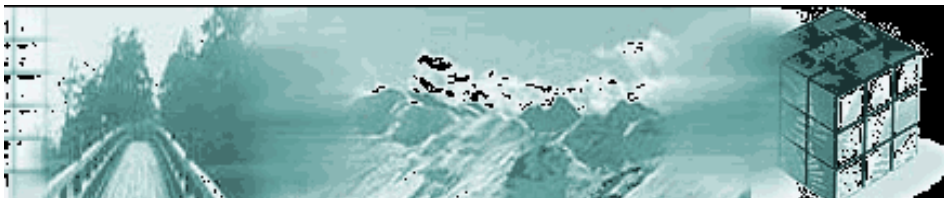


Change Management

Unternehmenskultur und Führung



von Kerstin Adam

Gliederung

1. Einleitung

2. Change Management ... oder die Kunst Unternehmenswandel zu „schaffen“
 - 2.1 Ursachen für das Scheitern eines Veränderungsprozesses
 - 2.2 Der „gemanagte“ Veränderungsprozess

3. Unternehmenskultur ... oder die „Seele“ der Organisation
 - 3.1 Was verbirgt sich hinter dem „Phänomen“ Unternehmenskultur?
 - 3.2 Forschungsrichtungen der Unternehmenskultur
 - 3.3 Elemente der Unternehmenskultur
 - 3.4 Ebenen der Unternehmenskultur
 - 3.5 Funktionen der Unternehmenskultur
 - 3.6 Medien der Unternehmenskultur
 - 3.7 Ansätze zur Typisierung von Unternehmenskultur
 - 3.8 Abgrenzung zu artverwandten Konzepten

4. Unternehmenskultur und Veränderung ... oder der Mut zum „langem Atem“
 - 4.1 Kulturveränderung und die Rolle der Führung
 - 4.2 Die veränderungsfreundliche Unternehmenskultur

5. Schluss ... oder was noch zu sagen bleibt

1. Einleitung

Fortschritt, Wandel, Technologisierung- im 21. Jahrhundert bleibt kaum ein Bereich des menschlichen Lebens unberührt von der rasenden technikgetriebenen Entwicklung.

„An die Stelle der (religiös interpretierten) Ewigkeit tritt die unendliche Sukzession des Endlichen.“ (Luhmann, 1997). Diese Vergänglichkeit, diese (latente) Beschleunigung der sozialen Prozesse, dieser kontinuierliche Wandel sind heute Realität und bringen ihre positiven wie auch negativen Folgen mit sich.

Nicht zuletzt der Wirtschaftsbereich sieht sich tagtäglich mit den Konsequenzen dieses „erhöhten Tempos“ konfrontiert und gezwungen, damit adäquat umzugehen.

In diesen Zeiten der fortschreitenden Technologisierung und Rationalisierung, der Netzwerk-Organisationen und Telearbeit, der dezentralen Selbstorganisation und Flexibilisierung mutet der Begriff „Unternehmenskultur“ fast fremdartig, wenn nicht gar anachronistisch an.

Wie passt das zusammen: Fortschritt und Wandel auf der einen Seite - Kultur, Normen und Werte auf der anderen Seite? Sind dies nicht zwei unvereinbare, gar widersprüchliche Ideen?

Ganz im Gegenteil. Wandel und Kultur gehen nicht nur wunderbar miteinander einher, sie bedingen sich sogar gegenseitig.

Auf welche Weise Unternehmenswandel und Unternehmenskultur in Zusammenhang zu bringen sind und inwiefern das Konzept der Unternehmenskultur für die Führungsaufgabe Change Management fruchtbar zu machen ist- dies soll Thema und Inhalt der nächsten Seiten sein.

2. Change Management

... oder die Kunst Unternehmenswandel zu „schaffen“

Change Management- ein seit Mitte der 90er Jahre durch die Geschäftsetagen, durch die Hochschul-Hörsäle, durch die Fachbücher und Medien der Wirtschaftswelt hindurchwirbelnder, professionell, dynamisch und vielversprechend klingender Begriff. Was ist eigentlich „Change Management“? Was verbirgt sich hinter diesem Begriff, der heute offenbar aktueller und zentraler als je zuvor für die Existenz und den Erfolg von Unternehmen ist?

Was ist gemeint, wenn von der Wichtigkeit und Unvermeidbarkeit gesteuerter Changeprozesse, aber auch von der damit verbundenen Skepsis und Angst in Organisationen gesprochen wird?

Schlägt man das Wort „**Change**“ im Wörterbuch nach, so findet man u.a. Übersetzungen wie: *Änderung, Veränderung, Austausch, Eingriff, Umbruch, Umkehr, Übergang, Wandel, Wechsel etc.*

Noch etwas facettenreicher sind die Entsprechungen für den derzeit stark strapazierten Begriff „**Management**“. So bedeutet „*to manage*“ sowohl *behelfen, besorgen, handhaben, bewältigen, bewerkstelligen, bewirtschaften*, aber auch *führen, leiten, lenken, regeln, steuern* sowie *gelingen, schaffen, verwalten* und *zu Stande bringen*.

Um sich darüber klar zu werden, was Change Management meint, ist es ganz hilfreich zunächst zu klären, was Change Management *nicht* meint.

So befasst sich Change Management z.B. nicht etwa mit der Analyse und Beurteilung vorhandener Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse.

Change Management bedeutet auch nicht die Konzeptualisierung bzw. das Erarbeiten zukünftig adäquater und angestrebter Organisationsstrategien.

Beim Thema Change Management geht es also weder um die Feststellung des Ist-Zustands der Organisation noch um die Entwicklung ihres gewünschten Soll-Zustands.

Ziel und Aufgabe des Change Management stellt etwas weitaus Komplexeres und Dynamischeres dar: das Schließen der Lücke zwischen diesen zwei

Unternehmenszuständen- dem „Ist“ und dem „Soll“.

Einfach ausgedrückt: beim Change Management steht nicht das „Was“ sondern vielmehr das „Wie“ im Mittelpunkt des Interesses.

Wie können neue Unternehmenskonzepte, neue Organisationsstrukturen, Innovationen optimal initiiert und vermittelt werden?

Wie schafft man es, visionäre Veränderungsansätze in einer Organisation adäquat umzusetzen?

Wie kann dabei das Interesse, die Bereitschaft und das Engagement der vom Wandel Betroffenen- der Organisationsmitglieder- gewonnen und genutzt werden?

Wie kann es gelingen, den Übergang vom Alten und Vertrauten zum Neuen und Unbekannten so zu steuern, dass die stattfindende Veränderung nicht als (zer-)störender Eingriff sondern als erstrebenswerter Wandel wahrgenommen wird?

Wie können die unumgänglichen, mit jedem Veränderungsprozess verbundenen Probleme und Konflikte bewältigt werden und eine erfolgsversprechende Annäherung von unternehmerischen Ist- und Soll-Zustand erreicht werden?

So lässt sich festhalten:

Change Management umfasst die Gesamtheit der bewusst gesteuerten Maßnahmen einer Organisation zum Zwecke der Initiierung und Umsetzung neuer Strukturen, Systeme, Strategien, Prozesse und Kulturen auf der Basis eines richtungsweisenden Soll-Konzeptes. Als eine Form sowohl methodischer als auch sozialer Kompetenz bedeutet Change Management also die kontrollierte Handhabung organisatorischer Veränderungsprozesse.

Nach diesen Überlegungen zur Komplexität des Entwicklungsfaktors Change Management erscheint die Tatsache, dass der Großteil organisatorischer Veränderungsversuche nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt oder gar scheitert, gar nicht mehr so verwunderlich. Aber was genau sind nun die Ursachen für diese Veränderungsschwierigkeiten?

2.1 Ursachen für das Scheitern eines Veränderungsprozesses

“Der Mensch ist ein Gewohnheitstier“. Jede Organisation, jedes Unternehmen beschäftigt demnach ein „Rudel individueller Gewohnheitstiere“- Mitarbeiter mit ihren persönlichen Arbeitsvorlieben, ihren eigenen Tätigkeitsvorstellungen und ihren mit der Zeit entwickelten Routinen im Geschäftsalltag.

Der Versuch des Wandels sozialer Systemen bzw. Organisationen ruft zunächst Widerstände hervor. Das System, also die Mitarbeiter des Unternehmens, zeigen Widerstand gegen jegliche Veränderung, die ihr Gleichgewicht zu stören versucht. Ob beabsichtigt oder rein zufällig- jede organisatorische Veränderung hat Einfluss auf die aktuelle (Macht-)Position einzelner Personen oder bestimmter Personengruppen. Deshalb ist auch jeder Veränderungsprozess durch Aktivitäten begleitet, die dienlich für die Verteidigung bzw. Ausweitung der individuellen Machtspähre der Betroffenen sind.

Doch es sind nicht nur machtorientierte widerstrebende Kräfte, die viele Veränderungsprozesse erschweren. Es sind vor allem auch Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter, die ihren Widerstand begründen. Durch den unberechenbaren Wandel verändert sich die Rolle des einzelnen Organisationsmitglieds in eine mehr oder weniger unbekanntere Richtung. Oftmals entwickelt sich Angst, die über lange Zeit erworbene Sicherheit am Arbeitsplatz zu verlieren. Befürchtungen, eine Verschlechterung in den beruflichen Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten zu erleiden, motivieren die Mitarbeiter jeglicher Veränderung zu widerstreben.

Eine dritte Ursache für das Scheitern diverser Re-Organisationen ist die Tatsache, dass Wandlungsprozesse für die Betroffenen immer auch eine zusätzliche Belastung, zusätzliche Arbeit zum operativen Geschäft darstellen. Es muss sich in neue Prozessabläufe eingearbeitet, in neue Unternehmensziele hineingedacht, in neue Unternehmensstrukturen gefügt werden. Die neue Organisation wird zunächst also große Teile ihrer Funktionsfähigkeit einbüßen. Der organisatorische Wandel stört und unterbricht die automatisierten Handlungs- und Kommunikationsabläufe, ohne dass schon Alternativen bereitgestellt werden könnten- diese müssen sich erst im Laufe der Zeit und in Zusammenarbeit mit allen Unternehmensmitgliedern entwickeln.

Veränderung heißt also Umdenken und Umorientieren- Veränderung heißt somit auch Zunahme von Belastung, Aufwand und Stress.

Welcher „normale“ Mitarbeiter soll einem geplanten Unternehmenswandel also begeistert und motiviert entgegenblicken?

Dies zu schaffen, ist die schwierige Aufgabe der mit dem Change Management betrauten Unternehmensführung.

2.2 Der „gemanagte“ Veränderungsprozess

Um in einem funktionierenden sozialen System die Bereitschaft und Motivation für eine grundlegende Veränderung zu etablieren, müssen die Mitglieder in einen geeigneten Bedingungsrahmen versetzt werden.

Kurt Lewin (1947) gliederte soziale Änderungsprozesse in drei basale Phasen:

1. das Auftauen von Einstellungen
2. das Ändern von Verhaltensweisen
3. das Einfrieren von Einstellungen

In der ersten Phasen sollte das Interesse, die Neugier und das Engagement der Mitarbeiter geweckt werden, die der angestrebten Veränderung zunächst nicht offen gegenüberstehen. Um deren Bereitschaft für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema Wandel zu schaffen, muss die Notwendigkeit der Veränderung plausibel begründet und das Vertrauen in Chancen des Wandels gewonnen werden.

Sind die gefestigten Einstellungen der veränderungsskeptischen Organisationsmitglieder „aufgetaut“, so sind auch die Voraussetzungen für die zweite Phase- die Phase der konkreten Problembearbeitung und Änderung- geschaffen.

Die Umsetzung des intendierten Veränderungsprozesses kann nur dann erfolgreich in Angriff genommen werden, wenn die schon erwähnten widerstandshemmenden Kräfte ernstgenommen werden. Bestehende Ängste der Mitarbeiter vor neuen Aufgaben, veränderten sozialen Beziehungen und Besitzstandsverlusten sollten von der Unternehmensführung angehört und mit den Mitarbeitern gemeinsam diskutiert und bestenfalls ausgeräumt werden. Wandelbefürwortende Mitarbeiter und zur Veränderung animierende Führungskräfte hingegen- als änderungsfördernde Kräfte- können gar nicht fürsorglich genug gepflegt und verstärkt werden. Dabei sollte auch darauf geachtet werden, dass die angestrebten Veränderungsschritte nicht zu groß gewählt werden. Die Begeisterung und Dynamik können sehr schnell durch das Gefühl der Überforderung erstickt werden.

Die dritte Änderungsprozessphase beginnt in dem Moment, wo ein Umdenken der Organisation bereits eingesetzt hat. Das durch die Umstellungen verlorene systemische Gleichgewicht muss nun wieder zurückgewonnen werden. Dies gelingt am besten durch die kontinuierliche, regelmäßige Verstärkung der neugewonnenen Einstellungen und Verhaltensweisen. Die Unternehmensführung sollte hier nicht die Gelegenheit verpassen, ihre Mitarbeiter durch Lob, Bestätigung und Anerkennung für die aufgebrachten Veränderungsbemühungen zu belohnen.

3. Unternehmenskultur

... oder die „Seele“ der Organisation

Unternehmen sind heutzutage gezwungen, „mit der Zeit zu gehen“, d.h. sich den ständig wandelnden Umweltbedingungen anzupassen. Unter diesen Umständen kann es eben nicht mehr die Unternehmensstruktur oder -Strategie sein, die den Mitarbeitern Stabilität und Orientierung bietet- sie muss stets flexibel und „im Fluss“ bleiben. Nichtsdestotrotz benötigt auch der oft mit großem Handlungsspielraum „gesegnete“ Mitarbeiter des 21. Jahrhunderts Halt, Konsistenz und Sicherheit, um effizient und erfolgreich im Sinne der Organisation arbeiten zu können.

Dieser Funktion kann eine gesunde und probate Unternehmenskultur voll und ganz gerecht werden. Eine stimmige Kultur, die die stabilen Unternehmenswerte- und normen transparent und bewusst macht, wirkt außerordentlich gemeinschafts- und identitätsstiftend. Damit stellt sie einen informellen, impliziten Steuerungs- und Ordnungsrahmen dar, der es auch lose vernetzten Arbeitsgruppen ermöglicht, sich vor einem gemeinsamen Wertehintergrund und gestützt durch die gemeinschaftlichen Unternehmensziele autonom zu organisieren. In dem Sinne ist Unternehmenskultur heute mehr als je zuvor als Orientierungsanker und „Wir-Gefühl-Stifter“ anzusehen. Sie kann zudem aber auch als allgemeiner „Sinn-Stifter“ unverzichtbare Motivationspotentiale unter den Organisationsmitgliedern schaffen. Die schon erwähnte Rationalisierung vieler organisatorischer Arbeitsprozesse lässt dem Mitarbeiter die eigene Tätigkeit immer abstrakter erscheinen. Vielen Mitarbeitern- und auch nicht selten den Führungskräften- fehlt das Wissen um das eigentliche Unternehmensziel, um die Zusammenhänge ihrer Arbeit, um Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit, um ihren persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Dadurch wird ihre Leistung und Motivation erheblich eingeschränkt. Eine von allen geteilte und anerkannte Unternehmenskultur kann genau dieser gefährlichen Entwicklung entgegenwirken.

3.1 Was verbirgt sich hinter dem „Phänomen“ Unternehmenskultur?

- **Menge an Gewohnheiten, durch die sich eine Organisation von ihrer Umwelt unterscheidet**
- *Charakteristikum einer Gruppe*
- **wiederkehrende Verhaltensweisen in der Interaktion**
- *kollektive Überzeugungen*
- **gemeinsame, geteilte Bedeutungen**
- *Gruppennorm*
- **bekundete Werte und Wertvorstellungen**
- *gewachsenes Meinungs- und Normgefüge*
- **offizielle Philosophie (implizite Spielregeln)**
- *niemals „fertiges“ Ergebnis eines gemeinschaftlichen dynamischen Lernprozesses*
- **in Interaktion entstehende Übereinkünfte**
- *verwurzelte Talente innerhalb der Organisation*
- **Symbole mit Integrationskraft**
- *implizites Phänomen, das die Eigendefinition des Unternehmens bestimmt*

Dies sind die Beschreibungen und Charakterisierungen, auf die man bei einer ersten Fachliteraturrecherche zum Thema „Unternehmenskultur“ bzw. „Organisationskultur“ stößt. Das Spektrum der genannten Merkmale vermittelt schon einen ersten Eindruck von der Vielfältigkeit und Komplexität des Organisationskulturkonzeptes.

In den letzten 20 Jahren hat die wachsende Relevanz und Brisanz des Themas „Unternehmenskultur“ natürlich ungemein viele verschiedene, sich teilweise ergänzende, jedoch auch widersprechende Erkenntnisse hervorgebracht. Hier nun soll der Versuch unternommen werden, ein wenig „Licht in den Dschungel der Organisationskulturliteratur“ zu bringen.

Versuch einer Begriffsbestimmung

Um eine Idee von der Bedeutung einer „Unternehmenskultur“ zu bekommen, kann es nicht schaden, sich noch einmal die Definition des allgemeinen „Kulturbegriffs“ vor Augen zu führen: Eine Kultur ist „... ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird. ...“ (nach Schein, 1995)

Wie nun aber ist „Unternehmenskultur“ zu definieren?

“Unternehmenskultur sind die gemeinsamen grundlegenden Überzeugungen in einer Gruppe, die diese charakterisieren. Diese Überzeugungen beeinflussen Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder.

Sie können sich auch in den Artefakten manifestieren. Die Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d.h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben.“ (nach Sackmann, 2002)

Aus einer anderen Perspektive betrachtet folgende Definition die Organisationskultur:

“Organisationskultur ist das implizite Bewusstsein einer Organisation, das sich zum einen aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und das selbst als kollektive Programmierung die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder beeinflusst“ (nach Scholz, 1987)

Demnach sind Unternehmen also nicht nur durch ihre Struktur und durch die sie umgebende Umwelt beeinflusst. Als komplexe soziale Systeme werden sie auch durch die Interaktionen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder bestimmt. Die individuellen Perspektiven der einzelnen Mitarbeiter auf das Unternehmen und seinen „Sinn“ gleichen sich in der organisationsinternen Interaktion einander an und gestalten somit implizit und permanent die Unternehmenskultur.

Diese starke Abhängigkeit der Organisation bzw. Organisationskultur von ihren Mitgliedern macht Change Management zur einer echten „Führungsaufgabe“ und erklärt gleichzeitig die Widerstände und große Trägheit in Kulturveränderungsprozessen.

Die Definition von Scholz besagt außerdem, dass den Mitgliedern der Organisation- der Führung und den Mitarbeitern- die eigene (Un-) Kultur meist gar nicht bewusst ist. Die täglichen Routinen, die eingespielten Verhaltensmuster, die „natürlichen“ Spielregeln und Gesetze, all die spezifischen Merkmale der Unternehmensstruktur und –Prozesse werden als selbstverständlich hingenommen und oft für unveränderbar gehalten.

In vielen Fällen ist es erst der Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Unternehmen, der „eine objektive Perspektive“ auf die eigene Organisationskultur ermöglicht.

