

RESEARCH

Jürgen Daub

System, Kommunikation und Dienstleistung

Systemtheoretische Perspektiven
zur Dienstleistungsproduktivität



Springer VS

System, Kommunikation und Dienstleistung

Jürgen Daub

System, Kommunikation und Dienstleistung

Systemtheoretische Perspektiven
zur Dienstleistungsproduktivität

Jürgen Daub
Siegen, Deutschland

Dissertation Universität Siegen, 2016

Die Studie wurde gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

ISBN 978-3-658-14734-1

ISBN 978-3-658-14735-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-14735-8

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	IX
Vorwort	XIII
<i>Beobachtungsgrundlagen</i>	
1 Beobachtung: Kultur und System	1
1.1 Sichtweisen	1
1.2 Kulturen wahrnehmen und für wahr nehmen – konstruieren, kommunizieren und dicht beschreiben.	7
1.3 Ich höre was, was du nicht sagst – Die sozioemotionale Kompo- nente des konstruktivistischen Kommunikationsverständnisses	13
1.4 Der Untersuchungsgegenstand: oder die kulturelle Matrix der Organisation	15
1.5 Das Immergleiche und doch das Andere – Die tägliche Reproduktion der Organisationskultur	19
1.6 Gefahr erkannt, Gefahr gebannt – Erkennen des Sinnhorizontes im Kultursystem	21
1.7 Zeichen im Treibsand – Das Diagnostizieren von Kommunikation im Unternehmen.	23
1.8 Sinnreferenzen – Die empirische Methode des Clifford Geertz: „Thick Description“	28
2 Beobachtung: Dichte Systembeschreibung – Komplementärempirie zur Systemtheorie	33
2.1 Theoretische Hintergründe einer empirischen Systemtheorie	35
2.2 Empirische Zugangsweise und Beobachtungsinterpretationen	46

2.3	Systemtheoretische Empirie von Sinnsystemen	47
2.4	Dichte Beschreibung als Beobachtungsform sozialer Systeme	49
2.5	Systemtheorie und „Thick Description“	51
3	Beobachtung: Systembewegungen	57
3.1	Das Wollen können und das Machen dürfen	57
3.2	Instabil und unsicher – Das zukunftsfähige System Unternehmen . .	60
3.3	Reden ist Gold und Schweigen ist Silber – Man kann nicht nicht kommunizieren	63
3.4	Das narrative System – Verändernde Erzählungen aus dem Dschungel der Unternehmenskommunikation	65
3.5	Die normale Paradoxie – Nicht das Einzelbewusstsein verändert das System, sondern die Kommunikation	69
3.6	Es ändert sich was durch das Andere – Kommunikation und Veränderung in sozialen Systemen	72
3.7	Das Dazwischen ist das Soziale – Das eigentliche von sozialen Systemen zeigt sich nicht unvermittelt	76
3.8	Wir wählen Anderes anders aus – Entwicklung heißt Kommunikation verändern	79
3.9	Nur nicht bewegen – Starre und Veränderungsangst im System	80
3.10	Entscheiden und Veränderung im System – Zweckrationale Scheuklappen	82
3.11	Veränderungskomplexität, Nichttrivialität und Kontext – Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht	85
3.12	Beobachten und Verändern – Das System bewegt sich	88
3.13	Still ruht der See – von Lock Ins und Pfadabhängigkeit in Organisationen	91
3.14	Beobachtungsänderung – Der Weg aus dem Organisationssumpf . .	95
3.15	Management der Unterscheidungen – Es kann auch alles ganz anders sein.	99
4	Beobachtung: Die Geschichten des Kultursystems Unternehmen. . . .	105
4.1	Die Erzählung ist das Unternehmen.	105
4.2	Die Welt sieht anders aus – Argumentatives und narratives Denken.	107
4.3	Die Kraft der Erzählung – Wider den ökonomischen Messbar- keitsfetischismus.	108
4.4	Das soziale System der Geschichten	110

5	Beobachtung: Responseverhältnisse, Systemdilemma und Dienstleistungsproduktivität	113
5.1	Das Sprechen des Sozialen	113
5.2	Systemumwelt und Person: Das Äußere nach Innen holen	116
5.3	Sinn und Wissen – Kommunikationsweisen, Wissen und Interpretationen	118
5.4	Systemintelligenz und Entwicklungsfähigkeit	121
5.5	Responsivität und Dienstleistungsproduktivität	123
5.6	Responsivitätsperformanz – Änderungen, ohne etwas zu verändern? Das Dilemma sozialer Systeme	127
6	Beobachtung: Die Praxis des Nichtwissens – Unternehmenskultur und Dienstleistungsresponsivität	131
6.1	Was ich nicht weiß, macht mich (nicht) heiß?	131
6.2	Die relationale Wirklichkeit von Dienstleistungen	135
6.3	Die Widerständige Organisation des Nichtwissens	137
6.4	Erhöhung der Dienstleistungsproduktivität durch Irritation – Möglichkeiten und Wege	141
6.5	Exkurs: Dienstleistungsgesellschaft – Abriss der soziologischen Perspektive	144
7	Beobachtung: Dienstleistungsproduktivität – Vom Messen des Unmessbaren	149
7.1	Das maßlose Messen und die soziale Welt	149
7.2	Der „Sozialingenieursblick“ und das soziale System Unternehmen ..	151
7.3	Die Dienstleistungen und das System – Messungen und Relationalität ..	153
7.4	Tit for tat – Dienstleistungsproduktivität hängt vom Kontext ab	157
7.5	Maßvolles Messen – Komplexität kann nicht trivial gemessen werden	159
8	Beobachtung: Kundenerfahrungen und Dienstleistungsproduktivität	167
8.1	Des Kunden Wirklichkeit ist sein Himmelreich – Die subjektive Bewertung von Dienstleistungen ist entscheidend ...	167
8.2	Kommunikation verstehen – ist mehr als zuhören	170
8.3	Wie siehst du mich und wie sehe ich dich? – Image, Kommunikation und Verstehen im Dienstleistungsprozess ...	172
8.4	Wahrnehmen und Beobachten lernen – Beobachtungsmanagement im Dienstleistungsprozess	175

9	Beobachtung: Dienstleistungsproduktivitäten I –	
	Beobachtungen des selbstreferenziellen Kontextualismus	179
9.1	Feldforschungsverhältnisse.	179
9.2	Ich mache mir die Welt, wie sie mir gefällt – Wirklichkeiten eines Unternehmens	181
9.3	Sehe es, so wie ich es sehe und alles ist in Ordnung – Die Wirklichkeiten der Geschäftsleitung	199
9.4	Veränderungen durch Kommunikation	209
10	Beobachtung: Dienstleistungsproduktivitäten II –	
	Quintessenz der Beobachtungen der Unternehmenskultur	211
10.1	Die Wirklichkeit der Leitungsebene	211
10.2	Die Wirklichkeiten der Mitarbeiter	216
11	Beobachtung: Dienstleistungsproduktivitäten III –	
	Beobachtungen des Responseverhaltens im System	221
11.1	Die Gewissheiten verändern sich	221
11.2	Die Wirklichkeiten der Veränderungen	226
11.3	Veränderung der Kommunikation – Kommunikation der Veränderung	229
11.4	Veränderung der Veränderung – Beobachtungen der Leitungsebene . .	231
11.5	Das System, der Prozess, der Kunde und die Dienstleistungsproduktivität	234
11.6	Die Entwicklung der Entwicklung	237
11.7	Die Geschwindigkeit des sozialen Systems	240
12	Beobachtung: Fazit	245
13	Literaturverzeichnis	251

Vorbemerkung

„System, Kommunikation und Dienstleistung“ ist ein ungewöhnliches Buch.

