

Christina Grubendorfer

Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur

2016

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/ Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblentz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Reihengestaltung: Uwe Göbel
Umschlag: Heiner Eiermann
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in the Czech Republic
Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.



Erste Auflage, 2016
ISBN 978-3-8497-0105-5
© 2016 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0
Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

das, was andere tun, denken und glauben und nährt damit das Wissen über die Kontingenz³ aller Kulturen.

Wer sind denn die Akteure, die sich heute interessiert (und damit vergleichend) der Kultur eines Unternehmens zuwenden? Das sind zum Beispiel Bewerber, die sich fragen, wie sie arbeiten möchten und die über den Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen selbstverständlich auch bei der Frage landen: »Was passt besser zu mir? Duzen oder Siezen? Selbst entscheiden können oder erst zehn Leute fragen müssen? In Sneakers zur Arbeit gehen oder in handgenähten Lederschuhen? Offen die private Situation beim Mittagessen besprechen oder sich diskret zurückhalten? Leistungsdruck spüren oder die Sicherheit, bis zur Rente dabeibleiben zu können, wenn ich nicht silberne Löffel stehle? Was passt zu mir?« Leider lassen sich diese Fragen häufig erst dann beantworten, wenn der Vertrag schon unterschrieben ist. Fest steht, das Thema »Unternehmenskultur« rückt in den Fokus, vor allem auch durch den Fach- und Führungskräftemangel und die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt, die zugunsten der Arbeitnehmer entschieden sind. Auf der einen Seite steht der (potenzielle) Mitarbeiter und auf der anderen Seite steht das Unternehmen, das sich plötzlich so reflektieren muss, dass die Unterschiede zu anderen Unternehmenskulturen sichtbar und verwertbar werden.

1.2 Unternehmenskultur als Spielregeln

Statt die Frage zu beantworten, was Kultur »ist«, soll zunächst infrage stehen, was als Kultur beobachtbar ist und wie Kultur in Erscheinung tritt. »Kultur« wird damit zu einem Begriff 2. Ord-

3 Der Begriff »Kontingenz« geht historisch zurück auf Aristoteles. »Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (Erfahrenes, Erwartetes, Gedachtes, Fantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen. Er [...] bezeichnet [...] das, was, von der Realität aus gesehen, anders möglich ist« (Luhmann 1984, S. 152).

nung. Beobachtbar in einem sozialen System (wie es ein Unternehmen ist) sind natürlich letztlich immer nur die Handlungen der Akteure und die Auswirkungen ihres Verhaltens, zum Beispiel auf die Unternehmensstruktur, die Raumgestaltung oder die Erstellung von Dokumenten wie Geschäftsberichten, Strategien oder Handbüchern.

Welche Handlungen sind als Kultur beobachtbar? Wollen wir uns der Antwort nähern, scheint die Benutzung der Spielmetapher hilfreich. Das Spielkonzept hat als Metapher für Kommunikation⁴ eine lange Tradition im systemischen Feld und scheint unternehmerischen Problemstellungen angemessen zu sein (vgl. Simon 2004, S. 66, 2007, S. 49). Die Denkfigur des Spiels ermöglicht es einem Beobachter, im Zusammenhang mit Unternehmenskulturen nach Spielregeln, Mitspielern, Gewinnchancen und Verlustrisiken zu fragen, und setzt den Akzent auf den kollektiven Charakter der Kultur (weitreichend dazu Friedberg 1995, S. 130 f.). Der Begriff »Spiel« taucht bei Luhmann nicht auf. Er hielt auf anderem Weg Einzug in die Organisations-
theorie (vgl. Crozier u. Friedberg 1977; Watzlawick, Beavin u. Jackson 1967). Die Voraussetzung für das Zustandekommen eines Spiels ist, dass die Beteiligten zur Metakommunikation fähig sind. Gemeint ist, dass die Mitspieler in der Lage sind, sich darauf zu verständigen, dass sie ein Spiel spielen, bzw. darauf, in einem bestimmten unternehmerischen Kontext bestimmte Regeln einzuhalten. Es wird folglich immer gleich mitkommuniziert, dass die Regel nur deshalb befolgt wird, weil dies in Unternehmen XY gewünscht ist. Dadurch ist auch gleich klar, wo die Grenze des Spiels ist bzw. wo »Nichtspiel« ist (siehe

