

Gestaltung von Unternehmenskulturen

Von Helmut Ebert und Manfred Piwinger

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ warum das Thema Unternehmenskultur zeitlos wichtig ist,
- ▶ wie man Unternehmenskulturen gestaltet,
- ▶ welche Rolle dabei Leitbilder spielen und
- ▶ welche Strategien bei der Kulturentwicklung zum Einsatz kommen.

Inhalt:

	Seite
1 Paradigmenwechsel mit Wertschöpfungspotenzial	1
2 Die Praxis der Gestaltung von Unternehmenskulturen	3
2.1 Kulturgestaltung als Lernprozess	3
2.2 Kulturgestaltung als Leitbildprozess	16
2.3 Strategien des Kulturwandels	27
3 Literatur	29

1 Paradigmenwechsel mit Wertschöpfungspotenzial

Die Unternehmenskultur-Debatte ist eine Antwort darauf gewesen, dass viele Unternehmen, die sich einem



«wissenschaftlichen» Strategieansatz verschrieben hatten, mehr und mehr unter «Analyseparalyse» litten. Das heißt, sie verloren Anfang der 1980er Jahre an Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit, weil ihr Drang nach immer mehr Analysen das Handeln lähmte. Als Antwort auf das Strategiemodell schlugen *Peters* und *Waterman* (1993) einen «humanistischen» Managementstil vor. Sie hatten beobachtet, dass Spitzenunternehmen sich eine eigene Kultur geschaffen hatten, die das Denken und Verhalten im Unternehmen bestimmte und den Mitarbeitern die Teilhabe an gemeinsamen Werten ermöglichte. Wir haben in einem weiteren Beitrag dieses Handbuchs (Unternehmenskultur, Gr. 8, Beitrag 8.30) die Grenzen der bisherigen Unternehmenskultur-Debatte dargelegt:

- (1) Der Kulturbegriff wurde zu statisch verstanden.
- (2) Der Zusammenhang zwischen Kultur, Kommunikation und Wissen ist ungeklärt.
- (3) Kultur, Strategie und Struktur werden oft als isolierte Handlungsfelder bearbeitet.
- (4) Der Kreativität der Mitarbeiter wurde zu wenig Beachtung geschenkt.
- (5) Die Mitarbeiter werden primär als Verarbeiter und nicht als Urheber von Information gesehen.
- (6) Das Unternehmen wird in seiner Beziehung zum Umfeld eher als passiv dargestellt.

Schließlich haben wir dort Unternehmenskultur definiert als die Gesamtheit der spezifischen symbolischen und funktionalen Artefakte, der kollektiven mentalen Deutungs- und Orientierungsstrukturen sowie der spezifischen Verhaltens- und Handlungsmuster in einem Unternehmen. Diese Definition haben wir erweitert im Sinne von Schmidt, der Unternehmenskultur als «das sinnbezogene Problemlösungsprogramm [versteht], das ein Unternehmen erst zu einem Unternehmen macht» (*Schmidt* 2004, S. 176). Am Beispiel von Alfred Krupps «Generalregulativ» (1871/1872) haben wir dargelegt, wie Unternehmenspersönlichkeiten eine Kultur geprägt





haben. Abschließend haben wir Maßstäbe für die kulturelle Reife von Unternehmen definiert. In diesem Beitrag erörtern wir die Frage, wie Unternehmenskulturen gestaltet werden können.

2 Die Praxis der Gestaltung von Unternehmenskulturen

2.1 Kulturgestaltung als Lernprozess

Obwohl es sich im weiteren Sinne um eine Form des Veränderungsmanagements handelt, wird hier keine instrumentelle Auffassung von Kultur als Mittel zum Zweck und damit einer Art kurzfristiger Kulturmanipulation vertreten. Wie wir dargelegt haben, soll vielmehr die Unternehmenskultur als gewachsenes Beziehungssystem und als gelebtes Wertesystem der Menschen in einem Unternehmen begriffen werden, das zunehmend bewussteinfähig und bewussteinspflichtig zu machen ist. Damit ist unseres Erachtens der Gestaltungswille und die Einflussnahme gerade für alle wertebewussten Führungskräfte gefordert.

Kulturgestaltung nicht als Manipulation, sondern als reflexiver Lernprozess

Kulturelle Bedingungen und strategische Konzepte müssen zueinander passen. Die Unternehmensführung muss durch die Unternehmensentwicklung in Ergänzung des vorherrschenden betriebswirtschaftlich orientierten Managements einen kulturellen Entwicklungs- und Lernprozess steuern, d.h. gleichzeitig strategisch und kulturbewusst handeln. Strategische Unternehmensentwicklung heißt, ganzheitlich und langfristig die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens lenken zu wollen. Beispielsweise gibt die Neufassung oder Überarbeitung von Unternehmensgrundsätzen Anlass, einen solchen Lernprozess auf breiter Ebene in Gang zu setzen. Mit der Neufassung der Grundsätze, verstanden als «Arbeit am Kulturkern mit Leitbildcharakter für die

Kulturentwicklung strategisch gestalten





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

Mehrheit der Mitarbeiter», stehen heute Inhalte im Vordergrund wie zukünftige Strategieausrichtung, Werteorientierung, Führung und Zusammenarbeit, gesellschaftliches Rollenverständnis und praktische Umsetzungsgesichtspunkte. Der Veränderungsbedarf von Strategie und Kultur und damit die Größe der Entwicklungsaufgabe wird anhand der Gegenüberstellung von Anspruch und Wirklichkeit eines Leitbildes deutlich. Dies geht soweit, dass historische Kulturprägungen, bisher geübte Verhaltensweisen und Einstellungen abgelöst werden müssen. Als Grundlage ist ein gemeinsames Werteverständnis und eine motivierende Sinnstiftung im Unternehmen notwendig. Der Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung der strategisch-kulturellen Neuorientierung liegt im Top-Management – als Multiplikator und Vorbild.

Vom Unternehmen verlangen Mitarbeiter und Gesellschaft heute klare Stellungnahmen und eine Verdeutlichung der Aktivitäten, d. h. eine Legitimation. So muss die externe Kommunikation z. B. zur Rolle des Unternehmens im politischen und sozialen Umfeld genauso etwas sagen wie zu den Leistungen auf dem Gebiet des Umweltschutzes. Die Einbindung des Unternehmens in die Makro-Kultur wird richtig begriffen, wenn die Kommunikation vom Unternehmen aus aktiv und offen geführt wird. Zugleich muss man aufgeschlossen sein für die von außen einwirkenden Tendenzen, die z. B. mit dem Begriff «Wertewandel» umschrieben werden können.

**Gefühle und
Gefühle über
Gefühle sind
Teil des
Wirklichkeits-
modells von
Unternehmen**

Es gibt ernst zu nehmende Stimmen, die behaupten, eine Unternehmenskultur könne man gar nicht beschreiben, sondern man müsse sie erleben. Richtig ist sicherlich, dass Kultur auch etwas mit der Gefühlswelt zu tun hat und daher subjektiv erlebt wird. Trotzdem kann man die meisten Merkmale einer Unternehmenskultur bewusst erfassen und vielfach auch erklären. Dies fällt umso leichter, je mehr unterschiedliche Unternehmenskulturen jemand kennengelernt hat. Wer lange





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

Jahre im selben Unternehmen arbeitet, für den werden viele Dinge selbstverständlich werden; er ist für die typischen Besonderheiten blind geworden. Für die Beurteilung einer zukünftigen Kultureignung ist die Unterscheidung «gelebter Ist-Zustand» zu «gewollter Soll-Zustand» hilfreich. So erkennt man, wie weit Anspruch und Wirklichkeit in einem Unternehmen auseinanderfallen, z.B. bezüglich Strategie, Personalpolitik oder Image. Am Anschaulichsten lassen sich Unternehmenskulturen durch Einstellungen und Verhaltensweisen markanter historischer Persönlichkeiten – vornehmlich des Firmengründers – beschreiben. Ausschließlich über Geschichten und Anekdoten vermittelte Inhalte unterliegen allerdings der Gefahr, als traditionell und überholt abgelehnt zu werden.

Neben der Prägung durch Personen oder einen besonderen Gemeinschaftsgeist fallen Unternehmen auf, die eine enge Bindung an einzelne Technologien, Geschäftsfelder oder sogar Produkte haben (wo dann z.B. Firmenimage mit dem Produktimage übereinstimmt). Je größer ein Unternehmen, umso wahrscheinlicher entstehen «Subkulturen» (der Begriff wird hier wertfrei verwendet), d.h. Bereiche mit eigenständigen Merkmalen, die in der Regel aber nur Insidern zugänglich sind. So sind in Großunternehmen die Kulturbilder heute immer weniger homogen, sondern zeigen eine komplexe Differenzierung, insbesondere bei heterogenen Geschäftstätigkeiten und einem Wachstum über Firmenzukäufe. Die Internationalität bringt dann z.B. in einem weltweit tätigen Konzern zusätzlich kulturelle Unterschiede hinein.

Kultur ist immer etwas historisch gewachsenes, aber ältere Unternehmen haben nicht unbedingt «mehr Kultur». Vielmehr können jüngere Firmen einen mitreißenden Teamgeist und eine intensive gemeinschaftliche Ausrichtung besitzen, die deutlicher prägend wirkt. Auf der anderen Seite trägt Kultur neben Verharungsmerkmalen auch die Wandlungsfähigkeit in sich,

Unternehmensgröße als Problem für Kulturgestaltung

Bewusstseinsfähigkeit und Bewusstseinspflichtigkeit mit Blick auf Kultur





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

da sie letztlich durch menschliches Verhalten bestimmt wird und somit änderbar ist. Grundsätzlich ist die Unternehmenskultur erfahrbar und von neuen Mitarbeitern erkennbar, auch wenn vieles nur indirekt bzw. unbewusst aufgenommen wird. Insofern ist die Einarbeitung der Mitarbeiter «von draußen» eine Art Sozialisierungsprogramm. Ob eine weitgehende und einheitliche Prägung erwartet wird, hängt von der jeweiligen Kultur ab. Zwar ist die Unternehmenskultur insbesondere vom Verhalten der Mitarbeiter bestimmt, doch ist es eine Mehrheit, die Überzeugungen teilt und sich über Verhalten und Sprache äußert. Seltener sind es alle Mitglieder der Gemeinschaft. Für die Mehrheit sind die Merkmale der Gemeinschaft typisch, werden von ihr akzeptiert und geben dafür Sicherheit und Berechenbarkeit einer sozialen Gruppe.

Stabilisierende und destabi- lisierende Potenziale von Kultur

Schon *Freud* (1929/30) hat auf die Unstimmigkeiten zwischen Denken und Handeln hingewiesen. Seine Erkenntnisse bezogen sich auf die Kulturwirkungen und lassen sich zum Teil auf die Unternehmenskultur übertragen. Einerseits hat Kultur eine Schutzwirkung und nützt dem Menschen, indem die individuellen Bedürfnisse mit den Ansprüchen der Gemeinschaft zum Ausgleich gebracht werden. Andererseits gelingt es offensichtlich der Kultur nur unzureichend, die Beziehungen der Menschen untereinander zu regeln, sodass hier eine «Quelle des menschlichen Leidens» liegt. Zum Beispiel muss der individuelle Freiheitsdrang unterdrückt werden. Eine weitere Negativwirkung sieht Freud in der Umlenkung der Aggression auf Außenstehende, einen Effekt, den man zuweilen zwischen Subkulturen (verschiedene Kulturkreise innerhalb eines Unternehmens) deutlich beobachten kann.

Kultur als Werk (ergon) und als Wirkkraft (energeia)

Kultur entsteht durch eine lebendige Vermittlung objektiver und subjektiver Momente. Kultur ist deshalb nicht nur das, was Menschen durch Handeln in der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt hervorbringen, sondern sie ist ebenso auch der Prozess des Hervorbrin-





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

gens selbst. Unbestritten sein dürfte heute die Anpassungs- und Sozialisierungsfunktion einer Kultur, wobei bezogen auf ein Unternehmen die Vorteile klar zu überwiegen scheinen. Die gegenwärtige Unternehmenskultur ist das Resultat einer kontinuierlichen, kreativen Auseinandersetzung zwischen Wertideen, die sich primär auf stabile, bewährte, traditionelle Handlungsmaximen und Leistungsstandards beziehen, und den immer wieder neuen gesellschaftlichen Entwicklungen. Die historische Verwurzelung wird besonders sichtbar in der Beziehung zum Unternehmensgründer, der oft als eine Art «Kulturideal» vorgestellt wird, bzw. der Geschichte der Unternehmensentstehung. Selten wird der «Geist des Unternehmens» schriftlich fixiert. Dennoch kann man aus den Handlungen, Schriften und Reden der Unternehmer bzw. des Top-Managements grundlegende Prinzipien ableiten, die während der gesamten Unternehmensgeschichte bestimmend gewesen sind und die konkrete Entscheidungen maßgeblich beeinflussen haben. Manchmal gibt es natürlich auch dominante Nachfolger oder Führungskräfte, die versuchen, wiederum eine ähnliche Unternehmerrolle auszufüllen.

Gerade bei einer hohen Stellung traditioneller Leistungswerte, etwa Werte der wirtschaftlichen Unabhängigkeit und des wirtschaftlichen Wachstums, Werte der Gewinnsicherung und Arbeitsqualität, müssen sich Unternehmen heute nach innen wie nach außen öffnen. Unternehmen dürfen sich nicht länger nur als Wirtschaftsunternehmen sehen, sondern müssen sich in zunehmendem Maße auch als gesellschaftliches Unternehmen – angesiedelt im Schnittfeld zwischen wirtschaftlichen Markterfordernissen und neuen gesellschaftlichen Ansprüchen – begreifen. Das Selbstbild des Unternehmens gestattet keine Indifferenz gegenüber umwelt- und gesellschaftspolitischen Entwicklungen. Ein so verstandenes erweitertes Selbstverständnis von Unternehmen wird zukünftig insbesondere von neuen, engagierten Leistungsträgern gefordert werden. Die

Aus privaten Unternehmen sind quasi-öffentliche Institutionen geworden





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

Identität oder «Persönlichkeit des Unternehmens» muss nach innen, d. h. gegenüber den Mitarbeitern, und nach außen kommuniziert werden – die Kernaufgabe einer Corporate Identity (CI). Mit Einschränkungen kann man Corporate Identity auch als sichtbar gemachte Unternehmenskultur bezeichnen, die Identität, Bekanntheit, Können (Kompetenz) und Wollen verdeutlicht. Die Intensität der Durchdringung der Unternehmenskultur hängt zweifellos davon ab, wie lange ein Unternehmen mit denselben Menschen die gleiche Grundrichtung verfolgen kann. Ein anderer Bestimmungsgrund liegt in der Identifikation der Mitarbeiter mit der eigenen Organisation, was z. B. durch Erlebnisfähigkeit der Produkte und geschäftliche Erfolge unterstützt werden kann. Einen ebenfalls starken Kultureinfluss haben neben nationalen Besonderheiten die Unternehmensgröße, die Unternehmensstruktur, Branchenzugehörigkeit und Geschäftstätigkeit. Sie führen zu jeweils ähnlichen Kulturprägungen, zu denen dann die unternehmensspezifischen Merkmale hinzukommen.

