

Guido Möllering

Vielfalt in Unternehmenskulturen

Auf gute Zusammenarbeit trotz unterschiedlicher Wertvorstellungen?



Guido Möllering

Vielfalt in Unternehmenskulturen

Auf gute Zusammenarbeit trotz unterschiedlicher
Wertvorstellungen?

Ein Projekt der Bertelsmann Stiftung und der Universität Witten/Herdecke

CreatingCorporateCultures

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2020 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Melanie Wodniok

Lektorat: Helga Berger, Gütersloh

Herstellung: Sabine Reimann

Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke

Umschlagabbildung: © Getty Images / iStockphoto / fotostorm

Foto S. 7: © Jan Voth, S. 63: © Universität Witten/Herdecke, Kay Gropp

Karikaturen: Ralf Fieseler

Layout und Satz: Büro für Grafische Gestaltung – Kerstin Schröder

Druck: Lensing Druck GmbH & Co. KG, Dortmund

ISBN 978-3-86793-881-5 (Print)

ISBN 978-3-86793-902-7 (E-Book PDF)

ISBN 978-3-86793-903-4 (E-Book EPUB)

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung: Gemeinsame Ziele, vielfältige Wege und Werkzeuge	9
Neue Konzepte, neue Kultur? Wenn Agilität absolut absurd wird	11
Endlich frei: Die belebende Kraft neuer Formen	11
Unendlich paradox: Die beklemmende Radikalität neuer Formen	13
Starke Unternehmenskultur – der Mythos lebt?	17
Peters' & Watermans tragische Suche nach der starken Kultur	17
Verführerische Standardisierung und Einheitlichkeit der Kultur	20
Vielfalt und Dynamik statt Best Practice der Unternehmenskultur	22
Realität der (unternehmens-)kulturellen Vielfalt	27
Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur(en)	27
Subkulturen und typische Dimensionen der kulturellen Differenzierung	32
Neben-, Mit-, Gegen- und Durcheinander vielfältiger Formen	35
Fallbeispiel: Neue Kultur in der alten – CAR wird agil(er)	39
Diffuser Veränderungsdruck und der Reiz des Neuen	39
Erstaunliche Projektergebnisse und die Entdeckung der Agilität	42
Kontrollierte Agilität und die Zusammenarbeit trotz Divergenzen	46
Ausblick: Kluge Eigenwilligkeit?	49
Auf gute Zusammenarbeit: Das Ergebnis zählt	51
Zusammenfassung der Erkenntnisse	51
Leitgedanken für die eigene Führungsarbeit	52
Fazit: Führungskräfte als Vermittler	53
Literatur	55
Allgemeine Hinweise	55
Zitierte Literatur	55

Anhang	59
Das CAR-Forschungsprojekt	59
Der Autor	61
Abstract	63

Vorwort



Globalisierung und technologischer Wandel führen zu gravierenden Umbrüchen in unserer Gesellschaft und Wirtschaft und damit auch zu Veränderungen bei den Lebens- und Arbeitsbedingungen vieler Menschen. Nicht zuletzt beeinflussen sie die Arbeitswelt und damit die Führungs- und Organisationsstrukturen. Gleichzeitig kommt es zu einer zunehmenden Heterogenität an Subkulturen und Arbeitseinstellungen, Beschäftigungsoptionen und Arbeitsformen.

Der Umgang mit Flexibilität und Geschwindigkeit wird zu einer der zentralen Herausforderungen für Organisationen und deren Belegschaften. Denn durch die Forderungen nach Agilität – als Synonym für viele dieser Veränderungen – wandeln sich die Anforderungen an Mitarbeitende und Unternehmen. Es wird ein grundsätzlicher Erfolgsfaktor für eine zukunftsfähige, nachhaltige Führung sein, wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit mit gesellschaftlicher Verantwortung in Einklang zu bringen.

Denn: Wie geht man damit um, dass die angestammte Branche und bewährte Geschäftsmodelle zunehmend durch disruptive Lösungen branchenfremder Unternehmen und immer schneller werdende Entwicklungszyklen bedroht sind? Wie muss ein Unternehmen aufgestellt sein, um in der Zukunft zu bestehen? Was für eine Unternehmenskultur und welche Werte sind dafür entscheidend? Wie geht man mit Menschen um, die durch Tragweite und Tempo der Veränderungen überfordert und von Unsicherheit und Ängsten getrieben sind?

