
Zusammenfassung

Kap. 2 legt die theoretischen Grundlagen für das Konzept der Unternehmenskultur. Dies umfasst drei verschiedene Zugänge, die jeweils auf unterschiedlichen Interessen basieren und entsprechend unterschiedliche Erwartungen an das Konzept Unternehmenskultur stellen. Unternehmenskultur wird definiert, charakterisiert und expliziert. Sie wird von anderen Begriffen wie Betriebsklima abgegrenzt sowie mit relevanten Konzepten wie Unternehmensstrategie, Organisationsdesign und Führungssysteme in Beziehung gesetzt. Die verschiedenen Funktionen von Unternehmenskultur werden mit ihren Implikationen vorgestellt. Zudem erfolgen Hinweise darauf, was nicht Teil des Konzepts Unternehmenskultur ist. Das Kapitel schließt mit einer Vorstellung des kulturellen Kontextes von Unternehmen, der auch die Ebenen von regionaler, nationaler und Branchenkultur umfasst.

Unternehmenskultur als Konzept weckt eine Reihe unterschiedlicher Assoziationen. Der Kulturbegriff wurde ursprünglich aus dem Fachbereich der Anthropologie entlehnt, wo es seit dem Ende des 18. Jahrhunderts als *das* zentrale Konzept erforscht wird. Die Forscher Malinowski (1939) und Chase (1948) bezeichneten Kultur sogar als den Grundpfeiler und das fundamentalste Problem aller Sozialwissenschaften. Daher haben Anthropologen die Bedeutung des Kulturbegriffs maßgeblich beeinflusst und geprägt. Allerdings hatte das Kulturkonzept auch in der Soziologie und Psychologie Eingang gefunden, bevor es im Bereich der Organisationstheorie und Managementlehre Anfang der 1980er „entdeckt“ wurde und Peters (1984) Unternehmenskultur als „The most important stuff around“ und damit das überhaupt Wichtigste bezeichnete. Seit den 1980ern nahmen die Publikationen zum Thema Organisations- und Unternehmenskultur enorm zu, wobei unterschiedliche Hoffnungen mit dem Konzept verbunden und auf das Konzept projiziert wurden.

Obwohl Anthropologen, Soziologen, Management- und Organisationsforscher wie auch Praktiker den gleichen Begriff und semantisch ähnliche Definitionen verwenden, so unterscheiden sich doch die Bedeutungsinhalte, die sie mit Kultur verbinden – selbst innerhalb derselben Disziplin. Der Grund hierfür liegt in unterschiedlichen Perspektiven und Kontexten sowie den damit verbundenen unterschiedlichen Annahmen und Interessen. Diese führen zu verschiedenen Erwartungen darüber, was das Kulturkonzept im jeweiligen Anwendungskontext leisten kann. Auch in der Organisations- und Managementforschung wurde die theoretische Basis des Konzepts Kultur aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht um ihre Bedeutung, ihre Wirkungsweise und ihren Einfluss besser zu verstehen und die Erkenntnisse auf Organisationen und die Managementpraxis anzuwenden.

Im Folgenden werden zunächst drei verschiedene Perspektiven und Zugänge zum Konzept Unternehmenskultur vorgestellt und mit ihren jeweiligen Implikationen für den Umgang mit Unternehmenskultur in der Praxis diskutiert. Darauf aufbauend wird Kultur auf der Basis des dynamischen Konstruktansatzes definiert und die daraus resultierenden Charakteristika mit ihren Implikationen für die Praxis besprochen. Die einzelnen Funktionen von Unternehmenskultur werden anschließend anhand von Beispielen erklärt. Unternehmenskultur wird dann von verwandten Konzepten wie Betriebsklima abgegrenzt und in Beziehung zur Kultur auf regionaler, nationaler sowie Branchenebene gesetzt. Das Kapitel schließt mit einer kurzen Zusammenfassung der zentralen Charakteristika von Unternehmenskultur.

2.1 Das Kulturkonzept im Kontext von Organisationen

Fragt man den Praktiker nach seiner Unternehmenskultur erhält man häufig folgende Charakterisierungen:

- „Der Geist und Stil des Hauses.“
- „Das, wofür wir stehen.“
- „So, wie man es bei uns macht.“

Diese Beschreibungen sind zwar kurz und prägnant, doch für einen differenzierten Zugang und Umgang mit Unternehmenskultur und deren Erforschung wenig geeignet.

Im Bereich der Anthropologie existieren eine Reihe unterschiedlicher Perspektiven und „Schulen“ zum Kulturkonzept, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte in Theorie und Forschung setzen. So lassen sich evolutionäre, funktionalistische, partikularistische, materialistische, kognitive, strukturalistische, ganzheitliche und symbolische Ansätze unterscheiden.¹ Diese unterschiedlichen Auffassungen haben auch Eingang in

¹Der interessierte Leser sei hier auf die Ausführungen und den Überblick in Sackmann (1991, S. 7–16), verwiesen.

die Organisations- und Managementliteratur zum Thema gefunden, wie die nachfolgende Liste zeigt. So wird Unternehmenskultur – wenn überhaupt – definiert als:

- Eine Reihe von geteilten Wertvorstellungen (Peters und Waterman 1982).
- Eine Reihe von geteilten Wertvorstellungen und Erwartungen (Silverzweig und Allen 1976).
- Die kollektive Programmierung des menschlichen Verstandes (Hofstede 1978).
- Ein System von Bedeutungen, die die Vielzahl von Verhaltensweisen und Methoden begleiten, welche als einzigartig betrachtet werden (Jelinek et al. 1983).
- Die miteinander verbundenen Sets relativ überdauernder Überzeugungen, Wertvorstellungen, Erwartungen und Ziele, die von den zentralen Personen einer Organisation geteilt und propagiert werden (Sathe 1985).
- Das gesamte gewachsene Meinungs-, Norm- und Wertgefüge, welches das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter prägt (Pümpin 1984).
- Die Gesamtheit von Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten von Mitarbeitern aller Stufen und damit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen (Frey et al. 1984).
- Eine für die Organisation charakteristische Konstellation von Überzeugungen, Sitten, Gebräuchen, Wertesystemen, Verhaltensnormen, Geschäftsabläufen, die musterhaft für die Aktivitäten und Handlungen einer Firma sind, und die die impliziten und sich entwickelnden Verhaltensmuster und Gefühle in einer Organisation charakterisieren (Tunstall 1983).
- Das Muster grundlegender Annahmen, die eine gegebene Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat beim Meistern ihrer äußeren Anpassungsprobleme, und die erfolgreich genug waren, um als angemessen betrachtet zu werden und daher neuen Mitgliedern als die richtige Art des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens in Bezug auf jene Probleme beigebracht werden (Schein 1985, 2010).
- Das Spiel, dessen Regeln als selbstverständlich vorausgesetzt und angewandt werden und die erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden (Simon 2004).
- Die Menge der Gewohnheiten, in denen sich ein Unternehmen von seiner Umgebung unterscheidet (Berner 2012).
- Die Persönlichkeit oder der Charakter einer Organisation (Berner 2012; Wilkins 1989).

Diese Definitionen von Unternehmenskultur basieren zum Teil auf verschiedenen Annahmen über und Erwartungen an das Konzept. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Phänomen Unternehmens- bzw. Organisationskultur lassen sich drei wesentliche Perspektiven ausmachen, die in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen verankert sind und damit ein unterschiedliches Erkenntnisinteresse verfolgen, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen. Diese drei Perspektiven sind (vgl. Sackmann 1989a):²

²Die drei Perspektiven von Martin (1992) und die fünf Perspektiven von Smircich (1983) werden an dieser Stelle nicht näher erläutert.

- Unternehmenskultur als Variable.
- Unternehmenskultur als Metapher.
- Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt.

Diese drei Perspektiven werden nun mit ihren zentralen Annahmen und Implikationen für die Managementpraxis dargestellt.

2.1.1 Unternehmenskultur als Variable

In der praxisorientierten betriebswirtschaftlichen Literatur dominiert nach wie vor die Perspektive von Unternehmenskultur als einem konkreten, fassbaren Phänomen, das im Sinne organisationaler Zielerreichung beeinflusst und gesteuert werden kann. Auf der Basis eines rational faktischen und damit deterministischen Grundverständnisses wird Unternehmenskultur als eine weitere Organisationsvariable verstanden, die in Ergänzung zu den Variablen Organisationsstruktur, Unternehmensgröße oder Technologie gemäß einem eher mechanistischen Organisationsverständnisses manipuliert werden kann. Damit *hat jedes Unternehmen eine Kultur*. Neben anderen Produkten entwickeln Unternehmen folglich auch eine Unternehmenskultur. Dieses „Produkt“ wiederum setzt sich aus mehreren Teilprodukten zusammen und manifestiert sich in Gegenständen wie Gebäuden, Dokumenten, schriftlich fixierten Werten und sichtbaren kollektiven verbalen und non-verbalen Praktiken. Gemeinsam bilden die Teilprodukte das als homogen betrachtete Gesamtprodukt Unternehmenskultur.

Von Interesse sind folglich die sichtbaren Manifestationen. Im Rahmen dieser Variablenperspektive wird Unternehmenskultur häufig mit „*so wie wir es bei uns halt machen*“ umschrieben und damit der Fokus auf beobachtbare Verhaltensmuster gelegt. Sichtbare Artefakte wie Sprache, Jargon, schriftlich festgehaltene Werte, Regeln und Standards werden als fassbare und faktische Kulturprodukte betrachtet mit wenig Interesse an den dahinterliegenden Bedeutungsinhalten.

Neben der Manipulierbarkeit gilt das zentrale Interesse im Rahmen dieser Perspektive den Funktionen, die Unternehmenskultur erfüllt. Die zwei zentralen Funktionen, die schon Talcott Parsons (1951) beschrieb, sind

- externe Anpassung sowie
- interne Integration und Koordination.

Eine **Anpassung an externe Veränderungen** ist notwendig, um als Unternehmen überlebensfähig zu bleiben. Hierfür ist es einerseits wichtig, die Veränderungen in der unternehmensrelevanten Umwelt rechtzeitig mit ihren Chancen und Gefahren für das Unternehmen zu erkennen. Andererseits braucht es dann entsprechende Fähigkeiten, um auf diese Veränderungen zu reagieren, diese zu nutzen bzw. wirksam mit ihnen umzugehen.

Die **interne Integration** wird durch die gemeinsam geteilten Werte und Normen im Unternehmen über Abteilungsgrenzen und Hierarchiestufen gefördert. Auf diese Weise entsteht ein „Wir-Gefühl“, das die Mitarbeiter miteinander verbindet und auch als „interner Klebstoff“ bezeichnet wird.

Damit zusammen hängt die Funktion der **Koordination**. Für zielorientiertes Arbeiten ist eine wechselseitige Abstimmung zwischen den Organisationsmitgliedern notwendig. Dazu bietet die Unternehmenskultur eine gemeinsame Sprache. Deren entsprechender Einsatz soll verhindern, dass die einzelnen Unternehmensmitglieder eigene, voneinander divergierende Ziele verfolgen.

Diese spezifische Auslegung dieser beiden Funktionen verdeutlicht den normativen Anspruch im Rahmen der Variablenperspektive. Eine „gute“ Unternehmenskultur ist homogen, „reich“ an Artefakten und „stark“, d. h. überall im Unternehmen in gleicher Art und Weise durchgängig vorhanden. Sie beruht auf dem Konsens aller Unternehmensmitglieder und verschafft dem Unternehmen etwas Einzigartiges. Ge- oder erschaffen wird sie im Rahmen dieser Perspektive vom oberen Management, die die Kulturvariable managen und dabei zielorientiert manipulieren und steuern. Die sichtbaren Manifestationen der Unternehmenskultur lassen direkte Rückschlüsse auf die zugrunde liegenden Normen und Werte zu, die in der Regel schriftlich formuliert sind und nicht weiter hinterfragt werden. Will man die Kultur genauer betrachten, reicht es folglich aus, ihre Manifestationen zu sammeln und zu analysieren.

Dementsprechend ist das Management von Unternehmenskultur dem Variablenansatz zufolge wenig problematisch. Unternehmenskultur lässt sich machen, dazu müssen Strategie und Kultur lediglich aufeinander abgestimmt werden, wobei jede unternehmenskulturelle Veränderung vom Top-Management initiiert wird.

2.1.2 Unternehmenskultur als Metapher

Die Perspektive von Unternehmenskultur als Metapher kann als eine Gegenposition zum Variablenansatz verstanden werden. Ihre Vertreter postulieren im Gegenzug, dass das *Unternehmen eine Kultur ist*. In diesem Sinne werden Unternehmen als Kulturen verstanden und erforscht, deren Mitglieder im Rahmen ihrer spezifischen Interaktionen ihre kulturelle Wirklichkeit miteinander und untereinander verhandeln und damit erschaffen, entwickeln und verändern. Organisationen werden auf der Basis eines interpretativen Paradigmas als Menschensysteme verstanden, deren Sinnkonstruktionen und Sinnstrukturen von Bedeutung sind. Damit werden im Rahmen dieser Perspektive weniger die Kulturprodukte, sondern vielmehr die Interaktionen und Prozesse fokussiert mit ihrem dahinterliegenden Sinn und ihrer Sinnzuschreibung. Interessant sind für die Vertreter dieser Perspektive daher weniger die Manifestationen der Kultur, wie Gebäude, Sprache oder Rituale an sich, sondern die dahinterliegenden, zum Teil auch symbolischen Bedeutungsinhalte und damit die spezifischen Interpretationen, Interpretationsmuster und

Sinnzuschreibungen in einem gegebenen Organisationskontext. Unternehmen, als Kultur verstanden, hat zum primären Ziel mithilfe dieser Perspektive neue Erkenntnisse über die Organisation als Lebenswelt, ihre Funktionsweise und ihre verschiedenen Wirkungsweisen zu erlangen.

