

# **„Organisationskultur“**



- Gute Praxis braucht gute Theorie.

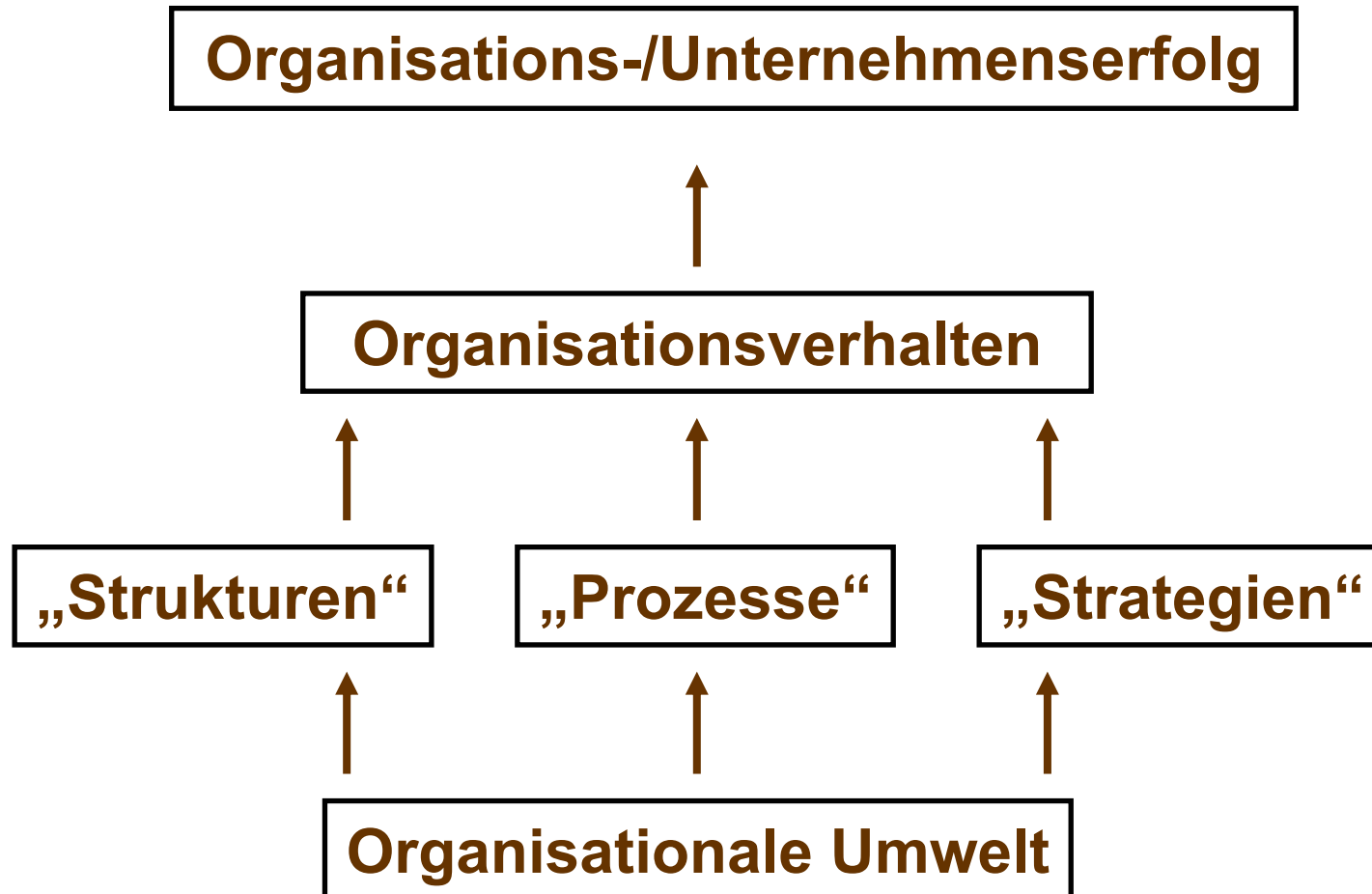
**JP Dr. Thomas Behrends**

**Ringvorlesung „Kulturmarketing“**

**24.06.2003**

# Managementforschung um 1980

Das kontingenztheoretische Paradigma.



# Der „Corporate Culture“-Boom

---

Anfang/ Mitte der achtziger Jahre.

