



**FHWien-
Management & Kommunikation
FH Wissensmanagement**

Lehrveranstaltung Organisation

Mag. Julia Halwax

„Unternehmenskulturanalyse der Generali Group“

Thomas L. Müller

0610221026

8. Jänner 2006



Inhaltsverzeichnis:

1	UNTERNEHMENSPRÄSENTATION.....	5
1.1	„Die Generali Group“	5
1.2	Historische Meilensteine der Generali:.....	6
1.3	Symbole im historischen Wandel.....	7
2	ARTIFIZIELLE, VERBALE UND INTERAKTIONALE SYMPTOME.....	8
2.1	Das Logo	8
2.2	Die Immobilien	8
2.3	Der Slogan:.....	10
2.4	Der Flöwi (Abkürzung für Flügellöwe, Stofftier)	11
2.5	Reflexion	11
3	SUBKULTUREN AM BEISPIEL	13
3.1	Generali IT-Solutions GmbH (Abk. GITS)	13
3.2	Leitbild.....	13
3.3	Die Mitarbeiter.....	14
3.4	Symptome der Generali IT – Solutions GmbH	15
3.4.1	Standort.....	15
3.4.2	Visitenkarte.....	16
3.4.3	Interaktionale Symtome der Unternehmenskultur.....	16
4	SCHLUSSBETRACHTUNG	18
4.1	Konsequenz unbewusster Kulturentwicklung	19
4.2	Steuerung:.....	19
5	LITERATURVERZEICHNIS:	21



Einleitung:

Organisationskultur ist das Produkt kollektiven, gesellschaftlichen und individuellen Handelns.¹ Schon Weber hat in seinem Kulturkonzept darauf hingewiesen, dass *„Kultur nicht die Tat eines Einzelnen, sondern Vieler oder gar Aller“* sei. Organisationskultur ist als ein überindividuelles, soziales Phänomen anzusehen.² Unternehmenskulturen prägen unseren professionellen Lebensalltag. Die Unternehmenskultur beschreibt die soziale Interaktion des Unternehmens, sowohl intern als auch extern. Folglich kann sie sich auf die Leistungen positiv (maximierend) wie auch negativ (reduzierend) auswirken.

Unternehmenskultur ist sozial, verhaltenssteuernd, menschengeschaffen, historisch gewachsen, allgemein akzeptiert (gelebt), bewusst und unbewusst und teilweise nicht direkt erfassbar („unfassbar“),entwicklungsfähig/veränderbar und folglich erforschbar.³ Demnach kann eine konkrete Analyse der Unternehmenskultur aufzeigen, wo Defizite bestehen und wo Potenziale zur Verbesserung vorliegen.

An diesen Gedanken anknüpfen widme ich vorliegende Seminararbeit der Erhebung fassbarer und bewusster Merkmale der Unternehmenskultur(en) der Generali Group. Gewählte Analysemethode ist die Behebungsmethode mittels Selbstberichtsverfahren. Durch den Umfang und die Größe des Unternehmens beschränke ich den Inhalt dieser Seminararbeit auf wenige exemplarisch auffällige Artefakte der Generali Group im Allgemeinen und im Speziellen einige Merkmale der eigenständig entwickelten Subkultur der Generali IT-Solutions GmbH, Tochter der Generali Group.

¹ Vgl. Kieser, 1984, S. 28.

² Vgl. ebenda.

³ Vgl. Kasper, Mayrhofer 2002, S. 102.



Nach Deal/Kennedy beurteilend stellt die Generali Group eine klassische Form einer „Verfahrenskultur“ dar. Niedriges Risiko und langsames Erkennen von strukturellen und kulturellen Veränderungen.⁴

Dem Entgegen hält die Subkultur der Generali IT-Solutions GmbH, in der ich selbst Betriebsratsvorsitzender und Serviceverantwortlicher bin, die eine Macher-Kultur⁵ innerhalb der Generali - Verfahrenskultur entwickelte.

Die vorliegende Seminararbeit wird die Theorien nach Deal/Kennedy bekräftigen oder anzweifeln können.

