

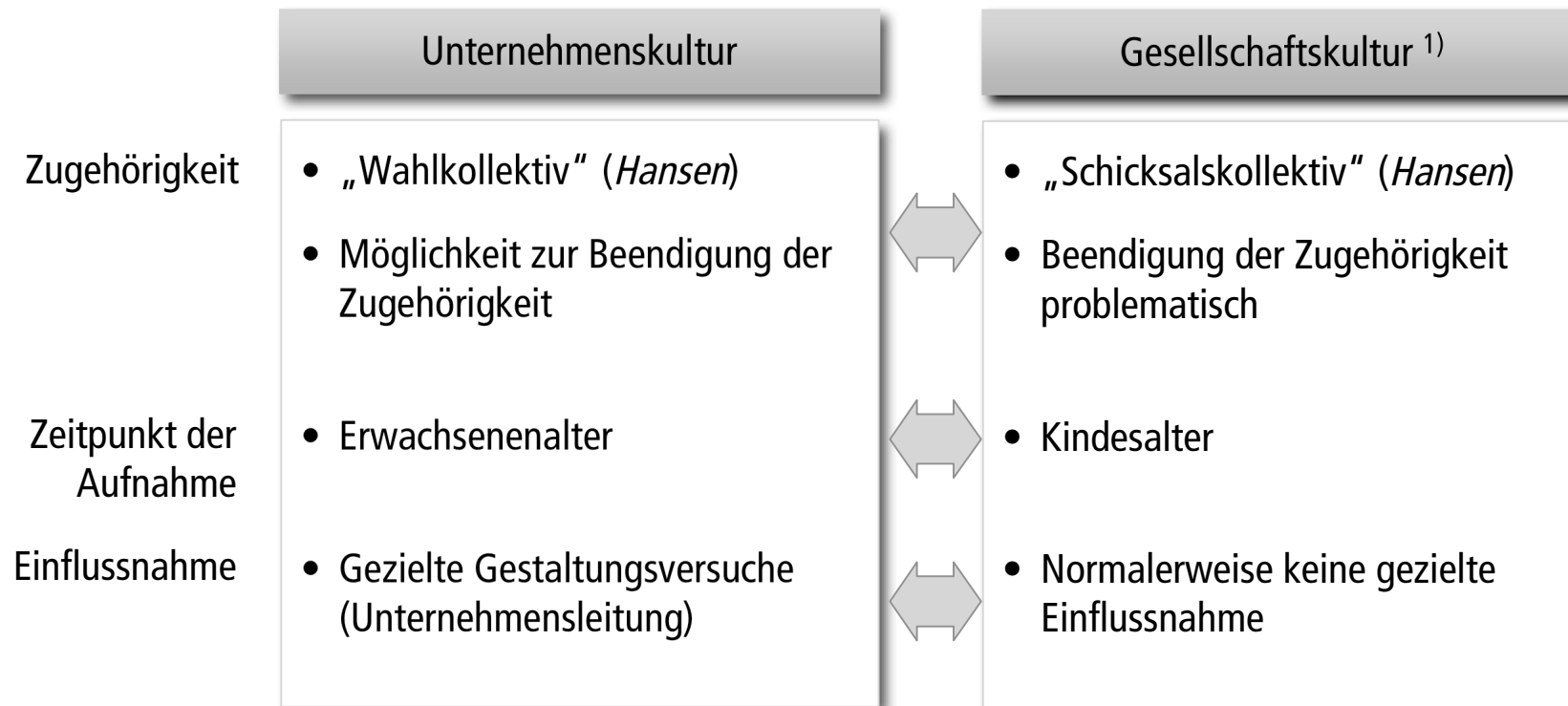
Geglaubte Einheit und bekannte Differenz —
Plädoyer für ein kohäsionsorientiertes Kulturverständnis

Inhaltsübersicht

- Ausgangssituation
Die derzeitige Debatte zu Unternehmenskultur
- Problemstellung
Internationalisierung als Herausforderung vorherrschender Paradigmen
- Fragestellung
Suche nach geeigneten neuen Ansätzen zu Unternehmenskultur
- Hypothesen
Empirische Forschungsergebnisse
- Vergleich mit Gesellschaftskultur
Übertragbarkeit der Erkenntnisse aus der Unternehmenskulturforschung?

Unternehmenskultur weist einige wichtige Unterschiede zu stärker gesellschaftlich geprägten Formen von Kultur auf.

Unterschiede zwischen Unternehmenskultur und allgemeinen Kulturphänomenen



1) z.B. Landeskultur, soziale Milieus

Aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften kann Unternehmenskultur jedoch als „Light-Version“ von Gesellschaftskultur erforscht werden.

