



# 15: Organisationskultur

Hochschulzertifikat Interkulturelle Kompetenz

Prof. Dr. Maja Störmer

interculture.de  
Jena • Berlin • Hamburg

# Lernziele

Nach dieser Lektion solltet ihr in der Lage sein...

... zu erklären, was Unternehmenskultur ist.

... zu erklären welche grundsätzlichen Perspektiven man diesbezüglich einnehmen kann.

... Messansätze und ihre Vor- und Nachteile zu erläutern.

# Die Organisation

Das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems umfasst:

- Ziele
- Mitglieder
- Strukturen
  - Kommunikation
  - Hierarchie???

# Die Unternehmenskultur

Kernelemente, die (in der Forschung) kennzeichnend für den Begriff der Organisationskultur sind:

- Organisationskultur ist ein im **Wesentlichen implizites Phänomen**; sie lässt sich nicht direkt beobachten, sie muss vielmehr interpretativ erschlossen werden. Organisationskulturen sind Ausdruck von Überzeugungen und Handlungsmustern, die das Selbstverständnis und die Eigendefinition der Unternehmung prägen.
- Organisationskulturen werden **im Unternehmensalltag praktiziert**, ihre Orientierungsmuster sind selbstverständliche Annahmen, wie sie dem täglichen Handeln zugrunde liegen. Ihre Reflektion ist die Ausnahme, keinesfalls die Regel.
- Organisationskulturen beziehen sich auf **gemeinsame Orientierungen, Werte** usw. Es handelt sich also um ein kollektives Phänomen, das das Handeln des einzelnen Mitglieds prägt. Kultur macht infolgedessen organisatorisches Handeln einheitlich und kohärent – jedenfalls bis zu einem gewissen Grade.
- Organisationskultur ist das **Ergebnis eines Lernprozesses im Umgang mit Problemen aus der Umwelt** und der internen Koordination. Bestimmte Handlungsweisen werden als erfolgreich angesehen, andere weniger. Zug um Zug schälen sich bevorzugte Wege des Denkens und Problemlösens heraus, es wird immer deutlicher, was als „gut“ und was als „schlecht“ gelten soll, bis schließlich diese Orientierungsmuster zu mehr oder weniger selbstverständlichen Voraussetzungen des organisatorischen Handelns werden.
- Die verschiedenen Überzeugungen einer Organisationskultur verschmelzen im Laufe der Zeit zu einer Art „**Weltbild**“. Dieses vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt, indem es Muster für die Wahrnehmungsselektion und die Interpretation von Ereignissen vorgibt, wie auch Reaktionsweisen durch den gesammelten Schatz an Erfahrungen vorstrukturiert.
- Organisationskultur wird in einem **Sozialisationsprozess** vermittelt; sie wird für gewöhnlich nicht bewusst gelernt. Organisationen entwickeln Signale, die dem neuen Organisationsmitglied verdeutlichen, wie im Sinne der kulturellen Tradition zu handeln ist. In dieser Kommunikation spielen Symbole eine ausschlaggebende Rolle. Meist sind es die Kolleginnen und Kollegen, die diese Führungsaufgabe (unbewusst) übernehmen. Sie verdeutlichen, wie man sich verhalten soll.

# Kulturbegriff & Organisation

Sinnhaft ist etwas dann, wenn es für das Individuum charakterisiert ist durch:

- Relevanz,
- Plausibilität,
- Normalität,
- Ermöglichung von Routinehandeln

→ Unternehmen haben Kultur vs. Unternehmen sind Kultur

# Organisationskultur: Perspektiven zwischen Struktur- und Prozessorientierung

Da kulturelle Dynamiken (→ organisationale Change-Prozesse) immer sowohl durch einheits als auch differenzfördernde Impulse bestimmt sind, sind in der Praxis eher Mischformen i.S. strukturprozessual unterschiedlicher Varianten anzutreffen.

Wie sich strukturprozessuale Mischformen konkret darstellen, hängt vor allem mit der Einschätzung des Steuerungsbedarfs der Organisation und der entsprechenden strukturprozessualen Selbstpositionierung seitens der Unternehmensleitung zusammen, bzw. damit, ob in den Netzwerkarealen eher strukturbildende (→ homogenisierende) oder eher prozessuale (→ differenzwirksame) Dynamiken impulsgebend sind



Abb.: 2

# Wie lässt sich die Unternehmenskultur messen?

Die Firmenkultur messbar zu machen ist keine leichte Aufgabe. Da viele Faktoren nicht sichtbar sind und an keinen messbaren Daten hängen, müssen die verborgenen Faktoren erst sichtbar gemacht werden. Zu den wichtigsten Daten, die für die Messbarkeit der Unternehmenskultur eine Rolle spielen gehören:

- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen
- Krankheitsrate
- Mitarbeiterfluktuation
- Leistung

# Fragebogen-Methode zur Messung und Darstellung von Unternehmenskultur



The Denison Organizational Culture Model illustrates four essential traits of all organizations:

**ADAPTABILITY**  
**MISSION**  
**CONSISTENCY**  
**INVOLVEMENT**

[www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

# Kulturebenen Modell (E. Schein)

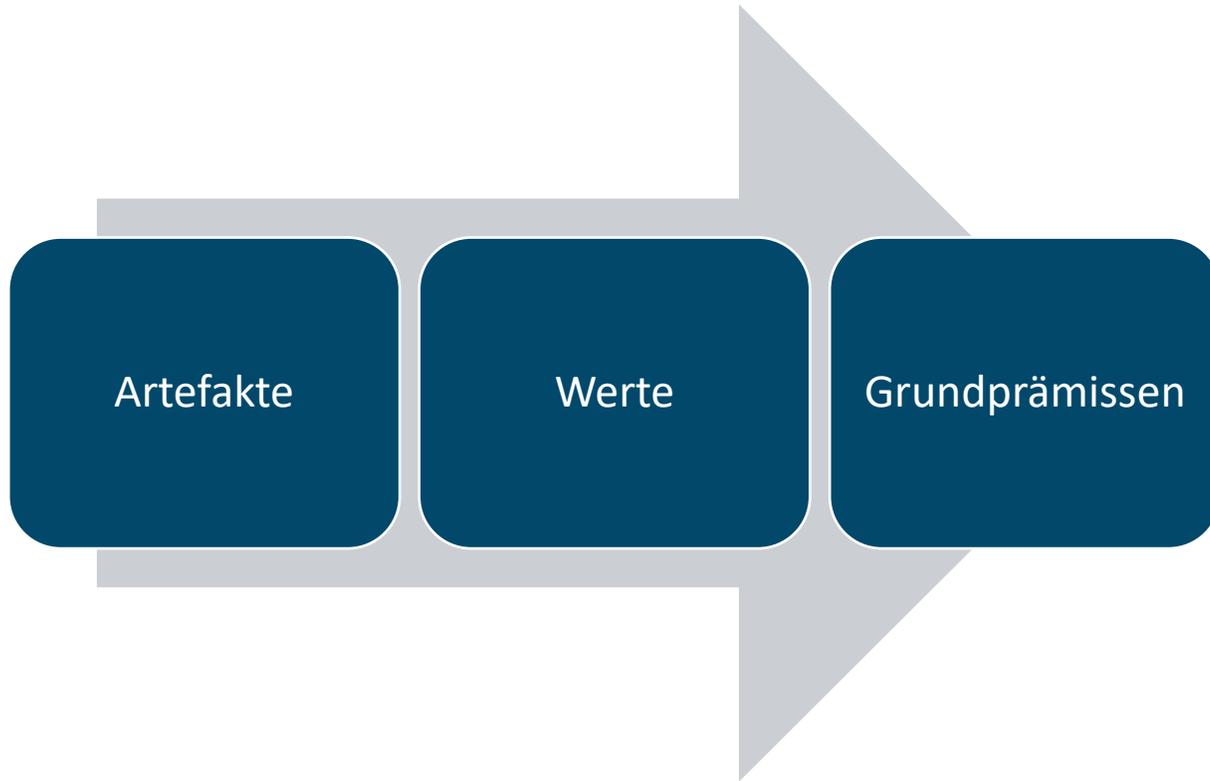


Abb.: 4

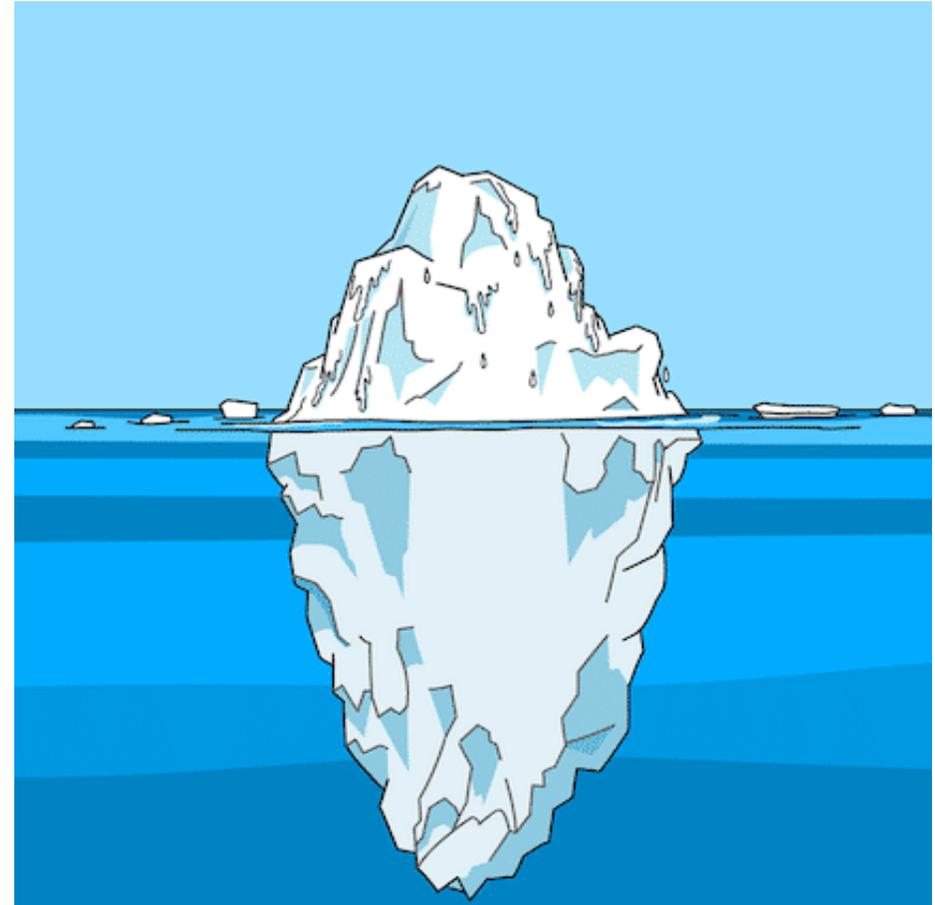


Abb.: 5

# Beschreibung von Akteursfeldern – das Sandbergmodell

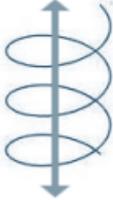
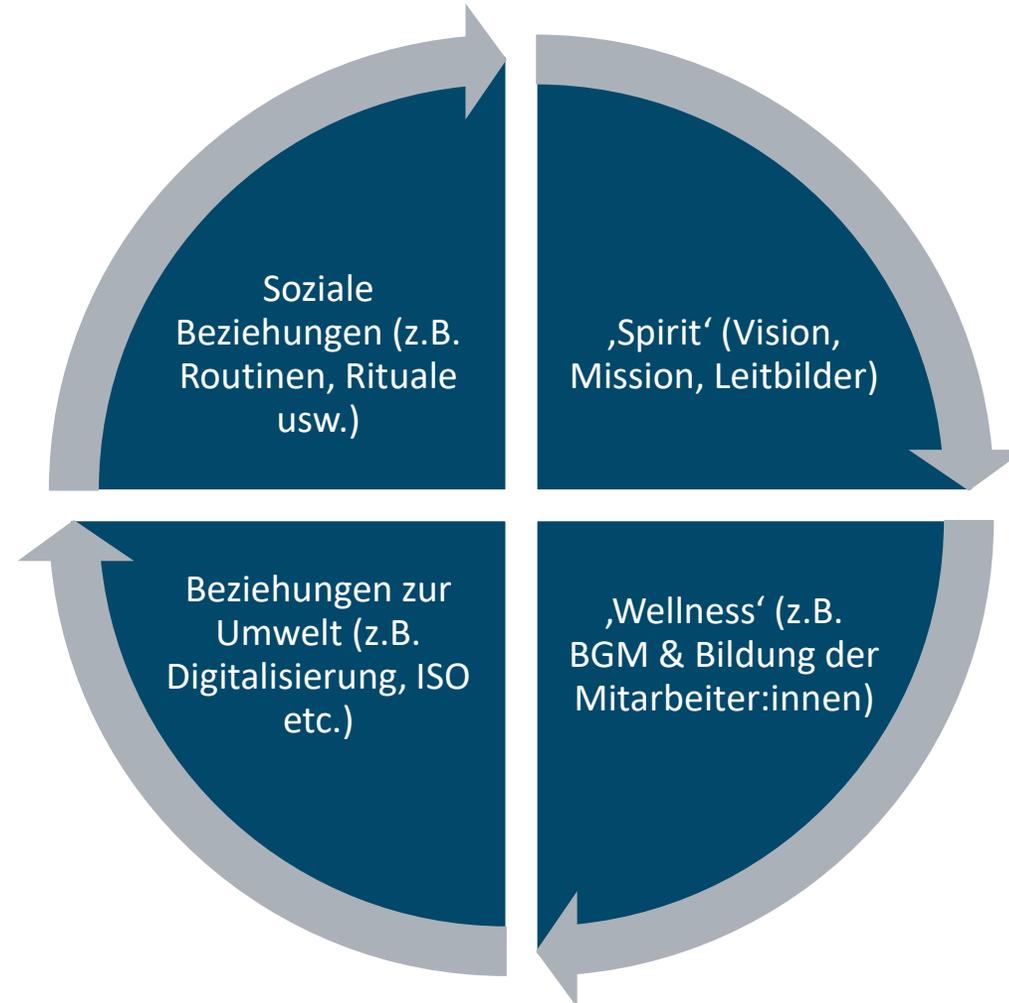
Rege- lungstyp	Geregelt durch:	Kollektive Verbindlichkeit/ Konventionalisierungsgrad
Kann	„junge“ Konventionalisierungen, kontext-spezifische „ungeschrie- bene“ Übereinkünfte, ad-hoc- Regeln (z.B. bei Begrüßungen)	gering, individuell verhandelbar (kontextabhängig)
Soll	Maximen, Leitlinien, „Stile“, Verhaltensregeln, tradierte soziale Konventionen, Rituale	
Muss	Normen, Gesetze, Ge-/ Verbote, Naturgesetze	



Abb.: 6

# Das Kulturrad zur Messung von Unternehmenskultur



Quelle: Bolten, 2020

Abb.: 7

## Fazit & Ausblick

- ✓ Eine Organisation ist eine strukturierte Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele oder Aufgaben zu erreichen. Organisationen können in verschiedenen Formen und Größen auftreten und in vielen verschiedenen Kontexten existieren, einschließlich Unternehmen, gemeinnütziger Organisationen, Regierungsbehörden, Bildungseinrichtungen und mehr.
- ✓ Die Unternehmenskultur bezieht sich u.a. auf die gemeinsamen Werte, Überzeugungen, Normen, Verhaltensweisen und Traditionen innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation. Es handelt sich um eine abstrakte, aber dennoch mächtige ‚Zugkraft‘, die die Art und Weise beeinflusst, wie Mitarbeiter:innen in einem Unternehmen