## Ouchi, W. (1981):

*"Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge."*

## Peters, T./Waterman, R. (1982):

*"In Search of Excellence: Lessons from America's best-run Companies."*

## Deal, T./Kennedy, A. (1982):

*"Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life."*

# **Unternehmenskultur**

---

## Definition.

### **Die Kultur einer Organisation ist ...**

„... the way, we do things around here.“

„Eine starke Kultur ist ein System von formlosen Regeln, die deutlich machen, wie die Leute sich im allgemeinen zu verhalten haben.“

„In einer starken Kultur fühlen sich die Leute bei ihrer Arbeit besser; deshalb arbeiten sie vermutlich auch härter.“

(Deal/Kennedy 1982)

# Das Kulturkonzept

Einsichten aus der Kulturanthropologie.

## **1. Kultur ist ein *soziales, über-individuelles* Phänomen.**

Sie durchdringt das organisationale Geschehen sowohl über die *personale* als auch über die *soziale* Komponente von Organisationen.

## **2. Kultur hat eine *ganzheitliche Gestalt*.**

Diese ergibt sich nicht aus der „Summe“ der sie konstituierenden Elemente, sondern aus der spezifischen Konstellation ihrer Bestandteile.

## **3. Kultur wohnt ein *generativer Charakter* inne.**

Kultur gibt keine konkreten Problemlösungen vor, sie legt vielmehr fest, auf welchem Wege diese hervorgebracht werden.

Sie *prägt/kanalisiert* daher das Verhalten der Organisationsmitglieder, ohne es zu *determinieren*.

