationen in den Blick, z.B. die Gestaltung von Kommunikationsstrukturen und Teamsitzungen. Schließlich geht es im 5. Kapitel um Krisensituationen und Bewährungsproben, in denen diakonische Werte leicht in Kollision mit Wirtschaftlichkeitserwägungen geraten können, z.B. bei der Gestaltung von Bewerbungen, von Kündigungen oder der Schließung ganzer Unternehmensbereiche. Wie kann sich diakonisches Profil hier bewähren?

Nach drei vorrangig auf die Mitarbeitenden fokussierten Kapiteln kommen die Situationen in den Blick, die die Einrichtung als Ganzes betreffen und regelmäßig wiederkehren. Dazu gehören die Gelegenheiten, die der Jahreskreis bietet, z.B. die Weihnachts- oder Adventsfeier, das Sommerfest, der Betriebsausflug, aber auch die Gestaltung von Kirchenjahr und Sonntag. Nicht nur Arbeitsprozesse, auch Räume sind Ausdruck von Kultur. Auch ohne Schilder könnte man erkennen, ob man an der Pforte eines Krankenhauses oder einer Bank steht. Ein

Konsequenzen. Mit einer Fallstudie zum Samariterstift Obersontheim, Münster, Hamburg Berlin, Wien, London, Zürich 2008.

¹³ Inzwischen ist ein Buch erschienen, das eine „spirituelle Unternehmenskultur“ für die Caritas entwickelt und dabei auch Ideen aus diesem Buch aufnimmt, vgl. Reber, Joachim: Spiritualität in sozialen Unternehmen, Kohlhammer 2009.

Gourmet-Restaurant hat andere Raumelemente als eine amerikanische Fast-Food-Kette. Auch diakonische Einrichtungen senden durch ihre „Raumsprache“ Botschaften über das, was bei ihnen wichtig ist und worauf bei ihnen geachtet wird. Wie durch die Gestaltung von Eingangsbereichen Zeichen gesetzt werden können, zeigt die Leiterin einer diakonischen Textilwerkstatt.

Eine zentrale Bewährungssituation für diakonische Einrichtungen ist der Umgang mit den Grenzen des Lebens. Dort kommt die christliche Spiritualität unmittelbar zum Tragen, dort sind aber auch viele Ängste und Tabus zu überwinden. Wie Abschied, Trauer und Segen für Betroffene, Angehörige und Mitarbeitende diakonisch gestaltet werden können, damit beschäftigt sich das achte Kapitel.

Die folgenden drei Kapitel nehmen besondere Führungssituationen in den Blick: Kapitel 9 fragt nach der Führungspersönlichkeit, ihrem Vorbildcharakter und ihrem spirituellen Umgang mit schwierigen Erfahrungen: Wie lässt sich im Sinn diakonischer Unternehmenskultur mit persönlichen Grenzen mit Fehlern von Mitarbeitenden, mit Suchtverhalten oder persönlichen Krisen, aber auch mit besonderen Leistungen oder mit Überstunden umgehen? Was schützt vor Überforderung? Wo bleibt dabei die eigene Seele? Das zehnte Kapitel zeigt, wie Qualitätsentwicklung für eine diakonische Profilierung genutzt werden kann und Gelegenheiten zur Gestaltung diakonischer Wertorientierung bietet. Dabei werden auch die verschiedenen Qualitätsentwicklungssysteme vorgestellt. Das elfte Kapitel bietet einen Einblick in den Umgang mit Geld in der Diakonie und in die Fragen, die dabei zu bedenken sind.

Abgeschlossen wird das Buch mit Hinweisen zur Implementierung der Kulturelemente, denn schon manche gute Projektidee ist daran gescheitert, dass die entsprechenden Leitlinien oder Prozessbeschreibungen in Bücherregalen oder Handbüchern verstaubt und nicht mit Leben gefüllt worden sind. Möge dieses Schicksal dem Buch möglichst erspart bleiben!

