

Hochschule Bremen
Studiengang Betriebswirtschaft
Sommersemester 2003
Vorstudium

Vorlesung: Sozialwissenschaft

Veranstalter: Dr. phil., Dipl.-Politologe Reinhold Roth

Thema der Hausarbeit:

Unternehmens- kultur

Verfasser: Krüger, Sandra

Vorlage: 14.03.2003

INHALTSVERZEICHNIS

Teil I

<u>INHALTSVERZEICHNIS</u>	2
<u>1. Einleitung</u>	3
<u>2. Theoretische Grundlagen</u>	4
<u>2.1 Geschichtliche Entwicklung</u>	4
<u>2.2 Begriffsbestimmung</u>	5
<u>2.3 Unternehmenskulturtypen</u>	5
<u>2.4 Entwicklung einer Unternehmenskultur</u>	7
<u>3. Elemente der Unternehmenskultur</u>	8
<u>3.1 Grundbausteine</u>	8
<u>3.2 Positive und negative Effekte</u>	9
<u>3.3 Wirkungen</u>	10
<u>4. Führung und Management</u>	11
<u>4.1 Management und Unternehmenskultur</u>	11
<u>4.2 Die Möglichkeiten und Planung eines Kulturwandels</u>	12
<u>4.3 Instrumente zur Gestaltung der Unternehmenskultur</u>	14
<u>5. Ein Beispiel erfolgreicher Unternehmenskultur:</u>	19
<u>Bertelsmann</u>	19
<u>5.1 Geschichte</u>	19
<u>5.2 Die Unternehmensgrundsätze</u>	19
<u>5.3 Kommunikation im Unternehmen</u>	20
<u>5.4 Umsetzung und Wirkung der Unternehmenskultur nach innen und außen</u>	21
<u>6. Schlussbetrachtung</u>	22
<u>7. Literaturverzeichnis</u>	24

1. Einleitung

Unternehmenskultur ist ein wirksames Instrument geworden, um ein Unternehmen zusammenzuhalten und voran zu bringen, trotz solcher Zerfallskräfte wie Schrumpfung, Ausdünnung, Dezentralisierung und Globalisierung.

Ziel dieser Hausarbeit ist es das Phänomen Unternehmenskultur anhand von theoretischen und elementaren Grundlagen zu erklären, seine Funktionen zu erläutern und aufzuführen, welche Möglichkeiten ein Management hat, um die Geschicke eines Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen. Durch die erwerbswirtschaftlichen

Zielsetzungen von Unternehmungen ist vor allem die Frage nach der Erfolgswirksamkeit und der Machbarkeit einer Unternehmenskultur von Bedeutung. Hierbei möchte ich nicht nur auf die theoretischen Maßnahmen eingehen, sondern auch auf die aktuellen Inhalte der Unternehmenskultur in der Praxis des Unternehmens Bertelsmann. Aus diesem Grund ist diese Arbeit in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil befasst sich mit der Theorie, der zweite Teil mit der Praxis an einem Unternehmensbeispiel.

Die Herkunft des Wortes Kultur liegt im lateinischen Wort „cultura“. Stand es zunächst für die Pflege des Bodens, wurde die Bedeutung bei den Römern auf die Pflege des Geistes erweitert, in Verbindung mit Moral und Sitte. In der heutigen Zeit versteht man unter dem Begriff Kultur eine Fülle an materiellen und immateriellen Auffassungen. Der materielle Kulturbegriff umfasst z. B. Sprachen, Sitten, Bücher, Gemälde, Systeme, Anstandsregeln, Religion etc. Im immateriellen Kulturverständnis steht der geistige und normative Überbau der kulturellen Erscheinungsformen, der nicht sichtbar anzutreffen ist und nur über die materiellen Bestandteile erkannt werden kann. Beide Auffassungen beeinflussen die Mitglieder dieser Kultur in ihrem Verhalten. Kultur wird im Gegensatz zur Natur vom Menschen geschaffen. Sie ist überall anzutreffen, auch in der Religion, Wissenschaft, Technik und in Institutionen.

Zur Erklärung der Unternehmenskultur werde ich im zweiten Kapitel die geschichtliche und die unternehmerische Kulturentstehung beschreiben und das Kulturtypenmodell der Autoren Deal und Kennedy vorstellen. Im dritten Kapitel werde ich näher auf die Elemente, Auswirkungen und Funktionen eingehen. Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit dem Management und der Möglichkeit der Gestaltung von Unternehmenskulturen, ausgehend von der allgemeinen Voraussetzung zur Beeinflussung einer Kultur. Das Unternehmen Bertelsmann dient als Beispiel einer funktionierenden und geförderten Unternehmenskultur

2. Theoretische Grundlagen

2. 1 Geschichtliche Entwicklung

Dass es etwas wie eine Unternehmenskultur gibt, stellte 1923 Nicklisch fest: Er bemerkte, dass einige Unternehmensangehörige auf Gedeih und Verderb mit dem Unternehmen verbunden seien und führte dies auf die Werte und den Geist der Gemeinschaft zurück. In den 80er Jahren wurde „Unternehmenskultur“ in der betriebswirtschaftlichen Managementliteratur zu einem der am meisten verwendeten Begriffe. Diesem mit einem Mal erwachten Interesse werden zwei Auslöser zugeschrieben.

Zum einen waren da der große weltweite Erfolg japanischer Unternehmen und die Erkenntnis, dass dieser vor allem den dort herrschenden kulturellen Faktoren zugeschrieben werden konnte.

Zum anderen gab es einen gesellschaftlichen Wandel. Die Freizeit gewann an Bedeutung und Unternehmen wurden allgemein kritischer beobachtet, u. a. welches Engagement sie in Umweltfragen zeigten. Die materielle Entlohnung spielte nicht mehr die alleinige Rolle für die Arbeitnehmer.

Die Suche nach den Erfolgsfaktoren führte zu einem Ausbau der kulturvergleichenden Managementforschung (Cross-Culture-Management-Research) und zu einer Fülle von Publikationen. Übereinstimmend stellen diese die Notwendigkeit fest, neben den „harten“ auch die „weichen“ Faktoren stärker zu berücksichtigen: Im 7-S-Modell, einer erweiterten Unternehmenscharakterisierung von Peters und Waterman, werden sieben Faktoren bei der Mitarbeiter- und Unternehmensführung unterschieden. Sie werden in harte (Strategie, Struktur und Systeme) und weiche (Spezialkenntnisse, Stammpersonal, Stil) Faktoren unterteilt. Die harten sind sichtbar und die weichen gehören zu einem nicht greifbaren Bereich der über Jahre im Unternehmen gewachsen ist. Dazwischen steht als siebter Faktor das „Selbstverständnis“. Die beiden Autoren waren davon überzeugt, dass den weichen Elementen eine besonders wichtige Rolle für die Erzielung des Unternehmenserfolges zugeschrieben werden konnte. Peters und Waterman haben außerdem durch umfangreiche Untersuchungen in Unternehmen acht charakteristische Erfolgsfaktoren für besonders erfolgreiche, innovative Unternehmen feststellen können:

- Nähe zum Kunden
- Freiraum zum Unternehmertum
- Produktivität durch Menschen
- Sichtbar gelebtes Wertesystem
- Bindung an das angestammte Geschäft
- Primat des Handelns
- Einfacher, flexibler Aufbau
- Straff-lockere Führung

Die Revolution der Unternehmenskultur steht für eine Umorientierung der Organisationsforschung. Der Einfluss der Kultur auf das Management wurde in der Betriebswirtschaftslehre lange vernachlässigt. Erst Ende der 60er Jahre entstand aus dem Teilgebiet „Vergleichende Betriebswirtschaftslehre“ das „comparative Management“, welches sich mit den Einflüssen von Kultur und Management beschäftigte. Es wird erkannt, dass jede Organisation im Laufe ihres Bestehens eine eigene Kultur entwickelt, die sie als Sozialsystem unverwechselbar macht.

Das heute noch immer starke Interesse an der Unternehmenskultur ist darauf zurückzuführen, dass ihr Konzept bei der Analyse auf Unternehmensebene hilfreich ist, aber auch zu einem besseren Verständnis innerbetrieblicher Vorgänge bei einem Zusammentreffen verschiedener Subkulturen und Berufsgruppen geführt hat.

2. 2 Begriffsbestimmung

Die Liste der verschiedenen Definitionen ist seit der Unternehmenskulturbewegung in den achtziger Jahren lang geworden, denn es gibt eine Vielzahl von Erklärungen die den Begriff Unternehmenskultur fassen möchten. Das liegt daran das sich verschiedene wissenschaftliche Bereiche mit dem Thema befassen. Dazu gehören die Betriebswirtschaftslehre, Kulturanthropologie, Soziologie und Psychologie.

Der Unternehmensbegriff

Ein Unternehmen ist eine dauerhafte organisatorische Einheit, in der zum Zweck der Erfolgserzielung wirtschaftliche Aufgaben erfüllt werden. Unternehmen werden nach dem Träger des Eigentums (privat, öffentlich, gesamtwirtschaftlich), nach der Rechtsform, der Größe, dem Betriebszweck und der Größe des Betätigungsfeldes unterschieden. Sie orientieren sich an wettbewerblich determinierten Märkten, welche durch Angebot und Nachfrage reguliert werden.

Der Unternehmenskulturbegriff

Im Allgemeinen ist unter der Definition von Unternehmenskultur die Gesamtheit aller Wertvorstellungen, Normen, Regeln, Denkhaltungen und Überzeugungen zu verstehen. Diese liefert den Mitarbeitern ein Orientierungsmuster das sie und damit das Erscheinungsbild des Unternehmens prägt. Jede Organisation stellt in gewisser Weise einer eigenständige Kulturgemeinschaft dar, mit unverwechselbaren Vorstellungs- und Orientierungsmustern.

2. 3 Unternehmenskulturtypen

Aufgrund der breit gefächerten Kulturvielfalt in den Unternehmen haben sich verschiedene Autoren mit diesen Kulturen auseinandergesetzt und Grundtypenbildungen vorgenommen. Deal und Kennedy haben eine Einteilung in Abhängigkeit von den Marktrealitäten Risiko (Risikograd mit dem die Geschäfte der Unternehmung durchgeführt werden) und Feedback (Geschwindigkeit mit der die Wirkung einer Strategie oder Entscheidung erkennbar ist) unternommen. Der Ansatz von Heinen war vor allem theoretisch motiviert und führte zur Unterscheidung von 16 Kulturtypen. Kets de Vries und Miller setzten bei den für die Leitung verantwortlichen Managern an und Ansoff bewertet die Unternehmungen nach der Handlungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit. Diese Vielzahl der unterschiedlichen Darstellungsmöglichkeiten zeigt die Schwierigkeiten bei der Zuordnung eines Unternehmens zu einer bestimmten Kultur an. Das liegt u. a. auch daran, dass immer auch Merkmale eines anderen Typs auftreten. Bei erfolgreichen Unternehmen sind oftmals die verschiedensten Kulturelemente miteinander verbunden.

In dieser Hausarbeit werde ich auf die Typologisierung von Deal & Kennedy eingehen, da sie eine breite Anhängerschaft gefunden hat.

Abb. 1: Typologie der Unternehmenskultur nach Deal/Kennedy

Art der Unternehmenskultur		Markt		Kulturmerkmale
		Risiko	Feedback	
1	"tough guy/macho"	viel	rasch	Starkult: Spielertypen "Alles-oder-Nichts-Klima" Schutzrituale Wert = Risiko
2	"work-hard/play hard"	wenig	rasch	Teamkult Kundenorientierung Spielrituale Wert = Umsatz
3	"bet-your company"	viel	langsam	Techniker/Tüftler-Kult Technologieorientierung Konferenzrituale Wert = Erfahrung
4	"process"	wenig	langsam	Bürokratiekult Dienstwegorientierung Hierachierituale Wert = Kontinuität

Quelle: Welge/Al-Laham - Strategisches Management, 2. Auflage, Gabler; S. 532

Alles-oder-nichts-Kultur (Macho-Kultur der harten Männer)

Sie zeichnet sich durch eine Welt von Individualisten, mit unkonventioneller Sprache aus. Hier zählt nur der Erfolg, Zurückhaltung ist ein Manko. Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Man kommt schnell nach oben und fällt ebenso schnell wieder. Anzutreffen ist dieser Kulturtyp z.B. in Unterhaltungsbranchen und Unternehmensberatungen. Er besitzt ein hohes Risiko und ein schnelles Feedback.

Brot-und-Spiele-Kultur (Harte-Arbeit-viel-Spaß-Kultur)

Hier steht die Teamarbeit an erster Stelle, da ein gutes Gesamtziel nur gemeinsam erreicht werden kann. Die Außenorientierung steht im Vordergrund. Es gibt Auszeichnungen und wer schwierigen Kunden etwas verkauft wird als Held verehrt. Die Firmensprache ist voller Kürzel und die Bilder sind der Sportwelt entnommen. Zu finden ist diese Kultur in Verkaufsorganisationen, wie Immobilien- und Autohändlern. Das Risiko ist gering und das Feedback kommt rasch.

Analytische-Projekt-Kultur (Risikokultur)

Die Umwelt wird überwiegend als Bedrohung erlebt, da Fehlentscheidungen das Ende bedeuten können. Langfristige Analysen und Prognosen sind hier ebenso wichtig wie Sorgfältigkeit, feste Hierarchieebenen, höfliche Umgangsformen und Korrektheit. Dieser Typ ist in Unternehmen anzutreffen die in langfristige Projekte investieren, wie z. B. Bergbaugesellschaften, Ölindustrie, Architekturbüros und Forschungseinrichtungen. Das Risiko ist hoch und das Feedback ist langsam.

Prozess-Kultur (Verfahrenskultur)

Bei ihr spielt das Gesamtziel eine untergeordnete Rolle: es kommt auf den Prozess an. Alles muss perfekt sein und wird genauestens festgehalten. Absicherung und Misstrauen gehen Hand in Hand. Das Miteinander wird durch die hierarchischen Ordnungen bestimmt: die Kleidung, die Kontaktpartner, die Umgangsformen, das Gehalt etc. Es handelt sich um einen bürokratischen Typ wie er z.B. bei Banken und Versicherungen anzutreffen ist. Es gibt nur wenig Risiko und ein langsames Feedback.

2. 4 Entwicklung einer Unternehmenskultur

Unternehmenskultur kann man als Ausdruck der sozialen Unternehmensentwicklung betrachten: Es handelt sich bei ihr um etwas Gewachsenes, das sich über einen längeren Zeitraum hinweg aufgebaut hat, aber auch in kurzer Zeit wieder zerstört werden kann. Sie entspringt drei Quellen:

- den Überzeugungen, Werten und Prämissen des Unternehmensgründers
- den Lernerfahrungen der Gruppenmitglieder im Verlauf der Unternehmensentwicklung und
- den Überzeugungen, Werten und Prämissen die von neuen Mitgliedern und Führungspersönlichkeiten stammen.

Dabei ist für den Beginn der Kultur der Einfluss der Gründerpersönlichkeit der wichtigste Faktor, denn er wählt die Gruppenmitglieder aus und wirkt auf die ersten Maßnahmen ein. Gründer haben überwiegend feste Grundannahmen über die Rolle des Unternehmens im Weltgeschehen, über das Wesen des Menschen und seiner Beziehungen sowie über die Ermittlung der Wahrheit und das Management in Zeit und Raum. Es handelt sich hier um die Entstehungsphase. Sie zeichnet sich durch eine hohe Experimentierbereitschaft aus, da viele Entscheidungen gefällt werden müssen,

ohne dass es möglich wäre sich an Präzedenzfällen zu orientieren. Mit der Zeit bildet sich ein ideelles und materielles Kulturgut heraus. Die Kultur entwickelt eine Eigendynamik und beginnt sich zu verselbständigen. Sie legt fest, welche Kommunikation, Sprache, Kleidung und Handlung akzeptabel ist und welche nicht und dient den Mitgliedern als Quelle der Identifikation. In der Reifephase werden die Vergangenheitserfahrungen in Form von Symbolwerten, welche die Kultur aufrecht erhalten und verstärken, in die Gegenwart übermittelt und die Kultur fängt zunehmend an verhaltensregulierend zu wirken. Ändern sich die Umweltbedingungen derart, dass das Unternehmen nicht mehr in der Lage ist diese mit den bewährten Regeln und Praktiken zu bewältigen, erlebt es eine Krisenphase, die eine Überprüfung der bisherigen Strategien und Maßnahmen erfordert, sowie einen Eingriff ins Kulturnetz. Die Entwicklung der neuen Präferenzen und Strategien wird als Neuorientierungsphase bezeichnet.

Neben der Gesamtkultur entstehen in einem Unternehmen oft mehrere Subkulturen. Sie sind verschieden klassifizierbar:

- Gegenkulturen sind eine Art Gegenwelt und richten sich gegen die Hauptkultur. Sie entstehen bei Fusionen oder einem Führungswechsel.
- Parallelkulturen stehen der Gesamtkultur neutral gegenüber. Sie sind in Außenstellen und Konzernfilialen anzutreffen.
- Die Verstärkerkultur schließlich ist eine enthusiastisch verstärkte Version der Unternehmenskultur, welche den anderen Mitgliedern der Organisation modellhaft vorgelebt wird. Zu finden ist diese Kultur z. B. in Vorstandssekretariaten.

Subkulturen entstehen aufgrund der Verbundenheit unterschiedlicher Personen durch bestimmte Merkmale, wie dem hierarchischen Rang (Meister-, Abteilungskulturen), Geschlecht, Rasse, Alter, Nationalität, Religion, Profession (Ärzte-, Ingenieurkulturen) und Abteilungen (Verkauf-, Fertigung-, Marketing-, Forschungskulturen). In internationalen Unternehmen spiegeln sie sich in den verschiedenen Landeskulturen wieder.

3. Elemente der Unternehmenskultur

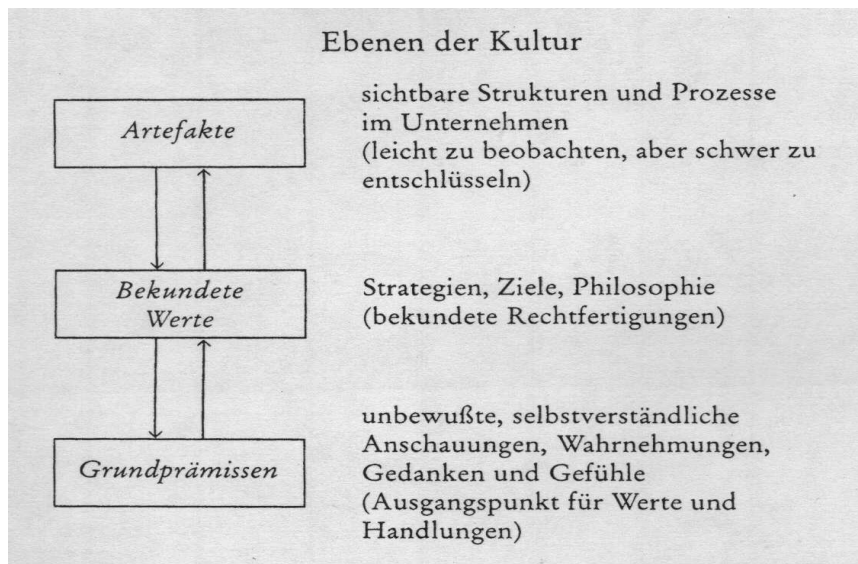
3.1 Grundbausteine

Die Präsenz der Unternehmenskultur zeigt sich von einer Außen- und einer Innenseite. Die Außenseite ist in Symbolen, der Sprache und in Ritualen zu finden. Die Innenseite besteht aus der Ideologie wie den Glaubensansätzen, Mythen und Werten, die dem Denken, Fühlen und Handeln der Unternehmensangehörigen zugrunde liegen.

Das Zusammenspiel der Elemente wird sehr anschaulich von Edgar H. Schein dargestellt. Er unterteilt sie in Ebenen, womit er den Grad der Sichtbarkeit des kulturellen Phänomens für den Beobachter meint (siehe Abb. 2).

Die Kultur eines Unternehmens lässt sich in verschiedene Schichten unterteilen, deren Übergänge fließend sind. Es gibt die sicht- und spürbaren Erscheinungsformen und die tief verwurzelten Grundannahmen, die als selbstverständlich und nicht verhandelbar gelten. Dazwischen liegen die Werte, Normen und Verhaltensregeln, die von den Kulturmitgliedern als Mittel zur Darstellung sich selbst und anderen gegenüber verwendet werden. Sie bilden den Ausgangspunkt für die Handlungen.

Abb. 2: Kulturebenen nach Edgar H. Schein



Quelle: Schein, Edgar - Unternehmenskultur, Campus Verlag; S. 30

Durch die Darstellung der Kultur in diesen Formen wird ein eigenes „Klima“ in der Firma geschaffen auf das jeder neue Mitarbeiter als Erstes trifft. Er diagnostiziert die Unternehmenskultur, indem er herausfindet, was er tun muss, um sich anzupassen, worauf Wert gelegt wird, was seine Kollegen für wichtig halten, was er tun und sagen muss, um Teil der Gruppe zu sein und was wichtig ist, um weiter zu kommen.

3. 2 Positive und negative Effekte

Eine starke Kultur bedeutet Stabilität, Vertrautheit und Fraglosigkeit im täglichen Umgang. In der Literatur werden die unterschiedlichsten Dimensionen zur Beurteilung dessen, was als „starke Kultur“ zu verstehen ist, herangezogen. Die bedeutsamsten Kriterien sind Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe. Der Kulturinhalt selber spielt keine Rolle. Denn ob es sich um moralische oder unmoralische Wertesysteme handelt ist für die Stärke nicht ausschlaggebend. Das erste Kriterium Prägnanz setzt voraus, dass die Werte, Standards und Symbolsysteme relativ konsistent und die kulturellen Orientierungsmuster recht umfassend angelegt sind, so dass sie in vielen Situationen den Maßstab setzen können. Bei dem Verbreitungsgrad wird von dem Ausmaß ausgegangen, in dem die Mitarbeiter die Kultur teilen. Stark ist die Kultur, wenn sehr viele bzw. alle Unternehmensangehörige von den Orientierungsmustern und Werten geleitet werden. Die Verankerungstiefe bezieht sich darauf, wie weit die kulturellen Muster zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden sind.

Eine starke Kultur verschafft einem Unternehmen zwar Wettbewerbsvorteile, die Führungsspitze muss sich aber darüber im Klaren sein, dass es neben den positiven auch negative Effekte gibt. Die Wichtigsten werden im Folgenden vorgestellt.

Die Vorzüge:

- Handlungsorientierung: mögliche Sichtweisen von Ereignissen sind reduziert und schaffen so eine klare Handlungsbasis
- effiziente Kommunikation: einheitliche Orientierung der Abstimmungsprozesse (Netzwerk mit homogenen Orientierungsmustern)
- rasche Entscheidungsfindung: gemeinsame Sprache, ein konsistentes Präferenzsystem und eine allgemein akzeptierte Vision erleichtern Entscheidungen

- zügige Implementation: Leitbilder geben bei Unklarheiten Orientierungshilfe, weshalb eine schnelle Umsetzung von Plänen und Projekten erfolgen kann
- geringer Kontrollaufwand: da die Orientierungsmuster verinnerlicht sind besteht wenig Notwendigkeit die Einhaltung zu überprüfen
- Motivation und Teamgeist: es herrscht eine hohe Bereitschaft sich für das Unternehmen zu engagieren, auch nach außen hin
- Stabilität: die gemeinsamen Muster reduzieren Ängste und fördern statt dessen Sicherheit und Selbstvertrauen; die Mitarbeiter wollen dieses System nicht verlassen und die Fehlzeiten sind gering

Die Nachteile:

- Tendenz zur Abschließung: Durch die starke Verwurzelung der Wertesysteme neigen Kritik und Warnsignale dazu überhört zu werden und so entstehen „geschlossene Systeme“.
- Blockierung neuer Orientierungen: Veränderungen werden abgelehnt, wenn die Mitarbeiter ihre durch die Kultur bestimmte Identität bedroht sehen.
- Implementationsbarrieren: Änderungen wie strategische Neuorientierungen werden als Problem gesehen, da sie die bisher herrschende Sicherheit bedrohen.
- Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster: starke Kulturen binden emotional an bestimmte Vorgangsweisen und Denktraditionen. Neue Pläne stoßen auf eine schwer zugängliche Bindung an herkömmliche Prozeduren und Vorstellungen.
- Kollektive Vermeidungshaltung: der Prozess der Selbstreflexion wird durch eine starke Kultur unterbunden, da Offenheit, Kritikbereitschaft und Unbefangenheit durch die emotionalen Bindungen kaum existieren.
- „Kulturdenken“: Konträre Meinungen und Bedenken werden zugunsten der kulturellen Werte zurückgestellt.
- Mangel an Flexibilität: In der Summe bringen diese Effekte eine Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit mit sich.

3.3 Wirkungen

In diesem Abschnitt geht es um die Wirkung bzw. die Funktion einer Unternehmenskultur. Ihre wesentliche Funktion ist es, die Integration und Motivation der Organisationsmitglieder über den Aufbau einer organisationsbezogenen Identität und eines „Wir-Gefühls“ zu ermöglichen, sowie nach außen die Wahrnehmung und Identifizierung für den Kunden zu erleichtern.

Die Wirkungen werden in originäre und derivative unterteilt. Die derivativen Wirkungen haben sich aus den originären entwickelt.

Originäre Wirkungen:

- Koordinationswirkungen: Zur Gewährleistung der Zielsetzungen werden die Aktivitäten der einzelnen Mitglieder koordiniert, wie z.B. durch Planungen, Sitzungen, Regelungen und Programme. Es finden ein Informationsaustausch und eine Harmonisierung der Interessen und Zielsetzungen statt. Je stärker die Kultur, desto geringer sind diese Koordinierungsinstrumente, da die Mitarbeiterinteressen wenig voneinander abweichen und eine gemeinsame Wahrnehmung der Alltagssituation herrscht.
- Integrationswirkungen: Da Mitarbeiter dazu neigen sich den Subkulturen ihrer Abteilungen anzupassen, müssen sie stets an die Gesamtinteressen des Unternehmens erinnert und integriert werden. Dabei muss die Führungsspitze beachten, dass eine zu starke Integration/Harmonisierung zum Verlust von Kreativitätspotential führt und auch einen Reaktanzeffekt (d. h. wenn Mitarbeiter ihren individuellen Freiraum bedroht sehen) zur Folge haben kann.

