

## Unternehmenskultur – mehr als Corporate Social Responsibility?

Umweltschutz, soziales und gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Wenn es um gesellschaftliche Verantwortung in diesen Bereichen geht, fällt derzeit überall der Trendbegriff „Corporate Social Responsibility“, kurz CSR.

Der Begriff stammt aus den angelsächsischen Ländern, sein Import ist nicht unumstritten: Wie Ralf Nöcker in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vor kurzem bemerkte, werden unter der Überschrift "Corporate Social Responsibility" allerlei Themen diskutiert, die diffus um die ‚unternehmerische Verantwortung‘ herumwabern.“ Anders als in Deutschland übernimmt der Staat in den USA weniger gesellschaftliche und soziale Aufgaben, weshalb die Unternehmen in einer anderen gesellschaftlichen Verantwortung stehen.

### **CSR ist nicht Unternehmenskultur**

Was im angelsächsischen CSR heißt, wird in Deutschland als Teil von Unternehmenskultur definiert. 1980 thematisierte die Business Week in ihrer Titelgeschichte erstmals Begriff und Bedeutung von „corporate culture“, in der deutschen Übersetzung „Unternehmenskultur“. Weiter gefasst als CSR ist Unternehmenskultur „das sichtbar gelebte Wertesystem eines Unternehmens“ oder „Die Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen“.<sup>1</sup> Unternehmen, die ihre CSR-Strategie nicht auf der Basis dieser grundlegenden Werte durchführen, haben keine Glaubwürdigkeit, auch wenn das Unternehmen noch so sehr bemüht ist, als sozial engagierter Akteur aufzutreten. Denn CSR-Strategie und Unternehmenskultur stimmen dann nicht überein.

---

<sup>1</sup> Richard Bachinger (Hrsg.): Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg. Frankfurt/Main 1990. S.11

## Die zehn Erscheinungsformen der Unternehmenskultur

aus: Richard Bachinger (Hrsg.): Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg. Frankfurt/Main 1990

<p><b>1. Unternehmenskultur ist sozial</b></p> <p>Von Kultur spricht man, wenn es um die Gesamtheit des vom Menschen Geschaffenen geht und nicht um die Tat eines Einzelnen. Auch wenn bei Unternehmen Geschichten und „Mythen“ existieren, die behaupten, dass ein Einzelner oder einige wenige die Firmen gegründet (Firmengründer) oder aufgebaut haben, so ist es Fakt, dass alle Mitglieder eines Unternehmens zu seinem Werden beigetragen haben.</p>	<p><b>2. Unternehmenskultur ist verhaltenssteuernd</b></p> <p>Unternehmenskultur beeinflusst zwischenmenschliche Beziehungen im Unternehmen, und zwar unbewusst, ohne dass Normungen und Gesetze aufgezeichnet werden müssen. Gerade diese Verbindlichkeiten im Verhalten zueinander prägen die Unternehmenskultur, machen sie einmalig und unverwechselbar.</p>
<p><b>3. Unternehmenskultur ist menschengemacht</b></p> <p>Unternehmenskultur entsteht durch die geteilten Erfahrungen der Mitarbeiter. Sie ist das Ergebnis menschlichen Denkens, Handelns und der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen in einem Unternehmen.</p>	<p><b>4. Unternehmenskultur ist allgemein akzeptiert</b></p> <p>Nach den in einem bestimmten Unternehmen geltenden Werten und Regeln wird weitgehend bewusst oder unbewusst von allen Mitgliedern gehandelt, gearbeitet, gelebt.</p>
<p><b>5. Unternehmenskultur ist tradiert</b></p> <p>Sie entsteht durch einen historischen Prozess, sie wird weitergegeben in gemeinsamen Überzeugungen, Verhaltensweisen und Geschichten. So ist bei aktuellen Entscheidungen die vergangene Geschichte des Unternehmens auch immer gegenwärtig. Geschichtslose Unternehmen gibt es nicht.</p>	<p><b>6. Unternehmenskultur ist erlernbar</b></p> <p>Erfahrbar und erlernbar werden Kulturen vor allem durch die menschliche Fähigkeit zur Systembildung. In Einführungs-, Aufnahme- und Initiationsfeiern werden Symbole erklärt und übermittelt. Die Schulungs- und Weiterbildungsangebote dienen auch zur Entwicklung der Mitarbeiter im Geiste der Unternehmenskultur.</p>
<p><b>7. Unternehmenskultur ist anpassungsfähig</b></p> <p>Nur wenn Organisationen ihren Mitgliedern erfolgreiche Problemlösungen anbieten, haben sie langfristig Überlebenschancen. Auch wenn manchmal Firmen bizarre, ja sogar pathologische Züge und Eigenheiten aufweisen, so muss ihr Fortbestehen nicht unbedingt gefährdet sein, Voraussetzung dafür ist, dass die erfolgreichen Problemlösungen, auf längere Zeit betrachtet, dominieren.</p>	<p><b>8. Unternehmenskultur ist bewusst und unbewusst</b></p> <p>Werte und Verhaltensregeln prägen sich sowohl intellektuell als auch emotional bei den Mitarbeitern ein.</p>
<p><b>9. Unternehmenskultur ist nicht direkt fassbar</b></p> <p>Industrieunternehmen kann man sowohl mit betriebswirtschaftlichen, quantitativen Methoden untersuchen als auch anekdotisch, interpretierend beschreiben. Je nach Methode wird ein ganz bestimmter Aspekt der Kultur erfasst. Das gesamte Erscheinungsbild einer Kultur wird allerdings nur bei dem öffentlichen Einsatz vieler Teile und Methoden sichtbar.</p>	<p><b>10. Unternehmenskultur ist ein Ergebnis und ein Prozess</b></p> <p>Jedes Unternehmen hat eine bestimmte Kultur. Beim Arbeiten, Wirken und Leben im Unternehmen wird diese Kultur immer wieder verändert bzw. neu geschaffen.</p>

- Der Klassiker:  
Unternehmenskultur  
– ein Weg zum  
Markterfolg**
- Gelebte Unternehmenskultur ist als Leitbild verankert und gibt Handlungsorientierung vor, wie die Autoren des Standardwerks „Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg“ bereits lange vor der CSR-Diskussion formulierten. Das von Richard Bachinger im FAZ-Verlag erschienene Werk beschreibt zehn Erscheinungsformen der Unternehmenskultur. Darin ist festgehalten, dass jedes Unternehmen eine bestimmte Kultur hat. Und dass diese durch alle Ebenen und Prozesse im Unternehmen Wirkung zeigt: "Beim Arbeiten, Wirken und Leben im Unternehmen wird diese Kultur immer wieder verändert bzw. neu geschaffen." Folgerichtig wird daher im Allgemeinen von Geist, Stil, Linie, Charakter oder Profil eines Unternehmens gesprochen, und man meint damit immer den unverkennbaren, einmaligen Geist, Stil usw., der ein Unternehmen von anderen unterscheidet.
- Familienunternehmen  
als Garanten einer  
gelebten  
Unternehmenskultur**
- Für Familien- und inhabergeführte Unternehmen ist der Ansatz „Unternehmenskultur“ besonders wichtig. Sie haben meistens eine lange Tradition der Unternehmenskultur. Die Ausrichtung auf eine langfristige Werte- und Strategieorientierung der Familienunternehmen ermöglicht nachhaltiges, verantwortungsvolles Wirtschaften. Ihr gesellschaftliches, soziales und ökologisches Engagement ist seit langem selbstverständlicher Teil der Unternehmensführung, obwohl darüber öffentlich nicht viel Aufsehens gemacht wird. Unternehmenskultur impliziert immer auch gesellschaftliche Verantwortung. Dies zu begreifen wird immer mehr zur Herausforderung und zur Chance einer effektiven Firmenkommunikation mit großer Reichweite. Zunächst muss die Strategie feststehen, nach der sich die Projekte der Unternehmenskultur an der Art und den Kernprozessen des Unternehmens ausrichten. Erst dann folgt die Kommunikation. Eine planerische Auseinandersetzung mit den Erscheinungsformen der Unternehmenskultur ist daher Voraussetzung.
- Jedes Unternehmen  
ist anders**
- Jedes Unternehmen hat eine eigene spezifische Unternehmenskultur. So wie die Geschäftsziele von Unternehmen sich unterscheiden, so unterschiedlich kann auch die Unternehmenskultur von Unternehmen sein. Wichtig hierbei ist zunächst, dass Unternehmen auf der Basis ihrer Unternehmenskultur soziale und ökologische Belange in die Unternehmenstätigkeit integrieren. Diese Grundsätze müssen zuallererst an die Kunden und die Geschäftspartner herangetragen werden. Es ist wichtig, dass die Unternehmenskultur die gesamte

**Jedes Unternehmen ist anders**

Wertschöpfungskette umfasst. Die strategische Orientierung der Aktivitäten an das Unternehmensleitbild ist dabei ausschlaggebend und die Einbeziehung der Mitarbeiter, Kunden, Partner und beteiligten Organisationen Voraussetzung für ein erfolgreiches Engagement.

**Die Kommunikation von Unternehmenskultur**

Um die gelebte Unternehmenskultur wirksam zu kommunizieren, bedarf es einer Analyse von Kern- und Arbeitsprozessen, die auf ihre Nachhaltigkeit hin untersucht werden müssen. Im nächsten Schritt werden die Organisationsstruktur, die Wertschöpfungskette und die Produktzyklen betrachtet. Erst jetzt wird die zum Unternehmen passende Strategie festgelegt und durch professionelle Beratung über Inhalte, Produkte und geeignete Maßnahmen begleitet. Wie Kommunikation von Unternehmenskultur nicht funktioniert: Unmotivierte Geldspenden oder nicht zusammenhängende Initiativen sind keine positiven Botschaften, die im Rahmen eines Gesamtkonzepts für gesellschaftliches Engagement des Unternehmens kommuniziert werden. Die Aktivitäten müssen glaubwürdig und authentisch sein und zum Unternehmen passen.

Die Initiative Unternehmenskultur hat durch jahrelange Erfahrung Know-how und Kompetenz auf dem Gebiet Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation erworben. Wir beraten Unternehmen bei der strategischen Entwicklung und Umsetzung der eigenen Unternehmenskultur. Durch die Durchführung von Veranstaltungen und Umfragen zu Themen des Unternehmens dokumentieren wir deren soziales und gesellschaftliches Engagement. Gerne unterstützen wir Sie bei der Auswahl von Projekten und Partnern, für Ihre Aktivitäten auf dem Gebiet der Unternehmenskultur, bei der Durchführung von geeigneten Maßnahmen zur internen und externen Kommunikation und bei der Generierung von positiven Medienberichten.

Initiative Unternehmenskultur  
Richard Bachinger  
Falkensteiner Straße 77  
60322 Frankfurt  
Tel. (069) 955275-0  
Fax (069) 557155  
E-Mail: [info@initiative-unternehmenskultur.de](mailto:info@initiative-unternehmenskultur.de)  
Internet: [www.initiative-unternehmenskultur.de](http://www.initiative-unternehmenskultur.de)