



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Kulturwandel

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	3
3. Eine ausgewählte Studie	3
4. Zusammenhänge.....	5
5. Erklärungsansätze.....	6
6. Praktische Folgerungen	8
7. Würdigung.....	9
8. Literatur	9
9. Autorin.....	10

1. Begriff

Für den Kulturbegriff gibt es diverse sich ähnelnde Definitionen und Auslegungen. Diesen Definitionen gemeinsam ist, dass Kultur, also auch Unternehmungskultur, sich aus den Werten, Normen und Denkhaltungen der Organisationsmitglieder ergibt. Weiterhin besteht Kultur auch aus für Außenstehende schnell erkennbaren Merkmalen wie Prozessen, z.B. Arbeitsabläufen, Strukturen, z.B. Gremien, und Regeln, z.B. Zuständigkeiten. Symbole, die sich bspw. in Firmenlogos oder Gesten darstellen, gehören ebenfalls dazu. Zur Verdeutlichung wird häufig das sogenannte Eisbergmodell verwendet. An der sichtbaren Oberfläche erscheinen Kulturartefakte u. ä. Der größere Teil, welcher eine Kultur ausmacht, befindet sich jedoch unter der Oberfläche im Verborgenen. Zu diesem Teil gehören z.B. Überzeugungen, Einstellungen, Werte, Denkmuster, Wissensvorräte, Interpretationen der Individuen und der Gruppe.

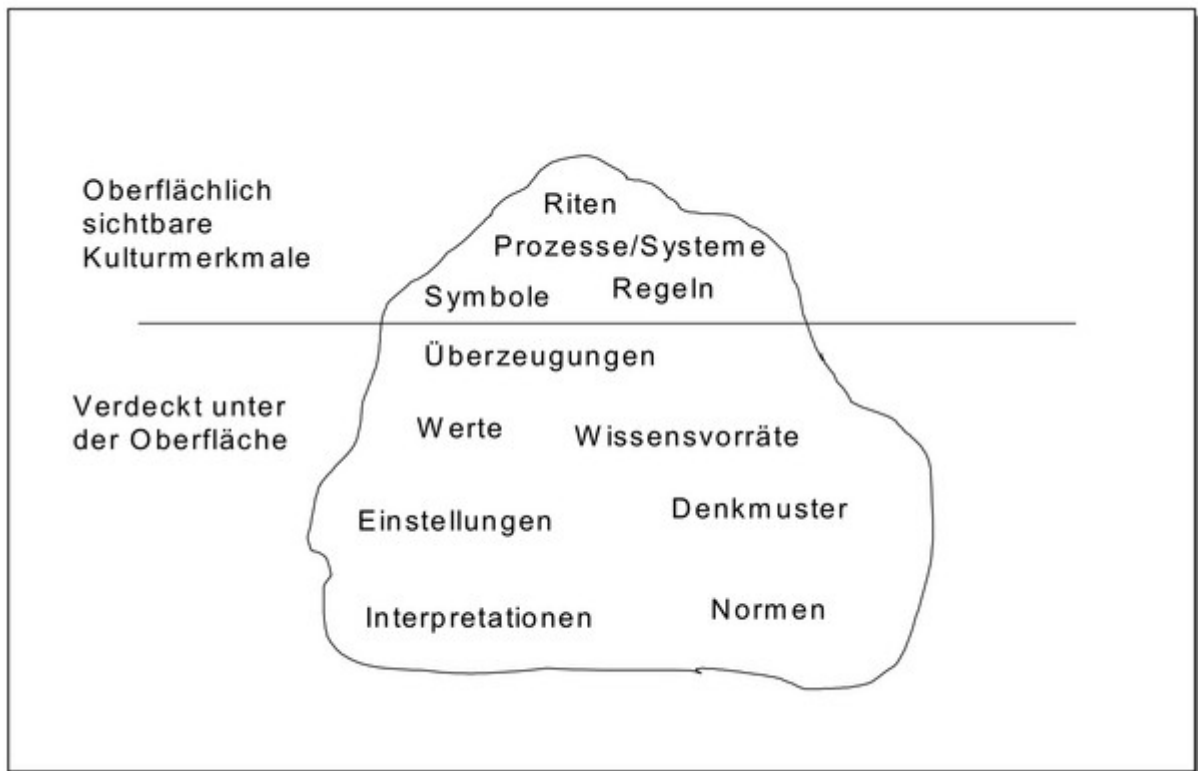


Abb. 1: Eigene Darstellung des Eisbergmodells

Die Kultur prägt das Verhalten der Mitarbeiter sowie das Erscheinungsbild der Unternehmung nach außen. Innerhalb einer Unternehmenskultur befinden die Organisationsmitglieder gemeinsam Dinge als falsch oder richtig, da die gleichen Werte und Normen gelten. Das in einer Kultur Vertraute wird als richtig empfunden. Das Verhalten innerhalb eines Unternehmens ist nicht instinktiv oder genetisch vorgeschrieben sondern ergibt sich aus der kulturellen Situation. Unter den Mitarbeitern gibt es verbales und nonverbales Verhalten. Das Verbale äußert sich in einem speziellen Jargon oder Humor unter den Kollegen. Nonverbales Verhalten äußert sich im Umgang miteinander sowie in Prozessen, Ritualen u.ä. Innerhalb der gesellschaftlichen Gesamtkultur bestehen Unternehmenskulturen als Subkulturen. Je größer die Organisation, desto größer auch die Wahrscheinlichkeit der Bildung einer Subkultur innerhalb der Gesamtkultur des Unternehmens. Unternehmen sind in vielfältiger Weise mit der Gesellschaft verbunden. Zum Beispiel gelten die in der Gesellschaft bestehenden Gesetze und die meisten Normen und Werte ebenfalls im Unternehmen. Allerdings unterscheidet sich die Unternehmenskultur dadurch, dass sie ausgereifte Hierarchieebenen hat. Des Weiteren zeichnen sich die Organisationsmitglieder durch ein spezielles Gemeinschaftsgefühl aus, welches sie zu einer relativ homogenen Masse bei der Verfolgung eines gemeinsamen Zieles werden lässt.

Kulturwandel innerhalb einer Unternehmung bedeutet eine teilweise oder radikale Veränderung der sichtbaren Merkmale sowie Werte, Normen, Denkhaltungen etc. Inkrementelle Veränderungen betreffen nur einen Teil der organisatorischen Aspekte oder Ebenen. Sie erfolgen im Rahmen der bereits bestehenden Strategien und Strukturen innerhalb der Kultur. Dieser teilweise Wandel ist evolutionär bedingt und ergibt sich aus einem eher unbestimmten Gefühl heraus, dass sich etwas ändern müsse. Radikale Veränderungen werden meist durch eine Krise ausgelöst und wandeln die Unternehmenskultur grundlegend. Je radikaler der Wandel, desto schneller vollzieht er sich meistens. Bei diesem so genannten revolutionären Wandel kommt es zu Neubesetzungen von Schlüsselpositionen auf der Managementebene.



2. Beispiele

Das Interesse sich mit dem Thema und Begriff „Unternehmenskultur“ auseinander zu setzen begann in den achtziger Jahren. Einige gesellschafts- und wirtschaftspolitische Ereignisse trugen dazu bei. Exporterfolge japanischer Unternehmen veranlassten westliche Manager, vor allem in den USA, zum Umdenken. Die Japaner pflegten ein stark ausgeprägtes unternehmerisches Wertesystem, das als Wettbewerbsvorteil identifiziert wurde. Weiterhin veränderte sich der Wettbewerb auf den Weltmärkten hin zu einem stärkeren Trend von Arbeitsteilung und Spezialisierung. Daraus entstand zusätzlicher Koordinationsbedarf, der durch kooperatives Verhalten befriedigt werden kann. Kooperation ist an gemeinsame Wert- und Glaubensvorstellungen gebunden was eine von allen Mitarbeitern getragene Unternehmenskultur in den Fokus rückt. Außerdem gewann das unternehmerische Umfeld zunehmend an Dynamik weshalb strategische Pläne einer immer schnelleren Anpassung bedürfen. Es sind hierzu integrative Prozesse erforderlich, welche eine kontinuierliche, dynamische Neukonfiguration von Ideen, Menschen, Prozessen und Ressourcen voraussetzen. Heutzutage gängige Strategien wie Akquisitionen und Fusionen erfordern ebenfalls eine besondere Abstimmung der kulturellen Wertesysteme der betroffenen Unternehmen. (vgl. Jacobsen 1996) Gesellschaftliche Wertvorstellungen haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt, weg von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu dem Wunsch nach Selbstentfaltung und -verwirklichung. (Rosenstiel 1990) Die weggefallenen Werte und die zunehmende Tendenz zur Individualisierung verlangen nach einer gemeinsamen Basis.

Das Beispiel der Deutschen Bank zeigt, wie ein Führungswechsel eine neue Unternehmenskultur initiieren und gleichzeitig Verwirrung stiften kann. Im Mai 2002 verabschiedete sich der langjährige Vorstandsvorsitzende Rolf Breuer und übergab sein Amt an Josef Ackermann. Im Zuge dessen gab der neue Konzernchef veränderte Unternehmensleitsätze bekannt, um einen kulturellen Wertewandel innerhalb der Bank herbeizuführen. In den neuen Leitsätzen legte er ein stärkeres Gewicht auf die Ansprüche der Aktionäre und eine internationale Ausrichtung. Die Botschaft war: Mehr Leistungsorientierung und mehr Unternehmergeist. Des Weiteren nahm Ackermann einige Veränderungen in den Hierarchieebenen vor und veranlasste eine tiefgreifende Umstrukturierung des Bankgeschäftes in Folge dessen z.B. die Deutsche Bank 24 wieder in Deutsche Bank umbenannt wurde. Josef Ackermann hat nach eigener Aussage die Absicht, die Deutsche Bank zu mehr Profitabilität zu trimmen und sie zu altem Glanz zu führen. Ob dies auf diesem Wege funktioniert bleibt offen. Sicher ist jedenfalls, dass die neuen Maßnahmen zu einer erneuten Verwirrung und teilweisen Unmut unter Mitarbeitern und Kunden geführt hat. Erst drei Jahre zuvor hatten die Umstrukturierung des Bankgeschäftes und die Gründung der Deutschen Bank 24 ähnliche Wirkungen gezeigt. Die Umbenennung von ganzen Unternehmensteilen, Abteilungen, Positionen, Prozessen und Produkten fand damals schon einmal statt. (vgl. Manager-Magazin, Heft 5/2002)

3. Eine ausgewählte Studie

In der Studie „The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes“ von L.C. Harris und E. Ogbonna (2002) geht es um unbeabsichtigte Konsequenzen, welche durch einen initiierten Kulturwandel in einem Unternehmen auftreten können. Es werden Managementmaßnahmen, welche bewusst zu einem Kulturwandel führen sollten, beschrieben und deren nicht beabsichtigte Einflüsse analysiert.

Die Studie besteht aus mehreren Befragungen, die in zehn britischen Unternehmen durchgeführt wurden. Die Unternehmen kommen aus unterschiedlichen Branchen und geben so einen gewissen Querschnitt wieder. In allen untersuchten Unternehmen fanden Maßnahmen des Managements statt, welche zu bestimmten kulturellen Veränderungen führen sollten. Bei der Untersuchung verschafften die Unternehmen den Durchführenden der Studie in unterschiedlichem Maße Zugang zu Informationen und Veranstaltungen.



Die hauptsächliche Methode der Informationssammlung bestand in einstündigen Einzelinterviews mit Mitarbeitern aus unterschiedlichsten Hierarchieebenen. In jedem Unternehmen kam es so zu mindestens vierzig Interviews. Keiner der untersuchten Wandlungsprozesse ist perfekt verlaufen und es ergab sich jeweils eine Vielzahl unbeabsichtigter und unvorhergesehener Konsequenzen. In der Studie werden acht unbeabsichtigte Folgen der Versuche die Unternehmenskultur zu verändern beschrieben. Nicht jede dieser Folgen wurde in allen Unternehmen beobachtet, jedoch waren sie jeweils in mehreren Unternehmen aufgetreten. Harris und Ogbonna berichten über die folgenden Effekte: Ritualisierung von Kulturwandel, geraubter Prozess, kulturelle Erosion, kulturelle Neuerfindung, Elfenbeinturm-Kulturwandel, Unaufmerksamkeit gegenüber Symbolen, unkontrollierte und unkoordinierte Anstrengungen, Verhaltensmäßige Einwilligung.

Ritualisierung von Kulturwandel meint, dass periodisch wiederkehrende Prozesse oder Riten ihre Wirkung verlieren können. Wenn diese in den Unternehmen nur noch strikt durchgeführt werden, geht der dahinter stehende Gedanke unter den Mitarbeitern verloren. Es findet dabei kaum eine Anpassung an die veränderte Situation in der jeweiligen Periode statt. Einige Probanden beklagten, dass kultureller Wandel ein langer Prozess sei, aber durch standardisierte Riten kein Wandel stattfinden könne. Von der Führung aufgezwungene Maßnahmen, wie z.B. monatliche Zielvereinbarungsgespräche oder tägliche Teambesprechungen, werden von den Mitarbeitern negativ interpretiert. Die auf Kulturveränderung gerichteten Aktionen verkamen zu reinen Ritualen ohne eine tatsächliche Veränderung im Verhalten der Mitarbeiter zu bewirken.