Damit rücken kognitive Aspekte wie kognitive Landkarten, Kognitionen und grundlegende Überzeugungen, Sinn und Symbolik schaffende und hinterfragende Aspekte als Kern einer Organisationskultur in den Fokus. Von Interesse sind das spezifische „Mind Set“, das „kollektiv organisierte Wissen“ der Organisationsmitglieder, ihre kollektiven Wahrnehmungsraster, ihre spezifische Art der Informationsverarbeitung und ihre Interpretationsraster, mit deren Hilfe sie externe wie auch interne Ereignisse und Konstellationen wahrnehmen und interpretieren um dann entsprechende, in ihrem unternehmenskulturell geprägten Sinne als adäquat betrachtete Aktionen einzuleiten.

In dieser Perspektive wird Unternehmenskultur unter anderem als gemeinsames Verständnis, gemeinsam gehaltene Bedeutungsinhalte, grundlegende Überzeugungen oder Annahmen (vgl. Phillips 1994; Schein 1995) definiert wie auch als „die kollektive Programmierung des menschlichen Verstandes“ (Hofstede 1978, S. 25) in der jeweiligen Organisation. Hierbei wird das Gemeinsame primär an einer Gruppe und nicht an der gesamten Organisation festgemacht. Damit kann eine Unternehmenskultur durchaus aus mehreren Subkulturen bestehen, die nicht notwendigerweise koordiniert miteinander agieren, wie weiter unten ausführlicher besprochen wird.

Führungskräfte spielen in diesem Ansatz nur eine untergeordnete Rolle. Alle Organisationsmitglieder sind Kulturträger und können auch Einfluss auf die Entwicklung und inhaltliche Ausprägung der Unternehmenskultur und/oder ihre Subkulturen ausüben. Die inhaltliche Prägung der Unternehmenskultur entwickelt sich in der Auseinandersetzung der Organisationsmitglieder mit den Herausforderungen, die aus der Unternehmensumwelt auf die Organisation zukommen sowie in der Lösung interner Aufgabenstellungen und Probleme (vgl. Schein 2010).

Die geplante Entwicklung und Gestaltung von Unternehmenskultur spielt für die Vertreter dieses Ansatzes eine untergeordnete Rolle. Primäres Ziel ist ein besseres Verständnis von Organisationen. Ein kulturbewusstes Management könnte hier eine Lösung sein. Allerdings bleibt dies in diesem Kulturverständnis nicht nur dem Management überlassen, sondern jedes Organisationsmitglied kann potenziell Einfluss auf die Kulturentwicklung nehmen.

Beide Perspektiven können als Antwort verstanden werden, das komplexe Phänomen Unternehmenskultur konzeptionell zu erfassen. Beide haben Vor- und Nachteile, was das Verständnis und die Klärung des Konzepts Unternehmenskultur betrifft. Während in der Betriebswirtschaftslehre eher die Variablenperspektive vorherrscht, dominiert in der Organisationstheorie, Soziologie und Anthropologie die Metapher Perspektive, doch keine für sich genommen kann Kultur im Kontext von Organisationen mit all ihren Charakteristika und ihren Funktionen in ihrer Komplexität, Dynamik und ihren Auswirkungen erfassen.

2.1.3 Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt

Die Perspektive der Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt stellt auf den ersten Blick eine Kombination der beiden vorangegangenen Perspektiven dar. Einerseits wird Unternehmenskultur auf der Basis eines sozial-konstruktivistischen Paradigmas und systemtheoretischen Ansatzes als etwas betrachtet, das von den Organisationsmitgliedern in ihren Interaktionen verhandelt und erschaffen wird und damit auf einem probabilistischen und nicht deterministischen Verständnis von Organisationen beruht. Andererseits resultieren aus den Interaktionen der Organisationsmitglieder aber auch konkrete Manifestationen wie Produkte, Organisationsstrukturen, Prozesse, Regeln, Dokumente, etc., die in ihrer Anwendung über die Zeit faktischen Charakter erhalten und dann durch ihre einmal vorhandene Existenz das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen. Im Rahmen dieser Perspektive *sind Unternehmen Kulturen und haben zugleich Kultur* im Sinne von kulturellen Manifestationen, die sie über die Zeit selbst erschaffen haben. Der Begriff *Konstrukt* soll darauf hinweisen, dass es sich bei Kultur um ein komplexes Phänomen handelt, das von seinen Kulturträgern und Kulturprägnern geschaffen, d. h. *konstruiert* wird und nicht automatisch vorhanden ist.

Im Gegensatz zum Variablenansatz interessieren Kulturmanifestationen nicht als rein faktische Gegebenheiten, sondern – wie in der Metapher Perspektive – im Hinblick auf ihre zugrunde liegende Bedeutung. Diese ist leider nicht unmittelbar zugänglich und kann auch über die Zeit ihre ursprüngliche Bedeutung verloren haben. Wie in der Metapher Perspektive gibt Kultur Bedeutung. Sie hilft bei der Orientierung im Unternehmen und hilft damit Komplexität im Arbeitsalltag zu reduzieren. In Ergänzung zur Metapher Perspektive wird Unternehmenskultur aber auch als etwas gesehen, das in ihrer Anwendung über die Zeit einen faktischen Charakter entwickelt und damit das Verhalten der Organisationsmitglieder sowie den daraus resultierenden Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens beeinflusst.

Ähnlich wie in der Metapher Perspektive kann jedes Organisationsmitglied Kultur mit entwickeln und verändern. Aufgrund vorhandener Machtverhältnisse wird allerdings Führungskräften diesbezüglich eine wichtigere Rolle eingeräumt. Allerdings können diese auf der Basis des probabilistischen Grundverständnisses von Unternehmenskultur nicht deterministisch-mechanistisch managen und gestalten, sondern sie können immer nur Bedingungen schaffen, unter denen bestimmte Verhaltensweisen mit einer höheren oder einer niedrigeren Wahrscheinlichkeit auftreten.

In Abb. 2.1 sind die drei Perspektiven im Hinblick auf ihre Annahmen, dem zugrunde liegenden Paradigma, den Funktionen, die Kultur erfüllt, der Quelle für Kulturentwicklung sowie normativen Empfehlungen vergleichend dargestellt.

Quelle: In Anlehnung an Sackmann (1990, S. 175)

Nachfolgend wird das Konzept auf der Basis der umfassenderen dynamischen Konstruktperspektive definiert und ausführlich auch mit ihren Funktionen charakterisiert. Wie schon erwähnt, basiert diese Konstruktperspektive auf dem sozial-konstruktivistischen Paradigma und damit auch auf der modernen Systemtheorie.

	Variablenansatz	Metapheransatz	dynam. Konstrukt
Annahmen	Kultur = Variable in sich homogene Teilprodukte kausal-determ. Verknüpfungen zw. Teilprodukten funktional (wichtig für Erfolg)	Kultur = Metapher heterogen (soz. Konstruktion) Orientierungsrahmen	Kultur = multiples dynamisches Konstrukt nur z.T. sichtbar non-kausale Verknüpfungen zw. Komponenten Orientierungsrahmen und daher funktional
Paradigma	social facist / funktional (rational-mechanistisch)	interpretativ	pluralistisch
Funktionen	innerbetriebliche Koordination und Integration	Komplexitätsreduktion und Sinngebung	Komplexitätsreduktion und Sinngebung förderlich oder hinderlich
Quelle für Kultur	Führungsspitze / leader	jedes Organisationsmitglied	jedes Organisationsmitglied / Umwelt
normativer Anspruch	es gibt die richtige/gute bzw. schlechte Kultur gut = stark, reich, homogen, einheitlich, konsistent	----	(auf Kulturkompetenzen konzentrieren)
Quelle für Veränderung/ Anpassung	„leader“ (obere) Führungskraft	jedes Organisationsmitglied	jedes Organisationsmitglied / evolutionäre Entwicklung / Umwelt
Veränderungsstrategien	Veränderung der Teilprodukte durch direkte und indirekte Mittel	Anbieten neuer Interpretationsmuster	Kulturpflege und -entwicklung durch kulturbewusstes Management Symbolisches Management

Abb. 2.1 Die drei Kulturperspektiven im Überblick. (Quelle: Sandner 1992)

2.2 Definition und Charakterisierung von Unternehmenskultur

In Anlehnung an die voranstehende Diskussion lässt sich Unternehmenskultur auf der Basis einer dynamischen Konstruktperspektive folgendermaßen definieren: Kultur im Kontext von Unternehmen ist

► „.... das von einer *Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen*, das für die Gruppe insgesamt typisch ist. Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen *beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen* der Gruppenmitglieder und kann sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die grundlegenden Überzeugungen werden *nicht mehr bewusst gehalten*, sie sind aus der *Erfahrung der Gruppe* entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind *gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben*.“

Diese Definition, die viele Gemeinsamkeiten mit der Definition von Edgar Schein (2010) aufweist, hat eine Reihe von Implikationen für das Verständnis von Unternehmenskultur, ihren zentralen Elementen, ihrer Wirkungsweise, ihrer Analyse und ihrer bewussten Entwicklung, Pflege und Gestaltung. Daher werden die hierfür zentralen Begriffe, die in der obigen Definition kursiv gedruckt sind, in den nachfolgenden Kapiteln ausführlicher diskutiert.

2.2.1 Unternehmenskultur ist Charakteristikum einer Gruppe

Unternehmenskultur charakterisiert eine Gruppe und ist damit ein **kollektives** Phänomen. Sie drückt das für eine Gruppe Typische und das Wesentliche einer Gruppe aus und ist nie nur Bestandteil einer Einzelperson. Dies hat für das Verstehen, die Analyse wie auch die Gestaltung von Unternehmenskultur maßgebliche Bedeutung. So darf man sich z. B. beim Bemühen um das Verstehen und damit der Analyse einer Unternehmenskultur nie nur auf die Informationen und Daten von Einzelpersonen verlassen, da diese nur eine Einzelmeinung wiedergeben, die von der Gruppe abweichen kann. Erst wenn die geäußerten Überzeugungen tatsächlich bei einer Gruppe von Menschen vorhanden sind bzw. aufgedeckt werden, kann man von kulturellen, d. h. gemeinsam gehaltenen Überzeugungen sprechen. Dies impliziert aber auch, dass bei einer Kulturanalyse Daten sowohl horizontal über verschiedene Organisationsbereiche hinweg, wie auch vertikal hierarchie übergreifend erhoben werden müssen.

Auch bei der Entwicklung von Unternehmenskultur ist dieser kollektive Aspekt von Bedeutung. So ist das Ergebnis der Veränderung eines Unternehmens erst dann wirklich nachhaltig erreicht, wenn die Veränderungen im relevanten Kollektiv entsprechend verankert sind. Die Veränderung von Einzelpersonen reicht nicht aus. Da Kultur als kollektives Phänomen in Gruppen verankert ist, definieren die gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen die kulturelle Identität und damit auch die Grenzen der Gruppe. Sie bestimmen, wer zur „Ingroup“ und wer zur „Outgroup“ gehört. Sie helfen der Gruppe, sich gegenüber anders Denkenden und Handelnden abzugrenzen und damit gleichzeitig Identität zu schaffen.

Je nach Größe einer Organisation und der Reichweite der gehaltenen Überzeugungen bezieht sich die Gruppe auf das gesamte Unternehmen oder aber auf Subgruppierungen innerhalb des Unternehmens. Mit zunehmender Größe einer Organisation erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Subkulturen (vgl. Van Maanen und Barley 1985). D. h. je größer ein Unternehmen ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass mehrere Subkulturen existieren. Zunächst einmal ist das Vorhandensein von Subkulturen „neutral“. Ob sie für ein Unternehmen funktional im Sinne von hilfreich und unterstützend oder aber dysfunktional und damit hinderlich sind, hängt ganz davon ab, wie diese Subkulturen zueinander in Beziehung stehen und damit die Beschaffenheit der Unternehmenskultur auf der Ebene des Gesamtunternehmens beeinflussen. Unter Umständen können diese Subkulturen inhaltlich ganz unterschiedlich geprägt sein und sich auch unterschiedlich zueinander verhalten. Wie in Kap. 3 „Die Entstehung von Subkulturen“ weiter ausgeführt wird, können diese voneinander unabhängig, indifferent oder aber auch konfliktär sein.

2.2.2 Unternehmenskultur besteht aus *Manifestationen* und *grundlegenden Überzeugungen*

Unternehmenskultur besteht sowohl aus sichtbaren Manifestationen wie auch aus nicht sichtbaren grundlegenden Überzeugungen. Auch wenn speziell bei älteren Unternehmen

eine Menge an Kulturmanifestationen existieren, so sind für die Prägung und das Verständnis einer Unternehmenskultur die grundlegenden Überzeugungen zentral und damit vorwiegend kognitive, nicht materielle Dinge. Daher ist das, was die Organisationsmitgliedern in ihren Köpfen verankert haben, ihr kollektives „Mind Set“, ihr kulturelles Wissen wichtig und weniger die sichtbaren und direkt beobachtbaren Manifestationen von Kultur.

