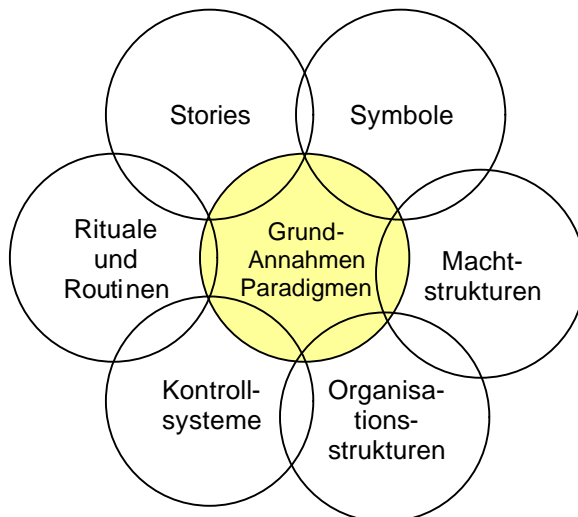


Das kulturelle Web – Analyse der Grundlagen der Unternehmenskultur

Die Umsetzung neuer Strategien oder wichtiger Veränderungsprogramme scheitert häufig nicht zuletzt an der ungenügenden Beachtung der kulturellen Wurzeln eines Unternehmens. Gezielte Veränderungen der Unternehmenskultur sind stets ein kompliziertes Vorhaben. Denn gerade der Umgang mit kulturellen wie „innenpolitischen“ Traditionen, Denk- und Handlungsweisen erfordert viel Fingerspitzengefühl, da gerade die über lange Jahre gewachsenen Grundlagen der Unternehmenskultur nicht

offensichtlich in Unternehmensbroschüren, Mission-Statements, Handbüchern o.ä. manifestiert sind. Sie finden ihren Ausdruck vielmehr in der Art, wie bestimmte Dinge angegangen werden sowie in den internen Umgangsformen und Sichtweisen.

Das Kulturelle Web ist eine Darstellung dieser grundlegenden Annahmen und Paradigmen, die eine Unternehmenskultur bestimmen, sowie der physischen Auswirkungen der Kultur.



Die äußeren Kreise stellen die einzelnen Annahmen dar, die die kulturellen Paradigmen des Unternehmens prägen.

Die **Paradigmen** sind die Grundannahmen der Menschen über das Unternehmen dar. (z.B. Orientierung an Gesichtspunkten wie Service, Nutzen für die Allgemeinheit, Gewinn und Profitabilität, Soziale Aspekte, Umweltschutz, Wertschätzung des vorhandenen Know-How etc.)

Routinen beschreiben „wie wir die Dinge hier tun“. Sie bestimmen, wie die Menschen sich gegenüber anderen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens verhalten

(kooperativ, partnerschaftlich, hierarchisch, bürokratisch etc.). Solche Routinen können eine wichtige Voraussetzung für das effektive Funktionieren von Unternehmensprozessen sein. Werden jedoch bestimmte Handlungsweisen als selbstverständlich vorausgesetzt, können diese zu Problemen bei Veränderungsvorhaben führen.

Rituale umfassen weitere Aspekte des Lebens innerhalb des Unternehmens. Sie betreffen relativ formelle Prozesse (z.B. Trainingsprogramme, Promotionsprozesse, Betriebsausflüge, fest terminierte Teamkonferenzen) ebenso wie informelle Gewohnheiten (z.B. der gemeinsame

Kneipenbesuch nach Feierabend, die Plauderrunde in der Kaffeeküche).

Routinen und Rituale bieten die Menschen in Unternehmen Orientierungspunkte, nach denen sie ihr Verhalten ausrichten und an die allgemein akzeptierten Normen anpassen können.

In und über wohl jedes Unternehmen kursieren **Stories**, die bei passender Gelegenheit – z.B. bei Eintritt eines neuen Mitarbeiters – häufig wieder erzählt werden. Diese Geschichten reflektieren die Geschichte des Unternehmens, oft wichtige Ereignisse oder besondere Persönlichkeiten. Sie stellen aber auch Episoden aus dem Alltag dar, die Hinweise auf die Kultur im Umgang miteinander geben. Dadurch bilden die Stories auch eine Art informelle Legitimation für bestimmte unternehmenstypische Verhaltensweisen. Sie werden – bewusst oder unbewusst – als Mittel benutzt, anderen zu beschreiben, was im Unternehmen wichtig ist.

Symbole repräsentieren ebenfalls charakteristische Eigenschaften des Unternehmens. Sie umfassen u.A. Logos, Büros, Firmenwagen, Titel oder den firmeninternen Sprachgebrauch einschließlich der typischen Terminologie. Beispielsweise sind in stark hierarchisch aufgebauten Unternehmen typischerweise Symbole zur Abgrenzung der einzelnen Ebenen wie Titel, Kompetenzgrenzen, Bürogröße und –ausstattung und Privilegien anzutreffen. In Unternehmen, die eine Vielzahl solcher Symbole aufweisen, dürfte bei der Umsetzung von Strategien, die eine Neuausrichtung auf flachere Organisationsstrukturen und mehr Eigenverantwortung des Einzelnen abzielen, mit besonderen Schwierigkeiten zu rechnen sein.

