

### Unternehmenskultur: mehr als ein Schlagwort?

Dubs, Rolf

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dubs, R. (2003). Unternehmenskultur: mehr als ein Schlagwort? *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26(3), 307-326. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38060>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Unternehmenskultur: mehr als ein Schlagwort?

*Rolf Dubs*

### 1 Kritische Entwicklungstendenzen

Strukturelle und normative Schwächen in einer Gesellschaft werden immer erst dann sichtbar, wenn sich diese Gesellschaft nicht mehr in einer gewohnten Selbstverständlichkeit entwickelt, sei es, dass nach Jahren relativ geordneter Zustände unerwartete Katastrophen aller Art eintreten, oder sei es, dass der Aufwärtstrend in der Wirtschaft unvermittelt gebrochen wird. Die Folge davon sind verbreitete Unsicherheit mit irrationalen Verhaltensweisen von vielen Menschen, die Suche nach und Verbreitung von Patentlösungen und Heilslehren und eine zunehmende Polarisierung von Meinungen. Bei dieser Polarisierung spielen Leute, die es „schon immer besser wussten“, aber in den guten Zeiten ohne konkrete korrigierende Maßnahmen zu ergreifen, „mitgeschwommen“ sind, eine besonders verhängnisvolle Rolle, weil sie häufig einer undifferenzierten Kritik verfallen, welche sich nicht selten mit Pessimismus, Prinzipienlosigkeit oder gar Opportunismus umschreiben lässt.

Gegenwärtig durchlaufen wir eine solche Phase der Verunsicherung, die mit den tragischen Ereignissen vom 11. September 2001 in New York ihren Anfang genommen hat und trotz der beachtenswerten Bewältigung durch die amerikanische Bevölkerung einige Wirtschaftszweige (Fluggesellschaften, Tourismus) in Schwierigkeiten brachte. Dass dies zu einer derartigen negativen Wirtschaftsentwicklung führte, darf aber nicht allein diesen Anschlägen und den sich daraus ergebenden Unsicherheiten zugeschrieben werden, sondern zum wirtschaftlichen Einbruch ist es gekommen, weil viele Manager kulturlos geworden sind. Sie ließen sich vom Gewinnstreben und dem eigenen Nutzen davon, ohne Rücksicht auf das gesamte gesellschaftliche Umfeld, zum Teil konzeptionslos treiben, ohne zu erkennen, dass die Wirtschaft nie ein finales Ziel haben kann, sondern sich die einzelnen ihrer Träger immer wieder an den Möglichkeiten und Grenzen der Gesellschaft orientieren müssen. Nun wäre es aber sehr undifferenziert, würde man alle Führungskräfte der gesellschaftlichen Verantwortungslosigkeit bezichtigen, wie es heute undifferenziert getan wird. Neben verantwortungslosen bis hin zu kriminellen gibt es auch heute viele Manager, welche ihre Führungsaufgabe ganzheitlich angehen, d.h. sich ernsthaft darum bemühen, wirtschaftli-

che Sachzwänge und gesellschaftliche Bedürfnisse so gut wie möglich aufeinander abzustimmen, die Gestaltung ihres Unternehmens sowie ihre Führung auf eine ganzheitlich orientierte Kultur auszurichten.

Eine Auseinandersetzung mit der Thematik einer bewusst geprägten Unternehmenskultur, Arbeitskultur und Führungskultur erfordert zunächst eine Analyse der Unternehmensgestaltung und -führung sowie gesamtgesellschaftlicher Trends, um daraus Einsichten über die Entstehung und die Entwicklung von Kulturen zu gewinnen.

Verfolgt man heute das Geschehen in größeren Unternehmen, die in eine Krise geraten, so stößt man immer wieder auf das gleiche Muster: Man sucht nach einem Sündenbock, der nach einer gewissen Zeit infolge „unvereinbarer Auffassungen über die strategische Ausrichtung der Unternehmung“ entlassen wird, selbst wenn – wie so oft – der Aufsichtsrat (Verwaltungsrat) die Strategie über Jahre gestützt hat. Die entscheidende Frage ist nun, weshalb Aufsichtsrat und Unternehmensleitung während langer Zeit die gleiche Strategie verfolgen und bei aufkommenden wirtschaftlichen Problemen unvermittelt von Unvereinbarkeit der Auffassung gesprochen wird. Aufgrund eigener Erfahrungen und einer systematischen Analyse von kritischen Fallbeispielen lassen sich die folgenden Erkenntnisse ableiten. Sehr viele Aufsichtsräte überlassen die strategischen Arbeiten weitgehend der Unternehmensleitung und nehmen selbst auch beim Festlegen der allgemeinen Marschrichtung wenig substantiellen Einfluss, gar wenn es der Unternehmensleitung gelingt, anfängliche Erfolge, die dem Aufsichtsrat genehm sind, auszuweisen. Dass dabei der Gewinnausweis im Vordergrund steht, ist selbstverständlich. In den letzten Jahren kamen aber andere „Ideale“ dazu: fortlaufende Strukturveränderungen im Unternehmen (Change als Triebfeder aller Entwicklung), Wachstum und Globalisierung durch Unternehmenszükäufe und Fusionen sowie Stärkung der eigenen Marktstellung, um mehr wirtschaftliche und häufig auch politische Macht zu gewinnen. Vielfach verhängnisvoll ist dabei, dass zwei Verhaltensmuster typisch werden. Einerseits passen sich viele Manager immer häufiger und wenig reflektiert neuen, oft modischen Trends der Wissenschaft und der Wirtschaftspresse an, und verfallen dabei nicht selten einem Nachahmungstrieb. Andererseits – vor allem, wenn die Anfangserfolge groß sind – verändern sich die Führungspersönlichkeiten, indem sie selbstherrlich werden, niemandem mehr zuhören können, alles besser wissen und nur noch Ja-Sager um sich scharen. Zur Erfolgssicherung und nicht selten zur eigenen Machterhaltung setzen sich solche Manager meistens unter einen permanenten – und verhängnisvollerweise – kurzfristigen Erfolgsdruck, indem hochgesteckte Ziele angestrebt, aber keine echten Leitplanken mehr gesetzt werden (oder die strategische Planung zu einem Papiertiger verkommt). Bei den Mitarbeitenden führt dies zu einem fundamentalen Orientierungsverlust in ihrer Tätigkeit, der ganz unterschiedliche Reaktionen bringt: Opportunismus und Ja-Sagertum, Gleichgültigkeit oder Absicherungsmentalität, um nicht für Fehler verantwortlich zu sein und letztlich ein Burn-out, vor allem auf der Stufe des mittleren Managements (Kernen, 1997), insgesamt Erscheinungen, welche die betrieblichen Prozesse verlangsamen und verteuern. Alle diese Fehlentwicklungen lassen sich bei sol-

chen Unternehmen nicht beobachten, bei denen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung eine längerfristige Strategie gemeinsam tragen und sie immer wieder langfristig orientiert an neue Verhältnisse anpassen, und die nicht einer kurzfristigen, Prestige orientierten, auf steten Wandel und persönliches Prestige ausgerichteten Betriebsamkeit verfallen. Zudem verstehen es solche Unternehmensleitungen auch immer wieder, ökonomische Sachzwänge und gesellschaftliche Erscheinungen in vermittelnder Weise in ihre Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Je nachdem entwickeln sich daher sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen, die langfristig Erfolge und Misserfolge eines Unternehmens maßgeblich mit beeinflussen.<sup>1</sup>

Noch zu häufig vertreten viele Manager die Auffassung, ihre Analysen und Problemlösungen hätten sich ausschließlich an ökonomischen Kriterien zu orientieren. Gesellschaftliche Probleme seien Sache der Politik. Hier wird die gegenteilige Position bezogen. In hoch entwickelten Industriegesellschaften müssen Unternehmensleitungen in ihren Überlegungen und Maßnahmen auch die gesellschaftlichen Trends beachten, damit der wirtschaftlich-technische Fortschritt nicht durch unerwartete Fehlentwicklungen in der Gesellschaft gebremst oder gar unterbunden wird. Es wäre eine Illusion zu glauben, staatliche Maßnahmen allein genügen, um eine harmonische Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft zu gewährleisten. Auf Unternehmen kommen neue Probleme und Aufgaben zu, deren Bewältigung von der kulturellen Vorstellung der Unternehmensleitung abhängt.

