

2 Unternehmenskultur: Grundlagen, Definitionen und Kontext

2.1 Fragestellungen zur Unternehmenskultur

Die Forschungsaufgabe der Dissertation besteht darin, die Bedingungen zu untersuchen, die Menschen in einer wirtschaftlich geführten Organisation dazu befähigen, in der Gemeinschaft einer verbindenden Kultur des sozialen Miteinanders und gegenseitigen Verstehens eine ökonomische Aufgabenstellung erfolgreich zu erfüllen.

Unter Anwendung eines eigens entwickelten Werteinventars (HERRMANN et al. 2004a),²⁰ das zur Untersuchung von Unternehmen angewendet wurde, wird eine über mehrere Jahre durchgeführte empirische Erhebung analytisch ausgewertet, die im Ergebnis die Bedeutung der Unternehmenskultur aufzeigt und über den mittelbaren Einfluss von Managementsystemen²¹ steuerbar macht. Im Vordergrund stehen die Einzelaufgaben

- Werte und Werteprofile herauszuarbeiten, die signifikante Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen darstellen,
- darauf basierend, Kulturunterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen zu analysieren und zu bewerten,

²⁰ Die Konnotation der Termini *Wert* und *Werte* liegt im monetären Wert (= Kapital) oder im nicht materiellen Wert (= Grundannahmen einer Kultur) je nach Kontext. Außer bei den Termini Wertvorstellungen, Werthaltung, Wertschätzung, Werturteil, Wertmaßstab und Wertmessung wird bei allen weiteren Zusammensetzungen im Kontext der Kulturbedeutung jeweils „Werte“ (z. B. Werteprofile) eingesetzt. Bei den Termini im Kontext der Kapitalbedeutung wird die Zusammensetzung jeweils mit „Wert“ gebildet (z. B. Wertschöpfung). Ausnahmen: Zitierte Begriffe mit Literaturhinweisen werden nach der Originalaussage übernommen (z. B. Wertorientierung).

²¹ Alle Wortzusammensetzungen der deutsch-deutschen Verbindungen werden grundsätzlich zusammengeschrieben, mit Ausnahme ungewöhnlicher Verbindungen (z. B. Wort-Nähe, Effekt-Prognose). Alle Wortzusammensetzungen der deutsch-englischen Verbindungen werden grundsätzlich mit Bindestrich geschrieben, mit Ausnahme gebräuchlicher Konventionen in der deutschen Sprache (z. B. Managementsystem). Dreifache Verbindungen werden mit Bindestrich geschrieben deutsch-deutsch-deutsch, aber: englisch englisch-deutsch (z. B. Change Management-Prozess).

- den Einfluss der Unternehmenskultur auf den unternehmerischen, wirtschaftlichen Erfolg zu quantifizieren,
- modellhaft aufzuzeigen, wie der Einfluss einer Wertekultur als Identität stiftendes Konstrukt auf den Unternehmenserfolg im Change Management (z. B. im Zusammenhang mit Zusammenlegungen und Zukäufen von Unternehmensteilen) zum Prozesserfolg beitragen kann.

In dieser Dissertation werden eigene, empirische und quantifizierte Kulturanalysen dokumentiert und diskutiert. Es sollen Faktoren identifiziert werden, durch welche eine Veränderung in der Erfolgswahrscheinlichkeit eines Unternehmens erwartet werden kann, wenn diese Faktoren gezielt beeinflusst werden.

Der Fokus wird dabei auf die Bewertung von klassifizierbaren Werteprofilen und -typologien liegen, die eine Relevanz für die strategische Positionierung von Unternehmen und der kommunikationsstrategischen Mitgestaltung einer Corporate Identity im Rahmen von Veränderungsprozessen haben.

Die berechneten Erfolgswahrscheinlichkeiten weisen darauf hin, dass die Faktoren, die den Erfolg positiv beeinflussen, zum großen Teil durch eine humanistische und ethische Grundhaltung einer Unternehmensführung begründet sind.

Aus der Unternehmenspraxis ergibt sich zudem eine Plausibilität von Zusammenhängen, die den nachhaltigen oder ganzheitlichen Unternehmensansatz widerspiegeln. Gerade dieser Ansatz ist für die Gestaltung einer Corporate Identity noch unzureichend mit quantifizierbaren Untersuchungen und operationalisierbaren Modellen begründet.

