

Speziell für die Interventionsforschung ist es der zweite Pol – der Prozess selbst –, der interessiert. Aus dem beobachteten Prozess lassen sich entsprechende Schlüsse ziehen:

- über die (Kommunikations-)Kultur der Personen, die daran teilnehmen,
- über den Bewusstseinsgrad bei den jeweiligen Personen in Bezug auf das jeweils besprochene Thema,
- über den Verlauf des Kommunikationsprozesses,
- über die Wirkung der Interventionen des Moderators bzw. der Moderatorin.

### 5.3 Eine Annäherung aus der Perspektive von Organisationswissenschaftler:innen

Im Folgenden wird eine Zusammenschau dreier Werke aus dem Kontext der Organisationswissenschaft in Bezug auf den Begriff *Kultur* bzw. dessen Komposita dargestellt. Die Auswahl der Stellen selbst ist bereits eine interpretierende Tätigkeit, die lediglich zur Konkretisierung noch extra kommentiert wird. Diese Perspektive ist bereits näher am Thema Projektmanagement. Da es sich bei der Auswahl um Überblickswerke handelt, ist jedoch noch immer eine große Allgemeinheit gegeben.

(1) Im Buch *Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* von Georg Schreyögg (2006) scheint im Inhaltsverzeichnis im Kapitel »Emergente Prozesse in Organisationen« (ebd., S. XIII) der Begriff »Unternehmenskultur« als Überschrift auf. Aus diesem Kapitel stammen auch die meisten der unten angeführten Zitate. Insgesamt umfasst der Abschnitt »Unternehmenskultur« 45 Seiten (ebd., S. 448–493). Schreyögg (2006, S. 449–450) formuliert zur Verwendung des Begriffs *Kultur* in Bezug auf Organisationen:

»Der Kulturbegriff ist der Ethnologie entliehen und bezeichnet dort die besonderen, historisch gewachsenen und zu einer komplexen Gestalt geronnenen Merkmale von Volksgruppen. Gemeint sind damit insbesondere Wert- und Denkmuster einschließlich der sie vermittelnden Symbolsysteme, wie sie im Zuge menschlicher Interaktion entstanden sind. In einem gewissen Sinne handelt es sich um eine je spezifische Standardisierung des Denkens, Empfindens und Handelns. Die Organisationsforschung nimmt diesen für Volksgruppen entwickelten Kulturbegriff auf und überträgt ihn auf Organisationen mit der Idee, dass jede Organisation für sich eine je spezifische Kultur entwickelt, d.h. in gewisser Hinsicht eine eigenständige Kulturgemeinschaft darstellt. Organisationen, so die Idee, entwickeln eigene unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder nach innen und außen auf nachhaltige Weise prägen. Dabei ist man sich sehr wohl im Klaren, dass es hinreichend viele Unterschiede zwischen jahrhundertlang gewachsenen Kulturen und den kollektiven Handlungsmustern einer Zweckorganisation gibt. Nicht in einer banalen Gleichsetzung, sondern im Vergleich des scheinbar Unvergleichlichen liegt die Pointe.«

Schreyögg (2006, S. 449) verweist auch auf Probleme in Bezug auf das Konzept »Unternehmenskultur«:

»Wenn ein Konzept sehr populär wird, besteht häufig die Tendenz, alles Mögliche, was man gerne propagiert sehen möchte, hineinzuwoben, mit der bedauerlichen Konsequenz, dass das Konzept zu verwässern droht. So ist es auch im Falle der Unternehmenskultur geschehen; man hat den Begriff solange mit den gerade aktuellen Management-Konzepten, wie Qualitätszirkeln, partizipativem Führungsstil, Gewinnbeteiligung oder Kultursponsoring »angereichert«, bis schließlich völlige Verwirrung darüber entstand, um welchen Sachverhalt es sich eigentlich genau handelt. Es ist deshalb sinnvoll, sich zunächst einmal die Wurzeln zu vergegenwärtigen, denen das Konzept entstammt.«