Vorteile einer exemplarischen Untersuchung von Unternehmenskultur



Die Unternehmenskulturdebatte weist zahlreiche Ähnlichkeiten zur allgemeinen Kulturdebatte auf.

Ähnlichkeiten zwischen Unternehmenskultur- und allgemeiner Kulturdebatte

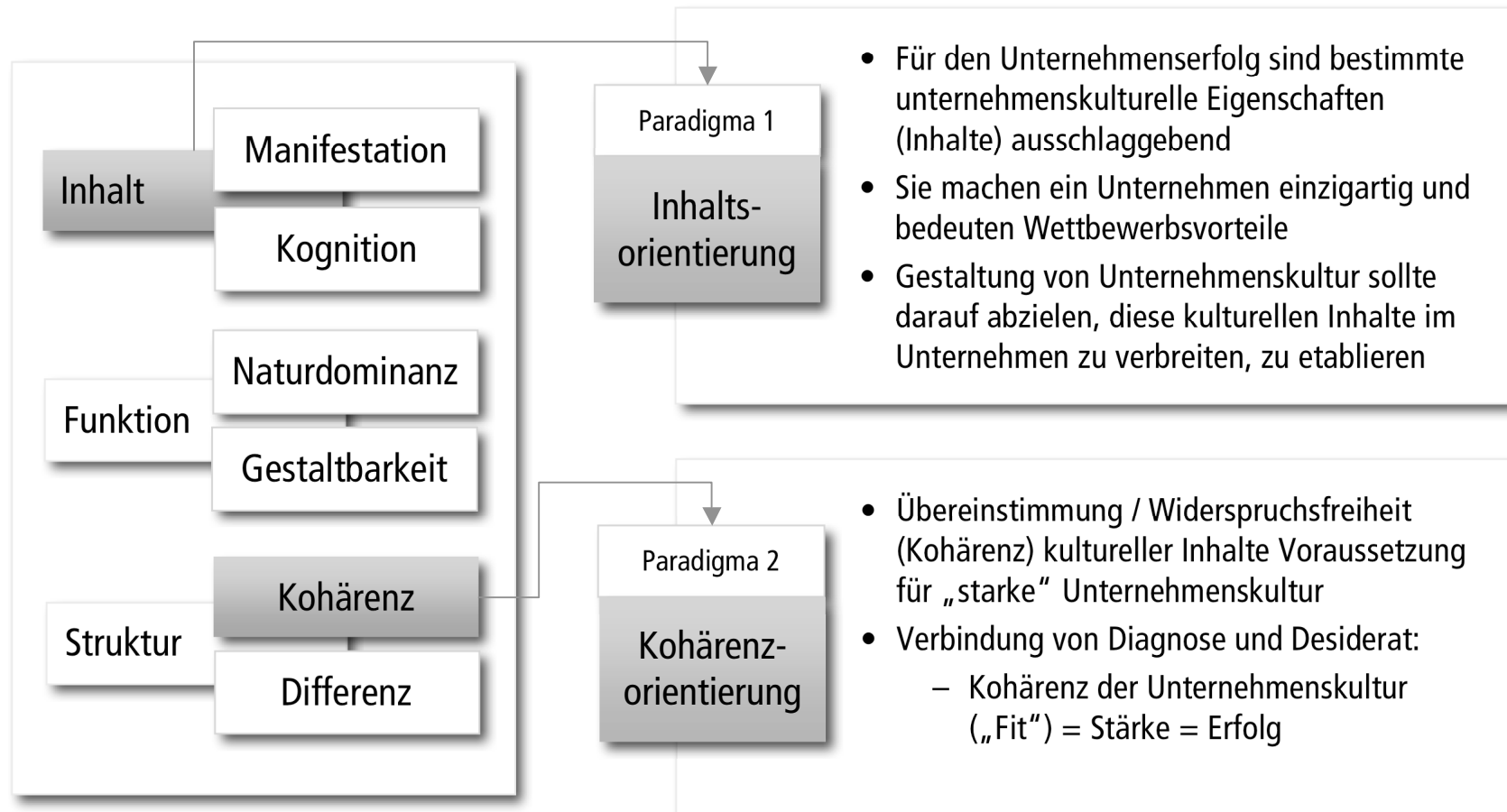
Beispiele		Gesellschaftskultur	Unternehmenskultur
Inhalt	Manifestation	<i>Ecological Anthropology</i> : Kultur als beobachtbares Verhalten	<i>Deal/Kennedy</i> : U.Kultur als „the way we do things around here“
	Kognition	<i>Habermas</i> : Kultur als Wissensvorrat	<i>Sackmann</i> : U.Kultur als „Wissensstruktur“
Funktion	Naturdominanz	<i>Malinowski</i> : Kultur befriedigt natürliche Bedürfnisse	<i>Smircich</i> : U.Kultur als „root metaphor“
	Gestaltbarkeit	<i>Aristoteles</i> : Kultur als Beherrschung natürlicher Impulse	<i>Pümpin</i> : U.Kultur als Werkzeug der Mitarbeiterführung
Struktur	Kohärenz	<i>Kluckhohn, Hofstede</i> : Kultur ist das, was alle gemeinsam haben	<i>Schein</i> : U.Kultur als Einheit von Annahmen, Werten, Verhalten
	Differenz	<i>Subkulturforschung</i> : Kulturen besitzen starke Binnendifferenzen	<i>Martin</i> : U.Kultur als Netzwerk aus Individuen



