

Susanne Habicht

## Organisationskultur

### Einführungsbeitrag zur DACH-Tagung 18.-21. Februar 2013 in Breklum

#### „Rauft Euch zusammen! Der Zusammenprall von Organisationskulturen bei Fusionen und Strukturveränderungen und die Rolle von Beratung“

*(mündlich vorgetragene Fassung)*

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Gäste,

mir ist die Aufgabe zugefallen, Euch und Ihnen in den nächsten Minuten

1. ein paar grundlegende Konzepte von Organisationskultur vorstellen bzw. in Erinnerung rufen, die uns in der Vorbereitung dieser Tagung wichtig geworden sind
2. auf die Frage eingehen, was eigentlich mit der Kultur in Fusionsprozessen passiert und
3. einige Ideen skizzieren, was bei Fusionen helfen könnte.

#### 1. Was meinen wir mit Organisationskultur?

Wenn Ihr mal 35 Jahre zurückdenkt: seit den späten 70er Jahren führen japanische Firmen auf den Weltmärkten unerwartete und sensationelle Verkaufserfolge mit Kameras, Fernsehern, Autos und anderen Konsumgütern ein. Die bisher marktbeherrschenden amerikanischen und europäischen Produzenten wurden massiv zurückgedrängt. Die große Frage des Westens damals: Was können die Japaner, was wir nicht können? Wie schaffen sie es, uns auszustechen? Hat das womöglich etwas mit ihrer Religion, mit ihrer Kultur zu tun?

Das ist der Moment, wo das Thema Organisationskultur aufkommt:  
Organisationskultur **als Wettbewerbsfaktor zwischen Unternehmen**.<sup>1</sup> Scheinbar „weiche“ Faktoren – möglicherweise aber erfolgsentscheidend...

Seitdem: eine unübersehbare Menge an Publikationen. Von Anfang an gibt es zwei Sichtweisen, durchgesetzt hat sich jedoch zunächst die eine, nämlich die Vorstellung: Organisationen haben eine Kultur.

In dieser Sicht gilt Organisationskultur als eine sog. **kritische Variable**, eine Größe, die das Management eines Unternehmens optimieren **muss**, aber auch **kann**, damit das System erhalten bleibt / erfolgreich ist. Ob eine Kultur anzupassen ist, entscheidet sich danach, ob sie weiterhin als funktional oder zweckmäßig eingeschätzt wird.<sup>2</sup>

Dementsprechend wird Organisationskultur hier als etwas Einheitliches, logisch Zusammenhängendes, **Kohärentes**, etwas eindeutig Bestimmbares und Widerspruchsfreies angesehen. Ed Schein, auf den ich noch eingehen werde, spricht von grundlegenden Annahmen, die alle Mitarbeiter einer Organisation teilen; Geert

Hofstede, der sich Jahrzehnte lang mit Interkulturalität beschäftigt hat, bezeichnet Kultur als „kollektive Programmierung des Geistes“<sup>3</sup>.

Unterschieden wird häufig zwischen „**starken**“ und „**schwachen**“ Kulturen“:

- Als stark – und erfolgreich – gelten Kulturen, die prägnant, klar, umfassend verbreitet, langfristig stabil sind.
- Als „schwach“ gelten Kulturen mit differenzierten Verhaltensregeln, Flexibilität in der Anwendung, häufigen Anpassungen. Es wird erwartet, dass diese Unternehmen am Markt schlechter abschneiden.

Empirisch haben sich diese vermuteten Zusammenhänge allerdings bis heute nicht bestätigen lassen.<sup>4</sup>

In der neueren Diskussion wird Organisationskultur differenzierter gesehen. Der funktionale Ansatz der 80er Jahre wurde weitgehend abgelöst. Neuere Konzepte heben darauf ab, dass Kulturen individuell und organisch wachsen und dass Organisationen Kulturen sind, deren Gewohnheiten man genau wie die von Stämmen, Nationen oder anderen Gruppen beschreiben kann.

In diesem Verständnis wird die Kultur einer Organisation durch sämtliche Systemmitglieder produziert und geprägt und entzieht sich weitgehend gezielter Steuerung durch einzelne Akteure<sup>5</sup>.

