

Sonja Sackmann

Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern

Erfolgreich durch kulturbewusstes
Management

2. Auflage

 Springer Gabler

Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern

Sonja Sackmann

Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern

Erfolgreich durch kulturbewusstes
Management

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Sonja Sackmann
München-Neubiberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-18633-3 ISBN 978-3-658-18634-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-18634-0

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 2004, 2017

Teile des Werks sind als 1. Auflage ursprünglich erschienen bei Luchterhand, 2002, unter dem Titel: Unternehmenskultur: Analysieren, Entwickeln, Verändern. Mit Checklisten, Fragebogen und Fallstudien.

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

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

Danksagung

Auf meinem Entwicklungsweg gab es viele Möglichkeiten zum Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, Studierenden, Praktikern und vor allem auch Führungskräften, die an einem besseren Verständnis ihrer Unternehmenskultur, deren Entwicklung und Veränderung und vor allem einem achtsameren Umgang mit ihr interessiert waren. All diese Gespräche und konkreten Projekte haben meine Ideen und meine Gedanken geschärft, erweitert und mit Beispielen bereichert. Für diese Lernmöglichkeiten möchte ich mich an dieser Stelle bedanken.

Bei der Arbeit an dieser Ausgabe haben mich mehrere Menschen unterstützt, denen ich namentlich meinen Dank aussprechen will. Allen voran, Silke Agricola, meine langjährige Mitarbeiterin. Sie hat die Abbildungen und Anhänge erstellt sowie das Manuskript mit der ihr eigenen Energie und Kreativität, vor allem mit sehr viel Geduld und auch mit Internetrecherchen überprüft und bereinigt. Meine Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Regina Palmer, hat bei der Recherche, Bereinigung und kapitelweisen Zusammenstellung der Literatur wesentlich unterstützt, meine Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Erna Weingart, hat bei Recherchen und Übersetzungen geholfen. Ganz herzlichen Dank dafür! Bedanken möchte ich mich auch bei Stefanie Winter, der mich betreuenden Lektorin des Verlags Springer Gabler. Sie hat geduldig eine Reihe von Fragen im Umgang mit der Formatvorlage beantwortet und musste wesentlich länger auf das Manuskript warten, als ursprünglich vereinbart war, da eine Reihe unvorhergesehener Ereignisse und Arbeiten meine Zeit vorrangig beanspruchten. Vielen Dank für die gute Zusammenarbeit und Ihre Geduld.

Da die Erstellung wie auch die Überarbeitung des Manuskriptes einige Zeit in Anspruch genommen hat, die auch zulasten meiner Familie ging, möchte ich meinen beiden Töchtern Julia und Angela dafür danken, dass sie ihre arbeitende Mami inzwischen als solche akzeptiert haben und dir, Wolfi, möchte ich nach wie vor für dein Verständnis meines „So-Seins“ danken.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Die Entwicklung des Konzepts Unternehmenskultur in der modernen Managementlehre	2
1.2	Warum sollte sich ein Unternehmen bewusst mit seiner Kultur auseinandersetzen?	10
1.2.1	Die Unternehmenskultur beeinflusst den Erfolg eines Unternehmens	13
1.2.2	Exogen bedingte Herausforderungen für Unternehmen und ihre Kultur	15
1.2.3	Intern bedingte Herausforderungen für Unternehmen und ihre Kultur	25
	Anhang	28
	Literatur	30
2	Was versteht man unter Unternehmenskultur?	35
2.1	Das Kulturkonzept im Kontext von Organisationen	36
2.1.1	Unternehmenskultur als Variable	38
2.1.2	Unternehmenskultur als Metapher	39
2.1.3	Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt	41
2.2	Definition und Charakterisierung von Unternehmenskultur	42
2.2.1	Unternehmenskultur ist Charakteristikum einer <i>Gruppe</i>	43
2.2.2	Unternehmenskultur besteht aus <i>Manifestationen</i> und <i>grundlegenden Überzeugungen</i>	43
2.2.3	Unternehmenskultur in der Ebenenperspektive	50
2.2.4	Kultur beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen	56
2.2.5	Kultur ist aus der Erfahrung entstanden und damit gelernt	57
2.2.6	Kultur ist nicht mehr bewusst	58

2.2.7	Unternehmenskultur wird an neue Gruppenmitglieder weitergegeben	59
2.3	Funktionen von Unternehmenskultur	59
2.3.1	Ordnungsfunktion	59
2.3.2	Orientierungsfunktion	60
2.3.3	Stabilisierungsfunktion	60
2.3.4	Sinnvermittlungsfunktion	60
2.3.5	Komplexitätsreduktion	61
2.3.6	Organisationale Anpassungsfunktion	61
2.3.7	Interne Koordinationsfunktion	62
2.3.8	Motivations- und Identifikationsfunktion	62
2.4	Was ist Unternehmenskultur nicht?	62
2.4.1	Unternehmenskultur ist nicht nur in einige Firmen vorhanden	63
2.4.2	Unternehmenskultur ist nicht gleichzusetzen mit Humanisierung der Arbeitswelt	63
2.4.3	Unternehmenskultur ist nicht gleichzusetzen mit Betriebsklima	64
2.4.4	Unternehmenskultur ist nicht das „Schöngeistige“ oder die „Hochkultur“	64
2.4.5	Unternehmenskultur ist nicht per se besser, wenn stärker und/oder homogener	64
2.5	Der Unterschied zwischen Unternehmenskultur und Betriebsklima	65
2.6	Die Einbettung von Unternehmenskultur – der kulturelle Kontext eines Unternehmens	66
2.7	Die zentralen Charakteristika von Unternehmenskultur im Überblick	69
	Literatur	69
3	Die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur und ihren Subkulturen	73
3.1	Die Gründungsphase: Beeinflussende Faktoren auf die Unternehmenskultur	74
3.2	Die Entwicklungsphase	77
3.2.1	Herausforderung Wachstum	78
3.2.2	Das Entwickeln von kulturellem Wissen	79
3.2.3	Entwicklungsphasen und ihre Probleme	80
3.2.4	Die Entstehung von Subkulturen	82
3.3	Die Reifephase	83
3.3.1	Das Zusammenspiel der Subkulturen	83
3.3.2	Das Entstehen von Riten, Ritualen und Zeremonien	85
3.3.3	Das Problem der Überdeterminiertheit von Verhalten	86
3.3.4	Das Erfolgsproblem	87

3.4	Krise und Erneuerung?	88
3.5	Krise und Untergang?	91
	Literatur.	93
4	Der Einfluss von Unternehmenskultur auf das Innenleben von Organisationen	97
4.1	Wie nimmt Unternehmenskultur Einfluss?	98
4.2	Einfluss der Unternehmenskultur auf Strategie und den Strategieentwicklungsprozess	100
4.3	Einfluss der Unternehmenskultur auf das Organisationsdesign.	104
4.4	Einfluss der Unternehmenskultur auf Management- und Führungsinstrumente	109
4.5	Einfluss der Unternehmenskultur auf Führung und Führungsprozesse	111
4.5.1	Unternehmenskulturelle Einflüsse auf Führungskräfte	111
4.5.2	Unternehmenskulturelle Einflüsse auf Führung, Führungsverhalten und gelebte Führungspraxis	112
4.6	Einfluss der Unternehmenskultur auf Mitarbeiter	123
4.6.1	Die Unternehmenserwartungen an das Mitarbeiterverhalten.	124
4.6.2	Der Einfluss von Unternehmenskultur auf Motivation und Identifikation.	127
4.6.3	Der Einfluss von Unternehmenskultur auf die Gesundheit	130
4.6.4	Der Einfluss von Unternehmenskultur auf die Arbeitsleistung	132
	Literatur.	135
5	Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg	139
5.1	Vorbemerkungen zur Erforschung von Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren	141
5.2	Direkter Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren.	142
5.3	Unterschiedlich wahrgenommene Unternehmenskulturen und ihre Auswirkungen auf Erfolgsfaktoren	144
5.4	Indirekter Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg.	146
5.5	Nicht-linearer und wechselseitiger Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg	148
5.6	Sind „starke“ Unternehmenskulturen besser?	150
5.7	Anhang	151
	Literatur.	165

