

**Gabriela Oprotkowitz**

# Erfolgreiche Veränderung von Unternehmenskultur

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplom.de  
ISBN: 9783832436568

**Gabriela Oprotkowitz**

# **Erfolgreiche Veränderung von Unternehmenskultur**



---

Gabriela Oprotkowitz

# **Erfolgreiche Veränderung von Unternehmenskultur**

**Diplomarbeit**

**an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin**

**Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**

**Lehrstuhl für Prof. Dr. rer. pol. Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl. Hans-Erich Müller**

**März 1999 Abgabe**



Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 3656

Oprotkowitz, Gabriela: Erfolgreiche Veränderung von Unternehmenskultur / Gabriela

Oprotkowitz - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001

Zugl.: Berlin, Fachhochschule für Wirtschaft, Diplom, 1999

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001

Printed in Germany



## Wissensquellen gewinnbringend nutzen

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

### Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

# Inhaltsverzeichnis

Seite

<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>1 UNTERNEHMEN UND KULTUR</b> .....	<b>2</b>
1.1 BEGRIFFSKLÄRUNG UND GEDANKENGEBÄUDE .....	3
1.1.1 Unternehmen.....	3
1.1.2 Kultur.....	5
1.1.3 Unternehmenskultur.....	6
1.2 ASPEKTE DER UNTERNEHMENSKULTUR.....	9
1.2.1 Werte, Normen und Symbole .....	10
1.2.2 Entstehung und Sozialisation.....	12
1.2.3 Wandlungsfähigkeit und Vergangenheitsorientierung.....	13
1.2.4 Funktionen.....	14
1.2.5 Macht und zweckrationales Handeln.....	17
1.2.6 Empirische Bewertbarkeit.....	18
1.2.7 Typologien und Erfassbarkeit.....	23
1.2.8 Subkulturen.....	26
1.2.9 Erfolgsfaktor oder „Hemmschuh“?.....	28
1.3 BEGRIFFSEINORDNUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR .....	34
1.3.1 Unternehmensphilosophie und Leitbild.....	34
1.3.2 Unternehmensethik.....	36
1.3.3 Strategie und Struktur.....	38
1.3.4 Organisations- und Betriebsklima.....	43
1.3.5 Organisationsentwicklung und Organisationslernen.....	45
<b>2 VERÄNDERBARKEIT DER UNTERNEHMENSKULTUR</b> .....	<b>48</b>
2.1 FUNKTIONALISTISCHER ANSATZ.....	49
2.2 INTERPRETATIVER ANSATZ.....	51
2.3 INTEGRATIVER ANSATZ .....	54
<b>3 VERÄNDERUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR</b> .....	<b>56</b>
3.1 FORM DER VERÄNDERUNG.....	56
3.2 ANLÄSSE UND RAHMENBEDINGUNGEN .....	58
3.3 INTERESSEN UND ZIELE.....	63
3.4 GEFAHRENPOTENTIALE UND KRITIKPUNKTE.....	65
3.5 UMDENKEN ALS VORAUSSETZUNG - VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN UMDENKEN .....	71
<b>4 GESTALTUNG DES KULTURWANDELS</b> .....	<b>75</b>
4.1 GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN .....	75
4.1.1 Neues Führungsverständnis.....	76
4.1.2 Personalpolitik.....	79
4.1.3 Offene Kommunikation und direkte Information.....	81
4.1.4 Partizipation und Vertrauen.....	83
4.1.5 Mitbestimmung und Partnerschaft.....	85
4.1.6 Weiterbildung und Qualifizierung.....	86
4.1.7 Flexibilisierung.....	87
4.2 GESTALTUNGSPROZEB.....	87
4.2.1 Weiche und harte Faktoren.....	87
4.2.2 Bewußtwerdung und Sensibilität .....	89
4.2.3 Komplexität und Dynamik .....	90
4.2.4 Widerstand und Konflikte .....	93
4.2.5 Vom „Ist“ zum „Soll“ .....	96
<b>SCHLUßBEMERKUNG</b> .....	<b>102</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>106</b>

## Einleitung

Seine eigentliche Popularität verdankt das Thema Unternehmenskultur jenen Ansätzen, die Machbarkeit und sicheren Erfolg versprechen<sup>1</sup>. Das Interesse an der Unternehmenskultur als „Erfolgsfaktor“ ist ein Zeichen für eine „intensive Suche nach neuen Erfolgsrezepten“<sup>2</sup>, ob darin auch ein Beleg für die praktische Machbarkeit von Kultur zu sehen ist, wird diese Arbeit zeigen.

Inwieweit die Unternehmenskultur als „Konzept“ verstanden werden kann und die mit ihr verbundenen Erwartungen erfüllt, oder ob „erfolgreiche Veränderung von Unternehmenskultur“ nur eine Wunschvorstellung auf Seiten der Unternehmen bleiben muß, wird im Rahmen dieser Arbeit zu klären sein.

**Abschnitt 1** wird sich zunächst intensiv damit auseinandersetzen, was unter dem komplexen Begriff „Unternehmenskultur“ zu verstehen ist. Es wird gezeigt, wie versucht wird, sie zu erfassen und welche Merkmale und Auswirkungen der Kultur eines Unternehmens allgemein zugeschrieben werden. Bevor in den Abschnitten 2 bis 4 die bewußte Veränderung der Unternehmenskultur thematisiert wird, sind in Abschnitt 1 vorab einige weitere Zusammenhänge einzuordnen bzw. abzugrenzen, die häufig mit Unternehmenskultur in Verbindung gebracht werden.

**Abschnitt 2** soll grundsätzlich die Frage klären, ob Unternehmenskultur „machbar“ ist, d.h. ob sie überhaupt bewußt und zielgerichtet verändert werden kann.

Auf der Basis dieser Ergebnisse wird in **Abschnitt 3** untersucht, welche Ursachen und damit verbundenen Interessen Gründe sind, eine Veränderung von Unternehmenskultur für erforderlich zu halten. In dem Maße, in dem in der theoretischen Betrachtung von Abschnitt 2 Kultur für „machbar“ gehalten wird,

---

<sup>1</sup> Vgl. Krell 1988, S. 118

<sup>2</sup> Vgl. Malik 1990, S. 22

muß geprüft werden, ob eine problemlose Umsetzbarkeit auch für die Praxis gegeben ist. Mögliche Gefahren und Kritikpunkte müssen betrachtet und daraus Konsequenzen gezogen werden.

In **Abschnitt 4** werden auf der Basis der vorangegangenen Abschnitte, Gestaltungsmöglichkeiten entwickelt und die Durchführung eines Kulturveränderungsprozesses betrachtet.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff „Unternehmenskultur“ verwendet. Einige der zitierten Autoren sprechen von „Unternehmen“, andere jedoch von „Organisation“ und dementsprechend von Unternehmenskultur (Heinen 1997, Lattmann 1990) bzw. Organisationskultur (Kaschube 1993, Kasper 1990). Die Bezeichnung „Unternehmenskultur“ wird häufig als zu eng gefaßt und unangemessene Ausgrenzung empfunden,<sup>3</sup> weil zwar jedes Unternehmen eine Organisation, aber nicht jede Organisation ein Unternehmen ist. Eine Unterscheidung dieser Qualität ist für den Zweck dieser Arbeit nicht von Bedeutung.

## **1 Unternehmen und Kultur**

Der Begriff „Unternehmenskultur“ setzt sich zusammen aus den Teilbegriffen „Unternehmen“ und „Kultur“. Nach einer ausführlichen Begriffsklärung in Punkt 1.1, werden in Punkt 1.2 wichtige unternehmenskulturelle Aspekte näher betrachtet und in Punkt 1.3. übergreifende Bezüge und Zusammenhänge vorgestellt, in die sich die Unternehmenskultur einordnen läßt.

---

<sup>3</sup> Einige Autoren weisen darauf hin, daß die starke Betonung von „Unternehmen“ im Sinne privatwirtschaftlicher und „industrieller Organisationen“ andere Formen von Organisationen aus der Betrachtung gewissermaßen ausschließt und auch ein Wirtschaftsunternehmen letztendlich eine Organisation ist. Deshalb soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß das Phänomen, welches in dieser Arbeit mit „Unternehmenskultur“ bezeichnet wird, in allen Formen von Organisationen in ähnlicher Form auftritt und nicht nur auf wirtschaftliche Zwecke ausgerichtete Unternehmen begrenzt ist.

## **1.1 Begriffsklärung und Gedankengebäude**

Die folgende Begriffsklärung betrachtet zunächst die Gedankengebäude der einzelnen Bestandteile „Unternehmen“ und „Kultur“ inhaltlich getrennt und anschließend den durch Kombination neu entstandenen Begriff.

### **1.1.1 Unternehmen**

Ein Wirtschaftsunternehmen erstellt Leistungen, in Form von Produkten und Dienstleistungen, nach wirtschaftlichen Grundsätzen. Sein Hauptzweck und Ziel ist, dies erfolgreich zu tun, d.h. die Leistungserstellung soll gewinnbringend erfolgen und langfristig den Bestand des Unternehmens in der Zukunft sichern.<sup>4</sup>

Aus Sicht der Systemtheorie ist ein Unternehmen eine „Menge von Elementen [bzw. Subsystemen] zwischen denen Beziehungen bestehen“<sup>5</sup>. Darüber hinaus ist jedes Unternehmen ein Teil der Gesellschaft und in diesem Zusammenhang selbst ein Subsystem. Es bestehen vielfältige Austauschbeziehungen zu Lieferanten, Kunden, Politik und Gesetzgebung, Kapitalgebern und Mitarbeitern. Daraus entstehende gegenseitige Abhängigkeiten lassen nicht zu, daß sich ein Unternehmen nur mit sich selbst beschäftigen kann, sondern bei seinen Entscheidungen sowohl interne als auch externe Faktoren mit berücksichtigen muß. Auf dieser Grundlage, wird ein Unternehmen als ein „offenes“ System definiert.<sup>6</sup>

Mit Bezug auf Ulrich definieren Hoffmann, Niedermayer und Risak Unternehmen als „produktive soziale Systeme“<sup>7</sup>, die sich einteilen lassen, in ein „Ausführungs- und Führungssystem“<sup>8</sup>. Das Führungssystem übernimmt „direkte Gestaltungs- und Lenkungsfunktionen“ bezüglich Planung und Kontrolle, Information, Organisation, Personalführung und dem Wertesystem.<sup>9</sup> Systemi-

<sup>4</sup> Definition in Anlehnung an Wöhe 1993, S. 2 - 6

<sup>5</sup> Vgl. hier und im folgenden: Hoffmann, Niedermayer und Risak 1996, S. 3

<sup>6</sup> Vgl. Hoffmann, Niedermayer und Risak 1996, S. 4

<sup>7</sup> Vgl. ebenda, S. 4.

<sup>8</sup> Vgl. ebenda, S. 4 f.

<sup>9</sup> Vgl. ebenda, S. 5

sche Ansätze sehen ein Unternehmen als einen komplexen „lebenden Organismus“ und gehen davon aus, daß sowohl ein Unternehmen als auch sein Umfeld zu komplex sind, um vollständig kontrollier- und beherrschbar zu sein. Möglichkeiten der Lenkung werden in generellen Regeln anstelle von Detailregelungen gesehen.<sup>10</sup>

Das „Führungssystem“ orientiert sich an Erkenntnissen, wie z.B. dem genannten systemischen Ansatz, oder auch an anderen Erkenntnissen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen.<sup>11</sup> Wie Unternehmen geleitet werden, hängt im weitesten Sinn von diesen Erkenntnissen und ihren jeweils getroffenen Grundannahmen ab. In der klassischen BWL, die viele der heute tätigen Führungskräfte grundsätzlich geprägt hat, wird der maßgebliche Erfolg den Führungskräften zugeschrieben, während die „ausführenden“ Mitarbeiter als eine eher zu vernachlässigende Größe gesehen werden. Diese Sichtweise war mechanistisch, technokratisch und rein ökonomisch geprägt. Erst in den 60er Jahren dieses Jahrhunderts kam in der neuen BWL eine menschlich-soziale Komponente hinzu.<sup>12</sup>

