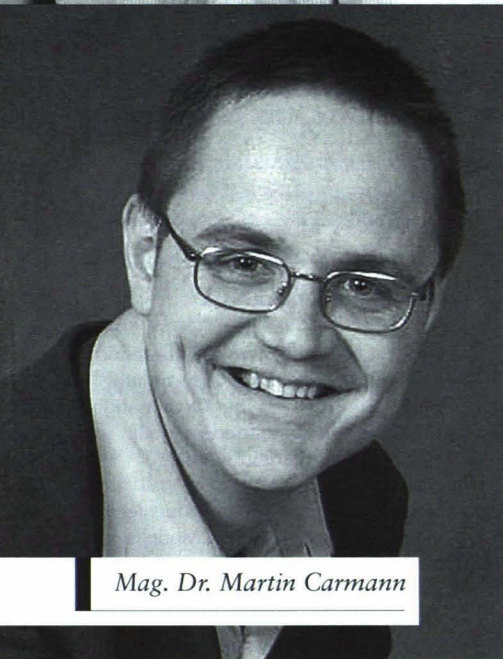




Prof. DI Dr. Alfred Janes

Jg. 1947  
*Studium Wirtschaftsingenieurwesen  
 und Soziologie in Graz;  
 Geschäftsführender Gesellschafter  
 C/O/N/E/C/T/A Unternehmens- und  
 Organisationsberatung;  
 Honorarprofessor für  
 Industriebetriebslehre an der TU Graz;  
 Vorstand und Lehrberater der  
 Österreichischen Gesellschaft für  
 Gruppendynamik und  
 Organisationsberatung.*



Mag. Dr. Martin Carmann

*Studium der Evang. Theologie,  
 Philosophie und Volkswirtschaft in  
 Wien und München;  
 1994–1998 Universitätsassistent am  
 Institut für Systematische Theologie  
 der Universität Wien;  
 Seit 1998 Wissenschaftlicher  
 Mitarbeiter, seit 2001 Unternehmens-  
 und Organisationsberater.*

### Management Summary

Unternehmenskultur ist eine Beobachtungsleistung konkreter Personen. Beobachtet werden Handlungen, Normen und Werte, die im Unternehmen gesetzt werden bzw. gelten. Die Sichtweisen dieser Personen auf eine Unternehmenskultur können sehr unterschiedlich sein. Eine „gemeinsame Kultur“ entsteht dann, wenn sich die Beteiligten über ihre unterschiedlichen Bilder austauschen. Dabei ist v.a. eines wichtig zu sehen: Über Kultur wird schon längst gesprochen, bevor ManagerInnen das Thema aufgreifen. Kultur wird dort zum Thema, wo die Beteiligten nachhaltige Frustrationserfahrungen machen. Das Managen von Unternehmenskultur bedeutet dann nicht, das Unternehmen als ganzes zum Thema zu machen. Es geht vielmehr darum, diese ganz konkreten Defizite aufzugreifen. Relevant sind hierbei drei Fragen: 1. Was sind die konkreten Defizite? 2. Wie verhalte ich mich als Führungskraft (im Großen und im Kleinen), insbes.: Wie reagiere ich als Führungskraft auf kritisches Feedback?

## Zum Management von Unternehmenskultur

### Was ist „Unternehmenskultur“?

Die grundlegenden Zugänge zum Thema Unternehmenskultur sind jenseits der Managementwissenschaften entstanden. Es sind vor allem Anleihen aus der anthropologischen Forschung und der Soziologie, um die herum sich die Konzepte zur Unternehmenskultur entwickelt haben. So beschreibt etwa der Soziologe Dirk Becker Kultur ganz all-

gemein als die jeweils eigene Vorstellung darüber, woran ich mich in einer bestimmten Situation orientieren kann.<sup>1</sup> Kultur gibt also Orientierung, genauer: Kultur ist die Gesamtheit all dessen, was in einem gegebenen System Orientierung gibt und möglich macht. Und noch genauer: Ich bezeichne das jeweils als die „Kultur“ eines Systems, was mir selbst und auch anderen dabei hilft, sich

zurechtzufinden. Selbstverständlich handelt es sich dabei jeweils um eine Vermutung: Ich vermute, dass das, was mir Orientierung ermöglicht, auch anderen hilfreich ist. Wenn ich dann konkret nachfrage, was die anderen für die „Kultur“ des Unternehmens halten, werde ich feststellen, dass wir zum Teil sehr ähnliche, zum Teil aber recht unterschiedliche Vorstellungen davon haben.