4 Der Begriff »Kommunikation« beschreibt nach Luhmann eine Operation, die soziale Systeme erzeugt und erhält. Dieser Kommunikationsbegriff beschreibt etwas anderes als das, was »allgemein« unter Kommunikation verstanden wird. Bei Luhmann ist Kommunikation die Synthese dreier Selektionen: Information, Mitteilung und Verstehen, wobei die Kommunikation realisiert ist, wenn das Verstehen zustande gekommen ist (vgl. Luhmann 1984, S. 191 f.).

grundlegend zur Theorie des Spiels Bateson 1981a). Die Spielmetapher sollte jedoch nicht als unernste Simulation der Realität missverstanden werden, die ohne Konsequenzen bleibt. Auch soll damit nicht nahegelegt werden, dass es sich immer um planvolle, strategisch auf ein Ziel ausgerichtete Spielzüge handelt.

Das »Spiel« Unternehmen

Das Spiel kann gut als Metapher für das Unternehmen (das soziale System) selbst genutzt werden, die Spieler sind dann die Akteure in einem Unternehmen (das können Mitarbeiter sein, Teams, Abteilungen oder Bereiche), die Spielzüge sind die Aktionen der Akteure, die Spielführer (gibt es ja in manchen Spielen) sind die Führungskräfte, und die Spielregeln entsprechen den Kommunikationsmustern, die sich innerhalb des Unternehmens entwickeln. Das Spiel selbst ist durch die Spielregeln definiert. Die Spielregeln ordnen die Aktionen (Spielzüge) der Akteure (Spieler) zeitlich und räumlich.

Spielregeln wirken in Unternehmen als Verhaltenserwartungen. Sie vermitteln, welche Verhaltensweisen erwünscht sind und welche unterlassen werden sollten, und markieren so einen Raum, in dem sich jeder frei bewegen kann. Neben den vertraglichen Regelungen gibt es in Unternehmen eine Vielzahl von Spielregeln, die zusätzlich einzuhalten sind. Wer mitspielen möchte, muss auch diese Spielregeln⁵ kennen. Das Vertrackte ist: Diese weiteren Spielregeln sind nirgendwo nachzulesen und können nur auszugsweise bei den Mitspielern erfragt werden. Doch wer sich nicht daran hält und die gesteckten Markierungen überschreitet, hat die Konsequenzen bis hin zum Rauswurf zu tragen.

Es spielt keine Rolle, wer die Mitspieler sind, solange sie die Spielregeln befolgen können. Dabei soll gleich mitgedacht sein,

5 In Kapitel 2 dieses Buchs wird der Begriff »Entscheidungsprämisse« eingeführt, den wir dann synonym mit »Spielregel« verwenden werden.

dass es auch zu den Spielregeln gehören kann, das Spiel in einer besonderen Qualität spielen zu können. Nicht jeder Pimpf, der die Fußballregeln kennt, kann in der Bundesliga mitspielen. In Unternehmen wird über Zugangsbeschränkungen sichergestellt, dass nur bestimmte Mitspieler zum Spiel zugelassen werden. Wenn sich neue Mitspieler finden, so darf davon ausgegangen werden, dass sie sich freiwillig dazu entschieden haben, das Spiel mitzuspielen. Und sie können auch jederzeit wieder aus dem Spiel aussteigen (zumindest innerhalb des vertraglich geregelten Rahmens der Kündigungsfristen). Sie können aber auch von den anderen Mitspielern rausgeworfen werden, wenn sie sich nicht an die Regeln halten. Für Unternehmen gilt der Anspruch, dass Mitspieler sechs Monate Zeit haben, um ihre Spielkompetenz zu beweisen, dafür gibt es die Probezeit. Wer es schafft, innerhalb dieses Zeitraums im Spiel zu bleiben, der wird aufgenommen und kann fortan nicht mehr mir nichts, dir nichts gekündigt werden.

