

Kulturwandel als wesentliche Grundlage wirkungsvoller Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben in Organisationen

„Es ist nicht so, dass ein Unternehmen eine Kultur *hat*.
Ein Unternehmen *ist* eine Kultur.
Deshalb ist es so furchtbar schwierig, eine Kultur zu verändern.“
Karl Weick

Organisationskultur

Seit den frühen 80er Jahren hat der Topos der Unternehmenskultur Einzug in die Managementliteratur, die Organisationsforschung und –beratung sowie die Unternehmenspraxis selbst gefunden. Als Auslöser der „Entdeckung Kultur“ kann wohl der Erfolg japanischer Unternehmen gelten, die – obwohl sie amerikanische Technologie importierten – anders als die amerikanischen Unternehmen zu funktionieren schienen¹. Hinzu kam – laut *Gerhard Fatzer* - Unzufriedenheit mit den als allzu rational wahrgenommenen Modellen von Organisation, sowie eine Bewegung von anthropologisch orientierten Organisationspsychologen, die Kultur als neues mentales Modell von Organisation vorstellten².

Für ein Unternehmen kann es dabei ebenso viele Anlässe wie Möglichkeiten geben, sich mit seiner spezifischen Kultur – mehr oder weniger bewusst gesteuert - zu befassen. Im Folgenden sei ausgeführt, warum und in welchen Zusammenhängen es aus unserer Sicht sinnvoll und hilfreich sein kann, die Organisationskultur in den Fokus zu nehmen.

Wo – bitte schön - liegt die Kultur?

Wie durch den Organisationsforscher *Karl Weick* treffend beschrieben, entzieht sich in der Tat das Phänomen der Organisationskultur – ähnlich wie der Persönlichkeitsstil eines Menschen - weitgehend der bewussten Wahrnehmung. Wir stehen somit quasi immer wieder „im Wald“. Dies gilt umso mehr, je enger Interpretationen und (organisationale) Aktivitäten miteinander verbunden sind, und zwar nicht nur für Außenstehende, sondern auch für „Insider“ der Kultur (Mintzberg). Mit anderen Worten: Die Stärke der Kultur – d.h. das Ausmaß, in dem diese in der Organisation verwurzelt ist, scheint sich dabei proportional zur Möglichkeit, diese erfassen und verstehen zu können, zu verhalten.

Während sich also ein großer Teil der Kultur unterhalb der „Wasserlinie“ der bewussten Wahrnehmung befindet, stellt diese den ebenso unsichtbaren wie wirkungsmächtigen „Motor“ dar, der u.a.

- die Wandlungsfähigkeit einer jeden Organisation,
- das Selbstverständnis von Führung,
- die Art der Kommunikation und Entscheidungsfindung,
- die Lernfähigkeit und Art der Problemlösung sowie
- den Umgang mit Unsicherheiten und Risiken

¹ Henry Mintzberg/Bruce Ahlstrand/Joseph Lampel: „Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements“, 2005.

² Vgl.: Gerhard Fatzer: Unternehmens- oder Organisationskultur als grundlegendes Konzept von Beratung und Veränderungsprozessen“, in: Profile, 4/2002.

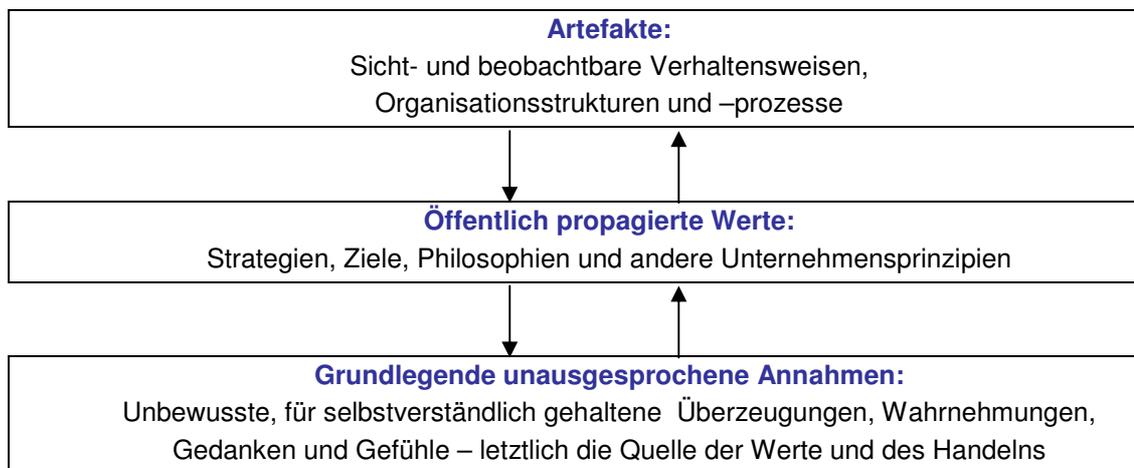
wesentlich mit beeinflusst. Bildlich gesprochen kann Kultur in diesem Sinne als „expressives soziales Gewebe“ (Mintzberg) verstanden und mit *Pettigrew* auf das Bild des menschlichen Körpers übertragen werden: Während mit den *Knochen* die *Organisationsstrukturen*, und mit den *Muskeln* die *Organisationsprozesse* beschrieben werden, steht die *Organisationskultur* für das *Gewebe* des menschlichen Körpers³.

Wie lässt sich die Organisationskultur beschreiben?

Um Organisationskultur einer Beschreibung zugänglich zu machen, steht eine große Anzahl an unterschiedlichen Ansätzen und Modellen zur Verfügung. Durch den Anthropologen und Organisationspsychologen **Edgar H. Schein**⁴ wurde ein Modell entwickelt, das sich von eher normativen „Landkarten“⁵ durch seine deskriptive und phänomenologische Herangehensweise unterscheidet.

Kultur als Schichtenmodell

Schein beschreibt Unternehmenskultur im Wesentlichen als das Zusammenspiel von *drei Kulturschichten*, die *von den sichtbaren* zu den unausgesprochenen und *unsichtbaren* reicht. Mit dem Schichtenmodell wird die der Kultur inhärente Dynamik deutlich, indem sowohl die Anteile der Kultur, die *unter* der „Wasserlinie“ liegen und sich damit unserer *direkten Wahrnehmung* entziehen, als auch die *darüber* liegenden, greif- und beobachtbaren Kulturmerkmale berücksichtigt und hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen beschrieben werden:



Wenn wir also über Kultur sprechen – so *Karl Weick*⁶ unter Verweis auf *Schein* – dann über

- *Annahmen*, in denen die Lehren enthalten sind, die man aus dem Umgang mit der äußeren und der inneren Welt gezogen hat;

³ Vgl.: A.M. Pettigrew: „Strategy formulation as a political process“, in: International Studies of Management and Organization, 1977.

⁴ Edgar H. Schein, geboren 1928, war von 1964 bis 1990 Professor für Organisationspsychologie und Management an der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Schein gilt als Mitbegründer der modernen Organisationspsychologie. Seine Hauptwerke sind Career Dynamics (1978), Organizational Psychology (1980), Organizational Culture and Leadership (1985) und The Corporate Culture Survival Guide (1999).

⁵ Bekanntere dieser „Landkarten“ beziehen sich beispielsweise auf psychische Orientierungsmuster (Kets de Vries/Miller), oder es werden die Persönlichkeitsstile von Fritz Riemann zur Beschreibung von Organisationskulturen herangezogen. Der Organisationspsychologe Geert Hofstede zieht im Rahmen seiner Forschungsarbeit zu interkultureller Organisationsentwicklung fünf Kriterien zur Beschreibung nationaler Kulturen heran, während Daniel Denison für sein Kulturprofil vier Merkmale als einflussreich identifiziert.

⁶ Vgl.: Karl Weick/Kathleen M. Sutcliffe: „Das Unerwartete managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen“, 2003.

- ferner reden wir über aus diesen Annahmen abgeleiteten *Wertvorstellungen*, die beschreiben, wie die Organisation handeln sollte, sowie über
- *Artefakte* oder sichtbare Kennzeichen und Aktivitäten, die diese geschätzten Wertvorstellungen verkörpern und ihnen Substanz verleihen.

Organisationskultur lässt sich demnach als eine Art *gemeinsam akzeptierte Realitätsinterpretation* darstellen, die im *Austausch mit der Umwelt* über das tägliche Tun entsteht und die das Unternehmensgeschehen ebenso *nachhaltig* wie nicht sichtbar beeinflusst. Schein definiert Organisationskultur in diesem Sinne als das „Muster von Grundannahmen, die eine Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat und die sich soweit bewährt haben, dass sie als gültig betrachtet werden und deshalb neuen Mitgliedern als die richtige Haltung gelehrt werden, mit der sie wahrnehmen, denken und fühlen sollen“⁷. Für die einzelnen Ebenen heißt dies:

- Während die *augenfälligste Ebene* der Kultur, die Ebene der *Verhaltensweisen und Artefakte*, am leichtesten zu ändern ist, so sind die *Annahmen* am schwersten zu ändern:
- Die gemeinsamen Annahmen, auf die sich das tägliche Verhalten stützt, sind jedoch der eigentliche „Motor“, der „Treiber“ der jeweiligen Unternehmenskultur. Wenn allerdings der – für ein substantielles Verständnis der Organisationskultur notwendige – Zugang zu den (unausgesprochenen) Annahmen möglich wird, lässt sich leicht erkennen, wie beobachtbare Verhaltens-Artefakte (siehe erste Ebene) entstehen – umgekehrt jedoch – laut *Schein* - nicht: Aus der Beobachtung des Verhaltens sind Rückschlüsse auf die (zu Grunde liegenden) Annahmen nicht möglich.
- Die Ebene der öffentlich propagierten Werte wiederum verführt uns leicht dazu, das Unternehmen in die eine oder andere Typologie einzuordnen. Tatsächlich kann aber eine entsprechende Einordnung – wie *Schein* betont - in die Irre führen, wenn sich die tiefere – und dritte – Ebene nicht mit den propagierten Werten trifft. Es gilt daher zu berücksichtigen, dass das offene Verhalten von einer tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene gesteuert wird. Diese *kann, muss* sich aber nicht mit den propagierten Werten treffen.

Die kulturellen Wirkungsfaktoren

Indem Organisationskultur auf den *Schlüssen* basiert, die man aus dem *Umgang mit der äußeren und inneren Welt* gezogen hat, käme es in Anknüpfung an *Schein* immer wieder darauf an, im Rahmen jeglicher Veränderungsprojekte

- einen lebendigen Austausch mit der Umwelt zu gewährleisten und
- somit zu einer Überprüfung der Grundannahmen und der daraus abgeleiteten kulturellen Muster beizutragen.

Für unsere Beraterische Praxis heißt dies, die jeweiligen kulturellen Besonderheiten in die Perspektiven täglicher Arbeitsgestaltung sowie in die konkreten Veränderungsanliegen unserer Kunden zu integrieren:

⁷ Vgl. hierfür und die weiteren Ausführungen zu Schein: Edgar H. Schein: „Unternehmenskultur – *The Ed Schein Corporate Cultural Survival Guide*“, 2. korrigierte Auflage, 2006.



- Indem grundsätzlich die **Wahrnehmungsfähigkeit** hinsichtlich der kulturellen Besonderheiten erhöht wird;
- indem durch **Kulturerhebungen** das Kulturprofil stärker in den Fokus der Organisation rückt, und
- indem die **Organisationskultur** im Rahmen von **Veränderungsprozessen** „gesehen“, d.h. mit in „Rechnung“ gestellt wird.

Konkret heißt dies, dass mit Hilfe von **qualitativen Interviews** und **Gruppenbefragungen** die Organisationskultur im Sinne des Schichtenmodells von Edgar Schein systematisch erhoben bzw. selbst erarbeitet wird und im Rahmen von geeigneten **Workshops** zurück gespiegelt wird. Es kann sich als sinnvoll erweisen, eine auch normative Einordnung der Organisationskultur vorzunehmen. In diesem Falle empfehlen wir den **HumanSynergistics**-Ansatz, von dem wir über eine Zertifizierung verfügen.

Die Stärken stärken...

Die Verknüpfung einer geeigneten Kulturentwicklung mit dem jeweiligen Veränderungsanliegen *kann*, *muss* aber nicht in einen Prozess der bewussten Kulturentwicklung (Kulturwandel) münden. Auch hier knüpfen wir direkt an *Schein* an:

- So verfügt *jede* Organisationskultur über *Stärken*. Es gilt daher, an diese anzuknüpfen und sie bewusst für das jeweilige Veränderungsanliegen nutzbar zu machen, *bevor* es zu einem – immer schwieriger zu bewältigenden – *Kulturwandel* kommt.
- Gerne werden Annahmen über einen *direkten* oder *indirekten* Zusammenhang zwischen einer Unternehmenskultur *x* und einem Unternehmenserfolg *y* vorgenommen. Mit *Schein* meinen wir jedoch, dass weniger von einer „an sich“ *guten* oder *schlechten*, als vielmehr von einer *passenden* oder *unpassenden* Organisationskultur zu sprechen ist. Kultur ist demnach immer nur im *Kontext ihrer spezifischen Funktionalität* zu beurteilen, weshalb sich die Frage stellt, ob und inwiefern die für eine Organisation identifizierten Kulturmerkmale *hilfreich* und *förderlich* sind, um den besonderen und ggf. geänderten Anforderungen des organisationalen Umfeldes gerecht zu werden?

Insofern als Kultur zentralen Einfluss darauf hat, was Menschen voneinander sowie von ihrem Umgang mit der äußeren Welt (Kunden, Wettbewerber, etc.) erwarten, nehmen diese Erwartungen die Form von stillschweigenden Vereinbarungen über angemessene Einstellungen und Verhaltensweisen an – eine Eigenschaft, die nicht nur zur Effektivität organisationalen Handelns beiträgt, sondern auch die Gefahr einer kollektiven Blindheit in sich birgt⁸.

Organisationskultur erweist sich in diesem Sinne als *janusköpfig*, kann also als *Katalysator* von Veränderungsimpulsen ebenso wirken, wie als *Bremsklotz*. So kann Kultur als *Prisma* fungieren, durch das Verantwortliche und Unternehmenslenker für einen Wandel der äußeren Bedingungen blind gemacht werden. Darüber hinaus befördert Kultur die Neigung, an den Überzeugungen und Strategien festzuhalten, die in der Vergangenheit funktioniert haben. Die tief verwurzelten und unausgesprochenen Annahmen der Kultur können somit große innere Hindernisse für grundlegende Veränderungen darstellen.

Daraus folgt zum einen,

⁸ Vgl.: Karl Weick unter Verweis auf Barry Turner: „Man-made disasters“, 1997.

- dass eine Auseinandersetzung mit der Organisationskultur insbesondere vor dem Hintergrund sich stetig verändernder Rahmenbedingungen und wachsender Herausforderung von Interesse und Relevanz ist, im Prinzip also immer häufiger.
- Zum anderen ist aus oben Genanntem zu schließen, dass die Beschäftigung mit der Organisationskultur nicht isoliert erfolgen, sondern immer im direkten Zusammenhang mit einer Problemstellung, einer Überprüfung der Ausgangslage oder einem konkreten Veränderungsanliegen stehen sollte.

Organisationskultur im Kontext von Unternehmenszusammenschlüssen

Die Notwendigkeit, die Kultur einer Organisation im Rahmen von Veränderungsvorhaben mit in den Blick zu nehmen, wird bei Unternehmenszusammenschlüssen, also bei Fusionen und Übernahmen, besonders deutlich.

Ernüchternde Resultate für M&A-Prozesse

So werden seit den 70er Jahren Untersuchungen mit durchweg ernüchterndem Ergebnis zur Erfolgs- bzw. Misserfolgsbilanz von M&A vorgenommen: Nach einer Studie von **Jansen** und **Körner** (2000) hätte es bei 103 Zusammenschlüssen mit deutscher Beteiligung lediglich 44 % eine Umsatzsteigerung und nur 24 % der notierten Firmen eine Börsenwertsteigerung realisieren können. Auch laut **Ferrari** und **Königswieser** ist festzustellen, dass branchenübergreifend in nur 40 Prozent der untersuchten Fälle eine Fusion als erfolgreich bezeichnet werden könnte und betonen, dass die fusionierten Unternehmen zu 60 Prozent auch nach einer längeren Phase des Zusammenwachsens weniger rentabel gewesen seien als die entsprechenden Einzelunternehmen vor dem Zusammenschluss. Im Bankensektor läge die Misserfolgsquote sogar bei 85 Prozent⁹.

Nach Einschätzung von **Ingela Jöns** (Universität Mannheim)¹⁰ sind hierfür die folgenden Misserfolgskriterien zu nennen:

- **Ökonomische Faktoren**, wie Fehleinschätzungen der Potenziale sowie Unterschätzung der Fusions- und Folgekosten;
- **Prozessbezogene Faktoren**, wie mangelnde Analyse und Planung der Integration, Vernachlässigung der Geschäftsfelder und Kunden;
- **Managementfehler**, wie keine/zu späte Strategie-/Personalentscheidungen, Machtkämpfe und Konflikte auf Führungsebene;
- **Merger Syndrom**, wie Verunsicherung, Angst, Demotivation, Stress, Lähmung und Reibungsverluste durch unklare Ziele und Strukturen, „die Besten gehen, die anderen fehlen“.

Insbesondere in Anknüpfung an das schon von **Buono** und **Bowditch** als *Merger Syndrom*¹¹ bezeichnete Phänomen beschreibt **Jansen** die folgenden Mitarbeiterreaktionen¹²: So käme es

⁹ Vgl.: Elisabeth Ferrari/Roswita Königswieser: „Spieglein, Spieglein an der Wand“, in: Königswieser/Uwe Cichy/Gerhard Jochum (Hrsg.): „SIMsalabim – Veränderung ist keine Zauberei – Systemisches Integrations Management“, 2001.

¹⁰ PD Dr. Ingela Jöns, Universität Mannheim, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie: „Kulturwandel bei Fusionen“, 2001.

¹¹ Vgl.: Anthony F. Buono und James L. Bowditch: „The human side of mergers and acquisitions“, 2003.

¹² Vgl.: Stephan A. Jansen: „Herausforderungen und Zumutungen an das Human Resource Management bei Firmenzusammenschlüssen“, in: Personalführung, 2/2000.

in der *Merger Phase* zu einem *Kampf der Kulturen* mit einer *Mythologisierung der Andersartigkeit*, zu einer *Verteidigung des Wir-Gefühls* gegenüber einer „Die-da-draußen“-*Wahrnehmung* – indem mehr auf die Unterschiede als auf die Gemeinsamkeiten fokussiert würde – sowie zu einer *Kulturüberlegenheit*, indem sich die – jeweils als überlegen angesehene – Bewertung der eigenen Leistung zu einem ständigen Vergleich mit der anderen Organisationskultur entwickelt.

Die sogenannten *weichen* – weil nicht *messbaren* - Faktoren erweisen sich somit insbesondere im Kontext von M & A-Prozessen als ziemlich *hart*. Während vor jedem Kauf oder Unternehmenszusammenschluss üblicherweise gründliche Unternehmens- und Marktanalysen vorgenommen werden, wird eine entsprechende „sorgfältige Prüfung“ („due diligence“) der Unternehmenskulturen in aller Regel vernachlässigt¹³. *Edgar Schein* beschreibt diesen Vorgang wie folgt: So werden Unternehmenszusammenführungen durch die eher sichtbaren Unternehmensmerkmale (siehe Schichtenmodell) geleitet: Gemeinsame oder vergleichbare Technologien, gemeinsame Geschäftsziele, gemeinsame Märkte und Produktsynergien. Sehr viel später werde jedoch erst erkannt, dass die beiden Unternehmen ihre (ähnlichen) Ziele mit ganz unterschiedlichen Mitteln erreichen und grundlegende Annahmen über Geschäft und menschliche Prozesse miteinander in Konflikt liegen.

- Dabei kommt zum Tragen, dass entsprechende Prozesse unter höchster Geheimhaltung erfolgen, was bedeutet, dass zum Zeitpunkt der Verkündung die Wirtschaftlichkeit in allen Details abgesichert ist, aber in keiner Weise feststeht, *wie* die Zusammenführung im Einzelnen erfolgen soll¹⁴. Die hohen Misserfolgsquoten bei Firmenzusammenschlüssen sind demnach nicht zuletzt auf Probleme in der Phase der *effektiven Zusammenführung* – neben Prozessineffizienzen in der *Pre-Closing-Phase* – zurückzuführen¹⁵.
- Erschwerend kommt hinzu, dass sich die „weichen“ Faktoren dadurch auszeichnen, dass sie subjektiv erlebt und damit nicht direkt erfassbar sind¹⁶. Es handelt sich um psychologische Faktoren, die sich zum einen innerhalb einer Person, aber auch zwischen den Beteiligten abspielen. Während sich die so genannten „harten“ Faktoren definitorisch vergleichsweise präzise bestimmen lassen (Ergebnis- und Prozesskriterien), können weiche Faktoren lediglich über Indikatoren – d.h. mittelbar/indirekt, wie z.B. durch Fluktuationsraten, Krankenstand, etc. sowie über spezielle Erhebungsverfahren - erfasst werden.

Von der kulturelle Passfähigkeit („cultural fit“) zur Annahme der Differenz

Wenn Unternehmenszusammenschlüsse scheitern, wird als Hauptgrund gerne die These von mangelnder kultureller Passfähigkeit angeführt. Die Rede ist von „cultural fit“ auf der einen, beziehungsweise von „cultural clash“ auf der anderen Seite. Und in der Tat scheint auf den ersten Blick die Annahme zu überzeugen, dass die Kulturen der fusionierenden Unternehmen weitgehend ähnlich sein müssten, um eine gelingende Integration zu ermöglichen.

Bei näherer Betrachtung scheint sich diese populäre These jedoch als verkürzt zu erweisen:

¹³ Vgl.: Elisabeth Ferrari/Roswita Königswieser: „Spieglein, Spieglein an der Wand“, in: Königswieser/Uwe Cichy/Gerhard Jochum (Hrsg.): „SIMsalabim – Veränderung ist keine Zauberei – Systemisches Integrations Management“, 2001.

¹⁴ Vgl.: Holger Scholz, Jürgen F. Studt, Rainer Zech: „Integrationsprozesse bei der Fusion von BP und ARAL“, in: OrganisationsEntwicklung, 4/2004.

¹⁵ Vgl.: Stephan A. Jansen: „Post Merger Management in Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Studie (I)“, M & A Review, 9/2000.

¹⁶ Christina Schmickl, Ingela Jöns: „Weiche Faktoren bei Fusionen und Akquisitionen – wie sie erfolgsorientiert berücksichtigt werden“, in: Organisationsentwicklung, 1/2004.

- So können zwei Unternehmenskulturen schön zusammenpassen, was ihnen aber wenig hilft, wenn sie den spezifischen Wettbewerbsanforderungen und Veränderungsnotwendigkeiten gemeinsam nicht genügen.
- *Ingela Jöns* verdeutlicht in ihren Studien, dass Unterschiede essentielle Lernimpulse für die eigene Kultur bereithalten, während es bei Ähnlichkeiten weit häufiger zum „cultural clash“ käme. Unternehmenskulturen müssten demnach weniger ähnlich, als maßgeblich *kompatibel* sein, um erfolgreich zusammengeführt zu werden. Als kompatibel können Kulturen dann gelten, wenn beide Unternehmen Elemente enthalten, welche von der jeweils anderen Seite als attraktiv angesehen, d.h. gerne übernommen werden¹⁷.
- *Winfried Berner* differenziert weiter, indem er zwischen der einem Unternehmenszusammenschluss *inhärenten Dynamik* auf der einen und *kulturellen Risikofaktoren* auf der anderen Seite unterscheidet¹⁸. Berner bezieht sich dabei auf die Beobachtung, dass man gerade auch bei sehr ähnlichen Kulturen sein „blaues Wunder“ erleben könne, indem das Phänomen der *Kontrastverstärkung* zum Tragen komme: Wenn nämlich erst einmal ähnliche Kulturen beginnen, sich gegeneinander abzugrenzen, dann werden auch geringfügige Unterschiede so aufgeblasen, dass diese zu kaum überbrückbaren Differenzen führen.

Berner beschreibt damit der Situation inhärente Dynamik, die sich unabhängig von dem jeweiligen Maß an Ähnlichkeit von Unternehmenskulturen bemerkbar mache: Ohne dass irgendjemand etwas tun müsse, sei bei Unternehmenszusammenschlüssen demnach eine Verstärkung des Wir-Gefühls sowie ein negatives Fremdbild im Sinne von Abgrenzung und Kontrastverstärkung angelegt. So neigen Menschen angesichts von Bedrohungen – wie Unternehmenszusammenschlüsse sie darstellen – *grundsätzlich* dazu, sich zusammen zu schließen. Es braucht demnach keine großen kulturellen Unterschiede, um den befürchteten „cultural clash“ auszulösen.

Dies heißt nicht, dass es unerheblich sei, ob und in welchem Maße Unternehmenskulturen über Unterschiede oder über Gemeinsamkeiten verfügen. Selbst erhebliche Unterschiede müssen jedoch – wie *Berner* weiter ausführt – kein Problem darstellen, wenn der *Weg* den Betroffenen einleuchtet.

Angesichts dieser bei Unternehmenszusammenschlüssen grundsätzlich zu beobachtenden Dynamik komme es entscheidend darauf an, die **soziale Seite des Integrationsprozesses** bewusst zu berücksichtigen. Wir teilen mit *Berner* die Einschätzung, dass es dabei gilt, bei den Beteiligten ein Gefühl von *Zugehörigkeit* – zu dem neuen Unternehmen - und von *Sinnhaftigkeit* – in das Unterfangen – zu wecken. *Berner* empfiehlt an dieser Stelle, ausgewählten Beteiligten beider Unternehmen eine herausfordernde Aufgabe zu geben, die nur durch gute Zusammenarbeit zu bewältigen ist¹⁹. Indem die Mitarbeitenden eine zwingende gemeinsame Aufgabe erhalten, können erste gemeinsame Annahmen entwickelt werden und damit eine neue Kultur entstehen (Schein).

¹⁷ Vgl.: Christina Schmickl/Ingela Jöns: „Weiche Faktoren bei Fusionen und Akquisitionen – wie sie erfolgsorientiert berücksichtigt werden“, in Organisationsentwicklung 1/2004.

¹⁸ Vgl.: Winfried Berner: „Cultural Due Diligence – Über die Unverträglichkeit von Unternehmenskulturen und ihre Gründe“, in Organisationsentwicklung 1/08.

¹⁹ Siehe Muzaffer Sherif: Gemeinsame Not, gemeinsamer Feind, gemeinsamer Vorteil, gemeinsame Freude.



Hilfreich ist, in diesem Zusammenhang eine **vergleichende Analyse der Unternehmenskulturen** durch zu führen, durch die sowohl die kulturellen Risikofaktoren identifiziert und die Beteiligten für den Integrationsprozess gewonnen werden können. Mit der Analyse der Unternehmenskulturen wird allerdings weniger das Ziel verfolgt, die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten *an sich* heraus zu arbeiten. Es käme vielmehr darauf an, die jeweiligen spezifischen Merkmale unter folgenden Gesichtspunkten in den Blick zu nehmen:

- Sind kulturelle Unterschiede feststellbar, die sich bei der Integration als hinderlich erweisen und künftiges Konfliktpotenzial darstellen könnten?
- Bei welchen Unterschieden ist – unabhängig von ihrer „objektiven“ Größe – davon auszugehen, dass sie sich als vergleichsweise nebensächlich erweisen?
- Welche Unternehmensmerkmale wecken die Neugier des jeweils anderen Unternehmens?
- Verfügen die Unternehmenskulturen über Merkmale, die dem Integrationsprozess als Synergien zur Verfügung gestellt werden könnten?

Vor dem Hintergrund einer dergestalt angelegten Kulturanalyse ist es möglich, die Risiken und Chancen zu identifizieren, die sich aus den kulturellen Aspekten der zu integrierenden Unternehmen ergeben. Die Ergebnisse der Kulturanalyse dienen als wesentlicher Ausgangspunkt zur Gestaltung des weiteren Veränderungsprozesses.