

Dr. rer. pol. Ekkehard Nau

Unternehmenskultur und Betriebsklima

– Klärung, Analyse und Gestaltung als Aufgabe des Personalmanagement

„Mens sana in organisatio sano“, kann man in Abwandlung eines antiken Spruches auch über Organisationen sagen. Wir wissen, dass ein gesundes Betriebsklima positive Auswirkungen auf Motivation, Engagement, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern hat. Vom Betriebsklima als subjektiv wahrgenommener Qualität des Zusammenwirkens der Beschäftigten eines Wirtschafts- oder Verwaltungsbetriebes wird in diesem Beitrag die Unternehmenskultur unterschieden. Unternehmenskultur als über Zeit gewachsener Bestand von gemeinsamen grundlegenden Orientierungen, der das Verhalten der Organisationsmitglieder unsichtbar und zumeist unbewusst und unreflektiert steuert, und der in Werten und Normen sowie in Zeichen, Symbolen und Ritualen sichtbar und durch sie vermittelt wird, weist über die Betrachtung des Faktors Personal hinaus auch auf den strukturellen und prozessualen Rahmen der Organisation, in dem die Menschen tätig sind. Insoweit werden hier auch Fragen zur Organisations-(Kultur-)entwicklung der öffentlichen Verwaltung berührt. Die Besonderheit öffentlicher Verwaltung gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen wird herausgearbeitet und Konsequenzen für die Gestaltung des Personalmanagement gezogen.

Ungefähr 444.000 Ergebnisse erhält man durch „googeln“ von „Unternehmenskultur“. Das ist wenig im Verhältnis zu „Führung“ (14,4 Mio) und „Change-Management“ (199 Mio) und damit verwunderlich. Denn seit den Achtzigerjahren steht das Thema auf der Agenda von Managern, Beratern und natürlich den Fachmedien. Jedoch erst anlässlich der jüngsten Krisen wird es in der Öffentlichkeit aufgegriffen und „die richtige Kultur“ eingefordert.¹ Bei genauerem Hin-Lesen und Hin-Hören merkt man allerdings: richtig griffig und klar definiert ist der Term „Unternehmenskultur“ noch nicht. Aber Fachwelt und Wirtschaftsspitzen sind sich weitgehend einig: die richtige Unternehmenskultur bringt wirtschaftlichen Erfolg. Doch was ist Unternehmenskultur und was die richtige Kultur?

Ist Unternehmenskultur, wenn der Betriebschor singt? Die Weihnachtsfeier in der Cafeteria? Künstlerische Skulpturen am Haupteingang?

Mit Unternehmenskultur bezeichnen wir alle Grundüberzeugungen, die auf das Wahrnehmen, Denken, Handeln und Fühlen der zum Unternehmen zugehörigen Menschen einwirken. Diese sind eher unbewusst, nicht direkt sichtbar und manifestieren sich für den Beobachter als für die Organisation typische Kommunikations- und Interaktionsformen und Strukturen. Man kann von einer Tiefendimension (oder einem Kern) und einer Oberfläche oder Phänomenebene sprechen.²

Ob wir uns eine Rockergang, eine Bank oder die katholische Kirche anschauen – immer können wir Manifestationen der Organisationskultur beobachten. Diese Kulturen scheinen sich teilweise beträchtlich zu unterscheiden, nicht nur in Bezug auf die bevorzugte Kleidung, die benutzten Fahrzeuge oder die Immobilien, in denen die Unternehmen residieren. Die Formen der Kommunikation, die Art der Unternehmensführung, die Bedeutung und Inszenierung von Hierarchie, Belohnungen und Bestrafungen, Rituale, Richtlinien können sich allerdings sehr ähneln. Die beobachtbaren Strukturen und Artefakte, die verbalen und nonverbalen Verhaltensmuster³ sind es, hinter denen der Kern der Unternehmenskultur verborgen ist.⁴

Nun ist es allerdings nicht beliebig, wie sich eine Organisation, ein Unternehmen als Kultur entwickelt. Dass eine Polizeidirektion als kriminelle Vereinigung wie die N'drangeta organisiert ist, wird durch die Einbettung in staatliche Strukturen mit Kontrollregeln und vernetzter Aufsicht (hoffentlich) zuverlässig verhindert. Wenn allerdings das weitere gesellschaftliche Umfeld wie Wirtschaft, Politik usw. strukturelle Fehlstellen, Regelungslücken oder -löcher aufweist, kann es dazu kommen, dass Banken und andere Finanzinstitute den Regeln des ehrbaren Kaufmanns nicht mehr folgen, stattdessen eine Casinokultur pflegen. Die Strukturen der organisatorischen Umwelt determinieren allerdings nicht die Kultur des Unternehmens, sondern bieten Material und Reize für deren Entwicklung. Die Menschen in den Organisationen basteln sich in ihrem Spielzimmer nach eigenem Antrieb aus den Bauklötzen ihre spezifische Kultur⁵, entwickeln ihre Beziehungen und Gemeinsamkeiten nach ihren Bedürfnissen u.a. mit dem Ziel: Prima Klima.

Was ist unter Betriebsklima zu verstehen?

Klima ist ein Fachbegriff der Meteorologie, der die Grenzen der Disziplin überschritten hat. So wie der tägliche Wetterbericht die Wetterlage mit Hochs und Tiefs darstellt, Temperaturen und Niederschläge verkündet oder prognostiziert, wird auf einer eher bewussten Ebene im Betrieb von Wärme oder Kälte, allerdings in Bezug auf Beziehungen, gesprochen. Im Unterschied zu der langsam, nicht bewusst sich entwickelnden und dennoch stets präsenten Unternehmenskultur umfasst der Begriff Betriebsklima die aktuelle, subjektiv und situativ erlebte und wahrgenommene Qualität der Zusammenarbeit der Beschäftigten im Betrieb.⁶

Die wesentlichen Unterschiede zwischen Unternehmenskultur und Betriebsklima, wie sie für weitergehende Fragestellungen wie Gestaltung von Veränderungsprozessen wichtig werden, bestehen darin, dass

- Unternehmenskultur aus einem langen Prozess wechselseitiger Interaktionen der Organisationsmitglieder mit sich und der Umwelt entsteht, relativ stabil verankert und schwer veränderbar ist und quasi „das Unbewusste“ oder „den Charakter“ der Organisation darstellt;
- Betriebs-/Unternehmensklima eher situativ veränderlich und leichter zu beeinflussen ist und mehr die momentane „Stimmung“ der Organisation ausdrückt.