Die »Spiele«, die in einem Unternehmen gespielt werden, folgen einer Eigenlogik, die unabhängig von den Interessen der einzelnen Spieler ist. Denn die Spielregeln sind oft schon viele Jahre zuvor entstanden.

Die Nutzung der Spielmetapher für die Arbeit mit und an Unternehmen hat viele Vorteile. Sie ermöglicht den Gedanken, dass die Spieler austauschbar sind. Was auch gut so ist, damit die Spielregeln dauerhaft Anwendung finden können. Es braucht aber unbedingt Mitspieler, denn ohne sie käme kein Spiel zustande. Man könnte auch sagen, ohne Kommunikation findet kein Spiel statt. Kommunikation ist der Mechanismus, der das Spiel in Gang bringt bzw. der das Spiel »ist«.

Kultur als »grammatische Regeln«

Wie kommen wir vom Spiel zur Kultur? In einem Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Spielregeln. Welche davon sind nun der Unternehmenskultur zuzuschreiben? Simon (2007, S. 98 f.) vergleicht die Spielregeln einer Unternehmenskultur

mit den grammatischen Regeln der Sprache (in Anlehnung an die Konzepte des Kulturanthropologen Edward T. Hall, der Kultur als Medium der Kommunikation sieht, vergleichbar mit einer Sprache). In der Verwendung einer Sprache wird jemand sofort als fremd erkannt, der die Grammatik nicht beherrscht. Wer sie beherrscht, gehört dazu. Wer die Regeln, die Ordnung verletzt, gehört nicht dazu. Eine Unternehmenskultur funktioniert dabei ähnlich wie eine Sprache. Wer in ein Land kommt, dessen Sprache er nicht spricht, der hat Verständigungsschwierigkeiten. Aber mehr noch. Es reicht nicht aus, einzelne Wörter der Sprache zu kennen, um sich zurechtzufinden. Auch bei der Verwendung einer Sprache ist es wichtig, ein Gespür für Kontexte zu entwickeln, in denen etwas gesagt wird, oder auch dafür, mit welchen Gesten das gesprochene Wort begleitet wird. Und dann interpretieren zu können, wie genau dieser Kontext und diese Gesten das Gesagte in seiner Bedeutung beeinflussen:

Von den »Benutzern« einer Sprache wird gewöhnlich nicht hinterfragt, warum die Grammatik so ist, wie sie ist bzw. ob sie sinnvoll so ist oder vielleicht anders sein könnte, sollte, dürfte. So ist das bei Unternehmenskulturen auch, kulturelle Regeln werden wie Naturgesetze behandelt, sie werden nicht bewusst reflektiert. Es wird einfach erwartet, dass sie eingehalten werden:

»Kultur ist all das, was wir nicht zur Disposition zu stellen bereit sind. In Kirchen nehmen wir die Mütze ab, in Museen betrachten wir die Bilder schweigend, und in Seminaren halten wir grundsätzlich Blatt und Stift bereit« (Baecker 2000, S. 59 ff.).

In diesem Sinne wird Kultur nicht auffällig, solange sie nicht verletzt wird. Kulturelle Spielregeln fallen erst dann auf, wenn durch überraschendes Verhalten oder unerwartete Entscheidungen gegen sie verstoßen wird.

Unter Kultur kann in einem gegebenen sozialen System (Spiel) die Menge an Spielregeln verstanden werden, die als

*selbstverständlich vorausgesetzt und angewandt werden und die erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden.*⁶

Aber wie können kulturelle Spielregeln erlernt werden, wenn sie nicht bewusst reflektiert werden? Hier hilft der Blick auf das Erlernen einer Sprache. Die Grammatik einer Sprache vermittelt sich über die Anwendung, die Praxis. Es ist nicht erforderlich, dass man die grammatischen Regeln benennen kann. So sind auch Vorschulkinder bereits in der Lage, grammatikalisch einwandfreie Sätze in ihrer Muttersprache zu bilden. Und so ist es dann auch mit den kulturellen Spielregeln in einem Unternehmen. Sie werden während des Spiels über die Anwendung erlernt und müssen dafür nicht benannt werden.

