

1 Einleitung

1.1 Fische im Wasser der Kultur

„Kultur [lat. cultura >Pflege (des Körpers und des Geistes)...] In seiner weitesten Verwendung kann mit dem Begriff K. alles bezeichnet werden, was der Mensch geschaffen hat, was also nicht naturgegeben ist. Im engeren Sinne bezeichnet K. die Handlungsbereiche, in denen der Mensch auf Dauer angelegte und den kollektiven Sinnzusammenhang gestaltende Produkte, Produktionsformen, Lebensstile, Verhaltensweisen und Leitvorstellungen hervorzubringen vermag (Traditionen, Brauchtum), weswegen dieser K.-Begriff nicht nur das jeweils Gemachte, Hergestellte und Künstliche betont, sondern auch das jeweils moralisch Gute der K. anspricht.“
(BROCKHAUS ENZYKLOPÄDIE 1990).

Das Anliegen der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Bedingungen zu untersuchen, die Menschen dazu befähigen, in der Gemeinschaft einer verbindenden Kultur und Identität des sozialen Miteinanders und des gegenseitigen Verstehens eine ökonomische Aufgabenstellung erfolgreich zu erfüllen. Es sind aber nicht die Wirtschaftswissenschaften, die hier bei der Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden, wenngleich die Frage in ökonomischem Kontext bearbeitet wird und den klaren ökonomischen Bezugspunkt „wirtschaftlicher Erfolg“ hat, sondern die Antworten werden in einem sozialwissenschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen Rahmen gegeben. Wenn eine Gruppe von Menschen im definierten Bezugsrahmen einer Organisation (Unternehmen) ein stabiles soziales Miteinander entwickelt und kognitive Fähigkeiten zur Weiterentwicklung einbringt, dann haben wir es auch mit einem psychologischen Phänomen der Corporate Identity zu tun. Die Leistung der Gemeinschaft eines Unternehmens ist eine Gruppenleistung, die in aufeinander abgestimmten Wertschöpfungsprozessen über räumliche Grenzen und über Zeiträume erbracht wird. Sie muss, um zu gelingen, in Regeln für die Einzelnen, gemeinsamen Annahmen und in soziales Miteinander eingebunden sein. Die Gemeinschaft entwickelt daraus eine bindende Identität, wie es zu allen Zeiten der Geschichte des modernen Menschen in Gemeinschaften gegolten hat.

Die kulturelle Entwicklung des heutigen menschlichen Soziallebens hat sich über einige zehntausend Jahre entwickelt. Die hoch entwickelten kognitiven Fertigkeiten in Interaktion mit den kulturellen Errungenschaften haben vor allem

in den letzten 200 bis 300 Jahren zu einer exponentiellen Entwicklung von Wirtschaft und Bevölkerung geführt (BIRG 2004).

Wilhelm WUNDT (1900-09), Begründer der naturwissenschaftlichen Psychologie, prägte Anfang des 20. Jahrhunderts den Begriff der Völkerpsychologie und grenzte die psychologischen Phänomene, die kulturellen Ursprung haben, von den naturwissenschaftlichen Methoden ab. Der Begriff der Völkerpsychologie beinhaltet nach WUNDT alle kulturell verfassten Phänomene und Artefakte.¹ Demnach hat die kulturelle Entwicklung der Menschheit jedoch eine weitaus größere Bedeutung als die kulturhistorische Geschichte, die häufig eher „folkloristisch“ vermittelt wird.