Das Betriebs-/Unternehmensklima formt sich insoweit um die Unternehmenskultur herum, kann auch als Indikator für Kultur gelten. Wenn es also später um die Frage geht, wie Kultur und Klima im Unternehmen zielgerichtet über Personalmanagement, Organisations- und Personalentwicklung beeinflusst werden können, wird dieser Unterschied besonders wichtig.

Aus welchem Grund ist nun die Unternehmenskultur so in die Aufmerksamkeit der Unternehmensberater und Unternehmensspitzen resp. deren Stabsdenkstellen geraten?

1982 stellten Peters und Waterman in ihrer Veröffentlichung „In Search of Excellence“⁷ Unternehmen vor, die sich besonders erfolgreich auf Märkten etabliert hatten. Neben anderen wurden auch „weiche Faktoren“ wie „Freiraum für Unternehmertum“, „Produktivität durch Menschen“ und „Sichtbar gelebtes Wertesystem“ als Erfolgsursachen herausgearbeitet. Das Buch verkaufte sich millionenfach in den USA und Europa und löste eine Welle weiterer Forschungen und Veröffentlichungen zum Thema „Unternehmenskultur“ aus. Heute liegen weitgehend gesicherte Erkenntnisse über die Bedeutung der „weichen Faktoren“ vor (von denen Peters und Waterman als den eigentlichen harten sprechen).⁸

Die Krisen der 90er und Nuller-Jahre waren dann Anlass, um die Debatte über Unternehmenskultur in einem normativen Sinne loszutreten. Die exorbitanten Vorstandsgehälter und die Chuzpe vieler Unternehmenslenker, auf der einen Seite mit sozialem Engagement zu werben und andererseits mit Bestechung und anderen zumindest in

den westlichen Kulturen verpönten Mitteln für Spitzenbörsenkurse zu sorgen, kamen an den Pranger. Das Verhalten etlicher Verantwortlicher (die diese aber nicht wahrnehmen) in der Finanzkrise tat ein Übriges, um lautstark eine positive, konstruktive, soziale, verantwortliche (da ist es wieder) Unternehmenskultur zu fordern, die dann gefälligst von der Spitze auszugehen habe. Dies weckt wieder die Frage nach der Möglichkeit von Steuerung und Veränderung von Unternehmenskulturen, die weiter unten behandelt und beantwortet werden soll.⁹

Warum und wie wirkt Unternehmenskultur im Unternehmen? Was geschieht wodurch?

Simon¹⁰ versteht Baecker¹¹ folgend Kultur als Spiel, „dessen Regeln als selbstverständlich vorausgesetzt und angewandt werden und die erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden.“¹² Kultur schafft insoweit Klarheit für alle: Was jemand beachten oder tun muss, um dazugehören oder eben nicht, um mitspielen zu können oder „draußen“ zu sein. Die kulturellen Regeln, Grundsätze oder Prinzipien bieten einen generellen und umfassenden Rahmen für die Orientierung der Menschen in ihrem sozialen System Organisation.¹³ Durch die Entwicklung der Spielregeln sind bestimmte Verhaltensweisen ausgeschlossen (Handspiel beim Fußball; Ignorieren von Arbeitsaufträgen), andere werden ausdrücklich eingefordert (Sturm aufs gegnerische Tor; Präsenz in der Arbeitszeit). Die dazwischen liegenden Möglichkeiten werden meist nicht vollständig ausgeschöpft, es bilden sich Muster für als angemessen geltendes Verhalten heraus. Diese können durchaus anders aussehen als die verkündeten etablierten Grundsätze und Werte des Unternehmens. Wenn offiziell versprochen wird, dass Leistung karriereförderlich ist, können in Realität „geheime“ Spielregeln den Weg an die Spitze von der Zugehörigkeit zu einer unternehmensinternen Seilschaft abhängig machen. Formal gesetzte und sich informell entwickelnde Aspekte der Kultur können durchaus widersprüchlich sein. Insoweit ist es nötig, bei der Analyse der Unternehmenskultur beide Aspekte reichlich zu berücksichtigen.

Wie ermittelt man „Unternehmenskultur“?

Vorweg: Wer von Organisationen spricht, redet auch von Veränderungen. Die Diskussion um die Möglichkeiten und Umsetzungen organisatorischen Wandels ist alt und reißt nicht ab. Ob man der Auffassung ist, dass Wandel strategisch steuerbar ist oder meint, ihn durch „Irritationen“ auslösen, aber nicht lenken zu können – wer Wandel will, muss sich immer ein Bild des aktuellen Zustands verschaffen. Das heißt: das Unternehmen, die Unternehmenskultur erfassen, mit geeigneten Instrumenten analysieren. An Methoden stehen viele zur Verfügung.¹⁴ Diese reichen von Befragungen mit feststehenden Fragedimensionen über Assessments und explorative Methoden bis hin zu konstruktivistischen Analysen¹⁵ und dialogischen Großgruppensettings.¹⁶ Den in der Analyse zentralen Fragen „Wer sind wir? Wie ticken wir?“ folgen die Fragen „Wer wollen wir sein? Wie wollen wir sein?“. Dazu später.

Wie ermittelt man Betriebsklima?

Um die „Stimmung“ im Unternehmen zu ermitteln, werden seit langem Kennzahlen verwendet, die allerdings nur eine indirekte Messung zulassen. Krankenstand, Fehlzeiten, Ausschussquote aber auch Fluktuation sind klassische Indikatoren. Sehr viel differenziertere Hinweise kann man durch Mitarbeiterbefragungen bekommen. Die Gültigkeit dieser Verfahren muss immer kritisch geprüft werden. Je weniger standardisiert und formaler, desto eher wird man ein Bild der wirklichen Situation bekommen. Die Führungskraft, die häufig Kontakt mit den Mitarbeitern und seinen Kollegen hat, wird eine angemessenere Vorstellung vom aktuellen Betriebsklima bekommen als der Manager, der sich auf seine Tabellen verlässt. Beide Informationsquellen zu nutzen ist weise.

Unternehmens- oder Verwaltungskultur?

