

Studienarbeit

Die Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf das Innovationsmanagement

von
Dirk Göller

1. Auflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 95820 051 7

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 3.2, Die Funktionen der Unternehmenskultur:

In der Literatur werden die Funktionen der Unternehmenskultur zumeist verschiedenartig betitelt und beschrieben. Daher bezieht sich diese Arbeit auf die, aus Sicht des Autors, wichtigsten Funktionen in Verbindung mit dem Innovationsmanagement.

Auf Grund mannigfaltiger Belange und individueller Ziele der Unternehmensmitglieder einerseits und den gemeinsam zu nutzenden als auch begrenzten Ressourcen andererseits ergibt sich im Unternehmen die Notwendigkeit, unterschiedliche Interessen zu koordinieren. Die Unternehmenskultur kann in diesem Zusammenhang durch ihre Koordinationsfunktion unterstützen. Im Vordergrund stehen dabei die gemeinschaftlich geteilten Werte und Normen der Unternehmenskultur, welche eine handlungskordinierende Wirkung für die Mitarbeiter besitzen. Besonders im Hinblick auf den Innovationsprozess, der durch Komplexität und zahlreiche wechselseitige Abhängigkeiten gekennzeichnet ist, kann damit eine spürbare Entlastung erzeugt werden.

Des Weiteren besitzt die Unternehmenskultur eine Integrationsfunktion. Diese äußert sich, indem sie bspw. neuen Organisationsmitgliedern bei der sozialen Integration behilflich ist. Generell schafft sie ein Verständnis über grundlegende Fragen und Vorstellungen im Unternehmen und bildet daraufhin die Basis für eine zügige und leichtere Konsensfindung in den verschiedensten Situationen. Auf diese Weise kann die Zusammenarbeit in interdisziplinären Projektteams, welche für die erfolgreiche Innovationsentwicklung generell erforderlich sind, um ein Vielfaches vereinfacht werden.

Ebenso ist der Unternehmenskultur eine Identifikationsfunktion eigen. In Abhängigkeit von bspw. den Visionen, Zielen oder Strategien der Organisation identifizieren sich die Mitarbeiter mehr oder weniger mit dem Unternehmen. Deckt sich die Unternehmenspolitik mit den Auffassungen der Organisationsmitglieder, so werden sie näher an das Unternehmen gebunden. Dies bewirkt im Innenverhältnis ein positives Betriebsklima und begünstigt das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter. Ferner hinterlässt kulturelle Identität ein positives Unternehmensbild in der Öffentlichkeit.

Alle bereits genannten Funktionen stehen in enger Verbindung mit der, nach Einschätzung des Autors, wichtigsten Funktion der Unternehmenskultur, der Motivationsfunktion. Unterstützt wird die Auffassung des Verfassers bspw. durch die Autoren Steinmann und Schreyögg. Diese erklären, dass die Mitarbeitermotivation 'von herausragender Bedeutung für die Güte des betrieblichen Leistungsprozesses und seiner Effektivität' ist. Im Folgenden soll daher, mit Blick auf die Motivationsfunktion und unter Betrachtung verhaltenspsychologischer Gesichtspunkte der menschlichen Natur, der bedeutende Einfluss der Unternehmenskultur auf das Innovationsmanagement erklärt werden.

Ausschlaggebend für den Erfolg des Innovationsmanagements und der damit verbundenen Prozesse ist der Mensch. Er ist es, der mit Hilfe seiner Arbeitsleistung eine Idee zur Invention und diese letztendlich zur Innovation macht. Grundsätzlich ist das Leistungsvermögen (bzw. die

potenzielle Arbeitsleistung) eines jeden Mitarbeiters durch die Komponenten Qualifikation und Kondition vorbestimmt. In der Realität jedoch weicht die tatsächliche Arbeitsleistung zumeist vom eigentlich erzielbaren Leistungsvermögen ab, was auf eine weitere Einflussgröße schließen lässt – den Antrieb, auch als Motivation bezeichnet. Motivation entsteht immer dann, wenn eine Person in einer gewissen Situation Anreize wahrnimmt, wodurch Motive bzw. Bedürfnisse aktiviert werden, welche daraufhin zu einem bestimmten Verhalten führen. Die Absicht des Unternehmens muss deshalb darin bestehen, anhand geeigneter Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter einzuwirken, um so ihre Bedürfnisse zu befriedigen sowie daraus folgend, Motivation zu erzeugen und diese auf die Ziele des Unternehmens (bzw. des Innovationsmanagements) hin auszurichten. Hierfür ist die Unternehmenskultur in Form ihrer zuvor genannten Funktionen von weitreichender Hilfe, da sie entschieden auf die Überzeugungen und die Verhaltensmuster der Mitarbeiter einwirkt. Sie vermittelt, indem sie ihnen Zusammenhänge darstellt und die Notwendigkeit gewisser Handlungsmuster verdeutlicht, einen glaubwürdigen Sinnzusammenhang. Sinnvermittlung wiederum, z. B. der Sinn der eigenen Arbeit, ist ein zentrales Bedürfnis der Mitarbeiter. Die Unternehmenskultur schafft somit Bedürfnisbefriedigung, was sich wiederum in einem Mehr an Motivation bei den Mitarbeitern bemerkbar macht. Daraus resultiert schlussendlich die Motivationsfunktion der Unternehmenskultur.

Oben erwähnte Funktionen bzw. die sich daraus ergebenden Wirkungen sind vor allem bei Organisationen mit einer 'eindeutige[n], unverwechselbare[n] und von vielen Mitarbeitern verinnerlichte[n].' Kultur zu beobachten. Diese starken Unternehmenskulturen beeinflussen auf besonders intensive Weise das Handeln in den jeweiligen Unternehmen. Gegenüber schwachen Kulturen, die nur geringen Einfluss auf die gesamte Organisation besitzen, werden sie mit Hilfe der Dimensionen Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe abgegrenzt.