

SCHÄFFER
POESCHEL

1 Einleitung

High-Performance-Organisationen haben keine Mitarbeiter, sie haben Fans. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrer Organisation, sie sind aus eigenem Antrieb da, geben ihr Bestes und halten die Treue, gerade auch wenn es schwierig wird. Ein Wunschtraum? Keineswegs, wie unsere Studien zeigen. Wer Mitglied einer High-Performance-Organisation ist, empfindet Stolz und Commitment, spricht auch im privaten Kreis positiv über seinen Arbeitgeber und sieht einen Sinn darin, sich selbst Höchstleistung abzuverlangen. Wie kann es sein, dass vermeintlich träge Mitarbeiter nach einem Arbeitsplatzwechsel förmlich aufblühen? Warum bewegen sich Mitarbeiter aus ihrer Komfortzone, wenn ein neuer Teamgeist Einzug erhält? In diesen Fällen wird die wundersame Wirkung einer positiven Kultur unmittelbar sichtbar.

Wir sind keine Kultur-Fetischisten, die alles und damit am Ende nichts mit dem Begriff der Organisationskultur erklären möchten und die Kultur einer Organisation um ihrer selbst willen untersuchen und beschreiben. Für uns steht vielmehr die Frage der Zweckmäßigkeit einer Kultur für das Erreichen bestimmter Ziele einer Organisation im Fokus. Weiterhin sind wir aber auch keine Kultur-Fatalisten, die zwar irgendwie ahnen, dass Kultur nicht ganz unwichtig ist bei der Führung von Unternehmen, vor lauter Respekt und Unkenntnis des Kulturbegriffs aber einen weiten Bogen um die Analyse und Veränderung von Kultur machen und diese letztendlich als unbeeinflussbar und unsteuerbar stigmatisieren und aus dem Managementfokus heraushalten.

Die Kultur einer Organisation wirkt sich auf das Verhalten der Individuen in der Organisation aus. Andersherum prägen die Individuen einer Organisation maßgeblich deren Kultur. Wir fassen Kultur auf als die Summe von Gewohnheiten. Eine Organisationskultur ist nichts anderes als die Summe der vorherrschenden Verhaltensweisen der Mitglieder einer Organisation. Sind diese Verhaltensweisen dauerhaft und nachhaltig förderlich für die Leistung der Mitglieder, sprechen wir von einer Hochleistungskultur. Diese ist wiederum die Voraussetzung dafür, dass eine Unternehmung zur High-Performance-Organisation wird. Im *zweiten Kapitel* dieses Buches wollen wir die Begrifflichkeiten ein wenig klarer auseinander dividieren und damit einen Griff an den vielschichtigen Kulturbegriff bringen. Dabei wollen wir auch die Fragen aufgreifen, ob Kultur mess- und veränderbar ist, welche

Lebensphasen Organisationen typischerweise durchlaufen und welche Kriterien zur Analyse einer Organisationskultur herangezogen werden sollten.

Nach diesen einleitenden Überlegungen zum Konstrukt der Organisationskultur möchten wir das Thema gleich mit Leben füllen. Dafür greifen wir im *dritten Kapitel* mit dem Lucerne Festival Orchestra eine der von uns untersuchten High-Performance-Organisationen heraus und beschreiben diese zunächst ausführlich mit zahlreichen Hintergrundinformationen, Originalzitate und prototypischen Episoden. Aufbauend auf einer früheren Tradition wurde im Jahr 2003 wieder ein eigenes Festspielorchester in Luzern ins Leben gerufen, das es seitdem verstanden hat, Jahr für Jahr Spitzenleistungen abzurufen und sich in der Weltklasse zu etablieren. Unter dem Dirigat von Claudio Abbado gelingt es, die statischen Grenzen traditioneller Orchesterarbeit zu erweitern und mit einem transformationalen Geist neue Maßstäbe in der klassischen Musik zu setzen. Für uns ist dieser Fall von besonderem Interesse, weil er verdeutlicht, mit welchen Verhaltensweisen und Interventionen es gelingen kann, einer durch strenge Hierarchien und Rollenerwartungen regulierten Arbeitswelt neues Leben einzuhauchen und der Intelligenz eines Leistungskollektivs zur Entfaltung zu verhelfen.

