

Frank Richter (Hrsg.)



Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur

Wie Unternehmenskulturen
den Erfolg beflügeln oder lähmen

eBook

**SCHÄFFER
POESCHEL**

SCHÄFFER

POESCHEL

Frank Richter (Hrsg.)

Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur

Wie Unternehmenskulturen den Erfolg beflügeln
oder lähmen

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3375-4 Bestell-Nr. 20486-0001
EPDF ISBN 978-3-7992-6917-9 Bestell-Nr. 20486-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Petra Rehr (Foto: Shutterstock)
Satz: typopoint GbR, Ostfildern

März 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Die Möglichkeiten der Globalisierung und die nicht zuletzt durch das Internet signifikant gestiegene Transparenz am Markt lassen zunehmend die einstigen Differenzierungspotentiale von Unternehmen schwinden. Echte Alleinstellungsmerkmale sind immer schwieriger zu finden und glaubhaft zu kommunizieren. Gleichzeitig gewinnt die Unternehmenskultur als entscheidender Faktor der Wettbewerbsfähigkeit zunehmend an Bedeutung. Globalisierung und Wettbewerbsdruck sowie der damit in Zusammenhang stehende Innovations- und Kostendruck erfordern von Unternehmen und Organisationen die effektive und effiziente Nutzung aller zur Verfügung stehenden Leistungspotentiale und Ressourcen.

Die Unternehmenskultur hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen – insbesondere in Bezug auf deren nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

Die richtige Unternehmenskultur spielt bereits heute eine entscheidende Rolle im Wettbewerb um die Gewinnung und Bindung talentierter und motivierter Mitarbeiter, beim Gewinnen von Marktanteilen, für einen guten Stand im Wettbewerb und damit für den nachhaltigen Erfolg am Markt. Firmen wie Google, Apple aber beispielsweise auch BMW, Porsche und Audi gelingt es, mit ihrer Unternehmenskultur und dem damit in Zusammenhang stehenden »Employer Branding« weltweit qualifizierte Fachkräfte und Hochschulabsolventen an sich zu binden und so ihren Marktvorsprung auszubauen. Zu den klassischen, »traditionellen« Differenzierungsmerkmalen der Kosten- oder der Preisführerschaft bzw. der Differenzierung durch das Schaffen eines höheren, vom Kunden wahrgenommenen Kundennutzens kommt die Unternehmenskultur als weiterer, künftig vielleicht sogar entscheidender Differenzierungs- und somit Wettbewerbsfaktor hinzu.

In dem vorliegenden Buch kommen namhafte Wissenschaftler, Praktiker und Führungskräfte zu Wort, die aus unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen heraus den Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur beleuchten.

Im ersten Teil des Buches wird anhand konkreter Beispiele dargelegt, warum die Organisationskultur (signifikanten) Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und somit auf den Unternehmenserfolg hat. Im zweiten Teil werden ausgewählte unternehmerische Aufgabenstellungen aus den Bereichen Vertrieb, Lean Management und Innovationmanagement im Kontext der Organisationskultur sowohl aus theoretischer wie auch praktischer Sicht kritisch durchleuchtet. Die Themenbereiche Vertrieb, Lean Management und Innovationsmanagement wurden gewählt, da diese wesentliche Elemente bzw. Treiber der Value Chain von Unternehmen darstellen und gerade dort aus unternehmenskultureller Sicht i. d. R. erhebliches Optimierungspotential besteht. Teil drei des Buches geht fundiert auf die Möglichkeiten der Messbarkeit und Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen ein. Auch hier wird in den einzelnen Beiträgen Wert auf eine gesunde Mischung aus theoretischem Hintergrundwissen und konkreter praktischer Anwendung gelegt. Im vierten und letzten Teil des Buches zeigen Fallbeispiele in Form von Interviews mit ausgewählten Unternehmensmanagern, wie eine adäquate Unternehmenskultur in der Praxis den Erfolg von Unter-

nehmen nachhaltig beeinflusst. Die jeweilige Aufzeichnung der Interviews wurde entsprechend transkribiert.

Ich bedanke mich bei allen Autoren und Interviewpartnern, die sich neben der beruflichen Belastung noch Freiräume geschaffen haben, um dieses Buch durch hochwertige und informative Beiträge und Interviews zu bereichern. Darüber hinaus bedanke ich mich beim Schäffer-Poeschel Verlag für die gute, professionelle Zusammenarbeit und die wertvollen Hinweise während der Entstehungsphase dieses Buches.

Erlangen, im Januar 2015

Frank Richter

Inhaltsübersicht

Vorwort des Herausgebers	V
Teil I: Erfolgsfaktor Organisationskultur	1
<i>Frank Richter</i> Die Unternehmenskultur als kritischer Erfolgsfaktor – Erfindung oder Wirklichkeit?	3
<i>Ingmar Bühr</i> Organisationskultur und Unternehmensperformance – ein Unternehmensvergleich am Beispiel der Lufthansa und Air Berlin	25
<i>Roger Knecktys</i> Führungskultur und spektakuläre Unternehmensbankrotte	49
Teil II: Organisationskultur und Wettbewerbsfähigkeit	63
<i>Frank Richter</i> Innovationen – eine Frage der Unternehmenskultur?	65
<i>Bodo Antonic</i> Erfolgreich im Vertrieb – die Unternehmenskultur macht den Unterschied	71
<i>Rainer-Ulrich Schillig</i> Lean Management – eine Frage der Methode oder der Unternehmenskultur?	89
<i>Stefan Huber und Pascal Kurz</i> Die Rolle der Unternehmenskultur in Restrukturierungen	107
Teil III: Organisationskulturen messen und gezielt verändern	121
<i>Sonja Sackmann</i> Lässt sich Unternehmenskultur messen – und wenn ja, wie?	123
<i>Fabian Danko</i> Diagnose und Therapie von Unternehmenskulturen – Maßnahmen zur gezielten und nachhaltigen Veränderung der Unternehmenskultur	141

<i>Matthias Lehner</i> Wie Personalarbeit die Unternehmenskultur beeinflusst – Einblicke in die Praxis.	153
<i>Tim Bookas und Franz Lutje</i> Wie Sie den Wert Ihres Divestments erhöhen – Cultural Readiness Program als holistischer Ansatz zur (Cultural) Due Diligence.	167
<i>Marcus Heidbrink</i> Das Mischpult der Organisationskultur	183
Teil IV: Unternehmenskultur in der Praxis – Experteninterviews	199
<i>Klaus Kobjoll</i> Langfristiger Erfolg durch den richtigen »Spirit« – der Schindlerhof in Nürnberg	201
<i>Karl Friedrich Schmidt</i> Die Vision »Industrie 4.0« im Kontext des Faktors Unternehmenskultur.	211
<i>Daniel Lippuner</i> Die Unternehmenskultur als ein Erfolgsbaustein der Saurer Gruppe	217
<i>Frank Westphal</i> Unternehmenskultur in Zeiten der Veränderung – Integrationsprozesse bei Vinci Energies	225
<i>Pius Baschera</i> Langfristiger Erfolg durch lebendige Unternehmenskultur – der Mitarbeiter im Mittelpunkt bei der Hilti Aktiengesellschaft.	235
<i>Martin Schelleis</i> Führungskultur und Führungsverhalten in Nicht-Routine-Situationen am Beispiel der Bundeswehr	241
Kurzportraits der Autoren.	251
Stichwortregister	257

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	V
Teil I: Erfolgsfaktor Organisationskultur	1
<i>Frank Richter</i>	
Die Unternehmenskultur als kritischer Erfolgsfaktor – Erfindung oder Wirklichkeit?	3
1 Einige grundlegende Gedanken und Begrifflichkeiten	3
2 Die Unternehmenskultur als entscheidender Faktor zur Differenzierung im Wettbewerb	5
3 Ausgewählte Aspekte der Unternehmenskultur einer Hochschule	6
3.1 Der sichtbare Teil der Unternehmenskultur – Situationsbeschreibung	8
3.2 Der verborgene Teil der Unternehmenskultur: die Grundannahmen	12
4 Ausgewählte Aspekte der Unternehmenskultur eines Maschinen- und Anlagenbauers	15
5 Kulturelle Aspekte im Hinblick auf den Umgang zwischen Betriebsräten, Gewerkschaften und Arbeitgebern	19
6 Zusammenfassung	22
7 Literatur	22
<i>Ingmar Bühler</i>	
Organisationskultur und Unternehmensperformance – ein Unternehmensvergleich am Beispiel der Lufthansa und Air Berlin	25
1 Grundlegendes zum Begriff der Unternehmenskultur	25
1.1 Was verbirgt sich hinter dem Begriff Unternehmenskultur?	25
1.2 Defizit an Maßnahmen zur Steuerung der Unternehmenskultur in der Praxis	26
1.3 Modell der Unternehmenskultur nach Schein	26
1.4 Die Wissenschaft auf der Suche nach dem perfekten Link zwischen Kultur und Erfolg	28
1.5 Dimensionen der Unternehmenskultur, die mit dem Unternehmenserfolg korrelieren	28
1.6 Transformationale und transaktionale Unternehmenskulturen	29
1.7 Das Kultur-Grid als Werkzeug zur Beurteilung der Unternehmenskultur	31
1.8 Herausforderungen bei der Erfassung von Unternehmenskultur	33
2 Die Unternehmenskultur von Lufthansa und Air Berlin	33
2.1 Unternehmenskulturelle Aspekte bei der Lufthansa	34
2.1.1 Artefakte: Kommunikation, Konflikte, Legenden, Geschichten und Rituale	34
2.1.2 Bekundete Werte: Ziele, Strategien und Normen	35
2.1.3 Grundannahmen von Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen	35
2.1.4 Die Unternehmenskultur von Lufthansa im Vergleich mit den Dimensionen, die mit dem Unternehmenserfolg korrelieren.	36

2.2	Unternehmenskulturelle Aspekte der Air Berlin	38
2.2.1	Artefakte: Kommunikation, Gefühlsäußerungen, Konflikte und Geschichten	38
2.2.2	Bekundete Werte: Ziele, Strategien und Normen:	39
2.2.3	Grundannahmen von Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen:	40
2.2.4	Die Unternehmenskultur von Air Berlin im Vergleich mit den Dimensionen, die mit dem Unternehmenserfolg korrelieren	40
2.3	Finanzielle Performance der betrachteten Unternehmen Lufthansa und Air Berlin.	42
3	Unternehmenskultur als Basis für langfristige Erfolgssicherung und Wettbewerbsfähigkeit	43
4	Fazit.	45
5	Literatur	47

Roger Knechtys

	Führungskultur und spektakuläre Unternehmensbankrotte	49
1	Einleitung und Vorbemerkung	49
2	Enron – Das Narrenschiff	54
3	Lehman Brothers – Voodoo in der Führung	57
4	Zusammenfassung	61
5	Literatur	61

Teil II: Organisationskultur und Wettbewerbsfähigkeit. 63

Frank Richter

	Innovationen – eine Frage der Unternehmenskultur?	65
1	Kreativität und Vernetzung statt starrer Prozesse	65
2	Fehlerkultur statt Risikovermeidung.	69
3	Literatur	70

Bodo Antonic

	Erfolgreich im Vertrieb – die Unternehmenskultur macht den Unterschied . .	71
1	Einleitung.	71
2	Gesundheit oder Krankheit der Unternehmen	72
2.1	»Die Schwäche des Präteritums« – die Zahlenfalle und der Irrglaube an die Prädiktion der Zukunft	73
2.2	Die Lösung?	73
3	Was ist Unternehmenskultur?	75
3.1	Credo ut intelligam (»Ich glaube, um erkennen zu können.«)	75
3.2	Die »richtigen« Werte	76
3.3	Die Bedeutung der »inneren Werte«	78
4	Fallbeispiele im Kontext des Vertriebs.	78
4.1	Fallbeispiel 1 – »Unternehmenstanker«	78
4.2	Fallbeispiel 2 – »Egozentrismus«.	83
5	Literatur	87

Rainer Schillig

Lean Management – eine Frage der Methode oder der Unternehmenskultur? .	89
1 Einleitung	89
2 Ein historischer Abriss	90
3 Japan und Deutschland im Vergleich	94
4 William Edwards Deming – Vorreiter des TQM	94
5 Was ist neu an Lean Management?	96
5.1 Theorie X	101
5.2 Theorie Y	102
5.3 Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung	102
6 Existenzielle Bedrohungsszenarien als Katalysator	104
7 Literatur	105

Stefan Huber und Pascal Kurz

Die Rolle der Unternehmenskultur in Restrukturierungen.	107
1 Einleitung	107
2 Unternehmenskrise und ihre Herausforderungen	108
2.1 Die Unternehmenskrise als ungewollter Prozess mit ambivalentem Ausgang	108
2.2 Typische unternehmenskulturelle Herausforderungen in Turnaround- Prozessen	110
2.2.1 Angst vor Entscheidungen und Abgabe von Verantwortung	110
2.2.2 Fehlendes Führungsverhalten	111
2.2.3 Innerbetriebliche Widerstände	111
2.2.4 Gestörte Zusammenarbeit und mangelhafte Informationspolitik	111
3 Liquiditätskrise eines internationalen Zulieferunternehmens	112
3.1 Ausgangslage	112
3.1.1 Markt, Wettbewerb und Strategie	113
3.1.2 Operative Performance	113
3.1.3 Umsätze und Ertragskraft	113
3.1.4 Unternehmenskultur	114
3.2 Erfolgreiche Restrukturierungsumsetzung	115
3.2.1 Phase 1 – Sicherung und Stabilisierung der Liquidität	115
3.2.2 Phase 2 – Verbesserung der operativen Performance und Ertragslage	115
3.2.3 Phase 3 – Externe Unterstützung im (nachhaltigen) Kulturwandel	115
3.2.4 Phase 4 – Änderung der Unternehmensstrategie und Refinanzierung	116
3.2.5 Phase 5 – Weitere Geschäftstätigkeit ohne externe Unterstützung	116
3.3 Kommunikation als wichtiger Stellhebel zur nachhaltigen Entwicklung der Unternehmenskultur im Turnaround	117
3.3.1 Offene Kommunikation	117
3.3.2 Kooperativer und respektvoller Umgang	118
4 Fazit	118
5 Literatur	119

Teil III: Organisationskulturen messen und gezielt verändern 121

Sonja Sackmann

Lässt sich Unternehmenskultur messen – und wenn ja, wie? 123

1 Einführung. 123

2 Das Konzept der Unternehmenskultur mit Implikationen für eine Erfassung. 124

2.1 Drei verschiedene Verständnisse von Kultur im Kontext von Organisationen. 124

2.2 Die Beschaffenheit von Unternehmenskultur. 125

2.3 Komponenten und Ebenen von Unternehmenskultur. 126

2.4 Dimensionen und Typologien von Unternehmenskultur. 128

3 Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur 129

3.1 Verschiedene Arten von Erfassungsmethoden mit Beispielen 131

3.2 Erfassung möglicher Subkulturen. 132

3.3 Die Erfassung von Kulturdynamik 133

4 Orientierungshilfen für die Auswahl eines geeigneten Erfassungsinstruments 134

4.1 Sensibilisierung des Topmanagements 134

4.2 Überblick über die vorhandene Unternehmenskultur. 136

4.3 Bearbeitung eines konkreten Problems. 136

4.4 Verbesserung der Resilienz eines Unternehmens. 136

5 Fazit. 137

6 Literatur. 138

Fabian Danko

Diagnose und Therapie von Unternehmenskulturen – Maßnahmen zur gezielten und nachhaltigen Veränderung der Unternehmenskultur 141

