

Schriftenreihe  
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

**Christoph I. Barmeyer**  
**Jürgen Bolten (Hrsg.)**

# **Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung**

Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle

Verlag Wissenschaft & Praxis



Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung  
Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle

**Schriftenreihe**  
**Interkulturelle Wirtschaftskommunikation**

herausgegeben von:

Prof. Dr. Jürgen Bolten, Universität Jena

Prof. Dr. Peter Oberender, Universität Bayreuth

**Band 14**

Christoph I. Barmeyer

Jürgen Bolten (Hrsg.)

# **Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung**

Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle

Verlag Wissenschaft & Praxis



## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-289-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2010  
Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094  
[verlagwp@t-online.de](mailto:verlagwp@t-online.de) [www.verlagwp.de](http://www.verlagwp.de)

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

# Einleitung

## Integrierte interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung

### Zur Konzeption und zum Aufbau des Bandes

Gut zehn Jahre nach Veröffentlichung unseres Sammelbandes „Interkulturelle Personalorganisation“ (Barmeyer/Bolten 1998) standen wir vor der Alternative, die Autoren im Sinne eines ‚facelifts‘ um Aktualisierungen und Überarbeitungen zu bitten, oder aber ein komplett neues Buch entstehen zu lassen.

Dass wir uns nach eingehender Diskussion für die zweite Alternative entschieden haben, ist Ausdruck unserer Reaktion auf teilweise recht einschneidende inhaltliche und strukturelle Veränderungen, die sich in Szenarien der interkulturellen Personalorganisation in den vergangenen Jahren ereignet haben:

Die Gegenstandsbereiche interkultureller Forschung und Praxis haben sich erweitert und sind erheblich differenzierter geworden. Diese Veränderungen und Dynamiken lassen sich durch das Label „Interkulturelle Personalorganisation“ nicht mehr angemessen abbilden. Dass wir für das Buch jetzt den Titel „Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung“ gewählt haben, verweist auf einen Aspekt, der für den Erfolg von Maßnahmen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung zunehmend wichtiger wird, nämlich die wechselseitige Einbindung von interkultureller Personalentwicklung und interkultureller Organisationsentwicklung: Personalentwicklung lässt sich als operative Organisationsentwicklung, und Organisationsentwicklung als strategische Personalentwicklung begreifen. In einem internationalen Umfeld wird Personal- und Organisationsentwicklung zunehmend mit interkulturellen Herausforderungen konfrontiert: damit, wie sich Strategien, Strukturen, Prozesse und Gruppen in anderskulturellen Kontexten verändern bzw. entwickeln lassen, ohne deren eigenkulturelle – und bewährte und meist erfolgreiche – Spezifität zu stören und damit die Effektivität der Organisation zu beeinträchtigen. Sowohl Entwicklungs- und Veränderungsansätze, Konzepte und Methoden, als auch das organisationale Umfeld sind in spezifische kulturelle Kontexte eingebunden, die es zu beachten gilt. Dies führt zu einer Kombination interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung.

Zwei weitere Aspekte sprechen für eine Integration von interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung. Zum einen ist es die gerade in Zeiten wirtschaftlicher Krise und knapper Unternehmensbudgets immer wieder zu beobachtende Unverbindlichkeit, mit der interkulturelle Personalentwicklung in Unternehmen praktiziert wird. Sie ist wohlgehten, aber notfalls auch entbehrlich. Eine Befreiung aus diesem „*Mauerblümchen-Dasein*“ gelänge nur auf der Grundlage einer festen Verankerung in organisationalen Strukturen und Prozessen wie etwa durch die Einbeziehung in Wissensmanagement-Konzeptualisierungen. Und dies berührt bereits den zweiten Aspekt: In den vergangenen Jahren sind Fragestellungen der interkulturellen Kompetenzentwicklung vielfach im Schatten der deutlich populäreren Diskussionen zum Diversity-Management

ment erörtert und damit aus dem Interessenfokus gedrängt worden. Faktisch ist interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung jedoch ein wichtiger Teilbereich, wenn es um die Realisierung unternehmenskultureller Vielfalt geht. Dies sollte intensiver diskutiert und kommuniziert werden. Denn ‚Diversity‘ ist in den meisten Unternehmen inzwischen Chefsache und über Leitbilder und Unternehmensgrundsätze organisational verankert – eine Chance für die interkulturelle Personalentwicklung, um als interkulturelle Organisationsentwicklung wirksam zu werden und ihre Verbindlichkeit zu unterstreichen.

In den Beiträgen dieses Bandes werden entsprechende konzeptuelle Vorschläge skizziert, es wird aber auch auf die Instrumente eingegangen, mit denen interkulturelle Kompetenzentwicklung vor diesem Hintergrund realisiert werden kann. Standen interkulturelle und länderspezifische Trainings (denen wir auch im Vorgängerband noch relativ großen Raum zugebilligt hatten) früher unangefochten im Zentrum des Interesses, so zeigen die nachfolgenden Beiträge ein gewandeltes Bild, das sehr stark durch das Bemühen um situations- und individuenbezogene Lösungen geprägt ist. Interkulturelle Einzel- und Gruppencoachings, Mediationsangebote und interkulturelle Organisationsberatung dürften ‚kulturalisierenden‘ Trainingsmaßnahmen inzwischen den Rang abgelaufen haben.

Die Beiträge des Sammelbandes sind in drei Themenbereiche gegliedert: Der erste Teil ist konzeptuellen Aspekten gewidmet und diskutiert dabei unter verschiedenen Gesichtspunkten vor allem Möglichkeiten der Integration von interkultureller Personal- und interkultureller Organisationsentwicklung. Der zweite Teil fokussiert Anwendungsfelder und Instrumente der interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung; im dritten Teil geht es um die Frage, auf welche Weise in Theorie und Praxis der Tatsache Rechnung getragen werden kann (und muss), dass Methoden der interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung per se ebenfalls kulturspezifisch sind.

1. Die Rahmenbedingungen für eine integrative Neuorientierung von Personal- und Organisationsentwicklung markiert *Stefanie Rathje* mit ihrem Hinweis auf einen Paradigmenwechsel, der in den vergangenen Jahren in der Organisationskulturforschung stattgefunden hat, und der als Wandel von kohärenz- zu kohäsionsorientiertem Denken beschrieben werden kann: Anstelle der Homogenität des Ganzen i.S. einer unternehmenskulturell ‚einheitlichen‘ corporate identity rückt jetzt die kohäsionsorientierte Interaktion der Einzelnen, die Vernetzung kleinerer Kollektive unter Wahrung ihrer ‚diversity‘, in den Vordergrund des Interesses. Damit wird Organisationskulturentwicklung nicht mehr vorrangig aus der organisationalen Makro-, sondern aus der individuellen Mikroperspektive gedacht: interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung stehen in einem wechselseitigen Verweisungszusammenhang.

Die beiden folgenden Beiträge nähern sich diesem Zusammenhang aus organisationaler Perspektive: *Christoph Barmeyer* verweist auf die praktischen Hürden, die den Paradigmenwechsel gegenwärtig begleiten. Sein Beitrag illustriert die kulturspezifischen Grenzen internationaler Organisationsentwicklung am Beispiel der Darstellung von

immer noch ethnozentristisch untermauerten Transferstrategien in internationalen Mutter-Tochterbeziehungen. Ein Drei Ebenen-Modell gibt Orientierung für eine kontextangepasste interkulturelle Organisationsentwicklung.

*Jochen Strähle* skizziert in einem kurzen Forschungsbericht wichtige Entwicklungen im Verständnis von Unternehmenskultur. Er plädiert dafür, dass bei Unternehmenskulturanalysen die Mitarbeiterperspektive im Vergleich zu makroanalytischen Vorgehensweisen stärker in den Vordergrund rücken sollte.

