

Siegfried J. Schmidt

Unternehmenskultur

Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg
von Unternehmen

1. Unternehmen kann man nicht sehen: Wie soll man sie beobachten?

Was beobachten wir, wenn wir das beobachten, was wir »ein Unternehmen« nennen? Gebäude, Maschinen, Büros, oder Mitarbeiter, Führungskräfte, Bilanzen? Oder besteht ein Unternehmen gar, wie N. Luhmann und seine Schüler meinen, ausschließlich aus Entscheidungen? Unternehmen, das dürfte konsensfähig sein, sind keine statischen Gebilde, die man in Gänze beobachten könnte. Was wir allerdings beobachten und nach verfolgen können, sind Prozesse und Träger von Prozessen in konkreten Kontexten. Drei Typen von Prozessen dürften für »Unternehmen« von besonderer Bedeutung sein: Beobachtungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Diese Prozesse laufen nicht willkürlich oder ungeordnet ab, sondern sie sind in sich geordnet und aufeinander bezogen. Akzeptiert man diese Annahme, dann eröffnet sich eine Möglichkeit der theoretischen Modellierung von »Unternehmen« als *Prozess-System*, das aus Prozess-Systemen besteht. Jedes dieser Prozess-Systeme folgt seiner spezifischen Logik, die keineswegs immer rational ist.

Mit dieser ersten Modellierung gewinnen wir drei Beobachtungsperspektiven auf das, was wir »Unternehmen« nennen. Daraus folgt zweierlei:

- Unternehmen »gibt« es ausschließlich in der beobachtenden und beschreibenden Bezugnahme auf ablaufende Prozesse, denen Beobachter in der Bezugnahme eine Beobachtungs- und Beschreibungsstruktur aufprägen.
- Prozesse können von den Prozess-Trägern selbst (Selbstbeobachtung) oder von externen Beobachtern beobachtet werden (Fremdbeobachtung). Die dabei resultierenden Beobachtungen dürfen nicht miteinander verwechselt werden.

Die drei genannten Prozess-Systeme operieren *reflexiv*. Das heißt, jeder in einem Unternehmen Handelnde (Aktant) weiß, dass er nicht nur andere beobachtet, sondern auch von anderen beobachtet wird; kurzum, Aktanten in Unternehmen sind beobachtete Beobachter. Kommunikationsprozesse sind reflexiv, weil sie nur in Interaktion mit anderen Aktanten durchgeführt werden können und erst dann sinnvoll sind, wenn die Kommunikationspartner wechselseitig

aufeinander reagieren. Und Entscheidungen sind insofern reflexiv, als sie aus Entscheidungen hervorgehen und nachfolgende Entscheidungen präfigurieren.

Die drei genannten Prozess-Systeme sind *komplementär*, da sie sich gegenseitig konstituieren. Beobachtetes wird mitgeteilt und Mitgeteiltes beobachtet, bestimmte Beobachtungen erzeugen Entscheidungsbedarf, und Entscheidungen müssen kommuniziert werden, um wirksam zu werden, und können als mitgeteilte Entscheidungen wiederum beobachtet und kommuniziert werden, und so fort.

Was auf welche Weise beobachtet wird, wie Kommunikation abläuft bzw. gestaltet wird, und welche Entscheidungen in welcher Form getroffen und kommuniziert werden, das macht die Spezifik eines Unternehmens aus. Diese Spezifik resultiert aus der Art, wie ein Unternehmen seine Umweltbezüge bestimmt, und das heißt, welche Aufgaben es in der von ihm wahrgenommenen Umwelt in einer unternehmensspezifischen Art zu erfüllen versucht. Jedes Unternehmen versucht also, in seiner Umwelt spezifische Probleme auf eine für sich optimale Weise zu lösen, um damit den Bestand und den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Diese Probleme lassen sich für Unternehmen (wie für andere vergesellschaftete Gruppen oder Gesellschaften auch) in fünf grundlegenden Dimensionen lokalisieren:

- Ein Unternehmen muss deutlich erkennbar festlegen, wie es durch seine Aktivitäten (Güterproduktion, Dienstleistungen usw.) in seiner *Umwelt* positioniert sein will, welche Wirkungen es anstrebt und wie es bewertet werden möchte. Mit anderen Worten, ein Unternehmen muss das Verhältnis System/Umwelt so eindeutig bestimmen, dass es überhaupt als System in der System-Umwelt operieren kann.
- Ein Unternehmen muss zweitens ein (wie bewusst auch immer angelegtes) *Menschenbild* entwickeln, um die Art der Beziehungen zwischen den Aktanten zu regeln, mit denen das Unternehmen zu tun hat (Stakeholder).
- Um seine Handlungsfähigkeit zu stabilisieren, muss ein Unternehmen *Organisationsstrukturen* entwickeln, die Handlungsspielräume spezifizieren.
- Da Aktanten in Unternehmen aus Körper und Geist bestehen und in allem, was sie tun und erleben, von Gefühlen begleitet und bestimmt sind, muss in einem Unternehmen klar sein, welchen Stellenwert *Gefühle* haben.
- Und da vergesellschaftete Aktanten in allen ihren Aktivitäten von Werten bestimmt sind und dies auch von allen anderen erwarten, muss in einem Unternehmen klar sein, welche *moralischen Orientierungen* unter welchen Bedingungen verbindlich sind.

Jedes Unternehmen vertritt im Hinblick auf diese fünf Problemdimensionen faktisch eine bestimmte Position, und zwar unabhängig davon, wie bewusst diese Position vertreten wird.

