

Siegfried J. Schmidt

Unternehmenskultur

Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen

© Velbrück Wissenschaft 2004

»Die Kultur« eines Unternehmens – so der Grundgedanke dieses Buches – sollte nicht als ein Bereich oder eine Komponente betrachtet werden; vielmehr gilt es zu sehen, daß ein Unternehmen nur dann funktioniert, wenn es über ein konsistentes Programm der Selbststeuerung bzw. der Lösung seiner zentralen Probleme verfügt. Dieser Grundgedanke legt die Theoriestrategie nahe, nicht von für kulturell gehaltenen Phänomenen auf »die Kultur« zu schließen, sondern das Programm zu ermitteln, durch dessen Anwendung Phänomene erzeugt werden, die die Beteiligten für kulturell halten.

Im ersten Teil wird die bisher in der Betriebswirtschaftslehre geführte Debatte nachgezeichnet und kritisch kommentiert, um eine Differenzfolie für kommunikationswissenschaftliche Problemlösungsangebote zu bekommen. Daß die Auseinandersetzung mit der betriebswirtschaftlichen Debatte keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, versteht sich dabei angesichts der Literaturlage von selbst. Weniger selbstverständlich ist der Umfang der Theoriearbeit, der in den folgenden Kapiteln geleistet wird. Er ergibt sich aus dem Befund, daß die bisherige Debatte über Unternehmenskultur fast ausnahmslos mit Konzepten zentraler Begriffe (vor allem von Kultur und Kommunikation) gearbeitet hat, die weder hinreichend begründet noch im jeweiligen Begriffskontext verortet worden sind.

Im zweiten Teil wird dann versucht, Vorschläge zum gestaltenden Umgang mit Unternehmenskulturen auszuarbeiten. Diese kommunikationswissenschaftlichen Vorschläge sind von ganz anderer Art als die üblicherweise von klassischen Unternehmensberatern unterbreiteten. Sie geben keine Empfehlungen, sondern verhelfen dem Unternehmen dazu, seine Situation selbst zu erkennen und seine Probleme selbst zu lösen.

Eine nicht allein wirtschaftlich, sondern auch kulturell verstandene Unternehmenskultur 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.

(aus dem Vorwort:)

Warum dieses Buch?

Viele Kollegen aus der Betriebswirtschaftslehre zucken beim Thema Unternehmenskultur nur noch mit den Achseln - »das Thema ist durch«. Diese Auffassung steht allerdings im Gegensatz zu der ungebrochenen, ja eher noch intensiver werdenden Debatte über »Kultur« in vielen Wissenschaften und in fast allen Bereichen unserer Gesellschaft.

Und sie steht im Gegensatz zu dem ziemlich einhelligen Urteil vieler Kollegen aus der Betriebswirtschaftslehre, dass die zwanzigjährige Debatte über Unternehmenskultur kein Ergebnis gebracht hätte, das man auch nur annähernd als einhellig bezeichnen könnte.

Spiegelt die Proklamation des Endes der Debatte also eher Ratlosigkeit wider?

Angesichts dieser Situation gibt es zwei gute Gründe, die Debatte noch einmal aufzurollen. Wenn die bisherigen Diskussionen zu keinem befriedigenden Ergebnis geführt haben, dann steht die Frage an, ob das benutzte Theorieformat geeignet war, und ob das offensichtlich komplexe Thema mit hinreichender theoretischer Komplexität bearbeitet worden ist. Da diese Frage wohl bejaht werden muss, soll im Folgenden versucht werden, einen neuen Theorieansatz vorzustellen und im Hinblick auf das Thema Unternehmenskultur zu erproben.

*

In seiner Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre schreibt G. Wöhe 1981: »Das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist nicht der Betrieb selbst, sondern nur eine ›Seite‹ des Betriebs, nämlich die wirtschaftliche Seite des Betriebs und Betriebsprozesses.« Diese Einschätzung legt den Versuch nahe, den analytischen Blick auch auf die andere »Seite des Betriebs« zu lenken und dazu von einer anderen Disziplin als der Betriebswirtschaftslehre aus zu starten, nämlich von der Kommunikationswissenschaft.

Für einen solchen Versuch praktischer Interdisziplinarität gibt es nach meiner Einschätzung kein geeigneteres Thema als Kultur. Die Wichtigkeit des Themas ist in beiden Disziplinen unbestritten. Über Medien und Kommunikation kann heute kaum plausibel geredet werden,

ohne die grundlegende Rolle von Kultur angemessen zu berücksichtigen, wie die hektische Konjunktur der »Kulturwissenschaften« belegt. Und in der Betriebswirtschaftslehre-Debatte der letzten zwanzig Jahre ist überdeutlich geworden, dass Unternehmensstrategie, Personalpolitik oder der Umgang mit Stakeholdern und Shareholdern ebenso wenig von Entscheidungen in kulturellen Bereichen zu trennen ist wie die Probleme, die sich bei Portfolioerweiterungen, Fusionen und Globalisierungsprozessen ganz praktisch stellen. Daher wird im Folgenden der Versuch unternommen, eine kommunikationswissenschaftliche Analyse der Unternehmenskultur vorzustellen, nicht um eine Alternative zur Analyse der wirtschaftlichen Seite von Unternehmen zu propagieren, sondern um eine Fundierung der Analyse eben dieser wirtschaftlichen Seite vorzunehmen. Der Grundgedanke bei diesem Versuch lautet, dass »die Kultur« eines Unternehmens nicht als ein Bereich oder eine Komponente betrachtet werden sollte, sondern dass ein Unternehmen nur dann überhaupt existiert und funktioniert, wenn es über ein konsistentes Programm der Selbststeuerung bzw. der Lösung aller seiner zentralen Probleme verfügt. Dieser Grundgedanke legt die Theoriestrategie nahe, nicht von für kulturell gehaltenen Phänomenen auf »die Kultur« zu schließen, sondern das Programm zu ermitteln, durch dessen Anwendung Phänomene erzeugt werden, die die Beteiligten für kulturell halten.

Die Interdisziplinarität dieses Versuchs soll dadurch erreicht werden, dass im ersten Teil die bisher in der Betriebswirtschaftslehre geführte Debatte nachgezeichnet und kritisch kommentiert wird, um eine Differenzfolie für kommunikationswissenschaftliche Problemlösungsangebote zu bekommen. Dass die Auseinandersetzung mit der Betriebswirtschaftslehre-Debatte keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, versteht sich dabei angesichts der Literaturlage von selbst. Weniger selbstverständlich ist vielleicht der Umfang der Theoriearbeit, der in den folgenden Kapiteln geleistet wird. Er ergibt sich aus dem Befund, dass die bisherige Debatte über Unternehmenskultur fast ausnahmslos mit Konzepten zentraler Begriffe (vor allem von Kultur und Kommunikation) gearbeitet hat, die weder hinreichend begründet noch im jeweiligen Begriffskontext verortet worden sind.

Im zweiten Teil wird dann versucht, Vorschläge zum gestaltenden Umgang mit Unternehmenskulturen auszuarbeiten. Diese kommunikationswissenschaftlichen Vorschläge werden sicher nicht den üblichen Erwartungen von Betriebswirtschaftlern wie von

Unternehmern entsprechen, die bisher vorwiegend von Unternehmensberatern und eben nicht von Kommunikationswissenschaftlern beraten und betreut worden sind. Es wäre zu wünschen, dass sich diese Situation in Zukunft ändert, weil sie für alle Beteiligten Vorteile bringen kann. – Wenn diese Einsicht sich auch bei den Leserinnen und Lesern dieses Buches einstellen würde, wäre sein Zweck erfüllt.