



NEUVERÖFFENTLICHUNG

## Vielfalt in Unternehmenskulturen

**Wir müssen nicht alle agil werden!**

**Was Führungskräfte in der Zusammenarbeit beachten müssen**

**Agilität, Lean-Management, Holokratie – Führungskräfte sind mehr denn je auf der Suche, wie man durch den Dschungel der Herausforderungen aus digitaler Transformation, Globalisierung, Fachkräftemangel, etc. das eigene Unternehmen navigiert. Dabei sind Führungs- und Arbeitsformen nie rein technische Koordinationsmuster, sondern immer auch Ausdruck der Unternehmenskultur – sie zu verändern bedeutet also auch immer ein Eingriff in die Unternehmenskultur.**

Es ist gängige Praxis von DER Unternehmenskultur zu sprechen. Doch entspricht dies der Realität? In Zusammenarbeit mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) der Universität Witten/Herdecke zeigt die Bertelsmann Stiftung in der Studie „Vielfalt in Unternehmenskulturen: Auf gute Zusammenarbeit trotz unterschiedlicher Wertvorstellungen?“, dass die starke, einheitliche Unternehmenskultur ein Mythos ist. Vielmehr bilden sich entlang verschiedener Dimensionen, wie z. B. Abteilung, Alter oder Hierarchiestufe, diverse Subkulturen mit eigenen Herangehensweisen Aufgaben und Probleme zu lösen.

Diese Subkulturen sind unproblematisch, solange sie jeweils für ihre spezifischen Aufgaben spezifische Lösungen bieten. Vielfältige Unternehmenskulturen kennen daher mehr als einen Weg, mit den Herausforderungen aus der Umwelt umzugehen. In Zeiten der VUCA-Arbeitswelt ist dies besonders von Vorteil, da auch die Probleme zu vielfältig sind, um sie nur auf einem einzigen, vermeintlich „besten“ Weg zu lösen. Werden neue Arbeitsweisen, wie z. B. das agile Management, eingeführt, ersetzen sie nicht zwangsläufig die etablierten Formen im gesamten Unternehmen, sondern erweitern zunächst das Repertoire, wie man Aufgaben bewältigen kann. Dabei gilt als verbindende Orientierung für alle: **Das Ergebnis zählt.** Führungskräfte müssen als immer fragen: Funktioniert das hier, jetzt, für uns, in welcher Form?

Die Vielfalt in der Unternehmenskultur, mit ihren unterschiedlichen Lösungsansätzen und Problembewältigungsstrategien, ist mit einem Werkzeugkasten vergleichbar und es ist gut, wenn er nicht nur ein einziges Werkzeug enthält. Um die Vielfalt nutzen zu können, sollten Führungskräfte diese mobilisieren und pragmatisch kanalisieren. In der praktischen Zusammenarbeit kommt ihnen daher häufig eine Vermittlerrolle zu, um bei Konflikten zwischen den Subkulturen eine Verständigung herzustellen und sie in geeigneter Weise anzusprechen.



„Führungskräfte sollen das Verbindende bei aller Vielfalt im Unternehmen finden, damit der kulturelle Werkzeugkasten gut genutzt wird und für neue Probleme neue Lösungen gefunden werden können.“

Professor Dr. Guido Möllering, Direktor und Lehrstuhlinhaber am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke



Wissen Führungskräfte, wann sie welche Führungs- und Arbeitsformen einsetzen können, können die vorhandenen Ressourcen effizienter und effektiver eingesetzt werden und das Unternehmen kann besser auf unvorhergesehene Herausforderungen reagieren. Die Spannungen zwischen etablierten und zukünftigen Führungs- und Arbeitsformen sollten daher nicht einfach nur überbrückt, sondern die Vielfalt sollte genutzt werden. Eine Stärke der Vielfalt ist es schließlich auch, dass verschiedene zugrunde liegende Eigenschaften und Werte nebeneinander existieren können, wie z. B. Kreativität in der Produktentwicklung, Effizienz in der Produktion oder Mut im Marketing.

Das empirisch fundierte Fallbeispiel über die Einführung von agilem Management in einem Unternehmen veranschaulicht praxisnah die Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeitende und zeigt die Vorteile eines vielfältigen kulturellen Repertoires für Organisationen auf. Mit zahlreichen Reflexionsfragen können die Leserinnen und Leser der Studie sich eigenen Antworten in Bezug auf die Zusammenarbeit im Unternehmen und auf ihre Unternehmenskultur nähern und werden immer wieder gefragt: „Und was bedeutet das für Führung?“



Artikel als PDF speichern



Per E-Mail versenden



Teilen



Drucken