

---

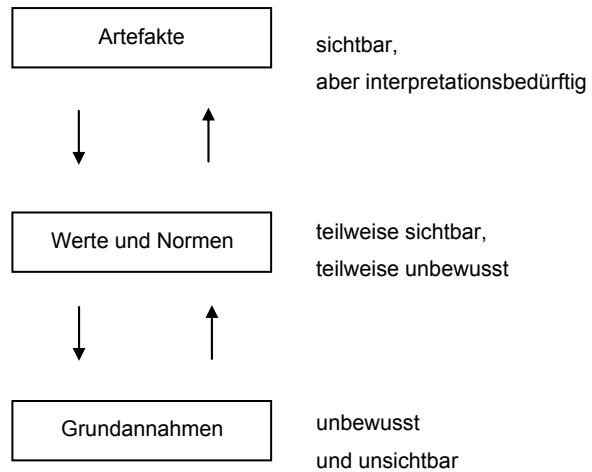
## 2.1 Modell nach SCHEIN

Edgar H. SCHEIN sind die Ansätze der heutigen Unternehmenskultur zu verdanken. Er war auf diesem Gebiet ein Vorreiter und verbreitete Mitte der achtziger Jahre die Philosophie einer Organisationskultur. Das hierbei zu Grunde liegende Modell nach SCHEIN (1984) gibt verschiedene Ebenen einer Kultur wieder und zeigt die entsprechenden Beziehungen zueinander auf (vgl. hierzu vertiefend: Georgsdorf 2010, S. 64) (Abb. 2.1).

Das Fundament des Modells, die unterste Ebene, bilden die Grundannahmen. Ihnen werden die grundlegenden Orientierungs- und Verhaltensmuster zugeordnet, welche die Wahrnehmung und nicht zuletzt auch das Handeln von Menschen einer Kultur beeinflussen. Diese Grundannahmen kann man auch als Weltanschauung verstehen. Derartige Einflüsse finden unbewusst statt und erfordern keine direkte Reflexion. Die erlernten sozialen Grundnormen werden nicht in Frage gestellt, sondern sie werden als normal empfunden. Ein konkretes Nachdenken über solche verinnerlichten Normen und Regeln wird als nicht erforderlich angesehen. Im Speziellen beziehen sich diese Grundannahmen auf die Umwelt, das menschliche Handeln sowie auf zwischenmenschliche Beziehungen und auch auf das Verständnis von Wahrheit und Zeit (vgl. hierzu vertiefend: Kerpen 2007, S. 35) (Abb. 2.2).

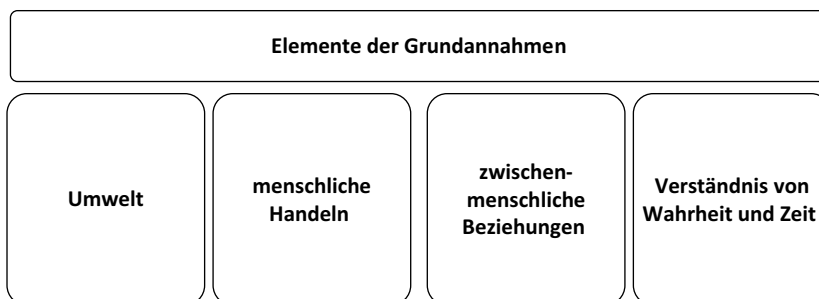
Im Allgemeinen kann man die Grundannahmen auch als Verteidigungsmechanismen gegen jegliche Art von Veränderungen verstehen. Für ein erfolgreiches Change-Management in Organisationen bedarf es nach SCHEIN hier eines Ansatzpunktes zur Schaffung einer Mitarbeiterakzeptanz. Die abgeleitete Weltanschauung aus den Grundannahmen findet sich aufbauend in der zweiten Stufe, den Werten und Normen wider. Hier werden Verhaltensstandards gebildet. Diese Standards umfassen Verhaltensrichtlinien, Maximen, Verbote und Gebote, welche alle Mitglieder einer Kultur bzw. einer Organisation miteinander teilen, akzeptieren und dementsprechend leben.

**Abb. 2.1** Modell der Unternehmenskultur von SCHEIN.  
(Quelle: in Anlehnung an SCHEIN 1984, S. 4)



Diese Standards werden bewusst oder unbewusst von den Organisationsmitgliedern gelebt. In der Arbeitskultur können intern Regeln entstehen, die für einen Externen nicht nachvollziehbar sind. Ein gutes Beispiel ist hierfür die Arbeitsintensität. Ein zu hohes Arbeitstempo kann von den Organisationsmitgliedern als unsozial verstanden werden, weil Kollegen indirekt unter Druck gesetzt werden. Die Werte und Normen stehen sich somit oft gegenüber. Sie können nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Die Beziehung der Werte und Normen wird durch Unternehmen konkretisiert. Die Werte und Normen bilden letztendlich die sogenannten Führungsleitlinien bzw. Führungsgrundsätze. In der Praxis werden meist Führungsleitlinien zum „toten Papier“ erklärt, da diese die Unternehmenskultur nicht mehr widerspiegeln. Aufgrund einer zu starken Idealisierung, welche zum Teil durch externe Unternehmensberater erarbeitet wurden, finden diese bei den Mitgliedern der Organisation keine Akzeptanz und werden als reine Theorie mit unzureichender Praxistauglichkeit bewertet (vgl. hierzu vertiefend: Georgsdorf 2010, S. 64).

Die dritte und letzte Ebene im Modell nach SCHEIN beinhaltet das Symbolsystem, welches sich aus Artefakten und Verhaltensmustern zusammensetzt. Diese



**Abb. 2.2** Elemente der Grundannahmen im Modell SCHEIN

Ebene stellt das Ergebnis der zweiten Modellstufe dar, in welcher die Werte und Normen beschrieben sind. Für eine intensive und bewusste Kulturerfassung werden Symbole und Zeichen eingesetzt, um der Kultur ein sichtbaren und greifbaren Charakter zu geben. Somit wird die Kultur schneller verinnerlicht und hat zugleich eine mahnende Wirkung bei Nichtbeachtung gewisser Wertvorstellungen und Interpretationsmuster.