Für die nächste Zeit werden folgende Trends bei der Unternehmensführung systematischer zu bedenken sein:

(1) Entgegen der immer wieder vorgetragenen Behauptung, unsere Gesellschaft entwickle sich dank der Produktivitätsfortschritte zu einer Freizeitgesellschaft, wird hier die Auffassung vertreten, sie müsse eine Arbeitsgesellschaft bleiben (Baethge 1999). Weil erstens die Ansprüche an die Wirtschaft weiterhin steigen und sich die Produktivitätssteigerungen trotz aller technischen Fortschritte nur noch degressiv entwickeln werden, müssen die Menschen weiterhin mehr leisten, wollen sie nicht Wohlstandsverluste in Kauf nehmen. Dazu kommt zweitens, dass den Dienstleistungen mit steigendem Wohlstand immer mehr Bedeutung zukommt, in diesem Bereich aber Rationalisierungsmöglichkeiten Grenzen gesetzt sind. Deshalb wird vor allem hier ein größerer Arbeitseinsatz nötig, wenn es nicht zu einem generellen Abbau des Dienstleistungsniveaus kommen soll. Drittens führen der rasche technologische und

1 Wahrscheinlich wird in naher Zukunft ein weiteres Phänomen hinzukommen: Dank dem Erkenntnisfortschritt in der Betriebswirtschaftslehre und in den Informationstechnologien werden immer wirksamere Konzepte zur Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Produktivität einsatzbereit sein. Es wird sich aber noch erweisen müssen, ob solche Konzepte Ziel erreichbar umsetzbar sind, denn intellektuell noch so überzeugende unternehmerische Maßnahmen finden je länger desto mehr ihre Grenzen am menschlichen Verständnis und damit an der Akzeptanz. Es könnte eine Fortschrittsfalle entstehen, die nur dann nicht „zuschnappt“, wenn es den Unternehmensleitungen gelingt, durch Berechenbarkeit, Verlässlichkeit, Ausbildung und Information Verständnis für und Vertrauen in das Neue zu schaffen, Voraussetzungen, welche an die Unternehmenskultur hohe Ansprüche stellen.

ökonomische Wandel, der durch zunehmend anspruchsvollere ökologische Zielvorstellungen komplexer wird, sowie die Globalisierung, zu einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs, in welchem nur noch Unternehmen mit leistungsfähigen und leistungswilligen Mitarbeitenden bestehen werden. Weil sich jedoch gegenwärtig immer mehr Menschen kürzere Arbeitszeiten und Erleichterungen ihrer gegenwärtigen Arbeit wünschen und erwarten, werden sich Unternehmensleitungen intensiver mit dem Spannungsfeld zwischen Arbeitsgesellschaft und Wünschen nach Arbeitserleichterungen auseinandersetzen müssen. Dabei werden sie sich auch mit dem Problem der ungleichen Arbeitsbelastung beschäftigen müssen, denn die sich abzeichnende Erscheinung, dass immer weniger Leute laufend mehr und zunehmend mehr Leute weniger leisten, ist längerfristig sozial unverträglich.

Diese Trends werden zur Herausforderung für die Personalpolitik eines jeden Unternehmens, indem sie sich überlegen müssen, wie sie künftig die Arbeitsprozesse gestalten und die Arbeit verteilen wollen, damit alle Mitarbeitenden zu hohen Leistungen motiviert sind und sich mit ihren beruflichen Aufgaben identifizieren. Es wird später zu zeigen sein, dass solche Ziele längerfristig nur erreicht werden, wenn Überlegungen zur Kultur eines Unternehmens in umfassender Weise angestellt werden.

(2) Während langer Zeit war umstritten, ob die Automatisierung und Informatisierung der Wirtschaft zu steigenden oder sinkenden Berufs- und Lebensanforderungen führen (Seitz 1988). Heute beginnt sich unter Forschern in dieser Frage eine Einigkeit zu ergeben. Bei den meisten beruflichen Tätigkeiten zeichnet sich eine deutliche Steigerung der Anforderungen ab. Dies trifft sogar bei solchen Tätigkeiten zu, die durch Routinisierung zwar vereinfacht werden, aber häufig zu höheren Ansprüchen an Aufmerksamkeit und Verantwortung führen. Der wissenschaftliche und technische Fortschritt wird in Zukunft die Verteilung der sozialen Chancen prägen. Diejenigen, welche die Fähigkeiten sowie die physische und psychische Kraft haben, den steigenden und sich rasch verändernden Anforderungen dank eigener Weiterbildungsbemühungen stets zu genügen, werden in Zukunft alle Entwicklungschancen haben, was heißt, dass nicht mehr Schichtenzugehörigkeit und andere traditionelle Faktoren, sondern die persönliche Leistungsfähigkeit über die sozialen Chancen entscheidet. Diese Entwicklung wird den Aufbau von Entlohnungssystemen in Unternehmen erschweren, weil hoch leistungsfähige Mitarbeitende rücksichtslose Lohnforderungen stellen und weniger Leistungsfähige immer mehr in die Abhängigkeit ihres Arbeitgebers geraten, sie zur Manövriermasse auch in Lohnfragen werden. Deshalb sind Unternehmensleitungen gut beraten, wenn sie ihre Entlohnungspolitik langfristig so ausgestalten, dass es zu keinen Spannungen zwischen Anspruchsgruppen innerhalb des Unternehmens kommt. Dazu bedarf es einer langfristig konstanten Grundhaltung der obersten Unternehmensorgane zu Personalfragen.

(3) Dank der ökonomischen Fortschritte entwickelt sich unsere Gesellschaft immer stärker in Richtung einer Multioptionsgesellschaft, d.h. Menschen können bei ihrer Bedürfnisbefriedigung zwischen immer mehr Möglichkeiten wählen, was die Individualisierung in unserer Gesellschaft stark beschleunigt (Gross 1994). Dieser Prozess führt aber dazu, dass viele Menschen in allen Fragen ihre individuellen Bedürf-

nisse in den Mittelpunkt ihres Denkens und Tuns stellen. Ein „Focus on self“ wird deshalb immer stärker zum Leitbild vieler Menschen werden, d.h. sie orientieren ihr ganzes Handeln an ihren individuellen Ansprüchen und erwarten, dass diese bei allen Entscheidungen vorbehaltlos berücksichtigt werden. Selbst sind sie aber nicht mehr bereit, einen Beitrag zugunsten gemeinschaftlicher Ansprüche zu leisten. Diese Haltung des „Focus on self“ wird auch die Unternehmensführung beeinflussen, indem es schwieriger werden wird, eine gemeinsam getragene Grundhaltung aller Mitarbeitenden zur dauernden Erhaltung der Unternehmen aufzubauen. Strategische Überlegungen allein genügen dazu nicht mehr, sondern diese Grundhaltung muss in einer Kultur ihren Rückhalt finden.

(4) Die zunehmende Individualisierung in unserer Gesellschaft wird zugleich die soziale Isolierung vieler Menschen verstärken, weil weniger erfolgreiche oder benachteiligte Gruppen geringere Chancen haben, die Vorzüge individueller Entfaltungsmöglichkeiten auszuschöpfen. Zusammen mit den steigenden Berufs- und Lebensanforderungen wird deshalb die Zahl der Menschen, die sich in der Gesellschaft nicht mehr zurechtfinden, steigen. Dies bedeutet zugleich, dass die Hilflosigkeit vieler Menschen zu einer neuen Erscheinung von hoch entwickelten Gesellschaften wird. Weil kaum anzunehmen ist, dass der Staat diese Probleme allein zu lösen vermag, wird sich die Frage stellen, was Unternehmen zur Integration von benachteiligten Mitarbeitenden leisten können, damit das Gefühl der sozialen Isolation nicht Erscheinungen wie Gleichgültigkeit, Interesselosigkeit und Minimalismus bei der täglichen Arbeit verstärken.

(5) Das wohl gefährlichste Problem der Gegenwart stellt die sich immer deutlicher abzeichnende Polarisierung in allen Lebensbereichen dar: Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Menschen infolge unterschiedlichem Wissen und Können, begüterte und weniger begüterte Menschen infolge unterschiedlicher Berufschancen, sozial integrierte und nicht integrierte Menschen infolge unterschiedlicher Wahrnehmung von Chancen, wobei die zwischen solchen Erscheinungen bestehenden Interaktionen die Polarisierung noch verstärken. Weil viele Betroffene solche Zusammenhänge nicht richtig interpretieren und sich oft aus einer gewissen Hilflosigkeit heraus nicht in eine bessere Lage bringen können, wird die allgemeine Unzufriedenheit steigen, welche – zum Teil unterstützt durch populistische Medien – die Kritikklust fördert, so dass es für Verantwortliche in der Politik und in der Wirtschaft immer schwieriger wird, Probleme in effizienter Weise zu lösen. Es ist nicht auszuschließen, dass die Folgeprobleme der Polarisierung in nächster Zeit alle wirtschaftlichen Erträge aus Produktivitätssteigerungen zunichte machen könnten. Deshalb sollten sich Unternehmensleitungen überlegen, was sie gegen die aufkommende Polarisierung durch langfristig ausgerichtete Maßnahmen, insbesondere durch zielgerichtete Weiterbildungsmöglichkeiten, beitragen könnten.

(6) Angesichts des raschen Wandels und dem sich dadurch verstärkenden Zwang zu ständigen Innovationen werden Unsicherheiten und darauf beruhende unerwartete Entscheidungen, die Traditionen und Liebgewordenes radikal in Frage stellen, alltäglich. Je weniger verständlich solche Entscheidungen sind, desto stärker erschüttern sie

das Vertrauen in die Politik und/oder in die Unternehmensführung. Werden solche Entscheidungen unvermittelt, rücksichtslos und ohne spürbare soziale Verantwortung getroffen, so wird der Vertrauensverlust bald einmal zu Illoyalitäten aller Art führen. Wie sollen beispielsweise Mitarbeitende in einem Unternehmen, das mit bloßer Beachtung des Shareholder-Value-Denkens eine beliebige Hire and Fire-Politik betreibt, ihrem Unternehmen gegenüber loyal bleiben? Weil Loyalitätsverluste immer wieder zu Produktivitätseinbußen führen, wird für Unternehmensleitungen die Klärung des Spannungsfeldes zwischen Bewältigung des Wandels und Bewahrung der Loyalität der Mitarbeitenden zu einer immer bedeutsameren Gestaltungs- und Führungsaufgabe.

Die beschriebenen Fehlentwicklungen im Management und diese gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen fordern Unternehmensleitungen in einer viel umfassenderen Weise heraus als bisher. Rein betriebswirtschaftliche Prinzipien, wie eine nur auf die kurzfristigen Interessen der Shareholder und des Top-Managements ausgerichtete Gewinnmaximierung, radikale Kostensenkungsprogramme ohne zielgerichtete weitere strategische Maßnahmen, rücksichtslose und nur kurzfristig wirksame Marketing-Maßnahmen, je nach Konjunkturlage Zukäufe oder Verkäufe von Unternehmensteilen reichen nicht mehr aus. Kurzfristiges, bloß reagierendes und eindimensionales wirtschaftliches Denken und Handeln verschärfen die Probleme nicht nur für die Gesellschaft, sondern auch der langfristige Erfolg des Unternehmens wird in Frage gestellt, weil die daraus entstehenden menschlichen Probleme den Ablauf der wirtschaftlichen Prozesse behindern. Sobald in der breiten Öffentlichkeit solche durch die Wirtschaft mitverursachte gesellschaftliche Probleme kritisch wahrgenommen werden, kommt der Ruf nach staatlichen Regulierungen, welche die Schwierigkeiten oft noch vergrößern, weil gesetzliche Regelungen in gesellschaftskritischen Bereichen der Wirtschaft immer mittlere Kompromisslösungen darstellen, die für selbst gut agierende Unternehmen nur hemmende Wirkungen haben. Ein typisches Beispiel dafür ist die Umweltschutzgesetzgebung, die heute viele Unternehmen mit einem hohen Umweltbewusstsein in ihrem Bemühen um ein verantwortungsbewusstes ökologisches Handeln behindern.

Unter solchen Voraussetzungen muss die Unternehmensführung zu einer agierenden und nicht bloß reagierenden Aufgabe werden, d.h. Unternehmensleitungen müssen bei ihrer Entscheidungsfindung die Probleme nicht nur aus wirtschaftlicher, sondern auch aus gesellschaftlicher Sicht sowie vorausschauend wahrnehmen und unter Berücksichtigung begründeter betrieblicher Sachzwänge so bearbeiten, dass das unternehmerische Verhalten erkennbare negative Entwicklungstendenzen – woher sie auch immer kommen mögen – nicht noch verstärkt.

Mit diesem Einbezug der gesellschaftlichen Dimension erfordert die Gestaltung und Führung von Unternehmen noch mehr Fähigkeiten im Umgang mit Zielkonflikten. Für immer mehr unternehmerische Probleme gibt es nicht mehr eine richtige und mehrere falsche Lösungen, sondern jede mögliche Lösung hat ihre Vorteile und ihre Nachteile. Deshalb heißt heute unternehmerisches Entscheiden ein Abwägen zwischen Vorteilen und Nachteilen mehrerer Lösungen, wobei idealerweise nicht nur die

Lösung mit den meisten Vorteilen und den wenigsten Nachteilen gewählt wird, sondern zugleich über die Konsequenzen der Nachteile reflektiert und entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden (agiert und nicht nur reagiert wird). Solche Entscheidungsprozesse können nicht mehr anhand einseitig ökonomischer Kriterien (z.B. kurzfristige Gewinnmaximierung) abgewickelt werden, sondern es sind solche Kriterien miteinzubeziehen, welche geeignet sind, die Prozesse so zu steuern, dass die einleitend angeführten Fehlentwicklungen in unserer Gesellschaft überwunden oder wenigstens im Rahmen des Möglichen korrigiert werden. Dies geschieht dann, wenn nicht mehr nur Shareholder- und Managerinteressen beachtet werden, sondern das ganze unternehmerische Tun auf die langfristige Erhaltung des Unternehmens (was langfristig einen Gewinn voraussetzt) sowie auf die Erhaltung des Vertrauens in das Unternehmen seitens aller Stakeholder (Kapitalgebende, Mitarbeitende, Lieferanten und Kunden sowie staatliche Institutionen) ausgerichtet wird. Dies erfordert von Führungskräften umfassendere und nicht mehr nur betriebswirtschaftliche Fähigkeiten, sondern auch transparente normative Vorstellungen, welche zusammen langfristig die Kultur eines Unternehmens prägen.

## 2 Der Wandel als unternehmerisches Problem

Die beschriebenen Erscheinungen zwingen zu einem grundlegenden Umdenken in der Unternehmensführung. Die Bewältigung des Wandels (Change Management) wird zu einer zentralen Führungsaufgabe, die aber im Hinblick auf die ganzheitliche Betrachtung des Managements nicht nur technokratisch, sondern auch aus der Sicht der Unternehmenskultur zu sehen ist.

Früher verstand man den Wandel vor allem als betriebswirtschaftliches Planungsproblem, bei welchem sich die Unternehmensführung, insbesondere auf die Fixierung von neuen Zielen, auf den Entwurf von Lösungsalternativen sowie auf den Entscheid und Pläne zu deren Umsetzung konzentrierte. Dabei nahm man an, dass die Mitarbeitenden immer willens seien, im Sinne der Planung mitzuarbeiten. Misserfolge wurden denn auch häufig Planungsfehlern zugeschrieben, und als Folge davon bemühte man sich, die Pläne zu verfeinern, was meistens zu weiteren Problemen führte, weil man der Befindlichkeit der Mitarbeitenden zu wenig Rechnung trug (die kulturellen Aspekte des Wandels vernachlässigte).

Heute versteht man den Wandel in erster Linie als Umgang mit Widerständen. Diese Widerstände können bei Personen im Unternehmen liegen (Angst, Unsicherheit, Bewahrung der eigenen [Macht]position usw.). Sie können aber auch aus dem Unternehmen selbst kommen (die alte, eingelebte Kultur passt nicht mehr auf die neuen Verhältnisse, die Macht im Unternehmen wird durch den Wandel umverteilt usw.) (Müller-Stevens/Leitner 2001).

Angesichts des raschen und grundlegenden Wandels steht heute bei Veränderungen vor allem der Umgang mit Widerständen im Vordergrund, wobei sich je länger desto deutlicher zeigt, dass Unternehmen mit einer bewussten Kultur (flexible, aber



geordnete Organisationsstruktur, berechenbare Unternehmensstrategie, verlässliches Human Resource Management) allfällige Widerstände gegen den Wandel leichter überwinden. Ihnen gelingt es besser, ein Gleichgewicht zwischen bremsenden Kräften, die nur das Bestehende bewahren wollen, und beschleunigenden Kräften, die fortwährend verändern möchten, herbeizuführen.

Für die Führung des Wandels in Unternehmen stehen heute zwei Ansätze zur Diskussion:

(1) Die Organisationsentwicklung: Sie entwickelte sich ursprünglich aus Erkenntnissen der Gruppendynamik (Feedback, T-Groups). Später verstand man sie auch als Prozessberatung, indem ein Berater (Coach) Veränderungsprozesse begleitet, wobei die für diesen Prozess im Unternehmen Verantwortlichen die Probleme selbst bestimmen und Lösungen dazu entwickeln. Bedeutsam ist auch die systemische Organisationsentwicklung, bei der Paradoxien als die zentralen Ursachen von Organisationsproblemen betrachtet und in der Gegenparadoxie Lösungen gesehen werden. In der Praxis haben sich auf diesen Grundlagen sehr viele Ansätze entwickelt, die sich nach *Schreyögg* (1996) durch fünf Gemeinsamkeiten charakterisieren lassen: Es geht (1) um einen wohl durchdachten, gezielten, episodenhaften Veränderungsprozess, (2) um die Veränderung ganzer in sich geschlossener Einheiten, (3) um Veränderungen sowohl der Organisationsstruktur als auch der Verhaltensweisen, (4) um eine Veränderung, die durch einen besonders dafür geschulten – meist externen – Spezialisten konzipiert und gesteuert wird sowie (5) um eine Methode, deren Annahmen auf sozialwissenschaftlichen Theorien beruht.

(2) Organisationales Lernen: Der Wandel soll durch das Lernen in Gruppen anhand der unmittelbaren Probleme am Arbeitsplatz herbeigeführt werden. Das Lernen wird in diesem Fall verstanden als Umstrukturierung der bestehenden Wissensbasis am Arbeitsplatz und im Unternehmen, wodurch der Wandel dank Verständnis und Einsicht erleichtert wird (Dubs 1995).

Vor allem Beratende versuchen immer wieder, die Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung oder durch organisationales Lernen zu beeinflussen. Ihr Tun rechtfertigen sie vor allem mit den einleitend beschriebenen Entwicklungstendenzen, indem sie Unternehmensleitungen zur heute dringend notwendigen Gesamtsicht der Unternehmensführung hinleiten möchten (Pümpin et al. 1985). In diesem Beitrag wird die Auffassung vertreten, dass weder mittels Organisationsentwicklung noch organisationalem Lernen eine Unternehmenskultur maßgeblich beeinflusst werden kann, und dies aus folgenden Gründen: In den folgenden Abschnitten wird zu zeigen sein, dass nur die Unternehmensleitung durch ihren Willen und ihr Verhalten die Unternehmenskultur zu prägen vermag. Sie muss fähig und willens sein, ihre Normen und Zielvorstellungen mit den beschriebenen kritischen Entwicklungen in Verbindung zu bringen und durch ihre gestaltenden Maßnahmen das Gesamtgeschehen zu beeinflussen. Bei der Organisationsentwicklung verfallen Beratende gerne Idealvorstellungen, die von der Unternehmensleitung weder akzeptiert noch gelebt werden. Dies zeigt sich immer dort, wo Unternehmer- und Mitarbeiterinteressen aufeinander abgestimmt werden müssen. Nur was die Unternehmensleitung will, wird zur

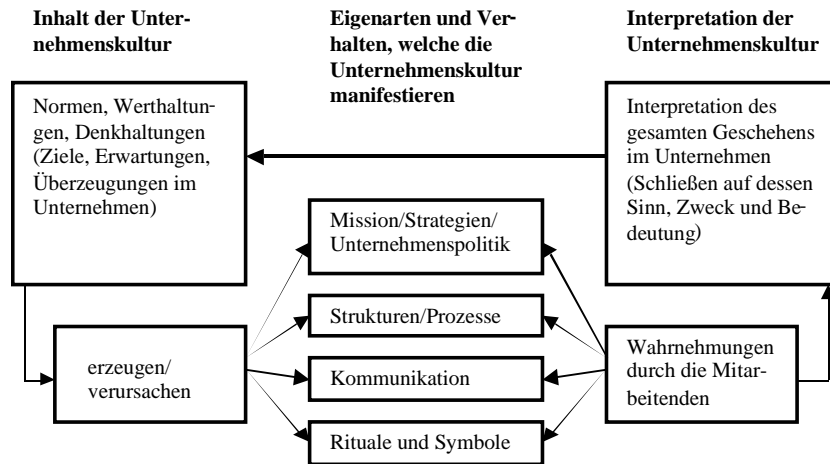
Unternehmenskultur. Und dies entspricht meistens nicht den Idealen der Beratenden. Der Ansatz des organisationalen Lernens kann zur Lösung von Sachfragen im Arbeitsbereich einzelner Arbeitsgruppen sinnvoll sein. Geht es hingegen um Fragen der Unternehmenskultur, eignet sich nur ein „top-down-Ansatz“, der dem organisationalen Lernen widerspricht. Geht man schließlich davon aus, dass angesichts des raschen Wandels und der im ersten Abschnitt beschriebenen Entwicklungstendenzen die Gestaltung der Unternehmenskultur immer bedeutsamer wird, kommt es einer Bankrotterklärung des Topmanagements gleich, wenn ihr der Wille und die Fähigkeit zur alleinigen Wahrnehmung dieser zentralen Aufgabe der Prägung der Unternehmenskultur fehlen.

### 3 Der Begriff der Unternehmenskultur

Einfach ausgedrückt kann man unter Unternehmenskultur „die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen verstehen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“ (Pümpin et al. 1985, S. 8). Anders ausgedrückt entwickeln sich aus einer Fülle von Verflechtungen von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen Einstellungen und Verhaltensweisen aller in einem Unternehmen Mitarbeitenden, die sich zu Selbstverständlichkeiten und Regeln entwickeln, sei es, weil sie von der Unternehmensleitung vorgegeben und/oder vorgelebt werden, oder sei es, dass sie sich allmählich aus dem täglichen Verhalten entwickeln, und sich jedermann gewollt oder ungewollt danach richtet. Diese Selbstverständlichkeiten und Regeln beeinflussen das Geschehen im Unternehmen und das Verhalten der Betriebsangehörigen, welche ihre Wahrnehmungen über das Gesamtgeschehen machen und es interpretieren. Diese Interpretation wirkt ihrerseits wieder zurück auf die Unternehmenskultur und prägt diese weiter. Abbildung 1 zeigt diesen Zusammenhang (in freier Anlehnung an Weinert 1987).

*Bleicher* (1999) bringt die Unternehmenskultur in den unmittelbaren Zusammenhang mit dem normativen Management, weil es letztlich die Werte und Normen sind, die helfen, Informationen, Politiken, Strukturen, Systeme und Träger auszuwählen, und weil sie das unterstützende und das ablehnende Verhalten als Einfluss auf die Unternehmensentwicklung prägen. Für ihn führt die Kultur letztlich zur kollektiven Programmierung des menschlichen Denkens und verdeutlicht sich in einer Art Oberflächenstruktur gemeinschaftlich gepflegter Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuche, die sich in „Artefakten“ wie Umgang mit Mitarbeitenden, Zielen in der Produktentwicklung, Gebäuden usw., aber auch in Symbolen, Ritualen usw. niederschlagen. Er versteht unter Unternehmenskultur „allgemein das kognitiv entwickelte Wissen und die Fähigkeiten einer Unternehmung sowie die affektiv geprägten Einstellungen ihrer Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zur Unternehmung in ihrer Formung von Perzeptionen (Wahrnehmungen) und Präferenzen (Vorlieben) gegenüber Ereignissen und Entwicklungen“ (Bleicher 1999, S. 228).

Abbildung 1: Unternehmenskultur im Gesamtzusammenhang

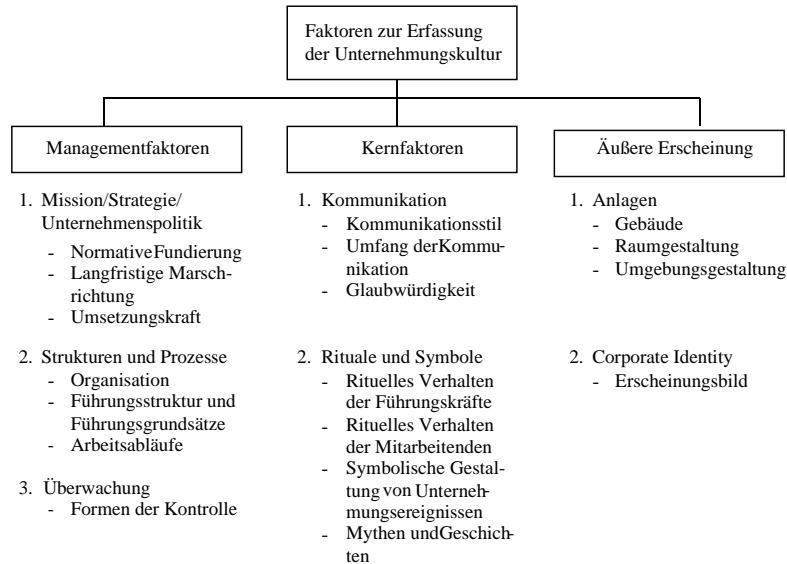


Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur. Sie ist gewissermaßen ihre Seele, und sie entwickelt sich unabhängig davon, ob sich die Unternehmensleitung systematisch darum bemüht und dauernd und ehrlich nach Verbesserungen sucht, sie sich mit bloßen Lippenbekenntnissen begnügt oder gar nichts unternimmt. Deshalb hat jedes Unternehmen seine eigene Kultur, die bewusst gelebt, bloß geduldet oder erduldet wird oder gar zum Hemmschuh einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung wird. In jedem Fall gibt es aber nicht generell gute oder schlechte Unternehmenskulturen, sondern sie sind auf die Eigenarten des Unternehmens auszurichten. Sicher ist heute nur, dass eine täglich gelebte, von allen Unternehmensangehörigen verstandene und akzeptierte Kultur wesentlich zum nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Daher ist sie ein zentraler Erfolgsfaktor zur Erreichung der Geschäftsziele und nicht nur ein notwendiges Übel, dem sich die Unternehmensleitungen auch noch annehmen müssen, weil gegenwärtig jedermann darüber spricht.

#### 4 Kulturprägende Faktoren in einem Unternehmen

Um Unternehmenskulturen zu beeinflussen, sollte klar sein, welche Faktoren die Kultur eines Unternehmens prägen. Abbildung 2 gibt eine Übersicht (vergleiche dazu auch Pümpin et al. 1985; Neuberger/Kempa 1987).

Abbildung 2: Kulturprägende Faktoren

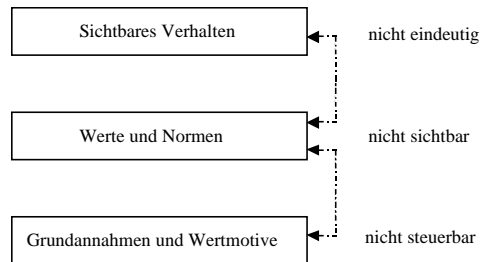


Im Rahmen dieses Beitrages können nicht alle Faktoren beschrieben werden. Einige Hinweise müssen genügen. Angesichts der gegenwärtigen und der weiter auf uns zukommenden Probleme muss im Sinne einer agierenden Unternehmensführung dem normativen Management mit Missionen oder Leitbildern viel mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Im Vordergrund muss dabei die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens (Spannungsfeld unternehmerisches Interesse, gesellschaftliche Rücksichtnahme) stehen. Bedeutsam bleiben die Gestaltung der Organisations- und Führungsstrukturen sowie der Führungsgrundsätze. Veränderung (Change) darf nicht zu einem Aktivismus infolge Profilierungssuche, Nachahmungstrieb usw. verkommen, und die Mitarbeiterführung sollte nicht den Pendelschlägen abstrakter wissenschaftlicher Theorien oder oberflächlicher Modeerscheinungen folgen, sondern sie sollte eine gewisse Konstanz haben und nicht populistisch sein, d.h. durch ein gutes Verhältnis zwischen Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Sachzwänge, die auch unangenehme Entscheidungen beinhalten, bestimmt sein. Die Formen der Kontrolle müssten mehr entwickelnden und fördernden Charakter haben, und die Kommunikation muss ehrlicher und offener werden. Besonders prägend für die Unternehmenskultur sind Rituale und Symbole. Sie tragen den immer wichtigeren emotionalen Faktoren im Unternehmen Rechnung und machen vieles berechenbarer. Es ist auch interessant, dass Mythen und Geschichten im Unternehmen mit einer erkennbaren Kultur häufiger vorzufinden sind und in vielen Fällen kulturverstärkend wirken.

## 4 Die Beeinflussung der Unternehmenskultur

Die Beeinflussung der Unternehmenskultur ist außerordentlich schwierig. Sie muss aus sichtbarem Verhalten der Unternehmensangehörigen abgeleitet werden, das aber nie eindeutig interpretiert werden kann, weil dahinter nicht sichtbare Werte und Normen stehen, die von nicht steuerbaren Grundannahmen und Wertmotiven geprägt werden (siehe Abbildung 3) (vergleiche dazu Fischbach 2002).

Abbildung 3: Zusammenhänge der Unternehmenskultur



Auch die Werte und Normen sind nicht sichtbar. Vor allem die gelebten Werte und Normen steuern zwar das Verhalten, aber sie sind ebenfalls nicht erfassbar und aus dem beobachteten Verhalten nur schwer definierbar.

Auf den ersten Blick könnte man meinen, die Unternehmenskultur ließe sich durch eine Analyse ihrer Bestimmungsfaktoren (siehe Abbildung 2) und durch eine Verhaltensbeobachtung bei den Mitarbeitenden problemlos erfassen und dann auch beeinflussen. Dies ist jedoch nicht der Fall. Einzelne Faktoren haben wenig Aussagekraft. So verfügen beispielsweise viele Unternehmen über eine Mission oder ein Leitbild mit geringer Aussagekraft (Allgemeinheiten und Banalitäten). Andere Unternehmen haben zwar solche systematisch entwickelte Instrumente. Sie setzen sie aber nicht um. Viel entscheidender als alle Instrumente ist das alltägliche Führungsverhalten aller vorgesetzten Personen, das zwar beobachtbar und messbar, aber nicht eindeutig interpretierbar ist, weil die Zusammenhänge zwischen Grundannahmen und Wertmotiven, Werten und Normen komplex sind. Die Grundannahmen eines Menschen sind Selbstverständlichkeiten, die jenseits der Wahrnehmung liegen und die Wahrnehmung häufig so filtern, dass Sachverhalte gar nicht richtig wahrgenommen werden und es zu einem sichtbaren Verhalten kommt, das alles andere als eindeutig ist und keine verlässlichen Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur zulässt. Diese Grundannahmen und Wertmotive sind bei vielen Menschen recht statisch und damit nicht oder kaum steuerbar. Weil indessen zwischen deklarierten und den gelebten Werten und Normen bei vielen Menschen große Unterschiede bestehen, sind die beobachteten Verhaltensweisen in Bezug auf Rückschlüsse ebenfalls unzuverlässig. Weil aber die Grundannahmen und Wertmotive sowie die Werte und Normen für die Verhaltensweisen maßgeblich sind, bleiben alle rein behavioristischen Ansätze (reine

Verhaltenssteuerung) zur Entwicklung der Unternehmenskultur fragwürdig. Geht man davon aus, dass die eigentliche Unternehmenskultur aus wenig bewussten kollektiven Grundannahmen und Wertmotiven der Mitarbeitenden besteht, so muss die kulturelle Entwicklung eines Unternehmens bei den Grundannahmen und Wertmotiven ansetzen. Zur Diskussion stehen drei Ansätze (Hofstede 1980).

Der erste Ansatz versucht die Unternehmenskultur über die Selektion und Deselektion von Mitarbeitenden zu beeinflussen. So ist es denkbar, bei der Personalauswahl solche Leute einzustellen, deren individuelle Grundannahmen nicht mit der aktuellen Unternehmenskultur übereinstimmen, um Dynamik in die kulturelle Entwicklung zu bringen.