6	Wann ist eine bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur besonders wichtig?	169
6.1	Schnelles Wachstum	170
6.2	Stagnation	172
6.3	Führungswechsel	173
6.4	Wertewandel	175
6.4.1	Generationswechsel	175
6.4.2	Wertewandel	175
6.5	Strategische Allianzen	184
6.5.1	Joint Ventures: Ziele und Voraussetzungen für einen Erfolg	184
6.5.2	Joint Ventures: Herausforderungen	186
6.6	Firmenzusammenschlüsse	189
6.6.1	Alles bleibt wie bisher	191
6.6.2	Eine Firma dominiert die andere	192
6.6.3	Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur	194
6.7	Internationalisierung	198
6.8	Digitalisierungsprozess	200
6.9	Zunehmende Regelungsdichte	203
	Literatur	204
7	Kulturassessment	207
7.1	Die Kulturanalyse	208
7.1.1	Konzeptuelle Grundlagen einer Kulturanalyse	209
7.1.2	Mögliche Vorgehensweisen bei der Kulturanalyse	212
7.1.3	Methoden der Datenerhebung bei einer Kulturanalyse	213
7.1.4	Möglichkeiten zur Qualitätssicherung der erhobenen Daten	223
7.2	Auswahl eines Referenzmodells für die Kulturanalyse: Kulturtypologien und Kulturdimensionen	225
7.3	Die Bewertung der vorhandenen IST-Kultur	230
7.3.1	Bestimmung der SOLL-Kultur	231
7.3.2	Vergleich von IST- und SOLL-Kultur	232
7.3.3	Bewertung der Ist-Kultur mit ihren Stärken, Schwächen und Potenzialen	236
7.4	Beispiele für ein Kulturassessment	237
7.4.1	Annahmenanalyse	237
7.4.2	Themenfokussiertes Kulturassessment	239
7.4.3	Abschließende Bemerkungen zum Kulturassessment	240
	Literatur	242

8	Kulturentwicklung und -veränderung	245
8.1	Herausforderung Kulturentwicklung – Kulturveränderung	246
8.2	Risikoanalyse	248
8.3	Strategien der Kulturentwicklung und -veränderung	250
	8.3.1 Revolutionäre Veränderungsprozesse	251
	8.3.2 Evolutionäre Kulturentwicklungsprozesse	252
8.4	Was bedeutet ein Kulturveränderungsprozess?	253
	8.4.1 Inkrementelle vs. Quantumsveränderungen	253
	8.4.2 Notwendige Schritte und Phasen innerhalb eines Kulturveränderungsprozesses	254
	8.4.3 Individuelle Unterschiede im Umgang mit Veränderungen	257
8.5	Kulturveränderungen im Kontext von Unternehmen: Einige Besonderheiten von Humansystemen	258
	8.5.1 Es sind immer Menschen bzw. Gruppen von Menschen, die – auch sich – ändern müssen	259
	8.5.2 Isolierte Veränderungsstrategien sind zum Scheitern verurteilt	259
	8.5.3 Verhaltensänderungen reichen für eine Kulturveränderung nicht aus – auch der Unternehmenskontext muss sich entsprechend ändern	260
	8.5.4 Jeder Veränderungsprozess erzeugt Widerstand	261
8.6	Maßnahmen zur Kulturentwicklung im Rahmen eines evolutionären Entwicklungsprozesses	264
	8.6.1 Entwicklungsmaßnahmen, die bei den Kulturträgern ansetzen	264
	8.6.2 Kulturentwicklungs- und Kulturveränderungsmaßnahmen, die beim Kontext ansetzen	272
8.7	Maßnahmen zur Kulturveränderung im Rahmen eines revolutionären Veränderungsprozesses	286
8.8	Abschließende Betrachtung zur Kulturentwicklung und Kulturveränderung	289
	Literatur	290
9	Charakteristika einer leistungsorientierten, anpassungsfähigen Unternehmenskultur	295
	9.1 Klare und kommunizierte Identität	296
	9.2 Strategische (Ziel-) Orientierung	297
	9.3 Kundenorientierung	297
	9.4 Lern- und Anpassungsfähigkeit	298
	9.5 Innovationsfähigkeit	298
	9.6 Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter	299

9.7	Partnerschaftliche und kulturkonforme Führung – offene Kommunikation	299
9.8	Leistungsorientierung/Leistungsbereitschaft und -fähigkeit	300
9.8.1	Balancierte Stakeholder-Orientierung	301
9.9	Drei Gütemaße	301
9.9.1	Strategische Passung	301
9.9.2	Multidimensionale Orientierung	303
9.9.3	Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten	303
9.10	Abschließende Bemerkung	304
	Literatur	304
10	Bewusster Umgang mit Unternehmenskultur – kulturbewusstes Management	307
10.1	Die Rolle der Führungskräfte und Entscheidungsträger beim bewussten Umgang mit Unternehmenskultur	308
10.1.1	Führungskräfte und Entscheidungsträger personifizieren die Unternehmenskultur	309
10.1.2	Führungskräfte und Entscheidungsträger sind Rollenmodelle	311
10.1.3	Führungskräfte und Entscheidungsträger leben Prioritäten vor.	313
10.1.4	Führungskräfte setzen Standards	314
10.2	Die Rolle der Gründer bzw. des Top-Managements beim bewussten Umgang mit Unternehmenskultur	315
10.2.1	Entscheidung über zentrale kulturelle Überzeugungen und deren regelmäßige Überprüfung	315
10.2.2	Glaubwürdige Kommunikation der zentralen kulturellen Überzeugungen	317
10.2.3	Konsistente Verstärkung der kulturellen Überzeugungen	319
10.3	Charakteristika eines kulturbewussten Managements	320
10.3.1	Kenntnisse um die Bedeutung von Unternehmenskultur und ihrer Wirkung	320
10.3.2	Kulturelle Sensibilität	321
10.3.3	Würdigung der Vergangenheit bei Offenheit für die notwendigen Anpassungen.	322
10.3.4	Bei Krisen: Anpassung der kulturellen Überzeugungen	323
10.3.5	Adäquater Umgang mit der Kulturdynamik	323
10.3.6	Sensibler Umgang mit dem kulturellen Netzwerk.	324
10.3.7	Bewusste Gestaltung von Sozialisationsprozessen	326

10.4	Charakteristika einer kulturbewussten Führungskraft	326
10.4.1	Eine kulturbewusste Führungskraft strahlt Engagement aus	327
10.4.2	Eine kulturbewusste Führungskraft setzt klare und hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter	327
10.4.3	Eine kulturbewusste Führungskraft wiederholt Wichtiges	328
10.4.4	Eine kulturbewusste Führungskraft denkt positiv im Sinne von Chancen	328
10.4.5	Eine kulturbewusste Führungskraft erklärt Situationen und zeigt Zusammenhänge auf	329
10.4.6	Eine kulturbewusste Führungskraft gibt Beispiele, setzt Zeichen und lebt die neue Kultur vor	329
10.4.7	Eine kulturbewusste Führungskraft nimmt sich Zeit für ihre Mitarbeiter	330
10.4.8	Eine kulturbewusste Führungskraft beachtet Kleinigkeiten	331
10.4.9	Eine kulturbewusste Führungskraft arbeitet an sich selbst	331
	Literatur.	331