## 2.2 Modell nach HATCH

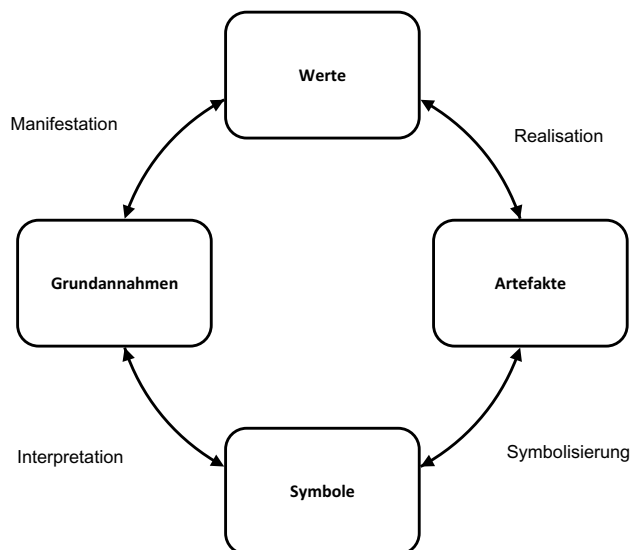
HATCH beschreibt die kulturelle Dynamik basierend auf dem Ebenenmodell nach SCHEIN. Er betrachtet vorrangig nicht die einzelnen Ebenen, sondern dessen Verbindungen zueinander. Die Elemente der Artefakte, Werte und Normen, sowie die Grundannahmen wurden von HATCH durch die Symbole ergänzt (Abb. 2.3).

Die Ansichtswise von HATCH befasst sich mit der Konstruktion der Unternehmenskultur und deren verbindenden Prozesse im Vergleich zu SCHEIN. Die Prozesse, welche die einzelnen Elemente verbinden und welche die Kultur einer Organisation bestimmen, sind Manifestation, Realisation, Interpretation und Symbolisierung.

Bei der **Manifestation** werden als Prozess alle Erwartungen beschrieben. Sie beeinflussen die Grundannahmen und spezifizieren die Werte. Eine Manifestation erfolgt durch.

- Sinneswahrnehmungen,
- Kognitionen und
- Emotionen.

**Abb. 2.3** Elemente der kulturellen Dynamik nach HATCH



Visionen und Bilder für eine Handlungsunterstützung werden durch die Entstandenen Erwartungen bestimmt. Parallel hierzu werden Artefakte produziert, welche aus den Bildern und Werte resultieren. Mit der Produktion von Artefakten wird der Prozess der **Realisation** beschrieben. Die Werte werden wiederum durch die realisierten Artefakte beeinflusst, aus denen sie entstanden sind. Ebenso werden die Werte der Kultur durch die Artefakte anderer Kulturen bewusst oder unbewusst beeinflusst.

Die entstehenden Artefakte werden durch die Mitglieder der Organisation oder der Kultur in eine Art Symbolhaushalt aufgenommen. Dieser Prozess der **Symbolisierung** wird von den Mitgliedern zur Unterstützung von Aussagen oder Handlungen herangezogen, welche durch Artefakte zusätzlich verdeutlicht werden.

Die verwendeten Symbole werden durch die Mitglieder vor dem Hintergrund des entsprechenden Kontexts interpretiert. Der Prozess der **Interpretation** beeinflusst wiederum die Grundannahmen, auf denen sie einwirken. Auch die Grundannahmen unterstützen die Interpretation der Symbole.

Das Modell nach HATCH beschreibt eine aktive Gestaltung der Unternehmenskultur. Des Weiteren wird deren reflexive Veränderung betrachtet. Durch die Prozesse der Manifestation und Realisation werden die Aspekte der Aktivität dargelegt. Mit den Prozessen der Interpretation und Symbolisierung erfolgt eine Reflexivität. Die Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen lässt eine dynamische Sichtweise zu. Die Prozesse müssen stets im Zusammenhang betrachtet werden. Sie stehen nicht isoliert für sich alleine. Der Kreis der Elemente und Prozesse kann sowohl im Uhrzeigersinn als auch entgegengesetzt betrachtet werden. Der Kreis im Uhrzeigersinn gibt die Erzeugung der menschlichen Welten, insbesondere die Erzeugung von Artefakten einer Unternehmenskultur wieder. Der entgegengesetzte Verlauf reproduziert einen entsprechenden historischen Kontext, aus dem die Mitglieder die Bedeutung der Artefakte, Werte und Symbole herleiten. Beide Richtungen dürfen aber nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Beide beeinflussen sich gegenseitig und verlaufen theoretisch simultan fortlaufend in beide Richtungen.

---

## 2.3 Modell nach MARTIN

Das Modell der Unternehmenskultur nach MARTIN rückt die verschiedenen Perspektiven in den Vordergrund. Dabei leitet MARTIN folgende Perspektiven her:

- Integration,
- Differenzierung und
- Fragmentierung.

Die Einstellung wird in der Perspektive der **Integration** gekennzeichnet. In einer Organisation werden alle Kulturelemente konsistent durch gleiche Themen verstärkt. Diese Konsistenz bezieht sich auf Handlungen, Symbole und Inhalte.

- Bei den Handlungen tauchen dauerhaft die gleichen inhaltlichen Themen durch formelle und informelle Tätigkeiten auf.
- Wenn Symbole einer Kultur übereinstimmend mit den inhaltlichen Themen beschrieben werden können, dann spricht man im diesen Zusammenhang von der der symbolischen Konsistenz.
- Stehen verschiedene inhaltliche Themen regelmäßig zueinander in gleichem Zusammenhang, dann liegt eine inhaltliche Konsistenz vor.

Bei den Mitgliedern herrscht ein organisationsweiter Konsens. Dieser wird von allen Organisationsmitgliedern geteilt. Eine hiervon abweichende Meinung wird nicht toleriert. Die Meinungsübereinstimmung ist vorrangig emotional geprägt. In der Integrationsperspektive ist keine direkte Kontrolle der Handlungen notwendig, da sie automatisch eine Klarheit und Kontrolle von Dingen schafft. Unsicherheiten und Komplexität werden reduziert. Mehrdeutigkeiten und Unstimmigkeiten der einzelnen Organisationsmitglieder kann aus der Betrachtung der Unternehmenskultur ausgeschlossen werden. Des Weiteren wird in der benannten Perspektive der Integration eine Führungspersönlichkeit zentriert. Diese integrierte Sichtweise der Unternehmenskultur lässt sich sehr gut bei Kleinst- und Kleinunternehmen betrachten, da hier oft die Fokussierung auf eine Ideologie oder auf eine Führungspersönlichkeit erfolgt.