Die Unternehmenskultur kommt in Form besonderer Spielregeln daher, die nicht explizit Inhalt der Kommunikation sind – im Unterschied zu den offiziellen, zum Beispiel vertraglich vereinbarten Spielregeln. Das Selbstverständliche an den kulturellen Spielregeln beschert ihnen eine besondere Kraft (oder sagen wir: Sprengkraft), denn da sie selbstverständlich sind, entziehen sie sich auch der Metakommunikation und können deshalb nur sehr schwer verändert werden.

Dazugehören und im Spiel bleiben

Unternehmenskulturen erfüllen die Funktion, ein Zugehörigkeitsgefühl und die damit verbundenen Anforderungen an die Mitarbeiter zum Ausdruck zu bringen. Unternehmenskulturen fordern Anpassung, ohne diese Anpassungsforderung aber explizit zu thematisieren.

⁶ Diese Definition ist eine Abwandlung von Simon (2004, S. 225) dort heißt es: »Unter Kultur kann in einem gegebenen sozialen System das Spiel verstanden werden, dessen Regeln als selbstverständlich vorausgesetzt und angewandt werden und die erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden.« Die Autorin findet es jedoch passender, die Kultur als Menge von Spielregeln zu bezeichnen.

»Erst Anthropologen oder Soziologen entdecken die latente Funktion dieser Art von Kommunikation, das Zusammengehörigkeitsbewusstsein und seine moralischen Anforderungen zum Ausdruck zu bringen, ohne dies direkt zum Thema der Kommunikation zu machen und es damit der Annahme oder Ablehnung auszusetzen« (Luhmann 2000, S. 243).

Kulturelle Regeln sichern die Beziehungen zwischen den Personen in einem Unternehmen und sorgen für eine deutliche Innen-außen-Unterscheidung. Durch die Herstellung und Aufrechterhaltung von sozialen Grenzen wird Zugehörigkeit bzw. Nichtzugehörigkeit zum sozialen System sichtbar. Wer die Regeln nicht kennt, kann nicht mitspielen bzw. wird unabsichtlich gegen die Regeln verstoßen und als Fremder entlarvt. Das Erlernen der Spielregeln ist wie eine Eintrittskarte für den Club. Je schwieriger es ist, die Spielregeln zu befolgen, desto exklusiver ist die Zugehörigkeit. Die Mitarbeit in einem Unternehmen kann nicht offiziell mit Berufung auf einen Verstoß gegen kulturelle Regeln beendet werden. Soll die Mitarbeit beendet werden, so müssen andere, formal haltbare Gründe gefunden (oder zumindest benannt) werden. Verstößt ein Mitarbeiter wiederholt gegen die kulturellen Regeln, so gehört er zunächst informell nicht mehr dazu, sein Rauswurf wird dann zu gegebener Zeit auf andere Weise herbeigeführt (vgl. Simon 2004, 2007).⁷ Alle Spielregeln ergeben zusammen eine Art Verfassung der Organisation, an die Mitgliedschaftsbedingungen gekoppelt sind (Malinowski 1941, S. 89).

Verletzungen kultureller Spielregeln sind mit heftigen emotionalen Reaktionen der anderen Mitspieler verbunden, die auf Nachfrage häufig nicht erklären können, worauf genau sie so stark reagieren. Mehr noch, ihre Affekte interpretieren sie in einem bestimmten Kontext als völlig normal.

⁷ In der Denkfigur des Spiels zeigt sich (so passend für die Unternehmenskultur) die Koexistenz von Kontrolle und Konsens, von Zwang und Freiheit (vgl. Ortman 2013, S. 20 f.).

»Wenn der meint, dass er mit so einer Art und Weise hier klar- kommt, dann hat er sich aber gewaltig geschnitten. Wie der sich beim Chef einschleimt, das ist ja nicht auszuhalten, von wegen internationale Erfahrung, überall einsetzbar, es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen ... Super, da muss der Chef jetzt ja denken, wir sind faule Socken, wenn wir nicht genau wie der bis um acht hier rumhocken und wild auf der Tastatur rumhacken. Der schreibt den Code ja noch bis tief in die Nacht. Klar, wer keine Freunde hat, der hat die Arbeit. Aber wie gesagt, der wird schon eingenordet, wird schon sehen, wie beliebt er sich mit dieser Schleimtour bei uns im Team macht« (Mitarbeiter in einer IT-Abteilung über einen neuen Kollegen).