Um das erste Fallbeispiel einer High-Performance-Organisation systematisch auszuwerten, stellen wir im anschließenden *vierten Kapitel* insgesamt zehn Stellhebel zur Analyse einer Organisationskultur vor. Die zehn Stellhebel für dauerhafte Spitzenleistung wurden von uns als Zusammenfassung der vielschichtigen Literatur und Forschungserkenntnisse zur Organisationskultur herausgearbeitet und haben sich in unserer Beratungspraxis als Analyseinstrument für die Kultur von Teams und gesamten Organisationen bewährt. Wie bei einem Mischpult haben alle zehn Stellhebel jeweils zwei gegensätzlich gelagerte Pole; die Mischung der Stellung der zehn Hebel bestimmt den Gesamtklang der spezifischen Kultur einer Organisation.

In den weiteren *Kapiteln fünf und sechs* ziehen wir die zehn Stellhebel für dauerhafte Spitzenleistung heran, um die Kultur von zwei weiteren High-Performance-Organisationen zu analysieren. Zunächst stellen wir dazu jeweils beschreibend die Fallstudie selbst vor, um dann im direkten Anschluss zu analysieren, wie in dieser Spitzenorganisation die zehn Stellhebel ausgeprägt, wie die Ingredienzen »zusammengemischt« sind. Zum einen werden wir die Entwicklung der deutschen Fußballnationalmannschaft seit der Übernahme durch das Führungsteam um Jürgen Klinsmann im Jahr 2004 bis zur Weltmeisterschaft in Südafrika unter der Führung von Joachim Löw im Jahr 2010 verfolgen. Dieser Fall bietet gute Einblicke in eine mittlerweile gereifte Organisation, die es vermocht hat, aus einer ersten Projektidee dauerhaft erfolgreichen Konzeptfußball zu entwickeln. Zum anderen greifen wir mit dem Unternehmen mymuesli.com ein überaus erfolgreiches Start-up-Unternehmen heraus, das seit seiner Gründung zahlreiche Gründerpreise gewonnen hat und mit einer rasanten Umsatz- und Ergebnisentwicklung alle Erwartungen übertrifft.

Das Beispiel mymuesli zeigt beispielhaft auf, wie es Organisationen nach einer typischerweise dynamischen und hoch energetischen Startphase gelingen kann, Strukturen zu schaffen und Arbeitsprinzipien zu etablieren, welche den Erfolg dauerhaft ermöglichen.

Das abschließende *siebte Kapitel* soll Mut machen zur Veränderung. In diesem Kapitel werden ohne Anspruch auf Vollständigkeit Vorgehensweisen vorgestellt, mit denen Unternehmen versucht haben, ihrer Kultur den richtigen Schub zu geben. Die zehn Stellhebel für dauerhafte Spitzenleistung werden erneut aufgegriffen, an dieser Stelle allerdings nicht zur Analyse einer Organisationskultur, sondern zu ihrer gezielten Veränderung. Für jeden der zehn Stellhebel werden anhand von Praxisberichten Projektansätze vorgestellt, die der jeweiligen Organisation geholfen haben, eine Hochleistungskultur aufzubauen. Natürlich sind nicht alle der gesammelten Anregungen für jede Organisation gleichermaßen relevant und umsetzbar. Die Beispiele sollen aber verdeutlichen, dass Kultur veränderbar ist, und zwar gezielt, in einem überschaubaren Zeitraum und mit dem Ergebnis, dass die Beteiligten gleichermaßen Erfolg und Erfüllung gefunden haben.

2 Organisationskultur

»Die Frage ist nicht, ob Du einen Charakter hast, sondern
ob Du einen guten Charakter hast.«
Harvey Keitel alias »Mr. Wolf« in Pulp Fiction

Alle Organisationen haben Kultur. Sie verhalten sich vielleicht nicht immer kultiviert, aber sie bilden Gewohnheiten aus, die zeitlich überdauernd und personell unabhängig weiterexistieren. Im Sinne der in der Folge vorzunehmenden Begriffsklärungen wird Kultur übersetzt als die *Summe der vorherrschenden Verhaltensgewohnheiten der Personen, welche die Organisation determinieren*. Die Forderung: »Wir müssen eine Kultur aufbauen!« widerspricht der Logik, dass jede Organisation zwangsläufig und automatisch eine spezifische Kultur ausbildet. Die Frage: »Hilft die ausgebildete Kultur der Organisation, ihren Zweck zu erfüllen?« ist hingegen berechtigt. Sie ist sogar zentral, wenn es darum geht, durchschnittliche Organisationen von High-Performance-Organisationen zu unterscheiden.

