

Organisationskultur und Leadership

Bearbeitet von
Von Edgar H. Schein, und Peter Schein

5. Auflage 2018. Buch. XXVI, 303 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5659 2
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Kapitel 9: Wie externe Anpassung und interne Integration zu Kultur werden

Zusammenfassend ist die Definition der Kriterien um zu entscheiden, wer in einer Organisation oder einer ihrer Untereinheiten ist und wer draußen, einer der besten Wege, um eine Kultur zu analysieren. Außerdem ist schon der Prozess an sich, mittels dem eine Gruppe diese Bewertung abgibt und nach ihr handelt, ein Prozess der Kulturbildung und Aufrechterhaltung, der eine gewisse Integration der externen Überlebensfragen und der internen Integrationsthemen verlangt.

Fragen zu Machtverteilung, Autorität und Status

Bei der Schaffung der Strukturen und der Prozesse einer Organisation wird deutlich, wer und was wichtig ist, um Ziele zu erreichen. Der Gründer hat den größten Einfluss, dadurch dass er oder sie die Schlüsselressourcen – Geld, Zeit, Raum und Materialien – an unterschiedliche Untergebene verteilt und damit die grundlegende *Machtstruktur* zugrunde legt. Bei der Festlegung von Arbeitsteilung, der Essenz einer Organisation, schafft der Gründer auch die Notwendigkeit einer Koordination, was schließlich eine Form von Hierarchie ergibt, die wiederum eine *Autoritätsstruktur* ergibt. Die zugrunde liegende Technologie (Elektrotechnik bei der DEC und Chemie bei Ciba-Geigy) spielt auch eine sehr große Rolle, da manche Arten von Wissen die Grundlage individueller Macht werden. In wissensbasierten Organisationen wird das zur Grundlage der *Statusstruktur*, obwohl, wie bei Ciba-Geigy, Status auch durch Familienzugehörigkeit oder andere makro-kulturelle Kriterien verliehen wird. Es ist wichtig, zu erkennen, dass es innerhalb der Organisation einen klaren Konsens dazu gibt, wer die Macht hat, wer Autorität und wer Status, doch das kann bei weitem die am schwierigsten zu entziffernde Konstante sein, sofern man kein Insider ist.

Ein damit verbundenes Thema in jeder neuen Gruppe ist, wie Einfluss, Macht und Autorität verteilt werden und was die Regeln für „Ehrerbietung und Gebaren“ (Goffman, 1967) sein werden. Der Prozess der Stratifikation in menschlichen Systemen ist typischerweise nicht so offenkundig wie bei zu Dominanz verhelfenden Ritualen in der Tierwelt, doch diese ist ein funktionales Äquivalent, da es bei beiden darum geht, lebbare Regeln für den Umgang mit Aggression und Machtansprüchen zu finden. In Gesellschaften der Menschen entwickeln sich „Hackordnungen“, wie bei Hühnern, doch der Prozess an sich und das Ergebnis sind natürlich viel komplexer und variantenreicher. In einer neuen Gruppe kann der Prozess, zu bestimmen, wer wen dominieren oder auf ihn Einfluss ausüben wird und wenn dann wie, chaotisch und unvorhersehbar sein. Doch die meisten Organisationen beginnen mit einem Gründer oder einer Führungsperson, der bereits eine vorgefasste Meinung dazu hat, wie die Dinge ablaufen sollten und daher Regeln aufstellt, wie man zu Autorität gelangt und welchen Umgang es mit aggressivem Verhalten gibt.

Soziologen haben sehr überzeugend gezeigt, dass Verhalten und Sitten, Höflichkeit und Takt keine „Nettigkeiten“ des sozialen Lebens sind, sondern essentielle Regeln, die uns davon abhalten, einander sozial zu zerstören (Goffman, 1959, 1967). Unser Funktionieren als Menschen verlangt von uns, ein Selbstbild dessen, was wir sind, zu entwickeln, zusammen mit einem gewissen Maß an Selbstvertrauen – ein Gefühl, dass wir genug Wert sind, um weiterhin zu funktionieren. Der Begriff des „Gesicht Wahrens“ fängt diesen öffentlich verlangten