Wettbewerbsvorteil Unternehmenskultur

Eine Strategie kann man vielleicht noch kopieren, eine erfolgreiche Kultur nicht. Deshalb sind instrumentelle und systemische Steuerungsansätze zum Scheitern verurteilt. Wertvorstellungen lassen sich nicht durch gut formulierte «Glaubenssätze» verkaufen, damit kratzt man allenfalls an der Kulturoberfläche. Es sind weitergehende Anstrengungen erforderlich, um für eine Mehrheit der Mitarbeiter Wirkungen zu erzielen, die man mit «sich wohl fühlen», motiviert werden, bis zur Sinnvermittlung umschreiben kann. Umgekehrt wirkt der Erfolg auf die Unternehmenskultur zurück, insbesondere als Bestätigung, als positives, verbindendes Erlebnis, als Stärkung der Gemeinsamkeiten. Der langfristig eingetretene Erfolg kann hingegen zur Selbstverständlichkeit werden, kann «satt und blind» machen, zur Überheblichkeit gegenüber Wettbewerbern und Kundeninteressen führen («Wir haben keine Wettbewerber, wir schaffen uns den Bedarf selbst»). Noch stärker ist





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

die Unternehmenskultur durch den Misserfolg gefährdet. Der wachsende Druck auf die Führungsmannschaft schafft vielfach Klüfte, Schuldzuweisungen entstehen und Gegensätze über den einzuschlagenden Weg treten offen hervor. Das Niveau der Kommunikation und Kooperation sinkt, Entscheidungen werden z.B. ohne Abstimmung getroffen, autoritäre Anweisungen treten an die Stelle eines partizipativen Führungsverhaltens. Soweit die Unternehmensgrundsätze bzw. das Leitbild die allgemein praktizierten Verhaltensweisen und Einstellungen wiedergeben, beschreiben sie quasi den «Kulturkern» des Unternehmens. Die auf dieser Grundlage gestalteten Unternehmenskonzepte und vereinbarten Ziele haben die besten Erfolgchancen. In vielen Unternehmen ist heute dieses Selbstverständnis im Umbruch. Fragen, die einer Klärung bedürfen, sind z. B.:

- ▶ Welche Rolle übernehmen die Eigentümer?
- ▶ Welche Grundwerte sollen das Handeln bestimmen?
- ▶ In welchen Geschäftsfeldern liegt die Zukunft des Unternehmens?
- ▶ Welche übergeordneten Unternehmensziele haben langfristig Gültigkeit?
- ▶ Welche Konsequenzen erfordert die Internationalisierung?
- ▶ Was ist das Verbindende von verschiedenen Geschäftstätigkeiten bzw. einzelnen Gesellschaften eines Konzerns?
- ▶ Wie kann man Synergieeffekte und zugleich die Eigenständigkeit von Unternehmensbereichen absichern?
- ▶ Wie soll das Unternehmen in 5–10 Jahren aussehen?
- ▶ Und nicht zuletzt: Was ist der gemeinsame Maßstab des Erfolges?

Die Verbindlichkeit eines Wertesystems mag erleichtert werden, wenn Einstellungen und ethische Grundhaltung von der Führungsspitze vorgelebt werden. Die Personifizierung der Wertorientierung birgt allerdings

**Erarbeitung
einer gemein-
samen Werte-
basis**





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

die Gefahr einer Personenabhängigkeit und außerdem eine Polarisierung, wenn der Unternehmer mit seinen Überzeugungen und Verhaltensweisen nicht durchgängig akzeptiert wird. Besser ist es, auch wenn die Unternehmensspitze Initiator und Verstärker bleiben will, das Wertesystem in der gesamten Führungsmannschaft zu verankern. Die Erarbeitung einer gemeinsamen Wertebasis mit der «Sinnvermittlung» über die eigene und die Unternehmenstätigkeit gehört daher zu den Schwerpunkten eines grundlegenden Veränderungsprogramms. Die übergeordneten Zielvorstellungen in Unternehmen werden zunehmend erweitert, sodass neben der langfristigen Unternehmenssicherung, Gewinn und Wachstum die soziale Verantwortung, z. B. im Sinne von Umweltbewusstsein und Sicherung der Arbeitsplätze, mit aufgenommen wird.

Faktoren einer Leistungskultur

Für die Motivation von Führungskräften ist heute offensichtlich der Handlungsfreiraum eine entscheidende Einflussgröße. Dieser hohe Grad an Eigenständigkeit in der Planung und Durchführung aller Aufgaben, die den Erfolg bringen sollen, ist auf der obersten Führungsebene am ehesten gegeben. Der Gestaltungsspielraum hat jedoch für alle Mitarbeiter eine herausragende Bedeutung. Die Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens entscheidet mit darüber, ob überdurchschnittlich leistungsfähiges Personal ins Unternehmen kommt und auch bleibt. Eine hohe Wirtschaftlichkeitsorientierung steht nur scheinbar im Widerspruch zu den Mitarbeiterinteressen. Es zählt unbestritten zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, dass eine aufgabenadäquate Personalbefähigung zur Verfügung steht. Der direkte Bezug zur Strategie ist ebenso offenkundig wie der zur Kultur: Eine durchgehend hohe Qualifikation des Personals kann nur durch geeignete kulturelle Bedingungen aufgebaut und erhalten werden. Neben Vorteilen für die Zusammenarbeit ermöglicht eine verbindende Wertebasis die immaterielle Sinnvermittlung für die eigene Tätigkeit. Erst dadurch haben Führungs-





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

kräfte und Mitarbeiter wirklich Spaß an der Arbeit, indem sie sich z. B. mit Begeisterung für die eigenen Produkte und die Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden einsetzen. Auch die Verbesserung der Produktion in Richtung umweltfreundlicher und energiesparender Fertigung kann eine derartige Sinngebung sein.

Als wirkliches Defizit muss das Fehlen einer Vision für die Unternehmenszukunft angesehen werden, wenn die Unternehmensentwicklung den Mitarbeitern keine starke Identifikation mit dem eigenen Unternehmen vermitteln kann. Die Aussage: «Wir wollen auf X-Millionen Umsatz wachsen», kann keine bildhafte Vorstellung vermitteln und Mitarbeiter nicht mitreißen. In vielen Unternehmen ist der kulturelle Durchdringungsgrad offensichtlich begrenzt, den «typischen Mitarbeiter» gibt es immer seltener. Lange Betriebszugehörigkeit allein ist kein Unterscheidungsmerkmal. Gemeinsame Einstellungen und Verhaltensweisen pflanzen sich nicht von alleine fort, sondern müssen gefördert und ständig lebendig gehalten werden. Es ist aufschlussreich, die Ist- und Soll-Vorstellung vom Mitarbeiterverhalten z. B. in mehreren Arbeitskreisen zu erörtern. Die Anzahl der Einstellungs-/Verhaltensmerkmale und der Übereinstimmungsgrad in den Bewertungen geben wertvolle Hinweise zum Kulturzustand eines Unternehmens. In einem Zustand der «kulturellen Erstarrung» fehlen die belebenden Elemente, die «Be-Geisterung» und Sinnvermittlung bringen können. Damit nimmt die Anzahl der Mitarbeiter ab, denen die Unternehmenskultur noch ein «Wir-Gefühl» vermitteln kann; neue Kräfte bleiben vielfach bindungslos.