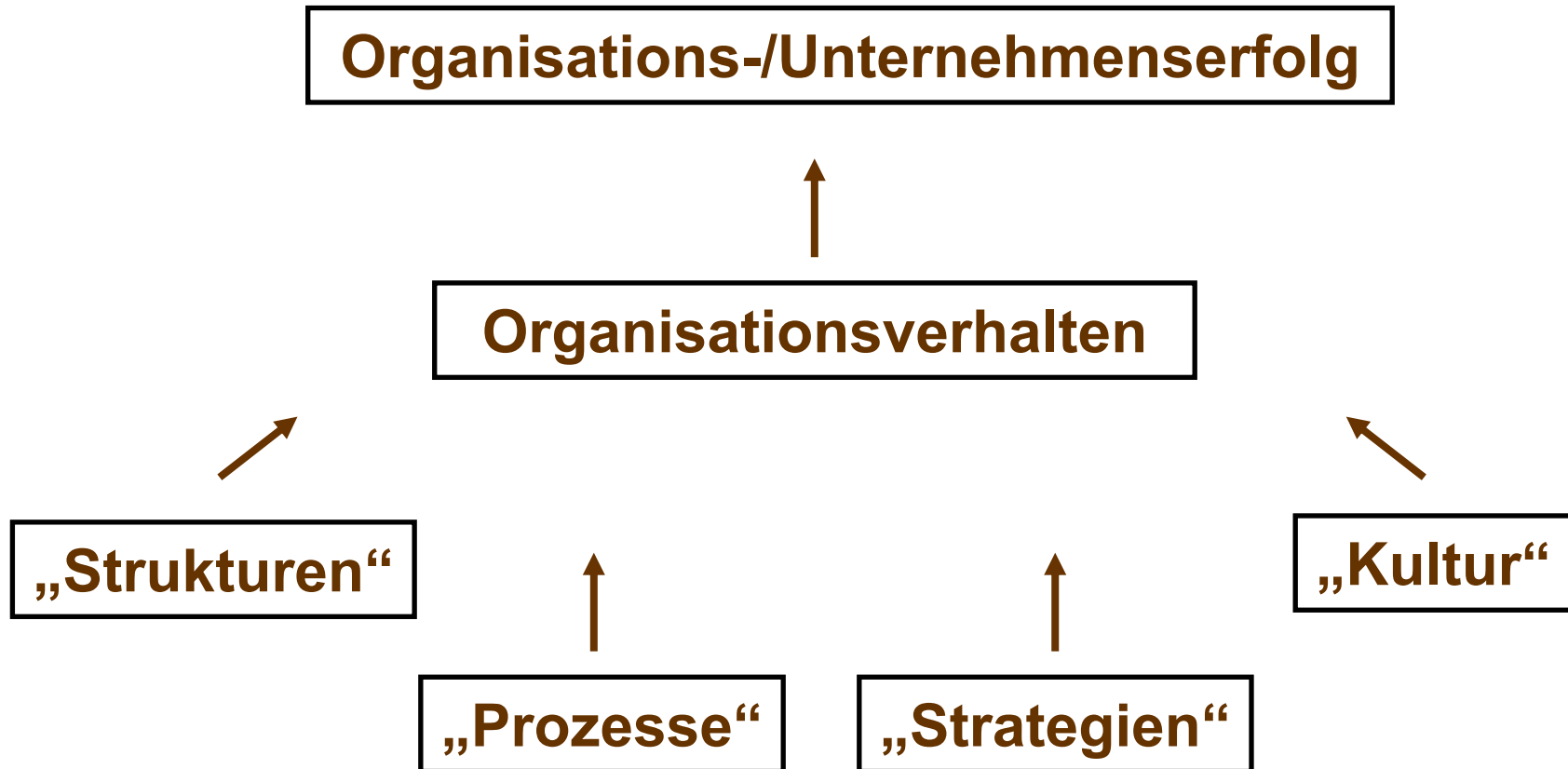
# Der „Variablen“-Ansatz

Organisationen *haben* eine Kultur.

- Integration des Kulturkonzeptes in bestehende kontingenztheoretische Überlegungen
- Kultur als Summe organisationsweit geteilter Werte, Normen, Verhaltensweisen, Legenden, Mythen
- Kultur als weiterer „Erfolgsfaktor“ (*neben* Strategie, Struktur etc.)
- Kultur muss durch gezieltes „Kulturmanagement“ an die Belange des Unternehmens angepasst werden

# Der „Variablen“-Ansatz

Argumentationslogik.



# Der „Variablen“-Ansatz

Beispiel „Management-Meetings“.

**Offen, hart und kontrovers geführte  
Meetings.**



**Offene, partizipative und  
leistungsorientierte  
Kultur.**

# Der „Variablen“-Ansatz

---

## Kritik.

### **1. Kultur ist ein *soziales, über-individuelles* Phänomen.**

Oftmals keine klare theoretische Konzeption, sondern nur vage Beispiele.  
Dominanz individueller Aspekte.

Kultur gilt als steuerbar durch das Management.

### **2. Kultur hat eine *ganzheitliche Gestalt*.**

Lediglich Betrachtung „auffälliger“ Merkmale, Kultur als „Summe“ ihrer Elemente.

### **3. Kultur wohnt ein *generativer Charakter* inne.**

Keine klare Trennung zwischen Oberflächen- und Tiefenstruktur.

