

# UNTERNEHMENSKULTUR ALS STRATEGIE

WARUM WIR ES SO TUN, WIE WIR ES TUN...



F. G. HOEPFNER

*Unternehmenskultur wird oft als „weicher Faktor“ unterschätzt, auf den man notfalls verzichten kann. Hoepfner zeigt, wie gerade in schwierigen Zeiten eine nachhaltige Unternehmenskultur hilft, Kosten zu senken, Reibungsverluste beim Zusammenspiel im Team zu vermeiden und die Glaubwürdigkeit einer Marke beim Verbraucher zu bewahren. Deshalb kann es von strategischer Bedeutung sein, die Unternehmenskultur gezielt zu formen.*

© F.G.Hoepfner 2009

kostenlose Unterlage für die Teilnehmer des 12. deutschen Bierkongress' 2009

Weitergabe und Vervielfältigung verboten.

[www.hoepfner-strategie.de](http://www.hoepfner-strategie.de)

# UNTERNEHMENSKULTUR ALS STRATEGIE

Kultur ist, was den Menschen vom Affen unterscheidet: Beide mögen zwar Bananen, aber der Mensch hat erkannt, dass sie flambiert mit Cointreau noch besser schmecken.

Das gilt besonders, wenn Schokoladenstreusel darüber sind. Aber zartbitter müssen sie sein.

Spaß beiseite: Kultur ist die Summe der Verhaltensweisen und Übereinkünfte, die das Zusammenleben von Menschen aufgrund gemeinsamer Werte auf einer höheren Ebene regeln. Auch wenn Kultur zunächst nichts Greifbares ist, so lässt sie sich doch an den Verhaltensweisen der Menschen, an ihrem Gefühl der Zusammengehörigkeit und der Gemeinsamkeit, aber auch an ihren Produkten, Bauwerken, Gesetzen und künstlerischen Äußerungen erkennen.

Diese allgemeine Definition ermöglicht es auch, so etwas Spezielles wie eine Unternehmenskultur zu definieren:

**Die Summe der gemeinsam akzeptierten Verhaltensweisen und Strategien, die auf gemeinsamen Werten und Überzeugungen und den vereinbarten Zielen beruhen und sich durch gemeinsame Symbole äußern.**

Unternehmenskultur bedeutet also nicht etwa, dass man einen Beitrag zu den Betriebskosten des örtlichen Opernhauses bezahlt, sondern dass man die Art

definiert, wie man zusammenarbeiten will.

Im menschlichen Körper sind es die Fitness und das Immunsystem, die das biologische Überleben ermöglichen. In diesem Sinne ist die Unternehmenskultur eine Art Immunsystem, das es einer Organisation ermöglicht, schädliche Faktoren zu isolieren, ihre Identität zu wahren und vom Getriebenen zum Treibenden zu werden.



## 1. WERTVORSTELLUNGEN

Unternehmenskultur beruht auf gemeinsamen Werten. Wir leben zwar im christlichen Abendland, aber es gibt keine Staatsreligion und unsere Gesellschaft nennt sich pluralistisch. Das bedeutet, dass unser Staat die Liberalität aufbringt, verschiedene Weltanschauungen und Religionen zuzulassen, so dass auch heute noch das Wort Friedrichs des Großen gilt:

„Jeder soll nach seiner Fassung selig werden“.

Die vom Grundgesetz und seit neuestem auch der europäischen Rechtsordnung gesetzten Grenzen sind weit gesteckt. Das Recht eines Menschen, seine Weltanschauung auszuleben, endet erst dort, wo er andere genau daran hindert, sie schädigt oder gar verletzt. Immer wieder beschäftigen uns die komplexen Fragen, die damit verbunden sind:

- *Wie weit darf die Enthüllungspresse gehen, wenn sie die Persönlichkeitsrechte eines umstrittenen Bankvorstands verletzt?*
- *Wo setzt die von der Verfassung hoch gehaltene Menschenwürde dem Recht muslimischer Männer Grenzen, ihre Frauen nach althergebrachter Sitte zu behandeln?*
- *Wie weit geht das Recht eines Eigentümers oder Unternehmers, über sein Eigentum auch dann zu verfügen, wenn er damit andere in ihrer Freiheit oder gar Menschenwürde einschränkt?*
- *Darf ein Farbiger eine Brauerei leiten?*

### Lexikon

#### Unternehmenskultur

die von den Mitgliedern eines Unternehmens hinsichtlich dessen Zweck gemeinsam getragenen Grundüberzeugungen, Werte und Einstellungen. Unternehmenskultur drückt z.B. aus, welche Wertvorstellungen das Management hat, die Art und Weise ihres Umgangs miteinander, mit ihren Mitarbeitern. Die Gestaltung der Unternehmenskultur muss vor allem die drei Hauptströmungen im modernen Unternehmen in Einklang bringen: Unternehmensziele, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung - je besser diese aufeinander abgestimmt sind, desto besser kann sich das Unternehmen am Markt behaupten.

Quelle:

[http://www.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=M9O9WM](http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=M9O9WM)



Zu jedem dieser Punkte findet man leicht Menschen, die leidenschaftlich bestimmte Meinungen vertreten und genau das für selbstverständlich halten, was Andersdenkende eben gerade in Frage stellen. Hieraus ergibt sich, dass die Unternehmen durchaus einen beträchtlichen Spielraum haben, welche Wertvorstellungen sie innerhalb der allgemein verbindlichen demokratischen Grundordnung durchsetzen möchten. Es gibt verschiedene Unternehmenskulturen, die möglich sind.

---

## 2. WERTE UND IHR PREIS

---

Dabei stehen Unternehmen in einem besonderen Spannungsfeld, das durch den schönen Satz gekennzeichnet wird: „Ein Kaufmann kennt von allen Dingen den Preis, aber nicht den Wert“. Tatsächlich ist die Marktwirtschaft durch Preise gesteuert, die nicht immer Ausdruck des inneren Wertes sein müssen, den bestimmte Menschen einer Angelegenheit beimessen.

So definiert sich Unternehmenskultur tatsächlich als Inbegriff der Dinge, die ein Unternehmen wirklich im breiteren Rahmen des Erlaubten für sich als wünschenswert und akzeptabel definiert, ganz besonders im Spannungsfeld zwischen einer rein finanziellen und der darüber hinausgehenden ethischen Motivation. Häufig wird behauptet, dass hier ein deutlicher und auch nicht überbrückbarer Widerspruch besteht. Dies wird dann etwa so argumentiert, dass ethische Überlegungen sich im Geschäftsleben nicht rechnen,

dass man nur entweder gut oder reich werden könne, und dass man gezwungen sei, z.B. durch den Wettbewerb oder die Wünsche der Kunden, allgemeine ethische Überlegungen zugunsten des finanziell Lukrativen und Machbaren zurückzustellen. Einen solchen Gegensatz will ich nicht leugnen und jeder von uns wird Beispiele dafür finden, wann er selbst mit dieser Fragestellung konfrontiert war. Schließlich beweist es die Natur: Auch ein Frosch gibt den Wurm nicht mehr her, den er schon im Maul hat.



Aber das bedeutet noch nicht, dass dieser Gegensatz in jeder Situation vorhanden und auch unüberbrückbar sein müsste. Tatsächlich gibt es im Wirtschaftsleben sehr viele Situationen, in denen wir durchaus die Wahl haben, und es gibt viele Fälle, in denen es genügen würde, die Geldgier ein wenig zu zähmen, indem man sich z.B. statt mit dem maximalen mit einem angemessenen Gewinn zufrieden gibt, um Wertvorstellungen besser bedienen zu können. Darüber hinaus zeigt aber die Erfahrung immer wieder, dass das kurzfristige Streben nach Gewinn, quasi „ohne Rücksicht auf Verluste“, nicht nur zu moralisch bedenklichen Verhaltensweisen führen können, sondern auch langfristig erfolgreiche Unternehmens-Strategien behindert, wenn nicht sogar torpediert. Und immerhin kann es ermutigen, dass genau die Firmen,

die im jährlichen Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ vorne liegen, wirtschaftlich sehr erfolgreich sind. Engagierte Mitarbeiter machen dort auch mehr Gewinn. <http://www.greatplacetowork.de>



Dennoch bleibt klar: Jede Unternehmenskultur mag ihren Wert für die Organisation haben, aber sie hat auch ihren Preis. Umsonst gibt es sie nicht.

Zumindest kostet sie eines:

**Unsere Anstrengung.**

---

### 3. SIE HABEN DIE WAHL

---

In vielen kritischen Entscheidungssituationen genügt es sogar, sich klarzumachen, dass es nicht nur Beispiele dafür gibt, wie skrupellose Menschen im Wirtschaftsleben Erfolg gehabt haben, sondern auch Fälle, in denen Unternehmen mit einer ausgesprochenen Unternehmenskultur auf ethischer Grundlage erfolgreich sind.

Auf [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de) kann man nachlesen, welche Vorteile eine positive Unternehmenskultur für das Überleben einer Organisation haben kann.

Für unsere Überlegungen bedeutet das:

Wir haben die Wahl. Zumindest in vielen Fällen können wir frei entscheiden, wie wir uns verhalten möchten. Die Ausreden werden rar, wenn es darum geht, das ethisch Richtige zu tun...



Wenn wir uns auf diese Gedanken einigen können, hätte dies für den weiteren Fortgang der Überlegungen einen erheblichen Vorteil. Wir entfernen uns vom starren Entweder-Oder-Denken, und wir nehmen uns auch die billige Ausrede, dass wir nichts tun können, weil es eben (finanziell) unmöglich wäre.

Wenn wir uns hingegen darauf nicht einigen können, dann wird es darauf hinauslaufen, dass wir die Welt in „Gute“ und „Böse“ einteilen, wobei die Bösen natürlich die sind, die nur nach dem Geld streben. Leider habe ich persönlich schon zu viele „gute“ Menschen gesehen, die Unsinn gemacht und allein schon aus einem Übermaß guten Willens heraus anderen Schaden zugefügt haben, als dass ich mich dieser Position ohne weiteres anschließen könnte. Aus dem guten Gedanken, die Volksgemeinschaft zu stärken, ist der Nationalsozialismus entstanden; die idealistische Vorstellung, die unterdrückte Arbeiterklasse zu befreien, führte zum Kommunismus, der nicht nur in Sibirien Millionen das Leben gekostet hat; aus der Hoffnung auf ein besseres Leben im Jenseits entwickelten sich auch religiöse Fanatismen, unter denen die Welt selbst im 21. Jahrhundert noch leidet.

Wenn wir also akzeptieren, innerhalb der vielen möglichen und erlaubten Verhaltensweisen, im Rahmen des durch das Grundgesetz und unsere Religion vorgegebenen Wertesys-

**Unternehmenskultur ist Ergebnis von Verhalten und Entscheidungen der Führungskräfte.**

tems und auch unter den erschwerenden Bedingungen des beruflichen Alltags zumindest in vielen Fällen die Wahl zu haben, dann macht es Sinn, Unternehmenskultur zu beeinflussen.

## Lexikon

### Willensfreiheit

die Fähigkeit von Personen, selbstständige und unabhängige Akte der Entscheidung und der Wahl zwischen Optionen vorzunehmen (Spontaneität des Willens). Der Wille erscheint dabei als ein autonomes Vermögen der Erstauslösung, der überlegten Umsetzung und der gezielten Verfolgung von Ereignissen. Im Unterschied zur Handlungsfreiheit bezeichnet Willensfreiheit eher die innere als die äußere Autonomie...

Von grundsätzlicher Bedeutung ist die Frage der Willensfreiheit für die Theorie und Praxis des sittlich zurechenbaren Handelns, besonders im Strafrecht.

In der Theologie steht die Willensfreiheit als Selbstentscheidung des Menschen aufgrund seines freien Willens (lateinisch *Liberum arbitrium*) in Spannung zum Gedanken der göttlichen Allmacht (Prädestination).

#### Quelle:

<http://lexikon.meyers.de/wissen/Willensfreiheit>



# VERSCHIEDENE KULTUREN: DA PRALLEN WELTEN AUF EINANDER

Im Folgenden will ich einige Beispiele für mögliche Ausprägungen von Unternehmenskultur zeigen und dann auch darauf hinleiten, dass diese nicht nur ethische und finanzielle, sondern insbesondere strategische Implikationen für ein Unternehmen haben können.

Strategie ist dabei das, was dazu führt, dass eben dieses Unternehmen in 10 Jahren auch noch erfolgreich am Markt ist und nicht unter den Mühlen der Konkurrenz, der Gesetzgebung, der Politik und der Umwelt zermahlen wurde.

Unternehmenskultur definiert sich für mich an sieben zentralen Fragen:

## 1. OFFENHEIT: LASS UNS DARÜBER REDEN!

Es gibt Organisationen, wo man bereit ist, darüber zu reden, was man tut und warum man etwas tut. Diese Diskussion, die nicht zum Gegenstand hat, die Dinge richtig zu tun, sondern die richtigen Dinge zu tun, kann unangenehm, ermüdend und zeitraubend sein. Durch diese Selbstreflexion gewinnt man die Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein. Organisationen, die eine solche Diskussion nicht zulassen, sparen zunächst viel Zeit und Reibereien; langfristig fehlen ihnen Halt und Richtschnur, sofern sie nicht durch eine traditionell überlieferte Wertvorstellung verfügen, wie sie z.B. kirchlichen Unternehmen eigen ist (selbst dort kann es aber sehr



heilsam sein, von Zeit zu Zeit die Vorgaben aus der Vergangenheit zu überprüfen).

Wichtiger Gegenstand solcher Diskussionen ist natürlich auch die Unternehmenskultur selbst. So kommen wir zu der in gewisser Weise auch paradoxen Aussage, dass Teil der Unternehmenskultur die Diskussionsmöglichkeit über eben diese Unternehmenskultur sein kann.

Tatsächlich herrscht in vielen Organisationen jedoch ein mehr oder minder subtiles Klima der Einschüchterung und Intrige und der Risikovermeidung, in der eine offene Kommunikation für den, der sie anwendet, dysfunktional ist. Wer eins auf die Klappe kriegt, wird sie zukünftig geschlossen halten! Wer weiß, dass man ihm misstraut, wird selbst kein Vertrauen schenken. Wer keine Informationen bekommt, wird auch nur das geben, was er muss.



## 2. WERTSCHÄTZUNG

Der Wert des Menschen, seine Persönlichkeit und Individualität werden in verschiedenen Unternehmenskulturen sehr unterschiedlich eingeschätzt. Aussagen wie z.B. „jeder ist ersetzbar“, oder „ein guter Verkäufer kann alles verkaufen“ deuten auf eine Unternehmenskultur hin, in der dieser Wert nicht hochgehalten wird. Der Chef einer solchen Firma sagte mir einmal treffend: „Das Menschliche wird durch das Gehalt abgolon.“

Den Gegenpol bilden dann Organisationen, die vom Engagement und der Kreativität ihrer Mitarbeiter leben, sie als ihr wichtigstes Kapital ansehen, wo fordern und fördern angesagt sind und wo die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften sich nicht auf das Notwendigste beschränkt, sondern oft sogar über das rein beruflich bedingte hinausgeht.

## 3. PLANUNG ODER SPONTANHEIT

Ein drittes Signal ist wiederum die Art und Weise, wie man mit der stets vorhandenen Unsicherheit umgeht. Manche Führungskräfte möchten über sämtliche Vorgänge und alle laufenden Entwicklungen stets bis auf's Letzte informiert sein, alle Fäden in der Hand behalten und selbst entscheiden, aber erst, wenn sie vollständig informiert sind. Sie werden auch detailliert planen, die Planung dann auch einhalten sowie jede Abweichung hiervon kurzfristig mit Gegenmaßnahmen bekämpfen. Sie fühlen sich dabei nicht als Sklaven des Quartalsberichts, sondern sind stolz auf die Präzision, mit der sie die Entwicklung steuern.

Ihre Mitarbeiter leben in einer verlässlichen Umgebung, denn solange alles nach Plan läuft, ist man zufrieden. Nur bei Abweichungen muss man mit intensiven Ermahnungen rechnen und sich rechtfertigen.

Da jeder Betroffene in diesem Umfeld den natürlichen Wunsch hat, sich abzusichern und „Polster“ zu schaffen, gibt es ständig Diskussionen um „ehrgeizige“ Zielsetzungen und aufrichtige Einschätzungen der Erfolgsaussichten eines Plans. Die Top-Manager werden die Entscheidungen selbst treffen und die nur Verantwortung für die „richtige“ Durchführung an ihre Mitarbeiter abgeben. Um das Maximale aus der Organisation herauszuholen, werden sie gegen die Sicherheitsreserven ihrer Mitarbeiter kämpfen, alle Details rechnerisch erfassen

und damit den Raum für deren Spontaneität und Entscheidungen einengen.

Spontaneität ist auch kein Wert in dieser Umgebung. Wer sich absichern will, hasst Überraschungen. Er tut alles, um Fehler zu vermeiden, und versucht, mit vorhandenen, erprobten Methoden voranzukommen und seinen Informationsstand durch immer feinere Planungs- und Kontrollmechanismen zu verbessern. Er wird stets dokumentieren und mit seinen Vorgesetzten abstimmen, was er tut, und zwar so, dass er selbst dabei gut aussieht. Das ist alles sehr aufwendig, so dass lange Arbeitszeiten und geringer Output ins Haus stehen.

### **3. FEHLERTOLERANZ UND ERGEBNISORIENTIERUNG**

Im Gegenpol dazu steht eine Organisation, die weniger durch Kontrolle als vielmehr durch Feedback bestimmt wird, wo

jeder für seinen Arbeitsbereich die Informationen erhält, aus denen er das Ergebnis seiner eigenen Arbeit ablesen und ggf. selbst reagieren kann. Die Kontrolle von oben ist weniger eng, auf keinen Fall kurzfristig orientiert. Sie konzentriert sich bei Abweichungen auf das Gesamtergebnis statt auf Zwischenschritte. Verantwortung und Entscheidungskompetenz fallen an jeweils derselben Stelle zusammen, es wird nicht nach oben delegiert. Nur wer Fehler machen darf, wird diese auch eingestehen; nur wer beim anderen ein offenes Ohr erwarten kann, wird selbst offen sein; nur wer nicht gleich ausgelacht wird, wird auch unkonventionelle Vorschläge machen und nur wer die Konsequenzen nicht fürchten muss, wird auch bereit sein, schlechte Nachrichten frühzeitig zu überbringen.



### **4. VIELFALT ERTRAGEN**

Ein weiterer Kernpunkt in der Unternehmenskultur ist der Umgang mit der Vielfalt. Das betrifft nicht nur die Vielfalt der Meinungen, sondern auch die der Menschen. Der Umgang mit Abweichlern und Minderheiten stellt nicht erst seit dem Antidiskriminierungsgesetz eine Herausforderung für Führungskräfte dar. Es ist ja ihre Aufgabe, die Teams zusammenzuhalten, das Wir-Gefühl zu stärken und aus einer Vielzahl individueller Persönlichkeiten eine schlagkräftige Truppe zu machen. Andererseits ist aber die Erhaltung der Vielfalt, der Schutz der Minderheiten und das Anhören abweichender Meinungen ein wichtiger Erfolgsfaktor für die frühzeitige Anpassung an den Wandel. Wie es gelingt, diese Balance zu halten, ist ein wichtiger Indikator für eine Firmenkultur.



## 5. QUALITÄT

Gerade auch aus der Sicht der Kunden ist es wichtig, welchen Qualitätsanspruch und welches Qualitätsbewusstsein eine Organisation hat. Bekanntlich liegt ja Qualität dann vor, wenn der Kunde zurückkommt und nicht die Ware. Qualität drückt sich dann in dem Stolz aus, dass man auf allen Gebieten der Beste sein möchte, seine Produkte und Leistungen immer etwas weiter verbessern möchte, immer ein bisschen mehr tun und leisten möchte als die Konkurrenz und auftretende Fehler intensiv mit dem Ziel einer zukünftigen Verbesserungen und Fehlervermeidung analysiert. Dahinter verbirgt sich eine Tüftlermentalität, für die nicht nur die Einwohner Baden-Württembergs, sondern z.B. auch die Japaner bekannt geworden sind.

Im Zeitalter des Kostendrucks kann Qualität aber auch als die Mindestanforderung definiert werden, die am Markt nach Senkung aller qualitätsbezogenen Kosten noch durchsetzbar ist. Sie ist praktisch das Ergebnis einer Wertanalyse, in der festgestellt werden würde, welche Qualitätsfaktoren der Kunde nicht bezahlen möchte, und diese lässt man dann so lange weg,

bis man nur noch das nackte Produkt ohne jede Reserve zu einem günstigen Preis anbieten kann.

## 7. FAIRNESS

Ein letztes Unterscheidungsmerkmal von Firmenkulturen betrifft die Zusammenarbeit mit Außenstehenden, also z.B. mit Kunden, Lieferanten usw. In der Praxis zeigt sich, dass sowohl manipulative Strategien als auch Offenheit und Ehrlichkeit hier erfolgreich sein können, sich aber gegenseitig ausschließen. Firmenkulturen, die z.B. den Kunden sehr hoch einschätzen und ihm großzügig und freiwillig Rechte gewähren, die ihm nach den Buchstaben des Gesetzes nicht zustehen, kön-





## TYPISCHE KULTUREN

---

nen durch hohe Sympathiewerte und das Sicherheitsgefühl, wie es sich z.B. durch Rückgabemöglichkeiten Nichtgefallen der Produkte ausdrückt, durchaus positiv beeinflussen.

Wir reden hier von Organisationen, in denen das gesprochene und das geschriebene Wort übereinstimmen, in denen man sich an gegebene Zusagen auch dann hält, wenn das Gegenüber sie nicht immer beweisen kann, und in dem man seinen Geschäftspartnern so viel Vertrauen entgegenbringt, dass man sich sicher ist, dass die eigene Großzügigkeit im Normalfall nicht ausgenutzt wird. Typisch sind in dieser Kultur oft auch die Beachtung von Sicherheitsinteressen der Kunden, eine enorme Sorgfalt in der Kommunikation mit Außenstehenden und eine entsprechend extrem hohe Kundenbindung.

Mit diesen Faktoren lassen sich nun einige Kulturen beschreiben, die an sich typisch sind.

Nehmen wir eine Organisation, die sich selbst nicht in Frage stellt, genau plant und kontrolliert, wenig delegiert, Fehler vermeidet, ihre Ergebnisse genau dokumentiert und Vielfalt in Meinungen und Menschen vermeidet. Sie produziert eine fehlerfreie Qualität und behandelt alles, auch Menschen, nach Vorschrift. Das ist das Muster einer **bürokratischen Organisation**, wie wir sie aus der Verwaltung und der Großindustrie kennen: also aus Situationen, in denen die eigene Macht so groß ist, dass man in jedem Fall überleben kann. Allerdings drängt sich hier auch das Bild vom Dinosaurier auf, der trotz seiner Macht und Größe längst ausgestorben ist, während die ebenso winzigen wie wendigen Amöben überlebt haben.



Oder sehen wir den erfolgreichen Dienstleister, der eine **Kultur der Innovation und Kundenfreundlichkeit** pflegt, viel delegiert und nur ergebnisbezogen kontrolliert, sich selbst immer wieder in Frage stellt oder gar „neu erfindet“. Die Kunden bleiben auch deshalb bei ihm, weil sie sich fair behandelt fühlen und Fehler, die in dieser schnell wandelbaren Umgebung immer auftreten werden, mit Offenheit (und Charme?) ausgeglichen werden.

Der Prototyp des erfolgreichen Mittelständlers ist oft geprägt von dem hohen Wert, den dort die Menschen einnehmen. Sie können stolz darauf sein, in einer **Fairness- und wertorientierten Kultur** zu arbeiten, die oft die Generationen überdauert. Kontrolle wird hier oft kleingeschrieben, weil man zusammensteht und sich gegenseitig nichts Böses tut. Planung wird manchmal vernachlässigt, weil man sie im wirtschaftlichen Erfolg nicht zu benötigen glaubt. Diversität wird akzeptiert, jedoch erst nach langer Gewöhnung.

Auch diese Organisation wird sich gelegentlich selbst hinterfragen, aber der Impuls dazu kommt von oben und nicht aus der Organisation selbst.

Unternehmen mit hoher Veränderungsrate sehen oft **Netzwerks- und Wissensmanagement** als wichtigste Erfolgsfaktoren. Hierarchie und Rituale werden da zum Spielball der Revolution...

Zu diesen Kulturen passen bestimmte Strategien und Betätigungsfelder.

Wie hängen nun Firmenkultur und Strategie zusammen?

Eine erfolgreiche Strategie muss stets nach der passenden Firmenkultur suchen. Der vorhin zitierte Vergleich einer Kultur



## DER STRATEGISCHE FIT

mit dem Immunsystem einer Organisation legt allerdings auch den Schluss nahe, dass angesichts der ständigen Veränderungen der Umwelt eine stabile Firmenkultur die notwendige strategische Anpassung erleichtert, weil sie Menschen den festen Boden unter die Füße gibt, den sie brauchen, um sich nach oben zu strecken.

Während eine stark innovationsgeprägte Kultur einer traditionellen Brauerei eher Nachteile bringen wird, ist sie unabdingbare Voraussetzung für Erfolg von Beratern in Marketing, Technologie und Werbung. Verwaltungen und Großunternehmen finden in der bürokratischen Organisation das Maß an Sicherheit und Gerechtigkeit, das sie zum Fels in der Brandung des kontinuierlichen Wirtschaftswandels werden lässt. Fairness und Offenheit geben die Sicherheit zu konstanter Innovation und Kundenpflege, die den deutschen Maschinenbau groß gemacht hat.

Zu den bedeutenden gesamtgesellschaftlichen Tendenzen der letzten Jahre gehören sowohl eine Bürokratisierung vieler Lebensvorgänge, als auch die stärkere Beachtung kurzfristiger finanzieller Erfolge.

Exemplarisch zeigt sich das in den börsennotierten Aktiengesellschaften, wo einerseits der Quartalsbericht regiert, andererseits aber hohe Erträge durch striktes Kostenmanagement angestrebt werden. So sieht man sich in dem Zwang zu Outsourcing, Konzentration, Internationalisierung und den Abbau wenig rentabler Nebengeschäfte, die nur unnötig Kapital binden. Angesichts der geringen Verweildauer der Führungskräfte ist nicht mit Innovationen zu rechnen, die eine lange Inkubationszeit haben, und Investitionen in die Infrastruktur unterbleiben. Manche Organisationen leben in dieser Situation von der Substanz, andere sind doch noch zur Erneuerung fähig.





Die wichtigste Anforderung an die Mitarbeiter ist neben der reinen Sachkunde die Bereitschaft und Fähigkeit zu dauernder Mobilität – den Job, das Fachgebiet, den Wohnort, die Firma oder den Hauptaktionär muss man ohne Wimpernzucken wechseln können. So kommen wir zu einer Unternehmenskultur, die nicht so recht in die oben genannten Definitionen passt und in sich widersprüchlich ist: **die mobile Bürokratie**. Ob sie an ihren Widersprüchen zugrunde geht oder durch ihre Flexibilität überlebt, wird sich zeigen.

Die Beispiele legen nahe, dass es Ausprägungen von Unternehmenskultur gibt, die besonders gut zu bestimmten Geschäftsmodellen oder Strategien passen. Das ist dann ein strategischer Fit.

## VERÄNDERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR

Es liegt nahe, zum Abschluss darüber nachzudenken, ob und wie Unternehmenskultur verändert werden kann. Die Antwort ist ein klares „Ja, aber..“

Veränderung ist möglich, aber gerade etwas, das so schwer fassbar und zugleich so tief verwurzelt ist wie die Unternehmenskultur, wird nicht leicht oder schnell geändert. Führungskräfte, die eine solche Veränderung bewirken wollen, tun gut daran, den Weg dahin sorgfältig zu überdenken und zu planen. Es wird dabei notwendig sein, aber nicht genügen, selbst als gutes Vorbild voran zu gehen. Hinzu

kommt die Notwendigkeit, die Gründe „abzuschaffen“, die für die bisherige Kultur gesprochen haben, Hindernisse für Veränderungen beiseite zu räumen und die erfolgreiche Durchführung der „neuen“ Verhaltensweisen zu belohnen. Beharrlichkeit und die Bereitschaft, neben immateriellen Kosten auch Geld für die Veränderung auszugeben, zeigen den Zauderern, dass man es ernst meint und die Veränderung will.

Nicht unterschätzen sollte man dabei allerdings auch den Einfluss, den das spezifische Produkt oder die Dienstleistung, welche eine Organisation hervorbringt, auf die Unternehmenskultur hat. Es ist nun einmal etwas völlig anderes, Fernsehgerätekäufer oder Hotelfachkraft zu sein, und letztlich werden diese Unterschiede auch den Nivellierungsbemühungen der sich wandelnden Zeit widerstehen. Gerade weil diese oft traditionsbedingten Besonderheiten so branchenindividuell sind, sollten wir uns davor hüten, alles als machbar anzusehen.

☞ ☞

**Kulturveränderung: Eine Strategie, die gemeinsamen Gewohnheiten umzubauen**

Die meisten Versuche, Unternehmenskulturen zu verändern, scheitern kläglich: Am Ende bleibt davon meist nicht mehr übrig als ein paar teure Hochglanzbroschüren und ein schaler Nachgeschmack. Das liegt nicht nur daran, dass das Verändern einer Unternehmenskultur bekanntermaßen ein schwieriges Geschäft ist – es liegt auch daran, dass viele Ansätze zur Kulturveränderung sich durch eine seltsame Mischung von Ignoranz und Konzeptionslosigkeit auszeichnen. Denn wer eine Unternehmenskultur zu verändern versucht, ohne die innere Logik der bestehenden Kultur verstanden zu haben, handelt wie ein Mensch, der in einem Computerprogramm Zeilen löscht und Zeichen überschreibt, ohne die Programmiersprache zu beherrschen: Er kann von Glück reden, wenn seine Doktor-Eisenbart-Methoden keinen größeren Schaden anrichten; eine Veränderung zum Besseren wird er mit Sicherheit nicht bewirken. Der Unterschied ist nur, dass es in sozialen Systemen weder eine Sicherheitskopie gibt noch eine Neustart-Taste.

☞ ☞

<http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/kulturveraenderung.php>

# UNTERNEHMENSKULTUR IST EIN LUXUS, OHNE DEN MAN NICHT ÜBERLEBT...

Darüber hinaus verlangt die strategische Konzentration auf bestimmte Produkte oder Dienstleistungen immer auch nach entsprechenden kulturellen Festlegungen. Vielleicht kann man ein 2-Sternehotel, bei dem der Zimmerpreis die entscheidende Rolle in der Verkaufsargumentation spielt, auch ohne eine Dienstleistungsmentalität betreiben, aber sicher nicht ein Haus, das engagierten und individuellen Service verspricht, und auf die Auszeichnung mit vier Sternen Wert legt.

Am Ende unserer Betrachtung müssen wir feststellen, dass es entgegen landläufiger Meinung keine Organisation ohne eigene Kultur gibt. Das, was im kritischen Volksmund häufig als „keine Kultur“ abgetan wird, ist eben nur eine andere.

Wir haben es hier aber vermieden, „die beste“ Unternehmenskultur zu definie-

ren. Überlassen wir es den Organisationen und ihren Führungskräften doch selbst, die Wahl zu treffen. Die hier vorgestellten Überlegungen zeigen dabei drei wichtige Dinge auf:

**Wir haben die Wahl, wir können entscheiden, und**

**die Entscheidung für eine bestimmte Unternehmenskultur muss zu Strategie und Umfeld des Unternehmens passen -**

**und: jede Kultur muss gelebt werden, um Wirkung zu entfalten!**



Bleibt noch anzumerken, dass in vielen Fällen der Gedanke nahe liegt, die bestehende Kultur zu verändern. Das ist eine der wichtigsten Aufgaben für Führungskräfte, die dabei einerseits an der Spitze stehen und voran gehen, andererseits aber auch den Kontakt zu ihren Mitstreitern halten und sie auf diesem schweren Weg begleiten müssen.

P.S.:

Letzte Meldung über Daimler: *Neben den Performance-Zielen will der Vorstand laut «Capital» nach der Trennung von Chrysler auch eine neue Unternehmenskultur etablieren. Dabei beschäftigt die Führungsriege vor allem, wie sich jeder Einzelne verhalten sollte. In mehreren Klausuren und Workshops hat sie einen Verhaltenskatalog erarbeitet. Dabei geht es um Angewohnheiten und Routinen, die sich, so Zetsche, «eingeschliffen haben und kaum noch hinterfragt werden». Auf der Tabu-Liste stehen etwa autoritärer Führungsstil, Besserwisserei, Einzelkämpfertum, Ignorieren von Kundenwünschen, Aussitzen von Problemen oder die Angewohnheit, mehr zu versprechen, als man halten kann. Unmissverständlich habe Zetsche, so «Capital» weiter, alle Führungskräfte aufgefordert, sich strikt daran zu halten: «Das ist ein Dauerauftrag. Sie können sich darauf verlassen, dass der Vorstand das außerordentlich ernst nimmt.»* (nz)

Quelle: <http://www.netzeitung.de/default/944017.html?layout=7000000000>



↳ noch mehr "letzte Meldungen" gefällig?  
Dann habe ich noch eine "letzte Seite" für Sie!



# ZITATE ZUM THEMA



Unternehmenskultur hängt für mich ganz stark mit der Frage der Kommunikation zusammen und der Frage des Umgangs mit Verantwortung und des Setzens von Vertrauen in Mitarbeiter. Für mich führt eine gute Unternehmenskultur dazu, dass Mitarbeiter informiert sind und sich engagieren können und wollen und sich verantwortlich fühlen - ggf. selbst wenn sie es einmal nicht sind. Die „richtige“ - welche das auch immer ist - Unternehmenskultur fördert Innovationen und neue Ideen - sei es bei Produkten oder Prozessen - und ermöglicht das Prinzip „trial & error“.  
Carola Schmidt

Unternehmenskultur - das merkt man sofort, wenn man in einen Laden hereinkommt. Gestern war ich bei einem Kunden - alle freundlich, zuvorkommend, auch untereinander. Und sie kennen ihre Ziele und kämpfen darum. Was gibt es da für Unterschiede! (aus dem Gedächtnis nach einer Äußerung von DZi zitiert - FGH)

## Unternehmenskultur

Große Worte zu kleinen Preisen bei SparDeinGeld

[www.SparDeinGeld.de](http://www.SparDeinGeld.de)

Gronau. Vier Sterne für eine außergewöhnliche Leistung: Die Gronauer epro GmbH hat diese Auszeichnung jetzt für „gut gelebte partnerschaftliche Unternehmenskultur“ in Berlin erhalten. Verliehen wurden die Sterne erstmalig von der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) an insgesamt sechs Unternehmen. „Wir sind stolz auf diese Auszeichnung, die unsere jahrelangen Bemühungen bestätigt, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Denn die Menschen sind es, die Ideen umsetzen und die Entwicklung eines Unternehmens bestimmen“, so epro-Geschäftsführer Wolfgang Klar gegenüber den WN. Die Auszeichnung helfe darüber hinaus, die gute Unternehmenskultur nach außen darzustellen, um talentierte Fach- und Führungskräfte für das Unternehmen gewinnen zu können.

[http://www.ivz-online.de/lokales/kreis\\_borken/gronau/898277\\_epro\\_greift\\_nach\\_den\\_Sternen.html](http://www.ivz-online.de/lokales/kreis_borken/gronau/898277_epro_greift_nach_den_Sternen.html)

Die anhaltenden Konflikte zwischen der Schaeffler-Gruppe und Continental haben bei Anlegern die Sorge wachsen lassen, ob ein Zusammenschluss überhaupt Früchte tragen wird. Als kritischen Punkt werten Beobachter vor allem die unterschiedliche Unternehmenskultur - hier die in Familienbesitz befindliche Schaeffler-Gruppe, dort das börsennotierte Großunternehmen Continental. [www.faz.net/de/23.1.2009](http://www.faz.net/de/23.1.2009)

Symbole, geteilte Werte - das sind die sichtbaren Ebenen jeder Unternehmenskultur. Doch das Basiswissen bleibt verborgen und erschließt sich neuen Mitarbeitern erst im Laufe der Zeit. Und kein Chef schafft es mit einem einzelnen Symbol, einer Rede oder einem Unternehmensleitbild, die Kultur mal eben so zu verändern. Erst nachhaltiges Verhalten von Personen im Unternehmen, denen „man“ vertraut, erschafft ein Klima, in dem solche Veränderungen möglich sind. Beeinflussen, Richtungen zeigen: Ja. Doch kontrollieren lässt sie sich nicht. Erst recht nicht durch „ein bisschen Technik“: Die IT ist heute leichtgewichtig und beherrschbar, die Kultur schwerer zu verändern! [www.injelea.de](http://www.injelea.de)

Ich assoziiere mit dem Begriff Unternehmenskultur ganz einfach den Grundsatz, für jeden im Unternehmen bekannte und zugängliche „Werte“ zu leben. Profan ausgedrückt, könnte man vielleicht auch „Spielregeln“ dazu sagen. Soll heißen:

Werte sind das Fundament des Unternehmens. Sie leiten das Handeln und drücken aus, was dem Unternehmen wichtig ist und worauf es sich verpflichtet. Zielsetzung ist vor allem auch hier die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern mit einem klaren Verständnis von Grundwerten, nach denen in allen Bereichen des Unternehmens von allen Mitarbeitern gelebt und gearbeitet werden sollte.

Werte sind insbesondere in Zeiten des Wandels ein wichtiger Anker und geben Orientierung. Gleichzeitig zeichnen sie die Richtung vor, in die der Kulturwandel im Unternehmen gestaltet werden soll. Die Werte sollen sowohl das Miteinander zwischen Mitarbeitern gestalten als auch den Grundstein für die notwendige kraftvolle wirtschaftliche Weiterentwicklung des Unternehmens legen. Das heißt:

- die Leistungsfähigkeit durch Orientierung und Vertrauen steigern.
- die Geschwindigkeit durch Abbau von Bürokratie und Kontrolle erhöhen.
- die gemeinsame Identität eines ggf. international ausgerichteten, kulturell vielfältigen Unternehmens stärken.

Beispiele für Werte: Zukunfts- und Ertragsorientierung, Verantwortlichkeit, Initiative und Konsequenz, Offenheit und Vertrauen, Fairness, Zuverlässigkeit/Glaubwürdigkeit/Legalität, kulturelle Vielfalt. Jan Hollmann

**DIE PULLE DANACH.**

Astra. Was dagegen?