

Was hält die moderne Unternehmung heute zusammen? Die kurze Antwort ist: Die Unternehmenskultur. Nur: Welche Kultur ist die richtige?

These.....	1
Was ist eine Unternehmenskultur?	1
Die Netzwerk-Organisation – Hohe Gemeinschaft und niedrige Solidarität	3
Die Söldner-Kultur – Niedrige Gemeinschaft und hohe Solidarität.....	4
Die Fragment-Kultur – wenig Gemeinschaft und wenig Solidarität	5
Die Kommune – hohe Gemeinschaftswerte und hohe Solidarität.....	6

These

These: Die Unternehmenskultur ist wichtiger Bestandteil einer Organisation, trotz oder vielleicht sogar wegen der dynamischen Umwelt(en), in denen sich Unternehmen heute bewegen und beweisen müssen. Die Kultur kann dabei der Stoff sein, der die Unternehmung in allen Phasen der Veränderungen (Desintegration, Dezentralisation oder Downsizing) begleitet und ihr eine gewisse innere Stabilität gibt. Über die Kultur erhält das Unternehmen eine eigene unverwechselbare Identität; ohne Kultur fehlen in der Regel Werte, Richtung und Zweck.

Die Unternehmenskultur hat dabei einen beachtlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, denn sie bestimmt:

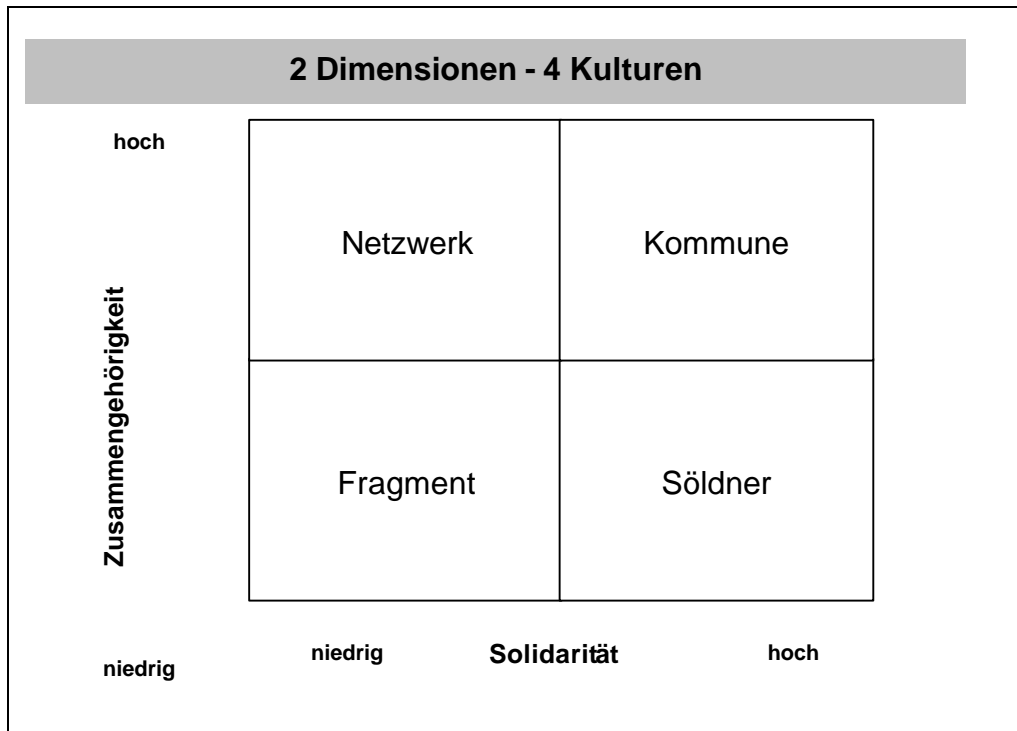
- Die Weise wie Probleme in Angriff genommen werden
- Das Verhalten gegenüber Veränderungen
- Die Verhaltenweisen der Beteiligten und Mitwirkenden untereinander
- Den Umgang mit den Stakeholdern
- Das Engagement im Hinblick auf die Unternehmensstrategie

Dies führt zu den Fragen, ob es eine optimale Kultur für jede Organisation gibt – wobei die verschiedenen Phasen des Lebenszyklus beachtet werden müssen – und wie Manager die Kultur ändern können.