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Marktanteil US-amerikanischer Firmen im Automobilbereich, 1955–1989	3
Abb. 1.2	Marktanteile in der Automobilproduktion weltweit nach Regionen, 1955–1989	4
Abb. 1.3	Einschätzung der Bedeutung von Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg (aktuell/zukünftig)	11
Abb. 1.4	Einschätzung des Interesses der Mitarbeiter am Thema Unternehmenskultur (aktuell/zukünftig)	12
Abb. 1.5	Unternehmenskultur als wichtigstes HR Thema und Handlungsfeld. . .	12
Abb. 1.6	Zentrale exogene Herausforderungen für Unternehmen	16
Abb. 1.7	Die zehn größten Fusionen und Übernahmen weltweit nach dem Transaktionsvolumen (in Milliarden US-Dollar; Stand: Januar 2012)	17
Abb. 1.8	Akquisitionen chinesischer Firmen in Asien	18
Abb. 1.9	Marktanteil und Profitabilität nach der Fusion.	18
Abb. 1.10	Beabsichtigte und erreichte Ziele 3 Jahre nach der Fusion	20
Abb. 1.11	Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in ausgewählten Jobfamilien der Industrie- und Schwellenländer, 2015–2020 (in Tausend).	21
Abb. 1.12	Bevölkerung nach Altersgruppen (Deutschland 2008/2060)	23
Abb. 2.1	Die drei Kulturperspektiven im Überblick	42
Abb. 2.2	Unternehmenskultur als Eisberg.	44
Abb. 2.3	Unternehmenskultur in der Ebenenperspektive	51
Abb. 2.4	Für die inhaltliche Prägung einer Unternehmenskultur relevante Bereiche	55
Abb. 2.5	Vernetzte Komponenten der Unternehmenskultur	57
Abb. 2.6	Vernetzte Komponenten der Unternehmenskultur mit Beispielen	58
Abb. 2.7	Wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Organisationskultur und Organisations- bzw. Betriebsklima im Überblick	66
Abb. 2.8	Der kulturelle Kontext eines Unternehmens.	67

Abb. 3.1	Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur	74
Abb. 3.2	Organisationskultur in der Entwicklungsperspektive	78
Abb. 3.3	„Wachstumsschmerzen“ – Revolutionäre und evolutionäre Perioden im Leben einer Organisation	81
Abb. 3.4	Unternehmenskultur im Querschnitt	86
Abb. 3.5	Selektive Wahrnehmung der Unternehmensumwelt durch die Unternehmenskultur	89
Abb. 4.1	Sozialisationsprozess: Vom „Neuen“ zum Kulturträger	98
Abb. 4.2	Der Einfluss von Kulturträgern auf das Innenleben von Organisationen.	99
Abb. 4.3	Ideales Vorgehen beim Strategieentwicklungsprozess	101
Abb. 4.4	Wechselseitige Beeinflussung kollektiver Überzeugungen und Unternehmensstrategie	102
Abb. 4.5	Wahrnehmungstäuschung	107
Abb. 4.6	Das holografische Organisationsdesign von Zappos	108
Abb. 4.7	Führung – Die normativen Erwartungen des Unternehmens und gelebte Praxis	118
Abb. 4.8	Ein- und Auswirkungen auf den verschiedenen Ebenen eines Unternehmens	124
Abb. 4.9	Auswirkungen unternehmenskultureller Faktoren auf die Identifikation mit der Aufgabe und Firma	128
Abb. 4.10	Das stresst im Job	132
Abb. 4.11	Passung von Herausforderungen und Fähigkeiten	133
Abb. 4.12	Determinanten der Mitarbeiterleistung	134
Abb. 5.1	Auswirkungen von Unternehmenskultur auf Leistungsfaktoren	140
Abb. 5.2	Positive Korrelationen zwischen Unternehmenskultur (UK) und Erfolgsfaktoren	143
Abb. 5.3	Korrelationen zwischen Kulturdimensionen und Engagement.	147
Abb. 5.4	Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren	149
Abb. 5.5	Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur, Leistungsfaktoren und relevantem Umfeld	150
Abb. 6.1	Die Integration persönlicher Interessen mit den Zielen einer Organisation	177
Abb. 6.2	Vier Wertemuster	178
Abb. 6.3	Geeignetes Führungsverhalten für die verschiedenen Wertemuster.	181
Abb. 6.4	Erwartungen an Arbeitsorganisationen.	182
Abb. 6.5	Erwartungen an Vorgesetzte	182
Abb. 6.6	Synergieeffekte: Das idealtypische Joint Venture.	186
Abb. 6.7	Stufen der Teamentwicklung	187
Abb. 6.8	Verschiedene Zusammenschlüsse in den 1990er Jahren	189
Abb. 6.9	Übernahmen deutscher Konzerne im Ausland	190

Abb. 6.10	Wenn Unternehmen sich zusammenschließen	191
Abb. 6.11	Integrationstypen bei Akquisitionen	191
Abb. 6.12	Die Erfolgsfaktoren des Fusionsmanagements.	196
Abb. 6.13	Notwendige Schritte bei einem Post-Merger-Integrationsprozess	197
Abb. 7.1	Kulturassessment: Analyse und Bewertung der vorhandenen Unternehmenskultur	208
Abb. 7.2	Induktive versus deduktive Datenerhebungsmethoden zur Erfassung von Kultur im Organisationskontext mit Beispielen aus der Forschung.	214
Abb. 7.3	Datenerhebungsmethoden im Vergleich.	215
Abb. 7.4	Checkliste für einen Firmenrundgang	220
Abb. 7.5	Checkliste Dokumente/verfügbare Informationen auf der Homepage	221
Abb. 7.6	Beispiel für eine Zeichnung	223
Abb. 7.7	Methoden zur Datenerhebung	224
Abb. 7.8	Hauptaspekte der Untersuchungsmethode, die induktives und deduktives Vorgehen kombiniert	225
Abb. 7.9	Kulturtypen und Kulturdimensionen	226
Abb. 7.10	Zentrale Inhaltsbereiche im Rahmen des kulturellen Wissens.	228
Abb. 7.11	Beispiel einer Kulturanalyse: Übergeordnetes Ziel	228
Abb. 7.12	Beispiel einer Kulturanalyse: Strategie	229
Abb. 7.13	Beispiel einer Kulturanalyse: Organisationsdesign	229
Abb. 7.14	Beispiel einer Kulturanalyse: Organisationsmitglieder	230
Abb. 7.15	Beispiel einer Kulturbewertung	231
Abb. 7.16	Problemfokussiertes Kulturassessment mit Handlungsbedarf	241
Abb. 8.1	Kulturassessment und Kulturveränderungsprozess	248
Abb. 8.2	Risikobeurteilung von Veränderungsmaßnahmen der Unternehmenskultur.	249
Abb. 8.3	Zwei Strategien der Kulturveränderung	251
Abb. 8.4	Die sieben kritischen Phasen eines Veränderungsprozesses.	255
Abb. 8.5	Notwendige Abstimmung der relevanten Komponenten für eine nachhaltige Kulturentwicklung.	260
Abb. 8.6	Beispiel Raumaufteilung	285
Abb. 10.1	Die Schlüsselposition von Vorgesetzten mit Hebelwirkung.	308
Abb. 10.2	Beispiel für fehlende Lern- und Anpassungsfähigkeit	322

Zusammenfassung

Kap. 1 positioniert das Konzept „Unternehmenskultur“ im Rahmen eines modernen Management- und Organisationsverständnisses und zeigt die historische Entwicklung des Konzepts Unternehmenskultur in der Managementforschung wie auch in der Praxis auf. Zudem werden eine Reihe firmenexterner wie auch firmeninterner Gründe genannt und es wird besprochen, warum sich ein Unternehmen bewusst mit seiner Kultur auseinandersetzen sollte.

