

Erscheint in:

Barmeyer, C./Bolten, J.: Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Sternenfels 2009 (Wissenschaft & Praxis)

Stefanie Rathje

## Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel

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

*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 der Personalführung und der 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 ist (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 von Unternehmenskultur zugrundeliegen. Unternehmenskultur lässt sich in diesem Sinne in Anlehnung an eine der

---

<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.

frühesten anthropologischen Kulturdefinitionen von Tylor (1871) verstehen als komplexe Gesamtheit („complex whole“) menschlicher Gewohnheiten („habits“) innerhalb eines Unternehmens.

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.

*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, S. 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 verändert, bzw. gestaltet werden kann (Smircich 1983, S.339).

Es liegt auf der Hand, dass gerade der Aspekt einer möglichen Gestaltbarkeit von Organisationskultur dieses 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. fordern von den Organisationsmitgliedern auch in Situationen der Unsicherheit und des Zeitdrucks das Treffen selbstständiger Entscheidungen, die den Unternehmenserfolg steigern. Hier verspricht das Konzept Unternehmenskultur der Unternehmensführung die Möglichkeit einer indirekten Verhaltenskontrolle.

Dabei kann die Unternehmensführung in einer Art Kreisprozess beeinflussend in die kommunikative Vermittlung von Unternehmenskultur eingreifen (Neuberger 2002: 668), in dem sie zum einen bestimmte Fakten symbolisch auflädt und ihnen damit Sinn zuschreibt (z.B. Deutung des Ergebnisses einer Kundenbefragung als Beweis für die besondere Kundenorientierung des Unternehmens), bzw. bestimmte „sinnvolle“ neue Fakten schafft (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.

*Unternehmenskultur ist immer auch interkulturelle Unternehmenskultur.*

Im Rahmen *internationaler* oder *interethnischer* Zusammenhänge, in denen eine der Organisation übergeordnete „pankollektive Verklammerung“ (Hansen 2009) 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 Multikollektivität (Hansen 2000: 196f.) der Individuen macht aus Unternehmenskulturen dann *immer* auch gleichzeitig Interkulturen, weil „präkollektive“ (Hansen 2009), 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.

## **2 Krise des Kohärenzparadigmas der Unternehmenskulturgestaltung**

*Der bisherige Diskurs zu Gestaltungskonzepten von Unternehmenskultur ist geprägt von einem Desiderat der Einheitlichkeit und Widerspruchsfreiheit (Kohärenz).*

Im Bereich der Unternehmensführung vorherrschende Definitionen von Unternehmenskultur betonen vor allem die kognitive Verankerung bestimmter Denk- oder Verhaltensprinzipien in den Köpfen der Organisationsmitglieder. So verweist die in diesem Zusammenhang wohl am häufigsten zitierte Definition von Schein auf Muster grundlegender Annahmen, die alle Mitarbeiter teilen (Schein 1995: 30). Hofstede bezeichnet Unternehmenskultur sogar, in Anlehnung an seine allgemeine Kulturdefinition als „collective programming of the mind“ (Hofstede 1984: 13).

Diesen Definitionen liegt implizit die Annahme einer grundsätzlichen Einheitlichkeit von Unternehmenskultur zugrunde. Sie beziehen sich damit auf traditionelle Kulturkonzepte, die von Ethnologen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts vertreten wurden und bis heute nachwirken. Kultur wird dabei z.B. als „consistent patterns“ (Benedict 1934: 44) oder „internal coherence“ (Kluckhohn 1949: 35) verstanden und steht damit vor allem für das Homogene und Widerspruchsfreie innerhalb menschlicher Gruppen.

Dieses Paradigma kultureller Kohärenz, das für die Ethnologie eher diagnostischen Charakter besaß, wird im Bereich der Unternehmensführung zum Desiderat. Je einheitlicher sich eine Unternehmenskultur hinsichtlich „Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe“ (Schreyögg 2000: 451) erweist, als desto stärker gilt sie. Die Gestaltung einer möglichst starken, bzw. kohärenten Unternehmenskultur wird dementsprechend als Erfolgsrezept propagiert (vgl. Peters/Waterman 2000).

Klassische Ansätze zur Gestaltung von Unternehmenskultur vor allem in internationalen Kontexten zielen entsprechend auf die Herstellung kultureller Einheitlichkeit ab. So schlägt z.B. Schreyögg in Anlehnung an Heenan/Perlmutter's Ansatz ethno- und polyzentrischer Unternehmensführung (1979) eine Unterscheidung in pluralistische vs. universelle Unternehmenskultur vor, wobei im ersten Fall einzelne Unternehmensteile jeweils eine eigene, in sich jedoch kohärente Unternehmenskultur ausbilden sollen, im zweiten Fall eine „kohärente Gesamtkultur“ abgestrebt wird (Schreyögg 1993: 154). Das verbreitete Konzept des Cultural-Fit basiert ebenfalls auf der Idee einer Notwendigkeit kultureller Einheitlichkeit (vgl. Juch et al. 2007). Handlungsempfehlungen der Unternehmensführung z.B. in Bezug auf Mitarbeiterrecruiting, Kooperationspartner oder zu erschließende Märkte werden dabei aufgrund einer Einschätzung des Grades an kultureller Übereinstimmung zumeist aufgrund von Kultur-Typologien (z.B. Hofstede et al. 1990; Ashkanasy/Wilderom/Peterson 2000; Dorow/Blazejewski 2005) getroffen. Auch das aus dem Bereich der M&A-Planung bekannte Konzept der Cultural Due Diligence, bei dem Unternehmenskultur im Rahmen des bei Unternehmensübernahmen und Fusionen herkömmlichen Due-Diligence-Prozesses ausführlich erfasst werden soll (vgl. u.a. Bouchard/Pellet 2000; Ferrari/Rothgängl 2003a, 2003b; Strähle 2004) beruht letztlich auf der Prämisse, dass kulturelle Einheitlichkeit die Prognose einer erfolgreichen Unternehmenszusammenarbeit verbessert, kulturelle Unterschiede sie dagegen verschlechtert.