Es wird von der später im Text zu begründenden Annahme ausgegangen, dass i) das Wertesystem von Unternehmen und der Unternehmenserfolg zusammenhängen und dass sich ii) der Einfluss von Werten auf den Erfolg eines Unternehmens quantifizieren lässt.

Abbildung 1: Theoretisches Modell über den Zusammenhang von Unternehmenswerten und -erfolg



Quelle: HERRMANN (2004a)

Denken, Handeln und Empfinden nach grundlegenden Annahmen und Überzeugungen, z. B. in Bezug auf die Leistungsorientierung, die Arbeitsmotivation, etc.,

machen die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten bestimmter Leistungsmerkmale und Arbeitsergebnisse operationalisierbar. (vgl. Kapitel 2.3.3) Mit den Methoden der empirischen Sozialforschung sind Bedingungen zu identifizieren, die einen wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen oder Organisationen positiv unterstützen. Die Frage eines Beitrages zum wirtschaftlichen Erfolg wird u. a. über den Teilaspekt analysiert, welchen Einfluss Werteorientierung eines Unternehmens auf die Leistungseinstellung, auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter und somit auf den Erfolg des Unternehmens hat. Die Forschungsaufgabe einer empirischen Analyse der Konstrukte und Wirkungen von Unternehmenskultur begründet sich aus einer Diskussion, die in Wissenschaft und Praxis seit Mitte der 1980er Jahre zunehmend geführt wird. Auf der einen Seite ist die Plausibilität zur Bedeutung der Werthaltung und Wertschätzung von Mitarbeitern einer Organisation und ein davon abhängiger Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter zur Identifikation mit „ihrer“ Organisation und zu der ihnen gestellten Aufgabe als Arbeitnehmer evident; ein Einfluss der Unternehmenskultur auf die Motivation, Leistungsorientierung und auf das Handeln ist plausibel. Die angenommene Bedeutung des Wertethemas für die Corporate Identity findet Ausdruck in der allgegenwärtigen Unternehmensliteratur von Leitbildern über Imagebroschüren bis zu Geschäftsberichten.

Auf der anderen Seite sind trotz einer Reihe von Forschungsarbeiten noch keine allgemeingültigen Erkenntnisse über die quantifizierte Erfassung (→ messen) einer Unternehmenskultur über alle Ebenen eines anerkannten Kulturkonstruktes (SCHEIN 2010) und kein operationalisierbarer Nachweis von Wirkungszusammenhängen (→ bewerten) gegeben, die kausale Annahmen über Mechanismen von Unternehmenskulturen zum Unternehmenserfolg darstellen. Damit bleibt Unternehmenskultur ein „weicher Erfolgsfaktor“, der Potenziale für die Konzeption und Gestaltung der Corporate Identity verspricht, die sich folglich nicht in akzeptierten Managementansätzen (→ steuern) wiederfinden.

2.2 Fragestellungen zur Corporate Identity

Die Märkte und Marktbedingungen ändern sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt zum großen Teil davon ab, dass Unternehmen sich schnell und ohne Reibungsverluste an veränderte Marktbedingungen und -strukturen anpassen. Nach Angaben der IBM Global Businessservices (JORGENSEN et al. 2007) erfüllen über 60 Prozent der Veränderungsprozesse in deutschen Unternehmen nicht ihre Ziele, weil die Denkweisen in Unternehmen nicht flexibel genug auf die Anforderung der Veränderung reagieren. Voraussetzung für das Gelingen ist, dass die Denkweisen der Ange-

stellten gezielt im Sinne der angestrebten Veränderung beeinflusst werden, damit sie in die Notwendigkeit der Veränderung einbezogen werden und der Unternehmensführung in die neue Ära folgen (DEEKELING 2003). Als Haupthindernisse für Change Management-Prozesse werden weitaus häufiger eingefahrene Einstellungen der Angestellten aus der gewohnten Vergangenheit gesehen als eine sachlich begründete Ressourcenknappheit für die technische Umsetzung²².

