

Dierkes, Meinolf

Article — Digitized Version

Glaubwürdig

LeitWerk: das Magazin für die Führungskräfte der Lufthansa

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1989) : Glaubwürdig, LeitWerk: das Magazin für die Führungskräfte der Lufthansa, Deutsche Lufthansa, Frankfurt/M., Iss. 4, pp. 14-16

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/123073>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Unternehmenskultur entsteht in einem Entwicklungsprozeß gemeinsamer Erfahrungen. Ständigen Veränderungen durch die sich wandelnde Umwelt unterworfen, kommt dem Management als Vermittler dieser Unternehmenskultur eine besondere Aufgabe zu: In den täglichen Entscheidungen müssen diese Grundwerte mit Leben erfüllt werden.

G L A U B W Ü R D I G VON PROF. DR. MEINOLF DIERKES

Wie in anderen Bereichen der Analyse sozialer Institutionen ist es im Hinblick auf die Diskussion von Unternehmenskultur und ihrer Bedeutung für Führung, Entscheidung und Verhalten von Unternehmen wichtig, von einer klaren und relativ eindeutigen Definition des grundlegenden Konzeptes auszugehen. Gerade Phänomene, die sich leicht mit einem vorwissenschaftlichen „Verständnis“ ausfüllen lassen, tendieren vielfach dazu, nur recht vage definiert zu werden.

Die der Praxis entlehnten Beschreibungen machten – wenn auch verkürzt – am klarsten deutlich, um was es bei Unternehmensstruktur eigentlich geht: gemeinsame Sicht-, Denk- und Verhaltensweisen sowie die mit ihnen verknüpften und sie repräsentierenden Rituale und Symbole von spezifischen Planungs- und Rechtfertigungsmethoden bis hin zur Gestaltung und Nutzung von Technik in der Arbeitswelt:

☛ „Die Art, wie wir unsere Arbeit verstehen.“

☛ „Die Art, wie wir die Welt sehen.“

☛ „Die Dinge, die uns wichtig sind.“

Wie tief eine Organisationskultur ihre Mitglieder prägt, hängt sowohl von der Homogenität als auch der Stabilität der Gruppe sowie der Länge und Intensität der gemeinsamen Erfahrungen ab. Sie ist Ergebnis eines langfristigen Lern- und Selektionsprozesses.

Der Gesamtprozeß dieses Lernens und seine zentrale Rolle für die Herausbildung der Kultur einer Organisation ist in dem Diagramm festgehalten.

Die so definierte und in ihren Entwicklungsbeziehungen beschriebene Vorstellung von Unternehmenskultur macht insbesondere folgendes deutlich:

☛ Die Kultur eines Unternehmens ist charakteristischerweise geprägt durch seine Geschichte, Umwelt und führenden Persönlichkeiten. Sie ist damit nicht statisch, sondern verändert sich unter dem Einfluß der marktlichen, technischen, sozialen, politischen und kulturellen Umwelt und neuer Generationen führender Persönlichkeiten in der Leitung.

☛ Allgemeine Prinzipien für erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Kulturen für Unternehmen in unterschiedlichsten Umwelten gibt es daher nicht oder nur in den Ausnahmefällen ähnlicher Erfahrungen und der Herausbildung ähnlicher Grundannahmen bei stabiler Umwelt.

☛ Die Kultur eines Unternehmens kann nicht – wie oft getan – als stark oder schwach, richtig oder falsch bezeichnet werden; die „Stärke“ oder „Richtigkeit“ einer Kultur hängt vielmehr von den Beziehungen zwischen ihren Grundannahmen und den Umfeldbedingungen ab.

☛ Eine Unternehmenskultur ist selektiv, das bedeutet, daß eine bestimmte Unternehmenskultur für bestimmte Entwicklungslinien sensibilisiert ist. Sie ermöglicht damit eine leichte und schnelle Zielfindung und -durchsetzung in diesem Bereich, während sie in anderen Bereichen auf Handlungsnotwendigkeiten erheblich schwerfälliger reagiert.

☛ Unternehmenskultur wird geschaffen und stabilisiert durch Erfolge; sie wird aber ebenso gefährdet durch diese Verinnerlichung von Erfolgsmustern, wenn Veränderungen im Um-

feld durch die kulturell herausgebildeten Sichtweisen nicht wahrgenommen und die einstmals mit Erfolg verbundenen Verhaltensweisen nicht mehr passend sind.

Diese wenigen Beispiele der Ergebnisse der neueren Forschung zu Unternehmenskultur zeigen deutlich, daß das Management vor der Aufgabe steht, auf der Basis der gegebenen spezifischen Kultur und durch sie zu führen. Diese Führung bedarf der Einsicht in die Notwendigkeit, die Selektivität ihrer spezifischen Fähigkeiten zu erkennen und ihre Stärken in einer sich wandelnden Umwelt zu überprüfen.