Die Erforschung von Unternehmenskultur kann Impulse für die allgemeine Kulturdebatte liefern.

Der aktuelle Unternehmenskulturdiskurs ist gekennzeichnet durch die zwei Paradigmen der Inhalts- und Kohärenzorientierung.

Aktueller Unternehmenskulturdiskurs in der Betriebswirtschaft



Die Inhaltsorientierung demonstriert sich in der Betonung bestimmter unternehmenskultureller Eigenschaften als Wettbewerbsvorteil.

Paradigma Inhaltsorientierung

Paradigma 1

Inhalts-orientierung

- Durchsetzung einzigartiger unternehmenskultureller Eigenschaften (Inhalte) entscheidend für den Unternehmenserfolg

Beispiele



Parallele:
Landeskultur

- Gesellschaftliche Debatte um bestimmte kulturelle Eigenschaften, die als Voraussetzung für eine erfolgreiche Volkswirtschaft angesehen werden
- Beispiele: „Deutschland - Land der Unselbstständigen!“, „Die Deutschen müssen risikofreudiger werden!“, „Lässt sich mit unserer Partykultur nicht auch die Wirtschaft ankurbeln?“

Die Kohärenzorientierung demonstriert sich in der Betonung von kulturellem „Fit“ als Grundlage für den Unternehmenserfolg.

Paradigma Kohärenzorientierung

Paradigma 2

Kohärenz-orientierung

- Desiderat der unternehmenskulturellen Übereinstimmung / Widerspruchsfreiheit (Kohärenz)
- „Fit“ = Stärke = Erfolg