Ursache für das Scheitern und für spektakuläre Misserfolge liegen nach DEEKELING (2003) im Stellenwert der (internen) Kommunikation bei der hochkomplexen Verbindung von Veränderungs- und Identitätsprozessen. Die Projektpläne der Veränderungsprozesse spiegelten das Verständnis und die damit verbundene Praxis wider. In der Regel werde Kommunikation erst gar nicht projiziert. Berichtet werde in der internen Kommunikation über Ereignisse, Prozesse, Personen in ihrem Wesen entsprechend nachrichtlich. Kommunikation passiere in der Praxis folglich nach dem Geschehen. Die Anforderungen an den erfolgreichen Veränderungsprozess lägen auch darin, dass neben den wirtschaftlichen Kriterien und Belangen die nicht wirtschaftlichen Voraussetzungen und Bedingungen für Veränderungsprozesse analysiert und gestaltet werden müssen (DEEKELING 2003).

Die Akzeptanz der notwendigen Veränderung und die Gestaltung der Identifikation mit der zu verändernden Organisation gehören demnach zu den erfolgskritischen Aufgaben des Change Managements. Die enge Verbindung der gemeinsamen Annahmen und Wertevorstellungen einer Organisation – der Wertekultur – und der Akzeptanz und Identifikation mit dem Veränderungsprojekt begründet damit das Zusammenspiel von Change Management und Cultural Change als integrierte Disziplin.

Wird der Untersuchung die These zugrunde gelegt, dass ein ethisch und humanistisch ausgerichtetes Verhalten²³ in der Praxis für Unternehmen langfristig eher Erfolg förderlich ist, als das kurzfristig nach Effizienz ausgerichtete Gewinnstreben der rationalen Schule,²⁴ dann zeigt sich, dass Kulturinterventionen für erfolgreiches Arbeiten grundsätzlich zu einem sozialen Dilemma führen können. Die Erwartung des Shareholders an die Gewinnmaximierung für das geschäftliche Wirken verlangt kurzfristiges Entscheiden und Handeln nach Effizienzgesichtspunkten. Kurzfristig nachweisbare Erfolge erfüllen unmittelbar eine Erwartung und werden – ggf. unterstützt durch Bonussysteme – zu einem per-

²² Vgl. IBM Studie (JORGENSEN et al. 2007, 7). 65 Prozent von 220 befragten deutschen Projektmanagern bezeichnen eingefahrene Einstellungen als eines der Haupthindernisse bei Change Management-Projekten. Mit 41 Prozent der Projektmanager geben als angegebenes Haupthindernis die Ressourcenknappheit an. 38 Prozent der Veränderungsprojekte führen nach Aussagen der Befragten ohne Hindernisse zum Erfolg.

²³ Im Sinne von Stakeholder Value.

²⁴ Im Sinne von Shareholder Value.

sönlichen Erfolg. Die Abwägung der Entscheidungen nach humanen/ethischen Gesichtspunkten versus rationalen/finanziellen Gesichtspunkten führt also schnell zu einem Dilemma zwischen eigenen Interessen und Interessen einer größeren Anspruchsgruppe, bzw. der Allgemeinheit. Vor allem, wenn zwischen dem, was im Unternehmensleitbild und in Unternehmensgrundsätzen gesagt wird – „*Wir setzen nachhaltige finanzielle Erfolge vor kurzfristiges Gewinnstreben*“ – und dem, wie es in der Praxis gefördert und gehandhabt wird – „*Der Bonus ist abhängig von der Jahresrendite*“ – ein Widerspruch besteht, wird das Dilemma deutlich. Eine Beschäftigung mit der Alltagskultur im Unternehmen setzt voraus, dass eine Diskussion über die Definition und Standortbestimmung der Wertebegriffe und der Widersprüchlichkeit ihrer Anwendung und Gültigkeit geführt wird.

Es sei zudem auf die Grenzen der empirischen Forschung hingewiesen. Die hier durchgeführte empirische Untersuchung stellt einen Beitrag im Sinne einer Bedingungsforschung mit komplexen gegenseitigen Abhängigkeiten einzelner Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg dar. Diese Zusammenhänge können als Hinweise oder Begründung für kausale Zusammenhänge im Sinne einer „Wenn-dann-Wirkung“ gelten. Sie stellen jedoch keinen verifizierten Nachweis einer Kausalität dar.