Für die öffentlichen Verwaltungen verbindet sich die Diskussion um Verwaltungskultur im Sinne von Unternehmenskultur mit den Konzepten Neues Steuerungs-Modell (NSM) und New Public Management (NPM), mit denen seit den späten Achtziger Jahren Management-Methoden und betriebswirtschaftliche Konzepte in die staatlichen Organisationen eingeführt wurden (bzw. werden sollten).¹⁷ Den Akteuren ging es um Verwaltungsmodernisierung und – Vereinfachung, aber auch um stärkere Bürgerorientierung und -nähe. Die Unterschiede zwischen den Organisationen der Wirtschaft - im Kern den Unternehmen - und den staatlichen Organisationen der öffentlichen Verwaltung lassen sich systemisch durch deren Kontext und die Abhängigkeit respektive Verflechtung beschreiben. Alle Organisationen handeln (mehr oder weniger) in einem Rahmen, der durch gesellschaftliche, soziale und materielle Strukturen und Prozesse bis hin zu Gesetzen und Verordnungen gebildet wird. Doch sie handeln nicht vom Kontext determiniert, sondern entwickeln eine spezifische eigene Form für deren interne Prozesse und den Austausch mit der Umwelt. Organisationen schaffen und organisieren sich innerhalb eines je gegebenen Rahmens selbst.¹⁸ Damit wird die Beantwortung der nächsten Frage interessant.

Ist die gezielte Veränderung und Gestaltung einer Organisationskultur möglich?

Wäre die Antwort „Nein“, wäre dieser Beitrag überflüssig. Ein „Ja“ könnte aus einem sozialtechnologischen Verständnis heraus gegeben werden. Versuchen wir's mit einem entschiedenen „unter Umständen“.

Wenn „Kultur“ über Zeit gewachsene Grundsätze und Regeln meint, die aus einer Vielzahl von Interaktionen zwischen vielen Akteuren entstanden sind, diese Kultur zudem nicht geplant, sondern weitgehend unbewusst entstand (wer hat schon mal eine Führungskraft sagen hören: Heut arbeiten wir mal an unserer Kultur?), kann Veränderung nur wiederum über diesen Weg stattfinden. Dass ein einzelner Mensch eine Organisation verändern kann, muss als Mythos bezeichnet werden; besser, man stellt Brechts „Fragen eines lesenden Arbeiters“.¹⁹ Viele von außen frisch in die Chefetage eingezogenen Entscheider kommen mit dem Impuls, die Organisation nach ihren Vorstellungen umzubauen. Das mag ihnen strukturell gelingen, indem sie Abteilungen auflösen und neue Geschäftsbereiche bilden. Aber ob und wann diese neuen Strukturen so funktionieren wie erwünscht, hängt im Wesentlichen von der Organisationskultur, von den internen Spielregeln ab. Mögen die externen Einflüsse noch so stark sein – was die Organisation letztlich aus ihnen macht, wird von ihrer internen Veränderungsbereitschaft und –Fähigkeit bestimmt. Organisationen können nur von innen verändert werden.²⁰ Allerdings kann diese Veränderung nicht direkt bewirkt werden. Organisationen sind lebende Systeme, die anders funktionieren als ein Automotor, der vom Umdrehen des Zündschlüssels oder Drücken des Starterknopfes gezielt stimuliert wird und (jedenfalls meist) die Erwartungen erfüllt und anspringt. Der Impuls zur Veränderung wird innerhalb des Systems wahrgenommen, aufgenommen, verarbeitet und kann zu Reaktionen führen, die aber nicht absehbar und prognostizierbar im Sinne kausaler Gesetzmäßigkeiten sind. Was letztlich externe „Reize“ bewirken, „entscheidet“ die Organisation aufgrund ihrer eigenen internen selbst geschaffenen Welt, mithin ihrer Kultur. Organisationen und Organisationskultur verändern bedeutet, mit Interventionen das System anzustoßen, zu irritieren, zu beobachten, wie das System reagiert, und wenn nötig (was meist der Fall ist) mit weiteren Interventionen „nachzureizen“.

Öffentliche Verwaltungen werden vor allem durch Interventionen aus dem politischen Raum irritiert, Wirtschaftsunternehmen vor allem über das Geschehen auf den Märkten. Entscheidend ist, was die Aufmerksamkeit weckt, worauf gesehen wird, was als wichtig angesehen wird. Für kommunale und staatliche Organisationen, sei es nun eine Polizeidirektion, die Sozialverwaltung einer Kommune oder eine Schule, ist es nicht ratsam, die Signale eines Innenministeriums, einer Kommunalaufsicht oder einer Schulbehörde zu übersehen oder zu überhören. Hört ein Konsumgüterproduzent nicht zu, wenn Kunden,

Verbraucher sich beschweren, wird er bald Probleme haben. Organisationen tun gut daran, ihre relevanten Umweltsektoren gut zu beobachten. Aber immer werden sie nach eigenen Kriterien und Regeln Interventionen weiterverarbeiten. So können wir erleben, dass sich Schulen bei ansonsten ähnlichen Kontextbedingungen in Bezug auf die Erfüllung ihrer Bildungsaufgaben stark unterscheiden können, wie der deutsche Schulpreis zeigt.

Also haben es die Menschen in diesen Organisationen geschafft, gezielte Veränderungen in Richtung einer erwünschten Zukunft anzustoßen und auch umzusetzen. Wie haben sie das gemacht?

Veränderungsprozesse verlaufen sowohl auf der individuellen wie der organisatorischen Ebene ähnlich.²¹ Am Anfang steht meist Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation. Dies kann von einem diffusen Gefühl bis zum präzisen Beleg einer Defizitsituation reichen. Es folgt eine Analyse der IST-Situation, oft mit Fragen wie: Wie ticken wir? Was ist uns wichtig? Was gelingt uns? Was nicht? Was können wir? Was nicht? Wo ist unsere Achillesferse? Aus den Antworten lassen sich Stärken, Schwächen, Eigenheiten erkennen, die in spezifischen Kompetenz- und Potenzialprofilen münden können. Ohne ein Bild der Zukunft gelingt keine Veränderung. Menschen, ob allein, in Gruppen oder als Organisation brauchen Orientierung und Richtung, und die entwickeln sie mit Fragen wie: Wo wollen wir hin? Wer wollen wir werden?

Selbstanalysen sollten ergänzt werden durch mindestens eine andere Perspektive, um den blinden Fleck, den Standpunkt des Beobachters auch zu beleuchten.²² Für Organisationen ergibt sich damit die Forderung, nicht nur möglichst alle unterschiedlichen Perspektiven, die im Unternehmen mit verschiedenen Funktionen verbunden sein können, in die Analyse einzuschließen. Der Blick externer Beobachter, die Fremdbilder über die Organisation konstruieren, ist doppelt hilfreich: Sie machen andere Unterscheidungen und sie können als Repräsentanten der Umwelt die Organisation irritieren und Veränderungsreize auslösen (s.o.). Werden für den Bestand des Unternehmens relevante Gruppen in Analyse, Reflexion und Projektion einbezogen, gewinnt man nicht nur ein aussagekräftigeres Bild der Organisation, sondern auch Motivation und Engagement der Menschen.

