

Josef Herget
Herbert Strobl *Hrsg.*

Unternehmenskultur in der Praxis

Grundlagen – Methoden – Best Practices

 Springer Gabler

Unternehmenskultur in der Praxis

Josef Herget · Herbert Strobl
Hrsg.

Unternehmenskultur in der Praxis

Grundlagen – Methoden – Best Practices

Herausgeber

Josef Herget
Excellence Institute Research & Solutions
Wien
Österreich

Herbert Strobl
coaching & consulting mit system
Klosterneuburg
Österreich

ISBN 978-3-658-18564-0 ISBN 978-3-658-18565-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Unternehmenskultur ist ein schillerndes und vielschichtiges Phänomen mit konkreten Auswirkungen auf den Erfolg von Unternehmen. Entsprechend wird sie auch seit etwa 35 Jahren intensiv beforscht. Man könnte also vermuten, dass ihre Bedeutung als Managementkonzept in der Praxis gut eingeführt ist. Eine aktuelle Studie spricht aber eine andere Sprache: Nur 28 % der Führungskräfte glauben, die eigene Unternehmenskultur gut zu verstehen. Gerade 19 % gehen davon aus, dass ihre Organisation die „richtige“ Unternehmenskultur besitzt, obwohl 82 % der befragten Führungskräfte die Unternehmenskultur als relevanten Wettbewerbsfaktor ansehen.

Eine große Lücke zeigt sich zwischen dem, was man für wichtig hält, dem, was man vom Thema wissen kann, und dem, was man umzusetzen weiß. Hier knüpft dieses Buch an. Unser Anliegen besteht darin, das Gebiet der Unternehmenskultur zu umreißen, zentrale Modelle, Methoden und Instrumente vorzustellen und einen Einblick in die praktische Umsetzung zu geben. Zahlreiche Fallstudien mit konkretem Vorgehen verdeutlichen die Arbeit aus der Beratungspraxis und liefern Impulse für eigene Projekte. Das Buch zeichnet sich durch eine besondere Realitätsnähe aus: Theoretische und methodische Grundlagen zeigen auf, wie Projekte erfolgreich initiiert, implementiert und zum Erfolg geführt werden können. Ausgewählte Lessons Learned aus unterschiedlichen Projekten offenbaren gängige, aber vermeidbare Fehler aus der Praxis.

Das Buch vereint 18 Autorinnen und Autoren mit 30 Beiträgen, wobei wir der thematischen Vielfalt bewusst den Vorzug gegeben haben. Nicht alle Facetten des komplexen Themas Unternehmenskultur können hier ausgeleuchtet werden. Der Impuls zu diesem Buch ist entstanden aus dem Arbeitskreis „Initiative Unternehmenskultur“, der sich innerhalb der Wirtschaftskammer Wien etabliert hat. Der Arbeitskreis versteht sich als fachübergreifendes Kompetenzzentrum und Think-Tank rund um das Thema Unternehmenskultur (www.initiative-unternehmenskultur.at). Er umfasst mehr als 30 Expertinnen und Experten, die sich gemeinsam für die Weiterentwicklung von Konzepten und Herangehensweisen in Sachen Unternehmenskultur engagieren.

Noch ein allgemeiner Hinweis: In vielen Beiträgen dieses Buches wird ohne jede Diskriminierungsabsicht auf ausdrückliches und durchgängiges „Gendern“ verzichtet. Das hat den alleinigen Zweck der leichteren Lesbarkeit des Textes. In jedem Fall sind beide Geschlechter gleichermaßen gemeint.

Wir wünschen Ihnen viele neue Einsichten und vor allem den Mut, Neues zu wagen und auszuprobieren. Von einem sind wir fest überzeugt: Die Kultur eines Unternehmens ist der zentrale Faktor für seinen gegenwärtigen – und noch mehr – für den zukünftigen Erfolg. Der Geist eines Unternehmens entscheidet darüber, wie erfolgreich es mit seinen Mitarbeitern die künftigen Herausforderungen bewältigen wird.

Wien, im Herbst 2017

Josef Herget und Herbert Strobl

Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen

Unternehmenskultur – Worüber reden wir?	3
<i>Josef Herget und Herbert Strobl</i>	
Perspektiven auf Unternehmenskultur	19
<i>Petra Ilic</i>	
Organisationskultur – Aufbau, Modelle und Messbarkeit	39
<i>Christian Ettl</i>	
Unternehmenskultur wahrnehmen – gestalten – evaluieren: Ein Dialog	61
<i>Christian Ettl, Niki Harramach und Ernst Hirschal</i>	
Unternehmenskultur in Zeiten von Arbeit 4.0 und demografischem Wandel. . . .	73
<i>Ernst Hirschal</i>	
Welcher Unternehmenskultur bedarf es, damit Innovationen gelingen können?	93
<i>Raimund Wiesinger</i>	
Unternehmenskultur – Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie	107
<i>Leopold Buchinger und Josef Herget</i>	

II Methoden

Das Six-Pack-Plus-Modell: Instrument zur zielorientierten Gestaltung von Unternehmenskultur von innen heraus	125
<i>Herbert Strobl</i>	
Das Triptychon-Exzellenz-Modell – Grundlagen, Konzept und Implementierung	145
<i>Josef Herget</i>	

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Zwei Messinstrumente zur Gestaltung einer „High Performance Culture“ in der Praxis	157
<i>Erich Cibulka</i>	
Unfassbare Unternehmenskultur	177
<i>Mario Filoxenidis</i>	
CultureExcellence: Das Unternehmenskultur-Audit – ein Werkzeug zur systematischen Bestimmung der Unternehmenskultur	197
<i>Josef Herget und Isabella Mader</i>	
Kulturbarometer: Führung, Engagement, Kommunikation	207
<i>Ingrid Luttenberger</i>	
Organisationsaufstellungen – eine systemische Methode zur Diagnose von Konflikten, Treibern und Barrieren im Kulturentwicklungsprozess	227
<i>Alexander Gaudart und Josef Herget</i>	
Agile Methoden zur Gestaltung der Unternehmenskultur: Dynamiken der Veränderungsfähigkeit für einen Kulturwandel nutzen.	243
<i>Josef Herget</i>	
Personalentwicklung und Unternehmenskultur	257
<i>Petra Ilic</i>	
Leitprinzip Kundenbegeisterung.	271
<i>Konrad Noé-Nordberg</i>	
Harte Managementsysteme und weiche Unternehmenskultur – Ergänzung oder Widerspruch?	289
<i>Gerald Göd</i>	
„Kurs halten beim Driften“ – Komplexität als stark steigende Anforderung an Unternehmen und einige kulturelle Antworten darauf	305
<i>Herbert Strobl</i>	
Resiliente Unternehmenskultur durch Betriebliches Gesundheitsmanagement	327
<i>Gerda Ruppi-Lang</i>	
Einfluss von Unternehmenskultur und Führung auf den Erfolg von Betrieblichem Gesundheitsmanagement	343
<i>Elisabeth Gimm</i>	
Das Zusammenarbeitsgespräch als Weiterentwicklung des Mitarbeitergesprächs und sein Beitrag zur Unternehmenskultur	355
<i>Leopold Buchinger</i>	

III Best Practices

Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement: Dynamisierungsfaktoren als Schlüssel zur Unternehmenskultur	379
<i>Ingrid Luttenberger</i>	
M&A: Drum prüfe, wer sich bindet!	399
<i>Konrad Noé-Nordberg</i>	
Die Rolle der Unternehmenskultur in digitalen Transformationsprozessen	417
<i>Josef Herget</i>	
Wie ein Eigentümer-geführtes Unternehmen sich zu einem Mitarbeiter-geführten Unternehmen gewandelt hat	427
<i>Christian A. Ettl</i>	
Wie eine Lernende Organisation lernt: Erfahrungen aus einem Ausbildungsprojekt	439
<i>Ernst Hirschschal</i>	
Streit im Unternehmen	453
<i>Peter Fellner</i>	
Der Versuch einer Organisationsveränderung gegen die Organisationskultur	469
<i>Niki Harramach</i>	
Woran Projekte (auch) scheitern können	481
<i>Christian Ettl</i>	

I Grundlagen

Unternehmenskultur – Worüber reden wir?