Dies lässt sich anschaulich mit dem Beispiel eines Eisberges aufzeigen. Ähnlich wie beim Eisberg befinden sich auch bei der Unternehmenskultur die wesentlichen Dinge nicht über, sondern unter der Wasseroberfläche, obwohl die sichtbaren Manifestationen bei der Unternehmenskultur – im Gegensatz zum Eisberg – überwiegen. Allerdings können die sichtbaren Manifestationen bei älteren Unternehmen über den Zeitverlauf ein Eigenleben entwickeln und nicht mehr hinterfragt das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen (Abb. 2.2).

Wie Abb. 2.2 zeigt, befinden sich oberhalb der Wasseroberfläche, und daher sichtbar, befinden sich Manifestationen aller Art wie Artefakte, beobachtbares verbales und non-verbales Verhalten. **Artefakte** sind alle von Menschen erschaffenen Gegenstände. Zum **verbalen Verhalten** gehören die benutzte *Sprache* wie die *Form der Anrede*, der spezifische *Jargon*, der im Unternehmen eingesetzt wird, die Art des *Humors*, die *Geschichten*, *Legenden und Mythen*, die im Unternehmen erzählt werden. Zum **nonverbalen Verhalten** zählen die *Körpersprache* wie Gestik und Mimik aber auch *Riten und Rituale*, *Feiern* und *Zeremonien*. Nachfolgend werden für all diese Manifestationen Definitionen und Beispiele gegeben.



Abb. 2.2 Unternehmenskultur als Eisberg

Definitionen und Beispiele für Manifestationen

Artefakte

Artefakte sind sämtliche von Menschen geschaffene Objekte. Hierzu gehören die Architektur eines Gebäudes, die Räumlichkeiten mit ihrem Grundriss und ihrer Aufteilung, die Art der Einrichtung, die Kunst an den Wänden, die Zuteilung von Räumlichkeiten. Wird vorwiegend in Einzelbüros oder Großraumbüros gearbeitet? Wer hat Einzelbüros, auf welchem Stockwerk und mit welcher Anzahl an Quadratmetern? Aber auch die hergestellten Produkte und Dienstleistungen, Werbung für diese Produkte und Dienstleistungen, Anzeigen für die Suche von Mitarbeitern, Bilder, Dokumente wie z. B. interne Berichte, Organigramme, Geschäftsberichte und Briefe gehören zu den Artefakten.

Beispiel

Zwei Beispiele für Firmenbriefe

Beispiel 1 eines Firmenbriefs



**Betr.: Ausstehende Zahlung, Rechnungsnr.
0059/5578/br**

Sehr geehrter Herr Faber,

Ihre Zahlung ist seit 15 Tagen überfällig. Wenn diese ausstehende Rechnung nicht innerhalb der nächsten 10 Tage beglichen wird, sehen wir uns gezwungen, rechtliche Schritte einzuleiten.

Mit freundlichen Grüßen,

Fa. Zobelkott

Beispiel 2 eines Firmenbriefs



**Betr.: Ausstehende Zahlung, Rechnungsnr.
0059/5578/br**

Sehr geehrter Herr Faber,

wir haben Ihnen vor 45 Tagen unser neues Fitness-Gerät geliefert und hoffen, dass Sie schon die ersten Fitness-Erfolge verbuchen können!

Bei unserer letzten internen Prüfung ist uns aufgefallen, dass Ihre Zahlung bei uns bis zum 15. dieses Monats noch nicht eingegangen ist. Sollte Sie die Rechnung zwischenzeitlich beglichen haben, betrachten Sie diesen Brief bitte als gegenstandslos. Ansonsten bitten wir Sie, den noch offenen Betrag zu begleichen.

Wir wünschen Ihnen noch viel Erfolg mit unserem Fitness-Gerät!

Mit freundlichen Grüßen,
Fa. Cutting Edge

Jargon

Jargon bezeichnet die von einer Gruppe benutzte spezifische Sondersprache, die einen speziellen Wortschatz enthält. Wie die Ergebnisse der Untersuchung der Forscherinnen Martin et al. (1985) zeigt, wird der spezifische Jargon von neuen Mitarbeitern innerhalb kurzer Zeit gelernt – in ihrer Untersuchung innerhalb einer Woche. Die Kenntnis der spezifischen Sprachlichkeit innerhalb einer Branche, einer Firma und einer bestimmten Abteilung ist für die tägliche Arbeit, für die Kommunikation mit Kollegen, Mitarbeitern und dem Vorgesetzten und damit für das tägliche „Leben und Überleben“ in einer Organisation von zentraler Bedeutung. Wie die folgenden Beispiele zeigen, ist der spezifische Kontext für ein Decodieren und damit ein Verstehen der konkreten Bedeutung zentral, die auch durch die Branchenkultur mit geprägt sein kann.

Beispiele

- Wie geht es denn unserem Blinddarm heute? (Kontext Krankenhaus)
- Die Leber geht auf Nr. 15. (Kontext Restaurant: gemeint ist Tisch Nr. 15)
- Hier drüben erfolgt die Hochzeit. (Kontext Autoproduktion: Der Motor wird mit dem Chassis verbunden)
- Der Referent ist verbrannt. (Gemeint ist: Er kann bei diesem Kunden nicht mehr eingesetzt werden)
- Der Bär hat heute Oberhand gewonnen. (Kurseinbrüche an der Börse)
- Backen und Banken. (Kontext Militär: bei der Marine: Bezeichnung für Essen)
- Gib mir mal den 16er. (Kontext Bau und Handwerk: gemeint ist ein Flaschenöffner)

Humor

Die Art des Humors prägt eine Firma. Es gibt Firmen, in denen weder gelacht wird noch Witze erzählt werden. Sie haben buchstäblich ihren Humor verloren. In anderen Firmen kann der firmenspezifische Humor verschiedene Prägungen annehmen wie beispielsweise Sarkasmus oder aber es wird einfach viel gelacht. Nachstehend das Beispiel eines Witzes, der in einer Computerherstellerfirma erzählt wurde und der die Bedeutung des technischen Kundendienstes charakterisiert:

Ein Vertreter des technischen Kundendienstes steigt in ein Taxi. Der Taxifahrer fragt ihn, wohin er gefahren werden wolle. Der Vertreter des technischen Kundendienstes antwortet:
»Egal wohin. Ich werde überall gebraucht«.

Hier ein Beispiel eines Witzes, bei dem es um eine Veränderung geht und der übrigens in verschiedenen Organisationen zu diesem Thema erzählt wird:

Der Vorstandsvorsitzende fährt mit seiner Frau im Auto und sie befragt ihn zum Fortschritt des Veränderungsprozesses, der in seiner Firma läuft. Anstelle vieler Worte hält er an, geht unter die Hochspannungsleitung, die neben der Straße verläuft und auf der eine Menge Spatzen aufgereiht sitzen. Er klatscht in die Hände, alle Spatzen fliegen hoch und setzen sich kurz darauf wieder auf die Hochspannungsleitung. Der Vorstandsvorsitzende steigt wieder ein, dreht sich zu seiner Frau und meint: »Genauso schätze ich den Fortschritt ein«.

Geschichten

Auch die Geschichten, die in einer Firma erzählt werden, sagen etwas über ihre Kultur aus. So hat die Untersuchung von Martin und Siehl (1983) gezeigt, dass die Geschichten, die in verschiedenen Firmen erzählt werden, sich zwar von Firma zu Firma ändern, der Kern oder die Moral der erzählten Geschichten jedoch identisch sind. Sie dienen dazu kritische Ereignisse für Mitarbeiter zu klären. So drehten sich die Geschichten, die die Autoren in ihrer Untersuchung bei Firmen im Silicon Valley analysierten, um folgende sechs Probleme, die für Mitarbeiter in dieser Region zentral waren und immer noch sind:

- Ist der oberste Chef menschlich?
- Kann auch ein einfacher Mitarbeiter bis zur Unternehmensspitze aufsteigen?
- Wird man entlassen, wenn man einen größeren Fehler gemacht hat?
- Unterstützt einen die Firma, wenn man an einen anderen Standort versetzt wird und umziehen muss?
- Wie reagiert der Vorgesetzte auf einen Fehler?
- Wie geht die Organisation mit Problemen um?

Legenden und Mythen

Legenden sind sagenhafte Geschichten oder Erzählungen, deren Wahrheitsgehalt nicht mehr voll und ganz überprüfbar ist. Mythen sind Erzählungen und Dichtungen von „Helden“ einer Organisation, deren Wahrheitsgehalt äußerst zweifelhaft und vor allem ebenfalls nicht mehr überprüfbar ist. Doch werden sie über Generationen hinweg weiter-erzählt und dadurch auch entsprechend angereichert. Damit werden Legenden im Laufe der Zeit zu Mythen.

Legenden spinnen sich häufig um spektakuläre Firmenvertreter wie z. B. die Firmengründer. Ein Beispiel hierfür ist der Gründer einer Computerfirma, die später von Siemens gekauft wurde. So wurde von diesem Gründer bezüglich seines Führungsverhaltens erzählt, dass er am gleichen Tag einen Mitarbeiter feuern und wieder einstellen konnte. Eine weitere Geschichte rankt sich um seinen Tod, der angeblich durch ein für die Firma typisches Problem verursacht worden war:

Der Firmengründer tanzte ausgelassen mit der Tochter eines seiner Mitarbeiter am Abschlussabend eines einwöchigen Seminars, bei dem neue Mitarbeiter in das Unternehmen und seine Firmenkultur eingeführt wurden. Während des Tanzes erlitt er einen Herzinfarkt. Da die Autos vor dem Ort des Geschehens so chaotisch geparkt waren, dass das Rettungsfahrzeug anscheinend um die zwei Stunden brauchte, um überhaupt durchzukommen, kam die Hilfe zu spät. Bei schnellerer Hilfe hätte der Firmengründer gemäß verbaler Überlieferung anscheinend gute Überlebenschancen gehabt.

Formen der Anrede

In manchen Firmen ist es üblich, trotz jahrelanger, intensiver Zusammenarbeit eine formale Anredeform mit sämtlichen Titeln und Nachnamen aufrecht zu erhalten, wie „Herr Dr. Müller, ...“. In anderen Firmen ist eine Anrede nur mit Nachnamen (trotz Titel) „Herr Müller, ...“ gebräuchlich. Bei wiederum anderen Firmen ist man sehr schnell beim informellen Anreden nur mit Vornamen.

Die Formalität der Anrede ist allerdings auch durch kulturelle Einflüsse innerhalb der spezifischen Branche, Nation und Region mit beeinflusst, wie weiter unten ausgeführt wird.

Beispiel: Sprache in der Unternehmenskultur

Sprache beeinflusst die Wahrnehmung und das Verständnis von Ereignissen und Situationen. Eine Veränderung der Wortwahl verändert die dahinterliegende Bedeutung, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen:

Organisationen sind	Die Sprache in <i>Disneyland</i>
• Gut geölte Maschinen	• Vor und hinter der Bühne
• Theater	• Akteure in Kostümen
• Politische Organismen	• Gäste
• Offene Systeme	• Abteilung der Rollenbesetzung
• Soziale Konstruktionen	• Sicherheitshostessen

Jeder dieser Begriffe löst zum gleichen Thema *Organisation* ganz andere Assoziationen aus.

Körpersprache

Auch bezüglich des nonverbalen Verhaltens ihrer Akteure können sich Organisationen stark voneinander unterscheiden, wobei auch hier kulturelle Einflüsse aus der jeweiligen Nation, Region und Branche wirken. Markante Beispiele für die Körpersprache lassen sich bei Begrüßungen beobachten: Wie begrüßen sich Kollegen untereinander? Gehen sie aneinander mit leichtem Kopfnicken vorbei? Geben sie sich die Hand? Reden sie sich mit sämtlichen Titeln oder nur mit Vornamen an? Oder begrüßen sie sich sogar auf Französisch mit Küsschen auf die Wange? Wie tritt ein Mitarbeiter seinem Vorgesetzten gegenüber? Wird eine Form von Respekt unmittelbar durch beispielsweise eine Verneigung sichtbar oder nimmt man überhaupt keine Rangunterschiede in der Körpersprache wahr?

Riten und Rituale

Riten sind standardisierte Vorgehensweisen, damit erfolgt das Vorgehen nach einer festgelegten Ordnung. Rituale sind wiederkehrende Ereignisse mit dem Zweck, die Existenz der Gruppe zu erhalten und positiv zu bekräftigen. Rituale finden an einem bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit und mit einer festgelegten Rollenbesetzung statt. Riten und Rituale bestärken und verfestigen die bestehende Sozialordnung und die vorhandenen Machtstrukturen. So definiert, lassen sich häufig Weihnachtsfeiern als Ritual klassifizieren: Der Ort des Geschehens wie auch die Zeit sind meist die gleichen, und auch die Reden werden meist von den gleichen Leuten mit den gleichen wiederkehrenden Inhalten abgehalten (siehe auch Kieser 1988).

Es können aber auch durchaus einige Regelsitzungen in Firmen als Rituale klassifiziert werden: Wöchentliche oder monatliche Sitzungen finden am gleichen Ort und zur gleichen Zeit statt. Die Agenda weist die gleichen Traktanden auf. Sind auch Redeabfolge sowie Argumente und Gegenargumente vorhersagbar, handelt es sich um ein Ritual. Dies kann durchaus so gewünscht sein. Sollten aber eigentlich anstehende

Probleme gelöst werden, dann ist der rituelle und der damit verbundene sich selbst beweihräuchernde Charakter solch einer Sitzung wenig funktional.