Eine solche „Definition“ von Kultur erscheint uns auch für den Kontext eines Unternehmens äußerst hilfreich. „Kultur“ ist stets eine Beobachtungsleistung konkreter Personen. Beobachtet werden Handlungen, Normen und Werte, die im Unternehmen explizit, noch mehr aber implizit gelten oder zu gelten scheinen. Und diese Beobachtungen können sehr unterschiedlich sein. Wenn man von dieser Voraussetzung ausgeht, dann hat dies allerdings eine gewichtige Konsequenz: Unternehmenskultur ist dann nichts mehr, was man irgendwo im Unternehmen vorfinden kann. Weder im Bilanzbericht noch auf der Homepage – um nur zwei prominente Orte zu nennen – ist Unternehmenskultur als solche greifbar. Unternehmenskultur existiert „nur“ in den Köpfen der Beobachter. Und eigentlich existiert sie sehr stark im Plural: Ein Unternehmen hat fast genauso viele unterschiedliche Kulturen, wie es Köpfe gibt, die sich über die Unternehmenskultur Gedanken machen. (Wo Personen sich über ihre Beobachtungen ausgetauscht haben, sind vielleicht schon ähnliche oder gar deckungsgleiche Bilder von Kultur entstanden. Wir kommen darauf zurück.)

Kann man nun aber eine solche „Kultur“ managen? Gibt es ein „Management von Unternehmenskultur? Was lässt sich erreichen, und vor allem: wie lässt sich etwas erreichen? Die Annahmen, die wir eingangs geschildert haben, sind für diese Fragen von hoher praktischer Bedeutung.

### Unterschiedliche Sichtweisen

Erinnern wir uns an den Anfang der Achtzigerjahre. Zunächst wurde noch überall von „strategischer Unternehmensführung“ gesprochen. Doch plötzlich war dieses Thema vom Tisch. Leute wie Tom Peters und Robert Waterman<sup>2</sup>, Terence Deal

und Allen A. Kennedy<sup>3</sup> oder William D. Ouchi<sup>4</sup> schwenkten auf Werte, Heldengeschichten, Teams und innere Chemie um, auf „Unternehmenskultur“ eben.<sup>5</sup> Allerdings ging die erste Begeisterung relativ bald wieder verloren. Denn es stellte sich heraus, dass das Reden über Unternehmenskultur noch keinen Zusammenhalt zwischen den MitarbeiterInnen bewirkt. Zu unterschiedlich konnten hier die Zugänge, Bilder und Vorstellungen sein. Der Schwenk von der Strategie zur Kultur hatte also nicht wirklich etwas verändert für das Management. Auch nach dem Schwenk zur Kultur blieb es weiterhin eine schwierige Frage, wie es gelingen kann, den MitarbeiterInnen

Sinn, Zusammenhang und Kooperationsnotwendigkeit zu vermitteln. Nehmen wir das Beispiel von Teams und deren „innerer Chemie“. Jedes Mitglied hat unterschiedliche Vorstellungen und Auffassungen davon, welche Verhaltensmuster, Normen und Werte die „Kultur“ der Gruppe prägen. Jedes Mitglied erzählt hier eine andere Geschichte. (Auf die Tatsache, dass diese Geschichten sich auch überlappen, kommen wir gleich noch zu sprechen.) Jedes Mitglied nimmt andere implizite Regeln darüber wahr, wie man sich zu verhalten hat, wenn man im Team erfolgreich und/oder angesehen sein will. Eine gemeinsame „Kultur“ kann hier nur entstehen, wenn sich die Mitglieder des Teams über ihre unterschiedlichen Bilder austauschen und sich verständigen.