Dieser Weg kann aber gefährlich sein, wenn die Mitarbeitenden in einem traditionellen Unternehmen mit wenig Änderungsbereitschaft infolge kultureller Inkompatibilitäten den Neueingestellten behindern, so dass die Neuen innerlich bald kündigen oder das Unternehmen wieder verlassen. Deshalb wählen viele Unternehmen den Weg, solche – vor allem junge – Mitarbeitende zu selektionieren, die bereit sind, sich so zu sozialisieren, dass ihre Grundannahmen mit jenen des Unternehmens deckungsgleich sind. Diese Vorgehensweise kann allerdings zu Überheblichkeit oder zu Erstarungen in der Unternehmensentwicklung führen. Dieser Weg wurde in letzter Zeit vor allem von Beratungsgesellschaften gewählt, die Universitätsabsolventen einstellten, welche sich mit der vorherrschenden Beraterkultur voll identifizierten. Durch eine direkte Verhaltenssteuerung wurden sie zusätzlich in ihren Grundannahmen und Wertmotiven verstärkt. Wohin diese ausschließlich auf rationale, ökonomische Grundannahmen und Wertmotive ausgerichtete Kultur führte, haben einige üble Beispiele aus der Beratungs- und Revisionspraxis in letzter Zeit klar vor Augen geführt. Umgekehrt kann versucht werden, die Kultur durch Deselektion zu beeinflussen, indem Mitarbeitende mit inkompatiblen Grundannahmen vorzeitig pensioniert oder entlassen werden, was Signalwirkung haben kann.

Der zweite Ansatz der Beeinflussung der Unternehmenskultur kann über die Sinnstiftung führen, indem im Unternehmen Maßnahmen ergriffen werden, um die Grundannahmen der Mitarbeitenden mit den Vorstellungen des Unternehmens in Übereinstimmung zu bringen. Dies setzt klare Wertmotive seitens der Unternehmensleitung voraus, die in einer aussagekräftigen Vision oder einer möglichst konkreten Mission und durch ein sichtbares, entsprechendes Verhalten aller Vorgesetzten zum Ausdruck gebracht werden müssen. Die Sinnstiftung ist für die Unternehmensleitung anspruchsvoll. Sie muss von reflektierten Grundannahmen und Wertmotiven ausgehen, diese müssen in verständlicher Weise kommuniziert werden, damit sie von der Belegschaft verstanden werden, und sie muss auf eine vertretbare Konstanz ausgerichtet sein. Zudem müssen die Interessen aller Stakeholder in einer vertretbaren Form berücksichtigt sein. Andernfalls werden die Vorstellungen von den Mitarbeitenden nicht akzeptiert, so dass die Sinnstiftung nicht gelingt.

Ein dritter Ansatz ist die direkte Verhaltenssteuerung durch die Unternehmensleitung und alle Vorgesetzten. Er kann nur wirksam sein, wenn von der Unternehmensleitung her eine Vorbildwirkung im betrieblichen Alltag deutlich erkennbar ist. Dazu

bedarf es eindeutiger Grundannahmen, einer guten Feedbackkultur sowie der Überzeugung der Mitarbeitenden, dass die versuchte Verhaltensbeeinflussung zu positiven Kulturveränderungen führt. Mit anderen Worten stellt dieser Ansatz hohe Anforderungen an den Charakter der Führungskräfte auf oberster Ebene. Sie müssen durch ihr Verhalten den Mitarbeitenden einen offenen, ehrlichen und verlässlichen Eindruck geben.

## 6 Die heutige Problematik

Dass in letzter Zeit die Diskussionen um die Unternehmenskultur intensiver werden, kommt nicht von ungefähr. Vordergründig sind es die vielen Formen von Fehlverhalten im Top-Management in neuester Zeit. Um nur einige zu erwähnen: Trotz rückläufiger Gewinne werden die Boni, Abfindungen, Optionsprogramme usw. für das Top-Management ausgeweitet und gleichzeitig wird behauptet, höhere Löhne seien für Mitarbeitende unterer Stufen aus wirtschaftlichen Gründen nicht vertretbar. Dass darauf von dieser Seite her volkswirtschaftlich unvernünftige Lohnforderungen gestellt und sinnlose Streiks angedroht werden, kann weiter nicht überraschen. Wenn auf hochtrabende Erfolgsmeldungen unvermittelte Gewinnwarnungen folgen, trägt dies nichts zum Vertrauen gegenüber Managern bei und macht die Zurückhaltung der Shareholder mit den negativen Auswirkungen auf die Börse verständlich. Die unter sogenannten ökonomischen Sachzwängen auch bei uns aufkommende Hire-and-Fire-Politik ist bestens geeignet, jede Form von Loyalität der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen zu zerstören, was kurzfristige ökonomische Erfolge langfristig völlig zunichte macht. Dass sich in Deutschland nur noch etwa ein Fünftel der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen identifizieren, sollte zu denken geben. Oder wenn Aufsichts- und Verwaltungsräte, die – nicht selten charakterlich – versagt haben, dank unzerstörbarer Seilschaften immer wieder neu in solchen Gremien auftauchen, ist dies ein Zeichen dafür, dass man aus den verschiedenen Unternehmenskrisen der letzten Zeit noch nichts gelernt hat. Es wäre aber eine oberflächliche Interpretation, möchte man die Notwendigkeit einer vermehrten Beachtung der Unternehmenskultur allein auf solche Fehlentwicklungen zurückführen. Zum Glück gibt es auch sehr viele Führungskräfte, die sich erfolgreich um eine gelebte Unternehmenskultur bemühen. Ihnen können aber die vielen, weiter oben angesprochenen Zielkonflikte zum Verhängnis werden. Vor allem wenn die Kapitalgeber weiterhin die kurzfristige Gewinnmaximierung zum einzigen Beurteilungskriterium des unternehmerischen Erfolges machen, trügen sie eine große Mitverantwortung für kulturloses Verhalten von Führungskräften. Eine auch dem wirtschaftlichen Nutzen des Unternehmens dienende Kultur muss sich an langfristigen Zielen orientieren und auf eine ganzheitlich gestaltete normative und strategische Unternehmensführung ausgerichtet sein. Andernfalls lassen sich die vielen einleitend aufgezählten Probleme weder zugunsten des langfristigen Erfolges der Unternehmen noch zum Wohle der Gesellschaft mit ihren Menschen lösen.

Glücklicherweise ist die Unternehmenskultur zum Thema geworden. Allerdings machen es sich gewisse Unternehmensleitungen wieder einfach: Sie „verfügen“ eine wohlklingende Unternehmenskultur, die sie womöglich auf Glanzdruckpapier publik machen. Nicht selten wird sie mit Experten nach neuesten betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen erarbeitet. Und doch verändert sich nichts. Inzwischen ist der Grund dafür bekannt. Unternehmenskulturen dürfen nicht nur bestimmt werden, sondern sie müssen von oben nach unten definiert und vorgelebt werden, damit sie allmählich das Geschehen im Unternehmen zu prägen beginnen. Daher ist die Gestaltung und Entwicklung der Unternehmenskultur eine Aufgabe der Unternehmensleitung, die nicht nur eine intellektuelle Aufgabe darstellt, sondern eine hohe emotionale Verpflichtung und viel Umsetzungswille mit Modellcharakter voraussetzt. Zu wählen ist also ein top-down-Ansatz. Viele Erfahrungen in Unternehmen mit einer guten Kultur lehren, dass der von Idealisten immer wieder vertretene bottom-up-Ansatz (z.B. ein Kultur-Team entwickelt die Kultur von der Basis her) zu keinen großen Wirkungen führt. Einerseits identifizieren sich in diesem Fall Unternehmensleitungen häufig nicht mit einer solchen von unten vorgeschlagenen Kultur, weil sie ihrem Auftrag und ihren Interessen widerspricht, oder weil sie infolge ungenügender Beachtung der Zielkonflikte nicht bis ins Letzte durchdacht und damit nicht zu verwirklichen ist.