Teil 3: Kultur und Leadership in Wachstumsphasen

Wert ein und die Regeln der sozialen Ordnung sind, dass wir einander dabei helfen, das Gesicht zu wahren. Wenn wir jemanden beleidigen, indem wir seine Aussagen untergraben – bei etwas Ernstem lachen, jemanden beschämen oder erniedrigen – ist das ein Gesichtsverlust für beide Parteien. Es ist nicht nur, dass es einer Partei nicht gelungen ist, ihr Gesicht zu wahren, sondern auch, dass sich die andere Partei unhöflich, zerstörerisch und unverantwortlich verhalten hat.

Daher ist die grundlegende Regel in allen Gesellschaften, dass wir darauf achten, unser und jemand anderes Gesicht zu wahren, weil unser Selbstwert darauf aufbaut. Wenn wir einen Witz machen, lachen die Anderen, egal wie wenig lustig der Witz ist; wenn jemand in der Öffentlichkeit Blähungen hat, geben wir vor, es nicht zu bemerken, egal wie laut das Geräusch oder wie übel der Geruch ist. Die menschliche Gesellschaft in all ihren Ausprägungen ist abhängig von kulturellen Vereinbarungen, gemäß denen wir versuchen, einander die Identität und die Illusionen zu bewahren, auch wenn das bedeutet, dass wir lügen müssen. Wir machen anderen Komplimente, damit sie sich gut fühlen, auch wenn wir es nicht meinen; wir bringen kleinen Kindern bei, nicht „Schau, die fette Frau da hinten“ zu sagen, obwohl eine übergewichtige Person im Blickfeld ist.

Ein Grund, warum Personalbeurteilungen in Organisationen oft so starken Widerstand hervorrufen, ist, dass Manager ganz genau wissen, dass sie unsere kulturellen Regeln und Normen brechen, wenn sie einem Angestellten „Feedback“ geben. Um es rundheraus zu sagen, wenn wir anderen Menschen auf aggressive Weise sagen, was wir „wirklich von ihnen denken“, kann das das funktionale Äquivalent zu sozialem Mord sein. Es ist verunsichernd, jemanden der sich so verhält, in der Nähe zu haben, und wenn das Verhalten anhält, erklären wir so einen Menschen oft als psychisch krank und sperren ihn ein. In seiner Analyse von Nervenkliniken hat Goffman brillant gezeigt, wie die „Therapie“ in vielen Fällen darin bestand, den Patienten die Regeln einer höflichen Gesellschaft beizubringen, damit sie freigelassen werden können und in dieser Gesellschaft funktionieren, ohne andere zu sehr zu belästigen (Goffman, 1961). In traditionelleren Gesellschaften spielte der Hofnarr die Rolle, die Wahrheit über das, was vor sich ging zu sagen, was nur funktionierte, weil er öffentlich vernachlässigt und ignoriert werden konnte

Psychologische Sicherheit

In jeder Hierarchie ist der Untergebene per definitionem verletzbarer als der Vorgesetzte. Autoritätssysteme unterscheiden sich am meisten darin, wie groß die psychologische Distanz zwischen höheren und niedrigeren Positionen ist, die Dimension, die Hofstede „Machtdistanz“ nannte. Die Art und Weise, wie Gründer eine Organisation schaffen sowie ihr eigenes Verhalten haben den größten Einfluss darauf, wie diese Dimension aussieht und sich in der Zukunft entwickelt. Je komplexer die Aufgabe, desto größer ist die Abhängigkeit zwischen den hierarchischen Ebenen und die Notwendigkeit, psychologische Sicherheit für Untergebene zu schaffen, wenn es darum geht, die Stimme zu erheben und „nach oben“ die Wahrheit zu sagen (Edmondson, 2012; Schein, 2009a, 2013, 2016). Makro-Kulturen unterscheiden sich gravierend darin, in welchem Ausmaß sie dazu ermutigen, dem Chef zu sagen, wo er falsch liegt oder ihn vor Fehlern zu

Kapitel 9: Wie externe Anpassung und interne Integration zu Kultur werden

warnen. In der Hochrisiko-Industrie wird zu „whistle blowing“⁴³ ermutigt, um unsicheres oder fehlerhaftes Verhalten zu identifizieren, doch die Karriere des „whistle blower“ ist oft zerstört. Es liegt schließlich beim Höherstehenden, ein Klima zu schaffen, in dem sich der Untergebene ermutigt fühlt, die Wahrheit zu sagen und dafür auch belohnt wird, doch inwiefern dies funktioniert, hängt immer noch von den herrschenden Normen in der Makro-Kultur ab.