2.3 Grundlagen und Definitionen

2.3.1 Definition Werte

Die Erforschung von Werten ist in der Wissenschaft interdisziplinär verankert. Grundsätzlich wird nach philosophisch-metaphysischen Wertekonzepten, also nicht beobachtbaren Werten, und nach erfahrungswissenschaftlichen Konzepten, beobachtbaren Werten, unterschieden. Die Erfahrungswissenschaften²⁵ unterscheiden wiederum nach objektbezogenen Wertekonzepten, indem etwas (einem Ding) objektiv ein bestimmter monetärer Wert zugeordnet wird, und den anthropozentrischen Wertekonzepten, indem etwas im objektiven Sinne ein nicht monetärer Wert beigemessen wird.

²⁵ Empirische Wissenschaft, Erfahrungswissenschaft; Bezeichnung für eine Gruppe wissenschaftlicher Disziplinen, deren Gegenstand in der Realität existierende Objekte bilden. Neben Überprüfung auf logische Wahrheit ist Kontrolle der faktischen Wahrheit durch Tatsachenforschung erforderlich (Wissenschaftstheorie). Realwissenschaften gliedern sich in Naturwissenschaften (Physik, Biologie, Chemie etc.) und Sozial- bzw. Kulturwissenschaften (GABLER Wirtschaftslexikon, Internetliste).

Da der Wertebegriff in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen untersucht wurde, v. a. in der Soziologie, der Philosophie und Psychologie, aber z. B. auch in den Organisationswissenschaften, die Werte als wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur sehen,²⁶ in der Anthropologie, in den Kulturwissenschaften und auch in den Wirtschaftswissenschaften, ist eine allgemeingültige Definition des Wertebegriffs nicht existent. SCHORPP (1989, 9) kritisiert angesichts der Vielfalt vorhandener Definitionen des Wertebegriffs das Fehlen einer einheitlichen Definition. Die Definition von KLUCKHOHN (1951) drückt als frühe aber klassische Variante den weiterhin geltenden, relativ hohen Abstraktionsgrad einer Werthaltung aus:

„A generalized and organized conception influencing behavior of nature, of man's place in it, of man's relation to man, and of the desirable and non-desirable as they may relate to man-environment and interhuman relations.“

KLUCKHOHN (1951, 395)

Werte sind demnach abstrakte Auffassungen von etwas, das für einen Einzelnen oder für eine Gruppe als allgemein wünschenswert gilt. Häufig werden Werte in Anlehnung an KLUCKHOHN (1951) als explizite oder implizite Leitfunktion des Wünschenswerten beschrieben. Für den Einzelnen oder für eine Gruppe haben Werte demnach einen Einfluss bei der Orientierung an Zielen sowie bei der Auswahl der Mittel und Handlungsweisen zur Erreichung der Ziele. Im Rahmen des Projektes „Wertemanagement und Unternehmenserfolg“ am MCM Institut (HERRMANN et al. 2004a) wurde eine Abgrenzung und Definition von Wertebegriffen vorgenommen, die dieser Arbeit zugrunde liegen. Auf der Grundlage von Vergleichen wurden die Übereinstimmungen der Wertebegriffe herausgearbeitet. Zur Definition des Wertebegriffs im Kontext dieser Arbeit und zur Einordnung gegenüber ähnlichen Begriffen wird demnach in dieser Arbeit definiert:

1. Werte umschreiben Verhaltensweisen und Ziele (actions and goals) bzw. Mittel und Zweck (means and ends).
2. Werte stellen verbindliche Präferenzen und Prioritäten bzgl. möglicher Verhaltensweisen und Ziele dar.

Setzt man diese beiden Punkte zueinander in Beziehung, so bedeutet dies, dass Werte die Präferenzen und Prioritäten bezüglich verschiedener möglicher Ziele

²⁶ Vgl. EIGENSTÄTTER / LÖHR (2008, 18) bezeichnen „Werte als Kernelement aller Definitionen von Unternehmenskultur“.

und Verhaltensweisen beschreiben. Bezogen auf den organisatorischen und unternehmerischen Kontext werden Werte daher folgendermaßen definiert:

“Organizational values ... are beliefs held by an individual or group that speak to the actions and goals (ends) organizations „ought to” or “should” identify in the running of the enterprise. Organizational values specify which business actions or objectives are preferable to alternate actions or corporate objectives.”

