

Berthoin Antal, Ariane

**Book Part — Digitized Version**

## Unternehmenskultur: wenn Management Sinn macht

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Berthoin Antal, Ariane (1991) : Unternehmenskultur: wenn Management Sinn macht, In: Friedrich Loock (Ed.): Kulturmanagement: kein Privileg der Musen, ISBN 3-409-13435-2, Gabler, Wiesbaden, pp. 9-16

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112040>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

## Unternehmenskultur: Wenn Management Sinn macht

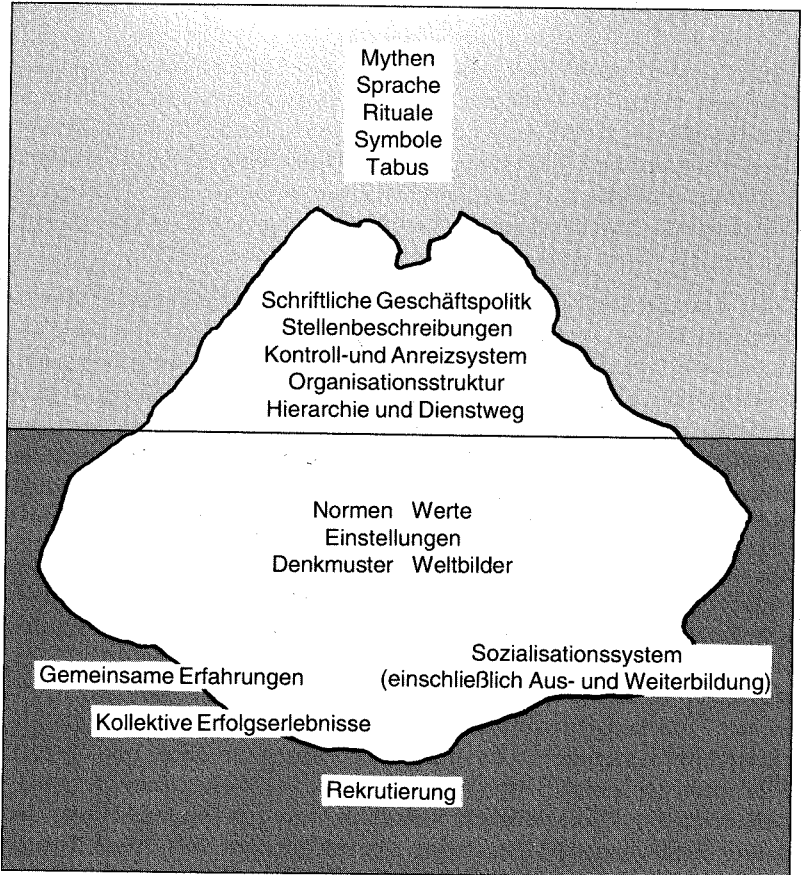
Unternehmen und Kultur: geht das überhaupt? Die Zeiten sind glücklicherweise vorbei, in denen ich mich mit einigen deutschen Professoren darüber streiten mußte. Es sei ein Widerspruch, meinte damals der eine, denn wie kann man behaupten, daß ein Unternehmen, das so was wie Strohhüte produziert, Kultur habe? Höchstens wenn es Blümchen daran heften würde, ergänzte ironisch der andere hochangesehene Theoretiker, der von der Sache genau so wenig verstand.

Die Fragen einiger Führungskräfte zum Zusammenhang von Unternehmen und Kultur sind nicht weniger verwunderlich. Da sie inzwischen verstanden haben, daß es kein Unternehmen ohne Kultur geben kann, möchten einige Praktiker gerne wissen, wo sie die gewünschte Kultur bestellen können (am liebsten für morgen früh); andere fragen nach den handfesten Instrumenten, die ihnen erlauben könnten, „management-by-culture“ zu betreiben, genau wie sie die vielen anderen „management-by“ Techniken eingesetzt haben.

Die vielfältigen Versuche von Soziologen und Ethnologen, Definitionen zu liefern, haben leider wenig zur Präzisierung des Begriffes „Unternehmenskultur“ beigetragen, da es inzwischen mehrere Hundert Formulierungen gibt. Anstatt eine weitere Definition dieser Liste hinzuzufügen, will ich an dieser Stelle zunächst mehrere Ansätze skizzieren, die ich in meiner Forschungspraxis als hilfreich für die Herausarbeitung wesentlicher Kulturmerkmale in Organisationen empfunden habe. Im nächsten Schritt werden einige Beispiele erläutert, wie die Kultur einer Organisation deren Funktionsfähigkeit beeinflusst, was zur Verdeutlichung der daraus entstehenden Managementaufgaben beitragen soll. Abschließend wird der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und anderen Kulturkreisen gezeichnet.