Aber der Reihe nach. In diesem Kapitel werden wir einige Festlegungen vornehmen, wie wir die facettenreichen Begriffe der Kultur und Organisation auffassen. Darauf aufbauend werden wir zwei Kulturformen vorstellen und unterscheiden: die transaktionale und die transformationale Organisationskultur. Welche davon ist die richtige? Welche verspricht Hochleistung? Die Antwort lautet: Das kommt darauf an. Es kommt auf die richtige Mischung, die geeignete Mixtur aus beiden Kulturwelten an. Und es kommt auf die Lebensphase der Organisation an. Es finden sich unterschiedliche Kulturausprägungen, abhängig davon, ob sich ein Unternehmen in der Startphase, der Stabilisierung und Reifung oder bereits in der Erstarrung befindet. Allerdings gilt, dass es in allen Lebensphasen einen Sollzustand gibt, der eine Organisation zu einer High-Performance-Organisation werden lässt. Diese Kulturfaktoren, die zehn Stellhebel für dauerhafte Spitzenleistung, arbeiten wir in den Kapiteln 3 bis 6 heraus.

2.1 Organisationskultur. Was ist das überhaupt?

2.1.1 Begriffsklärungen

Der Begriff der *Kultur* stammt aus der anthropologischen Forschung. Dort bezeichnet er die Gesamtheit der menschlichen Umgebung, die Sitten und Gebräuche einer Gruppe von Menschen. Kultur entsteht in allen Systemen, in denen Menschen zusammenleben und gemeinsame Erfahrungen machen, sei es in Staaten, Städten oder Stämmen. Wir werden in der Folge den Begriff der Kultur auf Organisationen beziehen.

Die Definition des Begriffs *Organisation* ist wiederum nicht trivial. Es gibt keine Definition, die für alle Bereiche, in denen der Begriff verwendet wird, gültig ist. Der griechische Begriff »organon« lässt sich am besten mit »Werkzeug« oder »Bewerkstellung« übersetzen. Dem Begriff Organisation werden üblicherweise die Bedeutungen der Institution, der Funktion und des Instruments zugeschrieben.

Moderne Systemtheoretiker wenden sich allerdings von der traditionell materiellen Sichtweise auf Organisationen ab. Fritz Simon (2007) beispielsweise geht davon aus, dass die Teilnehmer einer Organisation Handlungen produzieren, die zusammengenommen die Organisation darstellen. Mit der Entkopplung der Organisation von den Personen, Institutionen oder materiellen Strukturen der Organisation erklären sie sich das Phänomen, dass Organisationen länger leben können als ihre Gründer. Durch das permanente Replizieren von Kommunikationsritualen und bestimmten expliziten oder unausgesprochenen Verhaltensregeln machen sich Organisationen unabhängig von den Mitgliedern. Der Überlebensstrick von Organisation ist es, die Rituale, Programme und Muster durch Wiederholung aufrecht zu erhalten und die Personen austauschbar zu halten.

Die Ähnlichkeit zwischen den Begriffen der *Organisation* und einem »Organismus« ist nicht zufällig und verweist auf die biologische Dynamik und das Eigenleben von Organisationen. Nach Kieser und Kubicek (1983) sind Organisationen soziale Gebilde, die langfristig ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel hin ausgerichtet werden sollen. Es geht also um Arbeitsteilung und Koordination auf ein gemeinsames Ziel hin. Das *Wie* dieses koordinativen Prozesses beschreibt die Organisationskultur.

In der *Organisationskultur* wird der anthropologische Kulturgedanke auf Organisationen übertragen. Über die Bedeutung des Begriffes Kultur existiert kein Konsens, so dass auch in der Anwendung im Rahmen der Organisationstheorie teilweise beträchtliche Unterschiede bestehen. »Organisationskultur ist die Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchge-

henden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken« (McLean & Marshall, 1985). Sonja Sackmann (2004) beschreibt Organisationskultur als »die von einer Gruppe gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die deren Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln bestimmen und insgesamt typisch für die Gruppe sind.«

Stark verkürzt kann der Begriff der *Organisationskultur* mit »So machen wir das hier« umschrieben werden (Bright & Parkin, 1997). Wir bezeichnen mit Organisationskultur die Summe der vorherrschenden Verhaltensgewohnheiten der Menschen, welche die Organisation ausmachen.