3.2 Forschungsrichtungen der Unternehmenskultur

Die Organisationskulturforschung bietet zwei verschiedene Perspektiven, aus denen man Unternehmenskultur betrachten, analysieren und mit ihr arbeiten kann. Der objektivistischen Forschungsauffassung zufolge *hat* ein Unternehmen eine Kultur. Die Kultur stellt demnach also eine Variable dar, die instrumentalisiert und spezifisch eingesetzt werden kann, um das Unternehmen und seine Entwicklung (positiv) zu beeinflussen.

Die subjektivistische Forschungsrichtung hingegen geht davon aus, dass jedes Unternehmen selbst eine Kultur *ist*. Sie repräsentiert die Basis des Organisationsgeschehens und kann daher nicht funktionalisiert werden. Hier liegt das Forschungsziel vielmehr in der Erklärung des Unternehmens und seiner organisatorischen Erscheinungsformen durch das Verstehen, Deuten und Interpretieren seiner Kultur. Im Laufe der Zeit hat sich unter den Forschern allerdings noch eine weitere „Kompromiss-Kulturperspektive“ etabliert, welche sowohl Elemente des objektivistisch-funktionalistischen, als auch des subjektivistisch-interpretativen Ansatzes beinhaltet und miteinander verbindet: die „dynamische Konstrukt-Perspektive“. Dieser „gemäßigte“ Ansatz geht davon aus, dass die Entstehung von Unternehmenskultur alleiniges Ergebnis ihrer Interpretation durch die Organisationsmitglieder ist; sagt aber andererseits auch, dass Unternehmenskultur gestaltbar ist- und zwar durch den gezielten Einsatz dieser subjektiven Interpretationen.

3.3 Elemente der Unternehmenskultur

Organisationskultur ist also „... das implizite Bewusstsein einer Organisation, das sich (...) aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt...“. So gesehen bilden auch die Emotionen bzw. Kognitionen der Organisationsmitglieder die basalen Elemente einer Unternehmenskultur.

Einstellungen

Einstellungen sind relativ spezifische, auf konkrete Objekte, Personen oder Situationen gerichtete Neigungen von Personen. Jeder Mensch hat eine Vielzahl an Einstellungen eher instabiler Natur. Einstellungen können sich also individuell und situationsbedingt ändern.

Normen

Normen sind sozial geteilte, an Personen oder Situationen gerichtete Erwartungen. Sie stellen einen verbindlichen Grundsatz darüber dar, wie es sich in spezifischen Situationen zu verhalten bzw. wie es zu handeln gilt. Normen haben demnach eine Standardisierungsfunktion in sozialen Systemen.

Werte

Ebenso wie Einstellungen und Normen werden Werte von Personen, also auch von Organisationsmitgliedern, getragen und sind damit essentielle Elemente jeglicher Unternehmenskultur.

Werte sind Ausdruck von Wünschen, Vorlieben, Präferenzen, Zielen- sind eine Art „Lebensphilosophie“. Sie können bewusst sein, müssen es aber nicht. Werte haben in vielen Fällen einem dem Träger unbewussten Einfluss auf dessen (Entscheidungs-)Verhalten. Im Gegensatz zu Einstellungen sind die Werte einer Person langfristig konstant und situationsübergreifend verhaltensbestimmend.

Sollten sich die persönlichen Werte einer Person des Öfteren bewähren, so werden sie mehr und mehr verinnerlicht, üben einen stärkeren Verhaltenseinfluss aus und verhelfen ihrem Träger somit zu „innerer Stabilität“.

Normen und Werte stellen organisatorische Steuerungsfaktoren dar. Sie steuern und lenken das Verhalten von Personen und Personengruppen in eine spezifische Richtung, die für die Existenz, den Erhalt und auch den Erfolg der gemeinsamen Organisation von Relevanz ist, so z.B. die Orientierung zur Teamarbeit.

Sie schaffen Klarheit und Orientierung für die Organisationsmitglieder, indem sie die Fülle möglicher Verhaltensmuster, Handlungen und Erwartungen auf eine überschaubare Menge reduzieren. So setzen sie unternehmensspezifische Standards bzgl. erlaubter/ unerlaubter Verhaltensweisen, adäquater/ inadäquater Reaktionen sowie akzeptierter/ verurteilenswerter Handlungen.

Normen und Werte erleichtern somit den gegenseitigen Anpassungsprozess unter den Organisationsmitgliedern und fördern die konfliktfreie Interaktion innerhalb des Unternehmens.

Grundannahmen/ Grundprämissen

Grundannahmen sind un- oder vorbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken oder Gefühle von Personen. Sie unterscheiden sich von den Werten nur in dem Grad ihres Verhaltenseinflusses und ihrer Bewusstheit. Grundannahmen sind ebenso so situationsübergreifend und langfristig stabil wie Werte, haben aber durch ihre Unbewusstheit einen wesentlich stärkeren Einfluss auf das Verhalten einer Person.

3.4 Ebenen der Unternehmenskultur

Schein (1995) hat ein gewinnbringendes Analyse- und Interventionsmodell für Organisations- bzw. Unternehmenskulturen entwickelt. Dieses Modell geht davon aus, dass sich in jeder Organisationskultur 3 Ebenen finden lassen, die in spezifischer Beziehung zueinander stehen:

1. die Ebene der *Artefakte*

Artefakte einer Organisation sind wahrnehmbare, leicht zu beobachtende Phänomene, die sich jedoch schwer oder gar nicht deuten bzw. interpretieren lassen.

So z.B.: Unternehmensstrukturen, Prozesse, die Firmenarchitektur, die Kleidung der Mitarbeiter oder der Unternehmensjargon

2. die Ebene der *(bekundeten) Werte*

3. die Ebene der *Grundannahmen/ Grundprämissen*

Scheins Ebenen repräsentieren sowohl funktionalistische (Artefakte) als auch interpretative (Werte, Grundannahmen) Elemente der Unternehmenskultur und stehen in wechselseitiger Abhängigkeit bzw. Interaktion.

Die Merkmale der verschiedenen Kulturebenen lassen sich sehr gut am Beispiel des berühmten „Eisberges“ veranschaulichen. Die manifesten, wahrnehmbaren Artefakte der Organisationskultur entsprechen der sichtbaren Spitze des Eisberges. Den größeren, unsichtbaren Teil des Eisberges- unterhalb der Wasseroberfläche- stellen die latenten, meist unbewussten, emotional verankerten Werte und Grundannahmen der Unternehmensmitglieder dar. Sie sind dem Beobachter zwar nicht direkt zugänglich, haben jedoch den entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen und sein soziales Geschehen. Das Verständnis dieser Grundannahmen ist unbedingte Voraussetzung für die adäquate Deutung der oberflächlicheren Kulturebenen der Werte bzw. Artefakte.

3.5 Funktionen der Unternehmenskultur

Die Funktionen einer Organisationskultur sind zahlreich und variieren oftmals in Abhängigkeit von der konkreten Unternehmensspezifik. Im Folgenden sollen einige der generellen Kulturfunktionen etwas näher erläutert werden:

Identitätsstiftung

- Anschlussmotivbefriedigung, Sinn und Wir-Gefühlstiftung

Organisationscharakterisierung

- Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmen bzw. Kulturen

Koordinierung und Orientierungsvermittlung

- in komplexen Systemen durch geteilte Werte und Meinungen
- Kontrollmotivbefriedigung, Orientierung am Verhalten der Kollegen

Komplexitäts- und Informationsreduktion

- Informationsflut mittels grundlegender Werte und Normen leichter strukturierbar/ reduzierbar

Schaffung von Motivationspotentialen

- Eröffnung von Lernpotentialen

Innere Stabilisierung und Kontinuitätsgebung

- basaler Konsens gibt Halt und Sicherheit auch in chaotischer, dynamischer, schwieriger Zeit

3.6 Medien der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur lässt sich nicht messen, nicht berechnen, nicht objektivieren. Ihren Ausdruck als strategische Erfolgsgröße findet sie auch nur indirekt über betriebswirtschaftliche Größen, Zahlen oder Fakten. Das Phänomen Unternehmenskultur ist also nur sehr schwer fassbar.

Um die Kultur einer Organisation zu erfassen, muss sie in all ihren emotionalen Qualitäten gelebt und erlebt werden. Die auf den ersten Blick „unsichtbare“ Unternehmenskultur mit all ihren Elementen benötigt daher Medien, die sie transportieren, d.h. für die Unternehmensmitglieder sowie die Organisationsumwelt wahrnehmbar machen:

“Helden“ (cultural heroes)

Helden können zum Beispiel (ehemalige) erfolgreiche Mitarbeiter, glänzende Führungskräfte aus früherer Zeit oder auch die einstigen Unternehmensgründer sein. In jedem Fall stellen sie Vorbilder für die heutigen Organisationsmitglieder dar und sind Symbol für Leistungen, Erfolge und Werte des Unternehmens.

Geschichten

Geschichten können Sagen, Anekdoten, Legenden oder auch Mythen sein, die innerhalb der Organisation verbreitet werden. Sie müssen nicht unbedingt wahrheitsgemäß sein. Ihr alleiniger Zweck ist die Sinnvermittlung sowie die Rechtfertigung bzw. Erklärung bestimmter Handlungen der Organisationsmitglieder. Geschichten dienen oftmals auch zur Reflektion und Neu-Interpretation spezifischer Situationen im Unternehmensalltag.

Riten

Riten sind Interaktionen stereotypen Ablaufs und erscheinen nicht selten wie öffentliche Inszenierungen. Sie stellen u.a. ein Mittel der Einführung neuer Organisationsmitglieder in das Unternehmen dar. Riten werden oftmals während Schulungsmaßnahmen, Tagungen, Mittagspausen, Betriebsfeiern etc. „ausgelebt“.

Kommunikation und Sprache

Auch das Medium „Sprache“ kann Inhalte einer Unternehmenskultur sehr gut transportieren: Was wird mündlich, was eher schriftlich kommuniziert?

Welcher Sprachstil, welcher „Jargon“, welche Redewendungen herrschen vor?

Was wird nicht besprochen- was sind Tabus?

Struktur, Architektur und Kleidung

Die Architektur des Firmensitzes, die Gebäudestruktur, die Ausstattung der Konferenzräume, das Mobiliar, die verwendeten Arbeitsmittel, die Kleiderordnung- all das sind Ausdrucksformen für die ganz spezifische Kultur einer Organisation.

3.7 Ansätze zur Typisierung von Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen bildet mit seiner Kultur ein komplexes System. Da es eine Vielzahl unterschiedlicher Unternehmenstypen mit ihren jeweils spezifischen Unternehmensmerkmalen gibt, liegt die Idee nahe, dass es auch sehr viele verschiedene Unternehmenskulturtypen geben muss. Diese Erkenntnis spiegelt sich in diversen Ansätzen zur Typisierung existierender Organisationskulturen wider, von denen nun zwei genauer erläutert werden sollen. Der Unternehmenskulturtyp beschreibt das unternehmensspezifische Verhalten und kann durch die Sichtbarmachung kultureller Defizite bzw. Potentiale dazu dienen, die positive Veränderung bzw. Entwicklung der Organisation zu fördern.

So unterscheidet Schreyögg (1991) zwischen *polyzentrischen* und *globalen* Unternehmenskulturen. Dieser Ansatz geht davon aus, dass es eine Interdependenz zwischen nationalen Kulturen und Organisationskulturen gibt.

polyzentrische Unternehmenskultur

Unternehmenskultur, die in den verschiedenen Ländern, in denen das Unternehmen situiert ist, unterschiedliche Ausformungen aufweist.

Ein Nachteil dieser „föderalistischen“ polyzentrischen Unternehmenskultur könnte darin bestehen, dass sich die einzelnen Subunternehmen zu sehr verselbstständigen, also von ihrer Mutterorganisation lösen.

Schreyögg nennt jedoch auch vier Vorteile der polyzentrischen Kultur:

- Spezialisierungsvorteil
- Flexibilitätsvorteil
- Kreativitätsvorteil
- Problemlösevorteil

globale Unternehmenskultur

Unternehmenskultur, die über die Ländergrenzen hinweg ein einheitliches Erscheinungsbild und universale Artikulationsformen anstrebt.

Vorteile der globalen Unternehmenskultur sind nach Schreyögg:

- Kommunikationsvorteil
- Zuverlässigkeitsvorteil
- Identifikationsvorteil
- Effizienzvorteil

Eine „reine“ globale Unternehmenskultur stellt sicherlich einen unrealistischen Idealtyp dar. Ein gewisser Grad Polyzentrismus wird in allen international operierenden Organisationen anzutreffen sein, da sich auch die resistentesten Unternehmen nur schwerlich den jeweiligen nationalen Kultureinflüssen entziehen können.

J.H. Ansoff (1979) findet einen ganz anderen Zugang zur Unternehmenskultur-Typisierung. Seine Differenzierungskriterien sind die *Handlungsbereitschaft*, die *Innovationsfähigkeit* und die *Zeitperspektive* der Unternehmen.