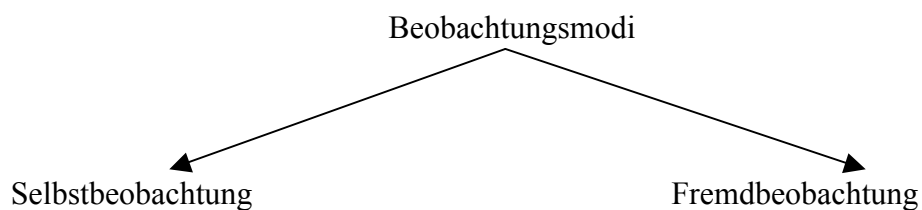
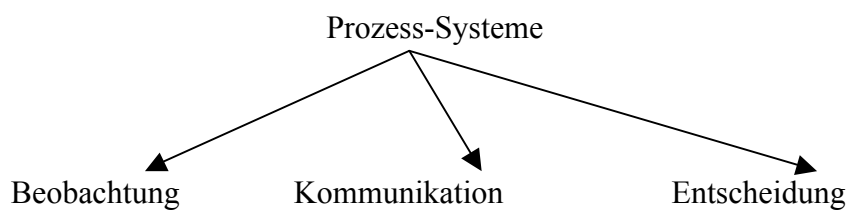
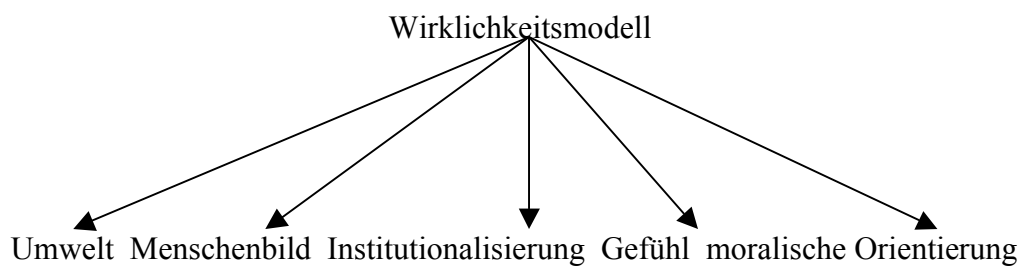
Und diese Position wird ständig in den drei genannten Prozess-Systemen realisiert, und zwar wiederum unabhängig von der Bewusstseinsfähigkeit und Bewusstseinspflichtigkeit dieser Positionen. Beobachtungen, Kommunikationen und Entscheidungen sind in jedem Unternehmen erst und nur dann möglich, wenn aus der Fülle der möglichen Umweltkonstruktionen, Menschenbilder, Organisationsformen, Gefühlseinschätzungen und Wertorientierungen bestimmte Möglichkeiten ausgewählt werden bzw. ausgewählt worden sind und jetzt gleichsam dem Handeln der Aktanten im Unternehmen als Fahrplan dienen.

Um diese Überlegungen terminologisch abzusichern, bezeichne ich die genannten fünf Problemdimensionen als *Wirklichkeitsmodell* (im Sinne eines Modells *für* Wirklichkeit), den Fahrplan für die Aktanten als *Kulturprogramm*. Diese beiden Komponenten sind strikt komplementär, das heißt, ohne Wirklichkeitsmodell kann kein Kulturprogramm funktionieren, und ohne Kulturprogramm macht kein Wirklichkeitsmodell Sinn. Das Verhältnis zwischen beiden kann auch so bestimmt werden: Das Wirklichkeitsmodell eines Unternehmens liefert die kategoriale Ordnung in den Problemdimensionen, die über Kategorien und deren semantische Ausdifferenzierungen aufgebaut wird. Wie diese Kategorien und semantischen Differenzierungen miteinander verbunden werden können, welche emotionale und moralische Bewertung sie erfahren, und wie zentral oder peripher solche Verbindungen sind, das regelt das Kulturprogramm als Programm der gesellschaftlich verbindlichen *Bezugnahmen* auf das Wirklichkeitsmodell. Man kann daher abkürzend formulieren: Unternehmenskultur ist das für alle Aktanten in einem Unternehmen verbindliche *Problemlösungsprogramm* in allen unternehmensrelevanten Prozessen. Unternehmen entstehen und bestehen notwendigerweise durch das gleichzeitige Entstehen und Bestehen des Wirkungszusammenhangs von Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm. Dieser Wirkungszusammenhang synthetisiert die *Voraussetzungen*, die Aktanten bei jeder Operation bzw. bei jeder *Setzung* in einem der drei Prozess-Systeme (Beobachten, Kommunizieren, Entscheiden) in Anspruch nehmen. Die Inanspruchnahme dieser Voraussetzungen, auf die sich alle Aktanten als kollektives Wissen beziehen, sorgt dafür, dass trotz der kognitiven Autonomie der Aktanten erfolgreiches gemeinsames Handeln und Verstehen möglich werden.

Bei der Rede von Kulturprogrammen (ob in Gesellschaften oder Unternehmen) muss zweierlei berücksichtigt werden. Zum ersten gibt es wahrscheinlich keinen Programmanwender, der alle Möglichkeiten des Programms kennt und anwendet; das heißt, kein Einzelner *verfügt* über »die Kultur« eines Unternehmens. Zum zweiten kann man beobachten, dass Kulturprogramme sich ausdifferenzieren, wenn in einer Gesellschaft oder in einem Unternehmen neue Problemlösungen anstehen; das heißt, es bilden sich Subkultur-Programme heraus, deren

Verhältnis zum »Hauptprogramm« geklärt werden muss, soll das jeweilige soziale System funktionsfähig bleiben. Generell dürfte wohl gelten, dass Subkulturen nur so lange akzeptiert werden, wie sie mit den zentralen Kategorien des »Hauptprogramms« nicht in ernsthaften Konflikt geraten und lediglich Spezialaufgaben wahrnehmen, wodurch die Kapazität des Unternehmens insgesamt erhöht wird, auch wenn zugleich die Kontrolle subkultureller Aktivitäten schwieriger wird.

Mit diesen Überlegungen haben wir ein ziemlich komplexes *Beobachtungsdesign* entworfen. Es enthält die fünf Problemdimensionen des Wirklichkeitsmodells eines Unternehmens, die im konkreten Handeln in den drei Prozess-Systemen gemäß dem unternehmensspezifischen Kulturprogramm bearbeitet werden, wobei einerseits nach Sinnorientierung (Voraussetzung) und Prozess-Vollzug (Setzung), andererseits nach Selbst- und Fremdbeobachtung unterschieden werden kann.



