

"Unternehmenskultur – Inhalt und Bedeutung für die Organisationstheorie,,

**Ringvorlesung Kulturmanagement
1.07.03**

Prof. Dr. Egbert Kahle

- 1. Problemstellung**
- 2. Unternehmenskultur als Gegenstand
wissenschaftlicher Forschung**
- 3. Verschiedene organisationstheoretische
Paradigmen**
- 4. „Corporate Culture,, und „Corporate
Identity,, in Theorie und Praxis**
- 5. Von der Unternehmenskultur zu „Cognitive
Maps,, und „Organizational Communications,,**

1. Problemstellung

- War die Beschäftigung mit dem Problem der Unternehmenskultur eine der vielen Moden der Organisationstheorie ?

-Die tatsächlich festzustellenden Modewellen werden

- teilweise durch die Praxis der „wissenschaftlich fundierten„ Unternehmensberatung hervorgerufen,

- teilweise auch durch die wissenschaftliche Innovationen als Qualifikationskriterium fordernde „scientific community„ veranlaßt:

Der Begriff der Unternehmenskultur taucht in Deutschland zuerst 1985 auf, in den USA als „Corporate Culture „ einige Jahre früher.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Phänomen ging von dem Ansatz des „Organizational Symbolism,, aus, bei dem Symbole in Unternehmen und ihre Bedeutung hinterfragt wurden.

Der dabei zugrundegelegte Kulturbegriff entspricht weitgehend dem kulturanthropologischen oder kulturtheoretischen Konzept von „sämtlichen kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensaüßerungen und Verhaltensresultate, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weitervererbt werden,,

2. Unternehmenskultur als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung

Gehalt des Unternehmenskulturkonzepts an Neuem und Tragfähigem gegenüber bisher akzeptierten Einsichten zur Unternehmensführung ?

- Unternehmenskultur als Forschungsgegenstand**
- die Schaffung bzw. Förderung von Unternehmenskultur als Managementaufgabe**

Zwei ganz wesentlich verschiedene Ansätze zur Unternehmenskultur:

- Als Forschungsgegenstand vor allem der Soziologie, Sozialpsychologie und Anthropologie**

- In der Betriebswirtschaftslehre als präskriptive Theorie vorstellen, in welchem Verhältnis die Unternehmenskultur zu den übrigen betriebswirtschaftlichen Unternehmensproblemen steht.

Die Unternehmenskultur ist dabei etwas, was nicht propagiert, sondern nur exemplarisch vorgelebt werden kann.

Die Begriffe Organisation und Unternehmenskultur haben ihrer Verwendung nach einen Doppelcharakter:

- Sie werden sowohl instrumentell als auch institutionell verstanden

Institutionelle Auffassung bei der Betrachtung von Unternehmenskultur oder Organisation als Forschungsobjekt

"Das Unternehmen ist eine Kultur bzw. ist eine Organisation"

Instrumentelle Auffassung bei praktischen Handlungsempfehlungen für das Management.

„Das Unternehmen hat eine Kultur bzw. eine Organisation“.

Weitere Ähnlichkeit der Begriffe: Weder Kultur noch Organisation sind Realphänomene sind, die sichtbar oder faßbar wären, sondern drücken Beziehungen aus, die sich in Symbolen, Metaphern, Schaubildern oder anderen Artefakten konkretisieren.

Das wird begleitet von einer Verdinglichung der Organisation oder der Kultur im menschlichen Bewußtsein.

Der Organisationsbegriff ist hier gekennzeichnet von den aufeinander bezogenen Verhaltenserwartungen und dem Organisationszweck, während Kultur typischerweise charakterisiert wird durch Werte, die von der Gruppe geteilt werden, die sich im Verhalten, in Normen und Überzeugungen ausdrücken und die auf neue Gruppenmitglieder über-tragen werden.

Der wesentliche Unterschied der Unternehmenskultur zur Unternehmensorganisation:

Die Vermittlung von Unternehmensidentität, die sich in der Gemeinsamkeit der Werte ("shared values") und in der bewußten Weitergabe dieser Werte ausdrückt.

Organisation ist bestimmt durch korrespondierende Verhaltenserwartungen, die durch gemeinsame Werte (gemeinsame Kultur) bedingt sein können, aber auch auf andere Weise, z. B. durch Zweckrationalität, die notwendige Systemkonformität herstellen.

Methodologische und inhaltliche Konsequenzen:

Anthropologisch-soziologische Kulturforschung, deren unterschiedliche Ansätze verschiedene Ebenen und Eigenschaften von Kulturen offenlegen; dabei ist das jeweilige Menschen- und Gesellschaftsbild von erheblicher paradigmatischer Bedeutung.

