

---

# Perspektiven auf Unternehmenskultur

Petra Ilic

---

## Zusammenfassung

Unternehmenskultur wurde bereits aus vielen Blickwinkeln entdeckt, erklärt und untersucht. In diesem Beitrag wird die Frage beantwortet, aus welchen Perspektiven Unternehmenskultur betrachtet werden kann. Es wird dargestellt, wie die Betriebswirtschaft, Psychologie, Kulturanthropologie und Systemtheorie auf Unternehmenskultur blicken, wie sie dieses Konzept definieren und welche Schwerpunkte in der Betrachtung gewählt werden. Des Weiteren wird gezeigt, welche Modelle und Erklärungsansätze es in diesen Disziplinen gibt. Neben typischen Fragen, die jede Richtung in Zusammenhang mit Unternehmenskultur stellt, wird außerdem beleuchtet, welche Möglichkeiten der Veränderung von Unternehmenskultur bestehen. Zum Abschluss werden die dargestellten Blickwinkel zu einem umfassenden und vielschichtigen Gesamtbild von Unternehmenskultur zusammengeführt. Es wird erkennbar, dass jede Perspektive eigene Beiträge zu einem differenzierten Bild von Unternehmenskultur liefert und es einen Mehrwert bringt, dieses umfassende Bild zu kennen und es auch in der Praxis als Grundlage zur Verfügung zu haben.

---

## 1 Zugang und Aufbau dieses Beitrags

Bevor die verschiedenen Perspektiven auf Unternehmenskultur dargestellt werden, soll zunächst der Zugang und Aufbau dieses Beitrags näher betrachtet werden. Dies hat zum

---

P. Ilic (✉)

promitto organisationsberatung GmbH, Währinger Straße 2-4, 1090 Wien, Österreich

e-mail: [ilic@promitto.at](mailto:ilic@promitto.at)

Ziel, einige grundlegende Annahmen und Haltungen sowie die Struktur dieses Kapitels zu vermitteln.

## 1.1 Zugang dieses Beitrags

Unternehmenskultur ist vielschichtig und komplex, verfügt über unterschiedliche Einflussfaktoren und beeinflusst ihrerseits in vielen Dimensionen. So steht die Kultur eines Unternehmens mit dem Unternehmen selbst in Zusammenhang, mit der Struktur des Unternehmens, den dort aufgestellten Regeln und Leitbildern, dem Branchenumfeld oder der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. In einem ähnlichen Maße ist die Unternehmenskultur beeinflusst von den Menschen, die im Unternehmen arbeiten, von ihren Werten und Haltungen, ihren Ansichten und Einstellungen, ihrem Verhalten oder ihrer Kompetenz und beeinflusst umgekehrt die MitarbeiterInnen. Darüber hinaus hat Unternehmenskultur auch etwas mit der Gesellschaft zu tun, in der ein Unternehmen tätig ist, mit ihren Normen und Werten, dem Entwicklungsstand, dem politischen Umfeld oder dem Grad an Vernetzung der Gesellschaft. Und nicht zuletzt kann ein Unternehmen als System und die Unternehmenskultur als Bestandteil des Systems verstanden werden, der Aufschluss darüber gibt, welche Spielregeln hier gelten, wie das System im Gleichgewicht gehalten wird oder wie Ereignisse innerhalb des Systems zu interpretieren sind.

Schon in diesen paar Zeilen wird klar, dass Unternehmenskultur aus ganz unterschiedlichen Sichtweisen betrachtet werden kann und jede Perspektive auf Unternehmenskultur ihre Relevanz hat und einen Mehrwert im Verständnis der Kultur eines Unternehmens bringen kann.

Auf den folgenden Seiten werden die Perspektiven der Betriebswirtschaft, der Psychologie, der Kulturanthropologie und der Systemtheorie auf Unternehmenskultur mit dem Ziel eingenommen, ein mehrdimensionales Bild dieses Konzepts zu zeichnen und seine Vielschichtigkeit aufzuzeigen. Klar ist auch, dass eine disziplinarische Trennung in dieser Form nicht der Realität entspricht und theoretische Überlegungen sowie Forschungsergebnisse interdisziplinär geteilt werden und voneinander profitieren. Und gleichzeitig werden sich Unterschiede in den Sichtweisen und Forschungsfragen zeigen, die zusammengesetzt ein umfassendes Bild ergeben können.

Dafür wird einerseits einschlägige Literatur verwendet, die eindeutig einer Perspektive zuzuordnen ist. Es wird aber auch die wissenschaftliche Herkunft der Autoren von Kulturkonzepten betrachtet und für diese Gegenüberstellung genutzt.

Warum das für ein Verständnis von Unternehmenskultur in der Praxis relevant sein könnte, ist eine berechtigte Frage. Hier kann einerseits der Vorteil genannt werden, dass ein Mehr an Sichtweisen ein breiteres Verständnis fördert, das es ermöglicht in der Praxis aus unterschiedlichen Perspektiven das Konzept der Unternehmenskultur zu beobachten. Auf der anderen Seite werden innerhalb dieses Grundlagenkapitels Themen dargestellt,

die einen Bezug zur Praxis aufweisen, wie z. B. die Veränderbarkeit von Unternehmenskultur aus Sicht jeder Disziplin.

## 1.2 Aufbau dieses Beitrags

Auf den nächsten Seiten werden zu jeder Perspektive die folgenden Fragen beleuchtet:

- Wie wird Unternehmenskultur aus dieser Perspektive gesehen?

Es wird beschrieben, welches Verständnis von Unternehmenskultur vorherrscht und in welchen Konzepten sich dieses Verständnis ausdrückt.

- Wie kann aus Sicht dieser Perspektive Unternehmenskultur verändert werden?

In diesem Teil geht es um die Möglichkeiten der Einflussnahme und Veränderung von Unternehmenskultur und um Annahmen die dem zugrunde liegen.

Abschließend wird aus allen Erkenntnissen ein gemeinsames Bild von Unternehmenskultur entwickelt, mit dem Ziel die unterschiedlichen Sichtweisen für einen differenzierteren Blick auf das Thema zu nutzen und unter der Voraussetzung, dass jede Perspektive relevante Fragen stellt und hilfreiche Antworten liefern kann. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass eine größere Anzahl an Blickwinkeln dazu führt, auch in der Praxis mehr Möglichkeiten zu haben, das Phänomen zu beobachten und zu verstehen.

Obwohl alle dargestellten Perspektiven eine lange Tradition in der Beschäftigung mit dem Thema Unternehmenskultur aufweisen, ist es nicht Ziel und Möglichkeit dieses Beitrags, einen alles umfassenden historischen Überblick über Forschung und Konzepte zum Thema Unternehmenskultur in jeder Perspektive zu geben.

Die Bezeichnung Unternehmenskultur wurde in Hinblick auf den Buchtitel durchgängig beibehalten, auch wenn damit nicht nur Unternehmen, sondern auch Organisationen gemeint sind. Wobei bereits in der Bezeichnung Unterschiede zwischen den Perspektiven wahrgenommen werden können und die Betriebswirtschaft eher von Unternehmen spricht, die anderen Disziplinen stärker den Begriff Organisation verwenden.

