

Rainer König

Wovon hängt eine starke Unternehmenskultur ab? (1993)

0. Vorbemerkung

Spätestens seit Tom Peters und Robert Waterman oszilliert die Unternehmenskulturdebatte um die Frage, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um einer Firmenkultur das Prädikat 'stark' zu verleihen.

Einen der - wie ich finde - bemerkenswertesten Versuche, diese Frage zu beantworten, hat Edmund Heinen bereits 1987 mit seiner Typologie von insgesamt 16 starken bzw. schwachen Unternehmenskulturen vorgelegt. Die Kriterien seiner Unterteilung: Verankerungsgrad, Überzeugungsausmaß und Systemvereinbarkeit der unternehmensbezogenen Werte und Normen der Organisationsmitglieder.

Das Hauptdefizit dieses und ähnlicher Ansätze besteht m.E. darin, daß sie die Frage nach der Stärke bzw. Schwäche einer Kultur einengen auf die Ebene der Werte und Normen. Der Beitrag, den die *Kommunikation* dieses 'ideellen Metasystems' "in Form von Stories, Mythen, Riten und Ritualen" zur Stärkung oder Schwächung der betreffenden Kultur leistet, bleibt von hier aus relativ unberücksichtigt.

Den Grund für diese verengte Perspektive finden wir bei Heinen in einer Beschränkung, die er seinem Begriff von Unternehmenskultur auferlegt. Der Terminus bezeichnet bei ihm nur mehr die unternehmensbezogenen Werte und Normen (ideelles Metasystem). Deren materielle Konkretisierungen dagegen stellen als 'kulturelle Artefakte' nur mehr unternehmenskulturexogene Größen dar.

Diese Exklusion erscheint mir nun allerdings weder empirisch noch begrifflich (*kulturelle Artefakte*) nachvollziehbar. Vor allem aber evoziert sie das eben erwähnte Defizit bei der Suche nach den Faktoren einer starken bzw. schwachen Unternehmenskultur.

Um die Reduktion zu vermeiden, werde ich im folgenden

- von einem *weiten* Begriff von Unternehmenskultur ausgehen und
- Unternehmenskultur als eine *kommunikativ-dynamische* Größe auffassen, die sich modellhaft als eine Art *Regelkreis* beschreiben läßt.

Von hier aus, so glaube ich, kann die Frage nach den Voraussetzungen einer starken Unternehmenskultur sowohl empirisch als auch begrifflich adäquater beantwortet werden.

1. Begriffsklärung

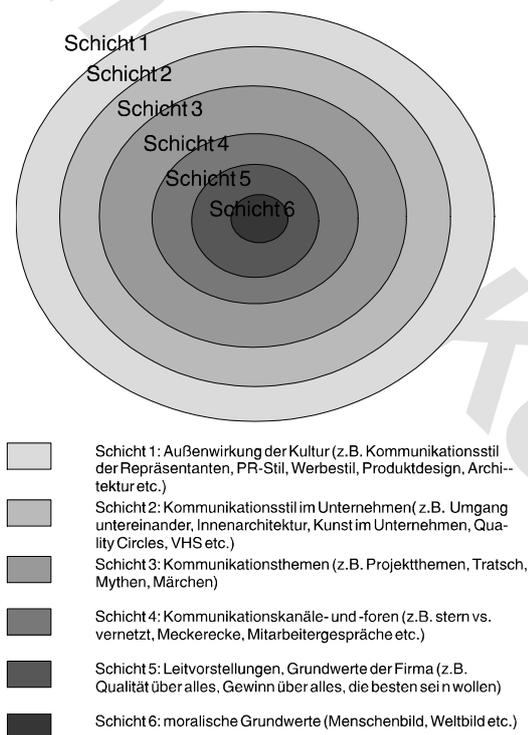
Mit 'Unternehmenskultur' ist im folgenden die *Gesamtheit von gemeinsamen Zeichen, Themen, Stilen und Kriterien* gemeint, mit deren Hilfe und über die die Mitglieder einer Unternehmung nach innen und außen hin kommunizieren..

Der Begriff 'Unternehmung' soll dabei ein formal organisiertes Sozialsystem bezeichnen, das die Makroebene sozialer Systeme (wie dem Wirtschaftssystem) mit der Mikroebene konkreter Interaktionen verschränkt. Rein formal zeichnen sich Organisationen durch Mitgliedschaft der Subjekte und Entscheidungsorientierung der Kommunikationen aus.

Von hier aus handelt es sich bei einer Unternehmenskultur also stets um eine *entscheidungs-* oder *zweckorientierte* Kultur von *Mitgliedern*, im Unterschied etwa zur zweckfreien Kultur eines modernen Künstlers.

Wichtiger aber für den hier vorgeschlagenen Kulturbegriff ist das *Zusammen- und Wechselspiel* zwischen existierenden Zeichen (z.B. den benutzten Redezeichen oder Worten), Themen (z.B. Produktideen, Kalkulationen) und Kriterien (Normen, Werte, Leitsätze im Unternehmen) einerseits und ihrer sinnhaften Kommunikation

andererseits durch die Unternehmensmitglieder. Entlang dieses Zusammen- und Wechselspiel unterliegen sowohl die Zeichen, Themen und Kriterien als auch die Kommunikationsformen und -medien und schließlich ebenfalls die kommunizierenden Individuen einer steten Veränderung. Kein Zeichen kann zweimal in der gleichen Weise kommuniziert und keine Kommunikation identisch wiederholt werden. Und auch das gleiche Individuum kann nicht zweimal identisch agieren. Es selbst bleibt ja nicht gleich, wie schon der tägliche Blick in den Spiegel brutal zeigt. Wenn hier von 'Kommunikation' die Rede ist, dann soll damit ganz allgemein der *Prozeß sinnhafter Verständigung zwischen Personen gemeint sein*, der weder unbedingt verbal noch direkt d.h. face-to-face stattfinden muß. Der Designer der Inneneinrichtung einer Firmen-Verwaltung steht von hier aus ebenso in einer Kommunikation mit den Angestellten und Besuchern des Unternehmens wie der Verkäufer mit seinem Kunden beim Telefongespräch oder der Vorstandsvorsitzende mit seinen Kollegen während der Videokonferenz. Um nun die Frage zu beantworten, *wodurch sich eine starke von einer schwachen Unternehmenskultur* auszeichnet, schlage ich vor, die Kultur einer Institution wie der Wirtschafts-Unternehmung als eine Art *Kulturkranz* oder *-Kreis* mit *sechs verschiedenen Rindenschichten* aufzufassen. In jeder Schicht wird in spezifischer Weise die kulturelle Kommunikation betrieben - in Abhängigkeit von Funktion und Zielgruppe der schichttypischen Interaktionen.