Beate Hofmann

2. Grundlagen diakonischer Unternehmenskultur

2.1. *Das Konzept der Unternehmenskultur – Betriebswirtschaftliche und organisationspsychologische Aspekte*

Seit etwa 20 Jahren schenkt die Organisationsforschung der Kultur in Unternehmen intensivere Beachtung. Dieses Interesse ist durch den wirtschaftlichen Erfolg japanischer Firmen in den 80er Jahren ausgelöst worden, dessen Ursache vor allem in einer positiven Unternehmenskultur gesehen worden ist. Trotz unterschiedlicher Forschungsperspektiven¹ lassen sich einige Grundlinien erkennen, die als Basis für die weiteren Überlegungen zu einer diakonischen Unternehmenskultur kurz skizziert werden sollen. Dabei kann schon darüber diskutiert werden, ob in der Diakonie überhaupt von „Unternehmens“-Kultur gesprochen werden kann.² Doch der Begriff der „diakonischen Unternehmen“ hat sich in den letzten zehn Jahren in der diakoniewissenschaftlichen Diskussion durchgesetzt, zumindest für die großen, wie Unternehmen geführten Träger diakonischer Einrichtungen. Sie stehen im Zentrum unserer Überlegungen. Viele Aspekte, z.B. im Umgang mit Mitarbeitenden, lassen sich auch auf kleine Organisationen wie Beratungsstellen oder ambulante Dienste übertragen.

Organisationskultur entsteht immer da, wo mehrere Menschen über einen längeren Zeitraum miteinander arbeiten und dabei gemeinsame Überzeugungen, aber auch gemeinsame Rituale etc. entwickeln. Unternehmenskultur ist nicht auf das Individuum, sondern immer auf eine Gruppe, ein Team oder gar ein ganzes Unternehmen bezogen. Schein³ definiert Organisationskultur als Muster gemeinsamer Grundannahmen, die eine Gruppe im Laufe ihrer Anpassung an externe Gegebenheiten und interne Integration entwickelt und erlernt hat, die sich bewährt haben und daher an neue Mitglieder als korrekter Ansatz für die Bewältigung der Aufgaben weitergegeben werden.

Unternehmens- – oder allgemeiner – Organisationskultur hat verschiedene Ebenen. Sie sind unterschiedlich gut sichtbar und greifbar, aber in ihrer Wirkung eng miteinander verbunden. In der Erforschung der Kultur von Organisationen

¹ Streitfragen sind z.B.: Ist oder hat ein Unternehmen Kultur? Geht es eher um Klima als um Kultur? Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur, Neuwied 2002, 38 und 41 unterscheidet Betriebsklima als stärker individuell und subjektiv geprägtes Phänomen, das sich vor allem auf Arbeitszufriedenheit bezieht, von der kollektiv und langfristig auf Erwartungen von Führung und Mitarbeitenden bezogenen Unternehmenskultur. Edgar H. Schein (Vorwort, Handbook of Organizational Culture and Climate, hg. von Neal M. Ashkanasy et al., Thousand Oaks, London, New Delhi 2000, XXIII) sieht das Klima als Teil der Kultur, sozusagen als subjektive Wahrnehmung der Kultur durch den einzelnen Mitarbeitenden. Einig sind sich die meisten Autoren darin, dass sich das Organisationsklima direkter beeinflussen und strategisch nutzen lässt als das komplexe Feld Unternehmenskultur.

² Sackmann, a.a.O., 3, sieht den Begriff „Unternehmen“ auf den Profit-Bereich beschränkt.