Gerade dieser Austauschprozess aber lässt sich nicht anordnen. Denn niemand kann zum

„Kulturtalk“ gezwungen werden. Das Entstehen einer gemeinsamen Kultur – eines gemeinsamen Bildes der Teamkultur – ist das Ergebnis eines sich selbst organisierenden Prozesses. Ein solcher Prozess kann zwar ermöglicht, er kann aber nicht erzwungen werden.

**Das Entstehen einer gemeinsamen Kultur ist das Ergebnis eines sich selbst organisierenden Prozesses. Ein solcher Prozess kann zwar ermöglicht, er kann aber nicht erzwungen werden.**

**Kultur ist die Gesamtheit all dessen, was in einem gegebenen System Orientierung gibt und möglich macht.**

## Impressum

### Medieninhaber (Verleger):

Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure

WIV-Sekretariat:  
Inffeldgasse 16b, 8010 Graz,  
Tel. (0316) 873-7795  
Mo bis Fr von 08.00 bis 12.00 Uhr  
WIV-Homepage: www.wiv.at

Redaktion: Mag. (FH) Ursula Zmöltnig  
Tel. (0316) 873 7297, Mobil: 0676/7294653  
E-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

### Schriftleiter:

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich Bauer  
E-mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at

### Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:  
Mag. (FH) Ursula Zmöltnig  
Redakteure:

Dipl.-Ing. Josef Tupping, tuppinger@iwb.tu-graz.ac.at  
Dipl.-Ing. Stefan Grünwald, gruenwald@iwb.tu-graz.ac.at  
Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlhaller, noestlhaller@bbw.tu-graz.ac.at  
Dipl.-Ing. Borge Kummert, kummert@iwb.tu-graz.ac.at  
Leopold Schwinger, Studentengruppe Graz lero@sbox.tu-graz.ac.at

**Anzeigenkontakt:** Mag. (FH) Ursula Zmöltnig  
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at  
Mobil: 0676/72 94 653

**Anzeigenleitung:** Werbeagentur Werner Mörth GesmbH., Raiffeisenstr. 118–120, 8041 Graz,  
Tel. (0316) 465519, Fax 465519-17

### Satz, Layout, Druck:

Styria Printshop Druck GmbH  
Kleiststraße 73, 8020 Graz  
Tel. (0316) 794920, ISDN: DW 44  
E-Mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

### Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils Anfang der Monate April, Juli, Oktober sowie Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rücksprache mit der Schriftleitung des „WING business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit den einschlägigen Instituten an den Universitäten und Fachhochschulen Österreichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftswissenschaftlich gebildete Diplomingenieure mit Studienabschluss an einer Technischen Universität oder an einer technischen Fakultät einer Universität.  
ISSN 0256-7830



**KOSTWEIN Maschinenbau GmbH**  
**Berthold-Schwarz-Str. 51**  
**9020 Klagenfurt**  
**Tel.: 0463-43204-0**  
**FAX: 0463-43204-85**

**Wir sind ein erfolgreich agierendes Familienunternehmen mit 780 Mitarbeitern an mehreren Standorten in Kärnten – und mit unseren HIGH-TECH-Produkten ständig auf dem aktuellen Stand der Technik.**

Für den Bereich **Vertrieb**

suchen wir einen Wirtschaftsingenieur als

## **ASSISTENTEN DES GESCHÄFTSFÜHRERS**

Das Aufgabengebiet umfasst: **VERTRIEBSUNTERSTÜTZUNG**  
**ANGEBOTSBEARBEITUNG**  
**KALKULATION**  
**AUFTRAGSABRECHNUNG**  
**CONTROLLING**

