

Christina Grubendorfer
**Einführung in
systemische Konzepte
der Unternehmens-
kultur**

ZUSATZMATERIAL

Carl-Auer



Compact

Ergänzendes Online-Material zum Buch

Christina Grubendorfer

Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur

ISBN 978-3-8497-0105-5

© 2016 Carl-Auer Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung,
Heidelberg.

1.6 Denkfehler bezüglich Unternehmen am Beispiel der Unternehmenskultur nach Schein (2003, 2010)

Viele Organisationsberatungsansätze bzw. -entwicklungsansätze starten beim Individuum, sie übertragen psychologische Konzepte auf Unternehmen. Manche Berater gehen dabei davon aus, dass sich das Verhalten der Mitarbeiter in Organisationen ähnlich erklären lässt wie das Verhalten der Mitglieder einer Familie. Da werden Führungskräfte als Eltern bezeichnet, Mitarbeiter als Kinder ... Die verschiedenen Persönlichkeiten von Mitarbeitern werden anhand von Tests analysiert, und dann werden die Testergebnisse als Erklärung herangezogen, wenn bestimmte Abteilungen des Unternehmens nicht den gewünschten Erfolg zeigen. Für besonders talentierte Führungskräfte gibt es Unterstützung durch ein persönliches Coaching, für nicht so talentierte auch:

»Um bei den Beratern zu bleiben: Viele beraten (in) Organisationen ohne irgendein Konzept, durch welche spezifischen Merkmale Organisationen sich von personenorientierten Systemen wie Familien unterscheiden. [...] Sie betrachten die Kommunikation als das Ergebnis des Zusammenwirkens von Individuen. Doch mit solch einem Konzept lassen sich die Strukturen eines Unternehmens mit Tausenden, ja, Hunderttausenden von Mitarbeitern nicht erklären« (Simon 2014, S. 68.)

Um es noch radikaler zu sagen: Es ist eines der größten Missverständnisse bezüglich Unternehmen, dass sie aus Menschen bestünden. Denn Unternehmen (betrachtet als soziale Systeme) bestehen aus Kommunikation, nicht aus ihren Mitgliedern.¹ Es braucht deshalb ein Konzept, das erklärt, wie sich eine Vielzahl von Akteuren auf einen zweckförderlichen Ablauf und die zur Zielerreichung notwendigen Aktionen einigen können. Und wie in diesem Zusammenhang von Unternehmenskultur gesprochen werden kann.

Unternehmen unterscheiden sich durch spezifische Merkmale von personenorientierten Systemen (wie Familien es sind). Und als soziale Systeme unterscheiden sich Unternehmen auch durch spezifische Merkmale von psychischen Systemen. Unsere Theorie über Unternehmen stützt sich auf die neuere Systemtheorie, die sich das Zusammenwirken verschiedenster Akteure in einer Organisation als handelnder Einheit nicht allein über die an diesem Prozess beteiligten Individuen/ Psychen erklärt, sondern über ein Spiel, das viele Akteure miteinander spielen und dessen Spielregeln sich hinter dem Rücken der Akteure herausbilden. Um dieses sich selbst organisierende Spiel mitzuspielen, muss man die unternehmensspezifischen Spielregeln erlernen und akzeptieren, das heißt zur Grundlage der eigenen Entscheidungen machen. Damit es gelingt, dass eine Vielzahl von Akteuren sich gemeinsam organisieren und ihre Handlungen so koordinieren, dass im Ergebnis gemeinsame Ziele erreicht werden, müssen sie also bestimmte Prämissen für ihre Entscheidungen übernehmen: Sie akzeptieren es, nach bestimmten Spielregeln miteinander zu spielen. So wird die an sich extrem unwahrscheinliche Koordination von Akteuren und Aktionen wahrscheinlicher. Individuen lassen sich durch ihre Mitarbeit in Unternehmen in ihrer Entscheidungsfreiheit begrenzen. Sie handeln im Sinne des Unternehmens (was nicht unbedingt in ihrem eigenen Sinne ist), und dafür erhalten sie eine Entlohnung. Was sie tun müssen, um im Sinne des Unternehmens zu handeln, zeigt sich an den Spielregeln, die das Zusammenwirken steuern. Es werden Arbeitsverträge geschlossen, sodass beide Seiten, Mitarbeiter und Unternehmen, ihre Rechte notfalls

¹ Dieser Gedanke wird in Kapitel 2 noch eingehender beschrieben.