Wichtige Begriffe in diesem neueren Kulturverständnis sind solche, die uns aus dem systemischen Denken vertraut sind, etwa

- **Emergenz** als eine spontane systemautonome Form von Ordnung, hervorgegangen aus der Verarbeitung von Störungen, von Interventionen ... oder einfach aus dem Zusammenspiel von Wind und Sand...
- **Differenz.** Inzwischen gilt als anerkannt, dass in allen komplexeren Kollektiven „nicht nur Vielfalt, sondern Verschiedenheit, Uneinheitlichkeit, Abweichungen und Widersprüche“ herrschen.<sup>6</sup> Differenz wird sogar als Grundlage für die Erzeugung des Individuellen gesehen; Kultur gilt als Vorrat voneinander abweichender Angebote, der im Kontakt mit der Innenwelt der Individuen seine individuelle Ausprägung erfährt.<sup>7</sup>

Wenn aber alles voneinander abweicht, kann es dann je so etwas wie eine kulturelle Stabilität geben?

Im neueren Kulturverständnis entsteht **kulturelle Stabilität** weniger aufgrund allgemeinverbindlicher Werte und Normen, sondern durch die Erzeugung von **Normalität**. Eine Kultur, „das ist ... ihre wirkungsvollste und tiefste Leistung, definiert Normalität, und diese Normalität wirkt auf ihre Art ebenso bindend und verbindlich wie soziale und politische Strukturen.“<sup>8</sup>

**Der Zusammenhalt von Kulturen ergibt sich damit nicht aus ihrer Kohärenz, sondern gerade aus der Bekanntheit und Normalität ihrer Differenzen.** „Wir kennen die divergenten Standpunkte, und wenn wir sie hören, wissen wir, dass wir zu Hause sind... So viele es gibt und so divergierend sie sind, fügen sie sich dennoch in einen Rahmen des Üblichen...“<sup>9</sup>

- Ein dritter Begriff ist in dem neueren Kulturverständnis wichtig: der der **Kohäsion** als eines Gefühls von Zusammengehörigkeit, das Gruppenmitglieder miteinander verbindet.

Kohäsion – wörtlich Zusammenhalt - spielt eine wichtige Rolle in der interkulturellen Kommunikation. Eine hohe Kohäsion erleichtert einer Gruppe den Erfolg bei der Erreichung von Zielen. Einheitlichkeit im Sinne von Kohärenz ist dafür offenbar nicht erforderlich.<sup>10</sup>

Zugehörigkeit zu einer Organisationskultur entsteht typischerweise so, dass die Mitglieder ab ihrem Eintritt in die Organisation durch Kommunikation mit anderen die Gewohnheiten der Organisation kennenlernen und sie nach einer bestimmten Zeit als normal empfinden. Inwieweit diese Gewohnheiten homogen oder unterschiedlich sind, ist dabei offenbar unerheblich.

Weil die Kommunikation so bedeutend ist, um sich in eine Organisation hineinzufinden, beschreibt der Kulturanthropologe Clifford Geertz (1926 – 2006) Organisationskulturen in Anlehnung an Max Weber als Kommunikationsräume, die mittels der Interaktion ihrer Mitglieder „selbstgesponnene Bedeutungsgewebe“<sup>11</sup> weitergeben.

Es geht um das Deuten und Verstehen, nicht um eine Suche nach universellen Regeln und Gesetzen. Das System von Bedeutungen ist nicht widerspruchsfrei und nicht harmonisch. Dominante Elemente einer Kultur und solche, die diesen entgegenwirken: beide sind Aspekte eines Systems. Die Bedeutungen stehen zueinander in Beziehung und sind Teil eines komplexen Gefüges.

Unter BeraterInnen und in der Managementliteratur ist viel populärer als der Ansatz von Geertz das sog. Schichtenmodell der Organisationskultur von Edgar H. Schein (\* 1928, Prof. em. am MIT Cambridge / Mass.) geworden, einem amerikanischen Organisationsentwickler und Prozessberater. Es ist ein funktionales Modell, das auf der Idee einer einheitlichen Organisationskultur basiert.

Aber es verdeutlicht doch sehr gut, dass Organisationskultur verschiedene Ebenen an Gewohnheiten einer Organisation umfasst und sich keineswegs nur auf die Gestaltung eines harmonischen Betriebsklimas beschränkt.

Organisationskultur, so Schein, reicht viel tiefer und ist sehr stabil über die Zeit.

Schein definiert **Organisationskultur** als die

„Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe oder eine Organisation in ihrer Geschichte bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat, die sich bewährt haben und somit als bindend gelten, und die daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben werden.“<sup>12</sup>

Schein unterscheidet drei viel zitierte Ebenen der Organisationskultur:

- „**Artefakte**“ als sichtbare Organisationsstrukturen und –Prozesse, z.B.
  - Kleidungsvorschriften, Organigramme und Logos, Art und Häufigkeit von Sitzungen,
  - die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Entscheidungsverfahren, die Art der Kommunikation,
  - Rituale und erzählte Mythen – also alles, was sichtbar ist oder sich in irgendeiner Weise physisch manifestiert.

Artefakte sind mehrdeutig, sie können zueinander im Widerspruch stehen und **müssen daher mit Bedeutung ausgestattet werden.**

- Eine Ebene tiefer: **öffentlich propagierte Werte**, Strategien, Ziele und Philosophien einer Organisation (Schein nennt sie auch „propagierte Rechtfertigungen“).  
Es geht hier um Einstellungen, die das Verhalten der Mitglieder bestimmen sollen.  
Werte, Strategien, Ziele stehen häufig in deutlichem Widerspruch zur erlebten Praxis. Sie sind nicht immer offensichtlich, können aber leicht ins Bewusstsein gebracht werden und **brauchen eine Interpretation** hinsichtlich ihrer Bedeutung.
- **Grundlegende unausgesprochene Annahmen** sind unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle über das Verhältnis von Mensch und Welt, Realität und Wahrheit, über das Wesen des Menschen, menschliche Beziehungen, über Zeit und Raum. Diese Grundannahmen werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden. Sie bilden die Essenz oder die Tiefenstruktur der Organisationskultur.  
Die zugrunde liegenden Annahmen müssen bei der Betrachtung oder Veränderung von Organisationskultur überhaupt **erst einmal erschlossen und dem Bewusstsein der Mitglieder zugänglich gemacht** werden. Wir erkunden sie in der Beratung mithilfe von Bildern, biblischen Geschichten, Gegenständen oder in Gesprächen.



## 2. Wie ändert sich Organisationskultur, und was passiert bei Fusionsprozessen?

In einem funktionalen Verständnis von Organisationskultur gibt es in Fusionsprozessen 3 logische Möglichkeiten für das Aufeinandertreffen von Kulturen zweier Organisationen:

- Die beiden Kulturen existieren unabhängig voneinander weiter
- Die eine Kultur dominiert die andere und absorbiert sie schließlich
- Aus der Verschmelzung beider Kulturen entsteht eine neue Kultur.

In der Regel wird die Verschmelzung propagiert, ohne dass eine der beiden Kulturen notwendig als dominant behandelt wird. Erschwert wird die Verschmelzung jedoch dadurch, dass die neue Einheit keine gemeinsame Geschichte hat. Somit muss in dem einen oder anderen Bereich mit dem Gefühl der Minderwertigkeit, der Bedrohung, des Zorns oder der Abwehr gerechnet werden.<sup>13</sup>

Typische Fusions-Fehler oder „**Kultur-Fallen**“ sind nach Schein folgende:

- Das wahre Ausmaß gegenseitigen Verstehens wird anfangs überschätzt. Das ermöglicht, eine Weile lang möglicherweise schmerzhafteste Prozesse der Neufindung von Identität abzuwehren.
- An der eigenen Arbeitsweise wird jedoch dann unbedingt festgehalten, sobald gravierende Unterschiede zwischen den Kulturen deutlich werden – die eigene Art der Arbeit wird dann für die einzig richtige gehalten; es kommt zu Festlegungen und Klischeebildungen.
- Schließlich lässt sich über Meinungsverschiedenheiten und Klischees nicht mehr reden, ohne die andere Seite zu beleidigen oder sich selbst in schlechtes Licht zu rücken. Von diesem Punkt an ist die Fusion – oder mindestens die Verschmelzung der Kulturen – ernsthaft bedroht.<sup>14</sup>