In zwölf Kapiteln, in zwölf „Beobachtungen“, wird ein neuer theoretischer Ansatz entwickelt, der dazu beitragen kann, Denkgewohnheiten vor allem in der Ökonomie aufzubrechen.

Jürgen Daub geht es um eine Theorie des Wandels im Denken der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Es geht um Veränderungen und nicht um die Aufrechterhaltung eines status quo. In einer stringenten Argumentation werden die Ansprüche eingelöst, die in den Überschriften gemacht werden: „Die Gewissheiten verändern sich“, „Die Veränderungen durch Kommunikation“, „Die Wirklichkeit der Veränderungen“ und sogar „Die Veränderung der Veränderung“.

Aus einer Kombination von Systemtheorie und „Thick Description“ wird ein neues empirisches Verfahren entwickelt, die „Dichte Systembeschreibung“, das in der umfangreichen Fallstudie eines mittelständischen Unternehmens umgesetzt wird. Es gelingen eindrucksvolle Beobachtungen der Unternehmenskultur, der Kommunikationsstrukturen und der hierarchischen Verhältnisse, sowohl der öffentlich sichtbaren als auch jener die erst durch die Analysen und Diagnosen seines Forscher- und Prozessbegleitetams transparent gemacht werden.

Die Verbindung von theoretischen Überlegungen (in die neben der Systemtheorie und dem radikalen Konstruktivismus auch der nondualistische Theorieansatz einbezogen wird) und Praxisrelevanz bietet eine anregende Lektüre, die neue Impulse nicht nur für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sondern auch für Medientheorie und Philosophie bringen kann.

Das Buch von Jürgen Daub ist theoretisch innovativ und methodisch kreativ und ich wünsche ihm die in hohem Ausmaß verdiente Aufmerksamkeit und Rezeption.

Josef Mitterer
Universitätsprofessor Dr.
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

*„Bangemachen gilt nicht. Was objektiv die Wahrheit sei, bleibt schwer genug auszumachen, aber im Umgang mit Menschen soll man davon nicht sich terrorisieren lassen. Es gibt da Kriterien, die fürs erste ausreichen. Eines der zuverlässigsten ist, dass einem entgegengehalten wird, eine Aussage sei „zu subjektiv“. Wird das geltend gemacht und gar mit jener Indignation, in der die wütende Harmonie aller vernünftigen Leute mitklingt, so hat man Grund, ein paar Sekunden mit sich zufrieden zu sein. Die Begriffe des Subjektiven und Objektiven haben sich völlig verkehrt. Objektiv heißt die nicht kontroverse Seite der Erscheinung, ihr unbefragt hingemommener Abdruck, die aus klassifizierten Daten gefügte Fassade, also das Subjektive und subjektiv nennen sie, was jene durchbricht, in die spezifische Erfahrung der Sache eintritt, der geurteilten Convenus darüber sich entschlägt und die Beziehung auf den Gegenstand anstelle des Majoritätsbeschlusses derer setzt, die ihn nicht einmal anschauen, geschweige denken – also das Objektive“
(Theodor W. Adorno, *Minima Moralia. Reflexionen aus dem beschädigten Leben*)*

Vorwort

Beobachtungsgrundlagen

Die vorliegende Untersuchung zielt erstmalig darauf ab, die Entwicklungsbedingungen von Dienstleistungsproduktivität in einem Unternehmen systemtheoretisch, verbunden mit einer neuen Methodenanwendung für eine empirische Systemtheorie, kritisch zu beobachten und zu beschreiben. Diese Beschreibung und Beobachtung hat exemplarisch im Feld in einem ausgewählten mittelständischen Produktionsunternehmen stattgefunden.

Wir gehen in dieser Arbeit dabei drei Fragestellungen nach: Erstens, inwiefern spielen die jeweiligen Bedingungen systemtheoretisch verstandener Kommunikation bei der Entwicklung von Dienstleistungsproduktivität eine Rolle in der Unternehmenskultur – zweitens, welche Entwicklungsbedingungen hinsichtlich Produktivitätserhöhung von Dienstleistungen sind aus systemtheoretischer Perspektive in einem beobachteten Unternehmen zu beachten – und drittens, wie kann die empirische Methode der „Thick Description“ von Clifford Geertz als „systemtheoretische Empirie“ angewendet werden. Diese drei zentralen Fragestellungen werden in einer komplementären Untersuchungsweise erörtert, indem zugleich die Einflüsse der unterschiedlicher Bedingungen in Unternehmen untersucht werden. Zentral ist dabei die systemtheoretische Perspektive, die in der Studie nicht nur aus einem theoretischen Hintergrund eingenommen wird, sondern die sich auch in den unterschiedlichen „Beobachtungen“, dargelegt in den Kapiteln wiederfindet. Dies bedeutet, die Kapitel der vorliegenden Untersuchungen sind „Beobachtungen“ des Beobachters „Autor“ in unterschiedlichen „Systemen“ und unterliegen den Unterscheidungsoperationen des Beobachters. Systemtheoretisch gesehen werden alle Beschreibungen auf der Grundlage von Beobachtungen gemacht und der Beobachter beobachtet jeweils aufgrund seiner Unterscheidungsoperationen –

wir sehen nicht, was wir nicht sehen. Dies bedeutet, dass auch wissenschaftliche Beobachtungen fortwährend perspektivengeleitet sind und Objektivitätsphantasien damit ad absurdum geführt werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass wir keine allgemeinen Aussagen über Beobachtetes treffen können, sondern es wird eine Allgemeingültigkeit über das Verfahren hergestellt. Nach Luhmann ist das objektiv, was sich in der Kommunikation bewährt.¹

Die theoretische wie empirische Beobachtung der Entwicklungen von Dienstleistungsproduktivität geschieht aus einer systemtheoretischen Perspektive heraus. Diese neue Perspektive in dem Forschungsbereich Dienstleistungen bedeutet, dass Kommunikation zur zentralen Instanz der Untersuchung wird. Grundlegend dafür ist die Perspektive, dass soziale Wirklichkeiten jeweils Beschreibungen von Beobachtungen eines Beobachters sind und das soziale Systeme aus nichts anderem als Kommunikation bestehen. Die theoretischen Beobachtungen werden durch Beobachtungen in der Praxis eines Unternehmen empirisch ergänzt. Dabei entwickeln wir eine neue Methode für die empirische Arbeit mit einem systemtheoretischen Forschungsansatz, wir nennen sie „Dichte Systembeschreibung“, abgekürzt DSB, auf der Grundlage der ethnografischen Empirie von Clifford Geertz.