Diese »Wurzeln« und unterschiedlichen Zugänge sind bei Schreyögg sehr ausführlich beschrieben. Die interessierten Leser:innen seien aus Platzgründen hier lediglich auf die entsprechende Textstelle verwiesen (Schreyögg 2006, S. 448–493). Was für die weiterführende Betrachtung allerdings noch zitiert werden soll, sind einzelne Textstellen aus dem Abschnitt »Die Erfassung von Unternehmenskulturen« (ebd., S. 462):

»Das Erschließen einer Unternehmenskultur hat zur Aufgabe, die Bedeutung des Geflechts von Handlungen und Symbolen zu entschlüsseln, und zwar in einer intersubjektiv nachvollziehbaren Art und Weise. Die besondere Schwierigkeit bei der Explikation von emergenten Handlungsstrukturen besteht darin, dass sie zwar durch Handlungen konstituiert, die Handlungen aber ihrerseits wesentlich durch die Struktur bestimmt werden. Der Ausgangspunkt kann also nicht bei den konkreten subjektiven Intentionen der Organisationsmitglieder genommen werden, sondern muss auf das kollektive Deutungs- und Handlungsmuster zielen. Eine einfache Befragung der Organisationsmitglieder dergestalt, dass sie ihre Unternehmenskultur triftig beschreiben sollen, scheidet damit aus. Gleichwohl liefern Befragungen wichtiges Rohmaterial, um eine Unternehmenskultur zu erfassen.

[...]

Es versteht sich jedoch von selbst, dass Kulturverstehen Vertrautheit mit der entsprechenden Kultur voraussetzt. Man muss sich als Außenstehender auf sie einlassen, man muss aber wohl auch kein »Eingeborener« sein, um die Kultur eines Unternehmens erfassen zu können.

[...]

Der Erschließungsprozess beginnt bei den sichtbaren Elementen einer Kultur: den Geschichten, die erzählt werden, den Räumen und den Gebäuden, dem Jargon, dem Umgangston, der Kleidung usw. Ein genaueres Studium der Historie des Betriebes gibt den Rahmen für das Verständnis. Dokumente, teilnehmende Beobachtung an Sitzungen, Feiern usw., Einzel- und Gruppeninterviews sind die vorrangigen Quellen. Der weitere Prozess der Interpretation und Ausdeutung ist als solcher schwer beschreibbar, es ist ein im Wesentlichen kreativer Prozess, aus dem gesammelten Material die latente Sinnstruktur, also das Weltbild der Unternehmung, zu erschließen. Prüfbar ist dieser Prozess nur vom Ergebnis her: Ist die ermittelte Struktur stimmig? Sind die sichtbaren Elemente und Handlungen damit in Einklang zu bringen? usw.«

Speziell die Betonung des »Prozesses der Interpretation und Ausdeutung« als »kreativen Prozess« und der daraus gezogene Schluss über die Prüfbarkeit ist für die durchgeführte Forschungsarbeit relevant. Anschaulich formuliert: Wozu ist die Gruppenreflexion zu gebrauchen? Die Antwort kann – aus Perspektive der Interventionsforschung – NICHT sein: »Zur Feststellung, wie Menschen aus dem professionellen Feld des Projektmanagements funktionieren, um diese dann besser beeinflussen bzw. abschätzen zu können.« Dazu ist die Art der Erhebung nicht brauchbar. Die Antwort hier ist vielmehr: »Die Gruppenreflexion dient dazu, die beteiligten Personen bei einem Selbstbewusstwerdungsprozess zu unterstützen.« Mit den beteiligten Personen sind dabei auch die Forscher:innen gemeint. Das entspricht dem kreativen Anteil der Gruppenreflexion an sich. Da die Teilnehmer:innen der Gruppenreflexion ihre Sichtweise weitertragen, ist gleichzeitig auch eine Rückwirkung auf das Gesamtsystem *Projektmanagement Community* gegeben. Das kann als der kreative Anteil der Gruppenreflexion am Gesamtsystem bezeichnet werden. Andererseits gibt die Beobachtung des Kommunikationsprozesses während der Gruppenreflexion und deren Verarbeitung in der Resonanzgruppe den Forscher:innen wertvolle Hinweise auf den aktuellen Stand des behandelten Themas innerhalb der Projektmanagement Community. Die Ergebnisse werden in Bezug zu aktuellen wissenschaftlichen Veröffentlichungen gesetzt, verschriftlicht und veröffentlicht und so der Projektmanagement Community zur Verfügung gestellt. Das ist der mittelbare kreative Anteil der durchgeführten Forschungsarbeit am Gesamtsystem.