Zwei Fragen:

- **Welchem Ansatz und Paradigma wäre zu folgen?**
- **Problem der Verträglichkeit mit den Ansätzen und Paradigmen der Betriebswirtschaftslehre.**

Unternehmensidentität ist wie die Unternehmenskultur kein Realphänomen, sondern ein gedankliches Konstrukt, es existiert nicht nur in der Vorstellung des Beobachters, sondern auch in den Vorstellungen der Unternehmensmitglieder selber. Für die Entscheidungen und Handlungen des Menschen ist nicht bedeutsam, wie die Umwelt wirklich ist, sondern wie sie sich in den Gedanken des Menschen darstellt.

Dazu macht sich der Mensch ein Modell von seiner Umwelt, das sehr stark vereinfacht und danach handelt er. In dieses Modell gehen eine Reihe psycho-sozialer Effekte ein:

- die Einschätzung der eigenen Fähigkeit und Leistung,**
- die Berücksichtigung lateralen Denkens und intuitiv-emotionaler Impulse und unbewiesener, aber vorhandener Erfahrung (tacit knowledge, implizites Wissen);**
- Vereinfachung von komplexen Strukturen auf Kausalzusammenhänge;**
- die größere Beeinflussung durch eigenes Handeln und Handeln von Vorbildern als durch verbale Einwirkungen;**
- die Bedeutung der Kommunikation, d. h. der verständlichen, wiedergebbaren Darstellung der zugrunde liegenden Werte und Strukturen,**
- das Streben nach Selbstverwirklichung und nach Zugehörigkeit, die in einem Ambiguitätsverhältnis stehen.**

In allen Organisationen bildet sich eine Organisationskultur, die mehr oder weniger stark ausgeprägt sein kann und die den "offiziellen" Zwecken der Organisation entgegengerichtet oder zu ihnen neutral sein oder sie unterstützen kann.

Die Unternehmenskultur, symbolisiert in

- Redewendungen,

- Sprachweisen,

- Sprach- und Verhaltensregelungen der Art "wir machen das hier so" oder

- Erzählungen darüber, wie die Dinge im Unternehmen ablaufen bzw. abgelaufen sind,

ist wandelbar. Sie verändert sich unter Umständen sehr schnell und sehr radikal.

Dieser Wandel geht von Situationen und von Menschen aus, so daß sich feststellen läßt:

Unternehmenskultur ist beeinflussbar.

Forschungsinteresse

- **Welche Einflußmöglichkeiten auf Unternehmenskultur gibt es ?**
- **Wie wirken sie ?**
- **Unter welchen Voraussetzungen treten die Wirkungen ein ?**

Präskriptive Theorie der Unternehmenskultur:

beschreibt nicht nur, wie Unternehmenskulturen aussehen und wirken, sondern wie eine bestimmte angestrebte Unternehmenskultur erreicht werden kann.

Ziel: Schaffung, Entwicklung oder Förderung einer Unternehmensidentität, die von den Unternehmensmitgliedern übernommen wird.

Aktionsorientierter Bestandteil der Handlungsempfehlungen der "Unternehmenskulturberater", die in der Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur den Erfolgsfaktor sehen.

Definition:

"Die Menge der Werte und Normen, die in einer Organisation tradiert werden und die in verschiedenen Symbolen repräsentiert werden, bilden ihre Unternehmenskultur."

Ihr werden verschiedene Wirkungen zugeordnet. Diese sind insbesondere

- die Identitätswirkung,**
- die Motivationswirkung und**
- die Koordinationswirkung.**

3. Verschiedene organisationstheoretische Paradigmen

Oben wurde ein ganz bestimmtes organisationstheoretisches Paradigma zugrundegelegt: Organisation als System aufeinander bezogener Verhaltenserwartungen.

Organisation als existierende Institution,
- bei der die handelnden Individuen sozial eingebettet sind
- ermöglicht sowohl individuelle als auch organisatorische Erwartungen und Reaktionen.

Metapher:

Die Organisation als Organismus.

Er besitzt die Eigenschaft der „Autopoiesis,“

Ein anderes Paradigma geht von einer instrumentellen Sicht aus:

Die Organisation ist ein zielorientiertes Handlungssystem mit interpersoneller Arbeitsteilung. Die Gestaltung von Organisation findet ihren Ausdruck in Organisationsstrukturen.

Unternehmenszweck ist gegeben

„zweckorientierte Strukturierung von Ganzheiten,,“

Metapher:

Organisation als Maschine

Sie muß nur richtig konstruiert sein, dann funktioniert sie auch einwandfrei; Sie bedarf grundsätzlich eines Konstrukteurs, d.h. der Fremdorganisation.