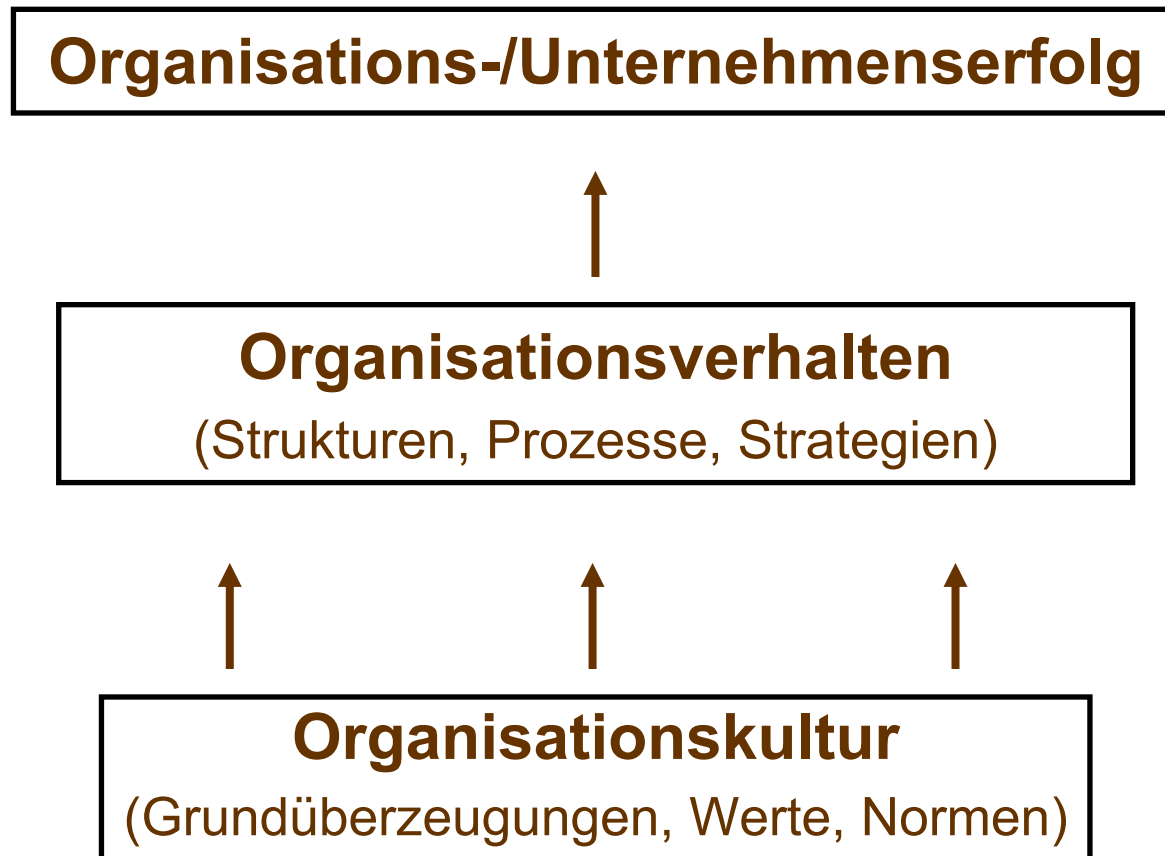
# Der „root metaphor“-Ansatz

Organisationen *sind* Kulturen.

- Kultur als erkenntnisleitender Grundbegriff („Paradigma“)
- Kultur prägt die Wahrnehmungen, Interpretationen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und bildet so den *Ursprung* des organisationalen Geschehens