---

## 2 Perspektive der Betriebswirtschaft

In der Betriebswirtschaft wurde Unternehmenskultur in den 1980er-Jahren als Thema entdeckt und von da an zunehmend erforscht und beachtet (Heinen und Fank 1997, S. 2). Sucht man nach einer Erklärung, warum das Interesse der Betriebswirtschaft gerade in dieser Zeit zu wachsen begann, findet man unterschiedliche parallele Entwicklungen, die

eine Antwort liefern. Zum einen sollte in (maßgeblich neoklassischen) wirtschaftlichen Erklärungsmodellen eine Reduktion der berücksichtigten Variablen herbeigeführt werden. Zum anderen gab es die Entwicklung, die Erklärungsmodelle der Betriebswirtschaft verstärkt auf neue Themen anzuwenden (Prätorius und Tiebler 1993, S. 23 ff.). Um diesem Ziel nachzukommen, wurde es notwendig, umfassende erklärende Einflussgrößen zu finden und mit bestehenden Modellen in Zusammenhang zu bringen. Daneben kann bei einer Erweiterung um neue Konzepte immer auch eine Unzufriedenheit mit bisherigen Erklärungsmodellen gesehen werden. Und nicht zuletzt gab es ein zunehmendes Interesse an Unternehmenskultur auf Unternehmensebene – verstärkt durch die amerikanische Managementliteratur als Antwort auf das Wirtschaftswunder Japan –, dem auch auf Forschungsseite nachgekommen wurde.

## 2.1 Blick auf Unternehmenskultur

In diesem Abschnitt werden zunächst Definitionen dargestellt und analysiert. Im Anschluss wird die Unterscheidung zwischen Variablen- und Metaphernansatz eingeführt und typische betriebswirtschaftliche Fragen in Zusammenhang mit Unternehmenskultur betrachtet. Der Abschluss widmet sich der Unterteilung in verschiedene Kulturtypen und den Versuchen, Unternehmenskultur zu klassifizieren.

### 2.1.1 Definitionen

Begibt man sich auf die Suche nach einem Verständnis von Unternehmenskultur aus Sicht der Betriebswirtschaft, so findet sich z. B. folgende Definition:

Unter Unternehmenskultur (Organisationskultur, Corporate Culture) versteht man die Gesamtheit aller Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche als kollektives Orientierungsmuster das Verhalten der Mitarbeitenden und des Unternehmens bestimmen. (Thommen 2008, S. 669)

Eine andere ähnliche Definition liest sich so:

Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. (Lies 2017)

In beiden Definitionen finden sich die Begriffe „Normen“ und „Werte“ wieder, die eine Wirkung auf die Organisation und ihre Mitglieder ausüben. Unterschiede sind im Ausmaß der Wirkung zu erkennen (prägen vs. bestimmen). Beiden Definitionen ist eine Beeinflussungsrichtung gemeinsam, also die Ansicht, dass die Unternehmenskultur das Verhalten der im Unternehmen tätigen Menschen beeinflusst.

### 2.1.2 Variablen- und Metaphernansatz

In diesem Zusammenhang scheint es hilfreich, eine grundlegende Systematisierung in der Unternehmenskulturforchung einzuführen, die in der Analyse der unterschiedlichen Erklärungsansätze von Unternehmenskultur wahrgenommen und in weiterer Folge als

Klassifizierung herangezogen wurde (Prätorius und Tiebler 1993, S. 56; Kaschube 1993, S. 104 ff.):

- Unternehmenskultur als Gestaltungsparameter – Variablenansatz  
Unternehmenskultur wird in diesem Ansatz als ein Einflussfaktor für den unternehmerischen Erfolg gesehen, und die Beschäftigung mit Unternehmenskultur hat den Zweck, die Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen.
- Unternehmenskultur als Metapher – Metaphernansatz („root metaphor“)  
In diesem Ansatz wird Unternehmenskultur als erkenntnisleitendes Grundkonzept verstanden, das auf die Analyse von Unternehmen angewendet wird. In diesem Zusammenhang wird Kultur als von den Mitgliedern der Organisation, ihren Interaktionen und Interpretationen gemeinsam konstruierte Wirklichkeit gesehen.

Betrachtet man die oben genannten Definitionen und versucht eine Einordnung, würden sie stärker im Variablenansatz Anschluss finden. Dies zeigt sich besonders in der Einflussrichtung, die hier zugrunde gelegt wird. Unternehmenskultur ist eine Variable, welche die Organisation und ihre Mitglieder beeinflusst. Diese Beobachtung hier gilt auch für eine Mehrzahl betriebswirtschaftlicher Konzepte zur Unternehmenskultur, die stärker dem Variablenansatz zuzuordnen sind (Kaschube 1993, S. 105).

### 2.1.3 Typische Fragen zum Thema Unternehmenskultur

Mit dieser Grundhaltung stehen auch die inhaltlichen Auseinandersetzungen zum Thema Unternehmenskultur in der Betriebswirtschaftslehre in Zusammenhang (Prätorius und Tiebler 1993, S. 59 ff.). So sind bei der Betrachtung von Unternehmenskultur Normen, Werte, Ideale und Symbole relevant, und es wird die Frage gestellt, wie sich diese in der Realität äußern und woran sie festgemacht werden können. Sie werden als Auswirkung der Kultur, die das Unternehmen hat verstanden. So werden beispielsweise Kernfaktoren der Unternehmenskultur extrahiert, die helfen, das wenig greifbare Thema sichtbarer zu machen (Pümpin et al. 1985, zit. nach Thommen und Achleitner 2003, S. 873). Nach diesem Ansatz sind Kernfaktoren der Unternehmenskultur:

1. Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte, wie z. B. beruflicher Werdegang oder Lernbereitschaft
2. Rituale und Symbole, wie z. B. Entscheidungsverhalten, Wertschätzung des Kunden, Gestaltung und Lage des Büros oder Parkplatzordnung
3. Kommunikation, wie z. B. Konsens- und Kompromissbereitschaft oder Partizipationsformen

Ein klarer Fokus liegt hier im Sichtbarmachen der Auswirkungen von Unternehmenskultur im Unternehmensalltag, wobei mitschwingt, dass diese gleichzeitig Stellschrauben zur Veränderung von Unternehmenskultur sein können.

### 2.1.4 Kulturtypen und Klassifizierung

Ein ebenfalls mit dem Variablenansatz zusammenhängendes Phänomen ist die Entstehung von Kulturtypen und Klassifizierungssystemen für Unternehmenskultur. Damit wird zum einen eine Vereinfachung des Phänomens erreicht (Thommen und Achleitner 2003, S. 875) und zum anderen auch hier auf eine Erkennbarkeit der Kultur im Außen fokussiert.

Ein sehr bekanntes Klassifizierungsmodell stammt von Deal und Kennedy (1982, S. 107 ff.). Es stellt zwei Merkmale von Unternehmenskulturen in Zusammenhang: den **Risikograd** der geschäftlichen Aktivitäten eines Unternehmens und die **Geschwindigkeit des Feedbacks** zu Strategien und Entscheidungen. Aus der Kombination dieser beiden Faktoren entstehen vier Kulturtypen, die in Abb. 1 dargestellt sind.

In der Macho-Kultur der harten Männer arbeiten nach Ansicht der Autoren viele IndividualistInnen, die hohe Risiken eingehen und schnell Feedback zu ihren Entscheidungen erhalten. Die Harte-Arbeit-viel-Spaß-Kultur (auch „Brot und Spiele“ genannt) kombiniert ein geringes Risiko mit schnellem Feedback. Das führt dazu, dass MitarbeiterInnen dazu ermutigt werden, viele Dinge auszuprobieren. In der Risiko-Kultur steht bei Entscheidungen viel auf dem Spiel, es dauert aber lange, bis sich das Feedback einstellt und bei Verfahrens-Kulturen ist aufgrund eines langsamen Feedback-Prozesses und geringen Risikos die Leistung schwer messbar. Der Fokus liegt darauf, wie etwas getan wird und diese Kultur hat den Hang in Richtung Bürokratie abzuleiten.

Neben diesen Typologien lassen sich noch viele andere finden, die unterschiedliche Aspekte von Unternehmenskultur beleuchten und systematisieren wollen (Bolz 2013, S. 33 ff.). Typologien betrachten dabei z. B. konstruktive Fehlerkulturen, Lernkulturen,

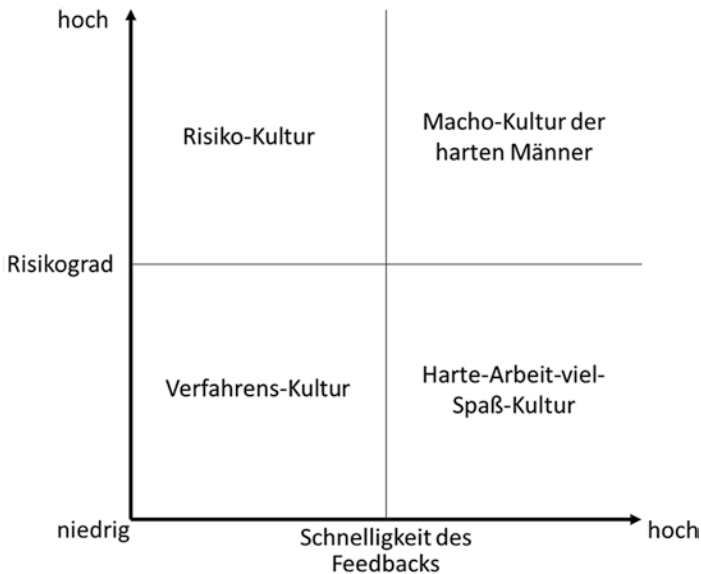


Abb. 1 Kulturtypen nach Deal und Kennedy (1982)

Problemlösungskulturen, pathologische Unternehmenskulturen oder Informationspathologien. Gleichzeitig findet sich in diesen Typologien ein weiterer Aspekt, der im Zusammenhang mit dem Variablenansatz beobachtet werden kann – die Beurteilung der Funktionalität der Unternehmenskultur. Diese Annahme sagt aus, dass eine Unternehmenskultur eine Funktion aufweist, die im Sinne von „gut“ oder „schlecht“ beurteilt werden kann (Schein 1995, S. 18). Und gleichzeitig ist damit das Ziel verbunden, die Funktionalität von Unternehmenskultur im Hinblick auf die Zielerreichung des Unternehmens zu verbessern.

## **2.2 Veränderung von Unternehmenskultur**

Neben der Darstellung des Blickwinkels der Betriebswirtschaft auf Unternehmenskultur stellt sich die Frage, wie aus dieser Perspektive Veränderung von Unternehmenskultur möglich ist. Beim Lesen unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Literatur entsteht der Eindruck einer direkten Beeinflussbarkeit von Unternehmenskultur.

### **2.2.1 Soll-Ist-Vergleich**

Auf Basis von üblichen Schemata für Veränderungsprozesse wird eine Analyse der Ist-Situation und eine Definition des Soll-Zustandes vorgeschlagen, um dann zu überlegen, mit welchen zur Verfügung stehenden Instrumenten, z. B. Veränderung der Anreizsysteme, Schulungen oder Freistellungen, eine gewünschte Veränderung herbeigeführt werden kann (Thommen und Achleitner 2003, S. 878 f.).

Dabei finden sich unterschiedliche Möglichkeiten, wie der Soll-Zustand definiert werden kann. Eine Variante ist die Ableitung des Soll-Zustandes aus der Strategie des Unternehmens (Berner 2012, S. 135 ff.). Die Frage, die dabei zu stellen ist, lautet: Welche Fähigkeiten benötigt das Unternehmen, um die definierte Strategie zu erreichen? Dabei werden unter Fähigkeiten Strukturen, Prozesse und Systeme und eben auch Kultur verstanden.

### **2.2.2 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen**

In den aktuelleren Entwicklungen des Changemanagements und in der Beratungspraxis werden zunehmend auch die MitarbeiterInnen des Unternehmens als Beteiligte berücksichtigt. Dies ist z. B. an den in der [Tab. 1](#) dargestellten Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen zu erkennen (Homma 2015, S. 63 ff.).

### **2.2.3 Führung als Einflussgröße**

Neben einer Vielzahl an Instrumenten, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht für Kulturveränderung zur Verfügung stehen, nimmt die Führung eine zentrale Stellung ein. Hier gibt es zum einen die Vorbildwirkung der Führungskraft in Bezug auf den Soll-Zustand der Unternehmenskultur (Thommen und Achleitner 2003, S. 879). Werden die angestrebten Normen und Werte von den Führungskräften nicht glaubwürdig vorgelebt, ist eine Veränderung der Kultur unwahrscheinlich.

**Tab. 1** Erfolgsfaktoren für die Veränderung von Unternehmenskultur (Homma 2015, S. 63 ff.)

Entschlossenheit und Einigkeit im Top-Management	Ein geschlossenes Managementteam als Grundvoraussetzung von erfolgreichen Veränderungsprojekten
Darstellung der Notwendigkeit des Kulturwandels	Vermittlung und offene Darstellung gegenüber den Beteiligten, weshalb der Kulturwandel unverzichtbar ist, idealerweise Verstärkung durch empirische Daten
Attraktive Vision und Perspektive	Den Soll-Zustand oder die Vision als anzustrebendes Ziel darstellen und die MitarbeiterInnen dazu motivieren
Definition der Veränderungsziele	Genaue Festlegung, woran der Kulturwandel zu erkennen ist und was genau erreicht werden soll
Klare Prioritäten	Konzentration auf wenige Themen zur selben Zeit, um diese fokussieren und verfolgen zu können
Start eines Dialogs	Einbeziehen der Beteiligten im Veränderungsprozess und Möglichkeit zum Austausch und zur Kommunikation bieten
Mitgestaltung	Den MitarbeiterInnen die Möglichkeit geben, die vorgegebenen neuen Werte individuell umzusetzen und für sich situationsspezifisch zu übersetzen
Schnelle erste Erfolge	Fokus auf schnell erzielbare erste Erfolge richten, um skeptische Beteiligte zu überzeugen
Erleben des praktischen Nutzens	Durch Erleben eines praktischen Nutzens durch das veränderte Verhalten erhöhtes Engagement erreichen
Am Ball bleiben	Fortschritte und Rückschläge im Veränderungsprozess verfolgen, um möglichst frühzeitig steuernd eingreifen zu können

Neben der Definition einer erwünschten Unternehmenskultur muss daher auch das Thema Führungskultur betrachtet werden. Hier stellt sich die Frage nach der Soll-Führungskultur, um das Erreichen der Soll-Unternehmenskultur bestmöglich zu unterstützen.

