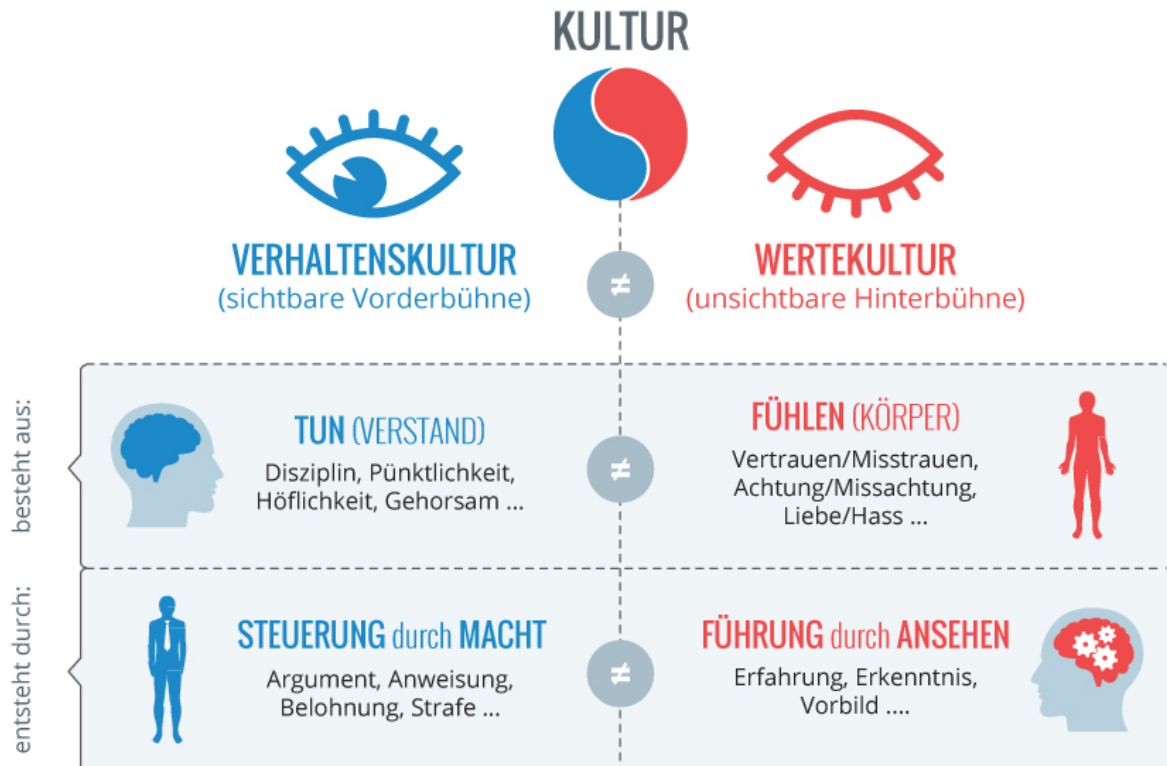


## Kultur - Verhalten und Werte



Verhaltenskultur ist das, was man sieht und gestalten kann (Vorderbühne). Die Wertekultur steckt unsichtbar dahinter und gestaltet sich (Hinterbühne).

Die Kultur eines Unternehmens hat eine sichtbare Vorderbühne und eine unsichtbare Hinterbühne. Die Vorderbühne besteht aus dem Verhalten der Mitarbeiter. Nur dieses kann direkt beobachtet werden. Die Hinterbühne wirkt durch unsichtbare Werte.

Werte sind Gefühle, die ein bestimmtes Verhalten angenehm oder unangenehm machen. Aus dem sichtbaren Verhalten kann nur sehr schwach auf die unsichtbaren Werte geschlossen werden: Menschen können lügen und heucheln.

Bei niedriger Dynamik gibt es viel Routine und wenig Überraschung. Es ist möglich, Regeln für richtiges Verhalten zu formulieren und ihre Einhaltung zu fordern. Da das Verhalten dem Willen unterliegt, kann diese Forderung erfüllt werden. Verhalten sich Mitarbeiter richtig, so ist die Verhaltenskultur in Ordnung. Wenn nicht, so kann sie durch Argument, Belohnung und Strafe „repariert“ werden.

Bei hoher Dynamik muss auch dann gehandelt werden, wenn es keine Regeln gibt (Überraschung). Dieses autonome Handeln braucht Entscheidungen. Diese können nur im Kraftfeld eigener Werte getroffen werden. Anders als Verhalten können Werte nicht willentlich verändert werden. (Verändern Sie mal Ihre Lieblingsfarbe!)

Werte funktionieren wie ein Gedächtnis. Sie bilden und verändern sich ständig – aber nur durch Erfahrung, nicht durch willentliche Gestaltung. Kultur ist nicht Ursache der Verhältnisse, sondern ihr Abbild oder besser: ihr Schatten.

Fast alle großen Unternehmen lassen immer wieder ihre kulturellen Werte bearbeiten. Wenn überhaupt, verändert dies nur das Verhalten, die Werte bleiben wie sie sind oder reagieren negativ.

Höchstleister versuchen nie, ihre Kultur zu entwickeln. Sie entwickeln dynamikrobustes Geschäft. Kultur wird nur beobachtet, denn sie zeigt, ob und wie gut dies gelingt. So wird aus der eigenen Kultur eine Lernumgebung, aus der das Management die Qualität der eigenen Arbeit ablesen und verbessern kann.