Nach Edgar Schein (2003), einem der führenden Forscher auf dem Gebiet der Organisationskultur, besteht Kultur aus drei Ebenen:

- Explizite und sichtbare Organisationsstrukturen, genannt Artefakte;
- Öffentlich propagierte Normen und Werte, meist austauschbare Begrifflichkeiten
- Implizite Grundannahmen, geteilte Wahrheiten und Glaubenssätze.

Edgar Schein, wie auch der niederländische Forscher Geert Hofstede, vergleichen Organisationskultur mit einer Zwiebel mit ihren verschiedenen Schichten und Schalen. Der Kern, der einer Kultur zugrunde liegt, bleibt nach dieser Vorstellung weitgehend unsichtbar und unbewusst und ist dadurch schwer zu erheben. Nach Scheins *strukturalistischen Theorie* ist Organisationskultur das »Muster der Grundannahmen, die eine bestimmte Gruppe ... entwickelt hat, indem sie gelernt hat, ihre Probleme ... zu bewältigen und die sich soweit bewährt haben, dass sie als gültig betrachtet werden und deshalb neuen Mitgliedern als die richtige Haltung gelehrt werden ...«, kurzum: Das, was die Organisation in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat, wird als Verhaltensnorm an nachfolgende Generationen weitergegeben. Das Erfolgreiche von gestern wird heute repliziert und läuft dabei aber Gefahr, morgen zum Korsett zu werden. Wir werden auf das sogenannte Paradoxon des Erfolgs im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch zu sprechen kommen.

Unter *Führungskultur* verstehen wir die Summe der vorherrschenden Gewohnheiten der in einer Organisation tätigen Führungskräfte. Mit Bass und Avolio (1994) kam die Unterscheidung der transaktionalen und transformationalen Führungskultur in die wissenschaftliche Diskussion. Diese Unterscheidung wird uns im weiteren Verlauf dieses Buches wie ein roter Faden begleiten. Wir wenden das Konstrukt der transaktionalen und transformationalen Führung nicht nur auf das Verhalten und die Gewohnheiten der Führungskräfte an, sondern erweitern es als transaktionale oder transformationale Kultur auf die gesamte Organisation.

Die *Führungskultur* und die *Organisationskultur* stehen in einem engen Verhältnis zueinander und beeinflussen sich reziprok. Lange wurde der vorherrschende Führungsstil mit dem Erfolg des Unternehmens gleichgesetzt, in der Annahme, dass

nur die Führungskräfte entsprechend trainiert oder gegebenenfalls gezielt ausgetauscht werden müssten, dann würde sich schon alles fügen. Tatsächlich sind die gegenseitigen Abhängigkeiten komplexer und mehrdimensional.

Wie beeinflussen die Führungskräfte die Kultur? Beispielsweise setzen Führungskräfte einen bestimmten thematischen Fokus, besetzen die Schlüsselpersonen mit ausgewählten Personen, reagieren in einer bestimmten Form auf Fehler und Krisen, belohnen und bestrafen nach ihren Wertvorstellungen das Verhalten der Mitglieder der Organisation und zeigen durch ihr eigenes Verhalten beispielhaft auf, welche Verhaltensweisen gewünscht und opportun sind. Dennoch ist der Einfluss selbst von mächtigen und unangefochtenen Führungskräften limitiert, nicht zuletzt aufgrund der Trägheit einer vorherrschenden Kultur.

Wie beeinflusst die Kultur die Führungskräfte? Eine gewachsene und etablierte Organisationskultur hat konservative Tendenzen. Beispielsweise verteidigt sie den Einfluss, welchen sich das mittlere Management in zurückliegenden Jahren mühsam erkämpft hat, gegen die Machtambitionen des Topmanagements. Glaubenssätze und Wertvorstellungen können Veränderungen behindern, wenn sie gewünschten Neuerungen entgegenstehen. Die Auseinandersetzung mit den bestehenden Verhältnissen erfordert von neuen Führungskräften eine zumindest moderate Anpassungsbereitschaft, sonst scheitern sie. Tatsächlich schätzen wir, dass die Kultur die Führungskräfte stärker und nachhaltiger beeinflusst als umgekehrt. Doch sind die Wirkungsmechanismen von Kultur weniger offensichtlich und subtiler als bunte Leuchtturm-Aktionen von einzelnen Führungskräften, daher werden sie weniger beachtet und wahrgenommen.