Nachdem die wichtigsten Textstellen zitiert worden sind, die anhand des Inhaltsverzeichnisses identifiziert werden konnten, folgt im nächsten Schritt eine Analyse unter Bezugnahme auf das Stichwortverzeichnis. Im Stichwortverzeichnis von Schreyögg (2006, S. 641–649) kommt der Begriff *Kultur* als solcher nicht vor, allerdings sehr wohl eine große Zahl an dessen Komposita. Da zu Beginn dieses Kapitels bereits entsprechende Stellen mit Bezug zum Begriff *Kultur* zitiert worden sind, werden im Folgenden lediglich jene Verweise aus dem Stichwortverzeichnis aufgegriffen, die auf Textstellen außerhalb des oben bereits bearbeiteten Seitenbereichs verweisen.

Der Begriff »Organisationskultur« scheint unter dem Punkt »Nicht-organisatorische Integrationsmechanismen« auf. Schreyögg (2006, S. 201) argumentiert, dass verstärkte Integrationsbemühungen als Antwort auf eine fortgesetzte Ausdifferenzierung der (Organisations-)Systeme auch zu einer erneuten Steigerung der Binnenkomplexität führen und damit das Problem verstärken, das eigentlich gelöst werden sollte. Als ein Weg wird der Rückgriff auf »Substitute mit weniger komplexitätskritischen Konsequenzen« gesehen. Schreyögg (2006, S. 201) formuliert dazu:

»An erster Stelle steht hier die Idee, die notwendige Integration über die Schaffung eines gemeinsamen Normen- und Wertesystems und einer darauf abgestimmten organisatorischen Sozialisation zu bewerkstelligen. Es ist dies ein Verweis auf das Konzept der Unternehmenskultur [...].«

Komplexitätsreduktion ist ein Merkmal des kollektiven Unbewussten, und auch hier stellt sich die Frage nach dem prozesshaften, bewussten Umgang mit dem kollektiven Unbewussten. Die gewünschte Komplexitätsreduktion ist auch die Begründung dafür,

warum es unsinnig wäre, möglichst alles Unbewusste bewusst machen zu wollen, denn das wäre ja wieder eine Komplexitätserweiterung.

Zuletzt sei hier noch der Stichwortverzeichnis-Begriff »Schattenkultur« (Schreyögg 2006, S. 647) aufgegriffen. Dieser Begriff scheint bei Schreyögg im Abschnitt »Kulturwandel in Organisationen« auf. Der dort angeführte »typische Verlauf eines Kulturwandels« wird anhand von sechs aufeinanderfolgenden Stufen beschrieben. Als Ausgangspunkt für Kulturwandel (Stufe 1) wird eine – durch einen Konflikt ausgelöste – Krise gesehen. Diese Krise bewirkt, dass bestehende Symbole und Riten an Glaubwürdigkeit und Faszination verlieren (Stufe 2). Das Hervortreten von Schattenkulturen (Stufe 3) wird als Folge der Stufe 2 gesehen (vgl. ebd., S. 478–484). Schattenkulturen werden dabei spezifiziert als »latent vorhandene, aber bislang nicht wahrgenommene Muster, nicht selten in Form von Subkulturen« (ebd., S. 479). Die Beschreibung bei Schreyögg umfasst insgesamt sechs Stufen. Da hier der Fokus auf den Begriff »Schattenkultur« gerichtet ist, wird auf eine weitere Detaillierung in Bezug auf den beschriebenen Kulturwandel verzichtet. So weit zu den für diese Forschungsarbeit als relevant erachteten Stellen aus dem Werk von Schreyögg (2006).

(2) Das von Elke Weik und Rainhart Lang herausgegebene Buch *Moderne Organisations-theorien* (2007) umfasst zwei Bände. Im ersten Band mit dem Untertitel »Handlungsorientierte Ansätze« findet sich in der Inhaltsübersicht im Teil C das Kapitel 7: »Organisationskultur, Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs« (Lang et al. 2005). Die für diese Forschungsarbeit als relevant erachteten Stellen daraus sind unten abgehandelt. Im Band 2 mit dem Untertitel »Strukturorientierte Ansätze« kommen weder der Begriff *Kultur* noch dessen Komposita in der Inhaltsübersicht vor (Weik und Lang 2007, S. V–VI).