³ Vgl. Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership, San Francisco 1985, deutsch: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt, New York 1995, 25.

hat sich die von Edgar Schein eingeführte Differenzierung in drei Ebenen durchgesetzt:⁴ die Ebene der Artefakte, die der Werte und die der Grundeinstellungen.⁵

Diakonische Unternehmenskultur gleicht einer Wasserlilie



Nach Schein, Unternehmenskultur 1995. Diakonische Anpassung und Gestaltung Hofmann/Geis.⁶

Artefakte sind die von Menschen geschaffenen, direkt sichtbaren Elemente von Unternehmenskultur, z.B. Gebäude, Produkte, alle Papiere (und Internetseiten!), Standards und Richtlinien, die in einem Unternehmen produziert werden, Dienstkleidung, Statussymbole wie Dienstwagen oder -Laptop, aber auch das nonverbale und verbale Verhalten.⁷ Dazu gehören die Mythen, die über Gründung und Gründerfiguren erzählt werden, außerdem die spezielle Fachsprache, die Art, wie sich Mitarbeitende untereinander und wie sie Vorgesetzte begrüßen (Körpersprache), der Humor, die Geschichten, die über die oberste Leitung und besondere Situationen im Umgang mit Mitarbeitenden erzählt werden. Auch Feste, Rituale, Zeremonien, alle regelmäßig wiederkehrenden Gelegenheiten, in denen nach bestimmten Regeln kommuniziert und bestimmte Emotionen zum Ausdruck gebracht werden sollen und die der Festigung der Sozialstruktur in der Organisation dienen, sind Artefakte der Organisationskultur.

⁴ Vgl. Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt, New York 1995, 30f.

⁵ Paul Hanselmann folgt in seiner Dissertation Qualitätsentwicklung in der Diakonie. Leitbild, System, und Qualitätskultur, (Reihe Diakonie: Bildung – Gestaltung – Organisation, Bd. 5, Stuttgart 2007, 28, nicht dem Modell von Schein, sondern dem Zwiebelmodell von Geert Hofstede (Kulturen und Organisationen, Wiesbaden 1991), das fünf Dimensionen wie die Schalen einer Zwiebel unterscheidet, die bei Schein stärker zusammen gesehen werden. Hofstede differenziert (von innen nach außen): Werte, Rituale, Symbole, Verkörperungen, Alltagspraktiken. Er differenziert damit die Ebene der Artefakte stärker, wobei ich den Gewinn nicht sehe.

⁶ Edgar Schein hat das Bild eines Eisbergs entwickelt, das sich inzwischen in fast jedem Buch über Unternehmenskultur findet; dieses etwas frostige Bild wurde hier schöpferisch weiterentwickelt.

⁷ Vgl. dazu Sackmann, a.a.O., 25ff.

Sie verleihen den bekundeten Werten und Grundannahmen Ausdruck, die den nicht direkt sichtbaren Teil von Unternehmenskultur ausmachen. Sackmann⁸ beschreibt vier Aspekte dieser Überzeugungen: sie betreffen

- Prioritäten: z.B. „Bei uns steht immer der Mensch im Mittelpunkt“;
- Prozesse: Wie werden Entscheidungen vorbereitet und wo und von wem werden sie getroffen?
- Ursachenanalysen: z.B. Was verursacht den steigenden Kostendruck in der Diakonie? Warum wachsen viele diakonische Gemeinschaften nicht mehr?
- Verbesserungen: Wer kann wie welche Vorschläge und Empfehlungen aussprechen?

Sackmann⁹ vergleicht Unternehmenskultur in ihrer Funktion mit einer Brille: sie lenkt die Aufmerksamkeit, beeinflusst die Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen und entsprechend auch das Denken und Handeln. In der Verwobenheit von Sichtbarem und Unsichtbarem, von Emotionen und kognitiven Aspekten ist Unternehmenskultur nicht einfach steuer- oder veränderbar, sondern ein komplexes Gebilde, das sich als Reaktion auf Probleme und Herausforderungen entwickelt und weitgehend unbewusst verankert hat und das bei Veränderung der Situation angepasst werden muss. Unternehmenskultur ist nichts, was einmal geprägt und gewachsen für alle Zeiten besteht, sondern sie unterliegt einem ständigen Konstruktionsprozess, ist „lernende Kultur“.¹⁰

Zu ihren zentralen Funktionen gehören neben Stabilität und Komplexitätsreduktion die Sinngebung. Schein¹¹ spricht hier sogar von der „Religion“ der Organisation. Unternehmenskultur gibt Antwort auf die Fragen: „Warum bestehen wir? Was unterscheidet uns von anderen? Was macht uns einzigartig?“ Sie bietet damit die Basis, die Mitarbeitende motiviert oder demotiviert. Wenn sie attraktiv ist, lädt sie zur Identifikation und Leistungsbereitschaft ein, weil es lohnt, sich für diese Ziele und ihre Gestaltung zu engagieren.