Ansoff differenziert zwischen den folgenden fünf Kulturtypen, welche sich vor allem hinsichtlich ihrer Veränderungsfreundlichkeit unterscheiden:

stabile Kultur

Die Organisation orientiert sich sehr stark an der Vergangenheit. Im Mittelpunkt des Interesses steht die eigene Unternehmung und die erreichte Position. Risiko, Innovationen und Veränderungen werden weitestgehend vermieden.

reaktive Kultur

Dieser der stabilen Kultur sehr ähnliche, introvertierte Kulturtyp orientiert sich vorrangig an der Gegenwart. Geringfügige Veränderungen werden nicht stringent abgelehnt sondern, sofern die diesbezügliche Notwendigkeit erkannt wird, unter Minimierung des Risikos akzeptiert.

antizipative Kultur

Das Unternehmen neigt eher dazu Risiken einzugehen. Die Bedingung hierfür allerdings ist, dass sich diese Risiken für die Organisation kalkulierbar darstellen.

explorative Kultur

Der explorative Kulturtyp sucht Herausforderungen und Veränderungen. Werden die Erfolgchancen positiv eingeschätzt, kommt es umgehend zur Initiierung und Umsetzung der neuen Unternehmensziele- auch unter Vernachlässigung möglicher Risiken.

kreative Kultur

Der Unternehmensfokus ist auf die Zukunft gerichtet. Extrovertiert werden Entwicklungsmöglichkeiten gesucht, um sich zukünftig stark zu positionieren.

Die Vielfalt vorkommender Kulturtypen macht deutlich, dass es sehr schwierig ist, einzelne Organisationen oder gar eine ganze Branche, einem spezifischen Kulturtyp zuzuordnen. Unter Dominanz eines bestimmten Kulturtyps sind meist Merkmale verschiedener Kulturtypen in einem Unternehmen vorzufinden.

3.8 Abgrenzung zu artverwandten Konzepten

Abschließend sollen noch einige Irrtümer beseitigt werden, die, seitdem das Thema Unternehmenskultur „in aller Munde“ ist, immer wieder zu Tage treten. So wird das Konzept der Unternehmenskultur nicht selten mit diesen artverwandten Konzepten verwechselt.

Unternehmenskultur bedeutet nicht:

1. Unternehmensethik

Unternehmensethik beschäftigt sich nämlich ausschließlich mit der Entstehungsbegründung spezifischer Unternehmensnormen- und werte.

2. Unternehmensphilosophie

Die Unternehmensphilosophie legitimiert lediglich den Unternehmenszweck durch ihre orientierungsgebenden Leitlinien und Grundsätze.

3. Organisationsklima

Das Organisationsklima ist die momentane, subjektive Wahrnehmung des Unternehmenszustands durch die Mitarbeiter.

4. Unternehmensidentität (Corporate Identity)

Unternehmensidentität stellt den Pool an Mechanismen dar, mit denen sich eine Organisation seiner Umwelt visualisiert und präsentiert.

4. Unternehmenskultur und Veränderung

... oder der Mut zum „langen Atem“

Wie war das noch gleich mit der Unternehmenskultur...?

- jedes Unternehmen besitzt bzw. entwickelt eine eigene, ganz spezifische Organisationskultur
- diese Unternehmenskultur steht in enger Beziehung und Wechselwirkung mit den ebenso spezifischen Strukturen und Strategien der jeweiligen Organisation
- es gibt nicht *die eine*, allein richtige Kultur für ein Unternehmen- kein generelles Ideal also, das es zu realisieren gilt und welches dann die Lösung aller Probleme darstellt

Dies sind drei wesentliche Fakten zum Phänomen „Unternehmenskultur“, welche drei direkte Konsequenzen für das Thema „Kulturwandel“ nach sich ziehen:

1. Da jedes Unternehmen eine eigene Kultur besitzt, ist auch das Thema „Kulturveränderung“ für jedes Unternehmen von Bedeutung.
2. Durch die Verzahnung und wechselseitige Abhängigkeit von Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur bzw. –Strategie bleibt Unternehmenskultur niemals von Changeprozessen bzw. Organisationsveränderungen unberührt. Ganz im Gegenteil: die kulturellen Voraussetzungen eines Unternehmens sind entscheidend für den Erfolg jeglicher Re-Organisation. Sollten alle anderen Bedingungen für die angestrebte Veränderung auch optimal sein, wird die Organisationskultur aus den Augen verloren, so gerät das gesamte Change Management schnell ins Wanken.
3. Die Tatsache, dass sich Unternehmen heute mit ständig wechselnden wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen, mit einem sich kontinuierlich wandelnden Umfeld also, konfrontiert sehen, erklärt die Unmöglichkeit einer einzigwahren, immerfort adäquaten Unternehmenskultur. Sollte eine Organisation tatsächlich eine gesunde, probate, klare und widerspruchsfreie Kultur „leben“, so heißt dies noch lange nicht, dass dieser „Glücksfall“ auch für immer währt. Wechseln die Ziele, die Strategien, die Strukturen des Unternehmens, so ist mit großer Wahrscheinlichkeit auch eine stimmig modifizierte Kultur erfolversprechender als die ehemals „perfekte“ Unternehmenskultur. Change Management und Kulturwandel einer Organisation sind demnach untrennbar miteinander verbunden.

4.1 Kulturveränderung und die Rolle der Führung

All die Charakteristika, die das „Phänomen Unternehmenskultur“ so interessant und reizvoll machen, gestalten jedoch auch den Umgang mit ihr kompliziert und anspruchsvoll- gerade in Zeiten des Unternehmenswandels.

- | | |
|--------------------|---|
| Unternehmenskultur | <ul style="list-style-type: none">- ist ihren Trägern nur zum Teil bewusst, also auch nur teilweise erfassbar und beeinflussbar- wird von Menschen- also verschiedenen Individuen- getragen, gelebt und erlebt- ist nicht materieller, sondern eher kognitiver und emotionaler Natur- ist interpretativ, d.h. sie bedeutet für jeden ihrer Träger etwas anderes- hat eine starke Eigendynamik- muss also stets neu betrachtet und bewertet werden |
|--------------------|---|

Damit sich Nutzen und Chancen einer Unternehmenskultur im Change Management gegenüber ihren Gefahren und Risiken durchsetzen können, ist ein bewusster und sensibler Umgang mit ihr durch die Unternehmensführung unbedingt erforderlich.