Vorleben statt verkünden

Führung und Kultur eines Unternehmens sind eng miteinander verbunden; ja man kann sogar generalisierend feststellen: „There is no such a thing as a culture-free concept of management.“

Bildung, Erhaltung und Fortentwicklung von Unternehmenskultur sind nach diesem Grundverständnis Aufgaben sowohl des Linienmanagements aller Ebenen als auch ausgewählter Stabsstellen. Die besondere Bedeutung der Personalauswahl, vor allem im Führungsbereich, weist auf die Notwendigkeit hin, gerade auf

den Wertkonsens ausgerichtete Instrumente der Selektion zu entwickeln. Assessment centers zum Beispiel sollten nicht nur zur Prognose von Führungsfähigkeit generell genutzt, sondern fortentwickelt werden, um auch die Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung mit den Grundwerten der Kultur deutlich machen zu können.

Dem mittleren Management kommt als Moderator einer Kultur und eines Rollenmodells eine besondere Aufgabe zu: die ständige Interpretation der Grundannahmen und -werte in den täglichen Entscheidungen. Kultur lebt in ihrer Glaubwürdigkeit nicht vom „Verkünden“, sondern in erster Linie vom „Vorleben“. Große Diskrepanzen zwischen explizit gemachten Werten und tatsächlichem Verhalten schädigen eine stark auf „Führung durch Werte“ ausgerichtete Unternehmenskultur in viel größerem Umfang, als dies in anderen Unternehmen, die andere Führungsprinzipien, Bürokratie oder Markt bevorzugen, der Fall ist.

Die Kultur eines Unternehmens ist jedoch nicht einheitlich, es sind in der Praxis vielmehr vielfältige regionale, professionelle und funktionsbezogene Subkulturen zu erkennen. Die Integration dieser Subkulturen, die Repräsentation des gemeinsamen Leitbildes bei Anerkennung der Unterschiede in der Interpretation und Hilfen bei der Umsetzung des Leitbildes in die spezifischen Subkulturen sind damit eine weitere vordringliche Aufgabe der Leitung eines Unternehmens.

Neue Kompetenzen

Die Voraussetzung zu verstehen, in welchem Umfang Kulturwandel überhaupt gestaltbar ist und welche Ansatzpunkte und Strategien der Unternehmensführung hierfür zur Verfügung stehen, liegt damit in einer möglichst vollständigen Analyse des Prozesses und der ihn beeinflussenden Faktoren.

☞ Wo liegen die spezifischen Führungsaufgaben im „Kulturwandel“?

Führungsaufgaben liegen zunächst in der Vorphase der Entwicklung neuer Kompetenzen. Diese konzentrieren sich darauf, die Stärken

und Schwächen der bisherigen Kultur im Hinblick auf die Umwelt festzustellen, eine strategische Vision für die Reaktion auf diese Umwelt festzulegen und diese in neue Wertvorstellungen umzusetzen. Ein breit angelegter partizipativer Prozeß unterstützt die erste Akzeptanz dieser neuen Werte ebenso wie ein möglichst weitgehendes Bemühen, alte und neue Werte zu integrieren.

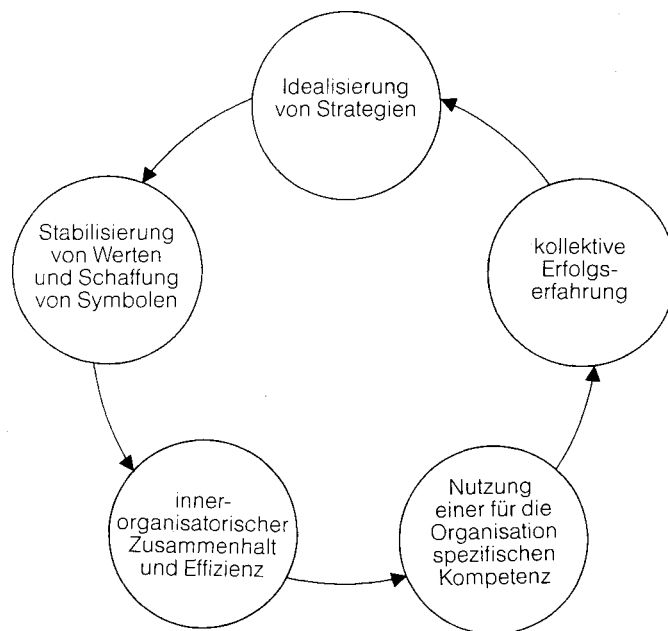
Der nächste zentrale Schritt ist die Verbreitung der neuen Grundannahmen und -werte, die durch eine schriftliche Fixierung als gleichsam revidiertes Grundgesetz des Unternehmens sinnvoll unterstützt wird.

auch die spätere Idealisierung auf einer breiten und tragfähigen Datenbasis erfolgen.