Dabei spielt aber auch die Art der Analyse eine Rolle. Erfolgreiche Veränderer sind in der Lage, die Menschen gefühlsmäßig mit Metaphern anzusprechen und Situationen nicht nur in Zahlen, sondern auch symbolisch darzustellen. Sie können komplexe Sachverhalte in eine gut verständliche ganzheitliche Gestalt bringen und diese angemessen kommunizieren. Bilder, Geschichten sind für Menschen als geschlossene Form leichter aufnehmbar und nachvollziehbar als Zahlentabellen oder statistische Grafiken.²³ Qualitative Verfahren der Analyse sind insoweit quantitativen Methoden in Bezug auf die Vermittlung überlegen, als sie besser der Tendenz nach Ordnung im psychischen Geschehen der Menschen nachkommen. Hier setzen vor allem die typologischen Analyseinstrumentarien ein, die eine leicht nachvollziehbare Darstellung liefern.

Warum lohnt sich der Einsatz von Typologien zur Unternehmenskulturanalyse?

Typologien liefern möglichst gute Abbilder bzw. Modelle der Realität. Sie erlauben, komplexe Situationen und Sachverhalte auf ihre wesentlichen Dimensionen zu reduzieren, zu beschreiben und handhabbar zu machen. Konzept und Instrument müssen für die Entscheider leicht nachvollziehbar und verständlich sein. Die Ergebnisse müssen grafisch einfach darstellbar sein und unmittelbar klare Hinweise für Handlungsansätze liefern. Ziel einer Kulturanalyse sollte sein, die wesentlichen Aspekte, den Kern der Organisationskultur herauszufinden, regelmäßige Muster in Verhalten, Ergebnissen, Ritualen, Werten und Grundüberzeugungen zu entdecken. Im Schritt von der IST-Analyse zum SOLL-Zustand unterstützen Typologien die Entscheider und Umsetzer, Handlungsfelder zu ermitteln und Veränderungsrichtungen zu bestimmen.

Wie funktionieren typologische Kulturanalysen?

Ausgangspunkt für die meisten typologischen Kulturanalyseinstrumente ist die Annahme, dass Organisationen so etwas wie einen Charakter entwickeln.²⁴ Erscheinung, interne Abläufe, Werte, Normen, Regeln, Tabus werden in Analogie zu Merkmalen individueller Persönlichkeiten gesehen. Die Organisation wird durch das kollektive Verhalten und Handeln der Organisationsmitglieder gebildet und demnach wesentlich durch die Interaktionen der Persönlichkeiten bestimmt. Individuen mit bestimmten Persönlichkeiten praktizieren jeweils eigene Interaktionsmuster und entwickeln spezifische Stile der Kommunikation. Überwiegen bestimmte Persönlichkeiten in der Organisation, ist diese relativ homogen mit ähnlichen Individuen besetzt, wird dies in den beobachtbaren Aspekten der Unternehmenskultur als spezifisches Muster deutlich, in denen die Persönlichkeiten aufscheinen. Selbst Organisations-Pathologien lassen sich mit dieser Analogie deuten.²⁵

Am Beispiel der Kulturanalysen, die sich explizit oder implizit auf die Psychologie von C.G. Jung²⁶ beziehen, soll die Leistung typologischer Modelle dargestellt werden.

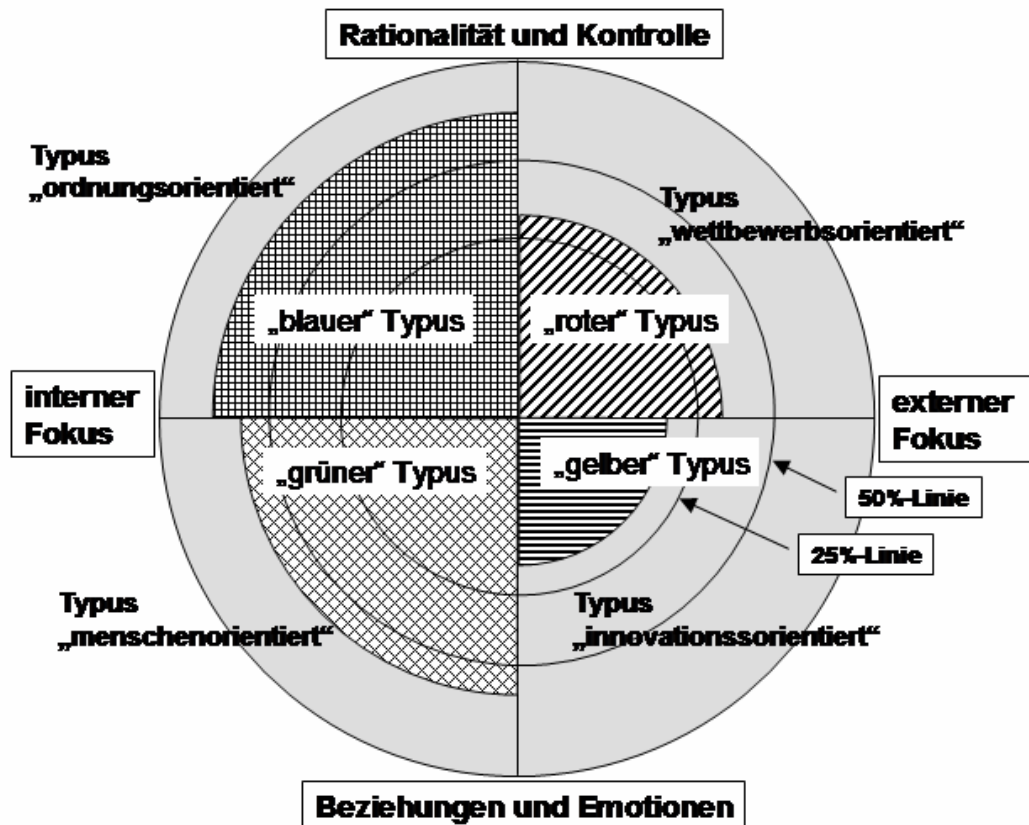
In allen Modellen finden wir ähnliche oder gleiche Dimensionen für die Beschreibung der Unterschiede in den Unternehmenskulturen. In der Psychologie Jungs werden diese als Introversion – Extraversion, Denken – Fühlen und Sensorik – Intuition dargestellt. Inwieweit die Unternehmen mehr auf sich selbst oder ihre Umwelt orientiert sind, wird als interner oder externer Fokus erfasst. Die zweite Dimension beschreibt die Prozesse und Interaktionen im Unternehmen als eher sachlich und rational geprägt oder eher persönlich und emotional. Mit der dritten Dimension unterscheidet man zwischen praktisch-konkreter und detailbezogener Sichtweise und abstrakt-ideeller und ganzheitlicher Perspektive.