Eine Reihe von Personalmanagementpraktiken können rituellen Charakter haben, wie schon Trice et al. (1969) eindrücklich aufzeigten und diese Erkenntnisse haben nach wie vor nichts von ihrer Aktualität verloren. Hierzu können Praktiken wie beispielsweise die Selektion eines neuen Mitarbeiters nur nach Bestehen eines spezifischen Assessment Centers gehören, wie auch der Auf- und Einstieg in einen spezifischen Führungskreis nach bestandener „Prüfung“. Solch ein Zugehörigkeitsritual kann auch den Charakter einer „Feuertaufe“ haben, wie man sie beispielsweise im militärischen Bereich oder auch nach bestandener Jagdprüfung kennt. Einerseits werden durch solche Rituale die Existenz und Bedeutung der aufnehmenden Gruppe und andererseits die Aufnahmewürdigkeit des neuen Mitarbeiters bekräftigt.

Feiern

Feiern dienen als emotionales Ventil in und für Organisationen. Gezielt eingesetzte und entsprechend geplante Feiern können angestauten emotionalen Druck ablassen. Beispiele für solche Feiern können ein jährlicher Ausflug, ein Fußballspiel zwischen Hierarchieebenen, zwischen Standorten oder Divisionen sein, das Feiern eines erreichten Meilensteines in einem Projekt, die Erteilung eines großen Auftrages, oder aber auch die jährliche Weihnachtsfeier. Wichtig für die emotionale „Katharsis“ ist das richtige Timing wie auch das entsprechende Setting für die Feier. Beides wird wiederum durch die entsprechende Firmenkultur bestimmt.

Beispiele für Feiern

- Tandem's „Beer Busts“ & „Philosophie Stunde“
- Mary Kay's „Seminare“
- Hewlett-Packard's „Picknicks“
- Bell Industries' jährliches Manager-Treffen, Weihnachtsfeier, Picknicks, Fahrt nach Disneyland, halbjährliches gemeinsames Mittagessen, Football-Spiel
- Texi's einwöchiges Seminar pro Jahr in attraktivem Urlaubsort
- McKinsey's jährliche Treffen der Mitarbeiter gemeinsam mit ihren Lebenspartnern und -partnerinnen zu einem attraktiven Programm an attraktivem Ort.

Zeremonien

Zeremonien sind ritualisierte Feiern in festlichem Rahmen mit kontrollierten Emotionen. Auch sie finden wie Rituale zu einer bestimmten Zeit, an einem bestimmten Ort und mit einer festgelegten Rollenbesetzung statt. Dabei ist das Zelebrieren, d. h. das betonte Feiern in festlich-formalem Rahmen wichtig, das dem Ereignis die spontane emotionale Äußerung der Feier nimmt.

Obwohl all diese Manifestationen sichtbar und daher über Beobachtung einfach zugänglich sind, wird ihre kontextspezifische Bedeutung erst klar, wenn man ihre kulturspezifischen Interpretationsmechanismen kennt und damit die zugrunde liegenden Überzeugungen

einer Organisation. So können dieselben vorhandenen, sichtbaren Manifestationen in verschiedenen Unternehmen oder Gruppen ganz unterschiedliche Bedeutungen in ihrem jeweiligen Kontext haben. Während in der einen Organisation Großraumbüros eingeführt wurden, um die flexible Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, Funktionen und auch Hierarchieebenen bestmöglich zu unterstützen, können sie in einem anderen Unternehmen aus Kostengründen eingeführt worden sein, um Gebäudefläche einzusparen. Auch die Nutzung von iPhones in einer Abteilung von Außendienstlern kann dadurch begründet sein, dass das Unternehmen mit dem iPhone-Hersteller geschäftliche Beziehungen unterhält und diese zu Sonderkonditionen erhalten hat. In einem anderen Unternehmen fungiert dagegen das iPhone als Statussymbol, da es z. B. nur den Führungskräften zur Verfügung steht, während sich die Mitarbeiter mit einem „gewöhnlichen“ Mobiltelefon mit weniger Prestige begnügen müssen. Über die Zeit kann bei älteren Unternehmen allerdings die ursprüngliche Bedeutung von Artefakten verloren gehen oder aber ihr symbolischer Gehalt sich verändern. Allgemein bekannte Beispiele für solche Bedeutungsverschiebungen sind die jährlichen Besenkungen zum Nikolaus oder an Weihnachten.

Für ein Verstehen der spezifischen Bedeutung ist es daher wichtig, sich unter die Wasseroberfläche des „Kultureisbergs“ zu begeben. Aus diesem Grund wird Unternehmenskultur auch häufig differenzierter in Form eines Ebenen- oder Zwiebelmodells dargestellt.

2.2.3 Unternehmenskultur in der Ebenenperspektive

In Ergänzung zum kulturellen Eisberg lassen sich bei der Unternehmenskultur verschiedene Ebenen unterscheiden, die eine differenziertere Analyse ermöglichen. Einige Autoren wie z. B. Edgar Schein (1985/2010) unterscheiden drei Ebenen: die Ebene der Artefakte, der Werte und der Annahmen. In Abb. 2.3 sind vier Ebenen aufgeführt und das oben dargestellte Eisbergmodell integriert.

Die oberste Ebene oder äußerste Schicht von Unternehmenskultur besteht aus den oben ausführlich beschriebenen sichtbaren Artefakten, gefolgt von Regeln, Werten und den grundlegenden Überzeugungen oder Annahmen.

Regeln/Standards

Zu den Regeln gehören Richtlinien und Standards aller Art wie z. B. Regelungen für Reisekostenabrechnungen, Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen, Qualitäts- und Sicherheitsstandards, etc. Als verschriftlichte, *formale* Regeln und Standards sind diese auch sichtbar. Allerdings gibt es neben den formalen Regeln und Standards auch *informelle*, die nicht verschriftlicht und daher nicht jedermann zugänglich sind. So wissen nur „Insider“, d. h. gute Kenner der Unternehmenskultur, wie z. B. die Spesenregelung oder Arbeitszeitregelung etwas „breiter“ ausgelegt werden kann oder wie sie eine bestimmte Führungskraft von einem Vorschlag am besten überzeugen können.

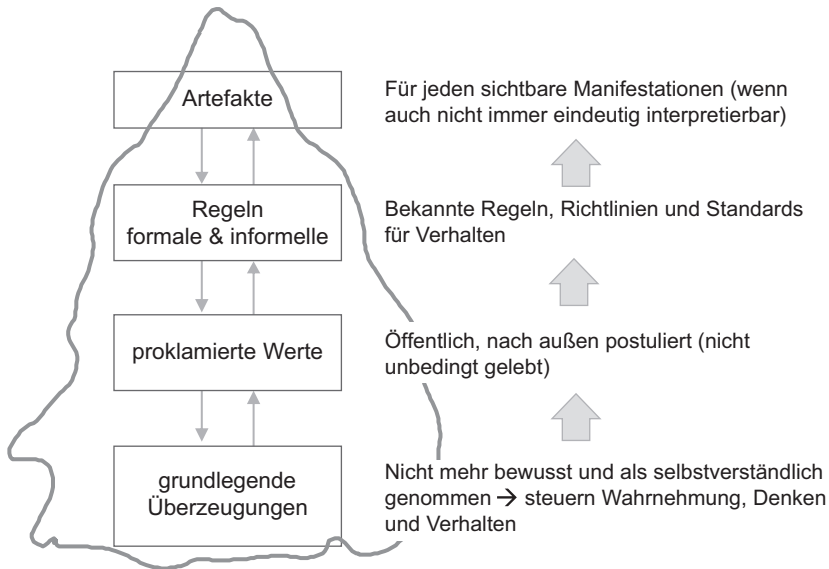


Abb. 2.3 Unternehmenskultur in der Ebenenperspektive

Werte/Prioritäten

Auf der nächstunteren Ebene befinden sich die proklamierten Werte. Alltagssprachlich wie auch in der populären Managementliteratur wird Unternehmenskultur meist an den Werten eines Unternehmens festgemacht. Aus wissenschaftlicher Sicht ist dies allerdings eine eher oberflächliche und verkürzte Sichtweise, da hiermit meist die verschriftlichten, d. h. die auf Papier festgehaltenen Werte gemeint sind, über die sowohl Organisationsmitglieder wie auch Externe informiert werden und die damit für Organisationsinterne und -externe entsprechend leicht zugänglich sind. Nachstehend sind Beispiele für solche auch nach außen hin proklamierten Werte der Unternehmen BayWa AG, Bayer AG, Hilti, IKEA und Upstalsboom aufgeführt. Diese Beispiele zeigen auch, dass es für ein besseres Verständnis der konkreten Bedeutung eines Wertes hilfreich ist, wenn diese weiter konkretisiert wird.

Unternehmensbeispiele

Beispiel BayWa AG: „Unsere Werte“

Vertrauen

- kompetent
- partnerschaftlich
- kundennah

Innovation

- wachstumsorientiert
- flexibel
- zukunftsfähig

Solidität

- bodenständig
- stark
- nachhaltig

Beispiel Bayer AG: „Unsere LIFE-Werte“

- Leadership.
- Integrität.
- Flexibilität.
- Effizienz.

Beispiel Hilti (www.hilti.de)

- Integrität
- Mut zur Veränderung
- Teamarbeit
- Hohes Engagement

Beispiel IKEA: Werte, die IKEA ausmachen (www.ikea.com)

Mit gutem Beispiel vorangehen

Unsere Manager handeln auf Grundlage der IKEA Werte und schaffen eine angenehme Atmosphäre, in der sich Menschen wohlfühlen. Dasselbe erwarten sie auch von ihren Mitarbeitern.

Ständiges Streben nach Erneuerung

Wir wissen, dass eine Anpassung an die Bedürfnisse unserer Kunden mithilfe innovativer Lösungen zu einem besseren Alltag zu Hause beiträgt.

Gemeinschaft und Enthusiasmus

Gemeinsam haben wir die Kraft, auch scheinbar unlösbare Probleme zu lösen. Das machen wir täglich.

Kostenbewusstsein

Niedrige Preise sind unmöglich ohne niedrige Kosten. Deswegen sind wir stolz darauf, dass wir mit wenigen Ressourcen gute Ergebnisse erzielen.

Sich der Realität stellen

Wir halten uns an praktische Lösungen. Wir entwickeln, verbessern und entscheiden uns auf realistischen Grundlagen.

Linie anders

Wir stellen alte Lösungen infrage. Und wenn wir eine bessere Idee haben, sind wir bereit für Veränderungen.

Demut und Willensstärke

Wir respektieren einander, unsere Kunden und unsere Lieferanten. Mithilfe unserer Willenskraft erledigen wir unsere Aufgaben.

Verantwortung übertragen und übernehmen

Wir fördern Mitarbeiter mit Potenzial und regen sie an, ihre eigenen Erwartungen zu übertreffen.

Einfachheit

Bei der Lösung von Problemen, im Umgang mit Menschen oder bei Herausforderungen wählen wir einen einfachen, geradlinigen Weg.

Immer „auf dem Weg sein“

Wir überprüfen, was wir heute tun, und fragen, was wir morgen besser machen können. So finden wir neue Ideen und Inspirationen.

Beispiel Axel Springer

Kreativität, Unternehmertum, Integrität. Diese drei Werte bestimmen das Selbstbewusstsein von Axel Springer. Sie sind die Maßstäbe unseres täglichen Handelns. Wir führen, indem wir Raum für Kreativität schaffen, Ziele definieren und Wandel gestalten. Wir wollen Axel Springer weiterhin mutig zu unternehmerischem Erfolg führen. Im Mittelpunkt stehen unsere Mitarbeiter, die wir fördern, fordern und zu eigenverantwortlicher Arbeit ermutigen. Bei all unseren Aktivitäten achten wir konsequent auf die Einhaltung von Recht und Gesetz sowie unserer Unternehmensrichtlinien.

Beispiel Upstalsboom: der Upstalsboom-Wertebaum (Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co.KG)**Vorbild** „Wir leben unsere Werte“

Achtsamkeit: „Wir leben den Moment und gestalten die Zukunft“

Vertrauen: „Wir glauben an dich, glaube du an uns“

Verantwortung: „Entscheide du und steh dazu“

Herzlichkeit: „Jedes Lächeln kehrt zu dir zurück“

Lebensfreude: „Wir überraschen den Alltag“

Qualität: „... ist unser Anspruch, Menschen zu begeistern“

Loyalität: „Mit Menschen sprechen anstatt über sie reden“

Offenheit: „Trau dich“

Zuverlässigkeit: „Ein Upstalsboomer, ein Wort“

Wertschätzung: „Erkenne Gutes und sprich darüber“

Fairness: „Gleiche Regeln für alle“

Das verschriftlichte Vorhandensein eines Wertekanons steht aber zunächst eher für ein Wunsch- oder Idealbild der Organisation und sagt noch gar nichts darüber aus, ob diese Werte in der täglichen Arbeitspraxis tatsächlich auch gelebt werden und damit für die

Mitarbeiter, Führungskräfte und das Unternehmen relevant sind. Verschriftlichte Werte sagen auch nichts darüber aus, wie sie in einem Unternehmen gelebt werden. Gelebte Werte drücken sich in den im Verhalten gesetzten Prioritäten und damit auch den Posterioritäten aus. Die sichtbare Prägung des Arbeitsverhaltens durch die Werte ist daher zentral für die Prägung der vorhandenen Unternehmenskultur und ihre Wirkungen und Auswirkungen. Welche Werte gelten und wie diese in der täglichen Arbeitspraxis mit ihren entsprechenden Prioritäten gelebt werden, ist verhaltensbestimmend, und hängt maßgeblich von der *inneren Haltung* und damit den grundlegenden Überzeugungen, die im Unternehmen existieren, ab.