miteinander interagieren, Entscheidungen treffen und ihre Arbeit ausführen. Die Unternehmenskultur ist im Wesentlichen das "Charakter" oder die "Persönlichkeit" eines Unternehmens und kann einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg und die Leistung des Unternehmens haben.
- ✓ Grundsätzliche Annahmen zur Messbarkeit sagen viel über die Perspektive auf die Kultur aus! (z.B. haben vs. sein)

→16: Organisationskultureller Wandel („Change-Prozesse“)

# Quellen Abbildungen

Abbildung 1: Adobe Stock

Abbildung 2: Eigene Darstellung

Abbildung 3: <https://denisonconsulting.com/de/culture-surveys/>

Abbildung 4: Eigene Darstellung

Abbildung 5: <https://finanzentdecker.de/eisberg-illusion-erfolg/>

Abbildung 6: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bolten, 2020, Adobe Stock

Abbildung 7: Eigene Darstellung

# Quellen & weiterführende Literatur

Kühl, S. (2018). Organisationskultur–was ist das?. Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung, 7-23.

Rathje, S. (2010). Gestaltung von Organisationskultur–Ein Paradigmenwechsel. Barmeyer, CI/Bolten, J.(Hg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis, 15-30.

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Schreyögg, G. (2016). Organisationskultur. Grundlagen der Organisation: Basiswissen für Studium und Praxis, 175-197.