TOMASELLO (2006) hat sich in seinen wissenschaftlichen Arbeiten über die menschliche Evolution vor allem mit den Unterschieden der Populationen beschäftigt, aus denen etwa vor 200.000 bis 250.000 Jahren der Homo sapiens hervorging. Er belegt, dass ca. sechs Millionen Jahre vor unserer Zeit eine Population von Menschenaffen in einem eigenen evolutionären Entwicklungszweig entstand, die in den nächsten vier Millionen Jahren eine einzige aus mehreren Arten hervorbrachte, die als zweibeinige Affen überlebten. In den kommenden über zwei Millionen Jahren habe diese Art keine anderen Fertigkeiten als nur die für Menschenaffen typischen in der Entwicklungslinie des Menschen entwickelt. Die Nachfahren dieser Australopithecinen entwickelten sich zur Gattung Homo. Der Homo dehnte sich auf alle Kontinente aus und überlebte alle anderen Populationen. Sein Nachfolger, der Homo sapiens, war aufgrund einer alles überragenden Erfolgsstrategie der große Gewinner im Verdrängungswettbewerb der Arten und in der Gegenwehr der Naturgewalten. Nach den Theorien der methodischen Maxime müsste diese Entwicklung des Homo sapiens durch genetische Selektion begründet sein. Diese Theorien besagen, dass der Genotyp, die genetische Grundausstattung des Menschen, die aus Mutation und Selektion entstanden ist, Ursache für seinen Phänotyp sein müsse.² Demnach sei die genetische Entwicklung für die weiterentwickelten Fähigkeiten des Homo sapiens im Gegensatz zum Schimpansen oder Menschenaffen verantwortlich.

Die Entwicklung des Homo sapiens mit neuen kognitiven Fertigkeiten ging jedoch wesentlich schneller voran als die normalen biologischen Evolutionsprozesse, die mit langsamen Schritten der genetischen Variation und natürlichen Selektion einzelne kognitive Fertigkeiten über Zeiträume von vielen Millionen

¹ Vgl. WUNDT (1900-09, 10). „Kulturell“ wie im Titel des Buches *Völkerpsychologie* ist mehr im Sinne von Gesellschaft gemeint, im Sinne des Zusammenlebens und gegenseitigen Verstehens.

² Vgl. MUNCK (2010, 177-181) Zu den Grundlagen der Genetik und Erbschaftsregeln zählen die prägenden Erkenntnisse von Johann Gregor MENDEL, der 1865 grundlegend die genetische Übertragung von Erbgut darlegte.

Jahren erzeugten. TOMASELLO, der auf diese Zeitlücke in der gängigen Interpretation hinweist, begründet in einer Theorie der kulturellen Evolution, die das Problem der Entwicklung der menschlichen Kognition in einem vergleichsweise sehr kurzen Zeitraum von weniger als 250.000 Jahren erklärt:

„...es gibt nur einen einzigen bekannten, biologischen Mechanismus, der diese Veränderung im Verhalten und der Kognition in so kurzer Zeit hervorbringen könnte, (...). Dieser biologische Mechanismus besteht in der sozialen oder kulturellen Weitergabe, die auf einer um viele Größenordnungen schnelleren Zeitskala operiert als die Prozesse der organischen Evolution. (...) der erstaunliche Satz kognitiver Fertigkeiten und Produkte, den man beim modernen Menschen findet, (ist) das Ergebnis einer einzigartigen Weise kultureller Weitergabe.“
(TOMASELLO 2006, 15).³

Die Formen der kulturellen Weitergabe beruhen nach TOMASELLO darauf, dass zunächst primitive Artefakte und Fertigkeiten unverändert über lange Zeiträume von Generationen übernommen und in der Praxis Veränderungen oder Verbesserungen eingeführt wurden, die wiederum von Folgegenerationen übernommen wurden. Diese kumulative kulturelle Evolution erforderte zum einen Innovationsfähigkeit und vor allem eine zuverlässige Weitergabe und Beibehaltung der Neuerungen, die das Zurückfallen auf die Ausgangsstufe verhinderten.⁴ Die zuverlässige Weitergabe wurde durch die soziale Fähigkeit des kulturellen Lernens durch „Imitation“, „Lernen durch Unterricht“ und „Lernen durch Zusammenarbeit“ erreicht. Vor allem die Prozesse der „Soziogenese“,⁵ durch welche Gruppen etwas gemeinsam entwickeln oder hervorbringen, was ein Einzelner alleine nicht geschafft hätte, habe die besondere Wirksamkeit der kulturellen Evolution hervorgebracht.⁶ Diese einzigartige soziokognitive Fähigkeit stellt

³ Diese Gedanken, die TOMASELLO (2006) über die kulturelle Entwicklung von Sippen und Sippenkulturen der letzten 200.000 bis 250.000 Jahre aufstellt, bieten eine Analogie zu Unternehmen und Unternehmenskultur.