### 3 Perspektive der Psychologie

In der Psychologie wird das Thema Unternehmenskultur erstmals in den Hawthorne-Studien aufgegriffen (Kaschube 1993, S. 99). Durch die Ergebnisse der Studien wurde in der Psychologie die alleinige Orientierung auf das Individuum um die Beachtung von sozialpsychologischen Aspekten von Arbeit ergänzt (Ulich 2005, S. 39 ff.). Die Studien wurden in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company durchgeführt und untersuchten die Auswirkungen verschiedener Umfeldbedingungen und deren Änderung auf Arbeitsleistung, Verhalten und Gesundheit einer Gruppe von Mitarbeiterinnen (Mayo 1930, 1933, Roethlisberger und Dickson 1939, zit. nach Ulich 2005, S. 39 ff.). Dabei war bemerkenswert, dass sich die Arbeitsleistung bei annähernd jeder Veränderung der



Umfeldbedingungen verbesserte und auch dann zunahm, wenn Verbesserungen wieder rückgängig gemacht wurden. Die beobachteten Ergebnisse waren erste Befunde zur Wirkung von informalen sozialen Beziehungen innerhalb von Organisationen, die durch den zunehmenden Kontakt der Untersuchungsteilnehmerinnen untereinander entstanden waren und lösten einen Paradigmenwechsel in der psychologischen Forschung aus.

### 3.1 Blick auf Unternehmenskultur

Auch in diesem Teil sollen zunächst Definitionen und ein Modell vorgestellt werden, um den Blick auf Unternehmenskultur aus der Perspektive der Psychologie zu vermitteln. Außerdem werden typische Fragen zur Unternehmenskultur dargestellt.

#### 3.1.1 Definitionen

Sucht man nach einer psychologischen Definition von Unternehmenskultur, so findet man z. B. folgendes:

Oberbegriff für das Insgesamt an Werten und Normen sowie Grundannahmen der Mitglieder einer Organisation. (<http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/organisationskultur/10970>)

Schein (1995, S. 25), der in seinem Grundberuf Psychologe war, definiert Kultur auf folgende Weise:

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.

Aus beiden Definitionen geht hervor, dass die Unternehmenskultur etwas mit den MitarbeiterInnen eines Unternehmens zu tun hat. Im Unterschied zur betriebswirtschaftlichen Sichtweise werden in den Definitionen keine Wirkung, die von Kultur ausgeht, in den Vordergrund gestellt. In Hinblick auf die oben genannte Zweiteilung zwischen Variablen- und Metaphernansatz, ist hier daher der Metaphernansatz stärker sichtbar.

Die Orientierung an den Menschen in einer Organisation und die Annahme, dass eine Organisation stärker Kultur ist als Kultur hat, beeinflussen Zugänge und Themen in der psychologischen Perspektive auf Unternehmenskultur.

#### 3.1.2 (Psychologisches) Modell der Unternehmenskultur

Diese grundlegenden Aspekte zeigen sich in einem der relevantesten Modelle zur Beschreibung von Unternehmenskultur. Schein (1995, S. 29 ff.) unterscheidet dabei drei Ebenen:

- Artefakte: Diese Phänomene sind an der Oberfläche anzutreffen und beinhalten alles, was man sieht, hört und fühlt, wenn man neu in eine Organisation kommt. Dazu zählen

z. B. die räumliche Umgebung, die Sprache, die Technik, die Geschichten und die beobachtbaren Rituale. Relevant für die Ebene der Artefakte ist, dass sie einfach wahrnehmbar, aber schwer zu verstehen ist. Um ein Verständnis für diese Ebene zu entwickeln, ist es notwendig, auch die beiden anderen Ebenen zu erfahren oder zu analysieren.

- **Bekundete Werte:** Darunter versteht Schein die Annahmen einzelner Organisationsmitglieder, die zum Ausdruck gebracht werden, aber zunächst von der Gruppe noch nicht anerkannt sind. Es ist erst notwendig den zum Ausdruck gebrachten Wert in der Gruppe zu diskutieren und Erfahrungen mit diesem Wert zu sammeln. So kann sich der Wert einzelner Gruppenmitglieder zu einem gemeinsamen Wert entwickeln und bei weiterer Bewährung in eine Grundprämisse verwandeln.
- **Grundprämissen:** Auf dieser Ebene befinden sich selbstverständliche Annahmen, die nicht mehr hinterfragt werden und die durch einen stark prägenden Charakter dazu führen, dass Verhalten den Grundprämissen angepasst werden.

Dieses Modell beinhaltet Elemente, die Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Sichtweise sind. Es erweitert die sichtbaren Aspekte von Unternehmenskultur, aber auch um die zugrunde liegenden Werte und Grundprämissen und die Annahme, dass Artefakte per se keine ausreichende Auskunft über Unternehmenskultur geben können. Gleichzeitig werden soziale Prozesse zwischen den Gruppenmitgliedern als zentrale Mechanismen der Entstehung von Kultur angesehen.

### **3.1.3 Typische Fragen zum Thema Unternehmenskultur**

Weitere Themen, die aus psychologischer Sicht in Zusammenhang mit Unternehmenskultur erforscht werden, beschäftigen sich mit folgenden Fragen (Weinert 1987, S. 436 f.): Wie wird eine Unternehmenskultur begründet? Wodurch wird Unternehmenskultur beeinflusst? Welche Zusammenhänge gibt es zwischen Unternehmenskultur und dem Arbeitsverhalten von MitarbeiterInnen?

Als Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur werden der Unternehmensgründer oder die Führungskräfte, die MitarbeiterInnen sowie die Kultur und Normen der Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist, gesehen.

## **3.2 Veränderung von Unternehmenskultur**

Versucht man aus psychologischer Perspektive Ansätze zur Veränderung von Organisationskultur zu finden, ist zunächst bemerkenswert, dass der Wunsch zur Einflussnahme weniger klar zum Ausdruck gebracht wird (Kaschube 1993, S. 132 ff.). So stellt sich die Frage, ob die Organisationskultur als ein individuelles und einzigartiges Konstrukt überhaupt Fokus eines Veränderungsvorhabens werden sollte. Hinzu kommt eine gewisse Skepsis zum Erfolg einer gezielten Einflussnahme, die vor allem mit der Komplexität des Phänomens zusammenhängt.

