

Dierkes, Meinolf

Book Part — Digitized Version

Leitbild, Lernen und Unternehmensentwicklung: wie können Unternehmen sich vorausschauend veränderten Umweltbedingungen stellen?

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1992) : Leitbild, Lernen und Unternehmensentwicklung: wie können Unternehmen sich vorausschauend veränderten Umweltbedingungen stellen?, In: Camilla Krebsbach-Gnath (Ed.): Den Wandel in Unternehmen steuern: Faktoren für ein erfolgreiches Change-Management, ISBN 3-929368-00-5, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/M., pp. 19-36

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112031>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Leitbild, Lernen und Unternehmensentwicklung

Wie können Unternehmen sich vorausschauend veränderten Umfeldbedingungen stellen?

Meinolf Dierkes

Europa steht heute ganz im Zeichen weitreichender Veränderungen in Ost und West. Die Länder Osteuropas öffnen sich politisch und wirtschaftlich. Die beiden deutschen Staaten wachsen zu einer Einheit zusammen. Der für 1993 geplante gemeinsame europäische Markt mag vielleicht erst 1994, 1996 oder 1998 voll verwirklicht sein, aber allein die politische und wirtschaftliche Schubkraft, die mit der Diskussion hierüber verbunden ist, hat schon heute das wirtschaftliche, soziale und politische Umfeld der Unternehmen entscheidend verändert. Zu dieser Entwicklung treten verstärkend die Wandlungs- und Umbruchstendenzen, die durch ein breites Spektrum neuer Technologien, die demographische Entwicklung, ein zunehmendes Bewußtsein gerade für transnationale und globale Umweltprobleme, aber auch durch langfristige Verschiebungen in der geopolitischen Landschaft ausgelöst worden sind.

Diese Umbruchs- und Wandlungstendenzen werden Standorte und Produktionsweisen verändern, Handelsströme umleiten und neue Dienstleistungen und Produkte entstehen lassen. Vor allem aber werden sie eingefahrene wirtschaftliche Gewohnheiten und Denkweisen erschüttern und damit das Unternehmensgefüge selbst tief berühren. Vor diesem Hintergrund liegen für die Unternehmen Hoffnungen und Befürchtungen dicht beieinander. Auf der einen Seite hochgerechnete Erwartungen von mehr Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand, auf der anderen Seite Ängste vor Existenzbedrohung, vor Verlust angestammter Märkte und letztlich vor den Veränderungen selbst.

Unternehmen können diese Veränderungen als Chance oder Bedrohung empfinden – ausweichen können sie ihnen nicht. Überleben oder – darüber hinausdenkend – erfolgreich sein heißt, sich auf eine Phase starken Wandels einzustellen.

Zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist es nicht ausreichend, Änderungen nur im formalen Bereich, den formellen und expliziten

Entscheidungs-, Organisations-, Kontroll- und Planungssystemen, vorzunehmen, vielmehr müssen die Änderungen so tiefgreifend sein, daß sie an der wirklichen Quelle der Leistungsfähigkeit ansetzen: an der Kultur.

Unternehmenskultur ist einerseits ein stabilisierender Faktor in einer sich beständig wandelnden Welt, eine Domäne der Traditionen und eingefahrenen Denk- und Verhaltensweisen, andererseits ist sie keineswegs statisch, da sie sowohl von äußeren wie inneren Bedingungen geprägt und gestaltet wird. Diese kulturelle Eigendynamik bedeutet in der Regel sehr langfristige und evolutionäre Prozesse (Dierkes/Hähler 1991), die allein oftmals nicht ausreichend sind, erforderliche Umfeldanpassungen zu garantieren.

Zu den bedeutenden kulturprägenden unternehmensinternen Faktoren gehören die Führungskräfte. Die Chancen und Möglichkeiten einer Einflußnahme auf Bildung, Erhaltung und Fortentwicklung der Unternehmenskultur sollen nicht ungenutzt bleiben. Kulturwandel zur Umorientierung auf neue Gegebenheiten hin und generell zur Erhaltung der Lernfähigkeit ist eine zwar schwierige, aber gerade für das obere Management genuine Führungsaufgabe (DeLisi 1990), die im folgenden in neun Stichpunkten skizziert werden soll.

1. Unternehmenskultur: Ergebnis eines Lern- und Selektionsprozesses

Obschon die in der Tradition von Max Weber (Weber 1980, 13) entwickelten zweckrationalen Organisationskonzepte bereits seit einiger Zeit aus unterschiedlichen Perspektiven problematisiert (Mayntz 1976, 116 ff.; Neuberger 1984; Küpper/Ortmann 1988, 93 ff.) und relativiert (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1981, 65 ff.) wurden, ist dennoch der bis heute gängige und noch weit verbreitete Organisationsbegriff im wesentlichen an formaler Zweckrationalität ausgerichtet (Kenngott 1990, 2). Organisationen – und damit im engeren Sinne auch Unternehmen – lassen sich jedoch ausschließlich durch formale Zweckrationalität nur beschränkt verstehen.

Ein Weg, dieser konzeptionellen Einseitigkeit theoretisch und praktisch zu entrinnen, besteht darin, Organisationen und damit auch Unternehmen systematisch und zielgerichtet als Kulturen aufzufassen und zu

behandeln. Versuche in dieser Richtung sind nicht neu. Erinnerung sei hier beispielsweise nur an Arbeiten zur Rolle von Zeremonien in Organisationen und Unternehmen (Garfinkel 1956; Trice/Belasco/Alutto 1969). Doch erst 1977 erlangte der Organisationskulturansatz in dem weitgehend unbeachtet gebliebenen Artikel von Turner (Turner 1977) erstmalig den Status eines Forschungsprogramms (Helmerts 1990). Die Initialzündung für den organisations- oder unternehmenskulturellen Diskurs lieferte zwei Jahre später Pettigrew (Pettigrew 1979). Seitdem entfaltet sich dieser geradezu explosionsartig und ist mittlerweile selbst zum Gegenstand wissenschaftlicher Analysen avanciert (Barley/Meyer/Gash 1988).

Eine Hauptschwierigkeit des Unternehmenskulturansatzes besteht darin, daß die unterschiedlichen Auffassungen darüber, was denn nun unter Kultur zu verstehen sei (Allaire/Firsirotu 1984; Schein 1983; Schein 1985), bisher nicht auf einen verbindlichen Nenner gebracht werden konnten. Dies kann nicht verwundern, denn bereits in dem von Kroeber und Kluckhohn 1952 publizierten Standardwerk »Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions« (Kroeber/Kluckhohn 1952) finden sich eine große Vielzahl verschiedener Kulturauffassungen. Die Anzahl der unterschiedlichen Definitionsversuche dürfte inzwischen die Grenze des Überschaubaren gesprengt haben (Helmerts 1990). Diese Situation der konzeptionellen Vielfalt und Offenheit mag als diffus und enttäuschend empfunden werden, kann jedoch auch als analytische Chance genutzt werden, indem man sich des Unternehmenskulturansatzes im Sinne eines »code of many colors« (Jelinek/Smircich/Hirsch 1983) bedient.

Die unternehmenskulturelle Perspektive zielt sowohl auf Ganzheitlichkeit als auch auf Spezifik: Ein Unternehmen ist kein soziales Serienprodukt, es besitzt eine eigene, unverwechselbare Entwicklungsgeschichte, die das Geflecht der formellen und informellen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, ihre Kooperations- und Kommunikationsprozesse sowie ihre Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster erstens in der Gesamtheit und zweitens unternehmensspezifisch prägt und ausformt (Dierkes 1989; Dierkes/Berthoin-Antal 1985; Dierkes/Zimmermann 1991). Die Kultur eines Unternehmens stellt also weder eine Art kuriose Restgröße dar, in die man all das »Irrationale, »Unverständliche« oder »Merkwürdige« abschiebt, das übrig bleibt, nachdem man den Unternehmensorganismus nach den gängi-

gen sozialwissenschaftlichen oder beratungspraktischen Rasterverfahren formaler Zweckrationalität untersucht hat, noch ist sie eine »organisatorische Variable neben anderen« (Ebers 1985, 185), also eine Neben- oder Randgröße. Die der Praxis entliehenen Beschreibungen machen sehr anschaulich deutlich, worum es bei Unternehmenskultur geht, nämlich um

- »Die Art, wie wir unsere Arbeit verstehen«.
- »Die Art, wie wir die Welt sehen«.
- »Die Dinge, die uns wichtig sind«.

Jedes Unternehmen weist eine typische und einzigartige Kultur auf, die jedoch stärker oder schwächer ausgeprägt sein kann. Unternehmen gleicher Branche oder mit ähnlichen Aufgaben weisen in der Regel gemeinsame Züge von Kultur auf. So haben zum Beispiel Dienstleistungsunternehmen vieles gemein, und Organisationen oder Unternehmen, deren Tätigkeit ein hohes Maß an Verantwortung und Sicherheit erfordert, wie etwa im Falle von Nuklearenergieanlagen oder auch in der Flugüberwachung, ist überwiegend ein gewisser hierarchischer, militärisch strenger Zug zu eigen.

Ebenso wie nationale Kulturen eigentlich nie einheitlich bzw. homogen sind, lassen sich auch in Unternehmen vielfältige regionale, professionelle und funktionsbezogene Subkulturen unterscheiden: Bayrische Mitarbeiter unterscheiden sich von Friesen und die Forschungsabteilung von der Personalverwaltung. In verschiedenen Abteilungen können divergierende Vorstellungen von den »Selbstverständlichkeiten« des Unternehmens vorherrschen. Und gerade in multinationalen Unternehmen werden Unterschiede in der Unternehmenskultur in regionaler Hinsicht besonders deutlich. Jedes Unternehmen zeichnet sich mithin durch eine ganz spezifische Verbindung unterschiedlicher Subkulturen aus (Helmers/Knie 1992). Die Integration dieser Subkulturen, bei Anerkennung der Unterschiede, gehört zu den vordringlichen Aufgaben der Leitung eines Unternehmens. Dem mittleren Management kommt dabei in Form der ständigen Interpretation der Grundannahmen und -werte in den täglichen Entscheidungen als Vermittler einer Kultur und eines Rollenmodells eine besondere Aufgabe zu.

Wie tief eine Organisationskultur ihre Mitarbeiter prägt, hängt sowohl von der Homogenität als auch der Stabilität der Gruppe sowie der Länge

und Intensität der gemeinsamen Erfahrungen ab (Schein 1983; Schein 1985). Sie ist Ergebnis eines langfristigen Lern- und Selektionsprozesses. Bei ihrem Bestreben, innere und äußere Probleme zu bewältigen, entwickeln die Menschen ein Muster grundlegender Annahmen darüber, was sich in ihrem Umfeld als »richtiges Denken« bzw. »richtiges Verhalten« bewährt hat und daher auch künftig Chancen für einen Erfolg bieten kann. Haben sich solche grundlegenden Annahmen einmal herausgebildet, so werden sie in der Regel als gegeben angesehen: »Selbstverständlichkeiten« quasi, die selten reflektiert werden (Dierkes 1988).

Verstärkt wird dieser Prozeß der Herausbildung einer Organisationskultur durch Personalauswahl generell und bei Karriereentscheidungen: Bei Rekrutierungen werden solche Personen bevorzugt, die in die Kultur »passen«. Bei Entlassungen werden vorrangig solche zum Ausscheiden veranlaßt, die von der Kultur stark abweichende Vorstellungen haben. Weitere Mechanismen zur Verstärkung einer Kultur sind die innerbetriebliche Aus- und Fortbildung sowie die auf die Werte des Unternehmens bezogene Gestaltung der Kommunikations- und Informationsprozesse. Sie vermitteln nicht nur Fertigkeiten, sondern transportieren auch – oft allerdings versteckt – die Werte der Organisation.

2. Patentrezepte gibt es nicht

In Anbetracht der zu erwartenden Wandlungs- und Umbruchtendenzen ergeben sich in bezug auf Unternehmenskultur eine Fülle von Fragen:

- Wie muß eine Unternehmenskultur aussehen, die gerade Zeiten großer Umfeldveränderungen nicht nur gut übersteht, sondern als Chance nutzt?
- Was muß man dazulernen, um im verschärften europäischen Wettbewerb eine starke Stellung zu halten oder zu erreichen?
- Wie schafft man sich die erwünschte Unternehmenskultur?
- Wie setzen Führungskräfte und Mitarbeiter neue Grundsätze in täglichen Entscheidungen um?

Die Liste dieser Fragen läßt sich beliebig verlängern. Sie richten sich nicht nur an ein Unternehmen, sein Selbstverständnis und seine Füh-

rung, sondern in gleicher Weise an die Forschung, um Prinzipien für Funktionsweisen und Veränderungsprozesse von Organisationskultur herauszubilden – ein Feld, in dem in den letzten Jahren viele Fortschritte erzielt wurden und von dessen Wissensstand heute zusammenfassend und überspitzt gesagt werden kann: Wir wissen mehr als wir bewußt in der Praxis des Managements solcher Veränderungsprozesse ausnutzen und dies trotz einer Flut von Literatur, die dieses Wissen allerdings oft in einer vielfach irreführenden Weise vereinfachend darstellt.

Immer wieder wurde versucht, allgemeine Prinzipien für erfolgreiche Kulturen herauszufinden. Die populärwissenschaftliche Literatur ist voll von solchen Beispielen. Doch einfache, schnelle und generelle Rezepte im Sinne eines falsch verstandenen »management by culture« zu erwarten, würde an den Ergebnissen der Forschung auf diesem Gebiet vorbeigehen. Komplexe Probleme erfordern eben komplexe Lösungsmodelle.

3. Risiken des Erfolgs

Die Kultur eines Unternehmens kann nicht – wie oft getan – als stark oder schwach, richtig oder falsch bezeichnet werden; ob eine Unternehmenskultur erfolgreich ist, hängt vielmehr von den Beziehungen zwischen ihren Grundannahmen und den Umfeldbedingungen ab. Eine Unternehmenskultur ist selektiv. Das bedeutet, eine bestimmte Unternehmenskultur ist nur für bestimmte Aufgabenfelder und Entwicklungslinien sensibilisiert. Sie ermöglicht in diesen Feldern eine leichte und schnelle Zielfindung und Zieldurchsetzung, während sie in anderen Bereichen auf Handlungsnotwendigkeiten erheblich schwerfälliger reagieren kann.

Unternehmenskultur wird geschaffen und stabilisiert durch Erfolge; sie wird aber auch zugleich gefährdet durch die Verinnerlichung von Erfolgsmustern, wenn Veränderungen im Umfeld durch die kulturell herausgebildeten Sichtweisen nicht wahrgenommen werden und die einstmals mit Erfolg verbundenen Verhaltensweisen nicht mehr passend sind. Das Unternehmen reagiert weiterhin mit den »bewährten« Strategien, die für das sich weiter ändernde Umfeld immer weniger angemessen sind: Das Unternehmen kann also sehr gut – und vielleicht immer besser – Dinge, die aus dem Umfeld und seinen Gruppen immer weniger gefordert werden, bis es etwas extrem gut kann, was keiner mehr will

und dieses erst extrem spät wahrnimmt. Solche Phänomene sind aus vielfältigen Fallstudien bekannt und werden im Unternehmensalltag immer wieder erlebt: Wachstumsraten sinken, doch dies wird als temporär angesehen – vielleicht zunächst zu Recht. Der Absatz des Produktes stagniert. »Die konjunkturelle Entwicklung ist schuld daran«, lautet oft die nächste Erklärung, am Glauben seiner generellen Marktfähigkeiten wird festgehalten: Man hat das ja so über viele Jahre gesehen.

Werden diese oder jene aus der täglichen Diskussion entnommenen Aspekte weiter ausgemalt, so wird klar, daß es weder Unfähigkeit noch »Schlafmützigkeit« von Individuen oder Gremien sein müssen, die das zu späte Reagieren vieler Unternehmen erklären; es sind vielmehr die durch langen Erfolg geprägten Kulturelemente: gemeinsam geteilte Wahrnehmungen, Ziele und Verhaltensweisen, die ja einerseits gerade die Quellen für Stärke und Effizienz einer Organisation sind, die andererseits jedoch rechtzeitigen Wandel extrem erschweren. Bisherige Erfolge können blind machen für Neues. Lang anhaltender und großer Erfolg ist – ohne hinterfragt zu werden – somit gefährlich für das langfristige Überleben des Unternehmens in einer dynamischen Umwelt. In einer sich ebenso tiefgreifend wie schnell wandelnden Umwelt wird Lernen zu einer wichtigen, vielleicht sogar der zentralen Voraussetzung für das Überleben von Unternehmen. Es bedarf sicher keines exklusiven Expertenwissens, um einer solchen Argumentation zu folgen. Denkt man zum Beispiel an solche Stichworte wie »europäischer Binnenmarkt«, »neue Technologien«, »Bevölkerungsexplosion«, »Überschuldung« oder »Klimakatastrophe« um nur einige zu nennen –, dann lassen sich sowohl das Ausmaß der Umbruchprozesse im (welt-)marktlichen, sozialen, politischen und ökologischen Umfeld der Unternehmen als auch die sich für diese ergebenden Veränderungszwänge schwerlich unterschätzen. Das Interesse der Managementpraktiker, die Lernprozesse ihrer Unternehmen alltagspraktisch in den Griff zu bekommen, ist offenkundig und dürfte sich dort, wo es bisher noch gering ausgeprägt ist, in den kommenden Jahren spürbar erhöhen. Doch auch in der Öffentlichkeit dürfte das Problem des Unternehmenslernens zunehmend an Bedeutung gewinnen, denn der Lernhorizont und die Lernfähigkeit der Unternehmen sind nicht nur für diese selbst, sondern auch für viele Bevölkerungsgruppen, ja für die Gesellschaft insgesamt von existentieller Bedeutung. Auch das liegt auf der Hand, denn davon ob, was und wie schnell Unternehmen lernen, hängen in großem Umfang

die Entwicklungschancen nicht nur ihrer Standorte und Branchen, sondern, unter Umständen, ganzer Weltregionen ab. Über kurz oder lang, direkt oder indirekt, betrifft Unternehmenslernen uns alle.

4. Kulturwandel: Die Wahl des Zeitpunktes ist schwierig

Bezogen auf die eingangs genannten weitreichenden Veränderungen ist folglich zu erwarten, daß Unternehmen, die sich ihrer Grundannahmen, also ihrer kulturellen Dimension, nicht bewußt sind, wo immer möglich, unwillkürlich an ihren alten Erfolgsmustern festzuhalten suchen, anstatt sich auf neue Bedingungen einzurichten. Erfolgreicher Kulturwandel ist daher selten. In vielen Unternehmen findet er gar nicht, zu spät oder zu halbherzig statt.

Die Erfahrung lehrt, daß sich Kulturen zwar in einem ständigen Entwicklungs- und Veränderungsprozeß befinden, jedoch weitgehend zu Stabilität/Dauerhaftigkeit neigen. Selbst mit der Kenntnis um jeweilige Grundannahmen kann man nicht über Nacht die Kultur der Schotten, Basken, oder die von Renault, Siemens oder Robotron ändern. Lernen benötigt Zeit, aber ob der Lernprozeß eher schneller oder langsamer vonstatten geht, liegt zu einem wesentlichen Anteil in den Händen von vorausschauenden Führungskräften in Unternehmen.

Grundvoraussetzung von Neuorientierung und Anpassung ist zunächst das – möglichst frühzeitige – Erkennen kritischer Entwicklungen und die Einleitung von Veränderungen zur rechten Zeit. Bei der Wahl des Zeitpunktes liegt eine zentrale Schwierigkeit des Kulturwandlungsprozesses. Eindeutig klar und vorausschauend zu wissen, wann ein altes Erfolgsrezept aufgegeben und eine neue Vision verfolgt werden muß, ist nahezu unmöglich. Sogar rundum erfolgreiche Prozesse des Kulturwandels zeigen *ex post*, daß die ersten Schritte des Unternehmens entweder zu früh oder zu spät eingeleitet wurden – zu früh, weil aus zurückblickender Sicht das alte Leitbild mit seiner Kultur noch einige Perioden länger hätte verfolgt werden können; zu spät, weil ein Änderungsprozeß einige Perioden früher aus einer stabileren »Noch-Erfolgs-Situation« heraus hätte überlegter und durchdachter angelegt werden können.

Solide Rezepte für die Wahl des Zeitpunktes gibt es nicht. Übrig bleibt, daß flexible Unternehmen sich eigentlich ständig in der Auseinandersetzung darüber befinden, ob Erfolgsstrategien noch weiter geträ-

gen werden können, oder ob es im Interesse der Erhaltung des Unternehmens sinnvoll ist, diese aufzugeben und zu beginnen, Neues zu lernen. Erfolgreicher Kulturwandel enthält somit – wie andere gravierende Entscheidungen unter höchster Unsicherheit – eine hohe Zufalls- oder Glückskomponente. Auch hier ist neben Erkenntnis der Situation, Wissen um die Einflußfaktoren des Änderungsprozesses, Kooperationsbereitschaft und Macht, Zielbezogenheit und Durchhaltevermögen der den Änderungsprozeß Betreibenden viel »Fortune« erforderlich.

5. Elemente des Kulturwandels: Krise, neues Leitbild, glaubwürdige Führung

Die Konflikte über den notwendigen und geeigneten Zeitpunkt weisen schon auf einen ersten zentralen Faktor eines fundamentalen Kulturwandels hin: die Erkenntnis einer Krise, der Tatsache nämlich, daß die vorhandenen und bislang starken Erfolgsrezepte, die zur Herausbildung der vorhandenen Kultur geführt haben, nicht mehr, eingeschränkt oder nur modifiziert für die Zukunft gelten können. Ohne eine solche existentielle Krise und ihre breite Erkenntnis kann ein umfassender Kulturwandlungsprozeß nicht stattfinden: Warum sollte denn von den geliebten Erfolgsrezepten abgewichen werden?

Starke und kluge Unternehmensführungen verstehen es oft, ein Verständnis für potentielle Krisen noch in einer Phase großen Erfolges zu wecken und so den Prozeß der Diskussion um die Notwendigkeit, Altes teilweise zu verlernen und lernenswertes Neues zu finden, zu initiieren.

Das zweite grundlegende Element des erfolgreichen Kulturwandels ist die Schaffung oder das Vorhandensein eines neuen Leitbildes oder einer neuen Vision. Eine Krise, die keine Ideen für neue Kompetenzen, die die Überlebensfähigkeit der Organisation sichern können, entwickelt, ist nutzlos und verstärkt nur die Agonie der Kultur.

Ein neues Leitbild muß einerseits die neuen Kompetenzen deutlich machen, durch die der zukünftige Erfolg herbeigeführt werden soll. Es muß die hierfür zentralen Elemente der Kultur hervorheben. Andererseits sollte es aber so weit wie möglich auf den bestehenden Stärken der bisherigen Kultur, beispielsweise im Sinne einer kompetenznahen Diversifikation des Produkt- oder Dienstleistungsangebots, aufbauen. Ferner sollte es so weit wie möglich an den Werten und Verhaltensweisen der

bisherigen Kultur und an den dies deutlich machenden Symbolen und Ritualen anknüpfen (Dierkes/Marz 1992), um die Fremdheit der neu zu schaffenden Kultur gering zu halten und den Übergang zu erleichtern: Sensible Leitbildveränderungsprozesse machen deutlich, wo und wie die Mitglieder der Organisation in ihrem bisherigen Denken, Wahrnehmen und Verhalten »abgeholt« werden und mit welchen Lernschritten sie in das »Neuland« von Kompetenzen und Anforderungen geleitet werden (vgl. Abbildung 1).

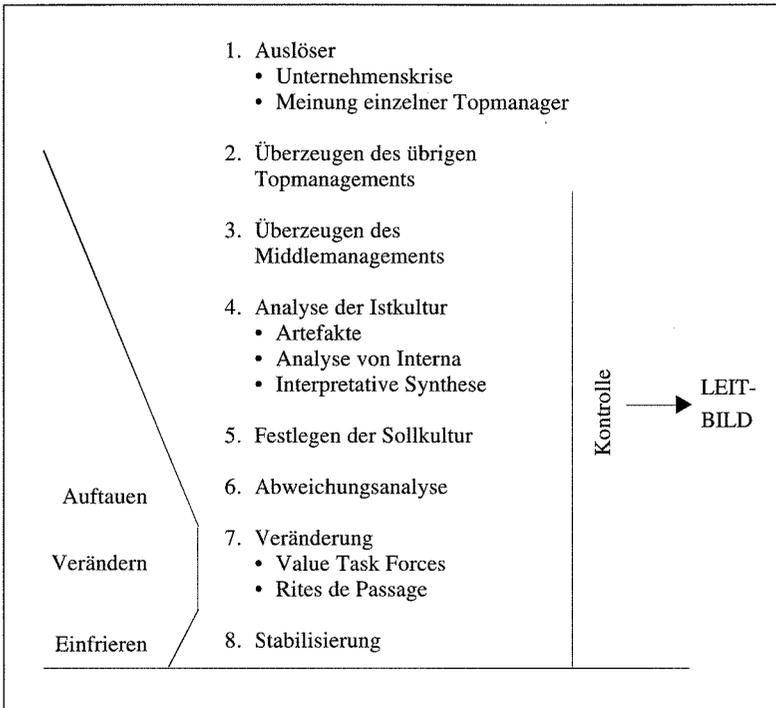


Abbildung 1: Phasen der Kulturveränderung

Quelle: Scholz 1988, S. 91

Ein neues Leitbild mit neuen Kompetenzen und Vorstellungen einer neuen Kultur allein reicht jedoch nicht aus, den Prozeß der Kulturveränderung erfolgreich durchzuführen. Ebenso konstitutiv hierfür ist,

daß eine Führung vorhanden ist, die diese neue Vision glaubhaft vertritt und sie auch vorleben kann. Wenn eine breite Diskussion um Veränderungsnotwendigkeiten und neue Strategien schon sehr frühzeitig und antizipativ erfolgt und zentrale Personen der Unternehmensführung diesen Prozeß tragen oder wenigstens mittragen, dann können diese auch sehr glaubhaft das Ergebnis eines solchen Lernprozesses, die neue Vision und Kultur, vertreten. Je weniger jedoch zentrale Vertreter der alten Kultur in diesen Prozeß involviert sind und je stärker das Unternehmen sich mit seiner bisherigen Kultur und ihren spezifischen Kompetenzen bereits in einer Krise befindet, desto geringer ist die Chance, daß Mitarbeiter, aber auch externe Bezugsgruppen des Unternehmens von der bisherigen Führung eine überzeugende Vertretung der neuen Kultur erwarten.

Ohne diese Elemente – Krise, deren Erkenntnis oder Antizipation, neue Vision und eine hierfür glaubhafte Führung – kann der umfassende Wandel einer Unternehmenskultur nicht erfolgreich sein. Wenn man sich deutlich macht, wie selten solche Bedingungen zusammenkommen oder gleichzeitig herbeigeführt werden können, wird klar, daß erfolgreicher Kulturwandel eine hohe Zufalls- und Glückskomponente enthält.

Die Welt ist voller steckengebliebener Versuche halbherzigen oder falschen Lernens obsoleter Unternehmenskulturen, für die in der Marktwirtschaft dann durch den Konkurs die Neuverteilung der bislang gebundenen Kapital- und Personalressourcen auf solche Kulturen erfolgt, die den neuen Anforderungen besser angepaßt sind oder die die Chance eines Tests ihrer spezifischen Kompetenzen vornehmen wollen. Gerade weil die Chancen, Kulturwandel erfolgreich durchzuführen, recht gering sind, gerade weil alte und über lange Zeit bewährte und immer wieder bestätigte Erfolgsrezepte so persistent sind, ist es wichtig, daß eine solche Lösung der Ressourcenverteilung besteht.

6. Kulturwandel als Führungsaufgabe

Das Management steht vor der Aufgabe, auf der Basis der gegebenen spezifischen Kultur und durch sie zu führen. Diese Führung bedarf der Einsicht in die Notwendigkeit, die Selektivität ihrer spezifischen Fähigkeit zu erkennen und ihre Stärken in einer sich wandelnden Umwelt zu überprüfen. Keine einfache Aufgabe also, einerseits das bestehende

ständig distanziert zu hinterfragen und über die Entwicklung einer neuen Vision mit vielleicht drastisch anderer Kultur nachzudenken, andererseits das heute gültige Leitbild und die mit ihm verknüpfte Kultur Tag für Tag überzeugt und glaubhaft »vorzuleben«.

Die im Kulturwandel anstehenden Führungsaufgaben liegen zunächst in der Vorphase der Entwicklung neuer Kompetenzen. Diese konzentrieren sich darauf, die Stärken und Schwächen der bisherigen Kultur im Hinblick auf eine veränderte Umwelt festzustellen, eine strategische Vision für diese Reaktion auf die Umwelt festzulegen und sie in neue Wertvorstellungen umzusetzen – ein neues Leitbild zu entwickeln.

Das Ziel zu erkennen ist also der erste Schritt. Da die Unternehmensführung schlecht allein vorseilen kann, ist es sinnvoll, mittels breit angelegter partizipativer Prozesse der Zielfindung sowohl die Akzeptanz der neuen Werte zu unterstützen als auch das Bemühen, alte und neue Werte zu integrieren.

Der nächste zentrale Schritt ist die Verbreitung der neuen Grundannahmen und -werte, die auch durch eine schriftliche Fixierung als gleichsam revidiertes »Grundgesetz« des Unternehmens sinnvoll unterstützt wird.

Bevor dann die konkrete Erprobung neuer Kompetenzen erfolgt, sollte im Interesse der weiteren Stufen des Prozesses eine klare Festlegung der Bewertungskriterien und des Bewertungsverfahrens erfolgen. Dadurch kann die Darstellung der Erfolgserfahrung – falls gegeben – wie auch die spätere Idealisierung auf einer breiten und tragfähigen Basis erfolgen.

7. Der Erfolg neuer Kompetenzen muß sichtbar sein

Erfolgserfahrungen können nur dann den weiteren Prozeß der Verfestigung der neuen Denk- und Verhaltensmuster in der Unternehmenskultur durchlaufen, wenn der Zusammenhang zwischen neuem Denken und Verhalten und Erfolg für jeden leicht einsehbar und nachvollziehbar ist. Bleibt dieser aufgrund zu vieler gleichzeitiger Änderungen diffus, so werden die geplanten Änderungen in den innerorganisatorischen Diskussionen an Überzeugungskraft verlieren und damit den weiteren Prozeß der Verfestigung beeinträchtigen und sogar verhindern.

Je größer der Unterschied zwischen alten und neuen Grundannahmen

und Werten, je stärker also der angestrebte Kulturwandel ist, desto mehr muß auch die Erprobung neuer Kompetenzen und ihre Verfestigung in der Unternehmenskultur in Teilschritten erfolgen (vgl. Abbildung 2). Auch Organisationen können lang eingefahrene und bisher erfolgreiche Denk- und Verhaltensmuster nur schrittweise verlernen und neue Fähigkeiten erwerben (Hedberg 1981).

Liegt nach diesen Vorbereitungen und der konkreten Erprobung ein positives Ergebnis, also eine kollektive Erfolgserfahrung vor, sind die Grundlagen der Verinnerlichung der neuen Sichtweisen und Werte in die tiefergehenden Schichten der Kultur, in die Grundannahmen gelegt. Diese erfolgt in den weiteren Stufen des Prozesses durch ausführliche Dokumentation der Erfolgserfahrung und ihre Verbreitung durch Idealisierung in Form von Legenden und Mythen bis hin zur Änderung von Symbolen. Die Idealisierung der Erfolgserfahrung über eine Vielzahl von Kommunikationswegen ist wiederum zentrale Aufgabe aller Führungskräfte (Gagliardi 1986). In den Diskussionen um Kulturwandel in Organisationen wird nur selten angemessen berücksichtigt, daß sämtliche Stufen der Verinnerlichung neuer Grundannahmen und Werte und die damit verbundenen Führungsanstrengungen weitgehend scheitern, wenn die neuen Werte keinen Eingang in die Leistungsbeurteilung finden und diese auf der Basis der alten Kultur erfolgt.

8. Fruchtbare Konflikte

Ein weiteres, bislang zu wenig berücksichtigtes Element des Kulturwandels ist das des innerorganisatorischen Konflikts. Fragen nach der Notwendigkeit einer Neuorientierung, nach ihrem Umfang, ihren Inhalten werden in der Regel äußerst kontrovers diskutiert. Gerade eine Unternehmensführung, die bestrebt ist, die Notwendigkeit von Kulturveränderungen zu prüfen, bevor traumatische Erfahrungen hier einen für viele Führungskräfte und Mitarbeiter sichtbaren Handlungs-, Anpassungs- und Lerndruck ausüben, sieht sich oft einer Fülle von Widerständen ausgesetzt. Dies gilt besonders dort, wo lang anhaltender Erfolg die alten Annahmen immer stärker verfestigt und die Sicht auf Änderungsnotwendigkeiten verstellt hat. Um so mehr gilt dies, wenn die Notwendigkeiten einer Veränderung in diesen Frühphasen zunächst nicht von der Unternehmensleitung erkannt und betont werden, sondern – wie es

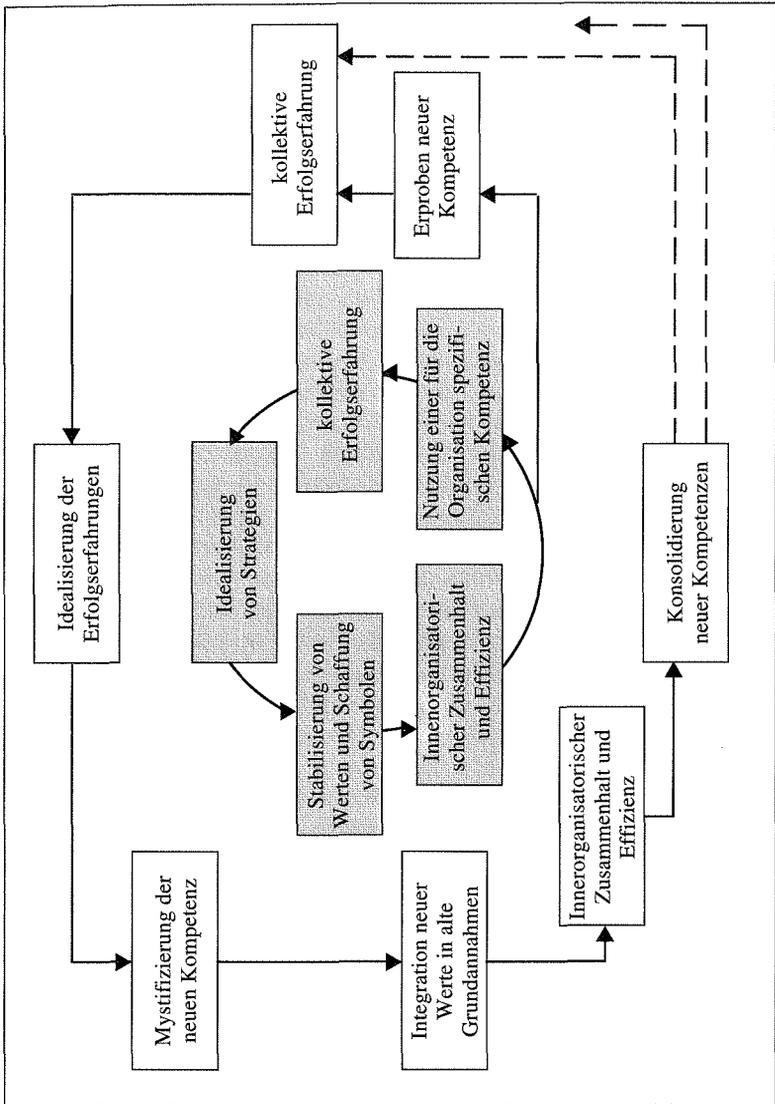


Abbildung 2: Teilschritte der Erprobung und Verfestigung neuer Kompetenzen in der Unternehmenskultur

in der Realität oft geschieht – eher von Randgruppen, Stabsstellen oder jüngeren Führungsgenerationen.

Angesichts der Unsicherheit, die mit der Beurteilung von Umweltveränderungen wie auch der Entwicklung neuer Kompetenzen immer verbunden sein wird, muß ein solcher unausweichlicher Konflikt als produktiv angesehen und vor allem kreativ genutzt werden. Dieser Aspekt des Kulturwandels erfordert daher von der Führung Fähigkeiten, solche Konflikte zu organisieren und zu kanalisieren.

9. Anpassungsbereitschaft: Vorkehrungen zur Erhaltung der Lernfähigkeit

Welche organisatorischen Voraussetzungen können geschaffen werden, die es ermöglichen, frühzeitig und erfolgreich neue Wege zu beschreiten, wenn die alten in absehbarer Zeit von den Entwicklungen überholt werden?

Grundelemente der Erhaltung und Entfaltung der Lern- und Anpassungsbereitschaft sind zum einen Individuen und Gruppen aus der Unternehmenskultur selbst, die »anders sein und bleiben dürfen«, oder solche von außen, die »anders sind und uns verstehen und kennen«. Wichtig sind ferner »Sponsoren« – das sind Mitglieder des obersten Managements, die solche Individuen, Gruppen und Arbeitseinheiten fördern, unterstützen und herausfordern – sowie »Promotoren« – das sind Individuen und Gruppen, die neue Ideen aufgreifen oder entwickeln und aktiv im Unternehmen vertreten (Berthoin Antal 1992).

Analysiert man erfolgreiche Prozesse des Kulturwandels, so wiederholt sich im wesentlichen dieses Grundmuster: Sponsoren in der Unternehmensleitung initiieren oder schützen wenigsten den Prozeß des Umlernens, Promotoren propagieren die Notwendigkeit und organisieren die konkrete Umsetzung. Anstöße zu dem Prozeß kommen oft von außen. Gemischte Teams von Mitarbeitern und Externen scheinen die beste Quelle neuer und potentiell fruchtbarer Ideen zu sein.

Die generelle Verstärkung der einmal gefundenen Erfolgsrezepte durch weiteren Erfolg, die damit verbundene Effizienzsteigerung, aber auch die Sichteinschränkung, muß also nicht zwingend dazu führen, daß Änderungsnotwendigkeiten zu spät oder gar nicht erkannt werden: In der Anpassung erfolgreiche Unternehmen haben strukturelle Voraus-

setzungen dafür geschaffen, die Notwendigkeit des Umlernens zu erkennen und Prozesse entwickelt, diesen Umlernprozeß zu initiieren und durchzuführen. Ob diese Strukturen jedoch vorhanden sind und diese Prozesse tatsächlich durchgeführt werden, hängt wiederum von zwei Bedingungen ab: erstens von der Kultur des Unternehmens, die Toleranz für Ungewöhnliches mit in ihre Werte und Sichtweisen aufgenommen haben muß, und zweitens von der Initiative einzelner oder kleiner Gruppen, der Sponsoren und Promotoren, die diesen Toleranzraum durch intelligente Strategien auszufüllen vermögen. Wenn Unternehmen in der Vergangenheit nicht gelernt haben, daß Prozesse der Verstärkung der die Kultur ausmachenden Wahrnehmungen, Werte und Verhaltensweisen nebeneinander existieren müssen mit der Toleranz für Prozesse, die nach neuen Erfolgsstrategien und diese unterstützenden Kultureigenschaften suchen, dann können sie zwar mit einer Strategie und der sie tragenden Kultur kurz- und mittelfristig äußerst erfolgreich sein, mindern jedoch gleichzeitig die Chancen für das längerfristige Überleben oder den längerfristigen Erfolg.

Literatur

- Allaire, Y., Firsirotu, M. E. (1984): Theories of Organizational Culture, in: *Organization Studies* 5/4, S. 193ff.
- Barley, St. R., Meyer, G. W., Gash, C. C. (1988): Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control, in: *Administrative Science Quarterly* 33, S. 24ff.
- Berthoin Antal, A. (1992): *Corporate Performance: Rediscovery Actors in their Organizational Contexts*, Frankfurt/New York (im Druck).
- DeLisi, P. S. (1990): Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology and Organizational Change, in: *Sloan Management Review* 1/1990, S. 83–93.
- Dierkes, M., (1988): Unternehmenskultur und Unternehmensführung, Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 5/6, S. 554ff.
- Dierkes, M. (1989): Technikfolgenabschätzung in Unternehmen: Notwendigkeit, Möglichkeiten und Grenzen, in: Biervert, B., Dierkes, M. (Hrsg.), *Informations- und Kommunikationstechniken im Dienstleistungssektor, Rationalisierung oder neue Qualität?*, Wiesbaden 1989, S. 59ff.
- Dierkes, M., Berthoin Antal, A. (1985): Umweltmanagement konkret: Erfahrungen aus acht Jahren beim Migros Genossenschafts-Bund, in: *GDI-Impuls* 1/1985, S. 23ff.

- Dierkes, M., Hähner, K. (1992): Sozio-ökonomischer Wandel und Unternehmensleitbilder. Ein Beitrag zur Untersuchung der Wahrnehmungsprozesse und Reaktionsweisen von Unternehmen auf Umfeldanforderungen (im Druck).
- Dierkes, M., Marz, L. (1992): Umweltorientierung als Teil der Unternehmenskultur, in: Steger, U. (Hrsg.), *Handbuch des Umweltmanagements*, München (im Druck).
- Dierkes, M., Zimmermann, K. (Hrsg.) (1991): *Ethik und Geschäft, Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung*, Frankfurt a. M. 1991.
- Ebers, M. (1985): *Organisationskultur, Ein neues Forschungsprogramm?*, Wiesbaden 1985.
- Gagliardi, P. (1986): The Creation and Change of Organizational Cultures, A Conceptual Framework, in: *Organization Studies*, 7, 2, 1986, S. 117 ff.
- Garfinkel, H. (1956): Conditions of Successful Degradation Ceremonies, in: *American Journal of Sociology* 61, S. 420ff.
- Hedberg, B. (1981): How Organisations Learn and Unlearn, in: Nyström, P. C. S. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, New York, S. 3 ff.
- Helmers, S. (1990): Theoretische und methodische Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung, WZB-dp FS II 90-106, Berlin 1990.
- Helmers, S., Knie, A. (1992): Wie lernen Unternehmen bei der Entwicklung von Techniken?, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, Heft 1/1992, S. 367 ff.
- Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P. (1981): *Organisationslehre 1 und 2. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme*, Bern/Stuttgart 1981.
- Jelinek, M., Smircich, L., Hirsch, P. (1983): Introduction: A Code of Many Colors, in: *Administrative Science Quarterly* 28, S. 331 ff.
- Kenngott, E.-M. (1990): Der Organisationskulturansatz, Ein mögliches Programm zur Konzeption von Entscheidungsverhalten in Organisationen?, WZB-dp FS II 90-103, Berlin 1990.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. K. (1952): *Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions*, Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology 47/1, Cambridge/Mass. 1952.
- Küpper, W., Ortmann, G. (Hrsg.) (1988): *Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1988.
- Mayntz, R. (1976): Conceptual Models of Organizational Decision-Making and their Application to the Policy Process, in: Hofstede, G. (Hrsg.), *European Contributions to Organizational Theory*, Assen/Amsterdam 1976, S. 114 ff.
- Neuberger, O. (1984): Rational, irrationaler, irr rational, irrational, Über die Allgegenwart irrationalen Handelns in Organisationen, in: Blum, R., Steiner, M. (Hrsg.), *Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht*, Festgabe zum 65. Geburtstag von Louis Perridon, Berlin 1984.

- Pettigrew, A. M. (1979): On Studying Organizational Cultures, in: *Administrative Science Quarterly* 24, S. 570 ff.
- Schein, E. (1983): The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, in: *Organizational Dynamics*. Summer. S. 13 ff.
- Schein, E. (1985): How Culture Forms, Develops, and Changes, in: Klimann, R. u. a. (Hrsg.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco 1985, S. 17 ff.
- Scholz, Ch. (1988): Management der Unternehmenskultur, in: *Harvard Manager* 1/1988, S. 82–91.
- Trice, H. M., Belasco, J., Alutto, J. A. (1969): The Role of Ceremonials in Organizational Behavior, in: *Industrial and Labor Relations Review* 23/1, S. 40 ff.
- Turner, St. (1977): Complex Organizations as Savage Tribes, in: *Journal for the Theory of Social Behavior* 7/1, S. 99 ff.
- Weber, M. (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der verstehenden Soziologie*, Tübingen 1980.

Nachweis

Abbildung 1: *Phasen der Kulturveränderung*. In: Scholz, Ch.: *Management der Unternehmenskultur*, in: *Harvard Manager* 1/1988, S. 91.