- Kultur als „gedankliches System“ (Summe geteilter Werte und Normen)
- Kultur ist nur bedingt gestaltbar

# Der „root metaphor“-Ansatz

Argumentationslogik.



# Das 3-Ebenen-Modell von E. SCHEIN

Definition.

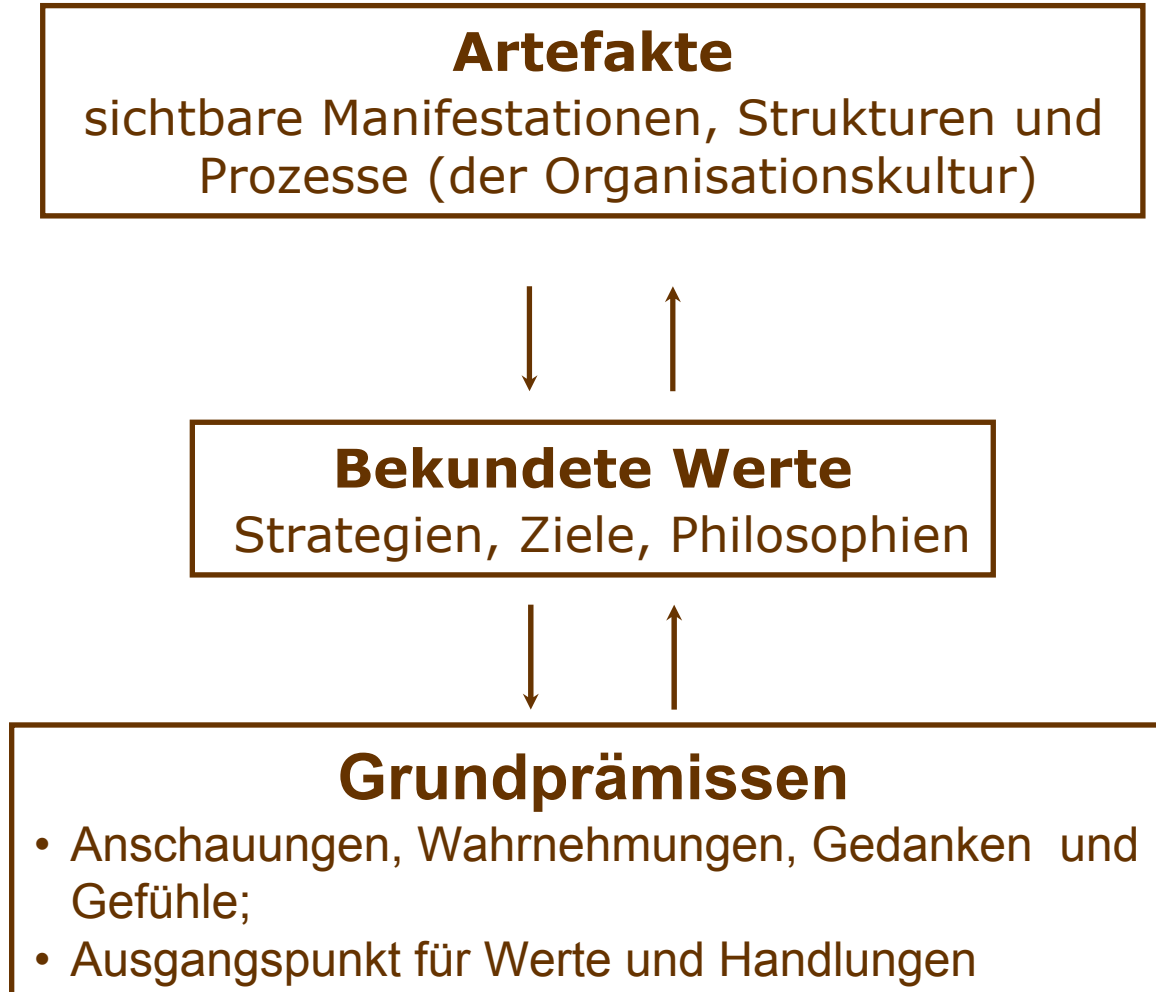
**Die Kultur einer Organisation ist das...**