1 Einleitung. 141

2 Wie Kultur entscheidet 142

3 Implementierung einer (Ziel-)Unternehmenskultur 144

3.1 Allgemeine Instrumente 144

3.2 Spezifische Instrumente 146

4 Leitfaden Unternehmenskultur. 149

5 Fazit und kritische Würdigung der Therapieansätze 150

6 Literatur. 151

Matthias Lehner

Wie Personalarbeit die Unternehmenskultur beeinflusst – Einblicke in die Praxis 153

1 Grundlegendes 153

2 Unternehmensleitbilder 155

2.1 Für und Wider von Leitbildern. 155

2.2 Die Personalorganisation als unterstützende organisatorische Einheit bei der Umsetzung und Einhaltung des Leitbildes. 156

2.2.1 Wertschätzung als Teil des Leitbildes 157

2.2.2	Führungsgrundsätze als Teil des Leitbildes	157
3	Sinnvolle Integration neuer Beschäftigter – Praxisbeispiel I	158
4	Führung und Verantwortung – Praxisbeispiel II	159
5	Weiterbildung und Coaching als Angebot der Personalorganisationen an die Mitarbeiter und Führungskräfte.	160
6	Auswahl zukünftiger Mitarbeiter, Mitarbeiterbindung und Talentmanagement	162
6.1	Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter	162
6.2	Förderung von Potenzialträgern	163
6.3	Mitarbeiterbindung	164
7	Schlusswort	165

Tim Bookas und Franz Lutje

	Wie Sie den Wert Ihres Divestments erhöhen – Cultural Readiness Program als holistischer Ansatz zur (Cultural) Due Diligence	167
1	Gründe für Divestment und Akquisition	167
2	Die Rolle der Stakeholder in einem Divestment-Prozess	169
3	Der Divestment-Prozess.	170
4	Wie fit ist Ihr Unternehmen bei Ausgliederungen? – Divestment und (Cultural) Due Diligence	173
5	Cultural Readiness – Wie soll das neue Unternehmen ticken?.	174
5.1	Analyse und Überprüfung der Cultural Readiness.	175
5.2	Die Stärken des Cultural Readiness Programs	180
6	Cultural Readiness Program als Erfolgsfaktor	181
7	Literatur.	182

Marcus Heidbrink

	Das Mischpult der Organisationskultur	183
1	Einleitung.	183
2	Das Mischpult der Organisationskultur.	184
3	Der HPO-Analyzer.	188
4	Reliabilitäts- und Validitätsstudien zum HPO-Analyzer	195
4.1	Itemcharakteristika	195
4.2	Konvergente Validität des HPO-Analyzers mit dem ODQ	195
4.3	Konvergente Validität des HPO-Analyzers mit Experteneinschätzungen	196
4.4	Test-Retest-Reliabilität	196
4.5	Split-Half-Reliabilität/Interne Konsistenz	197
4.6	Der HPO-Analyzer und allgemeine Arbeitszufriedenheit	197
4.7	Augenscheinvalidität.	198
5	Literatur.	198

Teil IV: Unternehmenskultur in der Praxis – Experteninterviews	199
<i>Klaus Kobjoll</i>	
Langfristiger Erfolg durch den richtigen »Spirit« – der Schindlerhof in Nürnberg	201
<i>Karl Friedrich Schmidt</i>	
Die Vision »Industrie 4.0« im Kontext des Faktors Unternehmenskultur	211
<i>Daniel Lippuner</i>	
Die Unternehmenskultur als ein Erfolgsbaustein der Saurer Gruppe	217
<i>Frank Westphal</i>	
Unternehmenskultur in Zeiten der Veränderung – Integrationsprozesse bei Vinci Energies.	225
<i>Pius Baschera</i>	
Langfristiger Erfolg durch lebendige Unternehmenskultur – der Mitarbeiter im Mittelpunkt bei der Hilti Aktiengesellschaft	235
<i>Martin Schelleis</i>	
Führungskultur und Führungsverhalten in Nicht-Routine-Situationen am Beispiel der Bundeswehr	241
Kurzportraits der Autoren	251
Stichwortregister	257

Teil I: Erfolgsfaktor Organisationskultur

Die Unternehmenskultur als kritischer Erfolgsfaktor – Erfindung oder Wirklichkeit?

Frank Richter

Management Summary

Die Unternehmenskultur als einer der kritischen Erfolgsfaktoren für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit wird in Unternehmen noch immer unterschätzt. Bloße Lippenbekenntnisse zur Pflege der (guten) Kultur im Unternehmen reichen nicht aus, um eine für das jeweilige Unternehmen adäquate Unternehmenskultur zielgerichtet zu schaffen und aufrecht zu erhalten.

Der nachfolgende Artikel zeigt anhand konkreter praktischer Beispiele und aus unterschiedlichen Perspektiven, wie die Unternehmenskultur die Performance von Organisationen und damit letztendlich auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen kann. In diesem Zusammenhang werden auch die Hintergründe bzw. Ursachen bestimmter – teilweise stereotyper – Verhaltensmuster dargelegt. Zudem werden Ansätze gezeigt, wie im Sinne eines Change Managements die Unternehmenskultur an den Stellen, wo nötig, gezielt verändert werden kann.

1 Einige grundlegende Gedanken und Begrifflichkeiten

Die Definition des Begriffes Unternehmenskultur bzw. Organisationskultur ist vielfältig. So kann Unternehmenskultur definiert werden als die symbolischen Bezugspunkte und Gewissheiten, an denen sich Menschen im alltäglichen Reden und Handeln in einer selbstverständlichen Weise orientieren und auf die sie sich verlassen können. Es ist ein Set an grundlegenden Überzeugungen und Annahmen, das von einer Gruppe von Personen im Unternehmen gehalten wird, typisch für diese Gruppe ist und die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln der einzelnen Gruppenmitglieder maßgeblich beeinflusst. Zu zentralen Elementen einer Unternehmenskultur gehören – bewusste und unbewusste – Normen und Werte, Einstellungen und Haltungen, Sprachregelungen, Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster, Riten, kollektive Erwartungen, Geschichten aber auch Mythen in der Unternehmenshistorie.¹

Betrachten wir Unternehmen, so stellen wir unschwer fest, dass diese nach wie vor primär auf Basis klassischer Kennzahlen wie z. B. EBIT², EBITDA³, Umsatz und Umsatzrendite, ROI⁴, Personalkosten, Cashflow, Marktwachstum etc. etc.⁵ geführt werden. Diese Kennzahlen sind in den einschlägigen Lehrbüchern nachzulesen, werden

1 Vgl. hierzu u. a. Schein (1997), S. 3 ff., Rüegg-Stürm (2003), S. 54 ff., Sackmann (2013), S. 49 ff., Jenewein/Heidbrink (2011), S. 6 ff.

2 Earnings before interest and taxes

3 Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

4 Return on Investment

5 Weitere solcher typischen Unternehmenskennzahlen sind Mitarbeiterfluktuation, Ausschussquoten, Zielerreichungsgrade, Net Working Capital, Bearbeitungszeiten, Materialquote, diverse Produktivitäts- und Risikokennzahlen und so weiter und so fort

an Universitäten und Hochschulen gelehrt sowie von Trainern in Seminaren vermittelt. Bestimmte Kennzahlen werden dann von Unternehmen noch mit denen der Wettbewerber verglichen – im Rahmen eines sog. externen Benchmarking⁶. Auf Basis derartiger Informationen werden Entscheidungen in Unternehmen getroffen. Überspitzt gesagt: Zahlen – Daten – Fakten sind alles, was zählt. Die »soft facts« fallen da gerne mal hinten runter. Natürlich räumen Unternehmen das in den seltensten Fällen ein, wird doch auf deren Webseiten die Wichtigkeit der weichen Faktoren wie Teamarbeit, Fairness, offene Kommunikation, Ehrlichkeit, Motivation usw. gerne hervorgehoben. Wirklich gelebt wird das Ganze seltener – und schon gleich gar nicht flächendeckend. Vergessen wird, dass ermittelte betriebswirtschaftliche Kennzahlen auch das Resultat weicher Faktoren sind.⁷ So korrelieren Fluktuationsraten und Krankenstand mit der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und beeinflussen zweifelsohne den finanziellen Erfolg eines Unternehmens maßgeblich.

Auch in Jahresabschlüssen spiegelt sich unsere Organisationskultur wider: Die geschäftliche Entwicklung wird anhand der typischen Positionen der Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt. Diese Art (positiver) Selbstdarstellung des jeweiligen Unternehmens wird durch Prosa ergänzt. Haben Sie aber schon viele Jahresabschlüsse gesehen, die über die Kultur im Unternehmen offen und ausführlich berichten – ich meine über reine Lippenbekenntnisse im Leitbild oder zur Corporate Social Responsibility hinausgehend? Gerade Letzteres – so zumindest meine Wahrnehmung, die nicht selten in Gesprächen mit Vertretern von Unternehmen inoffiziell⁸ bestätigt wird – wird doch teils nur deshalb gemacht, weil die Gesellschaft das von Unternehmen erwartet, weil es quasi »en vogue« ist. Ob dies nun ehrlich und aufrichtig gemeint ist oder nur deshalb getan wird, um nach außen ein gutes Bild abzugeben und zu gefallen, wird meiner Meinung nach zu selten ehrlich hinterfragt. Wenn wir übrigens solchen Themen gegenüber kritiklos bleiben, spiegelt das unsere Kultur, wobei wir davon ausgehen, dass das schon alles so stimmen wird. Wir akzeptieren also eine Annahme, welche nicht mehr hinterfragt wird.

Informationen zur Kultur⁹ sollten in Unternehmen strukturiert gesammelt und ausgewertet werden. Dass dies nicht gemacht wird, liegt vielleicht daran, dass Unternehmenskultur auf den ersten Blick nur schwer greifbar scheint und gar esoterisch wirkt. Oder daran, dass das Thema Unternehmenskultur an Universitäten und Hochschulen kaum gelehrt wird und es deshalb in der Unternehmenspraxis so wenig Beachtung findet.¹⁰ Vielleicht auch daran, dass Mitarbeiter¹¹ in Unternehmen glauben, Unternehmenskultur sei schlichtweg nicht wichtig (genug) für den Unternehmenserfolg.¹² Auch eine Kombination aus diesen Gründen könnte ursächlich dafür sein, dass Unternehmen sich zu wenig strukturiert mit diesem Thema im Kontext ihrer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit beschäftigen.

6 Richter (2013), S. 448 ff.

7 Vielleicht sogar primär das Ergebnis weicher Faktoren?

8 Sozusagen hinter vorgehaltener Hand.

9 Oft auch Organisationskultur genannt

10 Wie können Menschen sensibilisiert werden, wenn sie es nicht (er-)lernen?

11 Es ist hier wie im Weiteren immer sowohl das männliche als auch das weibliche Geschlecht gemeint.

12 In dem Sinne, dass die Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg keinen Einfluss hat (Anmerkung: Was ein Irrglaube ist, wie wir im Laufe des Artikels noch sehen werden)

In Organisationen gibt es übrigens nicht »die Unternehmenskultur«, sondern ein Set an Subkulturen, welche sich herausbilden. So finden sich zum Beispiel in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eher Kreativität, spielerische Begeisterung für Technik, Pioniergeist und wissenschaftliche Expertise. Im Produktionsbereich hingegen zählt Genauigkeit, Termintreue, Qualitätsbewusstsein, (rigide) Verhaltensvorschriften, Sicherheit, und Zuverlässigkeit. Alles Aspekte der dort vorherrschenden Unternehmenskultur.

Wir werden in den folgenden Kapiteln das »Phänomen Unternehmenskultur« anhand konkreter praktischer Beispiele beleuchten. Diese Beispiele verdeutlichen, wie die Kultur eines Unternehmens die Performance beeinflussen kann – positiv wie auch negativ.

Es gibt in der Literatur eine Vielzahl von Ansätzen, wie Unternehmenskultur messbar gemacht und analysiert werden kann.¹³ Im Folgenden wurde bei der Analyse der Schwerpunkt auf Beobachtungen, erkennbare Verhaltensmuster und persönliche Gespräche in Organisationen gelegt. Dabei wurden teilweise standardisierte Fragebögen verwendet. Überwiegend wurden die Ergebnisse durch kontinuierliches Nachfragen (»was ist der Grund für ...« bzw. die typischen »Warum-Fragen«, wie man sie vor allem bei Kindern findet), Beobachtungen, Zuhören sowie letztendlich den freiwilligen Input der Gesprächspartner in einer entsprechend entspannten, von Vertrauen geprägten Atmosphäre gewonnen. Denn meine persönliche Meinung ist, dass keine tief gehenden Erkenntnisse in Bezug auf eine Unternehmenskultur gewonnen werden können, wenn einerseits nur auf Basis von vorgegebenen Fragebögen agiert wird, und andererseits die Gesprächspartner im Unternehmen kein Vertrauen zu demjenigen aufbauen können, der die Untersuchung durchführt.

2 Die Unternehmenskultur als entscheidender Faktor zur Differenzierung im Wettbewerb

Im Rahmen der Entwicklung bzw. Entstehung einer Unternehmenskultur bildet sich im Zeitablauf heraus, was möglichst lange – mehr oder weniger – konstant bleiben soll und quasi fraglose Gültigkeit besitzt. Das heißt: Es wird nicht mehr hinterfragt, sondern schlicht als gegeben angenommen: Es kommt zu sogenannten Grundannahmen. Der Vorteil: Beteiligte können sich auf gewisse Ordnungsmuster verlassen und müssen nicht jedes Mal alles von Grund auf neu aushandeln, da sie gemeinsame Erfahrungen haben und die ungeschriebenen Gesetze ihres Unternehmens oder ihrer Abteilung kennen. Es entstehen für jede Unternehmung typische Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie Routinen in Bezug auf die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens aber auch in Bezug auf externe Partner. Routinen haben somit gewisse Vorteile, da sie die Zusammenarbeit erleichtern; Routinen werden dann gefährlich, wenn sie so sehr gefestigt sind, dass auf Veränderungen des Wettbewerbs nicht oder nicht mehr rechtzeitig reagiert wird. Die Folge ist dann in letzter Konsequenz die Insolvenz.