Die Arbeit gibt eine exemplarische Antwort auf die Frage: *„Können Kulturen einzig von Symbolen, Riten und Zeremonien geschaffen werden? Wie wachsen bzw. wie entwickeln sich Subkulturen?“*

⁴ Vgl. Deal, Kennedy: Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, 1987.

⁵ Vgl. ebenda.

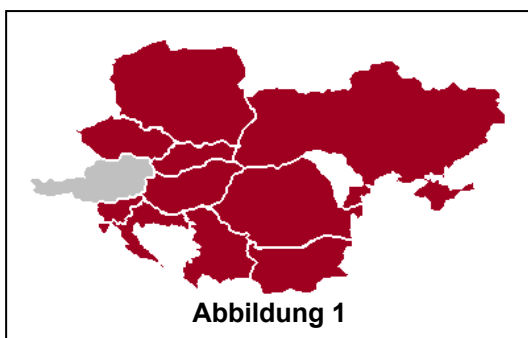


1 Unternehmenspräsentation

Um eine Kulturanalyse eines Unternehmens verstehen zu können ist es bedeutend seine Kernaufgaben und seine historische Entwicklung⁶ im Überblick zu kennen. An diesem Gedanken anknüpfend folgend einige Eckdaten zur Generali Group im Wandel der Zeit.

1.1 „Die Generali Group“

„Die Generali Vienna Group ist einer der bedeutendsten voll integrierten Finanzdienstleister in Österreich sowie in Zentral- und Osteuropa. Unter dem Dach der Generali Holding Vienna AG, Wien, umfasst der Konzern mehr als vierzig Unternehmen: Versicherungsgesellschaften, Immobilien-, Beteiligungs-, Finanz- und Kapitalanlagegesellschaften sowie Serviceunternehmen, Leasingfirmen, Pensionskassen und eine Bank: (...)Die Generali Vienna Group ist ein Teil der weltweit agierenden Generali Group. Die Generali zählt zu den drei größten Versicherungsgruppen Europas.“⁷



Die Generali Group hält derzeit 13,2% Marktanteil am österreichischem Versicherungsgeschäft. Zur Generali Group zählen die Länder: Österreich, Ungarn, Rumänien, Tschechien, Slowenien, Slowakei, Polen, Kroatien, Serbien, Bulgarien und seit 2006 auch die Ukraine. Siehe Abbildung 1.

⁶ Siehe Kapitel 1.2 und 1.3.

⁷ URL: [http://www.generali.at/Konzern/Wir über uns/Unternehmen](http://www.generali.at/Konzern/Wir_über_uns/Unternehmen).



1.2 Historische Meilensteine der Generali⁸

- 1831 Gründung der Assicurazioni Generali Austro-Italiche in der damals zu Österreich gehörenden Hafenstadt Triest.
- 1848 Einführung des Markus-Löwen als Unternehmenssymbol der Generali.
- 1882 Gründung der Ersten Allgemeinen in Wien.
- 1886 Beginn der Notierung der Generali Vienna Aktie an der Börse.
- 1918 Triest (Stammsitz der Generali) unter italienische Verwaltung.
Gründung von Gesellschaften in den Nachfolgestaaten der österreichisch-ungarischen Monarchie.
- 1987 Einführung eines gemeinsamen Unternehmenssymbols für Generali und Erste Allgemeine in Österreich (=> EA-Generali).
- 1997 Entflechtung der Beziehungen zwischen der EA-Generali-Gruppe und der Creditanstalt in Österreich.
- 2004: Fusion der Generali Versicherung AG und der Interunfall Versicherung AG.
- 2006 Miteigentümer der BAWAG P.S.K.

⁸ URL: [http://www.generali.at/Konzern/Wir über uns/Geschichte](http://www.generali.at/Konzern/Wir_über_uns/Geschichte).



1.3 Symbole im historischen Wandel⁹



1833 Ein Jahr nach der Gründung erhält die Assicurazioni Generali Austro-Italiene die Erlaubnis, das Wappen des Hauses Habsburg - den Doppeladler - ihren Dokumenten beizufügen.



1848 In Folge der Revolution des Jahres 1848 entfernt die Gesellschaft "Austro-Italiche" aus ihrem Firmennamen. Das neue "Wappen" wird der venezianische Markuslöwe.