Instrument	CIO ²⁷	OCAI ²⁸	T.A.O. ^{® 29}
Name	Character Index of Organizations	Organizational Culture Assessment Instrument	Type Analysis of Organizations
Konzept	Psychologische Typen von C.G.Jung analog Myers-Briggs	Werte-Konkurrenz	kollektive Verhaltensmuster nach den Typen von C.G. Jung
Modelle	16 Typen gemäß den Dimensionen	4 Typen: Hierarchie - Markt – Clan - Adhocratie	4 Basis-Typen; Differenzierung auf bis zu 36 Untertypen
Dimensionen	<ul style="list-style-type: none"> • Introversion - Extraversion • Denken – Fühlen • Sensorik - Intuition • Beurteilen - Wahrnehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • interner Fokus - externer Fokus • Stabilität und Kontrolle - Flexibilität und Diskretion 	<ul style="list-style-type: none"> • Innenfokus - Außenfokus • Ratio – Emotio • praktischer Sinn - Anders-Sinn
Darstellung	Tabelle	Spinnendiagramm	Farbkreis - Rad

Bereits mit zwei Dimensionen lassen sich Kulturen angemessen erfassen und abbilden. Dazu ein Beispiel. Zum Einsatz kam die Typen-Analyse für Organisationen T.A.O.[®]

Die Kultur einer Organisation der Landesverwaltung eines Bundeslandes wurde im Rahmen eines größeren Veränderungsprozesses analysiert. Dazu wurde eine gewichtete Stichprobe der Mitarbeiter gezogen und diese wurden gebeten, an der Analyse teilzunehmen. Die Ergebnisse der Analyse mittels Fragebogen ergaben folgendes Bild:

Grafik 1: T.A.O.-Kulturmuster von Organisation X



Warum wurden Farbbeschreibungen gewählt?

Die Farbzuzuordnung ist nicht willkürlich, sondern an Studien zur psychologischen Wirkung von Farben orientiert.³⁰ So wird das Blau mit Ferne, Kühle, aber auch Vertrauen assoziiert; das Rot mit Aggressivität, Energie, Gefahr, aber auch mit Sexualität und Leidenschaft; das Grün wirkt beruhigend und sicher, es ist die Farbe des Lebens; das Gelb ist auffällig, zeugt von Aktivität, Optimismus, wird als hitzige, laute Farbe empfunden, mit der man auch warnt.

In der obigen Grafik ist ein Typus umso dominanter, je mehr der entsprechenden Farbe den Quadranten füllt. (Hier in verschiedenen Schwarz-Weiß-Mustern dargestellt.) Der äußere Viertelkreis des Quadranten entspricht dem Maximalwert, die Flächen sind entsprechend der Ausprägung prozentual in Farbe dargestellt (siehe auch die 25%- und 50%-Ringe). Spezifische Unternehmenskulturen zeigen sich fast immer als Mischung der verschiedenen Basistypen, allerdings mit deutlichen Dominanzen. Wie ergeben sich nun aus den Dimensionen die 4 Typen und wie unterscheiden diese sich voneinander?

„Ordnungsorientierte Kultur“ (Blau)

Hier wird den internen Prozessen mehr Aufmerksamkeit geschenkt als dem Geschehen im Umfeld. Rationalität und Kontrolle, Standardisierung und Optimierung bestimmen die

Prozesse. Die Hierarchie mit ihrer Regelung von Befugnissen und Verantwortung, mit vorgeschriebenen Anweisungs- und Berichtswegen dominiert; das Tun wird gründlich durchdacht und dafür braucht man Zeit. Max Webers Modell bürokratischer Herrschaft strahlt im Hintergrund.

„Wettbewerbsorientierte Kultur“ (Rot)

Hier geht es um Ergebnisse und Erfolg, um schnelles Handeln und Entscheiden auch mit wenigen Informationen. Macht und Einfluss hängen eher davon ab, inwieweit man initiativ ist, beharrlich Dinge vorantreiben und zu einem positiven Resultat führen kann. Regeln werden übergangen, wenn es dem Ergebnis dient.

„Innovationsorientierte Kultur“ (Gelb)

Flexibilität und Spontaneität sind die wesentlichen Merkmale dieser Kultur. Hier zählt nicht das Gestern, sondern das Morgen. Visionäre Kreativität wird spielerisch gelebt und Ideen werden begeistert verfolgt und weiterentwickelt.

„Menschenorientierte Kultur“ (Grün)

In diesem kulturellen Kontext wird viel Wert auf gute Beziehungen untereinander gelegt. Die anstehenden Aufgaben werden unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und der Integration der Gruppe angegangen und erledigt. Stabiles Vertrauen ist ein wichtiger Wert dieser Kultur. Dann kann das Unternehmen auch Loyalität „ernten“.