Was ist eine Unternehmenskultur?

Kultur zusammengefasst ist Gemeinschaft (Community) und Ausdruck dessen, wie Mitglieder der Gemeinschaft sich zueinander verhalten. Diese Gemeinschaften bestehen innerhalb der Unternehmen ebenso wie sie außerhalb der Geschäftswelt bestehen. Basis sind oft gemeinsame Interessen, das Interesse zur Zusammenarbeit und Freundschaft. Goffee und Jones (1996) verwenden 2 Kriterien, um Kulturen zu beschreiben: Zusammengehörigkeit und Solidarität. Zusammengehörigkeit ist dabei das Maß an Freundlichkeit unter den Mitgliedern der Gemeinschaft. Solidarität ist das Maß der Fähigkeit der Gemeinschaft, gemeinsame Ziele schnell und effektiv durchzusetzen, unabhängig von der Einstellung des Einzelnen.

Diese Kriterien können in einer Matrix miteinander verbunden werden, wobei 4 Arten von Gemeinschaften entstehen: Netzwerk, Söldner, Fragment und Kommune (Community).



Keine dieser Kulturen ist „die beste“. Tatsächlich ist jede ideal für bestimmte Situationen und Umwelten, so dass Manager gefordert sind, die vorherrschende Kultur im Unternehmen zu identifizieren und herauszufinden, ob diese der Wettbewerbssituation entspricht.

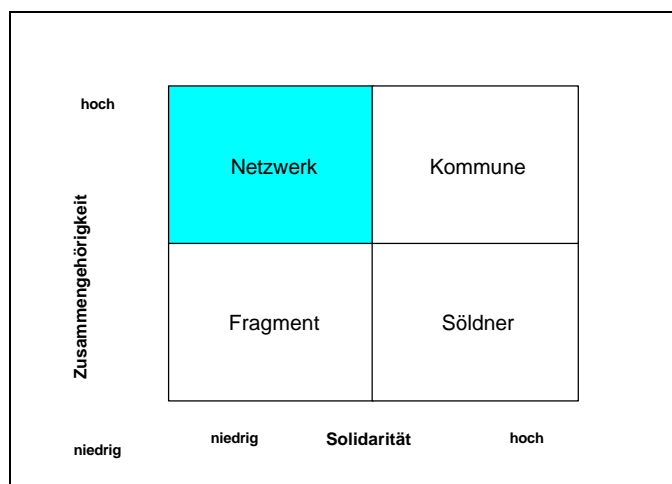
Die Zusammengehörigkeit innerhalb der Organisation entsteht oft auf natürlichem Weg. In einer Unternehmung sind die Vorteile der Zusammengehörigkeit klar und vielfältig. In einer Umgebung mit einem hohen Zusammengehörigkeitsgefühl zu arbeiten, gefällt den meisten Angestellten. Die Zusammengehörigkeit ist ungemein wichtig für Kreativitätsprozesse und für die Teamarbeit, da der Austausch von Ideen und Informationen begünstigt und das unkonventionelle Denken akzeptiert, wenn nicht sogar erwünscht wird. Die Zusammengehörigkeit erschafft eine Umgebung, in der jeder dem anderen hilft. Die Nachteile dieser starken Zusammengehörigkeit liegen in der möglichen Akzeptanz schlechter Leistungen. Aufgrund der bestehenden Freundschaften bzw. persönlichen Beziehungen werden suboptimale Leistungen akzeptiert und ggf. sogar entschuldigt. Hinzu kommt, dass in solchen Umgebungen ein hohes Maß an Konsensbedarf besteht. Freunde sind sehr zurückhaltend in der Kritik aneinander. Das Ergebnis ist dann wohl eher der beste Kompromiss und nicht die beste Lösung. (Ein Schelm wer hier an Regierungskoalitionen denkt.) Auch neigen Gemeinschaften mit einem hohen Zusammengehörigkeitsgefühl dazu, informale Gruppen und unsichtbare Netzwerke zu bilden, die im schlechtesten Fall die Abläufe in einer Unternehmung komplett unterhöhlen. Freundschaften und informale Netzwerke erlauben es, die Hierarchie zu umgehen. Das kann Vorteile haben, wenn Entscheidungsprozesse verkürzt werden können und so flexibler werden. Ebenso können diese inoffiziellen Wege aber die Moral und Loyalität innerhalb des Unternehmens untergraben.