Im Rahmen der „Entdeckung der Unternehmenskultur“ steht der Mensch und die durch ihn entstehende Produktivität im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Mensch ist in der Theorie der neuen BWL nicht mehr das „Rädchen im Getriebe“. Die Organisation des Unternehmens wird nicht mehr als „Maschine“ oder mechanistisches System gesehen, sondern als „Lebenswelt“, als ein „Organismus“, eine „Gemeinschaft“ und „Sozialgebilde“.<sup>13</sup> Dieser Wandel in der Theorie ermöglichte es im wesentlichen, im Unternehmen eine soziale Dimension wie Unternehmenskultur überhaupt als solche wahrzunehmen.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Hoffmann, Niedermayer und Risak 1996, S. 7

<sup>11</sup> hauptsächlich aus der BWL, Psychologie und Soziologie

<sup>12</sup> Vgl. Abb. 1: Die beiden Stränge der Personaltheorie in Metaphern, in Krell 1988, S. 115

<sup>13</sup> Vgl. Krell 1988, S. 115

<sup>14</sup> Vgl. stellvertretend für andere: Ebenda, S. 114 f.

### 1.1.2 Kultur

Gemäß dem Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache stammt das Wort „Kultur“<sup>15</sup> in seinem Ursprung vom lateinischen „cultura“ ab und wurde im deutschen Sprachraum seit dem 17. Jahrhundert verwendet. „Cultura“ stand hier ursprünglich für „Landbau; Pflege (des Körpers und Geistes)“<sup>16</sup>. Aus der letzteren Bedeutung entwickelte sich über die Zeit ein allgemeines Verständnis von Kultur als „der Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Lebensäußerungen (einer Gemeinschaft, eines Volkes)“<sup>17</sup>.

Im traditionellen deutschen Sprachgebrauch, weckt die Verwendung des Wortes „Kultur“ schnell Assoziationen zu „Kultur = kultiviert“ und wird dementsprechend oft mißverständlich mit einer rein positiven Bewertung belegt.<sup>18</sup> In diesem Sinn zitiert Staute einen Sachgebietsleiter mit den Worten: „‘Unternehmenskultur? Haben wir nicht. Bei uns ist nichts mehr kultiviert. Es zählen nur noch Zeitdruck, Streß, Ärger mit den Kunden und Einsparungen. [...] Von Kultur kann man da gar nicht mehr reden [...]’“<sup>19</sup>.

Auch Markl weist darauf hin, daß „wirtschaftliches Erfolgsstreben“ (Begriffe wie: Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität etc.) häufig als „Inbegriffe schnöder Kulturlosigkeit“ gesehen werden.<sup>20</sup> Ein Verständnis von Kultur in diesem Sinn ist in dieser Arbeit nicht gemeint, sondern „kulturell“ im wertneutralen Sinn wie „die [jeweilige] Kultur betreffend“<sup>21</sup>. Im Sinne Markls umfaßt Kultur daher „auch alle Wissenschaften und technischen Leistungen und somit ebenso selbstverständlich auch alles, wodurch Recht und Verwaltung, Politik und Wirtschaft moderne Gesellschaften prägen.“<sup>22</sup>

<sup>15</sup> Duden, Etymologie 1997, S. 394. Die Deutung des Begriffs „Kultur“ ist nicht überall gleich. In der untersuchten Literatur wird mehrfach auf Kroeber und Kluckhohn verwiesen, die zu Beginn der 50er Jahre diesbezüglich über 250 verschiedene Begriffsdefinitionen aufführen. Vgl. stellvertretend für mehrere Quellen: Krulis-Randa 1990, S. 3

<sup>16</sup> Vgl. Duden, Ethymologie 1997, S. 394

<sup>17</sup> Vgl. ebenda, S. 394

<sup>18</sup> Dies wird ebenso deutlich am Adjektiv „kultiviert“ i.S.v. „gut, gesittet, hochgebildet, gepflegt“, welches gleichgesetzt wird mit „schön“ im Sinne der sog. „Schönen Künste“.

<sup>19</sup> Staute 1997, S. 53

<sup>20</sup> Vgl. Markl 1998, S. 620

<sup>21</sup> Duden, Ethymologie 1997, S. 394 und vgl. Staute 1997, S. 53

<sup>22</sup> Vgl. Markl 1993, S. 620 f.