*Volker Stein* beleuchtet das Thema aus Sicht der interkulturellen Personalentwicklung: Sein Beitrag befasst sich mit Aspekten der interkulturellen Kreativität, die international Agierenden hilft, sich in widersprüchlichen und mehrdeutigen Kontexten und Prozessen zu bewähren und Einfallsreichtum und Kompetenzen so zu mobilisieren, dass produktives interkulturelles Handeln möglich ist und Ziele effektiv erreicht werden können. Auch hier gilt das Prinzip der Wechselwirkung: Interkulturelle Kreativität braucht einen organisationalen Kontext, der ihre Entfaltung ermöglicht.

Wie wichtig interkulturelles Wissensmanagement für die Praxis einer integrierten interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung ist, verdeutlichen die weiteren Beiträge des ersten Themenbereiches: Am Beispiel der Reintegration von Expatriates zeigt *Sylke Piéch*, dass eine Systematisierung individuellen Wissens auf organisationaler Ebene möglich ist, sofern interkulturelles Wissensmanagement als Scharnier zwischen Personal- und Organisationsentwicklung verstanden wird.

In welcher Weise interkulturelles Wissensmanagement realisiert werden muss, um interkulturelle Kompetenz aus ihrer üblicherweise personal gedachten Hülse zu lösen und als organisationale zu entwickeln, diskutiert der Beitrag von *Jürgen Bolten*. Organisationale interkulturelle Kompetenz wird dabei wesentlich als emergente Netzwerkkompetenz interpretiert. Dies gilt auch für *Irina Bäuerle*, die innerhalb ihres integrierten Konzepts eines Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements Methoden der Analyse von Netzwerkinteraktionen skizziert. Ihr abschließender Hinweis auf die Kulturspezifität von Netzwerkorientierungen schlägt bereits eine Brücke zum Kernthema des dritten Themenbereichs.

2. Die Aufsätze des zweiten Themenbereichs dokumentieren auf vielfältige Weise, welche Verfahren und Instrumente gegenwärtig in der interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung Anwendung finden und inwieweit sich der Gedanke einer integrativen Sichtweise realisieren lässt.

Die beiden ersten Beiträge orientieren sich hierbei an Fragen der interkulturellen Teamentwicklung: *Stefan Strohschneider* knüpft Anschlussstellen an die Tradition der Human-Factors-Forschung in der Psychologie, verweist auf die Wechselseitigkeit von individuellem Handeln und organisationaler Kontextgestaltung, und fragt nach der Übertragbarkeit von Human-Factors-Designempfehlungen auf die Bedingungen interkultureller Teamarbeit.

*Petra Köppel* widmet sich in ihrem Beitrag der Praxis virtueller interkultureller Teamzusammenarbeit und diskutiert, unter welchen Bedingungen solche Teams der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nutzen können.

*Karsten Müller* und *Matthias Metzger* zeigen, wie eine international eingesetzte Mitarbeiterbefragung bei großen Unternehmen wie der Continental AG nicht nur eine wichtige Informations- und Evaluationsfunktion hat, sondern als unternehmenskulturelles Integrationsinstrument des Gesamtunternehmens wirken kann.

Eine ähnliche Funktion – wenn auch unter ganz anderem Blickwinkel – kann die Methode des ‚World Cafés‘ einnehmen, der *Nathalie Hecker* im Rahmen ihres Prozessmodells zur Kultur- und Werteentwicklung einen wichtigen Beitrag bei der Nutzung kollektiver Intelligenz zuweist.

Dass sich interkulturelle Personalentwicklung und Unternehmenskulturentwicklung international verknüpfen lassen – und zwar horizontal durch Funktionen und vertikal über Hierarchie-Ebenen – thematisieren *Christoph Barmeyer*, *Klaus Boll* und *Eric Davoine* anhand der Entwicklung des Unternehmensleitbildes von Bosch.

Auf der Basis eines systemischen Ansatzes stellt *Annette Hammerschmidt* zum Abschluss des zweiten Themenbereichs kulturspezifische und kulturübergreifende Orientierungsinstrumente vor. Diese sollen dazu beitragen, die komplexe Wirklichkeit von Organisationen besser zu verstehen, zu ordnen und zu steuern, sowie den oft überbetonten Einfluss-Faktor Kultur durch andere Faktoren wie Kontext, Situation, Rolle zu relativieren.

3. Die Beiträge des dritten Themenbereichs befassen sich mit Aspekten der Kulturspezifität und Interkulturalität von Methoden der interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung:

*Ulrike Haupt* beschäftigt sich mit systemischer Organisationsentwicklung aus der Beraterperspektive und zeigt auf, warum Organisationsentwicklung in bestimmten Ländern wie Deutschland verbreitet ist, in anderen Ländern, wie Frankreich, jedoch nicht. Dies deutet auf spezifische kulturelle Bedingungen hin, deren sich viele internationale Organisationsberater kaum bewusst sind. Als Hilfestellung nimmt sie eine Differenzierung kultureller Organisationsentwicklung vor, um die Umsetzung von Konzepten in bi- und multikulturellen Kontexten erfolgreicher zu gestalten.

Überlegungen zu Konsequenzen der bislang kaum diskutierten Kulturspezifität interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen stehen im Mittelpunkt der weiteren Beiträge: *Nadja Riedlberger* geht ‚back to the roots‘ und analysiert unter methodologischen Gesichtspunkten die Anfänge der interkulturellen Trainingsforschung und -praxis in den USA. Dabei wird deutlich, wie stark die interkulturelle Personalentwicklung auch außerhalb der USA heute noch durch Lerntheorien US-amerikanischer Provenienz geprägt ist.

Mit Blick auf die aktuelle Situation interkultureller Trainings in China bestätigt der Beitrag von *Yaling Pan* diesen Befund und verweist dabei gleichzeitig auf die Problematik der mangelnden Passfähigkeit ‚westlicher‘ Denk- und Trainingsmodelle im asiatischen Kontext.

In ähnlich kritischer Weise setzt sich *Petra Vogler* aus indischer Sicht mit der Thematik der methodologisch unzureichenden Interkulturalität interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen auseinander. Unter Bezugnahme auf entsprechend kritische Stellungnahmen indischer Kulturwissenschaftler plädiert sie für einen interkulturellen Dialog, der sowohl bisher gültige kulturelle Systeme aufbricht, als auch zu einer Vernetzung von Ideen der interkulturellen Philosophie und des interkulturellen Managements beiträgt.

Ein solcher in methodologischer Absicht geführter interkultureller Dialog ist, wie der Beitrag von *Katharina Kriegel* zeigt, gegenwärtig auch für die interkulturelle Mediationsforschung essentiell. Als relativ junge Disziplin an der Schnittstelle zwischen interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung angesiedelt, ist interkulturelle Mediation geradezu darauf angewiesen, kulturell bedingte Unterschiede im Konfliktverständnis zu berücksichtigen und in der interkulturellen Konfliktvermittlung methodisch interkulturell (und nicht ethnozentrisch) zu agieren.

Sehr herzlich möchten wir uns bei den Autoren für ihre innovativen und interessanten Beiträge bedanken. Wir hoffen, dass von diesem Band Anstöße zu einer methodologischen Neubestimmung der interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung ausgehen, in deren Ergebnis sich der Verweisungszusammenhang beider Bereiche stärker profiliert, Interkulturelles nicht mehr nur als ‚soft factor‘ verstanden – und vor allem: in Bezug auf seine eigene Kulturspezifik reflektiert wird.

Besonderer Dank gilt dem Verlag für die uns entgegengebrachte Geduld sowie Anita Weißflog für die kritische Durchsicht und die redaktionelle Endbearbeitung der Beiträge.

Passau/Jena, im September 2009

Christoph I. Barmeyer & Jürgen Bolten



# Inhalt

Einleitung .....	5
<b>I. Konzeptionen und Modelle interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung</b>	
Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel.....	15
<i>Stefanie Rathje</i>	
Das Passauer 3-Ebenen-Modell. Von Ethnozentrismus zu Ethnorelativismus durch kontextualisierte interkulturelle Organisationsentwicklung.....	31
<i>Christoph I. Barmeyer</i>	
Was ist Unternehmenskultur? .....	57
<i>Jochen Strähle</i>	
Interkulturelle Kreativität .....	65
<i>Volker Stein</i>	
Interkulturelles Wissensmanagementmodell zur Optimierung des internationalen Personaltransfers.....	79
<i>Sylke Piéch</i>	
Können Organisationen interkulturelle Kompetenz ausbilden? Zum Zusammenspiel von interkultureller Organisations- und Personalentwicklung und interkulturellem Wissensmanagement .....	91
<i>Jürgen Bolten</i>	
Integriertes Konzept des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement (I-K-W-Management) als neue Perspektive für die (interkulturelle) Organisationsentwicklung .....	115
<i>Irina I. Baeuerle</i>	
<b>II. Anwendungsfelder und Instrumente interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung</b>	
Human Factors und interkulturelle Teamentwicklung .....	129
<i>Stefan Strohschneider</i>	
Virtuelle Teams: Die Rolle der Führung .....	145
<i>Petra Köppel</i>	

Internationale Mitarbeiterbefragung als unternehmenskulturelles Evaluations- und Integrationsinstrument am Beispiel der Continental AG..... 167

*Karsten Müller & Matthias Metzger*

Unternehmenskulturentwicklung und Werteentfaltung – Überlegungen und Empfehlungen aus der Theorie und Praxis ..... 185

*Nathalie Hecker*

Die Integration von interkultureller Personalentwicklung und Unternehmenskulturentwicklung am Beispiel des multinationalen Unternehmens Bosch ..... 201

*Christoph I. Barmeyer, Klaus Boll, Eric Davoine*

*Sic!* Ein Diagnoseinstrument zur Orientierung in der transkulturellen Unübersichtlichkeit ..... 217

*Anette Hammerschmidt*

### **III. Interkulturelle Sichtweisen auf Methoden interkultureller Organisations- und Personalentwicklung**

Systemische Organisationsentwicklung aus der Beraterperspektive: Internationale, interkulturelle und kulturangepasste Organisationsentwicklung ..... 235

*Ulrike Haupt*

Der Einfluss der US-amerikanischen Forschungskultur auf die interkulturelle Personalentwicklung ..... 255

*Nadja Riedlberger*

Methoden interkultureller Kompetenzvermittlung – Einsichten und Ansätze aus einer chinesischen Betrachtung ..... 267

*Yaling Pan*

Indische Perspektiven des Interkulturellen Change Managements ..... 281

*Petra Vogler*

Interkulturelle Mediation als Konfliktlösung in Organisationen..... 301

*Katharina Kriegel*

Autoren ..... 319

# I. Konzeptionen und Modelle interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung



# Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel

Stefanie Rathje

## 1 Unternehmenskultur als zentrales Konstrukt der Personal- und Organisationsentwicklung

### 1.1 Definition

*Unternehmenskultur stellt seit den 1980er Jahren ein zentrales Konstrukt zur Erklärung von Unternehmenserfolg im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung dar.*

Das Konzept der Unternehmenskultur, oder allgemeiner: der Organisationskultur<sup>1</sup>, verdankt seine Entstehung einem Rätsel. Mit herkömmlichen Kennzahlen gelang es den amerikanischen Managern in den 1970er und 1980er Jahren nicht, den sensationellen internationalen Erfolg der japanischen Industrie zu erklären. Unternehmensberater entdeckten damals erstmals den Charme sogenannter „weicher“ Faktoren im Bereich Personalführung und Organisationsgestaltung als Erfolgsparameter, der Begriff der „Unternehmenskultur“ (corporate culture) war geboren (Deal/Kennedy 1982; Peters/Waterman 1982). Ungeklärt bleibt dabei, ob dieses erste begriffliche Erscheinen von „Kultur“ in der Welt der Wirtschaft dem von Beginn an dominanten Vergleich größerer kultureller Zusammenhänge wie z.B. USA versus Japan geschuldet war (Ouchi 1981), oder ob es darum ging, positive Begriffskonnotationen von Kultur (wie „Hochkultur“ oder „kultiviert“) auszunutzen.

In der Folge trat das Konzept Unternehmenskultur einen Siegeszug durch die Chefetagen und Management-Handbücher an, vermutlich weil es aufgrund seiner begrifflichen Weite besonders gut in der Lage war, das „Mehr“ an Einzigartigkeit einer Organisation zu umschreiben, das sich nicht direkt mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen messen lässt. So betont das Konzept vor allem den „sozial konstruierten Charakter organisatorischer Phänomene“ (Schreyögg 2000: 435). Handlungen der Mitarbeiter sind demnach wesentlich beeinflusst durch Sinn- und Orientierungsmuster, die ein Unternehmen über längere Zeit entwickelt.

Die Definitionsversuche zu Unternehmenskultur sind vielfältig und häufig widersprüchlich (vgl. Rathje 2004: 60ff). Um den hierzu vorliegenden Diskurs nicht zu wiederholen, soll den folgenden Ausführungen ein möglichst umfassendes Verständnis

---

<sup>1</sup> Die Begriffe der Unternehmenskultur und Organisationskultur sollen im Folgenden der Einfachheit halber synonym verwendet werden, obwohl der Begriff der Organisationskultur eigentlich weiter definiert ist und auch öffentliche oder Non-Profit-Organisationen mit einschließt.

von Unternehmenskultur zugrundeliegen. Unternehmenskultur lässt sich in diesem Sinne in Anlehnung an eine der frühesten anthropologischen Kulturdefinitionen von Tylor (1871) als komplexe Gesamtheit („complex whole“) menschlicher Gewohnheiten („habits“) innerhalb eines Unternehmens verstehen.

Diese möglichst einfach formulierte Definition geht einerseits davon aus, dass beschreibbare, überindividuelle Gewohnheiten innerhalb von Unternehmen existieren, andererseits trifft die Definition bewusst keine Aussage über das Maß ihrer Homogenität. Der allgemeine Begriff der Gewohnheiten öffnet den Gegenstandsbereich von Unternehmenskultur in Übereinstimmung mit etablierten Unternehmenskulturdefinitionen (z.B. Schein 1995) für den gleichwertigen Einbezug sowohl manifester als auch kognitiver Elemente.

## 1.2 Funktion

*Die Beliebtheit des Konzepts Unternehmenskultur für die Unternehmensführung erklärt sich vor allem aus ihrem Kontrollpotential, das mit Hilfe symbolischer Führung realisiert werden kann.*

Von Beginn an besaß der Begriff Unternehmenskultur eine Doppelbedeutung. So identifiziert Smircich bereits 1983 zwei Sichtweisen von Unternehmenskultur: Die deskriptive Vorstellung von Unternehmenskultur als „root metaphor“ zielt in Anlehnung an ethnologische Forschung auf das individuell Gewachsene einer Kultur ab, das als „Wurzel“ allen Gewohnheiten des Unternehmens zurunde liegt. Aus dieser Perspektive betrachtet *sind* Organisationen Kulturen, deren Gewohnheiten man genau wie Stämme, Nationen oder andere Gruppen beschreiben kann (Smircich 1983: 347). Unternehmenskultur als „critical variable“ entspricht hingegen eher einer funktionalen, explikativen Sichtweise von Kultur als einer wichtigen Variablen unter vielen anderen, die im Hinblick auf das Unternehmensziel optimiert werden kann. Aus dieser Perspektive *haben* Organisationen eine bestimmte Kultur, die veränderbar, bzw. gestaltbar erscheint (Smircich 1983: 339).

Es liegt auf der Hand, dass gerade der Aspekt einer möglichen Gestaltbarkeit von Organisationskultur das Konzept für die Unternehmensführung besonders interessant macht: Angesichts wachsender Komplexität des Wirtschaftens scheitern traditionelle, ausschließlich auf prozessuale Planung und Administration ausgerichtete Ansätze von Unternehmensführung, weil sie sich als zu unflexibel erweisen (Macharzina/Wolf 2005: 49). Zunehmende Internationalisierung, Marktverflechtungen, verkürzte Produktlebenszyklen o.ä. fördern von den Organisationsmitgliedern laufend selbstständige Entscheidungen unter Unsicherheit und Zeitdruck. Hier verspricht das Konzept Unternehmenskultur der Unternehmensführung die Möglichkeit einer indirekten Verhaltenskontrolle.

Dabei greift die Unternehmensführung in einer Art Kreisprozess beeinflussend in die kommunikative Vermittlung von Unternehmenskultur ein (Neuberger 2002: 668). Zum einen werden Fakten durch Sinnzuschreibung symbolisch aufgeladen (z.B. Deu-

tung des Ergebnisses einer Kundenbefragung als Beweis für die besondere Kundenorientierung des Unternehmens), zum anderen werden „sinnvolle“ neue Fakten geschaffen, die den zugeschriebenen Sinn weiter vertiefen (z.B. Anbringen einer Spruchtafel im Eingangsbereich als Manifestation der besonderen Kundenorientierung). Dieser symbolische Ansatz der Unternehmensführung unterliegt zwar als emergenter Prozess bestimmten Grenzen der Steuerbarkeit (Rathje 2004: 205). So lässt sich letztlich nicht vorhersehen, wie das eigensinnige System Organisation auf die Einflussnahme reagiert. Innerhalb dieser Grenzen verspricht die Gestaltung von Unternehmenskultur jedoch, durch gezielte Sinnstiftung die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation zu steigern sowie erwünschtes Verhalten auch in unsicheren Situationen anzuregen.

### 1.3 Struktur

*Unternehmenskultur ist immer auch interkulturelle Unternehmenskultur.*

Im Rahmen internationaler oder interethnischer Zusammenhänge, in denen eine der Organisation übergeordnete „pankollektive Klammer“ (Hansen 2009:128) der Mitarbeiter, z.B. im Rahmen einer gemeinsamen Sprache, Religionszugehörigkeit oder Staatsangehörigkeit fehlt, hat sich der Sprachgebrauch von interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung oder auch interkultureller Unternehmenskultur etabliert.

Bei der Entwicklung zeitgemäßer Gestaltungskonzepte zur Unternehmenskultur erweist sich diese Abgrenzung jedoch als wissenschaftlich problematisch, da der Begriff suggeriert, es gäbe auch eine *nicht*-interkulturelle Unternehmenskultur.

Legt man einen lebensweltlichen und keinen nationalspezifischen Kulturbegriff zugrunde, sorgt der einfache Umstand, dass alle Organisationsmitglieder neben ihrer Unternehmenszugehörigkeit auch gleichzeitig Teil weiterer Gruppen oder Kollektive sind, aus denen sich ihrerseits Kulturen speisen (z.B. Akademiker, Kölner, Frauen, Bayern, Fußball-Fans, Franzosen, Hobby-Musiker), *immer* dafür, dass unterschiedliche Kulturen in die Unternehmenswirklichkeit hineingetragen werden. Diese „Multi-kollektivität“ (Hansen 2000: 196f) der Individuen macht aus Unternehmenskulturen dann *immer* auch gleichzeitig Interkulturen, weil „präkollektive“ (Hansen 2009: 43), also dem Organisationszusammenhang vorgelagerte, kulturelle Erfahrungen, die Zusammenarbeit beeinflussen.

Um nicht unnötig auf ein überholtes Kulturverständnis zu verweisen, das Kultur allein an Staatsgrenzen, Hautfarben oder Herkunftsorte knüpft und organisationale Differenzen innerhalb nationalstaatlicher Zusammenhänge ausblendet, verzichten die folgenden Ausführungen daher auf den Zusatz „interkulturell“. Ihr Anwendungsbereich ist entsprechend nicht auf internationale Zusammenhänge beschränkt, sondern erscheint für jede Art von Unternehmenskultur gültig.