

SCHÄFFER
POESCHEL

1. Einführung: Weshalb Unternehmenskultur einen Unterschied macht

Ein namhaftes Universitätsklinikum stand in dem Ruf, auf medizinischem Gebiet exzellent zu sein, aber das Klima eines Kühlhauses zu haben. Ob das der Wahrheit entsprach oder eine maßlose Übertreibung war, ist in diesem Zusammenhang gar nicht entscheidend – so oder so hatte dieser zwiespältige Ruf Folgen: Wenn jemand eine heikle Operation oder Behandlung vor sich hatte, begab er sich, sofern er die Wahl hatte, in der Regel trotzdem in das Uni-Klinikum, doch viele von denen, die keine so kritische Behandlung vor sich hatten, gingen lieber in eines der Provinzkrankenhäuser der Umgebung.

Diese Beobachtung ist in doppelter Hinsicht bemerkenswert: Erstens, weil man annehmen würde, dass die meisten Menschen bei einem so existenziellen Thema wie ihrer Gesundheit vor allem auf die bestmögliche medizinische Qualität Wert legten. Stattdessen ziehen sie in vielen Fällen eine angenehmere Atmosphäre der fachlichen Perfektion vor – vielleicht aus einer Ahnung, dass für ihre Genesung nicht nur die Ärzte wichtig sind, sondern auch das Klima, in dem sie die Tage und Wochen nach der Behandlung verbringen.

1.1 Kultur beeinflusst Kosten und Profitabilität

Zweitens ist es bemerkenswert, weil es zeigt, dass es bei Unternehmenskultur nicht nur um so weiche Faktoren wie Betriebsklima und Mitarbeiterzufriedenheit geht, sondern um harte Zahlen. In vielen Branchen hat Kultur – das heißt, die Art, wie die Mitarbeiter miteinander und mit den Kunden umgehen – einen unmittelbaren Einfluss auf den geschäftlichen Erfolg: Sie beeinflusst das Verhalten der Kunden und damit unmittelbar die Erträge und die Profitabilität.

Der Zusammenhang ist so direkt, dass er sich messen lässt – sofern sich nur jemand die Mühe macht, es zu tun. Im Falle unseres Klinikums müsste man dazu nur – beispielsweise durch die Befragung von Patienten oder niedergelassenen Ärzten (den sogenannten »Einweisern«) – quantifizieren, wie viele Patienten sich zusätzlich für das Uni-Klinikum entschieden hätten, wenn dessen Ruf nicht ganz so abschreckend wäre. Als Plausibilitätstest könnte man Daten heranziehen, wie sich die Patienten in vergleichbaren Regionen auf Universitäts- und Regionalkrankenhäuser verteilen.

Schon geringe Differenzen können hier dramatische Folgen haben. Denn in Kliniken und anderen fixkostenintensiven Branchen hat die Auslastung einen durchschlagenden Einfluss auf die Ertragslage: Weniger Patienten bedeuten nicht bloß schlechtere Ergebnisse, sondern dramatisch schlechtere Ergebnisse. Wegen der hohen Fixkosten (also der Kosten, die unabhängig von der Auslas-

tung anfallen) schlägt sich eine geringere Auslastung weit überproportional in den Erträgen nieder: 2 Prozent weniger Patienten können so zu 10 Prozent schlechteren Ergebnissen (bzw. 10 Prozent höheren Verlusten) führen.

Denn die ganze Infrastruktur eines Krankenhauses muss ja unabhängig von dessen Auslastung vorgehalten werden: nicht nur Bauten und Betten, sondern auch Ärzte, Schwestern und Pfleger, ja selbst Küchen- und Verwaltungspersonal, ganz zu schweigen von den teuren Geräten und dem kostenintensiven Rund-um-die-Uhr-Betrieb. Im Gegensatz zu einem Produktionsbetrieb kann man die Nachschicht ja nicht ausfallen lassen, weil eine Station nur zur Hälfte belegt ist; ebenso wenig kann man kurzfristig die Zahl der Operationssäle und deren technische Ausstattung an die Patientenzahlen anpassen – die allermeisten Kosten laufen einfach weiter. Und bei zu schwacher Auslastung hängen sie dem Betreiber bald wie ein Mühlstein am Hals.

Wenn es in einer solchen Situation gelingt, die Auslastung nur um ein oder zwei Prozentpunkte zu verbessern, entspannt das den Kostendruck erheblich. Um das zu erreichen, müsste der Ruf der Patientenbetreuung gar nicht exzellent sein, denn davon sind auch die Wettbewerber weit entfernt – es wäre schon viel erreicht, wenn er auf vergleichbarem Niveau wäre wie anderswo. Lassen wir für den Moment noch außer Acht, wie das erreicht werden könnte, und blicken zunächst nur auf die Auswirkungen: Schon durch einen leichten Anstieg der Auslastung verwandeln sich die drückenden roten Zahlen in schwarze. Noch ein oder zwei Prozentpunkte mehr würden die Lage ausgesprochen komfortabel gestalten: Dann könnte man sogar über zusätzliches Personal und einige andere Dinge nachdenken, die bislang den verzweifelten Sparmaßnahmen zum Opfer gefallen waren.

Offensichtlich ist das ein Teufelskreis: Wenn das Klima schlecht ist, leiden nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Patienten. Wenn die aber anfangen, sich andere Kliniken zu suchen, nachdem sich der schlechte Ruf herumgesprochen hat, steigt sofort der Kostendruck. In Fixkostengeschäften gehen Einsparungen rasch an die Substanz. Klar, man kann Stationen und Operationssäle stilllegen; dann braucht man sie nicht beheizen – doch der Einsparungseffekt, der sich so erzielen lässt, ist, bezogen auf dessen Gesamtkosten, minimal. Also wird unter wachsendem Kostendruck früher oder später auch dort eingespart, wo es nicht geht, ohne die Leistung zu verschlechtern, vor allem am Personal und den Arbeitsbedingungen. Also steigt der Stress, und das Klima verschlechtert sich, was alsbald auch die Patienten zu spüren bekommen. Und was sie natürlich gegenüber allen beklagen, die sie besuchen oder nach ihren Krankenhausereignissen erfahren ...

Jammern hilft nichts. Man muss aus solchen Teufelskreisen ausbrechen, solange man dafür noch die Zeit und die Kraft hat. Oder, noch besser, sie gar nicht erst entstehen lassen. Dafür aber ist wichtig zu verstehen: Unternehmenskultur ist heute in den meisten Branchen kein Luxusthema mehr für Unternehmen, denen es zu gut geht; sie ist zu einem zentralen Element des Wettbewerbs geworden.

→ Je vergleichbarer Produkte und Dienstleistungen sind, desto mehr wird die Kultur zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor – und zwar in doppelter Hinsicht: zum einen durch die Art, wie die Leistungen gegenüber dem Kunden erbracht werden, zum anderen durch die Reibungslosigkeit und Effizienz der internen Zusammenarbeit.

1.2 Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur

Wenn Sie ein extrem gefragtes Produkt haben – gleich ob es Eintrittskarten für ein singuläres Event sind, das neueste Hyper-Smartphone oder ein neues, hochwirksames Medikament für eine schwere Krankheit –, tritt die Bedeutung Ihrer Unternehmenskultur in den Hintergrund: Dann lassen sich die Kunden ziemlich viel gefallen, um das heißbegehrte Produkt zu bekommen. Dann bilden sie schon am ersten Verkaufstag lange Schlangen vor Ihren Geschäften, manche übernachten vielleicht sogar auf der Straße davor. Sie schlucken schikanöse Geschäftsbedingungen ebenso wie unfreundliche Behandlung, Arroganz und Schlamperei. Und die meisten kommen sogar wieder – nicht *wegen* Ihrer Unternehmenskultur, sondern *trotz* Ihrer Kultur, allein wegen des Produkts.

Falls Ihre Produkte bei ehrlicher Betrachtung aber nicht zu denen zählen, die so einzigartige Wettbewerbsvorteile haben, dass sie Ihnen von den Kunden aus den Händen gerissen werden, dann muss Sie das Thema Unternehmenskultur interessieren. Denn dann hat Ihre Kultur mit ziemlicher Sicherheit Einfluss darauf, ob die Kunden bei Ihnen kaufen oder bei der Konkurrenz.