Weiteres Paradigma:

Das Bürokratie-Modell von MAX WEBER , mit der Legitimation von Herrschaft in den Vordergrund.

Sechs Kernelemente:

- hauptamtliches Personal**
- Trennung von Haushalt und Betrieb**
- hierarchische Ordnung**
- Kompetenzverteilung**
- Regelgebundenheit**
- Schriftlichkeit**

Metapher:Herrschaft („Domination,,)

Weitere Metaphern zur Erklärung oder Beschreibung organisatorischer Phänomene (MORGAN):

- Organisation als Gehirn, um Prozesse der Selbstorganisation aus der Sicht des Konstruktivismus zu erklären**
- Organisationen als Kulturen, die eine organisatorische Realität selbst erschaffen**
- Organisationen als pluralistische politische Systeme, in denen widerstreitende Interessen, Konflikt und Macht die zentralen Elemente sind**
- Organisationen als psychische – oder auch als tatsächliche – Gefängnisse, die vom Unbewußten, von Repression und von Ängsten beherrscht sind**
- Organisation als ständiger Fluß und Transformation, in der keine linearen, sondern zirkuläre Beziehungen herrschen**

4. Corporate Culture,, und ,,Corporate Identity,, in Theorie und Praxis

Von den drei Wirkungen – Identitäts-, Koordinations- und Motivationswirkung - geht die erste den anderen beiden logisch voran.

- Das Erzeugen eines gemeinsamen Selbstverständnisses**
- und eines gemeinsamen Bildes nach außen.**

Anglo-amerikanisches Verständnis:

„Unternehmensidentität,, , d.h.,,Corporate Identity,, , vor allem für das Fremdbild . Im Wesentlichen im Zusammenhang mit Marketing und Public Relations

Dazu kommen:

„Corporate Design,,

„Corporate Communication,,

Im deutschsprachigen Raum unterschiedlich:

Manche Autoren lehnen sich an die anglo-amerikanische Fassung an ,

andere sehen den Begriff der Unternehmensidentität auch als nach innen wirksam und als Erfolgsfaktor.

Die Unternehmensidentität wird erst dadurch zu einem herausragenden Erfolgsfaktor, daß die Unternehmensführung, das Management, sich ihrer annehmen kann, um sie instrumentell einzusetzen.

Dazu ist eine besondere Art der Führung nötig, wobei

Inhalte *und* Führungsstil

einbezogen sind.

Eine Führung, die auf Unternehmensidentität hinarbeitet, muß äußerst kommunikativ sein.

Der Manager muß die Werte durch

- Gespräche**
- eigenes Handeln,**
- Symbole**
- Anwesenheit bei wichtigen Anlässen**

repräsentieren und durch

- seine Argumente**
- seine Themen**
- seine Befolgung von werthaltigen Ritualen vermitteln.**

Diese kommunikative Führung ist notwendig, weil nur die persönliche Informationsübermittlung die affektive Wirkung hat, auf die es bei der Herstellung von Identität ankommt.

Schlaglichtartig: "Management by wandering around (MBWA)

Die Information muß kurz und verständlich sein.

Die Werte müssen konkret und nicht abstrakt bezeichnet werden.

Die Würdigung des einzelnen muß positiv sein.

Zentrale Aussage: Die nicht immer berücksichtigte Erkenntnis, daß Mitarbeiter und Kunden Menschen sind und "menschlich" behandelt werden müssen.

Die jeweiligen Maßnahmen und Werte können sehr verschieden sein.

5. Von der Unternehmenskultur zu „Cognitive Maps,, und „Organizational Communications,,

Cognitive Maps oder Cause Maps

sind in der Analyse betrieblicher oder managementbezogener Wahrnehmungs- und Verständigungsprozesse seit etwa zwanzig Jahren in Gebrauch.

Drei verschiedene Bedeutungen:

Erste Bedeutung:

“Cognitive Map“ als metaphorische Beschreibung des Weltbildes, das das jeweils betrachtete Individuum in seinem Kopf hat.

Versuch, den Vorgang der Wissensaufnahme und –verarbeitung im menschlichen Gehirn durch eine Analogie erklärbar zu machen;

Beschreibung des Vorgangs des Einpassens neuer Informationen in ein vorhandenes Beschreibungs-, Erklärungs- und Entscheidungsschema

“eigentliche Cognitive Maps“

Zweite Bedeutung

“Cognitive Map“ oder “Cause Map“ als die Abbildungen, die sich Beobachter, aufstellen. Darin werden die von ihnen durch Beobachtung und Befragung wahrgenommenen Elemente und Beziehungen dargestellt, die – nach Meinung des oder der Beobachter – für den Manager in einer bestimmten Situation Gültigkeit haben.