Grundlegende Überzeugungen

Das für eine Gruppe typische Set an *grundlegenden Überzeugungen* stellt die unterste Ebene oder den innersten Kern einer Unternehmenskultur dar. Dieses Set besteht aus einer Reihe von Überzeugungen bezüglich unterschiedlicher Aspekte. In Anlehnung an die Anthropologen Kroeber und Kluckhohn (1952) betrachtet Schein (1985, 2010) fünf Annahmen für die Charakterisierung der Inhaltsbereiche einer Unternehmenskultur. Dieses sind Annahmen über die Natur des Menschen, über zwischenmenschliche Beziehungen, über die Umwelt sowie über Raum und Zeit. In Anlehnung an die Arbeiten von Berger und Luckmann (2007) zeigen meine Forschungen, dass für das Verstehen von Kultur im Kontext von Arbeitsorganisationen und ihre inhaltliche Prägung – im Vergleich zu den vormalig in der Anthropologie hauptsächlich untersuchten Volksstämmen – folgende grundlegende Überzeugungen von Bedeutung sind:

- Der Unternehmenszweck: Wieso existiert die Organisation bzw. das Unternehmen?
- Der fürs Unternehmen passende Menschentypus – sowohl als Mitarbeiter wie auch als Führungskraft: Wer passt ins Unternehmen – wer nicht?
- Die vom Unternehmen gesetzten Prioritäten: *Was* ist dem Unternehmen wichtig?
- Die fürs Unternehmen als „richtig“ betrachteten Prozesse bzw. Praktiken
- Ursachenerklärungen: *Warum* sind die Dinge so wie sie sind?

Wie aus Abb. 2.4 ersichtlich, fungieren Unternehmenszweck und Menschentypus als zwei Grundpfeiler, die die Art des Organisationsdesigns und der Unternehmensstrategie beeinflussen sowie die inhaltliche Ausgestaltung der Prozesse bzw. Praktiken im Unternehmen. Zu den Prozessen bzw. Praktiken gehört die Art der Arbeitserledigung im weitesten Sinne, wobei im Kontext von Arbeitsorganisationen speziell der Umgang miteinander und mit Externen, die Art der Anpassung an Veränderungen sowie die Art der Weiterentwicklung und damit die organisationalen Lernmechanismen für deren Verstehen wichtig sind.

Die grundlegenden Überzeugungen haben folgende Charakteristika: sie sind nicht direkt, sondern nur indirekt zugänglich. Wurden sie einmal gelernt und internalisiert, sind sich ihre „Träger und Trägerinnen“ dieser grundlegenden Überzeugungen nicht mehr bewusst. Damit beruhen sie auf Lernprozessen und werden Teil des Erfahrungsschatzes. Aufgrund der wiederholten Anwendung werden die grundlegenden Überzeugungen zur Gewohnheit und emotional verankert. Auf diese Besonderheiten wird in

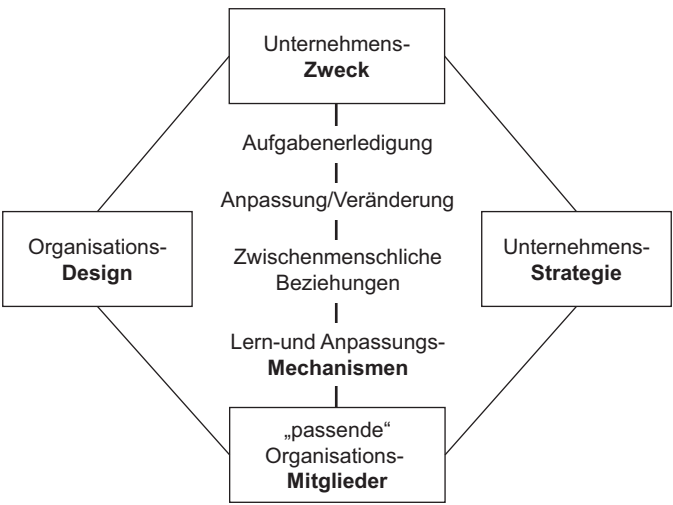


Abb. 2.4 Für die inhaltliche Prägung einer Unternehmenskultur relevante Bereiche

Kap. 4 dieses Buches näher eingegangen. Über die Zeit entwickelt sich auf der Basis dieser grundlegenden Überzeugungen eine kulturelle Wissensbasis, die nachfolgend kurz erläutert wird.

Die kulturelle Wissensbasis von Organisationen

Die einzelnen Überzeugungen und das sich daraus entwickelnde kulturelle Wissen sind nachfolgend im Überblick dargestellt (vgl. auch Sackmann 1991 für eine ausführlichere Diskussion):

Prioritäten (Was ist wichtig?)	→	Lexikalisches Wissen
Praktiken (Wie arbeiten wir?)	→	Handlungswissen
Rezepte (Was sollte gemacht werden?)	→	Rezeptwissen
Axiome (Warum sind wir so?)	→	axiomatisches Wissen

Prioritäten drücken aus, was in einem Unternehmen oder einer Gruppe wichtig ist, worauf besonders geachtet werden muss und was weniger wichtig ist. Prioritäten ziehen sich über die verschiedenen Aufgaben und Tätigkeitsfelder hinweg und werden in Form von *lexikalischem Wissen* akkumuliert. Während in einem Unternehmen z. B. Umsatz, Kontrolle, Shareholder Value und Wachstum von höchster Priorität sind, können in einem anderen Unternehmen profitables Wachstum, eine gleichwichtige Beachtung von Mitarbeitern, Kunden und Shareholdern sowie Innovation zentrale Prioritäten sein.

Praktiken betreffen sämtliche Prozesse und zwischenmenschliche Interaktionen. Sie kumulieren über die Zeit in Form von kulturellem Handlungswissen, d. h. Wissen

darüber, was in einem bestimmten Unternehmen oder einer Gruppe *wie* kulturadäquat gemacht wird. Hierunter fallen das gesamte Arbeitsverhalten, das für ein Unternehmen oder eine Gruppe typische und damit „richtige“ Entscheidungsverhalten, wie auch der kulturadäquate Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten und Externen wie Kunden, Zulieferern oder Geldgebern. Das kulturelle Handlungswissen definiert die spezifische Art, wie in der entsprechenden Organisation oder Gruppe „richtig“ und damit typischerweise gearbeitet bzw. Arbeit erledigt wird. Damit wird gleichzeitig aber auch spezifiziert, welche Art der Arbeitserledigung und Problemlösungen als nicht kulturadäquat betrachtet wird.

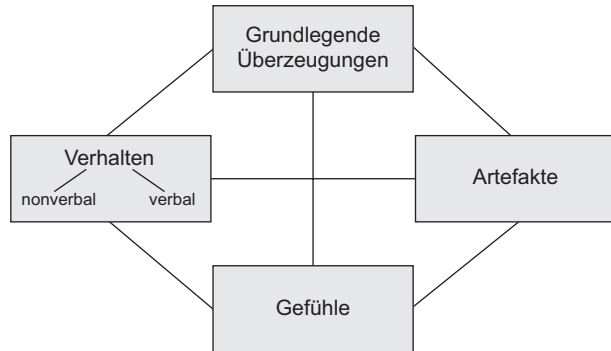
Grundlegende Überzeugungen bezüglich **Verbesserungen** haben normativen Charakter und beziehen sich auf Empfehlungen wie Dinge, die gemacht werden sollten, um das Unternehmen weiterzubringen und zu verbessern. Dieses **Rezeptwissen** beinhaltet erfahrungsbasierte, konzentrierte Empfehlungen, wie mit einem Thema oder Problem am besten umgegangen wird. Als Ergebnis wiederholter Anwendung entstehen so über die Zeit sogenannte Erfolgs- und Misserfolgsrezepte. Erfolgsrezepte beinhalten Wissen darüber, was bisher gut funktioniert hat, während Misserfolgsrezepte Wissen betrifft, was in der Vergangenheit nicht zum gewünschten Erfolg geführt hat und damit unterlassen werden sollte.

Axiome sind grundlegende Überzeugungen, die einmal a priori gesetzt wurden und wie in der Mathematik nicht weiter argumentiert werden können. Damit haben sie fast eine Art religiösen Charakter. Sie erklären, *warum* ein bestimmtes Unternehmen existiert, warum es entsprechend agiert und warum es letztendlich so ist wie es ist bzw. so agiert wie es agiert. Diese Axiome beziehen sich, wie oben erwähnt, auf den spezifischen Unternehmenszweck. Sie begründen, warum ein spezifischer Menschentypus am besten ins Unternehmen passt, warum ein bestimmtes Organisationsdesign als das am geeignetste angesehen wird, welche Strategie am besten zum Unternehmen passt sowie warum welche Art von Praktiken die besten fürs Unternehmen sind. Häufig sind diese Axiome nur jenen bekannt, die sie einmal verhandelt und gesetzt haben, während die meisten Organisationsmitglieder auf der Basis dieser Axiome ohne deren bewusste Kenntnis agieren.

2.2.4 Kultur beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen

Sind die grundlegenden Überzeugungen vorhanden, fungiert Unternehmenskultur wie eine Brille: sie lenkt die Aufmerksamkeit der Kulturträger und beeinflusst die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen. Die grundlegenden Überzeugungen geben für die Kulturträger vor, was in einer bestimmten Situation wichtig ist und was nicht, was gut ist und was schlecht ist, was einen „guten“ und was einen „schlechten“ Mitarbeiter ausmacht, was von einer „guten“ Führungskraft erwartet wird. Dadurch werden auch Denkprozesse und Handlungen gelenkt. Sind die grundlegenden Überzeugungen einmal verankert und haben sich kulturell „richtige“ Verhaltensweisen herausgebildet, dann werden diese durch ihre regelmäßige Anwendung, die Vertrautheit mit ihnen produziert, mit positiven Gefühlen belegt (siehe Abb. 2.5). Diese Verankerung der grundlegenden Überzeugungen

Abb. 2.5 Vernetzte Komponenten der Unternehmenskultur



mit verbalem und nonverbalem Verhalten, mit Artefakten und auch mit Gefühlen macht – wenn einmal vorhanden – eine Veränderung so schwierig, da alle vier Komponenten mit ihren jeweiligen Manifestationen und Ausprägungen berücksichtigt werden müssen.

Als Beispiel für die Wirkung der gegenseitigen Verankerung können Metaphern herangezogen werden. Metaphern sind sprachliche Bilder, die zum einen durch die grundlegenden Überzeugungen geprägt sind und durch ihre Anwendung diese grundlegenden Überzeugungen weiter verstärken (Morgan 2008). So zeigte sich in einer Untersuchung, wie in einem Unternehmen Metaphern aus dem Bereich des Gartenbaus (z. B. säen, pflanzen jäten, düngen) zum einen Ausdruck der spezifischen Unternehmenskultur war, diese Metaphern³ aber auch ganz stark den Umgang untereinander und vor allem zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern prägten (Sackmann 1989b).

In Abb. 2.6 sind jeweils Beispiele für die einzelnen Kulturkomponenten aufgeführt, die sich gegenseitig beeinflussen und verstärken.

2.2.5 Kultur ist aus der Erfahrung entstanden und damit gelernt

Die grundlegenden Überzeugungen entwickeln sich im Umgang mit Fragestellungen, Herausforderungen und Problemen, die zum einen die interne Integration und zum anderen die externe Anpassung eines Unternehmens betreffen (vgl. Parsons 1951; Schein 2010). So stellen sich in der internen Zusammenarbeit mit Kollegen innerhalb und außerhalb des eigenen Bereichs, mit Mitarbeitern und mit Vorgesetzten eine Reihe von Fragestellungen und Problemen, die gelöst werden müssen, um gemeinsam tatsächlich Resultate erzielen zu können. Zudem muss flexibel auf Veränderungen im Markt reagiert werden – sei es gegenüber Kunden, sei es bei der Entwicklung einer neuen Technologie, sei es, dass ein neuer Wettbewerber im Markt agiert. Im Umgang mit Fragestellungen, die in regelmäßigem Abstand auftreten, entwickeln sich Routinen, die bei erfolgreicher

³Zum Einfluss von Metaphern siehe auch Schlee und Kieser 2000.

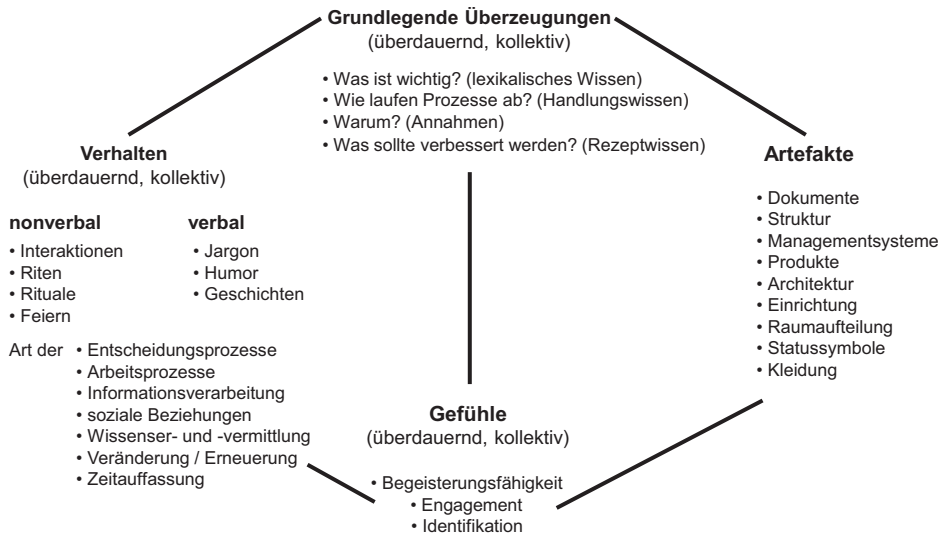


Abb. 2.6 Vernetzte Komponenten der Unternehmenskultur mit Beispielen

Anwendung allmählich als die „richtige“ oder angemessene Art des Umgangs mit diesem spezifischen Thema oder Problem betrachtet werden. Haben sich jedoch nicht die gewünschten Effekte oder gar Misserfolge nach einem spezifischen Vorgehen eingestellt, wird vor einem weiteren Gebrauch dieses Vorgehens gewarnt und dieses Verhalten möglichst unterlassen. D. h. diese grundlegenden Überzeugungen, die in ihrer Anwendung zu Erfolgs- und Misserfolgsrezepten führen, sind im Umgang mit spezifischen Fragestellungen, Themen, Herausforderungen oder Problemen gelernt.