- Motivationswirkungen: Durch die Verbundenheit der Mitarbeiter bildet sich ein „Wir-Gefühl“ mit dem die Identifikations- und Motivationsbereitschaft wächst. Sie setzen sich für ihr Unternehmen ein und handeln loyal. Die Verantwortlichkeit für das Unternehmensganze wird gefördert, sowie die Ausrichtung des Denkens und Handels an den Gemeinschaftserfordernissen.
- Stabilisierungswirkungen: Einerseits sind die von einer Unternehmenskultur ausgehenden Stabilisierungswirkungen positiv, da sie dem Unternehmen und den Mitarbeitern in einer dynamischen Umwelt Halt und Stabilität verleihen. Andererseits werden die Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeiten eines Unternehmens beschränkt, wenn die Mitarbeiter sich notwendigen Änderungen in den Weg stellen, um am Bewährten festzuhalten.

Derivative Wirkungen:

- Außenwirkungen: Ein Unternehmen hinterlässt bei Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und zukünftigen Arbeitskräften einen bleibenden Eindruck, der für die zukünftige Beziehungen von entscheidender Bedeutung ist. Durch eine unverwechselbare und eindeutige Identität kann sich ein Unternehmen am Markt profilieren. Es wirkt berechenbarer und vertrauenswürdiger. Ergeben sich zu große kulturelle Differenzen verschlechtern sich die Beziehungen zu den Transaktionspartnern.
- Erfolgswirkungen: Sie dienen der langfristigen Existenzsicherung. Nur wenn sich die Kultur „rechnet“ lohnt sich eine Pflege und Weiterentwicklung derselben. Theoretisch beeinflusst eine starke Unternehmenskultur die Effizienz interner Abläufe positiv und sorgt dadurch für niedrigere Transaktionskosten und damit letztendlich für einen höheren Unternehmensgewinn. Praktisch lässt sich das nur schwer nachvollziehen. Es wird vermutet das Unternehmen mit einer starken Kultur sich eher Wettbewerbsvorteile verschaffen können.

4. Führung und Management

4. 1 Management und Unternehmenskultur

Wichtiger Teil der Kunst des Führens ist es scheinbare Unvereinbarkeiten unter ein Dach zu bringen. Die immer wiederkehrenden Probleme und deren Lösung würden die Führungskräfte gerne durch einfache Managementkonzepte klären. Ohne Kompromisse lässt sich aber nie ein Lösungsweg finden. Die „Entweder-oder-Sichtweise“ muss sich in eine „Sowohl-als-auch-Sichtweise“ verändern, um zufrieden stellend handeln zu können. Dabei geht es nicht um 50:50-Kompromisse sondern darum möglichst viele Vorteile zu realisieren. Dies und die Erkenntnis, dass ein langfristiger Erfolg nicht auf extremer Überlegenheit beruht, sondern darauf, dass ein Unternehmen oft viele kleine Dinge etwas besser tut als seine Konkurrenten, beinhaltet gutes Management.

Die Dynamik der meisten Märkte hat sich erhöht. In einer Welt von schnell wechselnden Verbraucherpräferenzen, beschleunigtem technologischen Fortschritt und der Globalisierung muss ein Unternehmen seine Lern- und Veränderungsgeschwindigkeit anpassen, um nicht abgedrängt zu werden. In diesem Prozess ist es für ein Unternehmen wichtig auf die eigene Vergangenheit zu achten und das kumulierte Wissen nicht zu vergessen. Nur eine ausreichende Kontinuität verhindert, dass gewonnene Einsichten verloren gehen und nur durch die Wiederholung eines Vorfalles wieder gewonnen werden können. Untersuchungen bei erfolgreichen mittelständischen Weltmarktführern ergaben, dass bei diesen Unternehmen die Chefs im Durchschnitt sehr lange im Amt waren (im Schnitt 22

Jahre) und eine geringe Mitarbeiterfluktuationsrate herrschte. Kontinuität bewirkt Erfolg und Erfolg hält die Mitarbeiter im Betrieb.

In einer gut ausbalancierten Unternehmenskultur halten sich die Phänomene Chaos und Ordnung die Waage, um sich an die verändernden Umweltbedingungen anpassen zu können. Zuviel Ordnung führt zur Erstarrung und zuviel Chaos zum Auseinanderlaufen der betrieblichen Aktivitäten. Durch ein gesundes Verhältnis der beiden Faktoren wird Stabilität und Konstanz genauso wie Flexibilität und die Gestaltung neuer Eigenschaften erreicht. Dadurch gelingt es der Unternehmensführung und auch der Unternehmenskultur Ordnung und Disziplin mit Phantasie, Chaos und Kreativität zu vereinbaren. Großunternehmen haben in der Regel zuviel Ordnung, durch die sich nur wiederkehrende Probleme lösen lassen. Je mehr Ordnung, desto mehr Mitarbeiter sind damit beschäftigt Ordnungen zu entwerfen, um ihre Einhaltung zu überwachen. Die Unternehmenskultur ist in so einem Fall an „erstarrter Ordnung“ erkrankt. Kleinere bzw. jüngere Unternehmen leiden dagegen oft am anderen Extrem. Es wird ständig improvisiert wodurch das Chaos regiert. Die Kultur verhindert eine Einführung von Ordnung da die Mitarbeiter sich die dafür erforderliche Disziplin nicht zu Eigen machen. Es herrscht ein „ungesteuertes Chaos“.

Neigt ein Unternehmen zu einem Extrem empfiehlt sich eine Veränderung der Kultur. Das Management hätte in so einem Fall die Aufgabe von Zeit zu Zeit zu reorganisieren, um dem Erstarren genauso entgegenzuwirken wie dem Fortbestehen des Chaos. Es sollte für eine genügende Diversifität der Meinungen sorgen, denn zuviel Ordnung fördert Gruppendenken, bei dem die verschiedenen Seiten eines Problems nicht näher erläutert werden. Ebenso wäre ein zyklischer Wechsel zwischen Chaos und Ordnung möglich. Wenn nach Wachstumsschüben Konsolidierungsphasen eintreten, könnten in dieser Zeit neue Ordnungen entstehen.

4. 2 Die Möglichkeiten und Planung eines Kulturwandels

Für den langfristigen Unternehmenserfolg ist die Bedeutung der Unternehmenskultur unbestritten. Der positive Zusammenhang zwischen Kultur und Markterfolg wurde durch Untersuchungen von Hermann Simon in Deutschland und John Kotter in den USA nachgewiesen. Aufgrund der Untersuchungsergebnisse klären viele Unternehmen schon im Vorfeld einer Fusion ab, ob ihre Kulturen zueinander passen und welche Integrationsmaßnahmen am Erfolgsversprechendsten sein könnten.

In den vergangenen Jahren wurden die entsprechenden Methoden zur Ermittlung der Unternehmenskultur in einem Unternehmen erheblich weiterentwickelt. Ein erfahrener Organisationsberater gewinnt durch Einzelgespräche und Befragungen schnell einen Einblick in die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze einer Organisation. Neben der externen Analyse bietet es sich an, interne Arbeitsgruppen zu bilden, die sich mit der Erarbeitung eines Merkmalkatalogs beschäftigen. Eine vollständige Beschreibung einer Unternehmenskultur ist dagegen durch den komplexen Charakter und unscharfe Randqualitäten unmöglich. Diese Faktoren verhindern auch die Erstellung einer vollständigen Kultur, die Schritt für Schritt eingeführt wird.

Die Hauptgründe der Durchführung so genannter „Kultur-Audits“ sind zum einen die Identifizierung von „best practises“ im Sinne eines Benchmarking und zum anderen die Erhebung eines wertneutralen Kulturprofils. Ihre Auslösung erfolgt durch neue Wettbewerber, unzufriedene Aktionäre, eine neue Führungsspitze, Fusionen oder dadurch, dass auf die permanenten Veränderungen nie eingegangen wurde. Über das Ziel einer Kulturerhebung sollte sich das Unternehmen im Vorfeld klar sein, da je nach dem Grund ganz andere Faktoren untersucht werden. Geht es um die kontinuierliche

Verbesserung innerhalb eines Unternehmens spielen Kriterien wie Management- und Personalqualität, Innovativität, Verantwortungsbewusstsein, Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie Shareholder bzw. Stakeholder-Value-Orientierung eine Rolle. Im Falle einer Fusion geht es dagegen darum die Unterschiede zwischen zwei Unternehmen festzustellen, weshalb die Faktoren Geschäftszweck, Erfolgsmaßstäbe, Entscheidungsstrukturen, kognitive Prozesse, Arbeits- und Kommunikationsstil und der Management- und Führungsstil im Vordergrund stehen.

Kann Unternehmenskultur geplant gewandelt werden? „Die Meinungen darüber, inwieweit eine UK ein beeinflussbares Phänomenen darstellt, gehen weit auseinander.“ Nach Meinung der „Kulturingenieure“ ist das möglich. Für sie sind Kulturen ein Führungsinstrument, das man gezielt einsetzen und planmäßig ändern kann. Die „Kulturalisten“, auch „Puristen“ genannt, verneinen dies. Sie sehen in Unternehmenskulturen organisch gewachsene Lebenswelten, die sich jedem gezielten Herstellungsprozess entziehen. Eine dritte Meinung hält eine „Kurskorrektur“ für möglich: Ein Wandel wird im Sinne des Initiierens einer Veränderung und Neuorientierung akzeptiert. Es erfolgen eine Diagnose, eine Beurteilung und dann Maßnahmen. Eine „Kurskorrektur“ kann nicht angeordnet werden. Die Mitglieder müssen davon überzeugt sein das ein Wandel notwendig ist und motiviert sein etwas Neues auszuprobieren. Für die praktische Betrachtung des Themas Unternehmenskultur wird dieser Ansatz weiter verfolgt.

Der Glaube an die Veränderbarkeit einer Unternehmenskultur ist ein fester Bestandteil der Bücher die von ehemaligen Mitarbeitern bei Unternehmensberatungen geschrieben wurden: Peters und Waterman sowie von Deal und Kennedy. Die Letzteren gehen von einer variablen Unternehmenskultur aus und legen zu deren Analyse das 7S-Modell zugrunde.

Nicht das Erkennen einer Unternehmenskultur stellt das eigentliche Problem dar, sondern die Umgestaltung. Die Unmengen an bestehenden, fast ausschließlich aus den USA kommenden Managementkonzepte im Bereich der Unternehmensführung, werden mit großem Interesse in die Praxis umgesetzt und die betrieblichen Strukturen nach ihren Maßgaben umgestaltet. Und doch kommt es nicht selten zu Misserfolgen. Dies ist einerseits auf die hochtrabenden Erwartungen zurückzuführen und andererseits auf das Versäumnis, neben den Strukturen und Prozessen auch die informellen und unternehmenskulturellen Zusammenhänge zu verändern. Dies führt zu einem Nebeneinander des Alten und Neuem und bringt Koordinationsprobleme, eine wachsende Orientierungslosigkeit und Spannungen innerhalb der Belegschaft (durch Unzufriedenheit und Unsicherheit) mit sich. Um einen Misserfolg zu vermeiden, müssen die an den Änderungen interessierten Führungskräfte sich besonders mit zwei Fragen auseinandersetzen:

- *Stehen der Neugestaltung des Managements Werte entgegen, die die im Unternehmen gültige Kultur beinhaltet?* Ein gutes Beispiel für gegensätzliche Interessen ist eine neue Unternehmenspolitik, die sich am Konzept des Shareholder Value ausrichten will, obwohl in der bisher herrschenden Kultur die Wünsche der Mitarbeiter im Vordergrund standen. Das Management hat nun die Aufgabe, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen. Gelingt ihm das nicht, ist der Erfolg fraglich.
- *Werden durch die Umstrukturierung Mitarbeitergruppen neu organisiert die bislang von starken Subkulturen beherrscht wurden?* Wenn eingespielte Teams zerstückelt und neu zusammengefügt werden, treffen unterschiedliche Wertesysteme und Sprachmuster (z. B. kaufmännische und technische) aufeinander. Die Aufgabe des Managements ist hier die frühzeitige Integration der

Subkulturen, um so die Reibungsverluste und Koordinationsprobleme zu verhindern bzw. einzuschränken.

Die Erschaffung einer neuen Unternehmenskultur erfolgt durch die Unternehmensleitung, nicht durch das Management. Edgar Schein drückte es folgendermaßen aus:

„Die Schaffung und die Steuerung von Kultur machen die einzige wirklich wichtige Tätigkeit von Führungspersönlichkeiten aus, und das besondere Talent zur Führung liegt in der Kenntnis und der Fähigkeit zur Arbeit mit der Kultur. Zum Unterschied zwischen Führenden und Management ließe sich anmerken, dass Führungspersönlichkeiten Kulturen schaffen und verändern, während Manager und Verwaltungskräfte darin leben.“

Um eine Kultur zu verändern benötigt man eine gemeinsame Vorstellung über ihre Grundstruktur, um sie zu verstehen. Es bedarf einer Vision, eines Dringlichkeitsbewusstseins und eines starken Führungsteams, das von den neuen Glaubensrichtungen und Wertvorstellungen durchdrungen ist, um es weitergeben zu können. Dafür muss die neue Kultur genau definiert sein und die betrieblichen Aktivitäten wie Strategien, Unternehmenspolitik und das operative Geschäft nach ihr ausgerichtet werden. Denn in der Führung liegt der Ursprung für die Anschauungen und Werte, die eine Gruppe dazu bewegen sich mit internen und externen Problemen auseinanderzusetzen. Führungspersönlichkeiten stehen letztendlich vor der Wahl, sich um ein Verständnis der Kultur, der sie angehören, zu bemühen oder sich unbewusst von ihr steuern zu lassen.

Im Vorfeld der Einführung des kulturellen Wandels muss geklärt werden inwieweit die Gesellschaft darauf vorbereitet ist, dass ihre Kultur beeinflusst und verändert wird. Die Klärung der folgenden Fragen ist unabdingbar: „Wurde allen die neue Kultur mitgeteilt und erklärt?“, „Kann genau erklärt werden, wie und warum diese neue Kultur im Gegensatz zur alten wertsteigernd wirken soll?“, „Haben die Führungskräfte eine gemeinsame Grundstruktur um Kultur zu verstehen und um mit ihr umgehen zu können?“, „Wird die Beeinflussung der Kultur als ausdrücklicher Bestandteil jeder Führungsrolle im Unternehmen verstanden?“, „Werden Führungskräfte, die keine ausreichenden Fähigkeiten zur Kulturbeeinflussung haben, eine dementsprechende Fortbildung erhalten?“, „Wird neues Personal routiniert in die neue Kultur integriert werden können?“.

4. 3 Instrumente zur Gestaltung der Unternehmenskultur

Ein Wandel der Kultur kann durch eine behutsame Beeinflussung erfolgen, aber auch durch eine Art Schock, der durch ein schlagartiges Austauschen der Geschäftsführung, Änderung von Besitzverhältnissen, Änderung der Strategie um 180° oder durch eine Neugestaltung der Funktionsbereiche ausgelöst wird. Dieser Vorgang wird „Kulturrevolution“ genannt. Er birgt erhebliche Risiken wie Vertrauensverlust, Verlust von Kernkompetenzen und Zerstörung von positiven Subkulturen in sich.

Ein Patentrezept für die Vorgehensweise bei der Stufenweisen Beeinflussung einer Kultur gibt es nicht, weshalb nur über Ansatzpunkte diskutiert werden kann. Es bieten sich sämtliche materiellen und immateriellen Kulturbestandteile als Ansatzpunkte an. Als bedeutsamste Handlungsfelder in diesen Zusammenhang gelten die Bereiche Strategie, Organisation, Kommunikation, Führung, Personal sowie die Sinnebene. Sie gilt als wichtigstes Handlungsfeld da sich die „sinnhaft“ konstruierten Lebenswelten

der Mitarbeiter mit ihr verändern lassen, wodurch sich neue Interaktionsmuster ergeben, die so zum Wandel der Kultur führen, denn: Unternehmenskultur verändert sich im Rahmen sozialer Prozesse und diese Prozesse können in einem bestimmten Ausmaß beeinflusst werden.

Im Folgenden stelle ich die verschiedenen Instrumente zur Gestaltung einer Unternehmenskultur vor.

Unternehmensleitbilder / -grundsätze

Die von einem Unternehmen verfolgten Ideen und Ziele müssen explizit formuliert werden, denn in einem Sozialsystem erhalten sie erst dann handlungsleitende Kraft, wenn sie in Form eines „Weltbildes“ bzw. einer „Lebensordnung“ errichtet werden. Zu verstehen sind darunter Unternehmensleitbilder bzw. –grundsätze, die schriftlich die gewünschte Unternehmenskultur wiedergeben. Sie dienen als Grundlage für ein Kulturmanagement und bilden den Orientierungsrahmen für den zukünftigen Weg der Unternehmung. Ferner kommt ihnen eine sowohl unternehmensinterne als auch externe Legitimationsfunktion zu, da sie eine Aufklärungsfunktion haben, ausdrucksfähig das Image darstellen und bestimmten Verhaltensweisen als Rechtfertigung dienen. Die Verständlichkeit des Leitbildes und die Verbreitung sind von entscheidender Bedeutung. Die Unternehmensgrundsätze müssen prägnant sein und eine Förderung der Verbreitung durch Schulungen und Informationsveranstaltungen ist dringend erforderlich. Ansonsten verschwinden die Kopien des neuen Leitbildes in den Schubladen der Mitarbeiter und werden nie wieder gesehen.