13 Sackmann (2010), S. 32

Die Managementliteratur lehrt uns, dass strategische¹⁴ Wettbewerbsvorteile u. a. dann erzielt werden können, wenn strategisch relevante Ressourcen nur schwer oder nicht substituierbar sind. Der Kunde muss zudem einen erkennbaren Mehrwert durch einen Preis- oder Leistungsvorteil, einen wahrgenommenen Zusatznutzen¹⁵ in der Leistung des Anbieters haben. Und was ist schwieriger imitierbar als eine gewachsene Unternehmenskultur? Sie können zwar Personal vom Konkurrenten abwerben, sie können externes Know-how von Beratern einkaufen, sie können Produktmerkmale ihres Wettbewerbers kopieren, sofern dem keine Schutzrechte entgegenstehen, und sie können auch Strategien kopieren. Mit der Unternehmenskultur ist dies nicht ganz so einfach. Und in der heutigen Zeit, wo Wissen nahezu überall auf Knopfdruck verfügbar ist, wird die Unternehmenskultur als Differenzierungsfaktor immer entscheidender.

3 Ausgewählte Aspekte der Unternehmenskultur einer Hochschule

Beginnen wir mit dem Beispiel einer in Deutschland ansässigen Hochschule. Wer nun glaubt, dass sich eine Hochschule von einem Unternehmen (wesentlich) unterscheidet, der irrt: Wie ein Unternehmen hat auch eine Hochschule eine Leitung bzw. ein Leitungsorgan. Es gibt eine Marketingabteilung, eine IT-Abteilung, eine Personalabteilung, eine Gebäudeverwaltung, eine Finanzabteilung, diverse Labore – am ehesten vergleichbar mit den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in Unternehmen –, Gremien, die beratend tätig sind, aber auch Gremien mit Entscheidungsbefugnissen, Projektteams, welche mit der Durchführung von Projekten beauftragt sind, Lieferanten und Partner und so weiter und so fort.¹⁶ Eine Hochschule hat Strategien, um im Wettbewerbsumfeld anderer Bildungseinrichtungen zu bestehen.¹⁷ Es gibt Maßnahmenpläne, um strategische Ziele zu erreichen und Kennzahlen, um den Erfolg bzw. Zielerreichungsgrad zu messen. Ebenso existieren mehr oder weniger gut definierte und funktionierende Prozesse.

Zwar haben Hochschulen keine Gewinnerzielungsabsichten in dem Sinne, wie dies bei Unternehmen der Fall ist, aber auch Hochschulen müssen Einnahmen¹⁸ erzielen, um den Betrieb aufrecht zu erhalten und wachsen zu können. Es gilt: je höher die Einnahmen, desto besser die Investitionsmöglichkeiten.

Ebenso spielen Themen wie Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterzufriedenheit und das Führungsverhalten eine tragende Rolle in Bezug auf Erfolg oder Misserfolg. Die Mechanismen, die hier greifen, unterscheiden sich nicht von denen, die in Unternehmen vorzufinden sind. Sie werden zudem sehen, dass sich die Organisationskultur der

14 Strategisch im Sinne von langfristig.

15 Ein vom Kunden wahrgenommener Zusatznutzen ist immer subjektiv.

16 Die vorliegende Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

17 Im Sinne von: Erreichen möglichst hoher Studentenzahlen mit entsprechender Studentenqualität.

18 U. a. durch Drittmittel (z. B. im Rahmen von Forschungsprojekten), Studienbeiträgen oder Zuschüsse seitens des zuständigen Landes.

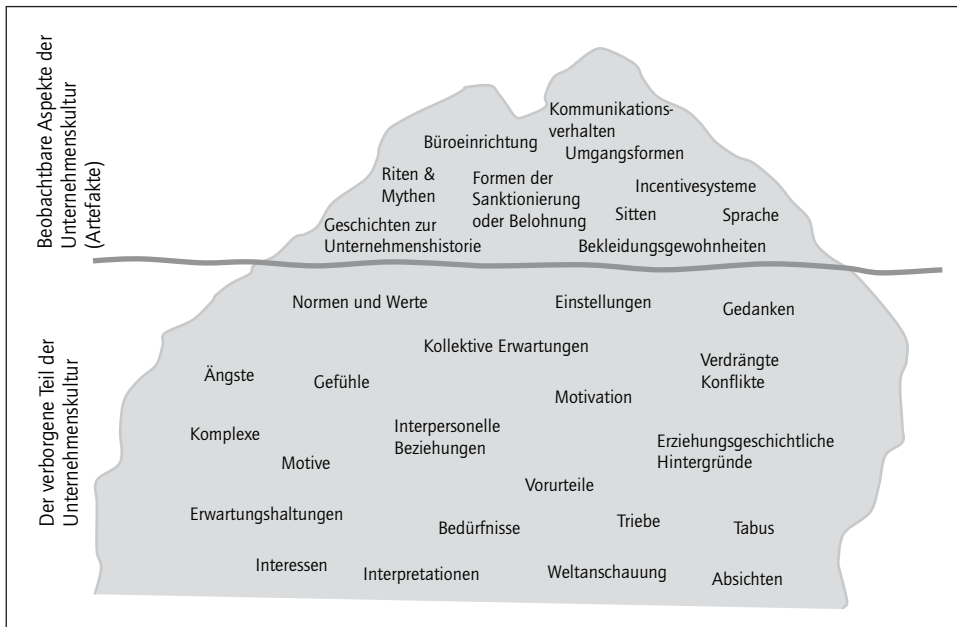


Abb. 1: Eisbergmodell zur Unternehmenskultur

nachstehend betrachteten Hochschule hervorragend eignet, um die Auswirkungen einer Kultur auf eine Organisation darzulegen.

Der erste Schritt der folgenden Analyse der Organisationskultur ist die Beschreibung des sichtbaren Teils der Unternehmenskultur der Hochschule¹⁹, also all dessen, was man sehen, hören und wahrnehmen kann, wenn man auf eine neue, unbekannte Kultur trifft. So z. B. Sitten, Gebräuche, Sprache, Technologie, Umgangsformen, Formen der Sanktionierung oder Belohnung, Incentivesysteme, Bekleidungsgewohnheiten, Büroeinrichtung, Kommunikationsverhalten etc.²⁰

Daran anschließend werden wir in einem zweiten Schritt vertiefend betrachten, was die möglichen Auslöser bzw. Ursachen für die zu beobachtende Situation sind, und wie diese die Performance der Hochschule beeinflussen bzw. beeinflussen können. Gerade dieser Schritt – also herauszufinden, was die wirklichen (inneren) Beweggründe für bestimmte Verhaltensmuster sind – ist auch für das Change Management bedeutend. Es geht also um die Aspekte der Unternehmenskultur, die nicht sofort erkennbar bzw. sichtbar sind.²¹ Die obenstehende Abbildung 1 zeigt den Sachverhalt in grafischer Form anhand des sog. Eisbergmodells: Der größte Teil der unternehmenskulturellen Aspekte liegt »unterhalb der sichtbaren Wasseroberfläche«. Es handelt sich hier um die sogenannten Grundannahmen, die das (beobachtbare) Verhalten von Menschen unbewusst steuern.

19 Die sogenannten Artefakte.

20 Vgl. hierzu Schein (1997), Rüegg-Stürm (2003), Sackmann (2013), Heidbrink/Jenewein (2011)

21 Die sogenannten Grundannahmen.

3.1 Der sichtbare Teil der Unternehmenskultur – Situationsbeschreibung

Auf der Homepage der Hochschule finden sich strategische Ziele und Leitbild. Als strategische Ziele nennt die Hochschule, vertreten durch das Rektorat, u. a.

- die kontinuierliche Verbesserung der Lehre
- den weiteren Ausbau der angewandten Forschung
- die Erhöhung der Attraktivität der Hochschule durch ein positives Image
- die Motivation von Studierenden zu Zielorientierung, Initiative und Fleiß
- Motivation der Professoren und Mitarbeiter
- Auswahl von Professoren mit ausgewiesener Teamfähigkeit und Führungsqualitäten
- Etablieren eines Wir-Gefühls

Im Bereich der Kultur und Werte, welche Teil des Leitbildes der betrachteten Hochschule sind, beschreibt sich die Hochschule u. a. als unternehmerisch denkend und handelnd, motiviert und offen für Veränderungen. Vertrauen, Verlässlichkeit und Fairness sollen eine gute Arbeitsatmosphäre schaffen.

Um Wertvorstellungen und Strategien in einer Organisation flächendeckend zu verankern, muss zu allererst die Leitung der betreffenden Organisation das vorleben, was sie im Leitbild darlegt. Beginnen wir deshalb in unserer Analyse mit dem Rektorat der Hochschule. Dieses besteht – ähnlich dem Vorstand bzw. der Geschäftsleitung eines Unternehmens – aus mehreren Mitgliedern. Hierzu gehören der Rektor²² sowie seine Prorektoren. Wir werden im Weiteren den Fokus auf das Führungsverhalten des Rektors und seine Außenwahrnehmung legen. Begriffe, die während der Gespräche, die primär mit Professoren stattfanden, auffallend häufig gefallen sind, werden im Folgenden in Hochkommata gesetzt.

Bei den Aussagen von Professoren aber auch Angestellten fiel die deutliche Ausdrucksweise der Gesprächspartner in Bezug auf deren Wahrnehmung des Rektors auf: Der Rektor wird von einem signifikanten Anteil an Mitarbeitern²³ – vornehmlich der Professorenschaft – als Mensch bezeichnet, der primär seinen eigenen, für sich opportunen Weg verfolgt und zur Selbstdarstellung neigt. Professoren finden mit eigenen Ideen nur selten Gehör – ausgenommen einiger »Auserwählter«. Der Rektor soll auf Anliegen anderer zu selten eingehen. Er »hört sich selbst aber gerne reden«. Mit dem in den geführten Gesprächen mehrfach genannten Begriff der »Auserwählten« sind Professoren gemeint, die als »rektoratskonform« bezeichnet werden, also keine zum Rektor gegenteilige Meinung einnehmen bzw. diese zumindest nicht öffentlich kundtun. Als konkretes Beispiel wurde in diesem Zusammenhang u. a. genannt, dass

22 Auch hier wird – wie im Weiteren – auf die explizite Nennung der weiblichen Form aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet. Es stellt somit selbstverständlich keine Wertung der Geschlechter dar.

23 Hierunter werden neben den Angestellten auch Professoren verstanden, wengleich Professoren disziplinarisch nicht dem Rektor unterstellt sind. Der Rektor ist nicht Dienstvorgesetzter der Professoren; im Unterschied zur Hierarchie in der Industrie hat er gegenüber Professoren nur (stark) eingeschränkte Weisungsbefugnisse.

gegen die Ratschläge betroffener Professoren z. B. neue Studiengänge gegründet werden, obwohl die notwendigen Ressourcen – insbesondere Lehrpersonal – nicht rechtzeitig aufgebaut werden können, Studiengänge ähnlicher Art bereits an der Hochschule existieren und somit eine echte inhaltliche Differenzierung kaum erkennbar ist. Analoges Verhalten wird dem Rektor in Bezug auf Studiengänge nachgesagt, die kaum Studienbewerber haben und deshalb teilweise mit weniger als 10 Studenten je Semester besucht sind, im Gegenzug aber u. a. durch Labore und vorzuhaltendes Lehrpersonal signifikante Kosten verursachen. Der Rektor hält an solchen Studiengängen fest, obwohl die hierfür benötigten Gelder und Ressourcen möglicherweise sinnvoller eingesetzt werden könnten. Hiervon sollen vor allem Studiengänge derjenigen Fakultät²⁴ betroffen sein, der der Rektor als Professor selbst angehört.²⁵ Die Wahrnehmung eines durchaus nennenswerten Anteils an Professoren ist, dass sich der Rektor über die wachsende Anzahl von Studierenden definiert und weniger bzw. zu wenig über die Qualität der Lehre.

Konstruktive Kritik an der Meinung und an Entscheidungen des Rektors scheint aus Sicht einer ebenfalls signifikanten Anzahl von Professoren unerwünscht und nicht opportun, weshalb ein konstruktiv-kritisches Auseinandersetzen mit operativen und strategischen Themen zwischen Rektorat und Professorenschaft kaum wahrnehmbar ist. Es wird von diversen Fällen berichtet, dass sich konstruktive Kritik an dem Wirken des Rektorats nicht auszahlt. Fällt man beim Rektor »in Ungnade« – so ein weiterer Begriff, der mehrfach in dieser Form genannt wurde –, soll sich dies in Einzelfällen bis hin zur Isolation einzelner Professoren – im Sinne von Ausgrenzung – ausgewirkt haben, wie anhand einiger exemplarischer Beispiele in den geführten Gesprächen dargelegt wurde. Betroffen sind hiervon augenscheinlich vor allem auch Personen, die derselben Fakultät angehören wie der Rektor. Angehörige anderer Fakultäten sollen in Relation hierzu eher verschont bleiben.

Vorschläge zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Hochschule nimmt der Rektor nur von einigen wenigen Professoren entgegen – so die Wahrnehmung. Gerne verfällt der Rektor in Monologe, während er andere nicht immer aussprechen lässt. Auf den stattfindenden Informationsrunden mit Professoren findet sich regelmäßig nur ein Teil der an der Hochschule beschäftigten Personen ein. Eine signifikante Anzahl an Professoren bleibt diesen Veranstaltungen lieber fern. Als Gründe nennen die befragten Personen u. a. den geringen Informationsgehalt, die »Selbstbeweihräucherung« des Rektorats, die »langen Monologe« des Rektors und die teils »uninteressante Themenauswahl«. In Durchsprachen soll es auffallend oft nur um Studentenzahlen gehen, selten aber um die Qualität der Studierenden, die sich an der Hochschule einschreiben, und zu selten auch um die Qualität der Lehre. Als Ziel des Rektorats wird wahrgenommen, dass eine möglichst hohe Anzahl an Studierenden pro Semester aufgenommen wird und diese »mit allen Mitteln« das Studium auch abschließen sollen. In diesem Zusammenhang wurde in den Gesprächen immer wieder deutlich gemacht, dass vom Rektor augenscheinlich erwartet wird, die Durchfallquoten gering und zugleich die Benotung der Studierenden attraktiv zu halten, um dies nach außen hin

24 Also dem Fachbereich.

25 Jedes Mitglied im Rektorat gehört trotz seiner/ihrer Funktion einer bestimmten Fakultät (Fachbereich) an.

quasi als Marketinginstrument zu nutzen. Letzteres vermutlich, um die Anzahl der Studienbewerber weiter zu erhöhen.

Teilnehmer an Gesprächsrunden mit dem Rektorat nehmen wahr, dass »der Rektor sagt, wo es lang geht« und »die eigene Meinung i. d. R. nicht viel zählt«, so Aussagen von Professoren. Die Prorektoren werden als »nettes Beiwerk«²⁶ gesehen und u. a. als »Ja-Sager-Zwerge« bezeichnet, die letztendlich nur das ausführen, was der Rektor vorgibt. Hier erscheint mir ein Zitat von Niccolò Machiavelli²⁷ passend: »Die beste Methode, um die Intelligenz eines Führenden zu erkennen, ist, sich die Leute anzusehen, die er um sich hat.«

Hoch im Kurs scheinen Professoren zu stehen, die Forschungsmittel erfolgreich einwerben. Professoren, die sich primär auf eine gute Lehre²⁸ konzentrieren, sind außerhalb des »Radars des Rektors«, wie einige Professoren angeben. Sie erhalten vom Rektor dann keine oder nur geringe Unterstützung für ihre Tätigkeit und auch kein Lob für ihren Einsatz in der Lehre. Die Lehre scheint insgesamt nur selten Gegenstand fundierter Diskussionen und Besprechungen, an denen der Rektor teilnimmt. Die Hochschule wird nach außen hin immer wieder als eine der forschungsstärksten Hochschulen dargestellt, von einer überdurchschnittlich guten Lehre ist dagegen deutlich seltener die Rede.

Zu besetzende Ämter werden schon mal mit Personen besetzt, die »dem Rektor nahe stehen« sollen. Dieses Vorgehen ist erneut primär in der Fakultät, welcher der Rektor angehört, zu beobachten. Die Wahrnehmungen einiger Professoren gehen sogar soweit, dass diese davon ausgehen, dass der Rektor nur solche Personen um sich herum duldet, die seine Meinung widerspruchsfrei vertreten und ihm »nicht das Wasser reichen können«, so eine Aussage eines Professors der Hochschule.

Der Rektor gilt als »Arbeitstier«, immer korrekt mit Anzug gekleidet. Gespräche finden nach Wahrnehmung der Befragten fast ausschließlich im Sitzungssaal oder im Büro des Rektors statt. Die Prorektoren werden nach außen hin nicht als treibende Kräfte der Hochschule oder gar als Entscheider wahrgenommen. Den Eindrücken zur Folge gibt der Rektor an, wer was zu tun hat, frei nach dem Motto: »Der Chef entscheidet«.

Als Konsequenz dieses wahrgenommenen Verhaltens kehren sich immer mehr Professoren vom Rektorat ab. Dies führt dazu, dass das Rektorat lediglich von einer überschaubaren Anzahl von Personen pro-aktive Unterstützung in Themen erfährt, die umgesetzt werden sollen. Professoren, die mit den beschriebenen Verhaltensmustern des Rektors nicht konform sind, fokussieren sich auf die Lehre und auf das Veröffentlichende von Beiträgen in Fachzeitschriften und Fachbüchern.²⁹ Per se wäre das vermutlich gut, wenn aber – wie im vorliegenden Fall – die Zusammenarbeit mit dem Rektorat auf der anderen Seite eingestellt wird, ist dies eher schädlich für die Organisation als Ganzes. Konkret wird diese Abkehr vom Rektorat auf das Verhalten des Rektors zurückgeführt, der eine Entfaltung, welche nicht seinen Vorstellungen entspricht, nicht zu tolerieren scheint. Das Sich-Einbringen in Themen, die über die eigene Lehre bzw. den Angelegenheiten der eigenen Fakultät hinaus gehen, wird teilweise als sinnlos

26 Auch hier handelt es sich jeweils um Zitate, welche in Gesprächen gefallen sind und wörtlich übernommen wurden.

27 Italienischer Politiker, Philosoph und Dichter (1469–1527).

28 Also auf eine inhaltlich wie didaktisch gute Vorlesung.

29 Beides natürlich typische Aufgaben von Professoren.

empfundene, weil aus Sicht der Befragten – wie oben dargelegt – der Rektor entscheidet, was getan wird. Definieren wir Führung als die Fähigkeit, Menschen – zumindest weitgehend – ohne Druck und Zwang in eine gemeinschaftlich akzeptierte und im Sinn verstandene Richtung zu bewegen, dann finden wir hier eher das Gegenteil vor.

In den letzten Monaten verließen zudem eine Reihe anerkannter Professoren und Mitarbeiter die Hochschule. Die konkreten Gründe hierfür konnten leider nicht eruiert werden. Die Vermutung, dass die bisher dargestellte Situation ursächlich für die Abgänge gewesen ist, ist aber theoretisch nicht ganz von der Hand zu weisen.

Gehen wir in der Organisation nun eine Stufe tiefer und betrachten einen Studiengang, der organisatorisch derselben Fakultät angehört wie der Rektor. Sie werden gleich sehen, warum gerade dieser Studiengang exemplarisch gewählt wurde, gibt er doch einen ebenso beeindruckenden Einblick in die Organisationskultur.

Es handelt sich um einen Studiengang, der neben einem Bachelorabschluss auch einen konsekutiven Masterabschluss anbietet. Sowohl der Studiendekan (der organisatorische Leiter des Studienganges) im Bachelor wie auch im Master wurden vom Rektorat quasi vorselektiert, obwohl der Dekan der Fakultät eigentlich eine Art Vorschlagsrecht innehat und es – so Professoren – der gute Ton wäre, dem Vorschlag der Fakultät zu folgen. Die Ernennung der beiden Professoren als Studiendekane galt als Formsache, da davon ausgegangen wurde, dass niemand sich dem Vorschlag des Rektors – besser sollte hier von dem Willen des Rektors die Rede sein – widersetzt. Der Studiendekan des Masterstudienganges war zuvor Studiendekan des Bachelorstudienganges. Er wird beschrieben als: (a) nicht entscheidungsfreudig, (b) planlos, (c) chaotisch, (d) unstrukturiert, (e) überfordert, (f) nicht fähig, Verbesserungsvorschläge umzusetzen, (g) freundlich und (h) hilfsbereit und (i) bemüht, aber mit wenig messbaren Ergebnissen.³⁰ E-Mails werden von ihm teils erst nach mehreren Wochen beantwortet, manchmal auch schlichtweg vergessen, was sowohl Kollegen wie auch Studierende bemängeln. Auf einfache Fragen wird mit »ausschweifenden Reden« reagiert, eine konkrete Antwort soll er nicht selten schuldig bleiben.

Last but not least war auffallend, das sich primär Studierende mit i. d. R. guten bis sehr guten Studienleistungen über die unbefriedigenden Verhältnisse in ebendiesem Studiengang beklagten. Die Unzulänglichkeiten sollen dem Rektor selbst seit geraumer Zeit bekannt sein.

Soweit ein kurzer Abriss zur Ist-Situation, welche in den geführten Gesprächen dargelegt bzw. durch Beobachtungen wahrgenommen wurde, und sich wie folgt zusammenfassen lässt: Grundsätzlich entscheidet der Rektor, was getan wird und was unterbleibt. Professoren werden nicht primär auf Basis ihrer Stärken, Kompetenzen und Vorlieben gefördert. Kontrolle scheint zu überwiegen, ganz nach dem Motto: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist (viel) besser. Dem Rektorat gelingt es kaum, in der Organisation Begeisterung und Zuversicht zu erzeugen, sowie die Beschäftigten mitzureißen und sie für Ideen zu begeistern. Vergleichen wir die Wertvorstellungen im Leitbild mit der vorgefundenen Realität, ist unschwer festzustellen, dass Wunsch und Wirklichkeit weit auseinanderklaffen. Dies ist übrigens auch in der Unternehmenspraxis nicht selten zu beobachten: Leitbilder von Unternehmen haben mit den gelebten Wer-

³⁰ Es handelt sich hier um Auszüge aus Gesprächen, die im Rahmen der Erhebung der Unternehmenskultur mit Studierenden, Mitarbeitern und Professoren geführt wurden.

ten manchmal wenig gemein. Allein dieser Umstand sorgt i. d. R. für Demotivation bei den Beschäftigten, führt zu Misstrauen und manchmal sogar Angst vor dem Management und ist für die Performance von Organisationen somit schädlich.