Solidarität demgegenüber ist weniger eine Herzensangelegenheit als viel mehr eine kopfbezogene Entwicklung. Diese Verbindung basiert auf gemeinsamen Aufgaben, gleichen Interessen und Zielen. Gewerkschaften sind ein klassisches Beispiel für hoch solidarische Gemeinschaften. Die Besonderheit liegt darin, dass Solidarität durchaus nicht kontinuierlich erscheinen kann (z.B. nur in Situationen, in denen ein besonderer Bedarf – z.B. Krisen – besteht). Solidarität in einer Organisation muss nicht täglich demonstriert werden und benötigt weder Freundschaft noch Netzwerke, es genügt zu wissen, dass alle anderen Teilnehmer in der Organisation das gleiche Ziel anstreben. Die Vorteile der Solidarität für eine Unternehmen sind zahlreich:

- Hoher strategischer Fokus
- Hohe Reaktionsfähigkeit auf Wettbewerbsveränderungen
- Nichtakzeptanz schlechter Leistungen
- Gleichbehandlung aller Mitarbeiter durch gemeinsame Standards

Natürlich liegen auch Risiken in der Solidarität. Ist die Unternehmensstrategie richtig, bestehen keine Probleme. Was aber, wenn die Organisation die falsche Dinge richtig / effizient tut? Hinzu kommt, dass in Organisationen mit einem hohen Maß an Solidarität Kooperationen nur entstehen, wenn dem Einzelnen sein individueller Vorteil bekannt ist. Auch sind in solchen Umgebungen die Tätigkeitsrollen extrem genau definiert und gegeneinander abgegrenzt. Daher kann es hier leicht zu immateriellen Gefechten über Budgets, Zuständigkeiten und Rollen kommen, in denen einzelne versuchen, ihre Claims abzustecken und zu verteidigen.

Die Netzwerk-Organisation – Hohe Gemeinschaft und niedrige Solidarität



Die Netzwerk-Organisation ist wahrscheinlich die Form von Kultur, die am bewusstesten wahrgenommen wird. Die Mitarbeiter gehen morgens in die Büros des anderen, nur um Hallo zu sagen und verabreden sich nach der Arbeit für gemeinsame Aktivitäten. Es gibt Spitznamen, interne Unternehmenswitze und eine gemeinsame Sprache, in der sich Erfahrungen aus dem Zusammenleben widerspiegeln. Innerhalb des Unternehmens werden Entscheidungen außerhalb der Hierarchie und der formalen