2.1.2 Die Bedeutung der Organisationskultur für Hochleistung

Der Zusammenhang zwischen der Kultur einer Organisation und ihrem Erfolg ist häufig untersucht worden. Besonders beeindruckend finden wir die Ergebnisse einer Studie der beiden Harvard-Professoren John Kotter und James Heskett (1992), die Unternehmen über elf Jahre hinweg begleitet haben. Sie stellten fest, dass Unternehmen mit einer stark ausgeprägten, stabilen und handlungsleitenden Unternehmenskultur ihren Kontrahenten weit überlegen sind. Firmen mit einer starken Unternehmenskultur konnten

- ihren Umsatz im Schnitt um 682 Prozent (gegenüber 166 Prozent bei ihren Kontrahenten),
- ihre Mitarbeiteranzahl um 282 Prozent (gegenüber 36 Prozent),
- den Aktienwert um 901 Prozent (gegenüber 74 Prozent) und
- das Reineinkommen um 756 Prozent (gegenüber 1 Prozent) steigern.

Ähnlich eindrucksvoll sind die Ergebnisse einer überblicksartigen Studie von Denison und Mishra (1995), die empirische Belege für den Zusammenhang der Kultur

einer Unternehmung mit ihrem Erfolg zusammentragen. Demnach hängt die Unternehmenskultur eng zusammen mit

- dem Engagement der Mitarbeiter,
- dem Grad der Identifikation mit der Firma,
- der Leistung und Produktivität,
- dem Umgang mit Veränderungen und
- dem Ausmaß an Innovationsbereitschaft.

Bei aller Euphorie für die offensichtliche Relevanz der Kultur für die Entwicklung einer Hochleistungsorganisation grenzen wir uns jedoch explizit von den sogenannten Kultur-Fetischisten ab, welche Kultur als Selbstzweck untersuchen und alle beobachteten Phänomene in einer Organisation auf die angeblich vorherrschende Kultur schieben. Die Analyse und gute Kenntnis von organisationalen Zusammenhängen entbindet das Individuum nicht von der Freiheit, eigenständig zu handeln und für die getroffenen Entscheidungen persönlich die Verantwortung zu übernehmen.

Die Betrachtung der Organisationskultur ist nie Selbstzweck, sondern erfolgt immer aus einem praktischen Bedürfnis heraus: Es geht darum, die Fähigkeit der Organisation zur Bewältigung realer Herausforderungen zu verbessern. Reale Probleme einer Organisation sind beispielsweise die Verbesserung der Innovationskraft, der Profitabilität, der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, der Führungsqualität, der Arbeitssicherheit, der ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit usw. Die richtige Einschätzung der spezifischen Kultur der eigenen Organisation hilft, die erforderlichen Managementinitiativen für die Bewältigung der jeweiligen Herausforderungen korrekt auszuwählen und erfolgreich umzusetzen. In diesem Buch fokussieren wir auf die Herausforderung, eine Hochleistungskultur aufzubauen: Wie gelingt es Organisationen, über Jahre hinweg Spitzenleistungen zu erbringen?

2.1.3 Ist Kultur beeinflussbar?

Wir gehen davon aus, dass die Kultur die Summe der vorherrschenden Verhaltensgewohnheiten der Menschen in einer Organisation ist. Wenn wir klären wollen, ob Kultur beeinflussbar ist, müssen wir verstehen, wie Kultur entsteht: Wir können davon ausgehen, dass eine Organisation Verhaltensnormen ausgebildet hat, weil dies – zumindest in der Vergangenheit – förderlich für das Erreichen des Organisationszwecks war. Zusammenfassend ausgedrückt wiederholen Organisationen diejenigen Muster, die ihr bislang das Überleben gesichert haben. Treten keine größeren Irritationen auf, dann gehen die Mitglieder einer Organisation davon aus, dass ihre bisherigen Vorgehensweisen auch in der Zukunft den Erfolg sichern werden.