„Geraubte Prozesse“ zielen zwar auf kulturellen Wandel, werden aber zu anderen Zwecken missbraucht bzw. geraten außer Kontrolle. Beispielsweise sollte in einer großen Lebensmittelkette ein Kulturwandelprogramm stattfinden, welches die Mitarbeiter auf den verstärkten Wettbewerbsdruck besser vorbereitet. Die Maßnahmen bestanden aus der Bildung von Arbeitsgruppen, welche den Mitarbeitern die neuen Werte näher bringen sollten. Im Fokus stand die Ermutigung der Ladenarbeiter, selbstständig zu arbeiten und besser auf ihre Kunden einzugehen. Dieser Prozess wurde allerdings von der einflussreichen Finanzabteilung gestört indem sie es zu einem Kostensparprogramm ausbauten. Daraufhin wurden Mitarbeiter eingespart. Das eigentliche Kulturwandelprogramm verkam so zu einer betriebswirtschaftlich kurzfristigen Maßnahme.

„Kulturelle Erosion“ ist eine mögliche weitere unbeabsichtigte Folge von Kulturveränderungsmaßnahmen. Offizielle von der Führungsebene eingeleitete Maßnahmen werden anfänglich zwar noch von den Mitarbeitern umgesetzt, aber im Zeitverlauf geraten sie in Vergessenheit und werden vernachlässigt. Dieser Erosionseffekt hängt von der Stärke des gewünschten Wandlungseffektes ab und davon wie die Maßnahmen mit dem Verhalten und Wertesystem der Mitarbeiter vereinbar sind. In einer Hotelkette fand z.B. alle drei Monate eine neue Initiative statt, im Zuge derer sich die Mitarbeiter eines bestimmten Verhalten deutlich werden und dieses künftig nach vorgegebenem Schema ändern sollten, wie das bewusst freundliche Anlächeln jedes hereinkommenden Gastes in das Foyer. Zu Beginn bemühten sich die Mitarbeiter, das neu gelernte Verhalten umzusetzen und wurden dafür belohnt. Jedoch gerieten die Initiativen irgendwann in Vergessenheit und die alten Verhaltensweisen setzten sich wieder durch. Eine hohe Fluktuation trug darüber hinaus dazu bei, dass kulturelle Eigenschaften schneller erodierten.

Eine weitere von Harris/Ogbonna beschriebene unbeabsichtigte Folge von Kulturveränderungsbemühungen ist die „kulturelle Neuerfindung“. Sie meint, dass Kulturwandelprogramme absichtlich oder unabsichtlich die „alte Kultur“ unter dem Deckmantel der „neuen Kultur“ kommunizieren und es so zu keiner echten Veränderung kommt. Außerdem wurde der sogenannte „Elfenbeinturm-Wandel“ beobachtet, womit gemeint ist, dass die Planer des Kulturwandels den Wandel kreieren ohne sich der vielfältigen Sichtweisen innerhalb der Organisation bewusst zu sein. So entstehen Pläne, welche relativ weit weg von der organisatorischen



Realität sind und sich nicht sinnvoll umsetzen lassen. Ein weiteres Verhaltensmuster ist die Unaufmerksamkeit gegenüber den kulturellen Symbolen. Dieser Schlüsselkomponente wird seitens der Manager teilweise zu wenig Beachtung geschenkt. Wenn für die Mitarbeiter wichtige, traditionelle Symbole vernachlässigt werden, führt dies zu einer sinkenden Identifikation mit der Unternehmung bzw. zu Verständigungsproblemen. Weiterhin wurden unkontrollierte oder unkoordinierte Anstrengungen des Managements beobachtet, die zu Verwirrung bei den Mitarbeitern führen. Die Auswirkungen solcher Inkonsequenzen der Verantwortlichen führten zu konflikthafteren oder gegensätzlichen Wandlungen. Als letztes Verhaltensmuster kristallisierte sich eine vordergründig verhaltensmäßige Einwilligung heraus. Damit ist gemeint, dass die Mitarbeiter zwar vordergründig den Wandlungsprozess mitmachen, es letztendlich aber nicht zu tief greifenden Wert- und Verhaltensänderungen kommt.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass ein kultureller Wandlungsprozess immer ein kontinuierlicher Prozess ist der sich nicht innerhalb bestimmter Perioden kalkuliert verändern lässt. Es entwickeln sich unvorhergesehene, unbeabsichtigte Konsequenzen. Harris und Ogbonna sind der Meinung, dass der Erfolg kulturellen Wandels nicht nur an der Erreichung vorher geplanter Veränderungen gemessen werden sollte, sondern auch daran, wie mit unbeabsichtigten Konsequenzen umgegangen wird. Unbeabsichtigte Konsequenzen seien allgegenwärtig und tiefgreifend. Beobachtet wurde auch, dass Mitarbeiter sich bewusst oder unbewusst den Kontrollversuchen bezüglich ihres Arbeitsalltags und Verhaltens widersetzen oder ihnen ausweichen.

4. Zusammenhänge

In der Literatur werden bestimmte Voraussetzungen für einen Kulturwandel beschrieben. (vgl. Sackmann 1999, Jacobsen 1996, Martin 2001)

Jedes Organisationsmitglied ist sowohl Kulturträger als auch Kulturpräger und macht mit seinem verbalen und nonverbalen Verhalten einen großen Teil der Kultur aus. Der einzelne Mitarbeiter muss innerhalb der Kultur seine Einstellungen und Verhaltensweisen ändern damit es zu einem Wandel kommt.

Die Entlohnungssysteme, Systeme des Controllings oder der Budgetierung sowie die Arbeitsplatzgestaltung sind Instrumente mit denen Manager die Mitarbeiter steuern können, welche aber auch Einfluss auf die Manager selbst haben können. Es gilt, diese Maßnahmen ständig zu evaluieren und veränderten Bedingungen immer wieder anzupassen. Der Kulturwandel sollte sich an der Soll-Strategie des Unternehmens orientieren, damit das langfristige Unternehmensziel angestrebt und sich unternehmerischer Erfolg einstellen kann. Um erfolgreich zu sein muss diese Strategie entsprechend kommuniziert werden und allen Organisationsmitgliedern klar ein. Strategien geben den Mitarbeitern eine langfristige Orientierung. Unternehmensleitbilder sind dazu geeignet, den Organisationsmitgliedern eine gemeinsame Richtung und der einzelnen Arbeitsleistung einen Sinn zu geben. Die Vernetzung der genannten Komponenten ist wichtig. Die externe Anpassung an die unternehmerische Umwelt sollte gleichzeitig mit der internen Integration kultureller Bestandteile abgestimmt werden. Eine isolierte Betrachtung der Veränderungsstrategien ist zu vermeiden, denn sie berücksichtigt nicht alle Einflüsse und vernachlässigt gegenseitige Wechselwirkungen. Den Führungskräften, insbesondere denen in Schlüsselpositionen, kommt im Kulturwandel eine besondere Rolle zu. Das Management hat eine Vorbildfunktion und der individuelle Führungsstil beeinflusst den Wandel entscheidend.

Schein (1995) differenziert die Vorbildfunktion der Führungsebene noch indem er zwischen drei Lebensphasen einer Unternehmung unterscheidet. Dies sind die Phase der Gründung und des Wachstums, die mittlere Entwicklungsphase und die Phase der Reife und des Niedergangs.



Neu gegründete Unternehmen befinden sich am Anfang des Sozialisierungsprozess. Sie lassen sich durch das Handeln der Führungsebene noch stark kulturell lenken. In dieser Unternehmensphase kommt es verstärkt darauf an, wie die Führungskräfte ihre Aufgaben erfüllen und welche Anerkennung sie unter den Mitarbeitern erfahren. Wenn sie bei ihrer Aufgabenerfüllung unsicher sind oder sich aus ihrem Handeln Widersprüche ergeben, wirkt sich das auf die entstehende Kultur aus. Schwieriger lassen sich hingegen Botschaften kontrollieren, die durch Strukturen, Verfahren, Ritualen, Normen etc. einer Unternehmung an die Belegschaft weitergegeben werden. Schein beschreibt diese Art der indirekten Botschaften als sekundäre Mechanismen. In gewachsenen Unternehmen mittleren Alters sind die sekundären Mechanismen weiter entwickelt, gefestigt und stabilisieren sich zunehmend. Je mehr sich die sekundären Mechanismen bewähren und zum Unternehmenserfolg beitragen, desto mehr entwickeln sie sich als Auswahlkriterien für neue Führungspersönlichkeiten. Die Chance dafür, dass Führungskräfte einen kulturellen Wandel anstoßen können ist in dieser Phase geringer. Es findet eine größere Orientierung der Mitarbeiter an Strukturen, Ritualen, Normen etc. statt, welche sich bewährt haben, als an eine neue Führungskraft. Dieses Berufen auf altbewährte Strukturen, Rituale, Verfahren und Normen kann dazu führen, dass das Unternehmen in der Reifephase sich der Umweltdynamik nicht mehr genügend anpasst und schließlich langsam in die Phase des Niedergangs eintritt. Um aus dieser Phase heraus eine kulturelle Neuorganisation oder gar Neubelebung zu ermöglichen bedarf es eines einschneidenden Ereignisses, welches einen gewissen Problemdruck auslöst. Wenn es also zu einer Unternehmenskrise kommt, erhalten neue als auch alte Führungspersönlichkeiten wieder Chancen, etwas kulturell zu verändern. Von der Führungsebene ist in dieser Situation ein verstärktes Engagement gefragt. Die Führung sollte versuchen, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen oder erneut herzustellen. Des Weiteren ist es wichtig, dass die Führungspersönlichkeiten eine Vision haben. Eine Vision verbunden mit einer Umsetzungsstrategie sorgt für Zielsetzung und soll einen Lernprozess unter den Organisationsmitgliedern in Bewegung setzen.

5. Erklärungsansätze

Wie nicht zuletzt die Studie von Harris/Ogbonna zeigt, ist eine planvolle Umsetzung einer Kulturvision nur schwer zu erreichen. Die einzelnen Wirkungszusammenhänge sind zu komplex um klare Handlungsanweisungen mit eindeutigen Wirkungen machen zu können. Immerhin lassen sich aber zumindest Ansatzpunkte für eine bewusste Kulturgestaltung nennen. (vgl. Jacobsen 1996)

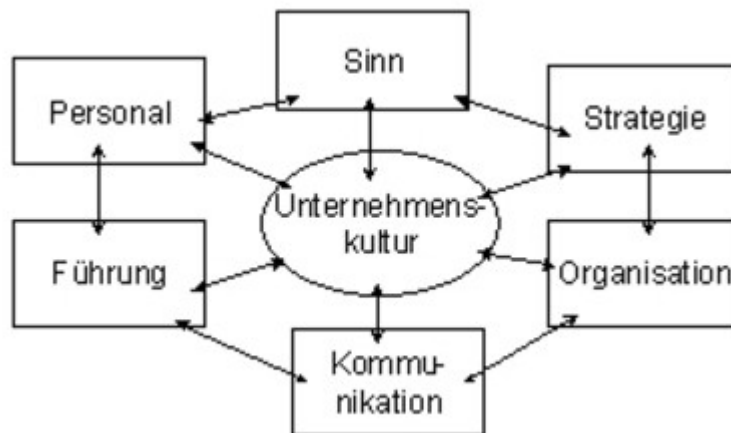


Abb. 2: Ansatzpunkte zur Gestaltung einer Unternehmenskultur

Kulturelle Maßnahmen benötigen meistens einen Zeithorizont von mehreren Jahren um größere Veränderungen in den Wert-, Denk- und Verhaltensmustern der Mitarbeiter zu bewirken. Außerdem ist nicht jede kulturelle Veränderung sofort spürbar, da sich die Veränderungen zunächst nur im Bewusstsein der Organisationsmitglieder vollziehen. Um einen Wandel herbeizuführen müssen die Gestaltungsmaßnahmen nicht überall im Unternehmen ansetzen. Es reicht wenn gewisse „Druckpunkte“ identifiziert und einer Maßnahme unterzogen werden. Die Ansatzpunkte beziehen sich auf mehrere Elemente einer Unternehmenskultur, welche jeweils miteinander vernetzt sind. (vgl. Abb. 2)

Bei der Sinnvermittlung geht es darum, den Mitarbeitern in ihrer Arbeit und der Unternehmensstrategie eine Bedeutung zu geben. Hierzu kann ein entwickeltes Unternehmensleitbild dienen, um die Einstellungen der Mitarbeiter auf eine gemeinsame Basis zu bringen. Ein Leitbild gibt das Grundverständnis des Unternehmens wieder. Es ist damit besonders geeignet die Existenz und das Wirken des Unternehmens nach innen und außen zu legitimieren. Findet ein Mitarbeiter seine eigenen Gedanken im Leitbild wieder, kann dies die Identifikation mit dem Unternehmen stärken. Das Leitbild gibt der Unternehmung eine Richtung. Eine Präzisierung der Richtung ergibt sich aber erst durch die Strategien.

