

Unternehmenskultur – die Trampelpfade des Verhaltens

JadeBay Innovationsforum, 28.09.2023

Prof. Dr. Doreen Appelt

Jade Hochschule



Inhalt

1. Warum sprechen wir über Unternehmenskultur?
2. Was ist Unternehmenskultur?
3. Wie können wir diese beeinflussen?
4. Was können wir konkret tun?

Warum sprechen wir über Unternehmenskultur?



01 Veränderung der
Produkt- &
Dienstleistungsmärkte



02 Veränderung des Arbeitsmarktes

Was ist eigentlich Unternehmenskultur?

Die Definitionsversuche in der Literatur sind vielfältig:

„grundlegende Annahmen“,
„Taken-for-granted-Verhalten“,
nach „außen dargestellte Werte“
und „Artefakte“
(Schein 1985, S. 12)

„Sammlung aus Traditionen,
Werten, Strategien, Glaubenssätzen
und Verhaltenssätzen“
(Marshall und Mclean 1985, S. 2ff.)

Mythen, Geschichten und Legenden,
die in einer Organisation kursieren
(Frost et al. 1985, S. 17)

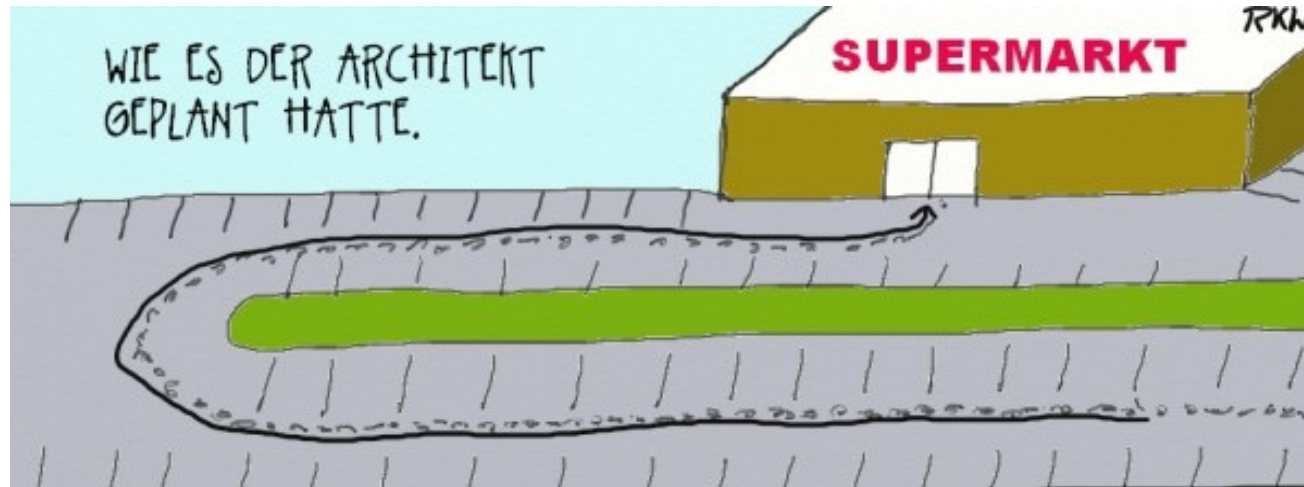
„selbstreferentielle Sinnzusammenhänge“
in einer Organisation
(Bardmann und Franzpötter 1990, S. 434)

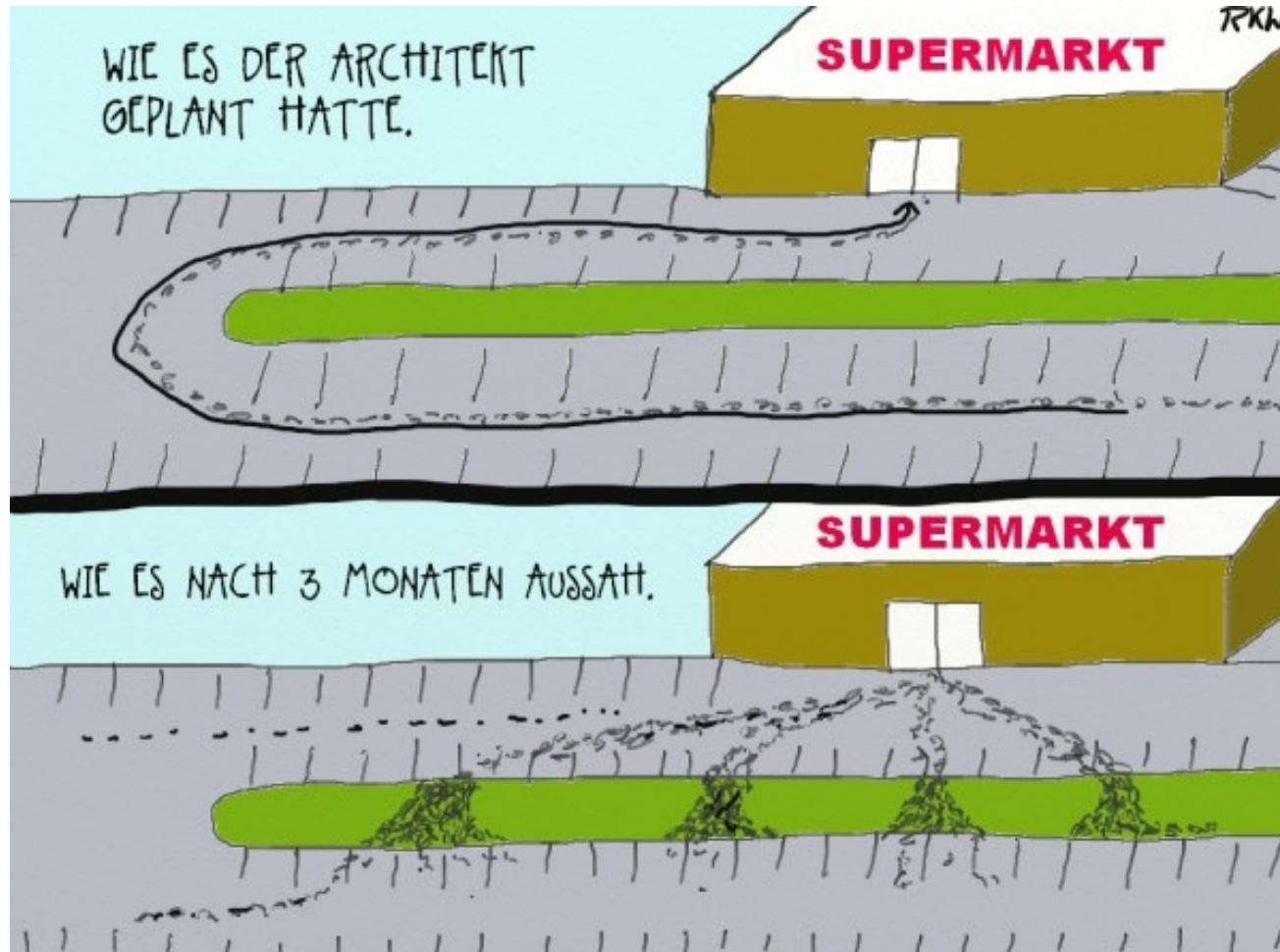
Organisationskultur als terminologischer Staubsauger

Werte, Normen,
Geschäftsmodelle, Regeln,
Symbole, Denkweisen,
Glaubenssätze, Mythen,
Dogmen, Bedeutungen etc.

- Organisationssoziologische Sicht
- Niklas Luhmann
- Systemtheoretische Perspektive

