

Zoran Jolic

Unternehmenskultur: Zwischen Tradition und Wandel

Einleitung

Problem und Zielvorstellung

Der Begriff Unternehmenskultur ist seit den 80er Jahren aus der Managementliteratur kaum noch wegzudenken. Besonders bedeutsam für das steigende Interesse an diesem Themenbereich war die immer wieder in der Literatur zitierte Studie „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ von Peters und Waterman (1982), die auf der Grundlage von Fallstudien einen Zusammenhang zwischen der Kultur eines Unternehmens und seinem Erfolg am Markt herstellten.

Seitdem gab es eine Flut von Publikationen zum Thema Unternehmenskultur. Fast übereinstimmend wird die Auffassung geteilt, dass die Kultur eines Unternehmens wesentlich für ihren Erfolg ist. In der Folgezeit wurden Konzepte entwickelt, welche die Kultur eines Unternehmens als „machbar“ erklärten. So gibt es inzwischen eine unüberschaubare Masse an Veröffentlichungen zum Thema „Kultur in Unternehmen“, die meisten beschreiben ein gezieltes und planmäßiges Vorgehen bei einem Wandel der traditionellen Unternehmenskultur, und versprechen, dass sich bei Einhaltung der vorgegebenen Maßnahmen und Vorhergehensweisen die erwünschte Unternehmenskultur ergibt.

Was wird unter dem Begriff „Unternehmenskultur“ verstanden? In dieser Arbeit soll diese Frage ausführlich erläutert und beantwortet werden. Die zweite Frage die sich stellt: Ist es möglich die traditionelle Kultur (Ist-Kultur) eines Unternehmens nach „Rezepten“ von „Beratern“ problemlos in eine „neue“, von der Unternehmensleitung gewünschte, Unternehmenskultur umzuwandeln? Um eine Antwort darauf finden zu können, sollen drei Perspektiven von „Unternehmenskultur“ in Hinblick auf den Wandel einer traditionellen Unternehmenskultur vorgestellt und bewertet werden. Außerdem werden mögliche Ursachen und Motive für den Wandel einer traditionellen Unternehmenskultur aufgezeigt.

Im Rahmen dieser Arbeit soll nicht nur festgestellt werden, ob ein geplanter Kulturwandel erfolgreich durchgeführt werden kann, sondern auch, ob eine beabsichtigte Veränderung der Unternehmenskultur nur als ein Wunschdenken seitens der Unternehmen und „Berater“ betrachtet werden sollte.

Aufbau und Inhalt der Arbeit

Der Begriff Unternehmenskultur setzt sich aus den Begriffen „Unternehmen“ und „Kultur“ zusammen, folglich werden diese Termini im anschließenden Kapitel (2. Kapitel) kurz vorgestellt. Somit soll ein besseres Verständnis für den eigentlichen Untersuchungsgegenstand, die „Unternehmenskultur“, entwickelt werden können.

Was unter dem komplexen Begriff „Unternehmenskultur“ zu verstehen ist, soll ausführlich im dritten Kapitel erörtert werden. Zunächst wird kurz auf die historische Entwicklung der Unternehmenskulturdiskussion Bezug genommen, um anschließend ausführlich auf den Terminus Unternehmenskultur eingehen zu können. Daran schließt sich eine Abgrenzung der Unternehmenskultur zu verwandten Unternehmensphänomenen.

Bei Unternehmenskulturen handelt es sich um komplexe und fassbare Phänomene, die sich aus einer Vielzahl von Elementen zusammensetzen. Anhand des, im Kapitel vier, dargestellten Ebenen Modells von Schein sollen die Beziehungen der einzelnen Elemente zueinander besser verstanden werden.

In Kapitel fünf werden zunächst zwei verschiedene Unternehmenskulturtypologien vorgestellt. In der gängigen Literatur werden Unternehmenskulturen inhaltlich unterschieden, um verschiedene Typen von Unternehmenskulturen abgrenzen zu können. Somit können Klassifikationssysteme aufgestellt werden, in denen unterschiedliche „Unternehmenskulturen“ eingeordnet werden können. Diese Typologien können als Hilfsmittel bei der Erfassung von Unternehmenskulturen dienen, uns als Einstiegserleichterung betrachtet werden.

In der Unternehmenskulturdiskussion herrscht die Vorstellung, dass bestimmte Kulturtypen in besonders intensiver Weise das unternehmerische Agieren beeinflussen können. So wird in der Literatur festgestellt, dass „starke“ Unternehmenskulturen einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben können. Dabei stellt sich die Frage unter welchen Bedingungen eine Unternehmenskultur als „stark“ bzw. „schwach“ zu bezeichnen ist. Diese Frage soll im Kapitel sechs beantwortet werden.

Im Anschluss (7.Kapitel) werden Motive erörtert, die dazu führen können, dass ein Unternehmen einen Kulturwandel in Erwägung zieht. Einerseits sind solche Ursachen direkt im Unternehmen, andererseits sind sie in ihrer Unternehmensumwelt aufzusuchen.

Das folgende Kapitel acht befasst sich mit den Gestaltungsmöglichkeiten von Unternehmenskulturen. Es sollen drei konträre Gestaltungsperspektiven vorgestellt und ihre Annahmen bei einem geplanten Kulturwandel diskutiert werden. Anschließend soll eine dieser Gestaltungsmöglichkeiten ausgewählt und ihre Wahl begründet werden. Auf der Grundlage des gewählten Gestaltungsansatzes werden abschließend Empfehlungen für Gestaltungsmaßnahmen erörtert.

Das neunte Kapitel schließt diese Arbeit mit einem Resümee ab. Dort sollen die herausgestellten Ergebnisse vorgestellt werden.