Allgemeines Erscheinungsbild

Als weiteren Schritt kann das Unternehmen die Außenelemente der Unternehmenskulturpräsenz verändern, indem z. B. die Gestaltungselemente und Symbole moderner und einheitlicher (Fahrzeugkennzeichnungen, *professionellere Messestände*) gestaltet werden.

Anreizsysteme

Ihr Spektrum reicht von rein geldlichen Vorteilen über soziale Anreize bis zu der Chance der Befriedigung von Bedürfnissen wie Selbstverwirklichung, Anerkennung und Wertschätzung. Die Mitarbeiter werden so dazu motiviert, die von der Unternehmensleitung geforderten Leistungen und Ziele zu erfüllen. Damit ist die erwartete Arbeitsleistung genauso gemeint wie ein allgemeiner Beitrag zum Unternehmen. Ein übliches Instrument ist die Prämie für Verbesserungsvorschläge, durch die das Unternehmen Geld einspart (üblich z. B. bei Daimler Chrysler, Bertelsmann). Die Mitarbeiter setzen sich auf diesem Wege intensiv mit „ihrem“ Unternehmen auseinander. Ein Schritt zur besseren Wissensteilung der Mitarbeiter ist das Intranet. Wenn jeder seine Erfahrungen dort einstellt steht allen Mitarbeitern ein umfangreiches Netzwerk zur Verfügung. Motivierend wirken hier Vergütungen oder ein Punktesystem, mit dem sich Kollegen gegenseitig beurteilen. Wer zum Jahresende die meisten Punkte hat wird belohnt. Gewinnbeteiligungen fördern den Beitrag des Einzelnen bei der Umsatzentwicklung. Immaterielle Anreizsysteme oder Mischformen sind Auszeichnungen, wie z. B. jährliche Preisverleihungen (Bertelsmann) oder „Mitarbeiter des Monats“ (McDonald).

Besondere Sozialleistungen stellen für einen Mitarbeiter einen Grund dar sich stärker an das Unternehmen gebunden zu fühlen und die herrschende Kultur mit zu tragen. Die Sonderleistungen suggerieren dem Mitarbeiter das er für die Firma mehr als ein Angestellter ist. Ein Beispiel dafür ist der Umgang mit jungen Müttern. Nach dem zeitweiligen Aussetzen kann das Unternehmen ihnen dabei helfen sich wieder einzugliedern, in dem Arbeitszeitwünsche berücksichtigt werden oder eine

Kinderbetreuungsmöglichkeit geschaffen wird. Andere Leistungen können ein Umzugsservice oder Hilfe bei der Wohnungssuche sein.

Viele Unternehmen tüfteln zwar die Anreizsysteme bis auf's Kleinste aus, vergessen dabei aber die Implementierung. Erreichen die Systeme zu wenig Mitarbeiter werden die geplanten Ziele nicht erreicht.

Personalwirtschaftliche Maßnahmen

Auch bei der Einstellung von Personal kann das Unternehmen für die Unternehmenskultur viel bewirken. Bei der Suche nach einem Bewerber für eine bestimmte Stelle werden nicht nur seine Qualifikation für diesen Posten geprüft, sondern auch, ob eine Übereinstimmung mit der kulturellen Vorstellung des Unternehmens besteht. Dies lässt sich durch Vorstellungsgespräche und Assessment-Center herausfinden. Die richtige Auswahl ist gerade bei Führungspersonen ausschlaggebend, da sie die Kultur gegenüber den Mitarbeitern intensivieren sollen. Wichtig zur Motivation der Mitarbeiter ist es ihnen als Erste die Möglichkeit zu geben, sich auf neu ausgeschriebene Stellen bewerben zu können. Nach der Einstellung geht es bei der Personaleinarbeitung darum die wichtigsten Grundlagen der Werte und Normen zu vermitteln. Durch eine intensive Betreuung in der ersten Zeit werden Denk- und Verhaltensweisen, Werte und Normen vermittelt. Ihre Akzeptanz und Verinnerlichung führt dazu, dass das neue Organisationsmitglied sie als Entscheidungsprämissen für seine Handlungen anerkennt und übernimmt.

Ein wichtiger Punkt der personalwirtschaftlichen Maßnahmen ist die Personalentwicklung. Bei ihr geht es darum alten wie neuen Mitarbeitern die Kultur zu verinnerlichen. Dazu dienen Einzelinstrumente wie Projekte, Schulungen, Workshops, mitarbeiterorientierte Programme und verhaltensorientiertes Training. Durch sie werden Teamarbeit, die bewusste Wahrnehmung der Unternehmenskultur und eine Weiterentwicklung der Kultur gefördert. Weiter empfiehlt sich die Pflege eines regelmäßigen Gedankenaustauschs in Form von Beratungs- und Weiterentwicklungsgesprächen.

Hierarchie-Aufbau

Zur Stabilisierung bildet eine Organisation Grenzen in Form von Hierarchien. Die Gestaltung und der Aufbau der firmeneigenen Hierarchie stellen ebenfalls einen wesentlichen Faktor zur Prägung der Unternehmenskultur dar. Gewünscht wird im Allgemeinen eine modere und flexible Hierarchie, da sich diese Form in der wissenschaftlichen Betrachtung als zentraler Erfolgsfaktor herausgestellt hat. Durch eine Enthierarchisierung werden die alten Hierarchien durch autonome Subeinheiten ersetzt, die gemäß ihrer geografischen Position oder ihres Tätigkeitsbereiches gebildet werden. Es entstehen kurze Informations-, Kommunikations- und Weisungswege. Die Flexibilität und Autonomie der neuen Subeinheiten wird durch die Dezentralisierung noch verstärkt. Flache Hierarchien bedeuten wenige Zwischenebenen zwischen der unteren Mitarbeiterschicht und dem Management. Sie sind vor allem in kleinen und mittelständischen Firmen und Start-Ups des Neuen Marktes zu finden. In globalen Unternehmen wären zu flache Hierarchien nicht geeignet, da es zu viele regionale und sachliche Firmenbereiche gibt, die in ihrer Breite nur durch mehrere Zwischenebenen zu handhaben sind. Flache Hierarchien bedeuten nicht zwangsläufig den Abbau der mittleren Führungsebenen. Es kann auch ein Firmenkonsens darüber bestehen, dass bei gewissen Situationen die üblichen Ebenen übergangen werden und die Mitarbeiter sich direkt an den Vorstand oder Firmenleiter wenden können. Es geht hier um den Stil der Kommunikation, wie die Ansprache in E-Mails, wo die Dienstbezeichnungen in den Hintergrund treten. Bei

Bertelsmann ist es üblich, dass der Vorstandsvorsitzende direkte E-Mails an ihn persönlich beantwortet und er die Mitarbeiter sogar dazu auffordert ihm zu schreiben.

Führungsverhalten der Manager

Für Führungspersönlichkeiten liegt das Hauptproblem bei einem Kulturwandel darin, dass sie sich ausreichend von ihrer bisherigen Kultur lösen müssen, um die kontraproduktiven Anteile zu erkennen, um dann den Veränderungsprozess in Gang setzen zu können. Es gibt verschiedene Maßnahmen für Führungskräfte, um sie auf die (neue) Kultur des Unternehmens einzuspielen. Dazu zählen Managementkonferenzen zur unternehmenskulturellen Weiterbildung, die Entwicklung neuer Schulungsmodelle, der Einsatz von Arbeitsgruppen, personalpolitischen Maßnahmen und Fast-Track-Programme für den Führungsnachwuchs.

Ein Wandel der Kultur kann auch in der bewussten Einführung spezifischer Technologien erfolgen. Dabei kann es sich um eine handfeste Technologie, wie die Einführung von Robotern für Laufbandarbeit handeln oder um eine soziotechnische Technologie, wie die Einrichtung eines Total-Quality-Programms. Die Mitarbeiter werden zu neuen Verhaltensmustern und zur Überprüfung ihrer bestehenden Prämissen angeregt.

Eine weitere Möglichkeit bietet die systematische Förderung von ausgewählten Subkulturen die sich in ihrem Bereich bewährt haben und für das ganze Unternehmen denkbar sind. Eine Beeinflussung kann durch die systematische Beförderung von Mitgliedern dieser Subkultur in Machtpositionen der Gesamtkultur geschehen. Das Unternehmen steht nun unter der Leitung von Managern, die nicht (mehr) so stark mit der ursprünglichen Kultur verhaftet sind und notwendige Zukunftsorientierungen freier als z.B. das Management der ersten Generation entscheiden können, da bei ihnen keine Emotionen mit im Spiel sind.