Wir beobachten die Entwicklung der Kommunikationen dabei nicht distanziert, sondern der kritische Blick hin zu demokratischen und menschenwürdigen Kommunikations- und somit Arbeitsbedingungen bleibt ständig als Maßstab erhalten – ist somit Unterscheidungsoperation, systemtheoretisch gesprochen. Systemtheoretische Untersuchungen können eine Form von „kritischer Theorie“ sein, wenn sie die Unterscheidungsoperationen dafür aufweisen können.² In unserer Untersuchung werden die Bedingungen für die Entwicklung von Dienstleistungsproduktivität unter dieser systemtheoretisch fundierten Perspektive beobachtet und die Problembereiche bisheriger, nicht systemtheoretisch betrachtender Analysemethoden und die sich daraus ergebenden Praxisprobleme und ihre Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

In dem empirischen Teil der Beobachtungen in einem Unternehmen, der Kapitel acht bis zehn der Forschungsarbeit, umschreiben wir die in der Praxis von uns beobachteten Verhältnisse und Entwicklungen, die wir im ersten Teil, Kapitel eins bis sieben, theoretischen Beobachtungen unterzogen haben. Die empirischen Beobachtungen in der Realität eines Unternehmens dienen dazu, die systemtheoretischen Kommunikationsbedingungen im Praxisfall zu untersuchen und gleichzeitig die systemtheoretischen Charakteristiken bei der Entwicklung von Dienstleistungsproduktivität zu betrachten. Der empirische Teil in dieser Arbeit hat die

1 Luhmann (2002) S. 19

2 Siehe Amstutz, M. et al. (Hg.) (2013)

Funktion, Beobachtungen in einem Praxisfall als systemtheoretische Empirie zu demonstrieren. Wir wollen so einerseits die Entwicklungsbedingungen von Dienstleistungsproduktivität aus einer systemtheoretischen Perspektive betrachten und andererseits dient die Arbeit dazu, eine mögliche neue empirische Methode für die systemtheoretische Forschung darzulegen. Sowohl die systemtheoretische Perspektive bei der Untersuchung von Dienstleistungsproduktivitäten ist somit neu, als auch der Versuch, mit einem systemtheoretischen Ansatz, auf der Basis der ethnografischen Methode der „Thick Description“ von Clifford Geertz, empirisch zu arbeiten.

1.1 Sichtweisen

Die Begriffe Unternehmenskultur und Organisationskultur werden in der Forschung oft synonym verwendet. Abgegrenzt hingegen wird von der Unternehmenskultur das Unternehmensklima, das als die Manifestation der Unternehmenskultur aufgefasst wird.³ Baetge grenzt den Begriff Unternehmenskultur von dem der Organisationskultur ab, indem er Unternehmenskultur „...als ein dynamisches Gefüge aus von den Mitarbeitern geteilten Werten, Normen und Überzeugungen, das über einen längeren Zeitraum gewachsen ist und das Verhalten aller Mitarbeiter im Unternehmen in eine bestimmte Richtung lenkt...“ versteht.⁴ Dies ist eine, wie Baetge betont, eher funktional geprägte Perspektive, die stark kontrastiert wird von den Forschungsperspektiven eher struktureller und interpretativer Herkunft.⁵ Der interpretative Ansatz geht eher davon aus, dass die „... Individuen einer Organisation ihre Unternehmensrealität sozial konstruieren und sie entsprechend auch subjektiv wahrnehmen und interpretieren“.⁶ Funktionale Sichtweisen haben folglich verallgemeinerbare Ergebnisse zum Ziel, interpretative Ansätze hingegen konzentrieren sich nur auf den jeweiligen Untersuchungsbereich. Baetge unter-

3 Siehe Baetge (2007), S. 186.

4 Baetge a.a.O.

5 eine funktionale Analyse von Unternehmenskulturen beschäftigt sich, so Baetge, eher mit einzelnen Unternehmenskulturelementen, beispielsweise Mitarbeitermotivation. Eine strukturalistische Untersuchung geht eher von der sozialen Konstruktion der Unternehmensrealität aus und fokussiert so die subjektive Wahrnehmung und Interpretation; siehe Baetge a.a.O., S. 187.

6 Baetge, a.a.O.

streicht des weiteren, „*In der empirischen Forschung kann Unternehmenskultur also offensichtlich nur als latentes Konstrukt gemessen werden*“.⁷ Begründet wird dies mit dem Umstand, dass nur ein Teil der Kultur Aspekte eines Unternehmens beobachtbar sind. So sind nach dem Drei-Ebenen-Modell von Edgar Schein in allen Bereichen erhebliche Interpretationsspielräume vorhanden, wodurch eine Unternehmenskultur nur schwer beobachtbar und noch schwerer messbar ist.⁸

Es gibt also zwei grundlegende Perspektiven, von denen ausgehend man die Kultur von Organisationen betrachten kann. Einmal die subjektiv-systemtheoretische, bei denen das System eine Kultur ist oder die objektiv-funktionale, bei denen ein System eine Kultur hat.⁹

Der Blickwinkel, die Unternehmenskultur als wichtigen Bestandteil der Leistungsfähigkeit einer Firma zu sehen, entstand in seiner neueren Ausprägung in den 1980er Jahren in den USA. Man fragte sich, was die Eigenschaften von japanischen Unternehmen sein müssten, deren ökonomischer Erfolg sich weltweit ausbreitete. Wurden früher „Wirtschaftsstile“ oder der spezifische „Esprit de Corps“ als charakteristische Eigenheiten unterschiedlicher Länder oder Unternehmen als mögliche Gründe für vermehrten Erfolg benannt, so ist es spätestens seit den 1980er Jahren der vielschichtige Begriff der Unternehmenskultur. Betriebssoziologische Untersuchungen in nordamerikanischen Unternehmen versuchten die Erfolgsgründe japanischer Unternehmen in den Bereichen der Organisationsweise und der Personalführung auszumachen. Schließlich stellte sich die Frage, wie die starke emotionale Bindung japanischer Beschäftigten an ihre Firma auf amerikanische Unternehmen übertragen werden konnte. Es waren nun die sogenannten „soft facts“, die zu „hard facts“ wurden, welche man für den Erfolg von Unternehmen verantwortlich machte. Unternehmenskulturen wurden empirisch untersucht und es wurde der Tatsache vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt, dass die Beschäftigten und der interne Umgang mit ihnen ein bedeutsamer Faktor für den Unternehmenserfolg sind. Herausragende Studien aus dieser Zeit sind insbesondere die von Peters/Waterman (1983) „In Search of Excellence“, „Corporate Cultures“ von Deal/Kennedy (1982), „Theory Z“ von Ouchi (1980) oder die Studie von Pascale/Athos (1982) „The Art of Japanese Management“. Edgar Schein war es dann, der eine weitere bis heute vielzitierte Studie verfasste „Organizational Culture and Leadership“ (1985), in welcher die Unternehmenskultur als zentraler Faktor für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung von Firmen angesehen wird. Schein entwickelte dabei ein Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur, wel-