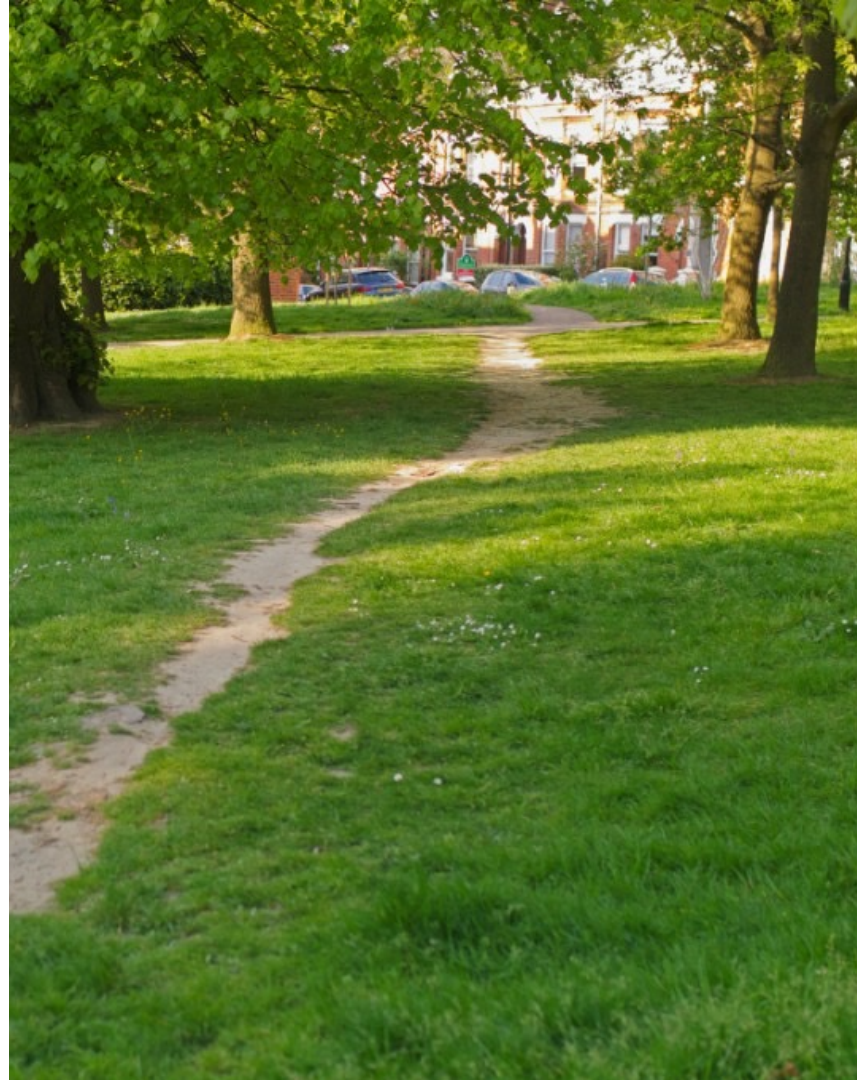




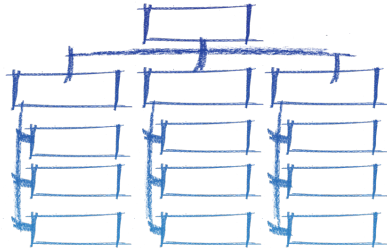


Unternehmenskultur

- entspricht Trampelpfaden des Verhaltens in Organisationen
- entsteht „im Schatten“ der formalen Struktur (als Reaktion darauf)
- gleichgesetzt mit der informalen Struktur
- Strukturen = Erwartungen an das Verhalten der Organisationsmitglieder



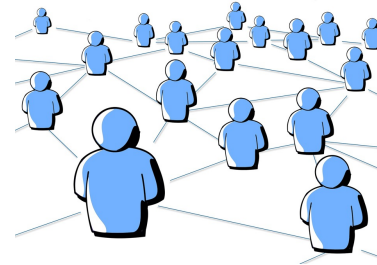
Formale vs. informale Struktur



- Ziele
- Strukturen
- Prozesse
- Regeln
- Tools
- ...

Formale Struktur

- Erwartungen, die offiziell ausgegeben werden
- Werden von offizieller Seite entschieden
- Offizielles Regelwerk



Unternehmenskultur

Informale Struktur

- Erwartungen, die sich in der sozialen Interaktion ausbilden
- Hat keiner entschieden, schleichen sich ein
- „ungeschriebene Gesetze“

Strukturmatrix

**Kommunikations-
(Entscheidungs-
wege)**

= wo entschieden wird & wer wo mit wem kommuniziert

Programme

= was man tun darf, ohne einen Fehler zu machen

Personal

= welche Person oder welcher Typ von Person etwas tut

Schauseite

= die offizielle Außendarstellung, darüber wurde entschieden

Formale Seite

= was formal gilt, darüber wurde entschieden

Informale Seite

= was informal geschieht, darüber wurde nicht entschieden

Um die informale Seite zu beeinflussen, muss an der formalen Seite angesetzt werden

Also...

**Change the system
not the people**

Wie können wir beeinflussen?

**Über Struktur-
veränderungen
ABER: Wirkung ist
nicht vorhersagbar**

**Folgen sind jedoch
antizipierbar
(für org.-soziologisch
Informierte)**

**Idealerweise
Herausbildung neuer
vorteilhafter
Trampelpfade**

Wie können wir beeinflussen?

Verzicht auf Formalisierung, bspw.

- Bürokratie reduzieren
- Hierarchien abbauen
- Formalisierung reduzieren

Potentielle Folgen, bspw.

- Schnellere Anpassung an die Umwelt
- Verlust an Effizienz
- Höherer Bedarf an Führung

Stärkere Formalisierung, bspw.

- Regelwerk detaillieren
- Prozesse festlegen

Potentielle Folgen, bspw.

- Gewinn an Effizienz
- Dienst nach Vorschrift oder Bereitschaft Regeln kreativ auszulegen, um arbeitsfähig zu bleiben
- Geringerer Bedarf an Führung

Entwicklung der Unternehmenskultur

...ist **kein einmaliges Projekt** sondern eine Daueraufgabe

Jede Veränderung der (Formal)Struktur hat **positive & negative Folgewirkungen...**

- Es braucht
 - Verständnis der formalen Struktur
 - Ergründen der informale Strukturen & belassen, wo funktional!
 - **Interventionen gegen** Strukturen, die **dysfunktional** wirken
 - **Schützen von funktionalen Strukturen** (formale oder informale)

Veränderungsprozesse sollten immer alle drei Seiten der Organisation in den Blick nehmen.

Was können Sie konkret tun?

Dysfunktionale Strukturen (formal und informal) identifizieren

Ideen für Veränderungen der Formalstruktur ableiten

Funktionen & Folgen durchdenken

Interventionen durchführen

Funktionen & Folgen beobachten und evaluieren

Was können Sie außerdem tun?



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**