2. Unternehmenskultur als Kulturkreis

1.2 Die Außenschicht der Unternehmenskultur

Über diese Schicht kommuniziert die Unternehmung mit ihrer Umwelt. D.h. aber auch, daß ihre Kultur mit der Umwelt und das meint immer: mit bestimmten Bezugsgruppen sinnhaft interagiert.

Es ist unmöglich, jede Facette dieses Umweltkontaktes hier aufzuführen. Exemplarisch seien nur einige personale und personen neutrale Aspekte herausgegriffen.

Die Kultur einer Unternehmung kommt z.B. im *Kommunikationsstil ihrer Außen-Repräsentanten* zum tragen:

- in der Kleidung, den Umgangsformen und der Sprache in der sich die Außendienstmitarbeiter mit ihren Kunden verständigen
- in der Kleidung, den Umgangsformen und der Sprache in der die Mitarbeiter der Service-Abteilung mit ihren Kunden umgehen,
- in der Kleidung, den Umgangsformen und der Sprache des Vorstandssprechers in den öffentlichen Medien

Schon hier sind potentielle Dissonanzen angesiedelt: Zweck der Verkaufsabteilung ist der Verkauf der Ware gegen die der Konkurrenten, Zweck der Beratungsabteilung die Beratung der Kunden, Zweck des Vorstandssprechers das Informieren der Öffentlichkeit. Ergeben sich nun aus diesen unterschiedlichen Funktionen und Adressaten stark divergente Sprachstile und Umgangsformen (aggressives vs. kooperatives vs. abwehrendes Verhalten) kann das zu nicht unwesentlichen Irritationen beim Kunden bzw. in der breiteren Öffentlichkeit und damit zu Differenzen zwischen den Abteilungen führen: die Berater müssen die falschen Versprechungen der Verkäufer und der Vorstandssprecher muß die Fehler beider ausbaden.

Die Kultur einer Unternehmung kommt allerdings für die meisten Außenstehenden zunächst und zumeist in *personenneutralen Aspekten* wie

- dem *Produktdesign*,
- dem *Firmenlogo* und
- der *Produktwerbung* zum Ausdruck.

Die Elektrofirma Braun war eines der ersten Unternehmen, daß die Gestalt seiner Produkte ganz bewußt 'kultivierte'. Bereits in den 60er Jahren - als noch niemand an 'Corporate-Design' oder Colani dachte - setzte Braun eine vom Bauhaus inspirierte Designerschule daran, den Erzeugnissen des Hauses einen ganz bestimmten einheitlichen 'Stil' zu geben, der sowohl Funktionalität als auch schlichte Eleganz ausstrahlte. Heraus kam eine Produktlinie, die noch heute sofort als Braun identifiziert werden kann. Ob der Rasierapparat oder Plattenspieler von Braun - beide strahlen den unverkennbaren Braun-Appeal aus.

Auch das Firmenlogo von Braun entsprach diesem von Funktionalität und schlichter Eleganz geprägtem Produktstil. Schließlich fügte sich auch die Produktwerbung des Hauses nahtlos in das Gesamtbild des sachlichen Braunstils ein: Sanftes Schwarz, Braun und Grau dominierten in den Anzeigen. Weder wilde Go-Go-Girls wie bei Afri Cola, noch Saubermänner oder Klementines wie bei Sunil und Ariel huschten herum. Statt dessen wurde lediglich das Produkt abgebildet. Und natürlich fehlte auch der für die 60er typische marktschreierische Stil in der Werbesprache.

Es gibt Menschen, die schrill, grell oder bunt wirken, die sich hektisch nach neuesten Modetrends richten, täglich drei bis viermal Ihr Outfit ändern - und die trotzdem nicht kultiviert wirken. Ich glaube, kultiviert nennen wir jene Zeitgenossen, die sich über die Wechselbäder der Mode hinaus einen *einheitlichen individuellen und typadäquaten* Stil bewahren, der uns das Adjektiv "elegant" entlockt. Genau das war der Fall beim Corporate Design von Braun: ein klassischer Fall von Eleganz.

Und ähnlich wie es schrille, grelle und bunte Menschen gibt, kennen wir alle Beispiele für eine entsprechend konfuse Semiotik der Produkte, des Firmenlogos und der Produktwerbung: Eine Firma, die es nicht versteht, eine einheitliche Produktlinie mit einem einheitlichen Design aufzubauen, kommt schnell in den Ruf eines konturlosen und qualitätslosen Ramschladens. Die Personenwagen von Daimler Benz bilden hier ein Positivbeispiel, die vieler japanischer Hersteller ein Negativbeispiel.

Eine Firma ohne ein klar erkennbares Firmenlogo wird sich schwerlich im Bewußtsein der Kunden verankern können. Genau das ist ein Hauptproblem von Firmen wie z.B. Reebok im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten Nike und Adidas: man kann nämlich bei einem Tennis-Match auf RTL einen Reebok-Turnschuh so ohne weiteres nicht als einen solchen identifizieren.

Und last but not least wäre hier noch die Werbung zu nennen, der vielleicht augenfälligsten Form der Außendarstellung einer Unternehmung bzw. eines Produkts.

Natürlich hat auch heute die Werbung noch die Funktion, das Produkt, Die Marke oder die Firma bekannt und gefragt zu machen, d.h. den ökonomischen Erfolg zu unterstützen. Aber eben um dieses Ziel zu erreichen, kommen in der Werbung immer stärker kulturelle Faktoren zum tragen, so daß von einer zunehmenden "Ästhetisierung" der Werbung gesprochen werden kann. Wenn es - wie bei Zigaretten, Autos, Sportartikeln etc. - im Gebrauchswert der Produkte verschiedener Anbieter keine signifikanten Differenzen mehr gibt, kommt der Werbung die Aufgabe zu, eine Produktidentität zu konstituieren, die über den 'sachlichen' Gebrauchswert Rauchen, Trinken, Autofahren, und Laufen hinaus *kulturelle* Werte wie Individualität (Marlboro), Freizeit-Freiheit a la Club Méditerrané (Barcadi), Sicherheit und Eleganz (Mercedes) und Emotionalität (Get the Feeling, Reebok) transportiert. Und zu dieser Vermittlung bedarf es offensichtlich auch typisch kultureller, eben ästhetischer Mittel. Ähnliches trifft für Werte wie Schönheit, Friede und ökologische Verträglichkeit zu.