Dritte Bedeutung:

**Teilweise durch die Hinzufügung des Adjektivs
“organizational“ gekennzeichnet:**

**die von den Managern einer Organisation geteilten oder
erzeugten Begriffs- und Beziehungssysteme**

Variante A: die tatsächlich geteilten

**Variante B: die als solche von Beobachtern ermittelten
Systeme**

Übliche Darstellung:

Cognitive Maps oder Cause Maps als eine Anzahl von Elementen - "Items" - und Pfeilen oder auch ungerichteten Verbindungslinien.

Diese Darstellung ist dann sicher auch zutreffend und nachvollziehbar, wenn die Zahl der Elemente und Beziehungen recht klein ist,

Wenn aber bspw. 18 Elemente mit 27 Beziehungen in einem Bild aufgeführt werden, entspricht es nicht den Befunden zum menschlichen Kurz- und Langzeitgedächtnis, daß diese Elemente und Beziehungen alle gleichzeitig und gleichberechtigt verarbeitet werden.

Ein solches Bild ist keine "wahre" Wiedergabe der im Gehirn gespeicherten Cognitive Map, d.h. der eigentlichen Cognitive Map ist, sondern nur eine Konstruktion des Beobachters, die nicht einmal als "Re-Konstruktion" bezeichnet werden dürfte.

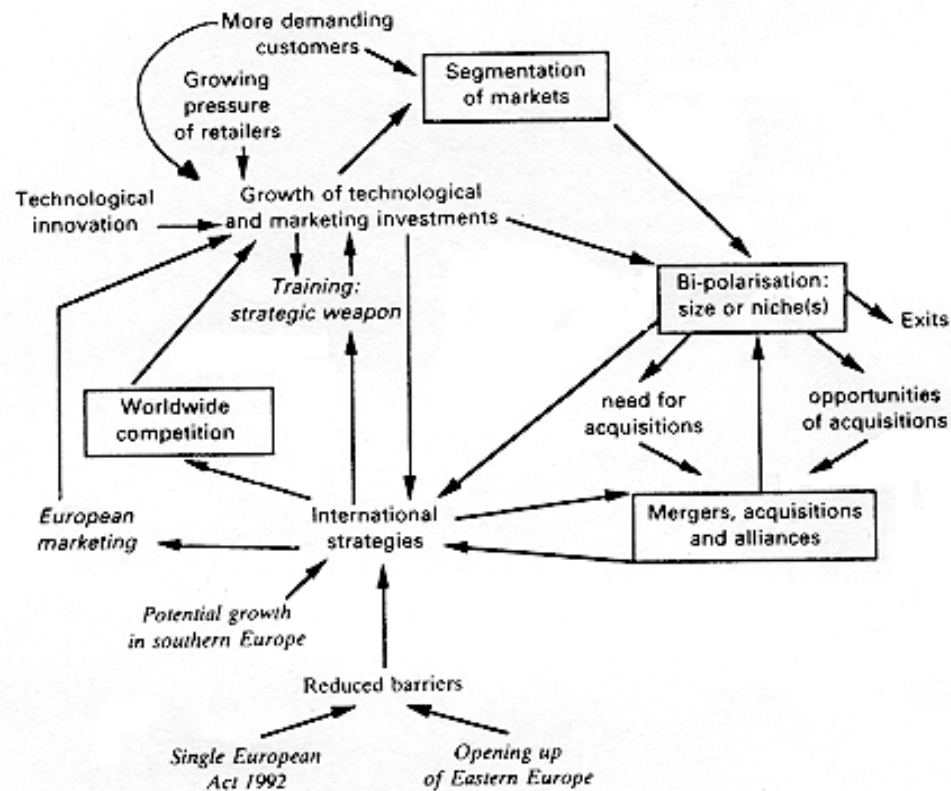


Abbildung 1 Exemplarische Darstellung einer Cognitive Map Dynamics of the competitive Systems in the 1990s: managers` cognitive map