Die ersten „Spuren“ des Konzepts der Kultur im Kontext von Unternehmen bzw. Organisationen finden sich in den 1930er, 1950er und 1960er Jahren. Richtig problematisiert und systematisch exploriert wurde das Konzept in der Management- und organisations-theoretischen Literatur jedoch erst seit Ende der 1970er bzw. Anfang der 1980er Jahre. Seither hat Organisations- bzw. Unternehmenskultur¹ einen festen Platz in der Management- und Organisationstheorie, der Management- und Organisationsforschung wie auch in der Managementpraxis – allerdings mit variierender Aufmerksamkeit und wechselndem Interesse über die Jahrzehnte. Neuen Impetus erhielt das Konzept zu Beginn dieses Jahrtausends aufgrund von Betrugsfällen in der Wirtschaft, zunehmendem Wettbewerb sowie dem verstärkten Wandel hin zu einer Wissensgesellschaft, in der der Ressource Mensch in Arbeitsorganisationen eine wachsende Bedeutung zukommt. Dieses Kapitel behandelt zunächst den Einzug und die historische Entwicklung des Konzepts in der Betriebswirtschaftslehre und Managementpraxis. Anschließend werden eine Reihe

¹Organisationskultur ist als übergreifender Begriff zu verstehen, der sowohl für For-Profit- wie auch für Not-for-Profit-Organisationen gilt. Unternehmenskultur ist strenggenommen eine Teilmenge von Organisationskultur, da sich dieser Begriff nur auf den For-Profit- Bereich bezieht. Exakter Weise spricht man von Kultur im Unternehmens- bzw. Organisationskontext.

unternehmensexterner wie auch -interner Gründe aufgezeigt, warum es wichtig ist, sich mit dem weichen Faktor Unternehmenskultur zu befassen.

1.1 Die Entwicklung des Konzepts Unternehmenskultur in der modernen Managementlehre

Schon in den 1930er Jahren stellte Chester Barnard (1938) fest, dass das Funktionieren großer Systeme maßgeblich der Existenz informeller Strukturen zuzuschreiben sei – und damit dem, was wir heute weitgehend mit dem Begriff Unternehmenskultur umschreiben. Talcott Parsons (1951) befasste sich als Soziologe mit dem Ordnungsproblem und der Institutionalisierung von Organisationen, deren Strukturen aus institutionalisierten Wertemustern bestehen. Über die Internalisierung dieser Wertemuster durch die Organisationsmitglieder werden sie zu einem kulturellen System, das wiederum Orientierung und Handeln der Akteure beeinflusst. Bei dem Organisationssoziologen Phillip Selznick (1957) findet sich der Gedanke, dass Kultur, bzw. das Hineintragen von Werten in eine Organisation durch den „Leader“, den Übergang einer Organisation hin zu einer Generationen überdauernden Institution darstellt. Ende der 1960er Jahre wurde Organisationskultur im Rahmen von Veränderungsprozessen großer Systeme bzw. Organisationen thematisiert und als die kritischste Größe betrachtet, um überhaupt eine grundlegende wie auch nachhaltige Veränderung zu bewirken (siehe z. B. Bennis 1969). Dies bedeutet, dass Veränderungsprozesse erst dann wirklich nachhaltig und damit erfolgreich sind, wenn sie auch in der Kultur eines Unternehmens verankert werden.

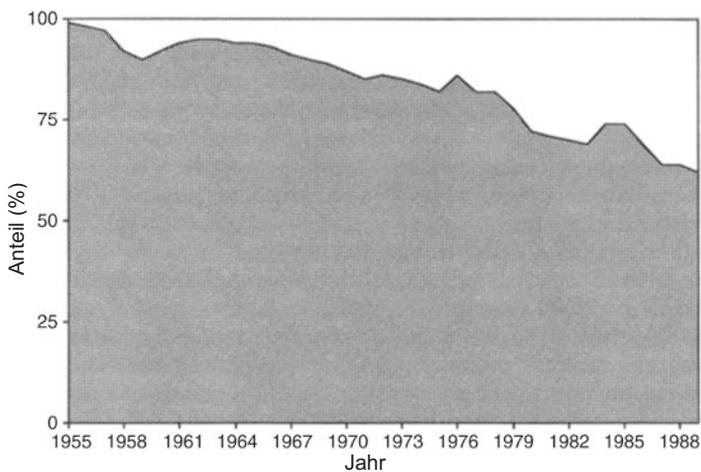
In den vorgenannten Arbeiten wurde Kultur im Organisationskontext zwar thematisiert, jedoch nicht wirklich problematisiert und als eigenständiges Konzept erforscht. Unternehmenskultur wurde zwar als eine kritische Größe betrachtet, jedoch nicht weiter theoretisch und inhaltlich expliziert. Erst Anfang der 1980er Jahre wuchs das Interesse an einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Konzept Unternehmenskultur in den USA und kurze Zeit später auch in Europa. Anlass dafür waren Wirtschaftsprobleme, die mit den gewohnten und bis dahin erfolgreichen Praktiken nicht mehr zufriedenstellend gelöst werden konnten. Sie begannen in den USA Ende der 1970er Jahre als die vom Erfolg verwöhnten US-amerikanischen Firmen in ungewohnter Weise zunehmend mit qualitativ hochwertigeren Konkurrenzprodukten aus dem Ausland konfrontiert wurden – ein für die US-amerikanische Wirtschaft neues Phänomen. Während der Zweite Weltkrieg die meisten Industrienationen der Welt enorm geschwächt, wenn nicht gar zerstört hatte, etablierten sich die USA als Weltwirtschaftsmacht. Die USA trugen zu dieser Zeit 75 % zum Weltbruttosozialprodukt bei (Thurow 1988). Auch in den 1960er Jahren dominierten die USA die Weltwirtschaft (Servan-Schreiber 1968). Beispiele dafür sind die weltweite Ausbreitung amerikanischer Firmen (Vernon 1971) und damit auch die Ausbreitung US-amerikanischer Managementmethoden (Boyacigiller et al. 2009). Mit der Option ausländische Konkurrenzprodukte zu einem günstigeren Preis-Leistungsverhältnis kaufen zu können, deckte das Kundenverhalten zunehmend die

Probleme vieler amerikanischer Firmen auf. Diese lassen sich in folgenden sechs Merkmalen zusammenfassen:

- zunehmende Absatzschwierigkeiten,
- Verlust von Marktanteilen,
- sich verkürzende Lebenszyklen von Produkten,
- Qualitätsprobleme,
- Produktivitätsprobleme und
- mangelnde Innovationen.

Konfrontiert mit dem ausländischen Wettbewerb und hier vor allem mit dem wirtschaftlich erstarkten Japan hatten US-amerikanische Firmen verstärkt mit Absatzschwierigkeiten zu kämpfen, was letztendlich auch zu einem Verlust von Marktanteilen führte. Ein Beispiel hierfür ist die Automobilbranche, die in den 1940er Jahren als **die** Industrie unter den Industrien galt (Drucker 1946) und mit 50 Mio. neu produzierter Autos pro Jahr in den 1980er Jahren immer noch den größten Industriesektor ausmachte (Womack et al. 1990). Abb. 1.1 zeigt deutlich den Verlust US-amerikanischer Automobilhersteller.