Kulturell erwartetes Verhalten lässt sich nicht in einen Arbeitsvertrag schreiben und kann in den meisten Fällen auch nicht als Kündigungsgrund angeführt werden. Kulturell sind alle Erwartungen in der Organisation, die nicht explizit mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert oder eingefordert werden (können), aber trotzdem strukturgebend sind. In den meisten Werbeagenturen gibt es die Erwartung, vor großen Pitches an mehreren Tagen hintereinander bis tief in die Nacht hinein zu arbeiten, um in sehr kurzer Zeit die großen Arbeitsmengen zu bewältigen. Die Mitarbeiter spüren den Druck, sich an diesem Arbeitsmarathon zu beteiligen. Die zu leistenden Überstunden wären aber von der Geschäftsführung nicht einklagbar, weil sich die Mehrarbeit weder mit dem Arbeitsvertrag noch mit gesetzlichen Arbeitszeitregelungen vereinbaren ließe.

Kulturelles Verhalten wird durch Imitation erlernt und durch implizite Erwartungen weitergegeben. Implizit deshalb, weil die Beteiligten meist nicht sagen können, welches Verhalten in einer bestimmten Situation erwartet wird. Eine neue Kollegin entdeckt nach und nach die Seitenwege jenseits der ausgeschilderten Wege. Sie lernt durch Beobachtung, welches Netzwerk von Personen sie vorab konsultieren muss, wenn sie mit ihrem Konzept beim Abteilungsmeeting punkten möchte.

Kulturelle Regeln erfüllen für Unternehmen häufig auch die Funktion, sich in rechtlichen Grauzonen bewegen zu können. So lässt sich nicht anordnen, dass die Außendienstmitarbeiter eines Pharmaunternehmens dem Gedächtnis der Apothekenmitarbeiter (dass es sich bei dem neuen Produkt um ein sehr empfehlenswertes Medikament handelt) durch wertige Geschenke auf die Sprünge helfen sollen. Das verträgt sich nicht mit der Gesetzeslage. Erfüllt ein Außendienstmitarbeiter jedoch nicht die Erwartungen des Arbeitgebers, so muss er damit rechnen, sich in Zukunft bei einem anderen Unternehmen bewerben zu müssen. Im Zweifel (vor Gericht) hat es diese Erwartung an den Mitarbeiter nie gegeben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass abweichendes Verhalten das Bewusstsein für kulturelle Muster fördert. Von externen Beratern darf erwartet werden, dass sie sich dessen bewusst sind und vielleicht sogar eine stille Freude daran haben, als kulturelle »Beleuchter« zu fungieren, die durch ihr regelbrechendes Verhalten die Kultur zum Vorschein bringen. Fallen? Herzlich willkommen.

1.3 Unternehmenskultur als Deutungsrahmen

Wie ein Verhalten gedeutet und bewertet wird, das hängt ganz stark davon ab, in welchem Kontext (durch welchen Rahmen) es beobachtet wird. Unternehmenskulturen bilden einen Kontext, einen Deutungsrahmen für Ereignisse. Kulturen als selbst gesponnene Bedeutungsgewebe ermöglichen es, soziale Ereignisse zu verstehen (vgl. Geertz 1987). Sie wirken als Verhaltenserwartungen und geben einem Beobachter Auskunft darüber, welches Verhalten als adäquat empfunden wird und welches nicht. Ohne verbindende kulturelle Deutungsmöglichkeiten wäre Kommunikation gar nicht möglich. Kultur entsteht in jedem sozialen System und trägt dazu bei, dass Kommunikation funktioniert. Ohne Kultur müsste ständig neu ausgehandelt werden, welche Bedeutung ein Verhalten hat. Kultur ist aber trotzdem kein Sy-