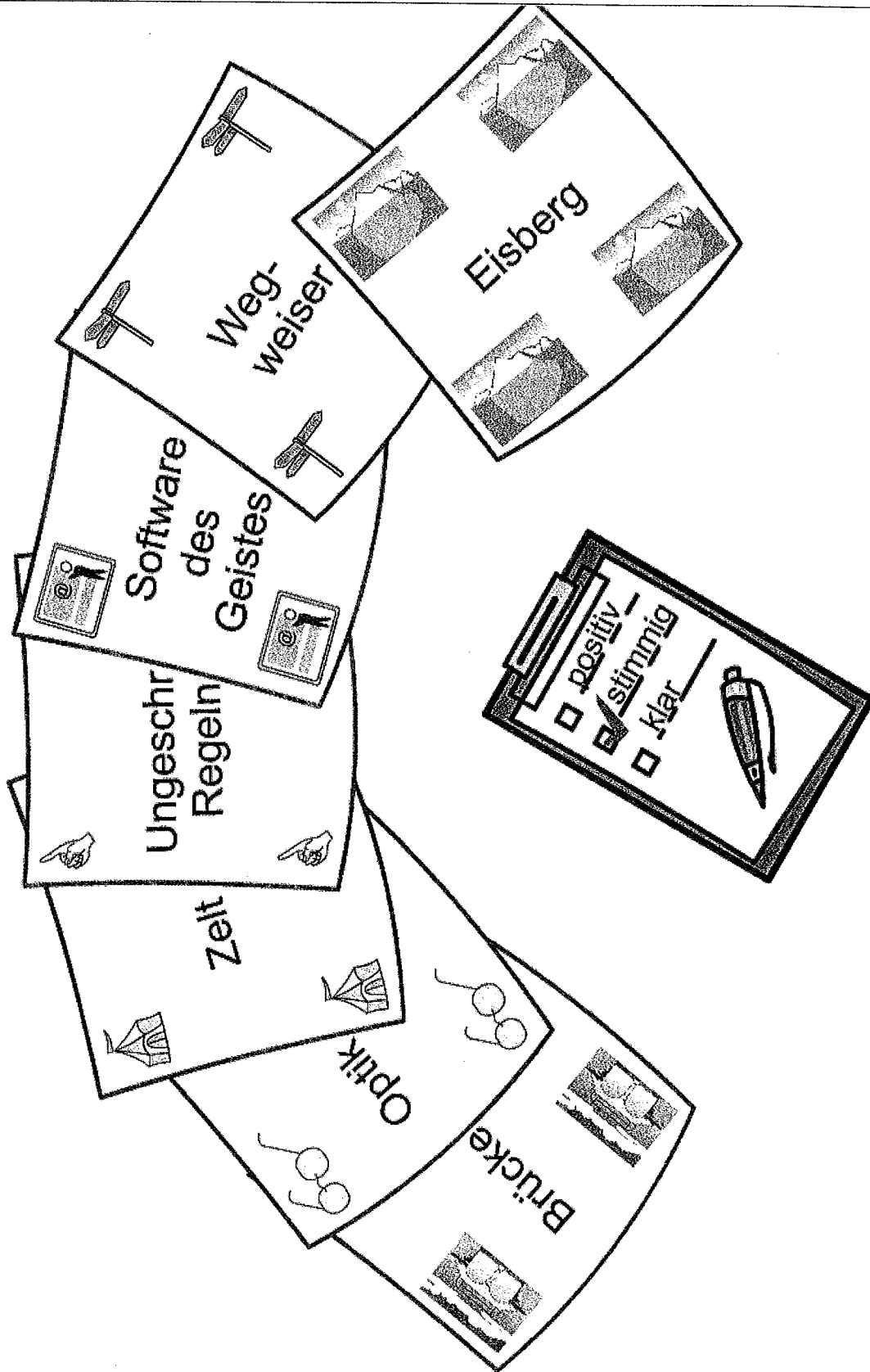


Unternehmenskultur als...



# «Man versteht etwas nicht, bis man es nicht in mehr als einer Weise begreift.»

Marvin Minsky

## Facetten der Unternehmenskultur

Im Managementkontext gibt es wohl kaum ein Phänomen, das derart schwierig zu erfassen, zu beschreiben oder zu begreifen ist, wie die Kultur einer Organisation. Um etwas derart komplexes, also dynamisches und intransparentes, zu begreifen, reicht eine Metapher alleine nicht aus. Deshalb haben wir in diesem Einblickbild verschiedene Kulturmetaphern als Karten zusammengestellt, die Sie – je nach Situation – ausspielen bzw. nutzen können, um mit dem Phänomen Kultur in Organisationen reflektierter umgehen zu können.

Die Brückenmetapher betont dabei die verbindende Funktion einer Organisationskultur. Sie zeigt jedoch auch, dass es überhaupt unterschiedliche Kulturen und Subkulturen in einer Organisation gibt, die es zu verbinden (und nicht notwendigerweise zu «vereinheitlichen») gilt, z.B. durch das überbrückende Element einer gemeinsamen Unternehmenskultur (die Freiräume für kulturelle Unterschiede und Neuentwicklungen zulässt) – auch über geographische oder sprachliche Grenzen hinweg. Die Metapher der Optik soll darauf hinweisen, dass eine organisationale Kultur einen Einfluss darauf hat, wie man Probleme, Chancen oder auch

den Markt wahrnimmt und interpretiert. Die Zeitmetapher geht ursprünglich auf den Organisationsforscher Bo Hedberg zurück. Mit ihr kann man Unternehmenskultur als ein flexibles Gerüst verstehen, das sich in neuen Umgebungen doch immer wieder gleich anfühlt, obwohl es sich anpasst. Das Bild bzw. die Karte der ungeschriebenen Regeln betont den Aspekt, dass Kultur verhaltenssteuernd wirkt ohne (vor-) geschrieben zu sein. So umfasst Kultur oft implizite Verhaltensgesetze («das macht man bei uns nun mal so»), die jeder unbewusst befolgt, obwohl sie nirgendwo beschrieben sind. Gemäß Geert Hofstede ist die Kultur einer Organisation wie die «Software des Geistes»; dies insofern, als sie wie ein Betriebssystem gewisse höhere Programme anleitet oder umgibt. Die Weisermetapher steht für eine Unternehmenskultur, die den Weg in die Zukunft weist, Richtungen und Handlungsweisen vorgibt und so Orientierung schafft. Der Eisberg schließlich ist wohl die bekannteste Kulturmetapher im Organisationskontext. Sie verweist vor allem darauf, dass der größte Teil der Unternehmenskultur nicht direkt wahrnehmbar ist und unter der Oberfläche bleibt, so etwa Tabus, Rituale, Konfliktlösungsformen, Grund-

werte oder Haltungen. Nur ein kleiner Teil wie Statuten, Regelwerke, Prozessabläufe oder die Vision sind explizit formuliert. Welche dieser (oder anderer) Metaphern Sie wann verwenden, hängt davon ab, ob das entsprechende Bild bei den Beteiligten positiv belegt ist, für deren Kontext stimmt und auch möglichst klar bzw. verständlich ist.

Spielen Sie also die richtige Kulturkarte zum richtigen Zeitpunkt aus und begreifen Sie Kultur als etwas, das erst dann richtig gehandhabt werden kann, wenn man es als verschiedene Dinge (gleichzeitig) konzipiert. Damit gilt auch für das Verständnis von Unternehmenskultur: Setzen Sie nicht alles auf eine Karte.

In der interaktiven Version des Bildes unter [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) (Rubrik «Einblick») finden Sie weitere Informationen und weiterführende Links zu den einzelnen Metaphern.

## Literatur

- **Morgan, G. (2008).** Bilder der Organisation. Klett-Cotta.
- **Schein, E. (2003).** Organisationskultur. EHP.
- **Deal T. E. und Kennedy, A. A. (1982).** Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life, Penguin Books.