

Moderne Unternehmensführung:

Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil

Unternehmungen stehen im Wettbewerb – zum einen um qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und zum anderen um Marktanteile. Erfolgreich werden in beiden Fällen dabei vor allem die Unternehmen sein, die eine gelebte Unternehmenskultur vorweisen können. Eberhard G. Fehlau zeigt, welche Elemente eine solche Kultur aufweisen muß und wie eventuelle Defizite festgestellt und beseitigt werden können.

Eine neue Entwicklung zeichnet sich seit einiger Zeit im Wirtschaftsreich ab: die Beschäftigung mit gesellschaftlichen Werten und deren Einfluß auf den Erfolg unternehmerischen Handelns. Vor diesem Hintergrund wird auch die aktive Gestaltung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. (1)

Kulturelle Elemente finden Eingang in das Wirtschaftsleben

Verfolgt man die aktuelle Diskussion um die Bedeutung kultureller Werte in Wirtschaftsunternehmen, so zeigt sich, daß bei der Entstehung unternehmerischer Spitzenleistungen neben quantifizierbaren betriebswirtschaftlichen Größen mittlerweile sozialen Dimensionen ein ebenso wichtiger Stellenwert beigemessen wird. In einer ausgewogenen Kombina-

tion betriebswirtschaftlicher und kultureller Elemente sehen deshalb auch die Autoren des Managementbestsellers „In Search of Excellence“ (2) die entscheidende Erklärung des unternehmerischen Erfolgs.

Schwierigkeiten bereitet dabei eine genaue Festlegung des Kulturbegriffes. Deswegen Vielschichtigkeit spiegelt sich in einer Vielzahl von Erklärungsansätzen wider. (3) Festgehalten werden kann aber folgendes: Einstellungen und Werthaltungen von Führungskräften und Mitarbeitern, die Art und Weise, wie

- diese sich verhalten und miteinander umgehen,
- groß ihre Gemeinsamkeiten sind,
- sie ihre Konflikte lösen,
- sie auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen,
- sie ihr Selbstverständnis dokumentieren,
- sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und damit zugleich dessen Erscheinungsbild bestimmen.

Dies alles ist Ausdruck der individuellen Kultur in einem Unternehmen.

Unternehmenskultur läßt sich entwickeln, gestalten und verändern, nicht aber verordnen! Positive Rahmenbedingungen können jedoch dazu beitragen, den Prozeß einer Neuausrichtung unternehmensspezifischer Werte und Normen sowie einer Belebung erstarrender Arbeits- und Beziehungsstrukturen massiv zu beschleunigen.

Wie die Motivation der Mitarbeiter und Fehlzeiten beeinflusst werden

Sorgt eine mit Leben erfüllte Unternehmenskultur für eine positive Arbeitsatmosphäre, so sind neben einer hohen Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit auch Leistungssteigerungen zu erwarten. Unternehmen, die in kultureller Hinsicht als nur wenig attraktiv gelten, müssen hingegen mit hohen Fehlzeiten sowie Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Nachwuchskräften rechnen – selbst im Führungsbereich ist eine rege Fluktuation dann keine Ausnahme mehr. Zahlreiche praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Untersuchungen stützen diese Sichtweise. Deshalb ist es auch nicht weiter verwunderlich, wenn vor allem Unternehmen aus zukunftsorientierten Branchen wie etwa Automobil- und Computerhersteller, Handelshäuser aber auch Medienanbieter und Reiseveranstalter ihre Arbeitsstrukturen auf eine mitarbeiterfreundliche Kultur hin ausrichten.

Wenn aber die Unternehmenskultur als „gelebtes Wertesystem“ (4) gerade im Bereich anspruchsvoller und erklärungsbedürftiger Produkte einen positiven Einfluß auf die Arbeitsbeziehungen, Kommunikationsformen und Organisationsstrukturen ausübt, so ist es angezeigt, diesem Erfolgsfaktor auch in anderen

Wirtschaftsbereichen die entsprechende Aufmerksamkeit zu widmen.

Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur. Unabhängig von Branche oder Größe dienen kulturelle Merkmale den meisten Unternehmen nicht nur dem Zusammenhalt, sondern auch der gegenseitigen Abgrenzung.

