

Culture Change: eigentlich wär's ja ganz einfach wenn da nicht die Menschen wären!

Sackmann, Sonja A.

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Sackmann, S. A. (1999). Culture Change: eigentlich wär's ja ganz einfach wenn da nicht die Menschen wären! In K. Götz, M. Löwe, S. Schuh, & M. Szautner (Hrsg.), *Culture Change* (S. 15-37). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-431179>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Sonja A. Sackmann

Culture Change – eigentlich wär's ja ganz einfach wenn da nicht die Menschen wären!

1 Einführung

Kulturwandel ist wieder gefragt. Hierbei ist nicht der sozio-kulturelle Bereich gemeint, sondern ein Kulturwandel im Kontext von Organisationen. Nachdem die Begeisterung für Unternehmenskultur und ihren Wandel Anfang der 90er Jahre wieder abebbte und von den Beratungs- und Veränderungswellen des Lean Management und Reengineering abgelöst wurde, bleibt Unbehagen. Die gewünschten Erfolge haben sich bei diesen Maßnahmen nicht immer eingestellt. Leider führt das Herausstreichen hierarchischer Ebenen nicht automatisch zu einer Neuorientierung. Auch eine Veränderung organisatorischer Abläufe in Richtung Prozessorientierung schafft nicht automatisch mehr Kundenorientierung. So zeigt die Studie von Scott-Morgan (1995), dass ca. 70-75% der durchgeführten Reengineering-Projekte nicht die gewünschten Effekte gebracht haben. Nach den Untersuchungen des Autors vor allem deshalb, weil bei diesen Veränderungsprogrammen nicht ausreichend die „geheimen Spielregeln“ von Organisationen berücksichtigt wurden, die sogenannten „weichen“ Faktoren in Unternehmen, die das Zusammenspiel der Menschen charakterisieren.

Auch die anhaltende Welle strategischer Allianzen, die mit dem Ziel gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit durchgeführt werden, sucht nach Hilfe im Bereich Culture Change. So zeigen Beispiele aus der Vergangenheit und der Gegenwart, dass die gewünschten (meist Synergie-) Effekte nur wirklich dann zum Tragen kommen, wenn auch die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zueinander finden. Das Resultat ist hierbei nicht immer erfolgreich, wie z. B. die Zusammenschlüsse von VW, Ford, GM, EDS, oder eventuell auch Siemens-Nixdorf zeigen (siehe dazu auch Buono & Bodwitch 1989). Auf alle Fälle brauchen solche Prozesse Zeit, wie die Beispiele Ciba-Geigy, Novartis oder

DaimlerChrysler zeigen. Gemäß den Aussagen von Herrn Schrempp läuft im Fall DaimlerChrysler alles wie geplant - doch braucht das Zusammenwachsen der Kulturen seiner Meinung nach noch ca. 5 Jahre (Bericht in der Financial Times am 1.4.1999). Wobei nicht immer ganz klar ist, was sich wie, in welche Richtung bzw. wer sich an wen anpasst bzw. kulturell verändert oder verändert wird.

An Ratschlägen zum Kulturwandel mangelt es nicht. So gibt es inzwischen mehrere Publikationen zum Thema wie auch mehr oder weniger durchdachte Angebote im Beratungsbereich. Alle zeigen in der Regel ein gezieltes, systematisches Vorgehen zum geplanten Culture Change auf. Dabei suggerieren sie den Hilfesuchenden, dass sich bei Durchführung der empfohlenen Maßnahmen und Einhalten der vorgeschriebenen Vorgehensweise die gewünschten Resultate einstellen. Doch leider funktionieren Organisationen nicht so rational und auch nicht so mechanistisch wie auf dem Papier dargestellt und wie von Managern und Beratern gleichermaßen gewünscht und auch häufig angenommen. Organisationen folgen ihren eigenen gewachsenen Gesetzen und „geheimen Spielregeln“. Kommt man an diese nicht heran, dann mögen sich zwar Organigramme und die Rhetorik ändern, an der eigentlichen Denk- und Arbeitsweise, ändert sich aber gar nichts. Das Reengineering, der Wandel wird an der Oberfläche betrieben, ohne wirklich etwas geändert zu haben (Sackmann 1995). Dabei nehmen die neu geschaffenen Organigramme und Sprachschöpfungen häufig noch Alibifunktion für den geplanten Wandel ein - man demonstriert sicht- und hörbar, dass sich ja etwas getan hat!

Diese Ausführungen hier wollen einen Beitrag zum Culture Change unter Berücksichtigung des menschlichen Systems Organisation leisten. Hierfür wollen wir zunächst darlegen, was wir unter „Kultur“ im Kontext von Organisationen verstehen und auf die Probleme im Umgang mit Veränderungen generell eingehen, bevor die Implikationen für Culture Change im Kontext von Organisationen diskutiert werden.

2 Die Bedeutung von Kultur im Kontext von Organisationen

Der Begriff „Kultur“ wurde aus der Kulturanthropologie in die Management- bzw. deutsche Betriebswirtschaftslehre importiert und damit auch die Vielfalt der Definitionen und Verständnisse, ohne i. d. R. ihre Übertragbarkeit auf den Kontext von Organisationen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen (für eine ausführlichere Diskussion hierzu siehe Sackmann 1989, Sackmann 1991a). Unter Berücksichtigung einer solchen Anpassung wollen wir hier Kultur im Kontext von Organisationen definieren als

„die von einer Gruppe gehaltenen *grundlegenden Überzeugungen*, die das *Denken, Fühlen und Handeln* der Gruppenmitglieder *maßgeblich beeinflussen* und die für die Gruppe insgesamt typisch sind.“

Diese Definition beinhaltet einige Aussagen (*kursiv*), deren Implikationen für das Phänomen Kultur im Organisationskontext nachfolgend dargelegt werden.

- a) *Gruppe*. Kultur ist ein kollektives, kein individuelles Phänomen. D. h. die Kultur eines Unternehmens kann nicht an einer einzigen Person festgemacht werden, wenn auch Führungskräften in Arbeitsorganisationen bei der Kulturgestaltung und -veränderung eine besondere Rolle zukommt. Die Kultur eines Unternehmens erkennt man erst in ihrer Verankerung im Kollektiv. Die Frage ist hierbei nur, wieviele Kollektive bzw. Gruppen es in einem Unternehmen gibt, die eine eigene Subkultur darstellen, d. h. sich selbst gegenüber „den anderen“ abgrenzen. Je größer eine Organisation ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit der Subkulturbildung, die in ihrer Gesamtheit die (Gesamt-) Unternehmenskultur ausmachen. Per se ist dies weder gut noch schlecht, es kommt darauf an, wie diese Subkulturen zueinander stehen und welche Art von grundlegenden Überzeugungen sie vertreten. Subkulturen können ganz unabhängig voneinander existieren, wie dies z.B. im Fall von Einzelunternehmen einer Holding auch ganz sinnvoll ist. Subkulturen können sich sinnvoll ergänzen, wie z. B. bei einer funktionalen Arbeitsteilung. Hierbei ist die Frage, wie gut die „Naht-“ bzw. „Kontaktstellen“ zwischen den Abteilungen bzw. Funktionen funktionieren. Subkulturen können aber auch gegeneinander agieren, wobei viele Reibungs- und Energieverluste entstehen. Dies kann bei einer funktional gegliederten Organisation im Falle nicht funktionierender Kontaktstellen passieren (siehe z. B. Sackmann 1992a), es können aber auch Gegenkulturen

entstehen (Martin & Siehl 1983), die gar in gegenseitiger Aufreibung resultieren können.

Will man die Kultur eines Unternehmens verstehen und geplant verändern, müssen daher zunächst die existierenden Subkulturen und ihr Zusammenspiel aufgedeckt werden.

b) Grundlegende Überzeugungen. Der Kern einer Unternehmenskultur, ihre Essenz, besteht aus grundlegenden Überzeugungen. Diese grundlegenden Überzeugungen existieren in den Köpfen der Menschen, d. h. sie sind leider nicht direkt beobachtbar, sondern können nur indirekt erschlossen werden. Manifestationen der Kultur wie die von Menschen geschaffenen Artefakte, das verbale und non-verbale Verhalten können zwar zur Erschließung einer Unternehmenskultur herangezogen werden. Ihre eigentliche Bedeutung wird aber erst über die Kenntnis dieser grundlegenden Überzeugungen klar (Sackmann 1991b). So lassen sich in verschiedenen Unternehmen die gleichen Dinge wie auch das gleiche Verhalten beobachten, deren Bedeutung jedoch ganz unterschiedlich sein kann. Außerdem können unterschiedliche Verhaltensweisen gleiches bedeuten (Sackmann 1991b, Sackmann 1992a). Der „kulturelle Eisberg“ eines Unternehmens zeigt diese Problematik auf: Das eigentlich Wichtige liegt unter der Oberfläche und ist nicht direkt sichtbar bzw. Erschliessbar.

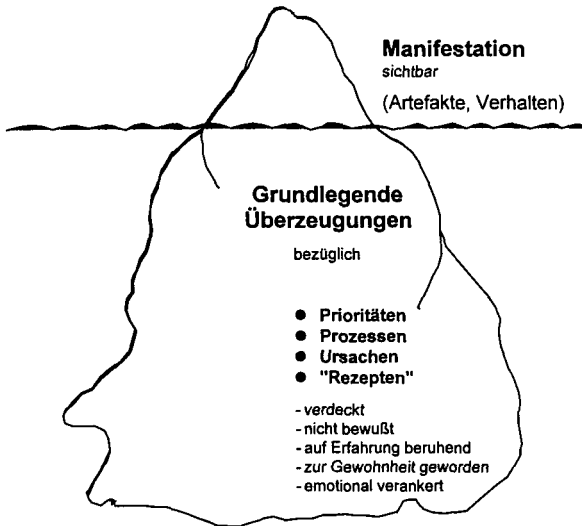


Abb. 1: Der kulturelle Eisberg

Die grundlegenden Überzeugungen können auch mit einer kollektiven Wissensbasis verglichen werden, die aus lexikalischem Wissen, aus Prozesswissen aus axiomatischem Wissen und aus Rezeptwissen besteht, wobei Prioritäten quer über die vier verschiedenen Wissensbasen gelagert sind. Diese grundlegenden Überzeugungen sind verdeckt, in ihrer gewohnheitsmäßigen Anwendung sind sie ihren Benutzern nicht mehr bewusst. Sie basieren auf Erfahrungen, die in der Auseinandersetzung mit den internen und externen Problemen entstanden sind und im Laufe ihres Gebrauchs emotional verankert werden.

c) Beeinflussen das Denken, Fühlen und Handeln maßgeblich. Diese grundlegenden Überzeugungen dienen als eine Art kognitive Landkarte, die ihren Benutzern zur Orientierung dient. Sie hilft, bei der Informationsselektion, -aufnahme und -verarbeitung Wichtiges von Unwichtigem, „Richtiges“ gemäß Kultur von „Falschem“ zu trennen. In ihrem Gebrauch werden diese grundlegenden Überzeugungen mit Gefühlen belegt - Vertrautes und Gewohntes wird angenehmer, „richtiger“, „besser“. Sind diese Gefühle einmal entstanden, halten sie die entsprechenden grundlegenden Überzeugungen auch aufrecht.

Die grundlegenden Überzeugungen führen zu spezifischem verbalen und nonverbalen Verhalten, das sich über kontinuierliche Anwendung und Erfolgserückkoppelungen verstärkt. Zum verbalen Verhalten gehören der spezifische Jargon, die spezielle Art von Humor in einem Unternehmen sowie auch die Geschichten, die immer wieder erzählt werden und grundlegende Probleme ansprechen (Martin et al., 1985). Zum nonverbalen Verhalten gehören die Art und Weise des Umgangs miteinander, Entscheidungsprozesse, Arbeitsprozess, die Art der Wissenser- und vermittlung wie auch der Umgang mit Veränderungen, die spezifische Zeitauffassung, Riten, Rituale und Feiern. Auch hier verstärkt das per Kultur definierte „richtige“ Verhalten, wenn es einmal herausgebildet ist, die grundlegenden Überzeugungen. Diese beeinflussenden und in der Rückkoppelung wieder systemerhaltenden Komponenten sind in Abb. 2 dargestellt. Auch die Artefakte wie Dokumente, Organisationsstrukturen, Managementsysteme, Produkte, Raumgestaltung und -aufteilung, Statussymbole und Kleidung werden zunächst als kulturangemessen definiert und wirken dann - wenn einmal existent - systemerhaltend.

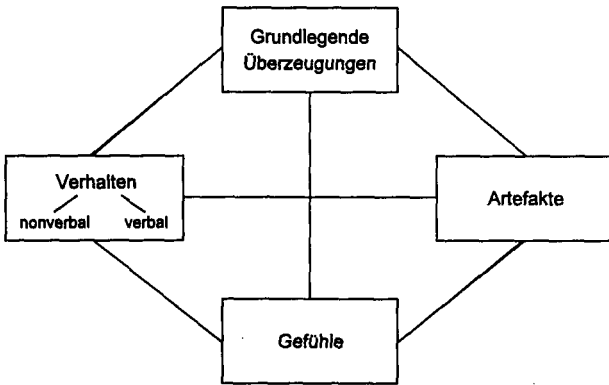


Abb. 2: Die wesentlichen Komponenten von Kultur im Unternehmenskontext

Die obigen Ausführungen zeigen auf, dass die spezifische Kultur in einem Unternehmen verhaltenssteuernd wie auch systemerhaltend wirkt und dabei noch emotional positiv belegt und verankert ist - ein dreifaches Problem für geplante Veränderungsprozesse. Dies bedeutet, dass man bei geplantem Culture Change zunächst

- die nur indirekt erschließbaren grundlegenden Überzeugungen für jede Subkultur aufdecken muss,
- das Zusammenspiel der Subkulturen verstehen sollte,
- die sich gegenseitig stabilisierenden Komponenten verstehen und diese Stabilisierung aufbrechen muss, um wirkliche Veränderungen zu bewirken.

Bevor diese Überlegungen in Culture Change Empfehlungen münden, wollen wir zunächst „Veränderung“ mit ihren Implikationen diskutieren.

3 Was bedeutet „Change“ im Kontext von Organisationen?

Auch das Thema Veränderung an und für sich hat nicht nur in den letzten Jahren eine Faszination ausgelöst - speziell bei Führungskräften. Hierbei sind im Kontext von Kulturwandel grundsätzlich zwei Aspekte relevant:

1. das grundlegende Verständnis von Veränderung und
2. der Umgang mit Veränderung(en).

Beide werden nachfolgend näher betrachtet.

3.1 Das grundlegende Verständnis von Veränderung

Geplante Veränderungen lassen sich prinzipiell auf einem Kontinuum lokalisieren, das von „inkrementellen Veränderungen“ bis hin zu „Quantumsveränderungen“ reicht (z. B. Nadler 1983). Inkrementelle Veränderungen betreffen nur ausgewählte organisatorische Aspekte und Ebenen, wie z.B. Entscheidungsprozesse auf der oberen Ebene. D.h. sie sind partiell und erfolgen im Rahmen bestehender Strategien, Strukturen und der bestehenden Kultur. Gemäß Argyris und Schön (1978) erfolgt ein „Single loop learning“ - ganz konkrete Probleme werden gelöst, doch im Problemlösungsprozess werden keine Problemlösungskompetenzen aufgebaut, um in Zukunft mit ähnlichen Problemen wirksamer umgehen zu können.

Im Gegensatz dazu sind Quantumsveränderungen dazu angelegt, eine Organisation grundlegend zu verändern. Sie umfassen daher mehrere Dimensionen und mehrere hierarchische Ebenen einer Organisation. I. d. R. sind in einem solchen Veränderungsprozess die Unternehmensstrategie, organisatorische Strukturen und Prozesse, Managementsysteme wie auch die Unternehmenskultur maßgeblich betroffen. So fordert Burke (1982), dass ein wirklicher Wandel immer auch einen Wandel der Organisationskultur voraussetzt bzw. beinhaltet. Nach Argyris und Schön (1978) resultieren Quantumsveränderungen in einem „Double loop learning“, bei dem zusätzlich zur konkreten Problemlösung Kompetenzen im System aufgebaut werden, um mit ähnlichen Problemen künftig wirksam umgehen zu können.

Doch wie können solche Quantumsveränderungen erreicht werden? Hierfür sind Kenntnisse im Umgang mit Veränderungen wichtig, denn bei einer solchen Veränderung sind nicht nur die meisten „Dimensionen“ eines Unternehmens betroffen, sondern auch jede einzelne Person - und dies nicht nur oberflächlich, sondern es braucht bei jedem ein fundamentales Hinterfragen und ein Sich-in-Frage-Stellen.

3.2 Der Umgang mit Veränderungen

Der Umgang mit Veränderungen lässt sich durch zwei Phänomene charakterisieren:

- In unserem - speziell deutschsprachigen - Kulturkreis scheinen sich die Menschen mit Wandel etwas schwer zu tun.
- Veränderung beinhaltet nicht nur „etwas Neues“ tun, sondern gleichzeitig auch etwas Gewohntes zu verlernen - und das betrifft *jedes* Organisationsmitglied.

3.2.1 Die Schwierigkeit im Umgang mit Veränderungen

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ – trotzdem bereitet es uns häufig Schwierigkeiten, Dinge anders zu tun. In sämtlichen Lebensbereichen sind Veränderungsprozesse an der Tagesordnung, sei es das eigene Älterwerden oder das unserer Kollegen, Familienmitglieder wie auch unserer Gebrauchsgegenstände, z.B. unser Auto. Die Natur verändert sich ständig, unsere Städtebilder... die eigentliche Konstante im Leben ist der Wandel.

Leider begünstigt das spezielle Schul- und Ausbildungssystem im deutschsprachigen Raum - bei manch anderen Vorzügen - nicht gerade eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen. Nach wie vor sind diese Sozialisationssysteme darauf ausgelegt, den Beruf fürs Leben zu lernen und das Lernen mit dem Erwerb eines Diploms bzw. eines Berufsabschlusses vermeintlich abzuschließen. Hat man sich nicht rechtzeitig für einen bestimmten Schultyp und einen bestimmten Ausbildungspfad entschieden, braucht es enorme Anstrengungen, sich anders oder neu zu orientieren. Bringt man die Anstrengungen eines Schulwechsels von der Haupt- auf die Realschule oder das Gymnasium auf sich oder ringt man sich durch, das Abitur oder Studium auf dem zweiten

Bildungsweg zu machen, haftet einem zudem das Stigma des „Second best“ an.

Im Lebensalter von 10 Jahren muss man sich eigentlich entscheiden, ob man später studieren will. Hat man sich für ein Studium entschieden, muss man sich in Deutschland i. d. R. mindestens 5 Jahre mit einem Fachgebiet intensiv auseinandersetzen, um einen Abschluss zu bekommen und diese Fachgebiete sind mit wenigen Ausnahmen nicht sehr interdisziplinär ausgelegt. Hat man sich für eine Lehre entschieden, bringt einem diese nur etwas, wenn man auch einen Abschluss nachweisen kann - eine Auseinandersetzung mit dem Fachgebiet von ca. 3 Jahren.

Diese auf Stabilität und fachliche Kontinuität ausgelegten Schul- und Ausbildungssysteme führen durch ihre lange Sozialisationszeit innerhalb eines Fachbereiches oder einer Profession zu einer korrespondierenden Sicht- und Einstellungsweise, die Veränderungen benachteiligen und eventuell sogar negativ belegen. So wird ein häufiger Stellenwechsel nach 2 bis 3 Jahren Verweildauer in einer Position auch heute noch tendenziell negativ interpretiert i. S. eines „Job hoppers“.

Im Vergleich dazu begünstigen andere Länder mit anderen Schul- und Ausbildungssystemen, wie z.B. die USA, den Wandel. Diese Sozialisationsysteme sind durchlässiger und fördern vor allem Veränderungen - auch persönliche. Ausbildungsabschnitte sind auf kleinere Zeitabschnitte festgelegt und eine fachliche Neuorientierung in einem nächsten Ausbildungsabschnitt ist eher die Regel. So wird nach einem Bachelorabschluss i. d. R. eine Praxisphase durchlaufen. Danach entscheiden sich die praxiserfahrenen Studenten für einen Master, der selten im gleichen Fachgebiet wie der Bachelorabschluss erfolgt. Nach einer weiteren Praxisphase kann es durchaus sein, dass ein Vierzigjähriger nochmals die Universität besucht, um durch ein PhD Studium eine Reflektionsphase einzubauen.

Dies führt dazu, dass ein Amerikaner im Laufe seines Berufslebens mehrere Karrieren durchläuft - eine Vorstellung, die in Deutschland (noch) recht fremd ist. Ein zu langer Verbleib in einer Position (ca. mehr als 3 Jahre) wird in den USA auch eher negativ ausgelegt - die Person hat zuwenig „Drive“. Ein amerikanischer CEO, der das in Deutschland aufgekaufte Unternehmen führte, drückte seine Eindrücke nach einem halben Jahr folgendermaßen aus: „I finally understood the difference. We Americans love change - the Germans hate it“.

Aus diesen Ausführungen folgt, dass wir in unserem zumindest deutschsprachigen Kulturkreis durch (Aus- und Weiterbildungs-) systembedingte Soziali-

sation eine nicht so günstige Ausgangslage gegenüber dem Umgang mit Veränderungen haben. Diese schlechten Voraussetzungen werden durch eine weitere, sehr menschliche Komponente verstärkt:

3.2.2 Veränderung beinhaltet nicht nur „etwas Neues“ tun, sondern gleichzeitig auch, etwas Gewohntes zu verlernen

Veränderungen werden i. d. R. mit Neuem assoziiert. Veränderungen im Erwachsenenalter bedeuten aber leider nicht nur, etwas Neues tun, sondern meist auch liebgewonnene - da vertraute - oder gar „eingefleischte“ Gewohnheiten und Routinen zu verlernen. Vor allem ist es das Verlernen, das bei Veränderungsprozessen wegen der „Macht der Gewohnheit“ das Leben des Neuen so schwierig macht. Die Lerntheorie lehrt uns, dass eine Veränderung umso schwieriger ist, je stärker die alten Routinen sind, die auch Wahrnehmung, Denken und Handeln betreffen. Daher muss zum einen die Auftretenswahrscheinlichkeit der alten Verhaltensweisen reduziert und zum anderen die Auftretenswahrscheinlichkeit des neuen, gewünschten Verhaltens erhöht werden.

Gesamthaft kann ein Veränderungsprozess mit 7 kritischen Phasen beschrieben werden, wie die nachfolgende Veränderungskurve zeigt:

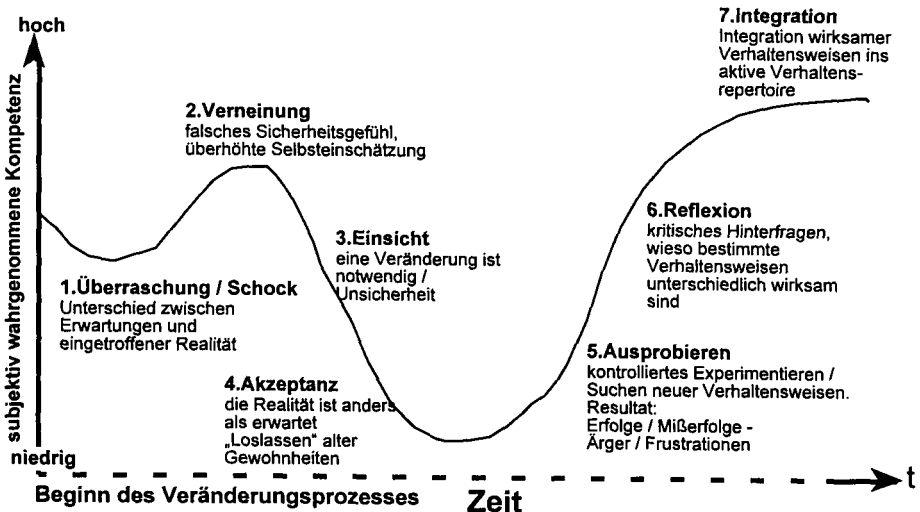


Abb. 3: Die sieben kritischen Phasen in einem Veränderungsprozess

Zu Beginn einer Veränderung ist die *Überraschung*, sich in der neuen Situation zu befinden, um so größer und schockähnlicher, je größer die Diskrepanz zwischen Erwartungen und eingetretener Realität ist. Da dies verunsichert, beruft man sich automatisch auf das, was man gut kann - doch dies ist ein Blick in die Vergangenheit und letztendlich eine *Verneinung* der neuen Gegebenheiten. Es kommt ein falsches Sicherheitsgefühl auf. Eine überhöhte Selbsteinschätzung erfolgt, die der neuen Situation nicht angemessen ist - doch man fühlt sich persönlich besser. Diese subjektive Wahrnehmung kann im Extremfall zur persönlichen Einkapselung und Abkapselung von der Umwelt kommen. Veränderungen sind blockiert. Nur die *Einsicht*, dass in der neuen Situation eine Veränderung notwendig ist, bringt einen aus der Verneinungsphase. Dies ist allerdings mit steigender persönlicher Verunsicherung verbunden, und daher ist die Gefahr groß, dass ein Zurückpendeln in die Verneinung erfolgt.

Doch nur über Einsicht und letztendlich *Akzeptanz*, dass die neue Situation auch neues Verhalten und Denken erfordert, kann ein Veränderungsprozess auch tatsächlich erfolgen. Die große Schwierigkeit in der Akzeptanzphase besteht darin, dass man noch nicht weiß, was man eigentlich tun soll, d. h. noch keine neuen Routinen bestehen, andererseits man aber liebgewonnene Gewohnheiten loslassen muss. Dies bedeutet, dass man zwischen den Realitäten alt und neu hängt - ohne festen Boden unter den Füßen zu haben. Die Verunsicherung ist in dieser Phase am größten, und damit ist auch gleichzeitig die subjektiv wahrgenommene Kompetenz am geringsten. Daher ist in dieser Phase die Wahrscheinlichkeit groß, zurück in die Verneinungsphase zu pendeln. Doch nur ein Aushalten dieser Unsicherheiten, nur ein Akzeptieren dieses „Tals der Tränen“ und sein Erleben und Durchlaufen bis hin zum *Ausprobieren* neuer Verhaltensweisen bringt einen in einem Veränderungsprozess weiter.

Dieses Ausprobieren sollte jedoch kein wilder Aktionismus sondern vielmehr ein kontrolliertes Experimentieren sein, bei dem gezielt neue Aktionen ausprobiert und deren Wirksamkeit dann in kritischer *Reflexion* überprüft werden. Die Gefahr in der Phase des Experimentierens besteht darin, dass die Erwartungen zu hoch sind und das erste nicht richtige Gelingen die Bestätigung dafür gibt, dass die alten Vorgehensweisen doch besser waren. Hier braucht es Geduld mit sich selbst und von den anderen, da die Ergebnisse des Ausprobierens nicht gleich den gewohnten Qualitätserwartungen entsprechen werden. Zudem ist ein Sparring-Partner gefragt, der zum einen Mut zuspricht und somit unterstützt, aber auch in der Reflexionsphase durch kritisches Feedback einem einen Spiegel vorhält. Nur so können neue Verhaltensweisen bei Bedarf noch angepasst und ins neue Verhaltensrepertoire übernommen werden (siehe z. B. Sackmann 1992b, Clarke 1994).

Bei einer radikalen Veränderung wie dem Quantumschange muss *jedes* betroffene Organisationsmitglied diese Phasen durchlaufen mit der entsprechenden persönlichen und organisationalen Destabilisierung während der Verlernen- (Akzeptanz) und Neulern- (Ausprobier-) Phase. Aufgrund der z. T. starken persönlichen Betroffenheit und dem Gefühl, die Dinge nicht mehr im Griff zu haben, ist es menschlich durchaus verständlich, dass man lieber in der Verneinungsphase mit einem höheren Kompetenzgefühl verharrt und nur die Rhetorik entsprechend der neuen, gewünschten Realität anpasst. Doch dies ist kein wirklicher Culture Change.

Die Implikationen aus den obigen Ausführungen für Culture Change wollen wir nun abschließend diskutieren.

4 Einige Implikationen für „Culture Change“ im Kontext von Organisationen

Die Implikationen aus der Diskussion über Kultur im Kontext von Organisationen sowie über Veränderungen und speziell den Umgang mit Veränderungen für Culture Change lassen sich in den folgenden vier Kernaussagen zusammenfassen:

- a) Es sind immer Menschen bzw. Gruppen von Menschen, die - auch sich - ändern müssen.
- b) Verhaltensänderungen alleine reichen für einen Culture Change nicht aus - auch das Umfeld muss geändert werden.
- c) Isolierte Veränderungsstrategien sind zum Scheitern verurteilt.
- d) Die Radikalität bestimmt die Geschwindigkeit des Culture Change.

Der Inhalt dieser vier Kernaussagen wird im folgenden eingehender beleuchtet.

- a) *Es sind immer Menschen bzw. Gruppen von Menschen, die - auch sich - ändern müssen*

In dieser Kernaussage stecken zwei verschiedene Aspekte: das *Wer* sich ändern muss und das *Wie*. Was das *Wer* betrifft, so wird die Kultur eines Unternehmens von Menschen geprägt wie auch gestaltet. Jedes Organisationsmitglied ist

Kulturträger wie auch Kulturpräger. Daher fängt Culture Change mit den Menschen an und hört bei den Menschen auf. Diese Menschen folgen den Gesetzmäßigkeiten menschlicher Systeme und nicht denen deterministischer Systeme (siehe z. B. Boulding 1968, Buckley 1968, Tannenbaum et al. 1985, Morgan 1997).

Beim Culture Change kommt jedoch Führungskräften aufgrund des Charakters von Arbeitsorganisationen eine besondere Rolle (siehe z. B. Sackmann 1991a, Sackmann 1990, Schein 1986). Zum einen gibt es in Arbeitsorganisationen Konditionen, zu denen eine Person unter Vertrag genommen wird, d. h. es existiert eine vertraglich geregelte Austauschbeziehung, die definiert, was auf seiten des Arbeitnehmers mit dem Arbeitgeber getauscht wird. D. h. jede Form der Arbeitsbeziehung ist konditional. In professionell geführten Großunternehmen enthält diese Tauschbeziehung im Kern die Komponenten Arbeitskraft gegen Entlohnung. Bei klassischen Familienunternehmen spielt(e) zudem Loyalität noch eine große Rolle, was zu einer anderen Form von Beziehung zum Unternehmen führt.

Zudem bestehen Arbeitsorganisationen aus Hierarchien - auch wenn diese noch so flach sind. In hierarchisch gegliederten Organisationen orientieren sich Mitglieder in ihrem Tun zunächst immer am unmittelbaren Vorgesetzten. Dieser lebt ihnen vor, was wichtig ist und was nicht, welche Prioritäten gesetzt werden müssen, was man tun muss, um als guter Mitarbeiter zu gelten, was man unterlassen sollte, um negativ sanktioniert zu werden etc. Der Vorgesetzte ist Rollenmodell und dadurch hat er, wie die soziale Lerntheorie darlegt, einen großen Einfluss auf seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (siehe z. B. Bandura 1979). Durch subtile Prozesse eignen sich die Mitarbeiter über Beobachtungs- und Nachahmungsprozesse allmählich dem Vorgesetzten ähnliches Verhalten an. Dieser Modellineffekt wird durch den konditionalen Charakter von Organisationen noch verstärkt - wollen Mitarbeiter Karriere in diesem Unternehmen machen, werden sie sich besonders an den „Vorbildern“ in Schlüsselpositionen orientieren. Dies bedeutet, dass ein Culture Change speziell bei den Führungskräften und hier besonders bei jenen in Schlüsselpositionen ansetzen muss. Leben diese Führungskräfte die neue, gewünschte Realität vor und wenn ja, wie gut leben sie diese vor? Falls sie diese gewünschte Realität nicht vorleben, können sie entlassen oder versetzt werden, um ihnen die Einflussbasis zu entziehen, oder müssen sich einem Veränderungsprozess unterziehen?

Zusätzlich zur Einzelperson und speziell zur Führungskraft spielt die *kollektive* Verankerung von Kultur eine wichtige Rolle. Hierbei ist sowohl Anzahl wie auch ihre Subkultur-interne Dynamik und die Dynamik zwischen den einzelnen Subkulturen von Bedeutung (siehe z. B. Sackmann 1991a, Sackmann 1992a,

Sackmann 1997, Trice & Beyer 1993). Wieviele solcher Kollektive, d. h. Subkulturen gibt es? Welche grundlegenden Überzeugungen leben sie? Wie stehen sie zueinander? Braucht es noch alle? Gibt es für die neue, gewünschte Realität auch genügend kulturelle Varietät, d.h. sind alle notwendigen Subkulturen vorhanden?

Was das *Wie* des Umgangs mit Culture Change bei den Menschen betrifft, können wir direkt auf die oben aufgeführte Veränderungskurve verweisen. Vor allem ist hier wichtig zu berücksichtigen, dass Culture Change nicht „out there“ bei allen anderen erfolgen muss, sondern bei *jeder* einzelnen Person, die noch nicht voll und ganz die neue Realität verkörpert und vorlebt - und das dürfte nicht der Fall sein, denn sonst bräuchte es keinen Culture Change. Kulturwandel geht wegen seiner grundlegenden Neuorientierung unter die Haut. Er betrifft persönlich, er verunsichert - meist nicht nur ein bisschen, sondern total. Doch ohne das Durchlaufen und Durchleben des „Tals der Tränen“ und das zunächst unsichere Experimentieren mit neuen Denk- und Verhaltensweisen wird kein „Aha“-Erlebnis erfolgen, kein wirklicher Kulturwandel resultieren - ein Aspekt, der bei vielen klassischen Reengineering Programmen vergessen bzw. nicht berücksichtigt wird.

b) Verhaltensänderungen alleine reichen für einen Culture Change nicht aus - auch das Umfeld muss geändert werden

Solche persönlichen und kollektiven Veränderungen im Denken, Handeln und letztendlich auch im Fühlen sind zwar notwendig für einen Culture Change, sie reichen aber leider nicht aus. Das Arbeits- und Wirkungsumfeld muss ebenfalls geändert werden. Hierzu gehören eine Berücksichtigung der *Unternehmensstrategie*, die *Unternehmensstrukturen und -prozesse* wie auch die *Managementsysteme*.

Unternehmensstrategie

Aufgrund der Konditionalität von Arbeitsorganisationen sollte sich ein Culture Change an der Soll-Strategie für ein Unternehmen orientieren. D. h. die Gesamtorientierung des Unternehmens bildet eine Leitlinie für die gewünschte kulturelle Realität und ist damit richtungsweisend für Führungskräfte und Mitarbeiter. Inwieweit die entwickelte Soll-Strategie für das Unternehmen in seinem relevanten Umfeld auch angemessen ist, sprengt den Fokus dieses Papers.

Wichtig für einen Culture Change ist, dass diese Soll-Strategie auch entsprechend kommuniziert wird, sodass sie den Führungskräften und Organisationsmitgliedern auch bekannt und klar ist.

Inwiefern diese Soll-Strategie tatsächlich realisiert wird, hängt maßgeblich von der Art und Ausgestaltung der Unternehmenskultur ab. Je größer die Diskrepanz zwischen Soll-Strategie und Ist-Kultur, desto schwieriger, langwieriger und auch unrealistischer wird ein Culture Change und damit die Realisierung der Soll-Strategie (siehe z. B. Greipel 1988, Kobi & Wüthrich 1986).

Unternehmensstrukturen und Prozesse

Plakativ lässt sich sagen, dass „gute Strukturen“ gutes Verhalten fördern und „schlechte Strukturen“ schlechtes Verhalten. Die spezifischen Organisationsmitglieder, ihre grundlegenden Überzeugungen, die sich in ihrer Wahrnehmung, im Denken, Fühlen und Handeln manifestieren sowie das spezifische Design einer Organisation, ihre Aufbau- und Ablaufstrukturen bzw. ihre Prozesse bilden die beiden grundlegenden und richtungsweisenden und damit auch rahmengebenden Bausteine einer Unternehmenskultur (Sackmann 1991a). So fördern zum Beispiel hierarchische Strukturen ein Absicherungsverhalten und das Verschieben von Verantwortung von Ebene zu Ebene nach oben. Dezentrale Strukturen fördern eher ein unternehmerisches Denken und Handeln mit einem großen Ausmaß an Eigenverantwortung und Eigeninitiative aufgrund der größeren Freiräume. Als Beispiel hierfür kann die Firma GORE aufgeführt werden mit ihrer Gitter- bzw. Amöbenstruktur. Mitarbeiter werden nicht für eine spezifische Funktion oder Position eingestellt, sondern können sich nach einer Orientierungsphase eine Aufgabe aussuchen, bei der sie aus ihrer Sicht einen wirklichen Beitrag leisten können (Flik 1990). Als eher kritisches Beispiel können der Zusammenschluss von Siemens mit Nixdorf wie auch von GM mit EDS aufgeführt werden. In beiden Fällen prallten eine unternehmerisch orientierte Kultur mit großen Freiräumen mit einer eher bürokratisch orientierten Kultur zusammen. Die Zusammenführung der Unternehmen, die eigentlich in beiden Fällen auch als Chance für eine Flexibilisierung der eher bürokratischen Kulturen gedacht war, führte zu einer Reihe von Frustrationserlebnissen auf beiden Seiten.

Werden die Freiräume allerdings zu groß, müssen Gegensteuerungsmechanismen ergriffen werden, da sonst Koordinationsprobleme auftreten können. Die Diskussion sollte jedoch nicht zwischen entweder zentralen oder dezentralen Organisationsstrukturen geführt werden, sondern in Richtung eines Sowohl-als-

auch gehen. Welche Parameter dezentral organisiert und welche zentral gesteuert werden sollten, hängt von den jeweiligen Vorstellungen über eine „Soll“- oder „Wunsch“-Kultur ab. Zudem bedarf es einer regelmäßigen Überprüfung ihrer Angemessenheit. Auch heute hat der Grundsatz von Chandler (1962) noch Gültigkeit: „Structure follows strategy“. Organisationsstrukturen und Prozesse erfüllen keinen Selbstzweck. Sie sind reine Instrumente, die dazu dienen, die Soll-Strategie in ihrer Realisierung optimal zu unterstützen. Aufgrund evolutionärer Entwicklungsprozesse im Unternehmen wie auch Veränderungen in der relevanten Umwelt können einmal sinnvolle Stukturentscheide dysfunktional werden. Deutlich wird dies z.B. bei einem starken Wachstum eines Unternehmens, das regelmäßige Anpassungen in den Strukturen und Prozessen benötigt.

Generell gibt es keine idealen Strukturen oder Prozesse - alle bringen Vor- aber auch Nachteile mit sich. Daher bedarf es einer regelmäßigen kritischen Überprüfung, ob die jeweiligen Strukturen und Prozesse noch i. S. der Strategie angemessen sind.

Managementsysteme

Aufgrund der Konditionalität von Organisationen orientieren sich Führungskräfte und Mitarbeiter an dem, woran sie gemessen werden. Hierbei spielen Budgetierungsprozesse, Controllingsysteme, Be- und Entlohnungssysteme wie auch Arbeitszeitsysteme, Arbeitsplatzgestaltung und Managementinformationssysteme eine wichtige Rolle.

Im *Budgetierungsprozess* wird festgelegt, welche Schwerpunkte im nächsten Jahr gelegt werden sollen. Dies hat faktische wie auch symbolische Bedeutung für Führungskräfte und Mitarbeiter. Werden für einen Bereich besonders viele Ressourcen bereitgestellt, wird klar signalisiert, wie wichtig dieser im Unternehmen genommen wird. Werden in einem anderen Bereich die Ressourcen gestrichen, zeigt es die abnehmende Bedeutung auf. Wichtig ist hier, dass Worte mit Taten übereinstimmen. Wird z. B. propagiert, dass einem die Mitarbeiterentwicklung sehr wichtig ist, doch es steht dafür kaum ein Budget zur Verfügung, wird die Beteuerung zur Farce.

Controllingsysteme zeigen den Führungskräften und Mitarbeitern auf, was als wichtig erachtet wird, worauf Wert gelegt wird. Es stellt sich die Frage, welche Führungsgrößen im Controllingsystem erfasst und regelmäßig überwacht werden. Sie sollten als Instrument der Unternehmensführung sowohl für das operative Geschäft wie auch für die strategische Orientierung aussagekräftig und steuerungsrelevant sein. Auch hier ist es wichtig, die Controllingsysteme

regelmäßig zu überprüfen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und Steuerungsfunktion für das Unternehmen. Ein Culture Change bedeutet meist auch eine Anpassung existierender Controllingssysteme.

Be- und Entlohnungssysteme zeigen Führungskräften und Mitarbeitern, woran ihre Arbeit und ihr Verhalten gemessen wird. Sind die Systeme senioritäts- oder leistungsbezogen? Werden Arbeitseinsatz, d. h. Input oder Arbeitsergebnisse, d. h. Output fokussiert? Im ersten Fall wird Firmenzugehörigkeit und Alter belohnt, in letzterem die erzielten Resultate, wobei es hierbei große Bandbreiten gibt. Zentral ist, dass die gewünschten Kulturdimensionen im Be- und Entlohnungssystem abgebildet sind. Will man z. B. vom Einzelkämpfertum hin zu mehr Teamarbeit, muss das Entlohnungssystem auch eine Komponente für die erzielten Resultate der Teamarbeit enthalten. Ist dies nicht der Fall, dann entscheiden sich die Teammitarbeiter im Zweifelsfall immer für eine Optimierung ihrer eigenen karrierewirksamen Aktivitäten und Leistungen. Will man den Blick fürs Gesamtunternehmen schärfen und Einzeloptimierungen entgegenwirken, sollte zur individuellen Zielerreichung auch noch eine gesamtunternehmerische Komponente dazu kommen. Will man die Mitarbeiterentwicklung fördern, so sollten Führungskräfte hierfür auch besondere Anerkennung erfahren - sei dies symbolisch und-/oder finanziell.

Auch bei den Be- und Entlohnungssystemen ist es wichtig, regelmäßig zu überprüfen, welche Aspekte fokussiert und welche gleichzeitig dadurch eventuell vernachlässigt werden. So können durchaus auch widersprüchliche Aspekte belohnt werden. Ein Beispiel hierfür ist ein Produktionsbetrieb, bei dem es einen Bonus für Stückzahl gibt. Gleichzeitig werden aber Qualitätsmängel und diesbezügliche Reklamationen vom Bonus abgezogen. Bei eingeführten Verbesserungsvorschlägen gibt es zusätzlich eine prozentuale Beteiligung an der Einsparung. Bei diesem System haben die Mitarbeiter gelernt, gleichzeitig sowohl auf Geschwindigkeit, wie auch auf Qualität und generelle Verbesserungsmaßnahmen zu achten (Sackmann 1991a).

Arbeitszeitsysteme und Arbeitsplatzgestaltung sollten das Be- und Entlohnungssystem unterstützen und auf die gewünschte Kultur ausgerichtet sein. Will das Unternehmen Eigeninitiative, Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit fördern, sollten die Arbeitszeitsysteme entsprechende Flexibilität anbieten. Eine tägliche Zeiterfassung wäre hier fehl am Platz, da sie eher Ausdruck von Misstrauen ist. Auch bei den Arbeitszeitsystemen gibt es große Gestaltungsmöglichkeiten - angefangen von der Jahresarbeitszeit bis hin zur Lebensarbeitszeit und individuell gestaltbaren Arbeitszeitkonti (siehe z. B. Wagner 1995).

Eng damit verbunden ist das Job Design oder die Arbeitsplatzgestaltung. Wie werden Einzelaufgaben und -funktionen zu einer Arbeit gebündelt? Wie flexibel wird diese Bündelung gehandhabt und wie regelmäßig überprüft? In welchen Abständen werden Aufgaben entrümpelt, d. h. bewusst abgeschafft? Inwieweit können Arbeitsplatz und Arbeitsort entkoppelt werden? Steht jedem Mitarbeiter sein Schreibtisch zu oder hat er einen Container mit seinen persönlichen Unterlagen, den er am Morgen eines Arbeitstages an den jeweils freien Arbeitsplatz rollt? Gibt es Telearbeitsplätze und in welchem Ausmaß? (Büssing & Aumann 1997) Hierfür braucht es allerdings unterstützende Informationssysteme, die solche Telearbeitsplätze ermöglichen und unterstützen.

Auch die *Managementinformationssysteme* sollten im Sinne des Culture Change gestaltet sein. Welche Informationen gehen in welcher Form an wen in welchen Abständen? Wie konsistent sind die Informationen, die weitergegeben werden? Wird Information primär als Hol-, als Bringschuld oder als eine Kombination von beiden gehandhabt? Wie benutzerfreundlich sind die Managementinformationssysteme?

Bei all diesen Managementsystemen gibt es eine Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten, die im Hinblick auf den gewünschten Culture Change überprüft und genutzt sowie in regelmäßigen Abständen evaluiert und entsprechend angepasst werden sollten.

c) *Isolierte Veränderungsstrategien sind zum Scheitern verurteilt*

Die obigen Ausführungen zeigen die Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten für einen Culture Change auf. Die Schwierigkeit hierbei ist allerdings, alle Komponenten gleichzeitig und gemeinsam zu berücksichtigen. Isolierte Gestaltungsversuche sind zum Scheitern verurteilt, da die nicht berücksichtigten Komponenten den Status quo weiterhin aufrechterhalten. Dies betrifft sowohl sämtliche menschlichen Aspekte, die in Abb. 2 aufgeführt sind - die grundlegenden Überzeugungen, das Verhalten (nonverbal und verbal), Gefühle wie auch Artefakte - als auch Strategie, Strukturen und Prozesse und Managementsysteme, wie Abb. 4 zeigt.

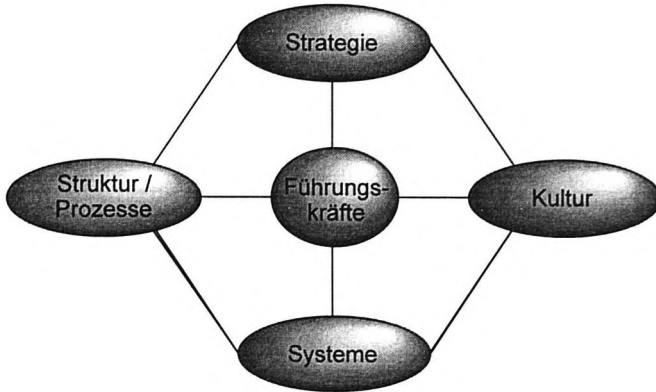


Abb. 4: Die Vernetzung relevanter Systemkomponenten

Eine Kulturveränderung ist nur dann wirksam und von Dauer, wenn die entsprechenden, in Abb. 4 aufgeführten Systemkomponenten gleichzeitig mit in Richtung der gewünschten Kultur verändert werden, wobei die Strategie die Richtung der Veränderung anzeigt.

d) *Die Radikalität bestimmt die Geschwindigkeit des Culture Change*

Eine Frage beim Culture Change betrifft noch die Zeitdimension. Wieviel Zeit darf ein solcher Wandel in Anspruch nehmen? Muss er möglichst schnell erfolgen oder gibt es zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten? Generell lassen sich hier zwei Formen bezüglich der Geschwindigkeit des Culture Change unterscheiden, die sich auch auf seine Radikalität auswirken: der evolutionäre und der revolutionäre Kulturwandel (siehe Sackmann 1990).

Beim *evolutionären Kulturwandel* sind die Gestaltungsoptionen am größten aber auch die wahrgenommene Dringlichkeit für Veränderungen am geringsten. Initiiert wird ein solcher Culture Change meist durch ein eher vages Gefühl, dass gewisse Dinge anders, besser laufen müssten. Dieses Gefühl Einzelner muss aufs Kollektiv übertragen werden, um sich zunächst den grundlegenden kulturellen Überzeugungen bewusst zu werden, diese kritisch zu reflektieren und dann die entsprechenden Veränderungen anzubringen. Was die Menschen betrifft, kann hierfür das gesamte Instrumentarium des strategischen Personalmanagements herangezogen werden. Überprüft werden müssen die bestehenden und gemäß Soll-Strategie künftig notwendigen Qualifikationen, die Se-

lektionspraktiken, die Sozialisationspraktiken i. S. von Einführung neuer Mitarbeiter, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Mitarbeiter- und Führungsbereich, die Führung der Mitarbeiter, das Be- und Entlohnungssystem sowie die Beförderungs- und Placement- sowie Outplacementstrategien. Sind alle notwendigen Qualifikationen vorhanden? Wenn nicht, können diese intern aufgebaut oder müssen diese von extern eingekauft werden? Werden bei der Stellenbesetzung die gemäß gewünschter Unternehmenskultur richtigen Schwerpunkte gesetzt? Sind die Führungspositionen mit Personen besetzt, die die neue Kultur auch verkörpern und entsprechend vorleben? Werden die gemäß gewünschter Kultur richtigen Dinge, Aktivitäten oder Resultate be- und entlohnt? Werden bei Nichteinhalten der getroffenen Abmachungen und Zielvereinbarungen auch die entsprechenden Konsequenzen getroffen?

Je weniger Zeit für einen Culture Change besteht, desto radikaler müssen die Gestaltungsmaßnahmen sein und desto weniger Gestaltungsoptionen stehen auch zur Verfügung. Beim *revolutionären Kulturwandel* sind, wie bei jeder Revolution, Menschen direkt in ihren Positionen betroffen. Am schnellsten wird ein Culture Change mit einer systematischen Neubesetzung der Schlüsselpositionen durch Führungskräfte erreicht, die die neue kulturelle Realität schon verkörpern und entsprechend vorleben. Diese Neubesetzung muss durch eine entsprechend schnelle Anpassung bzw. Veränderung der Systemkomponenten Struktur/Prozesse sowie Managementsysteme gemäß der gewünschten Kultur erfolgen und durch entsprechende Kommunikation begleitet werden. Eine solche Revolution wird zunächst zu großer Verwirrung, Widerstand und vor allem zu Vertrauensverlust auf seiten der verbleibenden Mitarbeiter führen wie auch zu Abgängen. Erfolgen sämtliche Veränderungen im Rahmen dieses revolutionären Culture Change konsistent und konsequent, stimmen Worte und Taten überein, so ist jedoch die Wahrscheinlichkeit groß, dass die verbleibenden Mitarbeiter bei der Realisierung dieser neuen kulturellen Realität immer stärker aktiv mitwirken. Dieser Prozess wird allerdings längere Zeit in Anspruch nehmen, da das entstandene Misstrauen erst wieder abgebaut werden muss, um Raum für konstruktive Zusammenarbeit zu schaffen. Auch braucht es in dieser Phase des Umbruchs (s. Abb. 3) je nach Person und Situation detaillierte Informationen oder gar mehr Druck, um aus der Verneinungsphase zur Einsicht zu gelangen, dass ein Culture Change notwendig ist. Die Erwartungen bezüglich der erzielten Leistungen müssen reduziert werden, da die neuen Kompetenzen noch nicht aufgebaut sind und die Ergebnisse tatsächlich zunächst schlechter als gewohnt sein werden. Außerdem braucht es viel wohlwollende Unterstützung sowie permanentes Feedback, um die anfänglichen Veränderungsbemühungen beim ersten Misserfolg nicht im Keime zu ersticken.

5 Abschließende Betrachtung

Culture Change ist möglich, doch er ist wegen des menschlichen Systems Organisation schwieriger, komplexer, langwieriger und weniger systematisch planbar und vor allem weniger „mach- und managebar“ als häufig angenommen. „Leider“ folgen menschliche Systeme nicht deterministischen Prinzipien. Der Planbarkeit werden durch emotionale und historisch gewachsene Aspekte Grenzen gesetzt. Culture Change bedeutet eine grundlegende Neuorientierung, die jeden einzelnen auch persönlich betrifft. Culture Change betrifft die grundlegenden Überzeugungen, das Fundament einer Organisation, sie geht ans Grundsätzliche. Eine Veränderung an der Oberfläche reicht nicht aus, wie auch keine Veränderung einzelner Dimensionen. Vielmehr müssen die Unternehmensstrategie, die Unternehmensstrukturen und Prozesse, die Managementsysteme wie auch die Unternehmenskultur miteinander simultan in die gleiche Richtung verändert werden.

Dabei bedeutet Change nicht nur, etwas Neues tun, sondern gleichzeitig auch Abschied nehmen von eingefleischten, lieb gewonnenen Routinen. Diese Phase der Verunsicherung ist schwierig zu ertragen, und die Gefahr daher groß, in die komfortable Zone der „Verneinung“, der Praxis bekannter Routinen zurückzupendeln. Doch ohne ein Durchleben dieser Unsicherheiten, ohne ein Akzeptieren des zunächst schlechteren Zustandes - objektiv wie subjektiv empfunden -, bedingt durch das notwendige Loslassen von Bekanntem und Ausprobieren von noch wenig Bekanntem, ist ein Culture Change nicht möglich. Dabei reicht es nicht, dass sich „die anderen“ ändern - in der Regel sind wesentlich mehr Führungskräfte und Mitarbeiter von dieser grundlegenden Veränderung betroffen als bei Beginn eines Culture Change häufig angenommen. Werden die Hürden des Akzeptierens der eigenen Betroffenheit, der eigenen Unvollkommenheit und der Notwendigkeit des Erlernens neuer Denk- und Arbeitsweisen überwunden, ist schon vieles gewonnen. Mit den ersten sich einstellenden Erfolgen wird dann i. d. R. ein Motivationsschub frei, der die restlichen Hürden, Zweifel und Selbstzweifel überwinden hilft.

Literatur

- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*. Reading, Mass.: Addison-Esley.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Büssing, A. & Aumann, S. (1997). Die Organisation von Telearbeit. Formen, Erfolgsbedingungen und Konsequenzen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 49, 67-82.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boulding, K. E. (1968). General Systems Theory - The Skeleton of Science. In W. Buckley (Ed.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist* (pp. 3-10). Chicago: Aldine.
- Buckley, W. (Ed.). (1968). *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago: Aldine.
- Burke, W. (1982). *Organization Development: Principles and Practices*. Boston: Little, Brown.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Clarke, L. (1994). *The Essence of Change*. New York: Prentice Hall.
- Flik, H. (1990). The Ameba Concept... Organizaing around Opportunity within the GORE Culture. In H. Simon (Hrsg), *Herausforderung Unternehmenskultur* (S. 91-129). Stuttgart: Schäffer.
- Greipel, P. (1988). *Strategie und Kultur*. Bern: Haupt.
- Kobi, J.-M. & Wüthrich, H.A. (1986). *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg am Lech.
- Martin, J. & Siehl, C. (1984). Organizational Culture and Counter-Culture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- Martin, J. & Sitkin, S. B. & Boehm, M. (1985). Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Nadler, D. (1988). Organizational Frame-Bending: Types of Change in the Complex Organization. In R. Kilmann & T. Covin (Eds.), *Corporate Transformation* (pp. 66-83). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sackmann, S. A. (1989). Kulturmanagement: Läßt sich Unternehmenskultur machen? In K. Sandner (Ed.), *Politische Prozesse in Unternehmen* (S. 157-184). Springer Verlag.

- Sackmann, S. A. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In Ch. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur* (S. 153-188). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Sackmann, S. A. (1991a). *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*. Newbury Park, London: Sage.
- Sackmann, S. A. (1991b). Uncovering Culture in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 27(3).
- Sackmann, S. A. (1992a). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.
- Sackmann, S. A. (1992b). *Management of Change - Umgang mit Veränderungen*. St. Gallen: Management Zentrum St. Gallen.
- Sackmann, S. A. (1995). *Introducing this year's buzz words is not enough if old beliefs reign managerial practice* - Symposium: „European Critiques of Management“. The 36th Annual Western Academy of Management Conference, San Diego, 6.-8. April 1995.
- Sackmann, S. A. (Ed.). (1997). *Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E.H. (1986). Wie Führungskräfte Kultur prägen und vermitteln. In *GDI-Impuls* (2), 23-36.
- Scott-Morgan, P. (1995). *Die heimlichen Spielregeln*. Frankfurt: Campus.
- Tannenbaum, R., Margulies, N., Massarik, F. et al. (1985). *Human Systems Development*. San Francisco.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wagner, D. (Hrsg.). (1995). *Arbeitszeitmodelle. Flexibilisierung und Individualisierung*. Göttingen: Hogrefe.