Machen Sie gern im »Selbstversuch« die Probe aufs Exempel: Listen Sie einmal die Gaststätten und Restaurants auf, die Sie bevorzugt besuchen. Und machen Sie parallel dazu eine zweite Spalte mit all den Gaststätten und Restaurants, die Sie nur im äußersten Notfall wieder betreten würden. Bewerten Sie dann für jedes Lokal sowohl (a) Ihren Gesamteindruck als auch (b) die Qualität der Küche sowie (c) die Atmosphäre und Service mit Schulnoten. Danach analysieren Sie sich das entstandene Bild.

Selbst wenn Sie ein ausgesprochener Feinschmecker sind, ist unwahrscheinlich, dass Ihre Gesamtbewertung alleine von der Qualität der Küche bestimmt ist. Zwar spielt sie sicherlich eine Rolle, doch wenn die Atmosphäre unangenehm und der Service unfreundlich oder nachlässig ist, hilft die beste Küche nichts. Manche Lokale besuchen Sie möglicherweise sogar primär wegen der Atmosphäre und dem Service, auch wenn die Küche nur durchschnittlich ist. Aber das hat Grenzen: Eine miserable Küche lässt sich auch durch eine angenehme Atmosphäre und einen extrem zuvorkommenden Service nicht ausgleichen. Sie mögen helfen, über einige Schwächen der Küche hinwegzusehen, aber wenn der Fisch streng riecht und im Salat Tierchen sind, wird Sie auch der charmanteste Service nicht zu einer baldigen Rückkehr veranlassen.

Das lässt sich verallgemeinern, und daraus lassen sich einige allgemeine Gesetzmäßigkeiten für all die Fälle ableiten, in denen der Kunde mit der Kultur einer Firma in Berührung kommt:

1. Am besten ist natürlich, wenn sowohl die Produkte als auch Atmosphäre und Service stimmen.
2. Wenn beide nahezu perfekt sind, sind viele Kunden bereit, dafür auch etwas mehr zu bezahlen, das heißt, solche Anbieter können eine Preisprämie erzielen.
3. Ein schlechter Service kann einem den Spaß an den besten Produkten verderben. Umgekehrt kann selbst der beste Service ein völlig unzulängliches Produkt nicht retten. Beide müssen ein gewisses Mindestniveau haben, um akzeptabel zu sein.
4. Wo immer Produkte aus Kundensicht auf vergleichbarem Niveau sind, macht die Art, wie die Leistungen erbracht werden, den Unterschied. Das gilt auch in den zahlreichen Fällen, wo der Kunde die Qualität der Produkte nicht beurteilen kann – also etwa bei vielen technischen Produkten, aber auch bei Finanzdienstleistungen.
5. Nur wenn ein Produkt für die Kunden außergewöhnlich attraktiv ist, tritt die Art, wie die Leistung erbracht wird, in den Hintergrund: Auch Unfreundlichkeit, schlechter Service etc. werden dann von der Attraktivität des Produktes »überstrahlt«. Aber das kann sich rächen, wenn die Produkte eines Tages ihre Sonderstellung verlieren.

→ Unternehmenskultur ist kein Ersatz für gute Produkte oder Leistungen, sondern deren notwendige Ergänzung. Bei vergleichbaren Produkten oder Leistungen macht Kultur den Unterschied.

1.3 Kostenfaktor Unternehmenskultur

Doch Unternehmenskultur hat nicht nur Einfluss auf den Erfolg im Markt, sondern auch auf die Kosten: Sie bestimmt maßgeblich den »Wirkungsgrad« eines Unternehmens mit, also die Frage, welcher Teil der aufgewandten und bezahlten Arbeitszeit in Wertschöpfung umgesetzt wird und welcher Teil als nutzlose »Abwärme« durch den Kamin geht. Wobei Wertschöpfung letztlich nur das ist, wofür der Kunde Geld zu bezahlen bereit ist.