*Das Kohärenzparadigma scheitert an der Unmöglichkeit seiner Durchsetzbarkeit sowie begründeten Zweifeln an seinem Erfolgspotential.*

Die Idee, dass nur eine möglichst starke, also kohärente, Kultur erfolgreich sein kann, erweist sich bei näherer Betrachtung als problematisch.

Zum einen zeigt sich, dass kulturelle Einheitlichkeit in Organisationen als Ziel von Unternehmenskulturgestaltung kaum umsetzbar ist.

So lässt sich die proklamierte Kohärenz von Unternehmenskultur in Organisationen allgemein kaum nachweisen. Die soziologische Forschung von Unternehmenskulturen zeigt beispielsweise fundamentale Widersprüche innerhalb von einzelnen, als „stark“ geltenden

Unternehmenskulturen auf (vgl. Martin 1992) und legt den Schluss nahe, dass sich Unternehmenskulturen nicht auf kohärente Inhalte festlegen lassen. Bereits die frühe Sub-Kultur-Forschung in Organisationen (vgl. Martin/Siehl 1983, Riley 1983, Aktouf 1985) identifiziert unterschiedliche „Erlebniswelten“ innerhalb von Unternehmen, die eine Vorstellung von Unternehmen als „harmonische und konvergierende soziale Einheit [...], in der [...] man sich das ‚Teilen‘ einer gemeinsamen Kultur wirklich vorstellen kann“ (Aktouf 1985, S. 42) kaum zulässt, und kommt zu dem Schluss: „Culture in organizational settings is much more complex, pluralistic, diverse, contradictory, or inherently paradoxical than previously assumed“ (Sackmann 1997, S. 2).

Hinzu kommt, dass im im Gegensatz zu *intranationalen* Kontexten, wo das Übersehen vorliegender Unterschiede zwischen Unternehmensmitgliedern aufgrund zahlreicher „pankollektiver Klammern“ (s.o.) leichter fällt, die allgegenwärtige Internationalisierung von Organisationen die Illusion durchsetzbarer kultureller Einheitlichkeit vollends ad absurdum führt. So zeigt beispielsweise eine Studie der Unternehmenskulturgestaltung deutscher Unternehmen in Thailand (vgl. Rathje 2004), dass trotz des Vorliegens einzelner pankollektiver Klammern (z.B. betriebswirtschaftliches Studium der deutschen und thailändischen Manager, gemeinsame Kenntnis internationaler Management-Standards), die tägliche Zusammenarbeit vor allem durch Gegensätze zwischen der deutschen und der thailändischen Managergruppe bestimmt wird, deren Mitglieder unterschiedliche Vorstellungen u.a. davon besitzen, was Arbeiten in einem Unternehmen überhaupt heißt, wie lange und wie intensiv man arbeiten sollte, was ein Konflikt ist und wie man ihn lösen könnte oder ob es sinnvoll ist, während der Arbeitszeit betriebsansässigen Geistern zu opfern. Die Forderung einschlägiger Konzepte nach einer einheitlichen Wertebasis, die es gelte, mit Hilfe von Unternehmenskulturgestaltung in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, erscheint vor diesem Hintergrund realitätsfern.

Neben seiner mangelnden Umsetzbarkeit besitzt das Kohärenz-Paradigma der Gestaltung von Unternehmenskultur zum anderen den Nachteil, dass der Nachweis seines Erfolgs bisher nicht schlüssig geführt werden konnte.

Schon eine bekannte frühe Untersuchung der Unternehmenskulturen von mehr als 200 US-Unternehmen konnte z.B. nur eine sehr schwache Korrelation zwischen der Stärke der Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gemessen als Umsatzwachstum, ROI und Marktkapitalisierung empirisch nachweisen. Im auffälligen Gegensatz dazu standen eine Reihe ausgeprägt gegenläufiger Fälle, bei denen einerseits Unternehmen mit schwacher Unternehmenskultur große Erfolge erzielt, und andererseits Unternehmen mit starker Kultur unterdurchschnittlich abgeschnitten hatten (vgl. Kotter/Heskett 1992, S. 15 ff.). Es existieren entsprechend zahlreiche Untersuchungen zu positiven und negativen Auswirkungen starker Unternehmenskulturen (vgl. exemplarisch die Aufstellung von Schreyögg 2000, S. 463ff), die v.a. aufgrund der möglichen Starrheit und mangelnden Anpassungsfähigkeit starker Unternehmenskulturen die Ambivalenz kultureller Homogenität verdeutlichen und Kohärenz als uneingeschränktes Ziel von Unternehmenskulturentwicklung relativieren.