Viele Unternehmen suchen die Lösung nicht zuletzt in der Einführung moderner Managementkonzepte mit oft schön klingenden Begrifflichkeiten, um schneller, kundenorientierter oder kreativer zu werden – am besten ganzheitlich für das gesamte Unternehmen. Nicht wenige Mitarbeitende und Führungskräfte reagieren mittlerweile schon abgestumpft,

wenn wieder einmal das aktuellste Trend-Tool oder ein neues Managementkonzept eingeführt werden, die für viel Unruhe, aber aus ihrer Sicht für wenig Verbesserung oder Entlastung sorgen. Was ist also die Lösung?

Wie die vorliegende Studie aufzeigt, greift jede Einführung von neuen Managementkonzepten tief in die Unternehmenskultur ein. Ein solcher Schritt will also gut überlegt sein. Aber welche Auswirkungen hat so ein Eingriff auf die Unternehmenskultur und gibt es überhaupt *die* Unternehmenskultur? Ist es nicht vielmehr so, dass sich, je größer ein Unternehmen wird, umso mehr Subkulturen bilden? Und ist dies etwas Gutes oder Schlechtes? Welche Verantwortung haben Führungskräfte in der Ausgestaltung von Kooperationen zwischen Subkulturen?

Die Studie zeigt praxisnah, welchen Mehrwert die (An-)Erkennung und aktive Nutzung der unternehmenskulturellen Vielfalt in Unternehmen bieten: ein Repertoire an Methoden und Konzepten, die je nach Bedarf und Anforderungen flexibel eingesetzt werden können. Führungskräfte, die die Klaviatur der Möglichkeiten beherrschen, können die jeweils richtige Vorgehensweise für die (unvorhergesehenen) Herausforderungen wählen und auf diese Weise eine wichtige Vermittlerrolle zwischen unterschiedlich arbeitenden Teams einnehmen.

Ich danke allen Beteiligten an der Vorbereitung und Durchführung der Studie.

Liz Mohn

Stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Einleitung: Gemeinsame Ziele, vielfältige Wege und Werkzeuge

Wenn Sie den Begriff „Kulturwandel in Unternehmen“ hören, klingt das für Sie dann auch danach, dass eine Kultur, die versagt hat, kurzfristig komplett ausgetauscht werden soll gegen eine andere, die offenbar besser funktionieren wird? Oder denken Sie an einen Prozess, in dem man die bestehende Kultur erst einmal versteht, anerkennt und dann eventuell zu ergänzen versucht mit einer langfristigen Perspektive? Denken Sie überhaupt an *eine* Kultur oder glauben Sie, dass eine Organisation *vieler* Kulturen hat? Die Studie, die Sie in den Händen halten, greift die in vielen Unternehmen spürbaren Spannungen zwischen neuen und alten, zukünftigen und bisherigen Führungs- und Arbeitsformen auf und untersucht, wie man die heutige Vielfalt auch in (unternehmens-)kultureller Hinsicht besser verstehen und nutzen kann.

Was ist das Ziel dieser Studie? Mit dieser Studie sollen die immer noch gängigen Denkmuster einer starken und einheitlichen Unternehmenskultur durchbrochen werden, um eine Offenheit gegenüber neuen Führungs- und Arbeitsformen zu ermöglichen – diese wiederum ist nicht zu verwechseln mit einem unreflektierten Glauben an jede neue Managementmode. Die Studie ist primär konzeptionell angelegt und zeigt unternehmenskulturelle Vielfalt als Realität und Chance. Sie sensibilisiert für Subkulturen und deren Potenziale. Anhand eines realen, empirisch fundierten Fallbeispiels macht sie das Zusammenspiel von neuen und etablierten Führungs- und Arbeitsformen nachvollziehbar und gibt vielfältige Anregungen für die Führungspraxis.

An wen richtet sich diese Studie? Die Zielgruppe dieser Studie sind insbesondere aktive und zukünftige Führungskräfte, die bereits gespürt haben, dass es in Organisationen ab einer gewissen Größe keine (unternehmens-)kulturelle Einheitlichkeit geben kann, und die in diesem Umstand bereits Vor- wie auch Nachteile sehen. Hier sollen sie Impulse bekommen, wie man die Vielfalt besser beschreiben, verstehen und nutzen kann.

Von der Studie können aber auch Beraterinnen und Berater profitieren und alle anderen, die Organisationen hinsichtlich neuer Führungs- und Arbeitsformen begleiten. Gerade an sie richtet sich der Appell, nicht das eine Allheilmittel zu verschreiben, sondern in kulturellen Werkzeugkästen zu denken (mehr zu dieser Metapher später).