1881 Im Jubiläumsjahr entschließt sich die Gesellschaft, ihr Firmenzeichen zu vereinheitlichen.



1971 Mit die Einführung der neuen Marketingstrategie der Gesellschaft entspricht die traditionelle Trademark nicht mehr dem Geschmack sowie den modernen Ausdrucksformen; das Generali Logo wird tief greifend an die Ansprüche der Zeit angepasst, die Firmenbezeichnung Generali wird dem Logo hinzugefügt.



1978 Die Notwendigkeit eines einheitlichen Logos der Generali Gesellschaften in den einzelnen Tätigkeitsländern führt zur Entwicklung eines für die gesamte Gruppe gültigen Markenzeichens.



1991 In den 90er Jahren wird das Gruppen-Logo weiter entwickelt, mit dem Ziel, das Erscheinungsbild am Markt weiter zu verbessern.

⁹ URL: [http://www.generali.at/Konzern/Wir über uns/Geschichte](http://www.generali.at/Konzern/Wir_über_uns/Geschichte).



2 Artificielle, verbale und interaktionale Symptome

2.1 Das Logo



Der venizianische *Markuslöwe*, als Wappen der Generali Group. Der Markuslöwe ist das Symbol für den Evangelisten Markus, in Abbildungen des Evangelisten ist er sein Attribut, er ist das Wahrzeichen Venedigs und er ist ein Element der italienischen Marineflagge.¹⁰ Der Markuslöwe Venedigs wird mit einem aufgeschlagenen oder - in Kriegszeiten gelegentlich verschlossenen - Buch dargestellt. Zu lesen sind die Wort PAX TIBI MARCE EVANGELISTA MEUS.¹¹ Die Gruppe deklariert sich durch den Markuslöwen klar seiner italienischen Herkunft und den damit verbunden Werten. Die Notwendigkeit eines einheitlichen Logos der Generali Gesellschaften in den einzelnen Tätigkeitsländern führt zur Entwicklung eines internationalen Markenzeichens. Fortan steht „Group“ im Logo.

2.2 Die Immobilien

Die Immobilienwirtschaft hat sich als eigener Geschäftszweig der Generali etabliert. Die Immobilienverwaltung ist in eine eigene Gesellschaft, die AIV (Allgemeine Immobilienverwaltung), ausgegliedert. Die Generali Group besitzt zahlreiche historische Gebäude in Großstädten als Wertanlage. Ein Grossteil der Gebäude in der Wiener Innenstadt befinden sich im Besitz der Generali Group. Einige davon sind mittels Wappen bzw.



Abbildung 2

¹⁰ URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Markusl%C3%B6we>.

¹¹ Lateinisch, übersetzt: „Friede dir, Markus, mein Evangelist“.



Schriftzüge der Generali an den Dächern deklariert andere sind es nicht. Darüber hinaus verwaltet und errichtet die AIV Bürogebäude und Wohnhäuser für die elitäre Bevölkerungsschicht. Glaspaläste und wohl gewählte Standorte sollen den Reichtum und den Glanz der Gruppe vermitteln.

Der Sitz der Generali Holding Vienna AG (Abbildung 2) befindet sich im Stadtzentrum von Wien. Von hier aus erfolgt die Steuerung der Generali Group. Das Gebäude wurde 1988 fertig gestellt.¹² Zum damaligen Zeitpunkt ein imposantes Palast ähnliches Gebäude. Der Empfangsbereich ist in Marmor gehalten. Ein großer Löwe repräsentiert dem Besucher das Gefühl von Vermögen und folglich Sicherheit für ihre Einlagen. Es ist ein imposantes Erscheinungsbild, dass die Kraft der Gruppe demonstriert.