Die Perspektive der **Differenzierung** arbeitet mit dichotomen Begriffen. Die Manifestationen der Kultur und ihre Beziehungen untereinander sind weitgehend – aber nicht immer – inkonsistent. Inkonsistenz tritt auf drei Ebenen auf:

- Handlungen,
- Symbole und
- Ideologie.

Hierbei werden die verschiedenen Subkulturen unterschieden. Häufig stehen die verschiedenen Subkulturen in einem Konflikt zueinander. Konsistente Handlungen sind im Gegensatz zur Perspektive der Integration nicht beständig in kulturellen und inhaltlichen Themen verankert. Zwischen den verschiedenen Gruppen einer Organisation können inkonsistente Handlungen entstehen, welche in Konflikten münden können. In kulturellen Elementen drückt sich die symbolische Inkonsistenz aus. Sie stimmt nicht mit den inhaltlichen Themen einer Kultur (z. B. Sprache der Organisationskultur und verwendeter Jargon) überein. Wenn inhaltliche Themen der Organisationskultur im Widerspruch zueinander stehen, dann tritt bei der Ideologie eine Inkonsistenz auf.

Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten existieren. Diese Widersprüchlichkeiten treten auf, wenn mehrere, nicht dichotome Interpretationen möglich sind; beispielsweise durch fehlende Informationen oder hoch komplexe Situationen. Die Subkulturen sind aber darauf bedacht, diese Störfaktoren nicht in ihren einheitlichen Kulturbereich eindringen zu lassen. Subkulturen sind in diesem Sinne Inseln, in denen Klarheit und Einigkeit herrscht. Widersprüchlichkeiten gehören nicht zur Organisationskultur, sondern „strömen“ zwischen den einzelnen Inseln hindurch. Die Perspektive der differenzierten

Organisationskultur eignet sich zur Betrachtung großer, dezentralisierter Unternehmen, die sich in einer stabilen aber segmentierten Umwelt befinden. Auch in Unternehmen mit komplizierten Arbeitsbeziehungen kann diese Perspektive zur Anwendung kommen.

Dagegen betrachtet die Perspektive der **Fragmentierung** Mehrdeutigkeiten und Widersprüche als zentrale Elemente der Organisationskultur. Statt Konsistenz oder Inkonsistenz betrachtet diese Perspektive Komplexität in Organisationskulturen. Die Beziehungen zwischen den Kulturelementen sind teils übereinstimmend, teils verschieden, mitunter aber auch von zufälligen Ereignissen beeinflusst. Drei Arten von Beziehungen werden betrachtet: Handlungen, symbolische Beziehungen und Ideologie.

- **Handlungsambiguität:** Mehrdeutigkeiten im Bereich von Handlungen entstehen, wenn die Beziehungen zwischen Werten und damit verbundenen Handlungen zu komplex sind oder den Mitgliedern nicht genügend Informationen über die Beziehungen zur Verfügung stehen. So kommt es zu Handlungen, die nicht den Werten entsprechen, da die Mitglieder nicht wissen, was die richtige Handlung ist.
- **Symbolische Ambiguität:** In der Perspektive der Fragmentierung gibt es weder klare konsistente noch klar inkonsistente Beziehungen zwischen Kulturformen und –themen. Kulturformen haben immer verschiedene Aussagen. Die Bedeutungen sind abhängig vom Kontext, in dem die Kulturelemente auftreten.
- **Ideologische Ambiguität:** Mehrdeutigkeiten und Unklarheiten treten ebenfalls in den Beziehungen zwischen verschiedenen inhaltlichen Themen auf. Diese Themen bieten keine klärende Ideologie. Ideologie ist ebenso uneindeutig wie alle anderen Bereiche des Arbeitslebens.

In Organisationen wandeln sich die Meinungen und Ansichten der Akteure ständig durch neue Aspekte, wie beispielsweise die Veränderung des Fokus und/oder der Teamzusammensetzung sowie durch neue Informationen. Daraus resultieren viele verschiedene Meinungen. Auch Mitglieder, die zu einer Gruppe in der Organisation gehören, unterliegen ständig diesem Wandlungsprozess. So bilden sich keine stabilen Subkulturen. Wann und inwieweit in der Organisation Konsens herrscht, ist immer abhängig von konkreten Themen. Der Konsensgrad unterliegt einer ständigen Wandlung.

Organisationskultur in der Perspektive der Fragmentierung legt Wert auf Individuen, die ihre Meinungen und ihre kulturelle Identität ständig den veränderten Bedingungen anpassen. Die Perspektive der Fragmentierung eignet sich für Unternehmen im öffentlichen Sektor sowie für innovative Unternehmen in einem turbulenten, sich ständig wandelnden Umfeld (Abb. 2.4).

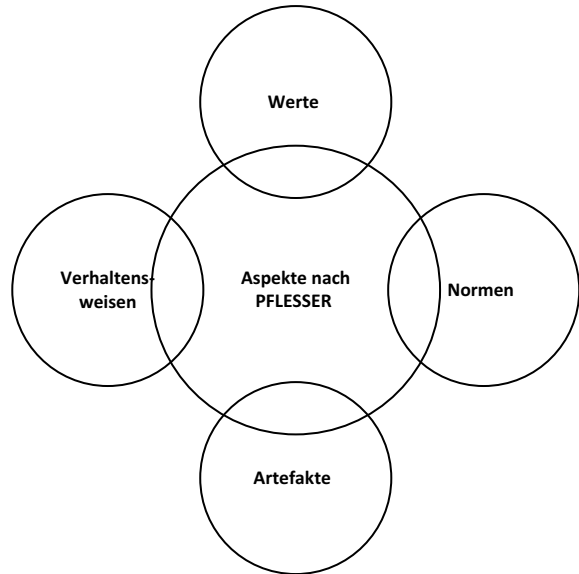
	<b>Integration</b>	<b>Differenzierung</b>	<b>Fragmentierung</b>
<b>Konsensorientierung</b>	organisationsweiter Konsens	Konsens auf Subkulturen beschränkt	kein Konsens, multiple Meinungen und Ansichten
<b>Beziehung zwischen Kulturelementen</b>	Konsistenz	Inkonsistenz	Komplexität
<b>Stellung zu Mehrdeutigkeiten und Unklarheiten</b>	ausgeschlossen	vorhanden, aber außerhalb der Betrachtung der Subkulturen	zentraler Gegenstand der Betrachtung
<b>Organisationstypen</b>	klein und ideologiefokussiert oder groß und zentriert	groß, dezentralisiert	innovativ oder öffentlicher Sektor
<b>Umwelttypen</b>	stabil, nicht segmentiert	stabil, segmentiert	Turbulenz