Wer sich bereits intensiv mit der Literatur zur Unternehmenskultur beschäftigt hat, wird vieles wiedererkennen, jedoch mit der klaren Akzentsetzung und dem Fallbeispiel einige frische Gedanken bekommen, wie man Kultur von Anfang an vielfältiger und dynamischer denken kann. Andere Studien bleiben noch viel zu lange in früheren, recht statischen Kulturkonzeptionen verhaftet, die der Realität nicht mehr gerecht werden.

Wie ist diese Studie aufgebaut? Die Studie beginnt mit einer Betrachtung des agilen Managements als eines neuen Konzepts, das Bewegung in die Unternehmenskultur(en) bringt, dabei aber Gefahr läuft, als neuer Königsweg absurd zu werden. Die befreiende Wirkung, die das Agilitätskonzept haben kann, kippt in Beklemmung, wenn eine radikale Umsetzung gefordert wird. In diesem Sinne problematisiert der folgende Abschnitt den Mythos der starken Unternehmenskultur und die Tendenz zu kultureller Standardisierung. Sodann erörtern wir systematisch die Realität der unternehmenskulturellen Vielfalt und der Subkulturen mit ihren Vorzügen und Problemen, bevor wir uns mit dem Fallbeispiel CAR (Pseudonym für ein reales Großunternehmen, das vom Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung beforscht wurde) auf die Reise des Agilitätskonzepts in einer etablierten, bürokratischen Unternehmenskultur begeben. Aus den Erfahrungen bei CAR lassen sich dann im Schlussteil weitere Anregungen für die Führungsarbeit ableiten.

Die Hauptbotschaft vorab: Organisationskulturen sind Mittel und zugleich Ergebnis von Problemlösungsprozessen und die gute Zusammenarbeit trotz unterschiedlicher (Wert-)Vorstellungen ist möglich, wenn die gemeinsamen Ziele pragmatisch in den Vordergrund gestellt werden. Das bedeutet, nicht so sehr darauf zu schauen, was uns persönlich in unseren Vorstellungen und Gewohnheiten trennt, sondern was wir gemeinsam erreichen wollen: Das Ergebnis zählt!

Food for Thought: Bevor es losgeht ...

Auf den folgenden Seiten werden Sie möglicherweise mit Argumenten konfrontiert, die Ihrem bisherigen Verständnis von Unternehmenskultur nicht ganz entsprechen. Doch was ist Ihre bisherige Sichtweise auf dieses Thema?

- Wie stark hängen neue Führungs- und Arbeitsformen mit kulturellen Veränderungen zusammen?
- Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, dass es in einer Organisation eine klare kulturelle Orientierung gibt?
- Inwieweit machen Sie Führungskräfte dafür verantwortlich, welche (Wert-)Vorstellungen in Organisationen wie gelebt werden?

Das sind schwierige Fragen. Auch weil sie sehr grundlegend sind. Was fällt Ihnen spontan dazu ein? Was sind Ihre intuitiven Grundannahmen?

Der Autor



Prof. Dr. Guido Möllering

Guido Möllering, promoviert 2003 in Cambridge und habilitiert 2011 an der Freien Universität Berlin, ist seit 2016 Direktor und Lehrstuhlinhaber am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke. Zu den inhaltlichen Schwerpunkten des RMI unter seiner Leitung zählen unter anderem: kooperative Beziehungen, Netzwerk- und Allianzstrategien, Management von Offenheit und Transparenz, Vertrauen in und zwischen Organisationen, neue Führungs- und Arbeitsformen im digitalen Zeitalter sowie unternehmerische Verantwortung. Guido Möllering hat in führenden Fachzeitschriften publiziert und ist Autor verschiedener Fachbücher. 2009 erhielt er von der Bayerischen Akademie der Wissenschaften den Preis der Peregrinus-Stiftung für seine für Wirtschaft und Gesellschaft bedeutsamen Arbeiten. Seit 2018 ist er Mitglied der Jury des Wettbewerbs für Unternehmensverantwortung „Mein gutes Beispiel“.

An der Fundierung des Fallbeispiels und den Recherchen für die vorliegende Studie haben dankenswerterweise Melissa Kowalski und Clemens Wagner aus dem Team des Reinhard-Mohn-Instituts mitgearbeitet. Der Autor dankt außerdem Martin Spilker und Melanie Wodniok von der Bertelsmann Stiftung für unsagbar viel Begeisterung und Geduld bei der stets konstruktiven Zusammenarbeit an dieser Studie.