Zusätzlich zu diesem Verlust an Marktanteilen aufgrund ausländischer Konkurrenzprodukte verkürzten sich auch die Produktlebenszyklen – zum Teil aufgrund von



Diese Anteile beinhalten Autos, die von US-Firmen aus ihren Tochtergesellschaften von Joint-Venture-Fabriken im Ausland importiert wurden.

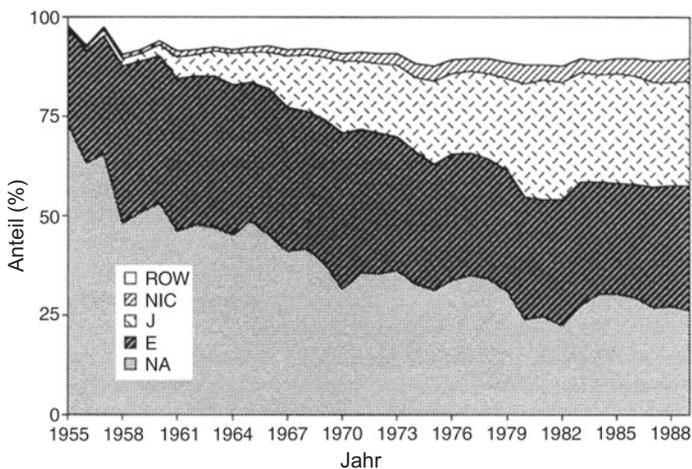
Quelle: 1955-1981: Automotive News Market Data Book (basiert auf Registrierungen)

1982-1989: Ward's Automotive Reports (basiert auf Autoverkäufen)

Abb. 1.1 Marktanteil US-amerikanischer Firmen im Automobilbereich, 1955–1989. (Aus Womack et al. 1990, S. 45)

technologischen Neuerungen wie auch durch Prozessinnovationen und einer damit verbundenen höheren Produktivität. Auch dieses Phänomen lässt sich am Beispiel der Automobilbranche zeigen. Während bis dahin der Produktlebenszyklus eines Autos bei ca. 8–9 Jahren lag, verkürzten ihn die japanischen Automobilhersteller auf ca. 5 Jahre. In dem Bemühen, ebenfalls die Lebenszyklen ihrer Produkte zu verkürzen, traten weitere Probleme aufseiten der US-amerikanischen Wirtschaft zutage. Hierunter fielen Qualitätsprobleme, Produktivitätsprobleme und auch der Mangel an Innovationen, mit denen man das eine wie auch das andere Problem wirksam hätte beheben können.

Doch leider brachten die bekannten und bis dahin erfolgreich praktizierten Produktions- und Managementmethoden nicht mehr den gewohnten und erwarteten Erfolg. Die erste Reaktion auf den zunehmenden Wettbewerb war, den Einsatz der bekannten und bisher bewährten Produktions- und Managementmethoden zu intensivieren, mehr Anstrengung und Zeit zu investieren. Doch auch diese Bemühungen brachten nicht die erwarteten Ergebnisse. Während die europäischen Automobilhersteller ihre Marktanteile weitgehend stabil hielten, erwarben die Japaner zwischen 1956 und 1980 ca. 25 % Marktanteil – vorwiegend zulasten der US-amerikanischen Automobilhersteller, wie aus Abb. 1.2 ersichtlich ist.



Die Abbildung beinhaltet alle Automobile in den drei zentralen Regionen aller Firmen, die in diesen Regionen vertreten sind.

NA = Nord-Amerika: USA und Kanada

E = West-Europa mit Skandinavien

J = Japan

NIC = Neue Industrieländer, vor allem Korea, Brasilien und Mexiko

ROW = Rest der Welt mit Sowjetunion, Ost-Europa und China

Quelle: Berechnungen der Autoren von „Automotive New Market Data Book“, 1990 Edition, S. 3

Abb. 1.2 Marktanteile in der Automobilproduktion weltweit nach Regionen, 1955–1989. (Aus Womack et al. 1990, S. 45)

Diese Verluste an Marktanteilen, die vorwiegend an die japanischen Automobilhersteller abgegeben wurden, machten die amerikanischen Automobilhersteller zunehmend neugierig auf die Produktions- und Managementmethoden der Japaner. Da der Automobilsektor zu jener Zeit die bedeutendste Industrie war, hatte dieses Interesse der Automobilindustrie an den japanischen Managementmethoden große Breitenwirkung und führte zur eingehenden Erforschung der japanischen Produktions- und Managementmethoden.

Eine der ersten Studien mit großer Resonanz wurde von Pascale und Athos, zwei McKinsey-Beratern, durchgeführt. Die zentralen Ergebnisse ihrer Forschung zeigen, dass sich japanische Managementpraktiken durch folgende Charakteristika auszeichnen:

Praktiken erfolgreicher japanischer Firmen (Pascale und Athos 1981)

- Innovation in Technologie und Produktionsmethoden
- Betonung von Qualität und Leistung
- Ein ganz spezifisches Personalmanagement, das sich auszeichnet durch:
 - hohe Identifikation mit der Firma
 - ein langfristiges Anstellungsverhältnis
 - Entscheidungsfindung durch Konsens
 - Verantwortlichkeit in der Gruppe
 - langsame Beförderung auf der Basis von Loyalität
 - horizontale Aufstiegsmöglichkeiten
 - große Supervisionsbreite

Die japanischen Managementpraktiken führten zu einer gestiegenen Produktivität, die um 200–300 % höher war, als die vergleichbarer US-amerikanischer Firmen. Japanische Firmen sahen sich aufgrund ihrer spezifischen Kontextbedingungen nach dem Zweiten Weltkrieg gezwungen, in Technologie sowie Produktionsmethoden zu investieren. Die Infrastruktur war fast völlig zerstört, es herrschte ein Mangel an Arbeitskräften und Japan hatte trotz hoher Nachfrage im Vergleich zu den USA nur einen kleinen nationalen Abnehmermarkt. Aufgrund ihrer spezifischen nationalkulturellen Werte, die im Vergleich zu den USA Langfristigkeit, Qualität, Aus- und Weiterbildung sowie kollektiven Einsatz betonte (siehe z. B. Hofstede 2001; Nakane 1970), waren Qualität und Engagement nicht primäres Arbeitsziel, sondern eher das Ergebnis der spezifischen japanischen Denk- und Arbeitsweise. Diese nationalkulturelle Prägung beeinflusste sämtliche Aspekte des Personalmanagements: Da eine Firma in Japan einer Familie glich, sah man zu jener Zeit Anstellungsverhältnisse speziell im Vergleich zu den USA als sehr langfristig und umfassend an. Unternehmen rekrutierten ihre Mitarbeiter direkt nach der Ausbildung und das Unternehmen war an einer lebenslangen Anstellung interessiert. Dieses sorgte sich nicht nur um den Arbeitsalltag, sondern auch um das Familienleben, indem es beispielsweise auch Ehen für seine Mitarbeiter arrangierte. Insgesamt führte eine solch starke Einbindung ins Unternehmen zu hoher Leistungsbereitschaft und Leistung wie auch zu einer hohen Identifikation mit der Firma und entsprechender Loyalität.

