

Organisationsgrundlagen: Organisation und Unternehmenskultur (Dr. Konrad Schwan, 2008), s.a. Literaturliste Organisation

1. Theorien, Ausprägungen und Tendenzen der Unternehmenskultur

In den Achtzigerjahren hat die Organisationsforschung (s.a. *Kaschube*, S.90ff.) begonnen sich mit dem Begriff und Phänomen „**Unternehmenskultur**“ auseinander zu setzen (s.a. *Dierkes et al.*, S.315ff.). Überlegungen und Vorschläge zur Unternehmenskultur reichen allerdings viel weiter zurück als der in den vergangenen Jahren entstandene „Kult um die Unternehmenskultur“. Für die Betriebswirtschaftslehre mögen diese Themen erst recht spät akut bzw. wiederentdeckt worden sein (vgl. *Rosenstiel*, 1993, S.8ff.). Im Großen und Ganzen herrscht darüber Einigkeit, dass „**Unternehmenskultur als Gesamtheit der unternehmensbezogenen Werte und Normen der Unternehmensmitglieder**“ verstanden werden kann (*Heinen*, S.26; s.a. *Spieß*, S.39ff.; *Fankhauser*, S.5ff.). In diesem Sinne wird der Begriff Unternehmenskultur auch als der „Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens“ verstanden, die Normen und Werte als Steuerungsgrößen (*Doppler/Lauterburg*, S.390). Die **Entwicklungsbezogenheit des Begriffes** kommt zum Ausdruck, wenn formuliert wird: „**Organisationskulturen schaffen evolutorisch aus der Vergangenheit heraus einen Wert und Normengefüge, welches das Verhalten im Rahmen gestalteter Organisationsstrukturen und bei Veränderungen trägt.**“ (*Bleicher*, 1991a, S.761). Etwas vager sind Formulierungen wie folgt: „Die Kultur ist der geistige Pol des Unternehmens. Sie besteht aus einem Bündel von Vorstellungen (Ideen, Werten, Normen, Denkmustern, Glaubenssätzen), das das Verhalten der Menschen im Unternehmen stark beeinflusst, ohne dass es diesen bewusst sein muss.“ (*Graf-Götz/Glatz*, S.42) oder „Jedes Unternehmen hat eine Kultur ... Unternehmenskultur ist die Summe der gelebten Werte in einem Unternehmen ... Unternehmenskultur ist Gesetzbuch und Drehbuch für alle Vorgänge im Unternehmen – Unternehmenskultur ist die Summe aller Selbstverständlichkeiten“ (*Nagel*, S.29). In der betrieblichen **Praxis**, bei manchen Definitionen und Interpretationen sowie im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff Unternehmenskultur oft zur **Worthülse**, die unterschiedlichste Assoziationen und Deutungen ermöglicht (vgl. *Kasper*, S.18ff.; *Beyer et al.*, S.53ff.).

Die genannten Begriffe eröffnen trotz einiger Unklarheiten eine **doppelte Sicht auf das Verständnis der Unternehmenskultur**.

Einmal dominiert der meist intentionale **Aspekt der Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur**. Sie wird als eine von mehreren internen und wichtigen Variablen der Organisation begriffen, und diese instrumentelle Sichtweise führt folgerichtig zu einem „kulturellen Subsystem“ des Gesamtsystems Unternehmensführung und -organisation. Es wird sozusagen eine relativ beliebige Gestaltbarkeit angenommen. Das Ziel dabei ist im Allgemeinen die **Stabilität des Sozialsystems Betrieb** durch eine **Förderung des kulturbedingten Identitätsgefühls** der Organisationsmitglieder sowie deren dadurch erhöhte **Bindung an das Betriebsganze**. Ein instrumentell verstandenes „**Kulturmanagement**“ hat somit die Aufgabe, zielorientiert **Verhaltenssteuerungen und Einstellungen der Mitarbeiter** anzustreben, sei es über Steuerungs- und Kontrollsysteme oder betriebskulturelle Symbole, wie beispielsweise Riten, Symbole, u.Ä. (*Heinen*, S.16f.; s.a. *Kasper*, S.118ff.). Für *Schein* kann die Organisationskultur über die genannten Punkte hinaus in wesentlich breiterem Maße Ausgangspunkt und Teil eines unternehmenstheoretischen Konzeptes sein, das beispielsweise zu folgenden Problem- und Gestaltungsbereichen wichtige Lösungsbeiträge erbringt: Ermöglichung von Strategien durch Kultur – Verhinderung des Scheiterns von Fusionen, Erwerbungen und Diversifikationen – Integration von neuer Technologie - Konfliktlösung zwischen Gruppen – Optimierung von Sozialisationen – Verbesserung der Produktivität. *Schein* zeigt sehr konkret auf, was die Organisationskultur bewirken kann, wie sie entsteht, welche Veränderungsmöglichkeiten bestehen und wo ihre Grenzen liegen, auf welche Problemkomplexe zu achten ist und womit

Führungskräfte zur Entwicklung der Organisationskultur beitragen können (Schein, 1991, S.24ff.).

Ein zweiter Ansatz vermeidet die funktionell und instrumentell dominierte Sichtweise des Themenkreises Organisation und Unternehmenskultur und wendet sich einer **subjektiven Interpretation der Strukturen und Prozesse von Organisationen** zu. Letztere sollen als Kulturen begriffen werden, d.h. Organisationen werden als Ausdruck und Manifestation menschlichen Bewusstseins gesehen und analysiert. Das subjektive Leben und Erleben der Organisation durch die Organisationsmitglieder soll erforscht werden (Heinen, S.18f.).

Die **Praktikerliteratur** zum Thema Unternehmenskultur **folgt** verständlicherweise **primär funktionellen und instrumentellen Aspekten** und bietet ein reiches **Werkzeug für die Entwicklung und Beeinflussung der Unternehmenskultur** an, wobei u.a. häufig Anleihen bei bekannten Konzepten und Instrumenten der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit genommen werden.

Peters/Waterman vertreten sehr pragmatisch einen funktionellen und instrumentellen Ansatz für die Unternehmenskultur. Einige Stellen aus ihrem 1982 erstmals erschienenem und bekannten Buch „In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies“ verdeutlichen das. Als grundlegende **unternehmenskulturelle Theorie** zitieren sie zunächst *Selznick*:

„Der Begriff ‘Organisation’ läßt somit an eine gewisse Kargheit denken, an ein eher dürres, grundvernünftiges System bewußt koordinierter Tätigkeiten. Er bezieht sich auf ein *entbehrliches Hilfsmittel*, ein rationales Instrument für eine bestimmte Aufgabe. Dem gegenüber ist eine ‘Institution’ eher ein natürliches Produkt sozialer Bedürfnisse und Zwänge – ein reagierender, anpassungsfreudiger Organismus ... Die Begriffe ‘Institution’, ‘Geist des Unternehmens’ und ‘herausragende Fähigkeiten’ beziehen sich sämtlich auf den gleichen Grundprozeß – die Umwandlung einer mechanischen, künstlichen Anordnung von Bausteinen in einem sozialen Organismus ... Organisationen werden zu Institutionen, wenn sie mit Werten erfüllt werden ... Dieser Vorgang verleiht ihnen eine eigene Identität. Ist die Institutionalisierung weit fortgeschritten, so bilden sich einheitliche Anschauungen, Gewohnheiten und sonstige Festlegungen heraus, die alle Aspekte des Organisationsgeschehens prägen und eine *soziale Integration* herbeiführen, die über formale Koordination und Lenkung weit hinausgeht ... Der abstrakten Aussage, eine Führungskraft habe die Aufgabe, Mittel und Ziele glücklich miteinander zu verbinden, läßt sich leicht zustimmen. Schwerer fällt es, mit dieser Vorstellung Ernst zu machen. In jeder Verwaltungspraxis besteht die starke Neigung, Mittel und Ziele dadurch voneinander zu trennen, daß man entweder die eine oder die andere Seite überbetont. Der Effizienzkult in der Verwaltung ist eine moderne Form einer zweifachen Überbetonung der Mittel ... durch Konzentration auf reibungslose Abläufe oder durch Betonung der Organisationstechniken ... Effizienz als Tätigkeitsideal setzt voraus, daß die Ziele festliegen und die benötigten Ressourcen verfügbar sind. In vielen Situationen, gerade auch in den wichtigsten, sind jedoch die Ziele oft noch keineswegs festgelegt, (oder) wenn sie festgelegt sind, müssen erst noch die erforderlichen Mittel beschafft werden. Die Mittelbeschaffung ist keine rein technisch-organisatorische Angelegenheit, sondern dazu gehört auch die Formung des Sozialcharakters der Institution. Führung ist immer dann mehr als Effizienzsicherung, wenn sie (1) den grundlegenden Unternehmenszweck (die ‘Mission’) bestimmt und (2) einen sozialen Organismus schafft, der diesen Unternehmenszweck erfüllen kann“ (*Peters/Waterman*, S.126f.).

Zum **Verhältnis von Organisation und Unternehmenskultur** schreiben *Peters/Waterman* Folgendes: „Ausgangspunkt ist ganz eindeutig die Einsicht in die Grenzen der Rationalität ... Auf dieser Basis führen unsere Beobachtungen der menschlichen Grundbedürfnisse innerhalb einer Organisation zu vier Grundelementen eines neuen theoretischen Ansatzes: (1.) Die Sinnbedürftigkeit des Menschen, (2.) das Bedürfnis des Menschen nach einem Mindestmaß an Einfluß, (3.) Das Bedürfnis des Menschen nach positiver Verstärkung, nach einem wie

auch immer gearteten Erfolgsgefühls, und (4.) das Bewußtsein, daß Handlungen und Verhaltensweisen viel größeren Einfluß auf Einstellungen und Überzeugungen haben als umgekehrt.

In einen solchen neuen Ansatz müssen auch einige sehr wichtige Vorstellungen aus der früheren und derzeitigen Managementtheorie einfließen. Zwei davon möchten wir besonders hervorheben, weil sie nach unserer Ansicht bisher nicht gebührend gewürdigt worden sind: (1.) Die Betrachtung von Unternehmen, vor allem der exzellenten Unternehmen, als eigenständige Kulturen, (2.) Die Entwicklung zum erfolgreichen Unternehmen im Zuge einer zielstrebigen, im Einzelnen jedoch nicht prognostizierbaren Evolution“ (*Peters/Waterman*, S.130f.).

Dann zitieren sie als **Beispiel für die Notwendigkeit einer gezielten Gestaltung der Unternehmenskultur** einen Unternehmer mit dessen folgenden Worten: „Der Unternehmensleiter schafft nicht nur die rationalen und greifbaren Aspekte seiner Organisation, wie die Struktur und die Technologie, sondern er ist auch der Schöpfer von Symbolen, Ideologien, Idiomen, Überzeugungen, Gebräuchen und Mythen“ (*Peters/Waterman*, S.133).

Peters/Waterman schließen dem ihre **Vorstellungen über die Gestaltung der Unternehmenskultur** an: „Neue Vorgehensweisen entstehen nicht so sehr durch die Formulierung von Zielvorstellungen darüber, was eine Institution tun *sollte*. Entscheidend sind überzeugende Bilder, die Verständnis schaffen, die zwingende moralische Einsicht, daß der neue Weg richtig ist ... Darwin verdankte seinen Erfolg mehr der schönen Beschreibung seiner Reisen auf der Beagle als dem Inhalt seiner Schriften ... Wenn ich also irgend jemanden, der eine Veränderung herbeiführen will, spontan raten müßte, dann würde ich sagen: 'Wie eingängig ist Ihr Bild? Wie kommt es an? Wie stark setzen Sie sich dafür ein?' ... Gerade in den Institutionen mit einer alles prägenden Kultur herrscht auch das höchste Maß wirklicher Eigenständigkeit. Die Unternehmenskultur legt kompromißlos die wenigen wirklich ins Gewicht fallenden Anforderungen fest, und sie vermittelt Sinn und Zweck ... innerhalb dieses qualitativen Rahmens ... werden die Mitarbeiter ermutigt sich hervorzutun, innovativ zu sein“ (*Peters/Waterman*, S.133f.).

Die begrenzte Konkretisierung der Begriffe und Vorstellungen zur Unternehmenskultur, ob sie nun eher den in der Praxis vorherrschenden funktional-instrumentellen oder subjektiven Ansätzen folgen, legen eine **Typologisierung der Unternehmenskulturen** nahe. **Drei Dimensionen** bieten sich hierfür an: Der **Verankerungsgrad**, das **Übereinstimmungsmaß** und die **Systemvereinbarkeit** der betriebsbezogenen Werte und Normen der Organisationsmitglieder, d.h. der Unternehmenskultur.

Der **Verankerungsgrad** beschreibt das Ausmaß, indem spezifische auf den Betrieb bezogene Werte und Normen in die individuell bei den Organisationsmitgliedern vorhandenen Wert- und Normgefüge Eingang gefunden haben. Die Ausprägungen können von vollständiger Ablehnung bis zu vollständiger Internalisierung reichen.

Das **Übereinstimmungsmaß** gibt die Dimension an, mit der die Mitglieder eines Betriebes vergleichbare betriebsbezogene Werte und Normen entwickelt bzw. übernommen haben. Die Dimension kann von vollständiger bis zu völlig fehlender Integration gehen. Realistisch sind eher Integrationsgrade im Mittelfeld, so stellen beispielsweise festgefügte Einheitskulturen lediglich einen denkbaren Grenzfall dar. Entscheidend wird sein, einmal welche Wert- und Norminhalte in der Organisation vorhanden und formuliert sind, zum Zweiten welche Einheitlichkeit der subjektiven Interpretation der Inhalte durch die Organisationsmitglieder vorliegt.

Die **Systemvereinbarkeit** ist jenes unternehmenskulturelle Maß, das Aufschluss über die Beziehung zwischen dem unternehmensbezogenen Wert- und Normgefüge der Organisationsmitglieder gibt und den formalen Instrumenten der Mitarbeiter- und

Unternehmensführung. Die Beziehungen können durch Varianten der Unvereinbarkeit, Neutralität und vollständige Vereinbarkeit gekennzeichnet sein.

Aus den genannten drei Dimensionen der Unternehmenskultur lassen sich verschiedenste **Kulturtypen** entwickeln. *Heinen* kommt zu 16 Typen (*Heinen*, S.26ff.).

Die **neuere Sichtweise der Unternehmenskultur** ist u.a. dadurch geprägt: „Unternehmungen [sind] als eine Art Miniaturgesellschaften zu begreifen, die ihre eigene charakteristische Kultur entwickeln ... Diese neuere Sichtweise überwindet die Vorstellung, das betriebswirtschaftliche Interesse an kulturellen Fragestellungen sei lediglich dadurch getragen, daß die Kultur einer Gesellschaft die Unternehmen beeinflusst und vice versa die Unternehmen durch die Art ihrer wirtschaftlichen Betätigung das kulturelle System der Gesellschaft mitprägen. Der Untersuchungsschwerpunkt wird nun auf jenes System von Ideen gerichtet, welches dem Sozialsystem Unternehmung ein unverwechselbares Gepräge verleiht“ (*Gussmann/Breit*, S.108).

2. Unternehmenskultur und ganzheitliches Denken

Wird von dem breiten Konsens über das Verständnis der „Unternehmenskultur als Gesamtheit der unternehmensbezogenen Werte und Normen der Unternehmensmitglieder“ (*Heinen*, S.26) ausgegangen, ergibt sich allein daraus ein **ganzheitlicher Denkansatz** für die Erfassung und Gestaltung der Unternehmenskultur. Es ist auch unmittelbar einsichtig, dass **Werte und Normen jeweils in ihrer Gesamtheit und ihrer Wechselbeziehung zu sehen sind**. Es würde auch wenig Sinn machen, Instrumente der Gestaltung der Unternehmenskultur isoliert einzusetzen. Symbole, Design oder Riten jeweils alleine werden keine Unternehmenskultur „entwickeln“ können.

Durch die Wertbezogenheit der Unternehmenskultur ist diese zwangsläufig eng mit der **Wirtschaftsethik** verknüpft, die mithin die **Wertgrundlage der Unternehmenskultur** bildet. Die von der Wirtschaftsethik abgeleitete **Unternehmensethik bzw. Bereichsethik** hat den Zweck, ökonomische und ethische Vernunft zu integrieren, d.h. sie trägt zur Lösung ökonomischer Rationalitätskonflikte bei. Darüber hinaus können durch Bereichsethiken und somit mittelbar durch die Unternehmenskultur immer wichtiger werdende Beiträge zur Handhabung und Bewältigung von Entscheidungen und Gestaltungen geleistet werden, die mit rational nicht lösbaren Irrationalitäten behaftet sind. Durch beachtete Bereichsethik soll chaotische durch orientierte Irrationalität ersetzt werden (Punkt 8.3.3/Chaotische und orientierte Irrationalität; s.a. Weßling, S.69ff.).

Die subjektive und funktional-instrumentelle unternehmenskulturelle Interpretation von Organisationen ist eo ipso nicht anders als ganzheitlich möglich.

Soll die **Unternehmenskultur als betriebliche Gestaltungsaufgabe** verfolgt werden, gewinnt das **ganzheitliche Denken** aus verschiedenen Überlegungen **große Bedeutung**.

Ulrich weist bereits 1978 ausdrücklich darauf hin, dass bei der Gestaltung der Unternehmenspolitik einmal die Ermittlung und **Beurteilung der Ausgangslage der sozialen Sphäre** und zum Zweiten der **Gestaltung des sozialen Konzeptes** essenzielle Bedeutung zukommt. Er versteht unter „der sozialen Sphäre jene gesellschaftlichen Phänomene, die wir nicht als naturgegebene, technologische oder wirtschaftliche Erscheinungen definieren und demzufolge nicht den ökologischen, technologischen und wirtschaftlichen Umweltbereichen der Unternehmung zuordnen können ... Es geht uns dabei um die Erfassung der ungeheuren Vielfalt menschlicher Bestrebungen, die sich zwar teilweise im Wirtschaftsgeschehen manifestieren, sich aber durch wirtschaftliche Größen allein in ihrer Bedeutung nicht verstehen lassen. Man weiss seit langem, dass an Unternehmungen ... Ansprüche gestellt werden, die sich vom klassischen Unternehmungszweck der Güterproduktion und -bereitstellung her nicht erfassen und rechtfertigen lassen; dies ließ die Vorstellung der Unternehmung als

gesellschaftliche oder 'öffentliche Institution' und das Konzept der 'sozialen Verantwortung' der Unternehmung entstehen" (Ulrich, S.69ff.).

Aus den Erkenntnissen über die Ausgangssituation eines wichtigen Bereiches der Unternehmenspolitik bezieht Ulrich Folgerungen die für die Gestaltung der Unternehmenspolitik, d.h. das **soziale Konzept**. Betriebe sind „eine Institution, die zum Zwecke des Wirtschaftens geschaffen worden sind, aber da 'die Wirtschaft' nicht von der Gesamtgesellschaft isolierbar ist, ist es unvermeidlich, dass sie bei ihren Aktivitäten nichtwirtschaftliche Werte tangiert und auch von solchen humanen, ethischen und anderen Werthaltungen aus beurteilt wird. Selbst eine Unternehmensleitung, die ihr Unternehmen als lediglich ökonomisches Zweckgebilde auffasst, muss zur Kenntnis nehmen, dass diese Sicht weder von ihrer Umwelt noch von ihren Mitarbeitern geteilt wird" (Ulrich, S.146).