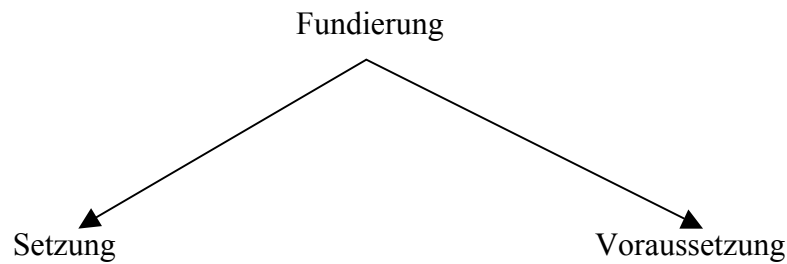


Abb. 1: Beobachtungsdesign für unternehmerisches Handeln

2. Theoretische Modellierungsgewinne

In der neueren Wissenschaftstheorie hat sich die Auffassung durchgesetzt, Theorien und Modelle nach dem Kriterium der *Problemlösungskapazität* zu beurteilen. Dahinter steht unter anderem die Einsicht, dass wir es im wissenschaftlichen Handeln nicht mit ontologischen Gegebenheiten zu tun haben, sondern mit unseren Beobachtungen und Erfahrungen von und mit Gegenständen, die uns Probleme bereiten – kurzum, dass wir auch in den Wissenschaften nicht um den Beobachter als wirklichkeitskonstruktive Instanz kürzen können. Welche Probleme hilft nun die in Abschnitt 1 skizzierte Konzeption von Unternehmen zu bearbeiten?

Zunächst einmal erlaubt sie eine begründbare Entscheidung in der Frage, ob Unternehmen eine Unternehmenskultur *haben* oder ob sie eine Unternehmenskultur *sind*. Die Antwort lautet: Unternehmen operieren erst und nur auf der Grundlage eines Unternehmens-Kulturprogramms, das die unternehmensrelevanten Bezugnahmen von Aktanten auf des Wirklichkeitsmodell des Unternehmens ko-orientiert und so allererst eine Kohärenz der Prozesse in den drei Prozess-Systemen ermöglicht. Diese Kohärenz ist dann verantwortlich für die ständig neue Konstitution der Identität eines Unternehmens als Prozess-System.

Damit wird auch die Frage beantwortet, wer in einem Unternehmen als Träger der Unternehmenskultur anzusehen ist. Die Antwort kann nur lauten, dass alle Mitglieder eines Unternehmens – wenn auch in unterschiedlichem Maße – Träger der Kultur sein müssen; denn Aktanten handeln nur dann überhaupt erst als Unternehmensmitglieder, wenn sie ihr Handeln am Wirklichkeitsmodell und am Kulturprogramm des Unternehmens orientieren und dies auch von allen anderen erwarten.

Daraus muss die Konsequenz gezogen werden, dass Unternehmenskultur kein »weicher Faktor« ist, der nach Belieben berücksichtigt oder vernachlässigt werden kann, sondern dass sie die Grundlage für das erfolgreiche *wirtschaftliche Handeln* von Unternehmen bildet.

Weiterhin beantwortet die im ersten Abschnitt skizzierte Konzeption von »Unternehmen« die oft diskutierte Frage, ob Gefühle und Werteorientierungen im Unternehmen eine wichtige Rolle spielen oder eher beiläufig behandelt werden können. Wenn Gefühle und moralische Orientierungen in jeder Handlung, in jeder Interaktion und Kommunikation eine zentrale und notwendige Prozess-Komponente bilden, dann geht es nur darum, ob man diese Komponente *in hinreichendem Maße* berücksichtigt.

Viertens klärt die vorgeschlagene Konzeption die Frage, ob und wie Unternehmen sich an ihre Umwelt anpassen müssen, indem deutlich wird, dass es so etwas wie Umweltanpassung im üblichen Gebrauch dieses Wortes gar nicht gibt. Die Begründung dieser These lautet wie folgt: Im Zusammenspiel von Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm *erzeugt* das Unternehmen durch die ständige Handhabung der Differenz System/Umwelt seine unternehmensspezifische Umwelt, die es aus seiner Perspektive beobachtet und beschreibt. Veränderungen in seiner Umwelt beantwortet ein Unternehmen notwendigerweise mit unternehmensspezifischen, nicht mit umweltspezifischen Prozessen. Nur dadurch, dass ein Unternehmen Umwelteinflüsse zum Anlass für systemspezifische Ordnungsbildungen benutzt bzw. solche Ordnungsbildungen vermeidet, kann es seine Identität erhalten. Das Unternehmen passt sich seine Umwelt an, nicht umgekehrt. Daraus folgt unter anderem, dass alle Probleme, die ein Unternehmen zu lösen versucht, *selbst gemachte Probleme* sind, weil Probleme für ein Unternehmen nur in der Selbstbeobachtung, nicht in der Fremdbeobachtung entstehen.

Konzipiert man Unternehmen als Prozess-Systeme, dann rechnet man damit, dass die konstitutiven Sub-Systeme dieses Systems im Rahmen des allgemein verbindlichen Unternehmenskulturprogramms partiell eigene Logiken entwickeln und dass diese Eigenlogiken nicht immer miteinander kompatibel sein müssen bzw. sein können. Zweitens muss man damit rechnen, dass weder Kommunikationen noch Entscheidungen als durchwegs rationale Prozesse ablaufen. Beide sind vielmehr – ganz im Gegensatz zum Rationalitätspathos der meisten Management-Theorien - notwendig emotional gesteuert (bis hin zur Irrationalität) und implizit oder explizit von moralischen (Selbst)Orientierungen geprägt, was ihre Beobachtung und Beschreibung wie ihr Verständnis und ihre Veränderung zu einem schwierigen Unterfangen macht.