7 Baetge, S. 188.

8 Baetge, S. 187.

9 Kaschube (1993), S.104.

ches die Wechselwirkung der Bereiche „Artifacts and creation“, „Basis assumption and beliefs“ und „Values“ aufzeigt. Von entscheidender Bedeutung ist für Schein in seinem Modell, die gemeinsamen Grundannahmen und den kulturellen Lernprozess zu verstehen. Artefakte (Technologie, Kunst, sichtbare und hörbare Verhaltensweisen) lassen sich zwar leicht beobachten, so Schein, sind aber nur schwer zu dechiffrieren. Werte sind ebenfalls schwierig zu analysieren und weisen oft auf rationalisierte Erklärungsmuster und idealisierte Bestrebungen hin. Wichtig ist es für Schein deshalb, die Grundannahmen („basis assumptions and beliefs“) in einem Unternehmen zu erkennen. Diese Grundannahmen sind selbstverständlich vorbewusst und unsichtbar und prägen das Verhalten doch essentiell. Diese Grundannahmen sind sozusagen die geteilte Weltsicht im Unternehmen, so wie man die Natur der menschlichen Tätigkeiten, die Natur der Beziehungen, die Natur der Wirklichkeit, der Zeit und des Raumes und die Beziehung zur Natur sieht. Unterscheidungsoperationen, wie wir systemtheoretisch sagen möchten, machen sozusagen den Kulturkern einer Unternehmung aus. Durch diese Beobachtungsweise werden Kommunikation im Unternehmen bestimmt und die Lernprozesse beeinflusst.¹⁰

Insbesondere die globale Länderkulturvergleichsstudie des Ex-Managers, Geert Hofstede (1997), hat dazu beigetragen, dass die Unternehmenskultur als wesentlicher Faktor in das Blickfeld betriebswirtschaftlicher Diskurse gerückt ist. Hofstede hat auf der Basis seiner Erfahrungen als ehemals international tätiger Manager empirisch nachgewiesen, dass sich die unterschiedlichen Kulturen der Länder im Managementverhalten äußern und einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur wurde daraufhin besonders interessant, als man herausfand, dass diese einen nicht unerheblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens hat.¹¹

Neuere Studien zeigen deutlich, dass eine gute Unternehmenskultur und dadurch motivierte Mitarbeiter wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.¹² Der Ökonom Pfeffer von der Stanford Graduate Business School ging beispielsweise der Frage des Einflusses der Unternehmenskultur und Gewinnerhöhung pro Aktie bei kleineren amerikanischen Unternehmen nach.¹³ Er untersuchte die fünf erfolgreichsten Unternehmen der USA hinsichtlich ihres Ergebnisses des Gewinns pro Aktie, im Zeitraum 1972 bis 1992. Pfeffer orientierte sich an den üblichen Erfolgsfaktoren und es kristallisierten sich fünf Unternehmen heraus, die

10 Siehe Schein (1985), S. 35.

11 Staehle (1991), Sackmann (1990), Barney (1986), Denison (1984).

12 Wir beziehen uns auf die Studie von Degener (2003)

13 Siehe u. a. Patterson (1998) und Pfeffer (1998).

weder besonders groß waren, noch explizit moderne Technologie herstellten, noch gehörten sie zur Gruppe der Großserienhersteller. Alle Unternehmen wiesen eine Besonderheit aus: den guten Umgang mit dem Personal und eine damit verbundene wertschätzende Unternehmenskultur. Die Unternehmen mit einer Mitarbeiter wertschätzenden Kultur hatten die deutlich besseren Unternehmensgewinne, unabhängig von der Branche. Pfeffer fasste die Faktoren zusammen, die sich als besonders positive Kultureinflüsse herausstellten. Dies waren:

- Beschäftigungssicherheit
- Ausgewähltes Einstellen von neuem Personal
- Dezentrale Entscheidungsfindungen und selbstorganisierende Teams
- Umfangreiche Weiterbildung
- Reduzierte Statusbarrieren und geringe Positionsunterscheidungen
- Umfangreiche Beteiligung der Beschäftigten an Finanz- und Leistungsstärkeergebnissen

Eine neuere Studie von Fey/Denison (2000) über den Zusammenhang von Organisationskultur und Effektivität kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur deutliche Wettbewerbsvorteile für das jeweilige Unternehmen bringt.¹⁴ Denison/Mishra (1995) entwickelten ein Konzept, mit welchem sie Unternehmenskulturen und Effizienzmerkmale untersuchten. Auch sie kamen zu dem Ergebnis, dass eine wohlwollende, mitarbeiterzentrierte Unternehmenskultur durchweg positive Ergebnisse für das ganze Unternehmens zeitigt.¹⁵ Ihr Modell gliedert sich in die vier Hauptbereiche Beteiligung (Involvement), Beständigkeit (Consistency), Anpassungsfähigkeit (Adaptability) und Unternehmensziele (Mission). Unternehmen, die in diesen vier Bereichen mitarbeiterorientierte Einstellungen zeigen, haben empirisch nachweisbar einen größeren ökonomischen Erfolg. Eine mitarbeiterorientierte positive Unternehmenskultur ist somit kein „Luxus“, den sich nur bestimmte Unternehmen leisten können, sondern sie ist Ausdruck einer intelligenten Organisation und Managementweise.

Unternehmen, die auf rein hierarchisch gegliederten Arbeitsabläufen aufbauen und eine rigide und restriktive Leitungsphilosophie haben, sind durchweg weniger nachhaltig ökonomisch produktiv als Unternehmen, die eine partizipative und kommunikative Unternehmenskultur pflegen.¹⁶ Ein auf der Basis von partizipativen, non-trivialisierenden, systemisch-relationalen Sichtweisen operierendes

14 siehe Fey/Denison (2000).

15 siehe Denison/Mishra (1995).

16 siehe u.a. Baetge (2007).

intelligentes Management ist langfristig erfolgreicher als ein klassisches, an kurzfristiger Profitmaximierung orientiertes Management.¹⁷ Alleine der Profitnutzen sollte aber nicht der einzige Maßstab für eine Mitarbeiter schätzende gute Unternehmenskultur sein. Ebenfalls sollten demokratische und menschliche Aspekte einen hohen Stellenwert in einem modernen Wirtschaftsunternehmen haben. Es ist letztendlich eine Frage der Haltung und des Stils der Unternehmensleitung, welche Kulturausprägung in einem Unternehmen vorwiegend zu finden ist.

Wir wollen die Forschung über den guten Umgang mit Mitarbeitern und somit selbstredend mit dem Vorhandensein einer guten Unternehmenskultur in diesem Zusammenhang noch ein wenig Aufmerksamkeit schenken. Gmür/Schwerdt beispielsweise haben zur Klärung der Einflüsse die Erfolgsfaktoren des Human-Resources-Ansatzes einmal genauer betrachtet.¹⁸ So haben sie herausgefunden, dass der Weiterbildungsaufwand positiv mit dem Unternehmenserfolg korreliert und zwar bei größeren Unternehmen stärker als bei kleineren.¹⁹ In ihrer ganzen Studie beziehen Gmür/Schwerdt ihre Beurteilungen aus der Feststellung mathematischer Signifikanzen durch den Vergleich unterschiedlicher Studien zum Human-Resources-Ansatz. Deutlich wird ein Regionenunterschied, wobei der europäische und ostasiatische Raum eindeutige Zusammenhänge von Unternehmenserfolg und Human-Ressourcen-Management zeitigt, als der amerikanische Raum. Ebenso deutlich wird, dass es keine eindeutigen Belege für einen negativen Zusammenhang zwischen bestimmten Personalmanagementsystemen gibt. Die Datenlage ist dafür deutlich zu gering und die Unterschiedlichkeit der Studien trägt ein weiteres dazu bei. Pfeffer (1998) kommt, im Gegensatz zu Gmür/Schwerdt, bei seinem Vergleich verschiedener Studien zu einem weitaus unzweifelhafteren Ergebnis über den Zusammenhang von positiver Wertschätzung und Behandlung der Beschäftigten und dem ökonomischen Erfolg.²⁰

Letzlich ist die Frage der Messung positiver Effekte ausschlaggebend, woran man den Erfolg mißt oder ob es dafür überhaupt Kennzahlen gibt, die man heranziehen kann. Eine weitere durch die Studien und die Metastudie von Gmür/Schwerdt nicht zu beantwortende Frage ist, wie der Unternehmenserfolg zu beurteilen wäre, wenn man kein positives, mitarbeiterorientiertes Personalmanagement realisiert hätte. Wären ohne einen wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitern

17 siehe auch Bergmann (2001), Bergmann/Daub (2008) und insbesondere die empirische Längsschnittstudie von Patterson (1998), auf die Degener (a.a.O., S. 55ff.) verweist.