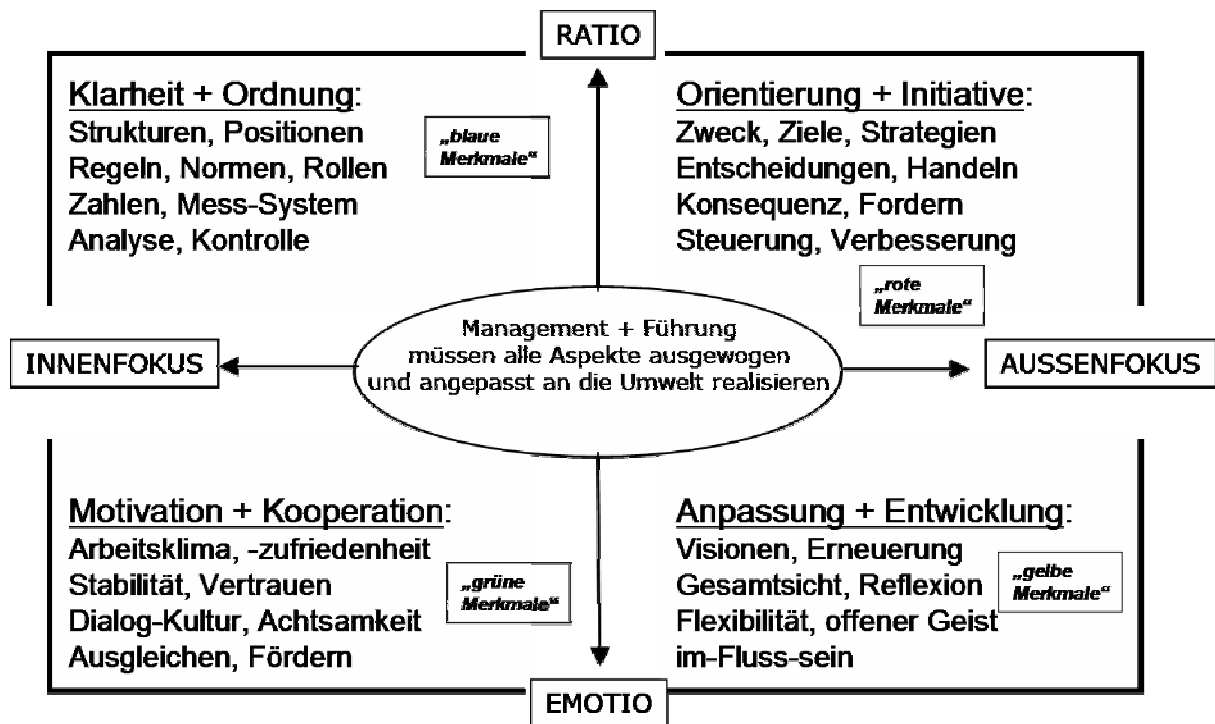
In diesen Kurzbeschreibungen wird deutlich, dass die Kulturen teilweise polare Unterschiede aufweisen. Die im Farbkreis gegenüber liegenden Kulturtypen zeigen die stärksten Gegensätze. In der betrieblichen Wirklichkeit scheinen immer Widersprüche auf, die bei genauerer Betrachtung aus ebendiesen polaren Spannung rühren. Dass diese existieren, ist kein Betriebsunfall, sondern systembedingt, wie später noch dargelegt wird.

Zurück zum Anwendungsbeispiel: In obiger Darstellung sieht man, dass die Teilnehmer dieser Befragung ihre Organisation stark auf sich selbst bezogen sehen. Der externe Fokus (Markt und weitere Umwelt) ist gering ausgeprägt. Ordnungsorientierung (blau) und Menschenorientierung (grün) spielen eine große Rolle. Viele alte und traditionell geprägte Unternehmen und öffentliche Verwaltungen zeigen dieses Bild.

Was macht man nun mit den Analyseergebnissen?

Gehen wir noch einmal kurz zu Jung. Alle Aspekte des Psychischen, d.h. alle Pole der drei Dimensionen sind beim Menschen anlagemäßig vorhanden, doch entwickeln sich im Leben rasch Präferenzen.³¹ Bestimmte Aspekte des Typus treten lebensgeschichtlich in den Vordergrund, andere „sinken“ ins Unbewusste und sind bewusst nicht zugänglich. Übertragen auf die Unternehmenskultur sprechen wir von der Dominanz eines bestimmten Typus, der mit anderen Aspekten der Kultur im Konflikt stehen kann. Grundsätzlich gilt also: Alle Aspekte der Unternehmenskultur, alle möglichen Ausprägungen zusammengenommen, bilden einen ausgewogenen Idealzustand, der in der Jungschen Typenlehre als „rund“, als Zustand des vollkommenen Menschen bezeichnet wird³², insoweit höchstens als Ziel oder Vision angesehen werden kann. Dennoch: Dieser Ansatz hilft, Aussagen über die Richtung von Aktionen und Interventionen zur Veränderung der Organisation zu machen. Analog der Funktionen bei Jung sprechen wir von den Funktionen, die in einer ausgewogenen Organisation realisiert sein sollten.

Grafik 2: Funktionen in Organisationen



Die spezifischen Leistungen der vier Kulturtypen sind in den Mischkulturen vieler Unternehmen in unterschiedlicher Weise realisiert, wobei „RATIO“ noch am stärksten das Handeln bestimmt. „Grüne“ und auch „gelbe“ Kulturmerkmale sind bei den meisten Organisationen eher geringer ausgeprägt.

Diese Funktionen sind für das Design von Kulturgestaltungsprozessen unbedingt zu berücksichtigen. Für die „blau-grün-dominante“ Kultur des Beispiels aus der öffentlichen Verwaltung gilt: die Organisation, und das heißt natürlich die darin arbeitenden Menschen legen großen Wert auf planvolles, strukturiertes Vorgehen im Einklang mit Normen und Regeln; sie legen Wert auf ein gutes Arbeitsklima, auf achtsamen Umgang miteinander und auf Stabilität. Veränderungen stehen sie eher skeptisch gegenüber, und wenn, dann muss alles gut bedacht und behutsam gemacht werden. Eine solche Kultur beharrt eher auf dem Status-quo und kann allzu forsche Change-Manager zum Verzweifeln bringen. Im obigen Beispiel waren die „roten“ und „gelben“ Kulturmerkmale nachrangig. Das sah konkret so aus, dass wirklich notwendige Veränderungen behindert und gebremst wurden, dass sich das Organisationsklima verschlechterte und Konflikte an der Tagesordnung waren.

Welche Funktionen in der Unternehmenskultur dominant sind, hängt von der Umwelt ab und der Abhängigkeit der Organisation von ebendiesem Kontext. Ein Unternehmen, das auf einem turbulenten Markt aktiv ist (und bleiben will), wird eher eine wettbewerbs- und innovationsorientierte Kultur entwickeln. Struktur- und Klimafragen sind eher nachgeordnet. Im Zuge der Veränderung öffentlicher Verwaltungen hin zu mehr Bürgerfreundlichkeit und Bürgernähe, zu mehr Leistungsorientierung verändern sich die Organisationen. Die Entwicklung und Einführung des Neuen Steuerungsmodells³³ war ein erheblicher Schritt zur Veränderung der Organisationskulturen weg vom bürokratischen Modell und hin zum Modell des New Public Management.³⁴ Die traditionelle öffentliche Verwaltung mit der Dominanz des internen Fokus, der Stabilität und Ordnung durch feste Regeln und dem eigenen Chorgeist der Beamten musste sich entwickeln zu einem umweltoffenen System, ergebnisorientiert, durch Ziele gesteuert, auf Wirksamkeit statt auf formalen Vollzug von Auflagen gerichtet. Typologisch bedeutet dies eine Verschiebung von Blau-Grün zu Rot-Gelb, von einer ordnungsorientierten, zur Umwelt abgeschotteten Sicherheitskultur zu einer ergebnis- und

innovationsorientierten und im Austausch mit der Umwelt lernfähigen und flexibel agierenden (Dienst-)Leistungskultur.