Denken und Verhalten

Erfolgs Erfahrungen können nur dann erfolgreich den weiteren Prozeß der Verfestigung der neuen Denk- und Verhaltensmuster in der Unternehmenskultur durchlaufen, wenn der Zusammenhang zwischen neuem Denken und Verhalten und Erfolg für jeden leicht einsehbar und nachvollziehbar ist. Bleibt dieser aufgrund zu vieler gleichzeitiger Änderungen diffus, so werden die geplanten Ände-

Entwicklung von Unternehmenskultur



Bevor dann die konkrete Erprobung neuer Kompetenzen erfolgt, sollte im Interesse der weiteren Stufen des Prozesses eine klare Festlegung der Bewertungskriterien und des Bewertungsverfahrens erfolgen. Dadurch kann die Darstellung der Erfolgserfahrung – falls gegeben – wie

rungen in den innerorganisatorischen Diskussionen an Überzeugungskraft verlieren und damit den weiteren Prozeß der Verfestigung beeinträchtigen oder sogar verhindern.

Je größer der Unterschied zwischen alten und neuen Grundannahmen und Werten, also je stärker der angestrebte Kulturwandel ist, desto mehr muß auch die Erprobung neuer Kompetenzen und ihre Verfestigung in der Unternehmenskultur in Teilschritten erfolgen. Auch Organisationen können lang eingefahrene und

bislang erfolgreiche Denk- und Verhaltensmuster nur schrittweise verlieren und neue Fähigkeiten erwerben.

Liegt nach diesen Vorbereitungen und der konkreten Erprobung ein positives Ergebnis, also eine kollektive Erfolgserfahrung vor, sind die Grundlagen der Verinnerlichung der neuen Sichtweisen und Werte in die tiefergehenden Schichten der Kultur, in die Grundannahmen gelegt. Diese erfolgt in den weiteren Stufen des Prozesses durch ausführliche Dokumentation der Erfolgserfahrung und ihre Verbreitung durch Idealisierung bis hin zur Änderung von Symbolen. Die Idealisierung der Erfolgserfahrung über eine Vielzahl von Kommunikationswegen ist wiederum zentrale Aufgabe aller Führungskräfte.

Leistungsbeurteilung

Darüber hinaus sind zwei Bereiche von Bedeutung, die bislang nur selten eine ihnen angemessene Berücksichtigung in der Diskussion über Kulturwandel von Organisationen gefunden haben. Sämtliche Stufen der Verinnerlichung neuer Grundannahmen und Werte und die damit verbundenen Führungsanstrengungen scheitern, wenn die neuen Werte keinen Eingang in die Leistungsbeurteilung finden und diese auf der Basis der alten Kultur erfolgt.

Ein weiteres Element des Kulturwandels ist das des innerorganisatorischen Konflikts. Fragen nach der Notwendigkeit einer Neuorientierung wie auch nach ihrem Umfang und Inhalt werden in der Regel äußerst kontrovers diskutiert. Gerade eine Unternehmensführung, die bestrebt ist, die Notwendigkeit von Kulturveränderungen zu prüfen, bevor traumatische Erfahrungen hier einen für viele Führungskräfte und Mitarbeiter sichtbaren Handlungs-, Anpassungs- und Lerndruck ausüben, sieht sich oft einer Fülle von Widerständen ausgesetzt.

☞ Dies gilt insbesondere da, wo lang anhaltender Erfolg eine starke Internalisierung der grundlegenden Annahmen und Werte bewirkt hat und sichtbare Anzeichen einer geringer werdenden Umweltpassung der Kultur noch nicht vorliegen.

☞ Dies gilt um so mehr, wenn die Notwendigkeit einer Veränderung in

diesen Frühphasen zunächst nicht von der Unternehmensführung erkannt und betont wird, sondern – wie es in der Realität oft geschieht – eher durch Randgruppen, Stabsstellen oder jüngere Führungsgenerationen.

Produktiver Konflikt

Angesichts der Unsicherheit, die mit der Beurteilung von Umweltveränderungen wie auch der Entwicklung neuer Kompetenzen immer verbunden sein wird, muß ein solcher Konflikt als produktiv angesehen werden. Da Organisationen in gleicher Weise wie Individuen Schwierigkeiten haben, durch Erfolg verstärkte Weltansichten und Symbole aufzugeben, sind solche Konflikte auch als natürlich anzusehen. Dieser Aspekt des Kulturwandels erfordert daher von der Führung Fähigkeiten, solche Konflikte zu organisieren und zu kanalisieren.

☞ Kulturwandel ist damit eine zwar schwierige, aber gerade für das obere Management genuine Führungsaufgabe. Die Notwendigkeit eines solchen Wandels zu erkennen und die hierdurch gegebene Führungsaufgabe wahrzunehmen, ist insbesondere dann schwer, wenn lang anhaltender und hoher Erfolg bisherige Wahrnehmungen, Werte und Verhaltensweisen sich immer wieder bestätigt und durch Idealisierung und Mythenbildung tief in der Kultur verankert haben.

☞ Die hierfür erforderlichen organisatorischen Vorkehrungen zu schaffen, setzt letztendlich das voraus, was eigentlich in jeder Unternehmenskultur angelegt sein sollte: die Bereitschaft, Erfolgsrezepte zu hinterfragen und die Fähigkeit zum Wandel – auch wenn gerade ein erwiesener Erfolg dies schwer macht.

Professor Dr. Meinolf Dierkes ist Direktor des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung.