

Berthoin Antal, Ariane

**Book Part — Digitized Version**

**Interview [im Kap. "Ihr Image ist ausschlaggebend"]**

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Berthoin Antal, Ariane (1987) : Interview [im Kap. "Ihr Image ist ausschlaggebend"], In: Dorothea Assig, Martina Hoss, Barbara Irrgang. Mut gehört dazu: Informationen für Frauen, die beruflich selbständig sind oder werden wollen, ISBN 3-499-18343-9, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, pp. 168-175

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112052>

**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>.



**Interview mit ARIANE BERTHOIN ANTAL  
vom Wissenschaftszentrum für  
Sozialforschung Berlin**

### Was ist eine Unternehmenskultur, und wie entsteht sie?

Der Begriff der Unternehmenskultur wird faßbarer, wenn wir Organisationen wie Völkerstämme betrachten: Stämme haben gemeinsame Werte, die das Erwünschte vom Unerwünschten unterscheiden; sie haben Rituale und Regeln, nach denen die Mitglieder handeln und entscheiden; sie haben Mythen, die ihnen helfen, die Umwelt zu verstehen. Diese Elemente, die über die Zeit wachsen, prägen die Individualität des Stammes, und sie prägen die Identität der Mitglieder.

Ähnlich ist es auch in Organisationen innerhalb unserer modernen Gesellschaften. Unternehmen, wie auch andere Organisationen, haben Ziele, die sie verfolgen, und Vorstellungen darüber, wie dieser Ziele zu erreichen sind. Sie haben explizite sowie unausgesprochene Regeln, die das Verhalten der Mitglieder in der Zielerfüllung, im Umgang miteinander und mit Außenstehenden, bestimmen. Auch Unternehmen haben Mythen, denn auch sie brauchen Erklärungen und Interpretationshilfen, um ihre Umwelt und ihre Rolle in dieser Umwelt zu verstehen.

### Das klingt ganz spannend, aber warum ist es auch in der Praxis wichtig?

Managementforscher fangen jetzt an, sich über die Unternehmenskultur Gedanken zu machen, weil sie feststellen, daß ihre schönen Modelle und Lehren nicht überall gleich greifen. Sie müssen beobachten, wie manche Unternehmen scheitern, während andere mit den gleichen Methoden Erfolg erzielen. Endlich kommen die

Forscher dahinter, was Mitglieder innerhalb von Organisationen schon lange wissen: Unternehmen sind unterschiedlich, sie haben auch ihre «Persönlichkeit». Genau wie nicht jeder Mensch mit dem gleichen Modell klar kommt, so ist es auch mit Organisationen. Es ist nicht möglich, jedes neue Managementmodell jedem beliebigen Unternehmen «überzustülpen»: sie passen einfach nicht. Um zu verstehen, was wirklich in Organisationen vor sich geht, müssen wir also tiefer schauen als auf die von Betriebswirten und Managementberatern vorgegebenen Regeln und Modelle. Die unausgesprochenen, über die Zeit überlieferten Regeln, Werte und Vorstellungen innerhalb einer Organisation erweisen sich als entscheidend für die Fähigkeit eines Unternehmens, Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Können Sie Unternehmerinnen verraten, wie eine erfolgreiche Unternehmenskultur auszusehen hat?

Es gibt kein Profil einer «erfolgreichen Unternehmenskultur». Das wäre ja auch widersprüchlich, da die Kultur eines Unternehmens seine Persönlichkeit ist und individuell bleiben muß. Die Frage ist nicht: «Wie sieht eine gute Unternehmenskultur aus?» sondern: «Wie paßt unsere Unternehmenskultur zu unseren Zielen und Aufgaben?» Die wichtigste Aufgabe einer Gründerin ist es also, zu definieren und zu vermitteln: dieses sind unsere Ziele und: so werden wir sie gemeinsam erreichen. Managementforscher haben festgestellt, daß die Vision der Gründergeneration und ihre Art, diese zu realisieren, die Persönlichkeit des Unternehmens jahrelang prägen. Aus

den ersten Schritten der Organisation entstehen die Selbstverständlichkeiten, die unausgesprochenen Verhaltensregeln und Wertvorstellungen, die die Kultur ausmachen.

Eine Frau gründet ein Unternehmen, weil sie glaubt, etwas besser zu können als andere Unternehmen. Sie will etwas Besonderes machen. Was ist ihre Vision? Es reicht nicht, daß die Gründerin für sich allein diese Fragen klärt. Sie muß sich verständlich machen. Wenn alle an einem Strang ziehen sollen, müssen sie doch wissen, wo der gemeinsame Strang ist!

Wie soll nun dieses Ziel erreicht werden? Wie werden Entscheidungen getroffen, Aufgaben erfüllt, Informationen eingeholt und weitergegeben? Die zentrale Frage ist also: Wie werden Menschen in diesem Unternehmen im Hinblick auf die gemeinsame Zielsetzung miteinander umgehen? Wenn kräftig zusammen «gezogen» werden soll, müssen sich die Mitarbeiter darüber im klaren sein, welche Rolle sie spielen und wie sie in das Ganze passen. Je unklarer die Aufgaben und Ziele für die Mitarbeiter sind, desto mehr muß von oben, von derjenigen, die die Zielsetzung kennt, kontrolliert werden. Je unklarer die Spielregeln sind, desto öfter wird es Konflikte geben.

Ich will damit nicht sagen, daß die Gründerin als erstes eine «Unternehmensverfassung» schreiben sollte, die dann jedem in die Hand gedrückt werden sollte! Viel mehr geht es darum, sich diese Fragen durch den Kopf gehen zu lassen und mit den Mitarbeitern darüber zu reden, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

Nicht das, was auf dem Papier steht, sondern das, was gelebt wird, ist wichtig.

Können Sie einige Beispiele nennen, um die Auswirkung der Unternehmenskultur in wichtigen Unternehmensentscheidungen deutlicher zu machen?

Die Unternehmenskultur spielt eine ganz wichtige Rolle in der Prioritätensetzung des Unternehmens, zum Beispiel in den Entscheidungen über die Mitarbeiter, die eingestellt werden, oder über neue Aufgaben, die übernommen werden. Die Suche nach neuen Mitarbeitern ist aufwendig, die Einarbeitung zeitintensiv. Mitarbeiter, die nicht passen, die die Vision des Unternehmens nicht mittragen können und die Spielregeln nicht verstehen und akzeptieren können, sind teure Fehlinvestitionen: entweder bleiben sie Störfaktoren, oder sie gehen wieder. So spielt die Unternehmenskultur in jeder Personalentscheidung eine bestimmte Rolle: «Paßt sie oder er zu uns?» ist die mehr oder weniger bewußte Personalfrage.

Es ist aber ungeheuer wichtig, die eigene Unternehmenskultur zu kennen, weil sie in diesem wie in anderen Bereichen der Unternehmenspolitik zu einer «Betriebsblindheit» führen kann. Denn wenn der Faktor «passen» zu stark die Prioritäten in der Personalpolitik dominiert, werden höchstwahrscheinlich Bewerber mit neuen Kompetenzen, die das Unternehmen noch nicht hat, übersehen, und diejenigen werden bevorzugt, die genau das bringen, was das Unternehmen schon hat.

Der Einfluß der Unternehmenskultur ist genauso gravierend im Hinblick auf Markt- und Produktionsent-

scheidungen. Wenn eine Unternehmerin zwischen neuen Märkten und Produkten entscheiden muß, spielen nicht nur quantifizierbare monetäre Faktoren eine Rolle. Sind die entwickelten Stärken ihres Unternehmens übertragbar auf die neue Situation? Ein Unternehmen zum Beispiel, das seine Stärke im Lebensmittelbereich aufgebaut hat, stellte fest, daß seine auf schnell verderblichen Gütern basierende Kultur nicht so erfolgreich im Elektrobeereich ist.