Dennoch gibt es Überlegungen und Konzepte zur Veränderung von Unternehmenskultur, die einerseits den wichtigen Einfluss von Führung nutzen und an der Veränderung des Führungsverhaltens ansetzen (Gebert und von Rosenstiel 2002, S. 396). Dabei wird ein Konzept vorgestellt, das sowohl auf formale und öffentliche Aspekte als auch auf informelle und gelebte Aspekte von Führung Bezug nimmt. Für eine Veränderung von Kultur ist es empfehlenswert, auf beiden Ebenen anzusetzen und so ein konsistentes Bild zu erreichen.

Einem anderen Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass die MitarbeiterInnen eines Unternehmens die Kultur maßgeblich prägen und gestalten (Weinert 1987, S. 437). In diesem Zusammenhang ist es wesentlich, auf deren Eigenschaften und Merkmale zu achten. Im Zuge von Personalauswahl und Beförderungs- bzw. Erhaltungspraktiken wird die Kultur eines Unternehmens sichtbar. Entsprechend können Änderungen an diesen Elementen auch Wirkung auf die Kultur haben.

---

## 4 Perspektive der Kulturanthropologie

Die Kulturanthropologie beschäftigte sich in ihrer Historie weniger mit Unternehmen und Unternehmenskultur, verfügt aber über einen umfangreichen Forschungshintergrund zum Thema Kultur (Helmers 1993, S. 147 ff.). Aus diesem Grund hat die kulturanthropologische Perspektive vieles zum Thema Unternehmenskultur beizutragen, und viele Forscher anderer Disziplinen griffen bewusst oder unbewusst auf Konzepte oder Begriffe der Kulturanthropologie zur Beschreibung von Unternehmenskultur zurück in der Annahme, Kultur sei das richtige zusammenfassende Stichwort, das Werte, Normen oder Annahmen bezeichnet (Allaire und Firsirotu 1984, S. 194).

### 4.1 Blick auf Unternehmenskultur

Nach einem Blick auf die Möglichkeit, Kultur aus dieser Perspektive zu definieren, werden Stammes- und Organisationskultur miteinander verglichen und ein umfassender Überblick über Modelle der Organisationskultur zur Verfügung gestellt.

#### 4.1.1 Definitionen

Auf Basis der langen Tradition der Erforschung von Kultur und der Auseinandersetzung mit diesem schwer greifbaren Begriff ist es wenig verwunderlich, dass es eine unüberschaubare Vielzahl von Kulturdefinitionen gibt und daher nicht die eine Kulturdefinition herausgegriffen werden kann (Allaire und Firsirotu 1984, S. 194 ff.). Dennoch ist es möglich, Richtungen, Denkschulen und Konzepte zu unterscheiden, die verschiedene Annahmen zugrunde legen.

In Zusammenhang mit Unternehmenskultur wird zunächst die Definition unterschiedlicher kultureller Begrifflichkeiten als relevant gesehen, um bei einer Verwendung der Begrifflichkeiten von Gleichem zu sprechen. Helmers (1993, S. 153 ff.) sieht hier z. B. die folgenden Begriffe als wichtig an:

- Zeremonie: Darunter wird ein öffentliches und formales Ereignis verstanden, das die charakteristischen Elemente der Kultur in einer starken Verdichtung zum Ausdruck bringt und eine Kultur stabilisiert, z. B. Firmenfeiern.
- Ritual: Es verfügt über eine hohe symbolische Bedeutung und kann daher nicht verändert werden, z. B. die Dienstprüfung bei ArbeitnehmerInnen im öffentlichen Dienst.
- Mythen: Dabei handelt es sich um Geschichten von nicht menschlich erscheinenden Wesen oder legendären Begebenheiten, z. B. Mythos um eine Firmengründung.
- Tabu: Darunter wird ein Verbot verstanden, das nicht einfach aufgehoben werden kann und in der Vorstellung mit übernatürlichen Sanktionen verbunden ist, z. B. Austausch über Gehalt.

#### 4.1.2 Vergleich von Stammes- und Organisationskulturen

Eine naheliegende Überlegung ist, Erfahrungen und Beobachtungen aus der Kulturanthropologie auf Organisationen umzulegen und zu nutzen. Es können auch einige Gemeinsamkeiten von Stammes- und Organisationskulturen gefunden werden (Thiel 1988, S. 75). So gibt es z. B. eine Solidarität innerhalb der Gruppe oder alternativ eine ergänzende Oppositionsposition. Es lassen sich Zeichen und Symbole finden, welche die Gruppenzugehörigkeit ausdrücken, und Gruppenmitglieder, die sich nicht solidarisch verhalten, werden ausgeschlossen.

Vergleicht man die Erforschung einer Stammeskultur und einer Organisationskultur lassen sich ähnliche Fragen zur Beschreibung stellen. Beginnend mit der Identität stellen sich die Fragen, wie wir uns sehen und wie wir die anderen sehen (Janata 1988, S. 55 ff.). Der Name eines Stammes oder eines Unternehmens ist ein weiteres beschreibendes Merkmal, das etwas über die Kultur aussagen kann und eine Orientierung für die Mitglieder darstellt. In weiterer Folge können äußere beobachtbare Aspekte genutzt werden, wie z. B. die Tracht eines Stammes oder Schmuck, der Ansehen und Prestige vermittelt. Diese Elemente finden sich in Organisationen in Form von Kleidungsstil, aber auch als Statussymbole (z. B. Firmenwagen). Ebenso kann als beschreibendes Element die Rang- und Hackordnung herangezogen werden. In Organisationen würde man hierzu die Körpersprache beobachten, Sitzordnungen oder die Art des Umgangs miteinander analysieren.

Neben diesen recht eingängigen Vergleichen gibt es aber auch eine Reihe von Unterschieden zwischen einem Stamm und einem Unternehmen, wie z. B. die Rolle der Person des Stammesführers, die üblicherweise in Unternehmen weniger stark ausgeprägt ist, oder die Geschichte und Entwicklung eines Stammes bzw. eines Unternehmens. Es stellt sich daher die kritische Frage, ob ein Stamm und ein Unternehmen tatsächlich über ausreichend

Gemeinsamkeiten verfügen, um Methoden und Konzepte ohne weitere Überprüfung zu übernehmen.

### 4.1.3 Überblick über Modelle der Organisationskultur

Die Einordnung von Modellen in die schon vorgestellte Zweiteilung des Variablenansatzes und Metaphernansatzes ist auch in der Kulturanthropologie wiederzufinden. Die Begrifflichkeiten variieren dabei, wobei der Variablenansatz sich in den soziokulturellen Ansätzen wiederfindet und der Metaphernansatz mit den ideationalen Ansätzen übereinstimmt. Allaire und Firsirotu (1984, S. 195 ff.) liefern hier eine Übersicht über Ansätze aus der Kulturanthropologie und ordnen sie in einem zunächst zweigeteilten, dann weiter unterteilten System ein (Tab. 2). Zu allen Ansätzen werden in der Originalliteratur Autoren genannt, die diese Ansätze vertreten.