Die angeführten Maßnahmen ziehen in aller Regel erst nach mehreren Jahren größere Veränderungen bei den Mitarbeitern in den Wert-, Denk- und Verhaltensmustern nach sich, da es sich um überaus zeitaufwendige Vorgänge handelt. Die Unternehmensführung sollte sich davon nicht bremsen lassen, da sie die Richtung und das Tempo dieses Wandels mitbestimmen kann und er so ohne Zerstörung und Wiederaufbau des Unternehmens erreicht wird.

Teil II

5. Ein Beispiel erfolgreicher Unternehmenskultur: Bertelsmann

5. 1 Geschichte

Die Bertelsmann AG hat eine nun 167jährige Unternehmensgeschichte. Aus dem C. Bertelsmann Verlag aus Gütersloh wurde ein weltweites Medienunternehmen, das sich aus sieben Einzelfirmen bzw. -bereichen (RTL Group, Gruner + Jahr, BMG, Random House, Bertelsmann Springer, Arvato, Direct Group) zusammensetzt. Mittlerweile sind in ihnen über 80.000 Mitarbeiter weltweit beschäftigt. Die Fusionen der vergangenen Jahrzehnte bedeuteten immer neue Veränderungen. Bertelsmann legte hierbei besonderen Wert darauf, dass die Entwicklung seiner Geschäfte mit der Unternehmenskultur Hand in Hand ging. 1998 wurde ein so genannter Kulturrevolutionsprozess vom Vorstand in Gang gesetzt, der die „Bertelsmann Essentials“ als gemeinsame Grundwerte hervorbrachte.

Das es mehr Bedarf als des Regelgehaltes, um einen Mitarbeiter zu motivieren, das begriff die Firmenleitung bereits 1887. Man richtete die erste betriebliche Alters- und Invalidenkasse ein. 1910 wurde der bezahlte Urlaub eingeführt. 1960 wurden das erste Mal die Überzeugungen, die der Organisation zugrunde liegen, formuliert. Sie werden kontinuierlich fortgeschrieben. Die wesentlichen Elemente wie Partnerschaft im Unternehmen, Führung aus der Mitte und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bleiben dieselben. 1970 wird die Gewinnbeteiligung von Mitarbeitern eingeführt. Sie ist die Konsequenz der Überzeugung des Firmenleiters Reinhard Mohn, das motivierte Mitarbeiter der eigentliche Motor eines jeden Unternehmens sind.

5. 2 Die Unternehmensgrundsätze

Die Quintessenz der „Bertelsmann Essentials“ ist: „Der Mensch ist der Ausgangspunkt all unseres wirtschaftlichen Tuns und unseres wirtschaftlichen Erfolges.“ Damit sind die Kunden genauso wie die Mitarbeiter gemeint. Die Grundwerte der Unternehmenskultur sind Partnerschaft, Identifikation und Motivation, Unternehmergeist, Dezentralisation, Kooperation, Mitarbeiterförderung, Konzentration auf den Kunden und Kreative, Pluralismus (Das Unternehmen tritt für Demokratie und Menschenrechte ein und respektiert die Traditionen und Werte anderer Länder), gemeinsame Ethik, Kontinuität und Unabhängigkeit.

Die Umsetzung dieser Grundwerte hängt von den Mitarbeitern und Vorgesetzten vor Ort ab. Der Bertelsmann Konzern will nur unterstützend wirken. Diese Unterstützung äußert sich z.B. in Folgendem:

- Die Mitarbeitergewinnbeteiligung wurde internationalisiert. Die Gewinnbeteiligung ist abhängig vom Gewinn der inländischen Firmen der Gewinnbeteiligungsgemeinschaft (Buchverlage, BMG, Club, Fachinformation und Arvato). Zur Gewinnausschüttung kommt es, wenn ein Mindestgewinn erreicht wird. Die Verzinsung der Genussscheine basiert auf dem Ergebnis aller in- und ausländischen Konzernfirmen. Wenn eine Zielausschüttung von 15 Prozent erreicht wird, wird sie anteilig an die Mitarbeiter ausgeschüttet.
- Um möglichst viele Mitarbeiter an die neuen Medien heranzubringen (sie sollten lernen wie man die neuen Technologien und das Internet nutzt), schuf der Medienkonzern die Initiative „Alle ins Netz!“. Mehr als 80 % der Mitarbeiter haben mittlerweile einen Gratis-PC mit Internetzugang und Software bestellt. Als

Startseite für das Internet dient das eigens entwickelte Internetportal von Bertelsmann namens „planet B“. Nur Mitarbeiter des Konzerns können sich hier in der internen Stellenbörse informieren und ein eigenes E-Mail-Postfach einrichten.

- Die Lageberichte der Firma durch den Vorstandsvorsitzenden werden nun nicht mehr nur in Gütersloh sondern weltweit vorgestellt.
- Die Mitarbeiterbefragung im Herbst 2002 fand erstmals weltweit statt. Es wird ca. 400 Firmenberichte und bis zu 8000 Abteilungsberichte geben, die für jeden Mitarbeiter einsehbar sind. Die Auswertungen sollen so klar gehalten werden, das für jeden Leser sofort erkennbar ist, wo die Mitarbeiter z. B. zufrieden sind, wo etwas erreicht wurde, wo Handlungsbedarf besteht usw. Im Anhang dieser Hausarbeit befindet sich der Original-Fragebogen.

5. 3 Kommunikation im Unternehmen

Am 23. September 2002 startete Bertelsmann eine Mitarbeiterbefragung. Durch sie will die Firmenleitung herausfinden, wie die Grundwerte der Unternehmensphilosophie im Alltag gelebt werden. Die Unternehmensführung möchte ein Gesamtbild des Ist-Zustandes der Unternehmenskultur auf Konzernebene erhalten. Bisher wurde die Befragung alle fünf Jahre in Deutschland durchgeführt.

Es gibt bei Bertelsmann Zweier- und auch Gruppengespräche (sie werden Januar-, Orientierungs-, Zielsetzungs- und Beratungsgespräche genannt), in denen sich ein Mitarbeiter zu seinem Arbeitsplatz und seinem Vorgesetzten äußern kann. Durch sie finden zwar Veränderungen statt, den Betroffenen ist es aber nicht möglich ihre Situation mit anderen zu vergleichen. Dazu dient als nächster Schritt die Mitarbeiterbefragung. Die Ergebnisse werden konstruktiv für Weiterentwicklungen genutzt. Durch vergangene Mitarbeiterbefragungen erfolgten diverse Veränderungen: Führungskräfte wurden sensibilisiert und geschult, damit sie kommunikationsfähiger und –bereiter wurden, Arbeitsplätze wurden besser ausgestattet und verändert (aus Großraumbüros wurden kleinere gestaltet, nachdem herauskam, das sich die Mitarbeiter dort unwohl fühlten), die Orientierungsgespräche wurden ausgeweitet, flexiblere Arbeitszeitmodelle und eine konzerninterne Stellenbörse geschaffen.

5. 4 Umsetzung und Wirkung der Unternehmenskultur nach innen und außen

Im Jahr 2000 führte der Vorstand ein weltweit einzigartiges „Berichts- und Lernsystem zur Unternehmenskultur“ ein. Es ergänzt die übliche Quartalsberichtserstattung zu Wirtschaftsdaten und zeigt auf, welche Instrumente zur Unternehmenskultur die einzelnen Bertelsmann-Firmen entwickelt und eingeführt haben.

Was macht Bertelsmann aber nun konkret, um seine Mitarbeiter zu unterstützen und ihnen zu zeigen, dass sie ein wichtiger Teil des Unternehmens sind?

- Bertelsmann legt Wert auf eine umfassende Information der Mitarbeiter. Sie werden in Entscheidungsprozesse miteinbezogen und am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligt. Die Mitarbeiter werden durch die Mitarbeiterzeitschrift „Report“, Sozialberichten, dem Internetportal „planet B“, dem Intranet „BeNet“, Lageberichten und Dialogen (Beispiel: Am 27.05.02 beantwortete der Vorstandsvorsitzende live die Fragen der Mitarbeiter. Die Veranstaltung wurde über das Intranet übertragen, so dass alle Mitarbeiter an ihr teilnehmen konnten.) auf dem Laufenden gehalten.

