

Dierkes, Meinolf

Book Part — Digitized Version

Unternehmensleitbild/Unternehmenskultur - ihre Bedeutung für den Bergbau 2000

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1991) : Unternehmensleitbild/Unternehmenskultur - ihre Bedeutung für den Bergbau 2000, In: Industriegewerkschaft Bergbau und Energie (Bochum) (Ed.): Bergarbeit 2000: Arbeit, Arbeitsinhalte, Arbeits- und Betriebsorganisation im Bergwerk 2000. Halterner Gespräche 22./23. Juni '90, IGBE, Bochum, pp. 67-74

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112068>

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>.

1. Konzepte von Unternehmenskultur und die Diskussion um Leitbilder

Über Unternehmenskultur und Unternehmensleitbilder zu sprechen, ist modern geworden. Sehr entscheidend für diese Entwicklung war ein Zusammentreffen von Strömungen aus Wissenschaft und Praxis, die ein gemeinsames Interesse an durch bisherige Erklärungsmodelle nur unzulänglich erfaßbaren Phänomenen hatten.

Das Ausgangszentrum der neuentwickelten Modelle lag in den Vereinigten Staaten, wo die zunächst beinahe unerklärliche Leistungsfähigkeit japanischer Unternehmen untersucht wurde. Weder das niedrigere Lohnniveau noch ein dort oft verbreitetes „ausbeuterisches“ Verhältnis zu Vorlieferanten konnten als wirkliche Ursachen für den bedrohlicher werdenden Erfolg der japanischen Konkurrenz bestimmt werden. Da sich auch die „Hardware“, die Maschinen und Produktionsanlagen, nicht wesentlich von amerikanischen unterschieden, begann man nach einem Faktor zu suchen, der sich als ein Gemisch aus „Wir-Gefühl“, Identifikation mit dem Unternehmen, Motivation der Mitarbeiter und anderen, zunächst noch schwer zu erkennenden Phänomenen erwies. Dieser Faktor wurde als Unternehmenskultur bezeichnet.

Die zahlreichen Bücher über die „Kunst“ des japanischen Managements, die dann veröffentlicht wurden, sollten den Amerikanern zeigen, welche Bedeutung Unternehmenskultur als Produktionsfaktor hat und wie man sich ihrer nutzbringend bedienen könnte. Ein großer Teil dieser Werke ist jedoch in den Überlegungen sehr an der Oberfläche geblieben und nur an einer kurzfristigen Anwendung orientiert.

Die zweite wichtige Erkenntnis, die damals zunächst in der Wissenschaft, später aber auch in der Praxis Bedeutung erlangte, bestand in der unterschiedlichen Wahrnehmung einer gleichen oder ähnlichen Umwelt durch Unternehmen: Ein Unternehmen sieht in einer bestimmten Marktsituation eine Bedrohung, während ein anderes dieselbe Situation als Herausforderung und Chance wahrnimmt. Wie ist es zu erklä-

ren, wenn Unternehmen des gleichen Wirtschaftszweiges, z. B. Automobilfabrikanten, dieselben Umfeldphänomene, wie etwa eine wachsende Umweltschutzgesetzgebung, so verschieden interpretieren und darauf dann ganz unterschiedlich reagieren? Die einen lamentieren und versuchen, die von ihnen als bedrohlich wahrgenommenen Umweltschutzbestimmungen über den Verwaltungsgerichtsweg revidieren zu lassen, andere hingegen erkennen hier eine Marktchance und können gewinnbringend ihre Herstellungstechniken und Produkte umstellen. Solche und viele vergleichbare Unterschiede in Wahrnehmung und Lernfähigkeit konnten nun durch die jeweilig verschiedene Unternehmenskultur erklärt werden.

Als dritter bedeutsamer Punkt ist die Erkenntnis zu nennen, daß die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen einen zentralen Faktor der Produktivität darstellen. Nach einer Phase, in der das Augenmerk gänzlich auf die Maschinen, das Sachkapital, die formale Organisation, die strategische Planung gerichtet war, begann man zunehmend, die Grenzen der Leistungsfähigkeit einer allein auf die Verbesserung des Einsatzes dieser Instrumente ausgerichteten Unternehmenspolitik wahrzunehmen. Nun rückte der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit; und hier erkannte man schnell, daß die Beschäftigten über Gewinnmaximierung oder Umsatz- oder Marktanteilerhöhung allein nicht motivierbar waren.

Interessanterweise begann sich darüber hinaus auch eine Wissenschaft mit Unternehmen zu befassen, deren ursprüngliche Forschungsdomäne in Stammesgesellschaften lag. Ethnologen, die früher Stämme in Afrika oder in der Südsee studierten, betrachteten, ausgerüstet mit ihrem speziellen Repertoire an Theorien und Methoden, nun auch Stämme, die Siemens, Nixdorf, vielleicht Ruhrkohle oder Saarbergwerke heißen können und stellten große Ähnlichkeiten in den Symbolen, Ritualen oder dem Sozialleben fest. Mit dem ihm eigenen Blick erkannte dieser Wissenschaftsbereich kulturelle Phänomene, die von der bisherigen Managementforschung gar nicht oder unzulänglich wahrgenommen wurden.

**Halterner Gespräche
22./23. Juni 1990**

**Unternehmensbild/
Unternehmenskultur –
ihre Bedeutung für den
Bergbau 2000**

**Prof. Dr.
M. Dierkes**

Das Schaubild Nr. 1 (Abb. 1a u. 1b/Seite 68f.), in dem die Organisation als Eisberg dargestellt ist, illustriert das begrenzte Wahrnehmungsfeld der früheren Managementforschung und verdeutlicht den Umfang der neu hinzugekommenen Erkenntnisse: Früher konzentrierte man sich auf die oberhalb der Wasserlinie liegende Spitze des Eisberges: auf formale Geschäftspolitik, auf die Verfassung von Stellenbeschreibungen, um besser und produktiver zu werden, auf Kontroll- und Anreizsysteme, auf die formale Organisationsstruktur, Hierarchie und Dienstweg. Doch das, was ein Unternehmen wirklich bewegt oder auch unbeweglich sein läßt, befindet sich unterhalb der Wasseroberfläche. Hier liegen die Faktoren, die weitaus stärker die Mobilität oder Immobilität einer Organisation bestimmen: Normen, Werte, Einstellungen, Denkmuster, Weltbilder, Visionen, die wiederum den tief liegenden Quellen gemeinsamer Erfahrungen und Erfolgserlebnisse, den Aus- und Weiterbildungssystemen, mit denen ein Unternehmen ganz bestimmte Werte promoviert, sowie nicht zuletzt den Personalselektionen, die – oft nicht beabsichtigt – zu einer Rekrutierung von speziellen, zum Unternehmen „passenden“ Mitarbeitern führen, entstammen und sie tragen. Sie durchdringen auch die formalen Bereiche, die Eisbergspitze, die sie mittragen.

In Schaubild Nr. 2 (Abb. 2/Seite 69) sind verschiedene Definitionen von Unternehmenskultur zusammengestellt. Die der Praxis entlehnte Definition macht – wenn auch verkürzt – am klarsten deutlich, um was es eigentlich geht: gemeinsame Sicht-, Denk- und Verhaltenswei-

WAS IST UNTERNEHMENS- KULTUR?

In Abbildung 3 ist skizziert, wie sich eine spezifische Unternehmenskultur entwickelt. Es beginnt mit einer Gruppe von Menschen, die beispielsweise bestimmte Vorstellungen von einer erfolgreichen Marketing-Strategie und einem entsprechenden Produkt haben – sie nutzen die für ihr Unternehmen spezifische Kompetenz. Mit ihrer bestimmten Vorstellung, den Markt anzugehen, sind sie erfolgreich. Diese kollektive Erfolgserfahrung läßt sie ihre einmal gewählte Strategie weiterverfolgen, die nach einer Phase anhaltenden Erfolges irgendwann nicht mehr hinterfragt wird – die Strategien werden idealisiert. Um sie herum werden Symbole geschaffen, werden Werte stabilisiert, worin im Grunde eine der zentralen Quellen der Produktivität eines Unternehmens liegt. Denn Menschen, die über gemeinsame Werte, gemeinsame Zielvorstellungen, gemeinsame Denkweisen verfügen, „kennen“ das für den gemeinsamen Erfolg Richtige oder Falsche. Langwierige Kommunikationsprozesse, Entscheidungsfindungen oder innerorganisatorische Kämpfe entfallen, wenn eine von allen geteilte Grundauffassung existiert. Die Produktivitätsquelle ist die Motivation für das Ziel, das kohärente Denken hinsichtlich der Wahl von Strategien zur Zielerreichung, die Minimierung der Kooperations-, Konflikt- und Kommunikationskosten.

Abb. 3/Seite 70

Langanhaltender Erfolg birgt jedoch auch eine große Gefahr. Je stärker die Strategien idealisiert werden, je fester an sie geglaubt wird, desto stärker wird die Welt durch die Brille dieser Strategien wahrgenommen. Am einmal als erfolgreich Bewährten wird festgehalten, und mögliche, vielleicht zunächst kaum merkbare Umfeldveränderungen werden aus dem Blickfeld ausgeblendet, da man noch immer dasselbe Ziel vor Augen hat, das man „selbstverständlich“ weiterhin mit denselben Strategien zu erreichen gedenkt. Es ist leicht einsehbar, daß diese Tendenz zum Festhalten am Altbewährten in einer sich beständig wandelnden Welt problematisch ist.

Die Organisation als Eisberg

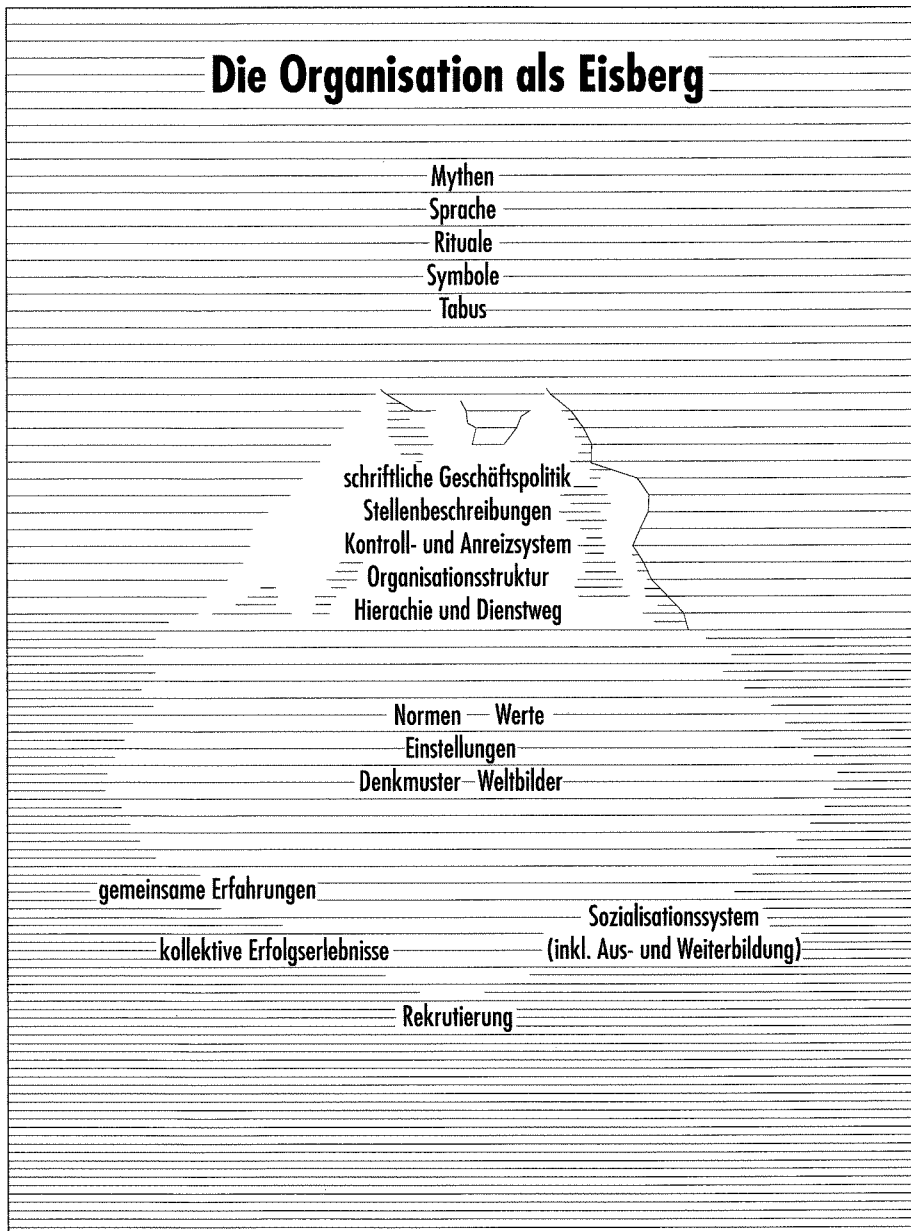


Abb. Nr. 1a

sen sowie die mit ihnen verbundenen und sie repräsentierenden Rituale oder Symbole von spezifischen Planungs- und Rechtfertigungsmethoden bis hin zur Gestaltung und Nutzung von Technik. Unternehmenskultur, das ist die Art, wie wir unsere Arbeit verstehen, die Art, wie wir unsere Welt sehen, d. h. die bereits geschilderten Wahrnehmungsphänomene, und schließlich die Dinge, die uns wichtig sind, unsere Ziele, unsere Vorstellungen von gut und böse, von richtig und falsch. Wenn man sich dies alles vor Augen führt, wird man sehen, daß Unternehmenskultur keineswegs etwas völlig Neues ist, denn dieses „Wir-Gefühl“, ausgedrückt beispielsweise durch „Wir Kruppianer“ oder „Wir bei Siemens“, hat es schon immer gege-

ben, nur hat man es früher nicht aus der Kulturperspektive betrachtet und die Bedeutung dieser Identität nicht erkannt.

Ihre Erfahrungen werden bestätigen, daß ein Unternehmen in seinem Denken, in seinen Vorstellungen, – mit einem Wort – in seiner Kultur nicht homogen ist. Buchhalter sehen die Welt anders als Hauer, Verkaufsleute anders als Rechtsanwälte. Doch trotz aller berufs-, abteilungs- oder auch altersgruppenbedingten Unterschiede besteht in einem gut geführten Unternehmen etwas Gemeinsames, eben dieses „Wir bei Blohm und Voss“, „Wir AEGler“ und vielleicht auch ein „Wir bei den Saarbergwerken“.

Abb. 2/Seite 69

EINIGE GRUNDERKENNTNISSE ÜBER UNTERNEHMENSKULTUR

Die Kultur eines Unternehmens ist charakteristischerweise geprägt durch seine Geschichte, Umwelt und führenden Persönlichkeiten. Sie ist damit nicht statisch, sondern verändert sich unter dem Einfluß geänderter marktlicher, technischer, sozialer, politischer und kultureller Umwelt und neuer Generationen führender Persönlichkeiten in der Leitung.

Allgemeine Prinzipien für erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Kulturen für Unternehmen in unterschiedlichsten Umwelten, wie sie vor allem von Peters und Waterman (1982) propagiert wurden, gibt es daher nicht oder nur in den Ausnahmefällen ähnlicher Erfahrungen und der Herausbildung ähnlicher Grundannahmen bei stabiler Umwelt.

Die Kultur eines Unternehmens kann nicht - wie oft getan - als stark oder schwach, richtig oder falsch bezeichnet werden; die »Stärke« oder »Richtigkeit« einer Kultur hängt vielmehr von den Beziehungen zwischen ihren Grundannahmen und den Umfeldbedingungen ab.

Eine Unternehmenskultur ist selektiv, das bedeutet, »daß eine bestimmte Unternehmenskultur für bestimmte Entwicklungslinien sensibilisiert (ist) und eine leichte und schnelle Zielfindung und -durchsetzung in diesem Bereich ermöglicht, während sie in anderen Bereichen auf Handlungsnotwendigkeiten erheblich schwerfälliger reagiert« (Dierkes und Berthoin Antal, 1985).

Unternehmenskultur wird geschaffen und stabilisiert durch Erfolge; sie wird aber ebenso gefährdet durch diese 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.

Abb. 1b

Eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur stellt einerseits eine bedeutende Quelle von Motivation, Leistung, Produktivität und Erfolg dar, andererseits jedoch führt sie ein nicht zu unterschätzendes Risiko mit sich, da sie blind machen kann für Neues.

Jedes Unternehmen weist Stärken und Schwächen auf. Solange die Stärken eines Unternehmens - dies können beispielsweise bestimmte Produkte, Marketingstrategien, Finanz- oder Organisationsfähigkeiten sein - in denjenigen Bereichen liegen, in denen das Umfeld Leistung erwartet, ist das Unternehmen erfolgreich. Sollte sich der Markt bzw. das Umfeld in Bereichen verändern, in denen das Unternehmen schwach ist, ergeben sich oft Probleme.

Mit einem in den letzten Jahren zunehmenden Umweltbewußtsein, mit Bürgerinitiativen und gesetzlichen Schutzbestimmungen werden nicht nur Unter-

nehmen des Bergbaus konfrontiert. Viele Unternehmen sind es nicht gewohnt, mit diesem überall stattfindenden Wertewandel umzugehen, und scheitern oftmals in der Standortpolitik, da sie nicht über eine ausreichend schnelle Anpassungsfähigkeit verfügen. In der Praxis erweist sich die Lernfähigkeit von Unternehmen als vergleichsweise gering - größer ist die Wahrscheinlichkeit, nicht zu lernen, wofür in einem marktwirtschaftlichen System die Einrichtung des Konkurses geschaffen ist.

Eine andere gravierende Umfeldveränderung besteht in der sich wandelnden Marktsituation für das Produkt Kohle. Wie bereits hervorgehoben, lernen Unternehmen durch Erfolge, während Mißerfolge verdrängt oder auch tabuisiert werden. Ein klassisches Beispiel hierfür liefern die Bemühungen um Diversifikation in der Ruhrkohle. Wo immer man mit Mitarbeitern über Diversifikation spricht, ob mit Obersteigern, Reviersteigern oder mit Inspektoren, erhält

WAS IST UNTERNEHMENSKULTUR?

1. Einige Definitionen aus der Wissenschaft

Kultur wird gewöhnlich definiert als soziales oder normatives Bindemittel, welches eine Organisation zusammenhält (Siehl, Martin, 1981; Tichy 1982). Sie drückt die Wertschätzungen oder Ideale und Anschauungen aus, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden (Louis, 1980; Siehl, Martin, 1981). Diese Wertschätzungen oder Glaubensschemata werden durch symbolische Mittel (wie z.B. Mythen, Rituale, Geschichten, Legenden, besondere Sprache) zum Ausdruck gebracht.

2. Eine Definition aus der Praxis

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

3. Die kürzeste Definition

Diese definiert Kultur als »collective programming of the mind« (Hofstede, 1980, S.13).

4. Die umfassendste Definition

Organisationskultur soll als das Muster der grundlegenden Annahmen verstanden werden, die eine bestimmte Gruppe von Menschen, die lange genug zusammen waren, um bedeutende Erfahrungen gemeinsam gemacht zu haben (Schein, 1984, S.5), in ihrem Bemühen, die Probleme der Anpassung an ihre externe Umwelt und der internen Integration zu lösen, entwickelt hat - Grundannahmen, die sich aus Sicht der Gruppe als so erfolgreich erwiesen haben, daß sie neuen Mitgliedern der Gruppe als die richtige Wahrnehmung oder als das richtige Denken in bezug auf diese Probleme übermittelt werden (Schein, 1984, S.3). Solche grundlegenden Annahmen, haben sie sich einmal herausgebildet, werden in der Regel als gegeben angesehen und selten bewußt gemacht. Sie sind verknüpft mit den stärker bewußten und sichtbaren Werten einer Organisation und den beobachtbaren Verhaltensmustern und Symbolen (Schein, 1984, S.4).

Abb. 2

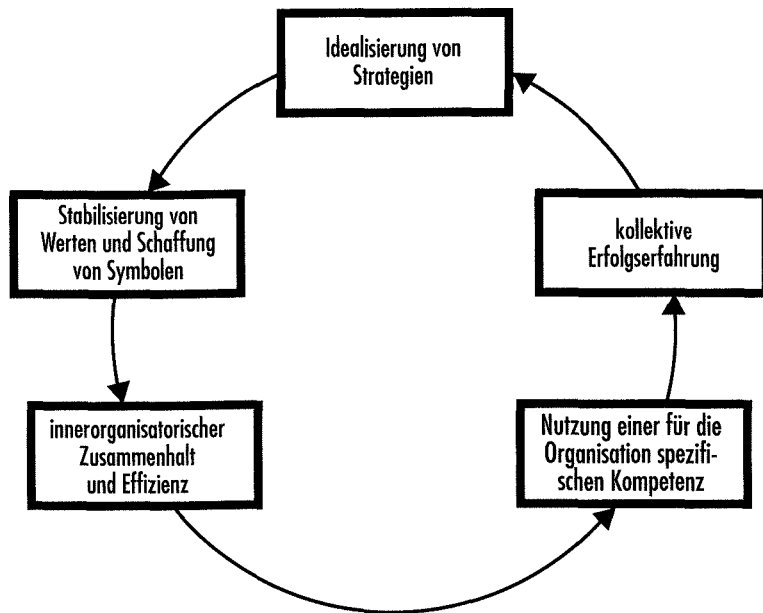
man zur Antwort: „Finger davon, damit ist Herr Bund gescheitert.“ Hier hat sich offensichtlich durch einen nicht erfolgreichen Versuch ein tiefsitzendes Tabu herausgebildet.

Zu den wichtigsten Grunderkenntnissen über Unternehmenskultur gehören:

- Jedes Unternehmen entwickelt eine eigene charakteristische Kultur. Sie wird geprägt durch seine Geschichte, seine Umwelt und seine führenden Persönlichkeiten. Sie ist damit langfristig nicht statisch, vielmehr verändert sie sich unter dem Einfluß geänderter Umweltbedingungen und neuer Generationen führender Persönlichkeiten in der Leitung. (Abb. 3/ Seite 70)

- Allgemeine Prinzipien für erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Kulturen für Unternehmen, wie sie vor allem von Peters und Waterman (1982) propagiert wurden, gibt es nicht oder nur in - theoretisch denkbaren - Ausnahmefällen ähnlicher Erfahrungen

Wie entwickelt sich eine spezifische Unternehmenskultur?



Quelle: Engellhardt 1986, S. 125 (Übersetzung durch den Verfasser)

Abb. 3

Wie wird eine Unternehmenskultur verändert?

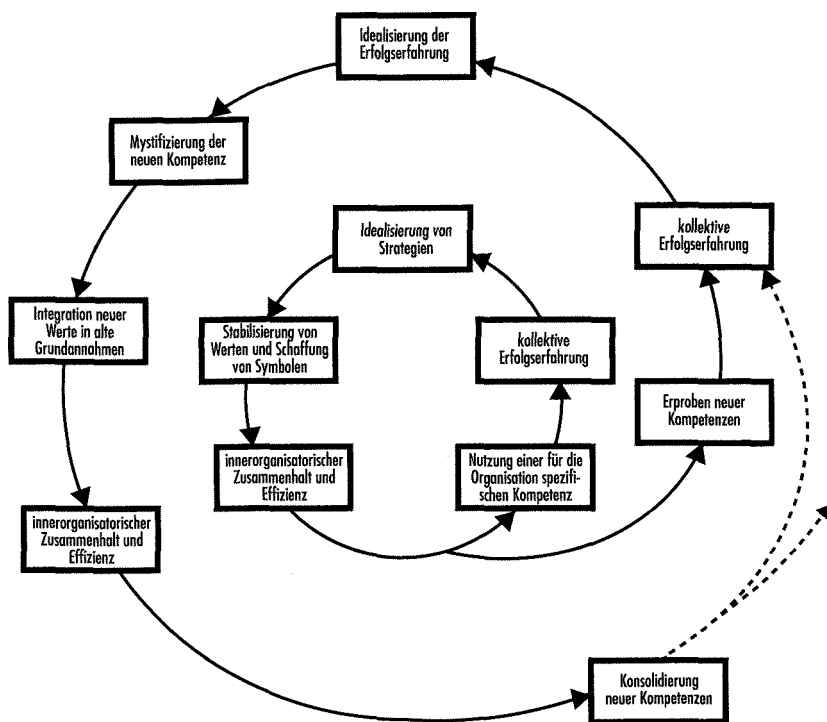


Abb. 4

und ähnlicher Grundannahmen bei stabiler Umwelt. In der Praxis erweisen sich Erfolgsrezepte als nicht übertragbar. Was richtig ist für Unternehmen A, kann für Unternehmen B grundlegend falsch sein.

- Die Kultur eines Unternehmens kann nicht – wie oft getan – als stark oder schwach, richtig oder falsch gewertet werden; die Stärke oder Richtigkeit einer Kultur hängt vielmehr von den Beziehungen zwischen ihren Grundannahmen und den Umfeldbedingungen ab.
- Eine Unternehmenskultur ist selektiv; das bedeutet, „daß eine bestimmte Unternehmenskultur für bestimmte Entwicklungslinien sensibilisiert (ist) und eine leichte und schnelle Zielfindung und -durchsetzung in diesem Bereich ermöglicht, während sie in anderen Bereichen auf Handlungsnotwendigkeiten erheblich schwerfälliger reagiert“ (Dierkes und Berthoin Antal, 1985). Kein Unternehmen kann in allem führend sein, vielmehr liegen seine Stärken nur in bestimmten Bereichen, während es in anderen schwach ist.

- Unternehmenskultur wird geschaffen und stabilisiert durch Erfolge; sie wird aber ebenso 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.

Irgendwann ist ein Erfolgsrezept am Ende seiner Zeit angelangt, und es wird erforderlich, einen neuen Weg einzuschlagen. Ganz wesentlich ist hierfür zunächst, daß die veränderte Situation sowie die Notwendigkeit einer Umorientierung überhaupt erkannt wird, und dies natürlich möglichst rechtzeitig, d. h. solange man sich noch in der Erfolgsphase befindet. In der Praxis zeigt sich, daß die meisten Unternehmen erst dann bereit sind zu lernen, wenn eine bereits prekäre Krisensituation eingetreten ist. Vielfach setzt sich diese Einsicht allerdings zu spät durch. Es gibt viele Unternehmen, die untergegangen sind, weil sie die Krisensignale nicht wahrgenommen haben. Externe, nicht

Was sind die Inhalte des Unternehmensleitbildes? – Einige Beispiele –

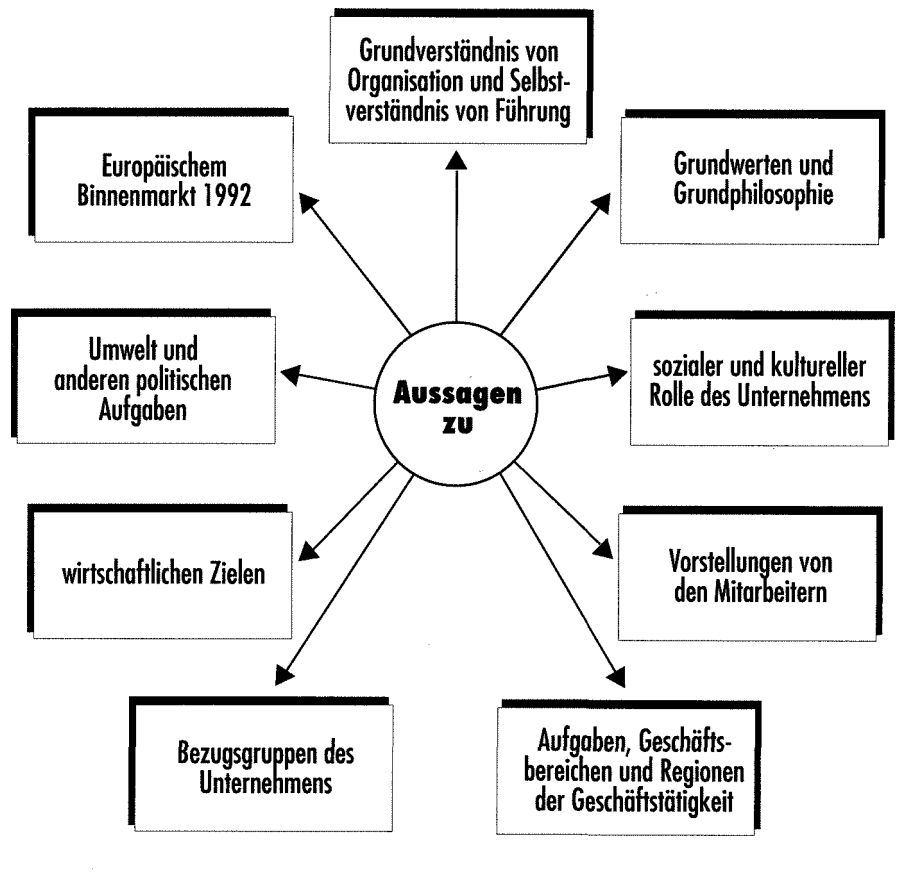


Abb. 5

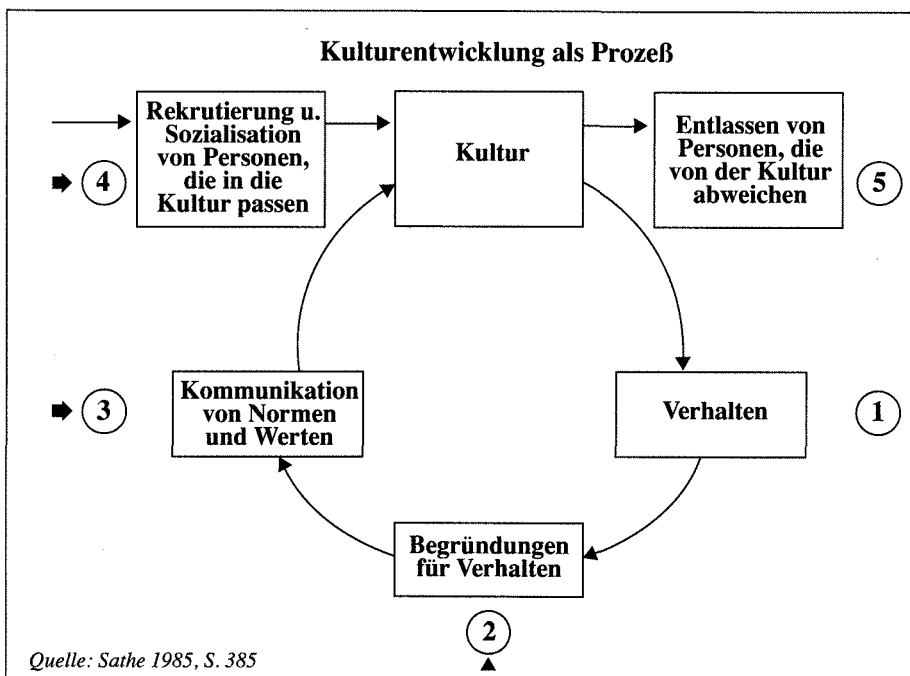
„kulturblinde“ Beobachter können kritische Situationen übrigens oftmals klarer erkennen. Es gehören sehr viel Geschick und organisatorische Vorkenntnisse dazu, Unternehmen auch in Erfolgsphasen lernfähig zu halten. Aus tödlichen Fehlern kann ein Unternehmen nichts mehr lernen.

Als weiterer Schritt nach der hoffentlich erfolgten Erkenntnis der Änderungsnotwendigkeiten folgt die Entwicklung einer Alternative, einer neuen Vision mit neuen Kompetenzen und Strategien. Sie müssen zu klaren Vorstellungen darüber gelangen, was Sie zukünftig tun wollen. Eine Krisensituation, in der keine zukunftsweisenden Alternativen vorstellbar sind, führt zu Agonie und innerer Emigration.

Für die Realisierung der neuen Idee bedarf es kompetenter Gedankenträger. Es ist unumgänglich, daß sie die führenden Persönlichkeiten des Unternehmens überzeugt und vor allem auch überzeugend getragen wird.

Aufgrund langjähriger Forschungsarbeit kann man heute mit Bestimmtheit sagen, daß das hier skizzierte lerntheoretische Konzept nur dann erfolgreich sein kann, wenn alle drei genannten Faktoren zusammenkommen:

- eine kritische Situation
- eine Alternativ-Vision
- ein hierfür glaubhaftes Management.



Quelle: Sathe 1985, S. 385

Abb. 6

In Abbildung Nr. 4/Seite 70 ist dieser Kulturwandlungsprozeß in einem Kreislauf dargestellt. Eine neue Vision mit neuen Kompetenzen, neue Ziele, neue Vorstellungen von der Kultur werden entwickelt, wenn die alte Unternehmensstrategie an ihr Ende gelangt ist. Die neuen Kompetenzen werden erprobt, laufen, falls sie erfolgreich sind, wieder durch den kulturellen Verfestigungsprozeß und erlangen die vorherige Effizienz. Können sie nicht erfolgreich umgesetzt werden, muß der skizzierte Prozeß wiederholt werden. Dies ist allerdings nicht unbegrenzt möglich. Sollte der nächste Versuch abermals nicht zum Erfolg führen, konnte offenkundig keine erfolgreiche Strategie ermittelt werden – das Unternehmen dürfte wahrscheinlich aus dem Markt ausscheiden.

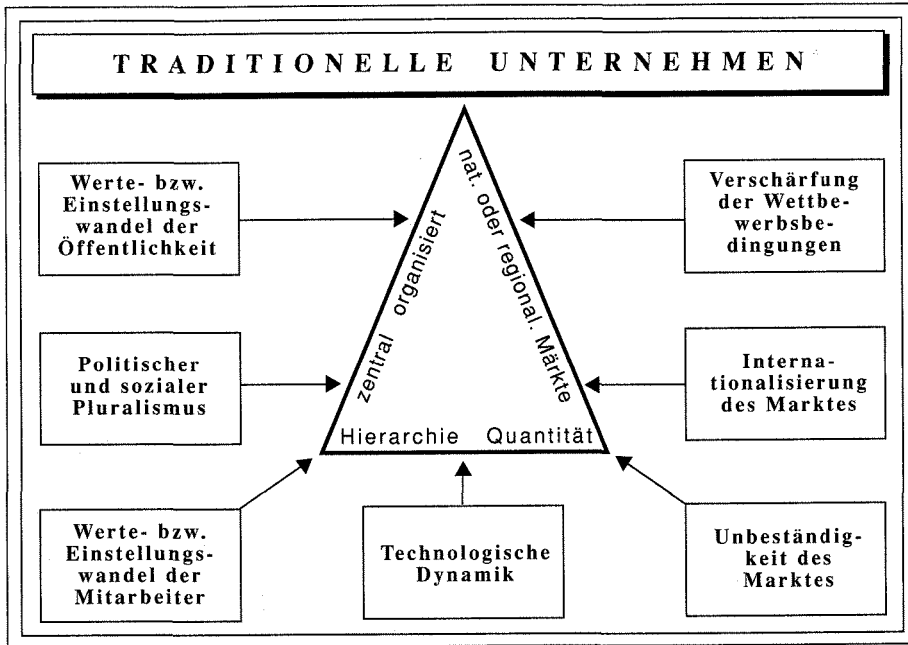


Abb. 7

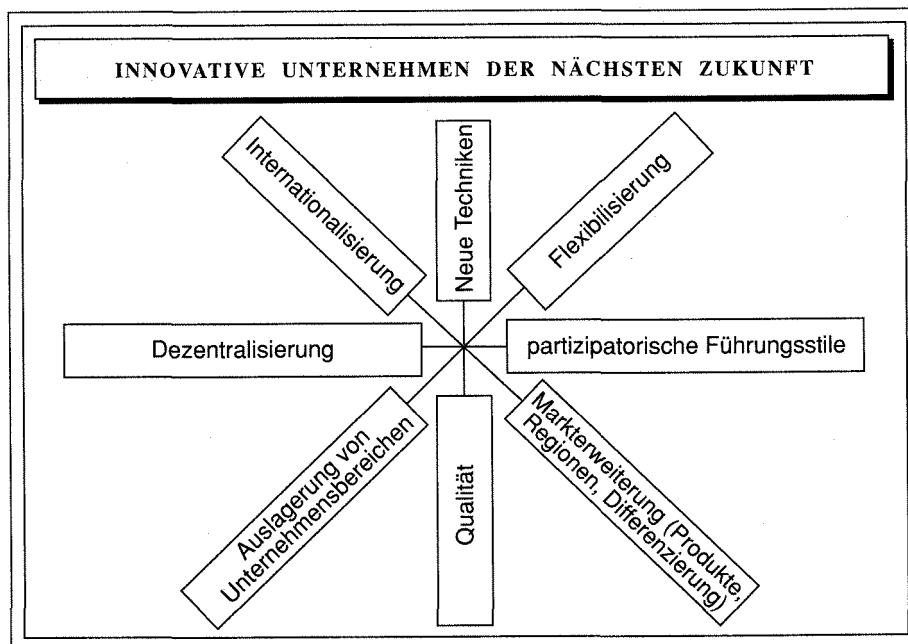


Abb. 8

**ZUM LEITBILD
DES UNTERNEHMENS:
EINIGE BEISPIELE**

Die neuen Kompetenzen, die neuen Visionen sind letztlich das, was im Leitbild eines Unternehmens festgeschrieben ist. Die Abbildung 5/Seite 71 zeigt in einem Kranz von Ideen, was ein Unternehmensleitbild beinhalten könnte. Dazu gehören die Visionen, die tragenden

Ideen von den Zielen, den Strategien, den Grundwerten. Die Visionen von der Art der Mitarbeiter, die zur Zielerreichung benötigt werden, von der Art des Umganges miteinander sowie nicht zuletzt von den für das Unternehmen wichtigen Umweltgruppen wie beispielsweise die EG-Kommission, wenn man den europäischen Binnenmarkt als Umweltfaktor versteht. Ein starkes Leitbild motiviert die Mitarbeiter. Damit es mehr ist als ein beschriebenes Papier, müs-

sen die Aussagen klar, überzeugend und vorstellbar sein, realitätsferne Utopien sind unglaublich. Ein Leitbild muß individuell für das Unternehmen passend sein und kann nicht einfach von irgendwoher übernommen werden. Und schließlich bedarf es einer glaubwürdigen Führung, die bereit ist, sich frühzeitig mit neuen Visionen zu befassen und diese weiter zu vertreten.

**2. SKIZZIERUNG DES
HEUTIGEN UMFELDES
IM BERGBAU**

Gerade Europa steht heute im Zeichen weitreichender Veränderungen: Der gemeinsame europäische Markt, die wirtschaftliche und politische Öffnung der Staaten Osteuropas und nicht zuletzt das wiedervereinigte Deutschland werden das marktliche, soziale und politische Umfeld der Unternehmen ganz wesentlich ändern. Auch ein breites Spektrum neuer Technologien und das steigende Umweltschutzbewußtsein bedingen deutliche Wandlungs- und Umbruchstendenzen.

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. Und dies wird zukünftig zu veränderten Unternehmensformen, neuen Unternehmensstrukturen und anderen Führungs- und Zusammenarbeitsverhalten führen.

Die neue Managementliteratur charakterisiert das traditionelle Unternehmen, d. h. das heute noch vorherrschende Unternehmen, mit Schlagworten wie Hierarchie, zentralisierte Organisation, Quantität, Orientierung nur auf nationale oder gar regionale Märkte hin (Abb. 7). Hingegen wird das innovative Unternehmen der Zukunft, wie auch immer es konkret aussehen mag, in dieser sich immer rascher verändernden Welt adäquat reagieren mit Differenzierung und Flexibilisierung, Auslagerung von Unternehmensbereichen, Dezentralisierung und partizipatorischen Führungsstilen, neuen Techniken, Markterweiterung, Internationalisierung und einer Ausrichtung auf Qualität (Abb. 8).

Ferner kristallisieren sich bei Durchsicht der neuen Managementliteratur zwei sehr gegensätzliche Visionen des Unternehmens der Zukunft:

- die „Star Wars-Vision“
- die „Biotop-Vision“.

Im Star Wars-Leitbild besteht für alle Unternehmensbereiche die permanente Verpflichtung, in allen Märkten die „Nummer 1“ zu sein. Diese Zukunftsvision spiegelt die Befürchtung wieder, daß sich der Konkurrenzkampf auf den nationalen und internationalen Märkten drastisch verschärfen wird. Für diesen Kampf der Giganten, in welchem Siege nur durch Spitzenleistungen errungen werden können, werden Mitarbeiter benötigt, die mit Sportchampions wie

Boris Becker oder Steffi Graf vergleichbar sind. Allein solch junge, kreative, durchtrainierte und kämpferische Spezialisten werden unter diesen extremen Bedingungen ein Überleben des Unternehmens – es gibt nur Sieg oder Tod – ermöglichen können.

Im Biotop-Leitbild verfügen Manager über Fähigkeiten und Kenntnisse, die ihnen eine ökologische Mitgestaltung im Unternehmen erlauben. Eine stark ausgeprägte Umweltsensibilität und Flexibilität nach außen und innen zeichnet das Unternehmen aus. Hierarchien werden abgebaut, und Teamarbeit wird auf allen Betriebsebenen gefördert.

Die Manager der Zukunft verfügen über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz

und werden mit den traditionellen „Cowboy“-Managern, die ihre Entscheidungen im Alleingang treffen, wenig gemein haben. Eigenverantwortung und Selbstkontrolle der Beschäftigten werden die Aufgabenbereiche zukünftiger Manager in Richtung auf Initiierung von Gruppengesprächen, Förderung des Informationsflusses im Unternehmen sowie Aufspürung und Lösung sozialer Konflikte zwischen den Beschäftigten verlagern.

Zu diesen generellen Faktoren, die für das Modell eines Unternehmens der Zukunft richtungsgebend sind und den allgemeinen Veränderungen im Umfeld europäischer Unternehmen gerecht werden, kommt im Bergbaubereich eine große Zahl spezifischer Einflüsse hinzu, die eine Neuorientierung der Unternehmen erfordern.

Der Verfall des Dollarkurses, das drastische Absinken der Ölpreise mit ihren Auswirkungen auf den Weltkohlepreis, die zunehmende Diskussion um die umweltbelastenden Auswirkungen der Verbrennung fossiler Energieträger (Stichwort: „Treibhaus-Effekt“) sind nur einige Faktoren, die jedem schon bei der täglichen Zeitungslektüre deutlich vor Augen geführt werden.

Die von dem Preisverfall ausgehende massive Steigerung des Subventionsbedarfs hat zu einer zunehmenden Diskussion in der Öffentlichkeit geführt. Die Bereitschaft der Bevölkerung, die vorhandene Vielzahl von Energiequellen unter Einschluß der heimischen Kohle zu nutzen und damit verbunden die Akzeptanz der Unterstützung des deutschen Steinkohlenbergbaus, hat in den letzten Jahren deutlich abgenommen.

Der Bericht der Mikat-Kommission hat sehr deutlich gemacht, daß es für den deutschen Bergbau eine wichtige energiepolitische Aufgabe auch in der Zukunft gibt, nämlich die Versorgungssicherheit mit heimischer Primärenergie zu sichern.

Er hat aber auch deutlich die Herausforderungen hervorgehoben, die an die Unternehmen gestellt werden und denen diese gerecht werden müssen.

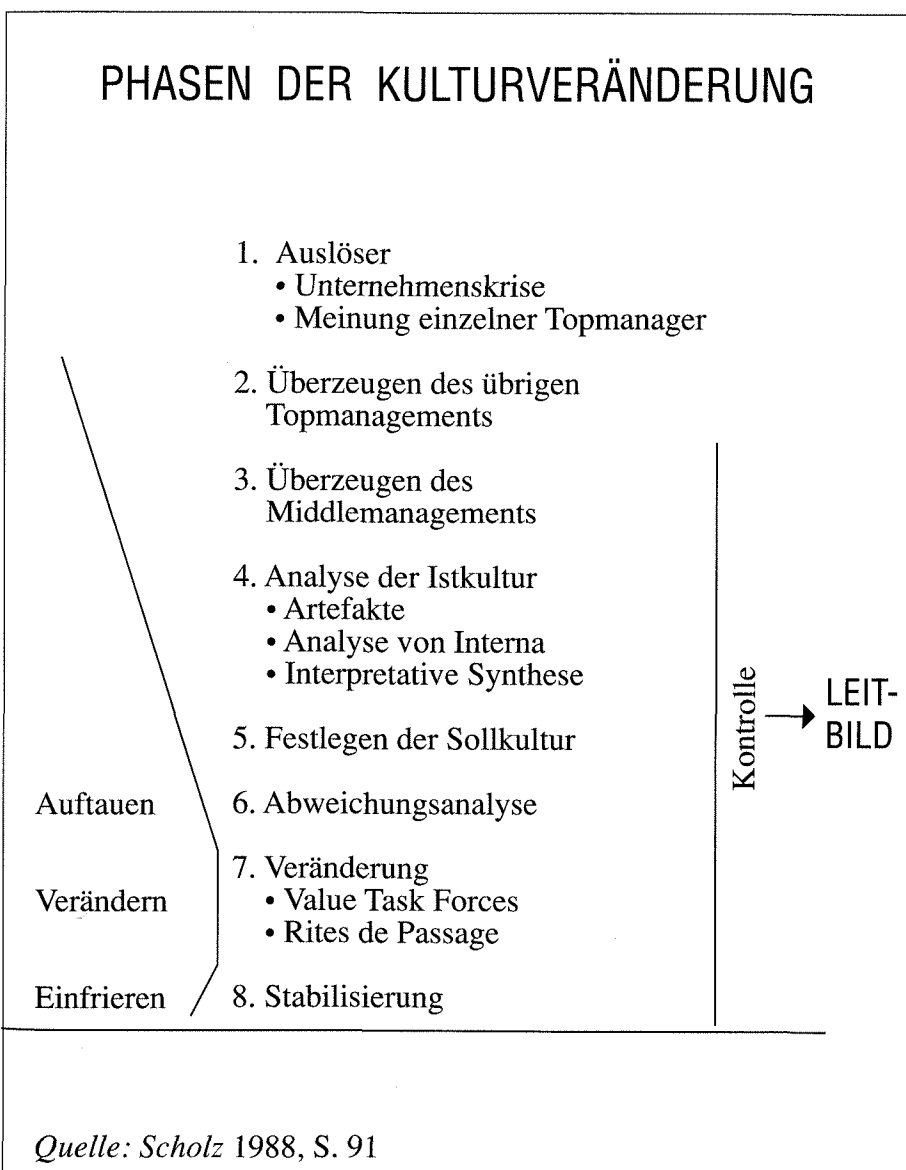


Abb. 9

3. KONSEQUENZEN UND AUFGABEN FÜR DEN BERGBAU

Welche Bedeutung hat das bisher Aufgeführte für die Zukunft der Bergbauunternehmen?

Die Unternehmen, die in diesem Bereich arbeiten, weisen sehr unterschiedliche Kulturen auf. Die Kultur der Saarbergwerke hat sich über stabilisierende Erfolgserlebnisse anders als die der Ruhrkohle entwickelt, die aus verschiedenen Unternehmen zusammengewachsen ist und jetzt eine erst zwanzigjährige gemeinsame Geschichte aufweist. Beide Unternehmen unterscheiden sich jedoch in hohem Maße von denjenigen, die jetzt aus der DDR neu hinzukommen, und hinter denen neben ihrer alten Geschichte eine vierzigjährige Erfahrung mit einem staatlichen Planungssystem liegt.

Dies bedeutet, daß jedes Unternehmen für sich spezifische Konsequenzen aus den Umfeldveränderungen ziehen muß. Generelle Patentlösungen, die die Inhalte der Leitbilder betreffen, also die Frage, welche Strategien, Ideen, Werte, Vorstellungen das einzelne Unternehmen in Zukunft verfolgen und hervorheben soll, lassen sich gar nicht und generelle Empfehlungen nur in beschränktem Maße geben.

Hinsichtlich des Prozesses der Entwicklung von Leitbildern können jedoch klare Aussagen getroffen werden. Die bestehende Kultur mit ihren Stärken und ihren Schwächen muß zunächst einmal erkannt und analysiert werden. Sie ist zu konfrontieren mit den generellen und bergbauspezifischen Umfeldbedingungen und zukünftigen Entwicklungstendenzen. Mögliche Wege, wie man diesen Herausforderungen der Zukunft begegnen kann, konkretisieren sich in einer neuen Vision für das Unternehmen (Abb. 9).

Im Zentrum einer neuen Vision (für die deutschen Bergbauinteressen) müssen Diversifikation, marktwirtschaftliches Verhalten und unternehmerisches Interesse stehen. Um dorthin zu gelangen, wird es von großer Wichtigkeit sein, Plan- und Mengendenken, Budgetdenken, Bürokratie und Hierarchie zu überwinden, letztlich um Flexibilität,

unternehmerisches Denken, höhere Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu erreichen. Kostenverursachung und Kostenverantwortung gehören zusammen, weshalb unternehmerische Freiräume auf allen Ebenen des Handelns erforderlich sind. Und auch das, was für manches Unternehmen schwer zu lernen ist, da es zu einem Tabu erklärt wurde, muß angegangen werden. Technisches Know-how sollte für neue Aktivitäten, die sich unter anderem im Beratungs-, Umwelt- und Dienstleistungsbereich ergeben, eingesetzt werden.

Abschließend soll noch einmal hervorgehoben werden, daß das, was wir heute über die Entwicklung und Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen sowie über ihre große Bedeutung für die Leistungsfähigkeit wissen, weit mehr ist, als wir in der Praxis tatsächlich bislang nutzen. Wenn wir die Zukunft überstehen wollen, eine Phase rapiden, tiefgreifenden Wandels für alle Unternehmen in Europa und besonders auch für die Unternehmen des Bergbaubereiches, dann ist es nicht ausreichend, nur an der oberhalb der Wasseroberfläche sichtbaren formalen Organisationsebene herumzudoktern, um noch einmal auf die Abbildung 1 zurückzugreifen, vielmehr müssen wir uns mit dem gesamten Eisberg, also auch mit dem unter der Wasseroberfläche liegenden Großteil, den Motivationen, den Zielen, den gemeinsamen Vorstellungen aller Mitarbeiter eines Unternehmens, nicht nur in der Führungsetage, befassen. Wir müssen auch letztlich besser verstehen, wie die über dem Eisberg schwebende Wolke aus Mythen und Tabus unser Verhalten ganz unbewußt beeinflusst. All diese unterhalb der Wasserlinie liegenden Faktoren, von denen man früher annahm, sie könnten allein durch charismatische Führerpersönlichkeiten verändert werden, sind zunehmend durch eine breitere Forschung sowie Anwendung dieser Forschung veränderbar.