Was eine Theorie der Organisationskultur betrifft, so beschreibt Lang et al. (2005, S. 214–215, 228):

»Das theoretische Konzept der Organisations- bzw. Unternehmenskultur hat sich in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre zu einem bedeutenden Ansatz im Rahmen der Organisationstheorie und -forschung entwickelt. [...] Hierbei lassen sich folgende Schwerpunkte der Betrachtungen unterscheiden: Organisationskultur als [...]

- System von Basisannahmen (Edgar Schein und Mary Jo Hatch),
  - Archetyp (John Greenwood und David Hinings),
  - System von Kognitionen (Sonja Sackmann),
  - als differenziertes, fragmentiertes und segmentiertes System (Mats Alvesson und Joanne Martin),
  - Kontrollinstrument (Hugh Willmott) und
  - Gegenstand postmoderner Kritik (Majken Schulz).
- [...]

Die zunehmende Abkehr von auf das (Top-)Management fokussierten Kulturbetrachtungen und die Einbeziehung aller Organisationsmitglieder als Produzenten und Träger von Kulturen, sowie die Akzeptanz von evolutionären, selbstorganisierenden Prozessen [...] hat auch dazu geführt, daß in der Gestaltungsfrage ein »kulturbewusstes« Management an die Stelle eines Managements von Kultur und kulturellem Wandel getreten ist. [...] Zusammenfassend kann das Vorgehen bei der Beeinflussung und Ver-

änderung von Organisationskulturen auf Basis der genannten Ansätze wie folgt charakterisiert werden:

1. Kultur ist historisch gewachsen, hat sich entwickelt und lässt sich nicht ›bewußt‹ und ›zielgerichtet‹ schaffen, gestalten oder beliebig manipulieren.
2. Alle Eingriffe stoßen auf die Eigendynamik von in der immer bereits vorhandenen Kultur angelegten Entwicklungs- und Reproduktionsmechanismen, die der Organisation ihre Stabilität und Identität verleihen.
3. Eingriffe setzen zunächst voraus, daß man die vorhandene Kultur reflektiert, ihre Stärken und Schwächen kennt und an ihnen anknüpft.
4. Ein grundlegender Kulturwandel erfordert in der Regel eine umfassende Krise der Basisannahmen, des leitenden Paradigmas.
5. Änderungsprozesse können an den sichtbaren Teilen der Kultur, also den Artefakten wie Strukturen, Instrumenten, Symbolen etc. ansetzen, erfordern aber vor allem einen Wandel in den Interaktionsmustern sowie ein ›Infragestellen‹ der bisherigen Orientierungsmuster und Kooperationsweisen, um neue Erfahrungen der Anpassung und Integration zu sammeln und zu verfestigen.«

Die oben gelisteten fünf Punkte, die die Möglichkeiten der Beeinflussung und Veränderung von Organisationskulturen zusammenfassen, passen zu der – für die vorliegende Forschungsarbeit grundlegenden – Position der Dialektik von sichtbarer Kultur einerseits und deren Prozessanteil andererseits.

Nachdem die wichtigsten Textstellen zitiert worden sind, die anhand des Inhaltsverzeichnisses identifiziert werden konnten, folgt im nächsten Schritt eine Analyse unter Bezugnahme auf das Stichwortverzeichnis. Im Stichwortverzeichnis des ersten Bandes findet sich lediglich das Kompositum »Subkultur« (Weik und Lang 2005, S. 331), welches in den oben bereits herangezogenen Seitenbereich verweist. Im Stichwortverzeichnis des zweiten Bandes finden sich die Begriffspaare »consumer culture« (Weik und Lang 2007, S. 341) und »kulturelle Hegemonie« (ebd., S. 342). Eine nähere Betrachtung zeigt jedoch, dass die entsprechenden Abschnitte für die vorliegende Forschungsarbeit nicht relevant sind.

(3) Im Buch *Organisationstheorien* (2006) von Alfred Kieser kommen weder der Begriff »Kultur« noch dessen Komposita im Inhaltsverzeichnis vor (Kieser 2006, S. 1–15). Im Stichwortverzeichnis findet sich »Kultur« (ebd., S. 521); dabei wird auf die unten abgehandelte Textstelle verwiesen. Außerdem finden sich dort auch zwei Verweise auf den Begriff »Organisationskultur« (ebd., S. 522). Dieser wird jedoch lediglich in Bezug auf andere Arbeiten erwähnt und bei Kieser (ebd., S. 209 und 423) nicht genauer ausgebreitet.

Die bisherige Betrachtung zu Beeinflussung und Veränderung von Organisationskultur zeigt, wie viele unterschiedliche Aspekte dabei eine Rolle spielen und wie wenig Spezifisches der Begriff »Organisationskultur« an sich aussagt. Die Komplexität erhält noch eine weitere Ausdehnung, wenn die Frage gestellt wird, inwieweit die *Kultur einer Gesellschaft* (oder eines Volkes) Organisationen innerhalb dieser beeinflusst. So findet sich z.B. bei Kieser – insbesondere bei seiner Kritik des auf die Organisationsstruktur fokussierenden »Situativen Ansatzes« (Kieser 2006, S. 238–239) – der Hinweis auf die Kultur von Völkern als ein beeinflussendes Moment in Organisationen:

»[...] schaut man jedoch genauer hin, so bestehen erhebliche Unterschiede in der Art, wie Spezialisierung, Dezentralisierung, Programmierung und Formalisierung durchgeführt werden. Diese Unterschiede lassen sich nicht durch situative Faktoren erklären. Organisationsstrukturen sind vielmehr, dies zeigen diese Analysen, in einem hohen Maße von der kulturellen Entwicklung geprägt. In japanischen Organisationen sind bspw. Stellenbeschreibungen unbekannt, und es finden sich ganz andere Modi der Entscheidungsfindung als in westlichen Organisationen. Dies hängt mit der stärkeren Gruppenorientierung der Japaner zusammen, die wiederum auf die spezifischen religiösen und geistesgeschichtlichen Entwicklungen in Japan zurückzuführen ist. Organisationsstrukturen sind, ebenso wie Baustile oder Familienbeziehungen, Produkte der Kultur, die nicht losgelöst von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen interpretiert und gestaltet werden können. Und mit der Kultur ändern sich auch Organisationsstrukturen im Zeitablauf. Regelmäßigkeiten in den Beziehungen zwischen Situation und Organisationsstruktur sind nicht allgemein gültig.«

Den Situativen Ansatz stellt Kieser (2006, S. 215) wie folgt dar:

»Der Situative Ansatz geht von folgenden Annahmen aus: Die formale Organisationsstruktur hat einen starken Einfluss auf die Effizienz einer Organisation. Es gibt jedoch keine universell effizienten Organisationsstrukturen. Um effizient zu sein, müssen Organisationen ihre Strukturen an ihre jeweiligen Situationen anpassen: Große Organisationen müssen sich eine andere Struktur geben als kleine, Organisationen in dynamischen Umwelten eine andere als solche in statischen, Organisationen mit Werkstattfertigung eine andere als Organisationen mit Fließfertigung usw.«

Für diese Forschungsarbeit ist insbesondere der Verweis auf Zusammenhänge zwischen der »Kultur von Völkern« und »Organisationskultur« interessant. Es wird als sinnvoll erachtet, den Begriff *Kultur* so zu verwenden, dass dieser sowohl für Aspekte von Gesellschaft(en) als auch für solche von Unternehmen bzw. Gruppen und Paaren eingesetzt werden kann.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Begriff *Kultur* bzw., wie es Schreyögg formuliert, das »Konzept« Kultur Verbreitung innerhalb der Organisationswissenschaft gefunden hat. Interessant ist hier der Verweis Schreyöggs auf eine »Verwässerung« in Bezug auf das Konzept »Unternehmenskultur« (siehe oben, Schreyögg 2006, S. 449). Dies deshalb, weil die unten beschriebenen Rechercheergebnisse bei zwei der fünf ausgewählten Projektmanagement-Bücher tatsächlich auf eine solche Verwässerung des Begriffs hinweisen. Schreyögg bietet eine sehr gute Ausgangsposition für weitere Vertiefungen zu dem Thema und beschreibt das Konzept »Unternehmenskultur« durchaus erschöpfend für einen ersten, tieferen Einblick. Einen sehr guten Überblick über das Konzept Kultur in Organisationen liefert die oben zitierte Zusammenstellung von Lang et al. (2005, S. 214–215, 228). Insbesondere die Betrachtung von Organisationen in unterschiedlichen Ländern verschränkt nun auch die ethnologische Perspektive von Kultur mit Aspekten von Organisationswissenschaft. Hier stellt sich – wie bei Kieser erörtert – die Frage der gegenseitigen Beeinflussung der Kultur von Völkern mit ihren jeweiligen Organisationskulturen.