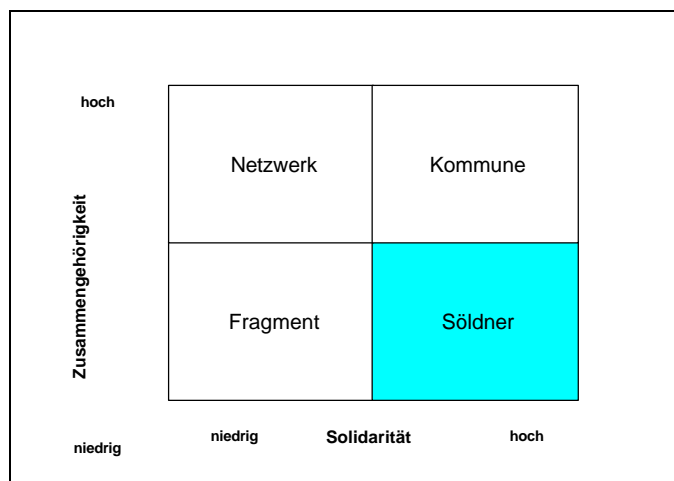
Wege getroffen: Entscheidungen werden mit Freunden vor der eigentlichen Sitzung abgestimmt, potentielle Mitarbeiter bewerben sich über informale Wege – sie kennen jemanden innerhalb des Unternehmens.

Diese Eigenschaft kann der Unternehmung eine beachtliche Flexibilität verleihen und mag einen gesunden Weg durch die Bürokratie darstellen. Die Mitarbeiter haben dabei aber zwei Kernkompetenzen entwickelt: Die Fähigkeit weiche Informationen zu sammeln und diese geschickt zu verwerten sowie die Fähigkeit, Sponsoren für ihre Ideen und Interessen auf formaler und informaler Ebene zu finden. Der Hauptnachteil liegt darin, dass aufgrund der niedrigen Solidarität Manager Probleme haben, Einzelne oder Unternehmensbereiche auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören. Teilweise sind Netzwerk-Organisationen so politisch, das Einzelne und Gruppen viel Zeit mit ihren persönlichen Teilplänen verbrauchen. Oft gibt es in diesen Unternehmen einen Ruf nach starker Führung, um das Geflecht aus Subkulturen und informalen Gruppen zu zerschlagen. Aufgrund der geringen Übereinstimmung zu gemeinsamen Unternehmenszielen kommt es häufig auch vor, dass Mitarbeiter Leistungswettbewerbe und Vergleiche (aus einer Art sportlichem Ehrgeiz) durchführen.

Die Netzwerk-Kultur ist ideal für die folgenden Situationen:

- Bei langfristigen Unternehmensstrategien und Unternehmensplänen.
- In Situationen, in denen detaillierte Kenntnisse eines lokalen Marktes erforderlich sind.
- In Situationen, in denen der gesamte Unternehmenserfolg nur eine Zusammenfassung der lokalen bzw. einzelnen Erfolge ist.

Die Söldner-Kultur – Niedrige Gemeinschaft und hohe Solidarität



Am anderen Ende des Spektrums befindet sich die sogenannte Söldner-Kultur – wenig an persönlichen Diskussionen, dafür aber viel informationsvolle Memos und Vermerke. Der größte Teil der Kommunikation und des Informationsaustausches dreht sich um Geschäftsangelegenheiten. Individuelle Interessen und ihre Erfüllung sind dabei stark mit der Erreichung von Geschäftszielen verbunden – und diese wiederum sind mit einer relativ genauen Definition des Gegners bzw. Konkurrenten verbun-

den und den notwendigen Schritten, diesen zu schlagen. Im Ergebnis ist die Söldner-Kultur in der Lage, Wettbewerbschancen schnell zu nutzen und Gefahren auf dem Marktplatz zu begegnen.