*„jeweilige „... Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt.“*

(Schein 1995, S. 25)

# Das 3-Ebenen-Modell

Grundstruktur.



Sichtbar, aber schwer zu entschlüsseln



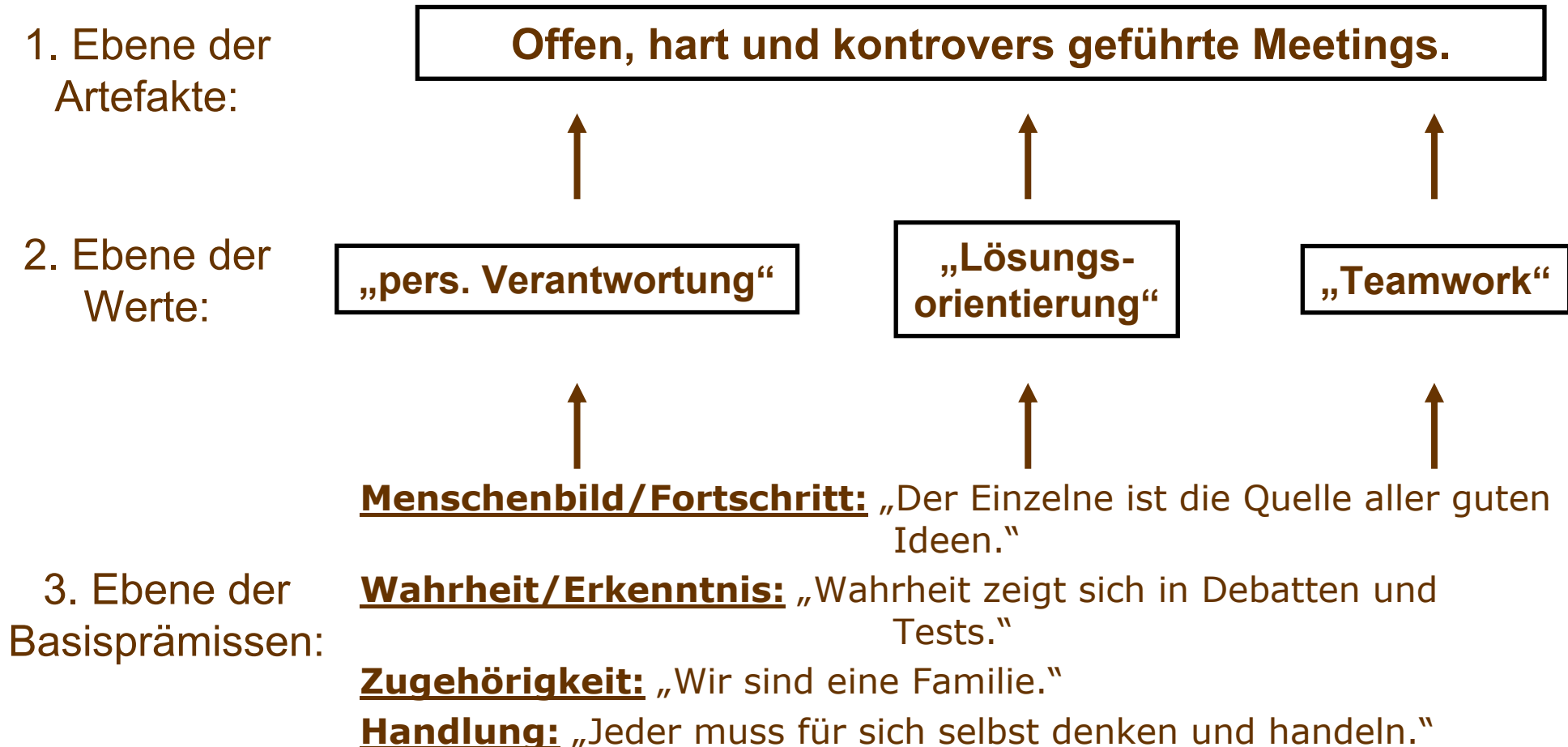
Höhere Ebene des Bewußtseins



Unsichtbar, selbstverständlich, vorbewußt

# Das 3-Ebenen-Modell

Beispiel „Management-Meetings“.



# Der „root metaphor“-Ansatz

Kritik.

## **1. Kultur ist ein *soziales, über-individuelles* Phänomen.**

Erklärung über individualpsychologische Konzepte (Werte, Überzeugungen etc.).

Wirkungsmechanismus zwischen Kultur und Organisationsverhalten bleibt weitgehend dunkel.

## **2. Kultur hat eine *ganzheitliche Gestalt*.**

Überwiegend Konsistenzannahme.

Kultur als „Summe“ ihrer Elemente.

## **3. Kultur wohnt ein *generativer Charakter* inne.**

Klare Trennung zwischen Oberflächen- und Tiefenstruktur.

# Der „Sozialgrammatik-Ansatz“

## Konzeptionelle Grundlagen.

- **Struktur-Funktionalismus**: Grundfunktionen sozialer Systeme („Leistung“, „Kooperation“, „Lernen“)
- **Organisationstheorie**: Oberflächen- und Tiefenstrukturen
- **Linguistik**: Generative Transformationsgrammatik
- **Sozialwissenschaften**: „Doppelnatur“ von Organisationen

# Der „Sozialgrammatik-Ansatz“

Definition.