Die Büroräume der Generaldirektion befinden sich ab dem 2. Stockwerk des Gebäudes. Die Räumlichkeiten sind verwinkelt und für Erstbesucher verwirrend angelegt. Die Gänge sind schmal und dunkel. Die Mitarbeiter in den Büros sind durch massive und schwere Holztüren geschützt. Der Kunde ist in diesem Bereich ein sehr selten gesehener Gast. Dem Besucher vermittelt es das Bild einer Buchhaltung. Angeräumte, viel zu kleine Büroraume mit Decken hohen Aktenschränken. Ein rascher Blick in das klassische Büro bestätigt das „Beamtentum“ Aktentürme Kennzeichnen den durchschnittlichen Arbeitsplatz. Buchstabenreihen, zur Zuordnung der jeweiligen Sachbearbeiter zu jeweiligen Kunden, sind obligatorisch und verwehren sich standhaft dem Computerzeitalter. Die Aussage „Dafür bin ich nicht zuständig. Ich bin nur für die Namen mit den Anfangsbuchstaben A-C zuständig“ ist allorts zu vernehmen.

¹² URL: http://www.generali.at/Konzern/Wir_über_uns/Immobilien.



2.3 Der Slogan:

Bekanntlich hat die Generali in der Vergangenheit oft ihren Slogan geändert. Folgend exemplarische Beispiele:



- „Ich hab was vom Löwen“
- „Das hab ich mir verdient“.
- „Unter den Flügeln des Löwen“.

Die Generali versuchte sich stets dem Markt flexibel anzupassen.

Als Beispiel hierfür die Integration des Interunfall Slogans: „Beratung zahlt sich aus“. Marktforschungsanalysen der Generali bestätigen, dass sich das Unternehmen durch häufiges ändern des Slogans der Integrität und der damit verbundenen Identifikationsmöglichkeiten des Kunden etwas beraubte. Es könnte bei Kontinuität eines Slogans heute eine wesentlich höhere Identifikation erreicht sein. Dieser Fehler wurde erkannt und es konnte eine internationale Einigung auf den aktuell bekannten Slogan „Unter den Flügeln des Löwen“ erzielt werden.

Das die Generali keinen größeren Verlust ihres Bekanntheitsgrades und der Identifikation der Marke hinnehmen musste stellt einen empirischen Beweis für Deal / Kennedy's „Topologien der Unternehmenskultur“ dar. Falsche Entscheidungen zeigen nur langsame und geringe Auswirkungen.¹³

Mit dem jüngsten Slogan wendet sich die Generali wieder zu ihren Grundwerten, dem Markuslöwen mit Flügel, und der damit verbunden Sicherheit zu. Diese neu und klar definierte Orientierung wird aktuell durch verstärkte Werbeschaltungen unterstützt. Der Flügel des Löwen wurde modernisiert und ist

¹³ Vgl. Deal, Kennedy: Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, 1987.



somit unserer elitären als auch jugendlichen Gesellschaft zugänglich gemacht. Der Flügel des Löwen wird zum zentralen Element der Identifikation. Er appelliert an die Assoziation (Gestaltungsgesetz der Erfahrung¹⁴) des Menschen mit Flügel, dem Engel, und den damit verbundenen Attributen wie Schutz, Geborgenheit, Sicherheit, und dem personifiziertem Guten. Siehe Abbildung 3.

2.4 Der Flöwi (Abkürzung für Flügellöwe, Maskottchen)



Wie in Abbildung 4 zu sehen wurde der Flöwi auch als Kostüm hergestellt. Er ist auf zahlreichen Generali gesponserten Veranstaltungen zu finden. Er begeistert die Kleinen und die Junggebliebenen. Mit dem Flöwi werden die Kunden der Zukunft angesprochen. Zu meiner eigenen

Verwunderung über die Wirksamkeit dieser Symbolfigur, ist der Flöwi Namentlich bei Volksschulkindern wohl bekannt. Während eines überraschenden Auftrittes, am 21. Dezember 2006 im Rahmen einer Notebook Übergabe, des Flöwis an zwei Volksschulen in Mauerbauch und Wien, Mondweg 14 wurde der Flöwi lauthals namentlich von den Kindern begrüßt. Ein Maskottchen in der österreichischen Versicherung ist Einzigartig.

2.5 Reflexion

Wie auch im Kpt. 2.2. erläutert ist die Generali Gruppe aufgrund Ihrer Größe zu einem Verwaltungsapparat gewachsen. Dieses System ist sehr träge. Veränderungen aller Art sind nur sehr mühsam umzusetzen.