Unternehmenskultur muss bzw. kann nicht „erschaffen“ werden. Sie entwickelt sich im Laufe der Zeit in jeglicher Organisation ganz automatisch und selbstständig. Unternehmenskultur kann mehr oder weniger stark entwickelt, historisch gewachsen oder auch bewusst gepflegt sein, sich fundiert oder widersprüchlich darstellen. Die Kultur eines Unternehmens ist also das kaum objektivierbare Resultat eines komplexen, langjährigen, organisatorischen Geschehens.

Nichtsdestotrotz zählt der adäquate Umgang mit der eigenen Organisationskultur, d.h. ihre Vergegenwärtigung, ihre Entwicklungsförderung oder in manchen Fällen auch ihre Zerstörung, zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung im Change Management.

Führungskompetenz bedeutet demnach auch die *kontrollierte Handhabung organisatorischer Kulturveränderungsprozesse*: so z.B. das Erkennen eventueller Inkompatibilität externer (Umwelt-) Bedingungen und aktueller Unternehmenskultur bzw. das kontinuierliche Überprüfen der Stimmigkeit zwischen Unternehmensstrategie und –Kultur.

Unternehmensführung stellt letztlich selbst eine Komponente der Unternehmenskultur dar. So durchläuft die Führung einer Organisation immer auch selbst einen kulturellen Entwicklungsprozess.

Viele Wege führen nach Rom

Der durch organisatorische Veränderungsvorhaben provozierte Wandel einer jahrelang gewachsenen und gefestigten Kultur ist ein in seinem Ablauf kaum vorhersehbarer und sehr komplexer Prozess.

Kulturwandel bedeutet für ein Unternehmen und seine Mitglieder, ihre bisherige Kultur- also ihr gesamtes bisheriges organisationsbezogenes Verhalten, Wertesystem, all ihre mit dem Unternehmen verbundenen Einstellungen und Emotionen- zu überdenken, zu hinterfragen oder gar „verlernen“ zu müssen.

Die Begleitung dieses sozialen „Umlern-Prozesses“ stellt eine Führungsaufgabe dar, die nur mit viel Sensibilität, sozialer Kompetenz und Ausdauer erfolgreich gemeistert werden kann.

Aber wie?

1. Konkretes Beschreiben der neuen Organisationskultur

Die mit den angestrebten Organisationszielen- und Strategien verbundene, zukünftige Kultur muss von der Unternehmensführung „greif- und fassbar“ gemacht werden.

Den Organisationsmitgliedern sollte so konkret, plastisch und ausführlich wie möglich beschrieben und erläutert werden, was die Kernelemente der zukünftigen Kultur sind- kurz gesagt: wo es hingehen soll.

2. Begründung der Notwendigkeit des Kulturwandels

Die Hoffnung, Kulturveränderungsprozesse erfolgreich begleiten zu können, ohne die Einsicht und das Verständnis für den Unternehmenswandel bei den betroffenen Organisationsmitglieder gewonnen zu haben, ist vergebens.

Nur wenn es der Organisationsführung gelingt, die Unumgänglichkeit der kulturellen „Umorientierung“ glaubhaft und plausibel zu machen, sind die Voraussetzungen für eine bewusste Auseinandersetzung der Organisationsmitglieder mit dem Thema „Unternehmenskultur- ihr Sinn und Nutzen“ gegeben.

3. Die Stärke des Führungsvorbildes

Was könnte die Einstellung eines den bevorstehenden Veränderungen skeptisch gegenüberstehenden Mitarbeiters mehr beeinflussen, als die Erfahrung, die neuen „propagierten“ Haltungen, Werte und Normen durch die Führungsspitze persönlich „vorgelebt“ zu bekommen?

„Taten zählen mehr als Worte“- so denken und empfinden auch vom Unternehmenswandel verunsicherte Organisationsmitglieder. Der direkte Kontakt mit der die zukünftige Kultur glaubwürdig repräsentierenden Unternehmensführung überzeugt oftmals mehr als hübsch gedruckte Leitlinien-Prospekte.

4. Kulturveränderung als Gemeinschaftsprojekt

Um Menschen für eine Idee oder eben für eine Veränderung zu gewinnen, bedarf es mehr als bloßer Überzeugungskraft. Wirkliches Engagement für eine Änderung des „Hier und Jetzt“ kann sich unter den Organisationsmitgliedern nur dann entwickeln, wenn sie den Unternehmenswandel und den damit einhergehenden Kulturwandel frühzeitig und langfristig aktiv mitgestalten können.

Die Unternehmensführung sollte hier also eher die Rolle des Prozessinitiators und Moderators einnehmen und die Ergebnisse der partizipativen Ideenentwicklung „von unten nach oben“ (be)fördern.

5. Glaubwürdige, kompetente „Missionare“

So wichtig es ist, dass die Organisationsentwicklung hauptsächlich durch die Organisationsmitglieder vorangetrieben wird, die katalysierende Wirkung einer charismatischen und sozial sowie methodisch kompetenten Führung sollte im Change Management nicht unterschätzt werden. Phasen des anfänglichen Widerstandes, der Mutlosigkeit oder der im Verlauf einsetzenden Trägheit können durch die stete Präsenz und den engagierten Einsatz einer sich mit den Entwicklungszielen identifizierenden, „kulturtragenden“ Führung meist erfolgreich überwunden werden.

6. Am Ball bleiben

Endlich. Der Veränderungsprozess ist „im Gange“- die neuen Ziele definiert, die Organisationsmitglieder einbezogen und motiviert, die Verantwortlichen bestimmt, das weitere Vorgehen heftig diskutiert und beschlossen- alle sind zufrieden und stolz auf das vollbrachte Werk und wiegen sich in der Gewissheit: „alles wird schon werden“. Doch ehe man sich versieht sind aller Eifer, Engagement und Veränderungswille der Projekt- und Diskussionsgruppen verfliegen. Die „gesteckten“ Ziele werden durch den Druck, das „ganz normale“ alltägliche Geschäft weiterhin optimal bewältigen zu müssen, nach und nach verdrängt. Die Förderung und Entwicklung der einst so angestrebten Unternehmensziele gerät in Vergessenheit und die gerade „neu aufkeimende“ Kultur schafft es erst gar nicht, „zum Vorschein zu kommen“.