**Tab. 2** Einordnung kulturanthropologischer Ansätze zu Organisationskultur (Allaire und Firsirotu 1984, S. 197 ff.)

Soziokulturelle Ansätze oder Variablenansatz	Synchronisch (Betrachtung von Zeitpunkten)	Funktionalistisch	Kultur als Instrument, das den Menschen befähigt, besser mit den Herausforderungen auf dem Weg zur Befriedigung von grundlegenden Bedürfnissen umzugehen
		Funktionalistisch-strukturell	Kultur als veränderlicher Mechanismus, der es Menschen ermöglicht, ein soziales Leben in einer Gesellschaft in Anpassung an eine vorhandene Umwelt zu führen
	Diachronisch (Betrachtung von Prozessen)	Ökologische Anpassung	Kultur als ein System von sozial vermittelten Verhaltensmustern, die dazu dienen, menschliche Gemeinschaften mit ihren Umweltbedingungen in Übereinstimmung zu bringen, weder Kultur noch Umwelt sind gegeben, sondern beeinflussen sich gegenseitig
		Historische Ausbreitung	Kultur als temporäre, interaktive und autonome Struktur, die von historischen Umständen und Prozessen geprägt wird

**Tab. 2** (Fortsetzung)

Ideationale Ansätze oder Metaphernansatz	Person als Kulturträger	Kognitiv	Kultur als System von Wissen und gelernten Standards für Wahrnehmung, Bewertung und Verhalten
		Strukturell	Kultur als geteilte symbolische Systeme, die sich aus den unbewussten Prozessen der Kulturträger zusammensetzen
		Gegenseitige Äquivalenz	Kultur als standardisierte kognitive Prozesse, die einen Rahmen für die Vorhersage des gegenseitigen Verhaltens von Organisationsmitgliedern in sozialen Situationen definieren
	Geteilte Interpretationen und Symbole	Symbolisch	Kultur wird nicht in den Köpfen der Organisationsmitglieder gefunden, sondern in ihren geteilten und gezeigten Einstellungen und Gedanken

## 4.2 Veränderung von Unternehmenskultur

Die Veränderung von Kultur ist in der Literatur dieser Perspektive nicht vorherrschend. Es gibt nur wenige Konzepte und Ideen zu dieser Fragestellung.

Ein Ansatzpunkt für die Veränderung von Unternehmenskultur ist die Person des Gruppenführers, der üblicherweise eine prägende kulturelle Rolle einnimmt. Allerdings gibt es in der kulturanthropologischen Forschung dazu wenig Ergebnisse (Helmers 1993, S. 165). In anderen Beiträgen ist ein Zusammenhang zwischen dem Verhalten der MitarbeiterInnen untereinander und der Kultur angedeutet sowie ein Einfluss der Unternehmenskultur als Rahmenbedingungen auf die MitarbeiterInnen (Peters 1988, S. 45). Daraus könnten sich ebenfalls Ansätze zur Veränderung von Unternehmenskultur ableiten lassen.

Zusammengefasst kann aber festgehalten werden, dass die Ethnologie eine erforschende und vergleichende Wissenschaft ist (Helmers 1993, S. 176). Relevant ist die Beobachtung und Beschreibung oder der Vergleich von Kulturen. Es finden sich daher weniger Beiträge zur Frage, wie Kultur bewusst oder unbewusst verändert werden kann.

## 5 Perspektive der Systemtheorie

Aus dem Blickwinkel der Systemtheorie werden Organisationen als soziale Systeme betrachtet, die über unterschiedliche Merkmale definiert werden (König und Volmer 2014, S. 51 ff.). Dazu gehören die Personen des sozialen Systems, deren subjektive Gedanken

und Empfindungen, soziale Regeln als Handlungsrahmen, wiederkehrende Verhaltensmuster, materielle und soziale Umwelt und die Entwicklung des sozialen Systems. In dieser Beschreibung wird ersichtlich, dass Unternehmenskultur in vielen dieser Merkmale auftaucht und sichtbar wird bzw. von diesen geprägt wird. Auf dieser Basis wird im folgenden Abschnitt die Perspektive der Systemtheorie näher betrachtet.

## 5.1 Blick auf Unternehmenskultur

In diesem Abschnitt werden zunächst grundlegende Annahmen und Haltungen zum Thema Unternehmenskultur dargestellt, um danach Entscheidungen als wichtiges Element in Zusammenhang mit dem Thema Unternehmenskultur zu betrachten.

### 5.1.1 Grundlegende Annahmen zu Unternehmenskultur

Nähert man sich aus Sicht der Systemtheorie dem Konzept der Unternehmenskultur, dann gibt es einige grundlegende Annahmen, die für die weitere Betrachtung relevant sind und bereits einen Einblick in diesen Zugang darstellen (Grubendorfer 2016, S. 14 ff.):

1. Unternehmenskultur ist Mittel zum Vergleich. Damit geht einher, dass sich nicht die Frage stellt, ob ein Unternehmen eine Kultur hat, sondern welche Kultur es hat. Aus Sicht der Systemtheorie verfügt jedes System über eine Kultur, diese Kulturen unterscheiden sich aber voneinander und können dafür genutzt werden, Systeme miteinander zu vergleichen.
2. Unternehmenskultur kann als Spielregel gesehen werden. In diesem Zusammenhang ist Unternehmenskultur ein Satz von Spielregeln, die Aktionen der Mitglieder des sozialen Systems ordnen. Sie vermitteln, welche Erwartungen im System vorhanden sind. Ein Teil der Spielregeln kann dabei formal festgehalten sein (König und Volmer 2014, S. 54). Für den Teil der Spielregeln, der die Unternehmenskultur betrifft, gilt das nicht. Für neue Mitglieder des Systems stellt sich daher die Herausforderung, diese Spielregeln zu erfassen und sich danach zu verhalten. Dabei können auch nur begrenzt andere Mitglieder der Organisation herangezogen werden, um nach diesen impliziten Spielregeln zu fragen, da sie über eine Selbstverständlichkeit verfügen. Das Erlernen erfolgt meist in der Praxis und durch Erleben.
3. Unternehmenskultur dient als Deutungsrahmen. Das bedeutet, dass Kultur hilft, einem Außenstehenden zu vermitteln, was in diesem System passend ist und was nicht. Die Mitglieder des Systems nehmen auf diese Weise wahr, welche Erwartungen aus dem System an sie gestellt werden, und gleichzeitig wird ihr Verhalten auf Basis des Deutungsrahmens des Systems interpretiert.
4. Kultur, Identität und Passung. Die vierte Grundannahme beschäftigt sich mit dem Zusammenspiel von Kultur und Identität einer Person. Hier werden die beiden Systeme Unternehmen und Person betrachtet. Die Annahme ist, dass die Kultur eines sozialen Systems sehr prägend für die Identität einer Person ist, da sie sich über die Zugehörigkeit zum sozialen System identifiziert. Das bedeutet auch, dass – solange

die Zugehörigkeit als wertvoll betrachtet wird – es ein Interesse der Person gibt, die Spielregeln einzuhalten. In diesem Zusammenhang wird die Passung relevant, die als Eigenschaft verstanden wird, die Spielregeln des Unternehmens wahrzunehmen, zu verstehen und sich danach zu verhalten. Je größer die Passung ist, umso einfacher und wünschenswerter ist es auch für die Person, die Zugehörigkeit aufrecht zu erhalten und damit die eigene Identität zu stärken.

