



UNTERNEHMENS- KULTUR UND HALTUNG

WIE UNSERE HALTUNG UNSERE KULTUR PRÄGT

haltung-erweitern.de – die Community für alle, die daran interessiert sind, sich selbst, Teams und Organisationen transformativ zu führen.
culture-contact.com – Unternehmenskultur gestalten in unterschiedlichen organisatorischen, regionalen und nationalen Kulturen.
perlot.de – die Agentur für digitale Kommunikation, Zusammenarbeit und Kulturentwicklung.

Wie wir bei Spannungen kommunizieren

SELBSTORIENTIERT- IMPULSIVE HALTUNG	GEMEINSCHAFTSBESTIMMT- KONFORMISTISCHE HALTUNG	RATIONALISTISCH- FUNKTIONALE HALTUNG	EIGENBESTIMMT- SOVERÄNE HALTUNG	RELATIVIEREND- INDIVIDUALISTISCHE HALTUNG	SYSTEMISCH- AUTONOME HALTUNG
BEFEHLE GEHEIMNISKRÄMEREI	ANWEISUNGEN DISKRETION	LEITLINIEN VERSÄCHLICHUNG	OFFENHEIT SELBSTDARSTELLUNG	EINFÜHLUNGSVERMÖGEN TOLERANZ	WAHRNEHMUNGSFÄHIGKEIT TRANSPARENZ
„Das geht dich nichts an.“ Man schluckt alles runter. Direkte Kommunikation von oben. Bei Streit will man gewinnen oder sich rächen.	„Darüber spricht man nicht.“ Man widerspricht nicht. Anweisungen von den Führenden. Suche nach Schuldigen, verpetzen oder Scheinharmonie.	„Das gehört hier nicht hin.“ Antworten nur, wenn man gefragt wird. Festlegen von Leitlinien. Bei Konflikten passiv-aggressives Verhalten.	„Wir haben keine Probleme, nur Herausforderungen.“ Feedback wird erwartet und gefördert. Bei Meinungsverschieden- heiten stehen eigene Bedürfnisse im Vordergrund.	„Wir wollen nicht werten.“ Aufrichtige Kommunikation ohne Bewertungen mit Ver- sprachlichung von Gefühlen. Bei Unterschieden werden die dahinterliegenden Bedürfnisse gesehen.	„Meine Wahrnehmung ist ...“ Wertschätzung der Autonomie der anderen in Wahrnehmung der Verbindung. Spannungen werden ausreichend mit Kommunikation versorgt.

Wie wir entscheiden

EINZEL ENTSCHEIDUNG	HIERARCHISCHE ENTSCHEIDUNG	EXPERTEN- ENTSCHEIDUNG	MEHRHEITS- ENTSCHEIDUNG	KONSENS- ENTSCHEIDUNG	KONSENT- ENTSCHEIDUNG
Schnelle, mutige, manchmal willkürliche, auf Instinkt basierende Entscheidung des Mächtigsten. Entscheidungen sind für andere nicht immer nachvollziehbar, müssen aber akzeptiert werden.	Vorgesetzte, oft Dienstälteste, entscheiden mittels Positi- onsmacht. Wird Verantwortung nach unten übertragen, wird sie oft nicht angenommen und es wird gar nichts entschieden.	Der verantwortliche Manager stellt das Problem oder die Situation vor, holt Vorschläge ein und entscheidet dann. Fachliche und sachliche Einwände sind zulässig.	Die Führungskraft erklärt die Situation, legt die Parameter fest. Das Team darf über vorgeschlagene Lösungen mehrheitlich mitentscheiden. Die Führungskraft ist jedoch für das Ergebnis verantwortlich.	Rolleninhaber*in ermöglicht es dem Team, Optionen zu entwickeln und innerhalb der Rahmenbedingungen zu entscheiden. Alle sind für die Entscheidung verantwortlich.	Teams entwickeln eigene Projekte und treffen ihre eigenen Entscheidungen innerhalb der vom Team gesetzten Freiheitsgrade. Projekte entstehen dort, wo genügend Energie und der geringste Widerstand ist.

Was unsere Bedenken und Überzeugungen sind

STÄRKE	ZUGEHÖRIGKEIT	WISSEN	FORTSCHRITT	ZUKUNFTSTAUGLICHKEIT	LEBENSFÖRDERLICHKEIT
Aus Angst vor Ohnmacht glauben wir, immer die Stärksten und Mächtigsten stärken oder sein zu müssen. Wir erleben uns permanent im Kampf ums Überleben.	Aus Furcht vor Liebesentzug glauben wir, uns ständig anpassen zu müssen. Veränderungen bedeuten den Verlust von Zugehörigkeit, Stabilität und Kontinuität.	Aus dem Druck heraus, ständig zu funktionieren und perfekt zu sein, glauben wir, wir müssten an Expertenwissen, Zuständigkeiten, Prozessen und Zahlen festhalten.	Um Misserfolg zu vermeiden, glauben wir, immer höher, schneller und weiter streben zu können. Herausforderungen zeigen uns unser Potenzial.	Aus den Bedenken heraus, nicht alle Perspektiven der menschlichen Vielfalt gesehen zu haben, glauben wir an die Notwendigkeit, alles bis zum einzelnen Individuum zu hinterfragen.	Unbehagen, in frühere, engere Denkweisen zurückzufallen. Wir glauben, verantwortlich für das Leben an sich zu sein, und wollen neue Systeme schaffen, die lebensdienlich sind.

Wie sich Unter- nehmenskulturen gestalten

HERRSCHAFTS- KULTUR	TRADITIONELLE KULTUR	INSTITUTIONELLE KULTUR	EIGENVERANTWORTLICHE KULTUR	PLURALISTISCHE KULTUR	REGENERATIVE KULTUR
Eher patriarchale Machthierarchien. Starkes Konkurrenzdenken und ein Drang nach kurzfristigen Erfolgen.	Hierarchien, die feudal anmuten. Bewahren statt Innovationsfreudigkeit. Starke Beschäftigung mit der eigenen Organisation.	Arbeiten in effizienz- optimierten Silos mit Funktionsprofilen. Orientierung an KPI, TQM, KVP, Standardisierung.	Wachstumsgetriebene, leistungsorientierte Matrix- Organisation, die Stärken fördert. Optimistischer Fortschritts Glaube.	Diverse individuelle und kollektive Entfaltung gedeiht. Nutzung vieler neuer kommunikativer Nahtstellen, um beweglich und adaptiv zu sein.	Unternehmung, die sich spannungsbasiert und selbstengagiert entwickelt. Fähigkeit zur Integration der früheren Haltungen.

Wie wir mit kultureller Vielfalt umgehen

EGO-ZENTRISCH	ETHNO-ZENTRISCH	SOCIO-ZENTRISCH	WELT-ZENTRISCH	HUMAN-ZENTRISCH	UNIVERSALISIEREND
Es geht ausschließlich um uns selbst.	Nur Menschen, die wie wir sind und wie wir aussehen.	Nur Menschen aus unserer Gesellschaft oder die als passend kompetent gelten.	Eine tolerante Sicht auf Leistungswillige weltweit, die zu unserem Weltbild passen.	Alle Menschen werden in ihrer Unterschiedlichkeit erkannt und anerkannt.	Wir nehmen Menschen als verbunden wahr, trotz unserer autonomen Individualität.