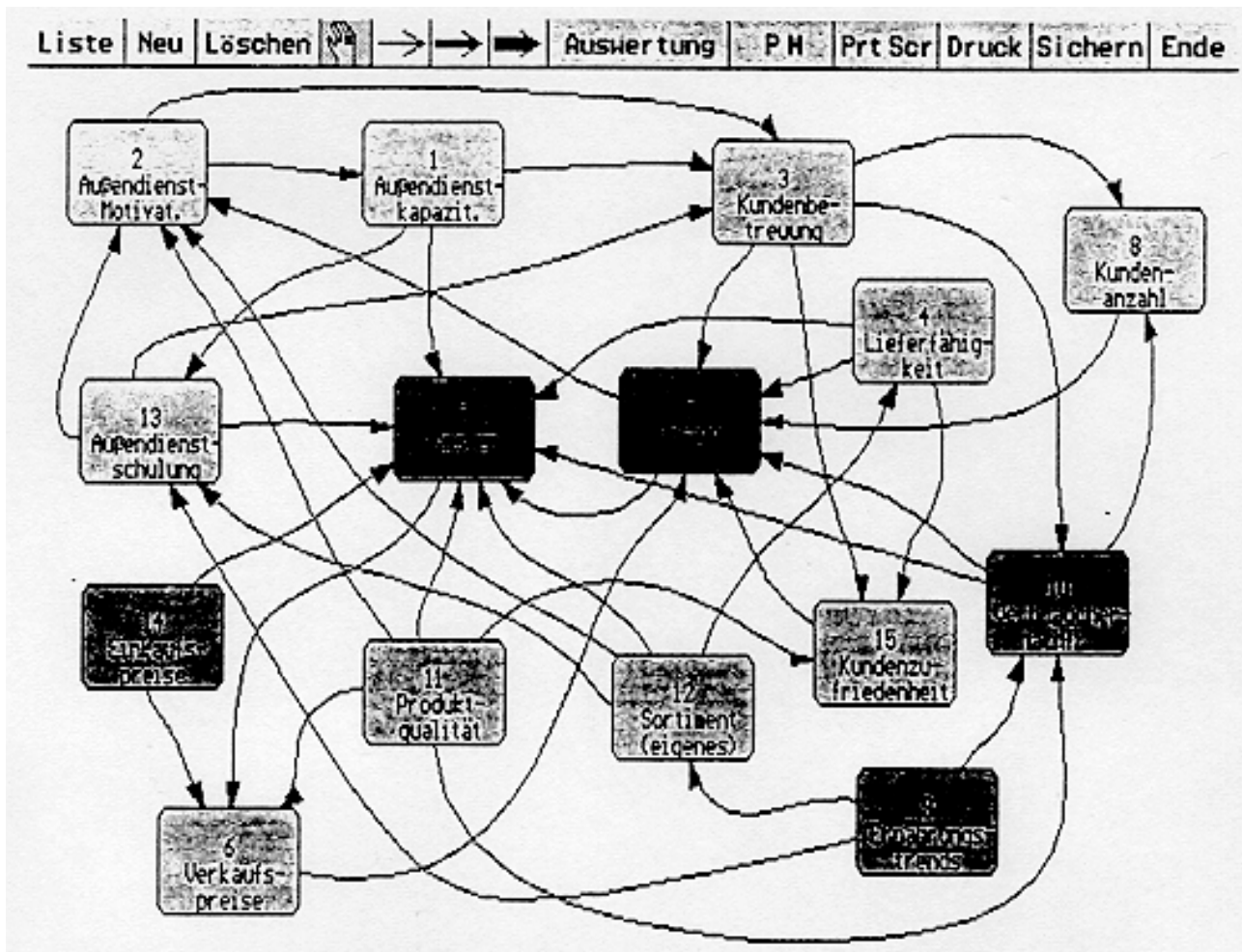


Abbildung 2 Unstrukturiertes Netz

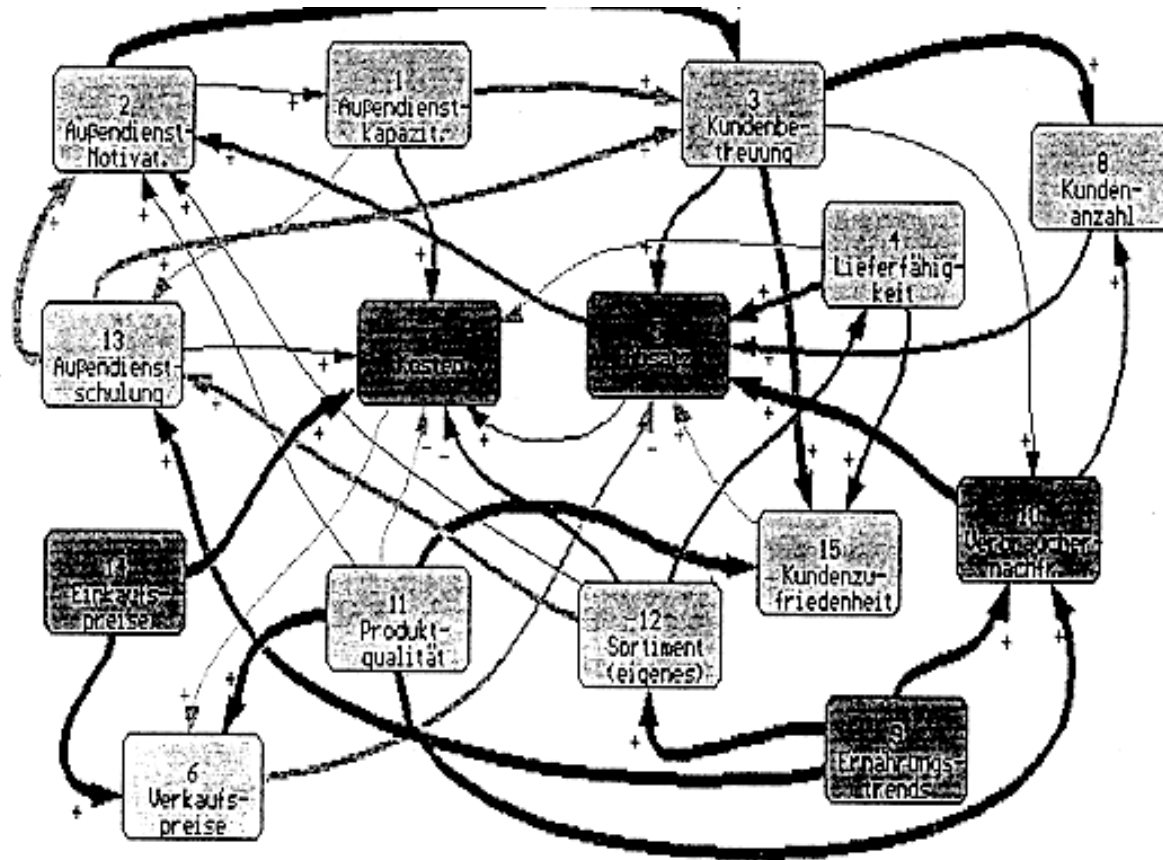


Abbildung 3 Netz mit strukturiertem Fluß

Für das Verhältnis von Cognitive Maps und Organizational Communication von Bedeutung ist die Feststellung, daß Organisationen nicht

- durch Kommunikation, sondern**
- in Kommunikation existieren.**

“Organizational Communication” stellt fest:

Die Kommunikation von Managern *ist* die Organisation.

Dabei schließt die Kommunikation das Ungesagte, aber Selbstverständliche mit ein.

In diesem Zusammenhang wird die theoretische Grundaussage nachvollziehbarer.

Aus der Unternehmenskultur ist bekannt:

Die grundlegenden übereinstimmenden Werte und Normen von Managern oder anderen Angehörigen einer festen Gruppe bedürfen nicht der expliziten Kommunikation.

Der Ansatz der Organizational Communication führt dieses Konzept konsequent weiter.

Der Text ist zugleich der Inhalt der Konversation (Sprache) und ihr Rahmen (Kontext), zugleich Vordergrund (was gesagt wird) und Hintergrund (was bereits bekannt ist), bei dessen Fehlen die Interpretation blockiert würde, da die Interpretation eines Textes immer bezüglich ist.

Die Bedeutung der Cognitive Map ist größer, als bei der kurzen Zeit ihrer zentralen Erwähnung zu vermuten ist; sie stellt auch unter dem Oberthema der Sinnvermittlung das eigentliche Analysewerkzeug oder –konzept dar.

Einen ähnlichen Ansatz gibt es auch zur Modellbildung und Modellverwendung für Manager: Ihnen eine Gedankenwelt zu vermitteln, in der sie sich zukünftige Situationen vorstellen und geeignete Analysemöglichkeiten und Handlungen einüben können. Modelle werden dabei nicht als Instrumente zur Analyse oder Optimierung angesehen, sondern als Übungswelten oder Diskursarenen.

Man lernt dabei auch die "klassischen" oder orthodoxen Vorgehensweisen oder die "espoused theories". Das sei an zwei Beispielen für organisatorische Cause Maps (Abbildungen 4 und 5) näher erläutert.