einklagen können. Das alles dient den Zielen und Zwecken des Unternehmens. Das Überleben des Unternehmens, die Erfüllung seiner Aufgabe steht an erster Stelle, erst danach geht es eventuell um die persönlichen Belange einzelner Beschäftigter. Das mag sich hart anhören, ist aber eine notwendige Bedingung, die das Überleben eines Unternehmens sichert. Und schließt wohlgerne nicht aus, dass mit Menschen wertschätzend und respektvoll umgegangen wird. Die Mitarbeiter einer Organisation müssen aber austauschbar bleiben. Macht sich ein Unternehmen zu sehr von einzelnen Personen abhängig, bringt es sich damit in Gefahr. Es werden Personen gesucht, die Aufgaben im Unternehmen erfüllen können. Ein Unternehmen wird in der Regel nicht aufgrund von Sympathie oder gar Liebe eine Person einstellen und dann erst überlegen, was man zusammen machen kann. Ganz anders geht es in Familien zu, deren Rationalität darin besteht, den einzelnen Individuen möglichst gut gerecht zu werden. Die Familienmitglieder sind nicht austauschbar, man arrangiert sich miteinander, wie auch immer das aussieht. Und in Familien wird man entweder hineingeboren oder »hineingeliebt«.

Beide Typen von sozialen Systemen, die personenorientierten Systeme (Familien) und die aufgabenorientierten Systeme (Unternehmen), folgen einer grundsätzlich anderen Rationalität, das heißt, sie kommen zu ganz verschiedenen Antworten auf die Frage, welche Entscheidungen als »vernünftig« und angemessen angesehen werden. Ein Kind wird nicht verstoßen, nur weil es in der Schule nicht die erhoffte Leistung bringt, und ein Ehepartner wird nicht gleich vor die Tür gesetzt, weil er die ihm übertragene Aufgabe, den Wochenendeinkauf zu erledigen, vergessen hat. Das heißt nicht, dass eine Familie diese Geschehnisse unkommentiert lässt. Sie wird aber eher versuchen, ihre sozialen »Strukturen« anzupassen, ein Elternteil wird sich vielleicht in Zukunft mehr mit den schulischen Anforderungen befassen, um das Kind besser unterstützen zu können. In Unternehmen hingegen haben sich die Akteure den sozialen Strukturen anzupassen, da wird eher mal ein Mitarbeiter entlassen, als dass das ganze Unternehmen umstrukturiert wird.²

Einer der wohl populärsten Sozialpsychologen ist Edgar H. Schein,³ der sich auch intensiv mit dem Phänomen »Unternehmenskultur« befasst hat. Wahrscheinlich ist sein Modell der »Drei Ebenen der Kultur« das am häufigsten zitierte Modell. Wir nehmen darauf gerne Bezug, um die Unterschiede zu dem von uns vorgeschlagenen Verständnis von Unternehmenskultur hervorzuheben und vielleicht mit einigen Missverständnissen aufzuräumen, die wir für wenig nützlich halten, wenn man es mit Unternehmenskultur zu tun bekommt. Die Beobachtungen und Beschreibungen von Schein, wie Unternehmenskulturen in Erscheinung treten, unterscheiden sich nicht wesentlich von dem hier präsentierten Ansatz. Schein liefert dafür aber ganz andere Erklärungen. Er hat sich der Unternehmenskultur hauptsächlich psychologisch genähert, das heißt vom Individuum und seiner Psyche her. Schein erklärt sich das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens als »von einer tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene gesteuert« (Schein 2003, S. 34). Und dies sei die Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur entsteht seiner Ansicht

² Ein Sonderfall sind Familienunternehmen, die sich häufig dadurch auszeichnen, dass es dort besonders »familiär« zugeht. Das heißt, Personen wird sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt, und es wird auch an Personen in der Regel länger festgehalten, als dies in anderen Unternehmen der Fall ist (siehe Kap. 5, Abschn. »Unternehmenskultur in Familienunternehmen«).