Es geht darum „diese Verantwortung und ihre Bewältigung als Managementproblem zu erfassen" (Ulrich, S.147). Ulrich fährt dann fort: „Eine bloss passive Anpassung an eine 'öffentliche Meinung' genügt aber deshalb nicht, weil in der pluralistischen Gesellschaft von heute eine Vielzahl verschiedener sich überdies rasch verändernder Meinungen über das 'richtige' Unternehmensverhalten besteht. Die Unternehmung kommt daher nicht darum herum *eigene Moral* zu entwickeln, die ihr auch eine Beurteilung der mannigfaltigen und teilweise kontroversen Anforderungen erlaubt, die an sie gestellt werden. Beim hier zur Diskussion stehendem Aspekt unternehmerischen Verhaltens können wir zwei verschiedene Problemkreise unterscheiden, geht es doch einerseits um die Einordnung der Unternehmung als Einheit in das grössere Ganze der menschlichen Gesellschaft, andererseits um das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens in seiner humanen und moralischen Komponente. Wir können demgemäss zwischen einem 'externen' und einem 'internen' Sozialkonzept der Unternehmung unterscheiden. Im *externen sozialen Konzept* geht es somit um die Bestimmung von Zielen und Verhaltensnormen, welche die Befriedigung von gesellschaftlichen, jedoch weder im Leistungs- noch im finanzwirtschaftlichen Konzept bereits erfassten Bedürfnissen bezwecken. Im *internen sozialen Konzept* handelt es sich darum, die Ansprüche der Mitarbeiter zu erfassen und daraus Ziele, einzusetzende Leistungspotentiale und Strategien abzuleiten" (Ulrich, S.148f.).

Das „soziale Konzept“, wie es von Ulrich beschrieben und verlangt wird, schließt zweifellos auch das ein, was als ganzheitlich ausgerichtete Unternehmenskultur im Sinne der vorliegenden Ausführungen verstanden wird.

Die Entwicklung und Bestimmung von **Unternehmensphilosophien, Strategien, Leitbilder** und die Ausformung der **Geschäftspolitik** von Unternehmen, also auch die Einflussnahme auf die **Unternehmenskultur**, erfolgen einmal auf der jeweils **obersten Funktionsebene** der Institution Betrieb, um den notwendigen **übergreifenden Charakter solcher Festlegungen zu sichern**. Allein durch die **Art des Vorganges** kann und sollte somit ein möglichst **ganzheitliches Denken** angestrebt werden. Die Prägung und Entwicklung der Unternehmenskultur erfolgt aber auch zum anderen in erheblichem Ausmaß durch **Organisationsmitglieder** verschiedenster anderer Funktionsebenen und -bereiche, d.h. die Unternehmenskultur kann nie lediglich Ausfluss strategischer und organisatorischer Konzeptionen sein. Als evolutorisch gewachsenes Wert- und Normengefüge (Bleicher) durchflutet sie in unterschiedlicher Stärke die gesamte Organisation. Die Herkunft, der aktuelle Stand und die Entwicklung der Unternehmenskultur kann daher nur als ein Ergebnis gemeinsam getragener und vielfältigster Prozesse verstanden werden.

Bleicher spricht in diesem Zusammenhang von der **Notwendigkeit integrierten Managements**, „das von einem *ganzheitlichen Denken und Handeln* getragen ist“ und meint weiterhin, „notwendig wird ein umfassendes systemisches Denken, das ein gedankliches Wechselspiel zwischen Teil und Ganzheit, das Einordnen von Teilerkenntnissen in Gesamtkonzepte, sowie ein wechselseitiges Denken auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen erlaubt. Ein Umdenken hin zu einer neuen Perspektive getragen von der Idee der Ganzheitlichkeit wendet sich sowohl den strukturellen als auch den prozessualen

Zusammenhängen in Systemen zu ... Im Sinne einer *integrierten* Managementbetrachtung ist daher von der *gegenseitigen Durchdringung* aller im Folgenden zu differenzierenden Dimensionen auszugehen, denn diese wirken gemeinsam auf die Unternehmensentwicklung in der Zeit“ (*Bleicher, 1991a, S.3*). Integriertes Management wird somit auch durch unterschiedliche Personen und Gruppen verschiedener Ebenen der Organisation getragen, wobei es formal und informal gestaltet und geprägt werden wird.

Auch daraus geht hervor, dass das **Postulat des ganzheitlichen Denkens** nicht nur auf die **Politikformulierung** der Unternehmenskultur beschränkt werden kann, sondern auch für die abgeleiteten **Ziele, Pläne und Umsetzungen** zu gelten hat. **Vorgaben**, aber auch **Strukturen** und das **Verhalten** sollen auf allen Ebenen **möglichst ganzheitlich** geprägt sein, um dadurch die notwendige Integration der verschiedensten Funktionen zu erreichen.

Intentionale Bemühungen für die Gestaltung der Unternehmenskultur sind notwendig und richtig, aber sicherlich nur ein Teil der sie bestimmenden Prägung. Auch die Unternehmenskultur entwickelt sich als „spontane Ordnung“ (*Hayek*) und ihre Entwicklung erfolgt, so oder anders, auch von selbst und entzieht sich damit teilweise Regulierungsabsichten. Eine Kultur determinierung ist allgemein essenziell widersprüchlich und daher unvernünftig. Sie würde aber auch von vielen Menschen zu Recht als vermessene Zumutung empfunden werden. Wird eine Organisation als offenes System verstanden (Systemtheorie; s.a. Punkt 8.3.1/Einige Grundlagen), was auch bedeutet, dass den Einflussmöglichkeiten auf Organisationsmitglieder Grenzen gesetzt sind und für Einwirkungen auf deren Persönlichkeit kaum organisatorische Legitimationen bestehen, verbietet sich auch aus ethischen Gründen eine umfassend angestrebte Determinierung der Unternehmens- und Organisationskultur. Da ein Organisationsmitglied sich solchen Einwirkungen möglicherweise nur schwer entziehen kann, sind Legitimationsgrenzen besonders sorgfältig zu beachten. Das Postulat des ganzheitlichen Denkens bei der Gestaltung der Unternehmenskultur erfordert somit quasi in eigener Sache auch die Orientierung an Werten und Normen, die den Kern ihres Sinngehaltes ausmachen.

Folgerichtig schlägt daher *Bleicher* auch vor, dass Strategien der Unternehmenskultur mit den entsprechenden Aufgaben der Unternehmenspolitik und der Unternehmensverfassung auf der obersten betrieblichen Ebene zu verknüpfen sind, was auch den Ausgleich unterschiedlicher Interessenlagen zwischen der Unternehmenspolitik und Organisationsmitgliedern einschließt, und davon integrierte strategische Programme, Managementstrukturen, das operative Management sowie Normierungen zum Problem Verhalten abzuleiten sind (*Bleicher, 1991a, S.777*).

Auch *Heinen* betont die vorgenannten Überlegungen ausdrücklich, wenn er feststellt: „Unternehmenskultur ist ein Element der ideellen Realität einer Unternehmung. Damit erwächst aus einer notwendig werdenden Abstimmung der Unternehmenskultur mit anderen Subsystemen der Unternehmung ein wesentlich komplexeres Problem als aus der Abstimmung sonstiger organisationaler Subsysteme. Die Unternehmenskultur wirkt *ganzheitlich* auf die übrigen Subsysteme der Organisation“ (*Heinen, S.43*). Aus der Realität der Unternehmenskultur und der Art und Weise ihres Entstehens folgert u.a. auch sinnvoller Weise das Postulat ihrer ganzheitlichen Gestaltung.

Wird von dem in der **betrieblichen Praxis** dominierenden **Aspekt der Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur** ausgegangen, also ein funktioneller und instrumenteller Ansatz verfolgt, so ergibt sich die **Forderung eines ganzheitlichen Denkens** im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur aus deren **originären Funktionen** für den Betrieb. Diese werden grundsätzlich in der Koordinations-, Integrations- und Motivationsfunktion der Unternehmenskultur gesehen. **Derivative Funktionen** der Unternehmenskultur verfolgen den Zweck, dass sie letztlich den Betriebserfolg positiv beeinflussen, wobei die Messungen von Effizienz- und Effektivitätswirkungen allein aus Gründen schwieriger Erfolgsabgrenzungen und -zurechnungen problematisch sind (*Dill/Hügler, S.146ff.*).

Die Forderung nach ganzheitlichem Vorgehen im Zusammenhang mit der Gestaltung der Unternehmenskultur sollte seine Rechtfertigung nicht nur aus dem übergreifenden Charakter der Unternehmenskultur ableiten. Die Träger und Akteure der Unternehmenskultur sind alle Mitglieder einer Organisation und ihre Ausgestaltung erfährt die Unternehmenskultur daher durch sehr vielfältige Interaktion aller Menschen in einer Organisation, ferner durch unterschiedliche Wechselwirkungen zwischen der Organisation und ihrem externen Umfeld. Das ganzheitliche Denken und sein Verhältnis zur Unternehmenskultur ist daher in einem sehr weiten Sinne zu verstehen und relativiert damit die Möglichkeiten und den Stellenwert der funktional-instrumentelle Interpretation und Gestaltung der Unternehmenskultur durch das Management (s.a. *Weßling*, S.209ff.).

3. Unternehmenskultur, Organisation und Mitarbeiterführung

3.1 Konzeptionen

Die Verknüpfung der Unternehmenskultur mit der Organisation und Mitarbeiterführung legt eine **differenziertere Darstellung und Interpretation des Begriffes Unternehmenskultur** nahe, um die **Zusammenhänge konkretisieren** zu können.

Dabei ist zu beachten, dass der **allgemeine Kulturbegriff** und die mit ihm verbundenen Entwicklungen sich im jeweiligen Verständnis und den Interpretationen des **Begriffes Unternehmenskultur teilweise reflektieren** und diese Beziehungen zu berücksichtigen sind. Die jeweils allgemeinen Sichtweisen der Kultur, ebenso natürlich auch ihrer Änderungen, schlagen sich in den jeweiligen Begriffsbildungen und Interpretationen der Kultur nieder, sei es in der Öffentlichkeit, der Politik oder der Wirtschaft.

Auch heute noch werden mit dem Begriff „Kultur“ vor allem Geistesbildung, Kunst und Wissenschaft assoziiert, viel weniger Bereiche wie beispielsweise Technik oder Ökonomie. Die Definition der Kultur von *Tylor* aus dem Jahre 1873 deckt sich in weitem Maße mit dem, was auch heute darunter verstanden wird: „Kultur oder Zivilisation im weitesten ethnographischen Sinn ist jener Begriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat“ (*Dormayer/Kettern*, S.52). Heute dominieren anthropologische Begriffsbildungen, deren überaus reiche Zahl im Wesentlichen nach deskriptiven, historischen, konzeptionellen, psychologischen, strukturalistischen und genetischen Definitionen klassifiziert werden kann (*Dormayer/Kettern*, S.56). Einmal haben **die Definitionen eher beschreibenden und zum anderen normativen Charakter** bzw. folgen einem deskriptiven und explikativen Konzept. Die Abbildung 1 verdeutlicht die Zusammenhänge.

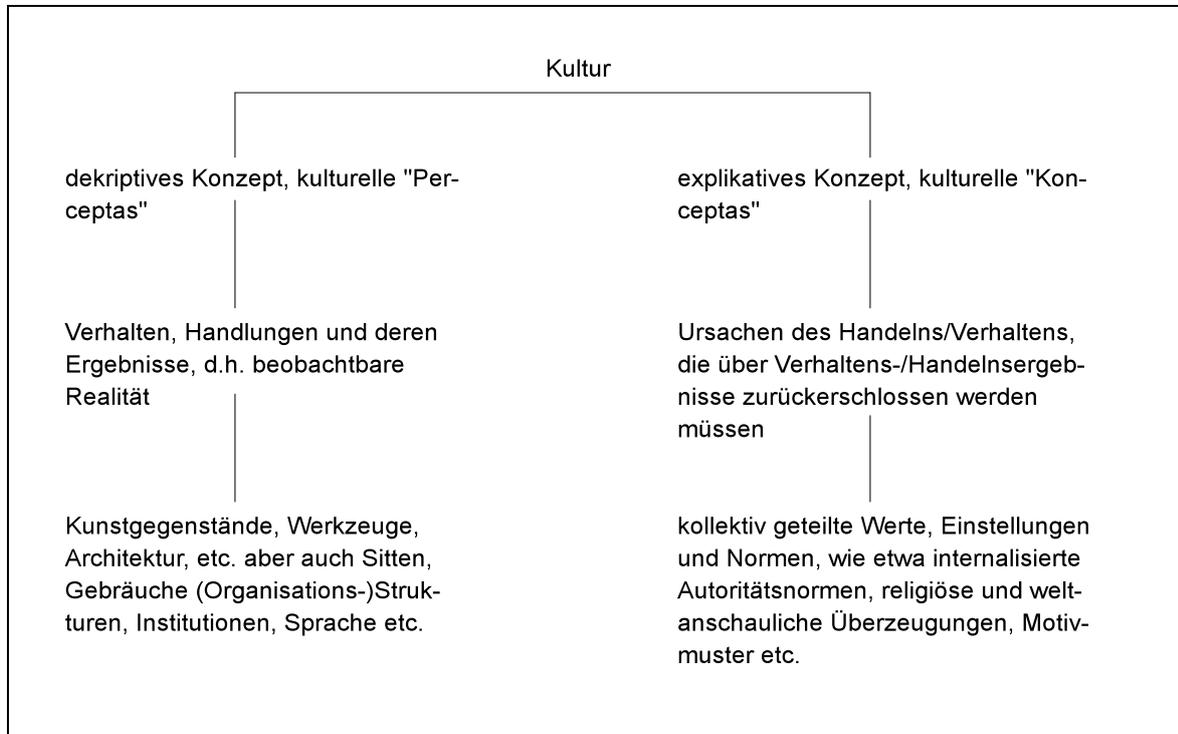


Abb. 1: Kultur als deskriptives und explikatives Konzept
(Quelle: Dormayer/Kettern, S.56)

Eine für die **Organisation und Mitarbeiterführung** sehr **relevante Systematisierung des Kulturbegriffes** erfolgte durch *Allaire/Firsirotu* im Jahre 1984, die neben anthropologischen Forschungserkenntnissen auch soziologische Perspektiven berücksichtigt haben und besonders die Verbindung zwischen Kulturen und Sozialsystemen herstellten. Kultur kann demnach einmal als eigenständiges **Ideensystem** verstanden werden, zum anderen als ein **integrierter Bestandteil eines harmonisierten soziokulturellen Systems**, welches sich in bestimmten sozialen Verhaltensweisen und materiellen Kulturprodukten manifestiert. Von dieser Zweiteilung lassen sich verschiedene Untergruppierungen ableiten. Die Vorstellung der Kultur als integrierter Bestandteil eines soziokulturellen Systems ist jener Ansatz, der für die Unternehmenskultur bedeutsam ist und enge Beziehungen zu den Bereichen Organisation und Mitarbeiterführung aufweist. Folgende Abbildung 2 zeigt die kurz beschriebene Typologisierung der Kulturkonzeptionen auf (*Dormayer/Kettern*, S.57f.).

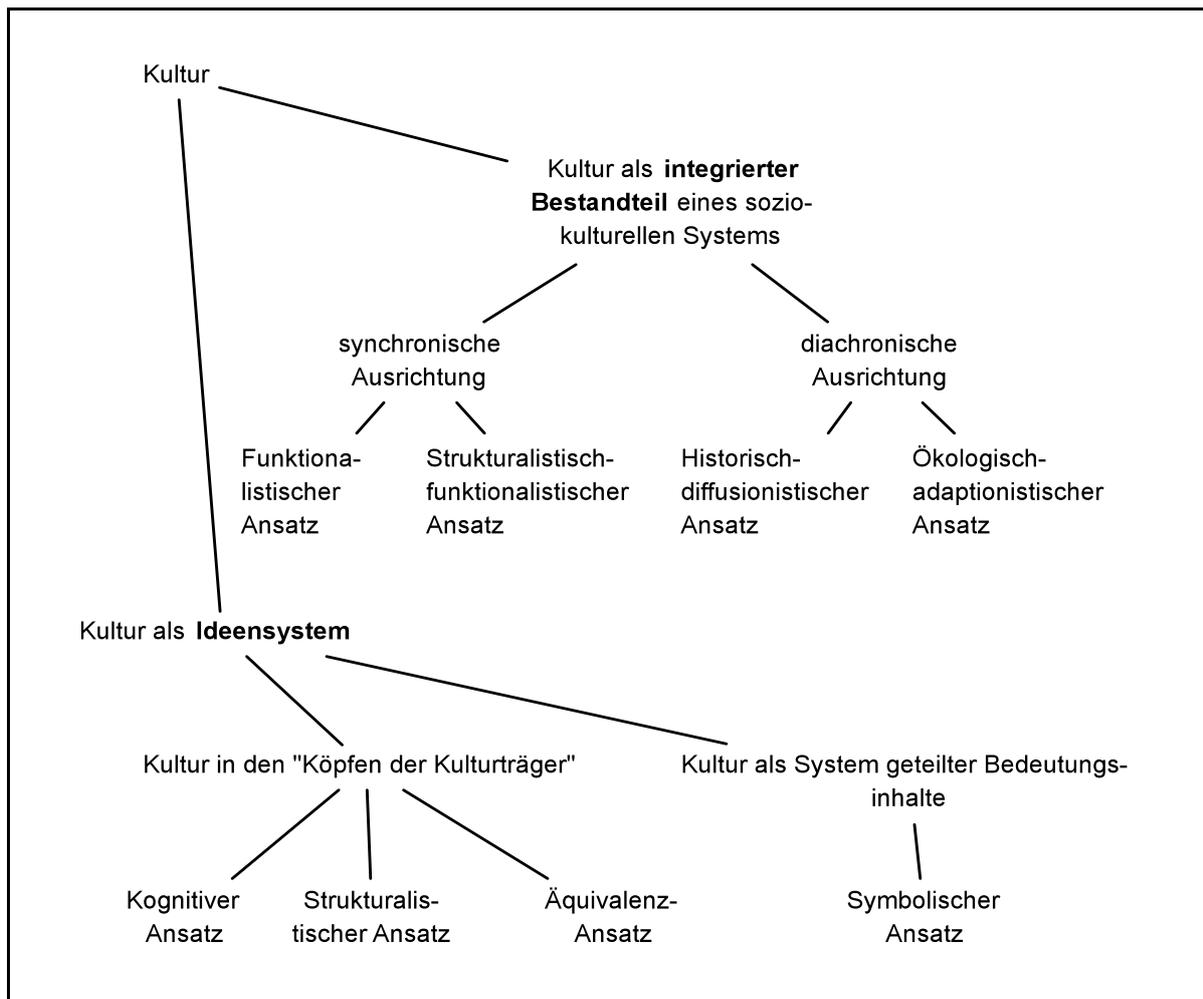


Abb. 2: Typologisierung von Kulturkonzeptionen
(Quelle: Dormayer/Kettern, S.58)

Verstehen wir **Betriebe und Unternehmungen** als eine Art **Miniaturgesellschaften** mit einer eigenen Unternehmenskultur (Gussmann/Breit, S.108), ist es plausibel davon auszugehen, dass Letztere auch Elemente des allgemeinen Kulturbegriffes enthalten, wie immer diese auch interpretiert werden mögen. Zu diesem Schluss führt auch die **ganzheitliche Denkungsweise** im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur. In Analogie zur Entstehung und Gestaltung menschlicher Kulturen im Allgemeinen wird die Unternehmenskultur somit auch als Ergebnis ihrer Entwicklungen, entsprechender Entscheidungen und Handlungen gesehen. Die begriffliche Zerteilung der allgemeinen Kultur in „**Perceptas**“ und „**Konceptas**“, sprich „Wahrnehmung“ und „Entwurf“, wie sie Abbildung 3 zeigt, ist auf die Unternehmenskultur übertragbar. In die **Unternehmenskultur** fließen somit einmal **unterschiedlichste Ideen der allgemeinen Kultur** ein und bereichern damit die „Gesamtheit der unternehmensbezogenen Werte und Normen der Unternehmensmitglieder“. Um wirksam werden zu können benötigt die Unternehmenskultur zum Zweiten **Symbole als ihre Medien**. Die Abbildung 6 zeigt dieses Spektrum der Unternehmenskultur (Gussmann/Breit, S.108f.).

