Guido Möllering

Vielfalt in Unternehmenskulturen

Auf gute Zusammenarbeit trotz unterschiedlicher Wertvorstellungen?

Verlag BertelsmannStiftung

Guido Möllering

Vielfalt in Unternehmenskulturen

Auf gute Zusammenarbeit trotz unterschiedlicher Wertvorstellungen?

Ein Projekt der Bertelsmann Stiftung und der Universität Witten/Herdecke

CreatingCorporateCultures

Verlag BertelsmannStiftung

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

Einleitung: Gemeinsame Ziele, vielfältige Wege und Werkzeuge

Neue Konzepte, neue Kultur? Wenn Agilität absolut absurd wird

- Endlich frei: Die belebende Kraft neuer Formen
- Unendlich paradox: Die beklemmende Radikalität neuer Formen

Starke Unternehmenskultur – der Mythos lebt?

- Peters’ & Watermans tragische Suche nach der starken Kultur
- Verführerische Standardisierung und Einheitlichkeit der Kultur
- Vielfalt und Dynamik statt Best Practice der Unternehmenskultur

Realität der (unternehmens-)kulturellen Vielfalt

- Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur(en)

Subkulturen und typische Dimensionen der kulturellen Differenzierung
Neben-, Mit-, Gegen- und Durcheinander vielfältiger Formen

Fallbeispiel: Neue Kultur in der alten – CAR wird agil(er)

Diffuser Veränderungsdruck und der Reiz des Neuen
Erstaunliche Projektergebnisse und die Entdeckung der Agilität
Kontrollierte Agilität und die Zusammenarbeit trotz Divergenzen
Ausblick: Kluge Eigenwilligkeit?

Auf gute Zusammenarbeit: Das Ergebnis zählt

Zusammenfassung der Erkenntnisse
Leitgedanken für die eigene Führungsarbeit
Fazit: Führungskräfte als Vermittler

Literatur

Allgemeine Hinweise
Zitierte Literatur

Anhang

Das CAR-Forschungsprojekt

Der Autor

Abstract

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 *viele* 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