¹⁴ Vgl. Winter, 2006.



Bis 1997 wurde den Mitarbeitern nach fünf Dienstjahren ein „Definitivum“ ausgehändigt. Das Definitivum der Versicherungen ist der Pragmatisierung im öffentlichen Dienst gleichzusetzen. Es stellt einen erweiterten Kündigungsschutz dar. Dadurch hat die Generali unter ihren Mitarbeitern einen sehr hohen Altersschnitt. Denkstrukturen sitzen „Felsenfest“. Änderungen können wenn dann nur mit dem „Gärtner- Ansatz“¹⁵ umgesetzt werden. Diese Trägheit einerseits birgt aber auch jene gewünschte Stabilität andererseits. Es muss jede Entscheidung mehrmals in unterschiedlichen Hierarchien und Gremien abgesegnet werden um realisiert zu werden. Neue Ideen bzw. Innovationen müssen langwierigen Untersuchungen der „Alten und Weisen“ standhalten. Folglich war es richtig Abteilungen wie z.B. Marketing und EDV, Technostrukturen der Organisation, welche konträre Eigenschaften im Vergleich zum Kernunternehmen ausweisen müssen in Expertenorganisation¹⁶ (Mintzbergs Profiorganisation) auszugliedern. Dadurch wurde die unbewusste Entwicklung einer *Branchenkultur*¹⁷ unterstützt. Jedoch stellt sich hier die Frage: *„Ist es möglich eine vollkommen unterschiedliche Kultur mit den eingesessenen Mitarbeitern im selben Konzern zu entwickeln“?*

EXKURS: *Im Gegensatz zu den restlichen Abteilungen der Versicherung müssen sich nun die 100%-igen Tochterunternehmen der Generali im laufenden Wettkampf mit dem Wettbewerb messen. Es werden Benchmarks durchgeführt. Als Beispiel hierzu, die Generali IT-Solutions GmbH muss sich in regelmäßigen Abständen mit der Konkurrenz (z.B. IBM) vergleichen und wirtschaftlich behaupten. Im äußersten Fall wird Outsourcing bzw. Joint Venture in der Branche in Betracht gezogen.*

¹⁵ Vgl. Halwax, 2006.

¹⁶ Vgl. Mintzberg, 1992.



3 Subkulturen am Beispiel

Es wurden einige Abteilungen, wie z. B. Personal, Controlling, Marketing und die EDV an einem neuen Standort positioniert. Einige Abteilungen wurden weiters in eigene Unternehmen ausgegliedert. Nachfolgend eine Kulturanalyse der Generali IT-Solutions GmbH, vormals EDV Abteilung.

3.1 Generali IT-Solutions GmbH (Abk. GITS)

Die GITS ist eine 100% Generali Tochter. Zur Gründung im Jahre 1999 wurden alle Mitarbeiter der damaligen IT Abteilung in das neue geschaffene Unternehmen übernommen. Die GITS ist für die EDV Infrastruktur (Netzwerk, Betriebssystem, Hardware, Datenbanken) der Generali Group verantwortlich. Als Erweiterung des Betätigungsfeldes wurde die in der GITS entwickelte und betreute internationale IT Plattform (Standarddesktop) derzeit neben den Standorten der Generali Gruppe (siehe Kapitel 1.1.) auch in den Ländern Belgien, Deutschland, zukünftig auch Frankreich und Spanien eingesetzt.

3.2 Leitbild

Die GITS hat die selbe Vision und das selbe Leitbild. Es werden die selben Ziele angestrebt. Dieser Umstand bestätigt das das Generali Management wohl die Trennung zwischen Kerngeschäft und Technostrukturen als notwendig angesehen hatte jedoch an die bewusste Lenkung einer Unternehmenskultur nicht gedacht wurde. Das Generali Management hat die konträre Entwicklung der Unternehmenskultur der Generali IT-Solutions GmbH noch nicht wahrgenommen. Das bekräftigt mich zu der Annahme, dass bereits in naher Zukunft die Entwicklung einer eigenständigen Vision, als Abschluss und letztlich Akzeptanz der Gruppe, folgen wird..

¹⁷ Vgl. Scheuss, 1985.



3.3 Die Mitarbeiter

Ein Großteil der Mitarbeiter der GITS stammt noch aus der „guten“ alten Versicherungszeit. Die Unternehmenskultur der Versicherung war zu Beginnzeiten der EDV auch in diesen Abteilungen manifestiert. Es herrschte krampfhaft und beharrlich ein hohes Maß an Bürokratie. Es wurde trotz Prozessverhinderung an der Hierarchie, wie in Kapitel 2.6 beschrieben festgehalten. Diese Kultur war jedoch nicht mit dem immer rasanteren Anstieg der Anforderungen an die EDV harmonisch. Ende 1999 entschied die Generali Group die Abteilung aufgrund wirtschaftlicher Überlegungen zu einem eigenen Unternehmen auszugliedern. Das neue Unternehmen unterlag nicht mehr dem klassischen Kollektivvertrag der Versicherung sondern unterlag dem IT-KV. Einzelvertraglich wurde den „alten“ Mitarbeitern die Rechte des Versicherungsinendienst KV zugesichert. Damit wurde ein vorerst unsichtbares aber massives Zeichen, ein Grundstein zum möglichen und unbewussten Kulturwechsel, gesetzt. Neue Mitarbeiter hatten nicht mehr jene Privilegien einer Versicherung wie zum Beispiel 15 Gehälter, letzter Tag des Jahres frei, und vor allem das „Definitivum“¹⁸.

Durch eine hohe Fluktuation um die Jahrtausendwende, ausgelöst vom extrem gut bezahlten Arbeitsmarkt für IT Arbeitskräfte, wurden sehr viele Mitarbeiter abgebaut und neue junge Mitarbeiter aufgenommen. Dadurch konnte sich die neue Kultur nähren und unterstützend auf eine rasche Entfaltung wirken.

¹⁸ Siehe Kap. 2.5.



3.4 Symptome der Generali IT – Solutions GmbH

3.4.1 Standort

Die Technostrukturen¹⁹ und andere Tochterunternehmen der Generali Group wurden zu einem großen Teil an den Standort „Kratochwilestr. 4, 1220 Wien angesiedelt. Fern der Macht der Innenstadt am Stadtrand Wiens. Das Generali eigene Gebäude war zur Bauzeit das Höchste in seiner näheren Umgebung. Es ist neben der Uno-City platziert. Inzwischen boomt diese Region (Wiener Techgate, IZD Tower, etc..) wodurch das Generaligebäude im Laufe der Jahre zu schrumpfen wirkte. Aus diesem Grund wird auch ein neuer Standort als Ablöse für dieses Gebäude gesucht. Am „techno“ Standort erinnert nur noch die Fassadenfarbe (rot) und das Logo neben dem Eingangsbereich an die traditionelle Generali. Es fiel den alt eingesessenen Mitarbeitern denkbar schwer in das neue Gebäude im Jahr 1999 zu übersiedeln, welches im extremen Gegensatz zur Immobilie der Generaldirektion steht. Unter dem Motto „open office“ und „communications“ stand die Architektur des Hauses. Zwar gibt es wie gewohnt Büros mit maximal fünf Mitarbeitern je Büro, jedoch sind die Wände ab einer Höhe von 1,20m aus Glas. Dadurch wird absolute Transparenz erzeugt. Am Weg zum Kopierer oder zum Drucker kann der Mitarbeiter seine Kollegen sehen, was sie gerade tun und vor allem ob sie gerade im Büro sind.

Die gewohnten dunklen Gänge sind durch große Flächen für Kommunikationszentren mit Kaffeeautomaten und Coachs ersetzt worden. Man sitzt auf der Coach, trinkt Kaffee, raucht und bespricht sich mit dem Kollegen während man den totalen Überblick hat. Wer ist in welchem Büro gerade anwesend.

¹⁹ Vgl. Mintzberg, 1992.



Erforderlichen falls kann der Kollege in das Gespräch sofort und unbürokratisch involviert werden.

***Exkurs:** Das sich die Kommunikationszentren auch als Raucherzentren entwickelten hat inzwischen zu einer Hemmung dieser Konzeption geführt. Als Betriebsratsvorsitzender bin ich gerade daran diese Kommunikationszentren, dem Gesetz und dem Wunsch der Mehrzahl der Mitarbeiter genüge tragend, rauchfrei zu etablieren. Dieser Umstand wiederum belegt den derzeitigen Kulturwandel dem Rauchen in der Gesellschaft, bereffend.*

Der Unmut der langjährigen Mitarbeiter war dankbar groß, jedoch das Konzept für ein IT Unternehmen wie maßgeschneidert.

Mit der Errichtung dieses Gebäudes, mit seiner Architektur und dem gewählten Standort, hat die Generali einen weiteren, unbewussten Beitrag zur Entwicklung einer Subkultur beigetragen.

3.4.2 Visitenkarte

Die Visitenkarte der GITS unterscheidet sich nur durch internationale branchenübliche Jobtitel und dem Firmennamen zur Visitenkarte der Gruppe. Damit werden auch für die GITS die Werte Stabilität und Sicherheit übernommen. Die Visitenkarte der Mitarbeiter der Generali IT-Solutions GmbH reflektiert die Werte der Generali Group. Der Vorteil birgt aber auch den Nachteil für den Mitarbeiter der GITS. Es ist durch jene Symbole schwer eine eigenständige Identifikation zu finden.

3.4.3 Interaktionale Symtome der Unternehmenskultur

Die interaktionalen Symtome der GITS Unternehmenskultur unterscheidet sich kaum von der Generali Versicherung. Da mittels Betriebsvereinbarungen sämtliche erworbene soziale



Leistungen des Unternehmens einzelvertraglich zugesichert wurde.

Das Personalmanagement läuft homogen zur Versicherung. Die ausgelagerten Unternehmen haben keine eigene Personalabteilung konstituiert. Damit unterscheiden sich die Verfahren zur Rekrutierung, Entlassung, Beförderung, Gehaltserhöhung etc... nicht und sind identisch zur Gruppe.

Es werden Abteilungsweihnachtsfeiern, Gruppenessen abgehalten. Das Unternehmen würdigt Dienstjubiläen in Form von Verdienstabzeichen. Es wird ein Geburtenzuschuss, und Hochzeitsgeld ausbezahlt. Darüber hinaus existieren weit mehr soziale Leistungen. Eine genaue Auflistung der Dienstleistungen sind dem Mitarbeiter in einer internen Datenbank zugänglich gemacht.



4 Schlussbetrachtung

Ja, die Typologien nach Deal/Kennedy werden durch diese Seminararbeit bekräftigt, die Frage aus der Eröffnung aufgreifend.

Weiters sehe ich die Ausführungen von Kasper, Mühlbacher in unserem Unternehmen bestätigt.

„Subkulturen in Unternehmen entstehen dann, wenn eine Gruppe von Mitgliedern regelmäßig miteinander interagiert und kommuniziert, wenn sie sich selbst als spezifische Gruppe identifiziert. Subkulturen können sich überschneiden. Je weniger dies der Fall ist, desto diversifizierter, desto weniger homogen und damit auch unübersichtlicher wird die Unternehmenskultur.“²⁰

Die Entwicklung der Unternehmenskultur der Generali IT-Solutions nach Martin/Siehl ist als konträr verlaufend zu bezeichnen.²¹

Wesentliche Schwerpunkte, wie der Standort, einer Unternehmenskultur wurden analog zu anderen Abteilungen wie z.B. dem Personalmanagement verändert. Dennoch ist eine differenzierte Kulturentwicklung zu beobachten. Offensichtlich sind es nicht interaktive Riten und Zeremonien alleine die eine Unternehmenskultur ausmachen. Die Mitarbeiter der Generali IT Solutions GmbH, nehmen an den gleichen Zeremonien und Riten der Generali Versicherung teil. Dennoch entwickelte sich eine vollkommen konträre Unternehmenskultur. Im Zuge meiner Erhebungen stellte ich fest, dass objektiv betrachtet die Artefakte nicht wesentlich verändert wurden und dennoch aber sich die Kultur änderte.

²⁰ Kasper, Mühlbacher, 2002, S. 121.

²¹ Vgl. Martin, Shiel, 1983, S. 51.