Aber worin

"besteht eigentlich Ästhetisierung? Ästhetisch ist das, was wie Kunst ist, die schon erfolgreich war. Ästhetisierung in Medien bedeutet: Es wird immer mehr nach den erfolgreichen ästhetischen Modellen gearbeitet. Steht ein nackter Mann da wie eine Statue, die als Kunst gilt, ist er ästhetisch. Klingen Geigen wie Mozart oder Worte wie Eichendorff, so ist dies ästhetisch. Farben wie Klee, Linien wie bei Picasso, Objekte aufgestellt wie im Museum, Personen arrangiert und Gegenstände einander zugeordnet wie in einem Genrebild, die Szene wie mit Humphrey Bogart sind ästhetisch."

Das klingt ein wenig tautologisch - ästhetisch ist das, was wie Kunst, d.h. ästhetisch ist. Aber diese zugegeben etwas 'einfache' Definition, die Kloepfer/Landbek dann noch differenzieren, bringt m.E. doch auf den Punkt, was sich wie ein roter Faden durch die Filme und Anzeigen der 'neuen' Werbekultur zieht: daß sie in ihren *künstlerischen, unterhaltenden* und *reflexiven*, Elementen an erfolgreiche Produkte des offiziellen Kulturbetriebes anknüpfen und umgekehrt auf diesen wieder zurückwirken:

Wenn etwa die Firma Bennetton mit preisgekrönten Schockfotos wirbt, in die das grün-weiße Firmenlogo implantiert ist, kommt nicht nur eine kontrastive Spannung zwischen Tristesse und Hoffnung zustande, die Bloch als eine originär ästhetische Eigenschaft bezeichnete. Vielmehr erinnert diese Methode frappierend an die politischen Fotomontagen von Steck. Wenn die Firma Nestlé für ihre Schokolade mit dem Slogan "Rendezvous der Sinne" wirbt, dann tut sie das mit Orffs Carmilla Borinna. Levi's adaptiert die Rock- und Beat-Songs der 50er und 60er, Langnese's 'like Ice in the Sunshine' erinnert an die Beech Boys und die Young Collection von C&A holt sich mit dem Mama's & Papa's-Song 'Dream a little dream of me' gleich das Original in den Werbefilm. Und wenn schließlich Lucky Strike zum fröhlichen Auskoloieren ihrer Werbefläche animiert, dann übernimmt man recht unverblümt die Ideen der Aktions-Kunst- und Graffiti-Bewegung.

Daß Werbung außerordentlich unterhaltsam sein kann, weiß inzwischen zumindest jeder Filmbesucher. Nicht selten ist im Kino der Werbeteil mit seinen Levi's-Songs,

Camel-Kamelen etc. unterhaltsamer als der Hauptfilm. Und mit der Cannes-Rolle avancierte der Werbefilm selbst zum Hauptfilm, d.h. zu einem offiziell anerkannten Kunstwerk.

Aber die neue Ästhetik der Werbung will nicht nur unterhalten, sie fordert auch zum kreativen Denken auf. Da gab es auf einem Werbeplakat für französische Äpfel "Schöne Grüße an alle Apple User" - zu verstehen nur für denjenigen, der sowohl über Kenntnisse im Englischen als auch im PC-gebrauch verfügt. Aber auch das kennen wir aus der modernen Kunst: das Werk entsteht erst im Kopf des Betrachters, wie Alexander Kluge einst für seine Filmmontagen erklärte. D.h. der Kunstrezipient ist gezwungen, aktiv interpretierend mitzudenken. Er ist gefordert, sich auf das Kreativ-Spiel einzulassen, was aber immer auch heißt: er muß das Spiel und seine Regeln beherrschen.

Eine Firmenwerbung, die sich diesem Trend zur Ästhetisierung entzieht, wird wohl kein starkes kulturelles Bild nach außen vermitteln können. Auch hier ist das Kino ein gutes Studienfeld: der Kontrast zwischen den ästhetisch hervorragend gemachten Filmen der großen Marken und den hausbackenen der regionalen Firmen (Kaufen Sie bei uns!) tritt nirgends stärker zutage als hier. Nicht selten bricht darum das Publikum beim Werbespot für das Sonnenstudio um die Ecke in ungeplantes Gelächter aus.

2.4 Zwischenfazit: Gedanken zur Stärke einer Unternehmenskultur

Läßt man all diese Phänomene Revue passieren, drängt sich der Eindruck auf, daß sich eine starke Firmenkultur durch ein *Kontinuum sozial positiv besetzter Werte* auf der *Außenfläche* des Kulturkreises auszeichnet.

Kontinuum meint dabei daß die über Interaktionen, Personen und Symbolen kommunizierten Werte *sich einander nicht widersprechen dürfen*: das Design und die Werbung für ein Produkt können soziales Prestige und funktionale Eleganz signalisieren - wenn aber der Kommunikationsstil der Außenrepräsentanten bzw. die Vermarktung und das Aussehen depriviert erscheinen und darüber hinaus das Firmenlogo auch noch antiquiert und kitschig wirkt, wird nicht nur kein identischer kultureller Wert nach außen verbreitet, das Edel-Produkt also nicht mit Eleganz identifiziert werden. Viel schwerer wiegt, daß die Unternehmung dann selbst ein zerrissenes und insofern ein schwaches (kulturelles) Bild nach außen abstrahlt. Wohl nicht zufällig hat deshalb Toyota seine Luxuslimousinen mit einem separaten Firmenlogo und einem eigenen Firmennamen versehen, der in Anklang an Luxus "Lexus" heißt.

Umgekehrt kann selbst das schönste Firmenlogo eine desolates Marketing und eine am Zeitgeist vorbeigehende Produktlinie nicht kompensieren, wie die Beispiele Adidas und die S-Klasse von Mercedes zeigen.

Unter *sozial positiv besetzt* ist in diesem Zusammenhang zu verstehen, daß die Werte, die über den Kulturrand einer Firma nach außen treten, *allgemein akzeptiert* sein müssen.

Es ist in der Soziologie derzeit viel vom 'Wertewandel' die Rede. Mag im einzelnen auch noch unklar sein, wie strukturell grundlegend dieser Wandel sein mag, daß er stattgefunden hat, dürfte kaum mehr bezweifelt werden. Während vor einigen Jahren noch Werte wie Disziplin, Hierarchie, Leistung, Karriere, Effizienz, Macht und Zentralisierung sowie Wachstum um fast jeden Preis dominierten, stehen heute Selbstbestimmung, Team, Kommunikation, Bedürfnisorientierung, Persönlichkeitsentfaltung, Kreativität, Kompromißfähigkeit und Dezentralisierung sowie Frieden und ökologische Verträglichkeit hoch im Kurs, wie der Run um den grünen Punkt und das

Öko-Outfit der Waschmittelwerbung zeigt. Letztere steht ja nicht gerade in dem Ruf, besonders progressiv zu sein.

Es darf vermutet werden, daß sich eine starke Unternehmenskultur u.a. daran bemißt, wie sehr es ihr gelingt, in der Semiotik ihrer Außenschicht die grundlegende Übereinstimmung mit diesen 'neuen' Werten zu annoncieren.

Aber wie bei einem Menschen eine rosige Haut sowohl körperliche Fitneß als auch Fieber signalisieren kann, steht und fällt diese Übereinstimmung mit den 'neuen' Werten auf der 'Außenhaut' der Firmenkultur damit, wie sehr sie auch nach innen, auf den Tiefenschichten der Unternehmenskultur als gültige Werte kommuniziert werden.

2.5 Die zweite Schicht der Unternehmenskultur

Auf der *zweiten Schicht* oder Ebene des Kulturkreises einer Unternehmung sind diejenigen sinnlich wahrnehmbaren Kulturzeichen angesiedelt, die man z.B. als Besucher oder Mitarbeiter sofort registriert: Die Architektur der Verwaltungs- und Produktionsstätten sowie die Aufteilung der Räume und der Stil ihrer Einrichtung, der Kleiderstil der Mitarbeiter und schließlich das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Kunst im Unternehmen. Alles Zeichen, die kulturelles Flair erzeugen, daß Gästen und Beschäftigten ästhetische Urteile wie angenehm/unangenehm, vornehm/verwahrlost, weit/eng, locker/verkrampft etc. entlockt.

In der *Architektur* vor allem der Hauptverwaltung einer Firma amalgamierten schon immer zwei Strömungen: zum einen der 'Zeitgeist' gerade der jeweils stilprägenden Architektur, zum anderen der 'Geist', die Kultur der Unternehmung selbst. Das mag die zum Teil gravierenden Stil-Unterschiede bei Verwaltungsgebäuden erklären, die in der gleichen Epoche entstanden. Je nachdem, welcher dieser beiden Seiten dominiert, entspricht das Gebäude mehr der Linie des gerade 'modernen' Baustils, oder es nimmt den Baustil von gestern oder morgen auf. So folgen etwa der Büroturm von Bayer und das Dreischeidenhaus von Rheinstahl (heute Thyssen) dem in den 50er und 60er Jahren modernen funktionalen Stil der Dessauer Bauhausgruppe. Demgegenüber besticht die Hauptverwaltung von Gerling durch ihren konsequenten Rückwärtsgang: entworfen vom Stararchitekten Hitlers erinnert sie mehr an die sakrale Neoklassik von Görings Reichskriegsministerium (heute das Gebäude der Treuhand) als an den legolandartigen Modernismus, der die Verwaltungsbauten der 50er und 60er durchwehte.

Heute dagegen herrscht mehr die Verspieltheit der postmodernen Architektur vor - wie etwa beim Messeturm in Frankfurt oder der neuen Daimler-Benz-Hauptverwaltung in Stuttgart.

Was den Baustil vieler jüngerer Verwaltungs-Gebäude anbetrifft, läßt sich die Tendenz ablesen, daß sie mehr als nur einen semiotischen Glanz nach außen hin abzustrahlen suchen.

Bei der deutschen Tetra-Pak-Gruppe z.B. schmücken großformatige Bilder in den Standorten Berlin, Limburg, Pfungstadt und Hochheim am Main die Flure, Büros und Werkhallen. Arbeitsplätze und Maschinen wurden nach künstlerischen und psychologischen Gesichtspunkten farblich aufeinander abgestimmt. Maler, Zeichner und Objektmacher reisen regelmäßig an, um mit Managern wie mit interessierten Mitarbeitern zu diskutieren und Aktionen zu veranstalten. So wird denn seit vielen Jahren eine Sammlung für zeitgenössische Kunst zusammengestellt, die schon mehr als 700 Exponate umfaßt, desweiteren wurden schon mehrmals Kunstpreise in Höhe von 250.000 verliehen und Kunstausstellungen organisiert.

"Wir möchten durch die Kunst uns und unsere Mitarbeiter für alles Neue, das auf uns zukommt, sensibilisieren", heißt es in der Fibel 'Tetra Pak und die Kunst'. Und: 'Wir machen nicht nur Kunst im Raum, ... wir machen Kunst in den Köpfen der Mitarbeiter und des Managements."

Ganz ähnlich hat der süddeutsche Unternehmer Würth seine neue Hauptverwaltung in Innen- und Außengestaltung den Funktionen eines 'Kulturforums' gemäß gestalten lassen. Würths Verwaltungsgebäude will nicht nur ein Signal der Offenheit und Modernität nach außen hin abstrahlen, sondern vor allem für die Mitarbeiter ein Kulturraum sein, den sie auch in der Freizeit nutzen können - z.B. für spontane Feten oder 'offizielle' Theateraufführungen und Ausstellungen.

Erinnert sei in diesem Zusammenhang auch an die Versuche vor allem der großen Kreditinstitute in ihren Schalterhallen Kultur- und Kunstausstellungen durchzuführen. Nicht zu vergessen sind schließlich die Einflüsse, die Statussymbole auf den firmeninternen Kulturstil ausüben.