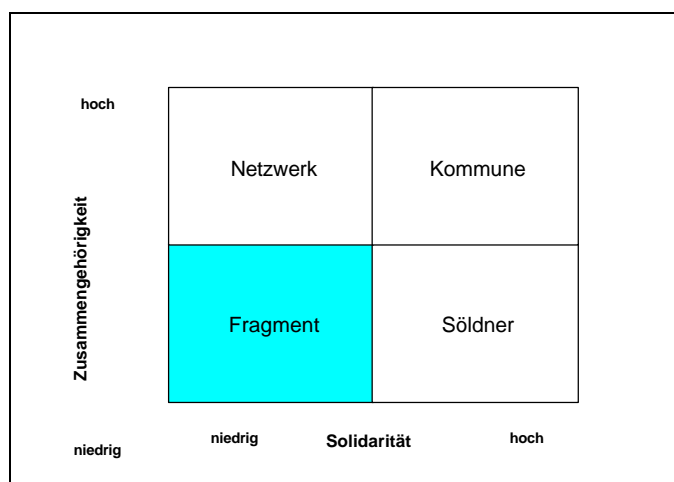
Ebenso finden wir hier eine deutliche Trennung von Arbeit und privatem Leben. Aufgrund der fehlenden persönlichen Beziehungen der Mitglieder untereinander sind diese Organisationen im allgemeinen intolerant gegenüber schwachen Leistungen. Wer nicht die erforderlichen Leistungen erreicht, wird entweder gekündigt oder erhält genaue Anweisungen (mit Fristsetzung), wie die gewünschten Leistungen erzielt werden können. Man kann diese Kultur durchaus als hartherzig bezeichnen. In Söldner-Kulturen fehlt i.d.R. die Loyalität der Teilnehmer. Die, welche die Standards und Erwartungen erfüllen, werden fair behandelt, aber persönliche Beziehungen zur Organisation entstehen nicht. Mitarbeiter werden so lange in der Unternehmung verbleiben, wie ihre persönlichen Interessen erfüllt werden.

Auch diese Kultur hat natürlich ihre Nachteile. Mitarbeiter, die spezifische Ziele erfüllen müssen, sind weniger bereit, andere zu unterstützen und auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten, das nicht ihres ist. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmenseinheiten mit unterschiedlichen Zielen ist ebenfalls sehr unwahrscheinlich.

Die Söldner-Kultur ist ideal für folgende Situationen:

- In radikalen Veränderungssituationen.
- Wenn durch die Bildung von „Centers of Excellence“ Wettbewerbsvorteile erreicht werden sollen.
- Bei klaren und messbaren Unternehmenszielen.
- In Situationen, in denen die Natur des Wettbewerbs verstanden wurde und ggf. der Hauptkonkurrent identifiziert ist.

Die Fragment-Kultur – wenig Gemeinschaft und wenig Solidarität



Nur wenige Manager würden wahrscheinlich freiwillig hier arbeiten wollen – und noch weniger würden sie gerne führen.

Das offensichtlichste Merkmal der Fragment-Kultur ist, dass seine Mitglieder die Zugehörigkeit zu der betreffenden Organisation verneinen. Sie glauben oft und stellen dies in Gesprächen auch so entsprechend dar („Ich bin Forscher“ – ohne den Namen des Institutes zu nennen), das sie für sich selbst oder für eine ganz bestimmte berufliche Gruppe innerhalb der Unternehmung arbeiten.

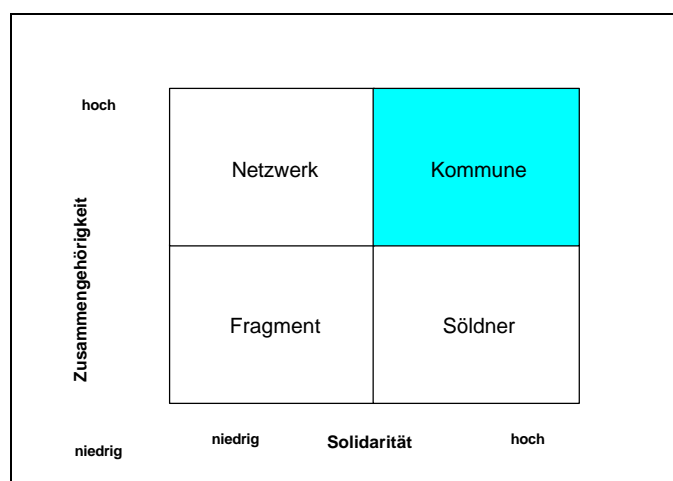
Der Mangel an diesen Beziehungen wirkt sich auch auf das Arbeitsverhalten aus. Die Mitarbeiter sind hinter geschlossenen Türen tätig oder arbeiten sogar ganz von zu Hause aus. Um aktuelle Projekte und deren Fortschritte werden Geheimnisse gegenüber Mitarbeitern gemacht; Informationen werden nur auf direkte Nachfrage geliefert. In Extremfällen kann der Gemeinschaftssinn so niedrig ausgeprägt sein, dass die Arbeit von „Kollegen“ durch Gerüchte und Witze sabotiert wird.

