

Bei diesem Aufsatz handelt es sich um ein Kapitel seines neuen Buches, das sein schon lange auf dem deutschen Markt vergriffenes Standardwerk über Unternehmenskultur ersetzen wird.

Ich schätze Scheins Ansatz der Kulturerforschung, weil er die Analyse der unmittelbar zu beobachtenden aber schwer zu entschlüsselnden Phänomene mit der Analyse der 'Tiefenstruktur' der Kultur, er nennt es der 'Grundannahmen' verbindet. Weder das eine noch das andere ist für Mitglieder der Organisation noch für die von Außen kommenden Berater zu verstehen. Man braucht Settings und Erhebungsmethoden, die dem Untersuchungsgegenstand angemessen sind.

Der Aufsatz beginnt mit der Kritik an den üblicherweise angewendeten Erhebungsverfahren, die aus der empirischen Sozialforschung stammen. Mögen Fragebögen vielleicht noch sinnvoll sein, um Daten über Aufbau- und Ablauforganisation zu erheben, so ist dieses Vorgehen kontraproduktiv, wenn man latente Steuerungsprogramme (Grundannahmen) erheben will, die den Beteiligten nicht bewusst sein können. Seine Kritik am Einsatz von Erhebungsverfahren, deren Beziehungsbotschaft nicht reflektiert wird - gemäß Mc Luhan's Maxime: 'the medium is the message' - teile ich. Kultur ist ein überkomplexes Phänomen, das man nur in face-to-face-settings in Gruppen rekonstruieren kann. Kulturanalyse gelingt meiner Erfahrung nach nur in insider-outsider-teams, die neben der Datenerhebung, wie sie Schein beschreibt, mit der Spiegelung der Phänomene und Grundannahmen in ihrem neu geschaffenen System arbeiten. Die Arbeit mit Spiegelungsphänomenen ist allerdings ein tool, das weder von Ed Schein noch den anderen amerikanischen Organisationsberatern genutzt wird.

Aus allen Veröffentlichungen Ed Schein's spricht seine Doppelqualifikation als Forscher und Berater: Seine Kulturanalyse ist angeleitete Selbsterforschung der Organisation. BeraterInnen, die diesen Prozess begleiten, brauchen Forschungskompetenz. Er steht damit in der Tradition der Aktionsforschung, einer der ältesten Wurzeln der Organisationsentwicklung und -beratung. Das macht auch die Überlegenheit seines Ansatzes gegenüber anderen aus, die auf die reine Anwendung von Methoden zielen. Sein Vorschlag für einen Workshop zur Kulturanalyse ist so aufgebaut, dass man von der Analyse des Einzelfalls zu verallgemeinerungsfähigen Aussagen über die Kultur der Organisation kommt. Beratung, die diesen Schritt nicht schafft, kommt über das Krisenmanagement und 'Einzelfallhilfe' nicht hinaus, sie ist nicht nachhaltig.

Die andere Leistung seines Ansatzes der Kulturanalyse ist die Beschreibung der Aufgaben, die Führungskräfte bei der Entstehung, der Entwicklung und auch der Zerstörung von Kultur haben. Sie schaffen in der Pionierphase die Kultur, tragen zu deren Verankerung bei und haben die Aufgabe, in Stadien der Reife und des Niedergangs der Organisation einen Kulturwandel herbeizuführen. Sie brauchen also die Fähigkeit zur Entschlüsselung der Kulturen und Subkulturen ihres Unternehmens; eine wichtige Aufgabe neben der Entwicklung der Strukturen der Organisation und der Strategie. „ Ein Großteil der Aufgaben der Führung besteht in der kontinuierlichen Diagnose der besonderen Prämissen der Kultur und in der Erarbeitung eines Konzepts, das diese Prämissen konstruktiv nutzt“ ( Schein, Unternehmenskultur 1995, S. 315). Wie Führungskräfte dies tun können zeigt das Design des Workshops.

Kulturanalyse als Aufgabe von Führung ist eine Idee, die die Führungskräfte, die ich darin ausgebildet habe, begeistert und mit Erfolg umsetzen.

Dieser Aufsatz zeigt einen kleinen Ausschnitt seiner Kulturanalyse, diejenigen, deren Neugier geweckt ist, können sich auf das neue Buch, das in Kürze dann auf dem deutschen Markt sein wird, freuen.