Entscheidungen in Menschenbildannahmen wirken sich – wie gerade am Rationalitätsproblem gezeigt – entscheidend auf alle Operationen in den drei Prozess-Systemen aus. Das kann be-

sonders an der Konzeption von Kommunikation verdeutlicht werden. Konzipiert man Aktanten als kognitiv autonome Systeme, die nur systemspezifisch handeln können, dann werden Modelle von Kommunikation als Austausch neutraler Informationen unplausibel. Übertragen werden können nur Zeichenmaterialien, aus denen Aktanten erst durch kognitive Verarbeitung Bedeutungen erzeugen, die stets systemspezifisch sind. Kommunikation, heißt das, sollten modelliert werden als gemeinsame Prozesse der Konstruktion systemspezifischer Bedeutungen, die dadurch ko-orientiert werden, dass die Kommunikationspartner sich stillschweigend auf kollektives, nämlich kulturprogrammiertes Wissen beziehen, das sie im Laufe ihrer gesellschaftlichen wie ihrer unternehmensspezifischen Sozialisation erworben haben. Dieses Wissen, das nicht in den Köpfen der Kommunikationspartner beobachtet, sondern nur als folgenreiches Wissen in der Interaktion und Kommunikation beobachtet werden kann, entsteht aus gemeinsamem Handeln jeder Art und wird im gemeinsamen Handeln reflexiv bestätigt. Ohne diese Bestätigung wäre soziales Handeln nicht möglich, und darum muss in der Kommunikation der Partner als eigenständiges körperliches wie kognitives System ernst genommen werden; denn ohne seine Mitwirkung am nur gemeinsam zu leistenden Kommunikationsprozess käme dieser nie zustande. Auf Grund der Reflexivität von Kommunikation sind auch immer alle Kommunikationspartner für den Verlauf wie für die Folgen von Kommunikationsprozessen *verantwortlich*. Ohne Vertrauen in die Verlässlichkeit und Aufrichtigkeit der Kommunikationspartner gäbe es keine Kommunikation – schließlich können wir nicht in die Köpfe der Anderen hineinsehen; und ohne Vertrauen, das sich auf bisherige Kommunikationen stützt und die künftige Kommunikationsbereitschaft legitimiert, wäre Kommunikation nicht möglich. – Eben hier liegt der Grund, warum so viele Unternehmen Kommunikationsprobleme haben, weil sie Vertrauen verspielt haben und die Kommunikationspartner, vor allem auf unteren Stufen der innerbetrieblichen Hierarchie, nicht ernst genug nehmen.

Modelliert man Kommunikation wie vorgeschlagen als reflexiven sozialen Prozess, dann muss man auch Abschied nehmen von der Vorstellung, man könne durch geeignete Informationsmaßnahmen in kognitive Systeme intervenieren und sie intentional steuern. Kognitive Systeme organisieren sich selbst. Also kann man nur Angebote zur Selbstorientierung geben, die mit Zusatzeinrichtungen wie Vertrauen und Verlässlichkeit verbunden werden müssen, um kognitive Systeme zur Annahme solcher Angebote zu motivieren.

3. Zauberwort „Integrierte Unternehmenskommunikation“ oder: Was lässt sich an einer Unternehmenskultur ändern?

Ohne Kommunikation, das dürfte bisher klar geworden sein, ist keine Unternehmenskultur denkbar und umgekehrt. Unternehmenskommunikation läuft sozusagen auf dem Kulturprogramm, und dieses braucht Kommunikation, um die Sinnproduktion von Aktanten im Unternehmen zu orientieren. Wie kann nun das Verhältnis zwischen beiden genauer bestimmt werden?

Für alle Kommunikationsformen eines Unternehmens (Mitarbeiterkommunikation, Werbung und PR) gilt, dass vier Bedingungen erfüllt sein müssen, soll Kommunikation erfolgreich sein:

- Die Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens dürfen nicht in Konflikt geraten mit den basalen Bezugnahmen einer Unternehmenskultur auf das Wirklichkeitsmodell des Unternehmens (Bedingung der *Kohärenz*).
- Die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen müssen miteinander verträglich sein (Bedingung der *Kompatibilität*).
- Die Kommunikationsmaßnahmen müssen glaubwürdig sein (Bedingung der *Credibilität*).
- Die Kommunikationsmaßnahmen müssen nachhaltig sein (Bedingung der *Sustainability*).

Wenn diese Bedingungen erkennbar erfüllt werden, dann ist meines Erachtens das erreicht, was als »Integrierte Unternehmenskommunikation« bezeichnet werden kann. Die Integration bezieht sich also nicht in erster Linie auf eine Vereinheitlichung der verwendeten Kommunikationsmittel im Sinne von CD und CI, sondern auf eine sinnvolle Vernetzung der Kommunikationsbedingungen auf der Grundlage der Kultur eines Unternehmens. Mit dieser Lesart des Konzepts »Integration« wird eine Engführung auf bloßes Corporate Design vermieden und darüber hinaus so lange Spielraum für die Gestaltung der Kommunikationsmöglichkeiten und Kommunikationsbedingungen offen gehalten, wie die vier Bedingungen nicht ernsthaft verletzt werden.

Aus dieser Modellierung des Konzepts folgt, dass jedes Unternehmen notwendigerweise immer schon ein bestimmtes Maß an Integration seiner Kommunikationsmaßnahmen aufweist, weil es sonst keine Identität aufbauen könnte. Es kann daher nie um die Alternative Integration ja oder nein gehen, sondern allein darum, ob das vorhandene Maß an Integration ausreicht bzw. ob es bewusst verbessert werden kann. Jeder Versuch einer Verbesserung stellt nun aber

ein Unternehmen vor schwierige Probleme, allen voran das Problem, sich bewusst mit der eigenen Unternehmenskultur auseinander zu setzen; denn nur auf der Grundlage einer solchen Auseinandersetzung können Kohärenz- bzw. Kompatibilitätsprobleme erkannt werden.