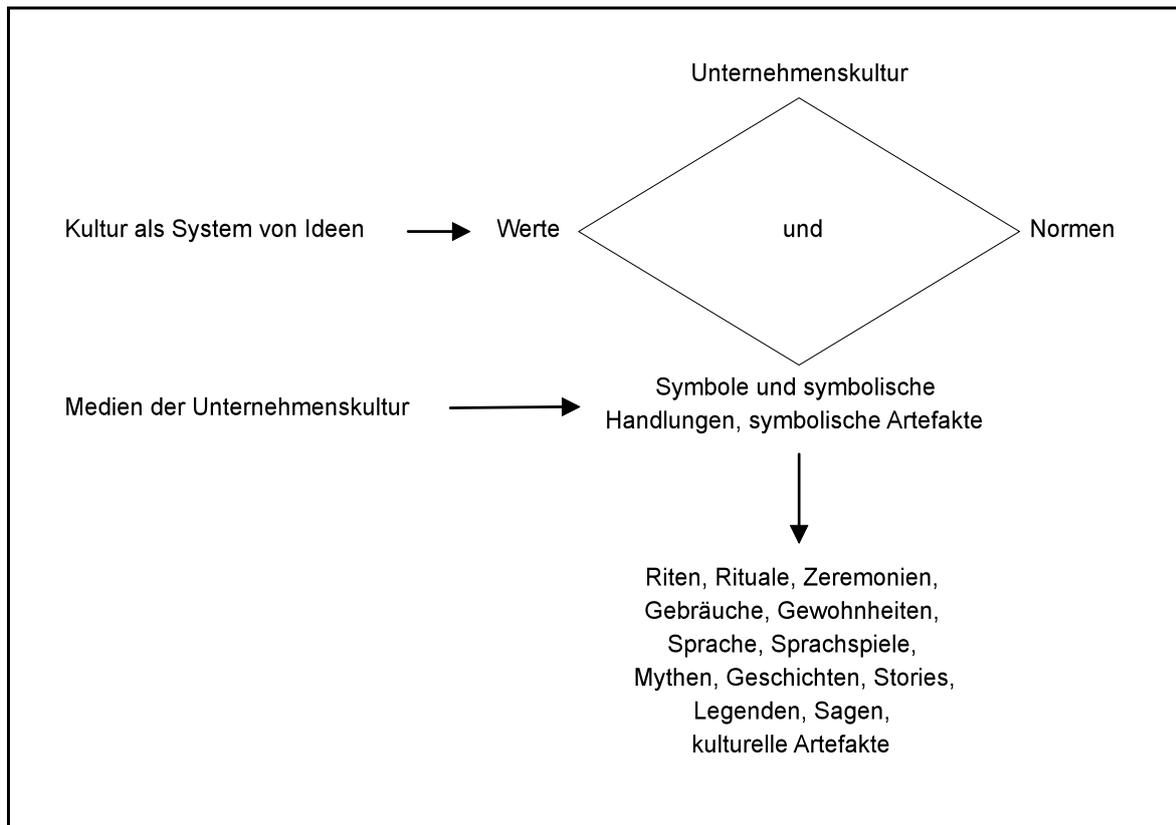


Abb. 3: Spektrum der Unternehmenskultur
(Quelle: Gussmann/Breit, S.109)

3.2 Symbole

Den **Symbolen**, in weitem Sinne verstanden, kommt für die Entwicklung und als Medium der Weitergabe der Unternehmenskultur eine außerordentliche **Schlüsselstellung** zu. Ihr **Inhalt** kann primär **instrumentell** sein, ebenso aber **expressiv**. Ersteres zielt auf Aspekte des organisationalen Handelns, das Zweite auf bewusste und unbewusste Empfindungen sowie Gefühle der Menschen (s.a. Kasper, S.45ff.). Viele Symbole beinhalten instrumentelle und expressive Ansätze. Die Abbildung 4 zeigt verschiedene Symbole und ihre generellen Merkmale (Gussmann/Breit, S.110).

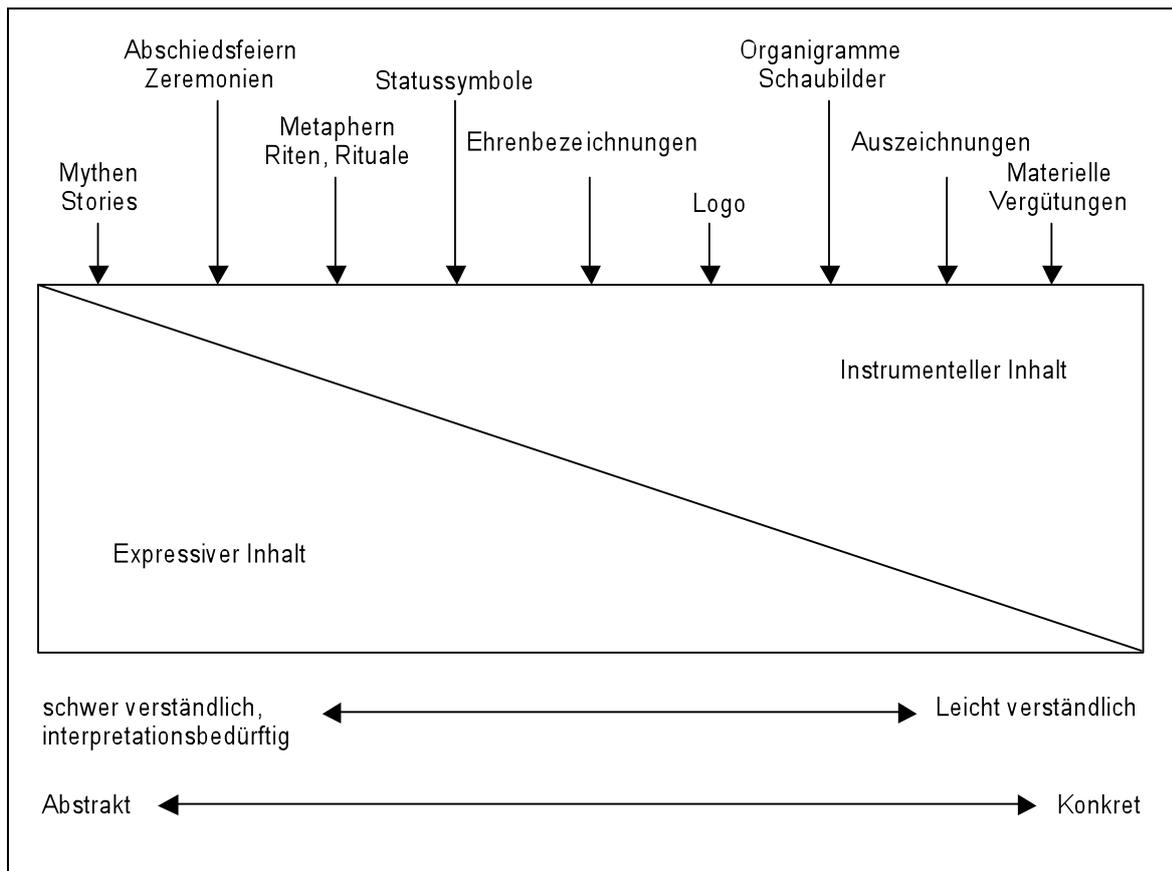


Abb. 4: Kontinuum organisationaler Symbole
(Quelle: Gussmann/Breit, S.110)

Der **Sprache** kommt als **zentralem Symbolsystem** zur Vermittlung unternehmenskultureller Werte und Normen ganz besondere Bedeutung zu. Das gilt für die betriebliche Alltagssprache ebenso wie für ihren Symbolgehalt als Vermittler von Geschichten, Erzählungen, Storys, aber auch Mythen.

Mit **Erzählungen** werden beispielsweise **Verbindungspunkte zwischen der Geschichte eines Betriebes und aktuellen Anliegen** hergestellt. Berichte über Unternehmensgründer, Darstellungen von Betriebsentwicklungen, Schilderungen über bemerkenswerte Ereignisse und Vorfälle sind Beispiele mit großer Überzeugungskraft, die eine unausgesprochene „Betriebsmoral“ transportieren können, die Richtungen für Entscheidungen aufzeigen und der Orientierung der Mitglieder innerhalb einer Organisation dienen. Die Metapher „Tradition und Fortschritt“ ist ein häufiges Beispiel für eine sprachliche und oft bildhafte Konkretisierung solcher Verknüpfungen, mit denen regelmäßig interne und externe Zwecke einer Organisation verfolgt werden.

Mythen sind als **überhöhte Darstellung**, meist ohne strenge rationale Basis, besonders für die **Verdeutlichung unternehmenskultureller Werte und Normen** geeignet. Als „betriebliche Glaubensgüter“ können sie geradezu sakrosankt sein, legitimieren Handlungsweisen von Organisationen und machen deutlich, was erwünscht ist.

In Form von **Riten und Zeremonien** kennen Unternehmenskulturen verschiedenste habitualisierte Symbole. Auch sie sollen betriebsbezogene Werte und Normen bestätigen. Sie „verkörpern“ quasi die Unternehmenskultur. Formalisierte und institutionalisierte Riten **verfestigen** als sich wiederholende soziale Aktivitäten in aller Regel **bestehende Machtstrukturen**.

Schließlich stehen **Symbole der Unternehmenskultur** in einer **Wechselbeziehung**, d.h. einem **symbolischen Interaktionismus**. Der entsteht selten willkürlich, sondern ist meist als soziale Schöpfung zu bewerten und dient vor allem der **Weitergabe von Werten und Normen** und macht diese oft erst zu wahrnehmbaren Phänomenen.

Die **Unternehmenskultur und ihre Symbole schaffen eine eigene betriebliche Welt**, die durchaus im Kontrast mit ihren Umfeld, bzw. der außerbetrieblichen Umwelten stehen kann. Eine solche eigene „Subwelt“ kann mit ihrer „Umwelt“ auch in Widersprüche geraten und bei Mitarbeitern eines Betriebes durchaus zu erheblichen Konflikten führen (*Gussmann/Breit*, S.109ff.). Typisch sind besonders **Rollenkonflikte**, die sich aus betrieblichen Aufgaben der Mitarbeiter ergeben können, die vom Betroffenen innerlich abgelehnt werden. Beispielsweise kann bei einer „Mogelpackung“ die Rolle des zuständigen Produktmanagers in Widerspruch geraten mit seiner Rolle als ehrlicher Mensch oder als Konsument, der nicht beschwindelt werden will.

In der **betrieblichen Praxis** sind die **Ansätze für Symbole** als Medium der Unternehmenskultur nach Zahl und Bedeutungsmöglichkeit **vielfältigst und kaum überschaubar**. Die mit der Abbildung 8 wiedergegebene „Analyse-Checkliste Unternehmenskultur“ vermittelt davon einen Eindruck. Nahe liegender Weise wird jeder Betrieb sein **individuelles Profil und Management der Unternehmenskultur** verfolgen und danach **Schwerpunkte für die Gestaltung von Symbolen** suchen und diese nach Möglichkeit realisieren. Dabei wird einmal statt eines überbordenden Aktionismus unter instrumentellen Aspekten sicher das Motto gelten **„Weniger ist Mehr!“**. Zum anderen zeigt die Vielzahl der konkreten Ansatzpunkte für die Analyse bzw. Gestaltung der Unternehmenskultur unmittelbar auf, welchen Stellenwert in diesem Zusammenhang das **ganzheitliche Denken und Handeln** hat. Das was eine konzeptionelle betriebliche Unternehmenskultur ausmacht, wird sich in irgendeiner Art und Intensität bei der überlegten Handhabung aller denkbaren betrieblichen Aktivitäten auswirken. In jedem der beispielhaft angeführten Punkte kann sich ein Stück betriebspezifischer Unternehmenskultur spiegeln und zum Ausdruck kommen, wobei in aller Regel einige Aktivitäten mit bestehenden Strukturen, Aufgaben, Abläufen u.Ä. direkt verknüpft sein werden. Das Eine oder Andere mag auch als eigenständige Aktion der betrieblichen Unternehmenskultur geschaffen werden. Die Unternehmenskultur wird jedoch vor allem auch dadurch ihre Prägung erhalten, dass die sie ausmachenden **unternehmensbezogenen Werte und Normen** durch das betriebliche Leben in allen seinen vielfältigen Ausdrucksformen **glaubhaft sichtbar** werden.

3.3 Typologien und Ausprägungen

Die **Typologisierung der Unternehmenskulturen** nach den Dimensionen **Verankerungsgrad, Übereinstimmungsmaß und Systemvereinbarkeit**, wie sie bereits kurz erläutert wurde, erhält ihren Sinn dadurch, dass damit die jeweilige **Intensität der Ausprägung der Unternehmenskultur** bestimmt werden kann und, sofern ein funktionell-instrumenteller Ansatz verfolgt werden soll, davon auch Hinweise für **unternehmenskulturelle Gestaltungen** ableitbar sind. Die genannten Dimensionen werden in ihrer Ausprägung u.a. besonders durch die **betriebliche Personal- und Führungsarbeit** bestimmt.

Die Fülle der damit verbundenen und relevanten Themen verdeutlicht die Abbildung 11, Ausprägungsmerkmale des Profils der Unternehmenskultur. Es würde den Rahmen der Arbeit sprengen, alle dort aufgeführten Punkte im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur detailliert zu behandeln. Auf einige **grundlegende Probleme und Lösungen im Zusammenhang mit der Ausformung der betrieblichen Unternehmenskultur** soll jedoch hingewiesen werden.

Der **Verankerungsgrad der Unternehmenskultur** wird wesentlich davon bestimmt, ob und in welchem Ausmaß sich **Vorgesetzte, Führungskräfte und Mitarbeiter** mit der betrieblichen Unternehmenskultur **identifizieren bzw. deren Werte und Normen internalisieren**. Der Verankerungsgrad kann beispielsweise bestimmt sein durch persönliche Interessen am Organisationserfolg oder durch Bereiche, die ein Organisationsmitglied oder sein unmittelbares Umfeld direkt betreffen. Ferner werden individuelle Werte und Überzeugungen mit solchen der betrieblichen Unternehmenskultur verglichen. Je stärker eine betriebliche Unternehmenskultur ist, umso eher wird eine starke Identifikation und davon abgeleitete Loyalität der Organisationsmitglieder mit der Organisation zu erwarten sein.

Mintzberg nennt **vier Varianten der Identifikation**, die für den Verankerungsgrad der Unternehmenskultur große Bedeutung haben. Eine Identifikation kann *natürlich* sein, da ein Mitarbeiter vom Wert- und Normensystem der Organisation angezogen wird. Sie kann aber auch *selektiv* verlaufen, nämlich durch die Auswahl und den Einsatz von Mitarbeitern unter dem Gesichtspunkt, ob ihre Überzeugungen mit den Vorstellungen der Organisation übereinstimmen und sie eine entsprechende Loyalität zeigen. Identifikation kann aber auch *evoziert* werden, und zwar durch informelle Sozialisationsprozesse und Indoktrinationen, um dadurch Zustimmung zu den betrieblichen Werten und Normen zu erreichen. Schließlich kann Identifikation *berechnet* werden, d.h. sie wird durch ausreichende Bezahlung erreicht. Die Labilität der letztgenannten Identifikationsart liegt auf der Hand, sie schwindet bei besseren Einkommensmöglichkeiten bei einem anderen Arbeitgeber (*Mintzberg*, 1991, S.233f.).

Die Abbildung 5 zeigt den **Verankerungsgrad der Unternehmenskultur in Abhängigkeit von der Ausprägung der Identifikation und im Zusammenhang von organisationsspezifischen Werten und individuellen Werthierarchien** auf.

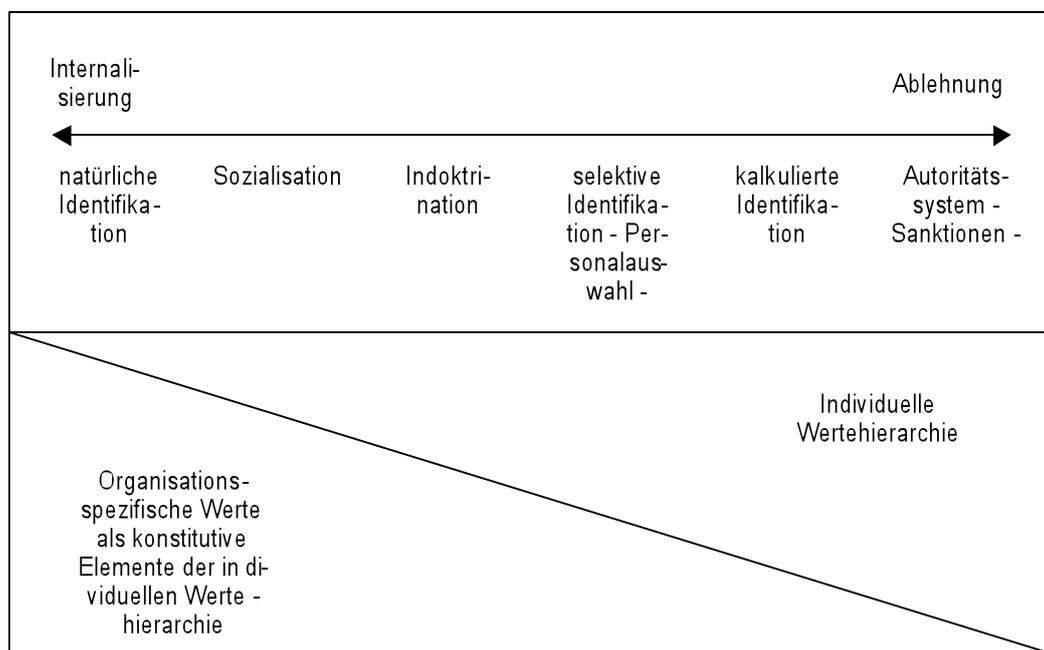


Abb. 5: Verankerungsgrad der Unternehmenskultur
(Quelle: Gussmann/Breit, S.125)

Die funktionale und institutionale **Art und Weise der Führung** ist für die **Entwicklung eines hohen Verankerungsgrades der Unternehmenskultur bei den Organisationsmitgliedern** von hervorragender Bedeutung. Dem Handeln von **Schlüsselpersonen**, beispielsweise Unternehmensgründern, kann dabei ein besonderer Stellenwert zukommen. Allgemein tragen

Führungspersonen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, und zwar vor allem dann, wenn es ihnen bei ihrer Personal- und Führungsarbeit gelingt, gemeinsame Sinnpotentiale zu vermitteln. In der Regel wird das durch Interaktionen erfolgen müssen. Erfolgen diese zu wenig oder gar nicht und dafür einseitige Botschaften um so mehr, dürfte oft die für eine Identifikation notwendige Akzeptanz der betroffenen Adressaten fehlen.