2.6 Zwischenfazit: Gedanken zur Stärke einer Unternehmenskultur

Bereits zu einer Zeit, als noch niemand von Unternehmenskultur und Corporate Identity und - Design sprach, wurde das kulturelle Flair eines Verwaltungsgebäude bzw. einer Schalterhalle ganz bewußt gestaltet. Banken z.B. haben von jeher eine recht strenge Kleiderordnung, viele Hauptverwaltungen auch. Und die Inneneinrichtung der Gebäude mit Publikumskontakt verriet schon immer mehr über den 'Charakter' des betreffenden Hauses als über den der jeweiligen Mode.

Die Stärke einer Kultur kommt - so meine ich - auch auf dieser Ebene durch eine gewisse *Einheitlichkeit* zustande, die man als Stil oder Linie bezeichnen kann.

Das bedarf einer näheren Erläuterung. Denn nach dieser Aussage hätten die deutschen Banken mit ihrer strengen Kleiderordnung für die männlichen Beschäftigten die stärksten und junge Softwarefirmen mit ihrem fröhlichen Turnschuhchaos die schwächsten Kulturen. Ich glaube, daß zumindest *drei weitere Kriterien* erfüllt sein müssen, um einem Unternehmen auch auf dieser Ebene das Prädikat einer starken Kultur geben zu können:

1. Der Zeichenstil auf dieser Ebene muß den unternehmenspolitischen Leitlinien bzw. Leitideen entsprechen, die er symbolisieren soll (Vertrauen bei der Bank, Kreativität bei der Softwarefirma);
2. Der Zeichenstil auf dieser Ebene muß der Überzeugung der Mitarbeiter entsprechen, diese Ideen in der geforderten Form tatsächlich kommunizieren zu können. Die Bankbeschäftigten müssen also den Schlips tatsächlich für ein vertrauensförderndes Signal halten.
3. Der Zeichenstil auf dieser Ebene muß der Überzeugung der Außenwelt (Kunden, Gäste, Lieferanten) entsprechen, daß diese Werte nur so und nicht anders kommuniziert werden können.

Die heute z.B. bei Geschäftsleuten und Politikern übliche Kleidernorm (Sakko, weißes Hemd und Schlips) ist ein Kind der protestantischen Lebensführung und kam erst im 19. Jahrhundert, also im Zuge der Dominanz des kapitalistischen Wirtschaftsunternehmens in Mode. Nun entwickelte sich gerade diese Mode in den letzten Jahren weiter: die Schlipse in Banken wurden wie die Hemden immer bunter, auch Jeans sind derweil salonreif geworden und Amerikas reichster Mann - Microsoft-Chef Bill Gates - hat das karierte Baumwollhemd in die Managementetage eingeführt. Diese und ähnliche Phänomene lassen nun zumindest drei Vermutungen zu: Entweder daß Werte wie Ordnung und Solidität heute weniger relevant sind als früher,

oder daß sie in unserer Zeit über andere Zeichen kommuniziert werden oder aber daß gegenwärtig möglicherweise beides stattfindet.

Die genannten drei Kriterien für die Stärke einer Firmenkultur auf der hier skizzierten ästhetischen Schicht zeigen, daß in ihnen ein *ideeller Hintergrund* zum Vorschein kommt, den man mit 'Geist des Hauses' beschreiben kann.

Aber bevor ich diesen 'Kern' des Kulturkreises einer Unternehmung etwas näher diskutiere, sind noch einige weitere Ebenen zu beschreiben, über die er sich artikuliert.

2.6 Schicht 3 - Ebene der zwischenmenschlichen Kommunikation

Neben dem ästhetischen Flair, das eine Unternehmung über das Design von Gebäuden und Räumen sowie über das Erscheinungsbild ihrer Mitarbeiter ausstrahlt, wird das Klima in ihr stark durch die Art und Weise geprägt, in der die Mitarbeiter und Vorgesetzten unter- und miteinander kommunizieren.

Miteinander zu kommunizieren heißt zunächst immer, *über* etwas zu sprechen.

So wird die Kommunikationskultur in einem Unternehmen stark von den *Inhalten* bestimmt, über die man sich unterhält. Grob gegliedert, kann hier zumindest zwischen zwei Hauptthemengruppen mit jeweils zwei Untergruppen differenziert werden. Die Differenzierung macht sich am Bezug zur Organisation der Unternehmung fest. Wenn sich Organisationen durch die Kommunikation von Entscheidungen auszeichnen, dann erscheint es sinnvoll, zwischen *entscheidungsorientierten* und *entscheidungsdesorientierten* Themen zu unterteilen, die jeweils wieder *sach-* oder *personenbezogen* sein können.

	Entscheidungsorientiert	Entscheidungsdesorientiert
Sachthemen	E 1	E 3
Personenthemen	E 2	E 4

Zu den *entscheidungsorientierten Sachthemen (E1)* gehören z.B. funktionsorientierte Inhalte in projektbezogenen Arbeitsgesprächen. In die Untergruppe der *entscheidungsorientierten Personenthemen (E2)* fallen sowohl Gegenstände wie Mitspracherechte und -formen sowie betriebsinterne Kulturveranstaltungen als auch die Mythen und Märchen über die Firmengeschichte und ihre Gründerväter.

Entscheidungsdesorientierte Sachthemen (E3) dagegen drehen sich um gewerkschaftliche, allgemeinpolitische, wirtschaftliche und kulturelle Probleme.

Entscheidungsdesorientierte Personenthemen (E4) tangieren sowohl private Bereiche wie die Gesundheit der Kinder oder die Liebschaften des Kollegen als auch öffentlich Themenfelder wie die Extravaganzen von Madonna und die Tore von Matthäus.

2.7 Zwischenfazit: Gedanken zur Stärke einer Unternehmenskultur

Auf der Grundlage dieser Thementypologie (E1-E4) läßt sich die Stärke einer Unternehmenskultur an zumindest *zwei Kriterien* bemessen: am Maß der thematischen Diskrepanzen zwischen den Firmenbereichen einerseits und am Maß der thematischen Vielfalt der gesamten betrieblichen Kommunikationen.

