



Josef Tupping

## Unternehmenskultur – Managementobjekt oder Phänomen?

Seit dem Erscheinen des Buches „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ von Peters/Watermann (1984) gilt die Unternehmenskultur als einer der wichtigsten Faktoren für wirtschaftlichen Erfolg. Der Begriff „Unternehmenskultur“ ist ab diesem Zeitpunkt von einem Nischendasein in das Zentrum des Interesses gerückt und wurde bzw. wird immer mit allen gerade aktuellen Managementkonzepten in Verbindung gebracht. Es scheint, als ob mit der Unternehmenskultur eine „Variable“ gefunden worden sei, die für alles und jedes in Anspruch genommen werden kann.

Es kann sich zwar fast jeder vorstellen, was mit Unternehmenskultur gemeint ist. Will man dieses Bekannte aber beschreiben bzw. genauer bestimmen oder erfassen und gegebenenfalls handlungsbezogen anwenden, dann treten große Schwierigkeiten auf. Das ist aber auch leicht nachvollziehbar, wenn man bemerkt, dass sich bisher noch nicht einmal ein einheitlicher Kulturbegriff etabliert hat und das Verständnis, was eine Unternehmenskultur ist, was sie bewirkt und wie sie verändert werden kann, zwischen zwei „Extremen“ pendelt.

Die Palette der Kulturbegriffe reicht von „organizational culture“, „corporate

culture“ und „corporate identity“ in der englischsprachigen Literatur bis zu „Unternehmenskultur“, „Betriebsklima“ und „Firmenkultur“ in den deutschsprachigen Schriftwerken. Während ein einheitlicher Begriff für die Beschreibung, Erfassung und Änderung einer Unternehmenskultur weniger relevant ist, hat das Verständnis von Kultur dafür eine sehr hohe Bedeutung. Die Interpretationsmöglichkeiten von Kultur erstrecken sich hier von

- der Kultur als Objekt oder „die Unternehmung hat eine Kultur“ bis zu
- der Kultur als Phänomen oder „die Unternehmung ist eine Kultur“.

Die erste Sichtweise betrachtet die Kultur als „Komponente“ der Organisation, die wie alle anderen Teilsysteme (z.B. Strategie, Struktur etc.) behandelt wird und die Gesamtfunktion und Effektivität des Organisationssystems beeinflusst (vergleiche beispielsweise das 7S-Modell von McKinsey).

Die Effektivität der Unternehmenskultur wird dabei als von den Faktoren (1) „Stärke“ der Kultur und (2) „Zusammenpassen“ mit den anderen Teilsystemen abhängig gesehen.

Die Betrachtung der Kultur als Objekt

bedeutet, dass ein Kulturwandel eine Tätigkeit ist, die geplant und ausgeführt wird. Gewissermaßen haben „Kulturingenieure“ die Möglichkeit, einen defekten Teil durch einen neuen zu ersetzen.

Der zweite – anthropologische – Ansatz sieht Kultur nicht als den Besitz einer Gesellschaft, als die eine Unternehmung durchwegs bezeichnet werden kann, sondern als die Darstellung einer Gesellschaft („die Unternehmung ist eine Kultur“).

Die Kultur wird von den Mitgliedern einer Organisation durch ihr tägliches Handeln und Zusammenwirken in einem permanenten Prozess geschaffen. Demzufolge können Kulturen und Organisationen synonym als sozial konstruierte Welten gesehen werden.

Für einen Kulturwandel bedeutet das aber, dass es keine eindeutigen Werkzeuge und Methoden gibt. Vielmehr wird die Unternehmenskultur als etwas „Ungestaltbares“ gesehen.

Die folgenden Beiträge sollen Aufschluss darüber geben, wie das Thema „Unternehmenskultur“ in der Praxis gehandhabt wird: was sie ist, was sie bewirkt und wie sie erfasst, analysiert und verändert werden kann.