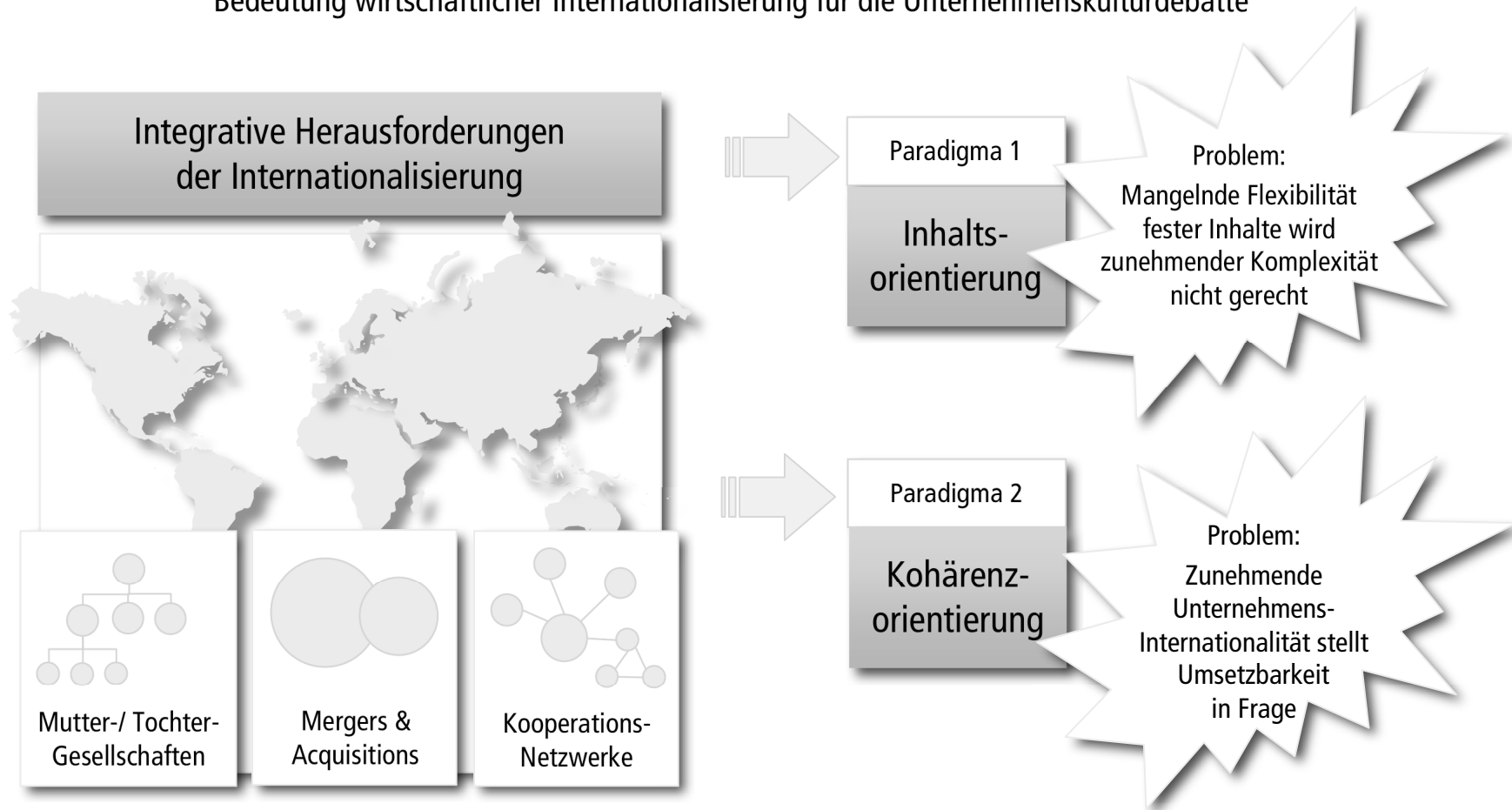
Beispiele

Parallele:
Landeskultur

- Gesellschaftliche Debatte im Rahmen der „kulturellen Integration“ von Migranten (Annahme, dass für ein friedliches Zusammenleben kultureller „Fit“ notwendig sei)
- Beispiele: „Wir brauchen eine deutsche Leitkultur!“, Einführung von Tests für Migranten zum Abprüfen „deutscher“ Eigenschaften

Die Folgen fortschreitender externer und interner Unternehmensinternationalisierung stellen die Gültigkeit der Paradigmen in Frage.

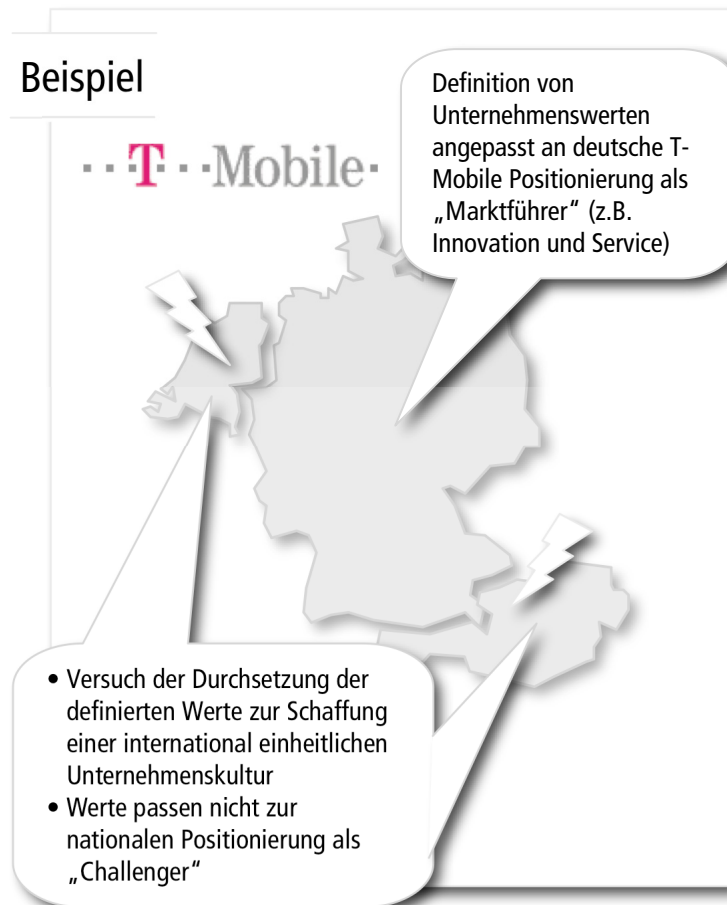
Bedeutung wirtschaftlicher Internationalisierung für die Unternehmenskulturdebatte



Inhaltsorientierung wird in einer Situation zunehmender Komplexität aufgrund mangelnder Flexibilität als Erfolgsfaktor wirkungslos.