Die Betriebsblindheit der Unternehmenskultur kann sich auch in diesem Bereich auswirken, wenn eine Kultur bestimmte neue Optionen einfach nicht wahrnimmt. Zum Beispiel ein altbekanntes Unternehmen, das Hygieneprodukte herstellt, war führend in der Entwicklung von Wegwerfprodukten. Plötzlich mußte es feststellen, daß es seinen Markt verloren hatte, weil mehrere Konkurrenzunternehmen wiederverwendbare Produkte entwickelt hatten. Diese Möglichkeit war dem Unternehmen absolut fremd gewesen, weil in seiner Kultur «Hygiene = Wegwerfprodukt» bedeutete.

### Wie wirkt eine Unternehmenskultur nach außen?

Eine Unternehmenskultur umfaßt auch die Einstellung des Unternehmens zu seiner Umwelt, zu den Kunden, Lieferanten und der sonstigen Öffentlichkeit. Sie beeinflusst, wie das Unternehmen seine Rolle in dieser Umwelt definiert und wie es sich gegenüber den anderen Akteuren verhält. Versteht sich das Unternehmen als besonders serviceorientiert, besonders elitär, besonders preiswert usw., und vermittelt es diese Vorstellung glaubwür-

dig nach außen? Die Glaubwürdigkeit hängt entscheidend davon ab, ob die Mitarbeiter selbst von der Aufgabe überzeugt sind und nach dieser «Vision» tatsächlich handeln. Die Kultur ist also nicht ein neuer Begriff für «Imagepflege», sondern die Gesamtheit der gelebten Werte und Handlungsprinzipien eines Unternehmens. Bei einem erfolgreichen Unternehmen spiegelt das von außen wahrgenommene Image die Unternehmenskultur wider, denn nur dann leistet das Unternehmen tatsächlich das, was es verspricht.

### Was raten Sie Unternehmensgründerinnen?

Ich habe vorhin von Mythen in der Unternehmenskultur gesprochen. Ich will sie an dieser Stelle anhand von zwei Beispielen illustrieren, um ihre Rolle zu verdeutlichen. Ein Unternehmen ist aus der Überzeugung heraus gegründet worden, die Profitmarge der sonstigen Einzelhändler im Lande sei zu hoch, was sich für Produzenten wie Kunden nachteilig auswirke. Der Gründer hatte die Vision, gegen diese Riesen zu kämpfen und eine Brücke zwischen Produzenten und Kunden zu bauen, die zu preiswerten und qualitativ hochwertigen Waren führen könnte. Die Mitarbeiter waren von dieser besonderen Aufgabe überzeugt und verstanden sich als «Brückenbauer». Das Mythos der Brücke ist heute noch lebendig, und das Unternehmen ist für seine besonders fortschrittliche Verbraucherpolitik bekannt. Die Mythen eines Unternehmens werden durch Geschichten untermauert, Anekdoten aus der Vergangenheit der Organisation, die die zentralen Werte der Vision festhalten. Zum Beispiel

in einem Unternehmen, in dem Service ganz großgeschrieben wird, kursoriert die Geschichte vom Fahrer, der stundenlang durch einen Schneesturm zu Fuß gegangen ist, um die bestellte Ware beim Tante-Emma-Laden abzuliefern. Wenn heute ein Mitarbeiter des Unternehmens zwischen Service und kurzfristiger Effizienz wählen muß, weiß jeder in dieser Kultur, daß Service wichtiger ist.

Ich rate Unternehmensgründerinnen sich von Anfang an genau zu überlegen: Was ist meine Vision? Welches sind meine Leitsätze? Dafür soll sie ihre Mitarbeiter begeistern und ihre Handelspartner davon überzeugen. Sie soll sich bewußt sein, daß sie täglich Geschichte macht: Welche Mythen und Geschichten werden an neue Mitarbeiter als beispielhaft und handlungsleitend für dieses Unternehmen weitergegeben?