# Mehr als die Spitze des Eisbergs

Ein Unternehmen, wie jede andere Organisation, besteht aus sichtbaren sowie unsichtbaren Elementen. Wenn wir ein Unternehmen erfassen wollen, dann sehen wir zunächst die formale Struktur, die Organigramme, die schriftlich festgehaltenen Regelwerke und die dokumentierten Erfolge in Form von Jahresberichten zum Beispiel.



Die Organisation als Eisberg

Wie beim Eisberg aber, stellen die sichtbaren Teile nur einen Bruchteil des Ganzen dar, und sie werden von dem getragen, was unter der Oberfläche versteckt bleibt. Jeder, der in einer Organisation arbeitet, weiß, daß die vielen Entscheidungen, die täglich getroffen werden, durch implizite und informelle Normen und Regeln geleitet werden. Es ist nicht möglich (und auch nicht wünschenswert!) für alle denkbaren Fälle explizite Anweisungen auszuarbeiten. Das Handeln und Denken der Mitglieder einer Kultur – in diesem Fall der Beschäftigten eines Unternehmens – wird von gemeinsamen Weltbildern (Was ist die Aufgabe dieses Unternehmens im größeren System? Wer sind Freunde oder Feinde?), Wertvorstellungen (Was ist wichtig und gut oder schlecht?) und Verhaltensregeln (Was darf man tun oder sagen und was nicht?) geleitet.

ForscherInnen unterscheiden zwischen „stark“ und „schwach“ ausgeprägten Kulturen, je nach dem wie breit geteilt und weit ausgebildet diese Eigenschaften sind. Sind es nur die Führungskräfte, die eine gemeinsame Vorstellung davon haben, welche Ziele im Unternehmen verfolgt werden oder teilen größere Kreise der Belegschaft dieses Leitbild? Beziehen sich die informellen Normen auf viele oder wenige Bereiche?

## Einige Ansätze zur Sichtbarmachung

Wie können die Eigenschaften einer Kultur, die unter der Oberfläche liegen, sichtbar und bewußt gemacht werden? Ethnologen decken diese Eigenschaften dadurch auf, daß sie über längere Zeit (ein bis zwei Jahre) in die ihnen fremde Kultur gehen und versuchen, wie die Eingeborenen zu leben. Dieses Vorgehen ist sehr schwer auf die Untersuchung von Unternehmen zu übertragen, aber Ethnologen sind zur Zeit dabei, ihre Forschungsansätze in diesem für ihre Disziplin neuen Typ von Kultur zu modifizieren und auszuprobieren.

Durch die Fokussierung auf einige Eckpunkte, auf die die Ethnologen besonders achten, ist es möglich, im Dialog zwischen den „eingeborenen“ MitarbeiterInnen und den „naiven“ WissenschaftlerInnen, erste Hinweise auf wesentliche Merkmale einer Kultur zu bekommen. Beispielsweise lehrt uns die Ethnologie, daß kulturelle Werte und Normen durch Mythen weitergegeben und in Sprache, Tabus und Rituale festgehalten werden. Die Übertragung dieser Begriffe in den Kontext des Unterneh-

mens hinein ermöglicht den MitarbeiterInnen, über die unausgesprochenen Glaubenssätze und Regeln nachzudenken. Welche Geschichten aus der Vergangenheit werden erzählt? Diese können daraufhin analysiert werden, um die darin enthaltenen kulturellen Botschaften zu entziffern. Was soll man auf jeden Fall vermeiden im Unternehmen, über welche Themen darf nicht gesprochen werden? Es ist sehr hilfreich zu beobachten, welche Verhalten und Ideen als besonders gefährlich definiert werden. Die Sprache einer Gruppe ist auch eine sehr aufschlußreiche Quelle für das, was als wichtig erachtet wird: welche Begriffe werden besonders oft benutzt, welche werden vermieden, welche Ausdrücke oder Abkürzungen sind in der Gruppe geprägt worden und für Außenseiter nur schwer verständlich? Wenn MitarbeiterInnen darüber nachdenken, welche Ereignisse mit größeren oder kleineren Feierlichkeiten im Unternehmen begangen werden, können sie den dahinter stehenden Symbolwert aufdecken. Weitere Beispiele, an denen kulturelle Eigenschaften leichter sichtbar gemacht werden können, sind die Ratschläge, die ein(e) Mitarbeiter(in) einem(r) guten Freund(in) geben würde, der/ die sein(e) Nachfolger(in) werden sollte. Oder durch die Reflexion über den Verlauf und Ausgang einer Krise in der Organisation: durch die Identifizierung der „Helden“ und „Heldentaten“, die danach in die Geschichtsschreibung eingegangen sind, ist es möglich, zu erkennen, welche Eigenschaften als besonders erfolgsversprechend und stark eingeschätzt werden.