Ob es sich bei den unternehmensspezifischen Unterschieden allerdings um initiierte oder unbeabsichtigte, motivierende oder konflikträchtige Besonderheiten handelt, ist auf Anhieb nicht immer festzustellen. Wer allerdings die Qualität der Unternehmenskultur nicht „richtig“ einschätzen kann, dem wird es kaum gelingen, erfolgversprechende Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

Eine Bestandsaufnahme der Situation vor Ort kann hier Abhilfe schaffen. Als Methode der Wahl erscheint dafür die Mitarbeiterbefragung besonders geeignet. Bereits die Durchführung einer solchen Erhebung kommt der Unternehmenskultur zugute

- einerseits durch Bereitstellung von Informationen, d. h. die befragten Führungskräfte und Mitarbeiter thematisieren wesentliche Dimensionen der Arbeitsatmosphäre und des Betriebsklimas,
- andererseits als Beitrag zur internen Unternehmenskommunikation, d. h. sie schärft nicht nur die Aufmerksamkeit für das Untersuchungsthema, sondern löst in vielen Fällen auch klärende Diskussionen aus.

Wie die Bestandsaufnahme der Kultur im Unternehmen erfolgt

Aber auch die Ergebnisse einer solchen Umfrage vermitteln nicht immer ein klares Bild. Befürchtungen um den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes oder aber des hausinternen Status können bereits zu diesem Zeitpunkt eine Erneuerung der Unternehmenskultur gefährden. Nur eine offene und ehrliche Kommunikation macht es möglich, Einwänden und Vorbehalten frühzeitig entgegenzuwirken. Soll nun eine Neuorientierung der Unternehmenskultur erfolgen, so muß das bestehende Wertesystem verändert werden. Besonders schwer tun sich bei solchen Veränderungen die Institutionen und Unternehmen, die bislang erfolgrei-



Eberhard G. Fehlau
ist Inhaber der
Unternehmensberatung
Eberhard Fehlau & Partner,
Düsseldorf.

che Arbeit geleistet haben. Nur selten gelingt es ihnen, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen bewahrenden und verändernden Elementen herzustellen.

Nicht zuletzt diese Tatsache begründet die gerade auch bei traditionsreichen Unternehmen oft nur wenig ausgeprägte Innovationsbereitschaft.

Jede Veränderung der kultureller Orientierungsmuster bedarf einer geplanten Vorgehensweise. Danach

- ist das jeweilige Unternehmen zunächst auf den Veränderungsbedarf und die Neuausrichtung seiner Unternehmenskultur vorzubereiten (Aufbauphase),
- sind die „neuen“ Kulturmerkmale zu implementieren und umzusetzen (Veränderungsphase),
- sind die Merkmale anschließend in allen Organisationsbereichen fest zu etablieren (Stabilisierungsphase) sowie
- abschließend auf ihre Akzeptanz und Wirkungen hin zu beurteilen (Evaluierungsphase).

Ein solcher initiiertes Wandel der Unternehmenskultur ist ein längerfristiger, eigentlich sogar ein permanenter Prozeß. Da sich kulturelle Orientierungsmuster nur schrittweise verändern lassen, sind schnelle Erfolge nicht zu erwarten. Doch auch ein solches „evolutionäres Kulturmanagement“ (5) hat darauf zu achten, daß die Beschäftigten nicht in besonderer Weise verunsichert werden.

Der Kulturwandel ist ein wirklicher Dauerprozeß

Obwohl der Einfluß von Arbeitsbedingungen und Organisationsstrukturen auf das Betriebsklima und die Kommunikationsbeziehungen unbestritten ist, wird das kulturelle Erscheinungsbild vieler Unternehmen in erster Linie den individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten zugeschrieben. Beispiele erfolgreicher Unternehmen zeigen dagegen, daß nur eine sorgfältig aufeinander abgestimmte Kombination individuumsbezogener und strukturorientierter Maßnahmen in der Lage ist, Mitarbeiter anzusprechen und zu einer Identifikation mit den Unternehmenszielen zu bewegen.

Entwickeln Sie ein Leitbild und Führungsgrundsätze

Die größten Erfolgsaussichten bei einer Neuausrichtung kultureller Orientierungsmuster sind dabei von einer eng miteinander verzahnten Organisations- und Personalentwicklung zu erwarten. Die folgenden Ausführungen erläutern entsprechende Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten (vergleiche hierzu Übersicht auf Seite 30).

Welchen Weg sollen Unternehmen einschlagen, wenn es um die Erneuerung ihrer kulturellen Werte geht? Die Beantwortung dieser Frage ist zentral, trägt sie doch dazu bei, Ziele und Kriterien des angestrebten Wertesystems zu definieren. Der erforderliche Selbstfindungsprozeß verlangt daher nicht nur die Suche nach einem allgemeinen Grundkonsens, sondern auch die Formulierung zukunftsweisender Visionen. Aus diesem Grund ist es notwendig, daß ein aus

Gestaltungselemente zur Förderung einer lebendigen Unternehmenskultur

- Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern für Fragen und Probleme einer zeitgemäßen Unternehmenskultur,
- Verbesserung des Verständnisses über die Bedeutung kultureller Werte und Normen im Hinblick auf die zukünftige Unternehmensentwicklung,
- Vermittlung eines unternehmenspolitischen Leitbilds, Förderung unternehmensspezifischer Werte und Normen sowie entsprechender Einstellungen und Verhaltensweisen,
- Verbesserung der unternehmensinternen Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse (z.B. durch Abbau hierarchischer Strukturen, Verabredung regelmäßiger Mitarbeitergespräche, Transparenz unternehmensinterner Meinungsbildung),
- Neugestaltung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen (z. B. in Form von Job-rotation),
- Einführung und Etablierung neuer Steuerungsmodelle (z. B. in Form dezentraler Ressourcenverantwortung) sowie auf Mitsprache ausgerichtete Führungskonzepte,
- Förderung unternehmensinterner Arbeits- und Sozialbeziehungen sowie Abbau von Konkurrenzverhalten und Kommunikationsbarrieren (z. B. durch Teambildungs- und -entwicklungsprozesse),
- Verbesserung der Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern durch bedürfnisorientierte Arbeitsbedingungen (z. B. durch flexible Arbeitszeiten), Förderung von Eigeninitiative sowie Erweiterung individueller Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungsspielräume,
- Förderung von kompromißorientiertem Handeln sowie von Konfliktfähigkeit und Konsensfindung (z. B. durch Problemlösungsgruppen).

Führungskräften und Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche bestehendes Gremium unter Hinzuziehung interner und externer Fachleute ein modernes, unternehmenspolitisches Leitbild entwickelt. Ziel dabei muß es sein, die entscheidenden Aspekte der bestehenden Unternehmensphilosophie zu konkretisieren und allgemeinverbindlich darzustellen:

- Unternehmensgrundsätze im Hinblick auf die Gestaltung von Aufgaben- und Organisationsstrukturen
- sowie Führungsgrundsätze zur Regelung der zwischenmenschlichen Beziehungen.

Leitbilder müssen kommuniziert werden – nach innen und außen

Derartige Vorgaben machen nicht nur die Richtung der neuzubelebenden Unternehmenskultur deutlich, sie unterstreichen auch die Gemeinsamkeiten verschiedener Unternehmensbereiche. Wichtiger noch ist allerdings das Anliegen, Mitarbeitern wie Öffentlichkeit mit einer kurzen Charakterisierung des un-

ternehmensspezifischen Werteprofiles einen Maßstab an die Hand zu geben, der für alle Unternehmensaktivitäten Verbindlichkeit besitzt.

Der Austausch von Informationen und Meinungen gehört zu den wichtigsten Voraussetzungen einer erfolgreicher Zusammenarbeit – Kommunikation wird damit zum konstituierendes Merkmal jeder Unternehmenskultur.

Vor allem Mitarbeiter in Dienstleistungsunternehmen befinden sich den größten Teil ihrer Arbeitszeit in Kommunikationsprozessen: Sie müssen Aufgaben koordinieren und Beratungen durchführen, Konflikte austragen und Probleme lösen, Vorschläge erarbeiten und Ideen präsentieren. Es liegt auf der Hand, daß kulturellen Orientierungsmustern wie etwa einer ausgeprägten Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten deshalb auch eine besondere Bedeutung zukommt.

Eine lebendige Unternehmenskultur kann dazu beitragen, Kommunikationsbarrieren abzubauen und wechselseitiges Vertrauen zu schaffen. Nur wenn Informationen weitergegeben und Entscheidungsprozesse transparent gemacht

werden, kann sich eine Atmosphäre entwickeln, die einen angstfreien Austausch von Meinungen und Ideen möglich macht.