Die **Annahme von gemeinsamen Sinngewebungen erfordert** außerdem **persönlichen Freiraum und eigenständige Interpretationsmöglichkeiten**. Hierfür ist der unterstützende Einfluss der Führungskräfte erwünscht, lediglich Autoritätsgehabe und Zwangsbeglückung können nicht ausreichen, um Akzeptanzen zu schaffen.

Das Übereinstimmungsmaß gibt an, wie weit Mitglieder eines Betriebes betriebsbezogene Werte und Normen als eigene übernommen haben. Bei kleinen Betrieben mit einfacher Struktur, großer Flexibilität, sehr persönlichen und informellen Interaktionen wird das Übereinstimmungsmaß im Zweifelsfall stärker sein als bei großen und komplex strukturierten Betrieben mit unterschiedlichen Standorten. „Je ausdifferenzierter eine Organisationsstruktur ist, umso eher bilden sich in Teilbereichen Subkulturen, die unter Umständen eine einheitliche Unternehmenskultur verhindern. Die Notwendigkeit für das einigende Band einer Unternehmenskultur ist aber gerade für derartige betriebswirtschaftliche Organisationen am größten“ (*Gussmann/Breit*, S.130). Betriebliche Zielbildungs- und Planungssysteme können das Übereinstimmungsmaß durch ihre „Sinngewebung“ positiv beeinflussen, so weit die Entscheidungsprozesse **geeignete Interaktionsmöglichkeiten** der Organisationsmitglieder einschließen und deren Identifikation verstärken.

Die **Systemvereinbarkeit** als Dimension der Unternehmenskultur wird durch die **Verträglichkeit des unternehmensbezogenen Wert- und Normgefüges mit den formalen Instrumenten der betrieblichen Mitarbeiter- und Unternehmensführung** bestimmt. Die Systemvereinbarkeit steht naturgemäß in einem engen Zusammenhang mit dem Übereinstimmungsmaß, da einmal „Signale ... von den formalen Systemen der Mitarbeiter- und Unternehmensführung an die Organisationsmitglieder herangetragen werden“ (*Gussmann/Breit*, S.133), zum anderen die Systemvereinbarkeit in ihrem Ausmaß davon bestimmt wird, welche allgemeinen gesellschaftlichen Werte- und Normensysteme für die Organisationsmitglieder Geltung haben.

Damit stellt sich die Frage, welche **sozioökonomischen Kontextfaktoren und gesellschaftlich relevanten Werte und Einstellungen** für Organisationsmitglieder von Bedeutung sein können. Da es dabei um konkrete Normen und Werte Einzelner geht, sind generelle Antworten unmöglich und es können bestenfalls Tendenzen aufgezeigt werden, die allerdings nach Gruppen, Alter, Ausbildungen, Erfahrungen und Können der Organisationsmitglieder, Regionen, den jeweiligen Zeiten u.Ä. erhebliche Unterschiede aufweisen werden.

Mit diesen Einschränkungen wird man beispielsweise sagen können, dass in der **mittleren und jüngeren Generation** eher ein schwach ausgeprägtes Bewusstsein für überlieferte Traditionen und Werte vorhanden ist, als bei älteren Menschen. Im deutschsprachigen Raum dürfte hierzu auch die jüngere Vergangenheit beigetragen haben, die zu einer Skepsis gegenüber gesellschaftlichen und politischen Institutionen geführt hat.

Allgemeine Vorstellungen über die Arbeitsethik, die Rolle der Unternehmerschaft in der Wirtschaft, die Verhältnisse zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden, Bürokratisierungstendenzen, das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Ökologie und Einstellungen zum technisch-wirtschaftlichen Fortschritt sind prägende Faktoren der individuellen Werte und Normen. Ebenso Ansichten über Selbstverwirklichung und Individualität, Menschenwürde und Solidarität.

In den vergangenen Jahren wurden unter den Schlagwörtern Restrukturierung, Lean-Management, Cost-Cutting und Downsizing, Reengineering, Shareholder-Value u.Ä. hart, technokratisch und zu Lasten unzähliger Arbeiter und Angestellter, vor allem in großen

Betrieben, Sanierungen, Reorganisationen und Fusionen exekutiert, die enorme unternehmerische Potentiale und in vielen Jahren aufgebautes Vertrauenskapital zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern nachhaltig vernichteten. Damit gingen auch für die Gestaltung der Unternehmenskultur in vielen Organisationen die Voraussetzungen in wesentlichen Punkten verloren (Schwan/Seipel, 2002, S.116).

Die steigende und zu begrüßende **Pluralität in der Gesellschaft** wird es für Betriebe tendenziell vermutlich schwieriger machen, die unternehmenskulturelle Systemvereinbarkeit zu erreichen (s.a. Gussmann/Breit, S.134ff.).

Generell wird man wohl sagen können, dass eine **Entwicklung von der geschlossenen zur offenen Unternehmenskultur das Maß ihrer Systemvereinbarkeit erhöht**. Wesentliche Bestimmungsfaktoren zeigt die Abbildung 6.

Offenheit Merkmale	GESCHLOSSEN	GEÖFFNET	OFFEN
Kulturelemente	werden verkündet	werden mitgeteilt	werden vereinbart
Informationen	sind Statussymbole	werden wie Waren gehandelt	sind im Überfluss vorhanden
Motivation	ist manipulativ	ist auf Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet	hat die Identifikation zum Ziel
Entscheidungen	werden von „oben“ gefällt	sind zum Teil delegiert	fallen auf Mitarbeiterenebene
Fehler	werden nur von Mitarbeitern gemacht	werden eingestanden	dürfen gemacht werden
Konflikte	sind unerwünscht	werden bewältigt	sind Chancen für Neuerungen
Kontrolle	erfolgt von oben	ist zum Teil delegiert	ist Selbstkontrolle
Führungsstil	autoritär, patriarchalisch	kooperativ	situativ
Autorität	will Gehorsam	will Kooperation	will Partnerschaft
Führungskraft	unumschränkter Herrscher	Problemlöser, Entscheider	Veränderungsstrategie

Abb. 6: Von der geschlossenen zur offenen Unternehmenskultur

4. Organisationsformen, Verhaltensprägungen und Kulturen

4.1 Verhalten

Organisationen haben es mit Individuen und Gruppen zu tun, deren Verhalten prinzipiell variiert, was sich natürlich auch bei angestrebten Verhaltensänderungen auswirkt. Die Frage ist nur, was versteht man unter dem viel strapazierten **Begriff „Verhalten“**, welche **Inhalte**

verbinden sich mit ihm? Daher soll ein kurzer Blick auf das „Verhalten“ geworfen werden, und zwar wohlwissend, dass **Individual- und Gruppenverhalten** in der Realität unterschiedlichste Ausprägungen aufweisen und daher **generellen Aussagen Grenzen** gesetzt sind.

Jedes Individuum hat **biologische Bedürfnisse**. Die biologische Struktur eines Organismus ist eine Grundgröße mit eigenen konstanten Bedürfnissen in jeder Phase seiner Entwicklung. *Hofstätter* spricht vom „erworbenen Habitus als Inbegriff einer individuellen Leiblichkeit“ (*Hofstätter*, S.29). Die biologischen Bedürfnisse bilden ein Ganzes und stellen eine Struktur des Organismus und seiner Beziehung zur Umwelt dar und sind **ein Verhaltensaspekt**. Er löst Aktionen und Reaktionen aus, wie z.B. Aggression, Verteidigung, Fluchtreaktionen, Selbsterhaltungstrieb usw.

Des Weiteren wird das Individualverhalten durch **Charakter, Veranlagung, Konstitution und Temperament** bestimmt, die ein geformtes Ganzes an Wirkungskräften darstellen, das durch soziale Kontakte gestaltet und verändert werden kann und somit auch gesellschaftliche Einflüsse spiegelt.

Schließlich hat das Individuum die **Möglichkeit nachzudenken** und das eigene Verhalten ebenso wie jenes von Gruppen oder anderen Gebilden **in Frage zu stellen**. Es kann und wird sich nach Werten und Normen entscheiden, auch solchen, die an einer größeren Gruppe ausgerichtet sind.

Individuen bewegen sich in Gruppen und können bzw. wollen sich oft auch gar nicht deren Einfluss zur Gänze entziehen, ganz im Gegenteil. Ein „**Gruppenklima**“ kann das Verhalten des Einzelnen so prägen, dass nach außen der falsche Eindruck entstehen könnte, Gruppenmitglieder hätten kaum ein eigenes Verhalten. Der Eindruck ist natürlich naiv, da sich dieselben Personen in verschiedenen Umwelten auch verschieden verhalten. Außerdem hat der Einzelne die Freiheit, sein Verhalten in der Gruppe zu überdenken und zu ändern, d.h. individuell zu reagieren.

Dennoch ist unbestritten, dass **Gruppen eigene Verhaltensweisen** entwickeln und damit das Verhalten der Gruppenmitglieder beeinflussen. Folgende **Verhaltenstypen** treten durch Gruppen häufig auf: *Förderung* einzelner Handlungs- und Reaktionsweisen, die vom Individuum kontrolliert oder vermieden werden – *Nachahmung*, die die individuelle Lebensart und das Denken und Handeln nivelliert und zu angeglichenem Verhalten führt – *Suggestion und Übernahme von Emotionen*, wodurch einheitliche Gefühlsreaktionen erzeugt werden – *Auftreten von kollektiven Werten*, die von der Gruppe herrühren und Grundprinzipien, Anschauungen, Mythen und ideale Verhaltensmodelle bilden, die nur für die Gruppenmitglieder gelten – *Zuerkennung von Prestige* an den oder die, die diese Gruppenmodelle oder -werte verkörpern.

Die **Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe** erzeugt bewusst oder meist unbewusst *Stereotypen*, also Klischees, vereinfachte und starre Meinungen u.Ä.

Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe lässt sich häufig an der *Übernahme von Verhaltensstandards* ablesen und schließlich ist festzuhalten, dass Gruppen in der Regel durch *Sanktionsmöglichkeiten* gegenüber den Gruppenmitgliedern gekennzeichnet sind (*Mucchielli*, S.21ff.).

Generell gilt: Das **Individualverhalten** unterliegt nur sehr eingeschränkt den **Einflüssen der Gesellschaft**. Die **Wirkung von Gruppen auf das Individualverhalten** ist hingegen stärker ausgeprägt, gleichzeitig aber auch begrenzt.

Hofstätter zeigt wie sich jemand in einer bestimmten **Situation verhalten** wird, beispielsweise einer risikobeladenen Entscheidung, und nennt hierfür **Komponenten**, deren Ausprägung und Wirksamkeit durch die im Einzelfall gültigen Voraussetzungen bedingt sind. Folgende Komponenten sind zu nennen: **Erbte Anlagen und deren Entfaltung**, entweder **fördernde oder hemmende Faktoren der Umwelt**, der erworbene und schon genannte **Habitus** als

Inbegriff einer individuellen Leiblichkeit, der im Zuge von Lernprozesse angesammelte **Erfahrungsschatz** und das **System sozialer Bewertungen** (Hofstätter, S, 29f.).

Die Abbildung 7 zeigt diesen Zusammenhang bzw. die **Determination des Verhaltens** auf. Situation, Umwelt und Anlagen sind quasi gegebene Größen, die über ein Zusammenspiel verhaltensspezifischer Bestimmungsverfahren zu einem bestimmten Verhalten führen.

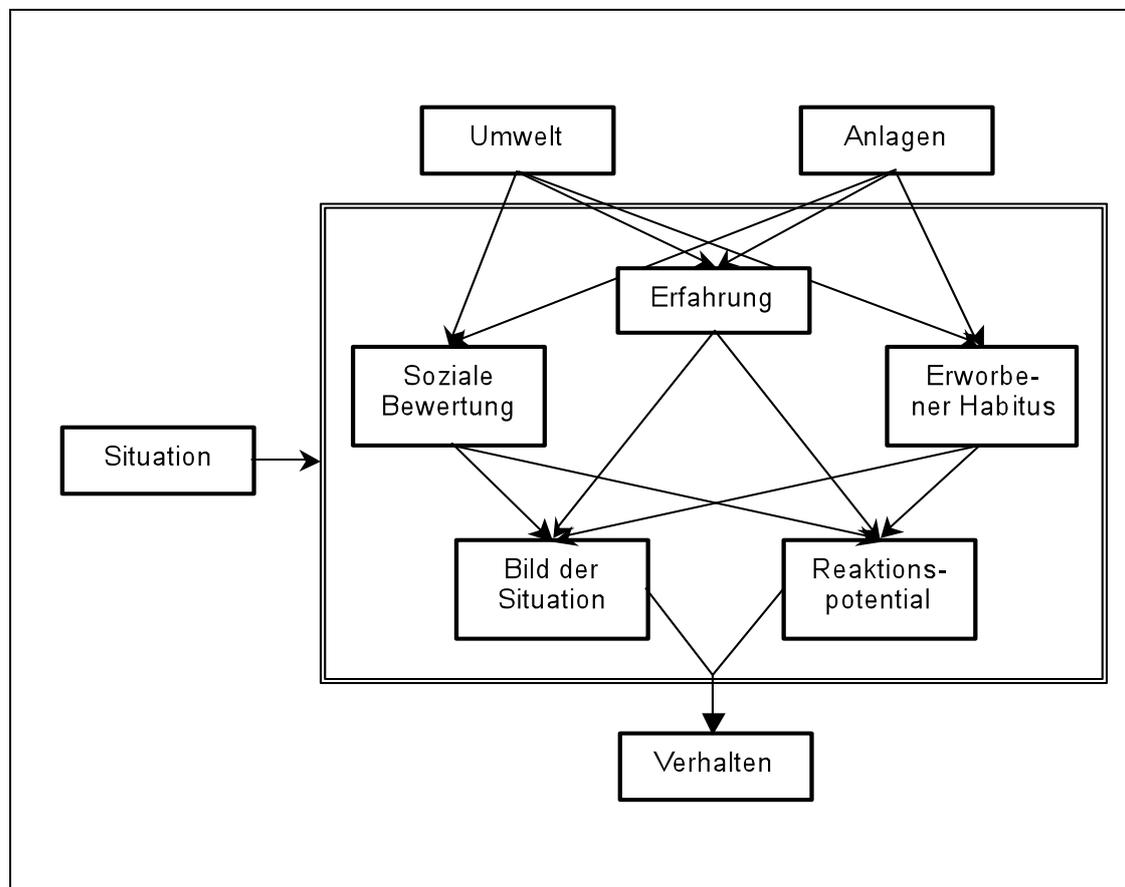


Abb. 7: Determination des Verhaltens
(Quelle: Hofstätter, S.29)

Mit dem Ansatz von Hofstätter ergibt sich die Möglichkeit eines **Brückenschlages zum Themenkreis Unternehmenskultur, Organisationsformen und Verhaltensprägungen**. Besondere Bedeutung kommt dabei dem **System der sozialen Bewertung** zu, an dem sich das Verhalten einzelner Individuen und größerer Gruppen orientiert. Bestimmte Werte und Normen der Vorgesetzten, Führungskräfte und Mitarbeiter eines Betriebes, wie sie speziell die Unternehmenskultur als solche kennzeichnen, können als Kategorien in eine entsprechende Werthierarchie eingeordnet und als System der sozialen Bewertungen von unternehmenskulturellen Werten aufgefasst werden. Der nahe liegende Analogieschluss vom allgemeinen Individual- und Gruppenverhalten auf das relevante Verhalten in Betrieben und im Hinblick auf Unternehmens- und Organisationskulturen ist somit plausibel und zulässig. Er entspricht auch der realen Erfahrung (vgl. Hill et al., S.57ff.).

Natürlich ist damit nicht die Frage gelöst, ob und in welchem Verhältnis sich das betriebliche Wert- und Normensystem zu den subjektiven Wertvorstellungen des Individuums bzw. Organisationsmitgliedes des Betriebes verhält. Zunächst ist immer davon auszugehen, dass ein **Spielraum individueller Freizügigkeit** besteht, der sowohl die **Wahl zwischen**

mehreren Alternativen oder eine unterschiedliche Akzeptanz der betrieblichen Werte und Normen zulässt, als auch letztlich das tatsächliche Verhalten des Einzelnen bestimmt.

Dabei ist das realisierte Verhalten von der Fantasie zu unterscheiden, also wie vielleicht über Verhaltensvarianten spekulativ gedacht, sprich fantasiert wird. Natürlich ist die Fantasie potenziell ungleich freier als das Verhalten. Für Letzteres sorgt allein die Realität. Ein Krimi-Autor mag beispielsweise die lebhafteste Fantasie eines Verbrechers haben, sein Verhalten bleibt dennoch rechtschaffen. Sowohl das Spektrum des Verhaltens wie besonders jenes der Fantasie sind weit. Die Spielarten und Zusammenhänge zeigt die Abbildung 8.

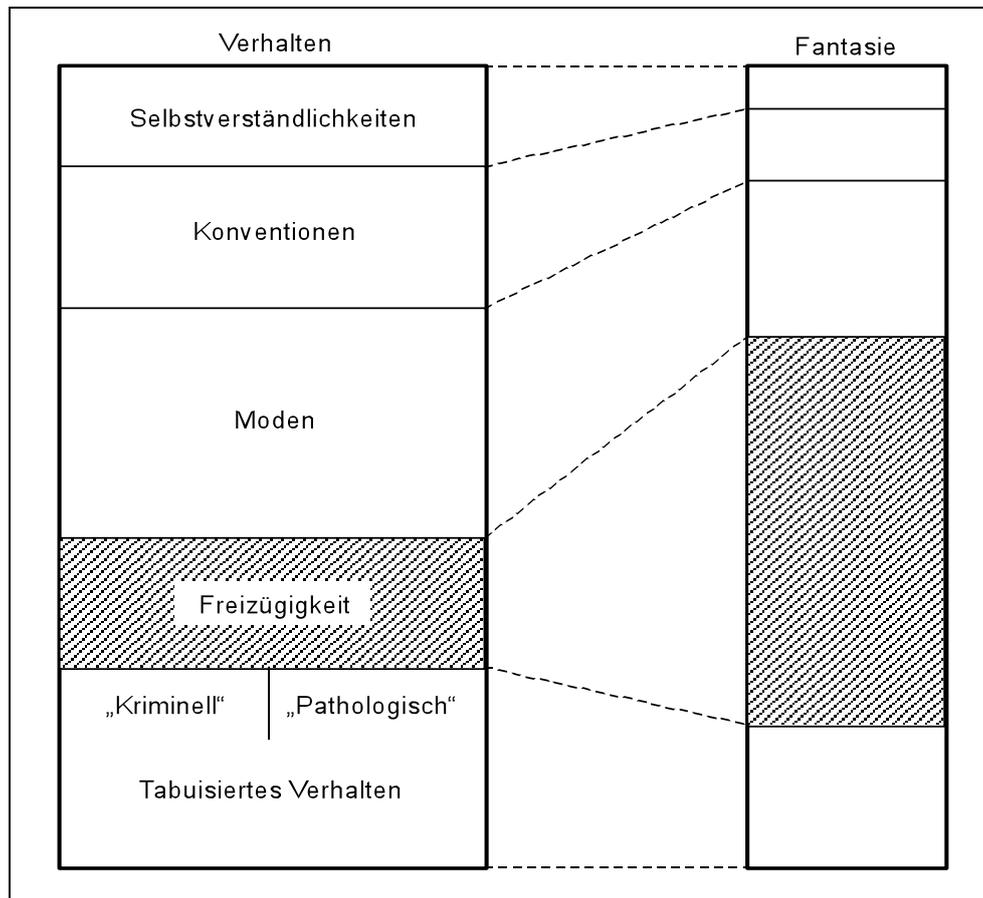


Abb. 8: Spektrum des Verhaltens
(Quelle: nach Hofstätter, S.36)

4.2. Führung und Verhalten

Die engen und vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Organisation, Führung und Verhalten zeigt das Schema der Abbildung 14, wie es von Sahm entwickelt wurde. Zentralpunkt der Darstellung ist der Führungsstil, der im Modell eine imperative bzw. autoritäre oder kooperative Ausprägung hat, in der Praxis jedoch in Mischformen anzutreffen ist, die als eher autoritär oder kooperativ zu bewerten sind. Im Sinne einer Schwerpunktbildung wurde das Verhalten der Führungspsychologie bzw. den Führungselementen Kommunikation, Motivation, Autorität und Konfliktlösung zugeordnet. Dem steht die Führungstechnik bzw. Methodik mit den Führungselementen Information, Funktionsverteilung, Aufgabenstellung und Kontrolle gegenüber. In der Führungspraxis sind Verhalten einerseits und Technik sowie Methodik andererseits bzw. die einzelnen Führungselemente aufs Engste miteinander verknüpft. Die Führungselemente „Aufgabenstellung“ und „Autorität“ sind in der Führungspraxis beispielsweise kaum getrennt

vorstellbar. Das „Verhalten“ ist somit ebenso wie die „Methodik“ im Führungsprozess zur Gänze integriert, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität, worauf das Schema hinweisen will.