Zusammenfassend entwickelt sich jede Gruppe, Organisation, Berufsgruppe und Makro-Kultur rund um die Verteilung von Einfluss, Autorität und Macht. Wenn diese Normen „funktionieren“, das heißt ein System bieten, in dem externe Aufgaben erledigt werden und das den Gruppenmitgliedern bis zu einem gewissen Grad ihre Angst nimmt, werden diese Normen zunehmend zu gemeinsamen stillen Annahmen und damit wichtige Elemente in der kulturellen DNA. In unserer Welt werden die Menschen kulturell immer mehr voneinander abhängig und immer mehr Organisationen, Projekte, Task Forces und Joint Ventures involvieren Mitglieder verschiedener Nationen, Ethnien und Berufsgruppen. Im Bemühen um einen Arbeitskonsens sind es die tiefen Annahmen über Autorität, die am problematischsten sind. Es ist die spezielle Aufgabe der Führungspersonen, kulturelle Inseln, wie sie in Kapitel 7 beschrieben wurden, zu schaffen, in denen den Mitgliedern ermöglicht wird, diese Unterschiede zu erforschen, um gegenseitiges Verständnis zu fördern und neue Regeln dafür zu schaffen, wie sie ihre eigenen Autoritätsbeziehungen gestalten wollen.

Fragen zur Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen und Offenheit

Jede neue Gruppe muss sich gleichzeitig entscheiden, wie sie mit Autoritätsproblemen umgeht und wie sie lesbare Beziehungen zwischen Kollegen schafft. Während sich Autoritätsprobleme von der Notwendigkeit, mit aggressiven Gefühlen umzugehen, herleiten, stammen Probleme zwischen Kollegen und Intimität von der Notwendigkeit, mit Gefühlen der Anziehung, Liebe und Sexualität umzugehen. Darum entwickeln alle Gesellschaften klare Geschlechterrollen, Verwandtschaftssysteme und Regeln für Freundschaften und sexuelles Verhalten, die dazu dienen, Beziehungen zu stabilisieren, während Fortpflanzungsmechanismen und damit das Überleben der Gesellschaft gesichert werden. In den meisten Organisationen stehen die Regeln rund um Intimität in Verbindung mit den Regeln rund um Autorität – Neulinge lernen schnell, mit wem sie Scherze machen können und bei wem sie ernst bleiben müssen, wem sie bezüglich intimer persönlicher Details vertrauen können und wo passend es ist, persönliche Beziehungen mit anderen Kollegen zu schließen, vor allem, wenn in diesen Beziehungen Grenzen von Status und Rang überschritten werden.

In Unternehmen decken die Regeln zur „Intimität“ eine breite Palette von Themen ab – wie man sich anspricht, wie viel Persönliches man sich erzählt, wen man um Hilfe zu welchen Themen bitten kann, wie offen man kommuniziert und ob sexuelle Beziehungen zu Kollegen geduldet werden. Ich habe das Wort Intimität in Anführungszeichen geschrieben, weil in den meisten Makro-Kultu-

⁴³ Zu Deutsch: Verpfeifen (Anm. d. Üb.)

Teil 3: Kultur und Leadership in Wachstumsphasen

ren klare Unterschiede zwischen den Ebenen sozialer Beziehungen herrschen, wie in Kapitel 6 beschrieben. Was ich Ebene 1 transaktionale Beziehungen, Ebene 2 persönliche Beziehungen wie zum Beispiel Freundschaften und Ebene 3 intime Beziehungen zwischen Liebenden oder engen Freundschaften genannt habe, existiert zwar, doch die Grenzen können sich verschieben.

Um es kurz zu wiederholen, in Ebene 1 Beziehungen behandeln wir einander als „Fremde“ oder in spezifischen Rollen wie zum Beispiel als Kunde gegenüber dem Verkäufer oder als Patient gegenüber dem Arzt und wir lernen die Regeln zu diesen Beziehungen. Sie sind auf emotionaler Ebene nicht intim, doch ein Arzt kann sehr persönliche Fragen stellen, die die Gesundheit betreffen. In Ebene 2 Beziehungen behandeln wir einander vollständig als Menschen und können persönlicher und intimer miteinander sein, wie zum Beispiel in Freundschaften, doch wir würden auf dieser Ebene keinen so tiefen emotionalen Austausch führen, wie wir es mit Geliebten oder Ehepartnern pflegen (Ebene 3), wo auch sexuelle Beziehungen möglich sind.

Wenn wir diese Ebenen auf Arbeitsbeziehungen anwenden, stellt sich die Frage, ob sie auf Ebene 1 bleiben sollten, auf der wir die passende „professionelle Distanz“ zu Vorgesetzten, Angestellten und Teammitgliedern wahren oder ob komplexe Arbeitsbeziehungen auf Ebene 2 sein sollten, um das richtige Maß an Vertrauen und Offenheit zu fördern (Schein, 2013, 2016). Je größer die gegenseitige Abhängigkeit bei einer Aufgabe ist, desto wichtiger ist es, jenes Vertrauen und jene Offenheit zu entwickeln, die persönliche Ebene 2 Beziehungen umfassen. All die informellen Aktivitäten die unter „Team Building“ laufen, sind Bemühungen, Beziehungen zu personalisieren und dadurch mehr Vertrauen und Offenheit zu schaffen.

Beziehungsregeln interagieren stark mit Regeln zur Leistung und Aufgabenerfüllung in neuen Organisationen, insbesondere in multikulturellen, wo sich die Makro-Kulturen der Mitglieder unterscheiden können. Die spezifische Frage ist, ob die einer Kultur Zugehörigen glauben, dass sie erst Ebene 2 Beziehungen mit Kollegen entwickeln müssen, bevor sie eine Aufgabe effektiv angehen können, oder ob sie der Meinung sind, dass sie die Arbeit sofort mit Ebene 1 Transaktionen erledigen können. Es gibt zahllose Berichte über Meetings, in denen die Mitglieder der einen Kultur (üblicherweise die USA) direkt mit der Arbeit anfangen wollten, während die Mitglieder einer anderen Kultur sich zuerst „durch verschiedene informelle Aktivitäten näher kennenlernen wollten“ (oft Asien oder Lateinamerika). Hier ist wiederum die Führungsperson gefragt, die sich dieser Fragen bewusstwerden und Meetings und Events veranstalten muss, bei denen das Thema besprochen und akzeptiert werden kann.

Zusammenfassend ist es sehr wichtig für das Funktionieren jeder Gruppe oder Organisation, Regeln für den gegenseitigen Umgang zu entwickeln. Innerhalb einer Kultur, wie zum Beispiel den USA, gibt es Variationen zwischen Unternehmen bezüglich des Ausmaßes der Intimität, das während und außerhalb der Arbeit als angemessen gilt. So wie bei den Autoritätsbeziehungen wird es für zukünftige bezüglich Nation, Ethnizität und Berufsgruppe multikulturellere Organisationen ein wesentlich höheres Potenzial für Missverständnisse und gegenseitige Beleidigungen geben.

Kapitel 9: Wie externe Anpassung und interne Integration zu Kultur werden

Fragen rund um Belohnungen und Strafen

Auf gewisse Weise stellt dies die menschliche Seite des technischen Problems von Bemessung und Korrektur dar. Jede Gruppe entwickelt ein System von Sanktionen für das Befolgen und das Nichtbefolgen ihrer Normen und Regeln, die zumeist mit Arbeitsleistung zusammenhängen, jedoch auch die wichtigen Regeln für den gegenseitigen Umgang schaffen. Es ist die Nichteinhaltung dieser Regeln für den gegenseitigen Umgang, die oft zu wichtigen Elementen der Kultur werden. Diese Regeln sind auch oft jene, die am schwersten zu erlernen sind, weil sie oft solange implizit sind, bis sie gebrochen werden. Ein neuer Angestellter kann von einem Freund gesagt bekommen, „Du darfst *nie* so mit dem Chef reden. Das war sehr respektlos.“

