

## *Innovative Unternehmenskultur und zukunftsfähige Beschäftigung – eine Herausforderung besonders für ostdeutsche Unternehmen*

---

### **1. Unternehmenskultur und Beschäftigung – nicht nur ein qualitativer Zusammenhang**

#### **1.1. Unterschiedliche Sichten auf Unternehmenskultur in der Forschung und ihre praktischen Konsequenzen**

Die Kultur von Unternehmen ist seit den 80er Jahren Gegenstand von Forschung und zielgerichteter Gestaltung in Unternehmen. Erkenntnisse zur Unternehmenskultur sind aus Ansätzen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen (z. B. Soziologie, Sozialwissenschaft, Betriebswirtschaft, Psychologie) erwachsen. Jene Erkenntnisse, an denen wir anknüpfen, wollen wir nachfolgend umreißen:

##### *Die Vielschichtigkeit der Unternehmenskultur*

Es gibt sehr unterschiedliche Charakterisierungen von Unternehmenskultur, die aber übereinstimmend auf deren Vielschichtigkeit verweisen. Ein Modell, das Unternehmenskultur als Zusammenspiel folgender Ebenen versteht, bildet u. E. die praktikable Basis für die Entwicklung einer nachhaltig innovativen betrieblichen Kultur (vgl. Königswieser et al. 1998)<sup>1</sup>:

- Die sichtbare Ebene der Strukturen, Prozesse, Instrumente.
- Die sichtbare Ebene der Themen, Handlungen und des Verhaltens.
- Die unsichtbare Ebene der Regeln, Normen und Verhaltensmuster.
- Die unsichtbare Ebene der Leitbilder, Werte, Einstellungen.

##### *Ein Unternehmen ist Kultur versus ein Unternehmen hat Kultur*

In der Literatur wird noch darüber gestritten, ob ein Unternehmen Kultur hat oder selbst Kultur ist. Die Sicht „Unternehmen hat Kultur“ betont stark den Objektcharakter der Unternehmenskultur und schreibt ihr eine Integrations-, eine Orientierungs-, eine Koordinations- und eine Motivationsfunktion zu. Es ist eine eher normative Sicht, aus der relativ leicht ein kulturelles Korsett erwachsen kann (z. B. durch Wertedrill).

Die Auffassung, Unternehmen ist Kultur, versteht Kultur als System aller (betrieblichen) Selbstverständlichkeiten. Sie verdeutlicht die Prozesshaftigkeit von Organisationskultur, d. h. die Organisationskultur ist abhängig von Wandel und Gestaltung. Diese Auffassung bringt zum Ausdruck, dass die Menschen des Unternehmens in das Geschehen „Organisationskultur“ involviert sind.

---

<sup>1</sup> Unternehmenskultur ist nur zu einem (kleinen) Teil sichtbar und ablesbar. Der größere Teil, vor allem die Regeln, Normen oder die Leitbilder, die Werte, Einstellungen und Annahmen bleiben der Organisation als Ganzes häufig verborgen. Für dieses Phänomen wird auch das Bild des Eisberges verwendet. Diese unter der Oberfläche wirkenden handlungsleitenden Elemente sind beeinflussbar durch die Veränderung von Strukturen, Prozessen und Themen aber auch durch das Sichtbarmachen der kulturellen Wirklichkeit.

### *Von der Effizienz garantierenden zur innovativen Unternehmenskultur*

Wie in der Ausschreibung deutlich wird, geht es gegenwärtig in den Unternehmen nicht mehr in erster Linie um eine betriebliche Kultur, die nur Effizienz garantiert. Denn eine solche Kultur kann durch Leitbilder, Regeln, Verhaltensweisen und Strukturen erreicht werden, die zwar sparsames und effektives Unternehmenshandeln ermöglichen, aber dennoch Zukunftsfähigkeit nicht sichern. Eine innovative Unternehmenskultur ist die Basis dafür, das "Richtige richtig zu tun". Es ist eine Kultur, die nicht die amöbenhafte Anpassung der Unternehmen an die Umwelt hervorbringt, sondern eigene betriebliche Entwicklungspotentiale schaffen und nutzen hilft (vgl. DeMarco 2001, S. 120ff; Sackmann 2002).

### *Entscheidend ist die kontinuierliche Gestaltung kultureller Dimensionen*

Übereinstimmung gibt es in Wissenschaft und Praxis weitgehend darüber, dass eine innovative Unternehmenskultur nicht nur vorausschauende Gestaltung an sich, sondern vor allem die Gestaltung der entscheidenden kulturellen Dimensionen verlangt. Auf allen oben genannten Ebenen ist zu prüfen, was die entscheidenden Variablen und die entscheidenden Konstanten sind – sowohl aus der Sicht der betrieblichen Herkunft als auch der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Es nützt z. B. wenig, eigenverantwortliches und selbständiges Handeln der Mitarbeiter anzustreben und die Leistungsbewertung weiterhin an quantitativen Faktoren (Arbeitszeit, -menge) auszurichten.

### *Unterschiedliche Typen einer innovativen Unternehmenskultur*

Es gibt nicht die eine innovative Unternehmenskultur, vielmehr kann sie sehr vielgestaltig sein. Je nach Ausgangssituation und betrieblichem Ziel sind unterschiedliche Typen denk- und gestaltbar. Sommerlatte plädiert in Abhängigkeit vom geschäftlichen Risiko für vier verschiedene Typen einer innovativen Unternehmenskultur. Entscheidend ist in diesem Kontext die nicht normative, sondern sehr flexible Sicht auf die Gestaltung einer innovativen Unternehmenskultur. Letztere muss zum Unternehmen – zu dem, was es ist und was es in Zukunft sein will – passen (vgl. Sommerlatte 2001; Sackmann 2002).

## **1.2. Unternehmenskultur und Beschäftigung – ein widersprüchlicher Zusammenhang**

In der Literatur wird anhand von Beispielen immer wieder darauf verwiesen, dass eine innovative, „moderne“ Unternehmenskultur den Bestand des Unternehmens und damit Arbeitsplätze sichert. Dem ist kaum zu widersprechen. In Ostdeutschland zeigt sich vor allem in strukturschwachen Regionen: Sofern Unternehmen, die lediglich ihre Überlebenskultur reproduzieren, nicht zu einer zukunftssichernden Unternehmenskultur gelangen, werden auch kommunale und staatliche Fördermaßnahmen den Niedergang von Unternehmen und den Abbau von Arbeitsplätzen nicht verhindern.

Allerdings gibt es keinen kausalen Zusammenhang zwischen innovativer Unternehmenskultur und Erhalt aller Arbeitsplätze. Im Gegenteil, je mehr offenes und lernfähiges Unternehmertum praktiziert wird, um so mehr wandeln sich Unternehmen in Struktur und Beschäftigung. Um so mehr braucht es das Zusammenwirken von Unternehmens-, Struktur- und Beschäftigungspolitik.

## 2. **Prägungen ostdeutscher Unternehmenskultur und ihre Folgen**

### 2.1 **Überlebenskultur vieler ostdeutscher Unternehmen: Wurzeln und Wirkungen**

Ostdeutsche Unternehmen, die Neugründungen oder Ausgründungen aus DDR-Betrieben sind (und nicht einem westdeutschen Konzern einverleibt wurden) lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

- *Geringes Unternehmensalter*: Es liegt i.d.R. zwischen 5 und 10 Jahren.
- *Geringes Eigenkapital*: Die Gründung erfolgte ohne oder mit geringem Eigenkapital; die Fremdkapitalausstattung betrug und beträgt bis zu 95% und das auf absehbar lange Zeit (ca. 20 Jahre nach Gründung).
- *Regionale Märkte*: Die Unternehmen beweg(t)en sich auf Märkten, die zum Zeitpunkt ihrer Gründung im Wesentlichen abgedeckt bzw. gesättigt waren. Es werden vor allem lokale bzw. regionale Märkte bedient, selten der bundesweite Markt, kaum der globale.
- *„Externes Gründungsmotiv“*: Es bestand ein sehr spezifisches Gründungsmotiv, das eher durch äußeren Zwang hervorgebracht wurde: Keiner der Unternehmer wollte primär Unternehmer werden, sondern das Existenzsicherungsmotiv (das der eigenen Existenz und der Anderer) stand im Vordergrund.
- *Gemeinsame Historie*: Nicht selten haben die Belegschaft und die neuen Unternehmer eine weiter zurückreichende gemeinsame Geschichte, da sie z. B. vorher unter anderen Eigentumsverhältnissen treuhänderisch verwaltet wurden (Treuhandanstalt bzw. Bundesamt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben) oder durch Ausgründung aus ehemaligen Kombinatn hervorgegangen sind.
- *Spezifische Sozialisation*: Unabhängig davon, ob die Mitarbeiter eine gemeinsame betriebliche Historie haben, sind sie in aller Regel unter den gleichen gesellschaftlichen Bedingungen sozialisiert. Auch dieser Tatbestand prägt die Unternehmenskultur.
- *Großer Modernisierungsbedarf*: Alle Unternehmen unterlagen nach Gründung dem Zwang zur technologischen Innovation, da in der Regel die Technik/Technologie überaltert war. Die technologische Lücke konnte oft bis heute nicht (ganz) geschlossen werden.

Diese spezifischen Merkmale ostdeutscher Unternehmen prägen in den betreffenden Unternehmen auch den Typ der Unternehmenskultur. Es ist eine Unternehmenskultur, die häufig auf Anpassung und Effizienz ausgerichtet ist. Es ist weniger eine innovative Kultur als eine „Überlebenskultur“. Ursache, aber auch Folge dessen sind:

#### *Ökonomische Zwänge regieren*

Der hohe Fremdkapitalanteil – mit Rückgriff auf öffentliche Mittel – erzeugt äußerst komplizierte ökonomische Zwänge: Jeder wirtschaftliche Ertragszuwachs fließt im Wesentlichen in die Refinanzierung aufgenommener Kredite. Damit sind die finanziellen Ressourcen auf lange Zeit äußerst beschränkt. Sie dienen vor allem der Aufrechterhaltung des Alltagsgeschäftes, der Refinanzierung und selten den notwendigen Neuinvestitionen. Folglich mangelt es an finanziellen Ressourcen für die Markteinführung neuer Produkte und Leistungen.

Das hat weiterreichende betriebliche Folgen, die die Kultur und Innovationsdynamik der Unternehmen wesentlich beeinflussen:

### *Kaum nachhaltige Entwicklung von Humanressourcen*

Die Unternehmer tendieren zur Selbstausbeutung und erwarten dies von ihrem Personal in gewissem Umfang auch. Es gibt kaum Ansätze für betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung. Diesbezüglich wird nur reagiert, wenn es der Markt abverlangt.

Die Bezahlung der Mitarbeiter ist vergleichsweise niedrig. Demzufolge ist die Rekrutierung von neuem Fachpersonal mit spezifischem Know-how problematisch.

### *Eingeschränkte betriebswirtschaftliche Steuerung*

Die Unterkapitalisierung bewirkt eine spezifische, schlechte Zahlungsmoral. Das führt einerseits zu Liquiditätsengpässen, andererseits zur Weitergabe dieser Zahlungsmoral.

Ein weiteres Problem besteht in der unzureichenden Abbildung und Analyse betriebswirtschaftlicher Prozesse. Häufig fehlt(e) bereits bei der Gründung eine tragende Idee zur ökonomischen Steuerung, so dass das Controlling unzureichend entwickelt wurde und diesbezüglich Nachholebedarf besteht.

Vor diesem Hintergrund kann es nicht überraschen, dass die Unternehmenskultur kaum auf Zukunftsfähigkeit ausgerichtet ist und ihre Entwicklung selten aus eigener Kraft zielgerichtet gestaltet wird.

Diese Zusammenhänge (die anhand von Beispielen vertieft werden) sind in der nachfolgenden Grafik noch einmal im Überblick dargestellt.



## 2.2 Offene Fragen in Forschung und Praxis

Ausgehend von diesen Erkenntnissen gibt es u. E. bezüglich der Gestaltung einer innovativen Unternehmenskultur weiße Flecken.

- Erstens gibt es kaum gesichertes Veränderungswissen darüber, wie Unternehmen von einer effektivitätsorientierten zu einer innovativen Unternehmenskultur kommen, das heißt, welche Schritte unverzichtbar sind und wie Fallen erkannt oder gar gemieden werden können.
- Zweitens werden bisher beim Wandel von Unternehmenskultur zu wenig die Herkunft und deren nachwirkende sozialökonomische Prägung von Organisationen berücksichtigt. Die erfolgreiche Gestaltung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur ist jedoch ohne das Anknüpfen an der Historie einer Organisation kaum möglich – auch und insbesondere in ostdeutschen Unternehmen.
- Drittens werden u. E. zwar alle möglichen Komponenten einer innovativen Unternehmenskultur diskutiert und ausprobiert, aber nicht der Aspekt der Passfähigkeit dieser Komponenten untereinander. Kaum ein Unternehmen strebt z. B. nicht den Austausch bzw. das Managen von Wissen und Erfahrung an, aber nicht selten fehlen dafür entsprechende Möglichkeiten und Foren oder der Austausch wird durch Schüren von Konkurrenz untereinander gestört oder verhindert. Auch die Führungspraktiken des Alltags, die Team- und Zielkonflikte, die Beziehungsstörungen und Kommunikationsbarrieren konterkarieren viele gute Absichten. Komponenten der Unternehmenskultur passen nicht zueinander bzw. nicht zum anvisierten Ziel. Aber eine Unternehmenskultur, die in sich nicht kohärent ist, ist nicht nachhaltig innovativ.
- Viertens wird die Ganzheitlichkeit des Ansatzes zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur nur teilweise praktiziert. Entweder werden qualitative (weiche) Komponenten – wie Leitbilder, Werte, Riten, Einstellungen – in den Vordergrund gerückt. Oder aber hard facts werden favorisiert – wie die Nutzung bestimmter ökonomischer Methoden und Instrumente. Beide Seiten gleichermaßen zu berücksichtigen und zu entwickeln – ohne den Wandel durch Überkomplexität zu ersticken –, ist unser erklärtes Ziel.
- Fünftens hängt die Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit einer Unternehmenskultur nicht nur von der Binnengestaltung einer Organisation ab, sondern auch von der innovationsförderlichen Gestaltung ihres sozialen Umfeldes, von der Ausprägung des innovativen Milieus der betreffenden Region. In Ostdeutschland beeinträchtigen infrastrukturelle Defizite nicht nur in strukturschwachen Regionen die Innovationsfähigkeit von Unternehmen (auch solcher, die heute noch innovativ sind).

## 3. *Innovative Unternehmenskultur als Basis für zukunftsfähige Beschäftigung – Wege und Risiken*

Die Kultur eines Unternehmens bestimmt wesentlich die Richtung und den Erfolg betrieblicher Entwicklung. Und umgekehrt: Die betriebliche Entwicklung beeinflusst in hohem Maße die Unternehmenskultur. Diese Wechselwirkung lässt sich an ostdeutschen Unternehmen gut ablesen. Denn im Zuge der Vereinigung hat sich in den neuen Bundesländern ein spezifischer Unternehmenstyp – klassische "Ostgründungen" –

herausgebildet, der in den alten Bundesländern kaum ein Pendant findet und in vielen Fällen durch eine effizienzorientierte Überlebenskultur charakterisiert ist (vgl. Abschn. 2.1.).

Den Übergang von dieser Überlebenskultur zu einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur zu initiieren und zu realisieren ist eine der entscheidenden Voraussetzungen für den Erhalt von Unternehmen und Beschäftigung in ostdeutschen Regionen. Es geht um eine Konstruktion von kultureller Wirklichkeit, die folgenden Ansprüchen genügt:

- Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur knüpft an *der Historie und den typischen sozial-ökonomischen Prägungen der Unternehmen (hier: ostdeutschen) an* und leitet aus dieser Spezifik konkrete Handlungskonsequenzen ab.
- Innovationsförderlich ist nur eine *kohärente Unternehmenskultur*. Ihre wichtigen Komponenten (oder der relevanten Kulturdimensionen) passen zueinander. Dazu gehört das Aufspüren von Gegensätzen bzw. wechselseitigen Blockaden in der Unternehmenskultur (z. B. flexible Arbeitsregimes versus rigider Führungsstil).
- Gefragt ist ein *ganzheitlicher Ansatz* der Gestaltung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Es gilt sowohl die *soft facts* (Leitbilder, Werte, Regeln, Normen, Verhalten) und *hard facts* (Instrumente wie z. B. Instrumentarien der Personalentwicklung, zur Ermittlung von Qualifikationsbedarf, zur Wirksamkeit von Arbeitszeitregimen, zur Marktanalyse oder Management-Informationssysteme) in den zukunftsorientierten kulturellen Wandel einzubeziehen. Auf der Akteursebene sind alle Akteursgruppen einzubeziehen (Unternehmensleitung, Mitarbeiter, Betriebsräte), um zielgerichtet Einfluss auf die betriebliche Mikropolitik zu nehmen.
- Die Unternehmen benötigen *Veränderungswissen für den Übergang von einer effizienzorientierten zu einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur*. Der Gewinn an praktischen Erfahrungen und theoretischem Wissen darüber, wie Unternehmen der ökonomischen Falle entgehen und ihre Zukunftsfähigkeit immer wieder von Neuem sichern können, dürfte nicht nur für ostdeutsche Unternehmen relevant sein.
- Die Einsichten und Erkenntnisse zur *Weiterentwicklung des innovativen Milieus der Region* sind ebenfalls aufzubereiten und zu transferieren. Nicht nur in den neuen Bundesländern wird der wechselseitige Zusammenhang zwischen der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und zukunftsfähiger Beschäftigung in der Region enger und zu einem Feld von Gestaltung.

Allerdings gilt es nicht nur diesen Herausforderungen gerecht zu werden. Wichtig ist für die Unternehmen auch, um Risiken und Stolpersteine zu wissen, um mit ihnen auch umgehen zu können. Anforderungen, Wege und Risiken gilt es näher zu beleuchten. Das schließt Antworten auf Fragen ein wie:

- Wie können Unternehmen ihre Unternehmenskultur, besonders den „unsichtbaren Teil“ sichtbar machen und erkennen?
- Wie identifizieren sie die Nichtpassfähigkeit von kulturellen Komponenten untereinander oder die Nichtadäquatheit von Unternehmenskultur und betrieblichen Zielen und Strategien oder den Widerspruch zwischen Kultur und Ausprägungen der Personalstruktur (z.B. alterszentrierte Personalstruktur)?
- In welchen Schritten gehen sie vor und was sind typische Fallen?

- Wie bringen sie die hard facts der Unternehmenskultur mit soft facts in Einklang?
- Was sind handhabbare Charakteristika einer Überlebenskultur und einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur?

### **Literatur**

DeMarco, T.: Spielräume. Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn. Hanser, München/Wien 2001

Königswieser, R., Exner, A.: Systemische Intervention. Stuttgart, Klett-Cotta 1998.

Sommerlatte, T.: Strategie, Innovation, Kosteneffizienz. Symposium, Düsseldorf 2001

Sackmann, S.: Unternehmenskultur. Das Innenleben einer Firma verstehen, analysieren und entwickeln. Luchterhand, Neuwied 2002

Dr. Gerda Jasper

*unique*

Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,  
Personal- und Organisationsentwicklung mbH

*Großbeerenstraße 89 • 10963 Berlin  
Tel. +49 30 25 29 76 40 • Fax: + 49 30 25 29 76 41  
www.unique-berlin.de  
E-mail: jasper@unique-berlin.de*