Der Grad der Solidarität ist ebenfalls sehr niedrig. Die Mitglieder der Fragment-Kultur haben Probleme sich auf gemeinsame Ziele, Erfolgsfaktoren oder Leistungsstandards zu verständigen. Dies hat zur Folge, dass diese Unternehmung nur sehr schwer im Top-Down-Verfahren strategisch zu steuern ist.

Die Fragment-Kultur kann ideal in den folgenden Situationen sein:

- Bei geringen Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen den Mitgliedern (z.B. in einem Steuerbüro, wo jeder Mitarbeiter andere Kunden betreut).
- Innovationen werden hauptsächlich von einzelnen Mitgliedern und nicht von Teams erzeugt.
- Wenn Ziele mittels Kontrolle des Inputs erreicht werden (und nicht durch Kontrolle des Prozesses).
- Wenn nur geringe Lernmöglichkeiten zwischen den Einzelnen bestehen (z.B. aufgrund starker Spezialisierung).

Die Kommune – hohe Gemeinschaftswerte und hohe Solidarität



Die Kommunen-Kultur kann in jeder Phase des Lebenszyklus eines Unternehmens auftreten. Sie kann aber am besten mit einem kleinen, schnell wachsenden und gegründetem Unternehmen (Neudeutsch: Start-up) beschrieben werden. Die Gründer und ersten Angestellten in solchen Unternehmen sind in der Regel enge Freunde, die bis spät in die Nacht zusammenarbeiten (können). Solch kleine Firmen

haben nur ein oder zwei Produkte und auch nur ein paar Ziele (eines ist wahrscheinlich zu überleben). Da die Gründer und ersten Mitarbeiter oft Anteile am Unternehmen haben, hat der Erfolg des gemeinsamen Unternehmens Vorteile für alle. Solche Zustände sind aber nicht nur für Start-ups typisch, sie können auch in reiferen Unternehmen auftreten, in denen Mitarbeiter über Jahrzehnte zusammenarbeiten. Gemeinsam ist ihnen, dass die Mitarbeiter eine starke Identität mit ihrem Unternehmen und ein Gefühl der (exklusiven) Mitgliedschaft entwickelt haben.

Die hohe Solidarität wird oft auch durch das gemeinsame Teilen von Risiken und Vergütungen demonstriert. Kommunale Kulturen wertschätzen Fairness und Gerechtigkeit. Solidarität wird auch gezeigt, wenn es um Unternehmensziele und -werte geht. Letztendlich besteht unter den Mitarbeitern auch Klarheit über den Wettbewerb, die Konkurrenz und die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens.

Die Kommunen-Kultur scheint aufgrund der beiderseitigen starken Ausprägung am besten in einem religiösen, politischen oder öffentlichem Umfeld zu funktionieren. Kommerzielle Unternehmen sind in diesem Kultur-Quadranten weniger zu finden, was daran liegen mag, dass Unternehmen, die diese Kultur erreicht haben, es schwierig finden, diese zu erhalten.

Die Kommunen-Kultur kann in den folgenden Situationen ideal sein:

- Wenn die Innovationsgewinnung eine extensive Zusammenarbeit über Funktionen und Niederlassungen hinweg erfordert.
- Wenn erhebliche Chancen für Synergien und Lernen zwischen den einzelnen Einheiten eines Unternehmens bestehen.
- Bei einem Überwiegen von langfristigen Strategien gegenüber kurzfristigen Strategien.
- In einem Geschäftsumfeld, das sehr dynamisch und komplex ist (z.B. Technologie, Telekommunikation und pharmazeutische Industrie)