Ich spreche an dieser Stelle bewusst von »Auseinandersetzung« mit der eigenen Kultur und nicht von »Ermittlung« der Unternehmenskultur, um den Eindruck zu vermeiden, Unternehmenskultur sei als ganze, als objektive Gegebenheit oder als korrekte Blaupause zu ermitteln. Wie bei der Kultur einer ganzen Gesellschaft stehen wir auch hier vor dem so genannten Autologieproblem, das besagt, dass wir für die Beobachtung einer Kultur eine Beobachterkultur brauchen, konkret, dass wir eine Unternehmenskultur nur unter Anwendung eben dieser Kultur (bei Selbstbeobachtungen) bzw. einer anderen Beobachterskultur (bei Fremdbeobachtung) beobachten und beschreiben können. Ein Kulturprogramm lässt sich nur durch Inanspruchnahme eines Kulturprogramms beobachten und beschreiben.

Konkret steht jeder Versuch einer Analyse von zu ändernden Kulturprogrammen vor drei Problemen:

- dem schon genannten Autologieproblem (Kulturbeobachtung erfordert Beobachterskultur)
- dem Selbstimplikationsparadox (jeder Veränderer ist in den Veränderungsprozess verstrickt)
- dem Beobachtungsparadox (der Gegenstand der Beobachtung und die Beobachtung des Gegenstands sind identisch).

Wenn diese Annahmen zutreffen, dann wird damit jeder Versuch einer richtigen oder vollständigen Erhebung eines Kulturprogramms illusorisch. Wie kann ein Unternehmen aber dann sein Kulturprogramm optimieren, wenn es sich als dysfunktional erweist, oder seine Kommunikationsmaßnahmen verbessern, wenn sie nicht mehr kohärent und kompatibel sind?

Die Antwort auf diese Fragen zeigt einerseits das ganze Dilemma von Change Management-Bemühungen auf, verdeutlicht andererseits aber auch, dass durch eine Erhöhung der Komplexität von Change-Bemühungen durchaus Erfolge erzielt werden können. Diese Antwort setzt wieder einmal am Beobachtungsproblem an, wobei es jetzt um die Differenz von Beobachtungen erster und zweiter (eventuell sogar dritter) Ordnung geht. Konkret bedeutet das, dass die Auseinandersetzung mit einem Kulturprogramm die Fähigkeit wie die Bereitwilligkeit zur Beobachtung zweiter Ordnung voraussetzt. Während Beobachter erster Ordnung handeln, ohne zugleich die Bedingungen ihres Handelns zu beobachten, beobachten Beobachter zweiter Ordnung Andere oder sich selbst bewusst beim Handeln. Dabei geht es in erster Linie um die Frage, warum eine bestimmte Handlungsmöglichkeit gewählt worden ist, wo doch auch

andere möglich gewesen wären, also konkret: Warum diese Entscheidung und keine andere, warum diese Kommunikationsoption und keine andere, warum diese Beobachtungsform, wo man auch anders hätte beobachten können. Bei Beobachtungen zweiter Ordnung wird eine Einsicht unausweichbar, die von vielen als unangenehm wenn nicht gar als erschreckend empfunden wird, und zwar die Einsicht in die *Kontingenz* alles dessen, was wir Menschen tun. Kontingenz heißt dabei nicht Willkür, sondern »Wahl-Kür«, das heißt, wir können uns im Prinzip in jeder Situation auch anders verhalten, als wir es tun – sogar angesichts lebensbedrohlicher Ereignisse. Wir stehen – meist unbewusst – immer vor der Entscheidung, diese oder eine andere Option zu selektieren, und Selektion markiert Kontingenz.

Es ist sicher kein Zufall, dass alle Gesellschaften raffinierte Vorkehrungen getroffen haben, um mit diesem Selektions- bzw. Kontingenzdruck praktisch fertig zu werden, und die raffiniertesten sind – die Kulturprogramme. Indem Aktanten im Lauf ihrer Sozialisation in den Gebrauch dieser Programme gleichsam hineinwachsen, also in sozialen Kontexten lernen, wie man erfolgreiche Bezugnahmen auf das Wirklichkeitsmodell einer Gesellschaft vollzieht, bekommen solche erfolgreichen und entsprechend belohnten Bezugnahmen den Charakter des Selbstverständlichen, Natürlichen und Evidenten: *Wir* handeln so und nicht anders. Technisch gesprochen: Kulturprogramme invisibilisieren die Kontingenz all unseren Handelns, sie ko-orientieren das Handeln der Mitglieder einer Gesellschaft so, dass trotz der kognitiven Autonomie Interaktion und Kommunikation durch Bezug auf Kultur als kollektives Wissen möglich werden. Erst die Beobachtung des Beobachtens revisibilisiert wieder die Kontingenz und erlaubt uns zu beobachten, wie die Ordnung kontingenter Setzungen zustande kommt, welche Optionen in welchen Situationen ergriffen werden, wie sie gefühlsmäßig besetzt und moralisch bewertet werden. Solche Beobachtungen lassen sich als Selbstbeobachtung wie als Fremdbeobachtung vollziehen, wobei die Beobachtungsergebnisse in unterschiedlicher Form verwendet werden können.

- Ergebnisse der Selbstbeobachtung liefern wegen der Verstricktheit des Beobachters in seine Beobachtungen zwar keine objektiven Ergebnisse, aber sie erhöhen den Grad der Bewusstheit des Beobachters für seine Aktivitäten.
- Ergebnisse von Fremdbeobachtungen liefern aus den genannten Gründen ebenfalls keine objektiven Ergebnisse, aber sie können als mögliche Beobachtungsalternativen in die Beurteilung der Selbstbeobachtung einbezogen werden: Man weiß jetzt, wie andere sehen, was auch wir beobachten, und kann sich nach Gründen für Differenzen in der Beobachtung fragen bzw. sich um Legitimationen der eigenen Betrachtungsweise bemühen, wodurch auch hier der Grad der Bewusstheit erhöht wird.

In beiden Fällen geht es also nicht um das Gewinnen objektiver Resultate, sondern um die Erhöhung von Beobachtungskapazität durch *Lernen* in Gestalt der Auswertung von bewusst vollzogenen Beobachtungsprozessen. Der Versuch herauszufinden, warum man so und nicht anders handelt und Handlungsergebnisse so und nicht anders empfindet und bewertet, wie man es offensichtlich im Rahmen der Routinen des eigenen Kulturprogramms tut, ist also das eigentliche Ziel der Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur. Auf diesem Wege kann es gelingen, reflektierte Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung zu Produktivkräften eines Unternehmens zu machen.