**Wir wenden uns an Wirtschaftsingenieure, deren Interesse vorwiegend der spanabhebenden Fertigung, betriebswirtschaftlichen Aufgaben und teamorientierter Arbeitsweise gilt.**

**Bei Interesse an dieser interessanten Herausforderung wenden Sie sich bitte an:**  
**DI Hans Kostwein Tel. 0463-43204-77**  
**E-Mail: [hans.kostwein@kostwein.at](mailto:hans.kostwein@kostwein.at)**

## Betroffene „machen“ Kultur

Das aber bedeutet: Prozesse, die sich mit Unternehmenskultur befassen, sind letztlich nicht linear lenkbar. Ihre Ergebnisse können nicht vorhergesagt werden. „Unternehmenskultur“ lässt sich weder vorschreiben noch verschreiben noch wie eine Maschine konstruieren und in Gang setzen. Um es mit einem Bild zu sagen: Das CAD-Programm zum Konstruieren, der Schraubenschlüssel für die Montage und den Aus- und Ein-Schalter für das Anwerfen der „Kulturmaschine“ haben nicht die Manager in der Hand. KonstrukteurInnen, Monteure und ProduktionsleiterInnen sind hier vielmehr diejenigen, für welche die ManagerInnen mitunter die Kultur machen wollen: die beteiligten und sich beteiligenden MitarbeiterInnen. Kultur-Prozesse sind immer von den Wahrnehmungen, den Gefühlen und den Interessen derer gesteuert, die sich an diesen Prozessen beteiligen. Ich nehme die „innere Chemie“ meines Teams immer so wahr, wie ich sie erlebe. Die Verhaltensmuster, Normen, Werte sehe ich so, wie sie mir hier für mein eigenes erfolgreiches Tun Orientierung geben. Allerdings ich bin dabei kein Einsiedler, da habe ich schon viele Situationen zwischen mir, meinen Kollegen, meinem Vorgesetzten und dem Umfeld, in dem wir tätig sind, erlebt und mir meinen Reim darauf gemacht.

## Die kollektive Dimension von Kultur

Wir haben eingangs gesagt, dass ein Unternehmen fast so viele Kulturen hat, wie es Beobachter gibt. Das gilt natürlich in der Theorie stärker als in der Praxis. In der Praxis ist nämlich immer auch eine starke kollektive Komponente von Unternehmenskultur feststellbar.

Was ein Teammitglied für die Kultur des Teams hält, wird von anderen Mitgliedern desselben Teams möglicherweise geteilt. Man hat beim Kaffee oder beim Bier darüber gesprochen, hat darüber nachgedacht, „was hier so läuft“. Wer hat das nicht schon selbst miterlebt, wie konzentriert, mitunter auch lustvoll in

der Firma oder am Institut darüber reflektiert wird, worauf es hier ankommt, was der Chefin wichtig ist, wie es in der Nachbarabteilung aussieht oder wie es um die Firma steht. Dieser Praxisbefund relativiert den theoretischen Gedanken aber nicht, im Gegenteil! Es zeigt sich, dass MitarbeiterInnen unterschiedliche Bilder von Kultur haben – sonst würden sie nicht darüber sprechen. Die eigene Einschätzung wird an der Einschätzung der KollegInnen gemessen. Und noch etwas zeigt sich: Der Konstruktionsprozess von Unternehmenskultur hat fast immer schon begonnen. Wenn das Management dieses Thema aufbringt, stellt es fest, dass es im eigenen Unternehmen bereits am Laufen ist. Denn still und heimlich, ohne jeden Auftrag des Managements, haben die MitarbeiterInnen möglicherweise schon längst einen solchen Kommunikationsprozess gestartet. Man kann sagen: Unternehmenskultur wird informell immer schon konstruiert. Wir behaupten daher: Kultur lässt sich als solche nicht in Auftrag geben. Sie entsteht in sozialen Situationen autonom und oft automatisch.