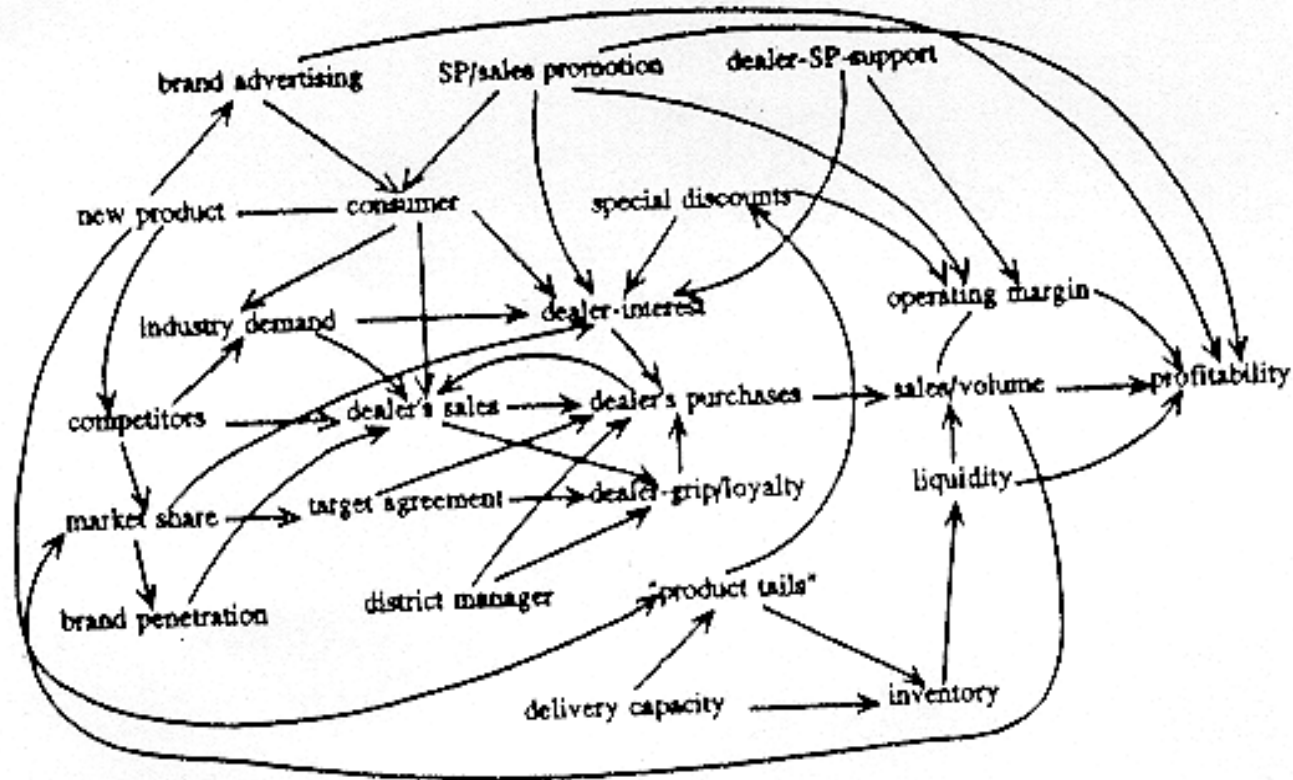


Abbildung 4 Die "Sales Domain Map" von Distributionsmanagern des Lieferanten

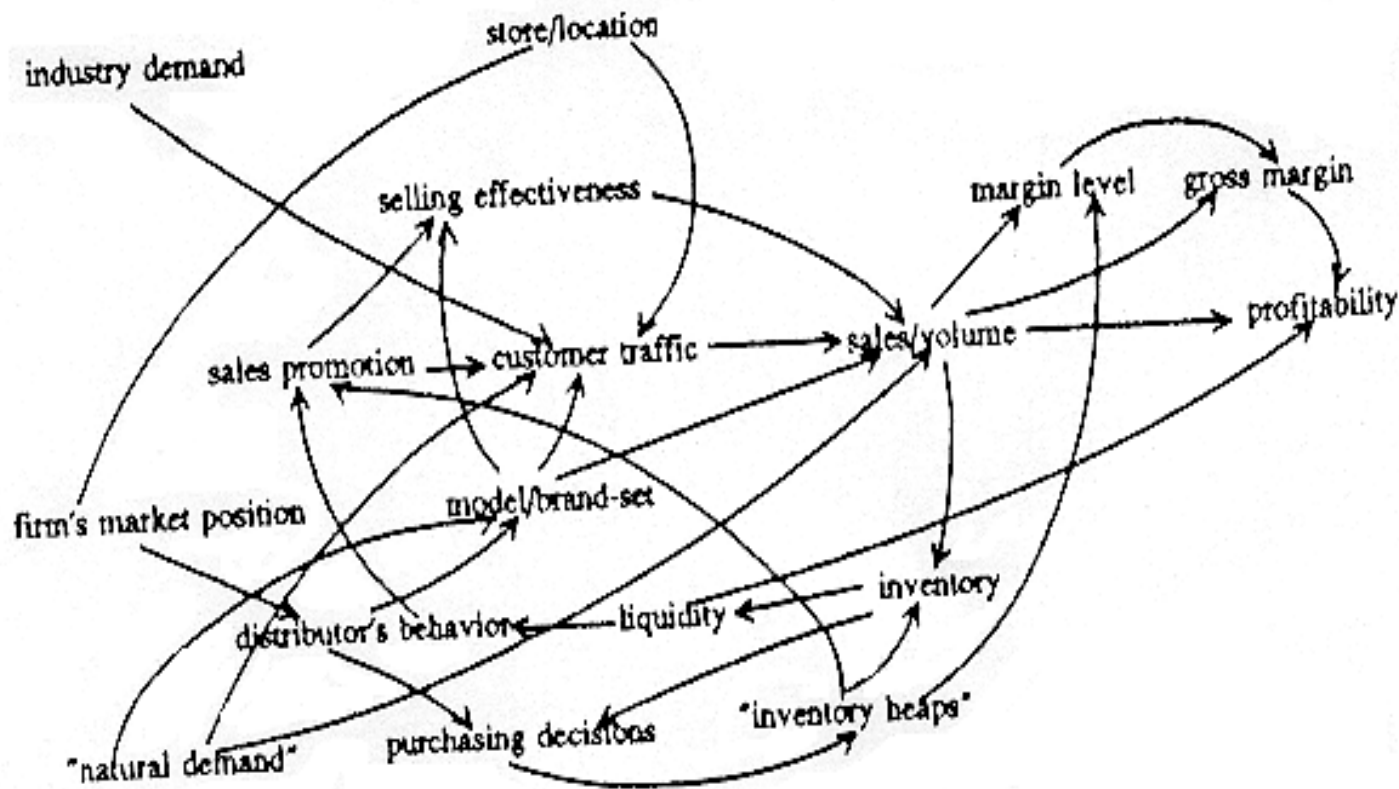


Abbildung 5 Die "Sales Domain Map" von Managern der Handelsfirmen

Mit der Ableitung von Cause Maps aus Interviews und anderen Rohdaten über die Schaffung und Nutzung von “Standardvokabularen” wird eine gemeinsame “Welt“ der jeweiligen Managergruppe geschaffen, in der sie ihre gemeinsamen Probleme erkennen und bewältigen kann.

Drei andere Aspekte der Cause Map sind noch wichtig:

- Die Organisation verfügt über eine Vielzahl von abweichenden Cause Maps,**
- die “erforderliche Varietät” zur Komplexitätsbewältigung wird erzeugt**
- Diversität und Zweifel führen zu Flexibilität, bedrohen aber die Stabilität.**
- Die “Organizational Cause Map“ ist nur als Schnittmenge der individuellen Cause Maps zu verstehen.**

- Ein wesentlicher Bestandteil des Prozesses der Sinnvermittlung ist die Annäherung (make similar) der jeweiligen Sichtweisen. Eine derartige "Trivialisierung" ist für organisatorische Lernprozesse oder auch die Diffusion von organisatorischen Innovationen nötig, weil man sich auf die eindeutige Interpretation einer Regel verlassen muß.

- Neue Information wird mit dem vorhandenen Material selektiv so verbunden, daß die Bedeutung des Bestehenden maximiert wird.