Nun könnte man meinen, im Zuge der Liberalisierung und Globalisierung werden sich die Unternehmen kulturell immer stärker annähern, immer weniger Unterschiede aufweisen, immer ähnlicher, sodass früher oder später fast nur noch Organisationen mit Rot-Gelb-Kulturen zu beobachten sind. Durch den Zwang zur Anpassung an externe Strukturen und Prozesse, die sich dem Einfluss der Unternehmen entziehen, quasi global gegeben sind wie Klima- und Zeitzonen, Entfernungen, und anderes entwickeln sich viele Unternehmen in einigen ihrer Strukturen und Prozesse ähnlich, z.B. was den Finanzverkehr, die Logistik, die weltumspannende Kommunikation betrifft. Dennoch können wir auch hier im Sinne der Evolution sagen, dass noch genügend Unterschiede zwischen den „Spezies“ bestehen. Es ist also nicht damit zu rechnen, dass die Kommunalverwaltung einer modernen deutschen Stadt Google zum Verwechseln ähnlich wird. Zudem sehen wir, dass in Organisationen „multikulti“-Verhältnisse bestehen. Organisationen bestehen aus vielen Abteilungen, aus Subsystemen, die wiederum für sich eigene Kulturen ausbilden können, und das auch tun, wenn man sie lässt. Dort, wo Unterscheidungen getroffen werden, trifft man auf kulturelle Unterschiede, sei es die zwischen Organisationsführung und Mitarbeitern, Leistungsabteilungen und interner Verwaltung, Innendienst und Aussendienst, Jüngere und Ältere, Männer und Frauen. Insoweit treffen wir in Organisationen Vielfalt an. Wir können meist eine Basiskultur mit weitestgehend gemeinsam geteilten Merkmalen erkennen und stoßen auch auf „Gruppenkulturen“, die sich aus der Basiskultur durchaus auch kontrastierend entwickeln und miteinander in Konflikt geraten können.³⁵

Was können nun die Entscheider, das Personalmanagement tun, um eine Unternehmenskultur zu schaffen, die letztlich zu einem von den Beteiligten als positiv eingeschätzten Betriebsklima führen soll?

Es versteht sich von selbst, dass Führung und Personalbereich die Unternehmenskultur kennen und beschreiben können muss. Dafür reicht es nicht, die gedruckten Leitlinien aufsagen zu können. Wer sich viel als Führungskraft in der Organisation bewegt, bekommt viel mit. Ganz im Sinne des Neuen Steuerungsmodells sollen Führungskräfte nicht selbst ständig am Schreibtisch kleben und Aufgaben erfüllen, sondern sie sollen dafür sorgen, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben gut erledigen und gute Ergebnisse bringen können. Der kontinuierliche Kontakt mit vielen Mitarbeitern ist deshalb das Mittel erster Wahl. Nur sollten sich die Führungskader über ihre Beobachtungen auch unterhalten und Schlüsse ziehen. Eine systematische Analyse wird nicht ständig durchgeführt und ist deshalb ein Schnappschuss. Beides zusammen kann ein angemessenes Bild ergeben.

Die Ermittlung des IST-Kulturtyps ist der Anfang. Die Erarbeitung eines SOLL-Profiles ist der nächste Schritt. Die Umsetzung in der Organisation folgt dann. Die Verankerung und Sicherstellung der gewünschten Wirkung ist nicht der Abschluss: Die regelmäßige Reflexion über die bisherige Entwicklung und die aktuelle Situation ist dann bereits ein Element einer neuen Kultur.

Die verantwortlichen Entscheider und Personaler haben die Möglichkeit, mithilfe der Funktions-Chart ihre Maßnahmen und Aktionen zu planen und zu überprüfen. Mit einfachen Fragen lässt sich klären: „Haben wir genug ...Klarheit und Ordnung? ...Motivation und Kooperation? ...Orientierung und Initiative? ...Anpassung und Entwicklung?“ Die Antworten zeigen, wie gehandelt werden muss. Jedem der Kulturtypen können eigene Prinzipien, Konzepte, Modelle, Instrumente zugeordnet werden. So ist die ordnungsorientierte Kultur eine formale Zahlen- und Regelwelt. Organigramme, Controllinginstrumente und intensive Planung gehören dazu. Dagegen trifft man in der Entwicklungskultur Kreativität und Innovation, Flexibilität und dynamische Kommunikation an. Die Umstrukturierung einer

Organisation kann Blau geprägt sein: Die Stellenbeschreibungen werden schärfer gefasst und die Befugnisse feiner geregelt. Es kann auch anders gehen, nämlich Rot: Nicht die Anwesenheit am Arbeitsplatz wird vertraglich geregelt, sondern die Erstellung bestimmter Leistungen in definierter Qualität in festgelegter Zeit. Oder Gelb: wie bei Google hat jeder Mitarbeiter garantierte Freiräume „zum Spinnen“. Besonders sensibel geht es in der grünen Welt zu: Vertrauen aufbauen durch achtsamen und respektvollen Umgang miteinander, Transparenz und Beteiligung an Entscheidungen, regelmäßige Dialoge, lebensphasenorientierte Personalpolitik, familienfreundliche Gestaltung des Arbeitsumfeldes zum Beispiel auch durch besondere Arbeitszeitregelungen sind nur einige der möglichen Maßnahmen, die eine menschenorientierte Kultur entwickeln und stärken. Den Nutzen in Zeiten von Fachkräftemangel in vielen Branchen haben etliche Unternehmen erkannt und ihre Kulturaspekte verändert. Auch Rot braucht Grün.