³ Er war Professor der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und gilt als Mitbegründer der Organisationspsychologie sowie der Organisationsentwicklung, war Co-Leiter von Kurt Lewins Forschungszentrum für Gruppendynamik und veröffentlichte zahlreiche Schriften zur Organisationskultur.

nach durch »unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle« einzelner Personen (ebd., S. 31). Wie schaut Schein auf die Funktionsweise von Organisationen? Schein betrachtet die Kommunikation in Unternehmen und die Muster, die in der Kommunikation entstehen, als Ergebnis des Zusammenwirkens von Individuen. Kultur sind nach Scheins Definition die in den Köpfen der Mitarbeiter verankerten individuellen Annahmen. Um eine Unternehmenskultur zu verstehen, müsse man diese Annahmen aufspüren (sie stellen in seinem Modell die Ebene drei dar). Offen bleibt bei Schein die Frage, wie es genau vonstattengeht, dass sich eine Vielzahl von Akteuren über ihre Annahmen verständigen. Wie werden Annahmen einer Vielzahl von Akteuren über richtiges und falsches Verhalten selbstverständlich, sodass sie infolge dieses Lernprozesses nicht mehr bewusst reflektiert werden?⁴ Ebene eins in Scheins Modell sind die Artefakte, die sichtbaren Organisationsstrukturen und -prozesse, in denen verschiedene Unternehmenskulturen ihren Niederschlag finden, wie die Architektur, die Ausstattung und die Atmosphäre (ebd.). Während in der von Schein beispielhaft konstruierten »Action Company« eine dichte, hektische Atmosphäre zu spüren ist, alle Mitarbeiter stets in Meetings sind, in entspannter Kleidung in Großraumbüros gegen den Lärm anreden, spricht man in der »Multi Company« mit gedämpfter Stimme, die Türen sind geschlossen, die Atmosphäre ist förmlich und bedacht, das Tempo gemächlich, die Kleidung korrekt. Schein weist allerdings darauf hin, dass diese Unterschiede noch kein Beweis dafür sind, dass die beiden Unternehmen eine unterschiedliche Unternehmenskultur haben, denn die Artefakte seien lediglich Manifestationen der Unternehmenskultur und dürften nicht mit der Kultur an sich verwechselt werden:

»Aber Vorsicht! Bis jetzt wissen wir nur, dass die beiden Unternehmen sich auf ihre eigene Art präsentieren und die Mitarbeiter bestimmte Umgangsformen haben. Aber was das alles bedeutet, wissen Sie nicht« (Schein 2003, S. 32).

So weit, so gut, Kultur zeigt sich in der Kommunikation und im Verhalten. Wo auch sonst? Doch Schein reicht es offenbar nicht aus, die Spielregeln zu beschreiben, er möchte wissen, was sie »bedeuten«. Erst in der Bedeutung stecke die Kultur, wobei die Bedeutung wiederum nur in den »Köpfen« der Mitarbeiter zu finden sei. Wo aber sonst, wenn nicht in der Kommunikation und ihren Auswirkungen auf das Geschehen, soll sich die Bedeutung zeigen? Alles, was in einem Unternehmen nicht in die Kommunikation gelangt, hat keine Wirkung. Was nicht besprochen wird, findet nicht statt und wird nicht zu Handlungen führen. Was nur in einzelnen Köpfen steckt, kann nicht zum kulturellen Deutungsrahmen werden.

Während auf Ebene eins die »Artefakte« der Kultur sichtbar sind, gibt es bei Schein auch die »tieferen Ebenen«, die unausgesprochen und unsichtbar sind. Zur zweiten Ebene der »öffentlich propagierten Werte« komme man, indem man mit Insidern spreche. Indem ein Beobachter einem Insider schildere, was er beobachtet habe, und dann frage, was das beobachtete Verhalten zu bedeuten habe, gelange man zu den tiefer liegenden Werten. Seinen Beschreibungen nach kann es passieren, dass die beiden Unternehmen »Action Company« und »Multi Company« trotz unterschiedlicher Artefakte sogar dieselben Werte propagieren:

4 Kollektive Sinnstiftungsprozesse sind an Kommunikation gebunden, und dafür braucht es nun mal mehrere Personen, die sich darüber verständigen, was sie meinen. Oder Weick (1985, S. 195): »Erst indem ich – an der Reaktion anderer – sehe, was ich sage, weiß ich, was ich denke.«

»Und je länger Sie sich im Unternehmen umtun und je mehr Fragen Sie stellen, desto offensichtlicher werden die Widersprüche zwischen propagierten Werten und sichtbarem Verhalten. [...] Beide Unternehmen propagieren Kundenorientierung, aber keines produziert besonders verständliche oder leicht benutzbare Produkte, und die Mitarbeiter beider Firmen sind weder besonders höflich, noch wirken sie besonders dienstleistungsorientiert« (Schein 2003, S. 34).