Mit dem Blick in die Vergangenheit lässt sich aufzeigen, dass das, was heute als Kultur manifest ist, erlernte Verhaltensweisen sind, die nach und nach zu nicht

mehr hinterfragten Gewohnheiten und Standards geworden sind. Aus der Lernpsychologie wissen wir, dass Verhaltensweisen, welche kontingent belohnt wurden, dauerhaft gelernt und mit großer Wahrscheinlichkeit auch gezeigt werden. Da das Vorgehen der Gründer einer Organisation beziehungsweise ihrer unmittelbaren Nachfolger offenbar das Überleben der Organisation gewährleistet haben, gelten diese Verhaltensweisen als richtig; es wird Druck auf die nachwachsenden Generationen ausgeübt, die erlernten Erfolgsfaktoren zu übernehmen und zu replizieren.

Betrachtet man diese Herkunft von Kultur, dann wird leicht verständlich, warum die Kultur einer Organisation so stabil über die Zeit und nachhaltig verankert ist. Der gewachsenen Kultur einer Organisation liegt etwas zutiefst Konservatives zugrunde: Es gilt, die überlebendensichernden Verhaltensweisen der Vergangenheit zu wiederholen und diese als Norm gegenüber Störungen und Störern zu verteidigen und auch zukünftig durchzusetzen. Ist Kultur also so stabil, dass sie nicht verändert werden kann? Es gibt zwei Faktoren, die eine skeptische Sicht auf die Frage nach der Veränderbarkeit von Kultur rechtfertigen:

- Wenn wir Kultur als die Summe der vorherrschenden Gewohnheiten der Mitglieder einer Organisation auffassen, dann lässt sich zunächst grundsätzlich feststellen, dass Gewohnheiten auch umgelernt werden können. Wenn Erwachsene jedoch etwas Neues lernen, müssen sie in der Regel zunächst das Alte verlernen und man müsste sich zuerst einmal eingestehen, sich geirrt zu haben. Einen neuen Weg zu beschreiten verursacht psychologische Kosten, es kostet persönliche Überwindung und weckt Unsicherheiten und Versagensängste. Die Verlockung, so zu bleiben, wie man ist, ist nicht zuletzt durch die eigene Bequemlichkeit gegeben. Schließlich würde es mehr Mühe und Zeit kosten, einen neuen Weg zu gehen, als das zu wiederholen, was man schon gut beherrscht.
- Neben diesen Veränderungshürden auf der individuellen Ebene muss man kritisch berücksichtigen, dass Kultur ein Kollektivphänomen ist. Es handelt sich nicht nur um Erlerntes und Normatives eines Einzelnen, sondern um die Traditionen, Glaubenssätze und Gewohnheiten einer ganzen Gruppe von Menschen. Kultur besteht aus vielfach geteilten Annahmen und Mustern, die durch Repetition immer wieder aufs Neue belebt werden. Das Kollektiv verhindert unbewusst durch das stete Wiederholen des bereits Bekannten eine mögliche Veränderung. Hinzu kommen bei stark ausgebildeten Kulturen explizite Rollen- und Verhaltensstandards sowie negative Sanktionen bei Abweichungen vom Erwarteten und Tradierten. Aussagen wie »Das haben wir noch nie so gemacht« können Neuartiges im Keim ersticken. Ebenso erfolgreich, um alles beim Alten zu belassen, ist es, einfach nichts zu tun und die Veränderungsbemühungen Einzelner passiv im Sande verlaufen zu lassen.

Ist Organisationskultur also nicht beeinflussbar? Mitnichten. Wir wissen aber, dass Veränderungen dann am Besten gelingen, wenn der Veränderungsdruck am größ-

ten ist. Wir hören mit dem Rauchen auf, wenn uns die erste Lungenhälfte entnommen worden ist oder ein uns nahestehender Mensch an Lungenkrebs erkrankt. Analog gilt dies für Organisationen: Etablierte Organisationen mit einer stark ausgebildeten Kultur verändern sich typischerweise nur, wenn eine existenzbedrohende Krise vorliegt. Das Forschungsteam von Edgar Schein am Massachusetts Institute of Technology spricht in diesem Zusammenhang von einer Irritation der Organisation oder – in Anlehnung an den Sozialpsychologen Kurt Lewin – von einer Störung des Gleichgewichts.

Ein stabiler Status quo muss nach Lewin zunächst einem Prozess des Auftauens unterworfen werden. Jede Veränderung beginnt demnach mit einer Form der Widerlegung. Die Quellen einer möglichen Widerlegung sind vielfältig, beispielsweise können dies externe politische, ökologische, moralische oder ökonomische Bedrohungen sein. Aber auch ein Gefühl von innerem Unbehagen, eine neue charismatische Leitung oder Impulse durch Workshopinterventionen, Wettbewerbsbeobachtung, wissenschaftlichen Fortschritt oder Trainingsmaßnahmen können stark genug werden, um eine wirksame Irritation der Organisation auszulösen.