2.2.6 Kultur ist nicht mehr bewusst

Wenn diese grundlegenden Überzeugungen einmal existieren und sich in Form von Erfolgs- und Misserfolgsrezepten manifestieren, erfolgt ihre Anwendung nicht mehr bewusst. Sie ist zur Routine geworden und erfolgt daher quasi „automatisch“, sobald gewisse Signale wahrgenommen werden. Neue Organisationsmitglieder werden häufig auf der Basis der geltenden grundlegenden Überzeugungen eingestellt, die dabei helfen, den fürs Unternehmen passenden „Typus“ von Mensch unter mehreren auszuwählen. Damit lenken die grundlegenden Überzeugungen unbewusst Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse.⁴ Sind diese so ausgewählten Menschen dann in der Organisation,

⁴In der kognitiven Psychologie und Literatur ist dieser Beeinflussungsprozess auch unter dem Begriff des unconscious bias (Ross 2014) bekannt.

agieren diese neuen Mitglieder auf der Basis dieser grundlegenden Überzeugungen, ohne sie unbedingt zu kennen.

2.2.7 Unternehmenskultur wird an neue Gruppenmitglieder weitergegeben

Die grundlegenden Überzeugungen und vor allem die darauf basierenden, dazugehörenden Praktiken und Routinen wie auch Erfolgs- und Misserfolgsrezepte werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben als „das richtige“ bzw. „falsche“ Vorgehen in einer bestimmten Situation. Mit dieser Weitergabe werden diese Kulturpraktiken, Routinen, Erfolgs- und Misserfolgsrezepte so in der Gruppe verankert und über Generationen von Gruppenmitgliedern für die Gruppe bzw. für das Unternehmen erhalten und damit institutionalisiert.

2.3 Funktionen von Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur erfüllt eine Reihe von Funktionen, die für sich genommen erst einmal neutral sind. Je nach konkreten Interpretationsmustern und damit inhaltlicher Ausprägung können sie entweder förderlich oder auch hinderlich für den Erfolg eines Unternehmens sein. Unternehmenskultur erfüllt vier zentrale Primärfunktionen, die z. T. miteinander zusammenhängen und aus denen sich vier Sekundärfunktionen ableiten lassen.

Primärfunktionen	Sekundärfunktionen
• Ordnung	Komplexitätsreduktion
• Orientierung	Organisationale Anpassung
• Stabilisierung	Interne Koordination
• Sinnvermittlung	Motivation und Identifikation

2.3.1 Ordnungsfunktion

Jede Organisationskultur gibt eine spezifische Ordnung und damit Struktur vor, die den Organisationsmitgliedern bei ihrem täglichen Handeln hilft und die von neuen Organisationsmitgliedern erst gelernt werden muss. Eine Manifestation der bestehenden Ordnung ist das Organigramm: Wer berichtet wem? Wer hat Autorität über wen bzw. wer hat welche Macht und welchen Status? Auch die Art der Ablage, der Raumgestaltung, Stellen- und Funktionsbeschreibungen ist Ausdruck der Ordnungsfunktion, die für die Organisationsmitglieder somit eine kognitive Landkarte darstellt und vermittelt, was im Unternehmen wichtig ist.

2.3.2 Orientierungsfunktion

Zur Struktur gebenden kognitiven Landkarte mit ihren vorgegebenen Prioritäten gibt es die dynamische Komponente der Orientierung, die auf dem Handlungswissen basiert. Über die Orientierungsfunktion können sich die Organisationsmitglieder in den verschiedensten Situationen kulturadäquat verhalten, wenn sie dieses Handlungswissen einmal internalisiert haben. Sie wissen dann, was sie als „gute“ Mitarbeiter oder Führungskraft tun bzw. unterlassen sollten, was „gutes“ Verhalten oder gute Arbeit und was „schlechtes“ Verhalten und „schlechte“ Arbeit bedeuten, welche Prioritäten zu setzen sind, wie Prozesse ablaufen. Sie wissen, wie bestimmte Themen, Fragestellungen und Probleme zu bearbeiten sind, wie man miteinander „richtig“ und damit fürs Unternehmen passend umgeht, wie man mit Externen wie Kunden und Lieferanten umgeht, wie man einem Vorgesetzten gegenübertritt, welches das „richtige“ Auftreten ist, wie man sich begrüßt, wie man sich verbal adäquat ausdrückt etc. In der Kognitionspsychologie wird ein solches situationsspezifisches Handlungswissen in Analogie zum Theater auch als Skript bezeichnet. So stehen im Repertoire einer Unternehmenskultur eine Reihe von Skripten für die verschiedensten Situationen und deren kulturadäquate Bearbeitung zur Verfügung.

2.3.3 Stabilisierungsfunktion

Eine zentrale Rolle der Unternehmenskultur liegt in ihrer stabilitätsgebenden Funktion, die für Kontinuität sorgt und damit auch Sicherheit gibt. Eine Definition von Unternehmenskultur ist auch „das kollektive Gedächtnis“ einer Organisation. Organisationskultur ist historisch durch die Entwicklungsgeschichte eines Unternehmens geprägt. Sie wird an neue Mitglieder weitergegeben und beinhaltet bzw. sorgt für eine gewisse Tradition. Sie bewahrt die wichtigen Überzeugungen und Praktiken des Unternehmens, die an neue Mitarbeiter tradiert, d. h. weitergegeben und somit zu organisationalen Routinen werden. Dadurch entsteht Stabilität, Kontinuität und eine gemeinsame Interpretations- und Kommunikationsbasis über Mitarbeitergenerationen hinweg, die koordiniertes Handeln ermöglichen und ohne deren Existenz Organisationen nicht arbeits- und funktionsfähig wären. Manifestationen solcher Routinen sind auch Feiern, Riten, Rituale und Zeremonien, die die bestehende Ordnung bekräftigen. Allerdings schafft diese historische Verankerung in Zeiten der Veränderungen auch entsprechende Probleme, die in Kap. 8 behandelt werden.

2.3.4 Sinnvermittlungsfunktion

Eine weitere wichtige, doch häufig wenig beachtete Funktion von Unternehmenskultur ist ihre Sinngebung. So spricht Edgar Schein (2010) bei Unternehmenskultur und ihren grundlegenden Annahmen auch von der „Religion“ einer Organisation. Unternehmenskultur begründet das „raison d'être“ einer Organisation bzw. Gruppe. Warum bestehen wir? Was unterscheidet uns von anderen? Was macht uns einzigartig? Welche Bedeutung

hat eine konkrete Arbeit? Ist sie einfach ein Job oder wird auch vermittelt, welchen Beitrag die konkrete Arbeit fürs Unternehmen oder vielleicht sogar für die Gesellschaft leistet? Die Art, wie diese Sinngebungsfunktion der Unternehmenskultur genutzt wird, hat einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation der Organisationsmitglieder.

2.3.5 Komplexitätsreduktion

Diese vier Primärfunktionen führen zu der wichtigen Sekundärfunktion von Unternehmenskultur, nämlich ihre *Komplexitätsreduktion*. Durch die Primärfunktionen Ordnung, Orientierung, Stabilisierung und Sinnvermittlung wird für die Organisationsmitglieder die prinzipiell vorhandene Komplexität im Sinne der Organisationskultur reduziert. Damit dient sie als eine Art Kulturbrille, die hilft, die als relevant betrachteten Informationen auch als solche zu erkennen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und damit in der Flut von Informationen, mit denen Organisationsmitglieder täglich konfrontiert sind, überhaupt erst handlungsfähig zu werden. Unternehmenskultur, wenn einmal existent und verinnerlicht, gibt ihren Mitgliedern für die verschiedensten Situationen damit die Fähigkeit, schnell das „richtige“, sprich kulturadäquate Skript auszuwählen, das ihnen hilft, eine Situation sofort im Sinne des Unternehmens „richtig“ einzuschätzen und sich gemäß vorhandener Kultur situationsadäquat zu verhalten. Steht z. B. eine Sitzung mit einem wichtigen Kunden an, so dient ein anderes Skript zur Vorbereitung auf dieses Treffen mit der entsprechend passenden Kleidung als wenn ein informelles Treffen zwischen guten Kollegen angesagt ist. Durch diese Verfügbarkeit von kulturbeeinflussten Skripten für die unterschiedlichsten Situationen wird es den Organisationsmitgliedern ermöglicht, sich schnell kulturangemessen in der jeweiligen Situation zu verhalten. Probleme treten allerdings dann auf, wenn diese Kulturskripte übergeneralisiert werden und dadurch in Situationen angewendet werden, für die sie gar nicht bestimmt waren und daher für diese Situation auch nicht unbedingt passen. Dies kann mitunter zu Verwirrung und Problemen führen, wie beispielsweise aus dem Bereich des interkulturellen Managements bekannt ist.

2.3.6 Organisationale Anpassungsfunktion

Eine Sekundärfunktion, die speziell aus der Orientierungsfunktion folgt, ist die organisationale Anpassung. Diese Anpassungsfunktion ist für Unternehmen, die in einem dynamischen Umfeld agieren, essenziell. Da Unternehmenskultur von Menschen verhandelt wird, ist sie auch entwicklungs- und wandlungsfähig. Die Frage stellt sich nur, inwieweit die vorhandene Kulturbrille es den Organisationsmitgliedern ermöglicht rechtzeitig zu erkennen, dass eine Anpassung und damit auch eine Veränderung notwendig wird. So zeigt eine Reihe von Studien aus der Strategieforschung, dass aufgrund der durch die Kulturbrille beeinflussten selektiven Wahrnehmung Veränderungen in der unternehmensrelevanten Umwelt häufig erst sehr spät erkannt werden.

2.3.7 Interne Koordinationsfunktion

Durch die Unternehmenskultur wird den Organisationsmitgliedern eine gemeinsame kognitive Landkarte und gemeinsames Handlungswissen zur Verfügung gestellt, die der Wahrnehmung und entsprechenden kulturgeprägten Interpretation von Situationen, Ereignissen oder Problemen dienen. Zudem stehen mit den Prioritäten und dem Handlungswissen eine Sprachlichkeit zur Verfügung, die es den Organisationsmitgliedern erst ermöglichen sich nicht nur zu unterhalten sondern sich auch sinnhaft zu verständigen. Dies ist Voraussetzung für eine gegenseitige Koordination, Kooperation und generelle abgestimmtes Verhalten. Wie und inwieweit eine solche Koordination auch tatsächlich erfolgt, hängt allerdings von der konkreten inhaltlichen Ausprägung einer Unternehmenskultur ab.

2.3.8 Motivations- und Identifikationsfunktion

Je nach inhaltlicher Ausgestaltung der Unternehmenskultur und Art der Sinnvermittlung kann Motivation und Identifikation mit der Arbeit, der Arbeitsgruppe, der Organisationseinheit und dem ganzen Unternehmen entstehen oder aber auch Demotivation. Lohnt sich der Einsatz für dieses Unternehmen mit seinen übergeordneten Zielen? Ist dem einzelnen Mitarbeiter vermittelt worden, welchen Beitrag seine oder ihre Arbeit für die Organisationseinheit und für das Unternehmen leistet? Wie stark kann sich jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Führungskraft mit diesen übergeordneten Zielsetzungen identifizieren? Ist die Identifikationsmöglichkeit hoch und erscheint das Unternehmen mit seinen Zielen in den Augen der Mitarbeiter und Führungskräfte als sinnstiftend, dann ist auch die Motivation als Resultat mit großer Wahrscheinlichkeit hoch. Dies wiederum hat einen positiven Einfluss auf das Arbeitsergebnis. Fühlen sich Mitarbeiter eher nur wie ein Rädchen in einem großen Getriebe und damit austauschbar, haben sie den Eindruck nicht wahrgenommen oder gar nicht wertgeschätzt zu werden, dann wird auch ihre Motivation und Identifikation mit der Arbeit, der Organisationseinheit und dem gesamten Unternehmen entsprechend gering sein. Daraus resultierende Konsequenzen können von der Demotivation über die innere Kündigung bis hin zur Sabotage reichen.

2.4 Was ist Unternehmenskultur nicht?

In der – vor allem populärwissenschaftlichen – Literatur lassen sich Aussagen zu Unternehmenskultur finden, die wissenschaftlich nicht haltbar und zum Teil eher dem Bereich der Mythen zuzuordnen sind. Um diese Mythen auszuräumen, werden nachfolgend einiger solcher Missverständnisse behandelt.

Unternehmenskultur ist nicht

- ... nur in einigen Firmen vorhanden.
- ... gleichzusetzen mit der Humanisierung der Arbeitswelt.