## Frustrationserfahrungen

Allerdings: Kultur ist kein bewusstseinspflichtiges Phänomen, weder individuell noch kollektiv. Das bedeutet: Kultur kann immer schon Thema sein, sie muss es aber nicht. Unsere Vermutung ist es, dass dieses Thema unter einer ganz bestimmten Bedingung auftaucht. Immer dann nämlich, wenn im Unternehmen größere Enttäuschungen und Frustration auftauchen. Dabei geht es weniger um den kleinen, alltäglichen Ärger. Wir meinen vielmehr den Sachverhalt, dass es in größerem Ausmaß zu einer relevanten Differenz zwischen Reden und Tun kommt. Wenn die

Erwartungen und die Erfahrungen der Beteiligten auseinander zu fallen beginnen. Um es pointiert zu formulieren: Wenn ich mich im Unternehmen nicht mehr wohl oder zu Hause fühle, wird Unternehmenskultur zum Thema.

Genauer: Ich stelle fest, dass „meine“ Regeln, Normen und Werte im Unternehmen nicht mehr befolgt werden, dass sich eine andere Praxis ein-

zuschleichen beginnt, die eigentlich anderen Werte folgt (auch wenn die alten Werte verbal gar nicht verändert werden). Wenn Theorie und Praxis auseinander fallen, dann wird Unternehmenskultur zum Thema. Unsere These ist: Unternehmenskultur kriegt vor allem dann praktische Bedeutung und Energie, wenn mit diesem Begriff ein grundsätzliches Defizit oder Unbehagen ausgedrückt werden soll.

## Management von Unternehmenskultur

Was bedeutet das nun für das Management von Unternehmenskultur? Was kann z.B. eine Führungskraft tun, wenn in ihrem Team die „innere Chemie“ nicht mehr stimmt? Was ist dann noch möglich? Wir glauben, dass Kulturmanagement immer eine Balance bedeutet, eine Balance zwischen „zupacken“ und „loslassen“. Irgendetwas läuft nicht gut, sonst wäre das Thema Kultur nicht am Tisch. Das ist der Anreiz, etwas zu verbessern.

Gleichzeitig kann man wissen, dass sich Kultur als selbstorganisierender Prozess jedem manipulativ-steu-

ernden Zugriff entzieht. Was also tun? Wir beschreiben im Folgenden vier Dimensionen für ein praktisches Unternehmenskulturmanagement.

## Situative Selektion

Unternehmen sind ungeheuer komplexe Gebilde. Ihre Kulturen sind noch komplexer, weil sie nicht mit freiem Auge

**Unternehmenskultur kriegt vor allem dann praktische Bedeutung und Energie, wenn mit diesem Begriff ein grundsätzliches Defizit oder Unbehagen ausgedrückt werden soll.**

**Wenn über „Kultur“ gesprochen wird, wird ungleich mehr über das Verhalten der Führungskräfte gesprochen als über anderes.**

# WDF-JAHRESKONGRESS 2001

Thema:

## „Fit für die Netzwerkgesellschaft“

Termin: Freitag, 12. Oktober 2001, 10.00 bis 17.00 Uhr

Ort: Haus der Industrie, Wien

### Hauptvortragende:

**Wolfgang Fellner**

(Verlagsgruppe News GmbH) – angefragt

**Prof. Dr. Helmut Wilke**

(Universität Bielefeld) – Zusage

### Podiumsdiskussion

die beiden Hauptvortragenden

**Dr. Martin Bartenstein**

(Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit) – Zusage

**M.SC Monika Langthaler**

(brainbows informationsmanagement) – Zusage

**Dr. Rolf W. Habel**

(Sprecher der Geschäftsführung, Booz.Allen & Hamilton) – Zusage

### Workshops:

#### „Wissensmanagement“

**Prof. Dr. Helmut Wilke** – Zusage

#### „Faktor Menschlichkeit - Führungskultur in der Net e-economy“

**Bernhard Kerres** (Booz.Allen & Hamilton) – Zusage

#### „Partnerschaftliche Zusammenarbeit“

**Mag. Friedrich Docekal** (Masterfoods) – angefragt

#### Neue Geschäftsmodelle

**Prof. Dr. Bodo Schlegelmilch**

(Wirtschaftsuniversität Wien) – Zusage

**Das endgültige und gedruckte Programm geht den WING-Mitgliedern  
Ende August zu.**

**Sollten Sie vorab nähere Informationen benötigen, wenden Sie sich bitte  
an die Wdf-Bundesgeschäftsstelle, Tel. 01-712 65 10,  
e-mail: wdf@iv-net.at.**