**Kulturen
brauchen
Visionen**

Will man die Unternehmenskultur gestalten und Unternehmensgrundsätze lebendig werden lassen, müssen zum einen die Einstellungen und die Wertebasis der Mehrheit im Unternehmen bekannt sein. Zum anderen sollten Verhaltensnormen und sonstige Vorstellungen beschrieben werden. Das Unternehmen als Institution verlangt von den Mitarbeitern im Sinne einer kollek-

**Ausgleich
zwischen
individueller
Autonomie
und sozialer
Kontrolle**





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

tiven Selbstbindung die Einhaltung von Regeln, ohne den einzelnen damit von seiner moralischen Verantwortung zu entbinden. Die «Leistungsgemeinschaft Unternehmen» setzt auch in einem gegebenen Ordnungsrahmen (Wirtschaftssystem) Eigenverantwortlichkeit voraus. Das Management kann die Verantwortung bezüglich der Zusammenarbeit von Eigentümern, Führungskräften und Mitarbeitern nicht allein tragen, sondern moralisches Verhalten bedarf einsichtiger und überzeugter Menschen. Verbindliche Grundsätze, z. B. über Führung, sind zwar hilfreiche Regelungen, sie müssen aber analog den Gesetzen durch eine situationsgerechte Auslegung auf den Einzelfall angewendet werden. Wobei im Unternehmen dies im Sinne einer Rechtsprechung durch den gemeinsam getragenen «Geist» geschehen kann.

Erst gewisse Spielregeln geben die Verlässlichkeit für Entscheidungen und Handlungen, wenn klar ist, wie die gemeinsam getragene Ordnung angelegt werden sollte und wie Verstöße dagegen sanktioniert werden. Erst der Konsens über die Spielregeln ermöglicht, dass die individuellen Leistungspotenziale der Mitarbeiter im Unternehmen im Wettbewerb miteinander zur Entfaltung kommen. Die Normen im Unternehmen müssen prinzipiell für alle Mitarbeiter akzeptabel sein und tatsächlich von einer Mehrheit befolgt werden. Andernfalls bleibt die Funktion einer «kollektiven Selbstbindung» unerfüllt. Wichtig ist für die Akzeptanz der Rahmenordnung, dass ein Befolgen der Regeln insgesamt keine nachteilige Situation für den Einzelnen schaffen darf. Gebe ich z. B. selbst Informationen offen weiter, bin ehrlich und denke über meinen engeren Verantwortungsbereich im Unternehmen hinaus, darf auf der anderen Seite ein Beurteilungs- und Vergütungssystem nicht an einem anderen Maßstab ausgerichtet sein.

Das Wertesystem eines Unternehmens wird nicht in Seminaren gelebt, sondern in der betrieblichen Praxis.





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

Zielvorstellung: Gemeinsame Leistung und Erfolg

Teamorientierte Werte:

- Offenheit
- Glaubwürdigkeit
- Aufgeschlossenheit
- Toleranz
- Lockerheit
- Hilfsbereitschaft
- Aufmerksamkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kollegialität
- Bereitschaft, Hilfe anzunehmen
- Integrationsfähigkeit
- Konsensfähigkeit
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- Anpassungsvermögen
- Akzeptanz von Mehrheitsbeschlüssen

Persönlichkeitsorientierte Werte:

- Engagement
- Zivilcourage
- Mut
- Lernbereitschaft
- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Verantwortungsbewusstsein
- Ausdauer
- Stehvermögen
- Konsequenz
- Beharrlichkeit
- Belastbarkeit
- Selbstständigkeit
- eigene Meinung vertreten
- Eigenständigkeit
- Persönlichkeit haben
- Veränderungsbereitschaft
- Flexibilität
- Know-how anderer einbeziehen
- Neugierde
- Fähigkeit zur Selbstkritik

Abb. 1: Gemeinsame Leistung und Erfolg

In welchen Planungen sind kulturelle Ziele und Maßnahmen enthalten? Welche Gremien oder Funktionsträger haben die Aufgabe, die Wertedefinition für eigene Unternehmen vorzunehmen, die Handlungsmaxime vorzuschlagen, die Einhaltung zu überprüfen und über





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

Konflikte nachzudenken? Praktisch lässt sich die Beschäftigung mit der Wertebasis sehr gut im Prozess der Erarbeitung von Unternehmensgrundsätzen bzw. eines Unternehmensleitbildes verankern. Zumeist führt eine derartige Diskussion regelmäßig zu den Grundfragen sowohl der persönlichen Haltung als auch des Selbstverständnisses der Abteilung und des gesamten Unternehmens.

Unternehmens- kulturelle Positionierung

Eine Positionierung eines Unternehmens könnte beispielhaft wie folgt beschrieben werden: Traditionsorientierung, Offenheit, Qualitätsbewusstsein, Engagement im Markt und der Gesellschaft als zentrale Elemente. Diese Werte prägen zugleich das Erscheinungsbild des Unternehmens im Markt: Gründlichkeit und Disziplin in der Verfolgung beschlossener Maßnahmen, Behutsamkeit im Wachstum, Abwägung von Risiken und Chancen bei allen Investitionen. Langfristigkeit und Kontinuität des Unternehmensprofils rangieren eindeutig vor kurzfristigen Erfolgen.

Man kann die Rollenprägung eines Unternehmens auf den «zweiten Blick» wie folgt modellhaft erfassen, wobei zwischen allen im Folgenden genannten Kategorien wechselseitige Abhängigkeiten bestehen:

Stil als Beobachter- kategorie

R. Bergler hat schon zu Beginn der sechziger Jahre (in Bezug auf das Marken- und Firmenbild) zur Charakterisierung dieses ganzheitlichen Ausdrucksverhaltens den Begriff «Stil» verwendet. Stil als «ein über einen langen Zeitraum hinaus gleich bleibendes Verhalten, das sich eindeutig, unverwechselbar, prägnant und geschlossen von anderen Stilen bzw. Verhaltensweisen abhebt und distanziert» (*Bergler 1963, S. 95*). Wenn man vom Stil eines Unternehmens spricht, muss man sich darüber im Klaren sein, dass man sich nicht auf ein Einzelverhalten, sondern auf ein Gesamtverhalten einer bestimmten Institution bezieht. Wenn einzelne Teilbereiche hinsichtlich ihrer grundlegenden Verhaltensmodalitäten Divergenzen aufweisen, so wird dies in der





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

Rolle	
Kategorie	Ausprägung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> – Familienunternehmen – vertrauenswürdig – finanzielle Stärke – hohes Niveau der Produkte und Dienstleistungen – verlässliche Personalbeziehungen – usw.
Verhaltensmaximen	<ul style="list-style-type: none"> – Politik des mehr Seins als Scheinens (Understatement) – Gelassenheit, Humor – Handeln von Wertvorstellungen geleitet – Betonung von Individualität – usw.
Haltung/Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> – solides Finanzgebaren – gut funktionierender Kundendienst – korrekte Vertragsbeziehungen – kluges Unterstützen von Mitarbeitern – keine Produkte mit Charakter des «billigen Jakob» – usw.
Attribute/Symbole/ Anmutung	<ul style="list-style-type: none"> – niveauvolle Veranstaltungen – Veröffentlichungen und Auftritte, die gehaltvoll sind (kein Geschwätz, kein pseudowissenschaftliches Getue, kein Wortgeklingel bei Bezeichnungen neuer «Produkte») – offene Türen – gute informelle Beziehungen – usw.
<p style="text-align: center;">permanente Bewertung und ggf. Neujustierung</p>	

Abb. 2: Rollenprägung eines Unternehmens

Öffentlichkeit als Stilbruch empfunden. Die Beziehungen zwischen den Unternehmensgrundsätzen und der Unternehmenskommunikation sind vielgestaltig. Zum einen bilden Unternehmensgrundsätze die Basis für die inhaltliche und formale Ausprägung der Unternehmenskommunikation schlechthin, zum anderen ist die Entwicklung der Unternehmensgrundsätze selbst ein höchst anspruchsvoller kommunikativer Prozess. Unternehmenskommunikation ist nicht nur ein Instrument zur Vermittlung von Unternehmenskultur nach innen und außen, sondern ist wesentlich auch an der Entwick-





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

lung der Unternehmenskultur beteiligt. Unternehmenskommunikation ist vor allem auch das Medium, durch das verschiedene Personen und Personengruppen zu einer gemeinsamen Lebens- und Handlungsorientierung finden. Unternehmensgrundsätze sind geeignet, die gesellschaftliche Rolle eines Unternehmens glaubhaft darzustellen und damit gleichzeitig Maßstäbe zu liefern, an denen es sich messen lassen will.

Veränderungsbereitschaft erfordert Beteiligung

Ein hoher Motivationseffekt geht anerkanntermaßen von der Beteiligung der Mitarbeiter bei der Auswahl und Gestaltung der Aufgaben aus. Gerade qualifizierte Beschäftigte möchten frühzeitig in Entscheidungen einbezogen werden. Die Vision einer permanenten Weiterentwicklung der Unternehmenskultur beinhaltet eine bleibende Veränderungsbereitschaft, d.h. die Entwicklungsfähigkeit wird selbst zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur. Manchmal sind «revolutionäre» Kulturentwicklungen unvermeidbar, etwa wenn existenzielle Gefährdungen auftreten oder ein Unternehmenszusammenschluss ansteht.

2.2 Kulturgestaltung als Leitbildprozess

Leitbildarbeit als schöpferischer Prozess

Für ein Unternehmen ist zweifellos ein Projekt, welches auf die Entwicklung schriftlicher Grundsätze in Form eines Unternehmensleitbildes abzielt, besonders folgenreich, denn das Ergebnis, das die zentralen Aussagen zu den Unternehmenszielen, der Struktur der Unternehmensgruppe, der Form der Zusammenarbeit und zu dem Verhältnis zur Gesellschaft und zur Umwelt umfasst, kann über Jahre Denken und Handeln im Unternehmen beeinflussen. Grundsätze werden wohl weniger «gelesen», als dass man in ihnen «nachschrägt», «blättert» oder sich auf sie «beruft». Demgemäß werden sie auch nicht geschrieben, sondern «verfasst» bzw. «schriftlich niedergelegt». Je perfekter, je geschlossener Grundsätze konzipiert und formuliert werden, desto





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

mehr laufen sie aber auch Gefahr, den Charakter des Besonderen, des Eigentümlichen zu verlieren. Eigentümlichkeiten zu haben, bedeutet auch einen «Besitz» zu haben. Ein Eigentum, das wertvoll ist und welches es zu bewahren gilt. Die Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes ist ein ausgesprochen schöpferischer Prozess; zwar geht es nicht primär darum, inhaltlich Neues zu schaffen, sondern vielmehr das, was im Unternehmen getan und gewollt wird, gedanklich zu bündeln und auf Grundphänomene zurückzuführen, d. h. man versucht, die immer schon latent vorhandenen, häufig aber nur unbewusst wirksamen Motive, Einstellungen und Verhaltensnormen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu ermitteln und schriftlich zu fixieren.

Dabei können jedoch auf einmal Themen diskutiert werden, die sonst nie auf der Tagesordnung stehen. Zudem offenbart das zähe Ringen um Wörter und Formulierungen gelegentlich tief liegende disparate Wertvorstellungen der Mitarbeiter, die einen grundsätzlichen Klärungsprozess erforderlich machen. Unternehmensgrundsätze – das wird an dieser Stelle deutlich – stehen in einem engen Zusammenhang mit der Führungsaufgabe des Unternehmens. Es werden in den Unternehmensgrundsätzen zwar keine Entscheidungen geregelt und schon gar nicht Probleme gelöst, dennoch wird eine Richtung vorgegeben. Dadurch wird ein Maßstab etabliert, an dem Einzelziele, Maßnahmen und Ergebnisse gemessen werden können. Obwohl Unternehmensgrundsätze ihrem Wesen nach eher (unternehmens-)politischer als rechtlicher Natur sind, wird erwartet, dass sie bei allen wichtigen unternehmerischen Entscheidungen entsprechend ihrer Bedeutung Berücksichtigung finden.

**Implizites
Wissen wird
bewusstseins-
fähig**

Viele derzeit in der Praxis entwickelte Leitbilder werden den Ansprüchen eines integrierten Managements nicht gerecht. Das hat zunächst sachliche Gründe. Es genügt nicht, sich anhand von einer Reihe gesammelter Leitbilder anderer Unternehmen unter Wahl einer vielleicht

**Schwächen
von Leit-
bildern**





anderen Reihenfolge der zu behandelnden Aspekte und Auswahl und redaktioneller Korrektur der eingängigsten Formulierungen ein neues Leitbild inhaltlich auszubauen. Das Ergebnis einer derartigen «Formulierungsübung» ist zumeist nicht weit von allgemein gültigen und akzeptablen Gemeinplätzen entfernt und kann auch nicht durch die grafische und drucktechnische Aufmachung kompensiert werden. Wenn sich *alle* Mitarbeiter und *jede* Verhaltensweise bei ausreichendem Abstraktionsvermögen als durch das Leitbild gedeckt wiederfinden lassen, kann die Orientierungswirkung, die durch das Leitbild angestrebt wird, offensichtlich nicht allzu groß sein (Bleicher 1994, S. 5). Es gibt auffallend viele Leitbilder, sowohl von Unternehmen als auch von Institutionen, die auf die oben beschriebene Weise entstanden und daher ohne Wirkung geblieben sind. Allgemeinplätze wie *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource* oder «Tugendkataloge» wie *Wir erwarten von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Engagement, Verantwortung, Einsatzfreude, Ideenreichtum, Loyalität und Zuverlässigkeit gegenüber allen Kunden* sind deutliche Hinweise darauf, dass solche Texte mehr «enzyklopädisch-kompilatorisch» als dialogisch-reflexiv entstanden sind. Die Textqualität und die Qualität des leitbildgerechten Verhaltens sind abhängig von der Qualität des kommunikativen Austausches im Vorfeld der Erarbeitung von Leitbildern sowie von der kommunikativen Kompetenz aller Beteiligten. Von der Qualität des kommunikativen Austausches hängt auch ab, inwieweit die impliziten Leitbilder der Beteiligten sichtbar gemacht werden können. Leitbilder helfen Komplexität zu reduzieren, dienen der Selbstvergewisserung und liefern eine Orientierung für im Konkreten noch festzulegende Ziele. Dabei muss vor dem Irrtum gewarnt werden, aus Leitbildern ließen sich konkrete Handlungsanweisungen logisch ableiten. Leitbilder sind also Instrumente der normativen Unternehmensplanung, wobei die Normen von mittlerer Verbindlichkeit sind. Die Tatsache,





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

dass die Normemittenten zugleich Normadressaten sind, bedingt den Selbstverpflichtungscharakter von Leitbildern. Leitbilder, die allein zu Marketingzwecken formuliert worden sind und die lediglich eine Fassade aufbauen helfen, bleiben hier unberücksichtigt.

Leitbilder geben Antworten auf die folgenden Fragen:

- (1) Wer sind wir? Das ist die Frage nach der Identität bzw. nach dem Selbstverständnis des Unternehmens.
- (2) Welche Struktur geben wir uns? Das ist die Frage nach Verfassung, Organisation und Managementsystem (s. u.).
- (3) Was wollen wir? Das ist die Frage nach den grundlegenden und allgemeingültigsten Zielen des Unternehmens.
- (4) Wie sollen wir uns verhalten? Das ist die Frage nach den grundlegenden und allgemeingültigsten Verhaltensnormen.

Diesen Fragen entsprechen die von Bleicher vorgeschlagenen vier Inhaltsdimensionen für Leitbilder. In der Praxis machen Leitbilder unterschiedlichen Gebrauch von diesen Inhaltsdimensionen. Man kann sagen, dass außenorientierte Leitbilder sinnhafte Inhalte und unternehmenspolitische Grundsätze bevorzugen und dass primär innenorientierte Leitbilder auch Strukturgrundsätze und Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit explizieren.

Die betriebswirtschaftliche Literatur (Bleicher 1994, S. 22) spricht Leitbildern folgende Funktionen und Dysfunktionalitäten zu:

- ▶ Entwurf eines Zukunftsfits von Umwelt- und Unternehmensentwicklung.
- ▶ Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion.
- ▶ Beitrag zur Sinnfindung.
- ▶ Verhaltensentwicklung.

**Funktionen
und Dysfunk-
tionen von
Leitbildern**





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

Kriterium	Vorrangige Aufgabe im Planungsprozess		
	Zielfindung	Zielprüfung	Realisierung
Instrument			
Prognose		●	
Szenario		●	
Leitbild	●		
Orientierungsrahmen	●		
Konzeption	●		●
Handlungsrahmen	●		●
Plan	●		●
Programm	●		
Kriterium	Formalität	Ziel-Mittel-Bezug	
Instrument			
Prognose	informell	variabel	
Szenario	informell	variabel	
Leitbild	informell	nein («Leerformel»)	
Orientierungsrahmen	informell	nein	
Konzeption	informell	ja	
Handlungsrahmen	informell	ja	
Plan	formell	ja	
Programm	formell	ja (Maßnahmen-Zeit-Verknüpfung)	

Tab. 1: Planungsinstrumente (Knieling 2000, S. 30f.)

- ▶ Motivation und Kohäsion.
- ▶ Erleichterung der Koordination.
- ▶ Imagebildung.
- ▶ Unternehmungskulturelle Transformation.

Mögliche Dysfunktionalitäten nach *Bleicher* (1994, S. 22) sind:

- ▶ Irreale Wunschbilder vermitteln ein Gefühl trügerischer Sicherheit.
- ▶ Notwendiger Wandel wird blockiert.
- ▶ Kosmetische Schönfärberei von Stäben; unglaubliche Leerformeln.
- ▶ «Kulturtechnokratie» mit kontraproduktiven Wirkungen.





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

Als Planungsinstrumente sind Leitbilder von Prognosen, Szenarien, Orientierungsrahmen, Konzeptionen, Handlungsrahmen, Plänen und Programmen abzugrenzen (vgl. *Knieling 2000*, S. 30f.).

Leitbilder als
Planungs-
instrumente

Für die Organisation der Leitbilderstellung ist es wichtig, den Prozess zu institutionalisieren und zu professionalisieren. Zur Erstellungsstrategie gehört auch, dass idealerweise die Leitbildentwicklung als gleichberechtigte Aufgabe zur gewohnten Aufgabe anerkannt und nicht als (lästige) Zusatzbelastung empfunden wird.

Zur Prozesskontrolle gehören mehrere Aspekte: Es ist darauf zu achten, dass der Prozess in geordneten Bahnen verläuft und dass Prozessverantwortungen klar festgelegt werden. Offiziell verabschiedete Prioritäten sind zu schützen, die Prämissen und Zieldefinitionen sind zu kontrollieren, das Vorwissen und die Stimmungen der Betroffenen sind zu antizipieren.

Prozess-
kontrolle bei
Leitbild-
entwicklung

Es ist aufschlussreich zu sehen, welche Assoziationen einzelne Formulierungen auslösen können, wenn dies im Vorfeld nicht oder nur unzureichend geschehen ist:

- ▶ *Partnerschaftliches Miteinander ist unser oberstes Gebot* («Dann wird ja in Zukunft kein Mitarbeiter mehr überfordert»).
- ▶ *Wir wollen durch unsere Spitzenleistungen überzeugen* («Wir? Nur Mitarbeiter oder auch Geschäftsführer?»).

Äußerungen wie *Ich glaube nicht, dass sich durch die Leitsätze etwas verändert* oder *Von Rechten war nie die Rede, jetzt muss ich mich über das Leitbild verpflichten* zeigen, wie wichtig es ist, von Anfang an mit offenen Karten zu spielen und bei der Textproduktion Textsortenkompetenz, Einstellungs- und Motivationsfaktoren zu berücksichtigen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Arbeit mit Leitbildern ist die Partizipation. Die Beteiligung möglichst





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

vieler Mitarbeiter schafft die Voraussetzung für Konsens und Identifikationsbereitschaft. Oft wird diese entscheidende Erfolgsvoraussetzung übersehen: «Es ist der Weg, der zum Leitbild führt, die Überlegungen, die das Management und die Mitarbeiter dabei anstellen müssen, sowie die notwendige, kritische Auseinandersetzung mit den Entwicklungen der Umwelt und dem Werden der eigenen Unternehmung, die das *élément vital* des Leitbildes darstellen, nicht jedoch der Inhalt. Institutionale wie individuelle Lernprozesse bei der Leitbilderarbeitung und -überarbeitung weisen damit letztlich den Weg der Unternehmung in die Zukunft» (Bleicher 1994, S. 67).

Sprachqualität von Leitbildern

Viele Leitbilder verschwinden in der Schublade, weil sie den Schritt von der Behauptungs- und Forderungskommunikation zum Handeln nicht schaffen und weil sie Allgemeinplätze authentischen Formulierungen vorziehen. Für die Qualität von Leitbildtexten und ihre intertextuelle Verankerung ist ausschlaggebend, dass sie geeignet sind, in konkreten Kommunikations- und Entscheidungssituationen – im Alltag wie in strategisch bedeutsamen oder Krisensituationen – Nutzen zu stiften. Dies ist nur dann der Fall, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Diese Voraussetzungen gehen letztlich aus einem impliziten Standard, der face-to-face-Situation personalen Sprechens hervor. Auf diese Weise erhalten monologische Texte dialogische Qualitäten. Es handelt sich dann primär um Medien eines kommunikativen Austausches und erst sekundär um Informationsmedien.

Verständlichkeit und Klarheit

Allgemeinste Erfolgsvoraussetzung ist die Verständlichkeit. Dazu gehören eine einfache Darstellung, kurze und einfache Sätze, geläufige Wörter und prägnante Formulierungen. Gerade Leitbilder sollten sich des Wertes der Alltagssprache bewusst sein. Man gewinnt Mitarbeiter nicht mit unverständlichen, bürokratischen oder jargonhaften Formulierungen. Klarheit der Aussagen bedeutet, dass unternehmenspolitische Ent-





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

scheide trotz ihres relativ abstrakten Charakters so formuliert werden, dass bei der Rezeption und Umsetzung keine Missverständnisse auftreten (vgl. *Bleicher* 1994, S. 52).

Einleitungen und Schlussworte haben eine wichtige Funktion, wenn es um die Kontextualisierung und Situierung geht. Hierbei geht es darum, einen Verstehensrahmen aufzubauen, Verbindlichkeit zu signalisieren und realistischen Optimismus zu erzeugen. Kontextualisierung und Situierung sind auch deshalb wichtige Erfolgsvoraussetzungen, weil der Wortlaut von Normtexten alleine kein Garant für Verbindlichkeit und Eindeutigkeit ist. Erläuternde und situierende Textelemente sind notwendige «Katalysatoren» für eine wirksame Arbeit mit Leitbildern.

Kontextualisierung und Situierung

Hierzu gehören Relevanz, Allgemeingültigkeit, Vollständigkeit und Ausgewogenheit der Aussagen. Relevanz zielt auf die Mitteilung des Wesentlichen und die Vermeidung von Leerformeln («Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt»). Allgemeingültigkeit meint, dass die Aussagen als Entscheidungsregeln in vielen künftigen Führungssituationen anwendbar sein sollen. Vollständigkeit bedeutet nicht, dass Leitbilder künftiges Verhalten in allen Einzelheiten vorbestimmen sollen; im Gegenteil erfordert die angestrebte Allgemeingültigkeit das Offenlassen von Freiheitsräumen für die nachfolgende Konkretisierung auf nachgelagerten Führungsstufen. «Vollständigkeit ist jedoch in dem Sinne erforderlich, als sich unternehmenspolitische Entscheide nicht nur auf die anzustrebenden Ziele, sondern auch auf das einzusetzende Leistungspotenzial und die einzuschlagenden Strategien beziehen sollen» (*Bleicher* 1994, S. 51). Von Ausgewogenheit kann man in mehrfacher Hinsicht sprechen. Leitbilder müssen nach einer Balance zwischen Unternehmenswerten und Umweltwerten streben. Wichtig für die Motivation der Mitarbeiter ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Rechten und Pflichten.

Aussagegehalt





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

- Akzeptanz** Mitarbeiter werden sich für ein Leitbild dann interessieren, wenn die eigenen Ziele und die des Unternehmens weitgehend übereinstimmen bzw. wenn das Leitbild auch persönliche Werte der Mitarbeiter in Rechnung stellt, denn Werte sind immer auch Verstehensrahmen. Unumgänglich für die Sicherung von Akzeptanz ist personales Sprechen (z.B. im Vorwort). Der Mensch darf nicht auf Funktionen reduziert oder mit Ressourcen gleichgesetzt werden. Leitbilder, die die Sprache ihrer Adressaten sprechen, werden eher akzeptiert. Ferner gehört zur Akzeptanz hinzu, dass Leitbilder nicht zu umfangreich sein sollten. Zu bedenken ist auch, an welchem Ort die Aussagen erläutert und begründet werden müssen, ob im Leitbild selbst, in Begleittexten (Kommentaren) oder in Situationen der Leitbildimplementierung und -schulung.
- Authentizität** Authentisch sind Formulierungen in dem Maße, in dem es gelingt, einen Konsens diskursiv herzustellen. Vielfach wird vergessen, dass es auch hilfreich sein kann festzuhalten, in welchen Bereichen man aus welchen Gründen (noch) keinen Konsens erzielen können. Dies betrifft auch die Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit von Leitbildern (s.u.). Authentisch sind Formulierungen, die das Resultat eigener geistiger Auseinandersetzung mit dem Gegenstand sind. Je mehr dies geschieht, umso weniger austauschbar ist das Leitbild.
- Motivationspotenzial und symbolischer Mehrwert** Mitarbeiter wollen überzeugt, beteiligt, gefordert und respektiert werden. Die Bedeutung der persönlichen Leistung als Beitrag zum gemeinsamen Erfolg muss sichtbar werden. Leitbildtexte sollten auch neugierig machen, Aha-Erlebnisse vermitteln und zum selbstständigen Weiterdenken anregen. Hier kann der Einsatz von sprachlichen und visuellen Bildern und das Arbeiten mit konzeptuellen Spannungen wie z.B. Paradoxien hilfreich sein. Maximal verständliche Texte (s.o.) sind langweilige Texte. Die Stilebene der Kommunikation ist die integrative Ebene, denn sie hinterlässt dauerhafte Eindrücke beim Rezipienten. Der Stil sollte Respekt





Gestaltung von Unternehmenskulturen

3.56

und Wertschätzung signalisieren. Es wird nicht jeden Mitarbeiter freuen, wenn er im Leitbild als «Ressource» bezeichnet wird.

Innere Stimmigkeit bedeutet, dass die Argumentations- und Wertebasen sich nicht widersprechen dürfen. Widerspruchsfreiheit auch der Normformulierungen ist außerordentlich wichtig, wenn die beabsichtigte Koordinierungsleistung erzielt werden soll (vgl. *Bleicher* 1994, S. 51). Zu der inneren Stimmigkeit der Aussagen kommt die Übereinstimmung mit den äußeren Gegebenheiten hinzu. Das Leitbild darf nicht abgehoben von den materiellen Erfolgsvoraussetzungen formuliert werden, soll es nicht zur reinen Schönfärberei von Stäben verkommen.

Widerspruchsfreiheit

Realisierbarkeit der Aussagen ist eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzbarkeit. «Es darf sich durchaus um hochgesteckte Ziele und anspruchsvolle Verhaltensnormen handeln, die aber grundsätzlich realisierbar sein müssen und nicht den Charakter von idealen Wunschvorstellungen haben dürfen» (*Bleicher* 1994, S. 51)

Realisierbarkeit

Wahrhaftigkeit meint, dass der ernsthafte politische Wille zur Veränderung deutlich wird und dass die Aussagen den tatsächlichen Auffassungen und Absichten der Führung entsprechen und durch deren Handlungen und Entscheidungen sichtbar für alle bestätigt werden (vgl. *Bleicher* 1994, S. 51). Zur Wahrhaftigkeit gehört auch ein sichtbares Zeichen für die Übernahme von Verantwortung. Mit ihren Unterschriften treten das Unternehmen und seine Gremien aus der Anonymität heraus und bekennen sich auch persönlich zum Leitbild. Wahrhaftigkeit ist eine Bedingung für den Aufbau einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Ziel wahrhaftigen Redens ist es, «dass man sein Reden vor sich selber zu verantworten vermag, dass man den Angesprochenen begegnet und dass man das Vertrauen innerhalb der Gemeinschaft lebendig erhält» (*Ziegler* 2002, S. 9).

Wahrhaftigkeit





3.56

Gestaltung von Unternehmenskulturen

Neben den hier beschriebenen Textqualitäten sind weitere textliche Erfolgsvoraussetzungen zu beachten, die mit der Umsetzung des Leitbildes zu tun haben.

