



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Wie Kultur im Unternehmen
Organisationsmitglieder prägt.

Eine Untersuchung am Beispiel der PR-Agentur
Leipziger & Partner.“

Verfasserin

Malgorzata Fituch, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Prof. Dr. Peter Szyszka

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 15. November 2011

Malgorzata Fituch

Danksagung

An erster Stelle möchte ich mich bei meinen Eltern und meinem Bruder bedanken, die mich stets mit allen Mitteln unterstützen und die mir meine Ausbildung überhaupt erst ermöglicht haben.

Ganz besonders bedanke ich mich auch bei Herrn Prof. Dr. Peter Szyszka für die gemeinsame Idee zum Thema meiner Magisterarbeit und den Kontakt zu meinen Gesprächspartnern.

Ich möchte mich auch bei meinen Interviewpartnern Jürg Leipziger, Rupert Ahrens, Uwe Kohrs, Alexander Zang und Bodo Bimboese für die interessanten und aufschlussreichen Stunden bedanken, die ich im Zuge unserer gemeinsamen Gespräche mit ihnen verbringen durfte.

Ein Dank gebührt auch meinen Freunden und Arbeitskollegen für ihre Unterstützung und ihr Verständnis in dieser arbeitsintensiven Zeit.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	ii
<i>Danksagung</i>	iii
Abbildungsverzeichnis	vii
Tabellenverzeichnis.....	viii
1 Einleitung	1
2 Ziel und Gliederung der Arbeit	2
2.1 Kommunikationswissenschaftliche Relevanz	2
2.2 Gliederung der Arbeit	3
3 Forschungsfragen	5
4 Theorie der Organisationskultur.....	6
4.1 Der Kulturbegriff	6
4.2 Geschichtliche Entwicklung der Organisationskulturforschung.....	7
4.3 Ansätze und Definitionen der Organisationskulturforschung.....	9
4.3.1 Der Variablenansatz	9
4.3.2 Der Metaphernansatz.....	10
4.3.3 Der dynamische Ansatz.....	11
4.3.3.1 Organisationskultur nach Schein.....	14
4.3.4 Zusammenfassung und Gegenüberstellung der drei Ansätze	18
4.4 Ansätze zur Messung und Klassifizierung von Organisationskultur	21
4.4.1 Datenerhebungsmethoden im Überblick.....	22
4.4.1.1 Fragebögen mit Fokus auf eine Kulturkomponente	26
4.4.1.1.1 Das Organizational Culture Profile	27
4.4.1.2 Fragebögen mit Fokus auf mehrere Kulturkomponenten	31
4.4.1.3 Induktive Ansätze.....	32
4.4.1.4 Ansätze mit einer Kombination von Datenerhebungsmethoden.....	33
4.4.2 Das Verhältnis zwischen Selbstbild und Fremdbild	34

5	Zum Dreikomponentenmodell der Einstellung	35
5.1	Begriff, Funktionen und Komponenten von Einstellung	35
5.2	Das Dreikomponentenmodell der Einstellung	36
5.2.1	Kognitionspsychologische Grundlagen	38
5.2.1.1	Der Begriff „Kognition“	38
5.2.1.2	Der Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Kognitionen... 40	
5.2.1.3	Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur in der kognitionspsychologischen Betrachtungsweise	41
6	Zum Verständnis von Public Relations	44
7	Forschungsdesign	47
7.1	Untersuchungsgegenstand: Portrait Agentur Leipziger und Partner	47
7.2	Forschungsmethode: Das narrative Interview	48
7.2.1	Erhebungsmethode zur vorliegenden Arbeit	49
7.3	Auswertungsmethode	50
7.4	Wahl der Interviewpartner	51
7.4.1	Biografische Forschung	51
7.4.2	Vorstellung Interviewpartner	52
7.4.2.1	Jürg Leipziger	52
7.4.2.2	Rupert Ahrens	53
7.4.2.3	Uwe Kohrs	54
7.4.2.4	Alexander Zang	55
7.4.2.5	Bodo Bimboese	55
8	Ergebnisse und Reflexion	57
8.1	Organisationskultur bei Leipziger und Partner	58
8.2	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Organisationskultur bei L&P und den Vergleichsagenturen	69
8.3	Zusammenfassung der Forschungsergebnisse	76
9	Literaturverzeichnis	81
	Transkription Interview Jürg Leipziger	XXXVII
	Abstract Deutsch	LXXVI

Abstract English	LXXVIII
------------------------	---------

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: 7-S-Modell von Peters und Waterman	8
Abb. 2: Der kulturelle Eisberg.....	13
Abb. 3: Ebenen der Kultur und ihre Interaktionen nach Schein.....	15
Abb. 4: Auflistung der Erfassungsansätze von Unternehmenskultur	23
Abb. 5: Überblick über verschiedene Ansätze zur Erfassung von Unternehmenskultur	23
Abb. 6: Überblick über verschiedene Ansätze zur Erfassung von Unternehmenskultur	24
Abb. 7: Dimensionen und Kulturtypen.....	25
Abb. 8: Die Funktion des Einstellungsbegriffs im Forschungsprozess.....	35
Abb. 9: Dreikomponentenmodell der Einstellung nach Rosenberg und Hovland	37

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Gegenüberstellung der Forschungsansätze	19
Tab. 2: Kulturtypen nach Cameron und Freeman	27
Tab. 3: Übersicht PR-Ansätze	45

1 Einleitung

Das Konzept der Organisationskultur¹ erreichte in den 1980er Jahren große Popularität und gilt bis heute als ein wichtiger Forschungszweig der Betriebswirtschaftslehre. Organisationskulturen verbinden „weiche“ Faktoren der Anthropologie und der Sozialwissenschaften mit „harten“ Faktoren der klassischen Organisationslehre.

Die Kultur eines Unternehmens beginnt sich mit dem Tag seiner Gründung zu entwickeln. Nach Schein (vgl. 2009, 27 ff) hat daher vor allem der Organisationsgründer großen Einfluss auf die Organisationskultur. Er entscheidet von Anfang an über maßgebliche Fragen, wie die Struktur, den Kommunikationsstil, oder den Führungsstil, etc. Aber auch alle anderen Organisationsmitglieder gestalten die Kultur mit, denn sie entwickelt sich durch Lernprozesse im Umgang mit der Umwelt sowie durch interne Abläufe.

Organisationsmitglieder prägen also die Kultur eines Unternehmens, doch wie prägt Kultur die Organisationsmitglieder? Dieser Frage gilt es in der vorliegenden Arbeit nachzugehen. Anhand des Beispiels der PR-Agentur *Leipziger & Partner* wird untersucht, wie sich die Organisationskultur auf die Arbeitnehmer auswirkt, und ob diese im Fall einer eigenen Unternehmensgründung diese Kultur auch weitertragen.

¹ Neben Organisationskultur wird häufig auch die Bezeichnung „Unternehmenskultur“ genannt. Die vorliegende Arbeit verwendet die beiden Begriffe synonym, da es sich um ein Kulturverständnis von unternehmerischen Organisationen handelt.

2 Ziel und Gliederung der Arbeit

Im Mittelpunkt dieser Magisterarbeit steht eine empirische Untersuchung der Wirkung von Organisationskulturen. Den theoretischen Rahmen dafür bilden das Konzept der Organisationskultur sowie das Dreikomponentenmodell der Einstellung nach Hovland und Rosenberg (1960). Im Vordergrund steht der kognitive Aspekt der Organisationskultur. Einerseits weil Kognitionen eine Komponente des Dreikomponentenmodells sind, und andererseits weil davon ausgegangen wird, dass alle Organisationsmitglieder an der Gestaltung von Kultur beteiligt sind und sie in sich tragen.

Entsprechend der Fragestellung wird für die Erhebung die qualitative Methode des narrativen Interviews gewählt. Die erhobenen Daten werden mittels der zusammenfassenden Inhaltsanalyse von Mayring ausgewertet. Als Untersuchungsgegenstand dient die PR-Agentur *Leipziger & Partner* aus Frankfurt am Main. Das Unternehmen erfüllt alle Kriterien, die in Hinblick auf das Forschungsinteresse wichtig sind:

- Der Unternehmensgründer/-führer ist eine starke Leitfigur.
- Es besteht Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern, die eine führende Rolle im Unternehmen hatten.
- Alle Personen haben nach ihrem Ausstieg aus dem Unternehmen eigene Organisationen gegründet.

2.1 Kommunikationswissenschaftliche Relevanz

Das Forschungsfeld der Organisationskultur ist ein interdisziplinäres. Es vereint Theorien und Ansätze aus der Anthropologie, den Sozialwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Schmidt, 2004, S. 16).

Einen besonderen Stellenwert in der Organisationskultur haben Kommunikationsstrukturen. Kommunikation schafft Organisationskultur, und Organisationskulturen beeinflussen die Kommunikation. Grundprämissen der Organisationskultur werden mit Hilfe von Kommunikation festgelegt, gleichzeitig manifestiert sich die Kultur in der Kommunikation der Organisation mit ihrer Umwelt (vgl. Crijns / Janich, 2009, S. 15 ff).

Die kommunikationswissenschaftliche Relevanz liegt außerdem darin begründet, dass Organisationskulturen nur mit Hilfe von Kommunikation entstehen und bestehen können.

Darüber hinaus handelt es sich beim Untersuchungsgegenstand um ein Unternehmen aus der Kommunikationsbranche, der PR-Agentur *Leipziger & Partner*. Für die empirische Untersuchung werden narrative Interviews mit Kommunikationsexperten abgehalten.

2.2 Gliederung der Arbeit

Im ersten Abschnitt wird das Konzept der Organisationskultur erläutert. Zunächst wird der Begriff der „Kultur“ vorgestellt. Ursprünglich beschäftigen sich die Soziologie und die Anthropologie mit dem Kulturbegriff, bis er schließlich von der Betriebswirtschaftslehre in Zusammenhang mit Organisationen gebracht wurde.

Im Anschluss folgt ein Kapitel über die Anfänge und die Entwicklung dieser Forschungsrichtung. Danach wird ein Überblick über die drei wesentlichen Ansätze der Kulturforschung in Unternehmen gegeben: der Variablenansatz, der Metaphernansatz und der dynamische Ansatz. Einer der am häufigsten zitierten Forscher im Zusammenhang mit Organisationskulturen ist Edgar Schein. Aus diesem Grund wird sein Modell in einem eigenen Kapitel vorgestellt. Zum Schluss werden noch Möglichkeiten der Messung und Klassifizierung von Organisationskultur aufgezeigt.

Nachdem das Konzept der Organisationskultur ausreichend erläutert wurde, wird an dieser Stelle das Dreikomponentenmodell der Einstellung betrachtet. Dabei handelt es sich um ein Modell aus der Sozialpsychologie, das im Zuge der vorliegenden Arbeit die Wirkung der Organisationskultur auf Organisationsmitglieder erklären soll.

Zu diesem Zweck wird zunächst der Begriff der „Einstellung“ definiert. Im Anschluss wird das Dreikomponentenmodell vorgestellt. Dieses erfasst affektive, verhaltensbezogene und kognitive Aspekte der Einstellungsbildung. Jede Einstellung, die eine Person gegenüber einem Objekt entwickelt, entsteht aufgrund von unterschiedlichen Kombinationen dieser drei Komponenten.

Danach folgen kognitionspsychologische Grundlagen und ihr Bezug zur Organisationskultur. Wie bereits erwähnt, steht der kognitive Aspekt der Organisationskultur bei dieser Arbeit im Vordergrund. Danach soll geklärt werden, wie Organisationskultur in der kognitionspsychologischen Betrachtungsweise entsteht.

Nachdem der theoretische Teil abgehandelt wurde, folgt die empirische Untersuchung. Dafür werden zunächst das Forschungsdesign und das Ziel der Untersuchung vorgestellt. Im Anschluss folgt ein kurzes Portrait der Agentur *Leipziger & Partner*, die für die vorliegende Arbeit als Untersuchungsgegenstand dient.

Als Erhebungsinstrument wird die Methode des narrativen Interviews eingesetzt. Die gewonnenen Daten werden mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Zu beiden gibt es an dieser Stelle kurze Erläuterungen. Im nächsten Kapitel wird die Wahl der Interviewpartner begründet und alle fünf Personen nacheinander vorgestellt.

Zum Schluss erfolgt die Auswertung der erhobenen Daten sowie eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse.

3 Forschungsfragen

Aus dem Forschungsinteresse und den theoretischen Überlegungen ergeben sich Forschungsfragen, die als Leitfragen zu verstehen sind. Der Forschungsprozess soll dadurch in eine Richtung gelenkt werden. Andernfalls besteht bei dieser offenen Art der Untersuchung die Gefahr, dass das Erkenntnisinteresse aus den Augen verloren geht.

Die Fragen sollen eine leitende Funktion haben, ohne dabei einzuengen. Schließlich handelt es sich bei dieser empirischen Untersuchung um qualitative Forschung.

Forschungsfrage F1:

Werden Organisationsmitglieder von Organisationskulturen soweit geprägt, dass sie im Fall einer eigenen Unternehmensgründung die Kultur weitertragen?

Forschungsfrage F2:

Werden bestimmte Dimensionen der Organisationskultur stärker verinnerlicht als andere?

Forschungsfrage F3:

Wurden die Organisationsmitglieder von Leipziger & Partner von Jürg Leipziger soweit geprägt, dass sie sein Verständnis für Public Relations teilen und seine Beratungskultur weiterführen?

4 Theorie der Organisationskultur

Im diesem Abschnitt soll die theoretische Basis der vorliegenden Arbeit – das Konzept der Organisationskultur – erläutert werden. Mitte der 1970er Jahre wurde die Organisationskultur als wichtige Einflussgröße für den Erfolg von Unternehmen entdeckt. Seither wurden zahlreiche Definitionsansätze entwickelt, die im Folgenden exemplarisch vorgestellt werden. Einleitend wird der Begriff der Kultur aus anthropologischer Sicht definiert. Im Anschluss werden die geschichtliche Entwicklung der organisatorischen Kulturforschung, sowie unterschiedliche Ansätze und Definitionen der Organisationskultur erläutert. Abschließend sollen die Methoden zur Erfassung und Klassifizierung von Unternehmenskultur vorgestellt werden.

4.1 Der Kulturbegriff

Traditionell beschäftigen sich wissenschaftliche Disziplinen, wie die Anthropologie, Psychologie und Soziologie, mit der Erforschung von Kultur. Das interdisziplinäre Forschungsfeld der Unternehmenskultur ist erst Ende der 1970er Jahre entstanden (siehe dazu auch Kapitel 1.2). Seither bedient sich die Betriebswirtschaftslehre bzw. die organisationstheoretische Forschung des Kulturbegriffs und überträgt ihn auf Organisationen. Den Anstoß dazu gaben die populärwissenschaftlichen Arbeiten von Ouchi (1981), Deal und Kennedy (1982), sowie Peters und Watermann (1982) (vgl. Schmidt, 2004, S. 16).

Der Begriff „Kultur“ leitet sich vom lateinischen Wort „cultura“ ab, das mit Landwirtschaft, bebautes Land oder Feldbestellung übersetzt werden kann. „Cultura“ wiederum geht auf das Verb „colo“ zurück, das pflegen bedeutet. Kultur kann also als Gegensatz zur Natur verstanden werden (vgl. von Prittwitz, 2007, S. 47).

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es eine Vielzahl an Definitionen. Staerke versteht unter Kultur:

„[...] ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Denk- und Handlungsweisen, welches von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist und welches bewirkt, dass sich die soziale Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheidet“ (Staerke, 1985, S. 532).

Kultur dient sozialen Gruppen demnach als Abgrenzungskriterium nach außen. Organisationen unterscheiden sich durch Normen und Werte sowie durch die daraus resultierenden Denk- und Handlungsweisen von ihrer Umwelt (vgl. Bea, Haas, 2009, S. 462).

Nach Bleicher (vgl. 1993, S 175 ff) weist Kultur folgende Eigenschaften auf:

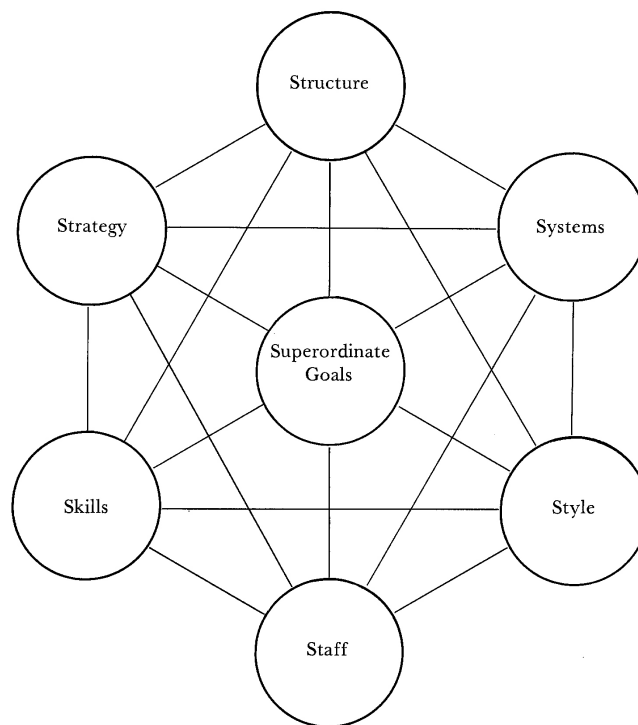
- Als Produkt kollektiven gesellschaftlichen Denkens und Handelns von Einzelpersonen ist sie *menschengeschaffen*.
- Kultur ist ein soziales Phänomen, das den Einzelnen überdauert und daher *überindividuell* ist.
- Kultur manifestiert sich in Regeln, Normen und Verhaltenskodizes. Sie ist *verhaltenssteuernd*.
- Sie ist verantwortlich für die Anpassung einer Gesellschaft an Umweltveränderungen und strebt daher nach *innerer Konsistenz* und *Integration*.
- Kultur unterliegt Anpassungsprozessen und ist daher *anpassungsfähig*.
- Individuen können sich eine Kultur aneignen, sie ist also *erlernbar*.

4.2 Geschichtliche Entwicklung der Organisationskulturforschung

Die Grundlage für die Theorie der Organisationskultur wurde bereits in den 1930er Jahren gelegt. Erste Arbeiten von Chester Barnard zeigten auf, dass große Organisationen nur aufgrund von informellen Strukturen funktionieren können (vgl. Barnard, 1968, S. 3-7). In den 1950er und 60er Jahren wurde der Aspekt der Kultur in Unternehmen bereits thematisiert, jedoch in der Wissenschaft nicht problematisiert. Man erkannte lediglich, dass Veränderungen in einem Unternehmen nur mit einer Änderung der Kultur einhergehen können (vgl. Sackmann, 2002, S. 3).

Große Beachtung fand das Forschungsfeld der Unternehmenskultur erst Ende der siebziger Jahre in Folge der Wirtschaftskrise in den USA, ausgelöst durch die zunehmende wirtschaftliche Konkurrenz aus dem Ausland. Allen voran hatte Japan begonnen, Amerika als Wirtschaftsmacht Nummer eins abzulösen. Denn mit hochmotivierten Mitarbeitern erzielten japanische Firmen im Vergleich zu amerikanischen Unternehmen deutlich bessere Ergebnisse (vgl. Walter-Busch, 2008, S. 100).

Zunächst wurden unterschiedliche Führungsstile in beiden Ländern dafür verantwortlich gemacht und japanische Managementmethoden erforscht. Versuche, die gewonnenen Erkenntnisse auch in amerikanischen Unternehmen anzuwenden, scheiterten aufgrund kultureller Unterschiede. Thomas Peters und Robert Waterman, zwei Mitarbeiter der Beratungsfirma McKinsey, untersuchten schließlich in einer Studie (1982) erfolgreiche amerikanische Unternehmen und entdeckten dabei neben den von Managern bevorzugten „harten“ Faktoren wie Struktur, System und Spezialkenntnisse auch „weiche“ Erfolgsfaktoren“ wie Selbstverständnis und Stil. Überraschenderweise lebten die erfolgreichen Unternehmen die weichen Faktoren besonders intensiv. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse entwickelten sie das McKinsey-7S-Modell. Darin werden die sieben wichtigsten Kernvariablen eines Unternehmens dargestellt (vgl. Peters, Waterman, 1982, S. 18).



**Abb. 1: 7-S-Modell von Peters und Waterman
(in Anlehnung an Peters/Waterman, 1982, S.18)**

Zeitgleich veröffentlichten Deal und Kennedy ihr Buch mit dem Titel „Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life“ (1982). Auch sie erkannten die Wichtigkeit einer starken Organisationskultur für den Erfolg eines Unternehmens.

Anfang der 1980er Jahre setzte man große Hoffnung in das Konzept der Organisationskultur und sah Verbesserungspotenzial für Arbeitsabläufe in Unternehmen. Das führte seitdem zu zahlreichen Untersuchungen und Veröffentlichungen, insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre, Organisationssoziologie wie auch in der Organisationspsychologie (vgl. Nagel, 1995, S. 16).

4.3 Ansätze und Definitionen der Organisationskulturforschung

Nachdem der Begriff „Kultur“ bereits im Abschnitt 4.1 erläutert wurde, folgt nun die Annäherung an den kulturellen Aspekt von Organisationen.

Bei näherer Betrachtung des Konzeptes lassen sich drei paradigmatische Ansätze in der Organisationskulturforschung unterscheiden: Der Variablenansatz, der Metaphernansatz und der Dynamische Ansatz. Diese sollen im Anschluss kurz vorgestellt werden.

4.3.1 Der Variablenansatz

Dieser Ansatz wird auch als objektivistisch oder als strukturfunktionalistisch bezeichnet. Organisationskultur wird als eine von vielen Gestaltungsvariablen eines Unternehmens betrachtet, sprich die Organisation „hat“ Kultur. Gleichzeitig gilt sie auch als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens (vgl. Sackmann, 1990, S. 156).

Organisationskultur besteht aus vielen Bestandteilen, die sich zu einem Ganzen verbinden und in Form von Artefakten und Verhaltensweisen zum Vorschein kommen. Nach dem Variablenansatz ist die Kulturforschung systemtheoretisch und schreibt Normen, Werten, Idealen und Symbolen eine wichtige Bedeutung zu (vgl. Sackmann, 1992, S. 142 ff.).

Untersucht wird die Unternehmenskultur durch Erfassung sichtbarer und greifbarer Erscheinungsformen. Dabei wird Kultur durch die Aufzählung oder Beschreibung von materiellen und immateriellen Artefakten aufgezeigt. Man geht davon aus, dass von den sichtbaren Manifestationen auf zugrunde liegende Werte und Verhaltensnormen geschlossen werden kann (vgl. Tiebler/Prätorius, 1993, S. 59). Diese werden von Trice und Beyer (1993) als „cultural forms“ bezeichnet (vgl. Trice/Beyer, 1993, S. 174).

Eine populäre Definition von Organisationskultur innerhalb des Variablenansatzes ist die von Deal und Kennedy (1982):

„[...] corporate culture: a cohesion of values, myths, heroes, and symbols, that has come to mean a great deal to the people who work here“ (Deal/Kennedy, 1982, S. 4).

Im Rahmen von Management-Handlungen kann Kultur geformt und zur Problemlösung herangezogen werden. Das ist möglich, indem die IST-Kultur identifiziert und in Richtung der gewünschten SOLL-Kultur verändert wird. Sie kann dafür eingesetzt werden, den Unternehmenserfolg zu steigern (vgl. Sackmann, 1990, S. 158).

Zusammenfassend können über den Variablenansatz folgende Aussagen getroffen werden (vgl. Nagel, 1995, S. 22):

- Organisationskultur ist eine von mehreren Gestaltungsvariablen von Unternehmen.
- Sie besteht aus mehreren Bestandteilen, die sich zu einem homogenen Ganzen zusammenfinden.
- Sie manifestiert sich durch Artefakte und Verhaltensweisen.
- Organisationskultur hat eine wichtige Funktion für den Erfolg und die Zielrichtung eines Unternehmens.
- Organisationskultur ist durch das Management steuerbar.

4.3.2 Der Metaphernansatz

Der Metaphernansatz, oder auch subjektivistische Ansatz, versteht Organisationskultur als eine soziale, von Organisationsmitgliedern geschaffene Konstruktion der Wirklichkeit. Im Gegensatz zum Variablenansatz geht man nicht davon aus, dass Organisationen eine Kultur besitzen, sondern Kulturen sind. Unternehmen werden als Miniaturgesellschaften betrachtet, die es als Ganzes interpretiert werden sollen. Im Prozess der Wirklichkeitskonstruktion sind Organisationsmitglieder gleichzeitig Kulturträger und Kulturgestalter. Organisationskultur ist daher eine Perspektive der Betrachtung einer Organisation, und nicht nur eine Variable (vgl. Sackmann, 1990, S. 161 ff.).

Als eine Definition innerhalb dieses Ansatzes gilt die von Hofstede (1980), die besagt:

„[...] the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another“ (Hofstede, 1980, S. 9).

Grundlage dieses Ansatzes ist der Symbolische Interaktionismus von Blumer (1969). Dieser besagt, dass die soziale Welt erst aus Bedeutungszuweisungen entsteht, die sich aus einem sozialen Interaktionsprozess entwickeln und ständiger Interpretation unterliegen. Kulturen müssen daher auch nicht homogen sein, denn einzelne Subkulturen tragen zum Gesamtbild der kulturellen Erscheinung einer Organisation bei. Der Forschungsschwerpunkt des Metaphernansatzes liegt auf den dynamischen Prozessen, durch die das Unternehmen charakterisiert wird. Untersucht werden, wie auch beim Variablenansatz Sprache, Mythen, Symbole, Geschichten, Rituale usw. Der Schwerpunkt liegt aber nicht in der Aufzählung und Beschreibung, sondern in der Erforschung der Bedeutungsinhalte. Oberstes Ziel ist es, die Abläufe und Zusammenhänge durch die Erfassung der Organisationskultur, und nicht die Anpassung der Kultur an die Unternehmensstrategie, besser zu verstehen (vgl. Sackmann, 1989, S. 145).

Zusammenfassend können folgende Annahmen für diesen Ansatz genannt werden (vgl. Nagel, 1995, S. 26):

- Organisationskultur ist keine Variable, sondern eine Perspektive, mit deren Hilfe Unternehmen verstanden werden können.
- Organisationskultur ist eine kollektive bzw. soziale Konstruktion der Wirklichkeit im Unternehmen.
- Unternehmenskultur ist Orientierungshilfe für Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder.
- Organisationskultur wendet sich eher den Arbeitsprozessen als dem Ergebnis zu.
- Organisationsmitglieder sind Träger und Gestalter der Unternehmenskultur.
- Organisationskultur ist nicht homogen, sondern unterliegt ständigen Veränderungen.

4.3.3 Der dynamische Ansatz

Der dynamische Ansatz ist eine Synthese aus dem Variablenansatz und dem Metaphernansatz. Unternehmen können sowohl Kulturen sein, als auch kulturelle Aspekte haben (vgl. Sackmann, 1990, S. 160). Organisationskultur ist in materieller Form vorhanden (Variablenansatz) und existiert auch als ideelles System (Metaphernansatz). Das ideelle System erfüllt wiederum bestimmte Funktionen (Variablenansatz) und Kultur entsteht durch

die Interpretation der Organisationsmitglieder (Metaphernansatz). Interpretationen können aber auch gezielt eingebracht werden, um die Kultur zu gestalten (Variablenansatz). Organisationskultur entwickelt sich also durch Interaktion zu einem dynamischen Konstrukt, dessen Aspekte teilweise sichtbar sind und teilweise erst erschlossen werden müssen. Die verschiedenen Aspekte sind in nicht-kausaler und dynamischer Weise miteinander verknüpft. Kulturen erfüllen automatisch gewisse Funktionen innerhalb von Unternehmen und können nicht als besonders gut oder schlecht bewertet werden (vgl. Quem, 2005, S. 26).

Sackmann (1989) definiert Kultur bestehend aus

„[...] kognitiven, wie grundlegende Annahmen, konnotativem Wissen, Wissen über erwartete bzw. falsche Verhaltensweisen in dem speziellen kulturellen Kontext. Diese lenken Wahrnehmung und Denken in bestimmte Richtungen und machen somit das Auftreten bestimmter Handlungen wahrscheinlicher“ (Sackmann, 1989, S. 169).

Zusätzlich werden auch Artefakte und kollektive Verhaltensweisen betrachtet, die als Manifestationen von Kultur zu verstehen sind (vgl. Sackmann, 1989, S. 169 ff).

Der Kern der Organisationskultur besteht aus einer Reihe grundlegender Überzeugungen, die typisch für ein Unternehmen oder eine Gruppe sind. Diese Überlegungen sind nicht sichtbar, sondern befinden sich in den Köpfen der Menschen. Sackmann visualisiert die Ebenen der Organisationskultur mit Hilfe eines Eisbergs. Beim „kulturellen Eisberg“ verhält es sich wie in der Natur: Der bedeutende Teil, die grundlegenden Annahmen, befinden sich unter der Oberfläche. Sie steuern das kollektive Verhalten der Organisationsmitglieder. Über der Oberfläche sichtbar befinden sich die sichtbaren Artefakte und das Verhalten. Artefakte sind von Menschen geschaffene Dinge wie z.B. die Räumlichkeiten, die Kleidung (vgl. Sackmann, 2002, S. 27).

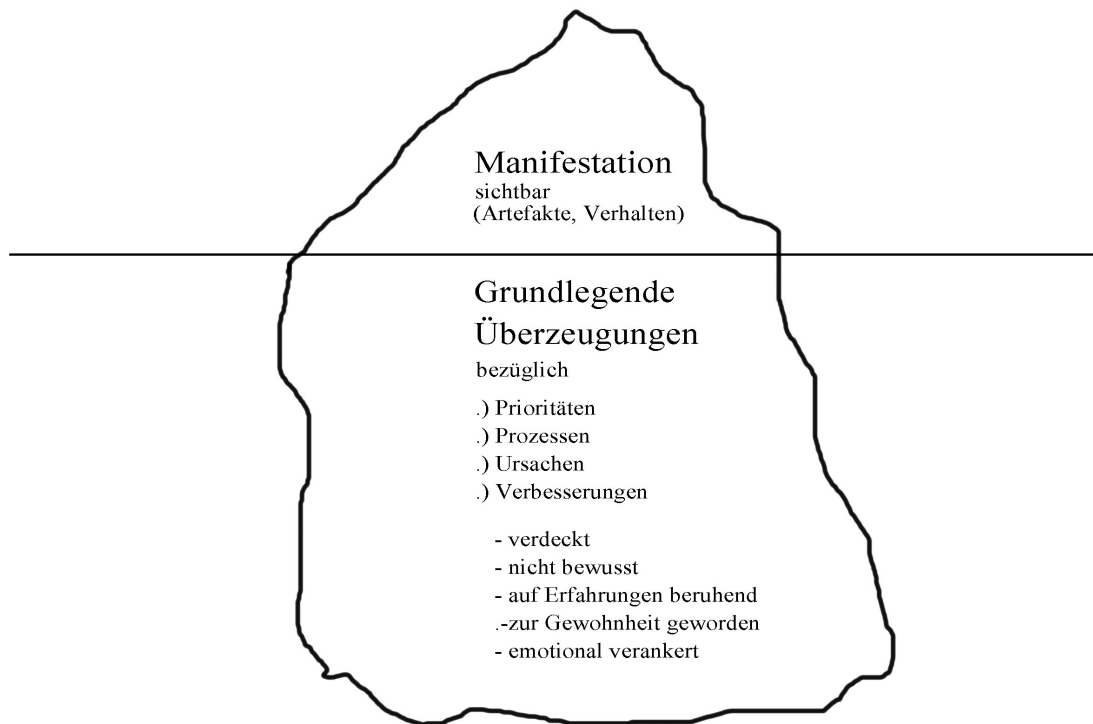


Abb. 2: Der kulturelle Eisberg
(in Anlehnung an Sackmann 2002, S. 27)

Zusammenfassend können folgende Annahmen zum dynamischen Ansatz genannt werden (vgl. Nagel, 1995, S- 30):

- Organisationskultur besteht aus verschiedenen Aspekten und entwickelt sich durch Aktion und Interaktion der Organisationsmitglieder zu einem multiplen, dynamischen Konstrukt.
- Einzelne Aspekte der Organisationskultur sind sichtbar, andere können nur über ihren Einfluss auf Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln erschlossen werden.
- Jede Organisation besitzt eine Kultur, die allgemein als Kultur nicht als gut oder schlecht bewertet werden kann.
- Die Organisationskultur besteht aus Kognitionen bzw. kulturellem Wissen, Grundannahmen und Artefakten, bzw. deren Bedeutungszuschreibungen.
- Organisationskultur ist und entsteht durch Verfestigung personaler und sozialer Lernprozesse.