Das bedeutet, daß die in einer Organisation oder Teilorganisation Handelnden - die Manager - sich durch die Verständigung über ihre Welt - ihren Realitätsausschnitt - sich eine Gesprächsarena schaffen, in der sie die bestehenden und vermuteten Beziehungen beschreiben und analysieren können.

Daraus leiten sie Handlungsempfehlungen - Strategien - ab, die als gedachte Maßnahmen, Konsequenzen und Bewertungen einen virtuellen Charakter haben. Indem diese Strategien beschlossen, d.h. für verbindlich erklärt und einzelne oder alle Manager mit der Umsetzung betraut werden, wird die bis dahin virtuelle Welt im Handeln der Manager real. Die Problemvereinfachung und die Wahrnehmungskonsolidierung durch Vernachlässigung widersprüchlicher Informationen erklärt dann auch auf kommunikationstheoretischer Basis das Phänomen des "Groupthink", das sonst immer nur sozialpsychologisch erklärt wird.

Um gemeinsam ein Problem verstehen zu können, muß man es so formulieren, daß alle Beteiligten eine übereinstimmende Problemsicht haben. Das setzt notwendig die Ausschaltung von Widersprüchen voraus und muß am “kleinsten gemeinsamen Nenner“ orientiert werden. Durch diese Reduktionsstrategie sind dann abweichende Interpretationen des Problems nicht mehr möglich und neue oder andersartige Lösungen kaum noch durchsetzbar.