⁴ TOMASELLO (2006, 54ff) beschreibt den in der Anthropologie zur Veranschaulichung angewendeten Begriff „Wagenheber-Effekt“ (ratchet effect). Diese Metapher macht deutlich, wie die kulturelle Evolution ähnlich einem Wagenheber sicherstellt, dass die gerade erst erfundene Praktik zuverlässig beibehalten wird und nicht wieder zurückfällt, bevor weitere Verbesserungen oder Modifikationen kumulativ hinzukommen.

⁵ TOMASELLO (2006, 58ff) beschreibt Grundformen der Soziogenese in menschlichen Gesellschaften, bei denen durch die soziale Interaktion von zwei oder mehreren Individuen etwas Neues geschaffen wird. Das Wesentliche dieser Soziogenese besteht darin, dass das neue Produkt in vielen Fällen nicht von einem Individuum alleine hervorgebracht werden könnte. Diese kulturell begründete Eigenschaft, o. g. als „Erfolgsfaktor des Homo sapiens“, kann demnach analog als wesentliches Element bei der Entwicklung von Innovationen und Wettbewerbsvorteilen in heutigen Unternehmen gesehen werden.

⁶ Vgl. hierzu auch anschauliche Fabeln, z. B. von ASÖP: „Die Söhne des Bauern im Streit“:

nach TOMASELLO (2006, 74) das wesentliche Unterscheidungsmerkmal dar, das den modernen Menschen vom prämodernen Menschen und von anderen Spezies unterscheidet.

Der kleine biologische Unterschied, der zur sozialen Kompetenz des modernen Menschen geführt hat, ist demnach der „Erfolgsfaktor“, der vor über 200.000 Jahren den Anfang zu neuen Lebensformen des Miteinander gesetzt hat, der die Überlegenheit einer Sippe gegenüber Sippen anderer Spezies eingeleitet, zu erfolgreichen Lösungen im Kampf mit den Herausforderungen der Natur bei wechselnden Phasen der Herausforderungen zwischen Dürre und Eiszeit geführt und schließlich ein Überleben im Wettbewerb der Arten ermöglicht hat. Mutmaßlich können somit die soziale Kompetenz und die „gemachte Kultur“ über evolutionäre Selektion die Ursache für den Phänotyp des modernen Homo sapiens darstellen.

Auch die kulturelle Arbeitsgemeinschaft eines Unternehmens wird von Menschen gestaltet und gelebt. Nach dem gängigen Verständnis der Soziologie besitzen die Menschen als intentionale und geistbegabte Akteure eine biologisch vererbte Fähigkeit zum Verstehen. Die kulturelle Vererbung setzt sich als Prozess fort, durch den die meisten kulturellen Praktiken erzeugt werden (TOMASELLO 2006). Dies gilt natürlich auch für die Arbeitswelt und ihren wirtschaftlichen Wettbewerb. Soziogenese und kulturelles Lernen setzen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in den Stand, Artefakte eines Unternehmens zu bilden, die aufeinander aufbauen und dadurch über den Lebenszyklus des Unternehmens die Veränderungen und Weiterentwicklungen akkumulieren. Sie befähigen zur Marktanpassung und entwickeln sich zu Wettbewerbsvorteilen. Die Mitarbeiter bewegen sich in diesem Kontext, verstehen, passen sich an, ergänzen sich und entwickeln sich so mit der sozialen Gruppe der Unternehmensorganisation.

„*Keine Gruppe unter den Menschen kann der Kultur entfliehen.*“ Diese Behauptung HOFSTEDEs et al. (2010, 11) gehört zu den Grundüberzeugungen, mit der der Forscher sein Überlebenskonzept mit Kultur (*Intercultural*

Um zu vermitteln, wie wichtig Gemeinsamkeit und Zusammenhalt sind, schickt ein Bauer seine streitenden Söhne in den Wald, um Zweige zu holen. Der Bauer bindet die Zweige mit einem Strick zusammen und gibt seinen Söhnen den Auftrag, die Zweige zu brechen. Trotz großer Anstrengung gelingt es keinem von beiden. Der Bauer löst den Strick wieder und gibt den Söhnen erneut den Auftrag, die Zweige des Bündels einzeln zu zerbrechen. Die Söhne müssen sich nicht sehr anstrengen. Mühelos zerbrechen sie einen Zweig nach dem anderen. Danach sehen sie ihren Vater fragend an, denn sie verstehen nicht. Der Alte erklärt: „So stark wie die gebündelten Zweige werdet ihr sein, wenn ihr euch vertrag. Wenn ihr euch aber weiter streitet, werdet ihr so leicht zu bezwingen sein wie die einzelnen Zweige in eurer Hand.“ (DEUTSCHE FABELN AUTORENVERZEICHNIS, Internetliste).

Cooperation and Its Importance for Survival) einführt.⁷ Darin beschreibt er die Fiktion einer zufälligen Gruppe von 30 Menschen, die auf einer sonst unbewohnten Insel gestrandet seien. Die Personen kennen sich nicht, kommen alle aus verschiedenen Ländern, sozialen Schichten, Berufen, etc. Das erste, was diese Menschen tun würden, wäre eine Form der Kommunikation und Sprache zu (er-)finden, um sich zu verständigen und einige Regeln des Verhaltens, der Kooperation und der Führung der Gruppe. Anschließend würden sich ein Rollenverständnis und Verantwortung für bestimmte Aufgaben herausbilden; unterschieden nach Jung oder Alt, Mann oder Frau. Starke, kluge, geschickte Personen übernehmen Verantwortung für bestimmte Sachen. Die Regeln, auch wenn nicht explizit aufgeschrieben, führen zu gemeinsamen Annahmen, geteilten Vorstellungen von Zielen, Aufgaben, von richtigem oder falschem Verhalten. Die Kultur dieser Gruppe würde sich mit den Kindern, die diese zur Welt bringt, reproduzieren und weiterentwickeln.

WITTGENSTEIN, der bedeutende Werke zur Philosophie der Logik, der Sprache und des Bewusstseins geliefert hat, hat darauf hingewiesen, dass wir in einer Welt der kulturellen Institutionen leben, die aus kulturellen Konventionen bestehen. Ein Gegenstand oder ein Begriff steht deshalb für etwas Bestimmtes, weil die kulturelle Vererbung und Lernen uns die Bedeutung vermittelt haben. TOMASELLO stellt die kulturelle Entwicklung gleichwertig neben die biologische Evolution. Die kognitive Ontogenese des Menschen und deren Unterschiede zwischen den Völkern seien von den unterschiedlichen kulturellen Umgebungen abhängig. Mit Bezug auf WITTGENSTEIN (1980) fokussiert TOMASELLO die omnipräsenten Einflüsse der kulturellen Umgebung: „*Wir sind Fische im Wasser der Kultur.*“ (TOMASELLO 2006, 271).

In der Analogie der hier rezipierten kulturellen Entwicklung kann hypothetisch ein vergleichbarer Erfolgsfaktor in der spezifischen soziokulturellen Entwicklung in Unternehmen der Neuzeit vermutet werden, wobei die spezifische Kultur der Gemeinschaft eines Unternehmens als „Unternehmenskultur“ gesehen werden kann. Die empirische Forschung, die sich mit den Rahmenbedingungen der Kultur einer wirtschaftlichen Organisation befasst, die Artefakte, gemeinsame Annahmen und Werteorientierung als verstehbares Konstrukt und gestaltbaren Prozess versteht, steht erst am Anfang. Wenn die vorliegende Arbeit über den „Zusammenhang von Wertekultur und Erfolg“ einen Anstoß zu weiteren empirischen Bearbeitungen leisten kann und eine praktische Bedeutung für die erfolgreiche Gestaltung einer Corporate Identity aufgezeigt wird, ist die selbst gesetzte Aufgabe des Autors erfüllt.

⁷ HOFSTEDE (1980) zeigte auf, dass nationale Kulturen wesentlichen Einfluss auf das kulturelle Verhalten von Unternehmen und deren Führung haben. Die Veröffentlichung erlangte internationale Beachtung.

