



Peter Ferdinand Drucker (* 19. November 1909 in Wien; † 11. November 2005 in Claremont) war ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft. Seit den 1940er Jahren veröffentlichte er zahlreiche einflussreiche Werke über Theorie und Praxis des Managements. Er gilt als Pionier der modernen Managementlehre und als origineller und unabhängiger Denker.

Culture eats strategy for breakfast...

Langfristig wirksame Unternehmensentwicklung lässt sich nur durch stabile Kulturentwicklung erzeugen.

Einrichtungen und Unternehmen beschäftigen sich oft mit der strategischen Planung von Veränderungen:

- Wie können wir effizienter arbeiten?
- Wie können wir es schaffen, aktuellen Anforderungen und Qualitätszielen zu entsprechen?
- Wie können wir anders miteinander arbeiten?
- Wie können wir erreichen, dass Absprachen besser eingehalten werden?

1

und merken häufig, dass diese Ziele nicht so erreicht werden, wie es in der Vorstellung möglich schien. Scheinbar werden manche Ziele und Umsetzungsvorhaben vom Team oder einzelnen MitarbeiterInnen boykottiert.

Dabei wird ein wesentlicher Faktor übersehen: die **Unternehmenskultur**



Unternehmenskultur bestimmt, wie eine Organisation funktioniert. Sie entscheidet, ob (neu etablierte) Prozesse, Systeme und Strukturen gelebt werden oder nicht. Kulturentwicklung ist ein bedeutender Hebel und sollte daher bewusst mitgedacht, berücksichtigt und geplant gesteuert werden, um die zukünftigen Unternehmensziele zu unterstützen.

Unternehmenskultur muss zunehmend Antworten geben auf Fragen der Leistungserbringung und Lebensqualität. Individuelle Bedürfnisse von Führungskräften und Mitarbeitenden stehen mehr denn je im Vordergrund und die Erwartung, Arbeitszeit sinngemäß und nützlich einzusetzen gewinnt an Bedeutung.

Gute Unternehmenskultur macht einen Unterschied

Kultur zeigt sich in der Art, wie sich Ihr Unternehmen gegenüber Mitarbeitenden, KooperationspartnerInnen, KundInnen und der Öffentlichkeit verhält. Ob freundlich, kooperativ, innovativ, verbindlich, unkonventionell – gute Unternehmenskultur führt dazu, dass Ressourcen genutzt werden können, anstatt sich ständig mit Widerständen auseinander setzen zu müssen. Unternehmenskultur ist kein rein softes Thema, das nur mit Betriebsklima und Mitarbeiterzufriedenheit zu tun hat. Die Art, wie Vorgesetzte mit Mitarbeitenden und Mitarbeitende untereinander und vor allem mit KundInnen umgehen, hat direkten Einfluss auf die Stellung des Unternehmens im Wettbewerb. Sie ist Schlüssel zu Motivation und Erfolg.

Wozu Kultur?

Kultur ist die Summe aller gemeinsamen und selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe im Laufe ihrer Geschichte erlernt hat. Kultur ist das Ergebnis eines Prozesses aus Signalen, Symbolen und erlebten Handlungsweisen.

Das können positive Grundannahmen sein, wie:

- ▶ Alle im Unternehmen sind von Bedeutung und haben eine Wichtigkeit für die Zielerreichung.
- ▶ Der Wert eines Menschen hängt nicht von seiner Position ab.
- ▶ Transparenz, wertschätzende Kommunikation und Kooperation sind wirklich gelebte Maßstäbe der Organisation.
- ▶ Aussagen und Handlungen sind übereinstimmend und verbindlich.
- ▶ Es gibt Raum für das Einbringen eigener Ideen und Gestaltungsmöglichkeit.
- ▶ Fehlerkultur heißt aus Fehlern lernen dürfen.

Auch dort, wo Kultur nicht bewusst gelebt, entwickelt und gefördert wird, entsteht sie. Im ungünstigsten Fall ist es eine negative Kultur, mit negativen Grundhaltungen, Erwartungen sowie Handlungsmuster und mit entsprechend negativen Konsequenzen.

Die Unternehmenskultur in den Blick zu nehmen macht Sinn, wenn:

- Ihr Unternehmen nach außen und nach innen nicht das verkörpert, was es laut Organisationsstrategie darstellen möchte.



- In der Einrichtung/Organisation viel Energie und Zeit verschwendet wird mit Blockaden, Diskussionen, Selbstdarstellung und Revierkämpfen.
- Führungskräfte oder Mitarbeitende mehr als Verhinderer anstatt als Unterstützer erlebt werden.
- Sie oft Mitarbeitende und Führungskräfte verlieren, die Sie eigentlich nicht verlieren wollten.
- Sie merken, dass Ihre Einrichtung bei KundInnen an Ruf verliert.
- Sie wenige KundInnen durch Mundpropaganda gewinnen.
- Entwicklungen nicht oder nur sehr mühsam angestoßen und umgesetzt werden können.

Je höher der Arbeits-, Kosten-, Qualitäts- und Wettbewerbsdruck und je vergleichbarer Dienstleistungen sind, desto wichtiger wird die Kultur Ihres Unternehmens. Denn gerade dann, kann sich niemand leisten, Ressourcen zu vergeuden.

Daher ist es wichtig, in regelmäßigen Abständen oder situationsbezogen die Kultur, die in der Organisation /Einrichtung gewachsen ist, auf den Prüfstand zu stellen, mit Abstand zu betrachten und bewusst auf deren Entwicklung einzuwirken

- ▶ um die aktuelle Unternehmenskultur zu verstehen und Schritt für Schritt weiterzuentwickeln.
- ▶ zur proaktiven Zukunftssicherung.
- ▶ um eine offenere Vertrauens-, Verantwortungs- oder Feedbackkultur zu fördern.
- ▶ um neue Strukturen und Abläufe durch Verhaltenserweiterung und die Bereitschaft Gewohnheiten zu verändern zu ermöglichen und langfristig zu verankern.
- ▶ zur Stabilisierung in Change-Prozessen.
- ▶ um Ressourcen und Kompetenzen nutzbar zu machen.
- ▶ für Erfolg und Wohlbefinden.