### Was hilft denn nun für eine konstruktive Begegnung zweier Kulturen?

- Bereits vor der Fusion möglichst viel über die **eigene Kultur zu wissen**, ist sicher hilfreich, reicht aber für den Erfolg einer Fusion nicht aus.
- Sobald die neue Organisation gebildet ist, sei es essenziell, so Ed Schein, **Dialoggruppen** einzurichten, die die gemeinsamen Annahmen gegenseitig untersuchen und miteinander in einen reflexiven Dialog eintreten. Es geht dabei nicht um schnelle Lösungen von Problemen, sondern um eine Verlangsamung, um ein Aufeinander Hören und um ein Verstehen, wo sich Denken und stillschweigende Annahmen auf tieferer Ebene unterscheiden.
- Ein dritter Schritt schließlich sei es, gemischten Teams **zwingende gemeinsame Aufgaben** zu geben, so dass sie gemeinsam **ein neues Set von Annahmen** aufbauen können.

Stephanie Rathje, Professorin für Unternehmensführung und Kommunikation in Berlin, kritisiert an den Überlegungen von Schein vor allem die Vorstellung, es müsse in Fusionen eine einheitliche, eine **homogene** Organisationskultur entstehen. Ihre Frage – und die hat uns in der Vorbereitung auch ganz praktisch beschäftigt - lautet: **wie entsteht in der neuen Organisation so etwas wie Zusammenhalt, ohne Einheitlichkeit vorauszusetzen?** <sup>15</sup>

Hierzu abschließend einige Anmerkungen.

### 3. Zusammenhalt in der Unterschiedlichkeit

Aufgrund eigener interkultureller Forschungen unterscheidet Rathje **vier Dynamiken**, von denen die ersten beiden bei einer Fusion eher zu einer Homogenisierung der Kultur beitragen, während die beiden anderen vorhandene Differenzen erhalten oder sogar verstärken:

1. **Anpassung** als kommunikativer Prozess: hier werden bestimmte Denk- und Verhaltensweisen von einem Teil der Organisation – häufig der Leitung - vorgegeben und von einem anderen Teil der Organisation übernommen. Mit Anpassung soll vor allem **Kontinuität** in Bereichen gesichert werden, die von den Beteiligten als so wichtig empfunden werden, dass eine Anpassung durchgesetzt wird - und auch durchgesetzt werden kann.

Es geht z.B. um Befolgung von Sicherheits-Vorschriften, um Einhaltung etwa von Qualitätsstandards oder unabdingbaren Verhaltenscodes oder auch um Übernahme bestimmter Ansichten und Wertvorstellungen.

2. **Integration** beschreibt einen kommunikativen Aushandlungsprozess, bei dem sich Organisationsmitglieder, die in bestimmten Denk- oder Verhaltensweisen voneinander abweichen, einander annähern und eine gemeinsamen Grad an Übereinstimmung erreichen. Dabei entstehen oft spezifische Formen der Zusammenarbeit, die vorher so nicht bestanden und daher für die MitarbeiterInnen einen eigenen Sinnzusammenhang besitzen. Die Integrationsdynamik erfüllt die **Funktion, reibungslose Zusammenarbeit überhaupt erst zu ermöglichen**. Das sind die auch von Schein geforderten Teams mit einer zwingenden gemeinsamen Aufgabe.

Beispiele finden sich in den Steuerungsgruppen von Fusionsprozessen, die eine eigene „vorauslaufende“ Kultur und manchmal sogar Identität entwickeln; in „Diversity“ oder Gender Mainstreaming Programmen usw.

3. Die Dynamik der **Abwehr bzw. der Abwehrtoleranz** bezeichnet die Möglichkeit, bestimmte Denk- oder Verhaltensweisen (z.B. der Unternehmensführung, der Abteilungsleitung, der Gruppenmehrheit) in einer Art Schutzreaktion nicht zu übernehmen zu müssen, ohne dafür Konsequenzen befürchten zu müssen. Abwehrtoleranz soll vor allem **die Integrität des einzelnen Mitarbeiters / der einzelnen Mitarbeiterin schützen**. Sie tritt dort auf, wo in starkem Maße individuelles Wohlbefinden berührt wird.