1.2 Hintergrund und Entstehung der Dissertation

Der Autor dieser eingereichten Dissertation hat im Jahre 2003/04 am MCM Institut der Universität St. Gallen eine Grundlagenstudie für die empirische Analyse von Zusammenhängen und Einflüssen gelebter Wertekulturen in Unternehmen auf das wirtschaftliche Ergebnis initiiert, im erweiterten Forschungsteam praktisch mitgewirkt und auf dieser Grundlage 64 weitere Kulturanalysen aus Unternehmen und Organisationen durchgeführt.

Im Abschlussbericht der Grundlagenstudie des MCM Institutes der Universität St. Gallen zum Forschungsprojekt stellen HERRMANN et al. (2004a) die Herleitung des Werteinventars und eines Fragebogens dar, mit dessen Anwendung Kulturanalysen in 33 Unternehmen im deutschsprachigen Raum durchgeführt wurden. Auf Basis dieser Grundlagenstudie aus 2003/04 wurden vom Autor weitere Kulturanalysen von 2004 bis 2009 in 64 Unternehmen und Organisationen durchgeführt und weitergehende Analysen mit allen untersuchten Unternehmen und Organisationen vorgenommen. Die Erkenntnisse aus allen Kulturuntersuchungen und deren empirischer Analysen werden in der vorliegenden Dissertation dargelegt.⁸

Die Kultur eines Unternehmens bzw. einer Organisation wird bereits seit langem in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Im Zuge der Veränderungen durch die Globalisierung und dem hiermit verbundenen Wettbewerbs- und Innovationsdruck stehen Unternehmen unter dem Druck zur Anpassung und zum eigenen Wandel. Größere Veränderungsprozesse der Unternehmen, wie Zusammenlegungen oder Zukäufe von Unternehmensteilen, gehen mit dem Wandel der Unternehmenskultur und der Corporate Identity einher.

Für die einzelnen Unternehmen ist die Frage nach der Bedeutsamkeit und Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur, der Corporate Identity eines Unternehmens und der Identifikation ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen verstärkt in den Blickpunkt gerückt⁹, weil die Veränderung der Unternehmenskultur einen möglichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und damit auf die Wettbe-

⁸ Der Autor hat im Jahre 2003 das Unternehmen *Deep White Unternehmens- und Wertekultur GmbH* gegründet. Die durchgeführten Kulturanalysen, Auswertungen und alle Adaptionen auf die Theorie und Praxis des Kommunikationsmanagements wurden alle vom Autor selbst, z. T. im Namen der Gesellschaft Deep White unter Einbindung von Mitarbeitern durchgeführt. Eine Mitarbeiterin wurde unter verantwortlicher Leitung des Autors in die empirischen Ausarbeitungen einbezogen und hat z. B. die operative Durchführung von Berechnungen mit Hilfe der Software SPSS und Aufbereitungen mit Excel übernommen. Modelle oder Abbildungen, die mit „Quelle: Deep White“ gekennzeichnet werden, sind vom Autor eigenständig zu einem Zeitpunkt vor dieser Dissertation entwickelt worden. Der Autor hat diese im Namen seiner Beratungsgesellschaft Deep White angewendet.

⁹ Vgl. STENGEL (2011).

werbsfähigkeit des Unternehmens hat. Das Interesse an der Unternehmenskultur erklärt sich auch daraus, dass sie in einem engen Zusammenhang mit der Corporate Identity und Identifikation gesehen werden kann.

Das Wesentliche der Unternehmenskultur scheint nicht materieller, sondern nach SACKMANN (2002) ideeller oder kognitiver Natur zu sein. Dazu zählt SACKMANN Wertvorstellungen, Erwartungen, Überzeugungen, die kollektive Programmierung des menschlichen Verstandes, ein System von Bedeutungen, (relativ überdauernde) Überzeugungen, gewachsene Meinungs-, Norm-, Wertgefüge, Denkhaltungen oder grundlegende Annahmen.