**Abb. 2.4** Charakteristika und Eignung der Perspektiven von Unternehmenskultur. (Quelle: in Zusammenfassung von Martin 1992, S. 13, 171)

## 2.4 Modell nach PFLESSER

Das Modell zur Erklärung der Unternehmenskultur von PFLESSER orientiert sich an dem Modell von SCHEIN. Das relativ junge Modell aus dem Jahr 1999 umfasst vier Aspekte – nämlich Werte, Normen, Artefakte und Verhaltensweisen. PFLESSER versteht die **Werte** in seinem Modell als Grundlage der Unternehmenskultur. Die Werte finden sich sowohl in einer sozialen Gemeinschaft als auch in abstrakten Zielsetzungen einer Organisation wider. Als Werte können hier z. B. die Kundenorientierung, die Innovation, die Qualität und der Erfolg verstanden werden. Durch die Unternehmensführung werden meist die benannten Werte in Unternehmensgrundsätzen dargestellt. Werte für Unternehmen bzw. Organisationen sind nicht von selbst gegeben. Sie unterliegen einem Lernprozess, welcher geprägt ist von den Erfahrungen der Mitglieder einer Unternehmung (vgl. hierzu vertiefend: Kerpen 2007, S. 35). Im Gegensatz zu den Werten werden die **Normen** durch das Unternehmen vorgegeben. Sie bilden im Kern somit die geforderten Verhaltensweisen, welche vom Arbeitgeber gewünscht und gefordert werden. Diese Vorgaben werden direkt und indirekt im Unternehmen kommuniziert. Unter einer direkten Vorgabe kann z. B. die Verhaltensweise im Brandfall verstanden werden, welche als Bestandteil des Arbeitsschutzes gesetzlich geregelt ist. Als Beispiel für die indirekten Vorgaben kann das part-

**Abb. 2.5** Aspekte der Grundannahmen im Modell PFLESSER



nerschaftliche Verhalten untereinander angesehen werden. In Abgrenzung zu den Werten unterliegen die Normen einem höheren Konkretisierungsgrad und weisen einen stärkeren Verhaltensbezug auf.

Die **Artefakte** nehmen im Modell von PFLESSER in Anlehnung an das Modell von SCHEIN einen hohen Stellenwert ein. Die verschiedensten Symbolsysteme beziehen sich auf eine innere und äußere Darstellung und Präsentation einer Unternehmung. Rituale, Sprache und auch das Design, im Sinne eines Wiedererkennungswertes, sind hierbei die Schwerpunkte. Nicht betrachtet wird hierbei, dass durch die herrschenden Werte und Normen die Artefakte ihre eigentliche Bedeutung erlangen. Somit können die Artefakte als Ergebnis der Unternehmenskultur verstanden werden. Ohne die Basis für Werte und Normen ist eine Interpretation der Artefakte nur unzureichend möglich.

Der Aspekt der **Verhaltensweisen** im Modell der Unternehmenskultur nach PFLESSER zeigt nur einen geringen Symbolcharakter auf. Dementsprechend sind die zugrundeliegenden Verhaltensweisen nicht direkt einer entsprechenden Unternehmenskultur zuzuordnen. Sie ist vielmehr ein Ergebnis der vorherrschenden Rahmenbedingungen und der aktuellen Situation in einer Unternehmung (vgl. hierzu vertiefend: Kerpen 2007, S. 35) (Abb. 2.5).

## 2.5 Modell nach HANDY

Die Beschreibung der Unternehmenskultur anhand unterschiedlicher Typologien findet sich in unterschiedlichen Erklärungsansätzen wider. Die Unternehmenskulturen werden somit nach definierten Dimensionen beurteilt und erfasst. Aufgrund der zugrundeliegenden Dimensionen ist eine Interpretation eines möglichen Idealtypus zum Teil in Kombination mit weiteren Dimensionen möglich.



1. Kulturtyp	2. Kulturtyp	3. Kulturtyp	4. Kulturtyp
Machtkultur	Rollenkultur	Aufgabenkultur	Personenkultur

**Abb. 2.6** Kulturtypologie nach dem Modell HANDY

Der Ansatz von HANDY (1978) umfasst eine Typologisierung der verschiedenen Organisationskulturen. HANDY versteht den Begriff der Organisationskultur als ein Normengefüge einer Unternehmung, welches sich im Verhalten, in den Überzeugungen und Werten der Personen einer Unternehmung widerspiegelt. HANDY teilte in seinem Modell die Organisationen in vier verschiedenen Kulturtypen ein (vgl. hierzu vertiefend: Kerpen 2007, S. 35) (Abb. 2.6).

Zu einer autokratischen Organisationsform kann der Kulturtyp der **Machtkultur** zugeordnet werden. Diese Organisationsform ist durch starke Hierarchieebenen geprägt. Aufgrund der tiefen Aufbaustruktur der Organisation ist eine demokratische Entscheidungsfindung nicht möglich, sondern wird von der obersten Managementebene getroffen. Das Machtpotential ist demnach stark zentralisiert. In den klassischen Familienunternehmen, wo der Eigentümer das Unternehmen patriarchalisch führt, ist die Machtkultur anzutreffen. Ein Erfolg der Unternehmung ist in dieser Kultur von den Entscheidungsträgern abhängig.

Die **Rollenkultur** ist vorrangig in funktionalen Organisationsformen vorzufinden. Charakteristisch bei der Rollenkultur ist die eindeutige Beschreibung der einzelnen Rollen bzw. Stellen mit den entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Funktionen in der Organisation. Desweiteren werden in der Tätigkeitsbeschreibung die Beziehung zu anderen Stellen einschließlich der Kommunikation eindeutig definiert. Ein solcher Rollentyp ist für Unternehmen nur dann erfolgreich, wenn es auf externen Umwelteinfluss nur gering reagieren muss, da das System nur eine stark eingeschränkte Flexibilität aufweist. Im Sinne einer Kundenorientierung und Marktanpassung ist die Rollenkultur nachteilig. Sie eignet sich vorrangig für den öffentlichen Dienst und parafistische Unternehmen.