### **5.1.2 Entscheidungen als wichtiges Element**

Einen wichtigen Stellenwert nehmen in der Systemtheorie Entscheidungen ein, da sie als Mittel gesehen werden, mit dem Unternehmen ihre Komplexität abbilden und bearbeitbar machen (Luhmann 2000, S. 239). Ein Unternehmen besteht solange, wie Entscheidungen getroffen werden. Werden keine Entscheidungen mehr getroffen, dann besteht auch das Unternehmen nicht weiter. Diese Entscheidungen werden nach Entscheidungsprämissen getätigt (ähnlich den oben genannten Spielregeln), die dazu führen, dass unterschiedliche Mitglieder des Systems ähnliche Entscheidungen treffen.

Diese Entscheidungsprämissen können formal feststehen und damit entscheidbar sein. Das bedeutet, dass es eine aktive Entscheidung ist, was als Entscheidungsprämisse festgelegt wird und was nicht. Sie können aber auch unentscheidbar sein, weil die Einflussnahme darauf, was eine Entscheidungsprämisse wird, nicht möglich ist. Diese unentscheidbaren Entscheidungsprämissen bilden die Unternehmenskultur. In diesem Zusammenhang ist die Funktion von Unternehmenskultur, für das Unternehmen Probleme zu lösen, wie z. B. den oben genannten Deutungsrahmen zur Verfügung zu stellen (Grubendorfer 2016, S. 49).

## **5.2 Veränderung von Unternehmenskultur**

Wie die Systemtheorie die Veränderung von Unternehmenskultur sieht und welche Rolle Entscheidungen dabei spielen können, wird in diesem Abschnitt ausgeführt.

### **5.2.1 Haltung zur Veränderung von Unternehmenskultur**

Ausgehend von der oben ausgeführten Sichtweise auf Unternehmenskultur ist es wenig verwunderlich, dass es auch in dieser Perspektive keine Patentrezepte für die Veränderung von Kultur gibt und eine direkte Einflussnahme wenig erfolgversprechend ist (Grubendorfer 2016, S. 75 ff.). Statt der Frage, wie Unternehmenskultur verändert werden muss, damit die Unternehmensziele besser erreicht werden können, stellt sich eher die Frage, wie eine Änderung des Systems Unternehmen auf die Kultur wirkt und welche Auswirkungen das im Gegenzug auf das System hat.

### **5.2.2 Einflussnahme über Entscheidungen**

Als eine Möglichkeit auf die Unternehmenskultur Einfluss zu nehmen, werden einerseits die entscheidbaren Entscheidungsprämissen gesehen, also die formalen Spielregeln. In diesen können Änderungen vorgenommen werden, die in Richtung einer gewünschten



Kulturveränderung unterstützend wirken. Dabei kann z. B. bei den Systemmitgliedern angesetzt werden, indem eine neue Führungskraft eingestellt wird (König und Volmer 2014, S. 220 f.). Ein anderer Ansatzpunkt können die subjektiven Deutungen der MitarbeiterInnen sein, die z. B. durch einen Perspektivenwechsel oder eine Neubewertung der Situation adressiert werden können. Eine weitere Möglichkeit sind die Analyse und Veränderung von Regelsystemen und eine differenzierte Betrachtung der zugrunde liegenden Werte. Nicht zuletzt kann auch eine dezidierte Veränderung in den Systemumwelten, wie ein neues Gebäude eine Kulturveränderung, unterstützen.

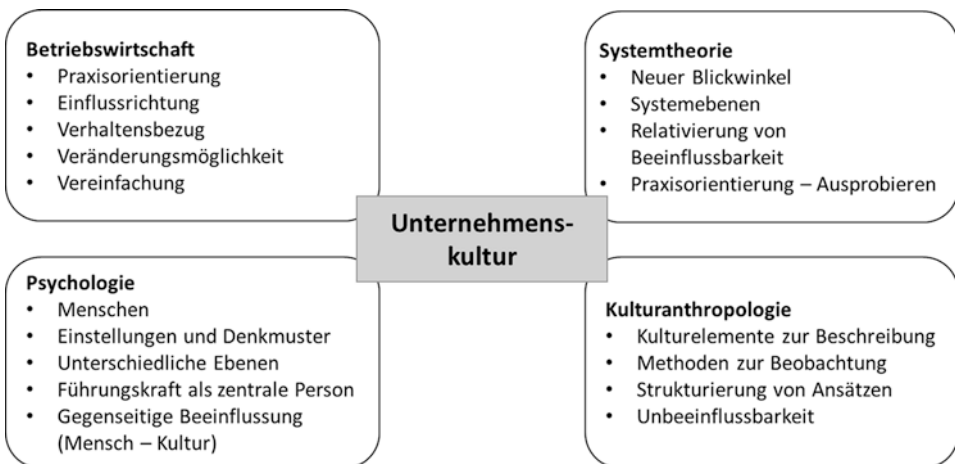
Ein anderer Ansatz besteht darin, informell gelebte Entscheidungen formell zu machen und damit eine Wirkung auf die Unternehmenskultur zu erzielen. Dabei ist nicht vorhersehbar, wie die Kultur reagieren wird, dies kann nur beobachtet werden.

Widerstände in der Veränderung von Unternehmenskulturen sind einerseits so erklärbar, dass Kulturen bewahrend wirken und damit per se einer Veränderung entgegenwirken. Auf der anderen Seite ist die identitätsstiftende Funktion für MitarbeiterInnen ein relevantes Merkmal, das Widerstand auf dieser Ebene verständlich macht (Grubendorfer 2016, S. 112 f.).

## 6 Integriertes Bild

Aufbauend auf den Darstellungen der vorangehenden Abschnitte sollen nun die Erkenntnisse in ein gemeinsames Bild integriert werden. Dabei wird der Fokus darauf gelegt, darzustellen, was die einzelnen Disziplinen und deren Blick auf Unternehmenskultur zu einem umfassenden Verständnis beitragen. Jede Disziplin hat ihre präferierten Blickwinkel und Ansätze, und das führt dazu, dass in Summe ein vielfältiges und umfangreiches Bild von Unternehmenskultur entstehen kann.

In **Abb. 2** sind die aus Sicht der Autorin wesentlichen Beiträge der unterschiedlichen Perspektiven auf Unternehmenskultur dargestellt.