Weil das Wesentliche der Unternehmenskultur demnach aus nicht bewussten Prioritäten, Prozessen, Ursachen besteht, die zur Gewohnheit geworden sind, und damit aus grundlegenden Überzeugungen und Annahmen besteht, kann sie nicht verordnet, aber gestaltet und beeinflusst werden (SACKMANN 2002). Die Unternehmenskultur gelte zudem als Quelle von Prozessen, die schwer imitierbar und schwer substituierbar seien und damit für die Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile potenziell bedeutsam. Eine gezielte Gestaltung der Unternehmenskultur kann demnach als ein wichtiges Instrument des Managements bzw. der Unternehmensführung gesehen werden, die die Corporate Identity nach innen und nach außen im Sinne der genannten Wettbewerbssituation beeinflusst.

Für den Praktiker entstehen hierbei jedoch erhebliche Schwierigkeiten, weil Unternehmenskultur als ein schwer messbares Phänomen gilt, das zwar mit Struktur- und von Prozessbeschreibungen näher gebracht werden kann, gleichwohl als schwer wandelbar gilt. Die Gestaltung der Unternehmenskultur kann insgesamt als ein Prozess verstanden werden, der vom Management initiiert und begründet werden kann, jedoch für eine Wirksamkeit von allen Organisationsmitgliedern gelebt und getragen werden muss.

Gestaltung setzt aber messbare Ziele voraus. Diese können einerseits nur unternehmensspezifisch sein: Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg zur Entwicklung und Veränderung seiner Kultur finden. Andererseits sind grundlegende Faktoren der Unternehmenskultur identifiziert worden, die in Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen. Für den Praktiker ist es von zentraler Bedeutung, diese Erfolgsfaktoren zu kennen, um sie unternehmensspezifisch zu gestalten und im Sinne eines Veränderungsprozesses weiterzuentwickeln, wenn z. B. eine Neustrukturierung oder Restrukturierung von Unternehmen über Zusammenlegungen und Zukäufe von Unternehmensteilen ansteht oder De-Investments, die Veränderung von Führungsstrukturen, Innovationsprozesse, Globalisierung. Die Liste weiterer Herausforderungen, zu denen aktive Mitwirkungen der Mitarbeiter erfolgskritisch sind, ist lang.

Es wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Unternehmenskultur über Einstellung, Motivation und Leistungsorientierung einen Einfluss auf den Wertbeitrag der Mitarbeiter hat und sich dies auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Daher kann die Kultur des Unternehmens auch als wichtiger Teil der immateriellen Vermögenswerte (Wertekapital) eines Unternehmens gesehen werden. (SCHÖNBORN 2010). Soll die Gestaltung der Unternehmenskultur zur Bewältigung der Herausforderungen des Marktes einen Beitrag leisten, dann sind die relevanten Faktoren zuallererst zu identifizieren und messbar zu machen.

Messen und Bewerten heißt dabei im Verständnis dieser Dissertation, sowohl die relevanten Faktoren der Unternehmenskultur als auch ihren Bezug zum Unternehmenserfolg präzise und quantifizierbar zu machen. Zwar ist unstrittig, dass wesentliche Elemente der Unternehmenskultur unbewusst bleiben und sich nicht präzise erfassen und beschreiben lassen. Aber für die Praxis des Management ist dies nicht ausreichend: Wenn Unternehmenskultur systematisch entwickelt werden soll, dann müssen die Erträge identifiziert werden können.

Die Praxis zeigt eine weitere Problematik auf, denn Unternehmenskultur und Werte gelten vielerorts als sekundäre Faktoren, die dem wirtschaftlichen Erfolg nachzuordnen sind. Die derzeit meist fehlende Verbindung zwischen Maßnahmen zur Förderung der Unternehmenskultur und einem hieraus resultierenden messbaren wirtschaftlichen Erfolg wirkt für die Entwicklung, gar für die Wahrnehmung von Unternehmenskultur, oft als Hemmschuh. Daher erscheint es aus pragmatischer Sicht angezeigt, Unternehmenskultur in ihren identifizierbaren, messbaren und gestaltbaren Bereichen zum Gegenstand empirischer, auch quantitativer Forschung zu machen. Bestehende Arbeiten der Kulturanalyse zeigen vielversprechende Ansätze zur Messung und Bewertung der Unternehmenskultur. Aufgrund der Veröffentlichungen zur Zusammenhangsforschung kann angenommen werden, dass direkte, indirekte und wechselseitige Einflüsse zwischen Unternehmenskultur und Erfolg bestehen. (BAETGE 2006, BAETGE et al. 2007, SACKMANN 2006a, SACKMANN 2006b, 6). Ein kausaler Ursache- und Wirkungszusammenhang ist bislang jedoch nicht hinreichend begründet.

An diesem Punkt setzt der empirische Teil des Dissertationsvorhabens an. Ziel ist es, einen Beitrag zur Identifikation der Faktoren der Unternehmenskultur zu leisten, die für den Praktiker anwendbar und im Hinblick auf Relevanz und Gestaltbarkeit einer Corporate Identity zentral sind. Dazu soll ein Überblick über die empirischen Befunde zum Zusammenhang zwischen Dimensionen der Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gegeben und anschließend eine eigene Untersuchung empirischer Forschung dokumentiert werden.

Ein vorläufiges Fazit der empirischen Forschung zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Erfolg identifiziert aus dem Phänomen der Unterneh-

menskultur ein Konstrukt von Kulturdimensionen und Werthaltungen und deren Wirkungszusammenhängen zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen (SCHÖNBORN 2010). Die Forschungsergebnisse sollen anschließend mit weiterführenden Fragen der Kommunikationsstrategie in zur Anwendung in der unternehmerischen Praxis der Corporate Identity entwickelt werden.

1.3 Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung

Die Frage, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht und wie ein Erfolgsfaktor in der Praxis eingesetzt wird, beschäftigt die Wirtschaftswissenschaft mit unterschiedlichen Modellen und Methoden seit den 1930er Jahren. Die traditionellen Ansätze der Unternehmensorganisation des 20. Jahrhunderts waren auf die Verbesserung von Produktionsprozessen, auf die Erreichung von höherer Qualität und Effektivität sowie Effizienz der Arbeit ausgerichtet, um die steigende Nachfrage einer wachsenden Bevölkerung zu günstigsten Preisen anzubieten. Bis Ende der 1970er Jahre wurden die Arbeits- und Organisationsstrukturen nach rationalen Modellen entwickelt, nach denen die Struktur der Strategie folgt (CHANDLER 1962).¹⁰ Auf Grundlage der rationalistischen Schule¹¹ wurden zahlreiche Managementmethoden entwickelt, die Unternehmen im Wettbewerb zu Effizienzsteigerung und weiterer Expansion verhelfen sollten.

Im zunehmend internationalen Wettbewerb setzte sich jedoch das japanische Managementmodell am Ende der 1970er Jahre in Schlüsselindustrien, wie z. B. der Automobilwirtschaft, als „erfolgreicher“ durch als das westliche Modell. Das Nachahmen der japanischen Managementmethoden erwies sich jedoch als größeres Problem als dies von „Heil suchenden“ US-Managern angenommen wurde. Den Grund dafür brachten PETERS / WATERMANN (1982) in ihrem viel zitierten Werk „In Search of Excellence“ populär in die Diskussion.¹² Er-

¹⁰ Alfred CHANDLER veröffentlichte eine allgemein anerkannte Zusammenfassung der rationalen Modelle mit zentralen Organisationsstrukturen.

¹¹ Unter dem rationalen Modell der Organisationsstruktur wird ein mechanisches Modell verstanden, das die Organisation als ein Gefüge von manipulierbaren Einzelteilen ansieht. Jedes Teil wird dabei unabhängig von anderen als modifizierbar zugunsten einer Steigerung der Effizienz des Ganzen angesehen. Organisationselemente werden bewusst und geplant entschieden und mit Erfolg modifiziert. CHANDLER (1962) veröffentlichte ein grundlegendes Werk, das in den USA lange Zeit mit „management by ...“ -Techniken als Diktum der allgemeingültigen Wahrheit galt. In der Zeit bis ca. 1970 bestimmten die Arbeiten CHANDLERs eine Revolution in der Management-Praxis.