erkennbar sind, sondern sich in den Köpfen der Mitglieder befinden oder in informellen Gesprächen vergemeinschaftet werden. Um eine solche „Kultur“ zu beschreiben, so dass die Beteiligten diese Beschreibung auch akzeptieren, sind Standardtools zur Kulturanalyse wenig hilfreich. Es gibt nicht DAS EINE brauchbare Modell, um der individuellen Unternehmenskultur habhaft zu werden. Und es ist davon auszugehen, dass man auch niemals eine gesamte Kultur wird beschreiben können.

Sinnvoller ist es dagegen, die konkreten Defizite anzuschauen, die sich über das Thema „Kultur“ Gehör verschaffen. Was soll durch eine Verbesserung der Kultur konkret gelöst werden? Die Beantwortung dieser Frage führt auf ganz konkrete, abgrenzbare und handhabbare Defizite in der gegenwärtigen Situation des Unternehmens.

### Prägung

Die besten Karten zur Beeinflussung der Kultur haben Führungskräfte. Dies gilt aber nicht, weil sie besondere Kraft oder Macht haben, die Kultur zu lenken und zu steuern. Führungskräfte befinden sich in einer „entscheidenden“ Position, weil ihre Handlungen und Kommunikationsbeiträge prinzipiell über mehr „Bedeutungskapital“ verfügen als andere Beteiligte. Es sind die Zuschreibungen und Erwartungen der MitarbeiterInnen, die den Führungskräften ihren Einfluss auf die Unternehmenskultur sichern. Kommentare von Führungskräften, ihr Verhalten in Sitzungen, die Art und Weise, wie sie auf kritische Vorfälle und Krisen in der Organisation reagieren, wie sie ihre eigene Rolle formen, wie sie sich informell verhalten, wie sie ihre Büroarchitektur gestalten, wofür sie belohnen (offiziell und inoffiziell), wen sie fördern, wer von ihnen ausgeschlossen wird ... – all diese Handlungen werden von MitarbeiterInnen zu Orientierungspunkten der Unternehmenskultur gemacht. Wenn über „Kultur“ gesprochen wird, wird ungleich mehr über das Verhalten der Führungskräfte gesprochen als über anderes. Edgar Schein

spricht hier von „Mechanismen zur Prägung einer Unternehmenskultur“<sup>6</sup>. Diese Prägeprozesse laufen ununterbrochen und im Regelfall unbewusst ab, indem sich die MitarbeiterInnen an diesen Handlungen orientieren. Bis zu einem bestimmten Ausmaß lassen sie sich auch bewusst steuern. Jede Führungskraft hat prinzipiell die Möglichkeit, in den Teamgesprächen nicht den Vorgesetzten herauszukehren, sondern sich – wie andere auch – als „normaler“ Teilnehmer an der Besprechung zu beteiligen (wenn sie das will! Wenn nicht, werden die Mitarbeiter eine andere Art von Kultur beobachten). Die zentrale wirkungsbestimmende Variable all dieser bewusst gesetzten Prägeversuche ist die Differenz zwischen Reden und Tun, zwischen Appell und „Wirklichkeit“. Allerdings ob eine Führungskraft diesbezüglich als kongruent, berechenbar wahrgenommen wird, kann die Führungskraft selbst wiederum nur sehr beschränkt beeinflussen. Ob das der Fall ist, definieren wiederum ausschließlich die Beobachter.

**Die „Orte“, an denen eine Organisation ihre Kultur „aufbewahrt“, sind ihre kommunikativen Tabus.**

### Feedback-Verhalten

Die „Orte“, an denen eine Organisation ihre Kultur „aufbewahrt“, sind ihre kommunikativen Tabus. In diesem geschützten Tabernakel liegen wohl verwahrt all die Dinge, die man ahnt oder weiß, aber nicht ausspricht (und wenn man sie ausspricht, dann nur in wohl definierten sozialen Kontexten wie spätabends in der Bar oder anlässlich einer Veranstaltung fernab der Alltagsarbeit). Offenes Feedback an Vorgesetzte kann z.B. in hierarchisch verfassten Organisationen ein solches Tabu sein. Hier braucht es kommunikative Rituale, die allen Beteiligten, v.a. aber den Führungskräften, genügend Sicherheit geben, sich durch Kritik punktuell in Frage zu stellen oder stellen zu lassen. Wenn es gelingt, solche Rituale zu etablieren (z. B. Teamentwicklungen), dann lässt sich erhebliches kulturelles Verän-

derungspotenzial aktivieren. Die zentrale Wirkungsvariable ist dabei das Reaktionsverhalten der Führungskraft unter „kritischen“ Bedingungen. Von diesem Reaktionsverhalten hängt es letztlich ab, ob die beteiligten MitarbeiterInnen ihre Einschätzung der Unternehmenskultur tatsächlich verändern oder nicht.

### Strukturen verändern

Organisationen verfügen über Strukturen. Strukturen sind Zuständigkeiten, Verantwortungsverteilung, Entscheidungsspielregeln, Prozessbeschreibungen, Verfahren usw. Grundsätzlich gilt: Jede Struktur beinhaltet für ihre Mitglieder sowohl ein Orientierungsangebot als auch eine „Orientierungszumutung“. Wer hat wann was zu entscheiden, bzw. was hat bei uns welchen

Wert, beschreibt die Seite der Orientierung. In der Vorstellung eines Beobachters darüber, wer wann was zu entscheiden haben sollte (aber es nicht hat oder es nicht tut), bzw. was welchen Wert haben sollte (aber ihn nicht hat oder nicht bekommt), drückt sich die Seite der Zumutung aus. Oft ergeben sich in einer Kulturanalyse, z. B. einer Mitarbeiterbefragung, deutliche Hinweise auf von den Befragten wahrgenommene strukturelle Defizite. Wenn solche Defizite innovativ beantwortet werden, entstehen damit immer auch neue kulturelle Optionen. Die Beteiligten verändern dann ihre Sicht der Kultur. Die möglich werdenden neuen Verhaltensmuster, Normen und Werte können sich je nach Mächtigkeit der strukturellen Veränderung auf ein Team, eine Abteilung, einen Bereich oder das gesamte Unternehmen auswirken. Wenn es gelingt, in die Konzeption und Implementierung solcher struktureller Veränderungen die davon betroffenen Mitarbeiter in einer realistischen und differenzierten Form zu integrieren,<sup>7</sup> besteht die Chance, dass die so beteiligten Organisationsmitglieder wiederum einen realen kulturellen Wandel vollziehen.

### Literatur

- 1 Dirk Baecker, Organisation als System. Aufsätze, Frankfurt/Main 2000
- 2 T. Peters/ R. Waterman, Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Moderne Verlagsges. MVG, 2000 (8. Aufl.).
- 3 T. Deal/A.A. Kennedy, Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, dt. Bonn Bad Godesberg: Rentrop, 1987.
- 4 W.D. Ouchi, Theorie Z, Paris: InterEditions, 1982.
- 5 Vgl. H. Schober, Unternehmenskultur, gegen den Strich gebürstet, in: hernsteiner 3/2000, 10-14.
- 6 Vgl. E. Schein, Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1995.
- 7 Vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne, Transformationsmanagement. Organisationen von innen verändern. Unter Mitarbeit von M. Carmann, Wien: Springer Verlag, 2001