So können Mitarbeiter lieber in gemeinsamen Büros arbeiten statt in Einzelbüros, die ihnen vom Status her zuständen, in denen sie sich aber isoliert fühlen. Anderen kann erlaubt werden, sich bestimmten Gruppenritualen wie einem gemeinsamen Saunabesuch oder Zahlungen in eine betriebliche Geburtstagskasse zu entziehen; Eltern jüngerer Kinder können von bestimmten betrieblichen Pflichten befreit werden usw.

Diese individuellen oder gruppenspezifischen Wünsche als Abweichung von der „Norm“ werden von anderen Teilen der Organisation respektvoll behandelt und im Alltag der Organisation berücksichtigt.

4. **Hybridisierung** bezeichnet einen kommunikativen Prozess, bei dem abweichende Denk- oder Verhaltensweisen eines Individuums oder einer Gruppe von einer anderen Gruppe – z.B. der Leitung – unterstützt werden, ohne notwendigerweise selbst übernommen oder auch nur verstanden zu werden. Es handelt sich hier um eine Art nicht-instrumentell verstandenes Fördern von Andersartigkeit. **Die Funktion von Hybridisierung ist es, die Identität von Mitarbeitenden unabhängig von bestimmten Inhalten anzuerkennen.**

Typische Beispiele von Hybridisierung sind etwa das Angebot vegetarischer Speisen in einer Kantine oder die Einrichtung muslimischer Gebetsräume im Betrieb.

Angebote der Hybridisierung **müssen** nicht gemacht werden, entfalten aber gerade deshalb eine starke kommunikative Wirkung.

Der gefühlte Zusammenhalt – oder die Kohäsionskraft – einer Organisationskultur, so Rathje, entsteht genau diesem **Wechselspiel zwischen einheitsfördernden und differenzerhaltenden Dynamiken**. Wo Mitglieder der Organisation sich in ihren Bedürfnissen ernst genommen oder anerkannt fühlen, steigt ihre Bereitschaft, sich in anderen Bereichen anzupassen oder konstruktiv nach Kompromissen zu suchen.

**Die Erhaltung und Unterstützung von Differenz bewirkt damit paradoxerweise eine Erleichterung von Integration bzw. bringt diese mitunter erst hervor.**

Organisationskultur in Fusionsprozessen kann also durchaus gestaltet werden, so Rathje – allerdings müssen unterschiedliche kommunikative Dynamiken aktiviert werden, solche, die Einheitlichkeit fördern und andere, die Differenzen vertraut machen und erhalten. <sup>16</sup>

## Zusammenhalt in Unterschiedlichkeit



Nach Stefanie Rathje: Zusammenhalt in der Zwischenzeit, 2006

Sie macht hierzu eine Reihe von Vorschlägen, die wir hochinteressant auch für kirchliche Einrichtungen und Gemeinden finden – übrigens nicht nur für Fusionen, sondern auch für andere Veränderungsprozesse. So schlägt sie vor, sämtliche Elemente einer Organisationskultur, die gewünschten, aber auch die nicht gewünschten, systematisch zu untersuchen:

- Ist dieses Element unabdingbar für den Erfolg der Organisation? Dann ist **Anpassung** zu fordern.
- Steht das Element in Widerspruch zu anderen Elementen, und gibt es hier Konfliktpotenzial? Falls nein, kann es seiner Eigendynamik überlassen werden. Falls doch, ist weiter zu fragen:
- Ist das Element verhandelbar? Dann können **Integrationsprozesse** angestoßen werden.
- Besteht für Einzelne oder Gruppen eine Notwendigkeit zur Abgrenzung? Dann ist bewusst gewählte **Abwehrtoleranz** einzusetzen.
- Bietet das Element die Möglichkeit einer Unterstützung durch die Leitung? Dann sollte über aktive Ansätze der **Hybridisierung** nachgedacht werden.

Soweit die Vorschläge aus der Wissenschaft.

### Was machen Organisationen nun damit?

Kleinere Systeme orientieren sich vielleicht intuitiv am Zusammenhalt, größere Organisationen brauchen dafür Konzepte.

Wie steht es damit in der Kirche?

„Vielfalt“ hat in kirchlichen Ohren ja einen guten Klang – aber was ist, wenn Vielfalt auch Dissonanzen mit sich bringt?



Wie viel Einheitlichkeit brauchen, wie viel Differenz vertragen kirchliche Organisationen?

An welchen Stellen ist der Homogenitätsdruck in der Kirche besonders hoch?

Was erleichtert, was erschwert Begegnung zwischen verschiedenen kirchlichen Organisationskulturen? Was erleichtert eine Anpassung kirchlicher Kulturen an gesellschaftliche Veränderungen?

Wo überhaupt beobachten wir in kirchlichen Systemen einen bewussten Umgang mit dem Thema Organisationskultur?

Welche Bilder bestimmen den Umgang mit diesem Thema?

Ist Zusammenhalt in Verschiedenheit überhaupt eine angemessene Vorstellung für Kirchengemeinden und andere kirchliche Systeme?

Wie lässt sich ein Zusammentreffen verschiedener Milieus, Stile, Grundannahmen, etwa in einer Fusionsgemeinde, in einer fusionierten Verwaltung überhaupt in dem Sinn vorstellen, dass alle „ohne Angst verschieden sein“ können - und die Arbeit gut gemacht wird?

Und schließlich: Wie stehen wir als GemeindeberaterInnen zu solchen Überlegungen?

Welches Verständnis von Organisationskultur haben wir?

Und wie können wir Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen wirksam darin unterstützen, auszuprobieren, was den inneren Zusammenhalt tatsächlich fördert?

Mit diesen Überlegungen, mit diesen Fragen, so unser Vorschlag, wandern wir im Lauf dieser Tagung auf verschiedenen Wegen.

Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit.

---

#### **Anmerkungen:**

<sup>1</sup> So etwa Deal und Kennedy, die 1982 in ihrem gleichnamigen Buch mit dem Untertitel „Riten und Rituale des Unternehmenslebens“ erstmals von „Unternehmenskultur“ sprachen. Auch die berühmte Untersuchung von Peters und Waterman aus dem gleichen Jahr, „In Search of Excellence“ behauptete, dass die sog. „weichen“ Führungsaspekte in Wirklichkeit „harte“ Erfolgsfaktoren seien.

<sup>2</sup> vgl. Baitsch, Christoph / Nagel, Erik: Organisationskultur – das verborgene Skript der Organisation. In: Meissner, J. / Wolf, P./ Wimmer, R. (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Heidelberg 2008, S. 3

<sup>3</sup> Hofstede, Geert / Hofstede, Gert Jan: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, München 2011, S. 369. Vgl. auch Rathje, Stefanie (1): Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel. In: Barmeyer, C./Bolten, J. Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Sternenfels 2009 (Wissenschaft und Praxis). (zitiert nach [www.stefanie-rathje.com](http://www.stefanie-rathje.com), pdf S. 3).

<sup>4</sup> So konnte bereits Anfang der 90er Jahre eine Untersuchung an mehr als 200 US-Unternehmen empirisch nur einen äußerst schwachen Zusammenhang zwischen der Stärke der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg nachweisen; stattdessen gab es eine große

---

Anzahl ausgeprägt gegenläufiger Fälle (Kotter, J.P./Heskett, J.L. Corporate Culture and Performance, New York 1992, S. 15, zitiert nach Rathje (1), S.5). Andere Untersuchungen (Schreyögg, G., Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 2000, S. 463 ff., zitiert nach Rathje (1), S. 5) betonen die Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit starker Unternehmenskulturen und relativieren die Vorstellung von Kohärenz als erstrebenswertem Ziel der Unternehmenskulturentwicklung (vgl. Rathje (1) S. 5).

<sup>5</sup> Steinmann, H. /Schreyögg, G., Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 1993, zitiert nach Baitsch S. 5

<sup>6</sup> Klaus P. Hansen: Kultur und Kulturwissenschaft, Paderborn 2000, zitiert nach Rathje, Stefanie (2): Zusammenhalt in der Zwischenzeit – Neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung. Interculture Journal (01) 2006, S. 103-122, zitiert nach [www.stefanie-rathje.com](http://www.stefanie-rathje.com), pdf S.

10

<sup>7</sup> Ebda.

<sup>8</sup> Ebda.

<sup>9</sup> Ebda., vgl. Rathje (2) S. 11

<sup>10</sup> Vgl. Rathje (1) S. 7

<sup>11</sup> Clifford Geertz: Dichte Beschreibung – Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt 1999, zitiert nach Rathje (1), S. 6. Bei wikipedia heißt es über Clifford Geertz: Insbesondere seine Definition von Kultur ist heute in Kulturwissenschaften populär. Er verwendet seit 1973 einen „semiotischen“, d. h. einen auf zeichenhaften Bedeutungen beruhenden, Kulturbegriff. Geertz vertritt ein offenes, flexibles Konzept von Kultur, wobei er direkt Bezug auf Max Weber nimmt und dessen Bild von einem „selbstgesponnenen Bedeutungsgewebe“ in dem der Mensch verstrickt ist, übernimmt. Kultur ist das Gewebe, welches sich ständig in Herstellung und Wandlung befindet und jederzeit umdeutbar ist. „Kultur“ unterliegt ständig neuen Interpretationen und Bedeutungen, ist niemals objektiv und zeigt sich im alltäglichen Tun des Menschen. Kultur ist überall, jedoch ist die Kultur des Deutens unabdingbar zur Existenz der Definition von „Kultur“. Geertz spricht auch von einem Code, dessen symbolischer Gehalt entschlüsselt werden muss.

<sup>12</sup> Schein, Edgar H.: Organisationskultur. »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«, EHP Bergisch Gladbach, 2003

<sup>13</sup> Schein, S. 163

<sup>14</sup> Viel zitiert wird denn auch die Tatsache, dass bei der Hälfte aller Firmenzusammenschlüsse nicht unerhebliche Unternehmenswerte vernichtet werden, in mehr als der Hälfte internationaler Fusionsvorhaben die angestrebten Ziele nicht oder nur teilweise erreicht werden, viele Fusionen scheitern, weil Kulturunterschiede zwischen den Partnern bei der Planung nicht oder nur unzureichend berücksichtigt wurden, vgl. Rathje (2), S. 1

<sup>15</sup> Rathje (2), S. 11

<sup>16</sup> Als Gegenbegriff zu Konzepten, die in erster Linie auf Homogenisierungsdruck und Integration setzen, schlägt sie das Konzept der **Inklusion** vor – die Ermöglichung der Teilhabe an einer Gruppe gerade durch Wahrnehmung und Wertschätzung von Abweichungen und Differenzen. Die Teilhabe an einer Organisation erfordere einerseits, dass wirtschaftliche Grundlagen gesichert sind und funktionsfähige Arbeitsprozesse bestehen (Anpassung und Integration). Auf der anderen Seite werde diese Teilhabe durch Toleranz abweichender Denk- oder Verhaltensformen bzw. ihre besondere Unterstützung (Abwehrtoleranz, Hybridisierung) erst ermöglicht. Dies, so Rathje, gelte für internationale Zusammenhänge ebenso wie für jeden anderen Organisationszusammenhang, in dem immer Menschen zusammenarbeiten, die neben ihrer Organisationszugehörigkeit gleichzeitig zu unterschiedlichen Kollektiven (z.B. Geschlecht, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft, Alter, Branche, Funktion, Behinderung, Migrationshintergrund) gehören. Unter dem Titel „Zusammenhalt in der Zwischenzeit“ macht Rathje eine Reihe von Vorschlägen für die Berücksichtigung von Organisationskultur in der Planung von Fusionen, die sich teilweise mit denen von Schein decken, teilweise – etwa in Forderungen nach eigenen Zeitbudgets oder einem Fusions-Masterplan – auch darüber hinausgehen. Vgl. Rathje (2), S. 13 ff.)

---