Mit der **Aufgabenkultur** wird die Organisationsform der projekt- und teamorientierten Arbeitsweise beschrieben. Eine Betrachtung der Aufbaustruktur findet hier nicht statt. Der Ablaufprozess steht im Mittelpunkt. Die Strukturen sind im Vergleich zur Rollenkultur sehr flexibel und werden entsprechend den Erfordernissen ausgerichtet. Da die Hierarchien vernachlässigt werden, wird eine entsprechende Selbstverantwortung den Mitarbeitern zugeschrieben. Die Aufgabenkultur lässt eine schnelle Marktanpassung zu und weist demzufolge einen dienstleistungsorientierten Charakter auf.

Die Mitarbeiter und die entsprechenden Bedürfnisse werden in der **Personenkultur** in den Vordergrund gestellt. Der Ablaufprozess wird an den Mitarbeitern ausgerichtet. Strukturen und Abläufe erfahren eine Anpassung an die Mitarbeiter, wobei ebenso Freiräume zugestanden werden. Dieser Kulturtyp ist auf das Wohlergehen der Mitarbeiter ausgerichtet. Aufgrund der Zugeständnisse kann sich der Mitarbeiter selbst verwirklichen, was sich ebenso positiv auf

die Motivation und auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt (vgl. hierzu vertiefend: Berschneider 2003, S. 74 ff., vgl. ebenso: Müller 2004, S. 148 ff., vgl. ebenso: Lohaus und Habermann 2012, S. 65 ff., vgl. ebenso: Meifert 2010, S. 148 ff., vgl. ebenso: Maus 2009, S. 140 ff.). Dem Arbeitgeber werden allerdings kaum Möglichkeiten gegeben, die Mitarbeiter zielorientiert zu führen. Eine Verhaltenskanalisation entsprechend den gesetzten Unternehmenszielen wird demzufolge erschwert (vgl. hierzu vertiefend: Brandstätter und Otto 2009, S. 356 ff.).

HANDY ordnet den vier Kulturtypen entsprechende unternehmerische Aktivitäten zu. Für Routinetätigkeiten empfiehlt er die Rollenkultur, für Krisensituationen die Machtkultur, für innovative Vorhaben die Aufgabekultur. Für eine erfolgreiche allgemeine Unternehmensführung empfiehlt HANDY eine Mischung aller vier Kulturtypen. Die aufgeführten Kulturen können demzufolge nur als ein grobes Hilfsmittel angesehen werden, um charakteristische Eigenschaften einer Unternehmung zu erfassen und zu sortieren. Aufgrund einer solchen, sehr starken Vereinfachung besteht die Gefahr einer falschen Ableitung. Die starke Vereinfachung ist allerdings notwendig, da jedes Unternehmen mit seinen verschiedenen Ablaufprozessen formell und sozial unterschiedlich aufgestellt ist. Insofern kann ein entsprechender Kulturtypus oftmals nur unzureichend abgeleitet werden. Das Verständnis für Unternehmenskulturen bedarf insofern mehr als nur einer reinen Kategorisierung. Dennoch können die verschiedenen Kulturtypen nützlich sein. Sie ermöglichen eine Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden (vgl. hierzu vertiefend: Kerpen 2007, S. 35).

---

## 2.6 Modell nach HOFSTEDE

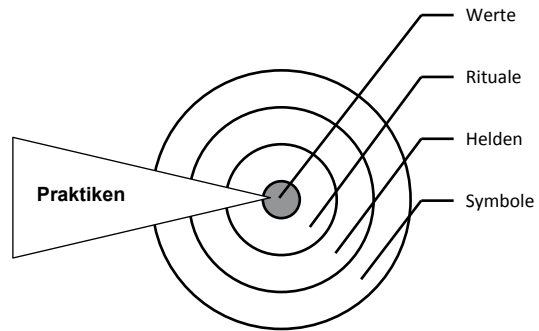
HOFSTEDE beschreibt die Kultur als ein kollektives Phänomen. Es sind immer mehrere Menschen an der Kulturentwicklung beteiligt – Menschen, welche diese Kultur leben (vgl. hierzu vertiefend: Broßmann und Mödinger 2011, S. 412). Diese Gruppe von Menschen kommt aus einem gleichen sozialen Umfeld, sodass eine regelmäßige soziale Interaktion stattfinden kann. Demzufolge besteht die Kultur aus indirekten Regeln der sozialen Interaktion verschiedener Personen miteinander. Die zugrunde liegende Kultur unterliegt dabei einem ständigen Anpassungsprozess.

Der Kulturbegriff wird nach HOFSTEDE unterteilt in Werte, Rituale, Helden und Symbole (Abb. 2.7).

Die in dem vereinfachten Zwiebelmodell dargestellten vier Kategorien stehen im Kern des Modells nach HOFSTEDE. Dabei können die Rituale, Helden und Symbole zusammengefasst werden als Praktiken (vgl. hierzu vertiefend: Broßmann und Mödinger 2011, S. 412).

Die **Symbole** beschreiben bestimmte Bilder, Objekte, Wörter und Gesten. Unter **Helden** können verstorbene oder lebende, imaginäre oder reale Personen, welche sich in einer Organisation aufgrund bestimmter Fähigkeiten oder Fertigkeiten hervorgetan haben verstanden werden. Sie werden durch eine Mehrheit der Organisationsmitglieder geschätzt und anerkannt. Als **Rituale** sind hier gemeinsame Aktivitäten der Organisationsmitglieder zu verstehen. Die Rituale sind vorrangig für die Förderung der sozialen Beziehungen zu verstehen. Die Werte nehmen im Modell nach HOFSTEDE eine besondere und zentrale Rolle ein. Um diese Bedeutung hervorzuheben, werden die Werte im Zwiebelmodell als Kern der Kultur dargestellt. Die Werte der Unternehmenskultur bilden sich in den oberen