Die internen **Machtstrukturen** geben ebenfalls Aufschlüsse über das Selbstverständnis des Unternehmens. Die einflussreichsten Personen und Gruppen innerhalb des Managements

stehen häufig in engem Zusammenhang mit den Grundannahmen über die Wurzeln des Unternehmenserfolges. Die großen Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaften sind dafür ein anschauliches Beispiel. Ihre Ursprünge liegen i.d.R. in der Wirtschaftsprüfung. Obwohl sie aufgrund der Veränderungen im Marktumfeld heute eine breite Palette ergänzender Beratungsleistungen anbieten, die in hohem Maße zum Unternehmenswachstum und –erfolg beitragen, findet man auch heute noch im Top-Management und unter den Partnern einen überproportional hohen Anteil an Wirtschaftsprüfern.

Diese Machtstrukturen spiegeln sich auch in den **Organisationsstrukturen** wieder. Auch diese bilden tragende Beziehungen und die Wurzeln des Unternehmenserfolges ab. Des Weiteren kann aus dem Grad an Komplexität, Formalität, Hierarchie und Zentralisierung der Unternehmensstrukturen abgeleitet werden, auf welche Widerstände weitreichende Veränderungsvorhaben stoßen dürften.

Als **Kontrollsysteme** sind unter dem Gesichtspunkt der Unternehmenskultur insbesondere Messgrößen und Entlohnungs- bzw. Bonussysteme von Bedeutung. Sie geben Hinweise darauf, was im Unternehmen als wichtig angesehen wird (z.B. individuelle Leistungsprämien vs. Teamboni, Orientierung von Prämien an Mengen vs. Qualitätsniveau vs. Kundenzufriedenheit etc). Öffentliche Unternehmen stehen beispielsweise in dem Ruf, mehr Augenmerk auf die Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel zu legen, als auf die Qualität und Bedarfsgerechtigkeit ihrer Leistungen.

Mit Hilfe des kulturellen Web können somit kulturell bedingte Blockaden und Triebkräfte im Unternehmen identifiziert werden. Dadurch wird dieses Modell zu einem wichtigen Hilfsmittel bei der konkreten Umsetzungsplanung von

Veränderungsvorhaben. Es zeigt sowohl, welche internen Hindernisse zu berücksichtigen sind, als auch, welche Faktoren sich förderlich auswirken und daher entsprechend eingebunden werden sollten.

Zielsetzungen aufweisen muss. Die Abweichungen geben Aufschluss über Gebiete, auf denen mit mehr oder weniger hoher Priorität Veränderungen herbeigeführt werden müssen.

Eine weitere Anwendung ist die Ermittlung notwendiger Veränderungen in der herrschenden Unternehmenskultur. Dazu wird die aktuell bestehende Ausprägung des kulturellen Web mit dem Idealzustand verglichen, den die Unternehmenskultur für das Erreichen bestimmter strategischer

Die nachfolgende Tabelle gibt Anregungen zu Fragestellungen, die bei der Analyse des kulturellen Web für ein Unternehmen hilfreich sind. Dabei ist zu beachten, dass weniger die Antworten einzelner Personen als das Gesamtbild des Unternehmens relevant ist.

Routinen und Rituale

- Welche Routinen werden besonders betont?
- Welche Verhaltensweisen werden durch diese Routinen gefördert?
- Was sind die wichtigsten Rituale und welche Werte repräsentieren sie?
- Welche Werte und Verhaltensweisen fördern die internen Trainingsprogramme?
- Wie schwer ist es Routinen und Rituale zu ändern?

Stories

- Welche Werte spiegeln sich in den Geschichten wieder?
- Beziehen sich die Geschichten auf
 - Stärken oder Schwächen?
 - Erfolge oder Misserfolge?
 - Konformität oder Ausbrecher?
- Wer sind die Helden und Verlierer?
- Von welchen Normen weichen die Ausbrecher ab?

Symbole

- Welche Sprache und Begriffe werden verwendet?
- Wie zugänglich sind diese sprachlichen Codes für Außenstehende?
- Welche Aspekte der Strategie werden öffentlich hervorgehoben?
- Welche Statussymbole (offizielle und informelle) gibt es?
- Gibt es besondere unternehmenstypische Symbole?

Machtstrukturen

- Welche Werte bestehen im Zusammenhang mit Führung und Leitung?
- Wie stark sind diese Werte?
- Wie ist die Macht innerhalb des Unternehmens verteilt?
- Welches sind die wichtigsten Blockaden für Veränderungen?

Organisationsstrukturen

- Wie flach oder hierarchisch sind die Strukturen?
- Wie formell oder informell sind die Strukturen?
- Fördern die Strukturen Zusammenarbeit oder internes Konkurrenzdenken?
- Welche Machtstrukturen werden durch die bestehenden Strukturen unterstützt?

Kontrollsysteme

- Was wird am genauesten überwacht und kontrolliert?
- Liegt der Schwerpunkt auf Belohnung oder Strafe?
- Ergeben sich die Kontrollsysteme historisch oder aus der aktuellen Strategie?
- Wie viel Kontrolle und Überwachung gibt es?

Literatur:

Eine detailliertere Beschreibung des Cultural Web findet sich in dem Artikel „Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action“ von G. Johnson (In: Long Range Planning, No. 1/1992, S. 28-36)