Wenn eine Führungskraft die Kultur in ihrem Unternehmen bewusst gestalten und vor allem verändern will, empfiehlt es sich, das Bestehende erst einmal gründlich zu analysieren. Dafür gibt es unterschiedliche Verfahren, die teilweise sehr aufwändig sind. Wenn man eine solche Kulturanalyse nicht professionell durchführen (lassen) will, sondern eigene Beobachtungen und Gespräche zugrunde legen möchte, können z.B. folgende Fragen aus dem Erstkontakt hilfreich sein:¹²

⁸ Sackmann, a.a.O., 33f.

⁹ Vgl. Sackmann, a.a.O., 34.

¹⁰ Vgl. Schein, Edgar H.: Vorwort, Handbook of Organizational Culture and Climate, hg. von Neal M. Ashkanasy et al., Thousand Oaks, London/New Delhi 2000, XXIV. Den Begriff „lernende Kultur“ verwendet Schein in seinem Handbuch Unternehmenskultur, Frankfurt/New York 1995, 296ff.

¹¹ Vgl. dazu Sackmann, a.a.O., 40.

¹² Nach Sackmann, a.a.O., 129.

- Wie ist die Architektur angelegt? Fördert oder erschwert sie Interaktion?
- Wie sorgsam geht man mit der gebauten Umwelt um? (Sauberkeit, Pflege)
- Was scheint Symbolcharakter zu haben?
- Was hängt an den Wänden?
- Was steht herum an Schildern, Schriftstücken, Büchern, Bildern?
- Wie gehen Menschen miteinander um? Wie begrüßen sie sich?
- Wie viel Offenheit/Geschlossenheit besteht in den Arbeitsräumen/Büros?
- Wie wird mit Externen umgegangen?

Neben diesen Beobachtungen, die bereits beim eigenen Vorstellungsgespräch beginnen, können Gespräche oder Kulturdiagnose-Workshops mit besonders kulturprägenden Menschen im Unternehmen wichtige Erkenntnisse liefern, wobei hier auf eine gute Mischung von Gesprächspartnern aus verschiedenen Ebenen und Abteilungen zu achten ist.¹³

Mögliche Interviewfragen sind:¹⁴

- Was macht aus Ihrer Sicht das Unternehmen aus?
- Wer sind wesentliche Konkurrenten und wodurch hebt sich dieses Unternehmen von den anderen ab?
- Was ist typisch für dieses Unternehmen im Vergleich zu anderen?
- Worin liegen die Stärken, worin die Schwächen?
- Wie haben sich diese Stärken und Schwächen über die Zeit herausgebildet?
- Wodurch zeichnen sich die typischen Führungskräfte des Unternehmens aus?
- Wodurch zeichnen sich die typischen Mitarbeitenden des Unternehmens aus?
- Wenn ein Problem entsteht, wie geht man in der Regel vor?
- Wie laufen Entscheidungsprozesse ab?
- Welche Gruppen heben sich voneinander ab und wodurch?

Die unterschiedlichen Beobachtungen und Gespräche werden sich – ob bewusst durchgeführt oder unbewusst registriert – zu einem Bild von Unternehmenskultur verdichten, das eigene Aktivitäten lenkt. Soll diese Kultur verändert werden, ist zunächst genau zu analysieren, wo und wie die Kultur mit der eigenen Vision übereinstimmt und wo nicht. Und es ist zu prüfen, inwieweit die gelebten Überzeugungen in sich stimmig und stringent sind und ob sie mit der Unternehmensstrategie übereinstimmen. Für die Bewertung von Unternehmenskultur

¹³ Gesprächsanlässe können auch das Jahresgespräch oder ein Austrittsgespräch sein. Schein warnt davor, Unternehmenskultur über Fragebögen erheben zu wollen, weil diese nur die offiziell bekundeten und nicht die tatsächlichen Werte erfassen würden, vgl. Schein, Edgar H.: Organisationskultur. „The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“, Bergisch Gladbach 2003, 69ff.

