

# Erfolgreiche Steuerung von Erneuerungsprozessen: Kulturentwicklung als Schlüsselement strategischer Unternehmensentwicklung

von  
Ersin Malkoc

1. Auflage

Diplomica Verlag 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)  
ISBN 978 3 95850 961 0

# Leseprobe

## Textprobe

### Kapitel 3.2, Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen als Forschungsfokus

#### 3.2.1, Ausdifferenzierung und Konkretisierung der kulturellen Gestaltungsfrage

##### Überblick über unterschiedliche Ansätze

Gestalten, bezogen auf die Unternehmenskultur, heißt neue Normen, Standards und Werte bei den Mitarbeitern und somit im Unternehmen zu verankern. Es gibt aber kein Patentrezept dafür, wie ein solcher Wandel ausgelöst werden kann. Wenn ein Unternehmen seine Kultur verändern möchte, bedeutet dies, dass gewachsene Wertvorstellungen der Mitarbeiter zu ändern sind. Angestammte, vertraute und angeeignete Verhaltensweisen müssen aufgegeben oder angepasst werden. Der Mensch hält aber gerne am Bekannten und Gewohnten fest. Rituale sowie befolgte Spielregeln geben ihm Sicherheit und Halt. Es ist einfacher bestehende Kulturen zu 'zerstören' als neue aufzubauen. Aufgrund dieser Problematik wird die Beeinflussung oder Gestaltung von Unternehmenskulturen in der Managementtheorie heterogen diskutiert. Die vertretenen Standpunkte bewegen sich auf einem Kontinuum, das durch zwei Pol-Perspektiven eingegrenzt wird

Den einen Pol bilden die 'Kulturingenieure'. Sie haben eine 'objektiv-funktionalistische' Sichtweise. Diese Position betrachtet die Unternehmenskultur als Variable und geht davon aus, dass man Kulturen ähnlich wie andere Führungsinstrumente gezielt einsetzen und planmäßig verändern kann. Dieser instrumentalistischen Sichtweise völlig entgegengesetzt gegenüber steht die Gruppe der 'Kulturalisten' oder 'Puristen'. Ihre 'subjektiv-interpretative' Sichtweise betrachtet die Unternehmenskultur als eine organisch gewachsene Lebenswelt, als 'Welt vor dem Begriff', die sich jedem gezielten Gestaltungsprozess entzieht. Die kulturalistische Position geht mit einer hohen Wertschätzung intakter lebensweltlicher Gemeinschaften einher und weist dann dementsprechend nicht nur das Ansinnen, eine Unternehmenskultur zu 'machen', als naiv zurück, sondern erhebt gegen ein solches Vorhaben auch starke normative Bedenken. Eine weitere, die interpretative Sichtweise geht davon aus, dass es prinzipiell möglich ist, Kulturen zu verändern. 'Dabei werden keine abrupten Kulturrevolutionen angestrebt, sondern vielmehr bewusste und behutsame Kurskorrekturen, die sich auf Prozesse des organisatorischen Lernens stützen.' In den nachfolgenden Abschnitten 3.2.2.1, 3.2.2.2 und 3.2.2.3 sollen die drei verschiedenen Sichtweisen noch einmal näher erklärt und verdeutlicht werden

### 3.2.2, Differentielle Forschungsansätze

#### 3.2.2.1, Technokratischer Ansatz: Planbare Kulturgestaltung

Charakteristisch im technokratischen Ansatz ist die Annahme, dass die Gestaltung der Organisationskultur ein planbares Unterfangen darstellt. Kultur wird als eine interne Gestaltungsvariable gesehen, die im Hinblick auf einen höheren Zielerreichungsgrad beeinflusst und gelenkt werden kann. Davon gehen z.B. Deal/ Kennedy, Pümpin/ Kobi/Wüthrich oder Peters/Waterman aus. Beeinflusst von einer 'Macher'- Vorstellung prägt die Führung die Unternehmenskultur durch eine instrumentale Vorstellung von der Wirksamkeit des Einsatzes von Werkzeugen des Managements. Durch diese Vorstellungen geprägt, entstehen technokratische Strukturen und Prozesse, die das Verhalten der Mitarbeiter in ihrer Bedienung dieser Instrumente formen

Der 'Macheransatz' impliziert einen 'Top-Down'-Prozess, in dem in mechanistischbürokratischer Orientierung alle Register des symbolischen Managements gezogen werden, um eine Vision zu erfüllen. Die Grundaussage heißt: Analyse von bestehenden Barrieren und Überwinden von Widerständen. Die Vereinnahmung der Mitarbeiter für eine Vision mag auf eine recht subtile Weise geschehen, indem etwa bei den Betroffenen ein Gefühl von 'Ownership' (Eigenverantwortung) zu erzeugen versucht wird, oder Nonkonformisten durch rhetorische Floskeln oder manipulative Argumentation überzeugt werden sollen. Es wird also unterstellt, dass es möglich ist, Mitarbeiter im Sinne einer Vision lenken zu können. Das die Unternehmenskultur kurzfristig gestaltbar ist, wird auch von den Vertretern des technokratischen Ansatzes heute zumeist verneint. Sie gehen zwar immer noch von der Annahme aus, dass eine Unternehmenskultur gestaltbar ist, aber sie haben erkannt, dass die Veränderung der Werte und Normen einen längerfristigen Prozess bedingt, der teilweise mehrere Jahre dauern kann.