Der ursprüngliche Antreiber für das Umlernen in einer Organisation ist das Eingestehen, dass die Fortsetzung des bisherigen Weges nicht mehr dazu führt, die eigenen, vielleicht auch neuen Ziele zu erreichen. Dies führt häufig zu einer existenziellen Krise. Bildhaft vergleichen wir eine Krise mit dem Leben auf einer schiefen Ebene, wobei die Möglichkeit des endgültigen Abrutschens als bedrohliche und wahrscheinliche Option wahrgenommen wird. In einer existenziellen Krise wird der Gedanke zur Gewissheit, dass es morgen vorbei sein könnte.

Da die Irritationen und Gefahren einer Krise erheblich sind, lohnt es sich, bereits vor einer existenziellen Krise der eigenen Organisationskultur die richtigen, positiven Impulse zu geben. In diesem Buch finden sich mehrere Fallbeispiele, die veranschaulichen, mit welchen Maßnahmen und Vorgehensweisen eine produktive Organisationskultur gestaltet werden kann, noch ehe es zur Existenzbedrohung kommt.

Trotz aller gebotenen Skepsis gehen wir also von der Veränderbarkeit von Kultur aus. Wir grenzen uns mit diesem Bekenntnis explizit von den sogenannten Kultur-Fatalisten ab, die dazu neigen, sich einer vorherrschenden Kultur schicksalsergeben zu unterwerfen. Wir haben gesehen, dass Kultur zwar stabil und tiefgreifend ist und von einem kollektiven Gedächtnis verteidigt wird, aber dennoch nichts anderes darstellt als erlernte, tradierte Verhaltensweisen und Gewohnheiten einer Gruppe von Individuen. Erlerntes kann umgelernt, Gewohnheiten können aufgegeben und durch andere ersetzt werden. Ja, Kultur ist beeinflussbar.

2.1.4 Ist Kultur messbar?

Wenn man sich die große Anzahl an verfügbaren Instrumenten zur vermeintlichen Messung von Kultur anschaut, dann müsste die Frage nach der Messbarkeit von Kultur mit einem klaren Ja beantwortet werden. Wir geben zu, dass wir den Markt für Fragebögen zur Messung von Organisationskultur kaum überschauen. Nahezu jährlich werden neue Instrumente entwickelt und publiziert.

Die populärsten und bekanntesten Instrumente zur Messung von Organisationskultur sind nach unserer Einschätzung das Organizational Culture Profile (OCP) von Charles O'Reilly und seinem Team (1991), der Organizational Culture Questionnaire (OCQ) von Sonja Sackmann (1991) und ein Kriterienkatalog von Geert Hofstede (1990), der insbesondere für die Analyse von kulturellen Unterschieden in internationalen Organisationen entwickelt worden ist.

Zur Messung der organisationalen Führungskultur legten Bass und Avolio (1993) den Organizational Description Questionnaire (ODQ) vor. In Anlehnung an den fast zeitgleich entwickelten und viel beachteten Fragebogen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, 1997) zur Analyse des persönlichen Führungsstils misst der ODQ die transaktionalen beziehungsweise transformationalen Elemente einer vorherrschenden Führungskultur. Mit beiden Instrumenten haben wir in der praktischen Anwendung unsere Erfahrungen gemacht. Während der MLQ augenscheinlich valide Ergebnisse produzierte, erwies sich der ODQ in unseren Projekten als fragwürdig, weil die Ergebnisse im Hinblick auf die transaktionale Dimension nahezu keine Streuung aufwiesen und nicht mit den Einschätzungen von Experten übereinstimmten. Auch andere Forschungsteams sehen den ODQ kritisch, insbesondere im Hinblick auf die transaktionalen Items des Fragebogens (Parry & Proctor-Thomson, 2001). Hier ist sicherlich noch Forschungsarbeit zu leisten.