**Abb. 2.7** Die vier Kategorien nach dem Modell HOFSTEDE



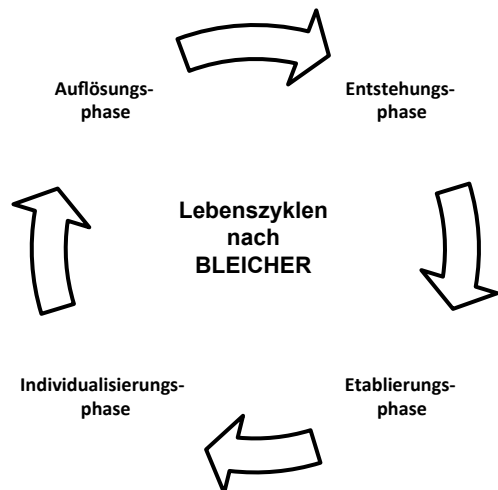
Schichten, also in den Praktiken. Sie sind nicht direkt zu erfassen. Ihre Wirkung wird unbewusst in den verankerten Normen entfaltet.

## 2.7 Modell nach BLEICHER

Das Modell von BLEICHER betrachtet nicht das Entstehen einer Kultur. Es gibt nur einen Aufschluss über den aktuellen Stand einer Unternehmenskultur. Dabei vertritt BLEICHER die Grundannahme, dass mehrere Lebenszyklen einer Kultur im Laufe der Unternehmensentwicklung feststellbar sind. Dabei sind in einer Unternehmung unterschiedliche Ausprägungsgrade in den verschiedenen Bereichen feststellbar, welche stark oder schwach ausgeprägt sein können. Der Prozess der Lebenszyklen kann in vier Phasen dargestellt werden (Abb. 2.8).

Die **Kulturentstehung**, welche die erste Phase im Lebenszyklus nach BLEICHER einnimmt, weist keine stark ausgeprägte Unternehmenskultur auf. Das Bewusstsein und die Akzeptanz der einzelnen Bestandteile der noch jungen Unternehmenskultur sind bei den Mitarbeitern noch nicht vorhanden.

**Abb. 2.8** Lebenszyklusmodell der Unternehmenskultur nach BLEICHER

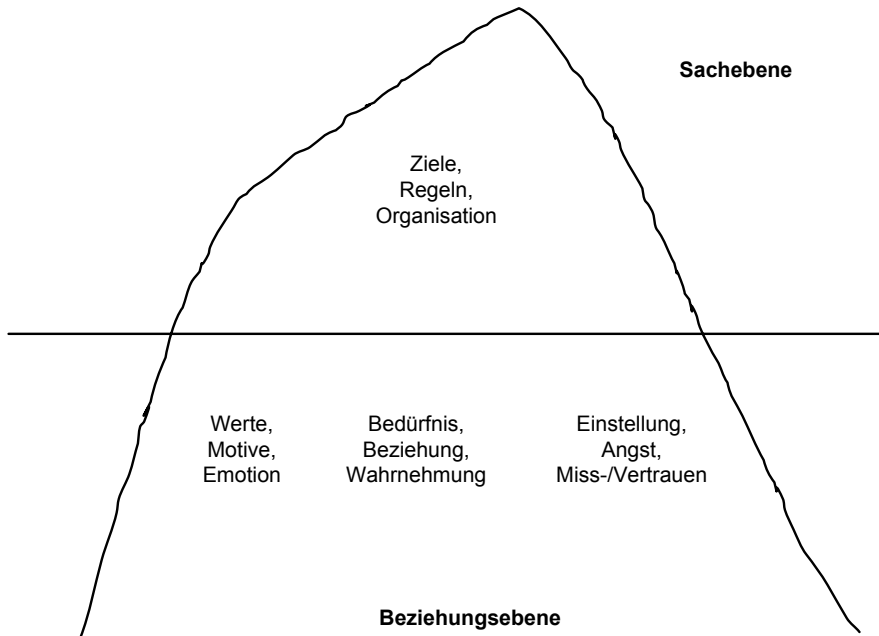


Mit einer Marktablierung des Unternehmens, indem erste Erfolge realisiert werden, kann das Unternehmen in die zweite Phase des Lebenszyklus übergehen, der **Etablierungsphase**. Die Unternehmenskultur im Unternehmen wird gestärkt und findet aufgrund der Erfolge Zustimmung und Anerkennung durch die Mitarbeiter. Das Profil einer gefestigten Kultur ist aber weiterhin noch schwach ausgeprägt. Grund hierfür ist die noch junge Kultur. In der Regel wächst das Unternehmen und festigt sich in den Marktstrukturen und grenzt sich von der Konkurrenz ab. Dieser Prozess beschreibt die dritte Phase im Lebenszyklus – die **Kulturindividualisierung**. Es bildet sich im Unternehmen in den verschiedenen Bereichen wie z. B. Beschaffung, Produktion, Marketing, Vertrieb, eine durch den Bereich individualisierte Unternehmenskultur heraus. Grund hierfür sind die verschiedenen Interessenslagen der Unternehmensbereiche. Die Ausprägung der Kultur wird verankert und intensiviert. In der vierten und letzten Phase ist der Lebenszyklus ist die Unternehmenskultur sehr stark ausgeprägt. Durch die einzelnen dominanten Bereichskulturen wird durch die Mitarbeiter der Versuch unternommen, individuelle Wünsche und persönliche Angelegenheiten durchzusetzen. Um im Sinne der Unternehmensziele zu handeln, muss die Unternehmensleitung in der vierten Phase eingreifen, um die verschiedenen Interessenslagen zu vermitteln. Durch Richtlinien und Instrumente, wie z. B. Führungsleitlinien und Unternehmensgrundsätze werden die Interessen geordnet. Dadurch werden die Bereiche mit ihrer jeweiligen Bereichskultur eingeschränkt. Dies kann zur Folge haben, dass die Mitarbeiter unzufrieden mit der Arbeitssituation und demotiviert sind. Dieser Verlauf führt letztendlich zum Zerfall der Unternehmenskultur. Die Mitarbeiter identifizieren sich nicht mehr mit dem Unternehmen und fühlen sich als „Fremde im eigenen Haus“. Durchgreifende Maßnahmen müssen durch die Unternehmensleitung umgesetzt werden, die eine **Kulturauflösung** fördern, aber nicht die Unternehmensziele gefährden. Nach Umsetzung der Maßnahmen befindet sich das Unternehmen wieder in der ersten Phase der Kulturentwicklung. Ein erneuter Lebenszyklus beginnt.