3.2 Der verborgene Teil der Unternehmenskultur: die Grundannahmen

Widmen wir uns jetzt den Grundannahmen, die hinter diesem Verhalten stehen können. Sie sind das, was als Gegeben angesehen wird, was quasi nicht mehr hinterfragt wird und unser Handeln unbewusst beeinflusst. Sie sind aber auch die tief im Inneren verankerten Wertvorstellungen und Einstellungen eines Menschen. Ein Verständnis dieser Grundannahmen ist aus meiner Sicht entscheidend, da sonst Change-Management-Aktivitäten – also das gezielte (positive) Verändern einer Unternehmenskultur – nicht selten fehlschlagen oder zumindest unnötig lange dauern und damit ineffizient sind.³¹ Ein kurzes Beispiel soll dies erläutern, bevor wir uns wieder der Kultur der Hochschule widmen: Stellen Sie sich vor, ein noch junges Unternehmen, ein sogenanntes Start-up, hat gelernt, dass Umsatzsteigerungen durch verstärkte Marketingaktivitäten, so z. B. durch Erhöhung der Werbeausgaben, erzielt werden können. Hat dieses Vorgehen mehrfach Erfolg, dann wird daraus eine Grundannahme, die da lautet: »Immer wenn ich meinen Umsatz steigern möchte, erhöhe ich die Ausgaben für Marketing.« Was jedoch, wenn das Unternehmen mittlerweile einige Jahre am Markt tätig ist und der Umsatz sinkt? Nun, dieses Unternehmen würde aufgrund der positiven Lerneffekte in der Vergangenheit vermutlich ganz selbstverständlich die Marketingausgaben erhöhen. Was aber, wenn dies keine Effekte bringt? Vermutlich würde dieses Unternehmen die Marketingausgaben noch mehr erhöhen, da die Mitarbeiter annehmen, dass die ursprüngliche Erhöhung nicht ausgereicht hat. In einer gefestigten Unternehmenskultur würde kaum einer sofort darauf kommen, dass vielleicht die Produkte oder Lösungen veraltet sind, keinen ausreichenden Kundennutzen mehr erzeugen, und Kunden mittlerweile andere Bedürfnisse haben. Es würde in so einem Fall nicht genügen, den Entscheidern des Unternehmens zu sagen, dass hier jetzt möglicherweise andere Strategien gefragt sind und die Probleme nicht mehr nur durch Marketing gelöst werden können. Sie würden solche Ratschläge schlichtweg nicht annehmen – von Ausnahmen abgesehen –, oder der Umsetzungsprozess wäre zumindest träge. Dies ist nebenbei bemerkt auch die große Herausforderung bei Unternehmenssanierungen und den damit zusammenhängenden und i. d. R. zwingend notwendigen Veränderungen der Unternehmenskultur: Beschäftigte verharren in erlernten Verhaltensmustern, obwohl sie mittlerweile nicht mehr erfolgreich sind.

Zurück zur Hochschule: Ganz offensichtlich drängen sich hier folgende Grundannahmen auf, die in der Organisationskultur verankert sind: Bist Du nicht mein Freund, bist Du (automatisch) mein Feind. Mit anderen Worten: Jeder, der nicht die Meinung des obersten Chefs vertritt, ist nicht mehr Teil der Familie, gehört nicht mehr zum »Inner Circle« der Organisation. Noch tiefer gehend ist die Grundannahme: Der Rektor ist der Einzige, der in der Lage ist, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die ande-

31 Zum Thema Change Management siehe u. a. Knippel (2010), Kotter (1996)

ren müssen folgen und ausführen. Wer nicht folgt, muss bestraft werden. Wer hingebungsvoll folgt, wird belohnt. Dies ist nichts anderes als ein gelebtes System der Incentivierung und Bestrafung in einer ausgeprägten Form. Wird ein Mensch in einem solchen System groß, so entwickelt er – je nach Robustheit oder Labilität – alternative Strategien, um zu Überleben: Die einen, als das eine Extrem, werden sich dem Rektor regelrecht ausliefern, um ihm zu gefallen und die Gefahr einer möglichen Bestrafung zu vermeiden – ich bezeichne sie als die Labilen, die Harmonie- und Liebesbedürftigen, in denen die Angst vor der sogenannten Selbstwerdung, vor der Individuation groß ist.³² Diese Gruppe der Menschen neigt dazu, andere Menschen zu idealisieren, zu verharmlosen, deren Schwächen zu ignorieren, da sonst die Beziehung zu eben diesen gefährdet werden könnte. Sie übernehmen kritiklos die Wertvorstellungen des anderen.³³ Sie werden Zweifel und Kritik an anderen im Übermaß unterdrücken, nur um zu gefallen. Die anderen wiederum, als das andere Extrem, werden sich auf Themen konzentrieren, die sie soweit als möglich aus dem »Dunstkreis« des Rektors fernhalten, also sich der Lehre oder dem Veröffentlichenden von Fachartikeln und Büchern widmen, oder sie verlassen früher oder später die Hochschule – sie nennen wir die Selbstbewussten, die gefestigten Persönlichkeiten. Manche werden den Konflikt zwischen den eigenen Wertvorstellungen und denen des Rektors aber auch offen austragen.

Betrachten wir die Person des Rektors etwas näher, um zu verstehen, woher solche Verhaltensauffälligkeiten kommen. Wir suchen jetzt nach dem Ursprung, dem Auslöser. Denn auch in diesem Zusammenhang gilt: Änderungen von Verhaltensmustern werden am ehesten dann erreicht, wenn die Ursachen für bestimmtes Verhalten verständlich und offengelegt sind. Um dies zu tun, werden wir einen Ausflug in die Psychologie machen und uns den »Grundformen der Angst«³⁴ widmen, welche der Psychologe Fritz Riemann beschrieben hat. Riemann geht von 4 Grundformen aus: der Angst vor der Hingabe (den sogenannten schizoiden Persönlichkeiten), der Angst vor der Selbstwerdung (den sogenannten depressiven Persönlichkeiten), die Angst vor Veränderung (den sogenannten zwanghaften Persönlichkeiten) und die Angst vor der Notwendigkeit (den sogenannten hysterischen Persönlichkeiten):

- *Schizoide Persönlichkeiten* streben nach Unabhängigkeit, sie wollen autark sein, niemanden gegenüber Verpflichtungen haben. Sie lassen sich nur begrenzt mit anderen Menschen ein, weil sie es als Bedrohung empfinden, wenn andere ihnen zu nahe kommen.
- Die *depressiven Persönlichkeiten* zeichnen sich durch die Sehnsucht aus, geliebt zu werden, aber auch selbst lieben zu dürfen. Deren Gegenüber, so zum Beispiel der Partner aber auch der Vorgesetzte, bekommt einen »Überwert«. Es entsteht eine

32 Hierunter kann ein Prozess verstanden werden, innerhalb dessen Menschen sich über die Wertvorstellungen und Normen anderer hinwegsetzen müssen, um zu ihren eigenen Normen und Werten zu finden – also quasi zu sich Selbst. Mit anderen Worten bedeutet Individuation, zum Einzelwesen zu werden, einmalig zu werden, zu sich selbst zu finden und sich letztendlich auch selbst zu verwirklichen. Dies führt zwangsläufig zu Konflikten mit den Bezugspersonen, die andere Wertvorstellungen haben als man selbst. Eine Verhinderung der Individuation durch weitgehend zwanghafte Anpassung an kollektive Wertvorstellungen führt zu einer Beeinträchtigung der Lebenssituation, der individuellen Lebenstätigkeit. Vgl. hierzu u. a. Kriz (2007), S. 61, Vogel (2008), S. 32 ff., Jung (2014)

33 vgl. hierzu Riemann (2013), S. 68 ff.

34 Riemann (2013)