Was für Schein ein weiterer Hinweis darauf ist, dass das Verhalten individuell von einer tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene gesteuert ist, ist für uns ein Hinweis darauf, dass sich die kulturellen Regeln in einem Unternehmen der gezielten Steuerung sowie der Alltagsreflexion entziehen und sich nicht aufgrund zuvor getroffener Entscheidungen entwickeln (»Wir sind ab morgen ein kundenorientiertes Unternehmen«), sondern sich im Laufe der Zeit wie von selbst herausbilden. Es hat niemand beschlossen, dass sich die Mitarbeiter wenig höflich und dienstleistungsorientiert zeigen, es hat sich so entwickelt. So wie niemand beschließt, im Stau zu stehen, und ihn dadurch verursachen oder einen Stau alleine wieder auflösen kann. Verhalten in einem Unternehmen ist nicht die Folge von Individualentscheidungen.

Ebene drei sind die »unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen«. Kultur repräsentiert nach Scheins Auffassung das angesammelte Wissen einer Gruppe – »Denken, Empfindungen, Wahrnehmungen, die die Gruppe erfolgreich gemacht haben« (ebd., S. 36). Fragt sich eben nur, wie die individuellen Empfindungen in einem sozialen System Wirkung entfalten.

»Zweitens ermöglicht sie [diese Auffassung von Kultur] die Erkenntnis, dass die wichtigen Bestandteile einer Kultur im Wesentlichen unsichtbar sind. Auf dieser tieferen Ebene lässt sich Kultur als gemeinsames mentales Modell verstehen, das die Mitarbeiter eines Unternehmens vertreten und für selbstverständlich halten« (Schein 2003, S. 36).

Das von Schein erwähnte »gemeinsame mentale Modell« erinnert an den von Maurice Halbwachs in den 1920er-Jahren eingeführten Begriff des »kollektiven Gedächtnisses« (Halbwachs 1985). Niklas Luhmann lehnte den Begriff ab, weil sich individuelle Gedächtnisleistungen nicht zusammensetzen lassen (vgl. Luhmann 1996, S. 316). Genau so wenig kann sich eine Definition von Kulturen in sozialen Systemen darauf beschränken, sich aus den gesammelten Annahmen ihrer Mitglieder zu ergeben. Schein liefert in seinen Schriften interessante Beobachtungen. Sie greifen jedoch zu kurz, da er keine pragmatischen Erklärungen dafür liefert, wie Kommunikation in Unternehmen funktioniert, was aber die Grundlage für ein Verständnis der Unternehmenskultur darstellt. Kultur ist zugleich ein Kommunikationsereignis wie auch eine Kommunikationsstruktur und findet nicht in den Köpfen einzelner Individuen statt.

3.4 Kultur als Antwort auf Dynamik und Paradoxien

Eine weitere Funktion von Unternehmenskulturen kann darin gesehen werden, dass sie es erlauben, auf Marktdynamik schneller (bzw. intelligenter) zu reagieren, als es die formalen Strukturen und Programme zulassen würden. Je dynamischer das Umfeld eines Unternehmens, desto mehr Überraschungen gibt es. Dafür, mit Überraschungen umzugehen, gibt es keine Programme und manchmal auch kein passendes Personal. Will man dennoch handlungsfähig bleiben, muss improvisiert werden. Als Entscheidungsprämisse bleibt die Kultur, die durch Überraschungen auf den Prüfstand gestellt wird. Macht die Kultur nützliche Entscheidungen möglich? In Unternehmen gibt es meist eine Vielzahl von formalen Regeln, die schon längst überholt sind und an die sich aus gutem Grund keiner mehr hält. Würden sich alle Mitarbeiter entschließen, ihr Handeln strikt an Regeln, Vorschriften, dokumentierten Entscheidungen usw. auszurichten, wäre das betreffende Unternehmen wahrscheinlich sehr schnell lahmgelegt.