---

## 2.8 Eisbergmodell nach HALL

Die Unternehmenskultur wird nach HALL in Form eines Eisbergmodells anschaulich beschrieben. Dabei geht er davon aus, dass die Unternehmenskultur dabei als ein gemeinsames Muster von Grundannahmen zur Lösung von internen und externen Problemen verstanden wird (vgl. hierzu vertiefend: Kreuser und Robrecht 2010, S. 31). Demzufolge besteht das Modell aus sichtbaren und nicht sichtbaren Elementen. Den Eisberg, welchen wir sehen, beschreiben die Elemente, die nicht gesehen werden. Wie in der Wirklichkeit ist der Eisberg aber als ein viel größeres Konstrukt zu verstehen. Unter dem Wasser, d. h. das Verborgene, nimmt mehr Volumen ein. Grund für diese Annahme ist, dass die nicht sichtbaren Elemente die sichtbaren Elemente leiten. Stimmt irgendwo z. B. die Chemie bei den Arbeitskollegen untereinander nicht, ist eine konstruktive Zusammenarbeit meist erschwert (vgl. hierzu vertiefend: Reichert 2011, S. 138). Es wird immer versucht, seinen eigenen Standpunkt gegenüber den anderen zu vertreten. Grundannahmen der Unternehmenskultur sind beispielsweise Sichtweisen hinsichtlich Wahrheit bzw. richtig vs. falsch,



**Abb. 2.9** Eisbergmodell nach HALL

Raum und Zeit, die Natur des Menschen mit seinen Stärken und Schwächen sowie sein Verhalten (vgl. hierzu vertiefend: Broßmann und Mödinger 2011, S. 412). Als sichtbare Elemente der Unternehmenskultur können die grundlegenden Werte in Form von:

- Leitbildern,
- Philosophien,
- Strategien und
- diverse Zielsetzungen

verstanden werden (vgl. hierzu vertiefend: Motschnig und Ladislav 2009, S. 46 f.).

Als nicht sichtbare Elemente können die:

- verdeckten Regeln,
- Beziehungen,
- Status,
- Einstellungen und
- Denkhaltungen

beschrieben werden. Sie sind das Fundament des Eisberges, welches nicht sofort sichtbar ist (vgl. hierzu vertiefend: Balz und Arlinghaus 2007, S. 165 ff.; vgl. hierzu ebenfalls vertiefend: Kreuser und Robrecht 2010, S. 31) (Abb. 2.9).

## 2.9 7-S-Modell nach PETERS und WATERMAN

Das 7-S-Modell wird auch als McKinsey 7-S bezeichnet. Grund hierfür ist, dass die maßgeblichen Urheber, Tom PETERS und Robert WATERMAN, zu jener Zeit als Berater bei McKinsey & Co. gearbeitet haben. Mit der Entwicklung des 7-S-Modells wird beschrieben, dass Unternehmen mehr als nur eine Struktur haben. Dies wird durch sieben Elemente dargestellt (Abb. 2.10).

Alle sieben Elemente beeinflussen sich gegenseitig. Sie können in weiche und harte Faktoren differenziert werden. Zu den harten Faktoren gehören:

- Strategy,
- Structure und
- Systems.

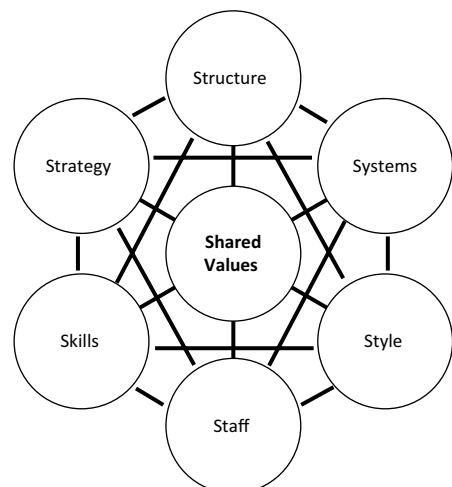
Sie werden als **harte Faktoren** verstanden, weil sie greifbar sind. Sie können direkt in verschiedenen Unternehmen dargelegt werden. Beispielsweise aufgrund von Plänen, Strategiepapieren sowie Dokumentationen der Aufbau- und Ablauforganisation sind die harten Faktoren nachvollziehbar.

Die weiteren Elemente, die **weichen Faktoren**, sind im Vergleich zu den harten Faktoren nicht greifbar. Zu den weichen Faktoren zählen:

- Shared Values,
- Skills,
- Staff und
- Style.

Sie beschreiben die Werte, Fähigkeiten und Kulturen. Sie unterliegen einem ständigen Anpassungsprozess im Unternehmen und entwickeln sich kontinuierlich fort. Die wei-

**Abb. 2.10** 7-S-Modell nach PETERS und WATERMAN



<b>Harte Faktoren</b>	
Strategy (Strategie)	Die Strategie eines Unternehmens beschreibt alle Maßnahmen, die ein Unternehmen in Erwartung von oder in einer Reaktion auf Veränderungen, welche sich in der Umwelt ergeben, plant.
Structure (Struktur)	Die Struktur ist die Basis für Spezialisierung, Koordination und Kooperation einzelner Abteilungen, Bereiche, Stellen. Der Aufbau der Struktur wird von der Strategie, der Unternehmensgröße und von den zu erstellenden Produkten bzw. Dienstleistungen bestimmt.
Systems (System)	Bei dem System werden die informellen und formellen Prozesse in einer Unternehmung zur Umsetzung der Strategie in den vorhandenen Strukturen verstanden.
<b>Weiche Faktoren</b>	
Style (Unternehmenskultur)	<p>Die Unternehmenskultur besteht aus zwei Elementen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Die Kultur der Organisation</b> Werte und Normen, welche sich im Laufe der Zeit als stabile Elemente herausgebildet haben, können in Unternehmen verankert werden.</li> <li><b>2. Der Führungsstil bzw. die Managementkultur</b> Hierbei wird die Aufgabendelegation und das Handeln sowie das Verhalten der Manager verstanden.</li> </ol>
Staff (Menschen)	Bei diesem Faktor wird die Ausgestaltung der Prozesse im Personalwesen verstanden. Personalentwicklungsprozesse, Sozialisierungsprozesse, Nachwuchsförderung, Mentoring- und Feedbackprogramme u.v.m. stehen bei den HR-Aktivitäten im Mittelpunkt.
Skills (Fähigkeiten)	Die Fähigkeiten beschreiben individuelle Stärken des Unternehmens. Maßnahmen, die im Bereich der Skills anzusiedeln sind, zielen auf eine Ausdehnung und Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen.
Shared Values (Vision)	Unter der Vision sind die grundlegenden Ideen, auf denen ein Unternehmen basiert, zu verstehen. Visionen sind für Unternehmen in ihrer Innen- und Außenwirkung von großer Bedeutung.

