

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : Fachzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
<b>Band:</b>	77 (2006)
<b>Heft:</b>	12
<b>Artikel:</b>	Unternehmenskultur : am zentralsten ist noch immer das glaubwürdige Vorbild der Führungskräfte : eine starke Kultur ist nicht zwingend gut
<b>Autor:</b>	Rizzi, Elisabeth
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-803990">https://doi.org/10.5169/seals-803990</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Unternehmenskultur: Am zentralsten ist noch immer das glaubwürdige Vorbild der Führungskräfte

# Eine starke Kultur ist nicht zwingend gut

Leid mit Identitätsbedrohung ist ebenso eine Korinntielle nicht Verteidigungsbereit, sondern Angstgegner, nicht Resümierend die Verluste.

## ■ Elisabeth Rizzi

Nichts hat den Begriff «Unternehmenskultur» in den letzten Jahren so stark geprägt wie die Verwässerung seiner Bedeutung. Dabei ist Unternehmenskultur klar definiert und nicht nur für das Überleben von gewinnorientierten Privatfirmen entscheidend, sondern ebenso für soziale Organisationen wie Heime.

Bei den Fusionen und Übernahmen der Neunzigerjahre wurde das Wort «Unternehmenskultur» zum grossen Zauberwort; bei Novartis genauso wie bei UBS oder DaimlerChrysler. Doch Unternehmenskultur ist weit mehr als ein Leitbild und Streichel-einheiten für die Mitarbeitenden. Sie betrifft in ihrem Kern wesentliche Aspekte der Mitarbeiterführung und steht in direktem Zusammenhang mit der Strategie und der Struktur eines Betriebs. Aus diesem Grund ist Unternehmenskultur nicht bloss von Interesse für privatwirtschaftliche, gewinnorientierte Unternehmen, sondern auch für jede soziale Organisation – also auch für Heime. Auch hier muss es ein vordringliches Ziel des Betriebes sein, die eigene Kultur so zu beeinflussen, dass sie optimal mit den betrieblichen Strategien und Unternehmenszielen übereinstimmt und diese stützt.

## Keine Kultur gegen die Umwelt

Unter dem Begriff Unternehmenskultur versteht die Betriebswirtschafts-

# Kultur ingend gut

lehre die Gesamtheit aller Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten aller Mitarbeitenden und das Erscheinungsbild einer Organisation bestimmen. Unternehmenskultur wird durch drei Kernfaktoren geprägt: Erstens sind dies die Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte, also deren Lebensläufe, Werte und Mentalitäten. Zweitens unterscheiden sich Betriebe durch die ihnen eigenen Rituale und Symbole, angefangen beim Besucherempfang über Kleidungsvorschriften und die räumliche Gestaltung bis zur Beförderungspraxis. Drittens bestimmt die Kommunikationskultur die Wahrnehmung eines Unternehmens gegen innen und aussen. Kommunikation beschränkt sich dabei nicht bloss auf Informationen gegenüber den Mitarbeitenden und der breiten Öffentlichkeit. Ebenso zählen dazu: Konsens- und Kompromissbereitschaft in Diskussionen, Mitwirkungsformen für Mitarbeitende oder die Art der Dienstwege.

Diese, im Laufe der Zeit als gültig herausgebildeten Phänomene, werden von den Mitarbeitenden akzeptiert, nachgelebt und in der Folge auch als die Handlung bestimmend erlebt. Je nach Ausprägung spricht man von einer schwachen oder starken Unternehmenskultur. Der Verankerungsgrad gibt dabei das Ausmass an, mit dem die einzelnen Mitarbeitenden die Werte und Normen verinnerlicht haben. Das Übereinstimmungsausmass bezeichnet den kollektiven Wert

Starke Unternehmenskulturen wurden in den letzten Jahren immer wieder propagiert und gar als Gradmesser für gelungene Unternehmensfusionen genutzt. Tatsächlich führt eine starke Unternehmenskultur zu verschiedenen positiven Effekten wie rasche Entscheidungsfindung, Handlungsorientierung, geringer Kontrollaufwand, Stabilität sowie auch Motivation und Teamgeist. Eine starke Unternehmenskultur kann die Organisation so stark beeinflussen, dass sie zum Ersatz für Strukturen (Dienstwege etc.) wird. Dann kann Unternehmenskultur auch ins Negative kippen: Eine starke Verinnerlichung der Werte kann zu einer Negierung von Warnsignalen und Kritik von aussen führen. Ebenso besteht die Gefahr, neue Ideen abzulehnen, weil dadurch die eigene Identität bedroht würde. Selbst wenn neue Ideen aufgenommen werden, kann es schwierig sein, diese durchzusetzen. Das führt schliesslich zu einem Mangel an Flexibilität und der Unmöglichkeit

eines allenfalls nötigen Strukturwandel. Eine zu starke Unternehmenskultur kann sich so als Bumerang für eine Organisation erweisen

### Machos und Spiele

Ganz gleich, wie stark eine Unternehmenskultur ist, in jedem Fall lässt sie sich klassifizieren. Selbstverständlich kommen die Kulturtypen in der

Mitarbeitenden. Hier sind Individuen gefragt. Große Erfolge werden überschwänglich gefeiert, Misserfolge bedeuten das Karrierenende. Branchenbeispiele dieser Kultur sind Mode, Filmproduktionen oder Werbeagenturen. Die Brot-und-Spiele-Kultur wird durch ein gepflegtes Auftreten nach außen und unkomplizierte Zusammenarbeit im Team charakterisiert. Es dominieren kleine Risiken und schnelle

geprägt. Dinge richtig zu tun, ist in dieser Kultur wichtiger, als die richtigen Dinge zu tun. Typisch ist eine streng hierarchische Ordnung, die sich auch in Kleidung, Umgangsformen und Kommunikation niederschlägt. Diese Art der Kultur ist häufig in öffentlichen Verwaltungen anzutreffen.

### Massnahmen zur Veränderung

Unternehmenskultur kann entweder direkt oder indirekt greifbar gemacht werden. Direkt können Normen und Werte in Befragungen der Mitarbeiter bestimmt werden. Der Vorteil dieser Methode liegt im Ansatz an der Quelle. Allerdings können hier Verfälschungen, Verzerrungen und sogar unbewusste Wunschprojektionen vorkommen.

Indirekt kann eine Unternehmenskultur über ihre Auswirkungen analysiert werden, beispielsweise über die Einrichtung, die Form von Sitzungsprotokollen, die Ressourcenverteilung oder den Führungsstil. Verfälschungen sind hier weniger möglich als bei der direkten Methode. Doch der Interpretationsspielraum ist erheblich. In der Praxis dominiert deshalb die Mischung von beiden Ansätzen.

Basierend auf der Analyse können Massnahmen entwickelt werden, um die betriebseigene Kultur gezielt auf die Strategie und die unternehmerischen Ziele hin anzupassen. Diese können von Workshops über Rollenspiele, symbolischen Handlungen (zum Beispiel Auszeichnungen für besondere Leistungen) und neuen Anreizen bis zu Veränderungen bei der Rekrutierungs-, Beförderungs- und Belohnungspraxis reichen. Am zentralsten ist und bleibt allerdings noch immer das glaubwürdige Vorbild der Führungskräfte.



Realität selten in der vollen Ausprägung vor. Häufiger sind Mischtypen; gerade beim derzeit wachsenden Public-Private-Mix im Sozial- und Gesundheitswesen. Am etabliertesten ist die Typologie der Unternehmenskulturen von Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy. Die beiden Wissenschaftler unterscheiden zwischen der Macho-Kultur, der Brot-und-Spiele-Kultur, der Risiko-Kultur und der Prozess-Kultur. Die einzelnen Kulturtypen können in einer Matrix angeordnet werden und unterscheiden sich in den Dimensionen «Feedback über Erfolg» und «Risiko bei Entscheidungen» (siehe Grafik).

Die Macho-Kultur zeichnet sich aus durch draufgängerisches Handeln und das extravagante Erscheinungsbild der

Informationsrückflüsse. Dieser Kulturtyp ist häufig in der Produktion von Massengütern oder im Computerbereich zu finden. Die Risiko-Kultur ist, wie der Name schon vermuten lässt, durch hohe Risiken gekennzeichnet. Ob eine Entscheidung ein Erfolg oder Misserfolg ist, zeigt sich oft erst nach Jahren kapitalintensiver und komplexer Arbeit. Ein typisches Ritual dieser Kultur sind die häufigen Sitzungen mit strenger Sitz- und Redeordnung. Als typische Branchen für die Risiko-Kultur gelten Flugzeugbau, Grossmaschinenindustrie oder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen grosser Konzerne. Die Prozess-Kultur wird von einem kleinen Risiko und gleichzeitig einem langsamem Informationsrückfluss

#### Literatur:

Deal Terrence E. und Allan A. Kennedy (1982): «Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life.» Perseus 2000. ISBN 0-7382-0330-0