Wie bei Schreyögg (2006, S. 462ff.) dargestellt, liegt eine besondere Schwierigkeit in dem *Verstehen* anderer Kulturen bzw. es stellt sich die Frage, wofür ein solches Verständnis nützlich sein kann. Im Wesentlichen geht es darum, ob so etwas wie Kultur überhaupt ganzheitlich zu fassen ist, und zwar unabhängig davon, ob von innen – also von jenen Menschen, die der jeweiligen Kultur angehören – oder von außen – also von *kulturfremden* Menschen.

Wenn von *Etablierung einer Kultur* oder auch von *Änderung einer Kultur* gesprochen wird, dann geht es immer auch um Macht und deren Ausübung. Denn wer entscheidet darüber, was nun Kultur ist, warum diese geändert werden soll oder nicht und was das Ziel einer solchen Änderung ist? Auf diesen Aspekt wird hier nicht weiter eingegangen. Trotzdem soll darauf verwiesen sein, weil gerade die Macht- und Herrschaftsfrage bei kommunikativen Prozessen eine wesentliche Rolle spielt. Insbesondere der zwischenmenschliche Umgang hängt auch vom impliziten Organisationsverständnis der Beteiligten ab.

## 5.4 Eine Annäherung aus der Perspektive der Projektmanager:innen

Im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird erörtert, wie der Begriff *Kultur* und dessen Komposita in der wissenschaftlichen Gemeinschaft der Projektmanager:innen gebraucht werden. Zu diesem Zweck werden an dieser Stelle fünf ausgewählte Bücher zum Thema Projektmanagement herangezogen.

(1) Im Buch *Projektmanagement* (2007) von Hans-Dieter Litke findet sich das Wort »Projektkultur« im Inhaltsverzeichnis als Unterpunkt im Abschnitt »Evolutionäres Projektmanagement« (Litke 2007, S. 15). Konkret stellt Litke (2007, S. 287) zur »Projektkultur« fest: »Im Wesentlichen geht es um ein gegenseitiges, kooperatives bzw. partnerschaftliches Verhalten aller am Projekt beteiligten, ungeachtet organisatorischer Fach- und Hierarchiebarrieren.« Im Stichwortverzeichnis finden sich bei Litke die Begriffe »Projektkultur« und »Unternehmenskultur«. Litke (2007, S. 26) beschreibt Unternehmenskultur wie folgt:

»Unter diesem Begriff ist die Gesamtheit der Wertvorstellungen, Leitmotive, Denkhaltungen und Normen in einer Organisation zu verstehen. Sie beeinflusst im Wesentlichen das Verhalten der Mitarbeiter, ihre Identifikation mit den Unternehmens- und Projektzielen, die Atmosphäre und den Führungsstil in einem Unternehmen. Die Unternehmenskultur bestimmt unter anderem, welchen Stellenwert das Projektmanagement hat, wie über Projektmanagement gedacht wird und wie man es praktiziert.«

Interessant ist hier, dass Litke sehr allgemein bleibt in seiner Bezugnahme auf die Begriffe »Projekt-« und »Unternehmenskultur«. Offensichtlich ist Kultur in seinen Augen etwas Beobachtbares. Jedoch thematisiert er – zumindest in diesem Abschnitt – nicht, inwieweit es Möglichkeiten der Beeinflussung von Projekt- bzw. Unternehmenskultur gibt.

(2) Im Buch *Projektmanagement* (2012) von Gerold Patzak und Günter Rattay findet sich