- ... gleichzusetzen mit Betriebsklima.
- ... das „Schöngeistige“ oder die „Hochkultur“.
- ... per se besser, wenn stärker und/oder homogener.

2.4.1 Unternehmenskultur ist nicht nur in einige Firmen vorhanden

Ein Mythos, der teilweise in der populärwissenschaftlichen Literatur zu finden war und auch noch ist, bezieht sich auf Aussagen, dass nur „gute“ Organisationen eine Unternehmenskultur haben und „schlechte“ Organisationen nicht. Damit wird Unternehmenskultur normativ nur als existent betrachtet, wenn sie entsprechend „gut“ ausgeprägt ist. Doch jede Organisation, jede Firma entwickelt über die Zeit ihrer Existenz eine Unternehmenskultur, die bei entsprechendem Wachstum der Organisation zu verschiedenen Subkulturen führen kann. Ob diese entwickelte Unternehmenskultur nun tatsächlich als „gut“ empfunden wird, hängt davon ab, wie förderlich oder hinderlich sie mit ihren grundlegenden Überzeugungen für die Zusammenarbeit sowie die konkreten Geschäftsaktivitäten der Organisation oder des Unternehmens ist. Dies lässt sich erst im Abgleich mit der Strategie, die das Unternehmen verfolgt, bewerten, wie in Kap. 7 ausgeführt wird. So hat die spezifische Organisationskultur mit ihren grundlegenden Überzeugungen auch schon zu gravierenden Problemen und auch dem Untergang von Organisationen und Unternehmen geführt. Beispiele hierfür sind der Aufstieg und rasche Abstieg einer Silicon Valley Firma (Schumacher 1997), der Untergang von Enron und der Barings Bank wie auch der Untergang einer Appenzeller Lesegesellschaft (Eberle 1997).

2.4.2 Unternehmenskultur ist nicht gleichzusetzen mit Humanisierung der Arbeitswelt

Ein weiterer Mythos lässt Aussagen finden, die Unternehmenskultur mit einer Humanisierung der Arbeitswelt verbinden. Auch hier liegt fälschlich die Annahme zugrunde, dass Unternehmenskultur quasi automatisch das Arbeitsleben und Arbeitsklima verbessert. Doch leider ist dem nicht so. Wie schon oben erwähnt, hat jedes Unternehmen eine Kultur, und ob diese nun förderlich für den Unternehmenserfolg, die Arbeitsgestaltung und Zusammenarbeit im täglichen Arbeitsleben ist, hängt von ihrer ganz konkreten inhaltlichen Ausgestaltung ab. So finden sich in der Praxis leider auch Unternehmenskulturen oder Subkulturen, die von mikropolitischem Agieren bestimmt sein können, in denen eher die Ausbeutung der menschlichen Arbeitskraft wie bei Charly Chaplin in dem Stummfilm *Modern Times* oder auch Mobbing (z. B. Neuberger 1999) und anderes Fehlverhalten an der Tagesordnung sind. Unternehmenskultur definiert eine spezifische Form der Arbeitserledigung, des Umgangs mit Fragestellungen und Problemen sowie der Zusammenarbeit. Diese können insgesamt für das Unternehmen und für die Menschen

positive Auswirkungen haben aber auch solche, die ganz und gar nicht einer ethischen oder menschenorientierten Arbeitswelt entsprechen.

2.4.3 Unternehmenskultur ist nicht gleichzusetzen mit Betriebsklima

Auch wird Unternehmenskultur in ihrer Charakterisierung ab und zu mit Betriebsklima gleichgesetzt oder anstelle von Betriebsklima benutzt. Unternehmenskultur und Betriebsklima sind jedoch zwei unterschiedliche Konzepte, die sich auf verschiedene Aspekte organisationalen Lebens beziehen und nicht miteinander substituiert werden können. Wie die Ausführungen in 2.5 detaillierter aufzeigen, ist Unternehmenskultur ein langfristiges und kollektiv verankertes Phänomen, das sich unter anderem auf die kollektiven Erwartungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter und Führungskräfte bezieht, während Betriebsklima (siehe z. B. Rosenstiel 2000) eine Stimmung im Unternehmen betrifft. Diese bezieht sich auf die individuelle Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit Aspekten des Unternehmens, ist kurzfristiger und daher auch leichter beeinflussbar.

2.4.4 Unternehmenskultur ist nicht das „Schöngeistige“ oder die „Hochkultur“

Der Begriff der Unternehmenskultur hat auch schon dazu verführt, Unternehmenskultur mit dem alltagssprachlichen Verständnis von Kultur im Sinne sowohl von Zivilisation wie auch von gepflegtem oder auch schöngeistigem Umgang miteinander gleichzusetzen. Wie die Ausführungen in diesem Kapitel deutlich gemacht haben, ist Kultur im Kontext von Organisationen nicht gleichzusetzen mit Kunst, gutem Wein, gutem Essen, schöngeistigen Gesprächen oder guter Literatur. Vielmehr bezieht sich der Kern der Unternehmenskultur auf die grundlegenden Überzeugungen, die das Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens maßgeblich bestimmen.

Auch hat Unternehmenskultur nichts mit „Hochkultur“ gemeinsam – Unternehmenskultur ist nicht mit Zivilisation gleichzusetzen, bei der „höhere“ oder höher entwickelte Ausprägungsformen mit „niedrigeren“, „primitiven“ oder weniger fortschrittlichen Formen unterschieden werden können.

2.4.5 Unternehmenskultur ist nicht per se besser, wenn stärker und/oder homogener

Ein weiterer Mythos betrifft die „Stärke“ der Unternehmenskultur. So haben frühe Publikationen zum Thema durch den selektiven Bezug auf bestimmte Literaturquellen nahegelegt, dass Unternehmenskultur ein einheitliches, monolithisches Gebilde sei,

unterstützt durch die Fokussierung auf Beschreibungen „guter“ Unternehmen mit ihren jeweiligen – einheitlichen und damit auch „starken“ – Unternehmenskulturen (siehe z. B. Peters und Waterman 1982). Unterstützt wurde diese Annahme sowohl durch die Charakterisierung von Unternehmenskultur als „Klebstoff“ einer Organisation als auch durch die selektive Datensammlung vorwiegend beim Top-Management. Inzwischen haben eine Anzahl wissenschaftlicher Publikationen diese Annahme entkräftet (z. B. Ernst 2003; Martin 1992; Sackmann 1991, 1997, 2011). So kann eine starke, homogene Organisationskultur durchaus schlecht für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens oder auch einer Gruppe sein, wenn diese beispielsweise zu wenig Varietät in ihrem Denken und Handeln als Kollektiv aufweisen oder zulassen, wie die Studien von Janis (1982) und Eberle (1997) zeigten. Ernst (2003) konnte in seiner Untersuchung aufzeigen, dass eine einheitliche Unternehmenskultur nur in einem relativ stabilen technologischen Umfeld vorteilhaft sein kann. Agiert ein Unternehmen in einem dynamischen Umfeld, das Innovationen erfordert, bringt eine „starke“ und damit einheitliche Unternehmenskultur eher Nachteile fürs Unternehmen mit sich.

2.5 Der Unterschied zwischen Unternehmenskultur und Betriebsklima

Wie schon oben erwähnt, ist Unternehmenskultur nicht gleichzusetzen mit Betriebsklima. Während Organisationsklima die Erwartungen des einzelnen Mitarbeiters und der einzelnen Führungskraft gegenüber dem Unternehmen ausdrückt mit der jeweiligen Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit, die aus der Schnittmenge der erfüllten Erwartungen resultiert, beinhaltet Unternehmenskultur die kollektiven Erwartungen des Unternehmens an einen „guten“ Mitarbeiter und an eine „gute“ Führungskraft. Sie definiert damit den Spielraum an erwartetem und erwünschtem wie auch nicht erwünschtem Verhalten mit den entsprechenden Grenzen, Spielregeln und Sanktionsmechanismen.

Organisationsklima ist individuell verankert und drückt eine momentane Stimmung aus, während Unternehmenskultur immer nur im Kollektiv – einer Gruppe oder einem Unternehmen – verankert sein kann und die grundlegende Orientierung des Unternehmens charakterisiert. Durch die individuelle Verankerung ist das Organisationsklima einfacher zu beeinflussen. Einmalaktionen und Ereignisse wie beispielsweise die Akquisition eines neuen Großkunden, eine bedeutende Ansprache der Unternehmensleitung, ein positiv geschriebener Artikel in einer Tageszeitung, ein gemeinsames Ereignis, eine Feier aber auch ein sehr kritisches Ereignis wie z. B. der Einbruch des Betriebsergebnisses etc. können sich sofort in positiver wie auch in kritischer Weise auf das Betriebsklima auswirken. Dem gegenüber ist Unternehmenskultur wegen ihrer kollektiven Verankerung in den Erwartungen des Unternehmens an die Führungskräfte sowie Mitarbeiter äußerst schwierig – und vor allem nicht über Einmalaktionen –, sondern nur in einem längeren Prozess zu verändern. Abb. 2.7 gibt eine zusammenfassende Darstellung der Unterschiede zwischen Betriebsklima und Unternehmenskultur.

	Organisationskultur	Organisationsklima
Gemeinsamkeiten	• bedingt Konsens in den Interpretationen organisationaler Konfigurationen; gemeinsames Wissen • am Sozialkollektiv orientiert • kognitivistisches Konzept • molares, synthetisches, interaktionistisches Konzept • Organisationen differieren hinsichtlich ihrer Kultur • verhaltens- und erlebenswirksam und damit relevant für organisationale Effizienz • besteht als Konstrukt aus (kollektiven) kognitiven Schemata	• Konsens in der Wahrnehmung und Beschreibung zentraler organisationaler Strukturen und Prozesse • am Sozialkollektiv orientiert • kognitivistisches Konzept • molares, synthetisches, interaktionistisches Konzept • Organisationen differieren hinsichtlich ihres Klimas • verhaltens- und erlebenswirksam und damit relevant für organisationale Effizienz • besteht als Konstrukt aus (mehreren individuellen) Schemata
Unterschiede	• kollektives Interpretations- und Orientierungssystem persönlicher Konstrukte • hat auf phänomenologischer Ebene deskriptive <u>und</u> präskriptive Erlebnisqualität • hat hohe funktionalistische Orientierung. Relevant für Adaption, Zielerreichung, Integration, Strukturhaltung des Sozialsystems sowie des personalen Systems • idiografisches Konzept • empirische Forschung verwendet qualitative und quantitative Verfahren • Konzept beinhaltet historische Prägung	• System persönlicher Einstellungen • hat auf phänomenologischer Ebene rein deskriptive Erlebnisqualität • ist tendenziell zwar funktionalistisch interpretierbar, Relevanz beschränkt sich jedoch auf adaptives Verhalten des Individuums • nomothetisches Konzept • empirische Forschung verwendet typischerweise quantitative Methoden • Konzept hat eher Augenblicksbezug

Abb. 2.7 Wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Organisationskultur und Organisations- bzw. Betriebsklima im Überblick

2.6 Die Einbettung von Unternehmenskultur – der kulturelle Kontext eines Unternehmens

Die Kultur einer Organisation wird bei ihrer Entwicklung von einer Reihe von Faktoren und Einflüssen geprägt. Diese werden im Kap. 3 ausführlicher behandelt und speziell auch auf die Entwicklung möglicher Subkulturen eines Unternehmens. In dem vorliegenden Teilkapitel wird der umfassendere kulturelle Kontext dargestellt, in den Unternehmen und damit auch ihre Kultur eingebettet und von dem sie zum Teil auch geprägt sind. Dieser kulturelle Kontext ist in Abb. 2.8 dargestellt.⁵ Er besteht aus Kultur auf verschiedenen Ebenen, nämlich der regionalen, nationalen, supranationalen und transorganisationalen Ebene wie auch aus der Branchenkultur.

Innerhalb einer Unternehmenskultur kann es eine Reihe von Subkulturen geben, die sich nach unterschiedlichen Kriterien bilden können. So können verschiedene Subkulturen entlang der verschiedenen Funktionen im Unternehmen oder auch entsprechend der Dauer der Betriebszugehörigkeit entstehen. Verschiedene Hierarchieebenen können

⁵Für eine ausführlichere Diskussion dieses komplexen kulturellen Kontextes, in dem Unternehmen agieren und von dem sie beeinflusst werden (siehe Sackmann 1996, 1997).

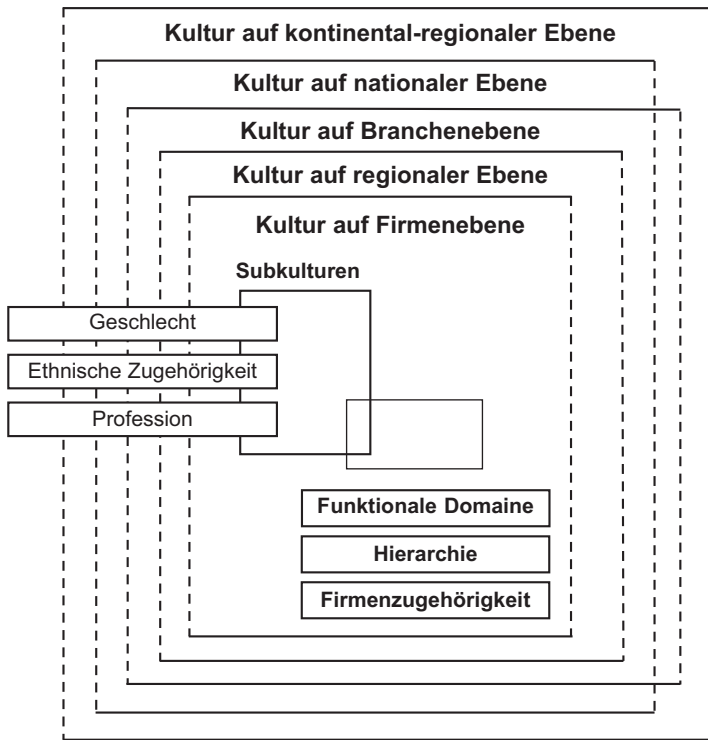


Abb. 2.8 Der kulturelle Kontext eines Unternehmens

zu Subkulturen führen wie auch verschiedene ethnische Gruppierungen, professionelle Zugehörigkeiten sowie geschlechtsspezifische Unterschiede (siehe auch Beiträge in Sackmann 1997). Wie erwähnt, werden mögliche Subkulturen und ihre Entwicklung ausführlicher in Kap. 3 behandelt.