Diese Kultur kann nur dann verändert werden, wenn man von kybernetischen Vorstellungen Abstand nimmt, wonach durch geeignete Maßnahmen eine feste kausale Verbindung zwischen Ist-Zustand und Soll-Zustand hergestellt werden kann. Nach den bisherigen Überlegungen können Veränderungen nur als reflexive Prozesse konzipiert werden; denn schon die Ankündigung eines Veränderungsversuches modifiziert den Umgang mit dem Kulturprogramm, das plötzlich nicht mehr als unbefragte Routine funktioniert, sondern als in irgendeiner Weise defizitär oder dysfunktional beobachtet, kommuniziert und zum Gegenstand von Entscheidungen gemacht wird. Jeder dieser Prozesse kann ab jetzt wiederum zum Gegenstand von Beobachtungen, Kommunikationen und Entscheidungen gemacht werden, wodurch sich die Situation in einer von allen Beteiligten nicht mehr prognostizierbaren Art und Weise verändert. Eben dieser Entwicklungsprozess aber kann wieder als *Lernanlass* genutzt werden, weil sich nun beobachten lässt, was tatsächlich passiert, wenn man ein bestimmtes Veränderungsziel erreichen will und eben das kommuniziert.

Daraus kann geschlossen werden, dass es zwar unwahrscheinlich ist, ein postuliertes Veränderungsziel in der der angestrebten Art und in der angestrebten Zeit zu erreichen – sicher ist allein die Unsicherheit der Zielerreichung -, dass damit aber nicht etwa Veränderungen überhaupt unmöglich sind. Die Vorbedingungen von Veränderungen bestehen allerdings darin, dass der Veränderungsbedarf durch entsprechende Kommunikationen verdeutlicht wird, Veränderungen als langfristige Prozesse eingeschätzt sowie die Nachhaltigkeit des Veränderungswillens glaubhaft gemacht werden kann. Das aber bedeutet, dass die Beobachtungskapazität aller Beteiligten erhöht wird – und eben hier liegt das praktische Problem, da die meisten Manager die Veränderung einer Unternehmenskultur als Chefsache ansehen, die wegen der meist unterstellten Unfähigkeit und Unwilligkeit »der Leute da unten« nur top down zu bewerkstelligen ist – womit die Korrosion von Vertrauen notwendig beginnt.

Wer Veränderungen in Gang setzen will, stellt an sich und alle Beteiligten *Lernzumutungen*. Wer lernen soll, dem wird implizit unterstellt, dass er Probleme nicht optimal löst und daher

bisher eingesetztes Wissen aufgeben und neues erwerben soll. Ob dieses neue Wissen besser funktioniert als das alte, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht erwiesen. Das bedeutet, Lernen ist ein risikoreicher Prozess mit unsicherem Ausgang, der keineswegs von allen, die lernen sollen, als positiv eingeschätzt und empfunden wird – entsprechend hoch können die Widerstände sein, wie die Praxis lehrt.

In dieser komplizierten Situation hilft nur Vertrauen weiter, und zwar Vertrauen in den begründeten Veränderungswillen derer, die Veränderungen fordern, sowie Vertrauen in die Selbsteinbindung der Veränderungswilligen in den anzustoßenden Lernprozess. Um den Veränderungswillen aber begründen zu können, müssen Beobachtungsergebnisse vorgelegt werden können, die erkennbar werden lassen, dass etwas am/mit dem Kulturprogramm und seiner Anwendung »nicht stimmt« und es deshalb zu Entwicklungen gekommen ist, die die Betroffenen als negativ empfinden, sei es etwa als »Bunkern von Herrschaftswissen« in bestimmten Abteilungen, als Unterbrechung des Kommunikationsflusses von unten nach oben und umgekehrt, als Vertrauensverlust durch verschleierte Entscheidungen usw.

Um herauszufinden, »wo etwas nicht stimmt«, kann man wiederum das Unternehmenskonzept aus dem ersten Abschnitt heuristisch einsetzen. Dieser Einsatz erfolgt in der Weise, dass die fünf Dimensionen des Wirklichkeitsmodells als Dimensionen etwa eines Gesprächsleitfadens ausdifferenziert werden, mit dessen Hilfe zum Beispiel in Gruppeninterviews herausgefunden werden kann, welches Menschenbild die verschiedenen Gruppen in einem Unternehmen in ihrem täglichen Verhalten erkennen lassen, wie sich dieses (in der Regel) implizit vertretene Modell auf die praktizierten Formen der Kommunikation auswirkt, welche Rolle Gefühle spielen (dürfen) und wie das Verhalten der Kollegen wie der Vorgesetzten moralisch bewertet wird.

Aus den unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen der verschiedenen Aktanten in einem Unternehmen, die in solchen Gruppeninterviews zum Teil extrem deutlich werden, können dann begründbare Folgemaßnahmen getroffen werden. Die erste besteht darin, allen Gruppen die Beobachtungs- und Einschätzungsergebnisse aller anderen Gruppen bekannt zu machen, jedoch nicht eher, als bis allen klar gemacht worden ist, dass es sich hierbei notwendiger Weise um unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen handelt, die sich weder bösem Willen noch Willkür verdanken, sondern den unterschiedlichen Beobachtungs- und Bewertungsbedingungen von Aktanten in unterschiedlichen Unternehmens- wie Lebensbereichen außerhalb des Unternehmens. Erst wenn die *Pluralität* und die *Kontingenz* aller unserer Wirklichkeitskonstruktionen als Ausgangspunkt und »Normalfall« von allen Beteiligten akzeptiert wird, können die jeweils angenommenen Gründe für unbefriedigende Situationen und Entwicklun-

gen offen diskutiert werden, wobei wiederum glaubwürdig klargestellt werden muss, dass es nicht um eine Aufarbeitung der Vergangenheit mit dem Ziel der Ermittlung von Sündenböcken geht, sondern um die Erarbeitung gemeinsam getragener Vorschläge für eine Veränderung in der nächsten Zukunft (also um eine Win-Win-Situation).