Eine an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientierte Unternehmenskultur fördert die Einsatzbereitschaft und Motivation der Beschäftigten. In diesem Zusammenhang ist das Führungsverhalten der Vorgesetzten besonders wichtig.

Kooperativer Führungsstil ist wichtiger als finanzielle Anreize

So gelten autoritär geführte und bürokratisch verwaltete Organisationen – die Führungsebenen sind dort meist durch starke Rang- und Einflußunterschiede von ihren Mitarbeitern getrennt – heute nicht mehr als zeitgemäß. Moderne Unternehmen sind vielmehr dadurch gekennzeichnet, daß zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ein partnerschaftliches Verhältnis besteht. Unternehmen in allen Branchen müssen immer häufiger der Tatsache Rechnung tragen, daß einem kooperativen Führungsstil und einem partnerschaftlichen Miteinander im Hinblick auf die Wahl des Arbeitgebers eine zunehmend größere Bedeutung beigemessen wird als etwa finanziellen Anreizen.

Mitarbeiterorientierung heißt Mitbestimmung zulassen

Ausschlaggebend dafür, daß sich Beschäftigte mit besonderem Engagement für die ihnen übertragenen Aufgaben einsetzen, sind jedoch nicht zuletzt auch die praktischen Möglichkeiten direkter Mitbestimmung.

Dies gilt für abteilungsbezogene Entscheidungen in gleicher Weise wie für unternehmensweite Entwicklungen. Dort wo Entscheidungsspielräume bestehen und eine individuelle Verantwortungsübernahme für den Mitarbeiter möglich ist, läßt sich zumeist auch der Fehlzeitenproblematik und dem weitverbreiteten Phänomen der „inneren Kündigung“ vorbeugen.

Ein wesentlicher Einfluß auf das Betriebsklima und die damit verbundene Unternehmenskultur geht von den zwi-

schenmenschlichen Beziehungen aus. Das Wissen um die Vorzüge einer engen und intensiven Zusammenarbeit findet seine praktische Umsetzung mittlerweile in fast allen Unternehmensbereichen und Wirtschaftszweigen.

Mehr und mehr Unternehmen experimentieren mit innovativen Ansätzen innerbetrieblicher Kooperation. Im Unterschied zum konkurrenzorientierten „Einzelkämpfer“ sind regelmäßige Dienstbesprechungen und Gesprächskreise, Gesundheits- und Qualitätszirkel in der Praxis allerdings noch immer nicht die Regel. Oft muß es deshalb zunächst einmal darum gehen, Konzepte der Gruppen- und Teamarbeit bekannt und für die alltägliche Praxis handhabbar zu machen. Warum aber sollten sich erfolgreiche und vielerorts bereits zum Arbeitsalltag gehörende Formen der Kooperation mit der Zeit nicht auch auf weitere Arbeitszusammenhänge übertragen lassen?

Teams sind „Beschleuniger“ der Entscheidungsfindung

Da wichtige Voraussetzungen für die Bildung erfolgreicher Arbeitsgruppen – beispielsweise eine optimale Auswahl der einzelnen Mitglieder und deren Zusammenführung – aufgrund organisatorischer Bedingungen und personeller Engpässe nur selten eine angemessene Berücksichtigung finden, wird z. B. die Einführung von Gruppenarbeit häufig schon im Vorfeld mit herber Kritik bedacht. Trotz anfänglicher Skepsis erkennen die meisten Gruppenmitglieder jedoch bald, daß sich durch gegenseitige Anteilnahme und Wertschätzung sowie über den eigentlichen Arbeitsprozeß hinausreichende Kontakte mit der Zeit ein ganz spezielles Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt.

Für den einzelnen wie auch für das Team bietet dies Vorteile; als positiv gilt vor allem die Vernetzung kommunikativer Strukturen und eine damit verbundene Beschleunigung der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung. Im Zuge der gemeinsamen Zusammenarbeit kristallisieren sich zumeist Gewohnheiten und Regeln heraus, die von einigen Gruppenmitgliedern als sinnvolle Orientierungshilfen in einer risikoreichen Arbeitswelt wahrgenommen werden.

Wie aber soll sich eine lebendige Unternehmenskultur entwickeln, wenn es an entsprechenden Visionen fehlt? Obwohl sich die meisten Unternehmen bemühen, mit den aktuellen betriebs- und volkswirtschaftlichen Entwicklungen Schritt zu halten, sehen nur wenige in den notwendigen Veränderungsprozessen eine Chance zur Verwirklichung eigener Innovationen. (6) Ein Grund hierfür mag in den eher schwerfälligen Entscheidungsprozessen und nur wenig flexiblen Organisationsstrukturen zu suchen sein; ganz sicher aber fehlt es vielerorts noch immer an der Einsicht in die Notwendigkeit grundlegender Umorientierungsprozesse sowie am Mut zum visionären Weitblick.

Eine Orientierung an positiven Erfolgsbeispielen (benchmarking) kann dabei ebenso hilfreich sein wie die Unterstützung externer Berater. Im Unterschied zu unternehmenseigenen Fachleuten – beispielsweise aus der Personalabteilung – können die „von außen“ kommenden Experten vor allem auf drei Vorzüge verweisen:

- Sie sind auf die zur Förderung der Unternehmenskultur ausgerichteten Organisations- und Personalentwicklungsprozesse spezialisiert.
- Sie können aufgrund ihrer Erfahrungen und Vergleichsmöglichkeiten, die Erfolgsaussichten der angestrebten Veränderungen realistisch beurteilen.
- Sie sind in der Lage, ohne Rücksichtnahme auf bestehende Abhängigkeitsverhältnisse auch unbequeme Wahrheiten auszusprechen.

Eine Unternehmenskultur kann nur von Visionen leben

Vor diesem Hintergrund fällt Beratern die Aufgabe zu, die Gestaltung einer lebendigen Unternehmenskultur kritisch zu begleiten, Geschäftsführungen und Vorstände bei den entsprechenden Veränderungsprozessen zu unterstützen und damit letztendlich zur Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile beizutragen. Wer die Bedeutung einer lebendigen Unternehmenskultur erkannt hat und deren Förderung vorantreiben möchte, muß – neben Visionen – auch für die notwendigen Konzepte und Methoden einer praktischen Umsetzung sorgen. Kultur-

förderung als Teil einer modernen Unternehmensentwicklung ist ohne Sinn für das Machbare zum Scheitern verurteilt!

Anmerkungen:

- 1) Die hier gemachten Ausführungen geben Beratungserfahrungen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen wieder. Im Zentrum des Interesses – wenn auch mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung – stand dabei stets die Aufgabe, Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima des jeweiligen Unternehmens zu optimieren.
- 2) Peters, T.H./Waterman, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistung. Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1988
- 3) Ohne an dieser Stelle näher auf inhaltliche Bedeutungsunterschiede eingehen zu können, wird der Begriff Unternehmenskultur hier synonym mit Corporate Identity sowie Firmen- und Organisationskultur verwendet.
- 4) Bromann, P./Piwinger, M.: Gestaltung der Unternehmenskultur. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1992, S. 63.
- 5) Bromann, P./Piwinger, M.: Gestaltung der Unternehmenskultur. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1992, S. 107.
- 6) Hommerich, B./Maus, M./Creusen, K.: Die Chance Innovation. Wie Sie Wandel mit Mitarbeitern leben und gestalten, Gabler, Wiesbaden 1994

Aus der Reihe Management Broschur

Brigitte Hommerich/Manfred Maus/Utho Creusen: Wieviel Management braucht der Mensch – Abschied vom Machbarkeitswahn, ISBN 3-409-18778-2, 148 Seiten, 48,- DM

Klaus Karst/Tilman Segler: Management jenseits der Postmoderne – Plädoyer für ein neues Denken und eine andere Unternehmenskultur, ISBN 3-409-18913-0, 188 Seiten, 48,- DM

Ludwig Waldherr/Hedy Fuchs-Waldherr: Mobilmachung im Mittelstand – Sie Sie Ihre Organisation fit machen, ISBN 3-409-18897-5, 130 Seiten, 48,- DM

Hans von Bergen/Beat Bouquet: Unternehmen überlebensfähig machen – Zukunft und Erfolg als Organismus-Unternehmen. ISBN 3-409-18844-4, 164 Seiten, 48,- DM

Klaus A. Zimmermann: Kreatives Führungsverhalten – Eine Anleitung zum Selbsttraining, ISBN 3-409-18919-X, 231 Seiten, 48,- DM

Bestellungen und Vormerkungen bei der Redaktion GABLERS MAGAZIN (Fax 0611/78 78 430) oder über den Buchhandel.