



## Unternehmungs-Kulturmanagement: das Unfassbare fassbar machen?

Ulrich Bauer

Schauplatz der Handlung: ein großes Krankenhaus. Ein naher Verwandter wird mit ernsthaften Gesundheitsproblemen in die „Interne Abteilung“ eingeliefert. Der erste Eindruck ist sehr gut. Ein neues Gebäude mit neuer Einrichtung, architektonisch und funktional bis ins Detail durchdacht, nur wenige Patienten pro Zimmer – man könnte fast glauben, man sei im Hotel, wären da nicht die typische Medizintechnik und – einige Details, die sehr schnell Vorurteile vom unpersönlichen, gefühlkalten „Kranken-Haus“ bestätigen. Einem Bettnachbarn zum Beispiel, der selber nicht mehr aufsitzen und daher alleine essen kann, wird das Essen serviert und – unberührt nach einer halben Stunde wieder abserviert. Keine Anzeichen für eine Hilfestellung. Antwort auf eine Intervention: „Wir haben zu wenig Pflegepersonal“. Ähnliches spielt sich noch öfter ab.

Die Gesundheitsprobleme meines Verwandten verschärfen sich – der herbeigerufene diensthabende Arzt muss sich erst mit dem Fall vertraut machen (liest den Akt, misst Puls und Blutdruck) und entscheidet: Überstellung in die Chirurgische Abteilung – Notoperation.

Und dort plötzlich ein ganz anderes Bild. Das Gebäude und die Einrichtung sind zwar alt, es sind doppelt so viele Patienten in den Zimmern – aber gleichzeitig ist alles sauber, nett und irgendwie persönlich. Und alle Bediensteten sind „natürlich“ freundlich. Schwestern stellen sich persönlich mit Namen vor und der diensthabende Arzt entscheidet, mit der Operation – die er als sehr riskant einstuft – bis zum nächsten Tag zu warten und es stattdessen nochmals mit einer klassischen Therapie zu versuchen. Der Patient und

wohl auch wir Angehörigen, die in banger Anspannung ausharrten, entspannen sich. Das Angebot an die Ehefrau, über Nacht beim Patienten zu bleiben, wird ausgesprochen und der Chefarzt stellt seinen bequemen Ruhesessel zur Verfügung. Die Schwester bringt in der Nacht noch unaufgefordert eine Decke vorbei und am Morgen steht aus dem Schwesternzimmer eine Tasse Kaffee und eine Semmel bereit.

Wir fragen uns ernsthaft, ob wir im gleichen Krankenhaus sind, so groß sind die Unterschiede. Auch hier sei das Personal knapp, erklärt man uns lächelnd, aber man tue eben, was man könne. Es war fast wie selbstverständlich, dass die Therapie am nächsten Morgen Erfolg zeigte.

Selten ist mir jemals so bewusst geworden, was „Unternehmenskultur“ heißt. Und selten ist mir der Einfluss und die damit verbundene Verantwortung der Führungskräfte – vom Chefarzt bis zur Stationsschwester – so deutlich geworden. Und selten habe ich selber so direkt und mit solcher emotionaler Betroffenheit die Auswirkungen unmittelbar miterleben können.

Gleichzeitig drängt sich die Frage auf, wie in einer Unternehmung – und dieses Krankenhaus ist als solche eine der größten im Lande – bestimmte Verhaltensweisen, die natürlich mit Wertvorstellungen verknüpft sind, unternehmensweit einheitlich in die gewünschte Richtung gelenkt werden können.

Der Beitrag von A. Janes und M. Carmann zeigt solche Ansätze für ein Management von Unternehmenskultur auf. Gleichzeitig beschreiben die Autoren recht treffend, was unter Unternehmenskultur zu verstehen ist. S. Mingers beschäftigt sich daran anknüpfend mit der Analyse und Beschreibung der herrschenden Kultur in Unternehmungen. Dazu stellt sie Analyseinstrumente vor.

I. Kreuzer berichtet von ihren Erfahrungen, die noch zusätzlich auftauchen, wenn unterschiedliche Kulturen in weltweit agierenden Konzernen zu handhaben sind.

Als Instrument zur Auseinandersetzung mit der Gestaltung von Unternehmenskultur stellen K. Prammer und R. Jakob ein Planspiel vor, das das Erleben der Diskrepanzen ermöglicht, um daraus Lösungsansätze abzuleiten.

Als weiteres Instrument zur Kulturentwicklung stellen die Autorinnen N. Schüssel und H. Stattler Theatermethoden vor und beschreiben die Voraussetzungen und Besonderheiten für einen erfolgreichen Einsatz.

Die TOP-Themen der nächsten Hefte lauten:

Heft 3/01 Strommarktliberalisierung

Heft 4/01 Projektentwicklung und Projektmanagement

Heft 1/02 Generic Management

Heft 2/02 Management und Lebensqualität (Kongressheft 2002)

Bis zur endgültigen Strommarktliberalisierung mit 1.10.2001 wünsche ich Ihnen einen erholsamen und „kulturreichen“ Sommer.

Ulrich Bauer