

Wie Unternehmenskultur entsteht

Als Einführung zum Thema Unternehmenskultur nutzen wir gerne eine Geschichte, die wir Hamel / Prahalad, zwei Forschern von der London Business School und University of Michigan entlehnt haben und die für Schmunzeln und Nachdenken gleichermaßen sorgt.

In einem Experiment sperrte man vier Affen in einen Käfig. Darin befand sich eine Leiter, auf der Bananen lagen. Natürlich wollten die Affen an die leckere Speise und einer kletterte auf die Leiter. Als er nach den Bananen griff, wurden alle Affen mithilfe eines Schlauchs mit Wasser bespritzt. Der Affe flüchtete sich wieder nach unten. Das gleiche passierte jedes Mal, wenn einer der Affen versuchte, an die Bananen zu kommen. Bald hatten die Affen daraus gelernt und ließen die Bananen Bananen sein und verprügelten jeden Artgenossen, der sich der Leiter nur näherte. So war eine neue ganz affenuntypische Regel entstanden: Finger weg von den Bananen auf einer Leiter! Soweit so gut. Eines Tages tauschte man einen der Affen aus. Es kam wie es kommen musste: Der Neue versuchte, an die Bananen zu kommen. Doch so weit kam er gar nicht. Beim Versuch, die Leiter zu erklimmen, verprügelten ihn die anderen. Der Neue lernte nun auch die Regel: bloß nicht auf die Leiter klettern! Aber er wusste nicht, warum. Und so ging es immer weiter, als man sukzessive Affe für Affe durch neue ersetzte. Jeder Neue lernt die Regel über die Leiter. Irgendwann war dann keiner der ursprüngliche Affen mehr im Käfig. Dennoch versuchte keiner, die Leiter zu erklimmen. Obwohl es längst keinen Wasserschlauch mehr gab. Und wenn man sie fragen könnte, warum niemand auf die Leiter klettert, würden sie wahrscheinlich sagen: „Keine Ahnung, das ist hier halt so, das hat man hier schon immer so gemacht“.

Beobachtet man nur das Verhalten der Affen, ohne die Geschichte zu kennen, käme man eventuell zu dem Schluss, dass die Affen anscheinend nicht auf Leitern klettern können, sonst würden sie ja die Bananen holen. Man kann nun die Affen zu einem intensiven Leiter-Kletter-Training schicken. Und dennoch werden sie, zurück im Käfig, das gewohnte Verhalten zeigen. Der Kontext und die jeweiligen Regeln definieren das konkrete Verhalten. Steckt man einen dieser Affen in einen anderen Käfig, wo die Bananen regelmäßig und ganz ohne Sanktionen gegessen werden, wird dieser sich erst im Laufe der Zeit anpassen und irgendwann ebenso vergnügt Bananen verspeisen.

Diese kleine Parabel zeigt ein interessantes soziales Verhaltensmuster und sagt etwas über die Wirkung von Unternehmenskultur aus. Kulturregeln überleben meist ihren Anlass. Der Geist eines einflussreichen Patriarchen in einem Unternehmen beispielsweise lebt in der Unternehmenskultur weiter, selbst wenn er sich schon lange in den Ruhestand verabschiedet hat. Und warum etwas wie gemacht wird, wissen die Agierenden oft selbst nicht, weil die Regeln einfach vor ihrer Zeit entstanden sind und sie diese übernommen haben.

Unternehmenskulturentwicklung darf hier die Frage stellen: Was hält uns immer noch davon ab, auf die Leiter zu steigen? Und was brauchen die Agierenden, um neue Verhaltensweisen auszuprobieren und wieder auf die Leiter zu klettern?