¹⁴ Nach Sackmann, a.a.O., 123.

sind vor allem zwei Fragen relevant:¹⁵ „Dient die vorhandene Kultur dem Zusammenhalt im Unternehmen? Ermöglicht sie die notwendigen Veränderungen und Anpassungen an neue Herausforderungen?“ Daraus lassen sich Veränderungspotentiale erkennen und Prioritäten identifizieren, die dann die weiteren Schritte bestimmen.

Das Konzept der Unternehmenskultur hat seinen besonderen Wert in der Integration seiner verschiedenen Elemente und Ebenen in ein größeres Paradigma, das den Zusammenhang und die Interdependenz der einzelnen Faktoren verdeutlicht.¹⁶ Gerade deshalb ist es für das Anliegen, Diakonie zu gestalten, so fruchtbar, weil es zeigt, dass sich diakonische Aspekte nicht nur auf einer Ebene, sondern auf allen niederschlagen müssen, wenn ein Unternehmen als kohärent diakonisch wahrgenommen werden soll.

Diakonische Unternehmen haben traditionell eine starke Unternehmenskultur, weil Werte, Rollen, Rituale und Symbole vorhanden sind und diese bisher miteinander kongruent gewesen sind. Die Veränderungen der letzten Jahrzehnte kann diese Kongruenz geschwächt haben, z.B. wenn nach unterschiedlichen Paradigmen oder Leitwerten gehandelt wird, z.B. im Sinne von Professionalität bei den einen, nach christlicher Nächstenliebe bei den anderen und im Blick auf Wirtschaftlichkeit bei den dritten.¹⁷

Es ist möglich, dass „zu viel“ Kultur vorhanden ist und dass das Verhalten überdeterminiert wird, so dass keine Spielräume mehr da sind, Krisen nicht erkannt und notwendige Veränderungen übersehen werden. Manchmal erschließt sich die Kultur einer neuen Generation nicht mehr und existiert dann in verschiedenen Subkulturen nebeneinander, z.B. diakonische Gemeinschaften neben einer stark gewerkschaftlich ausgerichteten Mitarbeitervertretung und einer Gruppe wenig engagierter Mitarbeitender, die vor allem ihren Job machen und dafür bezahlt werden wollen.

Soll Kultur ihre positive Wirkung entfalten, muss sie ständig auf ihre Plausibilität und Funktionalität hin überprüft und ggf. angepasst werden. Unternehmenskultur ist also nicht per se „gut“ oder hilfreich, sie kann auch bremsen und behindern.¹⁸

2.2. *Rituale und Symbole als Elemente von Unternehmenskultur – kulturwissenschaftliche Aspekte*

Angesichts der Fülle der Aspekte von Unternehmenskultur fokussiert dieses Buch vorrangig Rituale und Symbole, behandelt aber auch Artefakte wie Räume, Leitbilder, Qualitätsstandards etc. Diese Konzentration hat mehrere Gründe. Zum einen sind die Unternehmensrituale Situationen, in denen Führungskräfte ein großes Gestaltungspotential haben, anders als z.B. beim Prägen von Humor

¹⁵ Nach Sackmann, a.a.O., 145.

¹⁶ Vgl. Schein, Unternehmenskultur, 22.

¹⁷ So ein Zustand wäre ein Zeichen für eine geschwächte Kultur, vgl. Deal, Terrence E./Kennedy, Allan A.: *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Menlo Park, London, Amsterdam, Ontario, Sydney 1982, 135.

¹⁸ Darum spricht Schein, Unternehmenskultur, 296ff, von der lernenden Kultur.