## Die Kultur einer Organisation ...

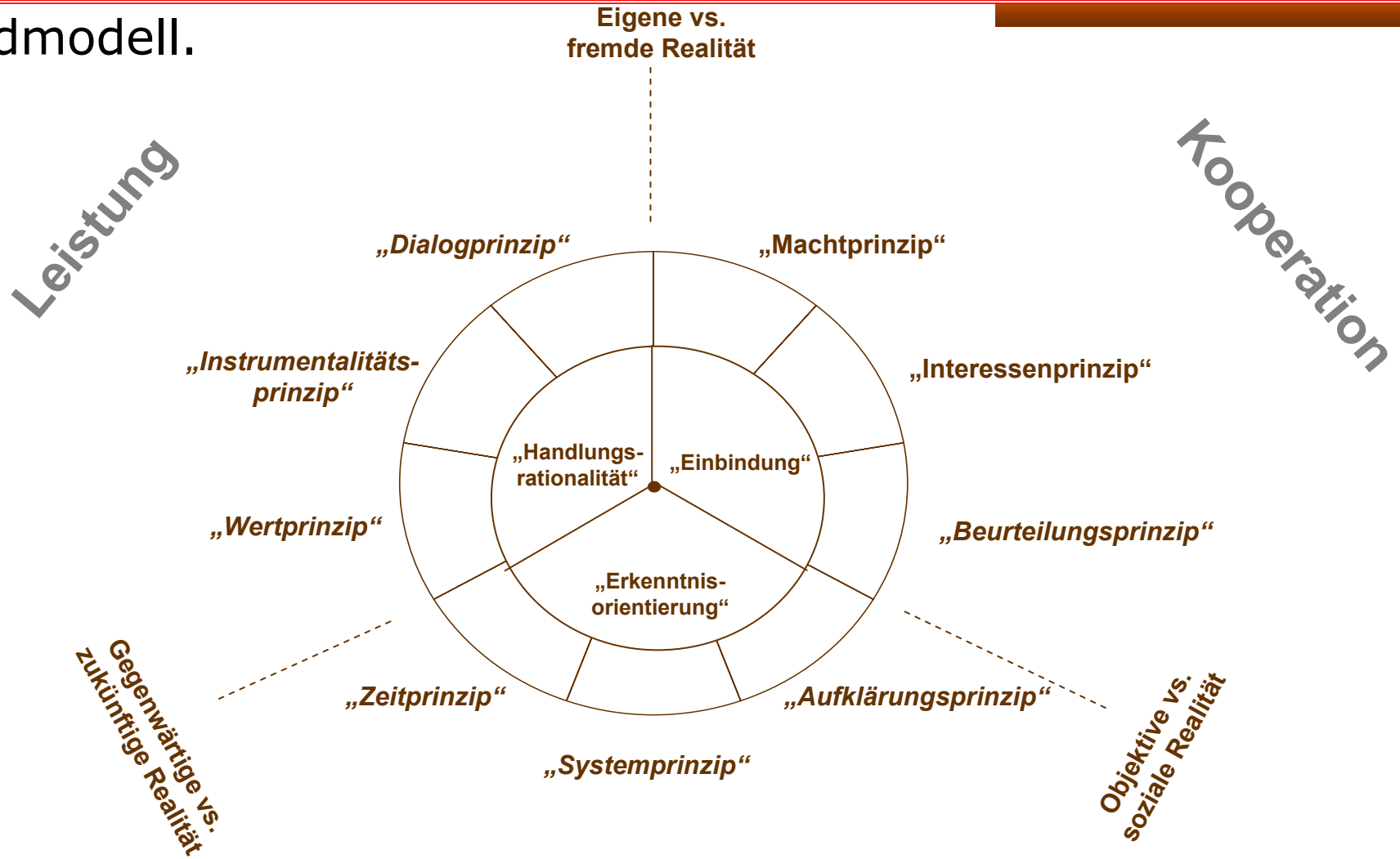
“... lässt sich als eine in den organisationalen Tiefenstrukturen verankerte generative Handlungsgrammatik sozialer Systeme auffassen.

Über die Bereitstellung grundlegender Konstruktionsprinzipien für die organisationspezifische Handhabung elementarer Funktionsprobleme reguliert bzw. kanalisiert die Kultur das gesamte Organisationsverhalten - ohne es jedoch zu determinieren.

Kultur legt somit nicht fest, *wie etwas ist*, sondern *wie etwas entsteht*.”

# Der „Sozialgrammatik-Ansatz“

Grundmodell.



Lernen

# Der „Sozialgrammatik-Ansatz“

Beispiel „Management-Meetings“.

**Organisationale Oberfläche:**  
Offen, hart und kontrovers geführte Meetings.

**Rollenerwartungen:**  
„Kritisches Interesse“

**Regeln:**  
„Zustimmung ist  
Holschuld“

**Institutionen:**  
„Tribunal“

**Dialog-  
prinzip:**  
„Normorientiert“

**Macht-  
prinzip:**  
„Partizipativ“

**Interessen-  
prinzip:**  
„Kollektivismus“

**Aufklärungs-  
prinzip:**  
„Prinzipiell-  
rational“

**Organisationale Tiefenstruktur**

# Der „Sozialgrammatik-Ansatz“

Kritik.

## **1. Kultur ist ein *soziales, über-individuelles* Phänomen.**

Erklärung über individualpsychologische und soziale Konzepte (Werte, Überzeugungen, Regeln, Rollen etc.).

Kulturregeln durchdringen die individuelle psychische Struktur und das soziale Gefüge.

## **2. Kultur hat eine *ganzheitliche Gestalt*.**

Regeln entfalten ihre spezifische Kraft stets in Abhängigkeit von anderen Regeln.

## **3. Kultur wohnt ein *generativer Charakter* inne.**

Klare Trennung zwischen Oberflächen- und Tiefenstruktur:  
Gleiche Oberfläche, unterschiedliche Tiefenstruktur,  
Unterschiedliche Oberfläche, gleiche Tiefenstruktur.

# Weiterführende Literatur

---

***Organisationskultur***, in: Martin, A. (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart, 2003, S. 241-261.

***„Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass!“ - Über den halbherzigen Umgang mit der Unternehmenskultur***, in: management & training (erscheint im August 2003)