Jeder, der einmal versucht hat, solche Prozesse in Gang zu bringen, kennt die Schwierigkeiten, die von strukturellen Problemen der Hierarchisierung bis zu menschlichen Schwächen reichen, und weiß, dass dabei Vertrauensverhältnisse eine entscheidende Rolle spielen. Er weiß aber dann auch aus Erfahrung, dass es keine Alternative zu diesen Optimierungsversuchen von Beobachtungen und Beschreibungen gibt, da man einerseits weder in kognitive Systeme noch in Sozialsysteme direkt intervenieren, und andererseits ein Unternehmen nicht wie eine Maschine abstellen kann, bis das Programm repariert ist.

Versuche der Veränderung von (Teilen von) Unternehmenskulturen machen nur Sinn als gemeinsame Lernprozesse, aus deren Beobachtung man wiederum lernt, wobei dieser Lernprozess wie alle anderen auch risikoreich und im Ergebnis unvorhersehbar ist. Hier kann Controlling sinnvoll eingesetzt werden, um die Veränderungsprozesse auf den verschiedenen Ebenen eines Unternehmens zu beobachten, die Differenz zwischen Zielvorstellung und dem erreichten Stand der Veränderung zu ermitteln und allen Beteiligten zu kommunizieren.

4. Clash of Cultures

Wenn schon der Umgang mit der eigenen Unternehmenskultur so schwierig ist, wie geht man dann mit anderen Unternehmenskulturen um, wenn man sich etwa durch Fusionen oder globale wirtschaftliche Operationen in diese Lage bringt?

Die Beobachtung von Kooperationen und Fusionen von Unternehmen hat in den letzten Jahren deutlich gemacht, dass der Erfolg oder Misserfolg solcher Versuche eindeutig davon bestimmt war, ob es gelungen war, die Differenzen in den Unternehmenskulturen der Beteiligten »auszubalancieren«. Damit dies gelingt, empfehlen die Fachleute heute »Cultural Due Diligence« und nicht bloß betriebswirtschaftlich begrenzte »Due Diligence«, um die Risiken und den Aufwand für die Post-Merger-Integration besser einschätzen zu können.

Die Empfehlung ist sicher hilfreich, aber die, die sie aussprechen, geben zugleich recht offen zu, dass auch sie nicht wissen, was eine Unternehmenskultur »ist« und wie sie ermittelt werden kann.

Die Konsequenzen der vorausgegangenen Modellierungsangebote für dieses Problem liegen auf der Hand:

- Das Autologieproblem verhindert eine objektive Bestandsaufnahme einer anderen Kultur, gleich ob es sich um ein Unternehmen in Deutschland oder in einer fremden Kultur handelt. Andere Kulturprogramme sind uns nur unter Inanspruchnahme unseres eigenen Kulturprogramms möglich.
- Einsicht in das Funktionieren anderer Kulturprogramme lassen sich gleichwohl gewinnen, wenn man sich mit Hilfe von in anderen Kulturen programmierten Aktanten verdeutlicht, welche Probleme ein anderes Kulturprogramm zu lösen hat und welche Optionen dabei gewählt werden. Im Lichte solcher Beobachtungen kann dann mit Blick auf die eigenen Problemlösungen nach funktionalen Äquivalenten gesucht werden, die zumindest eine Vergleichsmöglichkeit für Probleme und Problemlösungen erkennen lassen. Dabei muss hinreichend berücksichtigt werden, dass die emotionale Einschätzung sowie die moralische Bewertung von Problemen wie von Lösungen eine wichtige Rolle spielen.
- Beim Vergleich von Problemlösungsprogrammen kommt es darauf an, welche Position bestimmte Probleme einnehmen (entlang der Unterscheidung zentral/peripher), wie sie miteinander kombinierbar sind (etwa Statusfragen mit Macht, Einkommen, sozialer Verpflichtung), ob unterschiedliche Problemlösungen akzeptabel sind oder nicht usw. Die Einschätzung solcher Fragen lässt sich nur in der Diskussion mit Vertretern/Anwendern der verschiedenen Kulturprogramme ermitteln, wobei wieder kulturelle Differenzen eine bedeutsame Rolle spielen können, weil die offene Diskussion über Probleme und deren Lösungen kulturell sehr unterschiedlich behandelt wird. Auch hier gibt es aber keine Alternative zum Versuch einer Optimierung von Beobachtungs- und Kommunikationskompetenzen der Betroffenen, auch dieser soziale Prozess kann nur kooperativ erfolgreich sein, ohne dass aber in jedem Fall ein *Konsens* gefunden werden müsste!
- Bei all diesen Überlegungen muss noch die Bearbeitung einer weiteren Differenz ins Kalkül gezogen werden, und zwar die Differenz zwischen nationalen Kulturen und Unternehmenskulturen, wobei noch einmal zwischen der nationalen Kultur, in der ein Unternehmen agiert, und der nationalen Kultur eines fremden Unternehmens, mit dem ein heimisches Unternehmen kooperieren und fusionieren will, unterschieden werden muss – der Hinweis auf den breit diskutierten Fall Daimler Chrysler mag an dieser

Stelle genügen, um die Vielschichtigkeit der Probleme anzudeuten, die sich um Globalisierungsprozess zunehmend deutlich stellen werden.

- Die angedeuteten Beobachtungs- und Kommunikationsprobleme schließen die Wahrscheinlichkeit einheitlicher Lösungen aus, wie sie heute in Gestalt von Universalisierungsmodellen (eine Unternehmenskultur für alle Töchter überall auf der Welt) bzw. pluralistischen Modellen (jeder Tochter ihre eigene Unternehmenskultur) gesucht werden. Es gibt keine Alternative zu der Notwendigkeit, die Differenz zwischen Unternehmenskulturen einerseits, zwischen den Unternehmenskulturen und den nationalen bzw. den regionalen Kulturen andererseits durch gemeinsame Beobachtung und Kommunikation zu bearbeiten, und das, wie die Befürworter einer »Cultural Due Diligence-Strategie« anregen, möglichst lange vor der Fusion oder dem Beginn der Kooperation.