ENZ (1986, 27)

Der Wertebegriff ist sinnvollerweise von Normen, Einstellungen, Motiven und Bedürfnissen abzugrenzen. Normen geben einen regulierten Maßstab an, der eine gebotene Handlungsorientierung aufzeigt. Sie legen soziale Konventionen oder das „Normale“ im Sinne eines faktischen Durchschnitts fest und sind daher in konkreten Situationen handlungsleitend (EIGENSTÄTTER / LÖHR 2008).

Normen umschreiben nach KMIĘCIAK (1976) standardisierte und bewertete Erwartungen bezüglich des Verhaltens eines Individuums in bestimmten Situationen. Normen sind aufgrund ihrer gesellschaftsspezifischen Erwartungshaltung eher extern verankert und umschreiben mögliche Verhaltensweisen innerhalb von gruppenkonsensgebundene Bandbreiten und möglichem Verhalten (TROMMSDORFF 2004). Normen können nicht nur interindividuell zwischen verschiedenen Personen variieren, sondern auch intraindividuell – je nachdem, welche Normen in welcher Situation bzw. Gruppenkonstellation subjektiv angemessen erscheinen. Es lässt sich abgrenzen, dass Werte stärker eine personale und interne Komponente betonen, die sich auch in verschiedenen Situationen wiederfinden kann und eher Orientierung als Maßstab bieten. In der Praxis haben Werte und Normen viele Gemeinsamkeiten und beeinflussen sich gegenseitig.

Einstellungen beziehen sich auf ein identifizierbares Objekt oder auf eine Situation und geben eine Haltung wider, wie wir die Dinge unserer Außenwelt sehen, eine Haltung, die zur abstrakten Beschreibung von Verhaltensdispositionen herangezogen werden kann, ohne dass sie als Wissen immer voll bewusst sind (ROSENSTIEL 1996). Werte haben einen allgemeingültigeren Charakter. Infolgedessen sind Einstellungen weniger stabil als Werte, da sie sich in Abhängigkeit von Objekt und Situation verändern. Werte zeichnen sich hingegen durch eine Stabilität unabhängig von Objekten und Situationen aus. Einstellungen haben nach übereinstimmender Literatur²⁷ im Wesentlichen drei Komponenten: i) Affekt, die gefühlsmäßige Haltung gegenüber einem Objekt, ii) Kognition, das subjektive Wissen gegenüber dem Einstellungsobjekt und iii) Konation, die Handlungstendenz gegenüber dem Einstellungsobjekt. Sie nehmen eine weniger zentrale Stellung im kognitiven System ein, da sie stärker themengebunden sind.

²⁷ Vgl. MEDIA LINE (Internetliste).

Die Zentralität der Werte dagegen hat zur Folge, dass ihr Einfluss in verschiedenen Situationen stabil wirkt.

Werte sind bezüglich ihrer hierarchischen Stellung den Einstellungen übergeordnet und stellen für diese ein Referenzsystem dar. Aufgrund dessen ist davon auszugehen, dass sich die Anzahl von Werten und Einstellungen stark unterscheidet, dass also Personen über mehr Einstellungen als Werte verfügen.

Motive beschreiben Beweggründe, die das menschliche Verhalten auf eine konkrete, bewusste und situationsbezogene Bereitschaft für bestimmte Handlungsausführungen bewirken. Sie beschreiben eine Handlungsorientierung und beziehen sich auf die konkrete Ausführung einer bestimmten Tätigkeit. ROSENSTIEL (1996) beschreibt Motive als verhaltensbestimmend, wenn sie unbefriedigt bleiben oder durch spezifische Reize aus der Situation (Anreize) aktiviert werden. Sie sind zum Teil angeboren und zum Teil erlernt. Werte hingegen nehmen eine abstraktere Stellung ein und stellen für Motive ein Referenzsystem dar.