Die Subtilität dieser Regeln kommt daher, dass sich der Gründer der Signale darüber, die er aussendet, was für ein Verhalten angemessen und was das richtige Ausmaß an „Respekt“ ist, vielleicht gar nicht bewusst ist. Ältere Angestellte sozialisieren die jüngeren und betten sie damit ein, wodurch sie auch schwerer zu verändern sind, wenn ein neuer Chef etwas verändern will. Zielgerichtete Veränderungen im Belohnungs- und Bestrafungssystem sind die schwierigsten; sie sind auch einer der leichtesten und schnellsten Wege, offenkundiges Verhalten zu ändern und dadurch *anzufangen*, einige der kulturellen Elemente zu ändern. Ob sich Überzeugungen und Werte ebenfalls verändern, hängt davon ab, wie gut sich das neue Verhalten bei der neuen äußeren Anpassung macht.

Strafen haben eigene Bedeutungen in verschiedenen Unternehmen – ebenso wie Belohnungen. In einigen High-Tech Unternehmen, die klare gewählte Werte bezüglich der Nichtkündigung von Mitarbeitern haben, können die Angestellten die Aufgabe, an der sie gerade arbeiten, verlieren und sogenannte „Boat People“⁴⁴ werden oder „wandern“, während sie nach einer neuen Position in der Firma suchen. Sie bleiben unbefristet auf der Gehaltsliste, doch es ist klar, dass sie bestraft worden sind. Die Signale sind oft subtil, doch die Kollegen wissen, wenn jemand in Ungnade gefallen ist oder auf der „Strafbank“ sitzt. Dem kann folgen, dass Zulagen nicht ausbezahlt oder das Gehalt nicht erhöht wird, doch die ursprüngliche Bestrafung ist klar und deutlich zu erkennen.

Manche Organisationen entwickeln eine „Blame Culture“, was impliziert, dass bei jedem Fehler ein Verantwortlicher gefunden werden muss, dessen Karriere daraufhin beschädigt ist. Ein dramatisches Beispiel wurde im Zuge einer Kulturanalyse von Amoco sichtbar, ein paar Jahre bevor es von British Petroleum gekauft wurde. Die Manager und Techniker von Amoco sprachen wörtlich von einer „Blaming Culture“, in der es die Norm war, dass sie so schnell wie möglich jemanden identifizieren mussten, der dafür verantwortlich war, wenn bei einem Projekt etwas schiefging. *Wer* war wichtiger als *Warum*. Die Person, die beschuldigt wurde, wurde nicht notwendigerweise offenkundig bestraft und erfuhr oft gar nicht, dass man sie dafür verantwortlich machte. Stattdessen merkten sich die Senior Manager den Fehler als Grund, dieser Person weniger zu vertrauen, was zu eingeschränkten Karriereöglichkeiten führte. Mitarbeiter, die keine guten Aufträge oder Beförderungen erhielten, wussten oft gar nicht warum. In

⁴⁴ Zu Deutsch: Bootsflüchtlinge (Anm. d. Üb.).

Teil 3: Kultur und Leadership in Wachstumsphasen

Folge dessen war es für die Angestellten essentiell wichtig, sich so schnell wie möglich von einem möglicherweise fehlerbehafteten Projekt zu distanzieren, damit sie nicht des Fehlers beschuldigt wurden. Diese Überzeugung verhin- derte, dass Amoco ein Joint Venture eingingen, weil sich bei einem Fehler alle Amoco Mitarbeiter angegriffen fühlten, sogar wenn klar war, dass der Fehler von jemandem in der anderen Firma verursacht worden war.

Zu entschlüsseln, wann jemand belohnt und wann jemand bestraft wird, ist für Neulinge in einer Organisation oft eine der schwierigsten Aufgaben, weil die Signale für Außenstehende so mehrdeutig sein können. Vom Chef angeschrien zu werden, kann eine Belohnung sein, während ignoriert zu werden eine Strafe bedeuten kann und nur jemand, der die Kultur bereits besser versteht, kann dem Neuling, der gerade angeschrien wurde, erklären, dass er tatsächlich gute Arbeit leistet. Wie bereits beschrieben wird Teamwork meist als wichtiges Charakteristikum angepriesen, wenn es um Beförderungen geht, doch die Definition von Teamwork kann auf der ganzen Welt unterschiedlich sein.

Was Belohnung oder Bestrafung bedeutet, unterscheidet sich auf den verschie- denen Ebenen einer Organisation. Für niedrigere Angestellte ist eine Gehalts- erhöhung oder die Zuteilung einer besseren Aufgabe oft die beste Belohnung, während für sehr hohe Manager nur eine große Beförderung zu einer verant- wortungsvolleren Aufgabe oder ähnliche Fortschritte als solche gelten. Betriebs- geheimnisse zu erfahren kann eine große Belohnung sein, wohingegen außen vor zu bleiben, weil man sie nicht erfährt, eine schwerwiegende Strafe sein kann, die auf eine „Exkommunikation“ hindeutet. Nicht mehr am Laufenden zu sein ist ein klares Signal dafür, dass man etwas falsch gemacht hat.

Zusammenfassend formt das Belohnungs- und Bestrafungssystem einer Or- ganisation, gemeinsam mit den Annahmen über Autorität und Intimität, die kritische Masse einer Kultur, die bestimmt, welche Beziehungen die Mitglieder untereinander haben, ihre Ängste im Zaum halten und Bedeutung in ihren täglichen Interaktionen finden. Wie man den Chef behandelt, wie man einander behandelt und wie man weiß, ob man die Dinge richtigmacht oder nicht, all dies befindet sich am Grunde der kulturellen DNA. Und noch einmal, wenn Organisationen multikultureller werden, werden wir sehen, wie Kulturen aufei- nanderprallen, was zu verletzten Gefühlen, Beleidigungen, Angst und anderen dysfunktionalen Verhaltensweisen führen kann, bis die gegenseitige Exploration und gegenseitiges Verstehen im Setting einer kulturellen Insel neuen Konsens bringt.

Fragen zum Umgang mit dem Unüberschaubaren und das Erklären des Unerklärlichen

Jede Gruppe sieht sich irgendwann unvermeidbar mit Problemen konfrontiert, die sie nicht unter Kontrolle hat – Vorgängen, die mysteriös und unvorhersehbar sind und dadurch Angst machen. Auf physischer Ebene verlangen Ereignisse wie Naturkatastrophen und bedrohliches Wetter nach Erklärungen. Auf biolo- gischer und sozialer Ebene brauchen wir für Ereignisse wie Geburten, Wachs- tum, Pubertät, Krankheit und Tod eine Theorie für das, was vor sich geht und

Kapitel 9: Wie externe Anpassung und interne Integration zu Kultur werden

warum man Angst oder Gefühlen der Bedeutungslosigkeit nicht das Zepter überreichen sollte.

In Makro-Kulturen, in denen Vernunft und Wissenschaft hochgehalten werden, gibt es die Tendenz, alles für erklärbar zu halten; das Mysteriöse ist nur noch nicht entschlüsselt. Doch bis die Wissenschaft ein Ereignis, das wir weder kontrollieren noch verstehen können, entmystifiziert hat, brauchen wir eine alternative Theorie, um das, was passiert ist, in einen bedeutungsvollen Kontext einzuordnen. Religionen können so einen Kontext bieten, ebenso wie Begründungen für Ereignisse, die sonst unfair und bedeutungslos scheinen können. Aberglaube erklärt das Unerklärliche und bietet Verhaltensregeln für unklare, unsichere und bedrohliche Situationen.