## Wie entwickeln und stabilisieren sich Kulturen?

So hilfreich wie das Bild der Unternehmenskultur als Eisberg auch ist, darf es nicht darüber hinweg täuschen, daß Kulturen keine unverrückbaren Naturereignisse sind, sondern von Menschen gemacht werden und dynamische Entwicklungsprozesse unterlaufen. Die Verarbeitung von gemeinsamen Erfahrungen spielt eine wesentliche Rolle: aus den Erfahrungen bei der erfolgreichen bzw. mißlungenen Bewältigung von Herausforderungen werden „richtige“ Sichtweisen und Handlungsformen erarbeitet, und diese werden von einer Generation zur nächsten weitergegeben. Eine wichtige Aufgabe der Aus- und Weiterbildungsabteilung im Unternehmen liegt darin, dieses Wissen zu vermitteln, aber auch der informelle kollegiale Rat dient dazu, die Lehren der Vergangenheit zu

stabilisieren. Durch die Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen wird die Kultur eines Unternehmens auch oft deswegen gestärkt, weil tendenziell diejenigen BewerberInnen ausgewählt werden, die zu „passen“ scheinen.

## Strategische Auswirkungen der Unternehmenskultur

Warum lohnt es sich, die Kultur eines Unternehmens zu verstehen? Untersuchungen haben ergeben, daß die Weltbilder, Normen und Verhaltensregeln in Kulturen die Fähigkeit von Unternehmen beeinflussen, erstens ihre Umwelt wahrzunehmen und zweitens entsprechende Maßnahmen zu konzipieren und durchzusetzen. Jede Organisation ist bekanntlich von Informationen überflutet, daher müssen „relevante“ Signale aufgenommen und „irrelevante“ ausgeblendet werden. Diese Selektion wird stark von der Kultur einer Organisation geprägt, denn diese bestimmt, was „wichtig“ und „wahr“ ist. Über die Zeit entwickeln sich in Kulturen Kompetenzen und Routinen im Umgang mit bekannten Aufgaben. Dieses Vorgehen ist sehr praktisch in relativ ruhigen Zeiten, in denen nicht jedes Mal alles neu interpretiert, diskutiert und entschieden werden muß.

Wenn aber die Umwelt sich verändert, kann genau das, was vorher eine Stärke war, sich ins Gegenteil umkehren. Denn die Rezepte für erfolgreiches Handeln in der Vergangenheit passen selten auf neue Situationen. Neue Kompetenzen können erst dann entwickelt werden, wenn die Notwendigkeit dafür erkannt wird. Aber konträre Signale aus der Umwelt werden von Kulturen sehr lange ausgeblendet oder diskreditiert. So waren zum Beispiel nur wenige Unternehmen frühzeitig für ökologische Anforderungen aufnahmefähig; während diese Minderheit ihre Produkte und Produktion auf die kritischen Signale eines veränderten Umweltbewußtseins in der Bevölkerung umgestellt hat, wehrte die Mehrheit der Unternehmen diese ihnen fremde Ideen ab und blieb bei ihren tradierten Weltbildern. Zu dem Zeitpunkt, als der öffentliche Druck nicht mehr zu übersehen war, hatten also einige wenige Unternehmen schon neue Kompetenzen entwickelt. Die anderen, die die Chance verpaßt hatten, den Stand der Technik und die Form der Auseinander-

setzung mit zu beeinflussen, mußten sich an die von anderen Akteuren vorgegebenen Entwicklungen anpassen.

## Kulturmanagement: Was heißt das nun?

Wenn Organisationskultur in ihrer Vielschichtigkeit als die Grundlage für gemeinsames Denken und Handeln in einem Unternehmen verstanden wird, ist es selbstverständlich, daß sie nicht einfach und instrumentell manipuliert werden kann. Gewachsene Werte, Deutungsmuster und Strukturen lassen sich nicht schnell nach Lust und Laune des Vorstandes ändern. Die Managementaufgabe liegt primär darin, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß sich die Stärken der Organisationskultur mit den Stärken der MitarbeiterInnen und mit den Bedürfnissen der Gesellschaft im Einklang befinden. Dies ist ein ständiger Balanceakt zwischen Traditionsbewußtsein und Veränderungsfähigkeit. Obwohl die Organisationskulturdiskussion oft unter dem Deckmantel der Harmonie geführt wird, bedeutet Kulturmanagement im Kern kreatives Konfliktmanagement.