Unternehmenskulturen können einen Rahmen neuer Möglichkeiten schaffen, ohne die bisher geltenden (die »alten«) Möglichkeiten abzuschaffen:

»Der Aufbau einer Organisationskultur ist die Antwort einer Organisation, die nach wie vor hierarchisch strukturiert ist, auf die Zumutung, sich heterarchisch zu strukturieren. Die Unternehmensorganisation antwortet damit auf turbulent gewordene Märkte, deren Beobachtung nicht mehr nur an der Spitze des Unternehmens, sondern auf allen Ebenen und an allen Stellen geleistet werden muss, was Informationsverarbeitung quer durchs Unternehmen erfordert. Die Organisationskultur ist ein Verfahren, die Hierarchie des Unternehmens als verzichtbar und unersetzbar zugleich vorzuführen und zur Disposition zu stellen. Sie ist damit eine der wichtigsten Möglichkeiten, auf die das Unternehmen zugreifen kann, um neue Verfahren der Produktentwicklung, Produktionssteuerung, Informationsverarbeitung und Selbstbeobachtung zu erproben, ohne gleich die hierarchischen Strukturen, auf die es nach wie vor angewiesen ist, über Bord zu werfen« (Baecker 2000, S. 87 f.).

So kann es möglich sein, dass neu eingestellte Trainees (alle der »Generation Y« zuzuordnen) in einem Seminar Fragen direkt an den CEO stellen dürfen, direkt eine Antwort bzw. Entscheidung bekommen und damit weiterarbeiten können. So eine direkte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und CEO ist außerhalb des Seminars undenkbar. Doch die Organisation hat »verstanden« (nicht im Sinne eines bewussten Erkenntnisprozesses), dass die Generation Y anders tickt, gerne Verantwortung übernimmt, sich direktes, zeitnahes und häufiges Feedback wünscht, einen Sinn in ihrer Arbeit erkennen möchte usw. Deshalb entwickelte sich im Traineeprogramm eine eigene Kultur, in der andere Spielregeln zur Anwendung kamen. (Wer sich gerne eingehender mit der Generation Y befassen möchte, sollte sich die Präsentation von Orsolya Nemes 2013 ansehen.)

In vielen Situationen ist nicht sicher zu entscheiden, was im Sinne des Unternehmens richtig wäre, vor allem wenn mehrere Entscheidungsprämissen gleichzeitig zu beachten sind. Es ist die grundlegende Paradoxie von Entscheidungen, dass nicht entschieden werden kann. Unternehmen können aber im Gegensatz zu Individuen gleichzeitig Handlungen durchführen, die sich gegenseitig logisch ausschließen. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von »Paradoxieentfaltung« (1993, S. 294). Unternehmenskulturen absorbieren einerseits Unsicherheit, indem sie als Entscheidungsprämisse fungieren. Unternehmenskulturen stellen Entscheidungen gleichzeitig aber auch infrage, verkehren die Unsicherheitsabsorption ins Gegenteil, sie emittieren Unsicherheit und sichern damit das Überleben eines Unternehmens. Denn Unsicherheit ist die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems (vgl. Luhmann 2000, S. 186). Unternehmenskulturen entfalten Paradoxien, bearbeiten sie,

setzen sich aus ihnen fort und führen zu wieder neuen Paradoxien. Die Paradoxie wird in Kultur übersetzt. So halten Unternehmenskulturen die Kommunikation in funktionalen Bahnen für das Unternehmen und ermöglichen, was ohne Kultur unmöglich wäre. Ein Unternehmen wird handlungsfähig, obwohl (oder gerade weil) seine Entscheidungsprämissen widersprüchlich sind. Indem verschiedene Akteure sich in ihren Handlungen widersprechen oder sogar gleichzeitig Handlungen ausführen, die sich gegenseitig ausschließen, ist ein Unternehmen handlungsfähig. So muss sich das Unternehmen nicht entscheiden, es kann »beides« gleichzeitig »tun«. In Unternehmen ist eindeutiges, klares, zielgerichtetes und widerspruchsfreies Handeln möglich, trotz aller paradoxer Handlungsanforderungen, Ambiguitäten, Vieldeutigkeiten und Ambivalenzen, denen das übergeordnete Gesamtsystem ausgesetzt ist (vgl. Simon 2007, S. 119 f.). Eine Unternehmenskultur kann nicht zur Ruhe kommen, und das ist auch gut so. Würde sie einer zweiwertigen Logik folgen, so wäre irgendwann alles »eindeutig«, Kommunikation wäre nicht mehr nötig, die Kultur würde nicht weiter existieren und das soziale System auch nicht. Die Unternehmenskultur versorgt ein Unternehmen mit Unklarheit und fördert dadurch seine Weiterentwicklung (oder zumindest seine Existenz).