## 7 Anforderungen an die Unternehmensleitungen

Die Umsetzung eines top-down-Ansatzes für die Kulturentwicklung erfordert von einer Unternehmensleitung viererlei:

(1) Zunächst muss sie sich über den Weg der langfristigen Verwirklichung einer Unternehmenskultur im Klaren sein. Soll sie schergewichtig den Weg der Selektion und der Deselektion wählen? Es gibt Beispiele von Unternehmen, die damit erfolgreich waren und sind, allerdings nur, wenn die Entwicklungsdynamik garantiert bleibt und die Unternehmensleitung dabei im Zeitverlauf nicht der Selbstgefälligkeit, der Überheblichkeit oder gar der persönlichen Machterhaltung anheim fällt. Nicht unbedenklich ist der heute oft gewählte Ansatz der bloßen Verhaltenssteuerung. Hier besteht die Gefahr der Konzentration auf Äußerlichkeiten: Man schafft die Titel in der naiven Vorstellung ab, dadurch würde der Umgang unter Menschen offener und das Betriebsklima ungezwungener. Oder man verbreitert die Organisation und gestaltet sie sogar virtuell aus, im Glauben, in weniger hierarchischen Ordnungen würde nicht nur alles einfacher und effizienter, sondern auch der Umgang untereinander würde ungezwungener und förderte das Wohlbefinden aller Mitarbeitenden. Tatsache ist aber, dass sich viele Mitarbeitende unwohler fühlen, weil sie nicht mehr wissen, wer für sie zuständig ist, oder unangenehme Positionskämpfe beginnen, weil mehr Möglichkeiten für Profilierungssüchte gegeben sind. Selbstverständlich kann auf die Verhaltenssteuerung nicht verzichtet werden. Sie muss aber durch eine bewusste Sinngebung unterlegt sein. Andernfalls entsteht keine glaubwürdige Unternehmenskultur.



Im Mittelpunkt des Bemühens um eine profilierte Unternehmenskultur muss also die Sinnggebung durch die Unternehmensspitze stehen. Nur wenn sie Klarheit über die normativen Grundlagen und Zielsetzungen schafft, wird die Sinnggebung glaubwürdig. Das heißt: Sie muss die Zeit, die Kraft und den Mut aufbringen, nach einem Ausgleich zwischen unternehmensbezogenen Zielvorstellungen und gesellschaftlichen Bedürfnissen zu suchen und daher große Fähigkeiten im Umgang mit Zielkonflikten haben.

Es sei aber nochmals deutlich betont: Es genügt nicht, wenn sich nur Führungskräfte um einen solchen Ausgleich bemühen. Sie bedürfen auch der Unterstützung durch die Kapitalgeber (Eigner), welche die unternehmerischen Leistungen nicht nur am kurzfristigen Gewinn messen, sondern die langfristige – selbstverständlich gewinnorientierte – Entwicklung des Unternehmens im Auge behalten. Gerade in der gegenwärtigen Wirtschaftslage zeigt sich erneut, wie diese Einsicht noch wenig verbreitet ist, sonst würden nicht Personalabbaumaßnahmen mit kurzfristig steigenden Börsenkursen honoriert, obschon man weiß, wie Personalabbau mit Know-how-Verlusten verbunden ist, die langfristig schädlich sind, und Kostensenkungsmaßnahmen allein das langfristige Überleben eines Unternehmens nur selten garantieren.

(2) Die Unternehmensleitung muss also ihre normative Grundhaltung in präziser Weise (ohne Leerformeln, wie sie in der Wirtschaftspraxis so häufig anzutreffen sind) umschreiben und bekannt machen. Allgemeine Bezüge auf die Wirtschaftsethik oder auf die gesellschaftliche Verantwortung genügen nicht. Es ist konkret zu umschreiben, an welchen Prinzipien sich die Unternehmensangehörigen orientieren und worauf sie ihr Verhalten ausrichten sollen. Es ist daher konkret zu bestimmen, was letztlich getan werden soll: Orientieren wir uns am Prinzip der Gewinnmaximierung, oder streben wir einen Gewinn unter Nebenbedingungen zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und zum Vorteil aller Stakeholder an? Wollen wir bewusst eine zentrale oder dezentrale Organisation mit mehr oder weniger hierarchischer Ordnung?<sup>2</sup> Folgen wir einer Hire-and-Fire-Strategie, oder verfügen wir über eine Personalplanung und -politik, welche berechenbar und fair ist (Entlassungen sind als letztes Mittel unter sozial korrekten Bedingungen möglich)? Sehen wir die Mitarbeitenden als vollziehende Instrumente oder als mitdenkende, akzeptierte Menschen, und richten wir unsere Strukturen – ohne betriebswirtschaftlichen Modernismen zu folgen –, unser Problemlöseverhalten sowie das erwünschte Leistungs- und Kooperationsverhalten darauf aus? *Bleicher (1999)* spricht in diesem Zusammenhang zu Recht von zwei völlig unterschiedlichen Kulturen, die in einer opportunistischen oder in einer verpflichtenden Management-Philosophie gründen. Bei einer opportunistischen Management-Philosophie steht die kurzfristige Wertsteigerung für die Eigentümer im Vordergrund. Sie

2 Wobei es unter gewissen Bedingungen durchaus denkbar ist, mit einer zentralen, hierarchischen Organisation, jedoch einer hohen Wertschätzung aller Mitarbeitenden durch die jeweiligen Vorgesetzten, also mit einer eher traditionellen Kultur, ein gutes Betriebsklima zu schaffen.

wird geprägt durch kurzfristige Maßnahmen mit dem Ziel, alle finanziellen Möglichkeiten kurzfristig auszuschöpfen (dauernde Restrukturierung über Auflösung stiller Reserven, Verkauf von Geschäftseinheiten mit tiefer Rentabilität, Zukauf unterbewerteter Anlagen usw.). Bei der verpflichtenden Management-Philosophie wird die langfristige Erhaltung des Unternehmens mit einer Nutzenstiftung für alle Stakeholder angepeilt. Angestrebt wird damit die langfristige Erhaltung des Unternehmens.

(3) Die normativen Zielvorstellungen dürfen sich aber nicht nur in der Vision oder Mission niederschlagen, sondern sie müssen sowohl in der strategischen Unternehmensgestaltung als auch in der alltäglichen operativen Führung erkennbar und spürbar werden. Die gewählte Kultur muss gelebt werden, damit der „Stil“ zum Ausdruck kommt. Ganz entscheidend ist dabei die Ganzheitlichkeit, d.h. in allen Bereichen – von der Verwaltungsratssitzung bis zum einzelnen Arbeitsplatz, von der strategischen Arbeit bis zur Erledigung der Routinegeschäfte – müssen die gleichen Grundannahmen und Wertmotive gelten. Angesichts der einleitend beschriebenen Entwicklungstendenzen sollte diese Ganzheitlichkeit längerfristig zu einer Vertrauenskultur im Unternehmen führen, die durch ein positives Menschenbild, langfristig orientiertes und berechenbares Planen und Verhalten, Stabilität und berechenbare Dynamik, relativ weitgehende Arbeitsplatzsicherheit, Offenheit im Umgang ohne Macht- und Positionskämpfe sowie einen aufbauenden Umgang mit Fehlern charakterisiert ist. Gerade heute ist es entscheidend, die vielen Misstrauenskulturen, die durch ein individuelles Ringen um Macht und Einfluss, permanente Kontrolle und Überwachung, Unberechenbarkeit von unternehmerischen Entscheidungen sowie einen Mangel an Entfaltungsmöglichkeiten für Mitarbeitende geprägt sind, zu überwinden.

(4) Obschon Vertrauenskulturen in erster Linie durch Sinnggebung (Grundannahmen) herbeizuführen sind und nicht allein durch sichtbare Elemente im Führungsverhalten aller Vorgesetzten, das Veränderungen im Verhalten der Mitarbeitenden bringen sollte, aufgebaut werden können, bleibt das alltägliche Verhalten höherer Führungskräfte bedeutsam. Der Sinnggebung folgend sollten sie sich durch folgende Verhaltensweisen auszeichnen:

- Glaubwürdigkeit: Die Sinnggebung, wie sie in der Vision oder Mission ausgedrückt ist, wird jederzeit vorgelebt (Beispiel: Ein Top-Manager hält nicht öffentliche Vorträge über den Stellenwert der Ausbildung und interessiert sich nicht für die Ausbildung und deren Verantwortliche im eigenen Unternehmen).
- Vertrauen: Alle Stakeholder dürfen den Aussagen des Managements vertrauen (Beispiel: Es werden nicht Versprechen über die Erhaltung der Arbeitsplätze abgegeben, wenn intern bereits ein Arbeitsplatzabbau geplant wird).
- Ehrlichkeit: Das Bemühen um Ehrlichkeit prägt die Vorgesetzten (Beispiel: Die Rechnungslegung wird nicht beschönigt oder gar frisiert, um später eine Gewinnwarnung nach der anderen herauszugeben).
- Verlässlichkeit und Berechenbarkeit: Es kommt nicht laufend zu völlig unerwarteten Entscheidungen und Maßnahmen (Beispiel: Ein Entwicklungsprojekt wird

unvermittelt und ohne Vorinformation infolge eines Konjunkturerinbruches nicht mehr weiter geführt).