Im Hinblick auf Kulturprobleme in Rahmen von Globalisierungsprozessen stehen Unternehmen vor den gleichen Schwierigkeiten wie regionale oder nationale Kulturen. Der weltweite Einsatz von immer mehr Medien hat alle Arten von Kulturprogrammen in ihren Auswirkungen beobachtbar gemacht und damit auch ihre Kontingenz visibilisiert. Die Tatsache, dass auf den Territorien alter Nationalstaaten heute Vertreter ganz unterschiedlicher Kulturen leben, hat kulturelle Differenzerfahrungen alltäglich gemacht. Wir müssen uns, ob wir wollen oder nicht, mit den Fragen beschäftigen, die sich aus der Multikulturalität der meisten Gesellschaften ergeben.

Prognosen, die ein Verschwinden nationaler Kulturen als Resultat der Globalisierung vorausagen, erscheinen mir angesichts der grundsätzlichen Bedeutung von Kulturprogrammen für unsere Wirklichkeitskonstruktionen als unwahrscheinlich. Eher ist damit zu rechnen, dass sich eine Haltung der Akzeptanz von Kulturen ohne Aufgabe der eigenen Kultur entwickelt, die Erweiterungen und Rearrangements des eigenen Kulturprogramms erlaubt, ohne die Kontingenz des eigenen Programms ständig zu visibilisieren. Man lernt in diesem Fall, Kulturen als Manifestationen des grundsätzlich erforderlichen Mechanismus von Kulturalität zu begreifen, ohne den keine Wirklichkeitskonstruktion möglich ist, wie oben dargelegt worden ist. – Nur so, denke ich, kommt man über das Geschwätz von McDonaldisierung oder die Apotheose von Pop als Weltkultur hinaus.

5. Unternehmenskultur: das Problemlösungsprogramm von Unternehmen

In den vorangegangenen Überlegungen habe ich plausibel zu machen versucht, dass eine Unternehmenskultur als das für alle Unternehmensmitglieder verbindliche Programm der Bezugnahmen auf das Wirklichkeitsmodell des Unternehmens konzipiert werden kann. Insofern die fünf Dimensionen von Wirklichkeitsmodellen als Problemdimensionen angesehen werden können, im Verhältnis zu denen jedes soziale und jedes kognitive System (wie auch immer kontingente) Problemlösungen entwickeln muss, kann das (kontingente) Programm für solche als akzeptabel eingeschätzte Lösungen als Kultur eines sozialen Systems bezeichnet werden. Die Einheit der Differenz zwischen Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm können wir dann als »Gesellschaft« bzw. als »Unternehmen« bezeichnen. Damit wird zugleich deutlich, dass Gesellschaften wie Unternehmen als ganze unbeobachtbar sind.

Im Einzelnen kann die *Funktion* von Unternehmenskulturprogrammen so spezifiziert werden:

- Unternehmenskultur orientiert und systematisiert alle Beobachtungen, Entscheidungen und Kommunikationen eines Unternehmens nach innen und nach außen.
- Unternehmenskultur reguliert den Umgang eines Unternehmens mit Komplexität und Kontingenz der Selbstbeobachtung wie der Fremdbeobachtung im Sinne der Erhaltung der unternehmensspezifischen Identität, vor allem auch in Krisensituationen.
- Unternehmenskultur sichert die Beständigkeit der Entscheidungs- und Kommunikationsgeschichte eines Unternehmens und vermittelt sie mit der nötigen Flexibilität im Verhältnis zu den sich ständig wandelnden Umwelten.
- Unternehmenskultur ermöglicht einen Ausgleich zwischen der kognitiven Autonomie der Mitarbeiter und dem in jedem Unternehmen erforderlichen Regelungs- und Kontrollbedarf.

Unternehmenskultur leistet mithin die Reproduktion eines Unternehmens sowie die Kontrolle der Systemmitglieder durch Verpflichtung auf kollektives Wissen, affektive Einstellungen und moralische Orientierungen im Rahmen ihrer Mitgliedschaft im Unternehmen. Dadurch kann der Bedarf an expliziten Regelungen im administrativen wie im operativen Bereich reduziert werden. Durch eine verbindliche Interpretation von Handlungsmöglichkeiten, Einstellungen und Bewertungen, also durch Schemabildung und die Etablierung von Sinngebungstraditionen, bewirkt Unternehmenskultur einerseits die Integration der Aktanten in das Unternehmen sowie eine zumindest partielle Identifikation mit den Unternehmenszielen. Sie befördert andererseits die Identität des Unternehmens durch Abschließung gegenüber seiner

Umwelt. Abschließung bedeutet hier keineswegs Kontaktlosigkeit, sondern Regelung der Umweltkontakte nach der Logik des Systems. Damit begrenzt Unternehmenskultur Kontingenz und eröffnet Lernpotentiale durch Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung.

Fazit: Das Unternehmenskultur-Programm sichert die Identität, die Effizienz, die Dynamik und die Krisenkompetenz eines Unternehmens und konstituiert damit erst seine Markt- wie seine Markenfähigkeit. Mit anderen Worten, die Unternehmenskultur bildet die Grundlage für den *wirtschaftlichen* Erfolg eines Unternehmens. Daraus folgt für alle, die mit der Wirtschaft zu tun haben, ein heute vielleicht noch überraschender Schluss: *Wer die Wirtschaft nicht kulturell zu verstehen lernt, kann langfristig die Wirtschaft weder verstehen noch wirtschaftlichen Erfolg haben.*

(In diesem Text sind die Grundgedanken des im Frühjahr 2004 bei Velbrück Wissenschaft unter dem Titel Siegfried J. Schmidt, Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen erscheinenden Buches zusammengefasst.)