Aufgrund der sehr starken kollektiven Prägung wurde Verantwortlichkeit nicht an eine einzelne Person delegiert, sondern in der Gruppe als Kollektiv verankert. Beförderung erfolgte nicht nach individuellen Leistungskriterien, sondern nach dem Beitrag zum Kollektiv und vor allem der Loyalität und der Betriebszugehörigkeitsdauer. Auch die Bedeutung von Karriere unterschied sich deutlich von der in den USA. So wurde eine horizontale Versetzung, die ein mehr an Erfahrung bedeutete, eine Weiterqualifizierung oder einfach eine neue Herausforderung darstellte, in Japan als Aufstieg interpretiert. Nicht so in den USA, wo Aufstieg nur mit einer vertikalen Versetzung und einem damit verbundenen höheren Gehalt assoziiert wurde. Außerdem entsprach die in den USA vielfach praktizierte und empfohlene Supervisionsbreite von sieben plus/minus zwei Mitarbeitern nicht den japanischen Managementpraktiken. Hier lagen die Supervisionsbreiten um einiges höher – ermöglicht durch die schon damals verbreiteten Teamkonzepte und die stark ausgeprägten kollektiven Denk- und Handlungsorientierungen.

All diese – im Vergleich zu den USA – Andersartigkeiten des japanischen Managements wurden von den Autoren für den Erfolg japanischer Unternehmen verantwortlich gemacht. Während die Studie von Pascale und Athos eigentlich nur die Andersartigkeit und damit auch die Unterschiede zwischen US-amerikanischen und japanischen Managementpraktiken aufzeigte, versuchten viele US-amerikanische Manager diese Methoden weitestgehend zu kopieren. Einige Firmen schickten ihre Manager sogar nach Japan, um Samurai-Techniken zu erlernen, diese dann in die USA zu importieren und entsprechend zu praktizieren, in der Hoffnung auf einen ähnlich starken Produktivitätszuwachs. Eine US-amerikanische Firma benannte z. B. das Besprechungszimmer des Vorstandes nach dem Namen eines Samurai als Symbol dafür, dass in diesem Raum offen diskutiert und in positivem Sinne „Streitgespräche“ durchgeführt werden sollten (Pelton et al. 1990).

Aufgrund der nationalkulturellen Unterschiede war die Übertragung der als erfolgreich diagnostizierten japanischen Managementpraktiken in den USA jedoch nicht sehr wirksam. Der erhoffte Erfolg blieb aus, da aufgrund mangelnder Sensibilität gegenüber nationalkulturellen Unterschieden übersehen wurde, dass die in Japan für japanische Firmen gültigen Methoden nicht direkt ohne jegliche Anpassung auf US-amerikanische Firmen in den USA übertragen werden konnten. Diese Tatsache motivierte ein zweites Forscherteam, anstelle von japanischen Managementpraktiken die Praktiken erfolgreicher Firmen in den USA zu untersuchen. Mit dieser Forschungsstrategie sollte sichergestellt werden, dass die daraus resultierenden Erkenntnisse auch auf Firmen in den USA anwendbar waren. Die Ergebnisse der Studie von Tom Peters, der an der Stanford Universität forschte und Mitarbeiter bei McKinsey war, und Robert Waterman, ebenfalls Berater bei McKinsey, wurden in dem Buch „In Search of Excellence“ (1982) bzw. „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ veröffentlicht (1982, 8. Auflage 2000).

Nach Peters und Waterman zeichnen sich erfolgreiche US-Firmen durch folgende Praktiken aus:

- Aktionsorientierung
- Kundennähe
- Autonomie und Unternehmergeist

- Produktivität durch Mitarbeiter
- „Hands on – Value driven“
- Beschränkung auf vorhandene Kompetenzen
- einfache Struktur – geringe Administration
- große Freiräume bei starker sozialer Kontrolle

Die in der Studie berücksichtigten 62 Firmen waren von den Autoren auf der Basis von strukturierten Interviews sowie einer Literaturrecherche, die einen Zeitraum von 25 Jahren berücksichtigte, ausgesucht worden. Sie repräsentieren die nachfolgend aufgeführten Branchen:

- Hochtechnologie mit Firmen wie Hewlett-Packard (HP), IBM, Intel, Texas Instruments,
- die Konsumgüterbranche wie Procter & Gamble, Johnson & Johnson,
- industrielle Produktion wie Caterpillar, 3M,
- den Servicebereich mit Firmen wie Delta Airlines, McDonald's, Disney Productions,
- Projektmanagementfirmen wie Bechtel und Fluor sowie
- Ressourcen-basierte Firmen wie Atlantic-Richfield (Arco), Dow Chemical und Exxon.

In dem Forschungsprojekt waren ebenfalls 13 europäische Firmen vertreten. Da diese jedoch keinen repräsentativen Querschnitt darstellten und sie sich in ihren Praktiken auch von denen der US-amerikanischen Firmen unterschieden, wurden sie in der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse nicht berücksichtigt.²

Die Ergebnisse der Studie von Peters und Waterman können als amerikanische Antwort auf die in den USA wahrgenommene Managementkrise verstanden werden. Die untersuchten Firmen verloren sich nicht in zeitraubenden Analysen, sondern versuchten nach Diskussion einer Problemlage zügig Entscheidungen zu treffen und Aktionen einzuleiten, deren Wirksamkeit sie dann beobachteten, um sie bei Bedarf und geänderter Situation zügig anpassen zu können.

Weiterhin zeichneten sich die untersuchten Unternehmen allesamt durch eine sehr hohe Kundenorientierung aus. Ähnlich wie die japanischen Firmen praktizierten auch diese als „hervorragend“ klassifizierten amerikanischen Firmen ein ganz spezifisches Personalmanagement. Sie schafften einen Kontext in dem Mitarbeiter wie Unternehmer agierten, mit einem hohen Grad an Freiraum für Selbstorganisation und Eigeninitiative, gekoppelt mit der Bereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte, Verantwortung auch zu übernehmen. Mitarbeiter wurden entsprechend als eigenverantwortlich handelnde „Erwachsene“ behandelt, es wurde ihnen von Firmenseite Respekt und Vertrauen entgegengebracht und es wurden entsprechende Handlungsfreiräume gewährt.

²In einem persönlichen Gespräch erklärte Tom Peters, dass die Ergebnisse der europäischen Firmen nicht in das Muster der amerikanischen hineinpassten – eine interessante Erkenntnis, die zum damaligen Zeitpunkt leider nicht ausgewertet wurde.

Im strategischen Bereich beschränkten sich die untersuchten Firmen auf ihre Kernkompetenzen. Uns ist diese Orientierung zwar aus dem Sprichwort „Schuster bleib bei denen Leisten“ bekannt, doch die US-amerikanische Wirtschaft litt zur damaligen Zeit noch zum Teil unter der Akquisitionswelle der 1960er Jahre. Erst die Publikation von Prahalad und Hamel (1990) führte das Konzept der Kernkompetenzen ins strategische Management ein, das dann größere Breitenwirkung erzielte.

„Hands on – Value driven“ bezieht sich auf das normative Wertesystem, das in jeder der untersuchten Firmen existierte und als sehr wichtig betrachtet wurde. Die Werthaltungen dienten nicht nur als Orientierung für die Selektion von Führungspersonen und Mitarbeitern, sondern wurden auch im alltäglichen operativen Geschäft pragmatisch gelebt.

Aufbau- und Ablaufstrukturen wurden möglichst einfach gehalten, um die Mitarbeiter nicht an ihrer eigentlichen Arbeit zu hindern. Außerdem zeichneten sich diese Firmen durch das gleichzeitige Vorhandensein von sogenannten „Loose-tight“-Aspekten aus. Einerseits gab es für jedes Firmenmitglied viele Handlungsfreiräume, gleichzeitig existierten aber auch durch die entsprechenden Werte „starke“ Kontrollmechanismen. Diese wurden bei der Selektion von Mitarbeitern eingesetzt und ihrer Einhaltung im täglichen Arbeitsprozess wurde seitens des Managements viel Aufmerksamkeit geschenkt. Damit dienten diese als wichtig erachteten und gelebten Werteorientierungen einerseits der indirekten Kontrolle und ermöglichten andererseits Freiräume für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Peters und Waterman diskutieren in einem Teilkapitel ihres Buches die Bedeutung von Unternehmenskultur, die sie vor allem an den Werten festmachen:

► ... die exzellenten Firmen sind unter den wirtschaftlich gesündesten. Ihr Werteset integriert die Aspekte von wirtschaftlicher Gesundheit, Kundenorientierung sowie die Vermittlung von Sinnhaftigkeit durch alle Hierarchieebenen hindurch. ... Dennoch ist es überraschend, wie wenig über das Gestalten von Werten in aktuellen Managementtheorien gesagt wird – besonders wie wenig über Firmen als Kulturen gesagt wird (Peters und Waterman 1982, S. 103).