Problematik der Inhaltsorientierung

Paradigma 1

Inhalts-
orientierung

- Unternehmensinternationalisierung: Fundamental unterschiedliche Markt- und Unternehmenssituationen
- Bestimmter Kanon kultureller Inhalte kann nicht für alle Märkte angemessen sein
- Inhaltsorientierung führt zu 3 Strategien
 - Konkrete aber unflexible Inhalte (Problem: Wettbewerbsnachteile)
 - Schwammige Inhalte (Problem: mangelnde Identifikation)
 - Dezentralität der Inhalte (Problem: Synergieverlust)
- Keine der Strategien erscheint langfristig erfolgversprechend!

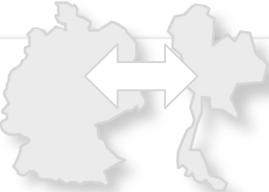
Kohärenzorientierung wird angesichts der offensichtlichen Unmöglichkeit ihrer Umsetzbarkeit als Erfolgsfaktor obsolet.

Paradigma 2

Kohärenz-orientierung

Problematik der Kohärenzorientierung

Beispiele



Zitate deutscher und thailändischer Manager in deutsch-thailändischen Unternehmen

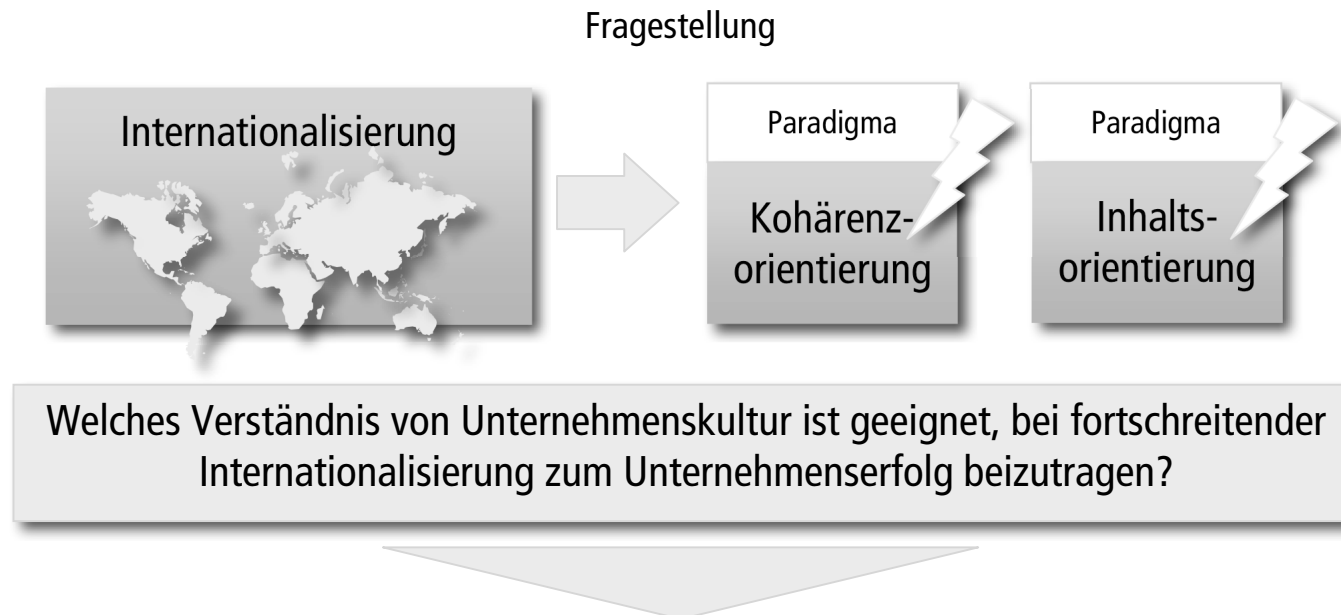
„Man fühlt sich oft allein. Dann schaut man den Thais in die Augen und weiß einfach, der versteht mich nicht. Und man kann absolut nichts daran ändern.“

„The Germans want us to say directly what we think, even in a meeting. But that will never happen. In Thai society we will always respect the boss. Because of that respect, there is always a distance. No matter how hard you try. You can reduce this gap. But you will never overcome it!“

„Es ist sinnlos in einem Tochterunternehmen die deutsche Kultur verwirklichen zu wollen. Wenn man versucht, irgendetwas auszudrücken, das brodelt dann und irgendwann explodiert es.“

- Unternehmensinternationalisierung: Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturen
- Erfahrung der offensichtlichen Schwierigkeit der Durchsetzung einheitlicher kultureller Inhalte
- Kohärenzorientierung führt zu 2 Strategien
 - Try harder!
(Problem: Widerstand, Ablehnung)
 - „Pseudo-Kohärenz“
= Vermeidung der Interaktion
(Problem: Ineffizienz, Ineffektivität)
- Keine der Strategien erscheint langfristig erfolgversprechend!