Ein Wirkungsgrad von 100 Prozent ist vermutlich, genau wie in der Technik, unerreichbar: Ein bisschen Abwärme hat man immer. Doch ist es ein entscheidender Unterschied, ob die Reibungsverluste bei 20, 50 oder 80 Prozent liegen: Im ersten Fall bräuchte man 125 Prozent Aufwand, um eine Wertschöpfung von 100 Prozent zu erzielen, im zweiten Fall 200 und im dritten 500 Prozent.

»Reibungsverluste« (oder »Verschwendung« im Sinne des Lean Management) sind letzten Endes alle Aktivitäten, die dem Kunden keinen Nutzen brin-

gen und für die er infolgedessen auch nicht zu bezahlen bereit ist – jedenfalls nicht, wenn er im Markt eine Alternative findet. Dazu zählen alle Aufwände, die nicht zwingend erforderlich sind, um das gewünschte Produkt herzustellen oder die in Auftrag gegebene Leistung zu erbringen, also letztlich alle unnötigen oder kontraproduktiven Aktivitäten, gleich ob sie in der Fabrik, in der Verwaltung oder im Management stattfinden.

Im Einzelfall kann man zuweilen darüber streiten, welche Aufwände erforderlich sind und welche nicht. Ein gewisses Maß an Administration muss sicherlich sein, auch wenn es dem Kunden keinen direkten Nutzen bringt: Es ist notwendig, um einen ordnungsgemäßen Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, denn wenn ein Betrieb beispielsweise seine Kosten nicht nachhält, ist er auch nicht dazu in der Lage, sie aktiv zu managen. Das Gleiche gilt für Führungsaufwand, für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, für Marketing und Vertrieb, für Personalverwaltung und -entwicklung und letztlich für sämtliche Funktionen, die nur »indirekt produktiv« sind, also dadurch, dass sie die Produktivität der direkt produktiven Funktionen steigern oder überhaupt erst ermöglichen.

Wo die Grenze zwischen notwendiger Administration und übertriebener Bürokratie liegt, lässt sich analytisch kaum bestimmen. Die Erfassung von Kosten ist sicherlich notwendig, doch je akribischer man sie betreibt, desto fraglicher ist, ob das noch einen Mehrwert für den Kunden bringt. Ähnlich ist es mit der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Sie ist zwar nur indirekt wertschöpfend, aber dennoch zwingend erforderlich, um eine funktionierende Wertschöpfung zu gewährleisten. Aber was ist, wenn ständig neue Mitarbeiter eingearbeitet werden müssen, weil die Fluktuation so hoch ist?

Letztlich entscheidet der Wettbewerb, wo die Grenze liegt: Sofern die Fluktuation bei den Wettbewerbern auch so hoch ist, weil in dieser Branche bislang niemand einen Weg gefunden hat, sie einzudämmen, dann sind das Kosten, die der Kunde wohl oder übel tragen muss, wenn er das Produkt oder die Leistung haben möchte. Wenn aber auch nur ein einziger Anbieter geringere Einarbeitungskosten hat, etwa weil bei ihm die Arbeitsbedingungen oder das Betriebsklima besser sind, dann haben seine Konkurrenten kaum noch die Möglichkeit, ihre Mehrkosten weiterzugeben, weil der Kunde eine Alternative hat. Sie bleiben also bei den Unternehmen hängen und mindern ihre Profitabilität.

→ Nicht nur auf die Attraktivität für die Kunden hat die Unternehmenskultur Einfluss, sondern auch auf den »Wirkungsgrad« eines Unternehmens und damit auf seine Kostenposition. Interne Reibungsverluste übersetzen sich direkt in Kostennachteile; eine besonders produktiv zusammenarbeitende Kultur schlägt sich unmittelbar in einem höheren Wirkungsgrad und damit in besseren Ergebnissen nieder.

1.4 Kultur versus Strukturen, Prozesse und Systeme

Natürlich ist die Unternehmenskultur nicht das Einzige, was Einfluss auf den Wirkungsgrad und damit auf die Produktivität hat. Eine zentrale Rolle spielen auch Prozesse, Systeme und Strukturen: etwa, ob die Aufbauorganisation Komplexität reduziert und frei von unnötigen Schnittstellen ist, ob die Abläufe effizient sind und keine unnötigen Arbeitsschritte enthalten und ob sie dort, wo es sinnvoll ist, von IT und anderen technischen Systemen unterstützt werden. Doch da Prozesse und Strukturen heute in den meisten Unternehmen optimiert sind, ist die Unternehmenskultur das letzte große Potenzial für Produktivitätssteigerungen.

Zugleich hat die Kultur einigen Einfluss darauf, ob Systeme und Prozesse wirklich funktionieren. Denn der bestdurchdachte Prozess nützt nicht viel, wenn ihn die Mitarbeiter eher als unverbindliche Anregung verstehen denn als verpflichtende Vorgabe. Und die schönste Kundendatenbank und das tollste CRM-System sind nutzlos, wenn die Mitarbeiter dort nur das Allernötigste eingeben und die Daten nicht auf dem neuesten Stand halten.

Offenbar besteht also zwischen den Systemen und Prozessen auf der einen Seite und der Unternehmenskultur auf der anderen eine Wechselbeziehung: Die optimierten Systeme und Prozesse erbringen ihren vollen Nutzen nur dann, wenn sie »von der Kultur angenommen« und ernst genommen werden. Umgekehrt kann eine engagierte, zupackende Kultur zuweilen das Schlimmste verhindern, wenn Prozesse instabil sind und die Systeme nicht so funktionieren, wie sie sollen.

Ähnliches gilt auch für die Organisationsstruktur: Zuweilen funktionieren Unternehmen nicht wegen, sondern trotz ihrer Strukturen, und zwar deshalb, weil engagierte Mitarbeiter auf dem kleinen Dienstweg kurzfristig zuwege bringen, was auf dem offiziellen Weg entweder gar nicht möglich wäre oder Wochen dauern würde. Andererseits können neue Strukturen auch an der Kultur scheitern – etwa, wenn in einer bislang ausgeprägt dezentralen Organisation versucht wird, die Steuerung des Geschäfts auf die Zentrale zu verlagern. Dann finden sich die neuerdings der Zentrale unterstellten Mitarbeiter zwar zu Meetings und Videokonferenzen mit der Zentrale ein und nehmen dort ihre Direktiven entgegen, richten sich in der Praxis aber weiterhin nach dem, was ihr alter Chef vor Ort sagt.

In vielen Fällen kann man förmlich dabei zuschauen, wie dysfunktionale Verhaltensmuster die Reibungsverluste nach oben treiben. Wenn zum Beispiel Fehler vertuscht werden, steigen die Folgekosten mit jedem Schritt an, den das fehlerhafte Produkt unerkannt weiterbearbeitet wird, bis sie schließlich ein Vielfaches des ursprünglichen Schadens ausmachen.

→ Kultur ist der letzte verbleibende Hebel zur Produktivitätssteigerung, wenn Strukturen, Prozesse und Systeme optimiert sind. Sie entscheidet darüber, ob Prozesse und Strukturen »gelebt« oder umgangen werden, bestimmt aber auch, wie eine Organisation funktioniert, wenn Strukturen und/oder Prozesse nicht optimal sind.

1.5 Kulturveränderung als strategische Anpassung – die Perspektive dieses Buchs

Schwerpunkt dieses Buchs ist nicht die *Betrachtung und Analyse* von Unternehmenskultur, sondern deren *Veränderung*: Dem Thema Kulturveränderung ist nicht nur der umfangreiche zweite Teil – das Herzstück dieses Buches – gewidmet, sondern auch wesentliche Teile des dritten, der sich als »Besonderer Teil« mit speziellen Fragen von Unternehmenskultur und Kulturveränderung befasst. Doch für jede Kulturveränderung braucht man ein solides Grundverständnis, was Unternehmenskultur ist und wie sie funktioniert, und darum geht es in den vier Kapiteln des ersten Teils.

Mein übergeordnetes Anliegen ist, Unternehmenskultur und Kulturveränderung aus der Aura des Geheimnisvollen, Rätselhaften, geradezu Mystischen herauszuholen und in diesem Buch zu zeigen, dass man Kultur und Kulturveränderung sowohl rational als auch intuitiv verstehen kann, wenn man sich ihnen aus der richtigen Perspektive nähert. Diese »richtige Perspektive« ist nach meiner Überzeugung, Unternehmenskultur im verhaltensökologischen Sinn als *Anpassung* zu verstehen, und zwar im doppelten Sinne: Zum einen als die Anpassung des Unternehmens an die »ökologische Nische«, die es in seinem jeweiligen Markt einnimmt; zum anderen als Anpassung der Organisationsmitglieder, vom Werker bis zum Vorstand, an den »Lebensraum«, den ihr Unternehmen ihnen bietet.