Wenn z.B. in einem Kaufhaus die Mitarbeiter der Fachbuchabteilung primär über intellektuell hoch stehende Themen aus Wissenschaft, Politik und Kultur miteinander sprechen (E3), die Damen der Damenoberbekleidung dagegen hauptsächlich über Kinder und Kochen (E4) und die Herren der Herrenoberbekleidung nur

Karrieremöglichkeiten diskutieren (E2), zeugt das nicht von einer starken inneren Kultur: die thematischen Unterschiede zwischen den Abteilungen mögen indizieren, daß die Kommunikation und damit das Zusammengehörigkeitsgefühl (Corporate Identity) zwischen ihnen defizitär ist. Die Gefahr besteht, daß die Kultur des Hauses in viele Abteilungskulturen zerfällt.

Ähnliches gilt - um in der Branche zu bleiben - für die Kultur des Gesamtkonzerns, wenn die Kulturen der verschiedenen Häuser zu stark voneinander abweichen, z.B. weil sie sich zu sehr mit lokalen Themen identifizieren. Man stelle sich nur vor, das Haus in Dortmund würde durch Sympathie mit den Hoescharbeitern eine proletarische Streik- und Protestkultur ausbilden, das in Schwabing dagegen dem Life-Style der Yuppie-Kultur frönen - diese kulturelle Spannweite müßte den Konzern in eine schwere Zerreißprobe stürzen.

Nun scheinen diese Überlegungen der Beobachtung von Peters und Waterman zu widersprechen, daß sich 'starke Unternehmenskulturen' u.a. durch ein Höchstmaß an thematischer Diversifikation auszeichnen und die Arbeit in kleineren, einfach und übersichtlich aufgebauten Einheiten suchen.

Der Widerspruch löst sich auf, wenn zum einen etwas näher auf die Strukturen, zum anderen auf den ideellen Hintergrund der kleinen Einheiten geblickt wird. Denn das obige Schichtenmodell der Unternehmenskultur zeigt unter anderem auch, daß die thematische Gestaltung der Kommunikationen nur *eine* Schicht der Unternehmenskultur darstellt. Spannungen in diesem Bereich können - in Grenzen - durch Konsistenz in anderen kompensiert und kreativ genutzt werden.

2.8 Schicht 4: Ebene der Kommunikationsstrukturen

Schicht 4 bezeichnet die Welt der Diskurs-Foren und Kanäle, *in* denen kommuniziert wird. Sprechen also z.B. Vorgesetzte und Mitarbeiter sternförmig-hierarchisch oder vernetzt-kooperativ miteinander? Welche bottom up/pull down-Prozesse existieren? Gibt es regelmäßige Mitarbeitergespräche und/oder Abteilungsbesprechungen.

Des weiteren fallen in diese Ebene auch Einrichtungen wie spezielle Fürsorge- und Fortbildungsmaßnahmen im Betrieb - z.B. hauseigene VHS, Quality Circles und Freizeiteinrichtungen für die Mitarbeiter etc..

Zu dieser Schicht gehören aber auch - um an das gegen Ende der Schicht 3 Angesprochene anzuknüpfen - die funktionalen und informellen Austauschprozesse *zwischen* den Abteilungen bzw. *zwischen* den Kleingruppen.

Von besonderer Relevanz sind hier auch die Möglichkeiten, hierarchieübergreifend zu kommunizieren.

Untersuchungen zum Kommunikationsverhalten von Managern machen hier eine eigentümliche Ambivalenz deutlich: zum einen sind Gespräche mit untergeordneten Partnern viel häufiger (60%) als die mit gleichrangigen oder höhergestellten. Gespräche mit Vorgesetzten und Kollegen nehmen nur einen Anteil von jeweils 20% ein. Zum anderen aber werden Gespräche mit untergeordneten Personen für weitaus weniger wichtig angesehen und damit mit viel weniger Intensität betrieben als die mit höherangigen Stellen:

"Porter/Roberts (1976: 1571f) haben in ihren Untersuchungen festgestellt, daß Richtung und Intensität der Kommunikation von Führungskräften vor allem durch den betrieblichen Status der Kommunikationspartner bestimmt werden. So wird von Führungskräften primär die Kommunikation mit gleichgestellten und höhergestellten Personen angestrebt. Die Kommunikation mit Personen mit einem geringeren Status wird als nachrangig betrachtet. ... wobei die ranghöheren Personen im Gegensatz zu den unterstellten Personen glauben,

daß die Kommunikation mit den unterstellten Mitarbeitern ausreichend ist und vor allem auf ihre Initiative zurückgeht."

In Besprechungen haben Personen mit einem höheren Status auch "zumeist mehr Gesprächsbeiträge; die von ihnen vertretene Meinung besitzt mehr Gewicht. Der Ranghöhere gilt fast automatisch als fähiger, verständiger, kompetenter als ein rangniederer Besprechungsteilnehmer."

2.9 Zwischenfazit: Gedanken zur Stärke einer Unternehmenskultur

Eine starke Unternehmenskultur macht sich auf der Ebene der Kommunikationsstruktur an zumindest zwei Kriterien fest: am Grad des Informationsflusses (Informationsökonomie), das sie zuläßt, und am Grad der Vernetztheit, das sie aufweist.

Informationsökonomie ist heute eines der Hauptprobleme in komplexen Organisationen wie der Wirtschaftsunternehmung. Es geht dabei zum einen darum, die Fülle an Informationen so zu bündeln, das sie für Entscheidungsträger bearbeitbar werden. Zum anderen ist damit gemeint, ein Höchstmaß an Wissen zu aktivieren, um bei Entscheidungen das Risiko des Fehlschlags zu mindern. Dabei stellt für Führungskräfte das *informelle* Gespräch das wichtigste Informationsmedium dar:

"In der Regel wird davon ausgegangen, daß Vorgesetzte ihre Entscheidungen auf der Basis rationaler (abgestimmter, allgemein anerkannter und geprüfter) Informationen treffen. Untersuchungen (z.B. Mintzberg 1980 und Kotter 1983) zeigen jedoch, daß dies zumeist nicht der Fall ist; daß Vorgesetzte sich ein sehr differenziertes *Nachrichtensystem* aufbauen, durch das sie nicht nur die harten Fakten, sondern vor allem auch die *weichen* Informationen (also Klatsch, Gerüchte, Spekulationen, Andeutungen, Hörensagen) empfangen und in ihren Entscheidungen verarbeiten."

Pohl, Chef der Deutschen Shell AG in Hamburg, redet fast täglich mit irgend jemanden, "auch zwei bis drei hierarchische Stufen tiefer, wenn ich schnell etwas erfahren will." Auch Buddenberg, Chef der Dt. BP, plädiert für "Offenheit und Durchlässigkeit, die eine Abschirmung gegen unangenehme Nachrichten gar nicht erst zulassen". Hans Albers, Chef der BASF, warnt auch davor, den unmittelbaren Kontakt zu den Mitarbeitern durch EDV-Kontakte ersetzen zu wollen. Fähigkeit zum spontanen Gespräch außerhalb der klimatisierten Verwaltungsgebäude ist eine wichtige Führungsqualifikation.

Starke Unternehmenskulturen verfügen folglich über *durchlässige* und *offene* Kommunikationsstrukturen, die den *unmittelbaren und informellen Kontakt über verschiedene Hierarchieebenen hinweg fördern*.

Der *Grad der Vernetztheit* macht sich vor allem an den Chancen fest, sparten- oder bereichsübergreifend zu kooperieren. In diesem Zusammenhang ist an die von Peters und Waterman aufgeführten Arbeitsgruppen zu erinnern. Sie konstituierten sich in der Regel projekt- und aufgabenbezogen und insofern sparten- oder abteilungsübergreifend. Nur wenn verschiedene Abteilungen gemeinsame Projektgruppen bestücken, kann der gegenseitigen sachlichen Entfremdung entgegenwirkt werden. Zudem bedarf es Medien und Foren, um sich über Dinge, die in den einzelnen Abteilungen laufen, *regelmäßig* auszutauschen.

Entscheidend für das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen sind aber vor allem die *gemeinsam geteilten Leitideen und Wertvorstellungen*: Nur innerhalb "eines

solchen Rahmens, eines gemeinsamen Selbstverständnisses und gewisser Regeln, kann Eigenständigkeit zur Selbstverständlichkeit werden."

Wir nähern uns damit den letzten beiden Schichten der Unternehmenskultur: den Ebenen der Unternehmensphilosophie und -moral.

2.8. Die Kernebenen der Unternehmenskultur

Hier befinden wir uns in der Welt der Kriterien, d.h. der Leitvorstellungen und Grundwerte in einer Unternehmung. Oft sind diese Basisregeln weniger oder gar nicht manifest und erst durch Analyse erkennbar. Unabhängig davon schwingen sie allerdings in den unternehmensbezogenen Handlungen der Akteure immer mit.

Schicht 5 meint dabei die sog. Unternehmensphilosophie, d.h. die strategischen Grundsatzentscheidungen und firmenpolitischen Leitvorstellungen - also z.B. Visionen über die Gründlichkeit, Exklusivität und Qualität der Firma bzw. ihres Produktes.

Schicht 6 bezeichnet demgegenüber die Ebene der Unternehmensmoral und -ethik, d.h. der Grundvorstellungen oder Grundwerte (Menschen- und Weltbild etc.), die in der betreffenden Firmenkultur gelten und die festlegen, was *geachtet* oder *mißachtet* wird.

2.9 Zwischenfazit: Gedanken zur Stärke einer Unternehmenskultur

Wie vor allem die bisherige Diskussion zur Unternehmensethik zeigt, hängt die Stärke oder Schwäche einer Unternehmenskultur auf diesen Kernschichten von zumindest drei Aspekten ab:

Zum einen von der Fähigkeit vor allem der Führungskräfte die postulierten Leitlinien auch zu leben, d.h. kommunikativ umzusetzen. Das ist nun nicht allein eine Frage des guten Willens, sondern auch der kommunikativen Kompetenz: Ein Abteilungsleiter etwa, der kooperativ führen *will*, in seinen Mitarbeitergesprächen aber permanent fragt und appelliert, führt *tatsächlich* autoritär.

Zum zweiten vom Verhältnis der Firmenmoral zu sozial dominanten Werten. Weicht etwa das Menschenbild der Unternehmung zu stark vom sozial gültigen moral point of view ab, wird das zu dauernden Legitimationskonflikten mit der sozialen Umwelt führen und damit die Firmenkultur in sozialpolitische Zerreißproben stürzen, die sich regelmäßig wiederholen und ws. eskalieren werden. Als jüngstes Beispiel wäre hier die fatale Lage zu nennen, in die die 'Wagenburg'-Kultur der Firma Hoechst geraten ist.

Hinzu kommt, daß signifikante Abweichungen von sozial herrschenden Wertvorstellungen den psychischen Haushalt der Mitarbeiter außerordentlich belasten. Sie werden die Unternehmensmoral immer deutlicher als im Widerspruch zu ihren eigenen Wertvorstellungen oder denen ihrer wichtigsten Bezugsgruppen erfahren. Auf die Dauer muß solch eine Situation zu manifesten Protest- oder (inneren) Emigrationserscheinungen führen, die sich auch in Gewalt und Frust gegen Kollegen äußern können. Hier sei nur das aktuelle Problem des Mobbing genannt - der Aggression gegen die eigenen Kollegen.

Drittens schließlich ist für eine starke Firmenkultur die individuelle Fähigkeit und Bereitschaft sowie die institutionelle Möglichkeit charakteristisch, die geltenden normativen Standards kontinuierlich einer kritischen Reflexion zu unterziehen. Da es heute immer üblicher wird, Ethik als *Reflexionstheorie* der Moral zu definieren, möchte ich für diese Reflexion im Kontext unternehmerischen Handelns das Forum eines regelmäßig stattfindenden *Ethik-Controllings* vorschlagen.

3. Fazit

Dieser sicherlich noch unvollständige Versuch, den Begriff Unternehmenskultur in einem Sechs-Ebenen-Modell zu veranschaulichen, macht deutlich, daß sich eine starke Unternehmenskultur als ein in sich kohärenter Regelkreis darstellen läßt. Diese Kohärenz hängt dabei von zumindest 5 Aspekten ab:

- Eine starke Firmenkultur drückt ein *Kontinuum sozial positiv besetzter Werte* auf der *Außenfläche* des Kulturkreises aus.
- Der *Zeichenstil* auf der ersten Binnenebene des Kulturkreises muß sowohl den *unternehmenspolitischen Leitlinien* als auch der *Überzeugung der Mitarbeiter* entsprechen, diese Ideen in der geforderten Form tatsächlich kommunizieren zu können.
- Was die *Kommunikationsinhalte* anbelangt, läßt sich die Stärke einer Unternehmenskultur an zumindest zwei Kriterien bemessen: am *Maß der thematischen Diskrepanzen zwischen den Firmenbereichen* einerseits und am *Maß der thematischen Vielfalt der gesamten betrieblichen Kommunikationen* andererseits .
- Auf der Ebene der *Kommunikationsstrukturen* hängt die Stärke der Kultur sowohl vom *Grad ihres Informationsflusses* als auch von der *Qualität ihrer Vernetztheit* ab.
- Bezüglich der *Grundwerte einer Unternehmenskultur*, hängt ihre Qualität zum einen von der *Fähigkeit und Bereitschaft vor allem der Führungskräfte ab, diese Werte auch exemplarisch vorzuleben*, d.h. überzeugend zu kommunizieren. Zum anderen ist entscheidend, *daß die firmenpolitischen Leitwerte nicht signifikant von den entsprechenden sozial gültigen Werthaltungen abweichen*.

4. Literatur:

Berger 1992: Johannes Berger: Der Konsensbedarf der Wirtschaft. In: H.-J. Giegel (Hrsg.): Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften. Frankfurt/M 1992, S. 151-196.

Bertram 1986: Einleitung zu 'Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie' (Hrsg. v. H. Bertram), Frankfurt 1986, S. 9-30.

Dahm 1992: Karl Wilhelm Dahm: Unternehmensbezogene Ethikvermittlung. Unveröffentl. Manuskript, 1992.

Deutsch 1991: Dieter Deutsch: Wege zur neuen Offenheit. In: Management Wissen 4/91, S. 16-27.

Dill/Hügler 1987: Peter Dill/Gert Hügler: Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen - Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. In: E. Heinen (Hrsg.): Unternehmenskultur - Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München 1987, S. 141-210.

Dormayer/Kettern 1987: H.-Jürgen Dormayer/Thomas Kettern: Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung. In: E. Heinen (Hrsg.): Unternehmenskultur. München 1987, S. 49-66.

Gentz 1993:

Gleick 1990: James Gleick: Chaos - die Ordnung des Universums. München 1990.

Gottschall 1992: Dietmar Gottschall: Management optimal - Die Psychodynamik erfolgreicher Unternehmensführung. Frankfurt/M 1992.

Gussmann/Breit 1987: Bernd Gussmann/Claus Breit: Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur. In: E. Heinen (Hrsg.): Unternehmenskultur, München 1987, S. 107-140.

Hansen 1992: Klaus P. Hansen: Die Mentalität des Erwerbs - Erfolgsphilosophien amerikanischer Unternehmer. Frankfurt/M. 1992.

Heinen 1987: Edmund Heinen: Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Ders. (Hrsg.): Unternehmenskultur. München 1987, S. 1-48.

Homann 1993: Karl Homann: Wirtschaftsethik - Die Funktion der Moral in der modernen Wirtschaft. In: J. Wieland (Hrsg.): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt/M 1993, 32-53.

Kleiner 1992: Art Kleiner: Unternehmen werden 'grün'. In Harvard Manager II. Quartal 1992.

Kloepfer/Landbeck 1991: Rolf Kloepfer; Hanne Landbeck: Ästhetik der Werbung - Der Fernsehspot in Europa als Symptom neuer Macht. Frankfurt/M 1991.

Koch/Meichsner 1991: Egmont R. Koch/Irene Meichsner: Thetanen in geheimer Mission - Die Scientology-Sekte unterwandert bundesdeutsche Unternehmen. In: Die Zeit Nr. 15/4. April 1991, S. 9-12.

König 1988: René König: Menschheit auf dem Laufsteg. Frankfurt/M 1988.

Lay 1991: Rupert Lay: Kommunikation für Manager. Düsseldorf 1991.

Luhmann 1991: Niklas Luhmann: Soziologie des Risikos. Berlin/New York 1991.

Luhmann 1992: Niklas Luhmann: Beobachtungen der Moderne. Opladen 1992.

Luhmann 1993: Niklas Luhmann: Ethik als Reflexionstheorie der Moral. In: Ders.: Gesellschaftsstruktur und Semantik - Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft Band 3. Frankfurt/M 1993, S. 358.448.

Leymann 1993: Heinz Leymann: Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz ... Reinbek bei Hamburg 1993.

Meran 1990: Ist es ökonomisch vernünftig, moralisch richtig zu handeln? In: P. Ulrich (Hrsg.): Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Stuttgart 1990, S. 53-88.

Oppermann 1993: Christiane Oppermann: Reich und rauh. In: Stern 13/1993, S. 94-98.

Osterloh 1991: Margit Osterloh: Unternehmensethik und Unternehmenskultur. In: Horst Steinmann/Albert Löhr (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1991, S.143-162.

Peters/Waterman 1991: Rhomas J. Peters, Robert H. Waterman: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. 3. Aufl. Landsberg am Lech 1991.

Reichart 1991: Ludwig Reichart: Führungsethik in der Unternehmenskultur. In: Horst Steinmann/Albert Löhr (Hrsg.): Unternehmensethik, 2. überarb. u. erweit. Aufl. Stuttgart 1991, S. 413-426.

Rüttinger 1989: Rolf Rüttinger: Unternehmenskultur - Neue Dimensionen des Erfolgs. Düsseldorf 1989.

Seidel 1992: Claudius Seidl: Kein Platz für tote Italiener. In: Spiegel 11/92, S. 296ff.

Renner 1992: Sebastian G. Renner: Corporate Identity: Chance oder Chimäre? In: Geschäftswelt 12/92, S. 5.

Wahren 1987: Heinz-Kurt Wahren: Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Berlin/New York 1987.

Wever 1989: Ulrich A. Wever: Unternehmenskultur in der Praxis - Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen. Frankfurt/M 1989.

Wieland 1993: Josef Wieland: Die Ethik der Wirtschaft als Problem lokaler und konstitutioneller Gerechtigkeit. In Ders. (Hrsg.): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt/M 1993, 7-31.

Feldner & König