**Kulturelle Anpassung**

Um im neuen Unternehmen erfolgreich agieren zu können, müssen Sie die in dieser Kultur geltenden Normen und Regeln kennen, nach denen ‚gespielt‘ wird und sich ausreichend anpassen, damit Sie nicht vom ‚Immunsystem‘ der Organisation abgestoßen werden.

Manche ‚Spielregeln‘ erfahren Sie beispielsweise von Ihrer Führungskraft in Form von explizit geäußerten Erwartungen an Ihr Verhalten, z.B. bezüglich der Zusammenarbeit. Auch in den Leitfäden für die Gespräche zur Business-Analyse war die Unternehmenskultur bereits ein Aspekt, über den Sie Informationen eingeholt haben.

Den weitaus größeren Teil, die ungeschriebenen Gesetze der Unternehmenskultur, müssen Sie allerdings anhand Ihrer Beobachtungen in den ersten Monaten selbst identifizieren.

**Unternehmenskultur – Definition und Aspekte**

Die Unternehmenskultur ist ein konsistentes Muster, dem die Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Kommunikation, ihr Denken und ihr Handeln folgen, und das seine Basis in den gemeinsamen Annahmen und Werten hat. Die Unternehmenskultur lässt sich in drei Ebenen unterteilen, die zunehmend schwerer erkennbar sind:

1. **An der Oberfläche:** die Symbole, die gemeinsame Sprache oder andere Dinge, die auch für den Außenstehenden sichtbar sind. Z.B. der Dresscode, die Anrede, Bürostruktur und -ausstattung, Abkürzungen für die Bezeichnung von Abteilungen, Produkten, Projekten etc. Gerade die Sprache sollten Sie sich frühzeitig aneignen.
2. **Unter der Oberfläche**: unternehmensspezifische Normen und akzeptierte Verhaltensmuster. Z.B. wie man sich Unterstützung für wichtige Initiative sichert, wie Meetings laufen, wie Konflikte ausgetragen werden, etc.
3. **Fundament**: Grundannahmen und Werte, die sämtliche anderen Elemente beeinflussen und verstärken. Hierbei ist es wichtig zwischen offiziellen Bekenntnissen z.B. in Firmenbroschüren und gelebter Realität zu unterscheiden.

Beachten Sie außerdem, dass sich die Unternehmenskultur von der Bereichskultur, von der Abteilungskultur oder auch der Kultur in einem Team unterscheiden kann. Ausschlaggebend sind hier jeweils die prägenden Figuren – in den meisten Fällen die Führungskräfte.

Gehen Sie bewusst mit der Unternehmenskultur um. Auch wenn es sinnvoll ist, sich an das neue Umfeld anzupassen, kann es manchmal wichtig sein (und anfangs auch noch leichter als später), sich nicht an eine Norm zu halten, sondern andere Akzente zu setzen, um so Einfluss auf die Kultur zu nehmen. Falls Sie das tun möchten, tun Sie es überlegt und schätzen Sie das Risiko ab. Ein Übertreten der Regeln kann Irritationen auslösen oder Sanktionen nach sich ziehen.

**Analyse der Unternehmenskultur**

Anhand folgender Skalen können Sie die wesentlichen Grundannahmen und Funktionsweisen der Unternehmenskultur untersuchen. Zeichnen Sie auf den Skalen ein, wo sich die Unternehmenskultur aus Ihrer Sicht einordnet:

**Was ist im Unternehmen wichtiger bzw. häufiger zu beobachten?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tradition | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Fortschritt |
| Hierarchie | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Gleichheit |
| Statussymbole | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Bescheidenheit |
| Entscheidungen von oben | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Entscheidungen auf Arbeitsebene |
| Durchsetzen | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Konsens erzielen |
| Konkurrenz | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Kooperation |
| Kleiner Dienstweg | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Prozesse und Richtlinien |
| Die richtigen Beziehungen | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Die besten Ideen/Ergebnisse |
| Sachliche Diskurse | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Persönliche Konflikte |
| Probleme ansprechen | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Probleme verschweigen |
| Fehler bestrafen | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Aus Fehlern lernen |
| Gut ‚verkaufen‘ zählt | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Substanz zählt |
| Teamleistung zählt | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Einzelleistung zählt |
| Planung und Struktur | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Flexibilität und Improvisation |
| Kunden-orientierung | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Interne Orientierung |
| Schnelligkeit  | **­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Gründlichkeit |
| Fachkompetenz  | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | Soziale Kompetenz |

Beschäftigen Sie sich außerdem mit den folgenden Fragen und notieren Sie Ihre bisherigen Erfahrungen:

**Wie sieht man die Mitarbeiter?**

* Hält man sie eher für fähig oder für nicht qualifiziert?
* Sieht man sie tendenziell als Menschen, die gerne Verantwortung übernehmen, oder als solche, die man antreiben muss?

**Wie laufen Meetings ab?**

* Werden alle gleichermaßen gehört oder gibt es ein Ungleichgewicht?
* Diskutiert man in Konferenzen eher die harten Fakten, oder sind es Foren, in denen Vereinbarungen beschlossen werden, die bereits vorab ausgehandelt wurden?

**Wie wird kommuniziert?**

* Eher freundlich/höflich/wertschätzend oder eher unfreundlich/ruppig/abwertend?
* Eher im persönlichen Gespräch oder per Mail oder Chat?
* Können Menschen offen über schwierige Themen sprechen, oder meiden sie Konflikte?
* Wird über die Hierarchieebenen und Abteilungsgrenzen hinweg kommuniziert oder nicht?

**Wie werden Informationen, gehandhabt?**

* Stehen Informationen auf breiter Basis zur Verfügung oder erfährt man nur, was man unbedingt wissen muss?
* Auf welchen Kanälen werden Informationen geteilt?

**Wofür gibt es Anerkennung?**

**Wie sprechen die Mitarbeiter und Kollegen vom Unternehmen beziehungsweise von ihrer Abteilung?**

**Wie spricht man über Kunden und andere Abteilungen?**

**Wie erleben Sie die Stimmung im Unternehmen?**

**Welche übergreifenden Verhaltensweisen und Eigenheiten sind Ihnen bisher aufgefallen?**

**Welche Geschichten wurden Ihnen als erstes erzählt? Welche Person hat man Ihnen als wichtig vorgestellt?**

Wenn Sie solche kulturellen Aspekte kennen und in Ihr Handeln einbeziehen, können Sie unnötige Konflikte vermeiden und deutlich mehr Wirkung erzielen. Die Erwartung an Sie ist unausgesprochen, dass Sie sich der Kultur anpassen und sich gut einfügen.

Wenn Sie das Gefühl haben, noch nicht viel Einblick in die Unternehmenskultur zu haben, suchen Sie Ansprechpartner im Unternehmen, die Ihnen die Kultur näherbringen können.

Quellen: Fischer, Neu im Chefsessel; Watkins; Die entscheidenden 90 Tage; Hofbauer/Kauer, Einstieg in die Führungsrolle