¹² Zitat: „Als das Buch ‚In Search of Excellence‘ in den USA erschien –geschrieben von Thomas J. PETERS und Robert H. WATERMAN Jr. –wurde allein in den USA eine Druckauflage von 2,8 Mio. Exemplaren abgesetzt. Als die Arbeit herauskam, befanden sich die USA noch vor dem Aufschwung, der erst 1983 einsetzte. Die Japaner hatten amerikanischen Firmen zahlrei-

folgreiche Wirtschaftsunternehmen unterschieden sich nach ihrer Analyse vor allem dadurch, dass sie eine andere Unternehmenskulturen hatten, die sich in der Führung des Unternehmens und in ihrer Struktur darstellten. Zeitgleich mit gesellschaftlichen Veränderungen entstand schon aus rationalen Gesichtspunkten, die sich aus den o. g. Überlegungen ergeben, eine Kritik des rationalistischen Ansatzes mit der einseitigen Ausrichtung auf kurzfristige Effizienzsteigerung und sorgte so für einen Auftrieb der Diskussionen um weiche Erfolgsfaktoren in Unternehmen.

Die gesellschaftlichen Veränderungen in den letzten Jahrzehnten haben zu einer spürbaren soziodemografischen Verschiebung der Bevölkerungsstruktur in Deutschland und in anderen Industrieländern geführt. Die „Alterspyramide“ der Bevölkerung, deren Struktur über viele Jahrtausende eine große Stabilität aufwies, ist im letzten Jahrhundert insbesondere durch die Bevölkerungsverluste im 2. Weltkrieg und durch eine Art „Gegenbewegung“ der Babyboomer-Generation bis Anfang der 1960er Jahre in der relativen Ausdehnung verändert worden. Der ab Mitte der 1960er Jahre einsetzende Geburtenrückgang und die konstant steigende Erhöhung der Lebenserwartung führen zu einer noch stärkeren Veränderung der Struktur. Soziologen sprechen davon, dass die Alterspyramide in diesem Jahrhundert auf den Kopf gestellt wird: Einer kontinuierlichen Abnahme der Geburtenrate steht die kontinuierliche Zunahme des Lebenszeit gegenüber (DESTATIS, Internetliste¹³).

Schule, Ausbildung und Studium nehmen in Deutschland tendenziell an Dauer zu. Dagegen nimmt die operative Arbeitszeit im Leben ab. Das Ergebnis ist eine drastische Abnahme der relativen Lebensarbeitszeit und zum Teil eine Verschiebung der Prioritäten von Arbeit und Freizeit im Laufe des Lebens.¹⁴ Doch keineswegs ist diese Entwicklung auch im Ergebnis mit einer sozialverträglichen Lebensrealität in der Arbeitswelt verbunden. Die Lebensarbeitszeit nimmt zwar ab, doch gleichzeitig wird beobachtet, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit aufgehoben werden (MIEGEL 2010). Menschen definieren sich über ihre Arbeit und über ihren Arbeitgeber. Die Kongruenz der Identität

che Märkte abgenommen, und es herrschte zunehmend Unzufriedenheit mit dem von den Business Schools propagierten ‚Management by Zahlenanalyse, der Bürokratie in Großunternehmen, ungenügenden Innovationen und der Vernachlässigung der Menschen, sprich‘ der Kunden und der Mitarbeiter.“ (Manager Magazin Trendletter 1984, 4).

¹³ In der Internet-Datenbank des Statistischen Bundesamtes kann die Bevölkerungsentwicklung über 100 Jahre verfolgt werden. Der Bevölkerungsstand Gesamt der Bundesrepublik Deutschland wird von 2008 mit 82,0 Mio. bis 2060 auf 64,6 Mio. (-21,2 Prozent) sinken. Der Anteil der unter 20jährigen wird von 15,6 Mio. auf 10,0 Mio. (-35,4 Prozent) sinken. Der Anteil der über 67jährigen wird von 14,9 Mio. auf 20,3 Mio. (+31,5 Prozent) steigen. Vgl. ebenso die Entwicklung der menschlichen Population von 50000 v.Chr. bis 2011 in PRB – Population Reference Bureau (HAUB, Internetliste).

¹⁴ Vgl. BAT STIFTUNG FÜR ZUKUNFTSFRAGEN 2011 (Internetliste).

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