**Abb. 2** Perspektiven auf Unternehmenskultur

Die betriebswirtschaftliche Perspektive bringt eine Praxisorientierung mit. Zweck zur Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur ist, diese zu nutzen, um die Unternehmensziele besser zu erreichen. Damit geht auch die Einflussrichtung in dem Sinne einher, dass Unternehmenskultur die MitarbeiterInnen beeinflusst. Die Betriebswirtschaft strebt auch nach einer „Greifbarkeit“ des Konzepts, die sich z. B. im Verhaltensbezug ausdrückt. Beim tatsächlichen Verhalten der MitarbeiterInnen kann angesetzt werden. Im Gesamtkonzept der Unternehmenskultur unterstreicht die betriebswirtschaftliche Sichtweise auch die Veränderbarkeit. Und nicht zuletzt bietet sie z. B. durch Typologien und umfangreiche Managementliteratur zum Thema Kultur eine Vereinfachung des Konzepts.

Durch die psychologische Perspektive kommt der Mensch als relevanter Einflussfaktor hinzu. Es wird klar, dass Unternehmenskultur etwas mit den Menschen in einer Organisation und deren Einstellungen und Denkmustern zu tun hat. Daraus folgt auch, dass Unternehmenskultur über unterschiedliche Ebenen, sichtbare und nicht sichtbare, verfügt. Im Sinne der Orientierung auf die Menschen ist die Bedeutung der Führungskraft besonders relevant. Außerdem ist in den Konzepten eine gewisse Zirkularität als eine gegenseitige Beeinflussung von Mensch und Organisation zu erkennen.

Die Kulturanthropologie liefert als Wissenschaft, die sich schon geraume Zeit mit dem Konzept Kultur beschäftigt, alle Hilfsmittel zur Beschreibung von Kulturen und Ansätze, um die vielzähligen Modelle zu strukturieren. Auch die Methoden zur Beobachtung und Erforschung von Kulturen kommen ursprünglich zu einem großen Teil aus der Kulturanthropologie. Als eine vergleichende und beschreibende Wissenschaft liefert sie eine gewisse Achtung vor der Kultur eines Unternehmens und damit verbunden einen kritischen Blick zur Frage der Kulturveränderung und der Beeinflussbarkeit.

Die Systemtheorie bietet als die jüngste Disziplin neue Blickwinkel auf Unternehmenskultur, indem Unternehmenskultur als Deutungsrahmen für das eigene Verhalten beschrieben wird oder die Entscheidungsprämissen in einem Unternehmen als Unternehmenskultur gesehen werden. Darüber hinaus wird ein Blick auf die unterschiedlichen Systemebenen und deren Beziehung zueinander geworfen. Dazu gehören die MitarbeiterInnen, die Führungskräfte oder das Umfeld des Unternehmens. Die Beeinflussbarkeit von Unternehmenskultur wird in diesem Ansatz als schwierig, aber möglich angesehen und ist kombiniert mit einer Praxisorientierung, die das Ausprobieren fördert, um zu sehen, welche Auswirkungen Veränderungen tatsächlich auf die Kultur haben.

Zusammengefasst wird das Konzept Unternehmenskultur durch alle vorgestellten Ansätze reicher und vielfältiger. Das ist im Sinne einer möglichst guten Abbildung der Realität auch notwendig, und dazu ist es sinnvoll, alle zur Verfügung stehenden Erkenntnisse nicht in Konkurrenz zueinander zu sehen, sondern integrativ zu nutzen.



**MMag. Petra Ilic** ist als Beraterin bei promitto organisationsberatung tätig und begleitet Organisationen, Führungskräfte und Teams in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Dabei orientiert sie sich an systemischen Grundsätzen sowie der Förderung von Vitalität und Lebendigkeit. Davor studierte sie Psychologie und Betriebswirtschaft und war mehrere Jahre Führungskraft in einem Handelskonzern.

## Literatur

- Allaire Y, Firsirotu ME (1984) Theories of organizational culture. *Organ Stud* 5(3):193–226
- Berner W (2012) Culture Change – Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Bolz H (2013) Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung – Unternehmenskultur systematisch reflektieren, Veränderungsprozesse durchdacht gestalten. Springer Gabler, Wiesbaden
- Deal T, Kennedy A (1982) Corporate cultures – the rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley, Boston
- Fank M, Heinen E (1997) Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. De Gruyter, Oldenburg
- Gebert D, Von Rosenstiel L (2002) Organisationspsychologie. Kohlhammer, Stuttgart
- Grubendorfer C (2016) Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur. Carl-Auer, Heidelberg
- Helmers S (1993) Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. In: Dierkes M, Von Rosenstiel L, Steger U (Hrsg.) Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Campus, Frankfurt / New York, S 147–187
- Homma N (2014) Eine Unternehmenskultur verändern. In: Homma N, Bauschke R, Hofmann LM (Hrsg.) Einführung Unternehmenskultur – Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen. Springer Gabler, Wiesbaden, S 49–66
- Janata A (1988) Kult gleich Kultur? In: Brandes U, Bachinger R, Erlhoff M (Hrsg.) Unternehmenskultur und Stammeskultur – Metaphysische Aspekte des Kalküls. Georg Büchner, Darmstadt, S 55–62
- Kaschube J (1993) Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht. In: Dierkes M, Von Rosenstiel L, Steger U (Hrsg.) Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Campus, Frankfurt/New York, S 90–146
- König E, Volmer G (2014) Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim/Basel, Beltz
- Lies J (2017) Gabler Wirtschaftslexikon – das Wissen der Experten. Springer Gabler. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html>. Zugegriffen: 12. März 2017
- Luhmann N (2000) Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden
- Peters M (1988) Die Unternehmenskultur. In: Brandes U, Bachinger R, Erlhoff M (Hrsg.) Unternehmenskultur und Stammeskultur – Metaphysische Aspekte des Kalküls. Georg Büchner, Darmstadt, S 43–45
- Prätorius G, Tiebler P (1993) Ökonomische Literatur zum Thema „Unternehmenskultur“. In: Dierkes M, Von Rosenstiel L, Steger U (Hrsg.) Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Campus, Frankfurt/New York, S 23–89
- Schein EH (1995) Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte. Campus, Frankfurt/New York
- Thiel JF (1988) Unternehmenskulturen und Stammeskulturen. In: Brandes U, Bachinger R, Erlhoff M (Hrsg.) Unternehmenskultur und Stammeskultur – Metaphysische Aspekte des Kalküls. Georg Büchner, Darmstadt, S 75–79
- Thommen JP (2008) Lexikon der Betriebswirtschaft – Managementkompetenz von A bis Z. Versus, Zürich
- Thommen JP, Achleitner AK (2003) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Gabler, Wiesbaden
- Ulich E (2005) Arbeitspsychologie. Schäffer Poeschel, Stuttgart
- Weinert AB (1987) Lehrbuch der Organisationspsychologie. Psychologie Verlags Union, München-Weinheim



<http://www.springer.com/978-3-658-18564-0>

Unternehmenskultur in der Praxis  
Grundlagen - Methoden - Best Practices  
Herget, J.; Strobl, H. (Hrsg.)  
2018, IX, 495 S. 127 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-658-18564-0