Jede Organisation ist zum Zeitpunkt ihrer Gründung in einer bestimmten Region lokalisiert, die einen gewissen Einfluss auf die Organisation ausübt, speziell wenn die Gründer aus dieser Region stammen⁶. Ein Beispiel hierfür ist das Unternehmen Daimler, dessen Unternehmenskultur trotz globaler Präsenz und einer über einhundertjährigen Geschichte immer noch regionale – und zwar schwäbische – Prägungen hat. So gibt es nicht nur in Deutschland eine Reihe regionaler Prägungen wie Ost- und Westdeutschland, Süd- und Norddeutschland, sowie städtische Prägungen wie München, Berlin, Hamburg, Düsseldorf, Köln oder Frankfurt, die sich voneinander und letztere auch von einer ländlichen Prägung unterscheiden. Auch Süd- und Norditalien, Schottland-England,

⁶Ausnahme können die sogenannten Born-Globals sein, auf die hier nicht weiter eingegangen wird.

Katalonien-Baskenland und das von Madrid beeinflusste Spanien, Nord- und Südirland, Paris und der Rest von Frankreich sind in ihrer Kultur durch die spezifische Region unterschiedlich geprägt. Diese spezifische regionale Prägung wirkt sich auch auf die Geschäftsgepflogenheiten aus. So zeigt beispielsweise die Untersuchung von Weiss und Delbecq (1987), wie trotz gleicher Branche Ost- und Westküste – Route 128 und das Silicon Valley – sich kulturell stark voneinander unterscheiden.

Bekannt sind Kulturunterschiede auf nationaler Ebene (vgl. Hofstede 2011; Trompenaars und Hampden-Turner 1998), deren Kenntnisse aufgrund zunehmender Internationalisierung an Bedeutung gewonnen haben. Diese nationalen Unterschiede werden zum Teil aber auch durch regionale Unterschiede überlagert. So gibt es beispielsweise zwischen den Anrainerstaaten am Bodensee trotz verschiedener Nationen mehr kulturelle Ähnlichkeiten als zwischen Friedrichshafen und Berlin, Lindau und Hamburg, zwischen Vorarlberg und Wien oder zwischen der Ostschweiz und der Westschweiz und dem Tessin. Auf nationaler Ebene nehmen speziell die spezifischen Institutionen und der Rechtsprechung einen Einfluss auf Unternehmen und ihre Kultur. So beeinflussen unter anderem das Gesellschaftsrecht die Unternehmens- und Einkommensbesteuerung und das Arbeitsrecht die Praktiken, die Arbeit und den Umgang miteinander in einem Unternehmen. Denn das Arbeitsrecht bestimmt beispielsweise die Anzahl von Arbeits-, Urlaubs- und Feiertagen, die regulären Arbeitszeiten, die Rolle und Rechte von Gewerkschaften. Es regelt Mitbestimmung und Dokumentationspflichten. All diese Faktoren setzen einen Rahmen für das Verhalten in Arbeitsorganisationen und haben somit einen direkten wie auch indirekten Einfluss auf die Mitarbeiter, auf ein Unternehmen und damit auch auf seine Kultur. Allerdings zeigen neuere Untersuchungen, dass bei multinational agierenden Unternehmen die Prägung durch die Unternehmenskultur wichtiger ist als die nationale Prägung.

Kultur auf kontinental-regionaler Ebene spricht die Unterschiedlichkeiten der großen Wirtschaftsblöcke an, wie Europa, Amerika und Asien (Ohmae 2001). Aber auch supranationale Wirtschaftsräume wie die EU, EFTA, NAFTA, Mercosur, ASEAN oder CARICOM sind gegründet worden, um Themen, die auch für Unternehmen relevant sind, in dem jeweiligen Staatenbund gemeinsam zu bearbeiten und entsprechende Regelungen zu schaffen, welche die Kooperation regeln und damit planbarer machen sollen. So ist zu beobachten, dass über die Jahre innerhalb der Europäischen Union immer mehr Vorschriften nicht mehr auf nationaler sondern auf der EU-Ebene verhandelt werden und diese dann von den einzelnen Mitgliedsstaaten umgesetzt werden müssen.

Zusätzlich wird eine Unternehmenskultur durch die spezifische Branche, in der sich das Unternehmen bzw. seine strategischen Geschäftseinheiten befinden, beeinflusst (Phillips 1994). Maßgeblich wirken hierbei die für die Branche typischen Technologien, die in der Regel von Unternehmen der gleichen Branche eingesetzt werden. Daher geht eine Branchenkultur auch über regionale und nationale Grenzen und deren Unterschiede hinweg. So ist die Art, wie z. B. ein Auto gebaut, wie Wein produziert oder wie Retail- und Investmentbanking betrieben wird, in verschiedenen Regionen und Ländern recht ähnlich. Dennoch können sich Unternehmen in der Art, wie sie konkret die Technologie

einsetzen und anwenden, unterscheiden und damit kann die Unternehmenskultur trotz gleicher Technologien zur Differenzierung vom Wettbewerb beitragen.

2.7 Die zentralen Charakteristika von Unternehmenskultur im Überblick

Zusammenfassend werden zum Abschluss dieses Kapitels, in dem drei verschiedene Perspektiven von Unternehmenskultur vorgestellt, Unternehmenskultur definiert, ihre Funktionen charakterisiert sowie der kulturelle Kontext von Unternehmen beschrieben wurden, die zentralen Charakteristika von Kultur im Kontext von Organisationen dargestellt:

Unternehmenskultur

- ... ist ein kollektives Phänomen.
- ... basiert auf grundlegenden Überzeugungen.
- ... beeinflusst die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder
- ... prägt die typischen Denk-, Gefühls- und Handlungsmuster und führt somit zu Denk- und Verhaltensroutinen
- ... findet ihren sichtbaren Ausdruck in Manifestationen und typischen Verhaltensweisen (Ritualen, symbolischen Handlungen), Geschichten und Legenden, aber auch Bauten, Ausstattungen, räumlichen Anordnungen, aus dem Umgang mit Problemen der externen Anpassung und der internen Integration.
- ... entwickelt sich über die Zeit und ist somit historisch gewachsen.
- ... ist das Ergebnis eines kollektiven Lernprozesses.
- ... einmal gelernt und internalisiert, wird sie weitgehend als selbstverständlich betrachtet und daher „automatisch“ angewendet.
- ... ist gefühlsmäßig belegt.
- ... wird an neue Mitglieder weitergegeben, die somit die bestehende Kultur erlernen.
- ... hat jede Organisation.
- ... ist Teil des kulturellen Kontextes einer Organisation.

Das nachfolgende Kap. 3 befasst sich nun mit der Entstehung von Unternehmenskultur, mit ihrer Entwicklung über die Zeit sowie mit der Entwicklung möglicher Subkulturen und deren Zusammenspiel.

Literatur

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2007). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. München: GRIN.
- Berner, W. (2012). *Culture change*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Chase, S. (1948). *The proper study of mankind*. New York: Harper & Row.

- Eberle, T. S. (1997). Cultural contrasts in a democratic nonprofit organization: The case of a Swiss reading society. In S. A. Sackmann (Hrsg.), *Cultural complexity in organizations: Inherent contrasts and contradictions* (S. 133–159). Newbury Park: Sage.
- Ernst, H. (2003). Unternehmenskultur und Innovationserfolg: Eine empirische Analyse. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55(2), 23–44.
- Frey, A., Kobi, J.-M., Wissmann, P., & Wüthrich, H. A. (1984). Wie gestaltet man eine starke Unternehmenskultur? In Allgemeine Treuhand AG (ATAG) (Hrsg.), *Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den künftigen Erfolg Ihres Unternehmens* (S. 43–52). Zürich: ATAG.
- Hofstede, G. (1978). Culture and organization: A literature review. *Journal of Enterprise Management*, 1, 127–135.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. Zugegriffen: 16. Febr. 2017.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Jelinek, M., Smircich, L., & Hirsch, P. (1983). Introduction: A code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 331–338.
- Kieser, A. (1988). Von der Morgensprache zum »gemeinsamen HP-Frühstück«. Zur Funktion von Werten, Mythen, Ritualen und Symbolen – »Organisationskulturen« – in der Zukunft im modernen Unternehmen. In E. Dülfer (Hrsg.), *Organisationskultur* (S. 207–225). Stuttgart: Poeschel.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: The Museum.
- Malinowski, B. (1939). Review of six essays on culture by Albert Blumenthal. *American Sociological Review*, 4(4), 588–592.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- Martin, J., Sitkin, S. B., & Boehm, M. (1985). Founders and the elusiveness of a cultural legacy. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Hrsg.), *Organizational culture* (S. 99–124). Beverly Hills: Sage.
- Morgan, G. (2008). *Bilder der Organisation* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (1999). Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen. In O. Neuberger (Hrsg.), *Schriftenreihe Organisation & Personal: Bd. 5*. (3., verb. und wesentlich erw. Aufl.). München: Hampp.
- Ohmae, K. (2001). *Der unsichtbare Kontinent. Vier strategische Imperative für die New Economy*. Wien: Ueberreuter.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe: Free Press.
- Peters, T. J. (1984). *In search of excellence: Lessons from American's best-run companies*. Präsentation auf der Konferenz „Managing Corporate Cultures“, Pittsburgh, 24.–27. Oktober.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Reading: Addison-Wesley.
- Phillips, M. E. (1994). Industry mindsets: Exploring the cultures of two macro-organizational settings. *Organization Science*, 5(3), 384–402.
- Pümpin, C. (1984). *Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg*. Präsentation auf der ATAG Konferenz »Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den künftigen Erfolg ihres Unternehmens«, Zürich.
- Rosenstiel, L. von. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ross, H. J. (2014). *Everyday bias: Identifying and navigating unconscious judgments in our daily lives*. Lanham: Rowman & Littlefield.

- Sackmann, S. A. (1989a). »Kulturmanagement«: Läßt sich Unternehmenskultur »machen«? In K. Sandner (Hrsg.), *Politische Prozesse in Unternehmen* (S. 157–184). Heidelberg: Springer. (2. Aufl. 1992.).
- Sackmann, S. A. (1989b). The role of metaphors in »organizational transformation«. *Human Relations*, 42(6), 463–485.
- Sackmann, S. A. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur* (S. 153–188). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind*. Newbury Park: Sage.
- Sackmann, S. A. (1996). Erfassung und Analyse von National- und Organisationskultur: Eine kritische Betrachtung. In R. Lang (Hrsg.), *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa* (S. 55–64). Rainer Hampp: München.
- Sackmann, S. A. (Hrsg.). (1997). *Cultural complexity in organizations: Inherent contrasts and contradictions*. Thousand Oaks: Sage.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of organizational culture and climate* (2. Aufl., S. 188–224). Newbury Park: Sage.
- Sandner, K. (Hrsg.). (1992). *Politische Prozesse in Unternehmen*. Heidelberg: Physika-Verlag.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Homeland: Richard D Irwin.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Aufl.). Hoboken: Josey-Bass.
- Schlee, A., & Kieser, A. (2000). Die Konstruktion von Organisationen mithilfe von Metaphern. In P. M. Heijl & H. K. Stahl (Hrsg.), *Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften* (S. 159–182). Heidelberg: Carl-Auer.
- Schumacher, T. (1997). West Coast Camelot: The rise and fall of an organizational culture. In S. A. Sackmann (Hrsg.), *Cultural complexity in organizations: Inherent contrasts and contradictions* (S. 105–132). Thousand Oaks: Sage.
- Silverzweig, S., & Allen, R. F. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, Spring, 17(3), 33–50.
- Simon, F. B. (2004). *Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Carl-Auer (4., unveränd. Aufl. 2013.).
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Trice, H. M., Belasco, J. E., & Allutto, J. A. (1969). The role of ceremonials in organization behavior. *Industrial & Labor Relations Review*, 23(1), 40–51.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Tunstall, W. B. (1983). Cultural transition at AT&T. *Sloan Management Review*, 25(1), 15–26.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985). Culture organizations: Fragments of a theory. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Hrsg.), *Organizational symbolism* (S. 31–53). Saybrook: Greenwich.
- Weiss, J., & Delbecq, A. (1987). High-technology cultures and management: Silicon Valley and Route 128. *Group and Organization Studies*, 12(1), 39–54.
- Wilkins, A. L. (1989). *Developing corporate character: How to successfully change an organization without destroying it*. San Francisco: Jossey-Bass.

Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln –
Verändern

Erfolgreich durch kulturbewusstes Management

Sackmann, S.A.

2017, XXI, 332 S. 79 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-18633-3