Zwar wurde die Studie von wissenschaftlicher Seite wegen ihrer Methodik heftig kritisiert, doch weckte diese Veröffentlichung, die selbst für die Autoren überraschenderweise zum Bestseller geworden war, das Interesse an Unternehmenskultur in großem Stil. Die Zeit war reif geworden, die bis dahin doch eher rational geprägten Managementtheorien und -praktiken um eine menschlich-emotionale Komponente zu ergänzen.

In der Unternehmenspraxis hatten bis dahin vor allem die Erkenntnisse des „Scientific Management“ (Taylor 1947) und der darauf aufbauende „Fordismus“, den Henry Ford in der Automobilbranche perfektioniert hatte, wie auch die Erkenntnisse von Skinner über Verhaltenssteuerung,³ in der Unternehmenspraxis Anwendung gefunden.

³Burrhus Frederic Skinner (1904–1990) war ein radikaler Vertreter der menschlichen Konditionierung, mit deren Hilfe aus einem Menschen praktisch alles gemacht werden konnte (siehe z. B. Skinner 1938, 1948).

Der Human-Relations-Ansatz⁴ wie auch die Ansätze der humanistischen Psychologie⁵ wurden in der Industrie relativ wenig beachtet. Der Mensch war vorwiegend ein als „Black Box“ behandelte Produktionsfaktor geblieben, ohne jegliche Berücksichtigung seiner kognitiven und kreativen Fähigkeiten. Dies änderte sich nun nicht nur innerhalb der Sozialwissenschaften,⁶ sondern auch im Organisations- und Managementbereich (siehe auch Ebers 1988). Damit ist seit der Publikation der Studie von Peters und Waterman das Konzept der Unternehmenskultur ein fester Bestandteil der Organisationstheorie, der Managementforschung, der Managementlehre und -praxis geworden.

Allerdings war und ist das wachsende Interesse am Konzept der Unternehmenskultur nach wie vor häufig bei Praktikern in der Hoffnung und Annahme begründet, damit ein zusätzliches Steuerungsinstrument zur Verfügung zu haben, das ihnen hilft den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen. Neben den Autoren Peters und Waterman schürten eine Reihe weiterer Forscher, Publikationen und Berater diese Hoffnung zur damaligen Zeit. So berichteten Silverzweig und Allen (1976) auf der Basis ihrer Studie, dass eine Kulturveränderung die wirtschaftliche Leistung in sechs von acht Firmen erhöhe. Die Forschungsarbeiten von Ouchi und Jäger (1978) sowie Ouchi (1980) legten nahe, dass eine einheitliche Vision, ein Fokus auf humanistischen Werten gekoppelt mit einer Mitarbeiterorientierung und Entscheidungsverhalten mit Konsens, förderlich für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sei.

Doch leider mussten nicht nur Praktiker, sondern auch Forscher nach der ersten Welle der Euphorie um das Thema Unternehmenskultur erkennen, dass sich Unternehmenskultur nicht so einfach „machen“ und managen lässt, wie ursprünglich angenommen. In der Praxis blieben die versprochenen und daher erwarteten Erfolge aus. Denn einerseits waren die Unternehmen nicht bereit, die für eine fundierte Kulturanalyse notwendigen Daten bereitzustellen, und vor allem waren sie nicht bereit sich auf einen längeren Entwicklungsprozess einzulassen. Andererseits wurden Kulturveränderungsprogramme auf der Basis eines eher mechanistischen Kulturverständnisses aufgesetzt und entsprechend abgearbeitet. Dies verdeutlicht beispielsweise die Aussage eines Unternehmenslenkers, der nach der Rückkehr von einem Vortrag zur Unternehmenskultur in seiner Firma verkündete, dass er bis Ende der Woche eine Unternehmenskultur haben wolle. Solch ein mechanistischer Zugang zum Thema Unternehmenskultur wurde auch von Publikationen unterstützt wie z. B. „Gaining Control of the Corporate Culture“ (Kilmann et al. 1985). Doch Organisationen sind keine Maschinen, sondern Mensch-Systeme, die nach Gesetzmäßigkeiten der Wahrscheinlichkeit agieren und nicht nach deterministischen Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten der

⁴Erste Vertreter des Human Relations Ansatzes waren Elton Mayo (1880–1949) und Fritz Jules Roethlisberger (1898–1974), beides Professoren der Harvard Universität.

⁵Bekanntester Vertreter und Mitbegründer der humanistischen Psychologie sind Carl Rogers (1902–1987) und Abraham H. Maslow (1908–1970).

⁶Hier forderten z. B. Pondy und Boje (1980) die kritische Reflexionsfähigkeit von Menschen (wieder) mit zu berücksichtigen, d. h. „bringing mind back in“. Innerhalb der Psychologie sprach man Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre von der kognitiven Wende.

Naturwissenschaften. Zudem erwies sich die empirische Erforschung von Unternehmenskultur als komplexes und langwieriges Unterfangen.

Die Aufmerksamkeit von Praktikern und Beratern wendete sich daher Anfang der 1990er Jahre dem Konzept des Reengineering zu. Doch auch diese Projekte scheiterten in der Mehrzahl der Fälle. Nach mehrfacher Analyse wurde das Scheitern solcher Projekte vor allem der Vernachlässigung unternehmenskultureller Faktoren zugeschrieben, wodurch Unternehmenskultur erneut in den Fokus des Interesses von Managern, Beratern und Forschern rückte. Auch die zunehmende Bedeutung von Unternehmenskooperationen, Akquisitionen und Firmenzusammenschlüssen weckten weitere Neugier auf das Konzept Unternehmenskultur. Dies geschah vor allem im Hinblick auf die Schwierigkeiten, die bei Integrationsprozessen auftraten und die letztendlich häufig zum Scheitern vieler Kooperationen und Fusionen führten. Eindrückliche Beispiele hierfür sind die damaligen Zusammenschlüsse von Daimler und Chrysler oder BMW und Rover.

Zusätzlichen Impetus erhielt das Konzept der Unternehmenskultur zu Beginn dieses Jahrtausends, als man sich bei der Aufarbeitung einer Reihe von Firmenskandalen, Fehlspekulationen und Bilanzfälschungen, die zu Insolvenzen oder gar zum Zusammenbruch von Firmen geführt hatten, fragte, wie es dazu kommen konnte. Bekannte Beispiele sind die Barings Bank, bei der das Verhalten eines Mitarbeiters zum Untergang der über 150 Jahre alten Bank führte, wie auch die Bilanzfälschungen bei Enron, Parmalat und Worldcom, die nicht nur zu enormen finanziellen Verlusten, sondern auch zu großen Verlusten an Arbeitsplätzen führten. Auch die Diskussion um „Dieselgate“, den Abgasskandal bei VW, hat das Interesse am Thema Unternehmenskultur in der breiten Öffentlichkeit geweckt.