Die Strategie des Unternehmens beeinflusst die Wert- und Normenvorstellungen der Mitarbeiter und damit auch die Unternehmenskultur. Umgekehrt hat aber auch die Kultur Einfluss auf strategische Entscheidungen. Die Entscheidungsträger sind durch die kulturelle Realität geprägt und handeln nach den bestehenden kulturellen Maßstäben. Die Kultur bietet also das Fundament für die strategischen Entscheidungen, kann selbst aber auch durch Strategien beeinflusst werden.

Zwischen der Organisationsstruktur einer Unternehmung und ihrer Kultur besteht ein direkter Zusammenhang. Strukturen prägen die Interaktion zwischen den Mitarbeitern. Des Weiteren beeinflussen Organisationsstrukturen das Zustandekommen von Strategien. Gleichzeitig vermitteln klare Strukturen auch einen Sinn.

Der Kommunikation kommt bei der Entwicklung einer Unternehmenskultur eine wichtige Rolle zu, da es praktisch unmöglich ist nicht zu kommunizieren und immer verbale oder nonverbale Signale gesendet werden. Kommunikation im kulturellen Sinne dient dem Aufbau einer gemeinsamen Lebenssicht, zur Pflege sozialer Beziehungen und zur Schaffung einer gemeinsamen Handlungsperspektive. Sie ist gleichzeitig die



Vorraussetzung für einen Abgleich von Werten, Normen, Einstellungen und gemeinsamer Wirklichkeitswahrnehmung. Nur durch Kommunikation können Leitbilder und Strategien vermittelt werden.

Der praktizierte Führungsstil in einem Unternehmen hat ebenfalls Einfluss auf die Kultur. Führung ist dabei ein Prozess, der von Wechselseitigkeit bestimmt ist. Die Führungskraft kann zwar Anweisungen an die Mitarbeiter geben. Jedoch hängt die tatsächliche Umsetzung ebenso von der Akzeptanz des Führenden unter dem Personal ab. In welchem Maße die Führungskraft Einfluss auf die Unternehmenskultur ausübt wird auch von dessen Persönlichkeit bestimmt und ob sie ihre Wahrnehmungen und Einstellungen an die Mitarbeiter vermitteln kann. Dabei kommt es nicht nur auf die verbalen Äußerungen an, sondern ebenfalls auf das konkrete Vorleben der postulierten Werte und Normen.

Die Mitarbeiter, als Interaktionspartner im Unternehmen, sind Träger der Kultur. Die Art und Weise wie ein Unternehmen sein Personal auswählt lässt Rückschlüsse auf die Kultur zu. Ein neuer Mitarbeiter wird häufig danach ausgesucht ob er in den bestehenden unternehmenskulturellen Rahmen passt. Er kann aber durchaus auch neue Impulse von außen mit einbringen und zum Kulturwandel beitragen. In der Art der Personaleinführung, -entwicklung, Karriere- und Einsatzplanung und Anreizgestaltung hat die Unternehmensleitung Instrumente zur Steuerung des Sozialisierungsprozesses der neuen sowie alten Organisationsmitglieder.

Die Vernetzung der kulturprägenden Merkmale zeigt, dass die Veränderung eines „Druckpunktes“ viele unterschiedliche Wirkungen auf andere Kulturausprägungen haben kann. Hier spiegeln sich auch die Ergebnisse der Studie von Harris und Ogbonna wieder mit der Erkenntnis, dass Kulturveränderungsmaßnahmen zu unbeabsichtigten und unvorhergesehenen Folgen führen, da die gesamten Wirkungszusammenhänge nicht genau kalkulierbar sind.

6. Praktische Folgerungen

Der Erklärungsansatz macht deutlich, dass Kultur sehr facettenreich ist und sich schwer auf bestimmte Hauptaspekte reduzieren lässt. Als praktische Folgerung ergibt sich, dass zur kulturellen Gestaltung die Einbeziehung aller Organisationsmitglieder genauso wichtig ist wie die Beachtung von Querverbindungen der einzelnen in Abbildung 2 genannten Komponenten. Beispielsweise kann ein neues Unternehmensleitbild, wie im Falle der Deutschen Bank, einen erheblichen Wandel initiieren. Das Leitbild wurde hier jedoch von der neuen Unternehmensleitung präsentiert, ohne es mit den Mitarbeitern gemeinsam zu erarbeiten. Eine Sinnvermittlung durch das neue Leitbild ist so nur schwierig möglich. Es orientiert sich mehr an den veränderten Umweltbedingungen, wie dem erhöhten Wettbewerbsdruck und der Globalisierung, als an den internen kulturellen Gegebenheiten.

