
Vorwort

Das vorliegende Buch gibt einen wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Überblick vor dem Hintergrund meiner langjährigen Erfahrung mit dem Thema „Kultur im Unternehmenskontext“. Eine erste theoretische Auseinandersetzung mit der in den 1980er Jahren noch recht spärlich vorhandenen Literatur weckte meine Neugierde, die zu empirischer Forschung, Theorieentwicklung und zur Praxisanwendung führte – immer beeinflusst durch systemisches und sozial-konstruktivistisches Gedankengut. Inzwischen hat sich das Konzept der Unternehmenskultur in der Unternehmenspraxis und Forschung etabliert. Selbst Not-for-profit-Organisationen sprechen von ihrer Unternehmenskultur und betrachten diese als einen maßgeblichen Faktor für die Zufriedenheit der Mitarbeiter wie auch für die effizienten und effektiven Abläufe ihrer Organisation. Doch was verbirgt sich hinter diesem Begriff, der eigentlich aus der Anthropologie stammt und erst in den frühen 1980er Jahren Einzug in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre, Managementforschung und Unternehmensführung gehalten hat? Nach mehreren Jahren großer Aufmerksamkeit folgte in den 1990er Jahren die „Reengineering-Welle“. Unternehmenskultur schien in Vergessenheit zu geraten, bis sich die Erkenntnis einstellte, dass sie und vor allem ihre Nichtbeachtung für den geringen Erfolg von Reengineering-Programmen verantwortlich war. Zeitgleich schwappte eine zweite Merger- und Akquisitionswelle von den USA nach Europa, und die Bildung internationaler Joint Ventures nahm mit der wachsenden Globalisierung zu. Auch diese Entwicklungen untermauerten die Bedeutung von Unternehmenskultur für ein Unternehmen und stellten sie wieder stärker ins Zentrum des Interesses.

Doch leider zeigten viele Ansätze zur Veränderung der Unternehmenskultur nicht den gewünschten Erfolg. Unternehmenskultur ließ sich leider nicht so einfach manipulieren, wie viele Manager ursprünglich angenommen hatten. Daher war und ist ihre Nutzung als zusätzliche Steuerungsgröße eines Unternehmens nur bedingt realisierbar. Aus systemischer Sicht ist es lediglich möglich, Bedingungen für die bestmöglichen Voraussetzungen zur Überlebensfähigkeit des Menschensystems Unternehmen zu schaffen – und hier sind wir beim Thema des kulturbewussten Managements und der kulturbewussten Führung.

Seit der ersten Auflage des Buches *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern*, die 2002 im Luchterhand-Verlag erschienen ist, hat sich viel getan – sowohl in der Forschung wie auch in der Unternehmenspraxis und vor allem im Umfeld von Unternehmen. Vonseiten der Forschung gibt es eine Reihe zusätzlicher Studien zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Was die Unternehmenspraxis angeht, spielte zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung das Thema „Compliance“ beispielsweise noch keine nennenswerte Rolle. Heute kann es sich kein Unternehmen leisten, diesem Thema keine Beachtung zu schenken. Die Nutzung des Internets für kommerzielle Zwecke war bei der Ersterscheinung knapp zehn Jahre möglich. Heute ist das Internet allgegenwärtig und hat zu einer weltweiten Vernetzung und zu ganz neuen Geschäftsmodellen geführt. Wichtiges Thema war damals die durch das Internet ermöglichte Entkoppelung von Arbeitsort und Arbeitszeit durch virtuelle Arbeitsformen. Doch viele der heute existierenden digitalen Tools wie beispielsweise Smartphones waren noch nicht erfunden und keiner sprach von einer digitalen Transformation.

Ziel dieser wesentlich überarbeiteten, erweiterten und aktualisierten Auflage des Buches ist es, dem Leser einen konzentrierten und auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse fundierten sowie aktuellen Überblick über das Thema „Kultur“ im Kontext von Arbeitsorganisationen zu geben.¹ Hierbei wird das gegenwärtige Umfeld von Unternehmen berücksichtigt, das sich für viele als „VUKA“ darstellt: volatil, unvorhersehbar, komplex und voller Ambiguitäten. Daher ist ein aktuell zentrales Thema für Unternehmen, wie sie mit den Herausforderungen dieses VUKA-Umfeldes wirksam umgehen und darin überleben können. Die Aktualisierung, Überarbeitung und Erweiterung dieses Buches hat sich daher an diesem neuen und für Unternehmen relevanten Kontext mit seinen Herausforderungen orientiert. Für ein Verständnis der eigenen Unternehmenskultur sind nach wie vor die Entstehungsgeschichte von Kultur im spezifischen Organisationskontext relevant. Ihre Funktionen, die Rolle von Subkulturen, ihre Wirkungen und Auswirkungen im Unternehmen und hier speziell ihre Rolle für den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens. Zu letzterem gibt es in dieser aktualisierten und erweiterten Auflage neu ein eigenes Kapitel (siehe Kap. 5). Darauf aufbauend wird dem Leser der wirksame „Umgang“ mit Unternehmenskultur näher gebracht, d. h. wann braucht die Unternehmenskultur besondere Beachtung? Wie kann sie „gelesen“ und erkannt werden? Welche Möglichkeiten gibt es für die Entwicklung und Veränderung von Unternehmenskultur? An welchen generellen Parametern sollte sich eine Unternehmenskultur ausrichten, um die Überlebensfähigkeit von Unternehmen in einem dynamischen VUKA-Umfeld sicher zu stellen? Auch hierzu gibt es ein neues Kapitel (siehe Kap. 9). Abschließend wird die Frage behandelt, wie Unternehmenskultur im Rahmen eines kulturbewussten Managements erhalten und gepflegt werden kann, um ein ungewolltes

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit unterscheide ich im Text nicht zwischen der weiblichen und der männlichen Form. Wenn Begriffe wie Mitarbeiter, Führungspersonen, Vorgesetzte oder (Top-) Manager benutzt werden, sind damit immer sowohl Frauen als auch Männer gemeint.

Abdriften zu vermeiden, und welche Rolle und Bedeutung hierbei den Führungskräften zukommt. Im Gegensatz zur ersten Ausgabe sind die Fallstudien nicht mehr am Ende der jeweiligen Kapitel aufgeführt, sondern direkt in den Text integriert. Auch enthält diese Ausgabe keine Verständnisfragen mehr zu den einzelnen Kapiteln. Sollten Sie Interesse haben, das Buch im Unterricht zu verwenden, können Sie von mir weitere kapitelbezogene Fallstudien und Fragen zur Überprüfung des Verständnisses erhalten.

Der Text versucht in sprachlich zugänglicher Form einen Überblick über dieses für den Erfolg eines Unternehmens relevante Konzept zu geben und diese Relevanz anhand von Praxisbeispielen zu illustrieren. Dies erfolgt auf der Basis einer systemischen und sozial-konstruktivistischen Perspektive. Ich hoffe, hiermit einen differenzierten und nachvollziehbaren Beitrag zur weiteren Entmystifizierung dieses in der Praxis doch nicht so einfach zugänglichen, da „weichen“ und dennoch erfolgsrelevanten Phänomens zu leisten sowie einige Anregungen für den bewussteren Umgang mit Unternehmenskultur in der Praxis geben zu können.

München und St. Gallen, 2017

Sonja Sackmann

Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln –
Verändern

Erfolgreich durch kulturbewusstes Management

Sackmann, S.A.

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

ISBN: 978-3-658-18633-3