Wenn es nun um die Veränderung der Unternehmenskultur geht, muss auch das Veränderungsmanagement „kulturell“ geschehen. Auch hier hilft wieder das Funktions-Chart. Entscheider und Personalmanagement werden die Notwendigkeit, Orientierung und Richtung von Veränderungen klar kommunizieren müssen (rot), dabei aber auch deutlich machen, dass Bewährtes bleibt (grün). Sie werden für geeignete und stabile Strukturen und Prozesse in der Veränderung sorgen müssen (blau), dabei aber Freiräume für Unvorhergesehenes schaffen und Flexibilität im Vorgehen erlauben müssen (gelb). Entscheider müssen einen umfassenden Blick auf die Unternehmenskultur haben und um ihre blinden Flecke wissen. Manager, die sich oft in rot-blauen Kulturen bewegt und entwickelt haben, neigen zum „rot-blauen Blick“. Für sie ist die Welt am besten rational zu bewältigen, das ist ihre Berufserfahrung. Emotionen sind darin eher störend. Insoweit stehen sie oft Menschen und Gruppen mit grün-gelber Kultur verständnislos bis arrogant-abwertend gegenüber. Diese selektive Aufmerksamkeit ist im Unternehmen kollisionsförderlich und damit schädlich. Die Arbeit mit den Typologien hilft, den blinden Fleck zu verkleinern.

Resumee

Mit vier verschiedenen Typen lassen sich Unternehmenskulturen selbst in ihren Mischformen gut beschreiben und angemessene Schlussfolgerungen für das Planen, Entscheiden und Handeln von Führungskräften und Personalmanagement ziehen.

Für den Einsatz im Unternehmen sollte eines klar sein: es kommt nicht darauf an, präzise zu messen und dem Controlling einen weiteren Zahlensatz zu überlassen. Viel wichtiger ist, einen Dialog-Prozess im Unternehmen anzustoßen, in dem sich die Organisationsmitglieder über ihre Gesamtkultur mit ihren Gruppenkulturen bewusst werden und daraus Konsequenzen für ihr Zusammenwirken ziehen. Insoweit ist das bereits beschriebene Analysedesign ein hilfreiches Vorgehen, um Transparenz und Einsicht für die Verbesserung oder Entwicklung der eigenen Unternehmenskultur zu schaffen.

¹ als ein Beispiel für viele NZZ Online, 2.6.2008

² vgl. Schein, Edgar H. (2003) Organisationskultur. Dazu: Sackmann, Sonja A. (2000) Unternehmenskultur – konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis, in: Heijl, Peter M./Stahl, Heinz K. (Hrsg.) Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften, S. 141-158
siehe auch Online-Verwaltungslexikon <http://www.olev.de/uv/untkultur.htm>

³ Sackmann (2000), S.148

⁴ Eine Beschreibung der Kultur eines (fiktiven?) Unternehmens befindet sich bei Hofstede, Geert (1997) Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management, S. 245ff.

-
- ⁵ vgl. dazu die Arbeiten von Robert Fritz wie z.B.: Corporate Tides: The Inescapable Laws of Organizational Structure (1998)
- ⁶ siehe u.a. von Friedeburg, Ludwig (1963) Soziologie des Betriebsklimas.
v. Rosenstiel, Lutz (1992) Betriebsklima geht jeden an.
- ⁷ dt.: Peters, Tom/Waterman, Robert H. jr. (1983) Auf der Suche nach Spitzenleistungen.
- ⁸ bspw. Sackmann, Sonja A. (2004) Erfolgsfaktor Unternehmenskultur.
Bertelsmann Stiftung (2006) Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur – Ein Leitfaden für die Praxis
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008) Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt 18/05
- ⁹ siehe dazu lakonisch Simon: „Die Annahme, dass der Beschluss einer Veränderung in einem Unternehmen auch zu Veränderungen führen würde, ist naiv.“ Simon, Fritz B. (2004) Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, S. 237
- ¹⁰ Simon, Fritz B. und CONECTA-Autorengruppe (1992) Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements
Simon, Fritz B. (2004)
- ¹¹ Baecker, Dirk (2000) Wozu Kultur?
- ¹² Simon, Fritz B. (2004), S. 225
- ¹³ vgl. dazu Malik, Fredmund (2000) Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, S.65
- ¹⁴ siehe Sackmann, Sonja A. (2006). Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
- ¹⁵ i. Vorb. bei <http://www.werkzeugkasten-interaktiv.de/>
- ¹⁶ siehe zu Letzterem <http://www.metalogikon.com/metalog-konferenz.html>
- ¹⁷ u.a. Kluth, Winfried (2001) Verwaltungskultur
Schridde, Henning (2004) Die wandelfähige Verwaltung – Ansätze, Konzepte und Widersprüche. Diskussionspapiere und Materialien Nr.19, Universität Hannover, Institut für Politische Wissenschaft
Vollmer, Günther R. (2005) Verwaltungskultur im Wandel? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Maier/Hopp/Ziegler (2005) Mut zur Veränderung.
- ¹⁸ Siehe dazu wieder Simon, Fritz B. (1992) und (2004)
- ¹⁹ Brecht, B.: Kalendergeschichten (1928)
- ²⁰ Simon, F. B. (2004) S. 250f.
- ²¹ vergleiche Brühwiler, Herbert (1996) Situationsklärungen
- ²² dazu Luhmann, Niklas (1991) Wie lassen sich latente Strukturen beobachten? In: Watzlawick, Paul/Krieg, Peter (hrsg.) Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus.
- ²³ Siehe dazu vor allem das gestaltpsychologische Werk Wolfgang Metzgers: Metzger, Wolfgang (1986) Gestaltpsychologie.
- ²⁴ Explizit: Bridges, William (1998) Der Charakter von Organisationen.
- ²⁵ Siehe Bridges; S. 12f
- ²⁶ Jung, Carl Gustav (1921/1995) Psychologische Typen.
- ²⁷ Bridges, W. (1998). Der Charakter von Organisationen. Organisationsentwicklung aus typologischer Sicht.,
- ²⁸ Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture.
- ²⁹ Nau, E. (2006/2009). Die Typen-Analyse für Organisationen T.A.O.[®] (Type-Analysis for Organizations).
- ³⁰ z.B. Heller, Eva (1989) Wie Farben wirken.
- ³¹ Siehe dazu Jacobi, Jolande (1978) Die Psychologie von C.G.Jung, S. 22ff
- ³² Jacobi, S.25
- ³³ KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) (1993) Das Neue Steuerungsmodell. Bericht 5/1993

³⁴ Sattelberger, Thomas (1991) Lernende Organisation. Müller, Eduard (1996) Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung,
³⁵ wieder Bridges, S.12f

Autor:

Dr. rer. pol. Ekkehard Nau

Diplom-Volkswirt sozialwissenschaftlicher Richtung, Soziologie, Sozialpsychologie

Tätigkeit in Wissenschaft, Lehre und in der Wirtschaft

Seit 1992 selbständiger Berater, Moderator, Coach, Dozent

Geschäftsführender Gesellschafter des Seminarhaus Vulkaneifel

www.nauconsult.de

contact@nauconsult.de