Ein Beispiel: In einer Studie über die Einführung von Computertomografie in den radiologischen Abteilungen von Krankenhäusern beobachtete Barley (1984) dass die Techniker, wenn der Computer zu *unpassenden* Zeitpunkten herunterfuhr, wenn zum Beispiel ein Patient gerade inmitten eines Scans war, alle möglichen Lösungswege versuchten, bis hin zum sprichwörtlichen Treten der Maschine. Wenn der Computer dann wieder lief, wie es manchmal der Fall war, dokumentierte der Techniker genau, was er gerade getan hatte. Wenn dann die Entwickler die Szene betraten, machten sie den Technikern sehr klar, dass das, was sie getan hatten, „keine denkbare Verbindung“ zum Wiederhochfahren des Computers hatte, und doch wurde dieses „Wissen“ sorgfältig in einem kleinen Heft gesammelt und an neue Kollegen als Teil ihrer Ausbildung weitergegeben. Genau genommen war das abergläubisches Verhalten, sogar in einem Bereich, in dem logische Erklärungen möglich wären.

Geschichten und Mythen sind nicht nur nützlich, um das Unerklärbare zu erklären, sondern auch um das Selbstbild der Organisation zu stärken, ihre eigene Theorie dazu festzulegen, wie Dinge gemacht werden und wie interne Beziehungen abzulaufen haben (Hatch & Schultz, 2004; Pettigrew, 1979; Wilkins, 1983). Viele der Dinge die wir „wissen“, basieren schließlich auf dem, was ich *sozialer Konsens* genannt habe, was sie oft so stark macht wie Aberglauben.

Zusammenfassung und Folgerungen

In diesem Kapitel ging es darum, wie kulturelle Annahmen sich rund um die Fragen und Themen entwickeln, denen sich Gründer rund um externe Anpassung und interne Integration stellen müssen, wenn ihre Organisation wächst und sich eine Kultur entwickelt. Alle Organisationen sind schließlich *sozio-technische* Systeme, in denen das Verhalten bei externer Anpassung und die Lösung interner Integrationsprobleme voneinander abhängen, miteinander verwoben sind und gleichzeitig ablaufen. Die Überzeugungen, Werte und Handlungen des Gründers sind die größten Determinanten dafür, wie sich die Kultur entwickelt. Weitere wichtige Einflüsse sind die Kultur des Makro-Systems innerhalb dessen sich die neue Organisation entwickelt, die zugrunde liegende Technologie und die tatsächlichen Erfahrungen der Organisation.

Die wichtigste Folgerung aus dieser Analyse ist, dass Kultur ein multidimensionales, facettenreiches Phänomen ist, das sich nicht leicht auf ein paar große Dimensionen beschränken lässt. Kultur erfüllt die Funktion, Stabilität, Bedeutung und Vorhersehbarkeit in der Gegenwart zu bieten, ist aber das Ergebnis von funktional effektiven Entscheidungen in der Vergangenheit der Gruppe. Organisationen werden intern

Teil 3: Kultur und Leadership in Wachstumsphasen

gesehen multikultureller, was heißt, dass eine Lösung für die Probleme, eine gemeinsame Sprache und Bedeutung zu finden, schwerer zu finden sein wird und nach mehr Anstrengung verlangt, die in temporären kulturellen Inseln abläuft.



Anregung für den Kulturanalytiker

Wie eine Organisation mit den verschiedenen kulturellen Elementen umgeht, die in diesem Kapitel beschrieben wurden, ist ein elementar wichtiger Teil der kulturellen DNA und muss daher analysiert werden, wenn eine Fusion oder Übernahme ansteht oder allgemein ganzheitliche Bilder einer Kultur erforderlich sind. Für jede Kategorie in diesem Kapitel kann man Interviewfragen entwickeln, die man Managern auf unterschiedlichen Ebenen vorlegt, um sich ein besseres Bild von gewählten Überzeugungen und Werten zu machen. Diese können dann mit Beobachtungen abgeglichen werden, um zu entscheiden, welche tieferen Annahmen bestehen könnten.

Anregung für den Manager und die Führungskraft

Nehmen Sie jede der Kategorien in diesem Kapitel und fragen Sie sich, wie die beschriebenen Themen in Ihrer Organisation behandelt werden und wie das Ihre Kultur geformt hat. Halten Sie Ausschau nach stillschweigenden grundlegenden Annahmen dahinter, wie Sie Dinge machen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG