

If you do not manage culture, it manages you.  
*Wenn Sie Kultur nicht managen, werden Sie durch sie gemanagt.*  
 Edgar H. Schein

## Erstes Kapitel

### Einige Hauptgesichtspunkte, warum Kultur entscheidet

## 12 Was ist Kultur?

„Kultur ist die Gesamtheit aller geistigen und künstlerischen Äußerungen einer Gemeinschaft.“ So steht es im Duden-Lexikon. Dazu zählt ein Drama von Shakespeare genau so wie die Kaffeetasse, die wahrscheinlich vor Ihnen steht. Kaffee zu genießen, ist eine kulturelle Errungenschaft. Die Form der Tasse ist ein Stück aus der langen Reihe unserer Designgeschichte.

Oder schauen Sie aus dem Fenster: der Garten, die Landschaft jenseits der Stadtgrenze. Die Unterscheidung von „Kultur“ und „Natur“ ist aus dieser Sicht nicht zu halten. Ist denn nicht alles, was wir als Natur oder natürlich feststellen, selbst kulturell überformt? Natur nicht selbst Kultur, natürliche Landschaft eigentlich Kulturlandschaft? Das letzte Stück Natur belassener Urwald ein kulturelles Artefakt, ein kulturelles Reservat der Natur?

Also: Alles Kultur? – Zumindest dann, wenn für uns „alles“ das ist, worüber wir sprechen und was wir benennen können. „Alles“, jedes Ding was wir herstellen, jede soziale Beziehung, die wir eingehen, Unternehmen, zu denen wir beitragen oder die wir initiieren, ist in bestimmter Weise eine geistige oder künstlerische Äußerung.

Mein Vorschlag ist es deshalb, „Kultur“ als eine bestimmte Perspektive von sozialen Organisationen und Gesellschaften zu unterscheiden. Zum Beispiel können Nationen als Kulturnationen in ihren kulturellen Unterschieden beschrieben werden. Unternehmen oder auch Familien wer-

den bestimmte kulturelle Merkmale zugeordnet. *Wenn ich „Kultur“ sage, meine ich den bestimmten kulturellen Aspekt, die Perspektive, in der alles von Menschen Geschaffene und Gestaltete in seiner Bedeutung, welchen Sinn es macht, wahrnehmbar und verständlich wird.* Das umfasst Literatur und Kunst genau so wie die Möbel der Einrichtung oder die Art der Landwirtschaft. Dass auch technische Geräte einen kulturellen Aspekt haben, wissen wir seit dem verbreiteten Aufbau von technischen Museen. Nicht nur das Design, sondern die technische Funktionalität selbst ist zugleich ein kulturelles Merkmal. Erleichterung der Handarbeit, Beschleunigung von Transport, die Idee der Freiheit im Automobil. – Und auch „alles“ hat selbst einen kulturellen Aspekt. Die Enzyklopädie, der Wunsch das Wissen umfassend abzubilden: Sammlungen, Wörterbücher, Wikipedia. „Alles“ steht auch für das Forschungsinteresse der Kulturwissenschaften, soziale Organisationen, eine bestimmte soziale Gemeinschaft umfassend zu beschreiben und verstehen: Welche Regeln, Werte und Vorstellungen sind für diese soziale Organisation gültig? Worin unterscheidet sich darin diese soziale Gruppe von anderen? Worin unterscheiden sich Völker, Kulturgemeinschaften, Familien oder eben Unternehmen? Und gibt es vielleicht gemeinsame kulturelle Merkmale, die auf der ganzen Welt gültig und universal sind?

Kultur bezieht sich dabei immer auf eine bestimmte Gemeinschaft. Wo Menschen zusammen leben und ihr Zusammenleben organisieren, ist auch Kultur. In einem Team können neue kulturelle Merkmale sehr rasch entstehen. Schon die ersten Proben der Zusammenarbeit liefern die Muster für Gewohnheiten, an die sich die Teammitglieder bald gebunden fühlen. Und wer neu in das Team kommt, wird die kulturellen Unterschiede zu seiner bisherigen Arbeitsgruppe spüren.