Führung bedeutet im Kern **Ziele durch Dritte** erreichen. Das kann ein Einzelner sein, mehrere Personen oder eine Gruppe. In der Regel wird dem gruppenspezifischen Führungsverhalten in der Praxis besondere Bedeutung zukommen.

Der Führungsprozess betrifft nahe liegender Weise primär jene Gruppe, die aus der Führungskraft und der ihr zugeordneten Mitarbeitern gebildet wird. Er erstreckt sich aber auch auf weitere Gruppen innerhalb und außerhalb des Betriebes, d.h. die Gruppe um die Führungskraft agiert selten isoliert. Die Abbildung 9 zeigt u.a. solche Zusammenhänge auf, nämlich dort, wo es um Führungsbereiche wie Zielvereinbarung, Delegation und Mitarbeiterentwicklung geht. **Führungsprozesse** sind immer **verkettet** zu sehen, sei es institutionell analog der betrieblichen Hierarchie, funktionell oder auch bei Formen des Projektmanagements, aber auch im Kontext mit der informellen, sprich nicht-organisierten Organisation. Wie auch immer die Organisations- und Führungsverhältnisse sein mögen, **individuelle und gruppenspezifische Verhaltensprägungen** sind ständige und regelmäßig wichtige **Merkmale solcher Prozesse**. Dabei darf nicht vergessen werden, was leider oft passiert, nämlich dass eine gute Führung Mitarbeiter verlangt, die der Führungskraft **freiwillige Gefolgschaft** im Sinne einer „**bejahenden Autorität**“ (*Humbolt*) leisten. Erreicht eine Führungskraft diese essenzielle Legitimation bei ihren Mitarbeitern nicht, fehlt ihr die Führungskompetenz, d.h. sie ist lediglich Vorgesetzte (s.a. *Sprenger*, S.189ff.).

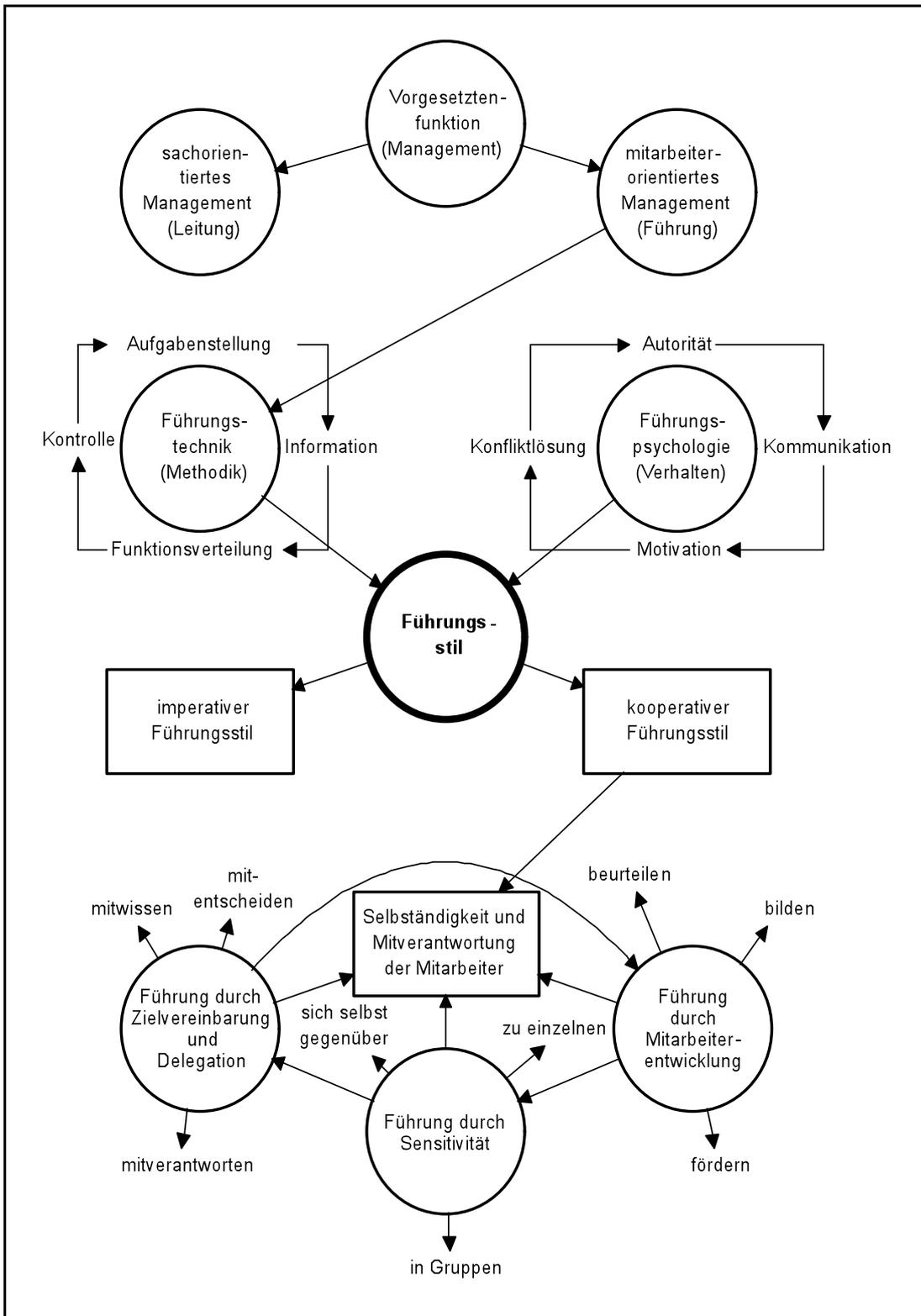


Abb. 9: Organisation, Führung und Verhalten
 (Quelle: Sahm, S.25)

4.3 Kulturen und Organisationsgestaltung

Strukturellen Ansätzen der Organisationsgestaltung wird vorgeworfen, dass sie die Lösung komplexer Organisationsprobleme lediglich **technokratisch** bewältigen wollen und damit der Eigenschaft der Betriebe als soziale Systeme nicht gerecht werden. Die so genannten „**harten**“ **Gestaltungsfaktoren**, wie Strategien, Strukturen und Systeme sind daher durch „**weiche**“ **Faktoren** zu ergänzen. Die Unternehmens- und Organisationskultur wird den „weichen“ Faktoren zugeschrieben, wobei die Eigenschaftswörter „hart“ und „weich“ sehr kritisch zu reflektieren sind. Die initiative und eigenverantwortliche Nutzung der Freiräume einer „offenen“ Organisation kann durchaus für den Mitarbeiter „härter“, wenn auch letztlich befriedigender sein, als das Handeln innerhalb einer genau abgesteckten und geregelten „geschlossenen“ Organisation.

Bei vorwiegend **funktioneller und instrumenteller Betrachtung** stellen sich die Fragen, **wie Individual- und Gruppenverhalten durch Unternehmens- bzw. Organisationskulturen beeinflusst werden kann**. *Bleicher* kommt der Verdienst zu, hierfür wegweisende Vorstellungen entwickelt zu haben (*Bleicher, 1991a, S.731ff.*), denen die folgenden Ausführungen im Wesentlichen folgen.

Unternehmens- und Organisationskulturen können Verhalten vorprägen, sei es durch in Betrieben bestehende Traditionen, Innovationen, Strukturen und Erfahrungen, Werte und Einstellungen. Ähnlich wirken Symbole und Artefakte, aber auch Normen, grundlegende Annahmen und von Vorgesetzten, Führungskräften und Mitarbeitern getragene und meist unterschiedliche Menschenbilder.

Organisationsstrukturen und -systeme werden von Menschen mit ihren subjektiven Wahrnehmungen und Präferenzen erarbeitet, ihre Entwicklung befördert oder dieser mit Widerstand begegnet, d.h. sie beeinflussen individuell oder in Gruppen bzw. strukturell und in kulturell vorgeprägten Netzwerken das Gelingen oder den Misserfolg der Strukturen und Systeme. Wahrnehmungen und Präferenzen haben aber auch in der Folge eine wesentliche verhaltens- und handlungssteuernde Wirkung bei angestrebten betrieblichen Problemlösungen. Die Wirkung von Wahrnehmungen und Präferenzen beeinflusst das Verhalten, sei es betriebsintern oder -extern.

Unternehmen und ihre Kulturen werden durch **Interaktionen** ihrer Organisationsmitglieder mit der **Umwelt** mitgeprägt. Die jeweilige Umweltsituation ist unter anderem durch ihre Vergangenheit, d.h. historisch bestimmt. Solche informale Erscheinungen fließen in die Basis zukünftiger Evolutionen ein und sind damit Vorprägungen für Unternehmen und Organisationen, aber auch des Verhaltens von Organisationsmitgliedern.

Vorbildhafte Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter, die in der Entwicklung eines Betriebes Werte und Normen geprägt haben, deren Tätigkeiten in Geschichten und gelegentlich durch Mythen fortwirken, können für weitere Entwicklungen einer Organisationskultur eine **zentrale Rolle bei der intergenerativen Weiterentwicklung** der Organisationskultur spielen. Die vermittelten und geglaubten Werte bestimmen mehr oder weniger stark das Verhalten der Organisationsmitglieder, insbesondere auch der, die neu in einen Betrieb eintreten und denen von Mitarbeitern mit längerer Betriebszugehörigkeit solche Werte übermittelt werden.

Das **vergangene Auf und Ab eines Betriebes** wird schließlich ebenfalls die Weiterentwicklung von Unternehmenskulturen prägen, und zwar besonders intensiv dann, wenn die **Homogenität und Dauer betrieblicher Gruppen** sowie das **persönliche Erleben** von Situationen durch die Organisationsmitglieder **intensiv** war und eine hohe **Interaktionsdichte** bestand (*Schein*), wie beispielsweise bei Sanierungs- oder tief greifenden Entwicklungsphasen einer Organisation.

Eine permanente Prägung erhält das Verhalten von Organisationsmitgliedern eines Betriebes durch die externen **Umkulturen**, in die eine Unternehmens- und Organisationskultur

eingebettet ist. Das Verhältnis von Umkulturen zu Unternehmens- und Organisationskulturen zeigt die Abbildung 10:

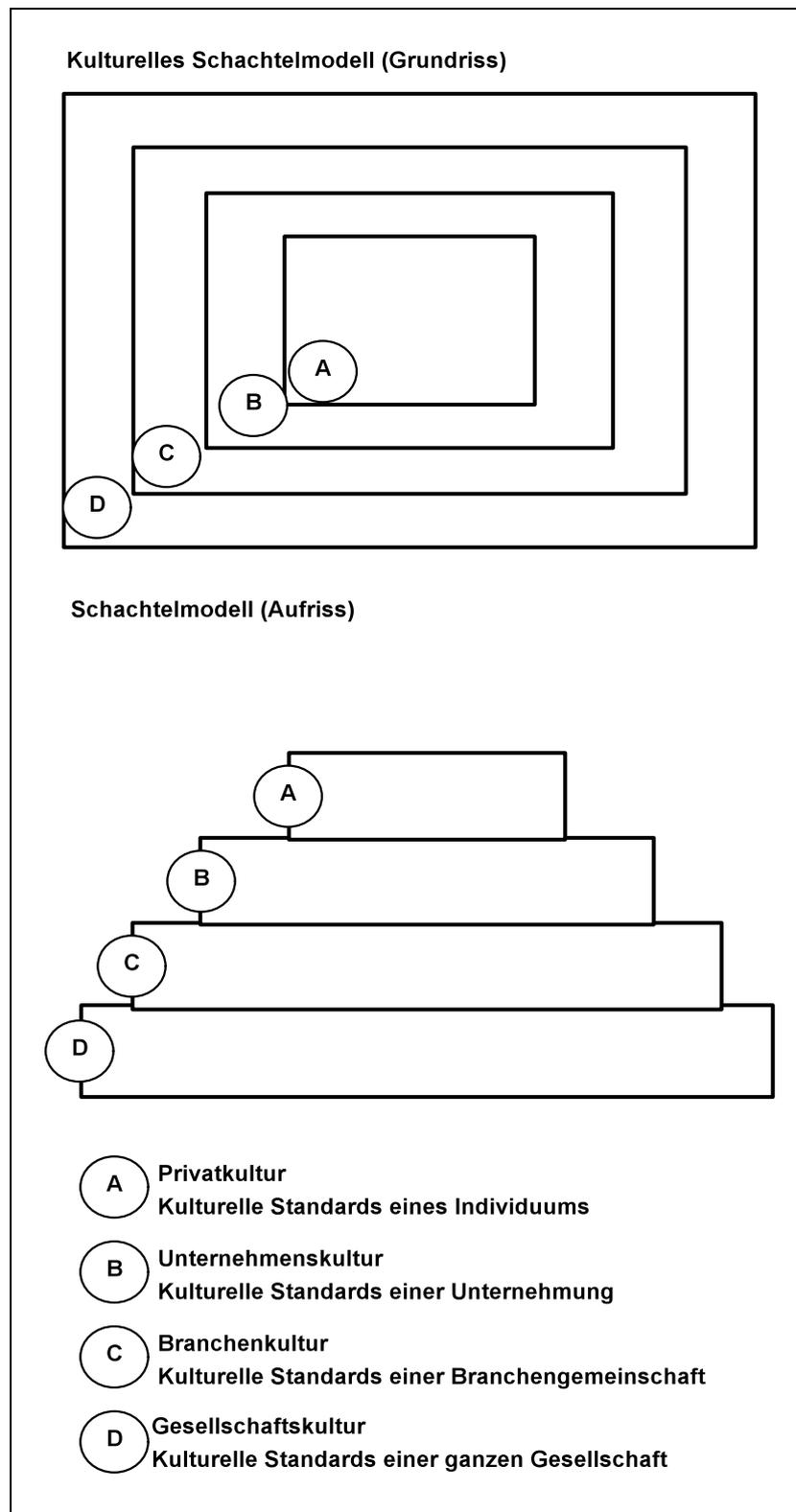


Abb. 10: Ebenen der Kulturbetrachtung
(Quelle: Bleicher, S.739)

Die verschiedenen **Kulturen stehen in einem Wechselverhältnis** und aus ihnen bilden sich letztlich jene **Verhaltensregeln**, die den Organisationsmitgliedern eine **gewisse Ordnung und Orientierung** für ihr Handeln geben und einen wichtigen **Beitrag für konsensfähige Entscheidungen** bilden. Die verhaltenssteuernden Effekte tragen unter anderem auch zur **Rationalisierung von Entscheidungsprozessen und der Umsetzung von Aufgaben** bei.

Besonders bei größeren und komplexen Betrieben teilt sich die Unternehmenskultur häufig in vielfältige **Subkulturen** auf, sei es aufgrund *formaler Differenzierungen* aus organisatorischen, räumlichen und zeitlichen Gründen, oder durch *informale Gruppenbildungen*.

Subkulturen werden oft erst bei Auseinandersetzungen und Konflikten wahrgenommen, d.h. wenn auseinander gehende Wertvorstellungen, Normen und Überzeugungen deutlich werden. Das **Verhältnis zwischen den Subkulturen und der Unternehmenskultur** kann *komplementär, indifferent* oder *substitutiv* sein (*Martin/Siehl*). Subkulturen befinden sich mit der Unternehmenskultur in einem Spannungsverhältnis von Differenziertheit und Harmonie bzw. kultureller Desintegration und „Einheitskultur“.

Desintegration kann zur Wurzel künftiger Unternehmenskrisen werden, aber auch einen fruchtbaren Lernprozess bewirken, der zu höherwertigen Problemlösungen führt. Welcher Weg beschritten wird, bestimmt vor allem die Stärke der Identifikation der Organisationsmitglieder mit ihrem Betrieb. Die Desintegration der Unternehmenskultur kann unter anderem aus ihrer grundsätzlichen Unangepasstheit an die Wert- und Normenstruktur der Umwelten rühren, vor allem dann, wenn Subkulturen gegenüber der Umwelt und ihren Anforderungen besonders sensibel und offen sind und quasi innerhalb der Unternehmenskultur Alternativ- oder Gegenkulturen entstehen.

Starke und grundlegende **Differenzen innerhalb einer Unternehmenskultur**, besonders bei vergleichsweise starken Subkulturen, sind potenziell gefährlich und werden in der Regel ein **Problemlösungsverhalten und Maßnahmen** erfordern. Solche können sein: *Sinnvermittelnde Maßnahmen* – Schaffung einer stark nach innen und außen wirkenden *Corporate Identity* – Überlagerung der dauerhaft gebundenen Organisation durch *interdisziplinäre Organisationsformen auf Zeit*, wie beispielsweise Projektgruppen – Nutzung *personalpolitischer Ansätze*, wie Job-Rotation, Personalentwicklung, Anreizsysteme u.Ä.

Betriebliche Harmonie um ihrer selbst willen kann kein unternehmens- bzw. organisationskulturelles Ziel sein. In einer dynamischen und instabilen Umwelt muss vielmehr der Wunsch nach in sich harmonisierenden Unternehmenskulturen prinzipiell in Frage gestellt werden. Schöpferische und konstruktive Auseinandersetzungen sind erforderlich. Mit der Ruhe eines Friedhofes ist Niemandem gedient.

Das **Verhältnis von Subkulturen untereinander** ist für Verhaltensprägungen deshalb von großer Bedeutung, da es in der Praxis überwiegend destruktiv ist und Innovationen sowie Entwicklungen scheitern lassen kann. Die Bewältigung der Schnittstellen zwischen den Subkulturen ist erfahrungsgemäß schwierig und verlangt Lösungen, vor allem dann, wenn Differenzierung als wesentlicher Bestandteil der gesamten Unternehmens- und Organisationskultur erkannt und begriffen werden.