In den letzten Jahren haben die Arbeiten des Forschungsteams von Heike Bruch an der Universität St. Gallen zur Messung von Organisationaler Energie große Beachtung gefunden. Nach Bruch und Vogel (2005) ist die Organisationale Energie die Kraft, mit der Unternehmen arbeiten und Dinge bewegen. Die Stärke der Organisationalen Energie zeigt an, in welchem Ausmaß Unternehmen ihr Potenzial zum Erreichen der Unternehmensziele aktivieren können. Die Organisationale Energie wird auf einem Vier-Felder-Schema (siehe Abbildung 1) mit den beiden Dimensionen Qualität (positiv/negativ) und Intensität (hoch/niedrig) bestimmt. Demnach werden vier unterschiedliche Ausprägungsformen von Organisationaler Energie abgegrenzt: Auf der hohen Intensitätsstufe wird zwischen korrosiver und produktiver Energie unterschieden und auf der niedrigen Intensitätsstufe zwischen resignativer und angenehmer Trägheit, letzteres auch als Komfortzone bezeichnet.

Allen vorabgenannten Messinstrumenten liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Kultur einer Organisation mit einem Fragebogen bestimmen lässt. Ist das so?

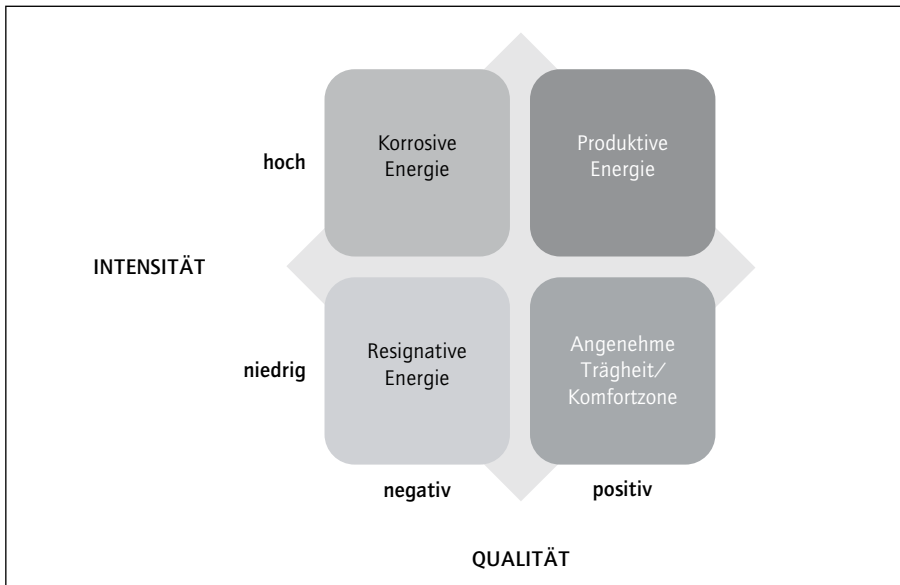


Abb. 1: Organisationale Energie mit Unterscheidung in produktive, korrosive und resignative Energie sowie die Komfortzone (eigene Grafik in Anlehnung an Bruch & Vogel, 2005)

Angenommen, Sie wollen die Kultur Ihrer Organisation messen: Welche Fragen müssten Sie stellen? Was wären die relevanten Bewertungsdimensionen? Wir trauen uns nicht zu, Ihnen dazu eine abschließende Antwort zu geben, dafür ist der Messgegenstand der Organisationskultur zu komplex. Es müssten Hunderte von Fragen gestellt werden, um alle relevanten internen und externen Faktoren zu erfassen.

Ein weiteres Problem von Befragungen ist, dass Gefragte nur antworten können, was ihnen bewusst ist. Organisationskultur umfasst jedoch gerade nicht nur die öffentlich propagierten Werte oder offenkundigen Elemente wie die Kleiderordnung, ob man sich duzt oder siezt und ob die Bürotüren offen oder geschlossen sind. Zentrale Bestandteile der Kultur sind vielmehr die unausgesprochenen Glaubenssätze, die unterschweligen Annahmen über erfolgversprechende Vorgehensweisen und die unbewussten Automatismen. Diese verdeckten Elemente der Kultur können nicht über einen standardisierten Fragebogen erhoben werden.

Um valide Aussagen über eine Unternehmenskultur machen zu können, sollten daher möglichst viele Indikatoren berücksichtigt werden. Die Daten sollten von unterschiedlichen Quellen stammen und mit verschiedenen Instrumenten erhoben werden. In unseren Forschungs- und Beratungsprojekten legen wir Wert auf einen Methodenmix. Beispielsweise haben wir für die in diesem Buch vorgestellten Fall-