Die Probleme der Inhalts- und Kohärenzorientierung verlangen nach neuen, besser geeigneten Ansätzen.



Diskussionsvorschlag auf Basis von Forschungsergebnisse aus zwei Projekten:

- Empirische Daten
 - Dissertationsprojekt „Unternehmenskultur als Interkultur“
 - Untersuchung der Gestaltung von Unternehmenskultur in deutschen Tochterunternehmen in Thailand
- Literaturanalyse
 - Drittmittelprojekt Bertelsmann Stiftung „Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor bei internationalen Kooperationen“

Die Vorstellung unternehmenskultureller Einheit ist angesichts fortschreitender Internationalisierung als Mythos zu enttarnen.

Forschungsergebnisse: Kohärenzorientierung

Empirische Befunde



- Interviews mit deutschen und thailändischen Managern:
 - Artikulation tief greifender Differenzen auf unterschiedlichen kulturellen Ebenen (Landeskultur, Religion, Branche, Unternehmestypus, funktionaler Bereich etc)
 - Übereinstimmende Einschätzung der Unmöglichkeit umfassender Angleichung von Unternehmenskultur

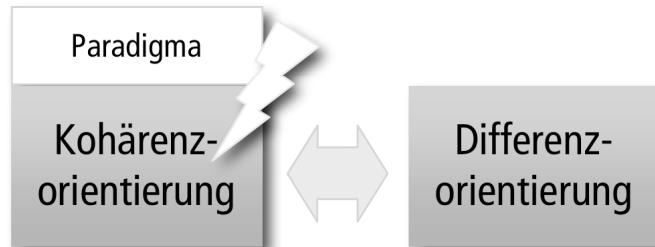


Literaturanalyse


- Vielfältige Differenznachweise in der sozialwissenschaftlichen Literatur
 - Subkulturen
 - Hybridkulturen
- Betriebswirtschaftliche Literatur dominiert von veraltetem Kohärenzprimat:
 - Heenan/Perlmutter 1979: Unterscheidung ethno- und polyzentrischer Unternehmensführung
 - Schreyögg 1993: Einteilung in pluralistische und universelle Unternehmenskultur

Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur bedeutet Gestaltung, nicht Abschaffung, von Differenzen.

Hypothesen: Kohärenzorientierung vs. Differenzorientierung



Hypothesen

- Gestaltung von Unternehmenskultur ist nicht dadurch erfolgreich, dass sie kulturelle Einheitlichkeit herstellt.
- 
- Kulturelle Einheitlichkeit erweist sich angesichts fortschreitender Internationalisierung als unmögliches Ziel.
 - Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur bedeutet Gestaltung, nicht Abschaffung, von Differenzen.

Die kohärenzorientierte Vorstellung von Unternehmenskultur sollte zugunsten einer differenzorientierten Perspektive aufgegeben werden

Unternehmen sind nicht nur einzigartige Kulturen, sondern unterliegen auch den allgemeinen Gesetzen menschlicher Gruppen.

Forschungsergebnisse: Inhaltsorientierung

Empirische Befunde



- Nicht inhaltliche, sondern kollektive Ausrichtung der Kulturgestaltung erfolgreich
 - Durchsetzung nur für den Weiterbestand des Unternehmens notwendiger Inhalte
 - Berücksichtigung allgemeiner Motivationstheorien (Geschenke, Vertrauen, gemeinsame Feiern, Freiheit der Arbeitsgestaltung)

Literaturanalyse

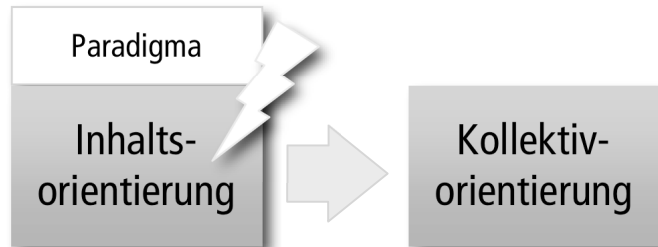
Bertelsmann?

- Unternehmenskulturdiskurs zielt ab auf Einzigartigkeit der Kultur = Aufwertung des Unternehmens als „Kulturprodukt“
- Verhaltenswissenschaftliche Forschung zu kollektiven Phänomenen (z.B. Gruppentheorie) von der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Unternehmenskultur weitgehend ignoriert
- Anwendung nur auf der Ebene der Personalentwicklung



Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur berücksichtigt allgemeine Verhaltenstheorien.

Hypothesen: Inhaltsorientierung vs. Kollektivorientierung



Hypothesen

- Gestaltung von Unternehmenskultur ist nicht dadurch erfolgreich, dass sie bestimmte unverwechselbare Inhalte im Unternehmen etabliert.
- Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur zeichnet sich durch den flexiblen Umgang mit bestimmten Inhalten aus.
- Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur stellt die Berücksichtigung allgemeiner Verhaltenstheorien in den Vordergrund (Motivationsforschung, Gruppentheorie etc)

Das inhaltlich orientierte Verständnis von Unternehmenskultur sollte um eine kollektive Perspektive erweitert werden

Für erfolgreiche Zusammenarbeit in Unternehmen zählt vor allem der Zusammenhalt (Kohäsion).

Forschungsergebnisse: Kohäsion

Empirische Befunde



- Hauptmerkmale einer als erfolgreich eingestuftes Unternehmenskultur:
 - Artikulation eines starken Zusammengehörigkeitsgefühls (Kohäsion)
 - Unabhängigkeit der Kohäsion von Inhalten oder Homogenität der Inhalte
 - Starker Zusammenhalt dort, wo Dynamiken der Erhaltung und Verstärkung von Differenzen realisiert wurden.

Literaturanalyse

- Anfänge der betriebswirtschaftlichen Unternehmenskulturdebatte:
 - Ziel von Unternehmenskultur: Kohäsionskraft
 - Geringere Kontrolle
 - Stärkere Identifikation
 - Entscheidungshilfe
- Verhaltenstheoretische Ansätze über Merkmale hochkohäsiver Gruppen

Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur konzentriert sich auf die Entwicklung von Kohäsion.

Hypothesen: Kohäsion



Hypothesen

- Kollektivorientierung führt zu geglaubter, nicht notwendigerweise realer, Einheit.
 - Das Kennenlernen von Differenzen erzeugt Normalität (Hansen).
 - Aus geglaubter Einheit und Normalität durch bekannte Differenzen entsteht Unternehmenskohäsion.
 - Unternehmenskultur ist nicht das, was alle gemeinsam haben, sondern das, was alle verbindet.
- ↓
- Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur sollte sich auf die Entwicklung von Kohäsion durch Kollektiv- und Differenzorientierung konzentrieren.

Das Verständnis von Unternehmenskultur sollte angesichts fortschreitender Internationalisierung um die Kohäsionsperspektive erweitert werden.

Ein banales Illustrationsbeispiel verdeutlicht den kulturellen Kohäsionsmechanismus.

Kohäsionsentwicklung: Illustrationsbeispiel

Beispiel



- Neuer Hausmeister in einem Mietshaus initiiert gemeinsames Grillfest für die Hausbewohner
- Breite Teilnahme durch Gruppendruck (öffentlicher Aushang) trotz Zeitaufwand und lästiger Konversation
- Ca. 30 einander fast vollständig fremde Menschen verbringen einen Nachmittag zusammen im Garten