**Abb. 2.11** Die harten und weichen Faktoren des 7-S-Modell. (Peters und Waterman 1994)

chen Faktoren können aber nur bedingt geplant und beeinflusst werden, da sie sehr stark von den Mitgliedern der Organisation geprägt werden. Das Handeln der Mitarbeiter hat einen direkten Einfluss auf die weichen Faktoren. Obwohl sie eher im Verborgenen liegen, haben sie, im Vergleich zu den harten Faktoren einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmenskultur. Die weichen Faktoren wirken auf die harten Faktoren ein, wodurch u. a. ein bestimmtes Verhalten und Handeln ausgelöst wird. Somit formen die weichen Faktoren die harten Faktoren (Waterman et al. 1980, S. 14–26) (Abb. 2.11).

Unternehmen, welche effektiv arbeiten, weisen eine ausgeglichene Balance zwischen den 7 Faktoren auf. Aufgrund der Verzahnung der einzelnen Faktoren wird das 7-S-Mo-

dell auch als Diagnosemodell zur Steigerung der Organisationseffektivität herangezogen. Jede noch so kleine Änderung in einem Faktor hat Einfluss auf das ganze Modell bzw. auf jeden einzelnen Faktor.

Als Veränderung kann z. B. die Aufnahme moderner HR-Aktivitäten verstanden werden, welche sich in der Unternehmenskultur, im Führungsstil und dadurch auch in der Aufbau- und Ablauforganisation wiederfinden. Darüber hinaus werden die Fähigkeiten der Organisation ausgebaut. Bei der Optimierung von internen Prozessen wird oft das Augenmerk im Veränderungsprozess auf die harten Faktoren – Strategie, Struktur und System – gelegt. Die weichen Faktoren – Unternehmenskultur, Menschen, Fähigkeiten, Vision – spielen hier meist nur eine untergeordnete Rolle. PETERS und WATERMAN vertreten die Auffassung, dass Unternehmen, welche sich auf den Märkten etabliert haben und erfolgreich sind, sich diese weichen Faktoren zu Eigen gemacht haben. Sie wurden optimal nach den harten Faktoren ausgerichtet, so dass das ganze 7-S-Modell wie ein feines Getriebe ineinandergreift. Ohne Beachtung der weichen Faktoren wird ein Veränderungsprozess oftmals scheitern. Strukturen und Strategien dürfen nicht im Widerspruch zu der Kultur und den Werten stehen. Solche Probleme werden häufig bei spektakulären Fusionen beschrieben. Grund hierfür sind die unterschiedlichen Kulturen und Wertvorstellungen, die in einer Struktur und einem System zusammengefasst werden. Das 7-S-Modell kann im Veränderungsprozess die Richtung vorgeben. Durch die Beschreibung des IST-Zustandes im Vergleich zu dem SOLL-Zustand können die verschiedenen Wechselwirkungen betrachtet und entsprechende Maßnahmen identifiziert werden (Pascale und Athos 1982).

---

## Literatur

- Balz U, Arlinghaus O (2007) Praxisbuch. Mergers & Acquisitions. Von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration, 2. Aufl. Landesberg am Lech
- Berscheider W (2003) Sinnzentrierte Unternehmensführung. Was Viktor E. Frankl den Führungskräften der Wirtschaft zu sagen hat. Lindau am Bodensee
- Brandstätter V, Otto J-H (Hrsg) (2009) Handbuch der Allgemeinen Psychologie. Motivation und Emotion, Bd 11. Göttingen
- Broßmann M, Mödinger W (2011) Praxisguide Wissensmanagement. Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft. Planung, Umsetzung und Controlling in Unternehmen. Berlin
- Georgsdorf B (2010) Der wirkungsvolle Einsatz von interner Kommunikation zur Verankerung von Unternehmenswerten, Eine qualitative Fallstudie am Beispiel des Werteprozesses „Driving Values“ der OMV Aktiengesellschaft. Wien
- Kerpen P (2007) Internes Marketing und Unternehmenskultur. Analyse der Interdependenzen unter marktorientierten Gesichtspunkten. Hamburg
- Kreuser K, Robrecht T (2012) Führung und Erfolg. Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen. Wiesbaden
- Lohaus D, Habermann W (2012) Führung im Mittelstand. Ein praxisorientierter Leitfaden. München
- Martin (1992) S 13 und Martin (1992) S 171
- Maus H-A (2009) Herausforderung Motivation. Denkpräferenzen und ihr Einfluss auf Engagement und Handeln im Beruf. Bielefeld
- Meifert M-T (Hrsg) (2010) Psychologie für Führungskräfte, 3. Aufl. Freiburg im Breisgau



- Motschnig R, Ladislav N (2009) Konstruktive Kommunikation. Sich und andere verstehen durch personenzentrierte Interaktion. Stuttgart
- Müller U (2004) Controlling aus verwaltungswissenschaftlicher Perspektive. Ein Beitrag zur Verwaltungsreform. München
- Pascale R, Athos A (1981) „The art of Japanese management“ (Geheimnis und Kunst des japanischen Managements). Penguin Books, London (Reinbeck 1982)
- Peters T, Waterman R (1982) In search of excellence. Harper & Row, New York (Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 5. Aufl. moderne industrie. Landsberg, 1994)
- Reichert T (2011) Projektmanagement, 2. Aufl. Freiburg im Breisgau
- Schein (1984)
- Waterman R Jr, Peters T, Phillips JR (1980) Structure is not organization. Bus Horiz 23(3):14–26

Unternehmenskultur

Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender  
Erfolgsfaktor

Wien, A.; Franzke, N.

2014, XVII, 183 S. 96 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05992-7