- Begleittexte und Leitbildvarianten** Kommentare und Erläuterungen müssen darlegen, was mit einem Leitbild bezweckt wird. Dazu gehört auch ein deutlicher Hinweis auf Entstehungssituation und den pragmatischen Charakter von Idealformulierungen, d.h. darauf, dass Idealvorstellungen Ideal Mittel und nicht Ziel in sich sind (s.o.). Für verschiedene Gebrauchssituationen kann es sinnvoll und notwendig sein, das Leitbild medial und situativ angemessen umzuarbeiten: Kurzfassungen für externe Adressaten, Online-Versionen, Plakate etc. Für unterschiedliche (Landes-)Kulturen kann es erforderlich sein, Leitbildformulierungen auf die Zielkultur abzustimmen bzw. sorgfältig zu reflektieren, bevor man sie veröffentlicht.
- Bezugstexte** Zur Vertiefung und Verbreitung der Leitbildaussagen ist es erforderlich, diese mit funktionsverschiedenen Texten inhaltlich und stilistisch abzustimmen. Hierbei ist z. B. an folgende Texte und Kommunikationsformen zu denken: Geschäftsbericht, Stellenanzeigen, Mitarbeiterbesprechungen, Konferenzen, Einstellungs- und Fördergespräche.
- Metatextliche Sprechhandlungen** Hierzu gehören vor allem Sanktionsformeln und Öffnungsklauseln. Eine Öffnungsklausel kann mithelfen, dass ein Leitbild nicht zum «heiligen», d.h. unantastbaren Text gerinnt, sondern im Alltag als Instrument der Organisations- und Verhaltensentwicklung lebendig bleibt. Das Leitbild muss den Menschen dienen und nicht umgekehrt.
- Maßnahmen und Strategien der Leitbildeinführung und -umsetzung** Zu den Maßnahmen und Strategien der Leitbildeinführung und -umsetzung zählen Informationsveranstaltungen, Diskussionsrunden, Follow-Up-Programme, aufgabenbezogene Umsetzungsworkshops, vorbildliches Handeln und leitbildgerechtes Lösen von Problemen, die im Alltag anfallen («life incidents»). An konkreten oder gedachten Fällen können Konkretisierungen des





Leitbildes vorgenommen, schriftlich fixiert und diskutiert werden. Hier bieten sich Methoden wie das Pinpointing an, d.h. die Identifizierung von leistungsabhängigen, das Verhalten betreffenden Ergebnissen. Zu erwähnen sind ferner die Möglichkeit, einen Ombudsmann einzusetzen, und das regelmäßige Bilanzieren des Erreichten sowie der regelmäßige Meinungsaustausch. Dabei kann es für die Umsetzung sinnvoll sein, sogenannte Innovationsbündnisse mit einer zunächst organisierten und später «gelebten» Kommunikation zwischen Unternehmensführung, internen Innovatoren und externen Frageinstanzen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft einzugehen. Für die Umsetzung kommt es ferner entscheidend auf sichtbare Ergebnisse an. Es ist der Nachweis zu erbringen, dass mit dem Leitbild ein Weg eingeschlagen worden ist, der unumkehrbar ist. Kleine erfolgreiche Schritte sind hier oft hilfreicher als große Schritte, die ihr Ziel nicht erreichen. Schließlich sind das vorbildhafte Handeln der oberen Führungskräfte (s.o.) und eine am Leitbild orientierte Einstellungs- und Karrierepolitik als weitere Erfolgsfaktoren der Umsetzung zu nennen.

2.3 Strategien des Kulturwandels

In seinem Beitrag über die Prozessarchitektur umfassender Kulturentwicklungsprozesse gibt Höfliger (2005, S. 129–131) eine nützliche Übersicht über sieben Teilstrategien, die bei Prozessen der Kulturentwicklung eine Rolle spielen. Hinzu kommt als Meta-Strategie die Strategie der lernenden Organisation (s.o.), die sogenannte Anpassungs-Strategie. Wir nennen im Folgenden nur eine Auswahl von Merkmalen und Handlungen, die genügen, um die Richtung anzuzeigen:

1. *Strategien des Kulturwandels*

1.1 *Leadership-Strategie*

Die Strategie ist durchsetzungsorientiert und setzt





auf De- und Restabilisierung. Es ist der Machtweg zur Kulturveränderung.

Handlungen dieser Strategie sind das Erzeugen von Veränderungsdruck, das Begeistern für das Neue, Ziele setzen, Aufmerksamkeit fokussieren, neue Attraktoren setzen und Lernangst verhindern.

1.2 Beteiligungs-Strategie

Die Strategie ist gemeinschaftsbildend, kooperativ und partizipativ.

Handlungen zielen auf ein einheitliches Denk- und Wertesystem, auf das Schaffen von Identifikationsmöglichkeiten und darauf, Menschen zu vernetzen und Beziehungen zu vertiefen.

1.3 Propaganda-Strategie

Die Strategie ist der Weg der Kampagnen und des Trainings.

Handlungen zielen auf das Belehren, Instruieren, Infiltrieren, Überreden und Ausbilden.

1.4 Coaching-Strategie

Dies ist die pädagogisch-reflexive Strategie. Im Vordergrund stehen das konzeptualisierende Nachdenken und Beraten.

Handlungen sind Intervision, Supervision, Einzel- und Teamcoaching.

1.5 Vernetzungs-Strategie

Die Strategie verbindet alle mit allen, stößt in alle Bereiche (lateral) vor und nutzt Unterschiede für sich aus.

Handlungen sind bereichsübergreifende Projekt- und Arbeitsgruppen, Workshops etc. Kommunikationssysteme wie das Intranet werden systematisch genutzt. Alles Handeln zielt darauf, den Verbreitungsgrad der neuen Kulturmerkmale zu erhöhen.

1.6 Koalitions-Strategie

Die Strategie ist der informelle, teilweise subversive Weg über Freunde und Verbündete.





Handlungen zielen darauf ab, Verbündete zu suchen, Netzwerke anzuzapfen und die Gegner der Veränderung aus dem Hinterhalt zu bekämpfen (Guerilla-Taktik, Partisanenkämpfe).

1.7 Struktur-Strategie

Die Strategie zielt auf das Verändern von Strukturen, Prozessen, Systemen und Instrumenten. Es ist der Weg der «harten Faktoren».

Handlungen sind Führen, Kommunizieren, Feedback-Systeme einrichten, Anreiz- und Sanktionssysteme etablieren. Systeme errichten, die Fehler korrigieren. Systeme errichten zur Personal-Rekrutierung und Personal-Beförderung.

2. Anpassungs-Strategie (Meta-Strategie)

Das ist die Strategie der lernenden Organisation. Eine Lernkultur entwickeln setzt folgende Handlungen voraus: Feedbackprozesse und -strukturen etablieren, institutionalisierte Großgruppen-Veranstaltungen zu aktuellen, strategischen Themen, regelmäßige Best-Practice- und Benchmark-Veranstaltungen, Trainings, Einführung neuer Mitarbeiter.

3 Literatur

Bergler, R. (1963): Psychologie des Marken- und Firmenbildes, Göttingen (Reprint 1984).

Bromann, P./Piwinger, M. (1992): Gestaltung der Unternehmenskultur. Stuttgart.

Freud, S. (1929/1930): Das Unbehagen in der Kultur, und andere kulturtheoretische Schriften, Frankfurt a. M. (Reprint 2004).

Höfliger, R. (2003): Die Prozessarchitektur umfassender Kulturentwicklungsprozesse. In: Janich, N. (Hrsg.):



**3.56****Gestaltung von Unternehmenskulturen**

Unternehmenskultur und Unternehmensidentität, Wiesbaden, S. 129–131.

Knieling, J. (2000): Leitbildprozesse und Regionalmanagement. Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik, Frankfurt a.M.

Peters, T. J. /Waterman, R. H. (1990): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, München.

Schmidt, S. J. (2004): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Weilerswist.

Ziegler, A. (2002): Ehre einlegen. In: Bulletin des Direktvertriebs 2, S. 8–11.