- Es gibt ein betriebliches Vorschlagswesen („Bessermachen@Bertelsmann.de). Bertelsmann fordert seine Mitarbeiter dazu auf aktiv bei der Verbesserung des Unternehmens mitzumachen. Spart der Konzern tatsächlich Geld durch die Vorschläge eines Mitarbeiters. erhält dieser eine Prämie. In den letzten zwei Geschäftsjahren wurden durch das Vorschlagswesen rund 6,5 Millionen Euro eingespart.
- Wie groß das Interesse von Bertelsmann an seinen Mitarbeitern ist, zeigt das Unternehmen unter anderem durch das Projekt „ABIP“ (Auszubildenden-Bindungs-Programm). Hier wird der Kontakt zu ehemalige Auszubildenden aufrecht erhalten, die sich dazu entschlossen haben, das Unternehmen für ein Studium zu verlassen, um sie so anschließend leichter wieder zur Rückkehr bewegen zu können. Dazu setzt das Unternehmen u. a. Mittel wie eine Online-Community, regelmäßigen Treffen, den Versand von Mitarbeiterzeitschriften und Diskussionsrunden mit Vorständen ein.
- Bei einem so großen Konzern verlieren die Mitarbeiter schon mal aus den Augen was alles möglich ist. So passierte es, das ein Produktionsauftrag für eine CD an eine Fremdfirma ging, obwohl die zum Konzern gehörende Firma „Sonoexpress“ diesen hätte ausführen können. Um die Kooperation innerhalb des Konzerns zu fördern, wurde 2001 das erste Mal der „Bertelsmann Synergy Award“ verliehen. Ihn sollen nun jährlich Projekte erhalten, bei denen in vorbildlicher Weise Firmen oder Unternehmensbereiche zusammenarbeiten.
- Es gibt einen Betriebssozialdienst. Nachdem der feststellte, dass die psychischen Belastungen bei den Mitarbeitern durch Leistungsdruck, Zeitmangel und Überforderung zunahmen und Ängste und Sorgen dadurch gefördert wurden, beschloss man die Vorgesetzten für diese Thematik zu sensibilisieren. Es gibt jetzt einen „Grundkurs führen“ der ihnen beibringen soll, die Probleme der Mitarbeiter besser zu erkennen und darauf reagieren zu können.
- Den Mitarbeitern wird ein Aus- und Weiterbildungsangebot angeboten. Die Firma will die „employability“ (Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt) erhöhen. Das wird bewusst gemacht, um die Zukunft der Firma durch qualifizierte Arbeitskräfte zu sichern. Das Angebot unterteilt sich in einem offenen Angebot, zielgruppenspezifischen Seminaren und individueller Beratung.
- Es werden vermehrt schwer behinderte Bewerber eingestellt. Um ihnen die Arbeit zu erleichtern, werden Projekte zur Lösungsfindung gegründet. Die Systeme funktionieren zum Teil so gut, dass Fremdfirmen Interesse daran zeigen.
- Es werden Kindergartenplätze geschaffen, damit Familie und Beruf miteinander vereinbart werden können. Ermöglicht wird dies durch Spenden und Fördermittel.

Die gemeinsam gelebte Unternehmenskultur von Bertelsmann drückt sich auf die unterschiedlichste Art und Weise aus. Beispiele dafür sind folgende:

- Die Mohn Media in Gütersloh verlängerte die Arbeitsplatzgarantie bis 2005.
- Die Krise der Buchbranche meistert die Random House Verlagsgruppe in München, in dem die Geschäftsführer auf 10% ihres Gehalts verzichten, außertarifliche Mitarbeiter eine Nullrunde einlegen und die Wochenendarbeitszeit zukünftig an den Erfolg gekoppelt wird (Die Arbeitszeit wird von 35 auf 38 Stunden erhöht und sobald bestimmte Umsatzrenditen erzielt werden, reduziert sie sich jeweils wieder um eine Stunde).
- Die Hochwasserkatastrophe führte bei Bertelsmann zu großer Hilfsbereitschaft: In einzelnen Standorten wurden Sammelboxen für die Flutopfer aufgestellt, der Konzern spendete selber 1 Million Euro, vom „Stern“-Verkauf ging 1 Euro an die Flutopfer, betroffene Buchhändler erhielten eine kostenlose Grundausstattung usw.
- Ähnliches geschah nach dem 11.09.2001. Die Mitarbeiter sammelten selber, um die Opfer zu unterstützen und Bertelsmann spendete ebenfalls über 2 Millionen Dollar. Hunderte von Mails, Faxe und Anrufe erreichten die Vorgesetzten. Kollegen

aus Kanada wollten bei den Bergungsarbeiten helfen. In fast allen Betrieben wurden Gedenkminuten abgehalten. Über das Intranet tauschten sich die Kollegen weltweit aus, Hotlines für Familienangehörige wurden geschaltet und psychologische Hilfe angeboten. Es entstand ein neues Gefühl der Zusammengehörigkeit. Die Mitarbeiter waren und sind stolz darauf, in einem Unternehmen mit einer solchen Solidarität zu arbeiten.

- Die Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Wohl der Allgemeinheit ein. Ihr Ziel ist es, gesellschaftliche Probleme aufzugreifen und Modelle zu entwickeln die diese lösen.
- Der Firma gelang es, sich auf dem 14. Absolventenkongress für Nachwuchskräfte so gut zu vermarkten, dass die Mehrzahl der Absolventen sich für einen Arbeitsplatz in der Bertelsmann AG interessierte.

Um das Wir-Gefühl bei den Mitarbeitern noch zu verstärken vermarktet der Konzern ein großes Haussortiment, das vom Bleistift bis zum Fußballtrikot alles beinhaltet.

6. Schlussbetrachtung

Ziel der Unternehmensführung ist es die negativen Wirkungen einer Unternehmenskultur zu vermeiden und den Prozess der Neuorientierung in Gang zu bringen. Es ist deutlich geworden, dass das Management nur die Anstöße für einen Kulturwandel geben kann, die Umsetzung aber den Mitarbeitern obliegt. Bei diesem interessanten Thema ist es mir etwas schwer gefallen, die Fülle an Informationen in diesem relativ knappen Umfang in ihrer ganzen Vielfalt darzustellen. Ich hoffe aber, dass es mir dennoch gelungen ist, einen guten Überblick zu schaffen.

Die Bertelsmann AG war mir gegenüber sehr hilfsbereit und hat mich mit einer Fülle von Material versorgt, das es mir leicht machte, ein Bild der Unternehmenskultur zu vermitteln. Auch diese Art und Weise der Mitarbeiter, einer Studentin ausreichend Material sehr schnell zu Verfügung zu stellen, spricht Bände über die im Unternehmen herrschende Kultur.

7. Literaturverzeichnis

Bücher:

Empter, S. /Kluge, N. (Hrsg.): Unternehmenskultur in der Praxis: Aspekte und Beispiele einer Neuorientierung; Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1995

Heinen, Edmund: Unternehmenskultur - Perspektiven für Wissenschaft und Praxis; R. Oldenbourg Verlag; München, 1987

Hopfenbeck, Prof. Dr. Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre; 13. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000

Jacobsen, Niels: Unternehmenskultur - Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht; Europäische Hochschulschriften - Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main ,1995

Merkens, Hans: Unternehmenskulturentwicklung; Schriftenreihe Wirtschaftsdidaktik, Band 22, Schneider Verlag Hohengehren GmbH; Baltmannsweiler, 1992

Pullig, Karl-Klaus: Innovative Unternehmenskulturen: zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen; Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2000

Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte; Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1995

Simon, Hermann: Unternehmenskultur und Strategie: Herausforderungen im globalen Wettbewerb; FAZ – Buch, Frankfurt am Main, 2001

Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management; 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1997

Welge/Al-Laham: Strategisches Management; 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1999

Broschüren:

Sozialbericht 2000/2001, Bertelsmann AG

Geschäftsbericht Juli – Dezember 2002; Bertelsmann AG

Internetseiten:

<http://winfoline.wirtschaft.uni-kassel.de/ws99/smk/gruppe7/kapitel1.html> vom 31.10.2002

Mitarbeiterzeitschrift „Report“: Ausgabe 12/2001, 3/2002, 5/2002, 9/2002
http://www.planet-b.net/de/home/Bertelsmann_Report.html vom 15.11.2002

Struktur: <http://www.bertelsmann.de/bag/profile/profile.cfm> vom 15.11.2002

Zahlen und Fakten: <http://www.bertelsmann.de/bag/facts/facts.cfm> vom 15.11.2002

Essentials: <http://www.bertelsmann.de/bag/essentials/essentials.cfm> vom 15.11.2002

Geschichte: <http://www.bertelsmann.de/bag/history/history.cfm> vom 15.11.2002

Fragen und Antworten: <http://www.bertelsmann.de/news/faq/faq.cfm> vom 15.11.2002

CD-ROM

Brockhaus 2001: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, 2001

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Typologie der Unternehmenskultur nach Deal und Kennedy. Entnommen aus: Welge/Al-Laham - Strategisches Management, 2. Auflage, Gabler; S. 532

Abb. 2: Kulturebenen. Entnommen aus: Schein, Edgar - Unternehmenskultur, S. 30

Anhang:

Mitarbeiterfragebogen zur Mitarbeiterbefragung 2002