Es gibt vielfältige Quellen für kulturbezogene Konflikte im Unternehmen. Zum Beispiel entstehen Probleme, wenn die sichtbare Spitze des Eisbergs sich von dem, was unter der Oberfläche liegt, entfernt, das heißt, wenn die offizielle und formelle Kultur nicht mehr komplementär, sondern konträr zur informellen und gelebten Kultur steht. Dieses entsteht entweder dann, wenn eine (neue) Führungsmannschaft den Versuch wagt, neue Konzepte und Methoden einzuführen, ohne sie an die bestehende Kultur anzuknüpfen. Oder dieser Konflikt entsteht, wenn die informelle Kultur sich zeitgemäß weiterentwickelt hat, aber die formellen Strukturen und die schriftlichen Regeln unangetastet geblieben sind. Die Dissonanz zwischen informeller und formeller Kultur im Unternehmen verzerrt die Kommunikation und verschwendet viel Energie, daher ist es eine wichtige Managementaufgabe, für die Übereinstimmung dieser Ebenen zu sorgen.

Eine weitere und potentiell sehr fruchtbare Quelle von Spannungen im Unternehmen besteht in den unterschiedlichen Vorstellungen von Subkulturen innerhalb der Organisation. WissenschaftlerInnen haben inzwischen festgestellt, daß Unternehmenskulturen selten homogen sind,



sondern meistens mehrere Subkulturen beherbergen. Diese entstehen zum Beispiel dadurch, daß MitarbeiterInnen verschiedener Nationalitäten dort beschäftigt sind, oder, daß die jeweilige professionelle Sozialisation von Fachleuten mit unterschiedlichen kulturellen Vorstellungen verbunden ist. So können die Normen und Weltbilder der MitarbeiterInnen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung zu anderen Verhaltensformen und Prioritäten führen, als die der MitarbeiterInnen der Buchhaltung. Solange wesentliche Grundtendenzen gemeinsam getragen werden, können die Unterschiede zwischen Subkulturen wertvolle Lernmöglichkeiten bieten, beispielsweise zur Vermeidung von einseitigen Perzeptionsmustern. Ideen, die in der einen Subkultur als „undenkbar“ und „verrückt“ gelten, können in der anderen ernsthaft weiterentwickelt werden und somit zum richtigen Zeitpunkt unternehmensintern verfügbar sein.

Eine dritte kulturbezogene Konfliktquelle taucht bei multinationalen Unternehmen auf: die Organisationskultur der „Mutter“ ist eng mit der Kultur des Ursprungslandes verbunden und paßt nicht automatisch zu den Vorstellungen und Verhaltensmustern der MitarbeiterInnen in den Tochtergesellschaften und zu den Erwartungen des Unternehmensumfeldes in jedem anderen Land. Bewußte oder unbewußte Strategien des Kulturimperialismus führen zu Kommunikationsschwierigkeiten bis hin zu tiefgreifenden moralischen Konflikten. Diese ist wohl die schwierigste kulturelle Managementaufgabe, für die es keine Patentrezepte geben kann. Sie erfordert die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich mit fremden Sichtweisen ernsthaft zu befassen. Eine grundlegende Voraussetzung hierfür sind gute Selbstkenntnisse sowohl auf der persönlichen wie auf der organisationskulturellen Ebene. Die Erarbeitung dieser Kenntnisse wird eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung der nächsten Jahre darstellen, womit der Personalfunktion eine immer größere strategische Gewichtung zukommen wird.

Die wohl bedeutendste Kulturmanagementaufgabe im Unternehmen liegt in der Zukunftsbestimmung unserer Gesellschaft. Verantwortliche im Unternehmen kommen schließlich nicht umhin, sich mit der Frage nach ihrem Beitrag zum Kulturgut, das den nachwachsenden Generationen überliefert wird, auseinanderzusetzen. Wie soll unsere Gesellschaft in den nächsten 10, 20 und 50 Jahren aussehen? Welche Produkte, welche Dienstleistungen wollen wir dann haben und welche nicht? Wie wollen wir miteinander arbeiten und leben, innerhalb sowie außerhalb von Unternehmen? Die Organisationsform „Unternehmen“ stellt ein wesentliches

Forum für die Selbstbestimmung dar: die Managementaufgabe ist es, dafür zu sorgen, daß die Mitglieder der einzelnen Unternehmenskulturen ihre Zukunftsvorstellungen artikulieren und über die Zeit gemeinsam realisieren können.