Diese Änderung manifestiert sich sukzessive und machtvoll in allen Bereichen der sozialen Interaktionen und damit auch im Managementstil. Aus Recherchen innerhalb meines Branchennetzwerkes, an unterschiedlichen Standorten mit unterschiedlichen Riten und Symbolen, sind ähnliche Kulturentwicklungen zu erkennen. Daraus schließe ich: *Nicht die Symbole sind für die Normen und Werte eines Unternehmens alleine prägend.* Vielmehr ist es das Tätigkeitsfeld des Unternehmens. Selbst in einer historisch geprägten „verstaubten“ Generali hat sich unbewusst, trotz weitgehend gleicher Artefakte, Riten Zeremonien eine vollkommen differenzierte Kultur im Vergleich zum parallel ausgelagerten Personalbüro entwickelt. Der unterschiedliche Anspruch der Tätigkeit hat die Generali IT-Solutions GmbH zu dem gemacht was sie heudet ist.

4.1 Konsequenz unbewusster Kulturentwicklung

In der GITS hat die konträre, jedoch unausgesprochene Unternehmenskultur, große Identifikationsverluste der Mitarbeiter zum Unternehmen zur Folge. Die Angestellten Leben zwischen den Welten. Mental sind sie Mitarbeiter der traditionsreichen italienischen Generali Gruppe. Physisch jedoch sind sie Teil einer vollkommen anderen Organisation. Dies hat hohe Motivationsverluste zur Folge was sich in der Leistung und folglich im Unternehmenserfolg wieder spiegelt.

4.2 Steuerung:

Aus meinen Ausführungen und Erhebungen schließe ich. Es entstehen Subkulturen aufgrund Ihrer zusammengehörigen Tätigkeit. Symbole, Riten, Zeremonien mögen unterstützt wirken, sind aber nicht zur Bildung einer Unternehmenskultur alleinig verantwortlich. Eine Erfolg versprechende Subkulturentwicklung muss bewusst gesteuert werden. Sie muss angesprochen und mittels eigenen Visionen, Leitbilder, Zielen definiert werden.



Unbewusster Kulturwandel trägt zum stillen aber sicheren und kontinuierlichen Abbau der Hygienefaktoren der Motivation²² bei. Durch Steuerung der Kultur mittels thematisieren wird eine Identifikation und Standortbestimmung mit dem eigenen Unternehmen erzielt. Motivation, Leistung und Gewinnmaximierung sind die Ergebnisse.

Die Kulturanalyse und deren Erkenntnis ist folglich wesentlich um die Hygienefaktoren der Motivation pflegen zu können um dadurch die Mitarbeiter und deren Leistung im Sinne des Unternehmens zu lenken. Die Analyse der Unternehmenskultur ist daher langfristig betrachtet wesentlicher Erfolgsbestandteil.

²² Vgl. Herzberg, 1966.



5 Literaturverzeichnis:

DEAL, KENNEDY: Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, 1987.

HALWAX, J: Gestaltbarkeit von Kulturen: An FHWien der WKW, Wissensmanagement, in: Organisation, 2006.

HERZBERG, F: Work and the Nature of Man, Cleveland, 1966.

KIESER, A.: Welchen Einfluss hat die Kultur auf Organisation und Führung, in : PULLIG, SCHÄKEL, SCHOLZ, (Hrsg.): Erfolgsmodelle der Führung./Fallstudien aus Deutschland, Japan und den US, Hamburg, 1984, S. 25-51.

KASPER, MÜHLBACHER: Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen, in: KASPER, MAYRHOFER, (Hrsg.): Personalmanagement Führung Organisation, Wien, 2002, S. 96-155.

MARTIN, SIEHL: Organizational Culture and Counter-Culture: An Uneasy Symbiosis, in: Organizational Dynamics, Autumn, Vol. 12, S. 52-64.

MINTZBERG, G: Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten, Landsberg/Lech, 1992.

SCHEUSS, R: Strategische Anpassung der Unternehmung, Dissertation St. Gallen, 1985.

WINTER, G: Gestaltungsgesetze: An FHWien der WKW, Wissensmanagement, in: Wahrnehmungspsychologie, 2006.