ROSENSTIEL (1996) weist darauf hin, dass der Mensch, um seine Art und sich selbst zu erhalten, um zu leben, wie er es gerne möchte, der Umwelt bedarf, bzw. einen Bedarf nach Dingen der Umwelt hat. Wird er sich des Bedarfs bewusst, entsteht das Bedürfnis. Bei den Bedürfnissen werden primäre, biologische (z. B. Essen, Schlafen) von sekundären, gesellschaftlich und kulturell erworbenen (z. B. Geselligkeit, Vorsorge) unterschieden. Insbesondere letztere sind durch ihren Kulturbedeuten stark mit Wertvorstellungen verbunden. Werte stellen aber auch hier die abstraktere Betrachtungsebene dar, während Bedürfnisse neben Wünschen und Zielen auch die Erreichbarkeit und Realisierbarkeit reflektieren.

2.3.2 Definition Unternehmenskultur

Der moderne Kulturbegriff ist in der 2. Hälfte des 18. Jahrhunderts aus dem Wort „cultura“²⁸ entstanden und hat sich zu einem Universalbegriff entwickelt, der

„...allumfassend auf die Gestaltung der Welt durch den Menschen abstellt, und andererseits die charakteristische Lebensweise und die Gesamtheit der typischen Lebensformen und Lebensäußerungen eines (i. d. R. ethnisch bestimmten) Kollektivs bezeichnet.“

(NEUMANN / STEGEMANN 2004, 9)

Nach NEUMANN / STEGEMANN (2004) ist die Gestaltbarkeit der Kultur ein Ausdruck der anthropologischen Bedeutung des Kulturbegriffes, der darauf hin-

²⁸ Anmerk: *cultura, culturae* lat. (Verehrung, Pflege, Anbau).

weist, dass es sich nicht um einen Prozess der Kultivierung, sondern um das Hervorbringen von etwas Geschaffenem handelt.²⁹ Im übertragenen Sinne bildet jedes Unternehmen eine spezifische Kultur heraus, die die Wahrnehmung der Organisation und deren Verhalten maßgeblich bestimmt. Die Bedeutung des Kollektivs ist wesentlicher Teil der Kulturauffassung seit Anfang des 19. Jahrhunderts, womit die ursprünglich auf Individuen bezogene Bedeutung auf Kulturgruppen bzw. auf die Menschheit als Ganzes übertragen wurde.³⁰

ZERFASS (2010, 104ff.) beschreibt Unternehmenskultur als ein Verbindungsglied einer gemeinsamen Praxis, der die Einzigartigkeit konkreter Handlungen gegenüber steht. Sie sei durch Regeln und Ressourcen gekennzeichnet, die in der Gesamtheit ihrer Bedeutungen und Praktiken liegt, d. h. eine Kultur umfasse die Gesamtheit von Strukturen, die die Praxis kennzeichnen. Die aus einer Unternehmenskultur abgeleiteten Interaktionen zeichnen sich durch ein Normengefüge aus. Für Unternehmen kann nach ZERFASS die Herausbildung von identitätsstiftenden Gemeinschaften angenommen werden, woraus hier die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Corporate Identity abgeleitet wird.

Die identitätsstiftende Funktion der Unternehmenskultur ist auch ein wesentlicher Gedanke, den HOFSTEDE et al. (2010) darlegen, wenn sie die Unterschiede zwischen Personen, Gruppen, Unternehmen und Nationen darlegen. Geografische Unterschiede, technische, politische, organisatorische u. a. würden in der globalisierten Wirtschaft immer häufiger aufeinander treffen. Kulturen, die Gemeinsamkeiten als Identität herausbilden, würden wie eine mentale Programmierung (*software of the mind*) bei der Überwindung von Unterschieden wirken. Kultur als identitätsbildendes Merkmal helfe, darüber hinaus, das Organisationen mit Wettbewerbsvorteilen voneinander unterscheiden. Kultur als Unterscheidungsmerkmal wird nach HOFSTEDE et al. über drei Ebenen beschreiben. i) Es gibt eine Basis gemeinsamer Kulturmerkmale, die unsere Spezies Mensch auszeichnet (*human nature*), die in Analogie zum genannten Begriff „software of the mind“ auch das „mentale Betriebssystem“ bezeichnet werden. ii) Die gelernte Kultur (*learned culture*), sind die in Gemeinschaften herausgebildeten Strukturen, Abläufe und Identitätsmerkmale. iii) Die individuelle Kultur (*learned personality*), die sich unter dem Einfluss von Familie, Generationen und durch eigenes Lernen herausbilden.