Kollektiv-
erfahrung



Differenz-
erfahrung



Kohäsion

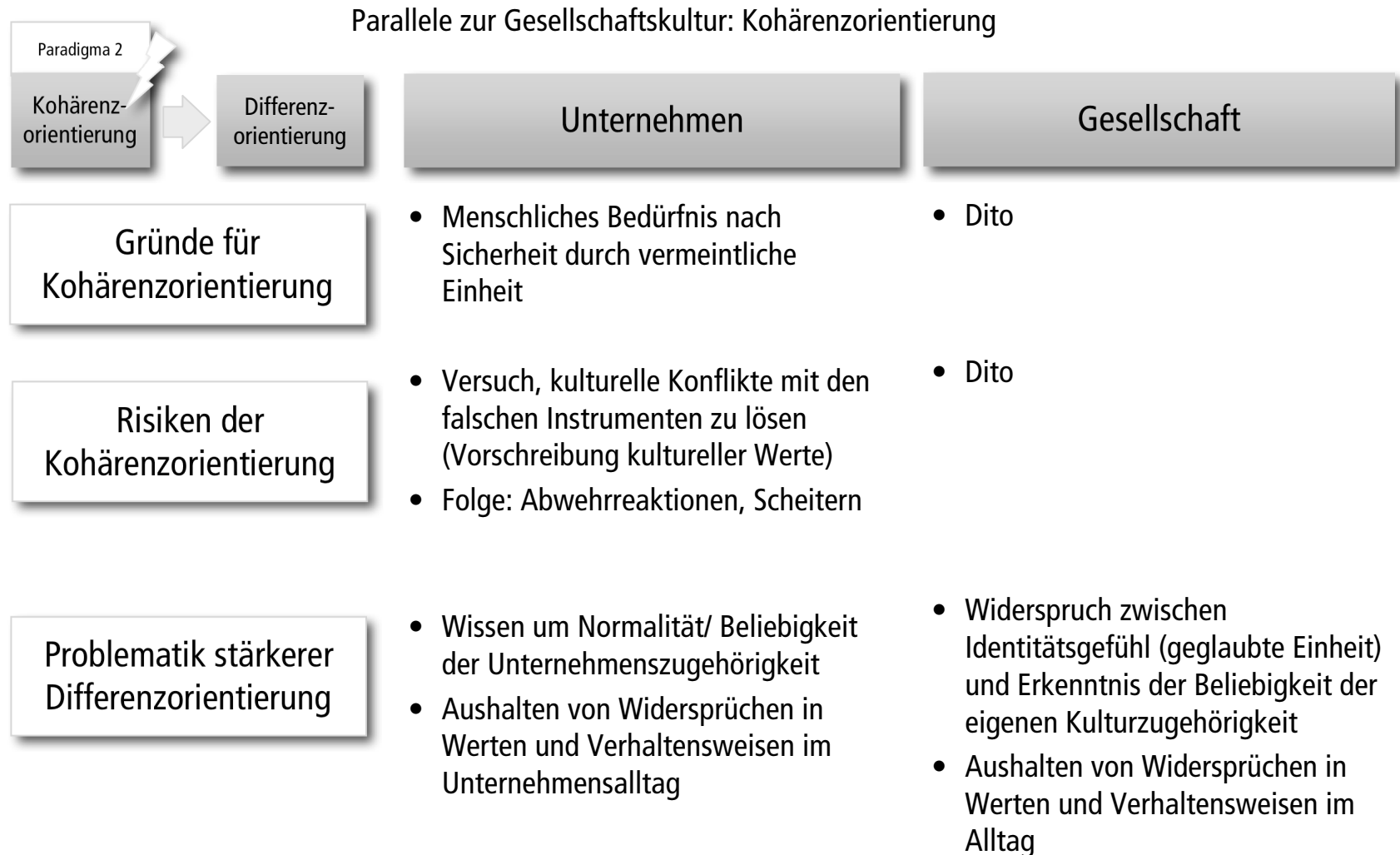
- Gemeinsames Erlebnis mit zwangsläufigem verbalen Austausch
- Zwangsläufiges Feststellen vermeintlicher Gemeinsamkeiten (Wohnort, Diskussion um Seriosität der russischen Kita, gemeinsamer Feind: der vorherige Hauswart) führt zu einem Mindestmaß an geglaubter Einheit
- Entdecken von Differenzen (Babette ist Wagner- UND Gospel-Fan (!), Titus spielt gerne Doppelkopf, etc) führt zur Normalität
- Geglaubte Einheit und Bekanntheit der Differenzen führt zwangsläufig zu Kohäsion („Jetzt haben wir endlich mal eine richtige Hauskultur!“)
- Friedliches Zusammenleben / Kooperation in Zukunft wahrscheinlicher

Auch in Bezug auf Gesellschaften lässt sich eine starke Inhaltsorientierung des Kulturverständnisses beobachten.

Parallele zur Gesellschaftskultur: Inhaltsorientierung



Auch im Alltagsverständnis von Kultur lässt sich eine starke Kohärenzorientierung feststellen.



Könnte in Anlehnung an Unternehmenskultur eine stärkere Kohäsionsorientierung auch für Gesellschaftskulturen möglich sein?

Parallele zur Gesellschaftskultur: Kohäsion

Zur
Diskussion

Unternehmen

Gesellschaft

Kohäsions-
orientierung

- Ziel: Unternehmenserfolg
- Erzeugung von so viel Interaktion und Austausch zwischen den Unternehmensteilen wie möglich
- Entstehung von Kohäsion als Abfallprodukt kollektiver Erfahrung (geglaubter Einheit) und Normalität durch Bekanntheit der Differenzen
- Kohäsion erleichtert gegenseitige Annäherung z.B. bei Prozessabläufen, weil Druck zur Abwehr reduziert wird

- Ziel: Friedliches Zusammenleben
- Erzeugung von verstärkter Interaktion zwischen konfligierenden Teilen der Gesellschaft?
- Folge: Durch Bekanntheit der Differenzen und kollektive Erfahrung entsteht Kohäsion?
- Kohäsion reduziert Druck zur Verteidigung bestimmter Werte aus Abwehr?

Probleme einer
Kohäsionsorientierung

- Aufwand und Kosten (Interaktion = Ineffizienz)
- Bei Konflikten: Differenzierung zwischen kulturellen Inhalten und kollektiven Phänomenen

- Unbequemlichkeit, Aufwand und Kosten
- Bei Konflikten: Differenzierung zwischen kulturellen Inhalten und kollektiven Phänomenen