Darüber hinaus entdeckt der in jüngerer Zeit Verbreitung gefundene Diversity-Ansatz den Wert kultureller Differenzen innerhalb von Organisationen und propagiert gerade die Wahrnehmung und Erhaltung von Heterogenität als Erfolgsgrundlage moderner Unternehmen (vgl. Leitl 2003). Der Anwendungsnutzen der Vielfalt soll sich dabei u.a. in erhöhter Flexibilität der Organisation, Steigerung von Kreativität, verbesserter Problemlösungskompetenz, Konfliktvermeidung und allgemeiner Motivationserhöhung manifestieren (Köhler-Braun 1999: 189). Die Forschung in diesem Bereich ist jedoch noch jung, so dass konkrete empirische Erfolgsnachweise bzw. Konzepte zur optimalen Balance der propagierten Vielfalt bislang fehlen (Macharzina/Wolf 2005: 796).

### **3 Kohäsion und Inklusion als erfolgversprechende Schlüsselkonzepte zur Gestaltung von Unternehmenskultur**

Die bisherigen Überlegungen haben einerseits deutlich gemacht, dass die Frage der Kohärenz von Unternehmenskultur den Diskurs um ihre Gestaltung nachhaltig geprägt hat, andererseits konnte bisher weder eine besondere Einheitlichkeit noch eine besondere Uneinheitlichkeit von Unternehmenskultur als zwingend notwendig für den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden. Statt hier weiterhin erfolglos nach Antworten zu suchen, scheint es vor diesem Hintergrund sinnvoll zu überprüfen, ob die Frage nach der Einheitlichkeit von Unternehmenskultur zur Ableitung von Gestaltungskonzepten überhaupt richtig gestellt ist. Im Folgenden soll daher der Versuch unternommen werden, zielführende neue Fragestellungen für die erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur zu entwickeln und entsprechend auch zu beantworten.

Die folgenden Thesen stellen dabei eine Auswahl der Erkenntnisse mehrerer wissenschaftlicher Forschungsprojekte im Bereich Unternehmenskultur und Unternehmensführung dar, die v.a. mit Hilfe qualitativer Methodik in zahlreichen internationalen Unternehmen durchgeführt wurden (vgl. Rathje 2004, Rathje 2006, Rathje 2008, Juch/Rathje 2009).

*Zugehörigkeit zu einer Unternehmenskultur kann als kommunikativ vermittelte Vertrautheit mit den differenten Gewohnheiten einer Organisation verstanden werden.*

Als Voraussetzung für die Suche nach sinnvollen Konzepten zur Gestaltung von Unternehmenskultur ist zunächst zu klären, was denn eigentlich genau den Unterschied ausmacht zwischen einer eigendynamisch wachsenden Unternehmenskultur und einer im Hinblick auf Unternehmenserfolg gezielt gestalteten Unternehmenskultur.

Hierfür kann ein Blick in die neuere Kulturtheorie helfen: Kernstück vieler zeitgenössischer Ansätze ist eine grundsätzliche Diagnose von Differenz innerhalb von Kulturen (Rathje 2006: 15f). Betrachtet man Kultur ganz allgemein als Gewohnheiten von Kollektiven (s.o.), so sind diese in komplexeren menschlichen Gruppen nach diesem Verständnis nicht nur durch Vielfalt, sondern „Diversität, Heterogenität, Divergenzen und Widersprüche“ (Hansen 2000: 182) gekennzeichnet. Zugehörigkeit zu einer Kultur kann aufgrund dieser Differenzen nicht über das Teilen gemeinsamer Werte definiert werden, sondern allein über Bekanntheit oder Normalität der vorhandenen Unterschiede: „Wir kennen [...] [die divergenten] Standpunkte,

und wenn wir sie hören, wissen wir, dass wir zu Hause sind. [...]“ (Hansen 2000: 232). Da Vertrautheit mit den Gewohnheiten eines Kollektivs nur kommunikativ vermittelt werden kann, müssen Kulturen letztlich als Kommunikationsräume verstanden werden, die mittels der Interaktion ihrer Mitglieder „selbstgesponnene Bedeutungsgewebe“ (Geertz 1999: 9) tradieren. Dieses Verständnis von Kultur lässt sich leicht auf den gewachsenen Aspekt von Unternehmenskultur übertragen. Zugehörigkeit zur einer Organisationskultur erwerben Mitarbeiter dadurch, dass sie typischerweise ab ihrem Eintritt in das Unternehmen kommunikativ vermittelt die (divergierenden) Gewohnheiten der Organisation kennenlernen und nach einer bestimmten Zeit als normal empfinden. Das existierende Ausmaß an kultureller Homogenität oder Heterogenität der Gewohnheiten ist für diesen kommunikativen Prozess unerheblich.

*Eine erfolgreiche Unternehmenskultur zeichnet sich durch Kohäsion aus, deren Stärke unabhängig von der Einheitlichkeit der Unternehmenskultur ist.*

Offen bleibt hierbei, warum bestimmte Unternehmenskulturen scheinbar „besser funktionieren“ als andere, bzw. erfolgreicher sind. Welche Steuerungsbemühungen der Unternehmensführung sind sinnvoller als andere? Worauf sollten Gestaltungsbemühungen abzielen, wenn Einheitlichkeit, wie gezeigt wurde, keine Bedeutung besitzt?

Bei der Beantwortung dieser Frage spielt der Begriff der Kohäsion eine zentrale Rolle, der sich in den vergangenen Jahren auch im Bereich der interkulturellen Kommunikation etablieren konnte (Bolten 2008: 80). Psychologen verstehen darunter das Gefühl der Zusammengehörigkeit, das Gruppenmitglieder miteinander verbindet (z.B. Festinger/Schachter/Back 1950: 164). Schon früh erkannte die Sozialpsychologie, dass sich hochkohäsive Gruppen als erfolgreicher beim Umsetzen bestimmter Ziele erweisen (Mullen/Copper 1994, Arnscheid 1999: 121). So bilden die einzelnen Mitglieder eine hohe Identifikation mit der Gruppe aus, was sich bei entsprechender Lenkung in erhöhter Motivation und Leistungsbereitschaft für die Gruppenziele ausdrückt. Kohäsion als Ziel von Unternehmenskultur entspricht damit exakt den erwarteten Leistungen einer erfolgreichen Unternehmenskultur.

Gruppenkohäsion wird jedoch häufig begrifflich gleichgesetzt mit Gruppenkohärenz (Fischer/Wiswede 2002: 595), da zahlreiche Forschungsergebnisse darauf hindeuteten, dass hochkohäsive Gruppen dazu neigen, einen stärkeren Uniformitätsdruck auf Mitglieder auszuüben (Fischer/Wiswede 2002: 596). Eine Voraussetzung für Gruppenkohäsion ist Gruppenkohärenz jedoch nicht, wie klassische Studien zeigen, die nachweisen, dass die Herausbildung einer Gruppenidentität nicht von existierenden Übereinstimmungen zwischen ihren Mitglieder abhängt (vgl. Tajfel 1982, Festinger/Schachter/Back 1950). Eigene Untersuchungsergebnisse in einem internationalen Unternehmensumfeld, bei dem eine Uniformität von Denk- oder Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder nicht zu erwarten war, zeigen, dass die Ausbildung von Kohäsion auch bei ausgeprägten Differenzen möglich ist, mehr noch: das Ausmaß an Differenz scheint gar keinen Einfluss auf den Zusammenhalt der Unternehmenskultur zu besitzen (Rathje 2004: 301).

Der größte Fehler der bisherigen Forschung zur Gestaltung von Unternehmenskultur besteht auf dieser Grundlage in dem Missverständnis, die Kohärenz einer Unternehmenskultur als Voraussetzung für ihre Kohäsionskraft anzusehen. Die zentrale Frage zur erfolgreichen Gestaltung von Unternehmenskultur, die sich daraus ergibt, ist daher nicht, wie kann größtmögliche Einheitlichkeit erreicht werden, sondern wie kann Kohäsion gefördert werden, ohne Einheitlichkeit vorauszusetzen (vgl. Rathje 2004b).

*Bei der Entstehung von Kohäsion spielen vier Kommunikationsdynamiken eine entscheidende Rolle.*

Hinweise zur Beantwortung dieser Frage liefern die Forschungsergebnisse zur Entwicklung von Organisationskultur in deutsch-thailändischen Unternehmen (vgl. Rathje 2004). Es wurde untersucht, wie verschiedene präkollektive Einflüsse auf die Herausbildung einer Unternehmenskultur wirken und welche kommunikativen Prozesse (Dynamiken) dabei zu beobachten sind. Das Kohärenz-Paradigma von Unternehmenskultur ließe erwarten, dass dabei vor allem Dynamiken präsent werden, die zu einer Vereinheitlichung oder Homogenisierung im Denken oder Handeln der Organisationsmitglieder führen, und tatsächlich lassen sich solche Dynamiken identifizieren. Sie beschreiben jedoch nur einen Teil des Beobachtbaren. Daneben entfalten sich in gleichwertiger Art und Weise kommunikative Prozesse, die zu einer Erhaltung von Differenzen, bzw. sogar zu ihrer Verstärkung führen (Rathje 2004b: 117ff). Auf Basis der Untersuchungsergebnisse lassen sich in der Praxis insgesamt vier Dynamiken unterscheiden, die im Folgenden genauer erläutert werden sollen.

Die beiden Dynamiken, die zu einer Homogenisierung der Unternehmenskultur beitragen, werden in Anlehnung an den üblichen Sprachgebrauch als Anpassung und Integration bezeichnet.

Unter *Anpassung* wird ein kommunikativer Prozess verstanden, bei dem bestimmte Denk- oder Verhaltensweisen von einem Teil der Mitarbeiter (z.B. der Unternehmensführung) vorgegeben und von einem anderen Teil der Mitarbeitern übernommen werden (Rathje 2004: 223ff). In erfolgreichen Unternehmenskulturen erfüllt die Dynamik der Anpassung vor allem die Funktion der Sicherung von Kontinuität. Sie lässt sich beobachten, wenn es um Grundvoraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens geht, um Bereiche, die von den Beteiligten als so wichtig empfunden werden, dass eine Anpassung durchgesetzt wird. Als Beispiel im Rahmen der Studie lassen sich bestimmte Sicherheitsvorschriften nennen, die in Deutschland vorgeschrieben sind. Die thailändischen Arbeiter, die häufig das Tragen von Helmen oder Sicherheitsschuhen ablehnen, müssen sich in diesem Fall anpassen, um nicht von Entlassung bedroht zu sein, weil die deutsche Unternehmensführung Arbeitsunfälle aufgrund nicht eingehaltener Sicherheitsvorschriften nicht hinnehmen kann und will. Anpassung tritt häufig als Befolgung von Vorschriften auf, kann jedoch auch als Einhaltung von als unabdingbar erkannten Verhaltenscodes (z.B. das Tragen dunkler Anzüge im Finanzwesen oder in Unternehmensberatungen) oder sogar als Forderung zur Übernahme bestimmter Ansichten und Wertvorstellungen auftreten (z.B. der Glaube an die Sinnhaftigkeit ökologischer Landwirtschaft als Einstiegsvoraussetzung bei einem Bio-Nahrungsmittelproduzenten). Anpassung sichert in diesem Sinne primär wirtschaftliche



Kontinuität, indem, zumeist von der Unternehmensführung, als unabdingbar erkannte Wahrheiten eingefordert werden.

Bei der Dynamik der *Integration* handelt es sich um einen kommunikativen Aushandlungsprozess, bei dem sich Organisationsmitglieder, die in bestimmten Denk- oder Verhaltensweisen von einander abweichen, einander annähern und, z.B. durch Kompromisse, einen gemeinsamen Übereinstimmungsgrad erreichen (Rathje 2004: 233ff). Daraus entwickeln sich oft spezifische Formen der Zusammenarbeit, die vorher so nicht bestanden und daher für die Mitarbeiter einen eigenen Sinnzusammenhang besitzen. Die Integrationsdynamik erfüllt dabei vor allem den Zweck der Ausbildung funktionaler gemeinsamer Arbeitsprozesse. Als Beispiel aus der Studie sind hier deutsch-thailändische „Meetings“ unter leitenden Angestellten zu nennen, eine Mischung aus deutscher Besprechung und thailändischer Ansprache, die beiden Gruppen gerecht wird. Integrationsdynamiken finden sich zumeist dort, wo einzelne oder Gruppen von Mitarbeitern innerhalb einer Organisation aufgrund unterschiedlicher Ansichten oder Verfahrenweisen mit anderen in Aushandlungsprozesse treten müssen. Die Integrations-Dynamik erfüllt hier die Funktion, reibungslose Zusammenarbeit überhaupt erst zu ermöglichen.

Während Anpassung und Integration also zu einer Erhöhung des Grades an Übereinstimmung innerhalb einer Organisationskultur führen, lassen sich daneben zwei Dynamiken identifizieren, die das Gegenteil bewirken.

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, ohne dafür Konsequenzen befürchten zu müssen (Rathje 2004: 230ff). Abwehr besitzt vor allem die Funktion, die Integrität des einzelnen Mitarbeiters zu schützen. Sie tritt entsprechend verstärkt in Bereichen auf, in denen in starkem Maße individuelles Wohl- und Sicherheitsempfinden berührt wird. In der deutsch-thailändischen Studie lassen sich hierzu besonders plastische Beispiele finden. So klagten thailändische Manager oft über starke Isolationsgefühle in den von der deutschen Unternehmensführung eingerichteten Einzelbüros. Wenn möglich, suchen sie einen Ausweg aus der deutschen Raumverteilung und „diffundieren“ immer wieder langsam in ein gemeinsames Büro zurück, wo dann auf wenigen Quadratmetern größere Gruppen zusammenarbeiten. Abwehr-Dynamiken treten jedoch auch in Zusammenhängen auf, wo pankollektive Klammern scheinbar für Einigkeit sorgen sollten, nämlich immer dort wo Mitarbeitern erlaubt wird, sich einem bestimmten Gruppendruck zu entziehen. So liegt Abwehrtoleranz beispielsweise ebenso vor, wenn Vertriebsmitarbeiterinnen ausschweifenden Akquisitionsfeiern fernbleiben können, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen oder wenn Eltern Abendtermine absagen können, ohne als nicht-engagiert zu gelten. Abwehr-Dynamiken bilden sich somit zum Schutz eines Individuums oder einer Gruppe heraus.

Die vierte Dynamik wird als *Hybridisierung* bezeichnet. Unter Hybridisierung kann ein kommunikativer Prozess verstanden werden, bei dem abweichende Denk- oder Verhaltensweisen eines Individuums oder einer Gruppe von einer anderen Gruppe (z.B. der Unternehmensführung) unterstützt werden, ohne notwendigerweise selbst übernommen oder

auch nur verstanden zu werden (Rathje 2004: 237ff). Es handelt sich hierbei um eine Art nicht-instrumentiertes Fördern von Andersartigkeit. Hybridisierung kommuniziert Mitarbeitern Anerkennung ihrer Identität unabhängig von bestimmten Inhalten. Auch hierfür lassen sich aus dem deutsch-thailändischen Umfeld besonders eindruckliche Beispiele anführen. So finanziert beispielsweise die deutsche Leitung eines Chemiewerkes die Errichtung von animistischen Kultstätten auf dem Werksgelände, um den ortsansässigen Geistern eine angemessene Heimstatt zu bieten. Deutsche Manager nehmen darüber hinaus interessiert an den regelmäßigen Opferzeremonien teil, ohne ihren Sinn zu verstehen oder an ihren religiösen Inhalt zu glauben. Die kommunikative Botschaft der Unterstützung von vollständig Unverständlichem erfüllt jedoch den Zweck der Anerkennung der Identität ihrer thailändischen Mitarbeiter. Hybridisierung lässt sich darüber hinaus jedoch auch in weniger exotischen Zusammenhängen ausmachen, z.B. wenn eine Werkskantine Diabetiker-Mahlzeiten einführt, wenn ein heterosexueller Vorstand an einem Treffen des schwul-lesbischen Mitarbeiterclubs teilnimmt oder in einer Montagehalle ein Gebetsraum für moslemische Arbeiter eingerichtet wird. Bei Hybridisierung handelt es sich immer um Angebote eines Teils der Mitarbeiter (meistens in leitender Funktion), die nicht gemacht werden *müssten* und gerade aus diesem Grund eine starke kommunikative Wirkung entfalten.

*Kohäsion lässt sich durch gezielten Einsatz der Wechselwirkungen zwischen einheitsfördernden und differenzerhaltenden Dynamiken (Inklusion) fördern.*

Die Forschungsergebnisse zeigen insgesamt, dass sich gerade eine Balance aller vier Dynamiken als ausschlaggebend für die Herausbildung von Kohäsion erweist. So weisen Unternehmen, deren Mitarbeiter einen starken Unternehmenszusammenhalt beschreiben, neben notwendiger Anpassung und Integration besonders das Vorliegen differenzerhaltender Dynamiken auf, während Organisationen mit geringem Mitarbeiter-Zusammenhalt vor allem auf vereinheitlichende Dynamiken setzen.

Gerade die Aktivierung differenzerhaltender Dynamiken scheint also die Kohäsionskraft einer Unternehmenskultur zu fördern. Eine Erklärung für dieses Phänomen liefern die prozessualen Wechselwirkungen zwischen den Dynamiken. So erscheint es einleuchtend, dass bei Mitarbeitern dadurch, dass sie sich durch Abwehrtoleranz oder Hybridisierung als Individuen oder Mitglieder einer bestimmten Gruppe mit ihren Bedürfnissen ernst genommen und anerkannt fühlen, ihre Bereitschaft steigt, sich in anderen Bereichen anzupassen, bzw. konstruktiv nach Kompromissen zu suchen. Die Erhaltung und Unterstützung von Differenz bewirkt damit paradoxerweise eine Erleichterung integrativer Dynamiken. Bei besonders verhärteten Unterschieden bringt eine Aktivierung differenzerhaltender Dynamiken die Möglichkeit integrativer Dynamiken erst hervor.

Auf dieser Basis wird die Beobachtung der Gruppentheoretiker, dass Kohäsion mit Integration einhergehen kann, besser verständlich. Sie erweist sich jedoch als verkürzt, da sie die prozessuale Abhängigkeit der Dynamiken, ihr kommunikatives Wechselspiel, nicht ausreichend berücksichtigt. Der Umkehrschluss bisheriger Konzepte der Gestaltung von Unternehmenskultur, Integrations- und Anpassungsdruck führe zu Kohäsion, ist dem gegenüber schlichtweg zu verwerfen.

Diese Sichtweise auf Unternehmenskulturgestaltung als Ergebnis der Aktivierung unterschiedlicher kommunikativer Dynamiken, die einerseits Einheitlichkeit fördern, andererseits Differenzen vertraut machen und erhalten, ist abzugrenzen von bisherigen Konzepten, die primär auf Homogenisierungsdruck und Integration setzen. Als Gegenbegriff eignet sich hier das moderne Konzept der *Inklusion*, das integrative und differenzierende Aspekte gleichermaßen enthält.

Die angloamerikanische Organisationsforschung beschreibt Inklusion (inclusion) als einen Prozess der Entwicklung eines „sense of belonging“ (vgl. Miller/Katz 2002). In Deutschland bisher vor allem aus dem Bereich der Pädagogik bekannt (vgl. Hinz 2002), bezeichnet Inklusion im Gegensatz zu Konzepten der Separation, Exklusion oder Integration die Ermöglichung sozialer Teilhabe an einer Gruppe gerade durch Wahrnehmung und Wertschätzung von Abweichungen und Differenzen. Für den Bereich der Gestaltung von Unternehmenskultur eignet sich der Begriff der Inklusion in diesem Sinne besonders gut, um den Prozess der gleichzeitigen Aktivierung differenzerhaltender und einheitsfördernder Dynamiken zur Erreichung von Unternehmenszusammenhalt (Kohäsion) zu beschreiben. So fordert die Möglichkeit zur Teilhabe an, bzw. Identifikation mit einer Organisation einerseits, dass wirtschaftliche Grundlagen gesichert sind und funktionsfähige Arbeitsprozesse bestehen (Anpassung und Integration), auf der anderen Seite wird diese Teilhabe durch Toleranz abweichender Denk- oder Verhaltensformen, bzw. ihre besondere Unterstützung (Abwehrtoleranz, Hybridisierung) erst ermöglicht.

Dies gilt für internationale Zusammenhänge, in denen Menschen unterschiedlicher Nationalitäten miteinander interagieren, ebenso wie für jeden anderen Unternehmenszusammenhang, in dem immer Mitarbeiter zusammenarbeiten, die neben ihrer Unternehmenszugehörigkeit gleichzeitig zu unterschiedlichen Kollektiven (z.B. Geschlecht, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft, Alter, Branche, Funktion, Behinderung, Migrationshintergrund) gehören.

#### **4 Praktische Schlussfolgerungen für die Personal- und Organisationsentwicklung**

Für die zielgerichtete Entwicklung von Unternehmenskultur durch die Unternehmensführung mit dem Ziel eines starken Mitarbeiterzusammenhalts (Kohäsion) lassen sich mehrere praktische Schlussfolgerungen ziehen.

Hinsichtlich der Organisationsentwicklung wird insgesamt deutlich, dass die erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur durch Inklusion prozessual viel komplexer ist, als es herkömmliche Kohärenz-Ansätze suggerieren. So muss ein praktisches Handlungskonzept zur Erhöhung der Kohäsionskraft alle vier Dynamiken adäquat berücksichtigen (für ein Beispiel eines detaillierten Management-Konzepts, siehe Rathje 2004: 279ff). Eine Unternehmensführung muss sich daher bei ihren Gestaltungsbemühungen in Bezug auf jede organisatorische Gewohnheit, also alle möglichen gewünschten aber auch nicht gewünschten Elemente einer Unternehmenskultur, systematisch fragen:

- Ist dieses Element wirklich für den Unternehmenserfolg unabdingbar? In diesem Fall, aber nur in diesem Fall, ist Anpassung zu fordern.
- Steht das Element in ausdrücklichem Widerspruch zu bestimmten anderen Elementen, bzw. bergen diese Widersprüche Konfliktpotential? Falls nicht, kann es seiner kulturellen Eigendynamik überlassen werden. Falls doch, ist weiter zu fragen:
- Besteht eine gewisse Aushandelbarkeit zur Veränderung dieses Elements? In diesem Fall können Integrationsprozesse angestoßen werden.
- Besteht die individuelle Notwendigkeit zur Abgrenzung für Einzelne oder Mitarbeitergruppen? In diesem Fall ist bewußt gewählte Abwehrtoleranz einzusetzen.
- Bietet das Element die Möglichkeit einer Unterstützung durch die Unternehmensführung? In diesem Fall sollte über aktive Ansätze der Hybridisierung nachgedacht werden.

Ein solches Vorgehen setzt jedoch hinsichtlich der Personalentwicklung die Ausbildung von bisher wenig beachteten Führungsfähigkeiten im Management-Team im Umgang mit Homogenität und Heterogenität voraus:

- Wahrnehmung eigener und fremder Gruppenzugehörigkeiten und ihren präkollektiven Einflüssen auf eine Organisation
- Kontrollierter Umgang mit Abwehr- und Angstgefühlen in der Konfrontation mit fremden Denk- und Verhaltensweisen, für die nicht unmittelbar Verständnis entwickelt werden kann
- Selbstbewusstsein in Bezug auf das Aushalten von Differenzen
- Eindeutige Konzepte und klare Kommunikation von für das Unternehmensziel konstitutiven Denk- und Verhaltensweisen in Abgrenzung von bloß persönlichen Präferenzen
- Sensibilisierung für das Erkennen von Differenzen, die authentisch zur Entwicklung von Kohäsion gefördert werden können

Obwohl zu erwarten ist, dass die Wichtigkeit kohäsionsorientierter Konzepte aufgrund steigender Komplexität in Zukunft zunehmen wird, steht ihre umfassende Implementierung in der praktischen Personalentwicklung und Unternehmenssteuerung noch aus. Während mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung noch eher in Lage sind, philanthrope Führungspersönlichkeiten hervorzubringen, die sich, oft intuitiv, das notwendige Handwerkszeug zu einer auf Zusammenhalt angelegten Gestaltung von Unternehmenskultur aneignen, ist gerade in börsennotierten Konzernen in Bezug auf den sinnvollen Umgang mit Heterogenität häufig eine umfassende Konzeptionslosigkeit zu verzeichnen.

Erste Beispiele deuten jedoch darauf hin, dass der hier beschriebene Paradigmenwechsel von einem kohärenzorientierten hin zu einem kohäsionsorientierten Verständnis von Unternehmenskultur von der Wissenschaft bereits vollzogen wird, indem Kohäsionskonzepte z.B. auf verwandte Bereiche der Organisationsentwicklung übertragen werden (vgl. Bolten

2008 für den Bereich der virtuellen Teamentwicklung, bzw. Heinzmann 2008 für den Bereich Wissensmanagement) oder in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung für neuartige Formen der Global Graduate Education fruchtbar gemacht werden (Rathje 2008b).

Im Dienst einer nachhaltigen Weiterentwicklung sollten die hier skizzierten Grundzüge eines theoretischen Modells zur erfolgreichen Gestaltung von Unternehmenskultur zukünftig zu praxisorientierten Aus- und Weiterbildungsprogrammen der Personalentwicklung ausgebaut und für eine Verankerung in bestehende Modelle der Unternehmensführung anschlussfähig gemacht werden.

## Literatur

Aktouf, O. (1985): „Wie Manager und Arbeiter sich selbst und einander in Organisationen sehen – ‚Eine‘ einheitliche Organisationskultur?“ In: Organisationsentwicklung - Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. 4., S. 27-50.

Arnscheid, R. (1999): Gemeinsam sind wir stark? Zum Zusammenhang zwischen Gruppenkohäsion und Gruppenleistung, Münster: Waxmann.

Ashkanasy, N.M./Wilderom, C.P.M./Peterson, M.F. (2000): Handbook of Organizational Culture & Climate, Thousand Oaks: Sage.

Benedict, R. (1934): Patterns of culture, New York: Houghton Mifflin. Zitiert nach: Hansen, K. P. (2000): Kultur und Kulturwissenschaft, 2. Aufl., Tübingen 2000: UTB, S. 252.

Bolten, J. (2008): „Reziprozität, Vertrauen, Interkultur. Kohäsionsorientierte Teamentwicklung in virtualisierten multikulturellen Arbeitsumgebungen“. In: Jammal, E. (Hg.), Vertrauen im interkulturellen Kontext, Wiesbaden: VS Verlag, S. 69-94.

Bouchard, P.J./Pellet, L. (2000): Getting your shift together - Making sense of Organizational Culture and Change: Introducing Cultural Due Diligence, Arizona: Collaborative Consulting.

Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982): Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life, Cambridge, Mass.: Perseus.

Dorow, W./Blazejewski, S. (2005): Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Ein Leitfadens für die Praxis, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Ferrari, E./Rothgängl, F. (2003): „Cultural Due Diligence - Systemdiagnosen bei M&A Projekten Teil 1“. In: M&A Review 2, S. 63- 67.

Ferrari, E./Rothgängl, F. (2003): „Cultural Due Diligence: Systemdiagnosen bei M&A Projekten Teil 2“. In: M&A Review 3, S. 120- 126.

Festinger, L./Schachter, S./Back, K. (1950): Social Pressures in Informal Groups, Palo Alto: Stanford University Press.

Fischer, L./Wiswede, G. (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie, München: Oldenbourg.

Geertz, C. (1999): Dichte Beschreibung - Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt: Suhrkamp.

- Hansen, K.P. (2000): Kultur und Kulturwissenschaft, 2.Aufl., Paderborn: UTB.
- Hansen, K.P. (2009): Kultur und Kollektivität (AT), unveröffentlichtes Manuskript.
- Heenan, D. A./Perlmutter, H. V. (1979): Management in the industrial world, New York: McGraw-Hill.
- Heinzmann, H. (2008): „The Concept of Culture in Knowledge Management: Towards a Cohesion-oriented View“. In: International Journal of Knowledge, Culture & Change Management 8 (8), S. 35-43.
- Hinz, A. (2002): „Von der Integration zur Inklusion - terminologisches Spiel oder konzeptionelle Weiterentwicklung“. In: Zeitschrift für Heilpädagogik 53, S. 354-361.
- Hofstede, G. (1984): Culture's Consequences - International differences in Work-Related Values, Newbury Park: Sage Publications.
- Hofstede, G./Neuijen, B./Ohayv, D. D./Sanders, G. (1990): „Measuring organizational cultures“. In: Administrative Science Quarterly 35, S. 286-316.
- Juch, S.; Rathje, S. (2009): „Kooperationskompetenz - Modelle zur Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen“. Erscheint 2009.
- Juch, S./Rathje, S./Köppel, P. (2007): „Cultural fit oder fit for culture? Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen“. In: Die Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik Nr. 2/2007.
- Kluckhohn, C. (1949): Mirror for Man - The relation of anthropology to modern life, New York: Whittlesey House.
- Köhler-Braun, K. (1999): „Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management“. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 68 (4), S. 188-193.
- Kotter, J. P./Heskett, J. L. (1992): Corporate culture and performance, New York: Free Press.
- Leitl, M. (2003): „Diversity Management?“. In: Harvard Business Manager 25 (12), S. 21
- Macharzina, K./Wolf, J. (2005): Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler.
- Martin, J. (1992): Cultures in Organizations - Three Perspectives, New York: Oxford University Press.
- Martin, J./Siehl, C. (1983): „Organizational culture and counterculture - An uneasy symbiosis“. In: Organizational Dynamics 12, S. 52-64.
- Miller, F.A./Katz, J.H. (2002): The Inclusion Breakthrough: Unleashing the Real Power of Diversity, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mullen, B./Copper, C. (1994): „The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration“. In: Psychological Bulletin 115, S. 210-227.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, Stuttgart: UTB.

- Ouchi, W. G. (1981): Theory Z - How American Business can meet the Japanese Challenge, London: Addison-Wesley.
- Peters, Th. J./Waterman, R. W. (1982): In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies: Harper & Row.
- Peters, Th. J./Waterman, R. W. (2000): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech: Moderne Verlagsgesellschaft.
- Rathje, S. (2004): Unternehmenskultur als Interkultur - Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand, Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Rathje, S. (2004b): „Corporate Cohesion - Handlungsansatz zur Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur“. In: Bolten, J. (Hg.), Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft - Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte, Sternenfels: Wissenschaft & Praxis, S. 112-124.
- Rathje, S. (2006): „Interkulturelle Kompetenz: Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts“, In: ZIF 11 (3).
- Rathje, S. (2008): Kooperationskompetenz - Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Rathje, S. (2008b): „The cohesion approach of culture and its implications for the identity development of the Global Graduate“, Abstract under review (Symposium der Academy of Management 2008, Chicago)
- Riley, P. (1983): „A structuralist account of political cultures“. In: Administrative Science Quarterly 28, S. 414-437.
- Sackmann, S. A. (1997): Cultural Complexity in Organizations - Inherent Contrasts and Contradictions, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/New York: Campus.
- Schreyögg, G. (1993): „Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung“. In: Haller, M. et al. (Hg.): Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, S. 149-170.
- Schreyögg, G. (2000): Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden: Gabler.
- Smircich, L. (1983): „Concepts of culture and organizational analysis“. In: Administrative Science Quarterly 28, S. 339-358.
- Strähle, J. (2004): Cultural Due Diligence, Marburg: Tectum Verlag.
- Tajfel, H. (1982): Gruppenkonflikt und Vorurteil - Entstehung und Funktion sozialer Stereotype, Bern: Huber.

Tylor, E. B. (1871): Primitive culture - Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom, London: J. Murray.



## Kurzbiografie

Prof. Dr. Stefanie Rathje

Stefanie Rathje ist seit 2008 Professorin für Unternehmensführung und Kommunikation an der Hochschule für Wirtschaft und Technik Berlin. Nach ihrem Studium der Kommunikationswissenschaften in Berlin und der Betriebswirtschaftslehre (MBA) in Chicago war sie zunächst in einer internationalen Strategieberatung tätig, bevor sie im Anschluss an Ihre Promotion auf eine Juniorprofessur für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an die Friedrich-Schiller-Universität Jena berufen wurde. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Unternehmenskultur, Interkulturelle Kompetenz, zeitgemäße Kultur- und Kollektivkonzeptionen sowie Kooperationsfähigkeit als Unternehmenskompetenz.