Als Vertreter dieses Ansatzes ist neben Sackmann vor allem Schein zu nennen.

4.3.3.1 Organisationskultur nach Schein

In der Organisationskulturforschung zählt die Arbeit von Schein zu den am häufigsten zitierten. Aus diesem Grund soll sein Ansatz im folgenden Abschnitt im Detail vorgestellt werden. Darüber hinaus dient er, gemeinsam mit den Arbeiten von Sackmann, als Grundlage für die empirische Untersuchung dieser Arbeit.

Scheins Ansatz kann der dynamischen Perspektive zugeordnet werden. Er untersucht die Funktionen, die Entstehung und die Entwicklung sowie die Änderung von Organisationskultur. Unternehmenskultur definiert er als:

„[...] a pattern of basic assumptions—invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“ (Schein, 1985, S.9).

Er versteht Organisationskultur als Grundannahmen, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden. Sie manifestiert sich und wird sichtbar durch Artefakte und Werte (vgl. Schein, 1985, S. 10).

Unternehmen sind unabhängige, soziale Einheiten, in denen Kultur entsteht. Als Einheiten müssen sie intern Probleme der Integration und extern Probleme mit ihrer Umwelt lösen. Im Prozess der Problemlösung werden Erfahrungen gemacht, die zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen führen. Bewährt sich dieses Verhalten eine ausreichend lange Zeit, wird es für die Organisationsmitglieder zu einer Selbstverständlichkeit und verschwindet aus dem Bewusstsein ins Unterbewusstsein. Im Unterbewusstsein ist dieses Verhalten bzw. diese Einstellung dann als Basisannahme verankert. Organisationskultur ist daher ein gelerntes Produkt von Gruppenerfahrungen, die im Rahmen von Problemlösungsprozessen entstanden sind. Neuen Organisationsmitgliedern werden diese Basisannahmen als die richtige Art des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens vermittelt. Voraussetzend für die Bildung einer Organisationskultur ist also die gemeinsame Erfahrung einer sozialen Gruppe, sprich eine gemeinsame Geschichte (vgl. Alioth, 1990, S. 38).

Kultur entsteht nach Schein durch einen Prozess sozialen Lernens. Diese Lernprozesse funktionieren durch positive Verstärkung sowie Vermeidung von Angst. Zur Darstellung von Organisationskultur hat Schein ein Drei-Ebenen-Modell entwickelt.

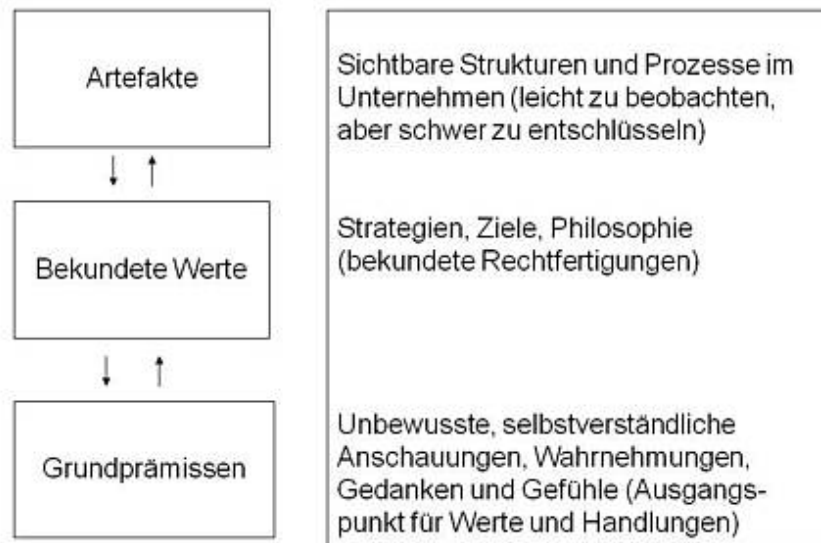


Abb. 3: Ebenen der Kultur und ihre Interaktionen nach Schein
(in Anlehnung an Schein, 1985, S. 14)

Ebene 1: Artefakte

Artefakte sind Phänomene der Organisationskultur, die sichtbar sind. In Form von erschaffenen Objekten und durch Handlungen der Organisationsmitglieder tritt Unternehmenskultur erst tatsächlich zu Tage. Dazu gehören z.B. die Architektur, die Sprache, Geschichte, Produkte, Kleidung oder Rituale. Kommt ein Außenstehender mit der Organisation in Berührung, werden die Artefakte für ihn erkennbar. Doch obwohl sie leicht zu beobachten sind, ist es schwierig, sie richtig zu interpretieren. Dafür ist es notwendig, zuerst die anderen Kulturebenen zu verstehen. Für Organisationsmitglieder hingegen ist die Bedeutung der Artefakte intuitiv verständlich (vgl. Schein, 1985, S. 15).

Ebene 2: Werte und Normen

Die mittlere Ebene stellt die Werte und Normen der Organisationsmitglieder dar. Sie ist ein Bindeglied zwischen den Artefakten und den Grundannahmen.

Werte entstehen aus den Erfahrungen einer Gruppe und sind bewusst bzw. können bewusst gemacht werden. In einem Prozess der „kognitiven Umwandlung“ werden Werte im Zuge von Problemlösungen auf ihre Richtigkeit geprüft und von der Gruppe akzeptiert. Nach Schein können zwei Organisationen die gleichen Werte teilen, ohne das gleiche Verhalten zu

zeigen. Manche Werte können explizit formuliert und sogar als Regeln oder Vorschriften etabliert werden (vgl. Schein, 1985, S. 15).

Normen umfassen Verhaltensregeln, die einer Organisation zugrunde liegen. Es handelt sich um Erwartungen, die an Organisationsmitglieder in bestimmten Situationen gestellt werden, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen. In den meisten Unternehmen werden Normen vom Management vorgegeben. Im Laufe der Zeit können sich Normen zu Grundannahmen verwandeln, indem sie als selbstverständliche Reaktion auf bestimmte Situationen das Verhalten der Organisationsmitglieder steuern. Aus Normen kann auch eine Unternehmensphilosophie entstehen, die den Zusammenhalt der Organisationsmitglieder fördert und damit als Identitätsstifter dient (vgl. Schein, 1995, S. 32).

Eine Norm ist für Thomas „*die den Gruppenmitgliedern gemeinsame und von ihnen geteilte Erwartung darüber, wie man sich in einer bestimmten Situation verhalten und wie man denken soll*“ (Thomas, 1991, S. 72).

Normen verhalten sich ähnlich wie soziale Rollen, denn bei beiden sind Verhaltenserwartungen von wesentlicher Bedeutung. Sie haben folgende Funktionen (vgl. Nagel, 1995, S. 18 ff):

- *Orientierungsfunktion:* Reduktion von Komplexität und Erleichterung von Vorhersagen.
- *Kommunikationsfunktion:* Reibungsloser Ablauf von sozialen Interaktionen durch Vermeidung von Missverständnissen.
- *Legitimationsfunktion:* Individuelle Bewertung von Verhalten.
- *Schutzfunktion:* Schutz vor Übergriffen auf Individuen.
- *Homogenisierungsfunktion:* Sichert Kohäsion und Homogenität.
- *Identitätsfunktion:* Traditionsstiftend zwischen Generationen und tragen zur Herausbildung von kulturellen Identitäten bei.
- *Wertverwirklichungsfunktion:* Wirken als zentrale Mechanismen in der Verwirklichung von Werten.

Ebene 3: Grundannahmen

Grundannahmen entwickeln sich aus dem Bedürfnis nach Ordnung und Konsistenz heraus. Sie können sich aus Normen entwickeln, vorausgesetzt sie haben sich im Prozess von Problemlösungen wiederholt als zielführend erwiesen. Sie werden erlernt und schließlich als selbstverständlich angenommen. Als Kern der Unternehmenskultur werden sie nicht mehr in Frage gestellt, analysiert oder bewusst wahrgenommen. Sie verstärken das Gefühl der Stabilität innerhalb einer Organisation und lenken Wahrnehmung, Denken, Gefühle und Verhalten der Organisationsmitglieder (vgl. Schein, 1995, S32 ff).

Organisationskultur hat nach Schein zwei wesentliche Funktionen (vgl. Schein, 1995, S. 86):

- 1.) Die Lösung von Überlebens- und Anpassungsproblemen an die Umwelt.
- 2.) Die Integration von internen Prozessen, die wiederum dem Überleben dient.

Besonders wichtig für die Anpassung einer Organisation ist die Reaktion auf Krisen, die von Außen an das Unternehmen herantreten. Neben diesen beiden Funktionen hat Organisation eine weitere wichtige Funktion: Sie unterstützt die Organisationsmitglieder dabei, ihre Angst zu reduzieren, die aus Unsicherheit entsteht. Organisationskultur wirkt dabei als ein Filter- oder Liniensystem, das hilft die wichtigsten Dinge aus der Umwelt wahrzunehmen (vgl. Nagel, 1995, S. 37).

Nach Schein ist die Veränderung und Beeinflussung von Organisationskultur durch differenzierte Mechanismen möglich. Er unterscheidet zwischen primären und sekundären Mechanismen. Primäre Mechanismen beeinflussen das Denken und die Orientierung der Organisationsmitglieder. Sekundäre Mechanismen sind von der Form des Unternehmens abhängig und damit nur beschränkt veränderbar (vgl. Schein, 1992, S. 233 ff):

1.) Primäre Mechanismen

- Beachtung besonderer Einzelheiten, gewünschte Kontroll- und Messinhalte von Gründern und Führern.
- Reaktionen auf Krisen.
- Beabsichtigte Bildung von Rollen und Lehren.
- Gestaltung der Anreiz- und Statussystems.

- Auswahl von neuen Mitarbeitern; Entscheidungen über Beförderungen, Pensionierungen und Entlassungen.

2.) Sekundäre Mechanismen:

- Formalisierte Regeln, die nur dann wirken, wenn sie im Einklang mit den primären Mechanismen stehen.
- Abläufe in Organisationen.
- Design, Architektur, Ausstattung von Räumen, Fassaden und Gebäude.
- Geschichten, Legenden, Mythen, Parabeln.
- Satzungen, Führungsgrundsätze, formale Unternehmensphilosophie, Urkunden.

4.3.4 Zusammenfassung und Gegenüberstellung der drei Ansätze

Nach detaillierter Darstellung der unterschiedlichen Forschungsansätze folgt hier eine tabellarische Übersicht.

Unterscheidungsmerkmale	Variablenansatz	Metaphernansatz	Dynamischer Ansatz
Annahmen	Kultur ist eine Variable, in sich homogene Teilprodukte, kausal-deterministische Verknüpfung zwischen den Teilprodukten, funktional, d.h. wichtig für den Erfolg.	Kultur ist eine Metapher, heterogen, soziale Konstruktion der Wirklichkeit, Orientierungsrahmen.	Kultur ist ein multiples dynamisches Konstrukt, nur zum Teil sichtbar, nonkausale Verknüpfungen zwischen den Komponenten, auch Orientierungsrahmen und daher auch funktional.
Wissenschaftsverständnis	objektivistisch	subjektivistisch	subjektivistisch

Paradigma	funktional	subjektivistisch	subjektivistisch
Stellenwert der Kultur	Gestaltungsvariable	Erkenntnisleitender Grundbegriff	Erkenntnisleitender Grundbegriff verbunden mit der Suche nach Interventionsmöglichkeiten.
Forschungsziel	Gestaltung	Verstehende Beschreibung	Veränderung auf der Basis einer verstehenden Beschreibung.
Funktionen von Kultur	Innenbetriebliche Koordination und Integration, die notwendig sind für den Erfolg.	Sinngebung und Komplexitätsreduktion	Sinngebung und Komplexitätsreduktion, förderlich und hinderlich.
Quelle für Kultur	Führungsspitze	Jedes Organisationsmitglied	Jedes Organisationsmitglied/Umwelt
Normativer Anspruch	Es gibt die gute/richtige Kultur, gut bedeutet stark, reich, homogen, einheitlich, konsistent.	Es existiert kein normativer Anspruch.	Es existiert kein normativer Anspruch, Konzentration auf Kulturkompetenz.
Quelle für Veränderungen	Führungskraft	Jedes Organisationsmitglied	Jedes Organisationsmitglied/ evolutionäre Entwicklung/Umwelt
Veränderungsstrategie	Veränderungen der Teilprodukte durch direkte und indirekte Mittel	Anbieten neuer Interpretationsmuster	Kulturpflege und –entwicklung durch kulturbewusstes Management, symbolisches Management.

**Tab. 1: Gegenüberstellung der Forschungsansätze
(in Anlehnung an Nagel, 1995, S. 40)**

Gemeinsam haben alle drei Ansätze, dass sie die „*Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normvorstellungen, sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster, die die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen*“ (Tiebler/Prätorius, 1993, S. 26). Demnach sind also Werte und Normen die wesentlichen Aspekte von Organisationskultur.

Im Gegensatz zu Normen wirkt bei Werten eine innere Kontrolle, die weniger Zwang ausübt als Normen. Werte sind individuell und inhaltlich allgemeiner gehalten. Normen hingegen sind soziale Handlungsanweisungen mit Kontrolle von außen und nicht im Individuum verankert. Als Standard wird ein bestimmtes Verhalten festgelegt. Die Verhaltenserwartungen orientieren sich an Werten (vgl. Nagel, 1995, S. 19).

Als Merkmale von Organisationskultur nennt Hofstede (vgl. 1990, S. 286):

- Organisationskultur ist ganzheitlich,
- Kultur ist geschichtlich begründet,
- sie steht in Beziehung zu anthropologischen Konzepten,
- wird im soziokulturellen Kontext konstruiert,
- Unternehmenskultur ist weich,
- sie ist schwer veränderbar.

Weitere Merkmale der Organisationskultur sind nach Kaschube (vgl. 1993, S. 103 ff):

- Organisationskultur entsteht bei der Gründung einer Organisation und wird im Laufe der Zeit überliefert.
- Sie ist ein von Menschen geschaffenes, soziales Phänomen, bei dessen Entstehung die Gründer eine wichtige Rolle spielen.
- Im Zeitverlauf ist Organisationskultur relativ stabil, aber auch wandelbar und an die Zeit angepasst.
- Sie wird an neue Organisationsmitglieder weitergegeben.
- Unternehmenskultur besitzt eine Funktionalität für die Organisationsmitglieder.
- Sie ist eine individuelle Eigenschaft der Organisation.

Nach Darstellung der unterschiedlichen Ansätze wird deutlich, dass es keine allgemeingültige Definition von Organisationskultur gibt. Dieser Magisterarbeit liegt der dynamische Ansatz zugrunde.

4.4 Ansätze zur Messung und Klassifizierung von Organisationskultur

Das Modell der Organisationskultur löste in den 1980er Jahren eine Reihe von Forschungsarbeiten und Veröffentlichungen aus. Im Zuge dessen wurden Methoden entwickelt, die ermöglichen, Organisationskultur zu erfassen und zu ändern, um so den Unternehmenserfolg zu steigern. Ein einheitliches Erhebungsinstrument gibt es bislang nicht. Unterschiedliche Arten der Operationalisierung führten zu unterschiedlichen Ergebnissen. Im folgenden Abschnitt soll eine Auswahl von Ansätzen und Methoden vorgestellt werden.

Das Erfassen von Organisationskultur wird durch das Vorhandensein verschiedener Kulturperspektiven, der Beschaffenheit von Organisationskultur, der Anzahl und Unterschiedlichkeit bestehender Kulturkomponenten und der Vielzahl von Kulturdimensionen erschwert (vgl. Sackmann, 2007, S. 9).

Zu berücksichtigen sind (vgl. Sackmann, 2008, S. 17):

- Die unterschiedlichen Ebenen und Komponenten von Organisationskultur und ihre Vernetzung.
- Die Selbstverständlichkeit der Organisationskultur.
- Ihre möglichen Subkulturen.
- Die Bewertung der vorhandenen (IST-) Kultur.

Organisationskulturen bestehen aus unterschiedlichen Komponenten, die miteinander vernetzt sind. Sie verstärken und beeinflussen sich gegenseitig. Artefakte, Regeln und Vorschriften sind sichtbare Manifestationen der Organisationskultur. Sie sind daher leicht erfassbar, aber auch schwer zu interpretieren (vgl. Sackmann, 2008, S. 18). Eine Kultur kann man also nicht über ihre Artefakte erschließen. Sie lässt sich erst durch Erfassung und Verstehen von Werten und Grundannahmen richtig interpretieren (vgl. Schreyögg, 1996, S. 431). Werte, die nach außen kommuniziert werden, sind scheinbar sichtbar, spielen im Alltag des Unternehmens aber möglicherweise keine große Rolle, wenn sie z.B. gar nicht gelebt werden. Die Grundannahmen geben Aufschluss darüber, wie sichtbare Manifestationen im Unternehmen zustande kommen. Sie sind jedoch nicht direkt beobachtbar und für Außenstehende daher auch nicht direkt zugänglich (vgl. Sackmann, 2008, S. 18).

Eine andere Schwierigkeit bei der Erfassung von Organisationskulturen ist deren Selbstverständlichkeit. Neue Mitarbeiter können die Kultur leicht erkennen und beschreiben. Je länger sie im Unternehmen tätig sind, umso selbstverständlicher wird die Kultur für sie.

Somit wird auch das Beschreiben immer schwieriger. Es empfiehlt sich also für die Erfassung von Unternehmenskultur, externe Beobachter mit einzubeziehen (vgl. Sackmann, 2008, S. 18).

Je größer die Organisation, umso größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich Subkulturen herausbilden. Subkulturen können von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich und beispielsweise von Abteilungen oder Altersgruppen abhängig sein. Bei der Erfassung von Organisationskultur sollten auch Subkulturen berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist Kultur ein Gruppenphänomen. Um sie erfassen zu können, genügt es also nicht, eine einzige Person zu befragen (vgl. Sackmann, 2008, S. 18).

Ist die Organisationskultur erfasst, stellt sich die Frage nach ihrer Bewertung. Dafür gibt es zwei Möglichkeiten: Einerseits kann zur Datenerhebung ein Fragebogen eingesetzt werden, mit dessen Hilfe man einen Vergleich zu anderen Firmen ziehen kann. Andererseits kann eine Aussage darüber getroffen werden, wie die Unternehmenskultur beschaffen sein muss, um im unternehmerischen Umfeld bestehen zu können. Hierfür muss eine SOLL-Kultur bestimmt werden. Die SOLL-Kultur kann aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet werden. Ein Vergleich der IST- mit der SOLL-Kultur soll alle positiven und alle negativen Aspekte aufdecken (vgl. Sackmann, 2008, S. 18).

4.4.1 Datenerhebungsmethoden im Überblick

Die nachfolgenden drei Abbildungen zeigen einen Überblick über 25 Forschungsarbeiten. Sie sind nach unterschiedlichen Dimensionen gruppiert. Darüber hinaus wird aufgezeigt, welches Erhebungsinstrument welche Aspekte abdeckt.

AA	Annahmen-Analyse (Kilmann, 1983)
B&J	Bourgeois & Jemison (1982)
BF	Ansatz der Bertelsmann Stiftung zur Erfassung von Kultur (2003)
CA	Culture Assessment (Sackmann, 2002/2004)
CM-PM	Concept-Mapping – Pattern-Matching (Burchell & Kolb, 2003)
CO	Culture Orientations (Pümpin & ATAG, 1984)
CT	Culture Types (Cameron, 1984; Cameron & Freeman, 1991)
DOCS	Denison Organizational Culture Survey
Ethnography	basierend auf Beobachtungen der Beteiligten (z.B. Van Maanen, 1988, 1991)
Hofstede	Hofstede et al. 1990
OASIS	OASIS Culture Questionnaire (University of Michigan/PIMS/MMZSG) (Malik MZSG, 2005)
OCI	Organizational Culture Inventory (Human Synergistics, 1989/2002)
OCP	Organizational Culture Profile (O'Reilly et al., 1991)
OCPa	Organizational Culture Profile (Ashkanasy et al., 2000)
OCQ	Organizational Culture Questionnaire (Sackmann, 2002/2004)
OI	Organizational Ideologies (Harrison, 1975)
ON	Organizational Norms Opinionnaire (Alexander, 1978)
ONA	Organizational Narrative Approaches (Erzählungen, Diskursanalyse, Humoranalyse, mündliche Geschichte)
OVQ	Organizational Values Questionnaire (Woodcock & Francis, 1989)
RG	Repertory Grid-Technik (wie vom Malik Management Zentrum St. Gallen verwendet)
Schein	Scheins (1985) Ansatz der Kulturanalyse
U&S	Unterreitmeier & Schwinghammer (2004)
VdP	Organizational Culture Survey (entwickelt von Van der Post et al. 1998)
WK	Wertekultur (Deep White: Herrmann et al., 2004)
WMS ^{ZfW}	WerteManagementSystem ^{ZfW} (Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) gGmbH) (2004)

Abb. 4: Auflistung der Erfassungsansätze von Unternehmenskultur
(in Anlehnung an Sackmann, 2002, S.46)

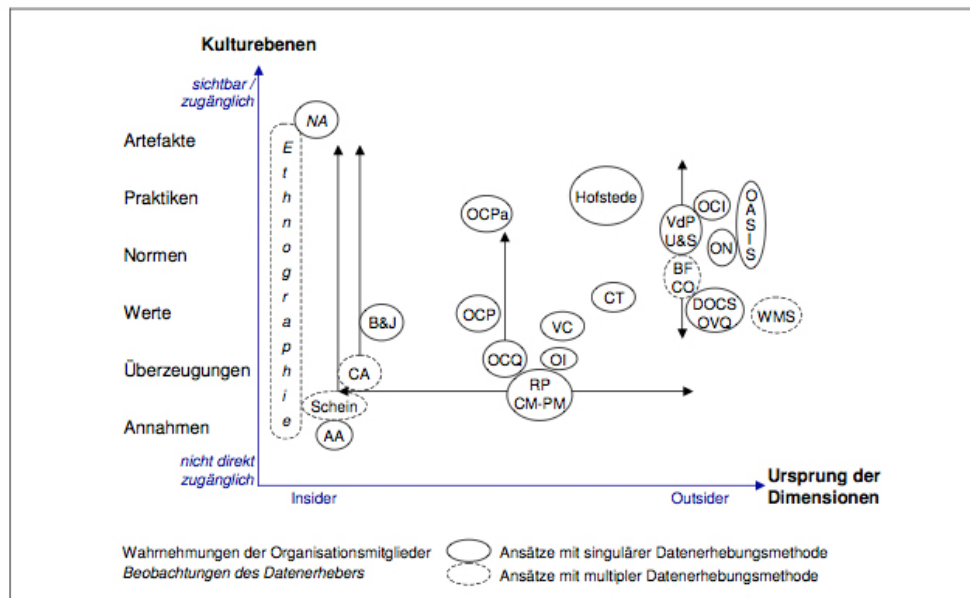


Abb. 5: Überblick über verschiedene Ansätze zur Erfassung von Unternehmenskultur
(in Anlehnung an Sackmann, 2007, S. 12)

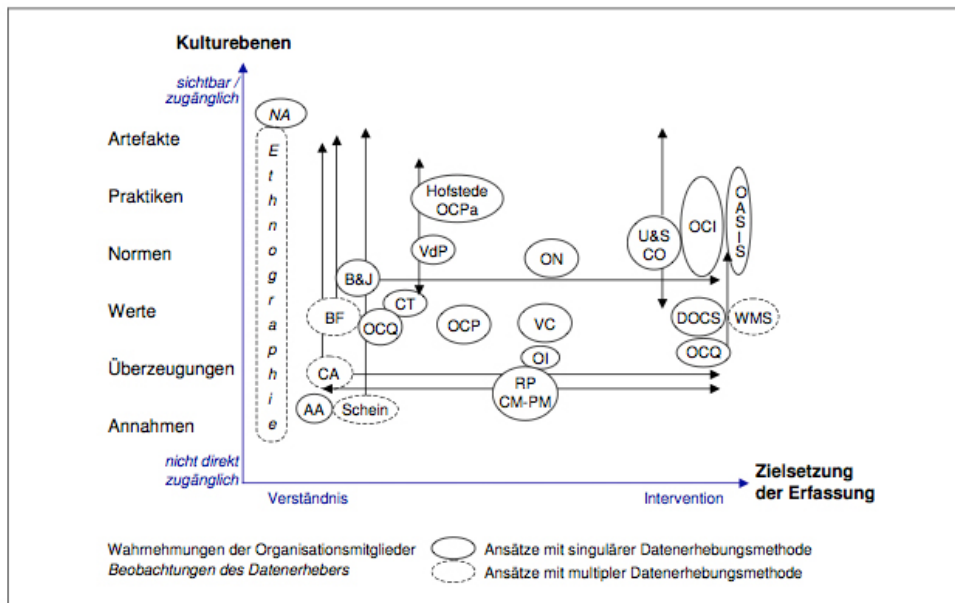
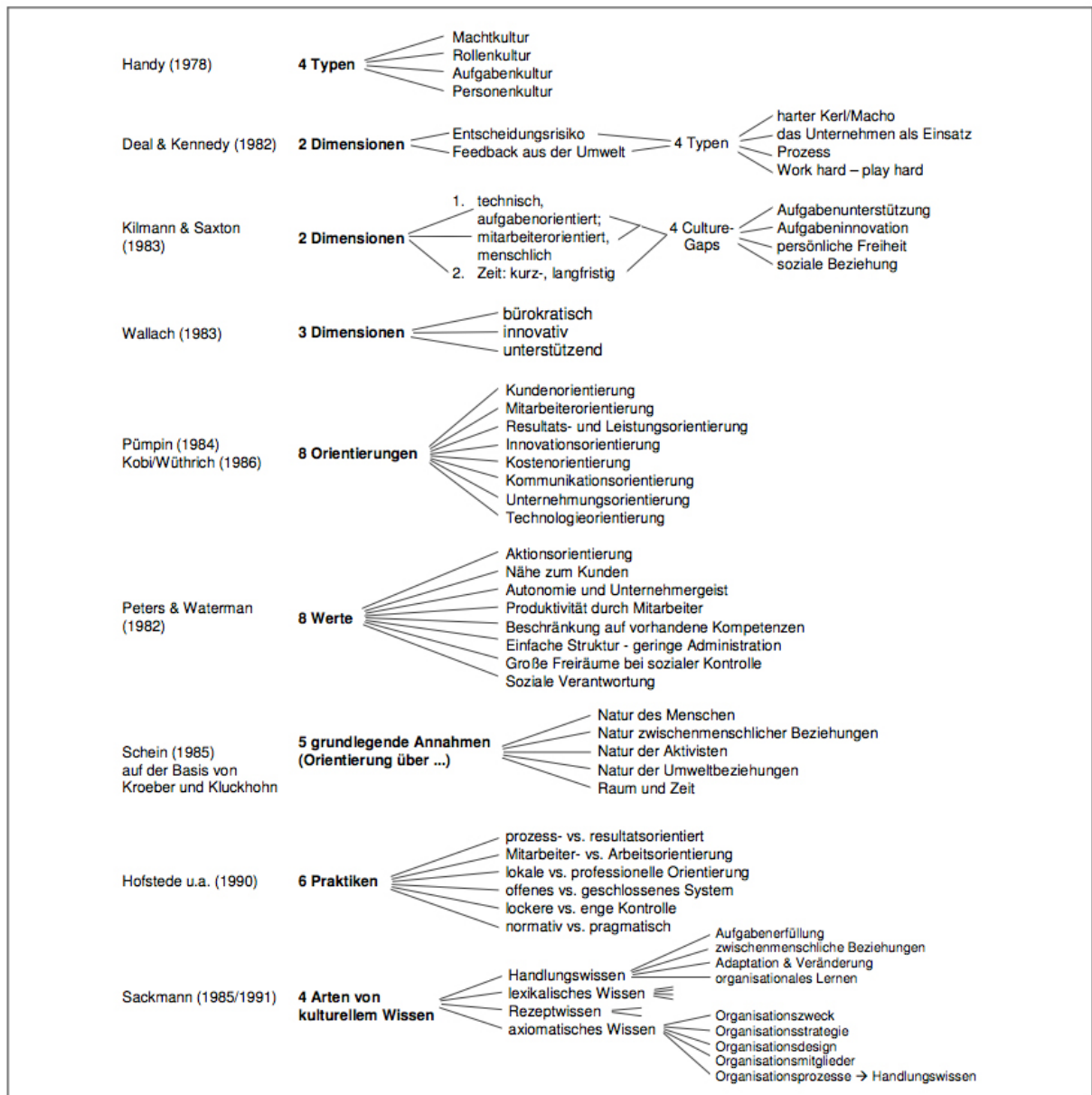


Abb. 6: Überblick über verschiedene Ansätze zur Erfassung von Unternehmenskultur
(in Anlehnung an Sackmann, 2007, S. 12)

Die untenstehende Grafik zeigt eine Reihe von Dimensionen auf, die zur Erfassung von Organisationskultur herangezogen werden, inklusive der daraus resultierenden Kulturtypen.



**Abb. 7: Dimensionen und Kulturtypen
(in Anlehnung an Sackmann, 2002, S. 45)**

4.4.1.1 Fragebögen mit Fokus auf eine Kulturkomponente

Eine Reihe von Fragebögen konzentriert sich auf je eine Kulturkomponente von Organisationskultur (vgl. Sackmann, 2007, S. 14).

Praktiken werden mit den Fragebögen von Hofstede et al. (1990) sowie dem Organizational Culture Profile (OCPa) untersucht. Sie erfassen sechs Praktiken, die auf Symbole, Helden und Rituale fokussiert sind und den Kern einer Unternehmenskultur erheben. Sie sind prozess- bzw. ergebnisorientiert, mitarbeiter- bzw. arbeitsorientiert, lokal bzw. professionell, offen bzw. geschlossen, lose bzw. eng kontrolliert und normativ bzw. pragmatisch.

Normen werden mit dem Organizational Culture Inventory (OCI) sowie dem Organizational Norms Opinionnaire (ON) erfasst. Der OCI wurde von Cooke und Lafferty (1987) entwickelt, um Normen in einer Organisation und drei Kulturstile zu bestimmen (vgl. Sackmann, 2007, S. 14).

Für die Erfassung von unternehmenskulturellen Werten gibt es eine Reihe von Fragebögen wie das Organizational Culture Profile (OCP), den Culture Types (CT)-Fragebogen, den Organizational Values Questionnaire (OVQ) und den Denison Organizational Culture Survey (DOCS).

Der DOCS-Fragebogen erhebt 12 Managementpraktiken, die zu vier Kulturtypen zusammengefasst werden: Mission, Anpassungsfähigkeit, Eingezogenheit und Konsistenz. Beim OCP-Fragebogen werden zehn Dimensionen erfasst, aus denen dann Werte ermittelt werden. Das OCP erhebt die Dimensionen Führung, Struktur, Innovation, Arbeitsleistung, Planung, Kommunikation, Umwelt, Arbeitsplatz, persönliche Entwicklung und Sozialisation. Der CT-Fragebogen von Cameron und Freeman (1991) weist vier verschiedene Kulturtypen auf: Die Clan-, Adhocracy-, Hierarchie- und Marktkultur (vgl. Sackmann, 2007, S. 14).

Kulturtyp / Merkmal	Clan	Adhocracy	Hierarchie	Markt
Dominante Eigenschaften	Zusammengehörigkeitsgefühl, familiäre Atmosphäre	Dynamik, Unternehmertum, Risikobereitschaft	Standardisierung, Formalisierung	Leistungsorientierung, Wettbewerb
Rollen von Führungskräften	Mentor, Vaterfigur	Unternehmer, risikofreudiger Innovator	Koordinator, Verwalter	Entscheider

Kräfte, die die Organisation zusammenhalten	Loyalität, Tradition	Bekenntnis zu Innovation und Weiterentwicklung	Regeln, Verfahren	Betonung von Aufgabenorientierung und Zielerreichung
Strategische Prioritäten	Entwicklung der HR, Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen	Wachstum, Akquisition neuer Ressourcen	Konstanz, Stabilität, reibungslose Abläufe	Wettbewerbsvorteile, Markterfolge

**Tab. 2: Kulturtypen nach Cameron und Freeman
(in Anlehnung an Homburg, 1998, S. 202)**

Überzeugungen können mit dem Organizational Ideologies (OI)-Fragebogen von Harrison (1975) erhoben und zu vier Kulturtypen zusammengefasst werden: Machtorientierung, Rollenorientierung, Aufgabenorientierung und Selbstorientierung.

Der Vorteil von bestehenden Fragebögen besteht darin, dass sie bereits in der Praxis getestet wurden und sich bewährt haben. Bei Fragebögen, die häufig verwendet werden, können außerdem Benchmarkvergleiche mit anderen Firmen durchgeführt werden. Der Nachteil ist, dass sich manche Aspekte einer Organisationskultur nicht nur durch Fragebögen erfassen lassen. Gewonnene Erkenntnisse geben eine erste Orientierung, aber keine weiterführenden Erklärungen. (vgl. Sackmann, 2007, S. 17).

4.4.1.1.1 Das Organizational Culture Profile

Die vorliegende Arbeit wird mit Hilfe eines Katalogs an Dimensionen untersucht, der in Anlehnung an das „Organizational Culture Profile“ von Ashkanasy et al. erstellt wurde (vgl. Ashkanasy et al., 2000). Nachfolgend sollen die entsprechenden Dimensionen der Organisationskultur definiert und für die empirische Untersuchung als Operationalisierung herangezogen werden.

- *Führung:*

Die Führungskraft ist als Leitfigur, als Leitung der Organisation und als Einflusskraft auf die Kultur von Bedeutung.

Die Entwicklung der Organisationskultur beginnt mit dem Tag der Gründung des Unternehmens. Vor allem der Unternehmensgründer oder –führer hat einen großen Einfluss

auf die Entwicklung der Kultur. Er entscheidet von Beginn an über wesentliche Fragen, wie den Kommunikationsstil, die Struktur, über die Auswahl neuer Mitarbeiter, etc. (vgl. Haumann / Suchanek 2009, 27 ff).

Die Rolle der Unternehmensführung hat sich im Verlauf der Zeit geändert. Früher gab es eine deutlich größere Anzahl an hierarchisch strukturierten Organisationen. Die Führung hatte die Position einer strengen und sichtbaren Macht. Zu den wichtigsten Aufgaben gehörten die effizienzorientierte Strategieplanung und ihre Durchführung. Durch einen immer stärker werdenden Wettbewerb am Markt wurden Firmen schließlich gezwungen, den Mitarbeitern auf den unterschiedlichsten Ebenen mehr Spielräume für flexible und dezentrale Entscheidungen zu geben. Seither müssen Führungskräfte ihre integrative und richtungsweisende Funktion auf eine wesentlich abstraktere Ebene lenken. Heute sind Führungskräfte gefragt, die es schaffen, ihren Mitarbeitern Vorgaben zu geben, die richtungsweisend für ihre Aktivitäten sind, und sie motivieren sollen zu mehr Leistung. Dadurch sollen Organisationsmitglieder lernen, mehr Verantwortung für ihren Arbeitsbereich zu übernehmen (vgl. Homann, Suchanek, 2005, S. 321).

- *Struktur:*

Auch die Struktur eines Unternehmens hat Einfluss auf die Organisationskultur. Nach Greenberg und Baron (2000) können Strukturen in Organisationen anhand von fünf Hauptdimensionen beschrieben werden (vgl. Kirchler, 2008, S.21):

1. *Hierarchie und Autorität:* Organisationen sind charakterisiert durch hierarchische Ebenen. Stark hierarchische Unternehmen haben viele Hierarchiestufen. Flache Organisationen bestehen hingegen nur aus wenigen Ebenen der Hierarchie. Die Anzahl dieser Ebenen sagt aus, wie viel Verantwortung zwischen den Organisationsmitgliedern aufgeteilt wird. In stark hierarchischen Firmen werden Entscheidungen an höhere Stufen weitergegeben. Die endgültige Verantwortung liegt in den obersten Ebenen. Je mehr Hierarchiestufen es gibt, umso mehr nimmt die Qualität von Entscheidungen einzelner Organisationsmitglieder ab.
2. *Spezialisierung der Arbeitsteilung:* Organisationen können nach der Aufteilung der Arbeit auf ihre Mitarbeiter klassifiziert werden. Ist die Arbeitsteilung spezialisiert, so werden weniger Aufgaben auf einem Arbeitsplatz von nur einem einzigen Organisationsmitglied verrichtet. Die Arbeitsleistung an sich ist aber von hoher

Qualität. Wie die Arbeitsteilung geregelt ist, hängt von der Größe des Unternehmens ab. Je größer eine Firma, umso mehr Möglichkeiten zur Spezialisierung gibt es.

3. *Kontrollspanne*: Die Kontrollspanne sagt aus, wie viele Mitarbeiter einer einzelnen Führungskraft zugeordnet sind. Eine enge Kontrollspanne bedeutet, dass einer Führungskraft wenige Mitarbeiter unterliegen. Je enger die Kontrollspanne, desto weniger Entscheidungsspielraum für das Individuum. Es gibt einen starken Zusammenhang zwischen Hierarchie und Kontrollspanne. Je stärker hierarchisch das Unternehmen organisiert ist, umso enger die Kontrollspanne.
4. *Entscheidungs- vs. beratende Positionen*: Organisationsmitglieder können entweder Entscheidungsträger sein oder eine beratende Position inne haben. Auf der beratenden Stelle können sie Informationen sammeln und bündeln, jedoch keine eigenen Entscheidungen treffen. Diese Positionen werden meistens von jungen und unerfahrenen Arbeitskräften besetzt.
5. *Ausmaß der Zentralisierung*: Das Unternehmen kann zentral oder dezentral organisiert sein. In zentralisierten Firmen werden Entscheidungen von wenigen Entscheidungsträgern getroffen. In dezentralisierten Unternehmen werden Entscheidungen an hierarchisch niedrigere Ebenen weitergegeben. Dezentralisierung führt zu effizienteren Entscheidungen und zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit.

- *Innovation*

Innovationen beschreiben neue Produkte und Prozesse, die sich im Markt, der Gesellschaft oder in einem Unternehmen durchgesetzt haben. Sie sind also Neuerungen, die in ihrem Wert geschätzt werden. Innovationen treten meistens im Zusammenhang mit neuen Technologien, Gestaltungsformen, Design etc. von Produkten auf. Sie beginnen mit einer Idee und münden schließlich in komplexe technologische, soziale und organisationsbezogene Realisation. Aus diesem Grund gibt es bei Innovationen einen phasenorientierten Prozessverlauf. Dabei setzen Firmen ihre Ressourcen und Kompetenzen ein, um neue sowie verbesserte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, um konkurrenzfähig am Markt zu bleiben. Sie können so besser auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen. Der Anstoß für eine Innovation kann von einem Mitarbeiter, einer Führungskraft oder durch Lieferanten, Kunden oder durch veränderte rechtliche Vorgaben kommen. Getrieben werden Innovationen von Bedürfnissen, Wünschen und Vorschlägen des Marktes. Von einer Innovation wird erst dann gesprochen, wenn sie sich auch wirklich durchgesetzt hat (vgl. Bouncken, Jones, 2008, S. 792 ff).

- *Arbeitsleistung:*

Mit der Arbeitsleistung sind Arbeitsprozesse innerhalb der Organisation, sowie der Grad der Aufwandentschädigung, gemeint.

- *Planung:*

Mit Planung sind die Zielsetzung einer Organisation, sowie die Maßnahmen gemeint, die notwendig sind, um diese Ziele umzusetzen.

- *Kommunikation:*

Kommunikation hat einen besonderen Stellenwert für die Organisationskultur. Kommunikation schafft Kulturen, und Organisationskulturen beeinflussen die Organisation. Grundprämissen der Organisationskultur werden mit Hilfe von Kommunikation festgelegt, gleichzeitig manifestiert sich die Kultur in der Kommunikation der Organisation mit ihrer Umwelt. Unternehmenskultur kann also nur durch Kommunikation entstehen und bestehen. Das Kommunikationsverhalten in Organisationen kann unter zwei Perspektiven betrachtet werden: Die Kommunikation als Produkt oder die Entscheidungsbedingung der Organisationskultur. Kommunikation dient im Zusammenhang mit Unternehmenskultur nicht nur dem Austausch von Informationen, sondern ist auch ein Prozess, der zur Herstellung und Beibehaltung eines normativen Konsenses abläuft (vgl. Crijns / Janich, 2009, S. 15).

- *Umfeld:*

Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmen und externen Einflussfaktoren wie z.B. Kunden oder anderen Organisationen. Organisationskultur entsteht unter anderem durch die Interaktion des Unternehmens mit seiner Umwelt.

- *Menschengerechter Arbeitsplatz:*

Gemeint ist der Umgang mit Organisationsmitgliedern als Individuen.

- *Persönliche Entwicklung:*

Die persönliche Förderung von Organisationsmitgliedern durch das Unternehmen (z.B. in Form von Weiterbildungen) und berufliche Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter.

- *Sozialisation:*

Sozialisation am Arbeitsplatz ist die Anpassung einer Person an ihre Kultur am Arbeitsplatz. Diese Anpassung findet unabhängig von der Qualität des Arbeitsplatzes statt. Neue Mitglieder müssen Regeln der Organisationskultur lernen. Für sie ist es einfach, Unternehmenskultur zu beobachten und zu erklären. Je länger sie im Unternehmen tätig sind, umso selbstverständlicher erscheint Kultur für sie (vgl. Schneewind, Vaskocis, 1989, S. 157).

4.4.1.2 Fragebögen mit Fokus auf mehrere Kulturkomponenten

Viele Fragebögen erfassen unterschiedliche Kulturkomponenten. Dazu gehören (vgl. Sackmann, 2007, S. 15):

- OASIS Culture Questionnaire (University of Michigan/PIMS/MMZSG)
- Organizational Culture Questionnaire (OCQ) (Sackmann, 2002/2004)
- Organizational Culture Survey (VdP) (Van der Post et al., 1998)
- Fragebogen von Unterreitmeier & Schwinghammer (U&S) (2004)

Der OASIS-Fragebogen untersucht die Einstellung des Managements zur IST- und SOLL-Kultur eines Unternehmens, setzt sie mit Erfolgskennzahlen in Verbindung und stellt Benchmarkvergleiche zu anderen Unternehmen her. Dimensionen, die erfasst werden, sind Partizipation, Dynamik, Kohärenz, persönliche Beziehungen sowie Risiko und Belohnung. Andere Fragebögen erheben Daten zur Strategie und Organisation, die anschließend mit Ergebnissen des Fragebogens in Korrelation gesetzt werden.

Der Organizational Culture Questionnaire (OCQ) (Sackmann, 2002/2004) erfasst die vier Rahmenparameter Organisationsziel, Strategie, Organisationsdesign und Organisationsmitglieder sowie die vier Praktiken Arbeitserledigung, Anpassung/Veränderung, persönliche Beziehungen und Lernmechanismen. Danach wird die IST- mit der SOLL-Kultur

verglichen. Daraus werden Bereiche ersichtlich, die verbesserungswürdig sind (vgl. Sackmann, 2007, S. 15).

Der Fragebogen von Van der Post und al. (1997) wurde auf Grundlage unterschiedlicher Methoden entwickelt. 114 Kulturdimensionen wurden auf 15 relevante reduziert: Konflikt, Kulturmanagement, Kundenorientierung, Veränderungsbereitschaft, Mitarbeiterpartizipation, Zielklarheit, Mitarbeiterorientierung, Identifikation mit der Organisation, Organisationsintegration, Leistungs- und Belohnungsorientierung sowie Arbeitsstruktur.

Auch Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) entwickelten auf Basis bestehender Kulturkonzepte ein Erhebungsinstrument, das alle relevanten Dimensionen zusammenfasst. Die zehn resultierenden Dimensionen beziehen sich auf folgende Werte, Normen und Artefakte: Entscheidungsfindung und Führungsstil, Resultats- und Karriereorientierung, Mitarbeiterorientierung, Faire Entlohnung, Problemlösungsverhalten, Organisationsklima, Wettbewerbs- und Kundenorientierung, Organisationsumwelt und Artefakte.

4.4.1.3 Induktive Ansätze

Induktive Ansätze erfassen spezifische Aspekte der Organisationskultur für ein bestimmtes Unternehmen. Zu ihnen gehören: Narrative Ansätze (NA), Annahmen-Analyse (AA), Bourgeois & Jemison (B&J), Repertory Grid Technique (RG) und das Concept Mapping-Pattern Matching (CM-PM) (vgl. Sackmann, 2007, S. 17).

Narrative Ansätze versuchen aufzudecken wie Organisationsmitglieder die Vorgänge im Unternehmen interpretieren. Die Annahmen-Analyse wurde entwickelt, um die grundlegenden Annahmen der Organisationsmitglieder zu messen. Bourgeois und Jemison (1992) versuchten herauszufinden, ob Unternehmenskultur die Umsetzung von strategischen Alternativen unterstützt oder behindert. Auch die Repertory Grid Technik (RG) versucht jene Aspekte der Kultur aufzudecken, die als besonders charakteristisch für das Unternehmen sind. Das Concept Mapping basiert auf der Repertory Grid Technik und wurde von Burchell und Kolb (2003) mit Pattern Matching (CM-PM) kombiniert. Damit wird die IST-Kultur analysiert, relevante Kulturmuster identifiziert und am Ende Unterschiede zwischen den Subkulturen aufgedeckt (vgl. Sackmann, 2007, S. 17).

4.4.1.4 Ansätze mit einer Kombination von Datenerhebungsmethoden

Einige Datenerhebungsinstrumente versuchen mehrere Kulturkomponenten mit unterschiedlichen Datenerhebungsmethoden zu erfassen. So kann man der Komplexität von Organisationskultur besser gerecht werden.

Dazu gehören die Ansätze (vgl. Sackmann, 2007, S. 15):

- Ansatz der Bertelsmann Stiftung (BF)
- Culture Orientations (CO)
- Culture Assessment (CA)
- Kulturanalyse von Schein
- Ethnography.

Der Ansatz der Bertelsmann Stiftung (BF) wurde mit dem Ziel entwickelt, zehn Erfolgsfaktoren zu bestimmen: gemeinsame Zielorientierung, soziale Verantwortung, gemeinsame Haltung und Werte, unabhängige und transparente Unternehmensaufsicht, partizipative Führung, unternehmerisches Handeln, Führungskontinuität, Anpassungsfähigkeit, Kundenorientierung und Shareholder Value. Zur Datenerhebung werden Dokumente und persönliche Gespräche herangezogen.

Das Kulturassessment von Sackmann (2002/2004) kombiniert verschiedene Datenerhebungsmethoden wie Einzelgespräche mit Entscheidungsträgern, Beobachtungen, Analyse von Dokumenten sowie Workshops. Neben der IST-Kultur wird eine SOLL-Kultur identifiziert, um Hinweise auf sinnvolle Änderungen zu erhalten (vgl. Sackmann, 2007, S. 15).

Ausgehend von Scheins Kulturanalyse (1985) werden unterschiedliche Aspekte mit der jeweils passenden Methode untersucht. Die sichtbaren Artefakte können mit strukturierten und quantitativen Verfahren erfasst werden. Die darunter liegenden Ebenen werden hingegen durch intensive Beobachtungen, Interviews und Verfahren der Selbstanalyse erfasst.

Ziel der Ethnographie ist es, eine Organisationskultur im Detail zu verstehen. Es handelt sich um eine Langzeitstudie, der Forscher verbringt dabei einen längeren Zeitraum im Unternehmen. Das Ergebnis ist eine detaillierte Beschreibung der Organisationskultur oder des ausgewählten Ausschnitts (vgl. Sackmann, 2007, S. 15).

4.4.2 Das Verhältnis zwischen Selbstbild und Fremdbild

Ein Problem bei der Beschreibung und Klassifizierung von Organisationskulturen im Fall dieser Untersuchung sind teilweise widersprüchliche Aussagen von Jürg Leipziger und den übrigen Interviewpartnern zur Organisationskultur bei *Leipziger & Partner*. Diese Widersprüche ergeben sich aus dem Unterschied zwischen Selbstbild und Fremdbild der befragten Personen.

In der Organisationsforschung werden Selbst- und Fremdbilder vor allem im Modell der Corporate Identity thematisiert. Der Begriff wird am häufigsten im Zusammenhang mit Marketing genannt und es wird versucht, eine möglichst große Übereinstimmung zwischen dem Selbstbild und Fremdbild zu schaffen (vgl. Schmidbauer, 2004, S. 100). Das Selbstbild wird definiert als „*Kommunikationsobjekt im Urteil der Zielgruppe*“ (Schmidbauer, 2004, S. 101) und das Fremdbild als „*das Kommunikationsobjekt in der Einschätzung des Auftraggebers*“ (Schmidbauer, 2004, S. 101).

Nach Stengel ergeben sich im Zusammenhang mit Organisationskultur unterschiedliche Fremd- und Selbstbilder im Vergleich zu anderen Kulturen (vgl. Stengel, 2005, S. 237). Möglicherweise ergibt sich die unterschiedliche Wahrnehmung eben durch die Distanz zum Unternehmen, den die befragten Personen mit ihrem Ausstieg bei *Leipziger & Partner* erhalten haben. In *diesem* Fall soll mit Fremd- und Selbstbild so umgegangen werden wie bei der Corporate Identity: Es wird versucht, Gemeinsamkeiten zu finden. Diese gelten dann als gegeben.

5 Zum Dreikomponentenmodell der Einstellung

Nachdem im ersten Kapitel das Konzept der Organisationskultur diskutiert wurde, wird nun das Dreikomponentenmodell der Einstellung vorgestellt. Es dient als Grundlage für die spätere Untersuchung der Wirkung von Unternehmenskultur auf Organisationsmitglieder. Zunächst wird das Einstellungskonzept erläutert, um im Anschluss das Dreikomponentenmodell der Einstellung thematisieren zu können. Zum Schluss werden die drei Komponenten aufgezeigt. Dabei soll besonders die kognitive Komponente hervorgehoben werden, weil Kognitionen eine wichtige Rolle für die Organisationskultur spielen.

5.1 Begriff, Funktionen und Komponenten von Einstellung

Das Einstellungskonzept spielt vor allem in den angewandten Disziplinen der Sozialpsychologie, insbesondere in der Organisationspsychologie, eine wichtige Rolle. Es hat die Funktion Verhalten zu erklären. Aus Sicht der Sozialpsychologen ist die Einstellung eine latente Variable, die zwischen positiven und negativen Anreizbedingungen (A) und unterschiedlichen Reaktionen (R) eines Individuums steht. Im Idealfall können durch die Einstellung Prognosen über das Verhalten gemacht werden (vgl. Fischer/Wiswede, 2002, S. 219)



Abb. 8: Die Funktion des Einstellungsbegriffs im Forschungsprozess
(in Anlehnung an McGuire, 1969, S. 145)

McGuire (1985) definiert Einstellungen als „*Reaktionen, die Gedankenobjekte auf Urteilsdimensionen lokalisieren*“ (1985, S. 239).

Rosenberg und Hovland (1960) fassen Einstellungen zusammen als „*predispositions to response to some class of stimuli with certain classes of response*“ (Rosenberg/Hovland, 1960, S. 3).

Einstellungen haben demnach zwei wesentliche Aspekte: ein Einstellungsobjekt und Urteilsdimensionen. Einstellungsobjekte können Personen, Gegenstände, abstrakte Dinge oder soziale Gruppen sein. Menschen können sich zu allem eine Einstellung bilden, was sie wahrnehmen. Die Einstellung gegenüber der eigenen Person ist das Selbstwertgefühl, die Einstellung gegenüber sozialen Gruppen wird als Vorurteil oder als Einstellung, und die Einstellung abstrakten Dingen gegenüber als Wertvorstellung bezeichnet. Urteilsdimensionen sind hingegen nicht direkt beobachtbar, sie können nur indirekt über Kognitionen, Affekte und Verhalten erfasst werden. Sie beruhen auf Erfahrungen, die sich dann in unterschiedlichen Formen ausdrücken können (vgl. Brandlmaier, 2006, S. 131).

5.2 Das Dreikomponentenmodell der Einstellung

Im Dreikomponentenmodell der Einstellung von Rosenberg und Hovland (1960) werden Einstellungen als komplexe intervenierende Variablen verstanden, die zwischen Reizen einerseits und den messbaren abhängigen Variablen andererseits vermitteln. Es handelt sich um eine sozialpsychologische Theorie der klassischen Wirkungsforschung und ist eine Weiterführung des S-R-Modells. Das Dreikomponentenmodell erfasst affektive, verhaltensbezogene und kognitive Aspekte der Einstellung. Mit der affektiven Komponente sind Emotionen und Gefühle gegenüber dem Einstellungsobjekt gemeint. Die kognitive Komponente umfasst die Meinung über ein Einstellungsobjekt und zeigt auf, welches Wissen über das Einstellungsobjekt vorhanden ist. Die verhaltensbezogene Komponente fasst alle Verhaltensabsichten gegenüber dem Einstellungsobjekt zusammen. Alle drei Komponenten korrespondieren in einem gewissen Ausmaß miteinander (vgl. Mayer, 2009, S. 24).

- **Kognitive Komponente: Wissen**

Bezeichnet Reaktionen auf Wahrnehmungen, Vorstellungen und verbale Meinungsäußerungen.

- **Affektive Komponente: Emotionen**

Beschreiben Reaktionen des sympathischen Nervensystems.

- **Konative Komponente: Verhalten**

Meint beobachtbare Handlungen, das tatsächliche Verhalten und die verbalen Äußerungen im Hinblick auf das Verhalten.

Die Einstellung, die eine Person gegenüber einem Objekt entwickelt, entsteht aufgrund von unterschiedlichen Kombinationen der drei Komponenten. Sie müssen allerdings nicht zwingend miteinander korrelieren. Eine Einstellung kann auch gebildet werden, wenn eine der Komponenten nicht auftritt (vgl. Hovland / Rosenberg, 1960, S. 199 ff).

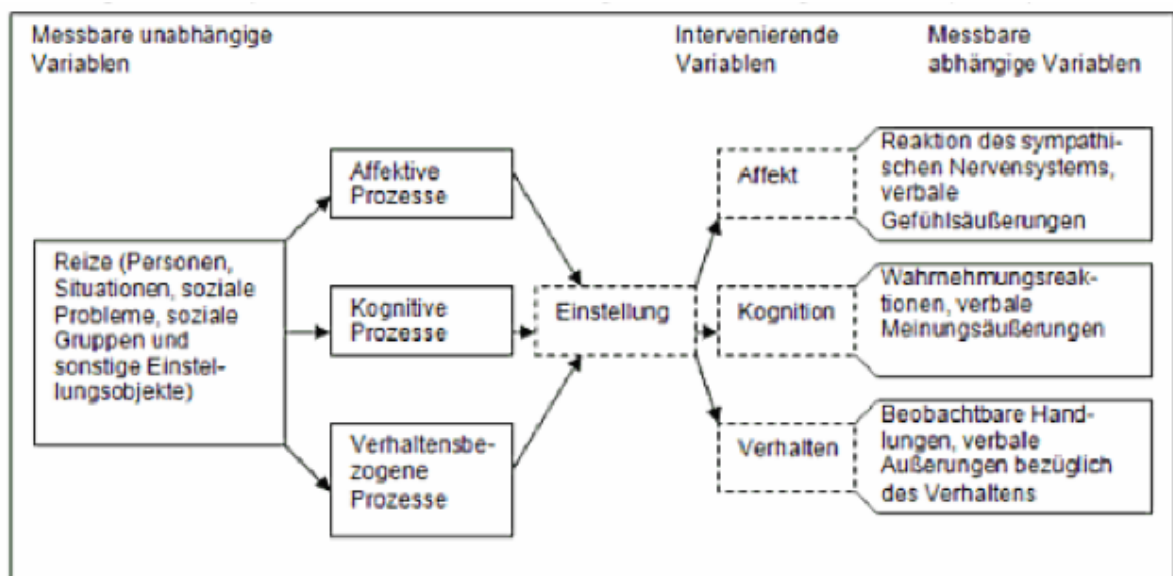


Abb. 9: Dreikomponentenmodell der Einstellung nach Rosenberg und Hovland
(in Anlehnung an Stahlberg und Frey, 1990, S. 145)

Die Einstellungsmessung ist schwierig, weil sich Einstellungen nicht direkt beobachten lassen. Eine weit verbreitete Methode ist, Versuchspersonen um eine Selbsteinschätzung zu bitten. Zur Messung der kognitiven Komponente werden Wissens- bzw. Einschätzungsfragen gestellt. Die affektive Komponente wird mit Hilfe von Ratingskalen oder einem semantischen Differential in Bezug auf verbale Annahmen oder Ablehnungen ermittelt. Mit Hilfe von Auskünften zur eigenen Person wird die konative Komponente bei Versuchspersonen gemessen (vgl. Bonfadelli, 2004, S. 99).

5.2.1 Kognitionspsychologische Grundlagen

Kognition ist eine Komponente des Dreikomponentenmodells der Einstellung, das im vorhergehenden Abschnitt vorgestellt wurde. Nun soll im Detail auf Kognitionen eingegangen werden, da es sich dabei um einen wichtigen Aspekt der Organisationskultur handelt.

5.2.1.1 Der Begriff „Kognition“

Die Kognitive Psychologie ist eine Forschungsrichtung der allgemeinen Psychologie. Im Mittelpunkt steht die Interaktion des Menschen mit seiner Umwelt. Diese Wechselwirkung ist Ausdruck und Resultat für den immerwährenden Informationsaustausch des Menschen mit seiner Umgebung. Gegenstand des Interesses sind die Prozesse bei der Aufnahme, Verarbeitung, Bewertung, Speicherung und Produktion von Informationen (vgl. Butcher/Hooley/Mineka, 2009, S. 106).

Der Begriff der „Kognition“ ist ein Konstrukt, d.h. er ist von Theoretikern aufgestellt, um komplexe empirische Untersuchungen zu beschreiben oder zu erklären (vgl. Seiler, 1973, S. 14). Sackmann definiert Kognition als

„[...] set of categories that guide perception and thinking. Individuals use them to perceive, classify, and interpret perceived phenomena according to the means assigned to them. Cognitions hence help people to construct and understand reality“
(Sackmann, 1991, S. 34).

Kognitionen stehen für Prozesse oder Strukturen, die mit Vorstellungen, Beurteilungen, Gedächtnis, Erinnerungen, Lernen, Denken etc. zusammenhängen (vgl. Nagel, 1995, S. 49).

Kognitionen bestimmen das Urteilen, Denken und Verhalten eines Individuums, sie steuern die Informationsaufnahme und –verarbeitung, indem Reize selektiv aufgenommen werden. Jede Reizverarbeitung beginnt mit der Aktivierung von Wissensstrukturen (vgl. Seiler, 1973, S. 24).

Daraus ergeben sich folgende Funktionen von Kognitionen (vgl. Seiler, 1973, S. 25):

- Sie sind selektiv, denn sie bestimmen über den Ausschnitt der Wirklichkeit, den der Mensch wahrnehmen kann. Nur durch entsprechend vorhandene kognitive Strukturen ist es möglich, Informationen zu verarbeiten.
- Sie bringen Ordnung in das Chaos an Informationen, indem sie Kategorien für die Informationsverarbeitung bereitstellen.
- Sie bringen Bedeutung durch die Integration unbekannter Ereignisse, Objekte, Symbole in vorhandenen Strukturen.
- Sie dienen dem Prozess der Problemlösung. Mögliche Ergebnisfolgen können simuliert und so eine Entscheidung getroffen werden.
- Sie dienen der Impulskontrolle. Unter entsprechender Anleitung und Beeinflussung durch die soziale und gesellschaftliche Umwelt soll der Mensch kognitive Systeme entwickeln können, durch die er Impulse steuern und verändern kann.

Kognitionen sind nicht genetisch bedingt, sondern werden erworben. Für den Erwerb des Wissens wird häufig der Begriff des Lernens verwendet (vgl. Seiler, 1973, S. 30).

Mandl, Friedrich und Horn (1988, S. 123 ff) unterscheiden in diesem Zusammenhang drei theoretische Ansätze:

- *Die schematheoretischen Ansätze*, die sich auf konzeptionelles Wissen konzentrieren.
- *Der Ansatz der Produktionssysteme*, der besonders den Erwerb von Fertigkeiten untersucht.
- *Den Ansatz mentaler Modelle*, der davon ausgeht dass Menschen Vorstellungen von interner und externer Realität aufbauen.

Darüber hinaus zeigen sie drei Formen des Wissenserwerbs auf:

- *Wissenszuwachs*: Neue Informationen werden aufgenommen, ohne dass die vorhandene Struktur verändert wird.
- *Umstrukturierung*: Sie führt allgemein zu grundlegenden Veränderungen oder auch zum Neuaufbau von Strukturen. Werden manche Informationen häufig zusammen wahrgenommen, so kann es zu einer Umstrukturierung kommen.
- *Feinabstimmung*: Ein Schema wird optimiert, indem Lücken gefüllt werden.

5.2.1.2 Der Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Kognitionen

Im ersten Kapitel wurden bereits die drei Forschungsansätze von Organisationskultur diskutiert. Es hat sich deutlich gezeigt, dass nur das dynamische Konzept der Komplexität von Unternehmenskultur wirklich gerecht werden kann. Dieser Ansatz wird daher auch als Grundlage für die empirische Untersuchung dieser Arbeit gewählt.

Der dynamische Ansatz betrachtet Organisationskultur als die Summe der gemeinsamen Kognitionen der Organisationsmitglieder. Auch Sackmann versteht unter Unternehmenskultur „kulturelles Wissen“ oder auch ein System von „cognitive structuring devices“ oder „cognitions“. Sie definiert Organisationskultur als

„[...] a set of commonly held cognitions that are held with some emotional investment and integrated into a logical system or cognitive map that contains cognitions about descriptions, operations, prescriptions, and causes, they are habitually used and influence perception, thinking, feeling, acting“ (Sackmann, 1991, S. 34).

Im Zusammenhang mit Organisationskultur sind Kognitionen daher organisationsbezogen und werden von mehreren Organisationsmitgliedern geteilt (vgl. Nagel, 1995, S. 56).

Untersucht werden gemeinsame Kognitionen, die das Verhalten in oder von Organisationen beeinflussen. Zunächst konzentriert man sich auf einzelne Organisationsmitglieder und ihre individuellen Denkmuster, um später herausfinden zu können, welche Kognitionen von mehreren Personen geteilt werden (vgl. Nagel, 1995, S. 56).

Dieses Vorgehen ist möglich, weil Kognitionen einen dreifachen Generalitätsanspruch besitzen (vgl. Seiler, 1973, S. 10):

- Generalität über einzelne Objekte, Handlungen und Situationen,
- Generalität über die Zeit,
- Generalität über Individuen.

Das bedeutet, mit ähnlichen Reizen und in ähnlichen Situationen kann bei mehreren Individuen das gleiche Verhalten hervorgerufen werden (vgl. Seiler, 1973, S. 10). Generalität ist aber nicht implizit vorhanden. Jedes kognitive System ist beschränkt auf die Situation, in der es erschaffen wurde und auf seine strukturierenden Elemente. Erst in einem allgemeinen Generalisierungsprozess dehnt es sich dann auf ähnliche Situationen, Gegenstände und Aspekte aus (vgl. Seiler, 1973, S. 11). So können sich aus den individuellen, organisationsbezogenen Kognitionen organisationale Kognitionen entwickeln, die von

mehreren Organisationsmitgliedern geteilt werden und deren Gesamtheit als Organisationskultur bezeichnet wird (vgl. Nagel, 1995, S. 57).

In einer Organisation hilft kulturelles Wissen Aussagen über „richtige“ und „falsche“ Verhaltensweisen treffen zu können. Kognitionen beinhalten außerdem Erfahrungen und Problemlösungen sowie grundlegende Annahmen über das Unternehmen.

Sackmann nennt vier Arten kulturellen Wissens, die in beinahe allen Organisationen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden sind (vgl. Sackmann, 1991, S.35):

- *Handlungsbezogenes Wissen*: Erklärungen von Ereignisläufen bzw. –strukturen.
- *Lexikalisches*: Labels, die dazu benutzt werden, Dinge oder Ereignisse zu beschreiben.
- *Axiomatisches*: Ursachen für Ereignisse.
- *Rezeptwissen*: Lessons in Form von Rezepten und Verbesserungsstrategien.

5.2.1.3 Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur in der kognitionspsychologischen Betrachtungsweise

In der kognitionspsychologischen Betrachtungsweise gibt es zwei Ebenen der Entstehung von Organisationskultur. Auf der Mikroebene steht der individuelle Erwerb von organisationalen Kognitionen im Vordergrund, während auf der Makroebene der interindividuelle Erwerb untersucht wird. Der Prozess auf der Mikroebene ist die Sozialisation eines neuen Organisationsmitglieds (vgl. Schuh, 1989, S. 160). Auf Makroebene findet der Ansatz des „kulturellen Wissens“ von Sackmann Anwendung (vgl. Sackmann, 1991, S.35). Eine genaue Abgrenzung der beiden Ebenen ist jedoch nicht möglich, weil der individuelle Erwerb von Kognitionen auf Makroebene stark davon abhängt, wie die Person im Unternehmen sozialisiert ist (Mikroebene) (vgl. Nagel, 1995, S. 80).

Für die Untersuchung der Entstehung von Organisationskulturen muss auf der Mikroebene, also an einzelnen Organisationsmitgliedern angesetzt werden. Deren Denkmuster sind bei der Entstehung entscheidend. Neues Wissen kann durch Wissenszuwachs, Umstrukturierung und Feinabstimmung gewonnen werden. Vorhandenes Wissen kann mit zwei Mechanismen von Bedeutung verändert werden: Generalisierung und Differenzierung. Generalisierung bedeutet den Ersatz spezifischer Komponenten durch andere und die Differenzierung ergänzt eine Komponente um weitere Informationen (vgl. Nagel, 1995, S. 81).

Der Erwerb neuer Kognitionen kann anhand von zwei Prozessen in der Sozialisation erklärt werden (vgl. Schuh, 1989):

- *Lernen aus direkter Erfahrung*: Das Organisationsmitglied ist in einer Situation, in der bestimmte Kognitionen wichtig sind.
- *Indirektes Lernen*: Das Organisationsmitglied hat Einsicht in Kognitionen, die für ihn zu dem Zeitpunkt nicht von Bedeutung sind.

Die Entstehung von Organisationskultur auf Makroebene beginnt mit dem Tag der Gründung einer Organisation. Geprägt wird sie vor allem durch die Ideen, Einstellungen und Wertvorstellungen des Gründers. Aber auch Rahmenbedingungen, wie Politik, sowie soziale und ökonomische Faktoren spielen eine große Rolle. Organisationskultur ist also ein Zusammenspiel aus den Überzeugungen der Organisationsmitglieder und Einflüssen aus der Umwelt. Wichtige Entscheidungen wie die Personalauswahl, Führungsstil, Kommunikationsstil, Kontrollmechanismen, Organisationsstruktur, Verhaltensanweisungen etc. werden zu diesem Zeitpunkt festgelegt. Jedes Verhalten wird zu Beginn das erste Mal angewendet, aus diesem Grund wird gerne mit Handlungsalternativen experimentiert. Im Laufe der Zeit erweisen sich bestimmte Handlungsweisen als erfolgreich. Die Organisationskultur festigt sich erst im Laufe der Zeit. Geprägt wird Unternehmenskultur vor allem von dominanten Organisationsmitgliedern wie z.B. Führungskräften (vgl. Sackmann, 2002, S. 47 ff).

Die Organisationskultur ist nach einer relativ kurzen Zeit bereits stark verankert. Sie wird von den Organisationsmitgliedern gelernt und hilft, Angst zu reduzieren. In der Anfangsphase eines Unternehmens kommt es rasch zu neuen Entwicklungen. Führungskräfte kommen hinzu, die Struktur und Hierarchien entwickeln sich. Neue Organisationsmitglieder beeinflussen die entstehende Unternehmenskultur. Gleichzeitig passt sich die Organisation an die Rahmenbedingungen der Umwelt an. Im Verlauf der Zeit kann in der Organisationskultur auch ein Krisenstadium erreicht werden. Das geschieht, wenn Denk- und Verhaltensmuster nicht mehr nützlich sind (vgl. Schein, 1995, S. 52).

Nach Schein erklärt die Entstehung, Weiterentwicklung und Veränderung von Organisationskultur in Form von organisationalen Kognitionen durch organisationales Lernen (vgl. Schein, 2004, S. 31).

Für Pawlowsky (vgl. 1992, S. 204) ist organisationales Lernen ein Prozess,

- der Veränderungen der Wissensbasis erfordert,

- der im Wechselspiel zwischen Organisationsmitgliedern und Organisation abläuft,
- der in der Interaktion zwischen Organisation und Umwelt abläuft,
- der sich auf bestehende Handlungstheorien in der Organisation bezieht.

6 Zum Verständnis von Public Relations

Nachdem mit dem Konzept der Organisationskultur und dem Dreikomponentenmodell der Einstellung der theoretische Rahmen für diese Arbeit gelegt wurde, folgen nun Ansätze zum Verständnis von Public Relations. Die Masterarbeit untersucht die Wirkung von Unternehmenskultur am Beispiel der PR-Agentur *Leipziger & Partner*. Da Public Relations Teil der kommunikationswissenschaftlichen Forschung ist, soll auch herausgefunden werden, ob Mitarbeiter nicht nur die Organisationskultur mit ihren Werten, Strukturen, Normen und Prozessen, sondern auch Kultur auf fachlicher Ebene, sprich die Beratungskultur übernehmen.

Die untenstehende Grafik zeigt einen Überblick über drei PR-Ansätze, die auf Signitzer und sein Theorie-Ansatz-Modell (1992) zurückgehen. Sie ergeben sich aus den unterschiedlichen Disziplinen, denen PR-Theoretiker angehören: der Gesellschaftsorientierte Ansatz, der Marketingorientierte Ansatz und der Managementorientierte Ansatz (vgl. Signitzer, 2007, S.142)

Ansatz	Kernaussage	Kritik	Erklärungsbeitrag für die Fragestellung
Gesellschaftsorientierter Ansatz	PR leistet einen Beitrag zur Existenz und Funktionsfähigkeit pluralistischer Gesellschaften, indem sie die in der Gesellschaft bestehenden organisierten Interessen artikuliert und legitimiert.	• Geringer Anwendungsbezug, empirisch nicht prüfbar. • Sagt wenig über die PR auf Unternehmensebene aus. • Zu idealisiert, da in der Gesellschaft Ressourcenverteilung ungleich. • Verwendete Begriffe nicht immer definiert.	Gering, da der Ansatz zu abstrakt und nicht auf die Ebene der Unternehmens-PR bezogen ist.
Marketingorientierter Ansatz	PR ist ein Instrument des Kommunikations-Mix im Rahmen des Marketing (Marketing-PR), dessen Reichweite je nach Marketing-Verständnis variiert.	• Zu enges Verständnis von PR, als dass sie ihr Potenzial ausschöpfen könnte.	Mittel, da PR in der Praxis häufig als Unterfunktion des Marketings verstanden und auch organisatorisch verortet wird.
Managementorientierter Ansatz	PR ist systematisches, geplantes	• Offene und unspezifische Definition.	Groß, da der Ansatz auf einer weiten PR-

	Kommunikationsmanagement der Organisation, das einen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leisten soll.	• Stark betriebswirtschaftlich ausgerichtet. • Zu starke Betonung der Planung, wodurch spontane PR-Aktivitäten nicht erfasst werden.	Definition basiert, sich auf PR auf der organisationalen Ebene konzentriert, bis zu einem gewissen Grad sowohl marketingorientierte Ansätze (über die organisatorische Einordnung der PR) als auch den verständnisorientierten Ansatz (Idealvorstellung: symmetrischer Dialog) integriert. Durch konkrete Modellvorstellungen verhältnismäßig detailliert.
		•	

Tab. 3: Übersicht PR-Ansätze
(in Anlehnung an Huck, 2004, S.46)

- **Gesellschaftstheoretischer Ansatz**

Die Hauptvertreter dieses Ansatzes sind Ronneberger und Rühl. Sie definieren Public Relations als

„[...] ein überredendes und überzeugendes Kommunikationssystem der Weltgesellschaft, dass sich selbst als Prozessieren programmierter Programme reproduziert in der Absicht, Gemeinwohl alias öffentliche Interessen und Normierungen öffentlichen Vertrauens herzustellen, zu pflegen und zu verstärken.“
(Ronneberger/Rühl, 1992)

Untersucht wird, welchen Beitrag die PR für die Gesellschaft leistet (vgl. Zerfaß, 2004, S. 47).

Nach diesem Ansatz existiert Public Relations, weil die Gesellschaft aus mehreren Teilöffentlichkeiten besteht und sie so ausdifferenziert ist, dass es einen sogenannten „Markt der Meinungen“ gibt. Auf diesem Markt wird über unterschiedliche Themen kommuniziert,

die untereinander um Annahme und Verbreitung kämpfen. Eine wichtige Funktion von PR ist daher Themen für den Markt zu Verfügung zu stellen, die Aufmerksamkeit bekommen können. Eine weitere Funktion von Public Relations ist das Stärken von sozialem Vertrauen, damit Misstrauen und divergierende Interessen nicht aufkommen. (vgl. Rühl, 1992, S. 35)

- **Organisationstheoretischer Ansatz**

Nach diesem Ansatz wird Public Relation als eine Kommunikationsfunktion von Organisationen betrachtet. Die wichtigste Funktion ist die Erreichung von Organisationszielen. Organisationen besitzen eine Umwelt, die aus Menschen sowie anderen Institutionen besteht und die das Verhalten der Organisation beeinflussen. Public Relation regelt die Kommunikation zwischen Organisationen und deren Teilöffentlichkeiten (Zielgruppen). In diesen Teilöffentlichkeiten gibt es unterschiedliche Interessen, es gibt Konfliktpotenzial und deswegen ist Kommunikation notwendig. Sie gleicht Interessen ab und vermittelt zwischen den Teilöffentlichkeiten. Public Relations wird dabei systematisch gesteuert. Sie kommuniziert Botschaften aus der Organisation in die Teilöffentlichkeiten und aus der Umwelt in die Organisation. (vgl. Grunig / Hunt, 1984, S. 138 ff)

- **Marketingtheoretischer Ansatz**

Nach dem Marketingtheoretischem Ansatz ist Public Relations ein Instrument des Marketings. Dabei stehen die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens im Vordergrund, das Angebot muss sich gegenüber der Konkurrenz abheben. Public Relations erfüllt als Kommunikationsinstrument eine Funktion beim Aufbau von Unternehmens- und Produktimages. Untersucht wird welchen Beitrag Public Relations zur Erreichung der Marketingziele von Organisationen leisten kann (vgl. Meffert / Kirchgeorg, 1993, S. 119).

7 Forschungsdesign

Ziel der Untersuchung ist es mit der qualitativen Methode des narrativen Interviews Daten zu erheben und diese dann so auszuwerten, dass alle drei Forschungsfragen ausreichend beantwortet werden können.

7.1 Untersuchungsgegenstand: Portrait Agentur Leipziger und Partner

Die Agentur *Leipziger und Partner* wurde 1979 in Frankfurt am Main von Jürg Leipziger unter dem Namen „*Leipziger PR und Promotion*“ gegründet und war bis 2007 inhabergeführt. Anfang der 1990er Jahre war sie Marktführer mit über 200 Mitarbeitern. Die Agentur brachte einige bekannte PR-Berater hervor, die später an anderer Stelle oder auch mit eigenen Agenturen sehr erfolgreich waren. Neben Frankfurt am Main hatte die Agentur einen zweiten Standort in Berlin. Im Jahre 2010 musste die Arbeit von *Leipziger & Partner* insolvenzbedingt eingestellt werden.

Zum Zeitpunkt der Gründung war das Konzept des Unternehmens ein völlig neues für die Öffentlichkeitsarbeit. Bis dahin war es üblich, reine Pressearbeit zu machen, bis Jürg Leipziger schließlich damit begann, mit Hilfe von Events Berichterstattung zu generieren.

1987 änderte Jürg Leipziger seine Unternehmensstrategie und gründete drei unabhängige Agenturen. *Leipziger & Partner* wurde von Alexander Zang geleitet. Parallel dazu wurde eine Agentur mit dem Schwerpunkt auf Dialogkommunikation mit Rupert Ahrens an der Spitze gegründet. Darüber hinaus gab es eine Event-Agentur mit Uwe Kohrs als Geschäftsführer.

1992 wurden alle drei Agenturen wieder vereinigt. Uwe Kohrs und Ruppert Ahres übernahmen die Leitung der *Leipziger und Partner Public Relations*. Alexander Zang zeichnete sich für die Sparte der Unternehmensberatung verantwortlich. Ein Jahr später machte sich Rupert Ahrens selbstständig. Auch Uwe Kohrs und Alexander Zang verließen die Agentur im Laufe der Zeit, um als Selbstständige tätig zu sein. Ende der 1990er Jahre kehrte Alexander Zang in das Unternehmen zurück und wurde Gesellschafter, bis er im Jahre 2003 schließlich wieder ausschied.

Anfang 2007 erfolgte ein Management-Buyout in der Agentur. Jürg Leipziger war fast bis zum Ende Vorsitzender des Beirats von *Leipziger & Partner*.

Das Unternehmen galt jahrzehntelang als Aushängeschild für integrierte Kommunikationslösungen, eine Agentur, in welcher PR, PA, Werbung und Marketing miteinander verknüpft werden.

7.2 Forschungsmethode: Das narrative Interview

Entsprechend der Fragestellung wurde für die Erhebung die qualitative Methode des narrativen Interviews gewählt. Das Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung liegt auf dem beruflichen Werdegang der befragten Personen. Beginnend mit der beruflichen Sozialisation bei Jürg Leipziger zwischen den 1970er und 1990er Jahren, bis heute als Leiter eigener PR-Agenturen.

Entwickelt wurde die Methode des narrativen Interviews in den 1970er Jahren von dem Soziologen Fritz Schütze (1976). In der Forschung wird es eingesetzt, um biografische Prozesse zu untersuchen. Ziel ist es, eine autobiografische Stehgreiferzählung hervorzulocken, deren Inhalt weitgehend der befragten Person überlassen wird (vgl. Rosenthal 1995, S. 186 ff). Durch die Dynamik des Erzählvorgangs werden Erfahrungen in Erinnerung gerufen und der Erzählende wird in die damalige Handlungssituation zurückversetzt. Auf diese Weise sollen sogar komplexe Erfahrungszusammenhänge zum Vorschein kommen (vgl. Glinka, 2003, S. 10).

Das narrative Interview besteht aus drei Teilen. In der *Anfangsphase* gibt der Forscher ein Thema vor und setzt mit einer Einstiegsfrage einen Impuls. Die Frage muss so gestellt werden, dass sie als Erzählaufforderung verstanden wird. Sie sollte gleichzeitig möglichst breit, aber auch spezifisch formuliert werden. So können wirklich relevante Informationen gewonnen werden. Während der Befragte in der *Hauptphase* erzählt, muss der Interviewer zurückhaltend agieren und sollte keine Zwischenfragen stellen. Er muss allerdings darauf achten, ob alle Aspekte angesprochen wurden, die für die Untersuchung von Bedeutung sind. Im letzten Teil, die Nachfragephase darf der Interviewer Dinge ansprechen, die im Hauptteil

offen geblieben sind. Im Idealfall werden Fragen gestellt, die wiederum weitere Erzählungen hervorbringen. Die Auswertung erfolgt mittels Inhaltsanalyse des transkribierten Interviews (vgl. Küster, 2009, S. 54 ff).

7.2.1 Erhebungsmethode zur vorliegenden Arbeit

Für die vorliegende Arbeit wurde dem Befragten am Anfang des Interviews das Erkenntnisinteresse vorgestellt. Als Erzählstimulus wurde die Frage nach dem beruflichen Werdegang, beginnend mit dem Arbeitsantritt bei *Leipziger und Partner*, gestellt. Im Vorfeld der Gespräche wurden Dimensionen der Organisationskultur definiert, die es zu erfragen galt. Wurden diese Dimensionen nicht bereits im Hauptteil des Interviews angesprochen, so wurden sie im Nachfrageteil von der Interviewerin thematisiert.

Je nach Verständnis von Organisationskultur gibt es in der Forschung eine Reihe von unterschiedlichen Dimensionen für die Erfassung von Unternehmenskultur. Für diese Arbeit wurden die Dimensionen in Anlehnung an das „Organizational Culture Profile“ von Ashkanasy et al. gewählt (vgl. Ashkanasy et al., 2000).

Es umfasst folgende Dimensionen der Organisationskultur (zur Erklärung und Operationalisierung siehe auch Punkt 4.4.1.1.1):

- Führung
- Struktur
- Innovation
- Arbeitsleistung
- Planung
- Kommunikation
- Umfeld
- Menschengerechter Arbeitsplatz
- Persönliche Entwicklung
- Sozialisation

Ein Großteil der Dimensionen konzentriert sich ausschließlich auf die Perspektive der Agentur als Dienstgeber oder als Dienstleister. Einige wenige Dimensionen, wie z.B. Kommunikation oder Arbeitsleistung, lassen sich aus beiden Perspektiven betrachten.

7.3 Auswertungsmethode

Die Auswertung der Leitfadeninterviews mit Experten erfolgt nach der „Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring“ und zwar nach der „zusammenfassenden Inhaltsanalyse“.

Es existieren unterschiedliche Techniken qualitativer Inhaltsanalysen, es gilt daher die passende zu finden. Nach Mayring gibt es drei Grundformen des Interpretierens (Mayring, 2007, S. 58):

- *Zusammenfassung*

Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.

- *Explikation*

Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen, etc.) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.

- *Strukturierung*

Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen, oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.

Das Ziel der Inhaltsanalyse ist in diesem Fall die Zusammenfassung. Das Datenmaterial der Experteninterviews soll gesichtet und auf die wesentlichen Inhalte reduziert werden.

7.4 Wahl der Interviewpartner

Die empirische Untersuchung erfolgt am Beispiel der Agentur *Leipziger & Partner* aus Frankfurt am Main. Das Unternehmen wurde 1970 von Jürg Leipziger gegründet und zählte über viele Jahre zu den erfolgreichsten Agenturen in Deutschland. Viele der ehemaligen Mitarbeiter haben ihre Karriere bei *Leipziger & Partner* begonnen und sind mittlerweile zu angesehenen Persönlichkeiten in der deutschen PR-Branche avanciert.

Jürg Leipziger hat als einer der ersten in Deutschland PR nicht als reine Pressearbeit, sondern auch im Sinne der „Promotion“ betrieben. Er war außerdem verantwortlich für eine Reihe von Innovationen. Seine Mitarbeiter hatten daher die Möglichkeit, von einer der wichtigsten Persönlichkeiten der Branche zu lernen. Aus ebendiesen Gründen eignet sich das Unternehmen besonders gut, um zu untersuchen, wie Organisationsmitglieder durch Kultur in einem Unternehmen geprägt werden.

Insgesamt wurden fünf narrative Interviews durchgeführt. Zunächst mit Herrn Leipziger persönlich, später mit vier seiner ehemaligen Mitarbeiter:

- Rupert Ahrens
- Uwe Kohrs
- Alexander Zang
- Bodo Bimboese

Alle vier haben im Laufe der Jahre eigene Agenturen gegründet und können daher besonders gut Auskunft darüber geben, ob sie in ihren eigenen Unternehmen eine ähnliche Kultur prägen, wie sie zu ihrer Zeit bei *Leipziger & Partner* gelebt wurde. Für ein besseres Verständnis sollen im Folgenden die Agentur *Leipziger & Partner* sowie die Interviewpartner vorgestellt werden.

7.4.1 Biografische Forschung

Biografische Forschung fasst in den Sozialwissenschaften jene Forschungsansätze zusammen, die Lebensgeschichten zur Grundlage haben. Dabei soll die Lebensführung von Personen dargestellt werden, die im Fokus der Untersuchung stehen.

Meistens werden die Daten mittels biografischer Interviews erhoben. In anderen Fällen können auch andere Erhebungsmethoden wie Fragebögen, Beobachtungsprotokolle, etc.

eingesetzt werden. Manchmal dienen auch nur Schriftstücke, Dokumente oder Zeugnisse als Informationsquellen. Bei biografischen Studien muss nicht immer zwingend die gesamte Lebensgeschichte erfasst werden. Je nach Fragestellung genügen manchmal auch einzelne Lebensabschnitte als Untersuchungsrahmen. Als Träger einer Biografie gilt meistens ein Individuum. Biografische Untersuchungen von sozialen Gruppen gibt es kaum. In diesem Fall soll aber auch das Unternehmen *Leipziger & Partner* auf diesem Wege vorgestellt werden (vgl. Fuchs-Heinritz, 2010, S. 85).

Ein mögliches Erhebungsinstrument der biografischen Forschung ist das narrative Interview, das bereits in Punkt 6.2.1 thematisiert wurde und auch als Datenquelle für diese Untersuchung gilt. Alle Informationen für die nachfolgenden Darstellungen stammen aus den Protokollen der qualitativen Befragungen.

7.4.2 Vorstellung Interviewpartner

7.4.2.1 Jürg Leipziger

Jürg Leipziger wurde 1943 in Glarus in der Schweiz geboren. Nach dem Abschluss an der Handelsakademie in Zürich begann er seine Karriere 1967 in der Werbeagentur *Young & Rubicam* in Frankfurt am Main. Drei Jahre später gründete er seine eigene Agentur in Frankfurt am Main, die „*Leipziger PR und Promotion*“. Das Unternehmen gilt als eine der ersten PR-Agenturen in Deutschland (vgl. Leipziger, 2009, S. 221)

Sein Konzept war ein vollkommen neues. Bis dahin hatte man Öffentlichkeitsarbeit nur als Pressearbeit betrieben. Er hat als erster damit begonnen, Events dafür zu nutzen, Berichterstattung für Unternehmen zu generieren. (vgl. Leipziger, 2009, S. 221)

*„Mein Konzept war ein völlig neues, weil ich gesagt habe, die Journalisten brauchen mehr Stoff. Sie wollen berichten und sie wollen fotografieren. Deshalb musst Du den Leuten Aktivitäten vorstellen, die den Inhalt des Produkts symbolisieren. Aber er will nicht nur die Pressearbeit. Wir haben 360 Redaktionen angeschrieben und davon haben 180 geschrieben. Die Überlegung war, den Journalisten etwas mehr anzubieten als nur den reinen Text.“
(Leipziger, Nr.1)*

Anfang der 1990er Jahre war *Leipziger & Partner* die führende Agentur in Deutschland mit über 200 Mitarbeitern. Im Laufe der Jahre bildete Jürg Leipziger viele junge Talente in seinem Unternehmen aus, die später in anderen Agenturen bzw. in eigenen Unternehmen erfolgreich waren. Als Gründer, Unternehmensführer und Namensgeber galt er stets als Leitfigur für die Agentur und deren Organisationsmitglieder. (vgl. Leipziger, 2009, S. 221)

Im Laufe der Jahre gab es einige grundlegende Veränderungen im Unternehmen. Sowohl die Struktur, als auch die handelnden Personen wechselten. Als am meisten prägendste Persönlichkeiten gelten Alexander Zang, Uwe Kohrs und Rupert Ahrens. Alle drei haben als junge Berufseinsteiger bei Leipziger begonnen und haben den Beruf bei Leipziger erlernt. Abgesehen davon waren alle drei über mehrere Jahre hinweg in wichtigen Führungspositionen im Unternehmen tätig. (vgl. Leipziger, 2009, S. 221)

Jürg Leipziger war außerdem verantwortlich für zahlreiche Innovationen in der deutschen PR-Branche. Er bezeichnet seine Agentur sogar als die innovativste der damaligen Zeit. Seiner Ansicht nach ist es für Unternehmen außerdem notwendig, Innovationen zu schaffen, um am Markt langfristig bestehen zu können.

In den Jahren 1991 bis 1995 agierte Jürg Leipziger als Präsident des Verbandes der führenden PR-Agenturen GPRA (Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V.) und wurde zum Ehrenpräsidenten gewählt.

1995 erhielt er eine Honorarprofessur am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig, Fachbereich „Strategische Kommunikation“. Darüber hinaus ist er Studienleiter des Fachstudiums Public Relations an der Bayrischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW). Leipziger gehört außerdem zu den Begründern der DAPR (Deutsche Akademie für Public Relations), als deren Präsident er nach wie vor tätig ist.

Im Juli 2003 wurde ihm vom Bundespräsidenten das Bundesverdienstkreuz am Bande verliehen. Er ist Gesellschafter einiger Unternehmen in der Kommunikationsbranche.

7.4.2.2 Rupert Ahrens

Rupert Ahrens wurde am 11. März 1957 in Frankfurt am Main geboren. Er studierte Volkswirtschaft und Soziologie in Frankfurt und hat als diplomierter Volkswirt abgeschlossen. In die PR-Branche ist er durch Zufall gekommen, er hatte in einem Artikel von Oeckl über Öffentlichkeitsarbeit gelesen, und hatte sich danach bei unterschiedlichen

Agenturen beworben. 1985 hat er sich unter anderem bei *Leipziger und Partner* vorgestellt und erhielt eine Stelle.

Begonnen hat er in einem kleinen Team mit reiner Produkt-PR. Nach einem halben Jahr hat er einen großen Etat für Raynolds übernommen und hat dabei viel über Marketing von großen Marken gelernt. Nachdem der Kunde gekündigt hat, übernahm Ahrens gemeinsam mit Michael Behrent den Etat für eine große Aufklärungskampagne zum Thema AIDS. Zusammen mit Jürg Leipziger entwickelte er das Konzept der Dialog-Kommunikation. Dieses erwies sich als so erfolgreich, dass eine eigene Agentur mit diesem Schwerpunkt gegründet wurde mit Ahrens an der Spitze als Geschäftsführer. Später übernahm er für ein Jahr die gemeinsame Geschäftsführung von *Leipziger und Partner* zusammen mit Uwe Kohrs.

Nachdem er Leipziger und Partner verlassen hat, machte er sich 1993 gemeinsam mit Michael Behrent selbstständig. Sie gründeten die Agentur *Ahrens & Behrent Agentur für Kommunikation*. Mit der *Face to Net* wurde später zusätzlich eine eigene Online- Agentur gegründet und ein Joint Venture mit einer englischen Agentur eingegangen. Auch eine Werbeagentur mit dem Namen *Public Campaining* ist entstanden, die aber nicht erfolgreich war und nach kurzer Zeit wieder aufgelöst wurde. Seit 2009 gibt es außerdem auch einen eigenen Designbereich bei *a&b*. Darüber hinaus wurde ein Standort in Berlin aufgebaut. Von 1998 bis 2004 war Rupert Ahrens Präsident der *Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA)*.

7.4.2.3 Uwe Kohrs

Nach dem Abitur hat Uwe Kohrs Soziologie und Germanistik in Frankfurt studiert, mit dem Schwerpunkt auf Fernseh- und Theaterwissenschaften. In die PR ist er durch Zufall gekommen. Während des Studiums hat er als freier Journalist bei der FAZ-Verlagsgruppe gearbeitet, denn eigentlich wollte er in den Journalismus.

Durch seine Frau hat er Jürg Leipziger kennen gelernt und schließlich eine Stelle bei ihm angenommen.

Er durchlief eine klassische Beraterkarriere. Nach den ersten zwei Jahren durfte er seinen ersten Etat übernehmen, nach drei Jahren war er Bereichsleiter für Events und dann wurde er relativ schnell Geschäftsführer.

Dazwischen hat er mit Ahrens den Kunden Reynolds und später auch Dialog-PR betreut.

Nach vier Jahren legte Leipziger die Agenturen wieder zusammen. Zang übernahm Unternehmensberatung, Ahrens und Kohrs teilten sich die Geschäftsführung von Leipziger und Partner. 1992-1996 war er alleiniger Geschäftsführer bei der Agentur.

1996 hat er sich selbstständig gemacht und die Agentur Impact gegründet, dort ist er zu 80% an der Geschäftsführung beteiligt.

7.4.2.4 Alexander Zang

Alexander Zang ist durch Uwe Kohrs zu *Leipziger & Partner* gekommen. Zunächst nur als freier Mitarbeiter neben dem Studium. Er war dort im Eventbereich tätig und dann auch als Texter. Später hat er ein Angebot von Leipziger angenommen. Er war Assistent von Jürg Leipziger und hat eng mit ihm zusammengearbeitet. Durch den engen Kundenkontakt hat er schnell neue Erfahrungen gemacht und hat sich hochgearbeitet, bis er schließlich 1989 Geschäftsführer wurde.

1991 hat er *Leipziger & Partner* aufgrund von unterschiedlichen strategischen Ansprüchen verlassen. Bis 1999/2000 hat er Unternehmensberatung in St. Gallen und währenddessen einige Weiterbildungen gemacht.

2000 hat Leipziger ihm angeboten zurückzukommen und als Gesellschafter mit 20% einzusteigen. Das hat er gemacht, leider war das Unternehmen heruntergewirtschaftet worden. 2003 hat er das Unternehmen wieder verlassen und hat eine neue Agentur, die BBC, gegründet.

7.4.2.5 Bodo Bimboese

Bei Leipziger, Wurm und Partner hat er am 1. Juli 1980 als Assistent angefangen. Damals hatte die Agentur rund 20 Mitarbeiter. Mit der Zeit ist er Jürg Leipziger positiv aufgefallen

und wurde bald Gruppenleiter. Er hat die ersten drei Jahre als Lehrjahre nach dem Studium gesehen und hat aus diesem Grund viel und gerne gearbeitet. Nach drei Jahren hat er das Unternehmen verlassen und hat für eine Schweizer Agenturgruppe namens Trimendia in Deutschland einen Standort eröffnet. Nach 20 Jahren war es die drittgrößte Agentur in Europa mit fast 600 Mitarbeitern.

2002 verkaufte er seine Anteile und nahm sich eine Auszeit. 2005 gründete er gemeinsam mit Ahrens seine Agentur, das Projekt war jedoch nicht erfolgreich.

Im Moment hat er eine eigene Agentur mit 20 Mitarbeitern, die bislang sehr erfolgreich ist.

8 Ergebnisse und Reflexion

Nachdem in Kapitel 7 bereits der Untersuchungsgegenstand, die Agentur *Jürg & Leipziger*, sowie meine fünf Gesprächspartner vorgestellt wurden, folgt hier nun die Auswertung der narrativen Interviews. Zunächst wird die Organisationskultur von *Jürg & Leipziger* anhand von zehn Dimensionen der Organisationskultur beschrieben und später nach dem Modell von Cameron und Freeman klassifiziert (1991). Anschließend werden Parallelen und Unterschiede zu den Organisationskulturen seiner ehemaligen Mitarbeiter aufgezeigt. Die Daten aus den Interviews sind anonymisiert, daher soll auch keine Agentur als gesamtes vorgestellt werden, damit sich keine Rückschlüsse auf die Aussagen ziehen lassen können. Eine Zusammenfassung und Anregungen zur Diskussion für weitere Forschung schließen die Magisterarbeit ab.

Zur Erinnerung, folgende forschungsleitende Fragen sollen beantwortet werden:

Forschungsfrage F1:

Werden Organisationsmitglieder von Organisationskulturen soweit geprägt, dass sie im Fall einer eigenen Unternehmensgründung die Kultur weitertragen?

Forschungsfrage F2:

Werden bestimmte Dimensionen der Organisationskultur stärker verinnerlicht als andere?

Forschungsfrage F3:

Wurden die Organisationsmitglieder von Leipziger & Partner von Jürg Leipziger soweit geprägt, dass sie sein Verständnis für Public Relations teilen und seine Beratungskultur weiterführen?

8.1 Organisationskultur bei Leipziger und Partner

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Auswertung mit Auszügen aus den Transkripten der narrativen Interviews zusammengefasst werden.

- **Führungsstil und Struktur**

Die Dimensionen **Führungsstil und Struktur** stehen im Zusammenhang zueinander und sollen daher an dieser Stelle gemeinsam abgehandelt werden. Darüber hinaus ist Struktur nicht als eigene Kategorie im Modell von Cameron und Freeman (1991) ausgewiesen und kann daher auch keinem Kulturtyp zugeordnet werden.

Jürg Leipziger selbst beschreibt seinen Führungsstil als brachial. Die Organisation war streng hierarchisch organisiert. Jürg Leipziger stand als Inhaber an der Spitze und wurde im Tagesgeschäft von Geschäftsführern unterstützt.

„Brachial (lacht). Nein, aber ich würde schon sagen: Zuckerbrot und Peitsche. Bei mir haben sie alle Karriere gemacht, das haben sie allerdings auch gewusst“ (Leipziger, C5).

Auch seine ehemaligen Mitarbeiter beschreiben seine Organisationsführung als impulsgeleitet, diszipliniert und nicht rational.

„Sein Führungsstil war emotional eruptiv. Jürg Leipziger ist ein instinktgeleiteter Mensch im Bezug auf Geschäftsokkasionen“ (Interview 3, Zeile 1).

„Ich habe in der ersten Zeit drei wesentliche Dinge von ihm mitbekommen: KKK-Prinzip. Kommandieren, Kontrollieren und Korrigieren. Kommandieren kann jeder, aber die Kunst ist es auch zu kontrollieren und korrigieren“ (Interview 1, Zeile 1).

Im Laufe der Jahre gab es allerdings auch große strukturelle Veränderungen im Aufbau der Organisation. So wurde die PR-Agentur *Leipziger & Partner* mit der Agentur für Dialogkommunikation und einer weiteren Agentur für Events zu einer Agenturgruppe. 1992 wurden alle drei Agenturen zu einer Full-Servie-Agentur zusammengeführt.

„Uwe Kohrs hatte parallel dazu eine Agentur gemacht in der Gruppe, die stark eventorientiert war und Alexander Zang hatte Leipziger und Partner. Das war der große Markenname, aber zu der Zeit lief Leipziger und Partner schlecht. Erfolgreich war die

Agentur für Dialogkommunikation und die Agentur vom Uwe auch. Da haben wir alle ein Problem gesehen. Ich habe ein konzeptionelles Problem gesehen, denn ich wollte nicht alle Kunden, die ich hatte, in die Dialogkommunikation zwingen“ (Interview 4, Zeile 8).

Trotz der strengen hierarchischen Strukturen war es im Unternehmen durchaus möglich beruflich aufzusteigen. Alle meine Interviewpartner haben als Berufseinsteiger bei *Leipziger & Partner* angefangen und konnten sich in wenigen Jahren zu Führungskräften hocharbeiten. Als die Agenturen für Dialogkommunikation und Events gegründet wurden, hat Leipziger drei seiner Mitarbeiter die Geschäftsführung über die einzelnen Unternehmen übertragen. So hat er ihnen auch mehr Entscheidungsfreiheit eingeräumt. Dezentrale Entscheidungsfreiheit bedeutet prinzipiell mehr Flexibilität für ein Unternehmen und in den meisten Fällen auch mehr Erfolg.

„Ja natürlich war es extrem schwer, Verantwortung abzugeben. Das habe ich auch nie getan, bis zu dem Zeitpunkt, an dem ich gesagt habe: Rupert Ahrens und Uwe Kohrs sollen das machen. Und dann habe ich auch alles hingeschmissen. Das war vielleicht der größte Fehler, den ich gemacht habe“ (Leipziger C6).

Im Laufe der Jahre hat sich Leipziger immer wieder aus dem Geschäft zurückgezogen, ist aber auch immer wieder zurückgekehrt. Er hat es nie geschafft, nur in der Gesellschafterrolle zu bleiben.

„Er war im zunehmenden Maße autokratisch unterwegs. Je mehr Manager er hatte, desto mehr hat er versagt.“ (Interview 2, Zeile 6).

In den 1980er und 1990er Jahren war das Unternehmen wirtschaftlich sehr erfolgreich. Mit über 200 Mitarbeitern zählte es zu den größten Agenturen Deutschlands. Solange die Projekte und das Unternehmen erfolgreich geführt wurden, hat Leipziger seinen Mitarbeitern gern freie Hand gegeben. Sie konnten autonom Entscheidungen getroffen und ihn nur über die wesentlichen Dinge informieren. Sogar größere Budgets wurden selbstständig von ihnen verwaltet.

„Ich habe mit Leipziger geredet und das konnte man auch gut. Denn er kann gut unternehmerisch denken. [...] Wir waren wirtschaftlich sehr erfolgreich. Also hatte ich komplett freie Hand, ich konnte manchen, was ich wollte. Leipziger habe ich immer informiert, soweit ich das für wichtig erachtet habe. Und ansonsten war er glücklich, dass alles super läuft“ (Interview 4, Zeile 2 und 3).

Obwohl einige Mitarbeiter viele Jahre bei ihm in der Geschäftsführung beschäftigt und für den großen Erfolg der Agentur verantwortlich waren, konnte sich Leipziger nicht überwinden, ihnen Anteile am Unternehmen abzugeben. Aus diesem Grund haben zwei seiner wichtigsten Mitarbeiter die Agentur dann schließlich auch verlassen. Heute gesteht er sich das als Fehler ein.

„Und da hat der Rupert Ahrens recht, wenn er mir jetzt sagt: Hättest du allen 10% gegeben, dann hättest du immer noch am meisten gehabt, aber die Leute wären geblieben“ (Interview Leipziger, 3A).

Als er das Unternehmen vor wenigen Jahren verkauft hat, war es wirtschaftlich bei weitem nicht mehr so erfolgreich wie in der erfolgreichen Phase der 1980er und 1990er Jahren. Und selbst dann ist Leipziger bis kurz vor der Auflösung der Agentur Vorsitzender im Beirat bei *Leipziger und Partner* gewesen.

Beinahe alle Interviewpartner haben nach wie vor Kontakt zu Jürg Leipziger und beschreiben ihr Verhältnis als eng. Für alle war die Zeit bei *Leipziger & Partner* entscheidend für ihren weiteren beruflichen Werdegang. Sie alle haben als Berufseinsteiger das Handwerkszeug für den Beruf in der Kommunikationsbranche bei Jürg Leipziger gelernt.

„Ich habe immer einen Selbstschutz behalten. Ich habe mich nie in diese Vater-Sohn-Rolle begeben wie die anderen. So haben sich z.B. alle in der Agentur immer geduzt. Nur ich habe immer konsequent Herr Leipziger zu ihm gesagt. So habe ich eine gewisse Grenze aufgezogen“ (Interview 4, Zeile 41).

Seine wichtigsten Mitarbeiter haben bereits sehr früh als Berufseinsteiger bei ihm begonnen. Das bedeutet, er war eine Art Vaterfigur für sie. Er hat sie für den Beruf des PR-Beraters ausgebildet und hat ihnen die Freunde an der Arbeit mit Kommunikation vermittelt. Hinzu kommen seine extrovertierte Persönlichkeit und sein Talent im Umgang mit Menschen. Durch diese Eigenschaften wurde er weit über die Grenzen der Agentur hinaus als Leitfigur des Unternehmens wahrgenommen, die er intern auch tatsächlich war.

„Leipziger ist ähnlich wie ich eine Rampensau. Nach vorne raus, Menschen begeistern können. Er hat einen sehr persönlichen Führungsstil, ich auch“ (Interview 1, Zeile 4).

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Führungsstil von Leipziger einerseits geprägt ist durch sein starkes unternehmerisches Denken. Er war bereit, Kontrolle abzugeben, wenn es keinen finanziellen Nachteil, bzw. vielleicht sogar einen Vorteil bedeutete. Andererseits war er eine Art Mentor und sogar eine Vaterfigur für einige seiner engsten Mitarbeiter. Nach dem Modell von Cameron und Freeman (1991) lässt sich sein Führungsstil als eine Mischung der Clankultur und der Adhocracy-Kultur lokalisieren.

- **Innovation**

Innovation ist für Jürg Leipziger eine der Schlüsselkräfte für den Erfolg eines Unternehmens. *Leipziger & Partner* war eine der ersten Agenturen für Öffentlichkeitsarbeit am deutschen Markt, die mehr geleistet hat als reine Pressearbeit.

In der damaligen Zeit war es üblich Presstexte an Medien zu verschicken. Jürg Leipziger nutzte von Anfang an Events, um Berichterstattung in den Medien zu generieren. So inszenierte er beispielsweise Produktpräsentationen, um Journalisten von den Produkten und Dienstleistungen seiner Kunden zu überzeugen.

„Mein Konzept war ein völlig neues, weil ich gesagt habe, die Journalisten brauchen mehr Stoff. Sie wollen berichten und sie wollen fotografieren. Deshalb musst du den Leuten Aktivitäten vorstellen, die den Inhalt des Produkts symbolisieren. Aber er will nicht nur die Pressearbeit! Wir haben 360 Redaktionen angeschrieben und davon haben 180 geschrieben. Die Überlegung war, den Journalisten etwas mehr anzubieten, als nur den reinen Text. [...] Und dann kam ich mit der Leipziger PR und Promotion“ (Leipziger, A1).

Jürg Leipzigers gesamte berufliche Laufbahn war geprägt von Innovationen, die er in der deutschen PR-Branche hervorgebracht hat. Das ist ihm vor allem deswegen gelungen, weil er kreativ und ein guter Konzeptionist ist.

„Jürg ist ein kreativer Typ und hat tatsächlich Änderungen für den Markt gebracht“ (Interview 3, Zeile 6).

„Wenige Menschen können Konzepte so intuitiv erstellen wie Leipziger. Er hat das einfach aus dem Bauch heraus entschieden. Er war sehr talentiert und der beste Verkäufer, den man sich vorstellen kann. Es war großartig, davon lernen zu können“ (Interview 2, Zeile 10).

Eine weitere wichtige Innovation von *Leipziger und Partner* waren die PSC-Texte.

„Dann kam eine weitere Innovation, das waren die PSC-Texte, Product-Sales-Communications. [...] Also haben wir Medien gesucht, denen man praktisch redaktionellen Raum abkaufen konnte. Und das haben wir dann gemacht, das war eine zweite tolle Innovation von Leipziger und Partner“ (Leipziger, A7).

Auch das Konzept der Dialogkommunikation wurde von Leipziger in Zusammenarbeit mit Rupert Ahrens entwickelt. Umgesetzt wurde es im Zuge einer großflächigen Aufklärungskampagne zum Thema AIDS. Das Konzept hat sich damals als so erfolgreich erwiesen, dass Ahrens eine eigene Agentur für Dialogkommunikation gegründet hat.

„Für meine berufliche Entwicklung war die AIDS-Kampagne ein wichtiger Schritt, aber auch für andere Agenturen. Viele sind daraus entstanden, denn die Dialog-Idee war etwas ganz anderes zu der Produkt-PR, für PR bis dahin gestanden ist“ (Interview 4, Zeile 11).

Ein Vorreiter war Leipziger auch im Bezug auf die Strukturierung der Geschäftsfelder in einer Agentur. Als einer der ersten in Deutschland führte er alle Bereiche zu einer Full-Service-Agentur zusammen.

„Dann kam die letzte Innovation, die ich gemacht habe, nämlich alles unter einem Dach. Plötzlich hat Public Relations einen Status bekommen, der in den Redaktionen akzeptiert war, bei den Journalisten als Partner war, weil da hat man auch ethisch, denke ich, sich immer anständig verhalten. Es war bei den Unternehmen eine Tendenz festzustellen, uns in den Führungsbereich zu nehmen“ (Leipziger, S. B7).

Innovation ist ein wichtiges Merkmal der Adhocracy-Kultur im Modell von Cameron und Kennedy. In Bezug auf Innovation kann *Leipziger & Partner* diesem Kulturtyp zugeordnet werden.

- **Kommunikation**

Den **Kommunikationsstil** bei *Leipziger & Partner* beschreiben alle Interviewpartner als offen. Alle Organisationsmitglieder konnten jederzeit ihre ehrliche Meinung äußern. Die Zusammenarbeit war außerdem geprägt von Konflikten, die ebenso offen ausgetragen wurden. Zu den Konflikten ist es oft durch unterschiedliche Vorstellungen von Konzepten, unterschiedliche Qualitätsansprüche, Unzufriedenheit mit der finanziellen Situation usw. Alle

meine Gesprächspartner sind selbstbewusste Persönlichkeiten, die Konflikten nicht aus dem Weg gehen und gerne ihre Meinung äußern. Darüber hinaus kam es oft zu Konfliktsituationen, weil Jürg Leipziger versucht hat sie gegeneinander auszuspielen.

„Überhaupt das Fetzen, das war etwas, das wahnsinnig wichtig war bei uns. Jegliche Form von Streit und jegliche Form von Aggression“ (Leipziger, C10)

„Wir mochten uns sehr gerne. Wir hatten aber auch furchtbare Streitereien. Trotzdem, mochten wir uns“ (Interview 1, 12).

„Wir waren natürlich auch in einem unglaublichen Auftrieb. Morgens um halb 8 bist du gekommen und abends um 10/11 bist du gegangen. Dann abends um 7, am Tag vor der Präsentation, hat irgendeiner eine Idee gehabt...“ (Leipziger, C10).

„Dann haben wir uns eine halbe Stunde gestritten und irgendwann während des Streits wirft er mir das Konzept vor die Füße und sagt: Ich kündige! Da sage ich: Komm morgen früh und überleg es dir. In der Nacht habe ich ihn nochmal angerufen und habe gesagt: Komm, wir sind uns ja nicht gram, sondern wir sind uns nur nicht einig über das Konzept“ (Leipziger, C10).

Diese Kultur der Konflikte wurde von den Mitarbeitern als großer Nachteil empfunden. Sie haben Leipziger durchschaut und wussten genau, wenn er versucht hatte sie gegeneinander aufzuhetzen. So eine Stimmung ist allerdings kontraproduktiv für die Arbeitsleistung.

„Bei Leipziger war eine völlig andere Situation, das war Dschungel. Er war ganz oben, so im Zentrum und hat gesagt: Ihr drunter, macht mal. Da gab es gar kein Kommunikationskonzept, intern“ (Interview 4, Zeile 19).

Im Zuge der Interviews wurde häufig erwähnt, dass Leipziger seine Mitarbeiter zu Höchstleistungen angetrieben hat, indem er versuchte, sie gegeneinander auszuspielen. Das führte nicht nur zu Konflikten, sondern wirkte sich auch negativ auf die Zufriedenheit und die Kreativität der Mitarbeiter aus.

„Da gab es permanent Konflikte, da gab es Krieg. Mit allem Drum und Dran. Völlig unregelt nach der Devise: Der Stärkere ringt sich durch. Das hat große Nachteile gebracht. Das einzige ist, da musste man schon besonders gestrickt sein, um dort kreativ werden zu können. Am Ende des Tages ist es einem auch nur peripher gelungen“ (Interview 4, Zeile 20).

Kommunikation ist keine Kategorie in der Kulturtypologie von Cameron und Freeman (1991). Somit kann sie auch keinem Organisationskulturtyp direkt zugeordnet werden. Aus meinem Verständnis heraus würde ich einen offenen Kommunikationsstil und die Bereitschaft, Konflikte offen auszutragen, der Adhocracy-Kultur zuweisen.

- **Auswahl von Mitarbeitern und Sozialisation**

Jürg Leipziger hat es verstanden, talentierte Mitarbeiter zu akquirieren. Viele seiner wichtigsten Mitarbeiter hat er persönlich ausgewählt. Auch als die Agentur von Geschäftsführern geleitet wurde, hat er Personalentscheidungen mitgetroffen. Potenzial hat er vor allem in jungen Menschen gesehen, die keinen geradlinigen Lebensweg und besondere Geschichten zu erzählen hatten.

„Uwe Kohrs war ein verkappter Musiker, Alexander Zang war ein verkappter Philosoph und Rupert Ahrens war ein verkappter General. Dann Bodo Bimboese in seiner unendlichen Sensibilität, unglaublichen Feinfühligkeit. Alles gescheiterte Leute, oder sagen wir es anders, Menschen, die keinen geraden Lebensweg gehabt haben“ (Leipziger, A3).

„Alles gescheiterte Persönlichkeiten mit einem extremen Potenzial. Für mich sind das alle traumhafte Menschen, die jeder nach seinem Gusto auch sich entwickeln konnten, in dem Anspruch, den ich auf der einen Seite gestellt hatte und in der Freiheit, in der sie die Dinge eben machen konnten. Das hat vielleicht diese Leute dazu gebracht, dass sie eben auch Führungsarbeit übernommen haben und den Mut zur Selbstständigkeit. Den Schritt gemacht haben und erfolgreich geworden sind“ (Leipziger, A3).

Später, als die Agentur eine beachtliche Größe erreicht hat, wurde ein Assessment aufgesetzt.

„Da gab es ein Verfahren, als die Agentur groß war. Wir haben eine Anzeige gemacht, da haben wir ca. 100 Bewerbungen bekommen. Da gab es vier Leute, die alle 100 Bewerbungen gesichtet haben. Mit der Maßgabe die 100 auf 30 zu reduzieren. [...] und habe mir dann aus den 70 diejenigen herausgesucht, die Lebensknicks hatten, die zur See gefahren sind, die wie der Alexander Zang eine Ausbildung als Elektriker gemacht haben und erst dann studiert haben, dann auch noch Philosophie. Wie kommt ein Elektriker dazu, Kant zu lesen? Was ist das für einer? Oder der Uwe Kohrs, langhaariger Musiker. Was steckt dahinter, was ist da? Wo kommt er her? Wie hat er sich sozialisiert? Was waren die Dinge, die ihn stark machen? [...] und hat dann bereits angefangen, die einzuladen. [...] und ist dann zum jeweiligen Geschäftsführer, Rupert oder Alexander gegangen und hat berichtet. Dazwischen ist einer hinein gegangen, der Leipziger und Partner vorgestellt hat. Danach ist der Geschäftsführer

hineingegangen und hat in die Runde geguckt, hat das nochmal angeguckt und hat fünf links und fünf rechts hingesetzt. Dann bin ich gekommen und dann habe ich ja schon einmal gewusst, aha, diese fünf sind im Sinne des Geschäftsführers. Dann habe ich immer schreckliche Dinge gemacht. Furchtbare Dinge. Hab die Leute provoziert, hab die Bewerbungen genommen und hab gesagt: Und Sie haben vor 4 Jahren abgeschlossen, interessant. Wenn ich die Arbeitszeit jetzt von ihnen zusammennehme komme ich nur auf 2 Jahre, was haben Sie denn in den restlichen zwei Jahren gemacht. Das war dann immer für manche, die nicht reden konnten oder die Angst hatten, war das auch ein Kriterium der Ausgrenzung.“

Neue Mitarbeiter wurden langsam und systematisiert im Unternehmen integriert. Sie bekamen zunächst wenig anspruchsvolle Aufgaben zugeteilt, die meisten haben im Bereich der Promotion begonnen. Sie hatten aber auch die Möglichkeit, sich von Projekt zu Projekt hochzuarbeiten. Seine wichtigsten Mitarbeiter haben alle klein bei ihm angefangen.

„[...] er kam dann, hat eben auch bei einer Aktion angefangen. Alle haben sie bei Aktionen angefangen. Dann haben wir sie mal eine Textaufgabe machen lassen, dann eine konzeptionelle Aufgabe“ (Leipziger A2).

Auch für die Sozialisation gibt es keine eindeutige Möglichkeit der Zuordnung im Kulturmodell. Nach meinem Verständnis würde ich die Art, wie Leipziger seine Mitarbeiter ausgesucht hat der Hierarchie-Kultur Zuordnen, sprich formalisiert und standardisiert.

- **Arbeitsplatzsituation**

Zur **Arbeitsplatzsituation** zählt beispielsweise die Möglichkeit zur Weiterbildung. Im Gegensatz zu heute gab es damals weder das entsprechende Angebot am Markt, noch waren entsprechende finanzielle Mittel dafür vorgesehen. Das war auch bei *Leipziger & Partner* nicht anders. Gelernt haben die Mitarbeiter im Unternehmen direkt bei der Arbeit. Manchmal wurden sie sogar ins kalte Wasser geschmissen. So hatte Leipziger keine Scheu Anfänger vor Kunden als Junior Account Manager vorzustellen.

„Weiterbildung gab es damals nicht. Gelernt haben wir beim Arbeiten im Kugelhagel des Kunden“ (Interview 3, Zeile 15).

In der erfolgreichsten Phase Anfang der 1990er Jahre zählte das Unternehmen über 200 Mitarbeiter. Leipziger ist der Meinung, dass ein Unternehmen dieser Größenordnung nur durch diszipliniertes Arbeiten und das Einhalten von Regeln bestehen kann. Darauf hat er besonders viel Wert gelegt und so hat er beispielsweise auch nicht geduldet, wenn Mitarbeiter sich verspäteten:

„Wer mehr als 3 Mal zu spät gekommen ist, ist geflogen. Aber nur so warst du in der Lage, eine Firma zu führen in dieser Größenordnung. Vielleicht ist es eben auch so, dass viele große Einheiten nicht mehr geführt werden können, weil genau das dann den Inhaber oder den Manager überfordert“ (Leipziger, B1).

Die Arbeit in der Agentur wurde in Teams verrichtet. Nach Jürg Leipziger kann nur so ein kreativer Prozess stattfinden. Denn alle Kreativen brauchen Personen, die eine Vorarbeit für sie leisten. Er selbst ist ein überaus kreativer Mensch, der sogar Konzepte gut aus dem Stehgreif entwickeln kann. Oft hatten seine Mitarbeiter dann allerdings das Problem, dass sich die versprochenen Maßnahmen und Ziele nicht umgesetzt werden konnten.

„Das Verrückte ist ja, je kreativer Sie sind, umso mehr brauchen Sie Zulieferer und Ameisen, um in den Prozess der Kreativität zu gehen. Gleichzeitig, wenn Sie dann den Weg gegangen sind, und den Etat bekommen haben, brauchen Sie wiederum Ameisen, die diesen Weg verstehen und das dann auch entsprechend umsetzen können“ (Leipziger C7).

„Du brauchst, um diesen kreativen Prozess machen zu können, Leute, die dich sensibilisieren, die dich herausfordern, denen es auch egal ist, wenn sie eine Lippe riskieren. Aber dann gewinnst du und brauchst letztendlich alle, damit du das umsetzen kannst und damit das alles dann funktioniert. Ich denke, dass das Verhältnis Kreativität zwischen Kreativen und Ameisen vielleicht 1:50 ist“ (Leipziger C7).

Regeln, Disziplin und Stabilität sind Merkmale der Hierarchie-Kultur im Kulturmodell von Cameron und Freeman (1991). Kreativität hingegen wird der Adhocracy-Kultur zugeschrieben.

- **Werte und Normen**

Die Dimension der **Werte und Normen** ist für die Organisationskultur besonders wichtig. Sie sind für die Umwelt nicht zu beobachten und steuern das Verhalten von Menschen, das dann für alle sichtbar wird. Jürg Leipziger beansprucht folgende Werte für sich:

„Ich denke, das sind so die Grundpfeiler meines Erachtens nach: Ehrlichkeit, Gradlinigkeit, Authentizität, Wahrhaftigkeit, Glaubwürdigkeit. Ich bin ja oft angegriffen worden, von vielen Leuten. Bei mir hat man eigentlich immer gewusst, woran man ist. Ich bin zwar nie für alle zu fassen gewesen, das macht aber auch nichts“ (Leipziger, B3).

„[...] Wahrhaftigkeit. Und die Authentizität. Sie können nur mittelfristig überleben, wenn Sie wahrhaftig und authentisch sind. Alles andere geht nicht. Wenn Sie etwas vorgaukeln, selbst unter dem Aspekt, dass die anderen das nicht als vorgaukeln sehen, sind Sie geliefert. Wenn das zusammengeht, dann können Sie auch Niederlagen ertragen. Dann sind Sie halt in der Niederlage traurig und weinen und fluchen. Das ist für ein Unternehmen, welches auch immer, das wichtigste. Weil daraus entsteht Glaubwürdigkeit“ (Leipziger, B4).

Die Aussagen von Leipziger stehen im Widerspruch zu dem, was meine Interviewpartner über sein Wertesystem behauptet haben. Das eigene Selbstbild entspricht nicht dem Fremdbild, das andere Personen von ihm haben. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein hat er die Wahrheit nicht immer preisgegeben.

„Werte, wie Transparenz gab es damals nicht. Es war ganz klassisch. Er an der Spitze, er ist es, er hat die Leute machen lassen. Für mich war es gut. Ich habe es für mich genutzt. Es war in meinem Sinne, es war in seinem Sinne, aber wirkliche Werte gab es überhaupt nicht. Eine echte Werteorientierung hat es nicht gegeben“ (Interview 4, Zeile 18).

Jürg Leipziger ist ein Kommunikationsprofi und kann Menschen schnell von sich begeistern. Seine ehemaligen Weggefährten berichten, dass er durch sein Charisma und seinen Charme in der Lage ist, Menschen so zu manipulieren, dass er wirtschaftlich bestmöglich davon profitieren kann.

Darüber hinaus gibt es markante Unterschiede zwischen seinen Wertvorstellungen und denen seiner ehemaligen Mitarbeiter. Auf diesen Punkt soll im nächsten Kapitel näher eingegangen werden.

- **Umfeld / Kunden / Lieferanten**

Wie bereits erwähnt, besitzt Jürg Leipziger die Gabe, Menschen von sich zu begeistern und ist daher auch ein guter Verkäufer. Und genau darauf beruht auch sein Erfolg in der Kommunikationsbranche. Vor allem seine Kompetenz im Umgang mit Kunden wurde von allen Interviewpartnern positiv erwähnt. In dieser Hinsicht hat er ihnen allen als Vorbild gedient. Sie alle haben gelernt mit Selbstvertrauen und Offenheit in bestimmte Situationen zu gehen und heikle Situationen mit ein wenig Humor zu lösen.

Im Umgang mit Kunden ist für Leipziger auch wichtig zu entscheiden, welche Informationen man Kunden zu welchem Zeitpunkt preisgibt.

„Schwer. Weil Sie sind ja immer in dem Dilemma zwischen der Wahrheit und dem monetären Ergebnis. Und die Wahrheit bringt leider nicht in jedem Falle monetäre Ergebnisse als Dienstleister. Es ist ganz gefährlich. Sie gehen zu einem Kunden, Sie machen vorher eine Analyse und es steht ein Bulldozer vor Ihnen. Und Sie sagen dem: Hören Sie zu, in Ihrem Unternehmen herrscht keine gute Stimmung. Was? Junger Mann, das sehe ich völlig anders. Wollen Sie den Etat, oder wollen Sie ihn nicht? Und das ist natürlich ganz, ganz schwer, die Wahrheit zu sagen. Die meisten Leute vertragen die Wahrheit nicht. Nur die, die authentisch sind, die vertragen die Wahrheit und die nicken dann auch. Auch wenn es ein wenig wehtut“ (Leipziger, B6).

Jürg Leipzigers monetäre Ausrichtung lässt sich der Marktkultur zuordnen.

Die Dimensionen **Planung und persönliche Entwicklung** des „Organizational Culture Profiles“ von Ashkanasy et al. wurden im Rahmen der Interviews nicht ausreichend thematisiert, um eine verlässliche Aussage treffen zu können.

Nicht als Dimension von Organisationskultur angeführt aber dennoch wichtig für die vorliegende Arbeit ist das Verständnis von Jürg Leipziger für Public Relations. Er versteht Public Relations nach dem Managementorientierten Ansatz.

„In dieser Zeit habe ich auch definiert: Public Relations ist Kommunikationsmanagement und steuert den Prozess der Meinungsbildung. Dabei setzt sie alle relevanten und richtigen Instrumente ein. Das bedeutet eben genau das Gegenteil von Werbung doppelseitig und vierfarbig mit der Headline. Das bedeutet wir analysieren den Kommunikationsprozess.“ (Leipziger, D)

„Da habe ich zum ersten Mal gefordert auf einem Seminar in Heidelberg: Public Relations gehört in das Management eines Unternehmens. Entweder über den Vorstand Public Relations, Kommunikationsvorstands, kann auch Entwicklung machen zusätzlich. Es muss einer da sein, der bei den Meetings bei den Vorständen, wo die Entscheidungen getroffen werden sagt: Halt Leute, habt Ihr euch das eigentlich überlegt was das bedeutet für die Bevölkerung. Diese Produkte können wir so nicht machen.“ (Leipziger D)

Beim Versuch, die Dimensionen der Organisationskultur bei *Leipziger & Partner* den Kulturtypen von Cameron und Freeman (1991) zuzuordnen, hat sich herausgestellt, dass keine eindeutige Klassifizierung nach diesem Modell erfolgen kann. Es gibt jedoch eine Tendenz zur Adhocracy-Kultur.

Im folgenden Abschnitt soll aufgezeigt werden, welche Überschneidungen und welche Unterschiede es zwischen den Organisationskulturen von *Leipziger & Partner* und den Agenturen der Interviewpartner gibt.

8.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Organisationskultur bei L&P und den Vergleichsagenturen

Im vorherigen Abschnitt wurde versucht, die Organisationskultur von *Leipziger und Partner* anhand der Kulturdimensionen des „Organizational Culture Profiles“ zu erklären und anhand der Kulturtypen von Cameron und Freeman (1991) zu klassifizieren. Ziel dieser Untersuchung ist es herauszufinden, ob Organisationsmitglieder von Organisationskulturen soweit geprägt werden, dass sie im Fall einer eigenen Unternehmensgründung die Kultur weitertragen.

Das soll gelingen, indem die Organisationskultur von *Leipziger & Partner* mit den Unternehmen von Uwe Kohrs, Alexander Zang, Rupert Ahrens und Bodo Bimboese verglichen wird.

Die gewonnenen Daten aus den Interviewgesprächen sind anonymisiert. Daher wird an dieser Stelle keine Agentur im Detail analysiert und klassifiziert. Vielmehr wird die Forschungsfrage im Allgemeinen beantwortet, indem Überschneidungen aufgedeckt werden.

Bei der Analyse des Interviewmaterials fallen folgende Dinge auf:

- 1.) Einige Dimensionen werden in den Vergleichsunternehmen genauso gelebt wie bei *Leipziger & Partner* (z.B. ein offener Kommunikationsstil, die Bereitschaft Innovationen zu schaffen, der Umgang mit den Kunden).
- 2.) Einige Dimensionen unterscheiden sich vehement von dem, was bei *Leipziger & Partner* gelebt wurde (z.B. Werte, Führungsstil).
- 3.) Jene Dimensionen, die sich von der Kultur bei *Leipziger & Partner* unterscheiden, treten bei den anderen Agenturen in ähnlicher Ausprägung auf.

- **Kommunikation**

Ihren **Kommunikationsstil** haben alle Agenturinhaber als offen bezeichnet. Hier besteht kein Unterschied zur Kultur von Jürg Leipziger. Kommt es zu Konflikten, werden auch diese wie bei Leipziger offen ausgetragen. Das ist nicht weiter verwunderlich, denn schließlich sind Konflikte dynamische Situationen. Meine Interviewpartner haben aufgrund ihrer Persönlichkeit eine Tendenz dazu Konflikten nicht aus dem Weg zu gehen, sonst wäre es auch bei Leipziger nicht soweit gekommen. Daher haben sie auch nach ihrer Zeit bei *Leipziger & Partner* keine Furcht davor Auseinandersetzungen offen zu diskutieren.

„Es kommt auf den Konflikt an. Wenn mich z.B. jemand bestehlen will, dann beende ich den Konflikt mit aller Härte. Wenn es aber nur unterschiedliche Auffassungen sind, von unwichtigen Dingen, dann spreche ich es halt an“ (Interview 1, Zeile 33).

„Es gibt einen Jour Fix, ein Mal im Monat für die Agentur. Die Senioren treffen sich alle 14 Tage. Ich denke, dass ein offener Umgang in meiner Agentur gegeben ist, aber da müsste man mit meinen Mitarbeitern sprechen. In diesem Bereich stelle ich keine Unterschiede zu Leipziger & Partner fest. Wie auch bei Leipziger werden Konflikte auch bei uns offen ausgetragen. Fragt sich, ob es Kommunikationsunternehmen gibt, bei denen es nicht so ist“ (Interview 3, Zeile 9).

Der einzige Unterschied ist, dass es nicht so häufig zu Konfliktsituationen kommen wird wie bei Leipziger & Partner. Der Grund dafür liegt in den abweichenden Führungsstilen. Leipziger setzte sogar bewusst Handlungen, die Konfliktsituationen verursachten.

„Ein großer Unterschied zwischen Leipziger und mir ist, er hat immer versucht, Leute gegeneinander auszuspielen. Die dadurch noch mehr anzustacheln zu Leistungen. Das mache ich überhaupt nie. Wir haben das Prinzip: Wir sollten intern so gut wie möglich zusammenhalten. Der Druck von außen ist ohnehin groß genug“ (Interview 1, Zeile 33).

„Bei Leipziger war eine völlig andere Situation, das war Dschungel. Er war ganz oben, so im Zentrum und hat gesagt: Ihr drunter, macht mal. Da gab es gar kein Kommunikationskonzept, intern“ (Interview 3, Zeile 10).

- **Umfeld / Kunden / Lieferanten**

Egal, mit wem man sich über Jürg Leipziger unterhält, alle Menschen erwähnen eine seiner Eigenschaften immer ganz deutlich: Er ist ein ausgezeichneter Redner und kann Menschen schnell für sich begeistern. Genau diese Fähigkeiten waren ausschlaggebend dafür, dass Leipziger in den 1980er und 90er Jahren so erfolgreich in der Kommunikationsbranche tätig war. Im Gegensatz zu heute war Public Relations den meisten Personen nicht geläufig. Firmen investierten große Summen für Öffentlichkeitsarbeit bei Agenturen, ohne viel Hintergrundwissen zu besitzen. Das kam Jürg Leipziger zugute, denn er war ein ausgesprochen guter Verkäufer. Für seine ehemaligen Mitarbeiter ist Leipziger in dieser Hinsicht ein großes Vorbild.

Die Kehrseite war jedoch, dass Leipziger nicht immer ehrlich zu seinen Kunden. Er handelte meistens zugunsten seines finanziellen Vorteils. Diese Eigenschaft missfällt allen seinen ehemaligen Mitarbeitern und wird nicht so von ihnen gelebt.

„Es gibt Dinge, die wir von der Persönlichkeit her ähnlich haben. Leipziger ist ähnlich wie ich, eine Rampensau. Nach vorne raus, Menschen begeistern können“ (Interview 1, Zeile 4).

„Jürg Leipziger ist der pure Dienstleister. Und das bin ich auch, das habe ich von ihm gelernt. Ich werde eingekauft für eine Dienstleistung und ich habe bestimmte Aufgaben zu lösen. Unter vollkommener Rücknahme meiner Persönlichkeit“ (Interview 1, Zeile 17).

„Leipziger war fähig, Menschen für sich zu gewinnen. Er war Menschenfischer, er konnte dich gut bestätigen und einnehmen. Er ist aber auch ein Zocker, er schickt dich nach 5 Wochen zum Kunden und verkaufte dich als Senior Berater. Wir hatten ein sehr gutes und loyales Verhältnis zueinander“ (Interview 2, Zeile 4).

„Er hat den Menschen immer ein gutes Gefühl gegeben. Er konnte extrem gut motivieren“ (Interview 3, Zeile 4).

„Ich habe von ihm gelernt, wie wichtig der menschliche Faktor ist. Wie wichtig Emotionen sind. Leute zu begeistern, da habe ich definitiv von ihm profitiert. Die Leute haben immer gesagt, dass wir in einem Vater-Sohn-Verhältnis zueinander stehen.“

„Für mich war die Begegnung mit ihm sehr positiv. Er ist unkonventionell und ein wenig ein Chaot, im positiven Sinn. Seine Persönlichkeit hat er immer mit eingebracht. Er hat die Fähigkeit, Dinge aufzubrechen, den Horizont zu erweitern, das fand ich sehr beeindruckend“ (Interview 4, Zeile 38).

- **Auswahl der Mitarbeiter und Sozialisation**

Wie Jürg Leipziger, suchen auch seine ehemaligen **Mitarbeiter** nach Personen, die sich durch eine starke Persönlichkeit und vielseitige Interessen hervorheben. Anders als bei *Leipziger & Partner* wird mehr Wert auf eine fundierte Ausbildung gelegt. So ist für die Aufnahme in manchen Agenturen sogar ein abgeschlossenes Studium notwendig. Nicht alle Interviewpartner halten das Auswahlverfahren noch selbst ab.

Die Sozialisation im diesen Unternehmen erfolgt systematisch. Teilweise gibt es sogar ein eigenes Trainee-Programm. Wichtig ist, dass sich neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren und ähnliche Werte haben, die in der Kultur gelebt werden.

„Ich bemühe mich, Leute mit speziellen Fähigkeiten zu holen, die gut ins Team passen und somit auch wertvoll für die Menschen sind. Das ist gut für den Teamspirit. Ein gutes Beispiel ist mein Assistent. Er hat sich bei mir als Berater beworben, aber darin war er schlecht. Dafür habe ich entdeckt, dass gutes analytisches Denkvermögen mitbringt, und deswegen stellte ich ihn dann als Assistenten ein“ (Interview 2, Zeile).

„Die Leute werden ganz unterschiedlich in das Unternehmen eingeführt. Je nachdem, wie viel Erfahrung sie mitbringen. Frische Leute bekommen schnell große Projekte, um daraus zu lernen. Ich gehe immer davon aus, dass diese Projekte nicht gut werden. Oft muss nachgearbeitet werden. Wenn ich gestandene Leute hole, dann ist es ein moderierender Prozess. Die mit unseren Strukturen bekannt zu machen, vorzustellen, etc.“ (Interview 1, Zeile 25).

„Grundsätzlich nehmen wir gerne junge Talente auf. Ein wenig Vorerfahrung ist nicht schlecht, aber das Entscheidende ist: Aus unserer Sicht müssen es interessante Persönlichkeiten sein, ein abgeschlossenes Studium ist wichtig. Aber das Wichtigste ist die Persönlichkeit, Intelligenz, Bildung, denn das, was wir hier machen, bezieht sich auf die Wirklichkeit und auf die Gesellschaft. Wenn sich jemand nicht dafür interessiert, ist er für den Beruf nicht geeignet. Wichtig ist außerdem strategisches Denkvermögen. Das sind die Potenziale, die erkennbar sein müssen. Entscheidend ist auch eine gewisse gefestigte Persönlichkeit. Das kann jemand sein, der sich schon ausprobiert hat, vielleicht gescheitert ist. Und wichtig ist es auch, dass sie gerne im Team arbeiten. Also Egoisten sind hier fehl am Platz“ (Interview 4, Zeile 48).

„Bei Anfängern gibt es ein Trainee-Programm. Das ist ein System, das dauert 18 Monate. Wobei Mitarbeiter, die sich in dieser Zeit gut bewähren, werden auch schon innerhalb dieser 18 Monate als Junior Berater tätig werden“ (Interview 4, Zeile 49).

„Wir haben auch manchmal den Bedarf nach qualifizierten Arbeitskräften, die wir in einem kurzen Zeitraum nicht ausbilden können. Dann holen wir uns Profis“ (Interview 4, Zeile 50).

- **Führungsstil und Struktur**

Der **Führungsstil** von Leipziger wurde im Laufe der Gespräche mehrfach kritisiert. In dieser Hinsicht möchte niemand von meinen Interviewpartnern mit Leipziger verglichen werden. Sein Führungsstil wird mit dem Dschungel verglichen. Er konnte sehr aufbrausend sein. Gleichzeitig hat er den Mitarbeitern freie Hand gegeben, vorausgesetzt sie waren wirtschaftlich erfolgreich. Die Führungsstile seiner ehemaligen Mitarbeiter sind hingegen rational, positiv, offen, teamorientiert, und kooperativ:

„Ich würde sagen, dass mein Führungsstil rational begründet ist, im Gegensatz zum Führungsstil von Jürg Leipziger. Sein Führungsstil war emotional eruptiv. Herr Jürg Leipziger ist ein instinktgeleiteter Mensch in Bezug auf Geschäftsokkasionen. Er ist ein hervorragender Verkäufer, er kann Menschen um den Finger wickeln, auch sein Schweizer Charme kommt ihm dabei zugute. Er nimmt es mit der Wahrheit nicht so genau und kann innerhalb von Sekunden seine Position verändern“ (Interview 3, Zeile 1).

„Von meiner Sicht aus ist das Arbeitsklima hier sehr positiv, offen, teamorientiert und weitestgehend hierarchiefrei. Ich habe 14 Mitarbeiter“ (Interview 3, Zeile 14).

„Ich würde sagen, der Führungsstil ist ein kooperativer Führungsstil. Wir versuchen in unserer Organisation ein gutes Gleichgewicht hinzubekommen zwischen Leistungs- und Kooperationskultur. Das ist sehr wichtig [...]. Das ist hier definitiv nicht so. Wer mit so einer individuellen Orientierung arbeitet, wird hier nicht weit kommen. Wir wollen eine starke Teamorientierung und das ist tatsächlich so. Das sieht man schon allein an der niedrigen Fluktuation. Mitarbeiter gehen selten zu anderen Agenturen. Meistens machen Mitarbeiter einen Seitenwechsel“ (Interview 4, Zeile 5).

„Wir hatten eine sehr eigene Atmosphäre. Ähnlich wie hier. Keine hierarchische, sondern eine sehr flache Struktur. Es ist immer das Bessere der Feind des Guten“ (Interview 4, Zeile 5).

- **Werte**

Leipziger beansprucht folgende **Werte** für sich:

„Ich denke das sind so die Grundpfeiler meines Erachtens nach: Ehrlichkeit, Gradlinigkeit, Authentizität, Wahrhaftigkeit, Glaubwürdigkeit. Ich bin ja oft angegriffen worden, von vielen Leuten. Bei mir hat man eigentlich immer gewusst, woran man ist. Ich bin zwar nie für alle zu fassen gewesen, das macht aber auch nichts“ (Leipziger, B3).

Die Werte seiner ehemaligen Mitarbeiter unterscheiden sich von seinen eigenen. Vergleiche mit Leipziger wurden in den Gesprächen teilweise sehr vehement abgelehnt.

„Es gibt ein ganz zentrales Thema: Wahrhaftigkeit. Und die Authentizität. Sie können nur mittelfristig überleben, wenn Sie wahrhaftig und authentisch sind. Alles andere geht nicht. Wenn Sie etwas vorgaukeln, selbst unter dem Aspekt, dass die anderen das nicht als vorgaukeln sehen, sind Sie geliefert. Wenn das zusammen geht, dann können Sie auch Niederlagen ertragen. Dann sind Sie halt in der Niederlage, traurig und weinen und fluchen. Das ist für ein Unternehmen, welches auch immer, das Wichtigste. Weil daraus entsteht Glaubwürdigkeit. Sobald Sie die Glaubwürdigkeit verspielen, was Sie auch immer machen“ (Leipziger, B4).

„Meine grundsätzliche Eingliederung meiner Arbeit ist die: Wir sind ein absolut demokratisch, legitimes Gebilde der Gesellschaft. Und wir müssen uns an die Ethik dieses demokratischen Systems, in dem wir leben, halten. Mit der Kommunikation kann man wahrhaft erstaunliche Dinge anstellen. Deswegen, wenn sie ein Teil unserer Gesellschaft ist bzw. sogar aus unserer Gesellschaft kommt, müssen wir diese Regeln unbedingt befolgen und uns innerhalb dieser Regeln bewegen. Man darf nicht die Regeln verletzen. Wir bedienen immer die Interessen unserer Kunden, aber immer in gesellschaftlich akzeptierten Rahmen“ (Interview 1, Zeile 26).

„Wichtig ist ein hohes Maß an Integrität, Seriosität, Qualitätsbewusstsein. Keiner würde auf die Idee kommen, etwas anderes zu tun. Das muss nicht aufgeschrieben werden“ (Interview 3, Zeile 22).

„Die Werte von mir und Leipziger kann man überhaupt nicht vergleichen. Leipziger ist groß geworden, weil er öffentliche Inszenierung beherrscht und sehr kreativ ist, er war ein kreativer Treiber. Früher war es wichtig, Menschen zu begeistern. Ein begnadeter Redner, ein Menschenfänger. Seine Persönlichkeit war der wesentliche Treiber der Agentur, er hat damit viel erreicht. Die Kehrseite war: Alles war er! Er war ganz oben, darunter war Dschungel. Und es gab kein Konzept“ (Interview 4, Zeile 15).

„Bei uns herrscht das Prinzip des Vertrauens und der Loyalität. Und das versuche ich auch meinen Leuten zu vermitteln. Jeder hier genießt volles Vertrauen und dafür erwarte ich mir Loyalität. Es gibt Dinge, die sind hier Gesetz“ (Interview 2, Zeile).

Differenzen bestehen auch im Verständnis von Public Relations. Während Leipziger nach sich nach dem Managementtheoretischen Ansatz orientiert, verstehen seine ehemaligen Mitarbeiter unter Public Relations:

„Wir sehen uns als ein Problemlöser für Kommunikation. Das Grundverständnis für Kommunikation ist für uns: Es geht immer darum, eine Wahrnehmung zu generieren, für den Kunden, sein Anliegen, seine Produkte. Wahrnehmung, eine gewisse Akzeptanz, Zustimmung und das alles in einem Wettbewerbsverhältnis“ (Interview 4, Zeile 34).

„Wir setzen auf den Substanzwert der Kommunikation“ (Interview 3, Zeile 24).

„Wir glauben, dass die Kommunikation in Unternehmen einen echten Beitrag leisten kann. Das ist das, was uns interessiert“ (Interview 3, Zeile 22).

„Wir sagen, wir sind Dienstleister und versuchen, den Kunden die wir haben, möglichst one-hand-solutions anzubieten. Ohne große Apparate“ (Interview 1, Zeile 29).

8.3 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Alle meine Interviewpartner haben im Vorfeld der Gespräche betont, dass sie Jürg Leipzigers Organisationskultur nicht übernommen haben. Trotzdem hat sich im Zuge der Befragung herausgestellt, dass manche Verhaltensweisen von Leipziger, die als positiv empfunden wurden, durchaus Einzug in die Unternehmen seiner ehemaligen Mitarbeiter gefunden haben. Einige Dinge wurden im Gesprächsverlauf von ihnen erkannt und angesprochen. Andere Dinge wurden erst bei der Auswertung des Datenmaterials für mich erkennbar.

Interessant ist, dass unter meinen Interviewpartnern Konsens darüber besteht, welche Werte und Verhaltensweisen von Jürg Leipziger positiv und welche negativ sind. Die negativen Dingen werden im eigenen Unternehmen auch nicht übernommen. Ebenfalls interessant ist, dass die abweichenden Dimensionen bei den anderen Agenturen eine ähnliche Ausprägung hatten.

Stark kritisiert wird beispielsweise der Führungsstil von Leipziger. Positiv war, dass ihnen mit zunehmendem wirtschaftlichen Erfolg auch mehr Freiheiten eingeräumt wurden. So haben sie ihre Geschäftsfelder relativ autonom geführt und informierten Jürg Leipziger nur über wesentliche Entwicklungen und Ereignisse. Negativ war die Tatsache, dass Leipziger es verstanden hat, Menschen gegeneinander auszuspielen. Er nutzte das, um sie zu Höchstleistungen anzutreiben. Das sorgte nicht nur für zahlreiche Konflikte unter den Mitarbeitern, sondern führte auch zu einer geringeren Produktivität. Ihnen allen blieb diese Angewohnheit Jürg Leipzigers als abschreckendes Beispiel im Gedächtnis. Sie alle sind bemüht, ein positives Arbeitsklima in ihren Agenturen zu schaffen, indem sie Werte wie Offenheit, Teamorientierung, Loyalität, Akzeptanz etc. leben. Dieses Verhalten deutet darauf hin, dass sie aus der Erfahrung bei *Leipziger & Partner* zumindest gelernt haben, welchen Führungsstil sie nicht ausüben möchten.

Als positiv wird erwähnt, dass Leipziger besonders erfolgreich in der Kundenakquise und im Umgang mit seinen Kunden war. Er ist ein ausgesprochen guter Redner und kann Menschen in kürzester Zeit in seinen Bann ziehen. Darüber hinaus versteht er es, unangenehme Situationen mit Humor zu bewältigen. Alle seine ehemaligen Mitarbeiter halten das für seinen

größtes Talent und für den Schlüssel zu seinem großen Erfolg in der Kommunikationsbranche.

Zu der Zeit als Leipziger mit der PR-Arbeit angefangen hat, war Öffentlichkeitsarbeit noch in den Kinderschuhen und das Wissen der Kunden über Öffentlichkeitsarbeit sehr gering. Sie konnten sich leicht für Ideen begeistern lassen, das machte sich Jürg Leipziger zunutze. Er war ein hervorragender Verkäufer und Konzeptionist. Er konnte aus dem Stehgreif ausgezeichnete Ideen entwickeln, weil er über eine enorme Kreativität verfügte. Das Problem für die Mitarbeiter war häufig die Umsetzung. Was Leipziger dem Kunden im Gespräch verkaufte, ließ sich in der Realität oft nicht umsetzen. Die befragten Personen waren allesamt skeptisch, ob Leipziger seinen Erfolg in der heutigen Zeit wiederholen könnte. Der Markt hat sich stark geändert und die Kunden wissen heutzutage besser Bescheid als je zuvor.

Nichtsdestotrotz haben seine ehemaligen Mitarbeiter durchaus von der Zusammenarbeit profitiert, indem sie sich zumindest ein wenig von seiner Selbstdarstellung angeeignet haben.

Überhaupt muss an der Stelle erwähnt werden, dass alle Interviewpartner einen großen Einfluss Jürg Leipzigers auf ihren beruflichen Werdegang sehen. Er hat sie als ihr Mentor in die Öffentlichkeitsarbeit eingeführt und hat sie für diesen Beruf begeistern können.

Keinen Unterschied gibt es in den Kommunikationsstilen zwischen den neuen Agenturen und dem Unternehmen von Jürg Leipziger. Alle vier Interviewpartner pflegen einen offenen Kommunikationsstil in ihren Unternehmen und gehen auch offen mit Konflikten um. Es kommt allerdings nicht so häufig zu Konfliktsituationen wie bei *Leipziger & Partner*.

Große Differenzen gibt es in Bezug auf Werte und Normen, auch was das Fremd- und Selbstbild von Jürg Leipziger als Person betrifft. Er erwähnt Werte wie Wahrhaftigkeit als Eckpfeiler in seinem Beruf. Wohingegen meine anderen Interviewpartner behaupten, Leipziger nehme es nicht immer so genau mit der Wahrheit. Insgesamt haben alle behauptet, ein vollkommen anderes Wertesystem zu besitzen als Leipziger. So wurden Werte wie Integrität, Seriosität, Qualitätsbewusstsein, Vertrauen, Loyalität, moralische Verpflichtung dem Kunden gegenüber etc. genannt.

Die Auswahl der Mitarbeiter unterscheidet sich zwar bei allen von der Vorgangsweise, aber insgesamt setzen alle auf ähnliche Qualitäten. Sie alle suchen nach besonderen Persönlichkeiten, Menschen mit dem gewissen Etwas. Das hat auch Jürg Leipziger so gehandhabt. Er hatte ohnehin ein gutes Händchen für Mitarbeiter. Schließlich hat er eine Vielzahl an wichtigen Persönlichkeiten der PR-Branche hervorgebracht.

Der Versuch, die Agentur *Leipziger & Partner* nach dem Modell der Kulturtypen von Cameron und Freeman zu klassifizieren, ist gescheitert. Die Dimensionen haben zu unterschiedliche Ausprägungen. Es lässt sich aber eine leichte Tendenz zur Adhocracy-Kultur und Hierarchie-Kultur feststellen. Der Anspruch dieser Arbeit ist es nicht, die Kultur nach diesem Modell festzulegen. Es dient lediglich als Anhaltspunkt. Vielmehr wurde versucht, die Kultur anhand von Dimensionen zu beschreiben.

Adhocracy-Kultur • Innovation • Führung und Struktur	Clan- Kultur • Führung und Struktur
Hierarchie-Kultur • Disziplin • Auswahl der Mitarbeiter	Markt-Kultur • Umgang mit Umwelt und Kunden

Tab. 5: Die Zuordnung der Dimensionen von Organisationskultur bei Leipziger & Partner im Kulturmodell von Cameron und Freeman

Betreffend den Forschungsfragen lassen sich folgende Aussagen treffen:

Forschungsfrage F1:

Werden Organisationsmitglieder von Organisationskulturen soweit geprägt, dass sie im Fall einer eigenen Unternehmensgründung die Kultur weitertragen?

Organisationsmitglieder werden zwar geprägt von den Erfahrungen, die sie im Laufe der Zeit bei ihrer Arbeit in einem Unternehmen machen, jedoch übernehmen sie nur Teilaspekte der Kultur. Je nachdem, welche Werte und Vorstellungen sie besitzen und welches Verhalten sie als positiv oder negativ empfinden. Einige Aspekte der Organisationskultur können ein abschreckende Verhaltensweisen sein, das in einer neuen Arbeitsplatzsituation vermieden wird.

Gründer spielen eine wichtige Rolle, weil sie Organisationskulturen von Anfang an maßgeblich prägen. Darüber hinaus fungieren sie als Leitfiguren und Mentoren, die ihre Mitarbeiter beeinflussen.

Forschungsfrage F2:

Werden bestimmte Dimensionen der Organisationskultur stärker verinnerlicht als andere?

Im Zuge der Interviews wurde mehrfach angesprochen, dass wohl die Persönlichkeitsmerkmale und Wertvorstellungen des Einzelnen dafür verantwortlich sind, ob Kultur übernommen wird oder nicht. Daher werden auch nur jene Komponenten gelebt, die von den Organisationsmitgliedern als positiv empfunden werden.

Das lässt sich auch mit dem Dreikomponentenmodell der Einstellungsbildung veranschaulichen. Wissen, Erfahrungen und Emotionen, die eine Person in sich trägt, sind verantwortlich für die Einstellung einer Person gegenüber eines Einstellungsobjekts, in diesem Fall der Organisation gegenüber. Je nachdem, wie die Erfahrungen in der Organisation verarbeitet werden, reagiert die Person im Anschluss auf bestimmte Weise emotional, kognitiv und konativ.

Forschungsfrage F3:

Wurden die Organisationsmitglieder von Leipziger & Partner von Jürg Leipziger soweit geprägt, dass sie sein Verständnis für Public Relations teilen und seine Beratungskultur weiterführen?

Das Verständnis von Jürg Leipziger wird dem Managementorientierten Ansatz zugeschrieben. Die Beratungskultur der anderen Personen hingegen nicht. Sie lassen sich vor allem dem Marketingansatz zuweisen. Die Beratungskultur von Jürg Leipziger wurde von den ehemaligen Mitarbeitern also nicht übernommen. Das hängt möglicherweise auch mit dem Faktor Zeit zusammen. Das Verständnis für Public Relations hat sich im Laufe der Zeit gewandelt. Ahrens, Kohrs, Bimboese und Zang sind Neuerungen als jüngere und in der Agenturbranche noch aktivere PR-Berater offener gegenüber. Darüber hinaus lässt ich ihr Verständnis von PR eher anhand ihrer langjährigen Erfahrung in der Branche erklären.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass nur eine geringe Wirkung der Organisationskultur festgestellt werden konnte. Weitere Forschungsversuche könnten untersuchen, welche Faktoren ausschlaggebend dafür sind, dass manche Aspekte übernommen werden und manche nicht.

9 Literaturverzeichnis

Alioth, Andreas (1978): Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen. Hochschule St. Gallen, Diss. St. Gallen.

Ashkanasy, Neal M.; Broadfoot, Lyndelle E.; Falkus, Sarah (2000): Questionnaire Measures of Organizational Culture, In: Ashkanasy, Neal M.; Peterson, Celeste P. M./Wilderom, Mark F. (Hrsg.), Handbook of Organizational Culture and Climate, Thousand Oaks/CA: Sage, 131-145.

Ashkanasy, Neal M.; Broadfoot, Lyndelle E.; Falkus, Sarah (2000): Questionnaire measures of organizational culture. In: Ashkanasy, Neal M.; Broadfoot, Lyndelle E.; Peterson, Mark F. (Hrsg.). Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks/CA: Sage, 131-145

Barnard, Chester I. (1968): The Functions of the Executive. 30th Anniversary Edition. Cambridge: Harvard University Press.

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2009): Strategisches Management. Stuttgart: UTB.

Bonfadelli, Heinz (2004). Medienwirkungsforschung 1: Grundlagen und theoretische Perspektiven. Konstanz: UVK.

Brandlmaier, Elke (2006): Ökonomische Bildung von Schüler-innen allgemeinbildender höherer Schulen: Modellentwicklung eines Messinstruments, ausgewählte Ergebnisse. Fakultas Verlag.

Butcher, James N.; Hooley, Jill M., Mineka Susan (2009): Klinische Psychologie. München: Pearson Studium.

Councken, Ricarda; **Jones**, Gareth (2008): Organisation: Theorien, Design und Wandel. München: Pearson Deutschland.

Crijns, Rogier / **Janich**, Nina (2009): Interne Kommunikation von Unternehmen: Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. 2. Auflage: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden.

Deal, Terrence E.; Kennedy, Allen A. (1982): Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life. Reading M.A.

Eagly, Alice H.; Chaiken, Shelly (1998). Attitude structure and function. In: D. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), Handbook of Social Psychology (4th ed., pp.269-322). New York: McGraw-Hill.

Erfolg von Unternehmen. Verlag Velbrück Wissenschaft. Weilerwist.

Fischer, Lorenz; Günter Wiswede (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie. Oldenburg: Wissenschaftsverlag.

Fuchs-Heinritz, Werner (2010): Biographieforschung. In: Kneer, Georg; Schroer, Markus (Hrsg.), Handbuch Spezielle Soziologien. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 85-104.

Glinka, Hans-Jürgen (2003): Das narrative Interview: Eine Einführung für Sozialpädagogen. München: Juventa.

Haumann, Karl; **Suchanek**, Andreas (2005): Ökonomie: eine Einführung. Tübingen: Mohr Siebeck.

Hofstede, Geert (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks: Sage Publications. Inc.

Huck, Simone (2004): Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag.

Kirchner, Erich (2008): Abreist- und Organisationspsychologie. Band 1. UTB Verlag.

Küster, Ivonne (2009): Narrative Interviews: Grundlagen und Anwendungen. Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Leipziger, Jürg (2009): Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Mandl, Heinz; Friedrich, Helmut Felix; Horn, Aemilian (1988): Theoretische Ansätze um Wissenserwerb. In: Spada, Hans; Mandl, Heinz (Hrsg.): Wissenspsychologie. München und Weinheim. S. 123-160.

Mayerl, Jochen (2009): Kognitive Grundlagen sozialen Verhaltens. Framing, Einstellungen und Rationalität. Wiesbaden: GWVB Fachverlage.

Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 9. überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel.

McGuire, William (1985): Attitude and attitude changes. In: G. Lindes/ E. Aronson: The handbook of social psychology. Vol. 2. New York. S 233-346.

Meffert, Heribert; Kirchgeorg, Manfred (1992): Marketingorientiertes Umweltmanagement. Stuttgart: Schäffer & Poeschel

Nagel, Claudia (1995): Zur Kultur der Organisation: Eine organisationspsychologische Untersuchung in der Automobilindustrie. Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Pawlowsky, Peter (1992): Betriebliche Qualitätsstrategien und organisationales Lernen. In: W. H. Staehle u. P. Conrad (Hrsg.): Managementforschung 2. Berlin und New York. S. 177-238.

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1982): In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies. New York, London: Harper & Row.

Quem, (Hrsg.) (2005): Kompetenzmessung im Unternehmen: Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Münster/New York/München/Berlin.

Rosenberg, Milton J., Hovland, Janis C. (1960): „Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitudes. In: Attitude Organization and Change. Hovland, Janis C., Rosenberg, Milton J. (Hrsg.). New Haven.

Rosenthal, Gabriele (1995): Erlebte und erzählte Lebensgeschichte. Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen. Frankfurt a. M./New York.

Rühl, Manfred (1992): Public Relation ist, was Public Relations tut. Fünf Schwierigkeiten eine allgemeine PR-Theorie zu entwerfen, In: prmagazin, Heft 4, S. 35-46

Sackmann, Sonja (1990): Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: C. Lattmann (Hrsg.): Die Unternehmenskultur, ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg, S. 153-188.

Sackmann, Sonja (1992): Culture and subcultures. An analysis of organizational knowledge. In: *Administrativ Science Quarterly*, 37. S. 140-161.

Sackmann, Sonja (2008): Möglichkeiten der Erfassung und Entwicklung von Unternehmenskultur. In: C. Vetter-Kerkhoff; Badura, Bernhard; Schröder, Helmut; Vetter Christian: *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen*. Bielefeld: Springer Medizin Verlag. S 14-22.

Sackmann, Sonja A. (2002): Unternehmenskultur. Erkennen - Entwickeln - Verändern. Neuwied/Kriftel.

Sackmann, Sonja A. (2002): Unternehmenskultur. Erkennen, entwickeln, verändern. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.

Schein, Edgar H. (1985): *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco.

Schmidbauer, Klaus; Knödler-Bunte, Eberhard (2004): *Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren*. Potsdam: university press.

Schmidt, Siegfried J. (2004): Unternehmenskultur. Die Grundlagen für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerswister: Verlag Velbrück Wissenschaft.

Schreyögg, Georg (1996): *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.

Schuh, Sebastian (1989): *Organisationskultur. Integration eines Konzepts in die empirische Forschung*. Wiesbaden.

Seiler, Thomas Bernhard (1973): Kognitive Strukturen und kognitive Persönlichkeitstheorien. In: Seiler, Thomas Bernhard (Hrsg): *Kognitive Strukturiertheit. Theorien, Analysen, Befunde*. Stuttgart, S. 9-27.

Signitzer, Benno (2007): Theorie der Public Relations. In: Burkard, Roland; Homberg, Walter (Hrsg): *Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. erweiterte und aktualisierte Auflage*. Wien; Braumüller, S. 141-173

Staerke, Robert (1985): Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur, In: Probst, G. J. B.; Siegwart, H. (Hrsg.): *Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements*, Bern/Stuttgart 1985, S. 529-553.

Stengel, Verene (2005): Der nationale Fusionsprozess als unternehmenskultureller Schock. In: Crijns, Rogier; Janich, Nina (Hrsg). *Interne Kommunikation von Unternehmen*:

psychologische, kommunikationswissenschaftliche, kulturvergleichende Studien. Wiesbaden: S. 235-246.

Thomas, Alexander (1991): Grundriß der Sozialpsychologie. Band 1. Grundlegende Begriffe und Prozesse. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Tiebler, Petra; Prätorius, Gerhard (1993): Ökonomische Literatur zum Thema "Unternehmenskultur". In: Dierkes M.; v. Rosenstiel, L.; Steger, U. (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main und New York. S. 23-89.

Treichler, Christoph (1995): Kulturbewusste Unternehmensführung. Entwicklung eines Problemlösungskonzepts unter besonderer Berücksichtigung der Instrumente der Erfassung, Beurteilung und Gestaltung der Unternehmenskultur. Zürich: Verlag Paul Haupt.

Trice, Harrison M; Beyer Janice M. (1993): The cultures of work organizations. Englewood Cliffs N.J.

Von Prittwitz, Volker (2007): Vergleichende Politikanalyse. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.

Walter-Busch, Emil (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie im Überblick. Wien: Facultas WUV.

Zerfaß, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Transkription Interview Jürg Leipziger

Nr.	Frage	Antwort	Kommentar
A. Allgemeine Fragen zum Unternehmen			
1	Sie haben die Agentur Leipziger und Partner 1970 in Frankfurt gegründet. Bitte erinnern Sie sich an die Anfänge des Unternehmens zurück.	„Die PR-Agenturen, die Generation vor mir, haben sich unter PR-Arbeit Pressearbeit vorgestellt. Diese Leute sind teilweise vom Krieg gekommen, Panzerkommandanten gewesen, Informationsoffiziere einzelner Heeresseinheiten usw., das waren die Leute, die sensationell formulieren konnten, die sensationell Texte machen konnten. Die auch verführen konnten in ihren Texten und die natürlich ein extrem gutes Verbindungsnetz zu den damaligen Journalisten, die ja auch zu einem großen Teil aus dem Krieg wieder zurückkamen, hatten. Das waren ja Kameraden. So hat sich die erste Generation herausgebildet, nämlich die erste Generation der PR-Leute, die ich mal bezeichnen würde als die exzellenten Schreiber und Mitteleiler von unternehmerischen Gedanken etc.“ „Mein Konzept war ein völlig neues, weil ich gesagt habe, die Journalisten brauchen mehr Stoff. Sie wollen berichten und sie wollen fotografieren. Deshalb musst du den Leuten Aktivitäten vorstellen, die den Inhalt des Produkts symbolisieren. Aber er will nicht nur die Pressearbeit! Wir haben 360 Redaktionen	

			angeschrieben und davon haben 180 geschrieben. Die Überlegung war, den Journalisten etwas mehr anzubieten, als nur den reinen Text. Natürlich haben meine Vorfahren in PR auch Produktfotos gemacht. Da gab es dann so 2 oder 3 Fotopresseagenturen und die hat man dann genutzt, hat Fotopresse gemacht und gleichzeitig den Text, und das waren die PR-Agenturen. Und dann kam ich mit der Leipziger PR und Promotion.“ „Mitarbeiter? Die Frau Trupke war dabei und noch irgendeine Dame. 1970 /1971 in der Fellnerstraße. Dann kam irgendwann der Frank, aber das war 1973 oder so. Also 2-3 Leute und ich war einfach der Vorturner.“	
2	Kriterien zur Auswahl neuer Mitarbeiter		„Die wussten ja nicht, was PR ist. Der Alexander Zang hat bei uns aushilfsweise, weil er ja noch studiert hat, als Nebenjob eine Aktion gemacht. Da waren auch der Uwe Kohrs dabei, der Michael Martell und der Böschemeyer. Diese vier sind zusammen gekommen, weil sie sich gekannt haben von der Universität und haben miteinander Musik gemacht, teilweise. Alexander Zang, ich weiß das noch ganz genau, hat Anfang Dezember draußen bei der Monika einen Weihnachtsbrief gesehen, den ich herausschicken wollte. Dann hat er der Monika gesagt: Der ist aber nicht gut, der Brief. Dann ist die Monika zu mir reingekommen und hat gesagt: Du, da draußen steht einer, der sagt, dieser Brief sei nicht gut.	Offensichtlich war die Sozialisation bei Leipziger und Partner weniger ausschlaggebend für den Werdegang von Ahrens, Kohrs, Zang usw. als zunächst angenommen. Vielmehr hat sich gezeigt, dass die Wahl seiner Mitarbeiter auf Persönlichkeiten gefallen ist, die sich aufgrund ihrer Charaktereigenschaften besonders gut in diesem Umfeld behaupten

		Dann hab ich gesagt: Reinbringen! Dann kam dieses Jüngelchen und wollte mir sagen, wie man einen Weihnachtsbrief schreibt. Plötzlich habe ich gemerkt, dass das Jüngelchen unglaublich viel auf der Pfanne hatte und kluge Argumente bringt zugunsten einer Verbesserung dieses Briefes. Ich habe dann gesagt: Was machen Sie später? Dann hat er gesagt: Ich werde zu Ende studieren. Dann habe ich gesagt: Sie studieren nie zu Ende, fangen Sie bei uns an. Dann hat er sehr zögerlich zuerst, weil er ja abschließen wollte, das gemacht, und hat sich dann aber entschieden, das zu tun, und hat dann angefangen, wie jeder, der bei mir angefangen hat, im Aktionsbereich, im Bereich eines Lehrlings im ersten Lehrjahr. Sie haben alles machen müssen. Überall, wo es eine Hand gebraucht hat, vom Weihnachtsbrief bis zur Publicity-Aktion, wo sie Schaufenster dekoriert haben. Das war eigentlich bei allen so. Der Rupert Ahrens kam auch genauso rein und der Uwe Kohrs auch. Uwe Kohrs hat Musik gemacht. Seine Frau war die Geburtshelferin meiner ältesten Tochter, so haben wir die kennen gelernt. Dann stellt sie mir einen Mann vor, der überhaupt nicht zu dieser Geburtshelferin gepasst hat, nämlich den Uwe Kohrs. Mit so langen Haaren, spindeldürr, gezeichnet von den Nächten und den Zigaretten und sagt: Das ist mein Mann. Dann hat er mich besucht in meinem Ferienhaus. Wir sind miteinander um den See gelaufen und dann hab ich gesagt: Wann willst du eigentlich ein anständiges Leben führen? Er hat gesagt: Naja,	konnten.
--	--	---	-----------------

		meine Musik wird akzeptiert. Ich habe gesagt: Dann versuch doch deine Musik weiter zu machen und zwischenzeitlich kannst du bei mir anfangen. Weil ich auch da das Talent gesehen habe und auch den Wunsch, etwas leisten zu wollen im Leben. Zuerst schneidest du dir die Haare ab. Dann hat er sich abgewendet. Wir haben das dann zusammen gemacht und er kam dann, hat eben auch bei einer Aktion angefangen. Alle haben sie bei Aktionen angefangen. Dann haben wir sie mal eine Textaufgabe machen lassen, dann eine konzeptionelle Aufgabe.“ „Da gab es ein Verfahren, als die Agentur groß war. Wir haben eine Anzeige gemacht, da haben wir ca. 100 Bewerbungen bekommen. Da gab es vier Leute, die alle 100 Bewerbungen gesichtet haben. Mit der Maßgabe die 100 auf 30 zu reduzieren. Es gab ein Schriftstück und da war drauf: Fachliche Kompetenz, Persönlichkeit, Ausbildung usw. Da hat man dann Strichel hingemacht. Diese 30 sind dann in einen Topf gekommen zur Weiterverfolgung. Ich bin hingegangen und habe die 70 angeguckt. Weil ich ja wusste, dass die 30 schon einmal gut sind, dass darunter ein gewisses Potenzial ist und habe mir dann aus den 70 diejenigen herausgesucht, die Lebensknicks hatten, die zur See gefahren sind, die wie der Alexander Zang eine Ausbildung als Elektriker gemacht haben, und erst dann studiert haben, dann auch noch Philosophie. Wie kommt ein Elektriker dazu, Kant zu	
--	--	--	--

		lesen? Was ist das für einer? Oder der Uwe Kohrs, langhaariger Musiker. Was steckt dahinter, was ist da? Wo kommt er her? Wie hat er sich sozialisiert? Was waren die Dinge, die ihn stark machen? Der Rupert Ahrens mit einem überdurchschnittlichen Selbstdarstellungsbedürfnis. Was sind das für Menschen? Die waren in dem Stock der 70 drin. Da habe ich dann 2 oder 3 gezogen und habe die auf den Stock der 30 gelegt. Dann hat man diesen Stock der 30 genommen und hat diese 30 angeguckt und hat dann bereits angefangen, die einzuladen. 10 und 10 und 10. Da haben wir 10 Leute zur gleichen Zeit eingeladen. Dann kamen die und wir haben sie alle zusammen in einen großen Raum gesteckt. Da war ein Mitarbeiter dabei im großen Raum. Der hat sich auch als Bewerber ausgegeben. Der saß dann da und hat geguckt. Einige saßen so da, ein paar saßen so da und ein paar haben gefragt: Wie heißt du? Woher kommst du? Was tust du? Ich bin neugierig. Da wären wir schon einmal bei der Neugierde. Dann ist derjenige rausgegangen und ist dann zum jeweiligen Geschäftsführer, Rupert oder Alexander gegangen und hat berichtet. Dazwischen ist einer hinein gegangen, der Leipziger und Partner vorgestellt hat. Danach ist der Geschäftsführer hineingegangen und hat in die Runde geguckt, hat das nochmal angeguckt und hat fünf links und fünf rechts hingesetzt. Dann bin ich gekommen und dann habe ich ja schon einmal gewusst, aha, diese fünf sind im Sinne des Geschäftsführers. Dann habe ich	
--	--	--	--

			immer schreckliche Dinge gemacht. Furchtbare Dinge. Hab die Leute provoziert, hab die Bewerbungen genommen und hab gesagt: Und Sie haben vor 4 Jahren abgeschlossen, interessant. Wenn ich die Arbeitszeit jetzt von ihnen zusammennehme, komme ich nur auf 2 Jahre, was haben Sie denn in den restlichen zwei Jahren gemacht? Das war dann immer für manche, die nicht reden konnten, oder die Angst hatten, war das auch ein Kriterium der Ausgrenzung. Die haben sich dann nicht mehr wohl gefühlt und kamen deshalb dann auch nicht mehr in Frage. Von diesen fünf gab es dann drei, die anderen haben wir nach Hause geschickt. Und diese drei haben wir zusammengegeben zu den anderen 3. Von diesen Leuten haben wir dann 3 oder 5, oder je nachdem wie viele wir gebraucht haben, genommen. Das ging dann in Einzelgespräche, da habe ich dann nicht mehr provokative Fragen gestellt, sondern auch emotionale Fragen. Die Frage: Stinkt der mir oder riecht der gut? Die Frage: passt er mir? Oder passt er mir nicht? Passt er in das Team oder passt er nicht? Oder würde ich mit dem zum Essen gehen? Also nicht mehr die Frage nach der Technik dessen, was er gelernt hat, sondern die Frage: Passt er zu uns und passt er zu den anderen? Und so haben wir ein Konglomerat, eine Mischung an hochinteressanten, tollen Leuten bekommen, die eben durch ein schwieriges Assessment gegangen sind.“	
--	--	--	---	--

			„Uwe Kohrs war ein verkappter Musiker, Alexander Zang war ein verkappter Philosoph und Rupert Ahrens war ein verkappter General. Dann Bodo Bimboese in seiner unendlichen Sensibilität, unglaublichen Feinfühligkeit! Alles gescheiterte Leute, oder sagen wir es anders, Menschen, die keinen geraden Lebensweg gehabt haben.“ „Alles gescheiterte Persönlichkeiten mit einem extremen Potenzial. Für mich sind das alle traumhafte Menschen, die jeder nach seinem Gusto auch sich entwickeln konnten in dem Anspruch, den ich auf der einen Seite gestellt hatte und in der Freiheit, in der sie die Dinge eben machen konnten. Das hat vielleicht diese Leute dazu gebracht, dass sie eben auch Führungsarbeit übernommen haben und den Mut zur Selbstständigkeit. Den Schritt gemacht haben und erfolgreich geworden sind.“ „Kopieren tut mich keiner. Ich denke, dass jeder von diesen Persönlichkeiten in der Zwischenzeit die eigene Persönlichkeit ist. Ich glaube aber, dass ich einen Einfluss auf die Entwicklung dieser Persönlichkeiten genommen habe, sonst wären die nicht das, was sie jetzt sind. Sei es auch nur, dass ich ihnen vorgelebt habe, wie toll es ist, Public Relations zu machen. Den Spaß an der	
--	--	--	---	--

			Leistung und den Spaß an der Veränderung von Prozessen usw. Ich glaube, dass auf dieser Ebene etwas war. Aber so imitieren, glaube ich, tut mich keiner. Da sind die viel zu stark gereifte Persönlichkeiten.“	
3	Geschichte der Agentur		„Und dann hätte ich tatsächlich diese Ausgabe von Anteilen, vielleicht hätte man eine Aktiengesellschaft gründen müssen, was wir angedacht haben, hatten wir ja auch schon eine gehabt in der Schweiz. Diesen Schritt habe ich dann nicht mehr gemacht und dann habe ich noch eine zusätzliche Dummheit gemacht. Nämlich, dass ich geglaubt habe, nachdem der Alexander Zang von Leipziger und Partner rausgezogen worden ist und Unternehmensberatung gemacht hat, was nicht gut war für das Zusammengehörigkeitsgefühl von Leipziger und Partner. Und der Kohrs und der Ahrens zusammen Leipziger und Partner gemacht haben. Da habe ich gesagt: Jetzt musst du dich zurückziehen, weil du diesen Leuten ja auch die Chance geben musst sich zu verwirklichen. Und die haben sich natürlich jeder nach seiner Art verwirklicht. Nämlich so, dass sie zuerst gegeneinander los sind. Da kommen dann verschiedene Kulturen zusammen, die ja heute beide Kulturen erfolgreich sind. Der Uwe hat eine tolle Agentur, der Rupert hat eine tolle Agentur, der Alexander hat eine tolle Agentur. Aber alle drei in unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen mit unterschiedlichen Philosophien. Und ich habe mich zurückgezogen, bin mit meiner Familie nach Mallorca	

		gezogen und habe dort mein Hotel auf die Beine gebracht, weil ich gedacht habe, das sei wichtig für die beiden. Und als ich dann festgestellt habe, dass sie nur miteinander Krach hatten, war es schon zu spät. Da ist der Rupert dann gekommen und hat gesagt: Tut mir leid, ich gehe. Und dann ist er mit 20 Leuten abgesaust und hat natürlich das alles schön vorbereitet und hat die entsprechenden Accounts gehabt. Und dann war der Kohrs der alleinige Geschäftsführer. Er ist dann zu mir gekommen und sagte: Das ist einfach ein Wahnsinn! Entweder kommst du zurück! Was ich dann auch gemacht habe, aber nicht mehr in das operative Geschäft einsteigen wollte, was natürlich wiederum ein Fehler war. Denn du musst demjenigen, der im operativen Geschäft ist, die Powerty geben. Und dann haben wir Montagsmeetings gemacht mit allen führenden Leuten, und ich hab dann meinen Senf dazu gegeben, der Uwe saß dann so da. Dann haben wir das auch miteinander gemacht und dann haben wir den Wache geholt. Den Wache zum Uwe gesteckt. Das ging natürlich überhaupt nicht. Das heißt, wenn ich zusammenfassen möchte, dann stelle ich fest, dass zwei Dinge wahrscheinlich ganz entscheidend gewesen sind: 1. Das Aufeinanderprallen von Persönlichkeiten und der Meinung, die entsprechende Kultur, die sie etablieren wollen, und Kultur ist ja ein wesentlicher Bestandteil einer Agentur, sei die richtige. Und es dann zu Kämpfen kommt untereinander. Es gibt immer nur einen	
--	--	--	--

			Platzhirschen. Und wenn der alt wird, dann wird er einfach rausgedrängt. Das ist in Unternehmen wahrscheinlich genauso, wie in der Natur. 2. Die Leute wollen Unternehmer sein und nicht Mitarbeiter. Und da hat der Rupert Ahrens recht, wenn er mir jetzt sagt: Hättest du allen 10% gegeben, dann hättest du immer noch am meisten gehabt, aber die Leute wären geblieben. Weil sie sich ja dann als Unternehmer gefühlt hätten und irgendwann wäre dann einer gekommen und hätte gesagt: So, jetzt gib uns die restlichen Anteile, was ja auch 10 Jahre später geschehen ist, als ich die Agentur nun wirklich verkauft habe. Das ist ja nichts anderes gewesen als auch ein Management-Buy-out. Ich habe denen die Anteile gegeben, aber die Firma war natürlich nie mehr das wert, was sie damals 10 Jahre vorher oder 15 Jahre vorher war. Die beiden Faktoren sind: Dass eine der Mensch und die Philosophie, die er hat, in der Ausrichtung eines Unternehmens und dem Führungsanspruch, der als Kohrs und Ahrens haben, beide den gleichen Führungsanspruch gehabt. Zang war beleidigt, dass er Leipziger und Partner nicht führen darf. Zang hat eigentlich erwartet und der Alexander ist mir auch emotional am nächsten gewesen und der intellektuellste von allen.“	
4	Leipzigers Rolle im Unternehmen		„Ich hab übrigens nie gewusst, dass die Wichtigkeit so groß ist von mir. Ich habe immer gedacht, dass es eher meine Mitarbeiter sind. Aber je länger und je älter ich werde, und je mehr ich mit	Jürg Leipziger als Leitfigur der Agentur. Wichtig auch für den Zusammenhalt des Unternehmens.

			Leuten rede, sagen die natürlich: Du warst es. Und du warst eben der Mittelpunkt.“ „Da hat mal einer gesagt, der hat sich aber nie zu erkennen gegeben: Wenn der Leipziger da ist, dann ist eigentlich ein unglaublicher Betrieb. Dann kann keiner mehr arbeiten. Wenn er nicht da ist, fehlt er uns eigentlich sehr.“	
5	Stärken und Kompetenzen von L&P			Siehe Frage B7 (Innovation)
6	Charakteristika L&P		„Ich denke, ich sehe es viel harmonischer, als es die Leute draußen sehen. Ich glaube, die Leute draußen, entweder sie sehen das Unternehmen zu schön, oder sie sehen es, oder hauptsächlich mich, zu schwarz. Wenn man so ein Unternehmen hat, dann gibt es Neider, dann gibt es Leute, die man verletzt hat, dann gibt es Leute, denen man gekündigt hat, die dann irgendwelche Dinge erzählen, was ja nicht stimmt, und was man ja dann selbst gar nicht wahrnimmt. Aber ich glaube, dass es tatsächlich unterschiedliche Lager gibt, wie überall, die einen finden es großartig und toll, und die anderen stellen sich die Frage, wie dieses Arschloch das überhaupt machen konnte.“	

7	Unternehmensphilosophie		„Das heißt, wir haben immer Unternehmensphilosophien definiert, aber das waren rein verbale Attacken, die man gemacht hat, um einem Kunden zu gefallen. Man hat nicht vorher sich großartig Gedanken gemacht, sondern man hat eine Unternehmensphilosophie definiert entsprechend dem, was gelaufen ist. Als die Gesamtkommunikation da war, haben wir natürlich definiert, dass die Gesamtkommunikation das beste ist, was es gibt. Wie heute Herr Ahres sagt: Die Frühsteuerung von kommunikativen Prozessen geht nur mit PR-Agenturen an der Spitze. Recht hat er, prima, soll er vertreten, ist ja auch in Ordnung, das ist seine Philosophie. Aber die Philosophie ist nicht deshalb entstanden, weil sich Herr Ahrens Gedanken darüber gemacht hat, sondern weil das am meisten läuft.“ „Wissen Sie, ich glaube nicht an diese Philosophien, die man definiert im Vorfeld und sie dann strategisch durchsetzt im Unternehmen. Ich glaube, es ist eine permanente Mischung zwischen Erkenntnis und Tun. Die Erkenntnis kommt ja auch durch das Tun und die Erkenntnis kommt ja nicht zuletzt über die Akzeptanz dessen, was Sie tun. Wenn Sie Akzeptanz haben, dann fangen Sie ja an, darüber nachzudenken, warum sie Akzeptanz haben.“	

			„... immer in Reflexion dessen, was sich entwickelt hat. Das denke ich, ist bei den meisten Unternehmen ja auch der Fall. Das, was läuft, wird zum zentralen Inhalt und das, was nicht läuft, kann lange Philosophie sein, wenn es nicht läuft, lässt man diese Philosophie sein. Also ich denke, es ist ein pragmatisches Zusammenwirken zwischen dem Vordenken und Nachdenken, zwischen Analyse und Aktion. Und in diesem Bereich kommt dann irgendetwas, das man definiert oder man definiert es kontinuierlich. Die großen Unternehmen sind gezwungen, den philosophischen Ansatz des Unternehmens nicht zu lange starr zu halten, sondern Veränderungsprozesse einzugehen, neue Produkte auf den Markt bringen, diese neuen Produkte sind dann wieder ein Teil der Erkenntnis des philosophischen Ansatzes. So ist es bei jedem Unternehmen.“ „Ein Schritt nach vorne, eine Analyse dieses Schrittes, das Einführen dieser Philosophie, ein weiterer Schritt, der das dann wieder anpasst“ „Ich kenne kein Unternehmen, das hingeht und sagt: Unser Gründer hat gesagt, dass... Das kann man zwar schon einmal	
--	--	--	--	--

			sagen, aber der Gründer hat dann im Markt nicht mehr recht.“ „Aber es ist natürlich wichtig, weil sie müssen ja draußen, im Sinne eines Profils und einer Positionierung, einen Standpunkt einnehmen. Aber sie können ja nicht den Standpunkt einnehmen, wo Sie bei dem Gegenüber beispielsweise auf Unkenntnis stoßen. Das heißt, wenn Sie jemanden im Sinne einer Philosophie etwas beibringen, muss er zumindest eine Ahnung davon haben, was Sie ihm philosophisch vermitteln wollen. Sonst macht er den Kopf zu.“	
8	Erfolg			Die Anzahl der Mitarbeiter, die Höhe der Etats, das innovative Handeln, die Investitionskosten von Herrn Leipziger im Bereich der z.B. Internationalisierung usw. lassen darauf schließen, dass die Agentur in den 1980er/90er Jahren sehr erfolgreich gewesen sein muss.
B. Philosophie als Dienstleister				
1	Ziele		„Ökonomischer Zwang, ich würde nicht sagen ökonomische Ziele, weil ich habe eigentlich nie ans Geld gedacht. Ganz	

		merkwürdig, aber der ökonomische Zwang ist natürlich schon da. Und wenn er dann von einem wegfällt, ist das eine wunderbare Geschichte. Wenn man nicht mehr am 25. aufs Konto gucken muss, ob man in der Lage ist, am 27. die Gehälter auszuzahlen, weil vielleicht gerade ein Kunde nicht gezahlt hat. Die ökonomischen Zwänge, da ist man natürlich getrieben. Das ist die eine Geschichte, aber die ist weniger wichtig. Ich denke, dass man als erfolgreicher Unternehmer einen Druck verspürt, erfolgreich sein zu wollen, weil Erfolg macht Spaß.“ „Ich bin jetzt 67 Jahre alt, ich bin seit meinem 27. Lebensjahr in diesem Beruf tätig und es gab nicht einen einzigen Tag, wo ich mich gelangweilt hätte. Es gab Tage, die waren zum Kotzen, es gab Tage, die hätte ich lieber nicht erlebt, es gab Tage, die waren furchtbar, es gab Tage, wo man alles hinschmeißen wollte, aber langweilig war es nie. Es war nie langweilig. Das ist die Faszination dieses extremen Berufs. Ich habe mit 27 Jahren alles über Rasenmäher erfahren. Und mit 67 erfahre ich vom Bioökonomierat, den ich beraten darf, alles über grüne Gentechnologie. Fantastisch! Fantastisch! Welcher Beruf hat das?“ „Das hat natürlich auch etwas zu tun mit Ihrem persönlichen	
--	--	---	--

		Engagement. Und das hat etwas zu tun mit Disziplin. Und das hat etwas zu tun mit Lebensfreude, mit Faszination. Und mit dem Wunsch, immer Neues erleben und erfahren zu dürfen. Neugierde! Mich hat das immer wahnsinnig fasziniert, ich fand das immer toll, wenn man ein Neugeschäft gemacht hat. Man ist zu dem Unternehmen gegangen und man hat dann den Vorstand gesehen im Anzug und er ist dann immer kleiner geworden. Und dann hat man den Vorstand plötzlich gesehen, wie er den Kittel ausgezogen hat, dann hat man ihn gesehen wie er die Krawatte ausgezogen hat, dann hat man ihn gesehen, wie er das Hemd ausgezogen hat, wie er die Hose hat fallen lassen und plötzlich war ein nackter Mensch mit riesigen Problemen vor dir. Also jetzt bildlich gesprochen. Und du hast dann angefangen, darüber nachzudenken, wie man dem helfen kann. Ist er vielleicht die Ursache des Problems? Und das ist die Faszination! Und die hat natürlich auch etwas mit Disziplin zu tun. Ich stand da unten als wir noch die Kantine beim Eingang hatten, morgens um 8 Uhr, hab ich dort meinen Kaffee getrunken. Und wer nach 9 kam, wurde angepflaumt.“ „Wer mehr als 3 Mal zu spät gekommen ist, ist geflogen. Aber nur so warst du in der Lage, eine Firma zu führen in dieser Größenordnung. Vielleicht ist es eben auch so, dass viele große Einheiten nicht mehr geführt werden können, weil genau das dann	
--	--	---	--

			den Inhaber oder den Manager überfordert.“	
2	Wie von der Umwelt wahrgenommen			Siehe auch Fragen A5 und B 3 (Selbstbild/Fremdbild)
3	Werte als Privatperson		„Ich denke das sind so die Grundpfeiler meines Erachtens nach: Ehrlichkeit, Gradlinigkeit, Authentizität, Wahrhaftigkeit, Glaubwürdigkeit. Ich bin ja oft angegriffen worden von vielen Leuten. Bei mir hat man eigentlich immer gewusst, woran man ist. Ich bin zwar nie für alle zu fassen gewesen, das macht aber auch nichts.“	
4	Werte als Unternehmer		„Es gibt ein ganz zentrales Thema: Wahrhaftigkeit. Und die Authentizität. Sie können nur mittelfristig überleben, wenn Sie wahrhaftig und authentisch sind. Alles andere geht nicht. Wenn Sie etwas vorgaukeln, selbst unter dem Aspekt, dass die anderen das nicht als vorgaukeln sehen, sind Sie geliefert. Wenn das zusammen geht, dann können Sie auch Niederlagen ertragen. Dann sind Sie halt in der Niederlage traurig und weinen und fluchen. Das ist für ein Unternehmen, welches auch immer, das Wichtigste. Weil daraus entsteht Glaubwürdigkeit. Sobald Sie die Glaubwürdigkeit verspielen, was Sie auch immer machen.“	

5	Verhältnis zu Kunden			Siehe auch Fragen B1 und B6
6	Kommunikation		„Schwer. Weil Sie sind ja immer in dem Dilemma zwischen der Wahrheit und dem monetären Ergebnis. Und die Wahrheit bringt leider nicht in jedem Falle monetäre Ergebnisse als Dienstleister. Es ist ganz gefährlich. Sie gehen zu einem Kunden, sie machen vorher eine Analyse und es steht ein Bulldozer vor Ihnen. Und Sie sagen dem: Hören Sie zu, in Ihrem Unternehmen herrscht keine gute Stimmung. <i>Was? Junger Mann, das sehe ich völlig anders. Wollen Sie den Etat oder wollen Sie ihn nicht?</i> Und das ist natürlich ganz, ganz schwer, die Wahrheit zu sagen. Die meisten Leute vertragen die Wahrheit nicht. Nur die, die authentisch sind, die vertragen die Wahrheit und die nicken dann auch. Auch wenn es ein wenig weh tut.“ „Das ist ja auch ein Prozess. Sie haben den Vertrag unterschrieben und dann herrschen andere Zeiten als bevor Sie den Vertrag unterschreiben.“ „Hätte ich ihm das vor dem Vertrag gesagt, wäre das ein K.O.-Kriterium gewesen, aber nach dem Vertrag war es ihm eigentlich	

			einleuchtend. Und deshalb sage ich vor dem Vertrag ist das eine, und nach dem Vertrag ist das andere. Da muss man dann spielen, und ich habe, kommt natürlich auch ein bisschen Psychologie dazu. Wann sage ich es ihm? Und deshalb sind für mich auch so Nebenzeiten wichtig. Man trifft sich am Abend vor einem Meeting und geht dann noch ein bisschen gurgeln zusammen und er erzählt Ihnen seine großen Probleme mit seiner Tochter oder mit seiner Frau oder mit seinem Mitarbeitern oder so und das sind ja ganz wichtige Dinge. Da können Sie auch Ehrlichkeit hineinbringen.“	
7	Innovation und Risikobereitschaft		„Wir waren die innovativste Agentur.“ „Das waren Publicity-Aktionen, eben PR und Promotion. Weil ich bin eben nicht zu einer Pressekonferenz gegangen, sondern die Pressekonferenz hat im Gartenzentrum stattgefunden. Ich habe nicht eine Pressekonferenz über den Rieker-Schischuh gemacht, sondern die Presseleute eingeladen zum Mono-Schirennen. Und das war so eine erste sehr erfolgreiche Innovation, die nachgekommen ist, nach diesen Leuten, die eben vielleicht mehr textorientiert waren.“	

			„Dann kam eine weitere Innovation, das waren die PSC-Texte, Product-Sales-Communications. Und da haben wir den Kunden Texte verkauft, Matern Dienste. Mit einer Auflage von 3 Mio., von 5 Mio. oder von 8 Mio. Und haben das natürlich unterstützend flankierend auch zu den Aktivitäten, die wir vor Ort oder um das Produkt herum gemacht haben genommen, weil wir gesagt haben: Es ist zwar schön, dass die Journalisten darüber berichten, über diese Presseaktivitäten und Aktionen, die wir machen, aber viel schöner wäre es natürlich, wenn wir selbst sagen könnten, was in den Medien drin steht. Also haben wir Medien gesucht, denen man praktisch redaktionellen Raum abkaufen konnte. Und das haben wir dann gemacht, das war eine zweite tolle Innovation von Leipziger und Partner.“ „Dann kam eine dritte Innovation. Das war zwischen 1980-1985 gab es dann schon den Versuch, zielgruppenorientierte Ansprache zu machen. D.h. man hat dann nicht nur den Endverbraucher und den Journalisten im Kopf gehabt, sondern auch die Mitarbeiter, das Umfeld der Mitarbeiter etc. Da sind natürlich die ersten Dinge entstanden, die dann irgendwann einmal in diesen strategischen Prozess der kommunikativen Führung hinein gespielt haben.“ „Wir haben für die Unternehmen nix anderes gemacht als	
--	--	--	---	--

			Product-Publicity. Wir haben zum Beispiel versucht, die Einführung einer Mini-Pille so stark wie möglich in den Frauenzeitschriften rüber zu bringen.“ „Und so ist mehr und mehr während dieser Zeit die Zielgruppe neu definiert und erweitert worden. Da hat man auf der einen Seite ein Produkt-Konzept für die Endverbraucher, ein Journalisten-Konzept für die Journalisten, ein Mitarbeiterkonzept für die Mitarbeiter, usw. Für alle Zielgruppen, die man für wichtig erachtet hat. Das hat man dann versucht, übereinstimmend auf den Markt zu bringen, was nicht immer so einfach war.“ „Wer nicht innerhalb von 7 Jahren eine Innovation im unternehmerischen Bereich bringt, ist tot. D.h. wir können nicht davon leben, dass wir etwas auf dem Markt haben. Der Markt ist so schnelllebig und es kommen immer junge Leute nach, die etwas Neues machen wollen. Wir können ja nicht warten, bis das Alte tot ist, sondern man muss, wenn man erfolgreich sein will, Innovationen machen. Dabei will ich aber klipp und klar sagen, Innovation bedeutet nicht, dass man den alten Dingen neue Namen gibt. Was zurzeit so zu einem Großteil passiert.“	
--	--	--	--	--

			„Das war dann eine weitere Innovation, wo wir gesagt haben, und uns auch mit den Werbern auseinandergesetzt haben. Ich habe immer gesagt: Ihr Werber denkt immer nur in Headlines, doppelseitig und vierfarbig. Das ist zu wenig für den Anspruch an Kommunikation. Da habe ich die Formulierung: Wir steuern den Prozess der Meinungsbildung auch in der GPRA, als Definition der Public Relations hinein gebracht. Das hat der ganzen Branche einen unglaublichen Schub gebracht und natürlich auch Leuten zum Entwickeln gebracht. Weil der Alexander Zang natürlich mit dieser Definition bedeutend glücklicher war, als mit einer Definition PR und Promotion. Da sind die großen Konzepte eben entstanden, Anfang der 90er Jahre.“ „Dann kam die letzte Innovation, die ich gemacht habe, nämlich alles unter einem Dach. Plötzlich hat Public Relations einen Status bekommen, der in den Redaktionen akzeptiert war, bei den Journalisten als Partner war, weil da hat man sich auch ethisch, denke ich, immer anständig verhalten. Es war bei den Unternehmen eine Tendenz festzustellen, uns in den Führungsbereich zu nehmen“. „Das war in der Zeit der großflächigen Agenturen. Wir hatten einen Pharma-Teil, den der Michael Martell gemacht hat, mit vier	
--	--	--	--	--

			Untergruppen, ich glaube alleine in diesem Konglomerat waren 25-30 Leute. Wir hatten den Bereich Automotiv, das hat der Bemneck gemacht. Das waren Zeiten, wo du noch tüchtig Geld verdient hast. Dann war strategische Unternehmenskommunikation, das hat der Alexander Zang gemacht, weil er den größten Intellektuellen Anspruch hatte. Dann gab es die Produkt-PR, die der Uwe Kohrs gemacht hat. Dann kam der Rupert Ahrens dazu mit der Dialogkommunikation. Das war dann das Ganze. Wo man natürlich sich überlegt hat, ist das möglich? Ist das richtig? Aber das war eine Innovation. Wenn ich jetzt diese fünf Dinge zusammenzähle und die Laufzeiten betrachte, dann komme ich zum Schluss, dass so alle 6-7 Jahre, alle 5 Jahre vielleicht irgendetwas Neues erfunden werden muss, aber es darf bei Gott nicht sein, dass ich den Dingen einfach einen neuen Namen gebe.“	
8	Präzision in Arbeit		„Ich präsentiere während Behrens und Ahrens mitgeschrieben mussten. Dann sind wir zurück gefahren und haben das Konzept gemacht.“ „Bei mir ist das so, wenn ich in Rage bin, dann muss ich ja denken, reden und präsentieren. Das vergesse ich ja dann, deshalb mussten die beiden mitschreiben. Rupert Ahrens musste daraus	Herr Leipziger und seine Mitarbeiter haben eine sehr arbeitsintensive Zeit durchlebt. Im Laufe des Gesprächs ist der Eindruck entstanden, dass sie ihre Arbeit sehr gewissenhaft und pflichtbewusst verrichtet haben. Einige Erzählungen lassen allerdings darauf schließen, dass es aufgrund

			dann das Konzept machen für den EVS.“	des enormen Zeit- und Leistungsdrucks häufig zu Situationen gekommen ist, in denen schnelle Entscheidungen und spontanes Handeln notwendig waren. Siehe auch Frage C 10 (Konflikte um Konzepte und deren Überarbeitung)
9	Arbeitsprozesse			Aus den Erzählungen geht hervor, dass Herr Leipziger selten in den Prozess der Konzeptentwicklung involviert war. Oft hat er das Endergebnis seiner Mitarbeiter betrachtet und, wenn notwendig, eine Überarbeitung gefordert. Daraus lässt sich schließen, dass er sich bei seiner Arbeit in der Agentur eher auf das Ergebnis und weniger auf die Arbeitsprozesse konzentriert hat. Siehe auch Frage C10 (Konflikte um Konzepte und deren Überarbeitung) oder Frage B12.

10	Orientierung		„Ich wollte international gehen damals. Und die Internationalität war für mich ein wichtiger Punkt in der Expansion. Deshalb habe ich in London, in Paris, in Mailand, in Zürich und in Wien Standbeine hingesetzt. Der Uwe Kohrs war damals der Leiter davon, er hat das entwickelt.“ „Es gibt keine internationale deutsche Werbeagentur und der Versuch von mir ist jämmerlichst gescheitert. Jämmerlichst! Ich glaube, ich habe ca. 2 Millionen investiert in den ganzen Scheiß, und habe keinen einzigen Pfennig davon. “	Der Wunsch Herrn Leipzigers, seine Agentur international zu etablieren, zeigt, dass er durchaus wachstumsorientiert gehandelt hat.
11	Verhältnis zu Mitarbeitern			Für die häufig genannten Geschäftsführer (Ahrens, Zang, Kohrs, etc.) scheint Herr Leipziger eine Art Ziehvater gewesen zu sein. (Siehe Antwort C 8 „mit der Muttermilch aufgewachsen“). Er hat sie in die PR-Arbeit eingeführt, hat sie sozialisiert und ihnen die Chance gegeben, ihr Potenzial unter Beweis zu stellen. Er erzählt sehr emotional und fürsorglich von seinen „Ziehkindern“. Außerdem spricht ein

				wenig Stolz aus ihm, wenn er von ihren beruflichen Erfolgen berichtet. Gleichzeitig war das Verhältnis geprägt von vielen Konflikten und Spannungen, nicht zuletzt aufgrund des enormen Leistungsdrucks. Zu seinem Verhältnis zu den restlichen Mitarbeitern können aus dem Gespräch keine Schlüsse gezogen werden.
12	Arbeitsprozesse		„Rupert und die Agentur, eine Gruppe von 10 Leuten, die haben ein solches Ding als Konzept gemacht, so ein dickes Konzept.“ „Und so musstest du den ganzen Scheiß von jedem, der irgendetwas geschrieben hat, irgendwo in dieses Konzept geben, und genauso sieht dieses Konzept aus.“	In der Agentur wurde die Arbeit im Team verrichtet. Herr Leipziger ist der Meinung, dass ein kreativer Prozess nur dann stattfinden kann, wenn ausreichend Vorarbeit von weniger kreativen Mitarbeitern geleistet worden ist, und die Umsetzung von ebendiesen erfolgen kann (zur Kreativität siehe Frage C7).

13	Konkurrenz		„Deshalb war das auch für mich damals sehr schwer, weil es gab 2 oder 3 Agenturen, die waren immer rasch und ein paar Agenturen, die haben sich nicht verändert. Der Unterschied zwischen den einzelnen Agenturen war gravierend. Ich habe eigentlich versucht, der GPRA eine innere Ordnung zu geben, die ich versucht habe durchzusetzen, mit ein paar Eckpfeilern. Beispielsweise keine kostenlosen Präsentationen. Das war ein Eckpfeiler, wo wir gesagt haben, die führenden Agenturen, wenn es denn die führenden Agenturen in Deutschland sind, machen keine kostenlosen Präsentationen. Oder in den Konzepten, die Evaluation als bindender Bestandteil, auch wenn der Etat klein ist, vollziehen zu müssen. Oder die Zertifizierung.“	Herr Leipziger ist der Meinung, dass die Bandbreite an Agenturen sehr groß ist und große Unterschiede in der Qualität der Arbeit festzustellen sind.
14	Moralische Konflikte		„Ich bin so oft in moralische Konflikte geraten. Da stellt sich meine Natur gegen vieles. Natürlich, man gerät permanent in moralische Konflikte. In jeder Beziehung, in der Beziehung bist du ein Vorbild. Unternehmen, wo man sagt, der Job interessiert mich, dabei interessiert mich nur das Geld, oder umgekehrt. Natürlich, man ist permanent in der Diskussion: Soll ich das, soll ich das nicht. Je authentischer Sie sind, umso weniger haben Sie es nötig, eine Entscheidung zu treffen, die man von Ihnen vielleicht verlangt, von der Öffentlichkeit her. Weil die meisten Menschen in Konflikte hinein geraten weil sie meinen, das Image,	

			das sie vielleicht sogar falsch interpretieren, erfüllen zu müssen, aber gar nicht sie selbst sind. Und das passiert auch bei einem Unternehmen. Ein Unternehmen hat ein Selbstbild, das stark geprägt wird, natürlich vom Management, und dieses Selbstbild muss so sein. Nun die Wahrnehmung von außen kann ja unter Umständen eine andere sein, und jetzt gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder die Wahrnehmung ist divergent zu dem, was das Eigenbild ist, dann gibt es Konflikte oder umgekehrt, die eigene Wahrnehmung wird dem Außenbild angepasst, und dann sind Sie nicht mehr authentisch. Beides führt zu großen Konflikten und zu ganz großen Schwierigkeiten.“	
C. Verhalten als Dienstgeber				
1	Stellenwert von Mitarbeitern			Seine Mitarbeiter waren für Herrn Leipziger sehr wichtig, das sieht man nicht zuletzt an der sorgfältigen Auswahl der BewerberInnen. Er selbst hat seinen großen Stellenwert in der Agentur nicht erkannt und glaubte eher an die Wichtigkeit seiner Mitarbeiter (siehe Zitat: „<i>Ich hab übrigens nie gewusst,</i>

				<i>dass die Wichtigkeit so groß ist von mir. Ich habe immer gedacht, dass es eher meine Mitarbeiter sind.“)</i> Herr Leipziger hat sich ab einem gewissen Zeitpunkt aus dem Geschäft zurückgezogen, um seinen Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich frei zu entfalten. Mitarbeiter haben an Lernprogrammen teilgenommen (siehe Frage C4 Rituale).
2	Entscheidungsfindung			Entscheidungen wurden oft im Rahmen von Konflikten getroffen. Allerdings entsteht der Eindruck, dass das letzte Wort Herr Leipziger hatte.
3	Selbstorganisation			Offensichtlich wurde Selbstorganisation geduldet. Herr Leipziger konzentrierte sich weniger auf die Arbeitsprozesse, als auf das

				Endergebnis.
4	Rituale		„Also beispielsweise der Weihnachtsmarkt bei uns. Das war ein riesen Ding. Wir haben bereits in der Max-Reger-Straße angefangen, einen Weihnachtsmarkt zu machen, und das letzte Mal haben wir den Weihnachtsmarkt hier in der Kommunikationsfabrik in den Hallen durchgeführt. Da waren 5.000 Leute da und das ganze hat mich eine halbe Million gekostet. Und dann gingen auch die Geschäfte nicht mehr so gut. Dann habe ich den Weihnachtsmarkt wieder abgesagt. Aber das war ein jährliches Ritual. Ein weiteres Ritual waren natürlich die Mitarbeiterausflüge, die wir damals gemacht haben. Seien es Lernprogramme oder seien es emotionale Begegnungen untereinander. Das hat der Alexander Zang sehr, sehr gut gemacht. Aber auch der Uwe Kohrs hat das gut gemacht und der Rupert Ahrens sowieso. Aber so Rituale, nein.“ „Ich weiß es nicht, das haben wahrscheinlich die anderen draußen viel mehr empfunden, als ich es empfinden konnte, weil ich habe nicht so etwas Leipziger-typisches. Ja vielleicht habe ich das, aber das habe ich ja nicht gewusst.“	Siehe auch Frage C6 - Meetings
5	Führungsstil		„Brachial (lacht). Nein, aber ich würde schon sagen: Zuckerbrot und Peitsche. Bei mir haben sie alle Karriere gemacht, das haben	Siehe auch Frage C 6

			sie allerdings auch gewusst.“	
6	Struktur		„Man hat mir immer den Vorwurf gemacht, ich wäre zu hierarchisch. Und ich bin eigentlich über diesen Vorwurf sehr glücklich heute. Weil ich sehe, dass erfolgreiche Agenturen und erfolgreiche Unternehmen nur hierarchisch geführt werden können. Entweder ist die Hierarchie ganz oben oder die Hierarchie unterteilt sich in fünf Hierarchieeinheiten und dann ist er aber auch ganz oben und setzt sich durch. Aber ich glaube, dass die klare und gradlinige Führung, immer und überall angewendet werden muss. Die Frage ist nur, geht sie bis ganz nach oben? Bei mir in der Agentur war es so, dass ich natürlich hier stand und alles bis zum Pförtner in den Händen hielt und auch gewusst habe, was Sache ist bei jedem Mitarbeiter. Und in einer späteren Phase, sagen wir einmal, den einzelnen Leuten mehr Freiheit und Entscheidungsfreiheit gegeben habe. Da war der Punkt, dass ich eigene Unternehmen gegründet habe. Dialog-PR Rupert Ahrens, Uwe Kohrs seine Firma, dann Alexander Zang Leipziger und Partner, dann die Produktionsgesellschaft, dann die Beratungsgesellschaft usw. wo einzelne Geschäftsfelder als GmbHs, die zu 100% der Leipziger KommunikationsGmbH gehört haben, gespielt haben. Und die Leipziger KommunikationsGmbH hat ein Mal in der Woche ein Meeting gemacht, am Montagvormittag, an dem sie die einzelnen	

			Agenturen dazu geholt hat. Aber die unternehmerischen Sachen und den Erfolg und die Kundenbetreuung und die Mitarbeiterauswahl lag bei diesen Leuten. Das hat sich dann geändert zu dem Zeitpunkt, an dem ich zusammengeschlossen habe.“ „Ja natürlich war es extrem schwer, Verantwortung abzugeben. Das habe ich auch nie getan, bis zu dem Zeitpunkt, an dem ich gesagt habe: Rupert Ahrens und Uwe Kohrs sollen das machen. Und dann habe ich auch alles hingeschmissen. Das war vielleicht der größte Fehler, den ich gemacht habe.“	
7	Arbeitsprozesse		„Ich habe ganz am Anfang meiner Karriere gedacht, dass Kreativität eine Eingebung sei. Ich habe festgestellt im zunehmenden Maße, dass Kreativität ein harter Arbeitsprozess ist. Ein Arbeitsprozess, der voraussetzt, dass man um tatsächlich echt kreativ sein zu können, eine unglaubliche Anzahl an Vorschriften bedarf. Das haben wir danach natürlich auch in der Agenturentwicklung gelernt, dass Kreativität nicht das ist, so wie ich sie auch bei Werbeagenturen erlebt habe.“ „Kreativität ist der Versuch, eine Lösung zu finden, bei der all die	

			Komponenten, die du dir vorher erarbeiten musst, zu etwas führen, das genial ist. Das Geniale dann auch noch verbal, visuell umgesetzt, das ist eigentlich die große Kreativität. Das sind keine Zufälligkeiten.“ „Das Verrückte ist ja, je kreativer Sie sind, umso mehr brauchen Sie Zulieferer und Ameisen, um in den Prozess der Kreativität zu gehen. Gleichzeitig, wenn Sie dann den Weg gegangen sind, und den Etat bekommen haben, brauchen Sie wiederum Ameisen, die diesen Weg verstehen und das dann auch entsprechend umsetzen können.“ „Du brauchst, um diesen kreativen Prozess machen zu können, Leute, die dich sensibilisieren, die dich herausfordern, denen es auch egal ist, wenn sie eine Lippe riskieren. Aber dann gewinnst du und brauchst letztendlich alle, damit du das umsetzen kannst und damit das alles dann funktioniert. Ich denke, dass das Verhältnis Kreativität zwischen Kreativen und Ameisen vielleicht 1:50 ist.“	
8	Betriebsklima		„Das war ein tolles Klima, also ich denke in der Zeit, wo das geblüht hat, war das unglaublich, das war einfach traumhaft. Es	

			war leistungsorientiert, zielorientiert, monetär ausgerichtet, das war schon toll, aber es war immer an der Grenze der Leistungsfähigkeit und an der Grenze des Ausgenutzt-Werdens. Ich habe Leute für 800 DM arbeiten lassen 15 Stunden am Tag. Mit Zuckerbrot und Peitsche. Aber sie konnten dann auch, wenn sie das durchgelaufen hatten, dann damit rechnen, dass sie auch promoviert worden sind. Auch Leute, die sich damals als zweitklassig gezeigt haben. Die haben dann auch Geld bekommen bedeutend mehr und Verantwortung bekommen. Das haben wir schon gemacht. Ich habe immer aus den eigenen Leuten geschöpft und habe nie Fremd-Management hinzugezogen. Ich glaube ein oder zwei Mal, aber die sind nicht mit der Muttermilch aufgewachsen.“	
9	Interne Kommunikation			Kommunikation war sehr stark geprägt von Konflikten. Allerdings wählte Herr Leipziger auch vorzugsweise starke und redegewandte Persönlichkeiten aus, die keine Scheu vor Auseinandersetzungen mit ihm hatten.
10	Konflikte		„Der Richard Lempert, der war... Was ich mich mit dem gefetzt	

		habe. Und die anderen natürlich auch. Nicht, weil wir unterschiedlicher Meinung waren, ob wir jetzt zum Fußball gehen. Sondern unterschiedlicher Meinung in dem, was wir tun.“ „Überhaupt das Fetzen, das war etwas, das wahnsinnig wichtig war bei uns. Jegliche Form von Streit und jegliche Form von Aggression.“ „Wir waren natürlich auch in einem unglaublichen Auftrieb. Morgens um halb 8 bist du gekommen und abends um 10/11 bist du gegangen. Dann abends um 7 am Tag vor der Präsentation, hat irgendeiner eine Idee gehabt. Davor hat der Richard Lempert 3 Wochen gearbeitet. Dann kommt einer und sagt, hör zu Richard, das ist alles scheiße. Dann hat es die ganze Nacht geknallt, ich bin dann um 3 geweckt worden und mir wurde gesagt, ich soll sofort kommen, weil die Präsentation war gefährdet. Ich habe dann kommen müssen, ich habe beide gesehen, ich habe gefragt, was ist deine Meinung, was ist deine Meinung. Von mir aus ist dann vielleicht eine Idee gekommen, und mit der sind wir dann gegangen.“ „Wenn ich dann da war, dann hat man natürlich mit einer	
--	--	---	--

		unglaublichen Kultur der Auseinandersetzung. Ich habe jetzt vom Bodo erzählt. Ich könnte aber auch von Richard erzählen, wie wir uns die Ohren blutig geredet haben. Der Richard in seiner stoischen Ruhe immer. Der hat mich wahnsinnig gemacht.“ „Dann haben wir uns eine halbe Stunde gestritten und irgendwann während des Streits wirft er mir das Konzept vor die Füße und sagt: Ich kündige! Da sage ich: Komm morgen früh und überleg es dir. In der Nacht habe ich ihn nochmal angerufen und habe gesagt: Komm, wir sind uns ja nicht gram, sondern wir sind uns nur nicht einig über das Konzept.“	
D. Außerhalb des Leitfadens			
	Verständnis von PR	„Da habe ich angefangen, Public Relations von einer anderen Seite her zu definieren, nämlich vom Anspruch her, die strategische Führungsposition im kommunikativen Bereich zu übernehmen. Weil ich gesehen habe, dass die Werber auch in den 90er Jahren immer noch nur doppelseitig und vierfarbig denken können. Headline, doppelseitig und vierfarbig“ „In dieser Zeit habe ich auch definiert: Public Relations ist Kommunikationsmanagement und steuert den Prozess der Meinungsbildung. Dabei setzt sie alle relevanten und richtigen	

			Instrumente ein. Das bedeutet eben genau das Gegenteil von Werbung doppelseitig und vierfarbig mit der Headline. Das bedeutet, wir analysieren den Kommunikationsprozess.“ „Da habe ich zum ersten Mal gefordert auf einem Seminar in Heidelberg: Public Relations gehört in das Management eines Unternehmens. Entweder über den Vorstand Public Relations, Kommunikationsvorstand, kann auch Entwicklung machen, zusätzlich. Es muss einer da sein, der bei den Meetings bei den Vorständen, wo die Entscheidungen getroffen werden, sagt: Halt Leute, habt Ihr euch das eigentlich überlegt, was das bedeutet für die Bevölkerung? Diese Produkte können wir so nicht machen.“	
	Strategie als Dienstleister		„Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens, ob es der Kunde ist oder die eigene Agentur, orientiert sich ja an vielen Facetten des Umfelds des Unternehmens. Wer sind meine Konkurrenten, wie ist der Markt, wo stehe ich? Für den Unternehmer sind Strategien auch immer verbunden mit Lebenswegen, mit Schritten. Man richtet ein Unternehmen auch, obwohl es nicht gerne gehört wird, aber es ist so, nach Lebensalter, nach Intention, nach deinem Umfeld auch aus und geht dann mit den Gegebenheiten im Markt eine Einheit ein, die sich dadurch auszeichnet, dass es eine Symbiose zwischen dem	

			eigenen Bedürfnis und dessen was du antriffst im Umfeld, ist. Wenn es dir noch gelingt, dies in ein paar dürre Worte zu kleiden, dann hast du eine unternehmerische Strategie. Aus Seiten des Managers müsste es eigentlich völlig anders gehen, denn der Manager müsste ja nur das Umfeld analysieren, sich zurücknehmen und zugunsten des Unternehmens alles tun, nur eins nicht, sich in diesem Rahmen als wesentlich zu betrachten. Im realen Leben ist es genau umgekehrt. Der Unternehmer nimmt sich eher zurück, deshalb sind mittelständische Unternehmen so erfolgreich und ein Manager eines großen Unternehmens treibt das Unternehmen, so wie er es braucht. Das führt dazu, dass Manager solche Verträge unterschreiben, dass sie bei der Kursentwicklung so und so viel Geld erhalten.“	
	Ähnlichkeit der Mitarbeiter zu Jürg Leipziger		„Ich denke, der Alexander Zang war von seinem Habitus mir sehr nahe. Von dem Potenzial des Durchsetzens war der Rupert mir am nächsten und der Uwe Kohrs war vielleicht von den Macherqualitäten mir am nächsten.“	

LEBENS LAUF

Malgorzata Fituch

Zur Person

Geburtsdaten	27. März 1986 in Tychy (Polen)
Staatsbürgerschaft	Österreich
Kontakt	maggy.fituch@gmail.com

Studium

Seit 2008	Magisterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (Universität Wien)
2004 – 2008	Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (Universität Wien)

Schule

1996-1992	Bundes- und Bundesrealgymnasium, 1210 Wien
1996-2004	Volksschule, 1100 Wien

Berufserfahrung

Seit 2010	HEROLD Business Data (Marktkommunikation)
2005-2010	be.public Werbung und Finanzkommunikation GmbH (Assistentin PR)

Kenntnisse

Polnisch – Muttersprache
Deutsch – fließend
Englisch – fließend
Mac OSX
MS Office

Abstract Deutsch

Universität Wien

Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Kurzfassung der Diplomarbeit:

„Wie die Kultur im Unternehmen Mitarbeiter prägt.

Eine Untersuchung am Beispiel der PR- Agentur Leipziger & Partner“

Malgorzata Fituch, Bakk.

Prof. Dr. Peter Szyszka

Das Konzept der Organisationskultur gewann in den 1980er Jahren an Popularität und löste eine Welle von Forschungsarbeiten aus. Organisationskulturen verbinden „weiche“ Faktoren der Anthropologie und Sozialwissenschaften mit „harten“ Faktoren der Betriebswirtschaftslehre.

Die Kultur eines Unternehmens beginnt sich mit dem Tag seiner Gründung zu entwickeln. Geprägt wird Organisationskultur vor allem durch die Ideen, Einstellungen und Wertvorstellungen des Gründers. Dieser entscheidet von Anfang an über wichtige Fragen, wie die Struktur, den Kommunikationsstil, oder den Führungsstil, etc.

Die forschungsleitenden Fragen dieser Arbeit lauten:

Werden Organisationsmitglieder von der Organisationskultur und insbesondere von den Werten und Ideen des Gründers bzw. Führers eines Unternehmens langfristig geprägt? Inwieweit wird Organisationskultur verinnerlicht und vom Organisationsmitglied als Führungskraft in einem anderen Unternehmen in dieser Form weitergegeben?

Hierzu wurde eine empirische Untersuchung am Beispiel der Agentur „Leipziger & Partner“ aus Frankfurt am Main durchgeführt. Das Unternehmen wurde 1970 als eine der ersten PR-Agenturen in Deutschland von Jürg Leipziger gegründet. Er selbst hat die Agentur erst vor wenigen Jahren verkauft und war bis vor kurzem noch Vorsitzender des Beirats von *Leipziger & Partner*.

Im Laufe der Jahre hat die Agentur einige PR-Berater hervorgebracht, die später an anderer

Stelle, oder auch mit einem eigenen Unternehmen, erfolgreich waren. Sie alle starteten ihre Karriere als Einsteiger bei *Leipziger* und wurden von ihm in ihrem Beruf sozialisiert. Aus diesem Grund eignet sich das Unternehmen besonders hervorragend als Forschungsgegenstand, um die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zu untersuchen.

Als Erhebungsinstrument wurde die qualitative Befragung mit Hilfe narrativer Interviews gewählt. Die erhobenen Daten wurden mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert.

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Organisationskultur und Leitfiguren keine langfristige Wirkung auf Organisationsmitglieder haben, wenn diese Personen andere Wertvorstellungen und Einstellungen besitzen.

Abstract English

University of Vienna

Department of Media Studies and Communication Science

Abstract of the Master Thesis:

“How culture influences the staff of a company.

A case study using the example of the Public Relation agency Leipziger & Partner”

Malgorzata Fituch, Bakk.

Prof. Dr. Peter Szyszka

The concept of organizational culture grew in popularity in the 1980ies and caused a flood of research work. Organizational cultures combine “soft” factors of both, anthropology and social sciences with the “hard” facts of business economics.

The culture of a company already starts developing itself at the day of its establishment. Above all, organizational culture is influenced by ideas, the attitudes and the moral concepts of its founder. He is the one who has to make important decisions from the beginning of the company, concerning the structure, the way of communication, the management style, etc.

The leading research questions of this master thesis are as follows:

Are the organizational members in the long run influenced by the organizational culture, and especially by the values and ideas of the founder or the leader of the company?

To what extent is organizational culture internalized and forwarded in this form by the organizational member who acts as a leader in another company?

Hereto the author carried out a case study using the example of the agency “*Leipziger & Partner*” in Frankfurt on the Main. The company was founded as one of the first Public Relation agencies in Germany by Jürg Leipziger in 1970. He himself sold the agency only a few years ago and until recently he used to be president of the *Leipziger & Partner* advisory council.

In the course of years, the agency generated some PR advisers who also used to be successful

in other agencies or even with their own company. They all started their career as newcomers at *Leipziger & Partner* and were socialized by their profession. This is the reason why the company seems to be well-suited as topic of research to survey the research question of this master thesis.

The author chose a qualitative interview as survey instrument in cooperation with narrative interviews. The collected data were analyzed by means of the content analysis of Mayring. The results of the case study imply that organizational culture and leading figures have no long-term effects on organizational members, in view of the fact that these people have different values and attitudes.