Josef Herget und Herbert Strobl

Zusammenfassung

Warum ist die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur wichtig? Welche Funktion erfüllt die Unternehmenskultur in Organisationen? Was versteht man überhaupt unter einer Unternehmenskultur? Welche Bedeutung nimmt sie ein im Kanon der Managementmodelle, -methoden und -instrumente? Welche Modelle zur Beschreibung von Unternehmenskulturen wurden entwickelt? Welche Ansätze zur Messung und Diagnose gibt es? Mit welchen Maßnahmen lässt sich die Unternehmenskultur entwickeln? Dieser Beitrag gibt auf diese zentralen Fragestellungen eine Antwort und führt so in das Themengebiet der Unternehmenskultur ein. Die Vielschichtigkeit des Themas verlangt nach Fokussierung: die Unternehmenskultur wird als ein betriebswirtschaftliches Phänomen verstanden, das einer Analyse, Gestaltung und Entwicklung offensteht. Diese pragmatische Sichtweise eröffnet einen Zugang, der es Führungskräften und Beratern ermöglicht, Unternehmenskultur als das veränderungs- und anpassungsfähige Innenleben von Organisationen zu begreifen verbunden mit der Möglichkeit, Interventionen zu entwickeln, um zu einer gewünschten Unternehmenskultur zu gelangen.

J. Herget (✉)

Excellence Institute – Research & Solutions, Leonard-Bernstein-Str. 8/2/26.11,
1220 Wien, Österreich
e-mail: josef.herget@excellence-institute.at

H. Strobl

coaching & consulting mit system, Leopoldstr.64, A-3400 Klosterneuburg, Österreich
e-mail: office@herbertstrobl.cc; www.herbertstrobl.cc

1 Unternehmenskultur? Unternehmenskultur!

Kaum ein Managementbegriff wird so gerne und häufig in den Mund genommen wie Unternehmenskultur. Über die Bedeutung der Unternehmenskultur als zentralen Faktor erfolgreicher Unternehmen ist man sich schnell einig und dessen bereits seit Langem auch bewusst. Seit Jahren rangiert Unternehmenskultur in diversen Studien ganz oben als eines der wichtigsten Themen der Unternehmensführung. So halten aktuell 47 % von Entscheidern in deutschsprachigen Ländern die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur für das Top-Thema (Hays 2017, S. 10). Eine Untersuchung von Deloitte (2016) zur Bedeutung von Trends des Humankapitals illustriert das noch deutlicher: 82 % der befragten Manager betrachten Unternehmenskultur als potenziellen Wettbewerbsfaktor. Seit nun fast 40 Jahren steht die Unternehmenskultur im Fokus wissenschaftlicher und praktischer Betrachtung. Zeit genug, möchte man meinen, alle Facetten des Konzeptes ausgeleuchtet und für die Praxis bestens instrumentalisiert zu haben. An Popularität des Begriffes im Sprachgebrauch mangelt es jedenfalls nicht. Damit korrespondierend liegt es nahe, den Begriff Unternehmenskultur für alles und jedes in Anspruch zu nehmen – er ist ja so herrlich unverbindlich. Der Interpretationsspielraum des Begriffes scheint groß, die Zuständigkeit gemeinschaftlich und so lässt sich auch die Verantwortung vor allem für Misserfolge gerne auf eben die Unternehmenskultur schieben, für die man ja nicht (alleine) verantwortlich ist. Das semantische Potenzial des Begriffes ist gewaltig.

Gleichzeitig ist es erstaunlich, in wie wenigen Unternehmen konkrete, gesamthafte Initiativen zum Thema Unternehmenskultur anzutreffen sind. Ein Blick in die Deloitte-Studie (ebd.) offenbart es: Nur 28 % der befragten Manager glauben, die eigene Unternehmenskultur gut zu verstehen und gerade 19 % gehen davon aus, dass ihre Organisation die „richtige“ Unternehmenskultur besitzt. Welch ein Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit!

Wenn etwas als so wichtig für den Erfolg von Unternehmen betrachtet wird, warum wird dann erstaunlicherweise so wenig unternommen, um die Unternehmenskultur systematisch zu entwickeln? Eine naheliegende Antwort liegt im diffusen Begriff begründet, nur sehr schwer lassen sich konkrete Anhaltspunkte, wie und womit denn die Unternehmenskultur nun beeinflusst und gestaltet werden könnte, finden. Zumeist fehlt es bereits an der Zielsetzung – welche Kultur möchte man denn haben? Oder anders gefragt, ist die Kultur, die sich entwickelt hat – wenn man sie denn überhaupt genau kennt – die richtige? Was ist denn überhaupt eine gute, starke oder hohe Unternehmenskultur? Wodurch wird sie gekennzeichnet, und gilt sie immer und überall?

Bemühen wir zur Illustrierung eine Metapher. Der Begriff antiker Hochkulturen ist schon einmal aus dem Geschichtsunterricht positiv besetzt, man assoziiert damit eine überragende Entwicklungsstufe, die über das reine Überleben hinaus besonders hervorragende Errungenschaften ermöglicht hat. So konnten die Künste, Architektur, Astronomie, Philosophie, Politik, Medizin oder vieles andere aufblühen – diese Hochkulturen waren anderen Kulturen gegenüber überlegen. Das reicht aber für unsere Betrachtung nicht aus, denn auch diese antiken Hochkulturen sind allesamt untergegangen. Notwendig erscheint

also zugleich die Hinzuziehung von Darwins Evolutionstheorie (1859): Nur diejenigen, die sich an ihre jeweilige Umwelt anpassen können („survival of the fittest“), überleben als Spezies und eröffnen sich weitere Zukunftschancen. Diese aus der Betrachtung von gesellschaftlichen Systemen und der Evolution entlehene Metapher passt gut für die Unternehmenspraxis: Eine „normale“ Unternehmenskultur ermöglicht das Überleben von Unternehmen. Eine „hohe“ Unternehmenskultur schafft im Vergleich zu anderen besondere Mehrwerte – doch weiß man in den Unternehmen, was das Spezielle sein sollte, das dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile sichern sollte? Ist es eine Unternehmenskultur, die besonders hohe Kreativität, Innovation, Qualität, Kundennähe, Kostendenken, Schnelligkeit, Sicherheit, Verlässlichkeit, Vertrauen etc. ermöglicht? Welche Eigenschaften weist so eine Kultur auf und wie können diese entwickelt werden? Fragen, auf die Verantwortliche in Unternehmen eine Antwort haben sollten.

2 Warum überhaupt Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur beschreibt den Lebensraum einer Organisation. Lebensraum umfasst dabei den Mikrokosmos, wie er von den Organisationsangehörigen erlebt und gelebt wird. Dieser Lebensraum steht natürlich in einem steten Austausch mit verbundenen Umwelten, dennoch kristallisieren sich spezifische, kollektive Mindsets im Sinne vorherrschender Denk- und Interpretationsmuster heraus, die sich auf das Verhalten der Organisationsmitglieder auswirken. Diese Mindsets führen zu organisationalen (akzeptierten oder missbilligten) Verhaltensmustern. Damit wird der zentrale Stellenwert von Unternehmenskultur deutlich: Sie definiert den Raum, in dem Ideen entstehen oder unterdrückt werden, Initiative befördert oder erstickt, Motivation gefördert oder vernichtet, Engagement belohnt oder entmutigt, Zusammenarbeit unterstützt oder behindert wird. Kurz gesagt, Unternehmenskultur schafft die Grundvoraussetzungen, unter denen erfolgreiches Arbeiten ermöglicht wird.

Welche Funktion kommt der Unternehmenskultur überhaupt zu, warum ist eine Auseinandersetzung mit ihr nicht nur hilfreich, sondern notwendig für Unternehmen? Zum einen lässt sich eine Unternehmenskultur gar nicht vermeiden, alle sozialen Systeme prägen eine bestimmte Kultur aus. Ein Unternehmen kann nicht keine Kultur haben. Alle institutionalisierten gesellschaftlichen Subsysteme – nichts anderes stellen Unternehmen und andere Organisationen dar – entwickeln aufgrund ihrer spezifischen Rahmenbedingungen und der Interaktion unterschiedlicher Subjekte immer auch individuelle Kulturen, die sich von anderen Unternehmenskulturen unterscheiden. Das Ziel von Unternehmen sollte es folglich sein, eine Kultur zu etablieren, in der das eigene Potenzial zur besten Entfaltung kommen kann. Damit nähern wir uns der Frage nach der Güte, der Qualität von Unternehmenskultur – wann ermöglicht diese nachhaltig nachgefragte Leistungen für den Markt als letztendliche Instanz und Existenzgrundlage, die das Überleben sichern? Kurze

Anmerkung an dieser Stelle: Wir verwenden den Begriff Unternehmenskultur nicht nur für den Unternehmensbereich, ebenso verfügen Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen, Kirchen, Parteien, Vereine etc. über eine eigene Organisationskultur, die die Erfüllung des Zwecks der Existenz dieser Organisationen sichern soll. Die Begriffe Unternehmens- und Organisationskultur sind für uns synonym, der Einfachheit halber verwenden wir zumeist jedoch den Begriff Unternehmenskultur.

Somit kristallisiert sich bereits eine notwendige Bedingung für die Qualität einer Unternehmenskultur heraus. Die Unternehmenskultur muss die Adaption an Veränderungen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systems ermöglichen. Adaptionsfähigkeit bedeutet, dass Umweltbedingungen und -veränderungen im Inneren der Organisation wahrgenommen, reflektiert und ihnen durch adäquate Entwicklungen begegnet wird – Unternehmen folglich anpassungsfähig im Austausch mit der Umwelt gehalten werden. Sie sollte also eine Offenheit zu den relevanten umgebenden Systemen aufweisen, eine komplexe und ausdifferenzierte Umwelt erfordert daher eine nach Möglichkeit ebenso komplexe und ausdifferenzierte Anpassungsfähigkeit, die durch die interne Kultur zu gewährleisten ist. Sie sollte mindestens über die Fähigkeit verfügen, mit dieser im Sinne von Ashby's Law (Ashby 1956) zu korrespondieren: Dynamik und Veränderung, die von außen kommen, erfordern innerhalb des Unternehmens Fähigkeiten zur Absorption und damit Bewältigung der neuen Anforderungen – die Varietät der beiden Systeme sollte vergleichbar sein. Eine natürlich für die Unternehmen schwer umzusetzende Forderung. Allerdings wird eine wesentlich einfacher strukturierte oder rigide interne Kultur kaum in der Lage sein, komplexen externen Zuständen adäquat zu begegnen. Eine entsprechend disponierte, ermöglichende Kultur zu entwickeln, bleibt eine wichtige Herausforderung für Unternehmen. Der Vorteil einer Organisation liegt freilich darin, dass sie fokussierter als die Umwelt agieren kann, daher auch beherrschbarer sein wird. Damit ist die zweite und ergänzende Bedeutung und Funktion der Unternehmenskultur genannt, die der Integration. Sie integriert interne Strukturen und Prozesse nach Möglichkeit in eine gemeinsame Ausrichtung aller Aktivitäten – eine Grundvoraussetzung, um neue Dynamiken und Veränderungen überhaupt bewältigen zu können. Je effektiver und effizienter sie das schafft, umso „besser“ ist die Unternehmenskultur.

Die Unternehmen stehen somit vor folgenden Fragen:

- Welche Unternehmenskultur ist notwendig, um den gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen des Marktes, der Technologien und der Gesellschaft zu begegnen und die eigene Vision und Mission – ihre Existenzberechtigung – durch das Anbieten von Produkten oder Dienstleistungen realisieren zu können?
- Über welche Unternehmenskultur verfügt derzeit das Unternehmen überhaupt und entspricht sie dem Bild, das für die Zukunft als adäquat angesehen wird?
- Wenn es einen „Gap“ zwischen der Soll- und der Ist-Kultur gibt, durch welche Maßnahmen kann eine Anpassung und Weiterentwicklung erfolgen?

- Wie können diese Maßnahmen erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden?
- Wie kann ein permanentes System zur Adaption und Integration institutionalisiert werden, um ein langfristiges Überleben des Unternehmens zu ermöglichen? Wie kann der Weg von einem Reparaturbetrieb (die ersten vier Fragen) zu einem sich selbst emergent anpassenden System gefördert werden?

3 Zum Bedeutungsgehalt und Verständnis von Unternehmenskultur – der Blick aus einer Metaperspektive

Was sind nun universelle Merkmale einer so abstrakten Begrifflichkeit wie „Unternehmenskultur“, die sich einer eindeutigen Definition immer wieder entzieht? Unternehmenskultur ist ein emergentes Phänomen, das sich in jeder Organisation evolutionär und selbst organisiert, quasi „wie von selbst“ bildet – niemals wurde sie per se von jemand beschlossen. Konsequenterweise ist damit jede Unternehmenskultur einzigartig in ihrem aktuellen Erscheinungsbild und ihrer jeweiligen dynamischen Entwicklung. Unternehmenskultur bildet sich informell durch tagtägliche diskursive Prozesse, die Usancen, Verhaltensmuster, offene und implizite Spielregeln entstehen lassen. Das meiste davon ist völlig unkodifiziert und einfach gelebte Praxis. Dieses kulturspezifische Verhalten fußt auf einem Wertebild, das von den Kulturträgern (zumindest in wesentlichen Aspekten) gemeinsam geteilt wird. Das Denken und Handeln findet andererseits konkret aber auch Ausdruck in wahrnehmbaren Artefakten, wie etwa einem bestimmten Jargon, einem typischen Dresscode oder einer hierarchischen Parkplatzordnung.

Kultur stellt die zentralen Spiel- und Kommunikationsregeln auf, die das faktische Leben innerhalb der Organisation entscheidend prägen. Sie legt auf eine informelle Art und Weise fest „was man hier macht und was nicht“, was als „gut“ belohnt wird und was als „schlecht“ sanktioniert wird. Jemand, der gegen diese Regeln verstößt, riskiert binnen kurzer Zeit aus dem/vom System eliminiert zu werden.

Damit erhält Unternehmenskultur eine Funktion, die mit der Grammatik in einer Sprache vergleichbar ist: Alle halten sich an die Regeln, obwohl man sie bewusst gar nicht (mehr) wahrnimmt. Erst im Verstoß gegen Grammatik und Kultur erkennt man bewusst sofort wieder, dass es da offensichtlich doch so etwas wie feste Regeln gibt. Kultur bekommt so zusätzlich auch die Funktion eines Orientierungs- und Deutungsrahmens in der Organisation und steuert damit auch gleichzeitig subtil und hocheffizient Verhalten. Unternehmenskultur wird zu einer grundsätzlichen Entscheidungsprämisse in der Organisation, auch wenn über sie selbst niemals bewusst entschieden wurde, da sie autopoietisch entstanden ist. Mit einer Entscheidungsprämisse entsteht ein „Leitsystem für weitere Entscheidungen“, die vom Einzelnen in seinem kulturellen Biotop als ganz selbstverständliche Spielregel oder als eine Art höhere Wahrheit letztlich ungeprüft einfach übernommen und gelebt wird (ausführlich zum Wesen und der Funktion der 3 Entscheidungsprämissen, über die explizit entschieden werden kann, nämlich Strukturen, Programme und Personen sowie über die Entscheidungsprämisse Unternehmenskultur, über die nicht entschieden

werden kann: Grubendorfer 2016, S. 35 ff.). Es versteht sich von selbst, dass die Unternehmenskultur in ihrer Rolle als Entscheidungsprämisse letztlich zu einer zirkulären Stabilisierung des Kultursystems selbst führt: Das ist ein wesentlicher Grund, warum sich Kulturveränderung oftmals als so schwierig und langwierig herausstellt.

Unternehmenskultur dient aber auch der sozialen Grenzbildung durch die Unterscheidung zugehörig oder nicht zugehörig, fast analog zu einer Religionsgemeinschaft oder Partei: Sie trägt die wichtigsten Normen, Werte, Regeln und Glaubenssätze, die das Verhalten der Mitglieder prägen, in sich und gibt sie an neue Mitglieder weiter. Diese Analogie führt dazu, dass man die Unternehmenskultur manchmal etwas pathetisch auch als die „Seele einer Organisation“ tituliert. Kulturelle Muster steuern die Wirklichkeitskonstruktionen und in der Folge das konkrete Handeln ihrer Teilnehmer (mit einer zirkulären Rückwirkung). Das hat eine enorm komplexitätsreduzierende Wirkung nach innen: Jedes Mitglied kennt die Erwartungshaltungen, Usancen, Ge- und Verbote des eigenen Kultursystems und kann sich systemkonform verhalten, ohne immer das ganze Kontingenzspektrum austesten zu müssen. Somit erfüllt Kultur die Funktion eines „sozialen Gedächtnisses“ einer Organisation, das die Routinen der Kommunikations- und Prozessmuster in den Köpfen der Mitglieder verankert. Auf der anderen Seite leistet dieses Faktum aber auch einem Tunnelblick Vorschub, Betriebsblindheit und WahrnehmungsfILTER können entstehen. Tief verwurzelte Überzeugungen und unausgesprochene Annahmen sind nicht fassbare, weiche Faktoren, die in ihrer Konsequenz sehr harte Auswirkungen zeigen können.

Es ist kein Zufall, dass man sich gerne der Figur eines Eisbergs bedient, wenn man den Begriff Unternehmenskultur bildlich darstellen möchte: Beiden ist gemein, dass die bei weitem größte Masse unterhalb der sichtbaren Grenze liegt. Unsichtbar ist hier aber in gar keinem Fall mit unwirksam zu verwechseln – ganz in Gegenteil: Mit Eisbergen stößt man bekanntlich immer zuerst unterhalb der Wasserlinie zusammen und das kann schließlich auch als unsinkbar geltende Schiffe zum Kentern bringen. Analoges gilt für Unternehmen, die die Bedeutung und Gewichtigkeit ihrer weichen Faktoren unterschätzen. Zahlen, Daten, Fakten sind die sichtbare Geschäftsgrundlage in einem Unternehmen, aber es gibt auch die – sich nicht so einfach erschließende – tief liegende Ebene der Werte, Glaubenssätze, Tabus, verdeckter Regeln etc. Es sind diese psychosozialen Faktoren, die langfristig darüber entscheiden, wie adaptiv und integrativ passend ein Unternehmen trotz aller Unwägbarkeiten am Horizont Kurs halten kann. Auch die definitorische Näherung von Edgar Schein, einem der internationalen Doyens zum Thema Unternehmenskultur, stellt darauf ab:

Unternehmenskultur ist 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. (Übersetzt nach Schein 2010, S. 18)

Unternehmenskultur verstehen zu wollen ist alles andere als eine triviale Aufgabe. Es erfordert parallele Aufmerksamkeit auf mehreren interdependenten Ebenen und bietet nicht übermäßig viele griffige und belastbare Punkte zum Anhalten, wie das die harten Fakten tun. Trotzdem erscheint es unerlässlich, der Kultur als Erfolgsfaktor für Unternehmen allein schon aufgrund der Wichtigkeit und Vielfalt seiner Auswirkungen gebührend Referenz zu erweisen. „Culture eats strategy for breakfast“, dieser oft zitierte Ausspruch von Peter Drucker meint genau diese Kraft der Unternehmenskultur.

4 Bedeutung von Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

Die überragende Bedeutung der Unternehmenskultur in der Wahrnehmung von Führungskräften wurde bereits weiter oben angeführt. Aber lässt sich das auch empirisch nachweisen und wenn, nicht nur als korrelativer Zusammenhang, sondern auch kausal interpretieren? Den Einfluss der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg können wir in zwei Begründungssträngen untersuchen: zum einen unmittelbar ablesbar am finanziellen Erfolg von Unternehmen. Verglichen werden dabei Unternehmen, die über eine „stärkere“ Unternehmenskultur verfügen im Unterschied zu Unternehmen, deren Kultur als „schwächer“ bewertet wird. Zum anderen stellen wir Erklärungsmuster vor, die statistisch die Wirkung und den Erklärungsgehalt von Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg bestimmen. Zu beiden Argumentationsansätzen gibt es überzeugende Nachweise. Zu einer ausführlichen Übersicht zum Thema siehe auch Bauschke (2014); Baetge et al. (2007) und Sackmann (2006).

4.1 Eine starke Unternehmenskultur führt zu finanziell erfolgreicheren Unternehmen

Die Analyse einer Vielzahl von Studien zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg durch Sackmann (2006) führte zu einer Verdichtung auf zwölf Dimensionen. Diese Dimensionen, wir können auch von Faktoren (oder Faktorenbündeln) sprechen, weisen einen empirischen Zusammenhang zwischen einer „starken“ Unternehmenskultur und den Auswirkungen auf finanzielle Kennzahlen auf. Zwischen diesen Faktoren und der Unternehmenskultur besteht folglich eine Korrelation. Sackmann (ebd., S. 7) gliedert diese nach einer Inhaltsdimension und nach Gütemaßen, welche die Funktionalität oder Qualität einer Unternehmenskultur beschreiben. Diese zwölf Dimensionen – die allerdings nicht unabhängig voneinander sind – können mit einer Reihe unterschiedlicher Indikatoren erfasst werden. Sie ergeben aber einen sehr guten Überblick, welche Faktoren nachweisbare Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben.

Inhaltliche Dimensionen:

1. Klare und kommunizierte Identität
2. Durchgängige Strategische (Ziel-)Orientierung
3. Kundenorientierung
4. Lern- und Anpassungsfähigkeit
5. Innovationsfähigkeit
6. Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter
7. Partnerschaftliche und kulturkonforme Führung – offene Kommunikation
8. Leistungsorientierung/Leistungsbereitschaft und -fähigkeit
9. Balancierte Stakeholder-Orientierung

Gütemaße:

10. Strategische Passung (hoher Grad an Übereinstimmung zwischen der vorhandenen unternehmenskulturellen Ausprägung und der notwendigen strategischen Orientierung)
11. Multidimensionale Orientierung (gleichzeitige Berücksichtigung und Ausprägung verschiedener Faktorenkonstellationen)
12. Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten.

Eine Studie soll stellvertretend etwas detaillierter vorgestellt werden, um die Ergebnisse in ihrer Konkretheit zu verdeutlichen. Die überzeugendsten Argumente, der Unternehmenskultur ein besonderes Augenmerk zu widmen, liefern Kotter und Heskett (1992), die in einer umfangreichen Untersuchung zentrale Auswirkungen unterschiedlicher Kulturen auf den Unternehmenserfolg untersucht haben. Kotter und Heskett entwickelten einen Index der kulturellen Stärke. Ihr Modell legt nahe, dass sich eine starke Unternehmenskultur vor allem dann entwickeln kann, wenn bestimmte Werte von der Mehrheit der Mitarbeiter geteilt werden. Demzufolge unterscheiden sich Unternehmen mit einer „starken“ im Gegensatz zu einer „weniger starken“ Unternehmenskultur bezüglich zentraler betriebswirtschaftlicher Kenngrößen signifikant, wie der Tab. 1 entnommen werden kann.

Eine aktive Gestaltung von Unternehmenskultur schlägt sich folglich eindeutig messbar in positiven Unternehmensergebnissen nieder. Die Begründung haben wir bereits weiter oben angesprochen: Eine „starke“ Unternehmenskultur zeichnet sich durch eine gute

Tab. 1 Wirkung einer „guten“ Unternehmenskultur auf ausgewählte Kennzahlen über einen Zeitraum von 11 Jahren (nach Kotter und Heskett 1992, S. 11)

	Stärkere Kultur	Schwächere Kultur
Umsatz	+ 682 %	+ 166 %
Mitarbeiterstand	+ 282 %	+ 36 %
Aktienkurs	+ 901 %	+ 74 %
Nettogewinn	+ 756 %	+1 %

interne Zusammenarbeit (Integration) und eine hohe Adaption an wechselnde Umweltbedingungen aus.

4.2 Unternehmenskultur als wichtigste Ursache für den Unternehmenserfolg

Eine andere Erklärungsrichtung orientiert sich an einer plausiblen Ursache-Wirkungs-Beziehung. Gemessen wird hier, wie viel statistische Varianz auf die Unternehmenskultur – als unabhängige Variable – als Zuschreibung für den Unternehmenserfolg entfällt. Folgende drei Untersuchungen liefern uns Ergebnisse:

Nach einer Untersuchung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS 2008) lassen sich 31 % der Varianz des Unternehmenserfolges auf die Unternehmenskultur zurückführen. In anderen Worten: Der Unternehmenserfolg kann durch die Unternehmenskultur als verursachender Faktor zu 31 % erklärt werden.

Einer anderen Studie von Herrmann et al. (2004) zufolge werden 23 % der Varianz des Unternehmenserfolges durch kulturelle Variablen erklärt.

Schließlich führt die internationale Untersuchung von Bailom et al. (2013, S. 43 ff.) zu weiteren interessanten Ergebnissen. Die Autoren entwickeln auf der Basis eines statistischen Ansatzes, basierend auf Partial Least Square (PLS), ein Modell, das Kausalitäten zwischen verschiedenen untersuchten Erfolgsvariablen ermitteln soll. Durch das Modell als Gesamtkonstrukt von acht unterschiedlichen Erfolgsfaktoren lassen sich insgesamt zwar „nur“ 48 % des Unternehmenserfolges erklären, die Interpretation der Autoren ist jedoch eindeutig. Die untersuchten Variablen umfassten zwei kulturelle Aspekte, einmal die Entrepreneurship-Kultur, zum anderen die Stärke der Unternehmenskultur. Beide Faktoren konnten mit diesem Verfahren zwar nicht in eine direkte Kausalbeziehung zum Unternehmenserfolg gebracht werden, dennoch ist ihre Bedeutung als „vorgeschaltete“ Treiber für andere erfolgsrelevante Variablen eindeutig. Bailom et al. (2013, S. 50): „Der Erfolg eines Unternehmens entscheidet sich nicht so sehr am Markt, sondern im Innern des Unternehmens“, und weiter, es seien „nicht einzelne Managementmethoden und Instrumente, sondern letztendlich sind es die Einstellungen, Werte, Denkmuster und Verhaltensweisen des Top-Management-Teams, die die Grundlagen für einen nachhaltigen Erfolg bilden“ (ebd., S. 51).

Die Rolle der Unternehmenskultur und des Top-Managements wird auch im Ergebnis dieser umfassenden empirischen Untersuchung als zentral erachtet.

4.3 Erfolg erzeugt Erfolg oder kreative Zerstörung?

Die präsentierten Ergebnisse zeigen auf, dass die Wichtigkeit, die diesem „weichen“ Thema von den Führungskräften beigemessen wird, auch durch die tatsächliche Bedeutung für „harte“ Fakten gerechtfertigt wird. Eine hoch ausgeprägte Unternehmenskultur

führt offensichtlich zu wirtschaftlich besseren Ergebnissen. Dennoch müssen wir hier erneut verdeutlichen, jedes Unternehmen hat eine eigene Geschichte, Mission, Struktur, Strategien sowie Produktangebot und bewegt sich im unterschiedlichen Branchen- und Wettbewerbsumfeld. Eine Kultur, die in stabilen, wenig dynamischen Märkten erfolgreich ist, kann in volatilen und dynamischen Märkten dysfunktional sein. Hier ist eben nicht eine die Stabilität fördernde Kultur gefragt, sondern eine agile und flexible, die rasch auf Marktveränderungen zu reagieren in der Lage ist. In volatilen Zeiten zu leben heißt aber auch, dass stabile Märkte durch Disruptionen, wie sie beispielsweise gegenwärtig durch die digitale Transformation verursacht werden, sehr schnell ihre Bedingungen radikal verändern können. Die Erfolgsrezepte von gestern und heute können somit den Erfolg von morgen gefährden. Solche Entwicklungen rechtzeitig zu antizipieren, zeichnet aber eine gute Unternehmenskultur aus.

5 Modelle der Unternehmenskultur zur Analyse und Diagnose

Ganz abstrakten Begrifflichkeiten wie Energie, Liebe oder auch Unternehmenskultur ist gemein, dass sie sich aufgrund ihrer phänomenologischen Vielfalt, inneren Vielschichtigkeit der Dimensionen und unterschiedlicher möglicher Betrachtungspunkte einer eindeutigen Definition entziehen. Gleichzeitig gilt aber für den konkreten, praktischen Umgang mit ihnen immer noch Kurt Lewins Satz: „Es gibt nichts Praktischeres, als eine gute Theorie“ (Lewin 2017). Einordnung und Systematik sind auch für komplexe Phänomene zwingend notwendig, wenn Kommunikation und in weiterer Folge praktische Arbeit in diesem Themenfeld gelingen soll.

Psychosoziale Modelle können ihrer Natur nach immer nur verkürzte Vereinfachungen der Realität sein, die versuchen wesentliche Wesenszüge aus einem komplexen Gebilde verallgemeinernd herauszuschälen. Modelle haben dabei gleichsam die Funktion von Sehhilfen, die einen Beobachter unterstützen, diffizile Sachverhalte überhaupt erst bewusst(er) wahrnehmen zu können und so zu vereinfachen, dass sie einer allgemeinen systematischen Betrachtung überhaupt zugänglich werden. Dabei sind zwei Dinge zu beachten: Einerseits bestimmt die Art der Sehhilfe (des Modells) was überhaupt gesehen werden kann und was andererseits dadurch zwingenderweise im nicht sichtbaren Bereich verbleibt (so liefert eine Wärmebildkamera beim gleichen Objekt buchstäblich ein völlig anderes Bild als eine Röntgenkamera). Andererseits ist dabei auch noch die „Flughöhe“ der Betrachtung zu beachten, die das Modell einnimmt: Aus einer Satellitensicht können sich durch radikale Verdichtung Gesamtzusammenhänge erschließen, die aber für das konkrete Arbeiten in einem Projekt eine zu grobe Granulation aufweisen. Eine Lupe (hier: ein Instrument zur Teilanalyse) hingegen liefert viele Details, die aber ohne Kontext und wechselseitige Abhängigkeiten auf-/erscheinen und so ebenfalls ein verzerrendes (Gesamt-)Bild vermitteln können.

Vor diesem Spannungsfeld ist auch jede Modellentwicklung für ein so komplexes Thema wie Unternehmenskultur angesiedelt. Zusätzlich ist Unternehmenskultur in sich

selbst ein Interpretationsrahmen für Verhalten – Modelle der Unternehmenskultur deuten also einen Deutungsrahmen.

Wie ein Verhalten gedeutet wird, das hängt ganz stark davon ab, in welchem Kontext (durch welchen Rahmen) es beobachtet wird. Unternehmenskulturen bilden einen Kontext, einen Deutungsrahmen für Ereignisse. Kulturen als selbstgesponnene Bedeutungsgewebe ermöglichen es, soziale Ereignisse zu verstehen. (Grubendorfer 2016, S. 24)

Dieser besonderen Deutungsmehrschichtigkeit gilt es, Rechnung zu tragen, wenn man Modelle zur Analyse und Diagnose von einem so komplexen Gebilde wie Unternehmenskultur einsetzt. Die Entscheidung für ein bestimmtes Betrachtungsmodell liefert einen spezifischen Datensatz, der letztlich aber immer auch noch einer subjektiven Würdigung und Interpretation der Ergebnisse unterliegt. Erst dadurch werden Daten zu Information – oder im Sinne von Gregory Bateson „zum Unterschied, der einen (hier: kulturellen) Unterschied macht“ (Bateson 1981, S. 582). Neben der Ist-Analyse gilt das in besonderem Maße für die Definition eines adäquaten Soll-Zustandes einer Unternehmenskultur. Kulturanalyse ist keine mathematische Aufgabenstellung mit eindeutigen, objektiven Ergebnissen: Um noch einmal die Analogie der Sehhilfen zu bemühen: Ein Optiker kann bestenfalls eine geeignete Brille anpassen, aber sehen muss der Kunde immer noch selbst.

Im Folgenden seien noch ein paar wesentliche Modelle gestreift, die eher eine Metasicht auf das Thema Unternehmenskultur einnehmen, also aus einer größeren Flughöhe darauf schauen. Ein detailliertes Eingehen auf diese Modelle würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Im Übrigen sei auch auf den Betrag über Organisationsmodelle in diesem Buch verwiesen (Ettl 2018).

Unternehmenskultur wird seit den späten 1970er-Jahren wissenschaftlich beforscht. Ein konkreter Auslöser dafür waren unter anderem die Erfolge japanischer Autokonzerne im Ausland, die für westliche Unternehmen zunächst ziemlich mysteriös schienen. Der Begriff Unternehmenskultur selbst geht auf die amerikanische Studie „Corporate Cultures“ (Deal und Kennedy 1982) zurück, während der Dualismus von „weichen“ Führungsthemen und „harten“ Erfolgsfaktoren auf die Ausführungen von Peters und Waterman in ihrem Bestseller „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ (Peters und Waterman 1983) zurückgehen. Letztere beschrieben im 7-S-Modell, das manchmal auch als McKinsey-7-S-Modell bezeichnet wird, einen umfassenden Unternehmensansatz mit drei „harten“ Faktoren („strategy, structure, systems“) und vier „weichen“ Faktoren („shared values, skills, staff, style“). Auf die Bedeutung von Kotter und Heskett wurde bereits früher eingegangen. Eine Synopsis von weiteren Unternehmenskulturmodellen, insbesondere im Zusammenhang mit Unternehmenserfolg, findet sich bei Sackmann (2006).