Des Weiteren ist, wie in der Studie von Harris/Ogbonna beschrieben, davon auszugehen, dass beim Versuch den Kulturwandel zu steuern unbeabsichtigte als auch unvorhergesehene Folgen auftreten. Um auf diese Folgen einen steuerbaren Einfluss zu erhalten müssen bestimmte Aspekte beachtet werden.

Zur Vermeidung kultureller Erosion und der Ritualisierung von Kulturmaßnahmen muss die notwendige Tiefe eines Wandels ernst genommen werden. Eine oberflächliche Behandlung der Maßnahmen reicht nicht aus. Durch die Schaffung klarer Verantwortungsbereiche für bestimmte Initiativen und die zu wandelnden kulturellen Bereiche können die Maßnahmen besser überwacht und kontrolliert werden. Des Weiteren schafft die Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter zusätzliche Motivation für den Wandel und vermittelt Ernsthaftigkeit.



Die Vermeidung des „Raubens“ von Prozessen gestaltet sich schwierig durch bestehende politische Aspekte innerhalb der Unternehmung. Die Einbeziehung aller Parteien, z.B. Abteilungen oder andere Mitarbeitergruppierungen, und die Offenlegung der einzelnen Vorstellungen, Ziele und Wünsche, lässt einen offenen Diskurs zu. Dadurch lassen sich möglicherweise Übernahmen und Missbräuche von Wandlungsprozessen zu eigenen Zwecken vermeiden. Allerdings sollte bei unüberwindbaren Widerständen und wenn es zu keiner Einigung kommt, der Wandlungsprozess nicht durchgeführt werden.

Das Problem des „Elfenbeinturm-Kulturwandels“ lässt sich eindämmen indem Zwischenebenen eingeschaltet werden. Einzelne Mitarbeiter sollten eine Patenschaft für einen Bereich in dem Kulturwandel stattfindet zugewiesen bekommen. So können sie Informationen an die Entscheidungsträger auf der Führungsebene weitergeben. Die Führenden erhalten dadurch einen besseren Einblick in die Unternehmensrealität und das tägliche Geschäft. Kulturwandelmaßnahmen können so gezielter und realitätsnaher angesetzt werden.

7. Würdigung

Die Kultur eines Unternehmens von einem Ist- in einen Soll-Zustand zu transformieren gestaltet sich als schwierig. Ein neues Unternehmensleitbild zu entwickeln ist einfach, aber die wirksame und genaue Umsetzung nicht. Der historische Charakter eines Kulturwandels sollte ebenso wenig vernachlässigt werden wie der Aspekt, dass eine Kultur sich aus zum Teil sehr eigenen Gesetzen heraus entwickelt, die objektiv schwer bestimmbar sind. Das Verhalten der Organisationsmitglieder ist kaum vorhersehbar und bestimmt sich aus vielfältigen Determinanten, wie Erfahrungen, Werten, Normen, Einstellungen und schließlich dem Geflecht aus Beziehungen und Strukturen. Der Wandel entwickelt so immer eine gewisse Eigendynamik mit zum Teil unbeabsichtigten Auswirkungen. Kulturwandel gestaltet sich im Unternehmen oft schwieriger, komplexer, langwieriger und weniger systematisch planbar bzw. umsetzbar als angenommen. Der Planbarkeit setzen Historie und Emotionalität ihre Grenzen. Eventuelle Gestaltungsmaßnahmen seitens der Führungsebene sollten daher auf einem fundamentalen Verständnis für die bestehende Kultur beruhen und die Mitarbeiter in verstärktem Maße bei der Ausformung mit einbeziehen.

8. Literatur

Harris, L.C./Ogbonna, E. 2002: The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes. *British Journal of Management*, 13, 2002, 31-49

Jacobsen, N. 1996: *Unternehmenskultur: Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht*, Frankfurt a. M.

Krulis-Randa, J. 1990: Einführung in die Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.): *Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, 1-20, Heidelberg

Manager-Magazin 2002: Machtwechsel - Deutsche Bank: Welche Änderungen der neue Chef Josef Ackermann plant, Heft Nr. 5, URL:<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,193188,00.html>, Stand 02.03.2005

Martin, J. 2001: *Organizational Behavior, Second Edition*, University of Hull



Rosenstiel, L. von 1990: Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, 131-152, Heidelberg

Sackmann, A. 1999: Culture Change-eigentlich wär`s ja ganz einfach...wenn da die Menschen nicht wären! In: Götz, K. (Hrsg.): Cultural Change, 15-37, München und Mering

Schein, E 1995: Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main

Schumacher, P. 1990: Change and Corporate Culture. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, 261-276, Heidelberg

9. Autorin

Annika Wende