## 13 Kulturmerkmale drücken Sinn und Bedeutung aus

In sozialen Gemeinschaften und Organisationen können aus dem Blickwinkel der Kultur bestimmte Merkmale beschrieben werden. *Ich beobachte ein Unternehmen aus der Perspektive Kultur, wenn ich darauf achte, wie Sinn und Bedeutung ausgedrückt wird.* Worüber gesprochen wird, welche Geschichten erzählt werden, was die Architektur und

Einrichtung darstellen, wie die Zusammenarbeit gelebt wird. Dabei muss ich zunächst überhaupt nicht verstehen, um welche Bedeutung es geht. Im Gegenteil, oft fällt ja zuerst auf, was mir irgendwie seltsam und unverständlich scheint.

Das ist ein beliebter Fehler bei Kulturdiagnosen: Ich nehme ein Merkmal als besonders prominent wahr, weil es einen großen Reiz hat oder einen starken Widerspruch bei mir auslöst. Was auffällig ist, ist zunächst einmal auffällig für mich. Das hat allerdings meistens nicht viel mit der Wirklichkeit des Unternehmens zu tun. Oder damit, welche Bedeutung ein bestimmtes Merkmal im Unternehmen hat. – Wenn Sie also als Führungskraft in ein neues Unternehmen kommen, lassen Sie sich nicht narren. Was Ihnen auffällt, sagt zunächst einmal etwas über Sie aus. Und das ist auch schon interessant.

(1) *In den Artefakten ausgedrückte Bedeutungen.* „Artefakte“ sind zunächst nichts anderes als die „gemachten Gegenstände“. In Unternehmen stehen an erster Stelle die Produkte und Leistungen. Welche Bedeutungen haben sie für das Unternehmen? Welche Bedeutung haben sie für seine Kunden? Welche Werte und Sinnvorstellungen werden in ihnen kommuniziert? Markenprodukte prägen Lebensstile. Werte wie Freiheit, Genuss oder Funktionalität spielen eine Rolle. Auch ein Gebäude hat kulturelles Gewicht, eine besondere Architektur, mit der das Unternehmen Transparenz und Kreativität ausdrücken will, oder ein normaler Industriebau, der einfach Flächen für die Produktion zur Verfügung stellt. Ein Kunstwerk, das die Belegschaft eines Energieversorgers aufstellen durfte, sollte vielleicht ein Symbol für die Bedeutung und Wertschätzung von Wasserenergie sein.

(2) *Kommunizierte Leitvorstellungen und Werte.* In vielen Unternehmen gibt es schriftliche Dokumente darüber. Manchmal hängen sie auch als Plakate aus. Führungskräfte sprechen darüber, welche Werte sie für das Unternehmen für besonders wichtig halten. Hier werden kulturelle Merkmale und Werte explizit genannt. Die Idee ist meistens, dass dadurch möglichst viele Mitarbeiter diese Werte und Vorstellungen teilen sollen. Oft sind diese auch als Beurteilungskriterien in Steuerungssystemen wie Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche eingegangen.

(3) *Verhaltens- und Handlungsmuster.* Und auch im Verhalten von Mitgliedern einer Organisation können kulturelle Merkmale wahrgenommen werden. Zum Beispiel wird seltsamerweise in einem Unternehmen von allen nur sehr gedämpft und leise gesprochen. Nur am Kaffeeautomaten, der in einem Nebentrakt aufgestellt ist, sind laute und lustige Stimmen zu hören. Ich vermute ein Verhaltensmuster, wenn ich diese Beobachtung mehrfach wiederholen kann. Es scheint zu den vielleicht unausgesprochenen Regeln der Organisation zu gehören, nur bei der informellen Begegnung in der Pause mit normaler Lautstärke zu sprechen. Die geschäftliche Kommunikation ist gedämpft und diskret. In anderen Unternehmen wird eher offener und schneller Dialog für wichtig gehalten. Organisationen unterscheiden sich darin, welchen Wert sie jeweils den Möglichkeiten informeller Kommunikation geben.

(4) *Gemeinsam verbindende Annahmen und Wertvorstellungen, die nicht kommuniziert werden.* Sie sind im Bewusstsein der Mitglieder der Organisation vielleicht selbstverständlich. Wir beobachten sie im Alltag insbesondere dann, wenn bestimmte Merkmale wie Verhalten und kommunizierte Werte im Widerspruch zueinander stehen. Ein verkündeter Wert wie selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter passt zum Beispiel nicht zum gezeigten Verhalten, sich an enge bürokratische Vorschriften zu halten. Das gelebte Verhalten scheint mehr der Annahme zu entsprechen, dass es für den Erfolg des Unternehmens richtig ist, sich an enge Regeln zu halten.

### Merkmale der Kultur äußern sich ...

öffentlich sichtbar	... in Artefakten: das sind die „gemachten Gegenstände“, in Unternehmen insbesondere ihre Produkte und Leistungen und auch Architektur, Corporate Design, Kunstwerke
intern wahrnehmbar	... in kommunizierten Leitvorstellungen und Werten: Leitbilder, Strategiepapiere, mündliche und schriftliche Kommunikation
teilweise unbewusst	... in Verhaltens- und Handlungsmuster: Regelmäßigkeiten im beobachtbaren Verhalten, zusammen mit den dazugehörigen Vorstellungen und Emotionen
unbewusste Selbstverständlichkeiten	... in gemeinsamen Annahmen und Werten, die nicht kommuniziert werden: Annahmen über Kunden, wie eine bestimmte Leistung am besten zu erbringen ist, was im Zweifelsfall Priorität hat, ethische und ästhetische Wertvorstellungen

Abbildung 1: Kulturmerkmale

Kulturelle Merkmale können durchaus im Widerspruch zueinander stehen. Vielleicht ist der Widerspruch Zeichen für einen stattfindenden kulturellen Wandel. Es kann auch gemeinsame Annahme sein, dass dieser Widerspruch durchaus nützlich für das Unternehmen ist und selbst ein kulturelles Merkmal darstellt. Dass man nämlich mit Widersprüchen und Inkonsistenzen auch ganz gut leben kann. Nach meiner Beobachtung gehört es zur Kultur erfolgreicher Unternehmen, mit kulturellen Widersprüchen umgehen zu können. Familienwerte enger Bindung werden beispielsweise genau so gelebt, wie die klare Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben

## 14 Kultur verstehen

Welche Merkmale zeichnen eine bestimmte Kultur aus und unterscheiden sie von anderen? – Kultur beobachten wir in Bezug auf eine bestimmte soziale Organisation mit ihren Grenzen und Regeln, wer dazu gehört und wer nicht. Unternehmen können beschrieben und unterschieden werden durch ihren jeweiligen Zweck, die „primäre Aufgabe“, für die sie geschaffen wurden oder die heute im Mittelpunkt steht. Die Grenze der Organisation ist die Grenze der Kultur, in welcher die Mitglieder der Erfüllung dieser Aufgabe einen hohen Wert beimessen. Und sei es, damit ihren Lebensunterhalt zu verdienen.

Regeln, Gewohnheiten, Handlungsmuster, ästhetische und ethische Wertvorstellungen unterscheiden sich auch industrie- und branchenspezifisch. In Banken werden traditionell Sicherheit und Kontrolle hoch eingeschätzt. Im Sozialbereich ist menschliche Zugewandtheit essentiell. Im deutschen Maschinenbau geht es in erster Linie um den technischen Vorsprung der erarbeiteten Lösungen. Darum ist es so schwierig, in Produktionsunternehmen den Wandel zu höherem Dienstleistungsanteil kulturell nachzuführen.

Unterschiede finden sich in den kulturellen Herkunftsn von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Umgang mit Zeit ist im Süden Europas immer noch etwas offener als im Norden. Unternehmen mit hoher kultureller Diversität der Mitarbeiter haben in der Regel eine größere Wertschätzung für unterschiedliche Arten, Leistungsbeiträge zu erbringen.

Wenn Sie als Führungskraft die Kultur Ihres Unternehmens verstehen wollen, achten Sie auf Wiederholungen bestimmter Kommunikations- und Handlungssequenzen. Fragen Sie einfach, welche Bedeutung und Wert Mitarbeiter ihrem Tun beimessen. Interessant sind besonders Antworten, bei denen Sie das Gefühl haben, dass darin formulierte Ansprüche und gelebte Wirklichkeit auseinanderklaffen. Finden sie diese „Leitdifferenzen“ auch in anderen Situationen, mit anderen Mitarbeitern?

Besonders Merkmale, die sonst unbewusst sind, können in diesen Widersprüchen wahrnehmbar werden. Sie beobachten zum Beispiel wiederholt, wie Kunden am Telefon mit ihren Anfragen intern immer weiter vermittelt werden. Auf Ihre Nachfrage bekommen Sie zur Antwort, dass die Kunden im Sinne von „Kundenorientierung“ immer an die für sie zuständige Person verwiesen werden. Diese wisse am besten Bescheid und könne den Kunden auch am besten bedienen. Und Sie wissen natürlich auch, wie viele dieser Anfragen oder Beschwerden in den Endlosschleifen der internen Kommunikation hängen bleiben. Zu recht vermuten Sie, dass das gelebte kulturelle Merkmal eher etwas mit Abgrenzung und Revierdenken zu tun hat als mit Kundenorientierung. Und Sie wissen vielleicht auch, dass diese Art fragmentarisierter Arbeitsprozesse viele Jahrhunderte lang das Erfolgsgeheimnis bürokratischer Verwaltung war.

## 15 Postmoderne Unternehmen

Merkmal der Gesellschaften heute ist die Vervielfältigung unserer Möglichkeiten, bestimmte Lebensformen, Zugehörigkeiten, Wertvorstellungen und Weltanschauungen zu wählen. Das ist eine Frucht unserer weltumspannenden Kommunikation. Vielleicht ist es auch ein Ergebnis unserer westlichen Entwicklung. Humanismus und Toleranz des Fremden sind gar nicht zu leben ohne das Verständnis des Eigenwerts und damit einer prinzipiellen Lebensmöglichkeit der anderen Kultur. Das Interesse am Fremden wird zur Triebfeder unserer eigenen Kulturentwicklung. Anfangs fremde Kulturen und Wertvorstellungen kommen uns so nahe, dass wir sie fast besser kennen als unsere eigene. Unterschiede, was fremd und was eigen ist, verschwimmen. Kulturelle Versatzstücke werden übernommen und integriert. Manche weltweit.

Dass die Spaghetti tatsächlich im dreizehnten Jahrhundert von Marco Polo von China nach Italien gebracht wurden, ist zumindest eine schöne Geschichte. Tatsächlich hat man in Italien zu dieser Zeit schon längst Spaghetti gegessen. Heute können Sie Spaghettigerichte in Grönland, Venedig und natürlich auch in Peking bestellen.

Der Leitsatz der Postmoderne ist: „Alles geht. *Anything goes.*“ Der Philosoph Paul Feyerabend (1970) wollte damit nicht nur ausdrücken, was alles möglich ist. Seine Forderung ging weiter: Alles geht, was geht. Alles was funktioniert, soll auch erlaubt sein. Er meinte damit zunächst einmal wissenschaftliche Theorien; sie sollten nicht danach beurteilt werden, wie gut sie in eine vorgegebene Systematik passen oder daraus abgeleitet werden können, sondern, ob sie im konkreten Fall einen Beitrag leisten. Damit verändern sich auch Anforderungen an uns Menschen als Personen: Wir können und sollen im Einzelfall prüfen, wovon wir uns überzeugen lassen, und was für uns stimmig ist. Die Bindungsfähigkeit der großen Systeme wie Religionen, Wissenschaften und Nationen hat dadurch abgenommen. *Wir Menschen sind geradezu „verdammte“ zu wählen („der Fluch der Freiheit“).* Keiner kann sich mehr rausreden, nicht zu wissen, dass es auch etwas anderes gibt.

Dabei bleibt die Postmoderne selbst ein Teil der Moderne. Sie ist ihr keineswegs entgegengesetzt, wie manchmal gesagt wird. „Fortschrittsglauben“ als zentrales Merkmal der Moderne ist aus Sicht der Postmoderne zwar nicht metaphysische Voraussetzung der Weltgeschichte, besteht aber weiter als praktische Triebfeder. Niemand will zurück in die Steinzeit. Der Vielfalt der Wahlmöglichkeit beinhaltet die Wahl des „Besseren“, der besseren Lösung.

Es wäre ein Missverständnis postmoderner Architektur, sie bloß als Sammelsurium beliebiger historischer Versatzstücke zu betrachten. Es geht um die Architekturlösung für den Einzelfall, und dafür ist es okay, sich aus der Geschichte zu bedienen. Bauwerke stehen in zeitlichen und kulturellen Kontexten. – Leider schrecken alle Architekten, die ich kenne, noch davor zurück, für ihre Bauten auch das Verfallsdatum anzugeben.

*Die Bezeichnung „postmodernes Unternehmen“ wird gebraucht, um Merkmale wie Offenheit, wechselnde Zugehörigkeit, netzwerkartige*

*Strukturen, kulturelle Diversität und pragmatische Lösungsorientierung zusammenzufassen.* Unternehmen werden zum Bezugspunkt unterschiedlichster Lebensentwürfe, kultureller Herkunft und Wertesysteme. Postmoderne bedeutet nicht nur die Möglichkeit von Wahl und Kombination. Um zusammen zu arbeiten, arbeitsteilig gemeinsame Ziele zu verfolgen, gemeinsame Vorstellungen zu entwickeln, braucht es die Integration der individuellen Standorte. Unternehmen, genau so wie andere soziale Systeme wie Staaten und Familien, erfüllen die Funktion, zu integrieren. *Postmoderne Wahlmöglichkeiten für den Einzelnen bedeuten zugleich Zunahme der Notwendigkeit von Integration.* Allerdings erfolgt Integration nicht mehr in den eisernen Fesseln der Bindung lebenslanger Zugehörigkeit. Integration ist kulturell und zeitlich spezifisch, soviel es eben braucht, um die gemeinsamen Herausforderungen zu bewältigen, Ziele zu erreichen und Lebenschancen zu verwirklichen. Denn vielleicht eröffnet sich schon bald die Möglichkeit einer besseren Wahl, einer besseren Lösung. – Das ist der (kulturelle) Hintergrund unserer gesellschaftlichen Auseinandersetzungen um Lohnmodelle und Arbeitsverträge für Zeitarbeit und Freelancer.

## 16 Kultur und Kontingenz

Die postmodernen Wahlmöglichkeiten sind eng verbunden mit der subjektiven Erfahrung der „Kontingenz“: Welche Wahl ich treffe, scheint „zufällig“. Mehreres ist „möglich“. Was ist könnte genau so gut, unter anderen Voraussetzungen, auch anders sein.

*Kultur macht Vorschläge für Kontingenz.* Woher sollte ich sonst wissen, wer von uns beiden zuerst durch die Türe geht? Wenn der Eingang eng ist und wir zur gleichen Zeit hindurch wollen, würden wir uns unweigerlich gegenseitig blockieren. Wird es der Stärkere sein? Der Schnellere? Der Ältere? Oder der Jüngere, der Eiligere, der Schönerer? Oder wenn Sie eine Frau sind, haben Sie den Vortritt. Und selbst, wenn wir auf keine gemeinsame kulturelle Regel zurückgreifen können, werden wir eine Lösung finden, solange und indem wir uns durch Wort oder Zeichen verständigen. Und auch, wenn das nicht funktioniert, wenn wir wie gebannt beide vor dem Eingang stehen bleiben ...



Buridans Esel. Der mittelalterliche Philosoph Buridan konstruierte dieses Beispiel: Man stelle einen Esel zwischen zwei gleich große Heuhaufen, die genau gleich weit entfernt sind. Der Esel würde verhungern. So dumm ist kein Esel.

... bis einer von uns irgendetwas tut, und sei es auch die kleinste Bewegung. Sie können sich über mich hinweg setzen oder die Flucht ergreifen. Wahrscheinlich werden wir versuchen, miteinander zu reden, oder auch einfach etwas tun, das dann wie ein Vorschlag aussieht, wie wir uns organisieren könnten, welche Bedeutung wir der Situation geben, und welchen Sinn dann unser Handeln darin macht. – Damit ist die kulturelle Regel gesetzt. Vielleicht werden Sie sich das nächste Mal daran halten. Nicht, weil Sie unbedingt die Regel so toll finden, sondern weil Sie froh sind überhaupt eine Regel zu haben, die funktioniert.

*Kultur ist die Antwort auf die Tatsache der Kontingenz.* Und dabei weiß ich, dass die Behauptung der Kontingenz selbst wieder kontingent, also kulturabhängig ist und auch anders ausfallen kann. Das würde bedeuten, dass Kultur fest gefügt ist, schicksalhaft gegeben, durch transzendente Regeln und Gesetze bestimmt. Und es gibt Menschen in anderen Zeiten und Regionen, die so denken. Aus unserer Sicht steht das, was wir an kulturellen Werten und Regeln vorfinden zunächst für nichts anderes als für das, was sich in der Vergangenheit bewährt hat. Was heute und morgen das jeweils bessere ist, ist damit nicht festgelegt. Aber immerhin sind die Leistungen unserer Vorfahren ein ganz gutes Argument. Und höchst wahrscheinlich ist auch die hier dargestellte postmoderne Vorstellung von Kultur für die Beantwortung zukünftiger Fragestellungen nicht mehr unbedingt geeignet. Man wird sehen.

Wer über „Kultur“ spricht und die „Kultur des Unternehmens“ thematisiert, ruft also in der Regel ganz unterschiedliche inhaltliche Vorstellungen auf: Einige werden darunter einen relativ festen Zusammenhang von tradierten Werten, Regeln und Werken verstehen, der weiter zu führen ist. Andere werden der Kultur nur wenig zutrauen, weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass die hergebrachte Kultur keine Richtschnur mehr gibt. Das Verständnis von „Kultur“ ist selbst kontingent, abhängig von kulturellen Erfahrungen, die ich gemacht habe und mache. Daher wäre es hilfreich, sofern Sie das Buch weiter lesen wollen ☺,

wenn auch für Sie die Tatsache der Kontingenz einen Sinn macht. Das heißt, Auseinandersetzung und auch Streit darüber, welche kulturellen Merkmale wir (weiter) pflegen wollen, sollten sich für Sie lohnen.

## 17 Jedes Unternehmen hat seine besondere Kultur

Menschen, die miteinander arbeiten, entwickeln gemeinsame Annahmen und Regeln, wie sie sich organisieren. Wir entwickeln eine gemeinsame Geschichte, wie wir uns zusammengefunden haben, was unsere ursprüngliche Idee war, warum wir tun, was wir tun.

Ein so umfassender Begriff von Kultur, der alle kulturellen Merkmale einer sozialen Organisation mit einbezieht, ist für das praktische Management allerdings ungeeignet. Er taugt nicht für das Verfolgen und Erreichen bestimmter Ergebnisse. *Aus Managementsicht sind vor allem diejenigen kulturellen Merkmale interessant, die unsere Entscheidungen und Handeln im Unternehmen erfolgskritisch prägen.* Das können im Einzelfall auch kulturelle Merkmale der Gesellschaften sein, an denen unsere Unternehmen teilnehmen. Erfolgskritisch sind kulturelle Merkmale besonders dann, wenn ihre bestimmte Ausprägung dem Erfolg im Wege stehen. Wenn zum Beispiel persönliche Zurechenbarkeit von Leistung einen höheren Wert darstellt als Teamarbeit, dann braucht man sich nicht zu wundern, wenn die Zusammenarbeit im Team nur schleppend funktioniert. Darauf lohnt es sich besonders im interkulturellen Kontext zu achten. Auch kulturelle Merkmale von Herkunftsfamilien oder regionalen Bezügen können eine Rolle spielen. Wirkungsmächtiger sind allerdings die kulturellen Eigenarten und Unterschiede, die ein Unternehmen selbst mit seinen Wertbeiträgen prägt und macht. Das sind ausgesprochene Branchenkulturen wie Prozessindustrie, IT oder Banken. Führungskräfte, die in eine andere Branche wechseln, wissen das. Oder auch kulturelle Prägungen durch einzelne besonders charismatische Persönlichkeiten.

Die bestimmten kulturellen Merkmale und Muster, die unserer Zusammenarbeit zu Grunde liegen, wie wir gemeinsam Ziele setzen und Ziele auswählen, wie wir Entscheidungen treffen, welche Regeln wir uns setzen, sind unternehmensspezifisch. Sie sind mit der individuellen Ge-

Kultur entscheidet

Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und  
verändern

Loebbert, M.

2015, XII, 162 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07775-4