- Verantwortung: Alle Stakeholder spüren, dass das Management mit Zielkonflikten umgehen kann und bei Entscheidungen sich auch mit den sozialen, ökologischen sowie kulturellen Anliegen auseinandersetzt (Beispiel: Wenn Entlassungen vorzunehmen sind, wird nicht schematisch vorgegangen, sondern Einzelfälle werden betrachtet und anständige Lösungen sind üblich).
- Offenheit: Im Unternehmen werden nicht Ja-Sager und Opportunisten-Mentalitäten herangezogen, sondern es wird ein offener und ehrlicher Umgangsstil gepflegt (Beispiel: Mitarbeitende, die immer die Meinung des Vorgesetzten vertreten, werden nicht bevorzugt).
- Anerkennung: Die Mitarbeitenden erhalten ein ehrliches und regelmäßiges Feedback (Beispiel: Man anerkennt die Leistung eines Mitarbeiters mit Boni und Dienstaltersgeschenken und nicht aufgrund von Willfährigkeit und persönlichen Sympathien).
- In einem Unternehmen, das sich um eine gute Kultur bemüht, müssen die Vorgesetzten zu einem „Markenzeichen“ und zu Persönlichkeiten werden, mit denen sich die Mitarbeitenden identifizieren, damit ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen steigt. Unternehmen mit aufgrund guter Erfahrungen loyalen Mitarbeitenden werden nicht nur die kommenden Auswirkungen des raschen Wandels in Gesellschaft und Wirtschaft besser bewältigen, sondern auch agierend einen wesentlichen Beitrag zur Milderung der einleitend beschriebenen gesellschaftlichen Probleme leisten.

## 8 Praktische Ansatzpunkte für eine Kulturveränderung in einem Unternehmen

Gerade zur gegenwärtigen Zeit der großen Verunsicherung und der Erwartungen breiter Kreise an eine langfristig und ganzheitlich orientierte Unternehmensführung sollte überlegt werden, ob die gewachsene Unternehmenskultur noch genügt, wenn das Unternehmen langfristig erfolgreich bleiben will. Gelangt man zum Schluss, dass die gewachsene und eine für die Zukunft gewollte Kultur zu stark voneinander abweichen, so ist zu entscheiden, wie radikal der Wandel sein soll. Unterschieden wird zwischen einer radikalen „Kulturrevolution“ und einer evolutionären Anpassung (Bleicher 1992). Kulturrevolutionen können nötig sein, wenn sich die Umwelt des Unternehmens unerwartet und maßgeblich verändert (z.B. zu lange Innenorientierung der Unternehmensführung, neue strategische Orientierung infolge nachhaltiger Veränderungen in der Umwelt, nur mit einem radikalen Umbruch lässt sich eine Veränderung herbeiführen). Theoretiker und Unternehmensberater neigen diesem Weg zu. Viele Autoren mit Praxisbezug empfehlen die evolutionäre Anpassung im Sinne des Kultivierens der bestehenden Kultur, die wohl beeinflusst, „aber kaum punktgenau und wirklich zielgerichtet gestaltet werden“ kann (Klimecki/Probst 1990, S. 41). Zudem

besteht bei einer revolutionären Neugestaltung die Gefahr, dass ein ideales Konzept entworfen wird, das sich aber nicht umsetzen lässt, weil eine systematisch entwickelte Kultur oft eindimensional idealistisch ist und sich nicht verwirklichen lässt.

Will eine Unternehmensleitung einen evolutionären Wandel der Unternehmenskultur herbeiführen (oder besser ihre stete Entwicklung sicherstellen), so sollte sie die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Sie muss sich immer wieder mit ihrer Vision auseinandersetzen, damit innerhalb der Unternehmensleitung Einigkeit und Klarheit über die Grundannahmen und Wertmotive besteht.
- Die Vision muss in den Grundzügen (z.B. in einer Mission oder in einem aussagekräftigen und glaubwürdigen Leitbild) auf die gesamte Belegschaft ausstrahlen.
- Alle Entwicklungsmaßnahmen im Unternehmen müssen mit der Vision konsistent sein, und die angestrebten Neuerungen sollten alle Bereiche der Unternehmensführung beeinflussen (z.B. darf nicht nur die Organisationsstruktur in Richtung vermehrter Dezentralisierung verändert werden, sondern gleichzeitig sind die Führungsgrundsätze, die Arbeitsabläufe und die Kommunikation wie auch die Rituale und Symbole darauf auszurichten; man darf also beispielsweise in einem Konzern nicht dezentrale Strukturen einführen, aber weiterhin einen autoritären Umgang zwischen Konzernleitung und Tochtergesellschaften bewahren).
- Es muss ein Bemühen erkennbar sein, betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten und gesellschaftliche Bedürfnisse aufeinander abzustimmen.
- Es ist innerhalb des Unternehmens wieder nach einem Gleichgewicht zwischen explizit-harten und implizit-weichen Faktoren zu suchen.
- Bei der Besetzung von Führungspositionen sind Leute auszuwählen, welche sich mit den Visionen identifizieren, einen hohen Symbolcharakter haben und sich um eine große Präsenz bemühen.
- Führungskräfte, die sich gegen eine Kulturveränderung wenden, sind durch solche mit hoher Symbolkraft zu ersetzen.
- Anreiz- und Belohnungssysteme sind auf die Bedingungen des Wandels auszurichten.

## Literatur

- Baethge, Martin, 1999: Herausforderungen und Perspektiven für die Weiterbildung. In: Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung des Landes Rheinland-Pfalz (Hrsg.), *Zukunftsfähigkeit durch Weiterbildung in Europa*. Mainz: Ministerium, S. 25-41.
- Bleicher, Knut, 1992: Change Management – Das Prinzip Vertrauen als Herausforderung. In: Burckhardt, Werner (Hrsg.), *Schlank, intelligent und schnell. So führen Sie Ihr Unternehmen zu Höchstleistungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 185-205.

- Bleicher, Knut, 1999: Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. 5. Auflage. Frankfurt a.M.: Campus.
- Dubs, Rolf, 1995: Lernen in Unternehmungen: Eine Führungsaufgabe für Unternehmensleitungen. In: Jean-Paul Thommen (Hrsg.), Managementkompetenz. Zürich: Versus, S. 159-170.
- Fischbach, Dirk, 2002: Die Managementkultur multinationaler Unternehmungen. St. Gallen: Dissertation Universität.
- Gross, Peter, 1994: Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hofstede, Geert, 1980: Culture's Consequences. International Differences in Work – Related Values. Newbury Park CA: Sage.
- Kernen, Hans, 1997: Burnout-Prophylaxe. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement. Bern: Haupt.
- Klimecki, Rüdiger G.; Probst, Gilbert J.B., 1990: Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur. In: Charles Lattmann (Hrsg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica, S. 41-65.
- Müller-Stevens, Günter; Lechner, Christoph, 2001: Strategisches Management. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Neuberger, Oswald; Kempa, Ain, 1987: Wir die Firma – der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim: Beltz.
- Pümpin, Cuno; Kobi, Jean-Marcel; Wüthrich, Hans A., 1985: Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. In: Orientierung, Nr. 85. Bern: Schweizerische Volksbank.
- Schreyögg, Georg, 1996: Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Seitz, Hans, 1988: Entwicklung der Qualifikationsanforderungen in kaufmännischen Berufen – Konsequenzen für das kaufmännische Bildungswesen. Zürich: Verlag SKV.
- Weinert, Ansfried B., 1987: Lehrbuch der Organisationspsychologie. München, Weinheim.

Prof. Dr. Dres. Rolf Dubs  
Institut für Wirtschaftspädagogik  
Universität St. Gallen  
Guisanstrasse 9  
CH-9010 St. Gallen

Rolf Dubs, Prof. Dr., geboren 1935. 1969-2000 Professor für Wirtschaftspädagogik und Direktor des Instituts für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen. 1989-1993 Rektor der Universität St. Gallen. Dr. h.c. der Wirtschaftsuniversitäten Wien und Budapest.