Schein weist darauf hin, dass divergierende **Subkulturen der Mitarbeiter in der Linie, der Techniker, der Leitenden und insbesondere der Firmenchefs** in der Praxis sehr oft durch ernste und aufgeheizte Konflikte Entwicklungen und Reorganisationen außerordentlich erschweren bzw. optimale Lösungen verhindern. Arbeitnehmer werden oft zu Objekten degradiert und betreiben dann Obstruktion. Zwischen den Subkulturen sollte mehr Verständnis geschaffen werden. Dazu müsste jedoch allen erst die Existenz dieser Kulturen mit ihren spezifischen Eigenheiten bewusst werden, ehe der nötige kulturübergreifende Dialog in Gang kommt. Ein ernstes und grundsätzliches Kultur- und Verhaltensproblem ist vor allem die Tatsache, dass trotz unzähliger Forschungsergebnisse und praktischer Beispiele über zeitgemäße Formen der **Personal- und Führungsarbeit grundlegende Erkenntnisse in die Praxis vieler Betriebe keinen Eingang finden**. Zu dem Problem, warum Führungskräfte

effektive Formen der Führungsarbeit trotz aller Erfahrungen und Weiterbildungs Bemühungen nicht lernen und insbesondere nicht einsetzen, meint *Schein*, dass dem vor allem die unterschiedlichen betrieblichen Subkulturen und dort praktiziertes Verhalten entgegen stehen. Die heimlichen inneren Einstellungen, übernommene Werte, falsche und idealisierende Selbstbilder und das davon beeinflusste alltägliche Verhalten der jeweiligen Gruppen und Personen bewirken die nachteiligen Differenzierungen (*Schein*, S.61ff.). Aber auch Mängel der Führungsqualifikationen mit unterschiedlichsten Ursachen bei den Führungskräften begründen die „alte“ Problematik.

Notwendige unternehmenskulturelle **Harmonisierungsaufgaben**, mit denen das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation der Mitarbeiter gefördert werden soll, sind vor allem durch die **Spitzenkräfte** eines Betriebes zu verfolgen, nicht zuletzt durch deren Vorbild und Vorleben. Ferner können die formale Gestaltung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen dieser Aufgaben dienen. Die **Führungskräfte der mittleren Funktionsebene** sollten besonders für die Gestaltung der bestehenden Subkulturen die Verantwortung tragen und an konkreten Maßnahmen mitarbeiten. Gerade bei Dezentralisierungstendenzen mit teilautonomen Bereichen ist die Erfüllung solcher Aufgaben besonders wichtig, um eine ganzheitlich abgestimmte Unternehmenskultur zu sichern.

Die **Untersuchung** und besonders die **Gestaltung gewachsener Unternehmens- und Organisationskulturen** werden durch eine **Typologie** erleichtert, die mit beschreibbaren Merkmalen und einer **multidimensionalen Betrachtung** arbeitet. *Bleicher* hat eine solche Typologie erstellt, von der sich konkrete Maßnahmen ableiten lassen. Die typologischen Merkmale der Kulturen bilden folgende Begriffe: **Offenheit – Differenziertheit – kulturprägende Rolle der Führung – kulturprägende Rolle der Mitarbeiter**. Die Ausgestaltung der genannten Begriffe und ihr Gesamtzusammenhang zeigt die Abbildung 11.

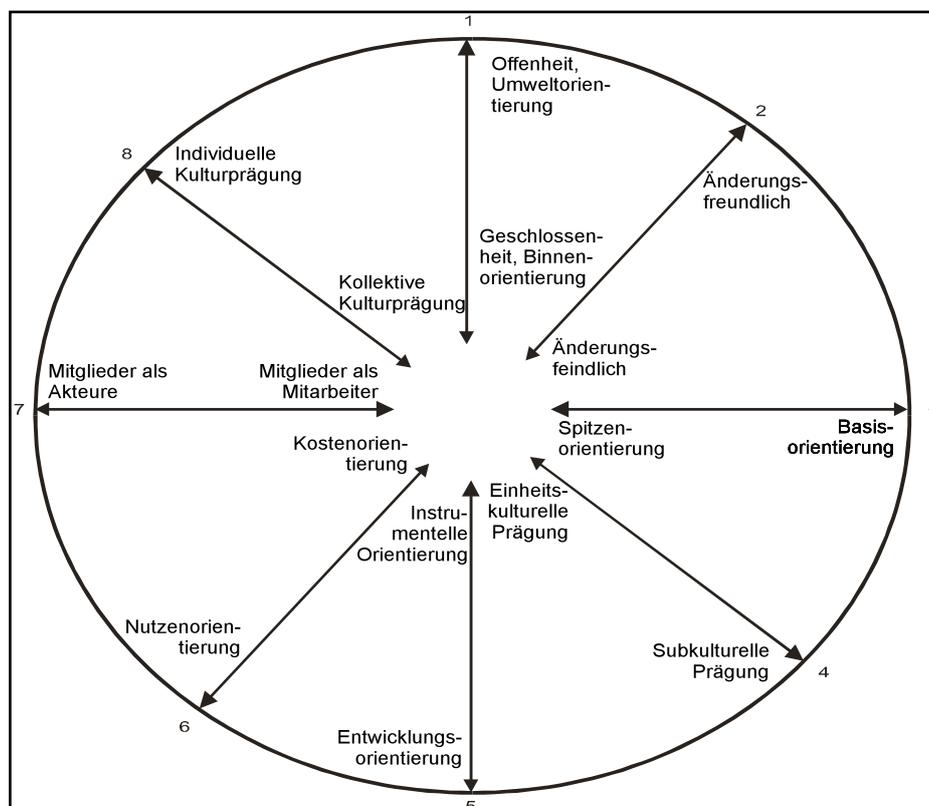


Abb. 11: Dimensionierung von Organisationskulturen
(Quelle: *Bleicher*, 1991a, S.748)

Die nach Polaritäten formulierten acht Merkmalgruppen der Abbildung 16 werden in den Abbildungen 12 bis 16 detailliert beschrieben und dadurch auch praktische Ansätze für vielfältige Gestaltungen der Unternehmens- und Organisationskulturen der Betriebe aufgezeigt.

<p>①</p> <p>GESCHLOSSENHEIT BINNENORIENTIERUNG</p> <p>←</p>	<p>OFFENHEIT AUSSENORIENTIERUNG</p> <p>→</p>
<p>Die vorwiegende Beschäftigung der Mitarbeiter ist auf interne Abstimmungsvorgänge gerichtet, bei denen der Kundenwunsch eher als Störfaktor begriffen wird.</p> <p>Umweltveränderungen werden eher spät erkannt und durchdringen nur mühsam das organisatorische Gefüge</p> <p>Die überwiegende Beschäftigung mit internen Abstimmungsproblemen führt zum Abbau der geistigen Auseinandersetzung mit Zukunftsfragestellungen und zu eher reaktiven Verhaltensweisen</p> <p>Es dominiert eine an Funktionen orientierte Strukturierung</p>	<p>Ausgehend vom Kunden werden retrograd Probleme in der Unternehmung definiert.</p> <p>Die Sensorik für das Erfassen von Umweltveränderungen ist in allen Bereichen und Stufen der Unternehmung hoch entwickelt</p> <p>Denkbare Auswirkungen von Umweltveränderungen werden präsitativ aufgegriffen und in strategische Überlegungen eingebracht</p> <p>Es dominiert eine an Produkten, Märkten und Kunden orientierte Strukturierung</p>
<p>←</p> <p>ÄNDERUNGS- FEINDLICH</p> <p>②</p>	<p>ÄNDERUNGS- FREUNDLICH</p> <p>→</p>
<p>Gleichgewichtsstreben, Vermeiden von Ungleichgewichten</p> <p>Suche nach regelgebundener Sicherheit</p> <p>Orientierung an Formalien</p> <p>Bewahrungsstreben</p> <p>Stabilisierende, eindimensional ressortierte Strukturierung</p>	<p>Initiieren und Nutzen von Ungleichgewichten</p> <p>Suche nach spontanen Herausforderungen</p> <p>Orientierung an Inhalten</p> <p>Unternehmerisches Denken und Handeln</p> <p>Dynamische, flexible Projekte</p>
<p>TRADITIONSBESTIMMTE; INSULARE ORGANISATIONSKULTUR</p>	<p>VERNETZTE; ZUKUNFTSORIENTIERTE ORGANISATIONSKULTUR</p>

Abb. 12: Offenheit und Änderungsfreundlichkeit von Organisationskulturen
(Quelle: Bleicher, 1991a, S.751)

<p>SPITZEN-ORIENTIERUNG</p> <p>Stab-Linienorganisation „top down“ dominiert</p> <p>Zentralabteilungen in den Hauptverwaltungen übernehmen wesentliche Koordinationsaufgaben zur Unterstützung einer breit gefächerten Spitze</p> <p>Autoritative Kooperation bei hierarchischer Kommunikationsstruktur (Dienstwegprinzip) überwiegt</p>	③	<p>BASIS-ORIENTIERUNG</p> <p>Operationsnahe Einheiten „bottom up“ stehen im Mittelpunkt der Verhaltensorientierung</p> <p>Eine schlanke Spitzenführung unterstützt von wenigen Stäben beschränkt sich auf die finanzielle und personelle Steuerung (obere Führungskräfte) und die Vorgabe von Grundsätzen der Unternehmungspolitik und tritt gegenüber den Mitarbeitern nicht im einzelnen in Erscheinung</p> <p>Die offene, laterale Kommunikation und Kooperation mit anderen Subkulturen dominiert</p>
<p>EINHEITSKULTURELLE PRÄGUNG</p> <p>Subkulturelle Unterschiede sind weitgehend eingeebnet, eine Gleichschaltung des Denkens hat sich eingestellt</p> <p>Gleichgerichtetes Verhalten vermindert notwendige Anstrengungen zur Koordination</p> <p>Ein gemeinsam akzeptiertes Wertemuster lenkt das Verhalten der Mitarbeiter aller Bereiche in die gleiche Richtung</p> <p>Ganzheitliche Ausrichtung auf die organisatorische Struktur als relevanter Bezugsrahmen</p>	④	<p>SUBKULTURELLE PRÄGUNG</p> <p>Spartendenken und Ressortegoismus. Zwischen den einzelnen Subkulturen bestehen Konflikte und Wettbewerb</p> <p>Grosse Anstrengungen zur Koordination von Subsystemen mit Blick auf eine generelle Entscheidungsfindung</p> <p>Ein differenziertes Wertemuster (Gruppen-Identifikation), welches eine grosse Unterschiedlichkeit des Verhaltens in einzelnen Bereichen und Ebenen prägt</p> <p>Subkulturen sind Träger der Organisationsstruktur</p>
<p>WERTINTEGRIERTE EINHEITSKULTUR</p>		<p>ORGANISATIONSKULTUR DIFFERENZIERTER WERTHALTUNGEN</p>

Abb. 13: Differenziertheit von Organisationskulturen
(Quelle: Bleicher, 1991a, S.752)

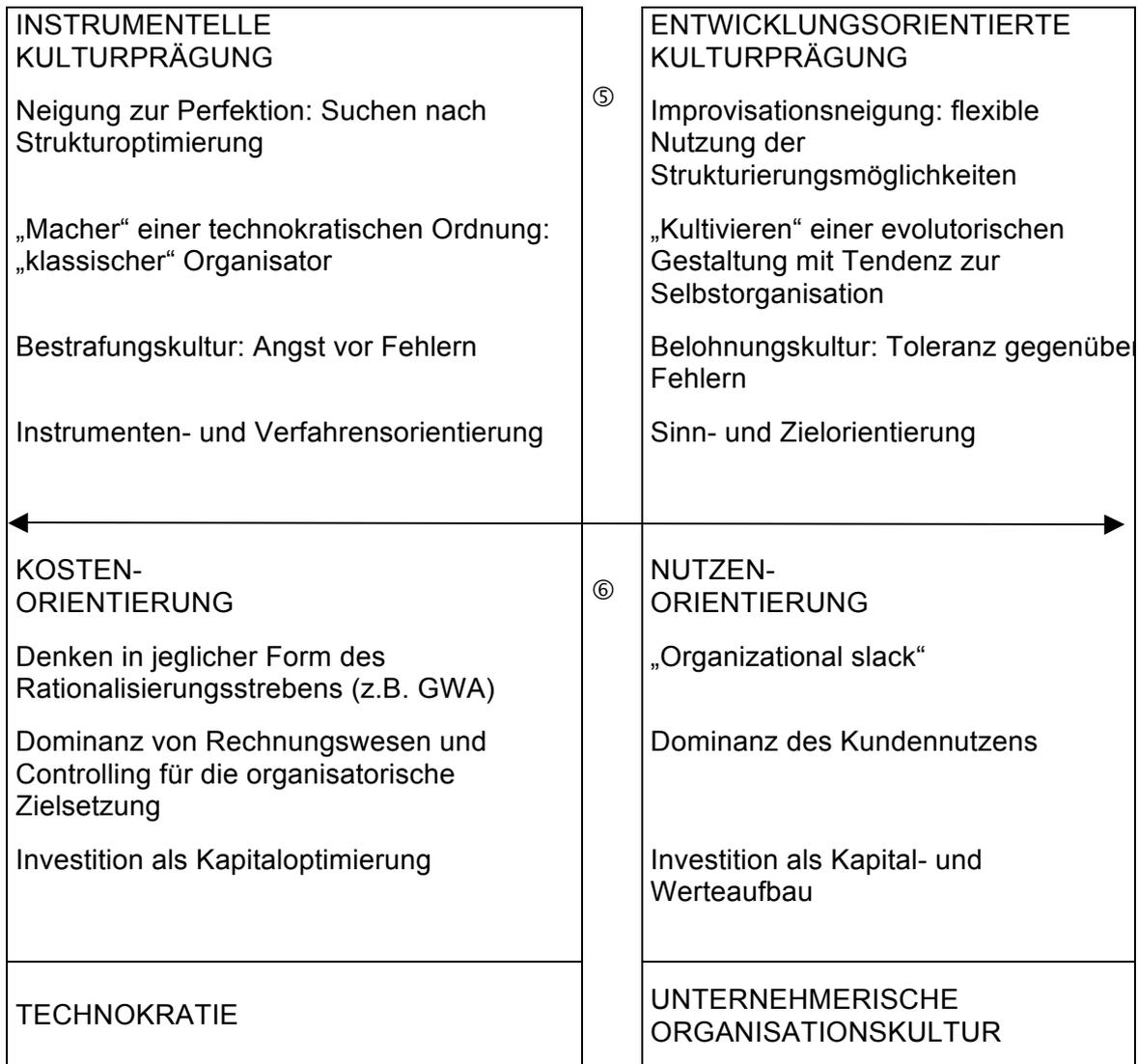


Abb. 14: Kulturprägende Rolle der Führung
(Quelle: Bleicher, 1991a, S.754)

<p>MITARBEITER ALS MITGLIEDER</p>	<p>MITARBEITER ALS AKTEURE</p>
<p>Der Bezug zur Unternehmung ist durch ein Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter hergestellt, wobei unterstellt wird, dass jeder im Rahmen seiner Möglichkeiten zur Erhaltung des Ganzen beiträgt</p> <p>Fremdverantwortung für die erwartete fremdbestimmte Aufgabenerfüllung</p> <p>Regelbeförderung bei erwiesener Firmentreue und Normalleistung</p>	<p>⑦</p> <p>Der Mitarbeiter ist der eigentliche Träger der Handlung</p> <p>Verantwortung erwächst aus der zweckgerechten eigenen Auseinandersetzung mit chancen- und risikoreichen Problemen, für die hohe Freiheitsgrade bestehen, auch jenseits der formalen Strukturvorgabe</p> <p>Die Gratifikation des Mitarbeiters einschließlich seines Aufstiegs ist leistungsabhängig</p>
<p>←</p> <p>KOLLEKTIVE KULTURPRÄGUNG</p> <p>Gruppenkompetenz und -verantwortung</p> <p>Hohe Konformitätsneigung durch kollektive Vorgaben und Zwänge</p> <p>Indirekte, mittelbare Erfolgszurechnung</p> <p>Verinnerlichter Wertekonsens durch Gruppenprozesse</p>	<p>→</p> <p>⑧</p> <p>SUBKULTURELLE PRÄGUNG</p> <p>Selbst zugeschriebene Kompetenz und Verantwortung</p> <p>An Zwecksetzung orientierte Selbstbestimmung des Einzelnen</p> <p>Erfolge und Misserfolge werden unmittelbar personalisiert (Heldentum)</p> <p>„self-motivated“</p>
<p>TEAMKULTUR</p>	<p>HEROEN-GEPRÄGTE LEISTUNGSKULTUR</p>

Abb. 15: Kulturgeprägte Rolle der Mitarbeiter
(Quelle: Bleicher, 1991a, S.755)

Betriebsindividuell können die Analyseergebnisse in einer Unternehmungs- oder Organisationskultur in die Graphik der Abbildung 16 übernommen werden, ebenso die Soll-Vorstellungen für zukünftige Gestaltungen. Sinngemäß kann im Detail auch mit den Abbildungen 17-20 verfahren werden. Die Abbildung 21 zeigt ein solches **Beispiel**, und zwar mit zwei Varianten, nämlich einer Misstrauens- und einer Vertrauenskultur:

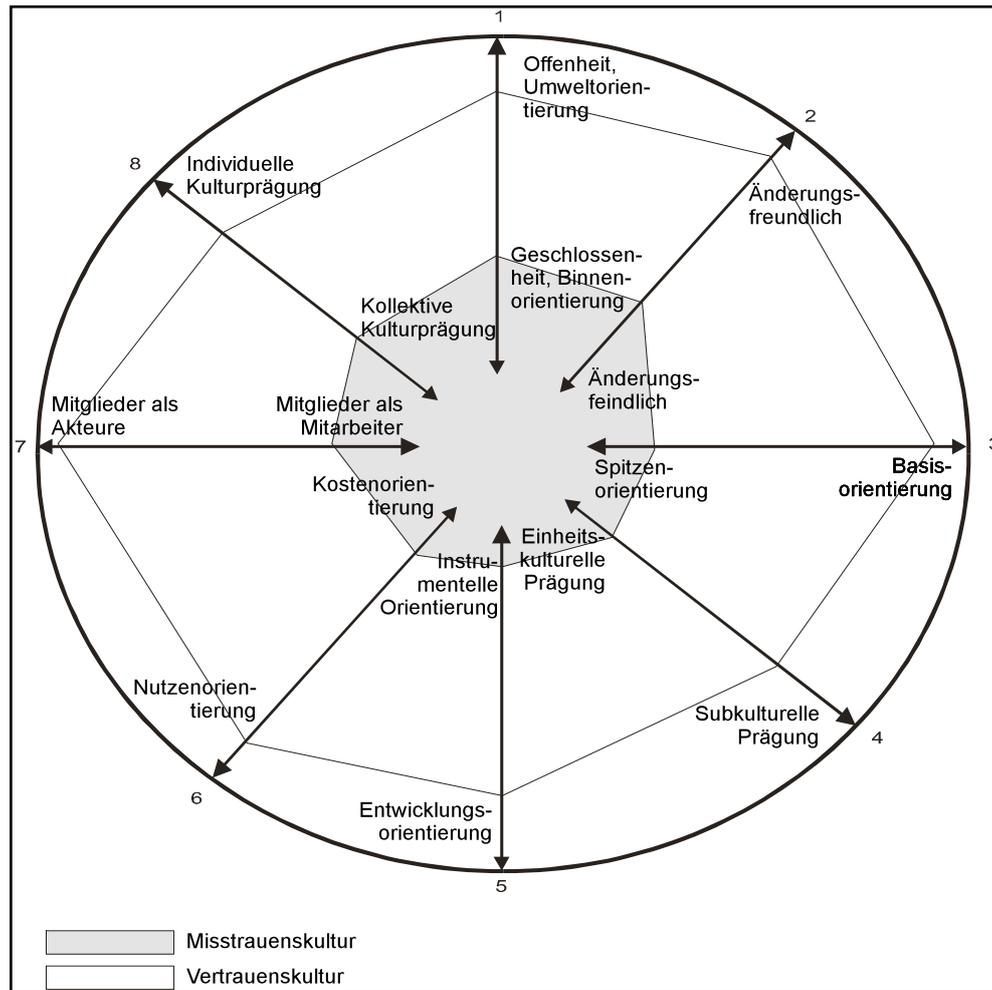


Abb. 16: Organisationskulturelles Profil (Beispiel)
(Quelle: Bleicher, 1991a, S.756)

Ein Blick auf die **Vielzahl der Ansätze** für die Entwicklung und Gestaltung von Unternehmens- und Organisationskulturen sowie die damit verbundenen Verhaltensprägungen der Organisationsmitglieder verdeutlicht unmittelbar die großen **unternehmenskulturellen Möglichkeiten** für eine **Effektuierung der Organisation**. Unternehmenskultur wie Organisation sind für den Betrieb herausragende **Wettbewerbsfaktoren**. Die Erfahrung zeigt, dass mit der Kulturstärke eines Betriebes auch die Intensität und Ausdehnung der Verhaltensprägung korreliert, und die Vor- und Nachteile dieser Wechselbeziehungen für betriebliche Entwicklungen von großer Bedeutung sind.

5. Individualisierende gegen egalisierende Organisationen

Bei der traditionellen Organisationslehre steht die Aufgabe im Mittelpunkt und über Aufgabenanalysen und -synthesen werden Handlungsempfehlungen erstellt, die unmittelbar der betrieblichen Praxis dienen sollen. Die **Scientific-Management-Lehre** (Taylor, 1911) konzentrierte sich auf die Frage, wie über eine zweckmäßige **Arbeitsaufteilung** eine **systematische Steigerung der Arbeitsleistung** erreicht werden kann (s.a. Freedmann, S.24ff.). Für die Zerlegung der Arbeitsprozesse und die Gestaltung der Arbeitsabläufe wurden verschiedene Grundsätze aufgestellt, die als organisatorische Regeln interpretiert werden können. Nach Taylor verfolgte Fayol (1916) ähnliche Absichten und konzentrierte sich dabei

vor allem auf **administrative Bereiche**. Zu dem Begriff Arbeitsteilung traten jene der **Autorität, Disziplin und der Einheitlichkeit der Auftragserteilung** hinzu. In den 30iger und 40iger Jahren des vorigen Jahrhunderts wurde die aufgabenzentrierte Orientierung der Organisationslehre dadurch ergänzt, dass die Organisation auch in Verbindung mit **Fragen der Unternehmensführung** gebracht wurde. Im deutschsprachigen Bereich fanden insbesondere **formale Fragen der Organisation** (Strukturalismus) das besondere Interesse der Organisationslehre, wie die Aufgaben und Stellenbildung, aus der sich die bis heute gültige, aber nicht unumstrittene Unterscheidung der Organisation in **Aufbau- und Ablauforganisation** ergab (*Nordsieck, 1934*). In der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg gab es erste Ansätze die traditionelle Organisationslehre durch stärkere Berücksichtigung personaler Faktoren weiterzuentwickeln, höhere organisatorische Freiheitsgrade vorzusehen und egalisierende Merkmale abzubauen, d.h. den Betrieb auch als **soziales System** zu sehen und entsprechend in der Organisation zu berücksichtigen. Themen wie „Menschenbilder in Organisationstheorien“ wurden aufgegriffen, ebenso Fragen des **Individual- und Gruppenverhaltens** in Betrieben. Etwa ab den 70iger Jahren wurde die **Verhaltenstheorie** in die Organisationslehre eingebunden. *Fischer* leistete für den deutschsprachigen Raum dabei Pionierarbeit, da er die klassische und thematisch sehr eingeschränkte Betriebswirtschaftslehre mit den Funktionen Personal- und Führungsarbeit verband und dadurch entscheidend erweiterte. Davon profitierte vor allem die Organisationslehre (*Fischer, S.80ff., 216ff.*). In dieser Zeit erfolgten ferner **entscheidungsorientierte und systemtheoretisch-kybernetische Ansätze** (*Grochla, Sp.1795ff.*).

Obwohl sich also die Organisationslehre bald nach dem zweiten Weltkrieg **personalen, betriebspsychologischen und -soziologischen Aspekten** geöffnet hat, blieben entsprechende Anwendungen in der betrieblichen Praxis eher die Ausnahme, d.h. gewonnene Erkenntnisse fanden nur eine bescheidene Umsetzung. Daran hat sich bis heute nichts Grundlegendes geändert, ganz im Gegenteil, teilweise gab es **Rückentwicklungen in der humanen Orientierung der betrieblichen Organisationspraxis**. Daran änderte auch leider der vordergründige Schein einer durchaus zeitgemäßen Management- und Führungsliteratur nichts, ebenso wenig wie die Unzahl entsprechender betriebsinterner und -externer Weiterbildungsaktivitäten. Zwischen Wunsch und Wirklichkeit klafft eine enorme Lücke und die sehr beachtenswerten positiven Ausnahmen von dieser Entwicklung sind für die konkreten Organisations-, Führungs- und Personalverhältnisse in den Betrieben leider nicht repräsentativ. Das ist durchaus **paradox**, da die Rahmenbedingungen für komplexer und anspruchsvoller gewordene Leistungsvollzüge und die Erwartungen qualifizierter Mitarbeiter an die Betriebe schon längst eine andere Praxis erfordern würden und den Betrieben auch beträchtliche Wettbewerbsvorteile brächten.

Sprenger kritisiert in diesem Kontext die in vielen Betrieben herrschende Situation scharf und spricht von **egalisierenden Unternehmen**, die der Entwicklung und Umsetzung der Leistungsmöglichkeiten und -erwartungen ihrer Mitarbeiter geradezu im Wege stehen statt sie zu fördern. Notwendige Freiheitsräume werden beschnitten, in unzähligen Varianten wird die Veränderung beschworen und der Status Quo verbissen verteidigt, also ganz im Stil und nach den Regeln der kurz skizzierten traditionellen Organisationslehre agiert. Vor allem in vielen größeren Betrieben reduziert sich die Organisation immer stärker auf instrumentelle Aufgaben. Es wird geregelt was nur regelbar ist und damit die individuellen Handlungsräume der Mitarbeiter eingeschränkt. Nicht wenige Betriebe, die ursprünglich ihre Organisation offener und vielschichtiger gesehen und verfolgt haben, tendieren zu immer stärker formal und instrumentell geprägten Praktiken. Viele Postulate einer zeitgemäßen Unternehmens- und Organisationskultur sind in der Praxis beiseite geschoben worden, auch wenn sie ihren Platz in der PR-Arbeit und bei Reden jeder Art behalten haben. An modischem Aufputz durch allerlei Managementmoden bestand in der jüngeren Vergangenheit kein Mangel, aber auch nicht an gravierenden Mängeln der betrieblichen Organisationsrealität. Die Individualität wird durch Normierung ersetzt. Offenheit und ganzheitliches Denken fällt der Organisationsbürokratie zum Opfer. Nicht die fehlende Einsicht in zeitgemäße Wege der Organisation, der Personal- und Führungsarbeit, sondern vor allem die Angst der unter

Erfolgsdruck stehenden Manager gebiert egalisierende Organisationen und Betriebe. Es ginge auch anders, wie beeindruckende Beispiele von sehr erfolgreichen Betrieben unterschiedlichster Größe zeigen.

Als langjähriger und aufmerksamer Beobachter der Management- und Organisationsentwicklung gewann man in den Jahren etwa ab 1995 immer stärker den Eindruck, dass bei vielen Verantwortlichen in Organisationen das **Verhalten immer stärker durch Angst geprägt** wurde und zu ernsthaften unternehmerischen Paralysen geführt hat. Wie eine Seuche verbreitete sich in vielen der Organisationen, ausgehend vom Topmanagement, die Angst über nahezu alle Funktionsebenen und -bereiche. Risikominimierung wurde zum Credo. Die Entwicklungen verliefen parallel zu den schon kritisch bewerteten Lean-, Reorganisations-, Fusions- und Sanierungswellen, die in der gesamten westlichen Welt Organisationen überrollt und großteils per saldo geschädigt haben. Solange diese Prozesse in nennenswertem Umfang andauern, wird man vermutlich kaum in den Organisationen das lähmende Problem der Angst lösen. Viele Manager meinen längst für ihre Position vier Hände zu brauchen, einmal zwei zum Festhalten von Tisch und Stuhl, zum anderen zwei für ihre Arbeit. Sie haben aber nur zwei Hände, und wem die existenzielle Angst im Nacken sitzt, der wird im Zweifelsfall Tisch und Stuhl retten wollen, sich auf der vermeintlich sicher scheinenden Ochsentour bewegen, stur an Regeln halten, versuchen durch nichts außer Subordination aufzufallen und sich vermutlich regel- und vorschriftgemäß einigermaßen über die Runden zu schwindeln. Effektivität und Humanität bleiben auf der Strecke, ein wahrer Teufelskreis zum Schlimmeren dreht sich, Krisenmanagement und Neuorientierungen werden unausweichlich. Die neuen Dimensionen der Angst und deren folgenschwere Auswirkungen überlagern zusätzlich die gravierenden Schwächen der egalisierenden Unternehmen bzw. verstärken die auch dort überdurchschnittlich vorhandenen Angstsyndrome und ihre Folgen.

Der Zusammenbruch großer Unternehmen, spektakuläre Krisenentwicklungen der Großbanken, enorme Arbeitslosenzahlen, eine stagnierende Wirtschaft und ausgeprägter Pessimismus lasten schwer auf der Wirtschaft und den Menschen in Deutschland im Jahre 2003. Die Entwicklung hat viele Gründe; schwere Fehler und Rückschritte in der Personal-, Führungs- und Organisationspraxis und eine vielfach verkommene Unternehmenskultur sind für die schwerste Wirtschaftskrise nach dem zweiten Weltkrieg maßgeblich mitverantwortlich.

Sprenger stellt der Misere die **Idee des individualisierenden Unternehmens** gegenüber, die unter dem Motto steht: **Menschen führen zum Erfolg!** (*Sprenger*, S.179ff.). Dabei geht er sehr pragmatisch vor und fragt, welche Macht es ist, mit der sich ein Betrieb beispielsweise am Markt legitimieren kann und Führungskräfte wie Mitarbeiter zu besten Leistungen gebracht werden, Kreativität und Innovationen sich entfalten lassen, kurzum ein Unternehmen und die in ihm arbeitenden Menschen erfolgreich werden. Macht setzt Beziehungen zwischen Menschen voraus, die über Freiheit für Handlungsmöglichkeiten verfügen. **Bei betrieblichen Entwicklungen sollte die Macht in den Dienst der Ideen treten, die Entwicklungen vorantreiben.** Die Führungskraft wird sich also fragen müssen: Was muss ich meinem Mitarbeiter geben, dass er seine Möglichkeiten nutzt, um Neues und Besseres für den Betrieb zu entwickeln, also Produkte, Absatzwege oder sonstige Leistungen, die den Betrieb wettbewerbsfähiger machen oder ihm sogar Alleinstellungsmerkmale verschaffen? Kreativität und Ideen können nicht erzwungen, jedoch gefördert werden durch einen großen Freiraum für Individuen und geeignete Rahmenbedingungen.

Den **Unternehmenswert** eines Betriebes **bestimmen mehr denn je qualifizierte und leistungsbereite Mitarbeiter.** Der erfolgreiche Kampf um das Halten und Gewinnen von Talenten auf dem betrieblichen bzw. externen Arbeitsmarkt ist für viele Betriebe wichtiger und schwieriger geworden als manche harte Auseinandersetzung auf den Absatzmärkten. Allein betrieblicher Egoismus und personalwirtschaftliches Kalkül verlangen daher das individualisierende Unternehmen mit seiner Attraktivität für Mitarbeiter, das die besten Kräfte eines Betriebes mobilisieren und in Erfolge ummünzen kann.

Der entscheidende Machtkampf um solche betrieblichen Rahmenbedingungen, die auch ein Stück gelebter Unternehmens- und Organisationskultur sind, kann nicht mit der Brechstange traditioneller Machtausübung und Autorität gewonnen werden, sondern durch die Schaffung von Freiraum für Mitarbeiter, den diese sowohl erwarten als auch für ihre erfolgreiche Tätigkeit brauchen.

Dem hat auch die Organisation zu entsprechen. Gelingt das, so werden die Mitarbeiter ihrem Betrieb die Treue halten. Die Praktiken der egalisierenden Unternehmen werden bei solchen Auseinandersetzungen zunehmend untauglicher. *Sprenger* schreibt: „Heute wird wahr, worüber lange nur gelästert wurde: Der Mensch steht tatsächlich im Mittelpunkt“ und „Die Macht der Idee erneuert die Idee der Macht“ (*Sprenger*, S.182ff.). Das gilt gerade auch in der Krise – wann denn sonst!

6. Verknüpfung von Strategien, Strukturen und Kulturen

Aus der Notwendigkeit der Integration der Organisation in ein Gesamtkonzept des Managements, aber auch unter dem Postulat der Ganzheitlichkeit für solche betriebliche Aufgabenstellungen, folgt das **Erfordernis der Verknüpfung von Strategien, Strukturen und Kulturen**. Will ein Betrieb strategische Erfolgspotentiale erreichen und realisieren, sind Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die das menschliche Verhalten in eine strategisch gewollte Richtung lenken. Das ist vor allem auch die Aufgabe der Organisationsgestaltung, deren inhaltlicher Kern darin besteht, die Entscheidung und grundlegende Ausformung für das geeignete Organisationsmodell des Betriebes zu erreichen. Zusätzlich ist die Verbindung zwischen der organisatorischen Struktur mit dem Managementsystem zu bewerkstelligen, um betriebliche Leistungsvollzüge realisieren zu können.

Strategien, Strukturen und Managementsysteme sind kulturabhängig und kulturbestimmend. Die Entwicklung der Organisation und der Managementsysteme in der Vergangenheit, wie immer sie mit ihren Stärken und Schwächen, Stagnationen und reaktionären Tendenzen auch stattgefunden haben mag, zeigt stets eindrücklich deren **Prägung durch tiefgreifende Änderungen des Menschenbildes und der Vorstellungen über Betriebe und Gesellschaft**. Bei der betrieblichen Gestaltung von Organisationen und Managementsystemen zeigt sich folglich auch, wie entscheidend die Antwort auf die Frage ist, wie Führungskräfte ihre Umwelt im engeren und im weiteren Sinne sehen und verstehen, vor allem auch hinsichtlich der menschlichen Verhältnisse und Beziehungen.

Bleicher schreibt hierzu: „Mit der Intensität geplanter strategischer Veränderungen, der Qualität der Führungskräfte, der Höhe des Anspruchs, den die Organisation an das Führungsverhalten stellt, wächst die Herausforderung, Managementsysteme ‘aus einem Guß’ ganzheitlich zu entwickeln, die ein unternehmensbezogenes, zukunftsorientiertes Führungsverhalten im Spannungsfeld von Integration und Innovation erzeugen“ (*Bleicher*, 1991a, S.779).

So wie **Strategien die Strukturen und Managementsysteme beeinflussen, prägen Strukturen das Verhalten von Vorgesetzten, Führungskräften und Mitarbeitern**. Wird ein Betrieb als soziales System verstanden, das durch Wertvorstellungen, Normen, Überzeugungen und bestimmte Verhaltensweisen gekennzeichnet ist, wird das Auswirkungen auf die Gestaltung der Organisation haben müssen, d.h. unternehmenskulturelle Aspekte mit ihrer Relevanz für Verhaltensnormen prägen die organisatorischen Strukturen. Wertvorstellungen der Menschen im Betrieb stehen in Wechselbeziehungen zu wert- und normrelevanten Strategien und umgekehrt, d.h. beides kann gegenseitig positiv verstärkt, aber auch konterkariert werden.

Bei nicht zu großen und überschaubaren Betrieben, die beispielsweise über in etwa homogene Produktgruppen oder Absatzmärkte verfügen, **sind Organisationsgestaltungen mit einer allgemeinverbindlichen Unternehmens- und Organisationskultur leichter zu**

erreichen als bei vergleichsweise großen und komplexen Betrieben. Besonders besteht sehr oft die Möglichkeit einer **Gesamtführung** durch eine oder sehr wenige Personen, die durch ihre Werthaltungen und ihr laufendes Verhalten und Entscheiden die Organisationsstruktur ebenso wie die Führungskräfte und Mitarbeiter beeinflussen und prägen. Kontraproduktive **Ressortegoismen** sind allerdings auch für durchaus gut überblickbare Betriebe ein häufiges Problem und widersprechen angestrebten kulturellen Vorstellungen über die Organisation und das Managementsystem. Verbesserungen können u.a. auch durch ein verstärktes **laterales und ganzheitliches Denken** der Beteiligten erreicht werden, das besonders durch die Leitung des Betriebes zu initiieren wäre.

Bei **divisionalen Betrieben und Organisationen** wird die **Verknüpfung von Strategien, Strukturen und Kulturen durch teilautonome Sub-Betriebe schwieriger** sein. Divisionale Betriebe sind ferner in ihrer Gesamtheit fast immer vergleichsweise groß und komplex, was die Integration der Verknüpfungen, Strategien, Strukturen und Kulturen zusätzlich erschwert.

Die **Divisionalisierungswelle der vergangenen Jahre** hatte häufig unter anderem darin ihren Grund, dass Unternehmen immer größer und komplexer wurden, Entscheidungsprozesse schwerfälliger und Verantwortungsbereiche unklarer. Durch die Divisionalisierung erreichte man kleinere und überschaubare Betriebe, die in der Regel für spezifische produkt- und/oder marktorientierte Geschäftsfelder gebildet wurden. Damit entstanden aber auch **divisionale Organisationskulturen**, die einmal den Mitarbeitern eine bessere Identifikation mit ihrer Division ermöglichten, zum anderen aber auch dazu führten, dass es zwischen den Divisionen zu konfliktreichen Rivalitäten kam und sich die Aufgabe stellte, zwischen der Organisationskultur des Gesamtbetriebes und den divisionalen Subkulturen durch integrative Bemühungen möglichst ein Gleichgewicht zu erreichen. Sinngemäß analoge Konflikte und Spannungen treten nahe liegender Weise auch zwischen dem Gesamtbetrieb und den Divisionen hinsichtlich der differenzierten Strategien und Strukturen des Gesamtbetriebes bzw. den Divisionen auf. Jede Dezentralisierung schafft zwangsläufig erhöhten Integrationsbedarf.

Ähnliche organisatorische und kulturelle Fragen werfen Betriebe auf, die nach dem **Regionalmodell** strukturiert sind, d.h. ein Gesamtbetrieb hat Teilbetriebe mit unterschiedlichen Standorten. Auch hier entstehen betriebliche Subkulturen mit einem gesamtbetrieblich indizierten Integrationsbedarf.

Bei **internationalen Betrieben**, deren Aktivitäten in verschiedenen Ländern erfolgen, sind nationale Kulturen zu berücksichtigen. Die Gefahr ist sehr groß, dass der kulturelle Hintergrund des Stammhauses mit seiner nationalen Prägung die Subkulturen der Betriebe in anderen Ländern dominiert und daraus schwierigste und oft unlösbare Probleme resultieren können.

Schließlich finden wir in der Praxis **mehrdimensionale Organisationsmodelle**, die eine laterale Zusammenarbeit anstreben. Dazu zählt vor allem die **Matrix-Organisation** und **Formen der Produktorganisation**. Solche Strukturen sind erfahrungsgemäß labil. Dominieren beispielsweise Macht und Status in der Hierarchie der Linieninstanzen, dürfte die laterale Zusammenarbeit in der Matrixstruktur, d.h. mit den Matrixinstanzen wenig erfolgreich sein. Bei ausgeprägten Präferenzen für Teamarbeit in beiden Strukturbereichen muss das nicht der Fall sein. Gerade die Matrix-Organisation zeigt exemplarisch die Bedeutung organisationskultureller Bestimmungsfaktoren für die Effektivität von Strukturen bzw. Organisationen.

Die jeweilige **Bewertung des Stellenwertes und der Funktionen der Organisationsstruktur des Betriebes** ist nicht zuletzt **durch dessen Unternehmenskultur** und die dabei verfolgten Ideen, Werte und Normen **bestimmt**. Organisatorischen Gestaltungen können beispielsweise eine Art Lückenbüßerfunktion für menschliche Unzulänglichkeiten haben, die durch rigide Steuerungen, Hierarchien und bürokratische Elemente, durch Standardisierungen und detaillierte Regelungen von Arbeitsabläufen auszugleichen sind. Diese Sicht der Dinge führt ziemlich sicher zur so genannten

Misstrauensorganisation. Sind Organisationen durch Kulturelemente wie Ehrlichkeit, Offenheit, Toleranz, Partnerschaft, Würde und Sicherheit geprägt, wird man zu einer **Vertrauensorganisation** gelangen, bei der beispielsweise das Prinzip der Selbstorganisation wesentlich ist und man durch die Organisation die Freisetzung persönlicher Kreativität und Innovationen erreichen will (*Bleicher, 1991a, S.779ff.*). Solche Organisationen werden als lernfähige Systeme verstanden und geführt (*Senge, 1999, S.333ff.*).

So wie Strukturen und Kulturen von Strategien bestimmt werden, beeinflussen auch umgekehrt Strukturen und Kulturen die Strategie. Obwohl die betriebliche Praxis und Erfahrung den Zusammenhang zeigt, wird er in der Organisationslehre oft ignoriert. Man folgt einem einfachen und vor allem an der Entscheidungslogik orientierten Modell, nach dem die Strategie, die Planung, Organisation, Ausführung, Kontrolle und irgendwie vielleicht auch die Kultur bestimmt wurde. Interaktionen werden schlicht und einfach ignoriert, obwohl deren Bedeutung für Organisationsgestaltungen und die Handhabung und Bewältigung komplexer organisatorischer Problemstellungen kaum überschätzt werden kann. Dem falschen linearen Denken gibt man einen schönen Namen, z.B. Management-Kreis – und das war es. *Chandlers* Formulierung „Structure follows Strategy“ wird wirklichkeitsfremd simplifiziert.

Vorhandene Managementsysteme mit ihren Strukturen und den damit verbundenen Organisationskulturen bestimmen die Wahl, Änderungen und Implementierungen von Strategien; umgekehrt ebenso. Die Abbildung 17 stellt den Zusammenhang und das **Wechselspiel zwischen Strategien, Strukturen und Kulturen** dar.

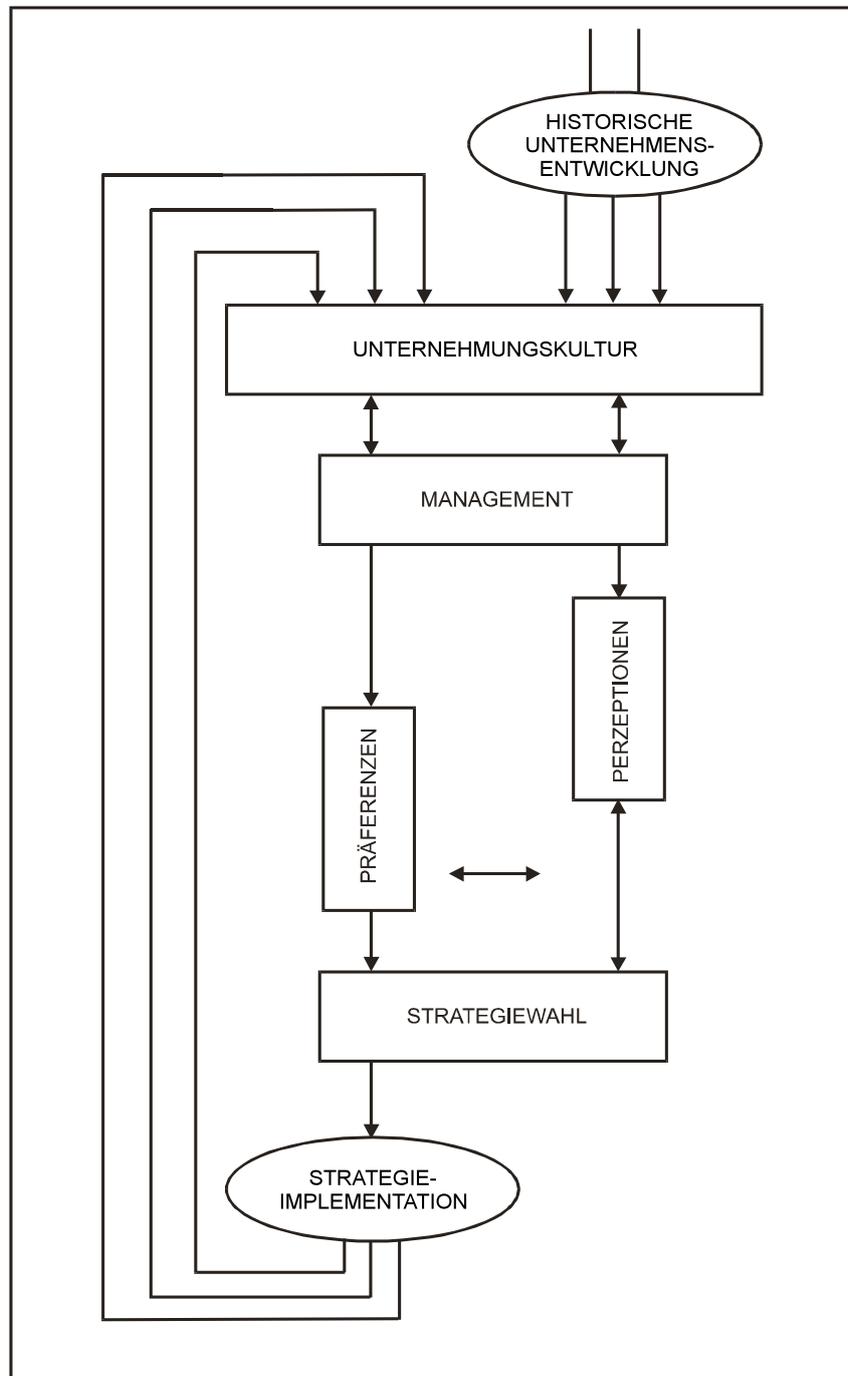


Abb. 17: Beziehungszusammenhang von Strategien und Kulturen
(Quelle: Bleicher, 1991a, S.783)

Wahrnehmungen und Präferenzen bei den für die Wahl von Strategien maßgeblichen Personen gehen in solche **Abstimmungs- und Auswahlprozesse** ein und bestimmen letztlich die kulturellen Inhalte von Strategien. Wie alle Entscheidungen sind auch Strategieentscheidungen regelmäßig von Unsicherheit geprägt, die durch Wahlfreiheiten der Entscheider zwischen Entscheidungsalternativen vordergründig bedingt sind, jedoch ihre eigentliche Ursache in einer nicht rational lösbaren Irrationalität komplexer Aufgabenstellungen haben. Mit steigender Unsicherheit wachsen zwangsläufig die Wahlfreiheiten und bewirken zunehmende Möglichkeiten, Wahrnehmungen und Präferenzen der formellen und informellen Entscheidungsträger in Entscheidungen einfließen zu lassen

und dadurch Strategien organisatorisch, kulturell und verhaltenssteuernd zu beeinflussen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass die letztendlich zu Wahlfreiheiten führende **Irrationalität der Entscheidungsfindungen** eine „**sinnvolle**“ **Orientierung** durch Werte und Normen erfährt, d.h. chaotische Irrationalität durch geordnete Irrationalität vermieden wird. Dadurch wird aber auch die große Bedeutung der Unternehmens- und Organisationskultur für die Entscheidungsqualität sichtbar. Durch die zunehmende Raschheit und wachsende Komplexität bei Leistungsvollzügen nehmen zwangsläufig auch die irrationalen Entscheidungssituationen zu und damit die Bedeutung von Orientierungshilfen. Die Werte und Normen der Unternehmenskultur, beispielsweise konkretisiert durch problemspezifische **Bereichsethiken**, können und sollen solche Orientierungsaufgaben erfüllen. Auch aus diesen Gründen ergibt sich die **zunehmende Bedeutung der Unternehmenskultur**.

Die **Strategiewahl und -einführung** erfolgt im Betrieb in der Regel unter einer **Fokussierung auf bestimmte Fragestellungen und erstrebte Antworten**, beispielsweise wenn unternehmenspolitisch für die Bestimmung des betrieblichen Leistungsspektrums dem Motto gefolgt werden soll: „Konzentration auf betriebliche Kernkompetenzen“. Die Fokussierung kann tendenziell eine **Begrenzung der Wahrnehmung** bewirken, die wiederum eine **reduzierte Erfassung der Gesamtkomplexität einer Entscheidung** auslöst. Der Vorgang kann einerseits eine vorteilhafte und bessere Beherrschbarkeit sehr schwieriger Entscheidungen bringen, nämlich durch die Komplexitätsreduktion, andererseits kann es zu einem für die Qualität der Entscheidungen nachteiligen **Diktum von Annahmen und Realitätsausblendungen** kommen.

Die **Beeinflussung von Strategien durch persönliche und kulturgeprägte Präferenzen** des Managements bzw. der für Strategieauswahl und -einführung Verantwortlichen ist evident und normal, da natürlich dieser Personenkreis selbst kulturgeprägt ist. Offene Fragen können **Präferenzinhalte** aufwerfen. Beispielsweise gibt es **Potentialpräferenzen** mit der „Neigung, Potentiale, die in der Vergangenheit aufgebaut wurden, rational zu nutzen und auszubeuten. Dem stehen Präferenzen gegenüber, die auf den Aufbau und die Entwicklung von Zukunftspotentialen gerichtet sind“ (*Bleicher, 1991a, S.785*). Die Präferenz „Milking the cash-and profit-cows“ wird durchaus für einen Manager gelten können, dessen Einkommen in weitem Maße durch den Betriebsgewinn gebildet wird und dessen Position unsicher ist. Seine Investitionsneigungen zu Lasten kurz- und eventuell mittelfristiger betrieblicher Gewinne werden sich vermutlich in engen Grenzen halten.

Präferenzen können **vergangenheitsbestimmt** wie **zukunftsorientiert und innovativ** sein, beispielsweise bedingt durch das **Alter des Betriebes**. Oft werden Präferenzen durch ein sehr ausgeprägtes **Sicherheitsdenken** bestimmt und können beispielsweise zu Strategien führen, bei denen Instrumente zum Definieren, Analysieren und Sichern hohen Stellenwert besitzen und zu starken Controlling-Abteilungen führen.

Die **Analyse von Präferenzen, Kulturen und Strukturen von Betrieben** ergibt oft wichtige **Hinweise auf deren zukünftige Strategien**, was beispielsweise gerade bei der Bewertung von Wettbewerbsbetrieben sehr aufschlussreich sein kann (*Bleicher, 1991a, S.787*).

Je deutlicher von **Wahrnehmungen und Präferenzen** geprägte **Unternehmens- und Organisationskulturen** und davon bestimmte Strukturen mit den Strategien **harmonisieren**, umso eher werden die Entscheidungen der Strategieauswahl und deren betriebliche Umsetzung akzeptiert werden. Herrscht jedoch umgekehrt **Disharmonie**, ist mit Widerständen und Konflikten zu rechnen, die sogar eine Strategie und ihre Einführung scheitern lassen können. Da mit Strategien natürlich betriebliche Zwecke erreicht werden sollen, ist eine Harmonisierung zu verfolgen. Vor allem wird es empfehlenswert sein, vor Strategieentscheidungen gründlich die **Risiken für Akzeptanzlücken zu erfassen**. Strategische Planungsprozesse verlaufen oft zu einseitig, rationale Überlegungen werden zu wenig durch die emotionalen Dimensionen des Betriebsgeschehens ergänzt und dadurch die betriebliche **Strategienintegration** unnötig erschwert (*Bleicher, 1991a, S.87f.*).

Die **Gestaltung und Entwicklung von Betrieben** erweist sich in der Praxis als **immens schwierig**, da Betriebe soziale Systeme sind, die von unterschiedlichsten Menschen mit hoher Verhaltensvarietät gebildet werden. Allein dadurch sind solche Aufgabenstellungen hoch komplex, was sich auch bei der **Verknüpfung von Strategien, Strukturen und Kulturen** deutlich zeigt. **Traditionelle Lenkungs- und Führungsinstrumente sind tendenziell überfordert, weshalb Ansätze der Selbstorganisation an Bedeutung gewinnen.** Hierfür muss jedoch zunächst das Können und Wollen der Führungskräfte und Mitarbeiter entwickelt werden. Das sollte schrittweise und synchron mit der Entwicklung von Formen der Selbstorganisation und den damit verbundenen Qualifikationsanforderungen erfolgen. Es ist kein Zufall, dass sich die herkömmliche **Organisationsentwicklung** immer stärker in die Richtung „**Lernende Organisation**“ entwickelt, da die **Qualifikationsfrage**, in weitem Maße verstanden, zunehmend zum **Nadelöhr** der nachhaltigen Sicherung und Entwicklung der Betriebe wird.

Organisationales Lernen wird heute wie folgt verstanden: „Unter Organisationalem Lernen ist der Prozess der Zunahme und Veränderung der Wert- und Wissensbasis auf organisationaler Ebene, der im Wechselspiel zwischen Individuen und Organisation abläuft und der in Interaktionen mit der internen und/oder externen Umwelt stattfindet, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb einer Organisation zu verstehen“ (Steinberger, S.41). Im Kern zielt das Lernen unter anderem darauf ab, die Selbstentwicklung von Betrieben dadurch zu fördern, dass diese Qualifikation bei den Vorgesetzten, Führungskräften und Mitarbeitern geschaffen wird. Dafür in den Betrieben die Voraussetzungen zu schaffen bedarf es auch einer entsprechenden **Unternehmens- und Organisationskultur**.

Eine **Realisierung des Prinzips der Selbstorganisation** als Mittel zur Bewältigung komplexer und anspruchsvolleren betrieblichen Aufgaben erfordert eine **Neuorientierung der Führungsaufgaben auf den verschiedenen betrieblichen Funktionsebenen**, wie sie die Abbildung 16 zeigt.

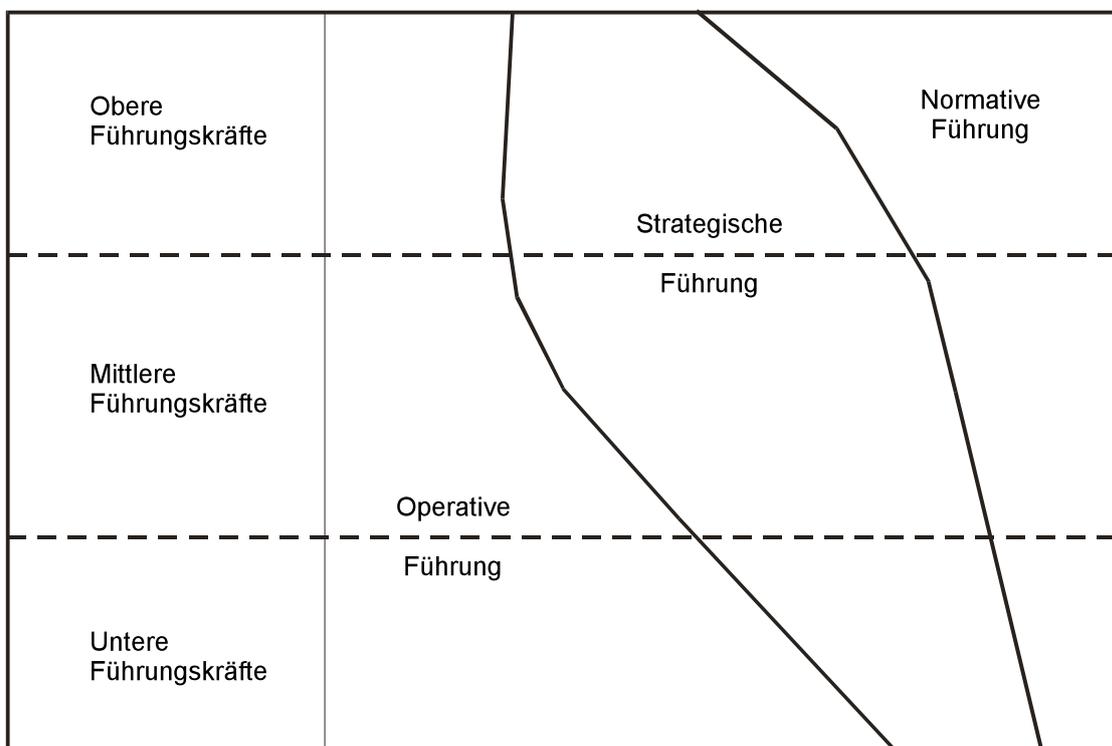


Abb. 18: Verteilung operativer, strategischer und normativer Führungsaufgaben (Quelle: Ulrich/Probst, S.272)

23:

Die Aufgaben der **normativen Führung** sind vornehmlich solche wie sie bei der Behandlung der Thematik Strategien, Strukturen und Kulturen aufgezeigt wurden. Dabei wurde vom **Paradigma des Betriebes als offenem System** ausgegangen, das sich in umfassendere Systeme einzuordnen und einzupassen hat (siehe Abbildung 15). Die Anwendung und Verwirklichung von Werten und Normen in Verbindung mit Strategien und Grundsatzentscheidungen für den betrieblichen Bereich sind der Gegenstand der normativen Führung, der vornehmlich zu den Aufgaben der oberen Führungskräfte zählt, aber auch seinen Platz auf der mittleren und unteren Führungs- und Funktionsebene hat. Bei einem vielfältigem Wertpluralismus stellt sich die Frage, wie man auf den verschiedenen Ebenen des Betriebes zu sinnvollen Wertsetzungen gelangt. Ein Betrieb als offenes System bedarf zur Lösung dieser Frage vor allem des Instrumentes einer offenen Interaktion. **Strategische und operative Führungsfunktionen** verteilen sich aus heutiger Sicht mit Rücksicht auf anspruchsvollere und komplexere Aufgabenstellungen, die mehr denn je ein ganzheitliches Denken und Handeln erfordern, auf alle betrieblichen Funktionsebenen, zwar jeweils in unterschiedlicher Intensität nach Umfang und Tragweite der Aufgaben (*Ulrich/Probst*, S.265ff.).