18 siehe Gmür/Schwerdt (2004).

19 Gmür/Schwerdt a.a.O., S. 16.

20 siehe Pfeffer (1998).

als Kernbereich einer positiven Unternehmenskultur die Unternehmenserfolge noch weiterhin positiv ausgefallen? Eins bleibt sicherlich jenseits aller Messfetischismen und Konjunktiven festzuhalten, dass ein wohlwollender Umgang mit den Beschäftigten in einem Unternehmen eine allgemeine demokratische und kulturelle Selbstverständlichkeit sein sollte. Beschäftigte sind nicht allein als Kostenfaktor zu betrachten. Wie heterogen die Bewertung des Unternehmenserfolgs zu fassen ist, darauf weist nochmals Degener hin, indem er auf eine Studie von Schenk (1998) verweist, der sich dieser Problematik angenommen hat. Ebenso zeigt die Verwendung der Methode der „Balanced Scorecard“ von Norton/Kaplan, dass eine einseitige Orientierung an monetären Faktoren bei der Bewertung des Unternehmenserfolgs zu kurz greift.²¹

Die sicherlich bekannteste Studie zum Zusammenhang zwischen „soft facts“, also der Unternehmenskultur, und den „hard facts“ der ökonomischen Ergebnisorientierung haben Peters/Watermann verfasst.²² Sie zeigten auf, dass es keine Organisationen gibt, die den menschlichen Faktor vernachlässigen können. Sie kamen in ihrer Studie unter anderem zu dem Ergebnis, das acht wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmenskultur identifiziert werden können, dies sind: Primat des Handelns, Nähe zum Kunden, Freiraum für Unternehmertum, Produktivität durch Menschen, sichtbar gelebtes Wertesystem, Bindung an das angestammte Geschäft, einfacher und flexibler Aufbau, straff-lockere Führung.²³ Diese Erkenntnisse werden unterstützt von der Studie von Simon (1996), wie Degener (2003) betont. Er fasst die Erfolgsfaktoren dieser unkonventionell arbeitenden meist mittelständischen Unternehmen zusammen:²⁴

- Klare Geschäftsgrundsätze, gelebtes Wertesystem
- Klare, enge Marktdefinition
- Ausgeprägtes Interesse an Internationalisierung
- Praktizierte Kundenähe durch engere Integration der Mitarbeiter in den Wertschöpfungsprozess
- Kundenintegrierter Innovationsprozess
- Keine strategische Allianzen und wenig Outsourcing
- Bedeutung von hochmotivierten und hochproduktiven Mitarbeitern ist groß
- Führungskräfte sind sehr erfolgsrelevant

21 siehe Degener (2003), S.9ff.

22 Peters/Watermann (1993)

23 siehe Peters/Watermann a.a.O., S. 35.

24 siehe Degener a.a.O., S. 22.

Die Erfolgsrezepte mittelständischer „Worldchampions“ auf ihrem Gebiet zeigen wiederum, wie eindeutig man sich auf das Know-how und die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter konzentriert und dies in der Unternehmenskultur auch fördert. Mit einer „Hire-and-fire-Unternehmenskultur“ wären solche Unternehmen sicherlich nicht zu den „Hidden Champions“ geworden, die sie sind. Nagel (1989) kondensiert, so Degener (2003), prägnante Punkte erfolgreich arbeitender Unternehmenskulturen:

- Geschäftsgrundsätze und Ziel/Kontrollsystem
- Strategieorientierte Organisationsgestaltung
- Verstärkte Nutzung des Mitarbeiterpotenzials
- Effizientes Führungssystem
- Marktnahes Informations- und Kommunikationssystem
- Praktizierte Kundennähe

Die vielfach genannten Variablen, welche eine erfolgreiche Unternehmenskultur anscheinend ausmachen, führen allerdings zu der weit wichtigeren Frage, was eine Unternehmenskultur letztlich kennzeichnet und wie sie zu verstehen ist.

1.2 Kulturen wahrnehmen und für wahr nehmen – konstruieren, kommunizieren und dicht beschreiben

Wenn wir die eingangs schon erwähnten zwei verschiedenen Perspektiven, aus deren Blickwinkel Unternehmenskulturen verstanden werden können, dass Unternehmen eine Kultur haben oder dass Unternehmen eine Kultur sind, betrachten, müssen wir einiges beachten. Der erste „Kultur haben Ansatz“ wird auch als funktionalistisch-objektivistischer Ansatz (F-O-Ansatz) verstanden, der zweite, der „Kultur sein Ansatz“ als interpretativ-subjektivistischer Ansatz (I-S-Ansatz). Der F-O-Ansatz, der auch als „social fact paradigm“ bezeichnet wird, versteht Unternehmenskultur als eine Regel- und Handlungskultur, die jeweils spezifische normative Muster und Orientierungen ausprägt, nach denen sich die Mitglieder einer Organisation verhalten. Spezifisch für diese Perspektive ist, dass sie von einer jederzeitigen Beeinflussbarkeit dieser Verhaltensmuster ausgeht.²⁵ Unternehmenskulturen sind also einem willentlichen Wandel zugänglich, da über das bewußtbar Machen der kulturellen Grundlagen eine Beeinflussung erfolgen kann. Aus dieser

25 Siehe Stadelmann (2004) und Fankhauser (1996).

Perspektive versteht man Unternehmenskultur quasi als ein Strategieinstrument, welches veränderbar und beeinflussbar ist.

Die Unternehmenskultur wird als Subsystem der Organisation verstanden, welches aus Artefakten, Werten und Grundhaltungen besteht.²⁶ Unter dieser Prämisse wird eine Organisationskultur als vollständig instrumentalisierbar und steuerbar verstanden. Unternehmen und ihre Unternehmenskulturen werden aus der Perspektive vieler Managementmodelle eher als sozialtechnische Gebilde sozusagen als „Maschinen“ behandelt. Aus dieser Perspektive sieht es so aus, dass die „Maschine“ nur richtig konstruiert sein muss, damit sie funktioniert. Verhalten, welches nicht den erwarteten Zielsetzungen entspricht, wird als abweichendes Verhalten angesehen und somit als „Defekt“ interpretiert, den es zu reparieren gilt. Dieses „Reparieren“ bedarf oft Außenstehender (Consulting) und wird als Fremdorganisation der Eigenorganisation verstanden. Diese technizistische Weltansicht von sozialen Gebilden wie Unternehmen und Organisationen kommt beispielsweise in dem von Hamer/Champy in den 1990er Jahren verbreiteten Ansatz des „Business Process Reengineering“ besonders zum Ausdruck.²⁷ Diese Perspektive ist in vielfacher Hinsicht in der Praxisumsetzung sehr problematisch, da die Unternehmenskultur und somit das Selbstreferenzielle der Systemkommunikation in dieser Methode keine Rolle spielt.²⁸ Auf diesen Umstand hat sogar der „Erfinder“ des Reengineerings, James Champy, hingewiesen. Er führt das Scheitern vieler Reengineering-Projekte darauf zurück, dass die kulturelle Ebene in Unternehmen nicht genügend berücksichtigt wurde.²⁹

Die andere Forschungsperspektive ist das „social behaviour paradigm“. Aus dieser Perspektive wird eine Unternehmenskultur nicht nur als Output-Größe verstanden, sondern auch als Input-Größe. D.h. es ist eine „Sollkultur“ definiert, nach denen sich alle Strategien und Verhaltensweisen richten sollen. Die Steuerbarkeit der Kultur wird in diesem Ansatz als nur bedingt gegeben aufgefasst, da Verhaltensweisen erst mit größerer Zeitverzögerung verändert werden können. Sie sind somit nur eingeschränkt instrumentalisierbar.³⁰

26 siehe hierzu auch Edgar Schein (1995).

27 siehe auch Kahle, E. (2009), S. 15.

28 J. D. Wood (1997) beispielsweise sagt, daß Hammer und Champy größere Probleme bei ihrer Methodik des Business Reengineering eingestehen mußten, die sich darauf begründeten, dass in ihrem sozial-technokratischen Modell der Mensch und seine scheinbar irrationalen Reaktionen keine genügende Berücksichtigung fand: Jack Denfeld Wood, „„Mastering Management“/Folge 3: Die Lehre vom Menschen und seinem Verhalten in Organisationen“, Handelsblatt/Karriere, Düsseldorf, 1997, Nr. 136, S. K6.

29 siehe Champy (1995), zitiert nach Königswieser (2001), S.36.

30 siehe Fankhauser (1996), S.120.

Unternehmenskulturen, verstanden als „social definition paradigm“, sind auch als „interpretatives Paradigma“ zu verstehen. Weil das „social fact paradigm“ wie auch das „social behaviour paradigm“ als sehr mechanistische Auffassungen gelten, ist das interpretative Paradigma auf die ganzheitliche Sichtweise umgeschwenkt und versteht Unternehmenskultur nicht mehr als eine beliebig gestaltbare Größe. Es ist sozusagen als der „cultural turn“ in der Organisationsforschung anzusehen.³¹ Eine weitere neuere Perspektive ist der „integrative Ansatz“. Unternehmenskultur wird hier nicht mehr als das Ergebnis von zielgerichteten Eingriffen verstanden, sondern ist das Ergebnis aller Interaktionen in der Organisation.³²

Wir geben an dieser Stelle die Übersicht der verschiedenen Ansätze von Stadelmann wieder:³³

Paradigmen der Unternehmenskulturforschung

„Social fact paradigm“	„Social behaviour paradigm“	„Social definition paradigm“	Integrativer Ansatz
Gestaltbares System, das der Abstimmung mit Struktur und Strategie bedarf (Organisationskultur ist instrumentalisierbar)	Determinate wie auch Resultat der nachgelagerten Entscheidungssysteme (Organisationskultur ist instrumentalisierbar)	Grundlegende Erklärungsvariable der Organisation (Organisationskultur ist nicht instrumentalisierbar)	Nur z. T. ein gestaltbares System, welches in Interaktion mit Struktur und Strategie steht (Organisationskultur ist nur beschränkt instrumentalisierbar)

Wie Stadelmann betont, werden in der heutigen Organisationsforschung die variablen Ansätze bevorzugt.³⁴ Es wird also davon ausgegangen, dass eine Organisationskultur grundsätzlich instrumentalisierbar ist. Die Begründung dafür, dass Organisationskulturen oftmals aus der Perspektive des „social fact paradigm“ oder des „social behaviour paradigm“ gesehen werden, ist so verblüffend wie trivial: sie lassen sich so besser messen. Diese Begründung Stadelmanns, die unter dem Hinweis auf Neubauer (2003)³⁵ zitiert wird, halten wir für eine restriktive und er-

31 a. a. O., S. 81.

32 a. a. O., S. 136.

33 siehe Stadelmann (2004), S. 19.

34 a.a.O., S. 18.

35 Neubauer (2003), Organisationstheorien. Stuttgart.

kenntnisreduzierende Trivialisierung komplexer sozialer Systeme und deren Kommunikations- und Interaktionsgrundlagen.³⁶

Eine Organisationskultur ist aus unserer Perspektive immer an den Kontext ihrer Entstehung gebunden. So wie in einer Organisation beobachtet und kommuniziert wird, so prägt sich deren Kultur aus, ist zugleich prägendes und geprägtes Merkmal der Beobachtungs- und Verstehensverhältnisse. Ihre Gestaltbarkeit hängt von ihrer Verstehbarkeit ab. Organisationskulturen müssen verstanden werden, ehe man den Versuch unternehmen kann, sie zu verändern.³⁷ Innerhalb des Kultursystems Organisation entsteht eine gemeinsame Weltsicht über Kommunikation. „Die Diagnose von Systemen richtet sich dabei auf die strukturellen Kontexte und die Interaktionsweisen von Menschen (...). Die Therapie oder Veränderung besteht in der Beeinflussung von Kommunikationsweisen und Beziehungen mit kontextuellen Interventionen, also in einer Kontextvariation.“³⁸

Eine Unternehmenskultur, wenn wir sie systemtheoretisch verstehen, ist eine „...gelebte Tradition der Praktiken, durch welche Verständigung erzeugt bzw. ausgedrückt wird. Sie verkörpert sich im Verhalten der Menschen und enthält die Landkarten der Bedeutung, welche Dinge für ihre Mitglieder verstehbar macht und sie in ihrem Umfeld vernünftig agieren lässt, d.h. sie bildet ein dichtes, selbstgesponnenes Netz von Bedeutungsstrukturen.“³⁹ Oder nach Clarke anders ausgedrückt: „Kultur ist die Art, wie die sozialen Beziehungen einer Gruppe strukturiert und geformt sind; aber sie ist auch die Art, wie diese Formen erfahren, verstanden und interpretiert werden.“⁴⁰ Darüber hinaus geht es aber „...um die Gestaltung von gelebten Erfahrungen und um die Bändigung psychischer, ökonomischer und sozialer Kräfte“, wie Rosenmayr (1992) sagt. So umfasst die Kultur die Regeln und Werte und auch materiellen Artefakte, die hervorgebracht werden. Kulturelle Identitäten werden über einen „common sense“ ausgedrückt und sozusagen gelebt, wie Giddens (1997) betont.⁴¹ Worauf aber Giddens und auch Baumann (1999) hinweisen ist, so Herdin/Luger, Kultur nicht statisch zu verstehen, sondern „...als ein ganzes Set von sich verändernden Regeln oder Konventionen (die) zu meistern (sind).“ Kultur ist, so wie es Zygmunt Baumann ausdrückt, eine

36 siehe dazu u. a. Bergmann (2001c), Rusch (2003), Luhmann (1981) Baecker (1999).

37 siehe Bergmann (2001) und (2007).

38 Bergmann (2007), S. 1.

39 siehe Herdin,Th./Luger, K. (2009), S. 1.

40 zitiert nach Herdin/Luger a.a.O., S. 2.

41 Herdin/Luger, a.a.O., S. 2.

sich ständig ändernde Matrix.⁴² Und diese Matrix wird von den Menschen über Kommunikation verändert.⁴³

In der neueren Unternehmenskulturtheorie findet ein Blick auf die Unternehmenskultur statt, welcher die Aktivitäten im Fokus hat. Es wird nicht danach unterschieden, ob Unternehmen eine Kultur haben oder eine Kultur sind, sondern man meint dem Prozesshaften kultureller Prägungen näherzukommen, indem Kulturen als Vollzugsgemeinschaften, also letztlich Handlungsgemeinschaften verstanden werden. Kulturen „vollziehen sich (...) im Vollzug erfolgreicher Anwendungen von Kulturprogrammen durch Aktanten in Geschichten und Diskursen in Form von Handlungen und Kommunikationen“⁴⁴. Unternehmen sind demnach die „*Einheit der Differenz von Beobachtungs-, Kommunikations-, und Entscheidungsprozessen. Diese Prozesse entfalten und entwickeln sich in ko-evolutiver Dynamik und zirkulärer Kausalität, die durch gezielte Beobachtung und Kommunikation reflexiv gesteuert werden kann. In dieser Entfaltung entsteht kontinuierlich das Prozessgefüge, das Beobachter ‚im Inneren‘ wie ‚von Außen‘ als ‚Unternehmen‘ bezeichnen.*“⁴⁵ Unternehmenskultur versteht Schmidt als ein „Problemlösungsprogramm eines Unternehmens“⁴⁶. Die systemtheoretische Betrachtungsweise von Schmidt greift auch wieder auf Handlungen und nicht nur auf Kommunikation als Prozesseinheiten zurück. Dadurch wird deutlich, dass ein „kollektives Sinnschema“ sich nicht nur in der Kommunikation der Akteure niederschlägt, sondern auch in deren Handlungsweisen.⁴⁷ Es wird durch die Unternehmenskommunikation nicht nur die Unternehmung konstituiert, sondern zugleich auch die Regeln der Kommunikation festgelegt sowie Handlungsweisen begründet. Ein „kollektives Sinnschema“ kann nicht vorgegeben werden, beispielsweise durch ein Unternehmensleitbild. Diese Vorgabe ist eine Kommunikations- und Handlungsweise im Unternehmen, die nicht unbedingt andere Kommunikations- und Handlungsweisen überlagert oder dominiert. Hierzu müssen reflexive Ebenen und Akzeptanz vorhanden sein, die es ermöglichen, das „kollektive Sinnschema“ herzustellen und mit Leben zu füllen. Leitbilder, Philosophien und wie immer man diese Differenzierungsprozesse bezeichnen mag, müssen das Kriterium der Reflexivität und der Handlungsakzeptanz erfüllen. Ansonsten wird von den Organisationsteilnehmern

42 Baumann (2003)

43 Vgl. Baumann, Z. (1999)

44 siehe S. J. Schmidt (2004), S. 86.

45 S. J. Schmidt, a.a.O., S. 20.

46 ders., S. 118.

47 ders., S. 88.

mehr Kraft darauf verwendet diese Vorgaben nicht zu erfüllen, als sie mit Leben zu füllen.

„Geschichten werden gelebt bevor sie erzählt werden.“⁴⁸ Das bedeutet, dass der Blick auf die Kommunikation in Organisationen und die Zuschreibungen als Handlungen gerichtet wird. Gleichzeitig sind Handlungen nichts anderes als Zuschreibungen in der Kommunikation; Kommunikation wird aus einer Beobachterperspektive als Handlung gedeutet. Die Menschen leben ihre Geschichten, das heißt, in der neueren Diktion des Post-Konstruktivismus: jeder Mensch „...lebt seine und lebt in seiner Geschichte aus Geschichten, also in einem von ihm selbst bewusst geordneten oder aber sich in seiner Lebenspraxis gleichsam selbst ordnenden Zusammenhang von Handlungsfolgen, den er durch Bezug auf sich zu für ihn sinnvollen Geschichten synthetisiert. Auch wenn jeder Mensch in erster Linie in seiner eigenen Geschichte lebt, besteht die Möglichkeit, dass mehrere Menschen für eine gewisse Zeit partiell eine gemeinsame Geschichte leben, auch wenn diese nicht identisch sind.“⁴⁹

Allerdings sind Handlungen nach Luhmann Kommunikation, denn erst als „... *bewusste Reflexivierung in Beobachtung und Beschreibung* können Ereignisfolgen als *ununterbrochene Übergänge diskontinuier*t und damit als *Handlung einer bestimmten Art strukturiert* werden.“⁵⁰ Handlungen sind komplementär zu der Kommunikation, sie werden „...durch die Reduzierung der Kommunikation auf eine Mitteilungshandlung einer Person...“⁵¹ zugeschrieben. „*Kommunikationen und nicht Handlungen sind die kleinsten Einheiten des Sozialen, weil an Kommunikationen mindestens zwei Menschen und damit mindestens zwei psychische Systeme beteiligt sind. Von Handlungen spricht man in der Regel hingegen in Bezug auf Einzelpersonen. Der Handlungsbegriff unterläuft somit die Ebene des Sozialen. Handlungen sind nicht Elemente sozialer Systeme, sondern Produkt sozialer Beschreibungen.*“⁵²

48 siehe Meuter (2004), S. 142.

49 Schmidt (2003), S. 49.

50 a. a. O., S. 61

51 Kneer/Nassehi (2000) S. 88

52 Kneer/Nassehi (2000) S. 90

1.3 Ich höre was, was du nicht sagst – Die sozio-emotionale Komponente des konstruktivistischen Kommunikationsverständnisses

Was bei dieser neuen postkonstruktivistischen Perspektive S. J. Schmidts unbeachtet bleibt, ist die emotionale Komponente von Kommunikationsweisen. Organisationen sind eben nicht nur Kommunikations- und Handlungsgemeinschaften, sondern ebenso sozio-emotionale Gemeinschaften. Das Verhalten von Menschen wird eben nicht nur kontextuell von der jeweiligen Kommunikation bestimmt, sondern auch durch unbewusst ablaufende Prozesse.⁵³ Wenn wir diese Grundlegungen kommunikativen Verhaltens anerkennen, dann greift die neue konstruktivistische Perspektive zu kurz. Geschichten und Diskurse alleine sind in der Kommunikation immer begleitet von den Beziehungsaspekten jeglicher Kommunikationssituation. Wenn die inhaltliche Konstruktion der Wirklichkeit, die „Objekte“ unseres Bewußtseins und Kommunizierens, ausschließlich Ergebnis des Kommunikationsprozesses selbst sind, dann unterliegt auch dieser Prozess den Bedingungen in Kommunikationsprozessen, wie Watzlawick sie aufgezeigt hat. Wenn, wie Schmidt es begreift, die Produkte unseres Denkens, die Produkte unseres Denkens sind, dann sind aus sich heraus die Produkte unserer Kommunikation auch die Produkte unserer Kommunikation und unterliegen kommunikativen Prozessaspekten. Das Konkrete der Abstrakta von Geschichten und Diskursen ist die fassbare Wirklichkeit des Handelns. Und diese Wirklichkeit beschränkt sich nicht auf die reine Konstruktion der Kommunikation, sondern wird körperlich erlebbar. Wenn bestimmte Tätigkeiten körperlich verrichtet werden müssen, dann ist dies unmittelbar mit dem Körper spürbar und kein abstraktes Erleben. Gerade die Zurechtung des Körpers (Foucault) ist eine der signifikantesten Ergebnisse von Diskursen und die Ergebnisse von Geschichten sind auch in der Wahrnehmung und Realisierung von „feinen Unterschieden“ (Bourdieu) zu sehen.⁵⁴

Kommunikationsweisen manifestieren sich in Arbeitsweisen, die Regeln folgen und zugleich reproduzieren und produzieren sowie darüber hinaus ganz bestimmte körperliche Tätigkeiten erfordern. Schmidt holt seinen rein philosophisch begründenden neuen Konstruktivismus aus der sozialen Werkstatt des Lebens heraus. Indexikalität und Kontexabhängigkeit von kommunikativen Akten heben

53 siehe zum Themenbereich gelingende Kommunikation Bergmann, G. (2005) und (2001c).

54 siehe dazu Bourdieu (1982), der u.a. auch die Aufhebung der dualistischen Perspektive zwischen Subjekt und Objekt mit seinen Arbeiten begründete; diskursanalytisch gesehen sind Foucaults Arbeiten dazu sehr interessant, siehe u.a. Foucault (1974).

beispielsweise schon die Ethnomethodologen hervor, dies ist insofern keine neue Erkenntnis.⁵⁵ Um der philosophischen Dichotomie von Subjekt und Objekt zu entkommen, weist Schmidt auf eine immer schon vorhandene Selbstbezüglichkeit des Denkens hin. Er vergisst aber dabei die Selbstbezüglichkeit der naturalen Grundlage des Denkens. Der Mensch ist nur insofern denkender Mensch, indem er auf sein Objektsein, seine Naturalität zurückgeworfen ist und diese ist schon immer vermittelt durch die körperliche Bearbeitung der Natur. Denksysteme sind untrennbar verbunden mit den Lebenssystemen der Menschen, sie beziehen sich nicht nur auf Denkweisen, sondern haben unaufhebbaren Bezug zu der realen Lebenspraxis der Menschen. Selbstverständlich unterliegen kognitive Prozesse einer kognitiven Autonomie, doch die hat einen unaufhebbaren Objektbezug, nämlich das biologische, soziale und zugleich historische Leben der Subjekte. Nicht nur die Geschichten und Diskurse sind gemacht, hergestellt und deshalb relational, sondern auch die körperlich mehr oder weniger spürbaren Handlungen.

Das Denken und Handeln wird durch Kommunikation sozial orientiert und Kommunikation unterliegt sozialen und psychischen Gegebenheiten, die ebenfalls sozial rückgebunden sind. Wenn wir also Organisationskulturen unter systemtheoretischen Aspekten untersuchen, dann rücken nicht nur die Kommunikationsweisen in den Mittelpunkt, sondern ebenso die Bedingungen, die jeder Kommunikation zugrunde liegen. Ohne an dieser Stelle detaillierter in die Kommunikationspsychologie einsteigen zu wollen, sei jedoch darauf hingewiesen, dass nicht nur die Aussagen selbst wichtig sind. Also nicht nur die Geschichten alleine sind bei einer Kulturanalyse wichtig, sondern ebenso was gesagt wird, wie etwas gesagt wird und wer etwas zu wem sagt. Zur Illustrierung sei hier an das 4-Ohren-Modell von Schultz von Thun erinnert, welches uns die Hintergründe möglicher unterschiedlicher Bedeutungsinterpretation des Gesagten vor Augen führt.⁵⁶

Selbstoffenbarungsohr	Sachverhaltsohr
<i>Was ist das für eine/r? Was ist mit ihm/ihr?</i>	<i>Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?</i>
Wie redet der/die eigentlich mit mir?	<i>Was soll ich tun, denken fühlen auf Grund seiner/ihrer Mitteilung?</i>
Beziehungsohr	Apellohr

Abbildung 1 Das Vier-Ohren-Modell der Nachricht

55 siehe dazu u.a. auch Giddens (1997b) und Kneer, G. (2009)

56 siehe Schultz von Thun (2011)

Der Kommunikationsprozess kann zudem unter der Perspektive der sozio-kulturellen Grundannahmen und Überzeugungen (beliefs) von Menschen betrachtet werden. Diese Grundannahmen (basis assumptions) und Überzeugungen (beliefs), wie Edgar Schein sie nennt, beeinflussen jede Kommunikation. Sie steuern das Verständnis von Kommunikation und sind sozusagen Filter für die Kontingenzzreduktion. Die Grundannahmen und Überzeugungen sind größtenteils auf unbewusste Prozesse zurückzuführen, teils auf bewußte Handlungsperspektiven.

Diese psychischen Prägungen, wenn man sie denn so nennen will, übernehmen die Menschen nicht eins zu eins in ihre Handlungsstruktur. Bewusste und unbewusst kognitive und emotionale Prägungen sind selbstredend hoch individuell. In erster Linie interessant für unsere Untersuchung sind nur diejenigen Prägungen, die entscheidend für das Handeln und das Kommunizieren in der Organisationskultur sind und die sich als die „kulturelle Matrix“ der Organisation beobachten lassen. Wichtig ist, um es mit S. J. Schmidt zu sagen, die „Konfabulation“ im System.⁵⁷ Schmidt beschreibt es so: *„Der entscheidende Punkt beim Erzählen einer Geschichte ist nicht – und da kommt nicht zufällig Moral ins Spiel –, ob sie in einem objektiven Sinne wahr oder falsch ist, sondern ob sie in Bezug auf mein Erleben und mein Erfahren authentisch ist oder nicht. Die Glaubwürdigkeit meiner Identität für mich wie für andere hängt von der Authentizität und nicht von der Objektivität dessen ab, was ich erzähle. Wären wir auf Objektivität angewiesen, wäre es wahrscheinlich unmöglich, so etwas wie Identität aufzubauen. In diesem Spiel – und deswegen gefällt mir der Ausdruck Konfabulation – wird auch plausibel, dass sich die Identitäten ständig in irgendwelchen Metamorphosen befinden. Wir erzählen nie eine authentische Geschichte, sie verändert sich, schließt an andere an, wird von Diskursen aufgenommen, widergespiegelt, beobachtet. Das heißt, das komplizierte Spiel von Beobachtung erster, zweiter und dritter Ordnung passiert im alltäglichen Spiel der Identitätskonfabulation.“*⁵⁸

1.4 Der Untersuchungsgegenstand: oder die kulturelle Matrix der Organisation

Der Gegenstand unserer Untersuchungen ist die Kultur eines Unternehmens, die kulturelle Matrix einer Organisation in ihrer *systemischen* Bedingtheit. Herdin/Luger klären die der empirischen Praxis zugrundeliegenden Problemfelder und führen ein empirisches Modell zur Kulturforschung ein, welches ebenso auf

57 Siehe S.J. Schmidt (Onlinetext S. 2).

58 a.a.O.