Dieses Verständnis von Unternehmenskultur als Anpassungsleistung liefert auch den Schlüssel zur Kulturveränderung: Wenn die Bedingungen eines »Lebensraums« sich ändern, passen die Lebewesen, die ihn bewohnen, ihr Verhalten relativ schnell an diese veränderten Bedingungen an. Wer eine Kultur verändern möchte, muss daher im Grunde »nur« die Bedingungen verändern, unter denen die Organisationsmitglieder ihre jeweiligen Ziele erreichen.

Damit eine Kulturveränderung jedoch eine bessere Anpassung bewirkt, darf ihre Richtung nicht willkürlich sein, sondern muss sich an den Anforderungen von Markt und Wettbewerb und an den Bedingungen der eigenen ökologischen Nische ausrichten. Das heißt in der Konsequenz: Kulturveränderung muss unbedingt von einer strategischen Perspektive geleitet sein. Weder das Entwerfen interner Wunschbilder durch idealistische Projektgruppen noch das hoheitliche Festlegen einer Idealkultur durch neue Vorstände bieten die Gewähr für eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Aber wenn Unternehmenskultur ohnehin eine Anpassung an die ökologische Nische ist, die ein Unternehmen in seinem Markt einnimmt, warum kann dann überhaupt eine Kulturveränderung erforderlich werden? Weil Märkte und Wettbewerbsbedingungen sich zuweilen schneller wandeln als Unternehmenskulturen, gerade wenn es stolze, erfolgreiche Kulturen sind. Je länger ein Unternehmen mit seiner Art, das Geschäft zu betreiben, erfolgreich war, desto schwerer tut es sich, seine fest verwurzelten Annahmen und Überzeugungen in Frage zu stellen.

So kann im Laufe der Zeit eine wachsende Diskrepanz zwischen Markt- anforderungen und kulturbedingten Einstellungen und Gewohnheiten entstehen, die Unternehmen angreifbar macht durch besser angepasste Wettbewerber. Die Kräfte von Mutation und Selektion wirken auch in der Wirtschaft und sorgen dafür, dass sich die jeweils am besten angepassten Varianten durchsetzen. Doch durch eine intelligente Kulturveränderung, die sich an den aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen ausrichtet, können Unternehmen sich sozusagen »aktiv mutieren« und kulturell verjüngen. Nur so können sie verhindern, von der Selektion des Marktes als obsoletes Modell aussortiert zu werden, und aktiv dafür sorgen, eine erfolgreiche Vergangenheit durch intelligente Anpassung in eine erfolgreiche Zukunft fortzuschreiben.

→ In diesem Buch geht es in erster Linie um Kulturveränderung, und zwar um eine, die aus einer strategischen Perspektive aktiv für eine bessere Anpassung an die veränderten Bedingungen von Markt und Wettbewerb sorgt.

Zusammenfassung/Executive Summary

Je ähnlicher sich Produkte und Dienstleistungen werden, desto wichtiger wird die Kultur eines Unternehmens für dessen Erfolg: Zum einen bestimmt sie maßgeblich mit, wo es die Kunden vorziehen zu kaufen, zum anderen hat sie erheblichen Einfluss auf den »Wirkungsgrad« eines Unternehmens und damit auf dessen Kostenposition. Nachdem Strukturen und Prozesse inzwischen in vielen Unternehmen optimiert sind, bietet die Kultur das letzte große Potenzial sowohl für Produktivitätssteigerungen als auch für das Erringen von Wettbewerbsvorteilen.

Der Fokus dieses Buches ist nicht die Betrachtung und Analyse von Unternehmenskultur, sondern deren gezielte Veränderung. Sie muss sich konsequent an den Anforderungen von Markt und Wettbewerb ausrichten, also einen klaren strategischen Fokus haben.

Teil I: Was Unternehmenskultur ist, wie sie entsteht und wie sie sich auswirkt

In diesem ersten Teil geht es noch nicht darum, Unternehmenskultur zu verändern, sondern zunächst darum, sie zu verstehen. Denn für das Verändern einer Kultur ist es ausgesprochen nützlich, wenn man erkannt hat, dass das Verhalten ihrer Mitglieder nicht so irrational und rätselhaft ist, wie es manchmal scheint, sondern seinen Sinn und seine Logik hat – und sich auch an veränderte Rahmenbedingungen anpasst. Wir holen die Kultur aus der Aura des Geheimnisvollen heraus und sehen uns an, weshalb unterschiedliche Branchen ganz unterschiedliche Kulturen haben, wie sich Kulturen im Laufe ihres Lebenszyklus' verändern und welche Rolle Kulturbrüche dabei spielen, aber auch, weshalb jedes Unternehmen aus zahlreichen Subkulturen besteht und welche Konfliktpotenziale zwischen ihnen bestehen. Und schließlich beschäftigen wir uns damit, wie eine umfassende Kulturdiagnose aussehen kann.

2. Was ist das überhaupt: Unternehmenskultur¹?

Jeder hat irgendwie eine Vorstellung davon, was mit »Unternehmenskultur« gemeint ist – aber es ist gar nicht so einfach, dieses »Irgendwie« in klare Worte zu fassen. Zu vielfältig und letztlich zu schwammig sind die Verwendungen dieses Begriffs, zumal die unterschiedlichsten Interpretationen und Ausdeutungen kursieren und immer neue »Bindestrich-Kulturen« erfunden oder doch zumindest gefordert werden.

Da wird nicht nur eine Qualitätskultur, eine Streitkultur, eine Vertrauenskultur und eine Leistungskultur gefordert, sondern neuerdings auch noch eine Willkommenskultur, eine Dialogkultur, ja sogar eine »Trennungs-Kultur« (samt Bindestrich; Andrzejewski 2002, 2008).

Mit dem Thema Unternehmenskultur kann es einem gehen wie mit anderen abstrakten Begriffen: Man glaubt, eine klare Vorstellung davon zu haben, aber je mehr man sich müht, sie präzise zu fassen, desto mehr zerfließt sie einem zwischen den Fingern. Für die praktische Arbeit ist es aber notwendig, zu wissen, wovon man spricht, was Unternehmenskultur eigentlich ist und wie sie funktioniert, zumal unterschiedliche Verständnisse von Unternehmenskultur auch Konsequenzen für das Vorgehen haben.

Dabei geht es nicht in erster Linie um eine Definition, sondern vor allem darum, das Wesen und die innere Logik von Unternehmenskultur zu verstehen. Definitionen sind ja primär eine akademische Übung: Sie helfen, Begriffe sprachlich einzugrenzen und voneinander abzugrenzen, aber sie helfen nicht, Dinge zu verstehen, geschweige denn, ein Gefühl für sie zu bekommen und ihren Kern zu erfassen. Deshalb erschließen sich Definitionen meist nur denjenigen, die mit dem definierten Gegenstand schon vertraut sind; die anderen sind nach der Definition so schlau wie vorher. Sparen wir uns eine praxisorientierte Definition also noch etwas auf und denken erst einmal darüber nach, wie wir Unternehmenskultur in der Praxis eigentlich erfahren und erleben.

1 Umfassender und formal korrekter wäre es, statt von Unternehmenskultur von »Organisationskultur« zu sprechen, weil dieser Begriff auch die Kulturen von Behörden und Non-Profit-Organisationen einschließt, für die die allermeisten Aussagen dieses Buches auch gelten. Ich bleibe trotzdem bei dem Begriff Unternehmenskultur, weil er mir näher am wirklichen Leben zu sein scheint und Begriffe oft umso blutleerer wirken, je abstrakter sie sind – so wie wenn aus »Bus und Bahn« der »ÖPNV« wird. Dennoch sind hier nicht nur die Kulturen von Wirtschaftsunternehmen angesprochen, sondern ausdrücklich auch der Öffentliche Dienst und Non-Profit-Organisationen.