Seit den 1990er Jahren und vor allem auch seit diesem Jahrtausend trugen zudem eine Reihe theoretischer wie empirischer Studien dazu bei, das Konzept von Kultur im Kontext von Organisationen weiter auszudifferenzieren und vor allem auch mit Leistungsfaktoren zu verknüpfen. So berichten Hartnell et al. (2011) von über 4600 Publikationen zum Thema. Anspruchsvollere Forschungsdesigns, die über rein korrelative Zusammenhänge zwischen Dimensionen der Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren hinausgehen, wie auch vereinzelte Längsschnittstudien, Untersuchungen in verschiedenen Ländern mit Fokus auf verschiedene Branchen, Funktionsbereiche und Problemsituationen geben verstärkt Aufschluss über die Wirkungsweise, Einflussnahme und Auswirkungen unternehmenskultureller Faktoren. Damit hat sich das Konzept Unternehmenskultur inzwischen sowohl in der Organisations- und Managementforschung, der Lehre wie auch in der Managementpraxis einen festen Platz erobert.

1.2 Warum sollte sich ein Unternehmen bewusst mit seiner Kultur auseinandersetzen?

Wie kommt es dazu, dass eine Bank mit einer über 150-jährigen Geschichte durch Fehlspekulationen eines Mitarbeiters in Höhe von über 1,4 Mrd. US\$ über Nacht Bankrott anmelden muss? Wie lässt sich erklären, dass Enron, einst als „The World’s Greatest

Anteil der Befragten, die mit hoch oder sehr hoch geantwortet haben

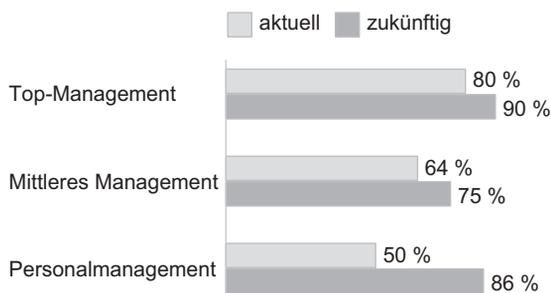


Abb. 1.3 Einschätzung der Bedeutung von Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg (aktuell/zukünftig). (Quelle: Leitl et al. 2011, S. 13)

Company“ bezeichnet, aufgrund fortgesetzter Bilanzfälschungen, die 2002 aufgedeckt wurden, 60 Mrd. US\$ Börsenwert und die Arbeitsplätze von 22.000 Mitarbeitern vernichtete? Was führte dazu, dass im gleichen Jahr bei Worldcom Fehlbuchungen von über 11 Mrd. US\$ entdeckt wurden und der italienische Konzern Parmalat 2003 aufgrund eines Fehlbetrages von acht Milliarden Euro in der Bilanz Insolvenz anmelden musste? Wie konnte es passieren, dass VW eine illegale Abschaltvorrichtung in der Motorsteuerung ihrer Dieselfahrzeuge einbaute, die das Unternehmen einen zweistelligen Milliardenbetrag an Straf- und Kompensationszahlungen kostete – ganz abgesehen von dem Vertrauensverlust und Imageschaden?

Nicht nur diese dramatischen Ereignisse legen nahe, dass sich ein Unternehmen kritisch mit seiner Kultur auseinandersetzen und ihrer Entwicklung regelmäßig Beachtung schenken sollte, um ein ungewolltes Abdriften zu vermeiden. Auch aktuelle Studien im deutschsprachigen Raum zeigen, dass Unternehmenskultur in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat und künftig als noch wichtiger für den Unternehmenserfolg wie auch für eine Reihe weiterer Faktoren angesehen wird. Auf die Frage nach der Bedeutung von Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens stuften 166 Führungskräfte und Personalverantwortliche diesen Faktor künftig noch um einiges höher ein, wie aus Abb. 1.3 ersichtlich wird. Ebenso wird das Interesse von Mitarbeitern an dem Thema Unternehmenskultur speziell von Vorstandsmitgliedern künftig noch um einiges höher gesehen, wie Abb. 1.4 zeigt.

Auch beim Hays HR Report 2015/2016 ist das Thema Unternehmenskultur bei den wichtigsten HR-Themen und Handlungsfeldern an erster Stelle, wie Abb. 1.5 zeigt.

Neben den generellen Funktionen, die Unternehmenskultur erfüllt und die ausführlich in Kap. 2 diskutiert werden, gibt es zwei zentrale Gründe, weshalb der Kultur eines Unternehmens regelmäßig Beachtung geschenkt werden sollte:

Anteil der Befragten, die mit hoch oder sehr hoch geantwortet haben

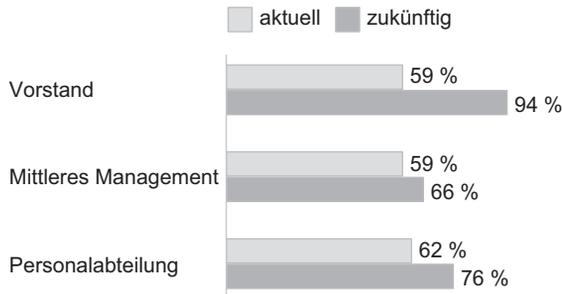


Abb. 1.4 Einschätzung des Interesses der Mitarbeiter am Thema Unternehmenskultur (aktuell/zukünftig). (Quelle: Leitl et al. 2011, S. 14)

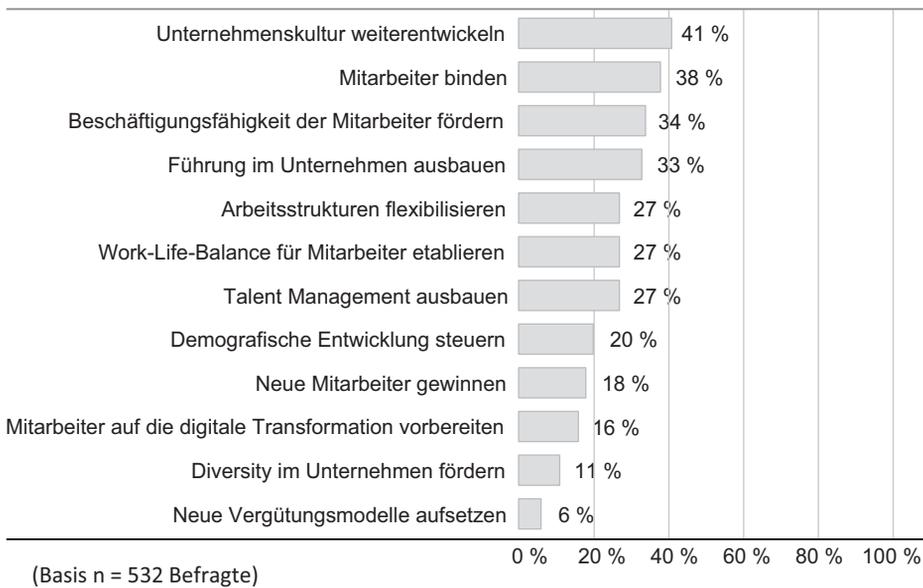


Abb. 1.5 Unternehmenskultur als wichtigstes HR Thema und Handlungsfeld. (Aus Hays Report (2015/2016), S. 9)

1. Die Unternehmenskultur nimmt Einfluss auf Leistungsfaktoren und damit auf den Erfolg und die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens.
2. Um überlebensfähig zu bleiben, muss jedes Unternehmen Veränderungen in seiner relevanten Umwelt wie auch organisationsinterne Herausforderungen frühzeitig erkennen und sich rechtzeitig dieser Veränderungsdynamik anpassen. Hierbei spielt die Unternehmenskultur sowohl bei der rechtzeitigen Erkennung wie auch bei der Anpassung und weiteren Entwicklung eine wesentliche Rolle.