Dem zeitlich vorgelagert waren noch die Ausführungen von Edward T. Hall, der aufbauend auf Sigmund Freud die Analogie eines Eisbergs einführte: Die unsichtbaren Grundannahmen über die Welt, die in einer Organisation vorherrschen, leiten die sichtbaren und treiben diese an. Der Einzelne übernimmt diese „weichen“ Elemente durch Imitation

bzw. Mitmachen, praktiziert sie selbst und gibt sie – meist unbewusst – auch selbst weiter. Dadurch erhalten sie einen Kreislauf aufrecht (Hall 1959).

Edgar Schein hat mit seinem Modell der drei Ebenen (manchmal auch „Seerosenmodell“ genannt) den Gedanken der unterschiedlich gelagerten Schichten wesentlich ausgebaut (Schein 2010, S. 23 ff.). Dieses Modell ist das wahrscheinlich weltweit am häufigsten zitierte und diente als Orientierungsgröße für etliche nachfolgende Modelle: Auf der sichtbaren Ebene gibt es Artefakte, also künstlich geschaffene Objekte und Verhaltensweisen, die nach außen sichtbar sind (Büroräumlichkeiten, Dresscode, Jargon etc.), deren hintergründige Symbolik jedoch oft nur im Kontext der tieferen Schichten erklärbar ist. Eine Ebene darunter liegt die nur mehr teilweise sichtbare Ebene der kollektiven Werte und Normen. Sie bestehen aus (meist) ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien, Maximen mit Ge- und Verboten, die die Organisationsmitglieder mehr oder weniger teilen und das Innenleben der Organisation wie „Verkehrsschilder“ regeln. Sie sind der bewussten Reflexion zugänglich, werden aber oft erst (wieder)entdeckt, wenn jemand dagegen verstoßen hat („Das macht man bei uns nicht so“). Noch eine Ebene tiefer liegen die „Grundannahmen über die Welt selbst“ („basic underlying assumptions“): Es handelt sich dabei um für selbstverständlich gehaltene, unbewusste Überzeugungen, die deshalb nicht bewusst reflektiert werden können. Damit stellen sie grundlegende gemeinsame Orientierungs- und Vorstellungsmuster dar, die wie ein „Autopilot“ die Organisation leiten. So wird ein Hedgefonds andere Grundannahmen über den eigenen Seinszweck haben als eine karitative Einrichtung. Letztlich stellen sie die Werte und damit die Quelle des konkreten Handelns dar.

Sonja Sackmann erweiterte dieses Konzept, indem sie die mittlere Ebene nochmals zerteilte: Einerseits in eine obere Schicht von bekannten Spielregeln und Standards mit Regeln/Normen und andererseits in eine darunterliegende Schicht von nach außen postulierten, aber nicht notwendigerweise realiter gelebten Werten – sozusagen die nach außen dargestellte Haltung.

Insgesamt hat sich eine große Zahl von Modellen und noch mehr Instrumenten entwickelt, die sich in unterschiedlichen Zugängen damit beschäftigen, dem Komplex Unternehmenskultur Kontur zu verleihen – letztlich um damit erhoffte Gestaltungsmöglichkeiten für diese amorphe Masse zu eröffnen. Spätestens seitdem die Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und unternehmerischem Erfolg zu einem Fokus der Betrachtung wurden, hat sich das Interesse an den „weichen Faktoren“ auch auf der Ebene der Unternehmen selbst, nicht nur auf der akademischen Ebene, stark intensiviert. In diesem Zusammenhang sei auch die These gewagt, dass Unternehmenskultur per se eine noch sehr viel wichtigere Rolle für Unternehmen einnehmen wird, weil die Komplexität und Geschwindigkeit in der Geschäftswelt durch Digitalisierung und Globalisierung exponentiell ansteigen wird. Unternehmenskultur ist der wichtigste Faktor, um mit Komplexität im Innenverhältnis des Unternehmens überhaupt zielführend umgehen zu können – siehe dazu auch den Beitrag über Kultur und Komplexität in diesem Buch (Strobl 2018a): Auch Industrie 4.0 wird sich letztlich an Gehirn und Bauch 1.0 orientieren müssen.

Im vorliegenden Buch werden zahlreiche Modelle/Instrumente mit unterschiedlichen Perspektiven und mit wechselnden Flughöhen angeboten – einzelne, wie etwa das Six-Pack-Plus-Modell, werden hier zum ersten Mal publiziert (Strobl 2018b). Letztlich stellen sie damit auch jeweils Deutungsrahmen für das praktische „Handling“ von Unternehmenskultur dar (die sich in konkreten Projekten bewährt haben). Die Sichtweisen der Beiträge sind nicht stromlinienförmig ausgerichtet, sondern genauso bunt wie das Phänomen Unternehmenskultur selbst. Ziel ist es vor allem, Modelle zu zeigen, die beim Entschlüsseln der Hintergründe für konkret beobachtbares Verhalten nützliche Erklärungen und hilfreiche Impulse für die Entwicklung liefern können.

6 Maßnahmen zur Entwicklung und Gestaltung der Unternehmenskultur

Das Leitmotiv dieses Buches ist es, letztlich Hinweise zu geben, welche Möglichkeiten es für eine aktive Gestaltung der (eigenen) Unternehmenskultur geben könnte. Damit verbunden ist eine grundsätzliche Haltung, dass man eine existierende Unternehmenskultur nicht einfach als unabänderliche Gegebenheit hinnehmen muss. Die zweckdienliche Frage in diesem Zusammenhang ist: Wie kann man (seine) Unternehmenskultur in die „richtige Richtung“ weiterentwickeln? Dazu ist der oben bereits erwähnte logische Dreischritt zu beachten: Wie lässt sich ein zutreffender, realitätsnaher Ist-Zustand diagnostizieren? Was wäre gegebenenfalls als ein adäquaterer Soll-Zustand zu definieren, und mit welchen Mitteln kann man dorthin kommen?

Das letzte Element dieses Dreischritts hat dabei immer zu berücksichtigen, dass jede willentliche Veränderung von Unternehmenskultur eigenen Prinzipien folgt: Kulturveränderung kann man nur indirekt erreichen, indem man gleichsam „über die Bande spielt“, das heißt, im Zentrum stehen Maßnahmen, die über Umwege eine mittelbare Wirkung entfalten. Damit unterscheidet sich die bewusste Einflussnahme auf Kultur fundamental von Entscheidungen über den ursächlichen (Geschäfts-)Zweck der Organisation: Über Programme (z. B. Produktlinien, Markterschließung, Investitionsentscheidungen), formale Strukturen (z. B. Organigramm, Standorte, Prozessabläufe) und über Personen (z. B. konkrete Zuständigkeiten, Personalsuche oder Abbau) lässt sich direkt und unmittelbar kraft Hierarchie entscheiden – Unternehmenskultur entzieht sich dem.

Unternehmenskultur als emergentes System kann von niemandem, auch nicht von einem noch so mächtigen CEO, aktiv entschieden werden. Anders gesagt: Unternehmenskultur kann nicht einfach von oben verordnet werden, und ein in Stein gemeißeltes Unternehmensleitbild bleibt immer tote Materie, solange es nicht zu tatsächlich gelebter Praxis im Unternehmen wird.

Eine zielgerichtete Einflussnahme auf Unternehmenskultur ist nur über die Veränderung von kulturbildenden Rahmenbedingungen möglich, indem man etwa „vorteilhafte Trendkanäle“ für mögliche Entwicklungstendenzen (er)schafft. In einem klassischen Manager-Mindset mag ein solcher Zugang als (zu) schwammig und (zu) diffus erscheinen.

Ein lineares Ursache-Wirkungs-Denken, das Ordnung und Berechenbarkeit bei der Resultaterbringung in den Vordergrund stellt, ist bei weichen Faktoren jedoch nicht zielführend (vgl. Strobl 2018a). Damit ergibt sich eine natürliche Abgrenzung zum Konzept „Leadership“, das bewusst die emotionale Seite anspricht und innere Bilder von Zielzuständen hervorzurufen versucht. Unternehmenskultur lässt sich tendenziell eher über eine Sogwirkung in eine gewünschte Richtung bringen. Druck hingegen führt vielmehr dazu, dass Kultur ungewollte Auswege findet, wie auch nicht komprimierbare Knetmasse zwischen den Fingern hervorquillt, wenn die Faust geballt wird – auch Unternehmenskultur lässt sich nicht komprimieren.

Gestaltende Kulturveränderung braucht schon von Anfang an die Einsicht, dass es ein Delta zwischen Absicht und konkreter Auswirkung geben kann, ja fast immer geben wird. Ähnlich wie bei einem Mobile, das von einer Seite angestoßen wird, gerät das ganze System in Bewegung, aber die Auswirkung lässt sich nicht genau antizipieren:

Da Kultur selbstorganisiert entsteht, kann nicht aufgrund sachlicher Ziele über kulturelle Regeln entschieden werden. Sie limitieren deshalb immer den Handlungsspielraum. Wer gegen sie verstößt, muss mit Ausgrenzung rechnen. Kulturelle Muster sind sehr stabil, weil sie über die persönliche Identität der Mitglieder stabilisiert werden. Ihre Änderung ist daher mühsam. Man kann sie zwar stören und infrage stellen, aber der Effekt ist nicht vorhersehbar. (Simon 2014, S. 74)

Die genannten prinzipiellen Einschränkungen sollen jedoch nicht als ein fatalistisches „Sich-in-das-Unabänderliche-ergeben-müssen“ interpretiert werden. Die aktive Gestaltung und zielorientierte, proaktive Weiterentwicklung von Unternehmenskultur ist möglich, nur eben jenseits des Gedankens unbedingter und exakter Machbarkeit. Das Bild von Unternehmenskultur als Garten ist eine hilfreichere Analogie als viele andere Vergleiche rund um dieses Thema: Ein Garten entwickelt sich von allein, man kann Pflanzen nicht per se zum Wachsen bringen, aber man kann ein geeignetes Umfeld schaffen, in dem sich bestimmte Pflanzen optimal entwickeln können und entsprechende Früchte reifen lassen. Andere Gewächse hingegen werden bewusst zurückgedrängt. Abgesehen von völlig disruptiven Veränderungen, wie bei Firmenübernahmen oder radikalem Changemanagement, ist auch das „Role Model“ eines aufmerksamen Gärtners eine gute Leitlinie zur Reflexion für Führungskräfte, wenn es um die Entwicklung der eigenen Unternehmenskultur geht.

7 Ein Fazit und Blick nach vorn

Die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur ist für Unternehmen elementar und wird zukünftig sogar noch an Wichtigkeit gewinnen. Trotz aller beschriebenen Unzulänglichkeiten in der Beschreibung, Modellierung und einem – so scheint es – eingeschränkten, eher indirekten Interventionspotenzial bleibt die Gestaltung von Unternehmenskultur eine permanente und ureigene Aufgabe des Managements auf allen Ebenen. Das erfordert aber auch die Reflexion der eigenen Person, des eigenen Verhaltens, der eigenen Werte und

Grundannahmen – und wie diese zu den anderen Personen oder dem System Organisation als Ganzes stehen. Eine Kompatibilität ist zum gedeihlichen Miteinander erforderlich, sonst winken Kollateralschäden – für das Unternehmen oder die Person.

Das vorliegende Buch umfasst zahlreiche Ansatzpunkte und viele Anregungen, wie diese Aufgabe angegangen und bewältigt werden kann. Es ist eine Reise, die auch Sprints beinhalten kann. Und auch diese Reise fängt mit dem ersten Schritt an.



Prof. Dr. Josef Herget verbindet langjährige Erfahrung in der Wissenschaft mit internationaler Beratungstätigkeit. Er hat an verschiedenen Universitäten in Europa gelehrt und geforscht, Unternehmen gegründet und geleitet sowie zahlreiche Beratungsagenden in Wirtschaft und Politik wahrgenommen. Vor seiner aktuellen Tätigkeit als Leiter des „Excellence Institute – Research & Solutions“ in Wien war er an der Donau-Universität Krems tätig. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen vor allem Themen aus dem Bereich der Business und Management Excellence. Herget unterstützt Unternehmen als Gesprächspartner in Fragen der Zukunftsfähigkeit und des Wandels.



Dr. Herbert Strobl, MC ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater und Executive Coach. Er ist eingetragener Wirtschaftsmediator, mehrfacher Lektor an Fachhochschulen und aktuell Sprecher der „Initiative Unternehmenskultur“ in der Wirtschaftskammer Wien. www.herbertstrobl.cc

Literatur

- Ashby WR (1956) An introduction to cybernetics. Wiley, New York
- Baetge J et al. (2007) Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. *Journal für Betriebswirtschaft* 57(3–4):183–219
- Bailom F, Matzler K, Tschermernjak D (2013) Was Top-Unternehmen anders machen: Mit Strategie, Innovation und Leadership zum nachhaltigen Erfolg. Linde, Wien
- Bateson G (1981) Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M.
- Bauschke R (2014) Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. In: Homma N et al. (Hrsg) Einführung in die Unternehmenskultur. Springer, Wiesbaden
- BMAS (2008) Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05, Berlin

- Darwin Ch (1859) *On the Origin of Species*. Faksimile der Erstausgabe. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1964
- Deal T, Kennedy A (1982) *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books Group, New York
- Deloitte (2016) Global human capital trends 2016. <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/trends-personalmanagement-2016.html>. zugegriffen: 8. Mai. 2017]
- Ettl Ch (2018) Organisationskultur – Aufbau, Modelle und Messbarkeit. In: Herget J, Strobl H (Hrsg) *Unternehmenskultur in der Praxis*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Grubendorfer Ch (2016) *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*, Carl-Auer Verlag, Heidelberg
- Hall ET (1959) *The silent language*. Doubleday, New York
- Hays: HR-Report (2017) *Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt*. Herausgegeben von Hays AG und Institut für Beschäftigung und Employability IBE, 2017
- Herrmann A, Schönborn G, Peetz S (2004) Von den Besten lernen: der Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg. In: Bentele G, Piwinger M, Schönborn G (Hrsg) *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk)*. Luchterhand, Neuwied, Kriftel. Einzelbeiträge KM, 25. September 2004
- Kotter JP, Heskett JL (1992) *Corporate culture and performance*, Free Press, New York
- Lewin K. Zitat: <https://de.wikiquote.org/wiki/Praxis>. Zugegriffen: 10. Mai. 2017
- Peters T, Waterman R (1983) *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg
- Sackmann SA (2006) Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg? <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84192/herunterladen>. zugegriffen: 11. Mai. 2016
- Schein E (2010) *Organizational culture and leadership* 4th Aufl. Jossey-Bass Verlag, San Francisco
- Simon FB (2014) *Einführung in die (System-)Theorie der Beratung*, Carl-Auer Verlag, Heidelberg
- Strobl H (2018a) Kurs halten beim Driften – Komplexität als stark steigende Anforderung an Unternehmen und einige kulturelle Antworten darauf. In: Herget J, Strobl H (Hrsg) *Unternehmenskultur in der Praxis*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Strobl H (2018b) Das Six-Pack-Plus Modell: Instrument zur zielorientierten Gestaltung von Unternehmenskultur von innen heraus. In: Herget J, Strobl H (Hrsg) *Unternehmenskultur in der Praxis*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Perspektiven auf Unternehmenskultur

Petra Ilic

Zusammenfassung

Unternehmenskultur wurde bereits aus vielen Blickwinkeln entdeckt, erklärt und untersucht. In diesem Beitrag wird die Frage beantwortet, aus welchen Perspektiven Unternehmenskultur betrachtet werden kann. Es wird dargestellt, wie die Betriebswirtschaft, Psychologie, Kulturanthropologie und Systemtheorie auf Unternehmenskultur blicken, wie sie dieses Konzept definieren und welche Schwerpunkte in der Betrachtung gewählt werden. Des Weiteren wird gezeigt, welche Modelle und Erklärungsansätze es in diesen Disziplinen gibt. Neben typischen Fragen, die jede Richtung in Zusammenhang mit Unternehmenskultur stellt, wird außerdem beleuchtet, welche Möglichkeiten der Veränderung von Unternehmenskultur bestehen. Zum Abschluss werden die dargestellten Blickwinkel zu einem umfassenden und vielschichtigen Gesamtbild von Unternehmenskultur zusammengeführt. Es wird erkennbar, dass jede Perspektive eigene Beiträge zu einem differenzierten Bild von Unternehmenskultur liefert und es einen Mehrwert bringt, dieses umfassende Bild zu kennen und es auch in der Praxis als Grundlage zur Verfügung zu haben.

1 Zugang und Aufbau dieses Beitrags

Bevor die verschiedenen Perspektiven auf Unternehmenskultur dargestellt werden, soll zunächst der Zugang und Aufbau dieses Beitrags näher betrachtet werden. Dies hat zum

P. Ilic (✉)

promitto organisationsberatung GmbH, Währinger Straße 2-4, 1090 Wien, Österreich

e-mail: ilic@promitto.at

Ziel, einige grundlegende Annahmen und Haltungen sowie die Struktur dieses Kapitels zu vermitteln.

1.1 Zugang dieses Beitrags

Unternehmenskultur ist vielschichtig und komplex, verfügt über unterschiedliche Einflussfaktoren und beeinflusst ihrerseits in vielen Dimensionen. So steht die Kultur eines Unternehmens mit dem Unternehmen selbst in Zusammenhang, mit der Struktur des Unternehmens, den dort aufgestellten Regeln und Leitbildern, dem Branchenumfeld oder der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. In einem ähnlichen Maße ist die Unternehmenskultur beeinflusst von den Menschen, die im Unternehmen arbeiten, von ihren Werten und Haltungen, ihren Ansichten und Einstellungen, ihrem Verhalten oder ihrer Kompetenz und beeinflusst umgekehrt die MitarbeiterInnen. Darüber hinaus hat Unternehmenskultur auch etwas mit der Gesellschaft zu tun, in der ein Unternehmen tätig ist, mit ihren Normen und Werten, dem Entwicklungsstand, dem politischen Umfeld oder dem Grad an Vernetzung der Gesellschaft. Und nicht zuletzt kann ein Unternehmen als System und die Unternehmenskultur als Bestandteil des Systems verstanden werden, der Aufschluss darüber gibt, welche Spielregeln hier gelten, wie das System im Gleichgewicht gehalten wird oder wie Ereignisse innerhalb des Systems zu interpretieren sind.

Schon in diesen paar Zeilen wird klar, dass Unternehmenskultur aus ganz unterschiedlichen Sichtweisen betrachtet werden kann und jede Perspektive auf Unternehmenskultur ihre Relevanz hat und einen Mehrwert im Verständnis der Kultur eines Unternehmens bringen kann.

Auf den folgenden Seiten werden die Perspektiven der Betriebswirtschaft, der Psychologie, der Kulturanthropologie und der Systemtheorie auf Unternehmenskultur mit dem Ziel eingenommen, ein mehrdimensionales Bild dieses Konzepts zu zeichnen und seine Vielschichtigkeit aufzuzeigen. Klar ist auch, dass eine disziplinarische Trennung in dieser Form nicht der Realität entspricht und theoretische Überlegungen sowie Forschungsergebnisse interdisziplinär geteilt werden und voneinander profitieren. Und gleichzeitig werden sich Unterschiede in den Sichtweisen und Forschungsfragen zeigen, die zusammengesetzt ein umfassendes Bild ergeben können.

Dafür wird einerseits einschlägige Literatur verwendet, die eindeutig einer Perspektive zuzuordnen ist. Es wird aber auch die wissenschaftliche Herkunft der Autoren von Kulturkonzepten betrachtet und für diese Gegenüberstellung genutzt.

Warum das für ein Verständnis von Unternehmenskultur in der Praxis relevant sein könnte, ist eine berechtigte Frage. Hier kann einerseits der Vorteil genannt werden, dass ein Mehr an Sichtweisen ein breiteres Verständnis fördert, das es ermöglicht in der Praxis aus unterschiedlichen Perspektiven das Konzept der Unternehmenskultur zu beobachten. Auf der anderen Seite werden innerhalb dieses Grundlagenkapitels Themen dargestellt,

die einen Bezug zur Praxis aufweisen, wie z. B. die Veränderbarkeit von Unternehmenskultur aus Sicht jeder Disziplin.

1.2 Aufbau dieses Beitrags

Auf den nächsten Seiten werden zu jeder Perspektive die folgenden Fragen beleuchtet:

- Wie wird Unternehmenskultur aus dieser Perspektive gesehen?

Es wird beschrieben, welches Verständnis von Unternehmenskultur vorherrscht und in welchen Konzepten sich dieses Verständnis ausdrückt.

- Wie kann aus Sicht dieser Perspektive Unternehmenskultur verändert werden?

In diesem Teil geht es um die Möglichkeiten der Einflussnahme und Veränderung von Unternehmenskultur und um Annahmen die dem zugrunde liegen.

Abschließend wird aus allen Erkenntnissen ein gemeinsames Bild von Unternehmenskultur entwickelt, mit dem Ziel die unterschiedlichen Sichtweisen für einen differenzierteren Blick auf das Thema zu nutzen und unter der Voraussetzung, dass jede Perspektive relevante Fragen stellt und hilfreiche Antworten liefern kann. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass eine größere Anzahl an Blickwinkeln dazu führt, auch in der Praxis mehr Möglichkeiten zu haben, das Phänomen zu beobachten und zu verstehen.

Obwohl alle dargestellten Perspektiven eine lange Tradition in der Beschäftigung mit dem Thema Unternehmenskultur aufweisen, ist es nicht Ziel und Möglichkeit dieses Beitrags, einen alles umfassenden historischen Überblick über Forschung und Konzepte zum Thema Unternehmenskultur in jeder Perspektive zu geben.

Die Bezeichnung Unternehmenskultur wurde in Hinblick auf den Buchtitel durchgängig beibehalten, auch wenn damit nicht nur Unternehmen, sondern auch Organisationen gemeint sind. Wobei bereits in der Bezeichnung Unterschiede zwischen den Perspektiven wahrgenommen werden können und die Betriebswirtschaft eher von Unternehmen spricht, die anderen Disziplinen stärker den Begriff Organisation verwenden.

2 Perspektive der Betriebswirtschaft

In der Betriebswirtschaft wurde Unternehmenskultur in den 1980er-Jahren als Thema entdeckt und von da an zunehmend erforscht und beachtet (Heinen und Fank 1997, S. 2). Sucht man nach einer Erklärung, warum das Interesse der Betriebswirtschaft gerade in dieser Zeit zu wachsen begann, findet man unterschiedliche parallele Entwicklungen, die

eine Antwort liefern. Zum einen sollte in (maßgeblich neoklassischen) wirtschaftlichen Erklärungsmodellen eine Reduktion der berücksichtigten Variablen herbeigeführt werden. Zum anderen gab es die Entwicklung, die Erklärungsmodelle der Betriebswirtschaft verstärkt auf neue Themen anzuwenden (Prätorius und Tiebler 1993, S. 23 ff.). Um diesem Ziel nachzukommen, wurde es notwendig, umfassende erklärende Einflussgrößen zu finden und mit bestehenden Modellen in Zusammenhang zu bringen. Daneben kann bei einer Erweiterung um neue Konzepte immer auch eine Unzufriedenheit mit bisherigen Erklärungsmodellen gesehen werden. Und nicht zuletzt gab es ein zunehmendes Interesse an Unternehmenskultur auf Unternehmensebene – verstärkt durch die amerikanische Managementliteratur als Antwort auf das Wirtschaftswunder Japan –, dem auch auf Forschungsseite nachgekommen wurde.

2.1 Blick auf Unternehmenskultur

In diesem Abschnitt werden zunächst Definitionen dargestellt und analysiert. Im Anschluss wird die Unterscheidung zwischen Variablen- und Metaphernansatz eingeführt und typische betriebswirtschaftliche Fragen in Zusammenhang mit Unternehmenskultur betrachtet. Der Abschluss widmet sich der Unterteilung in verschiedene Kulturtypen und den Versuchen, Unternehmenskultur zu klassifizieren.

2.1.1 Definitionen

Begibt man sich auf die Suche nach einem Verständnis von Unternehmenskultur aus Sicht der Betriebswirtschaft, so findet sich z. B. folgende Definition:

Unter Unternehmenskultur (Organisationskultur, Corporate Culture) versteht man die Gesamtheit aller Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche als kollektives Orientierungsmuster das Verhalten der Mitarbeitenden und des Unternehmens bestimmen. (Thommen 2008, S. 669)

Eine andere ähnliche Definition liest sich so:

Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. (Lies 2017)

In beiden Definitionen finden sich die Begriffe „Normen“ und „Werte“ wieder, die eine Wirkung auf die Organisation und ihre Mitglieder ausüben. Unterschiede sind im Ausmaß der Wirkung zu erkennen (prägen vs. bestimmen). Beiden Definitionen ist eine Beeinflussungsrichtung gemeinsam, also die Ansicht, dass die Unternehmenskultur das Verhalten der im Unternehmen tätigen Menschen beeinflusst.

2.1.2 Variablen- und Metaphernansatz

In diesem Zusammenhang scheint es hilfreich, eine grundlegende Systematisierung in der Unternehmenskulturforschung einzuführen, die in der Analyse der unterschiedlichen Erklärungsansätze von Unternehmenskultur wahrgenommen und in weiterer Folge als