Kultur im Unternehmen ist nach SACKMANN (1989) als „*dynamisches Konstrukt*“ zu verstehen, das sich sowohl funktional in Strukturen, Prozessen und Instrumenten wiederfindet als auch aus der Perspektive, dass eine Organisation selbst das Kultur schaffende und entwickelnde System ist. Diese beiden Perspektiven beschreibt auch NERDINIGER (2007), wonach sowohl eine Orga-

²⁹ Vgl. Seite 8.

³⁰ ebd.

nisation eine Kultur *hat* als auch eine Kultur *ist*. Daraus dass Unternehmen Kulturen *sind* und zugleich kulturelle Aspekte *haben*, folgert QUEM³¹ (2005, 26) in der Beschreibung des „dynamischen Kulturansatzes“, dass Kultur durch Interpretation der Organisationsmitglieder entstehe. Diese Interpretationen können auch gezielt eingebracht werden, um die Organisationskultur zu gestalten.

Nach dieser Auffassung, die sich in ähnlicher Darstellung bei anderen Autoren findet, gibt es bestimmte Werte, Werthaltungen und Kulturdimensionen, die mehr oder weniger in Bezug zu den Kulturschaffenden, den handelnden Personen der Organisation und den gebildeten Kulturelementen³² stehen und die die handelnden Personen beeinflussen können. Die Perspektive der Kultur als dynamisches Konstrukt ist damit ein komplexes und differenziertes Phänomen, das sich in veränderbaren Teil- oder Unterkulturen zeigt und kein homogenes, konsistentes Phänomen als Kulturausdruck eines Unternehmens ist.

Der Begriff der Unternehmenskultur als etwas Geschaffenes meint in Anlehnung an diese Herleitung damit allumfassend die Gestaltung des Unternehmens durch die im Unternehmen handelnden Personen und die dadurch geschaffene, charakteristische Arbeits- und Lebensweise in Gesamtheit für das Unternehmen. Diese Annahmen finden sich mehr oder weniger bis zum Anspruch der „Gesamtheit“ in den meisten Definitionen zur Unternehmenskultur wieder. (SACKMANN 2002, 24) gibt die Zusammenfassung einer eigenen Untersuchung von 1991 wieder, wie sich die Auffassungen zur Unternehmenskultur in der Management- und Organisationsliteratur zeigen und welche Unterschiede die aus Theorie und Forschung verwendeten Definitionen aufweisen. Wesentliche Gemeinsamkeiten fasst SACKMANN wie folgt zusammen:

„Wie diese Definitionen aufzeigen, scheint das Wesentliche von Kultur³³ nicht materieller, sondern ideeller oder kognitiver Natur zu sein, wie z. B. Wertvorstellungen, Erwartungen, Überzeugungen, die kollektive Programmierung des menschlichen Verstandes, ein System von Bedeutungen, (relativ überdauernde) Überzeugungen, gewachsene Meinungs-, Norm-, Wertgefüge, Denkhaltungen oder grundlegende Annahmen.“

SACKMANN (2002, 25).

Das Wesentliche von Unternehmenskultur besteht demnach aus nicht bewussten Prioritäten, Prozessen, Ursachen, die zur Gewohnheit geworden sind, und besteht

³¹ QUEM. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Berlin. Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management.

³² Sichtbare Kulturelemente wie z. B. die Architektur des Hauses, die Arbeitsplatzgestaltung, Kunst und Design u. a. und nicht sichtbare Kulturelemente, wie z. B. Regeln, Hierarchie, Macht, u. a..

³³ Gemeint ist „Unternehmenskultur“.

Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate
Identity

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den
ökonomischen Erfolg von Unternehmen

Schönborn, G.

2014, XXII, 353 S. 30 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04998-0