Um dies zu verhindern, müssen die Aufmerksamkeit und das Interesse der Mitarbeiter für den begonnenen Veränderungsprozess bewahrt und gefördert werden. Dies erfordert natürlich die Bereitschaft der Führungsspitze zur regelmäßigen Auseinandersetzung mit den erreichten Fortschritten im Changeprozess und den Mut zu Belohnung bzw. Sanktionierung, sofern vereinbarte Ziele bzw. getroffene Vereinbarungen von den Organisationsmitgliedern unzureichend oder gar nicht erfüllt wurden. Der Ernst und die Wichtigkeit des Unternehmenswandels kann dem Einzelnen nur dann bewusst werden, wenn er beobachten oder selbst erleben kann, dass seine Bemühungen wahrgenommen und respektiert werden und dass das „Nichtstun“ Konsequenzen nach sich zieht.

Diese gewissenhafte Kontrolle der initiierten Changeprozesse durch die Organisationsführung stellt auch eine Form bewussten Umgangs mit der eigenen Kultur dar.

4.2 Die veränderungsfreundliche Unternehmenskultur

Wie könnte eine Unternehmenskultur aussehen, die dem steten Wandel ihres Unternehmens und damit auch ihrer selbst nicht im Wege steht sondern diesen sogar fördert?

Was sind die Kulturelemente, die der Organisation und ihrer Führung die schwierige Aufgabe des Change Management erleichtern können?

The Winning Performance- in a changing environment- diese Studie von Clifford/ Cavanaugh (1985) beweist zum Einen, dass das Thema „Kulturwandel“ schon Mitte der 80er Jahre von wissenschaftlichem Interesse war und diente außerdem dem Organisations- und Managementberater Doppler im Jahr 2000 zur Beschreibung fünf zentraler Merkmale einer veränderungsfreundlichen Unternehmenskultur:

Kreative Unruhe

Die beste Voraussetzung für den flexiblen und offenen Umgang mit Veränderungen und Innovationen in sozialen Systemen, wie z.B. auch Unternehmen, ist eine stete latente, kreative Unruhe. Je mehr Experimentierfreude, Risikobereitschaft, Mobilität und Spontaneität unter den Mitarbeitern von der Organisationsleitung belohnt und damit gefördert werden, desto besser gelingt es der Organisation mit Umstellungen und Wandel umzugehen.

Zusammengehörigkeitsgefühl

Das Gefühl „an einem Strang zu ziehen“, gegenseitiges, ebenenübergreifendes Vertrauen, Offenheit und Akzeptanz machen eine Gruppe- also auch eine Organisation- stärker und sicherer. Die Ängste und Bedenken, die durch organisatorische Umstrukturierungen bei den Mitarbeitern ausgelöst werden, können durch das Empfinden kollektiven Zusammenhalts schneller bewältigt werden.

Konfliktfähigkeit

Jede Veränderung, jeder Übergang von Vertrautem zu Neuem ist mit Bedenken, mit Ängsten, mit Spannungen und Konflikten verbunden. Gerade in so großen sozialen Systemen wie Unternehmen, wo verschiedenste Persönlichkeiten, Interessen und Verhaltenstendenzen aufeinanderstoßen, ist es deshalb von Nöten, mit diesen Konflikten konstruktiv umzugehen.

So können sich änderungshemmende Kräfte wie Widerstand, Verweigerung und Aggressionen durchaus fruchtbar für den Organisationswandel zeigen. Diese natürlichen menschlichen Reaktionen der Veränderungs-betroffenen müssen von der Unternehmensführung lediglich frühzeitig erkannt, nicht verdrängt sondern ernstgenommen und bewältigt werden.

Sinnvermittlung

Die Bereitschaft eines Mitarbeiters zusätzliche Belastungen, wie z.B. eine Re-Organisation, engagiert anzugehen, ist letztlich immer auch eine Frage der Motivation. Kann er sich mit seinem Unternehmen und seiner Rolle in diesem System identifizieren, erkennt er den Sinn seiner Tätigkeit und den Beitrag, den er zum Unternehmenserfolg leistet, so wird es ihm nicht schwer fallen, auch „im Sinne“ der Organisation zu handeln und den notwendigen Wandel letztendlich unterstützen.

Kommunikation

Offene, direkte und persönliche Kommunikation stellt immer einen Erfolgsfaktor für Organisationen dar. Das gilt vor allem in Zeiten der Veränderung. Gerade der informelle Austausch zwischen den Betroffenen, aber auch zwischen Befürwortern und Skeptikern, wirkt sich spannungsreduzierend und konfliktlösend aus. Die wandelinisierende Führung sollte deshalb die Chance nutzen, mittels Informationsveranstaltungen, Arbeitstagen und Work-shops mit den Mitarbeitern zu kommunizieren, d.h. auch sie an der Diskussion zu beteiligen, ihre Meinungen anzuhören und ihre Vorschläge aufzunehmen. Die ebenenübergreifende Kommunikation kann so Orientierung und Sicherheit für alle am Wandel Beteiligten spenden.

5. Schluss

... oder was noch zu sagen bleibt

Unternehmen, als soziale Systeme, und die darin (inter-)agierenden Personen verändern sich kontinuierlich, passen sich fortlaufend ihrem Umfeld, den internen und externen Gegebenheiten an- sind immer in Dynamik.

Eine Unternehmenskultur existiert allein durch ihre Träger. Sie „lebt“ in den Köpfen der Organisationsmitglieder und kommt durch deren Verhalten zum Vorschein.

Demnach kann eine Unternehmenskultur niemals „fertig“ sein. Sie muss mit ihren Kulturträgern im Wandel bleiben- zur eigenen Anpassung und Veränderung fähig sein.

Nur so kann sie der Organisation ihren unentbehrlichen Nutzen bringen.

Nur so kann sie ihren Zweck als Sinn- und Wir-Gefühlstifter, als Orientierungsanker, als gemeinsame Norm- und Wertebasis und nicht zuletzt *als Stabilisator im Wandel* erfüllen.

Literatur

- Doppler, K./ Lauterburg, C. (2005): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten (11. Auflage). Campus Verlag, Frankfurt/ New York
- Weber, S.: Veränderungskultur als Katalysator für Wandlungsprozesse von Unternehmen. Internet
- Scholz, C./ Hofbauer, W. (1990): Organisationskultur: Die vier Erfolgsprinzipien. Gabler Verlag, Wiesbaden
- artop- Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin (2004): Wissenschaftlicher Bericht zu den Themen Unternehmenskultur, Innovation und Change Management im Rahmen von InnoBau
- Wildenmann, B. (1999): Professionell Führen (4. Auflage). Luchterhand Verlag
- Berner, W. (2000): Praxis Handbuch Unternehmensführung. Praktische Strategien zur Veränderung der Unternehmenskultur. Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG