

Dierkes, Meinolf

Book Part — Digitized Version

Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung: konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1990) : Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung: konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen, In: Hans Merckens, Folker Schmidt, Walter Dürr (Ed.): Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung: im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis, ISBN 3-87116-670-7, Pädagogischer Verlag Burgbücherei Schneider, Baltmannsweiler, pp. 13-45

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122789>

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>.

Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung

Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen

Meinolf Dierkes

1. Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung:

Das unausgeschöpfte Kooperationspotential zweier Forschungsfelder

Forschung zu Unternehmenskultur und Forschung zu Organisationsentwicklung müßten eigentlich starke Verbündete sein: Stellt man die in Schaubild 1 beispielhaft erwähnte Definition von Unternehmenskultur den Zielen von Organisationsentwicklung (Schaubild 2) gegenüber, so springt sofort die explizite Nennung von Veränderungen von Organisationskultur als Aufgabenfeld der Organisationsentwicklung ins Auge. Weit jedoch darüber hinausgehend wird bei einem tiefergehenden Vergleich schnell deutlich, daß beide Felder sich mit Lernen und Veränderungen befassen, Organisationsmitglieder ebenso wie gesamte Organisationen als Adressaten ihrer Arbeit sehen und auf Strukturen, Regeln und Kommunikationsprozesse abstellen. Die Gemeinsamkeit der Ansatzpunkte und Aufgabenstellung läßt damit eigentlich auch auf große Gemeinsamkeiten und hohe Kooperationsbereitschaft sowie faktische Kooperation schließen. Stellt man jedoch die Realität der Forschung und die Nutzung der jeweiligen Konzepte in der Unternehmenspraxis gegenüber, so verblaßt dieser Eindruck sehr schnell: Beide Felder der Forschung und betrieblichen Praxis stehen, bislang wenigstens, unverbundener nebeneinander als zu erwarten wäre, und auch als dies eine auf hohe Effektivität der Arbeit ausgerichtete Zielsetzung nahelegen würde.

Deutlich wird dieses Nebeneinander beider Forschungsfelder schon durch einen oberflächlichen Vergleich von Publikationsorganen (die Zeitschrift "Organizational Dynamics" ist hier eine der hervorstechendsten Ausnahmen im englischen und deutschen Sprachraum): Die Wissenschaftler beider Forschungsrichtungen veröffentlichen ihre Konzepte wie auch Ergebnisse in ganz anderen wissenschaftlichen Zeitschriften oder (im Fall von Büchern) bei Verlagen ganz unterschiedlicher Orientierung. Noch klarer wird dieses Nebeneinander beider Forschungsfelder bei einer Analyse der Zitierhäufigkeit. Nur selten wird die in dem jeweils anderen Feld als relevant anzusehende Literatur wahrgenommen; die Literaturhinweise sind in der Regel ganz auf die jeweilige Forschungsrichtung bezogen. Bestätigt werden diese anerkanntermaßen sehr oberflächlichen Indikatoren (Art der Publikationsorgane und Ver-

flechtung bei den Literaturverweisen) aber auch durch eine inhaltliche Analyse.

Schaubild 1

WAS IST UNTERNEHMENSKULTUR?

1. Einige Definitionen aus der Wissenschaft

Kultur wird gewöhnlich definiert als soziales oder normatives Bindemittel, welches eine Organisation zusammenhält (Martin, Siehl, 1983; Tichy 1981).

Sie drückt die Wertschätzungen oder Ideale und Anschauungen aus, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden (Louis, 1983; Martin, Siehl, 1983).

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 im 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).

Schaubild 2

ZIELE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

OE zielt auf eine planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderung der

- **individuellen Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten von Organisationsmitgliedern,**
- **Organisationskultur und des Organisationsklimas,**
- **Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie der strukturellen Regelungen im weitesten Sinne (wie Arbeitszeit, Lohnformen).**

Hierzu sollen bei der Organisation bzw. ihren Mitgliedern Lernprozesse eingeleitet und durch geeignete Methoden bzw. Instrumente der Veränderung unterstützt werden, d.h. OE kann auch definiert werden als ein Lernverfahren für Organisationen

Quelle: STAEHLE 1989, S.830

Vergleicht man die Forschung und auch betriebliche Arbeit anhand der Dimensionen: Gegenstand, Ziel, Orientierung und Methoden, so läßt sich sehr grob und pauschalierend folgendes feststellen:

- Die Forschung zu Unternehmenskultur ist in ihrem Gegenstand weitgehend holistisch, eher auf das Gesamtunternehmen orientiert; Organisationsentwicklung konzentriert sich in vielen Fragen eher auf Gruppen im Unternehmen und ihre internen und externen Interaktionsprozesse.

- Im Hinblick auf das Forschungsziel müssen die Arbeiten zu Unternehmenskultur noch als eher deskriptiv angesehen werden, Organisationsentwicklung ist dagegen in weiten Bereichen eher preskriptiv, nämlich auf das Bereitstellen von Hilfen für Änderungsprozesse ausgerichtet.

- Die Unterschiede in den methodischen Ansätzen sind weitaus größer als die Gemeinsamkeiten, was keineswegs verwunderlich ist, da Gegenstand, Ziele und Orientierung letztlich die Methoden des Vorgehens bestimmen. Beiden Feldern gemein ist, daß sie jeweils eine Vielfalt methodischer Ansätze - verständlich aufgrund der Vielschichtigkeit der Fragestellungen - verwenden.

Diese Unterschiedlichkeit in Fragestellung, Ansätzen und Forschungstraditionen macht jedoch gleichzeitig deutlich, wie hoch letztlich die synergetischen Effekte eines stärkeren Aufeinanderzugehens beider Felder und die Produktivität kooperativer Ansätze anzusetzen sind. Die sich heute schon abzeichnenden Entwicklungen in der Unternehmenskulturtheorie und -forschung hin zur dynamischen Betrachtung, das heißt zu Prozessen des Kulturwandels, und zur stärkeren Berücksichtigung von Subkulturen und Konflikten im Prozeß der Bildung und Veränderung von Organisationskultur könnten bedeuten, daß in weiten Teilen Ansätze, Vorgehensweisen und Ergebnisse der Organisationsentwicklung übernommen werden könnten oder wenigstens sorgfältig zu prüfen wären. Die Organisationsentwicklung auf der anderen Seite könnte in ihren Arbeiten, angeregt durch die Unternehmenskulturforschung, stärker den Gesamtrahmen einer Organisation in Form von geteilten Werten, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen erkennen und in ihren Ansätzen von Wandlungsprozessen berücksichtigen. Die Analyse der eher ethnologisch ausgerichteten Unternehmenskulturforschung im Hinblick auf Symbole, Mythen und Rituale könnte ebenfalls neue Dimensionen in die Organisationsentwicklung einbringen. Letztlich könnten auch lerntheoretische Ansätze, die von Organisationsentwicklung wie Unternehmenskulturforschung - teilweise wenigstens - benutzt werden, durch die jeweils andere Sicht und ihre Ergebnisse insgesamt gewinnen.

Eine weitergehende umfassende Darstellung dieser Interaktionsmöglichkeiten und ihrer mutmaßlichen Erkenntnisgewinne durch die Integration von

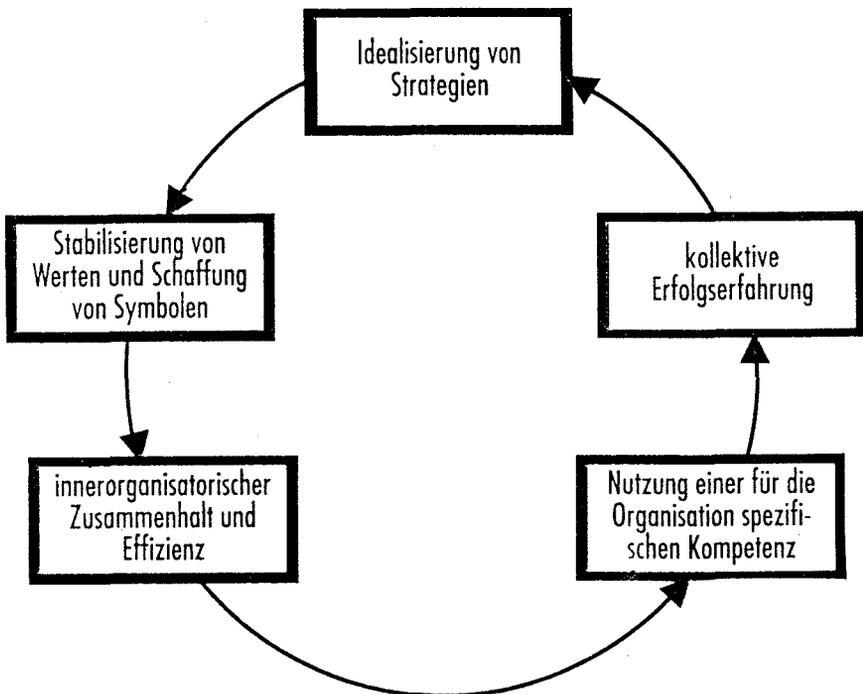
Erkenntnissen und Ansätzen würde über den Rahmen dieser Abhandlung hinausgehen. Hier soll vielmehr die Nutzung einiger Erkenntnisse und Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung in Ansätzen zur Initiierung eines gezielten Kulturwandels von Unternehmen demonstriert, erläutert und in ihrer Bedeutung sowohl für die theoretische Erfassung von Kulturwandelprozessen als auch ihre Durchführung in der Unternehmenspraxis dargestellt werden. Die Erfahrungsbasis bezieht sich dabei in erster Linie auf vier Unternehmen, die mit diesen Ansätzen experimentiert haben: Je ein Unternehmen aus dem Versicherungssektor, der Energiewirtschaft, der Datenverarbeitung und ein stark diversifiziertes Handels- und Industrieunternehmen. Insofern ist diese Abhandlung auch als Werkstattbericht über einen zwar theoriegeleiteten und auf Theorieentwicklung orientierten, aber letztlich auf die Bedürfnisse der Praxis und ihre Anforderungen ausgerichteten Prozeß anzusehen.

2. Die Grundlagen für geplanten Kulturwandel:

Das Verständnis der Entwicklungsbedingungen von Unternehmenskultur

Wie in anderen Bereichen der Analyse sozialer Institutionen ist es im Hinblick auf die Diskussion von Unternehmenskultur und ihrer Bedeutung für Führung, Entscheidung und Verhalten von Unternehmen wichtig, von einer klaren und relativ eindeutigen Definition des grundlegenden Konzepts auszugehen. Gerade Phänomene, die sich leicht mit einem vorwissenschaftlichen "Verständnis" ausfüllen lassen, tendieren vielfach dazu, nur recht vage definiert zu werden: Ebenso geschieht es in dieser Situation häufig, daß je nach den spezifischen Interessen oder dem disziplinären Hintergrund einzelner Autoren bestimmte Aspekte isoliert hervorgehoben werden. Es verwundert daher keineswegs, wenn nicht nur die populärwissenschaftliche Literatur der letzten Jahre, sondern auch die tiefgreifende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konzept der Organisationskultur ein breites Spektrum unterschiedlichster Definitionen bietet, das konsequenterweise wieder zu unterschiedlichsten Aussagen über die Entstehung und Entwicklung der Kultur von Organisationen, ihre Formbarkeit sowie ihre Bedeutung für den Erfolg führt (Schaubild 1).

Sieht man Unternehmenskulturen als Gesamtsystem verknüpft mit der soziostrukturellen Dimension des Unternehmens, der Individualität einzelner Akteure heute und in der Vergangenheit sowie in sich über die Zeit verändernden Beziehungen zur sozio-kulturellen, politischen, technischen und ökonomischen Umwelt, dann dürfte es naheliegen, in diesen Rahmen die prägnante Definition von HOFSTEDE zu stellen. Dieser definiert Kultur als "collective programming of the mind". Was im einzelnen darunter zu verstehen ist und welche Faktoren hierbei von Bedeutung sind, wird in der ähnlich

Schaubild 3:**WIE ENTWICKELT SICH EINE SPEZIFISCHE
UNTERNEHMENSKULTUR?**

orientierten, aber umfassenderen Definition von SCHEIN (Schaubild 1) deutlich. Danach soll als Organisationskultur das Muster der grundlegenden Annahmen verstanden werden, die eine bestimmte Gruppe von Menschen, die lange genug zusammen war, um bedeutende Erfahrungen gemeinsam gemacht zu haben, 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. Solche grundlegenden Annahmen, haben sie sich einmal herausgebildet, werden allgemein als gegeben angesehen und selten bewußt gemacht. Sie sind verknüpft mit den stärker bewußten, sichtbaren Werten einer Organisation und den beobachtbaren Verhaltensmustern und Symbolen.

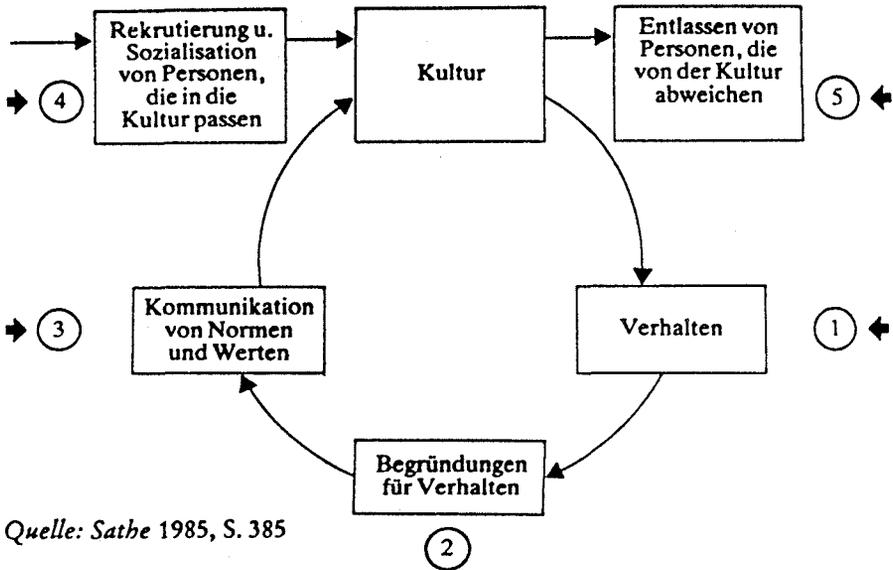
Die Tiefe einer Organisationskultur hängt damit sowohl von der Homogenität als auch der Stabilität der Gruppe sowie der Zeitspanne und Intensität gemeinsamer Erfahrungen ab (Schaubild 3). Sie ist Ergebnis eines langfristigen Lern- und Selektionsprozesses: Ausgangspunkt sind Werte, Ziele, Wahrnehmungen und Vorstellungen, die Vision oder auch das Leitbild der Gründergeneration, oft einer oder mehrerer charismatischer Führungspersönlichkeiten. Diese Werte und Vorstellungen dienen als Selektionsfilter für Entscheidungen und Verhalten und beinhalten fast immer Annahmen über kausale Zusammenhänge zwischen so bevorzugten Strategien und selbst definiertem Erfolg. Bestätigen sich diese im Verlauf der Entwicklung des Unternehmens durch konkrete Erfahrungen, dann gehen sie als "quasi selbstverständliche" Referenzpunkte in das weitere Handeln der Organisation ein. Die ökonomischen und auch psychologischen Kosten der Koordination in der Organisation werden durch die sich so herausbildenden gemeinsamen Grundannahmen reduziert; die Mitglieder verhalten sich legitim, wenn sie diesen entsprechen, so daß in einer weiteren Stufe, der dritten, das Wissen um die Effekte des Verhaltens immer mehr zurücktritt. Die Ursache, also das Verhalten selbst oder auch die spezifische Strategie allein, bleibt als für die Organisation typisch und ihrer Umwelt angemessen im Verständnis der Mitglieder bestehen.

Verstärkt wird dieser Prozeß der Herausbildung einer Organisationskultur noch dadurch, daß durch Personalselektion bei Karriereentscheidungen und auch bei Rekrutierungen solche Personen bevorzugt werden, die in die Kultur, ihre Denk- und Verhaltensweisen, "passen", und bei Entlassungen solche bevorzugt zum Ausscheiden veranlaßt werden, die von der Kultur stark abweichende Vorstellungen haben (Schaubild 4). Innerbetriebliche Aus- und Fortbildung sowie Kommunikations- und Informationsprozesse, die ja nicht nur technische Inhalte vermitteln, sondern auch damit verbunden - oft sehr versteckt - die Werte der Organisation transportieren, stellen weitere Mechanismen der Verstärkung einer Kultur dar.

Die so definierte und in ihren Entwicklungsbeziehungen beschriebene Vorstellung von Unternehmenskultur macht auf der Basis einer Vielzahl empirisch und theoretisch-konzeptioneller Arbeiten folgendes deutlich:

Schaubild 4

KULTURENTWICKLUNG ALS PROZESS



- Die Kultur eines Unternehmens ist geprägt durch seine Geschichte, Umwelt und führenden Persönlichkeiten; sie ist damit einzigartig. Jedes Unternehmen hat daher eine typische und charakteristische Kultur, die jedoch stärker oder schwächer ausgeprägt sein kann, je nach Dauer und Umfang der gemeinsamen Erfahrung und Homogenität der Ausgangsbasis. Sie wird durch seine Mitarbeiter, vor allem von den leitenden Persönlichkeiten und deren Wahrnehmungen und Reaktionen auf Umweltsignale, geprägt und entwickelt; sie ist damit gestaltbar; der Prozeß ihrer Formierung macht aber deutlich, daß dies generell nur in längeren Zeiträumen und begrenzter geschehen kann, als die augenblickliche Diskussion es vielfach unterstellt.

- Allgemeine Prinzipien für erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Kulturen für Unternehmen in unterschiedlichsten Umwelten gibt es daher nicht oder nur in den Ausnahmefällen ähnlicher Erfahrungen und der Herausbildung ähnlicher Grundannahmen bei stabiler Umwelt.

- Unternehmenskultur ist nicht statisch, sondern verändert sich, wenn auch meist nur extrem langsam, unter dem Einfluß geänderter marktlicher, technischer, sozialer, politischer und kultureller Umwelt und neuer Generationen führender Persönlichkeiten in der Leitung.

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

- Eine Unternehmenskultur wirkt selektiv. Das bedeutet, daß eine bestimmte Unternehmenskultur für bestimmte Entwicklungslinien des Umfeldes sensibilisiert ist und eine leichte, schnelle Zielfindung wie -durchsetzung in diesem Bereich ermöglicht, während sie in anderen Bereichen auf Handlungsnotwendigkeiten erheblich schwerfälliger reagiert.

Die Kultur eines Unternehmens ist jedoch nicht einheitlich; es sind in der Praxis vielfältige regionale, professionelle und funktionsbezogene Subkulturen zu erkennen. Die Integration dieser Subkulturen und die aktive Vertretung des gemeinsamen Leitbildes (bei Anerkennung der Unterschiede in der Interpretation) stellen eine ständige Anforderung an die Leitung eines Unternehmens dar.

Gesteuerte Bildung, Erhaltung und Fortentwicklung von Unternehmenskultur sind nach diesem Grundverständnis Aufgaben des Managements aller Ebenen. Die besondere Bedeutung der Personalauswahl, vor allem im Führungsbereich, weist auf die Notwendigkeit hin, besonders auf den Wertkonsens ausgerichtete Instrumente der Selektion zu entwickeln. Assessment Centers zum Beispiel sollten nicht nur zur Prognose von Führungsfähigkeit generell genutzt, sondern fortentwickelt werden, um auch die Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung mit den Grundwerten der Kultur deutlich machen zu können. Dem mittleren Management kommt als Moderator einer Kultur und Rollenmodell eine besondere Aufgabe zu: Die ständige Interpretation der Grundannahmen und -werte in den täglichen Entscheidungen. Kultur lebt in ihrer Glaubwürdigkeit nicht vom "Verkünden", sondern in erster Linie vom "Vorleben". Große Diskrepanzen zwischen explizit gemachten Werten und tatsächlichem Verhalten schädigen eine stark auf Führung durch Werte ausgerichtete Unternehmenskultur in viel größerem Umfang, als dies in Unternehmen der Fall ist, die die anderen Führungsprinzipien, Bürokratie oder Markt, bevorzugen.

3. Die Janusköpfigkeit der Unternehmenskultur:

Effizienz und selektive Wahrnehmung

Unter der Voraussetzung, daß der Prozeß der Verstärkung von geteilten Perzeptionen, Werten und Verhaltensweisen durch eine Kette von Erfolgserlebnissen und relative Stabilität der Mitgliedschaft der Organisation lange genug abläuft, führte die hier zunächst lerntheoretisch beschriebene und durch Selektionsprozesse unterstützte Herausbildung von Unternehmenskultur zu dem gewünschten Ergebnis: Hohe Effizienz durch Zielorientierung sowie geringe kooperations-, koordinations- und konfliktbedingte Kosten. Die Ziele des Unternehmens werden in einer sich so entwickelnden Kultur von vielen geteilt und ähnlich interpretiert; das gemeinsame Verständnis reduziert signifikant die Kommunikations- und Interaktionskosten wie auch die Notwendigkeit langer konfliktreicher Prozesse der Definition angemessener und erwünschter Strategieoptionen.

Je stabiler die Umwelt des Unternehmens ist, desto länger erfolgt dieser Internalisierungsprozeß, desto stärker werden innerorganisatorischer Zusammenhalt und Effizienz gesteigert. Homogene Kulturen in stabilen Umwelten sind daher die leistungsfähigsten Unternehmen. Ihre Kultur repräsentiert zwar die Erfolgsrezepte von gestern und fährt fort, Strategien aus diesen abzuleiten, bei konstanten Umfeldbedingungen ist dieses Vorgehen jedoch auch angemessen und erfolgbringend. Die Bedingungen einer konstanten spezifischen Umwelt eines Unternehmens sind in der Realität häufiger, selbst für längere Perioden, anzutreffen, als üblicherweise durch die Fülle der Diskussionen über rapiden Wandel der sozio-ökonomischen, politischen, kulturellen und ökologischen Bedingungen in Wissenschaft und Praxis dargelegt wird. Unternehmen verfolgen daher, durch langanhaltenden Erfolg bestärkt, die die Kultur grundlegend bestimmenden Strategien. Gerade darin ist jedoch auch ihr langfristiges Existenzrisiko angelegt. Der dieser Aussage zugrundeliegende Zusammenhang ist leicht über folgende Lern- und Entwicklungskette deutlich zu machen: Erfolg prägt Kultur, Kultur bestimmt institutionelle Wahrnehmungen, Wahrnehmungen konstruieren Bilder der Umwelt (cognitive maps), diese wiederum bestimmen die Strategiewahl. Das hat zur Konsequenz, daß die Umwelt sehr stark im Lichte vergangener Erfolgsstrategien gesehen und interpretiert wird - was richtig und sinnvoll ist, wenn hier keine Veränderungen (auch aus der Sicht eines nicht dieser Kultur angehörenden Beobachters) zu verzeichnen sind.

Riskant ist dieser Mechanismus im allgemeinen selbst dann nicht, wenn äußerst rapide und drastische Veränderungen die Umwelt charakterisieren. Hier dürften bei den meisten Unternehmen Mechanismen des tiefen Lernens wirksam werden, welche die Diskussion neuer Strategien auch in Kul-

turen, die sich über lange Zeit herausgebildet haben und daher sehr prägend sind, ermöglichen oder erzwingen. Solch drastischer und abrupter Wandel des Unternehmensumfeldes ist jedoch äußerst selten - die beiden Ölkrisen können besonders für energieintensive Produkte oder Produktionen als Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit angesehen werden. Die Regel ist vielmehr ein inkrementaler, schrittweiser Wandel der Umweltbedingungen durch das Auftreten neuer Produkte, Verfahren, Konkurrenten, Bezugsgruppen oder durch den Wandel in den Präferenzen bereits vorhandener Bezugsgruppen.

Auf einen solchen reagiert die ihre Erfolgsstrategien tief internalisiert habende Kultur jedoch auch über längere Zeiträume hinweg mit den bewährten Rezepten: Die durch den Erfolg geprägte Wahrnehmung läßt das Unternehmen weiter Umfeldkonstellationen (cognitive maps) "sehen", die sich aus der Sicht eines externen Beobachters immer weiter von den Umfeldbedingungen der ehemaligen Erfolgsgrundlagen entfernen. Die "bewährten" Strategien werden für das sich weiter ändernde Umfeld immer weniger relevant: Das Unternehmen kann also sehr gut - und vielleicht immer besser - Dinge, die aus dem Umfeld und seinen Gruppen immer weniger gefordert werden, bis es - falls kein Eingriff ähnlich dem Lernen unter erprobtem Wandel passiert - etwas extrem gut kann, was keiner mehr will und dieses erst extrem spät wahrnimmt - um das Argument auf die Spitze zu treiben. Solche Phänomene sind aus vielfältigen Fallstudien bekannt und werden im Unternehmensalltag immer wieder erlebt: Wachstumsraten sinken, die Entwicklung 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 Marktfähigkeit wird festgehalten: Man hat das ja so über viele Jahre gesehen. Malt man sich diese oder ähnliche Aspekte, die aus der alltäglichen Diskussion entnommen sind, weiter aus, 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: Geteilte Wahrnehmungen, Ziele und Verhaltensweisen, die einerseits - und das sei noch einmal betont - die Stärke und Effizienz einer Organisation bestimmen, die andererseits es jedoch extrem erschweren, gerade in der Situation des üblicherweise schrittweisen Wandels rechtzeitig die Notwendigkeit des Verlernens alter Muster und des Neulernens neuer zu erkennen. In diesem Sinne läßt sich behaupten: Es gibt nichts Gefährlicheres für Unternehmen als langanhaltender großer Erfolg.

4. **Veränderungen des Unternehmensumfeldes:**

Wandlungsprozesse sichern Überleben

Umweltveränderungen sind für Unternehmen in unterschiedlichen Lagen (Märkte, Regionen, sozio-ökonomische oder politische Entwicklung, ökologische Situation) von ganz unterschiedlicher Bedeutung. Unternehmen können lange Zeit in einer sehr stabilen Umwelt operieren und dann plötzlich rapiden Veränderungen ausgesetzt sein. Sie können ebenso ständigen Anpassungsnotwendigkeiten unterliegen oder sogar in Märkten tätig sein, in denen - wie bei stark modeabhängigen Produkten - in vieler Hinsicht Wandel das einzig stabile Element der Umwelt ist. Losgelöst jedoch davon, wie die spezifische Umwelt eines Unternehmens sich im Hinblick auf Wandlungs- und Anpassungsnotwendigkeiten darstellt, ist generell festzustellen, daß die Mehrzahl gerade der europäischen Unternehmen mit großer Wahrscheinlichkeit in den nächsten Jahren mit hohen Veränderungsraten in ihrer Umwelt konfrontiert sein wird, die große Anforderungen an ihre Anpassungsfähigkeit stellen.

"Globalisierung des Wettbewerbs", "Gemeinsamer Markt 1992" und "politische wie wirtschaftliche Öffnung der osteuropäischen Staaten" sind hier die Schlagworte, die eine Fülle von Veränderungsprozessen umreißen. Diese Entwicklungen treten verstärkend zu Wandlungs- und Umbruchtendenzen hinzu, die durch ein breites Spektrum neuer Technologien, die demographische Entwicklung, ein zunehmendes Bewußtsein gerade für transnationale und globale Umweltprobleme, aber auch langfristige Verschiebungen in der geopolitischen Landschaft bedingt sind. Unternehmen können diese Veränderungen als Chancen oder Bedrohung empfinden; sie können ihnen jedoch nicht ausweichen. Überleben oder - darüber hinausdenkend - erfolgreich sein, heißt, sich auf eine Phase starken Wandels einstellen.

In diesem Prozeß werden auch die gewachsenen Unternehmenskulturen hinterfragt werden, Stärken können zu Schwächen werden, zu spätes Wahrnehmen solcher Entwicklungen kann existenzgefährdend sein. Auf der anderen Seite liegen große Chancen in solchen Veränderungsprozessen für jene Unternehmen, die diese frühzeitig "sehen" und nutzen können. "Organe der Wahrnehmung" für Veränderung zu entwickeln und die Kultur eines Unternehmens zu verändern, wenn dies erforderlich ist, ist daher eine zentrale Herausforderung an das Management dieses Jahrzehnts gerade europäischer Unternehmen.

5. Ziel wie Strategie des Wandels:

Lernen neuer Kompetenzen

Wie das "Verlernen" langsam obsolet gewordener Wahrnehmungen, Zielvorstellungen und Verhaltensweisen geschieht, führt die lerntheoretisch ausgerichtete Unternehmenskulturforschung auf die Nutzung von Mechanismen zurück, die schon bei der Darstellung der Entwicklung einer Organisationskultur hervorgehoben wurden: Kollektive Erfolgserlebnisse und deren Internalisierung. Schaubild 5 gibt einen Überblick über den hier zugrundeliegenden Prozeß.

In Erweiterung des hier beschriebenen Konzepts läßt sich die Frage sowohl nach den Führungsaufgaben als auch nach den Instrumenten für einen solchen fundamentalen Wandel beantworten.

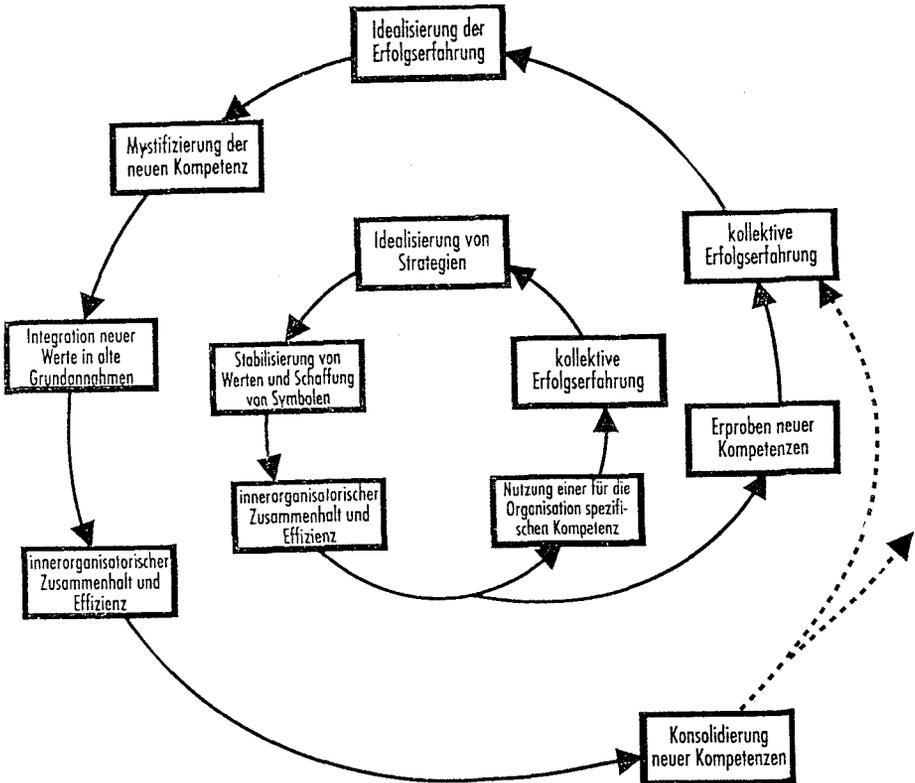
Führungsaufgaben liegen zunächst in der hier nicht erfaßten Vorphase der Entwicklung neuer Kompetenzen. Diese konzentrieren sich darauf, die Stärken und Schwächen der bisherigen Kultur im Hinblick auf die Umwelt zu erkennen (Schaubild 6), eine strategische Vision für die Reaktion auf die Umwelt festzulegen und diese in neue Wertvorstellungen umzusetzen.

Der nächste zentrale Schritt ist die Verbreitung der neuen Grundannahmen und -werte, die durch eine schriftliche Fixierung mit entsprechender Begründung und breiter Verteilung als gleichsam revidiertes Grundgesetz des Unternehmens sinnvoll unterstützt wird. Gerade diese Verbreitung der neuen Grundannahmen und -werte auf allen Wegen der formellen und informellen Kommunikation ist eine zentrale, leider zu oft unterschätzte Aufgabe des Managements.

Bevor jedoch die Erprobung neuer Kompetenzen erfolgt, sollte im Interesse der weiteren Stufen dieses Prozesses eine klare Festlegung der Evaluationskriterien und des Evaluationsverfahrens erfolgen. Dadurch kann die Darstellung der Erfolgserfahrung - falls gegeben - wie auch die spätere Idealisierung in Form von Legenden und Mythen auf einer breiten und tragfähigen Datenbasis erfolgen. Eine sorgfältige Evaluierung ist auch dann erforderlich, wenn die Erfahrung zeigt, daß die in den ersten Stufen des Kulturwandelprozesses entwickelten neuen Kompetenzen nicht in erwartetem Umfang zu Erfolgen führen - ein Phänomen, das sich vor allem häufig dann ergibt, wenn das Unternehmen in Kompetenzbereiche geht, die sehr weit entfernt von seinen bisherigen Fähigkeiten liegen. Geschieht dies, verläuft also die Erprobung neuer Kompetenzen nicht erfolgreich, so muß die Unternehmensführung durch sorgfältige Revision der Kultur- und Umweltanalyse und Überarbeitung der strategischen Vision den Prozeß des Kulturwandels mit anderer Akzentsetzung von neuem beginnen. Diese Notwendigkeit, schrittweise an der

Schaubild 5

WIE WIRD EINE UNTERNEHMENSKULTUR VERÄNDERT?

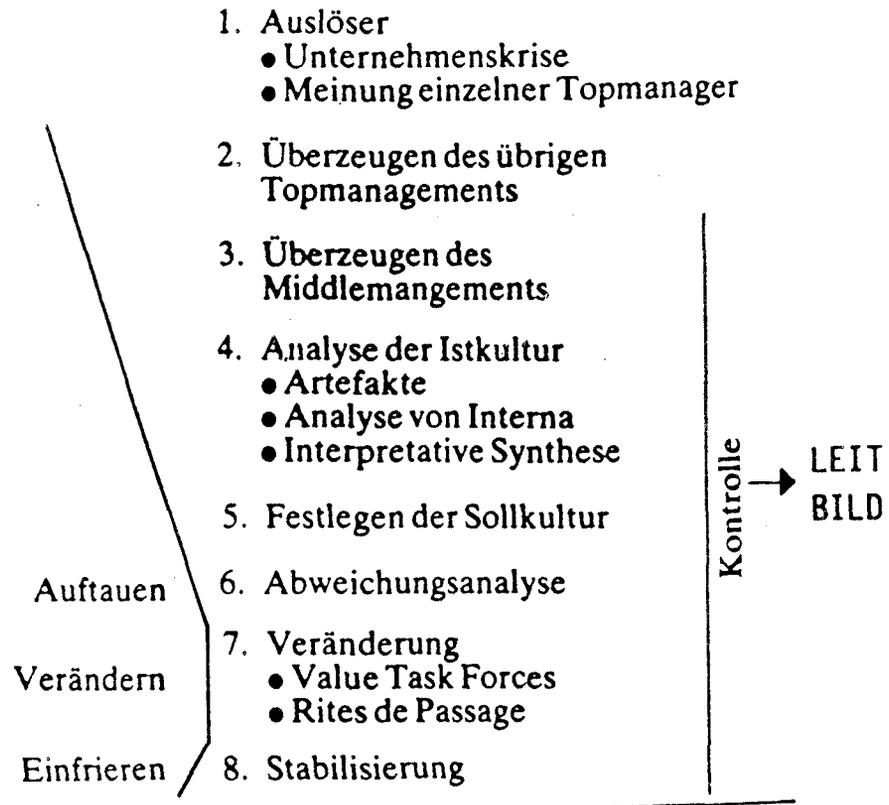


Quelle: GAGLIARDI 1986, S.125
(Übersetzung durch den Verfasser)

Realität die Tragfähigkeit neuer Grundannahmen und Werte für die Zukunft des Unternehmens zu lernen, ist einer der Gründe, warum ein fundamentaler Kulturwandel üblicherweise viele Jahre braucht und die Ressourcen des Unternehmens, vor allem die Aufmerksamkeit und das Engagement der Führung, intensiv beansprucht. Ein weiterer Grund hierfür liegt ebenfalls noch in

Schaubild 6

PHASEN DER KULTURVERÄNDERUNG



Quelle: Scholz 1988, S. 91

der Geschichte der Organisation: Je größer der Unterschied zwischen alten und neuen Grundannahmen und Werten, das heißt je stärker der angestrebte Kulturwandel ist, desto mehr muß die Erprobung neuer Kompetenzen und ihre Verfestigung in der Unternehmenskultur in Teilschritten erfolgen. Auch Organisationen können lang eingefahrene und bislang erfolgreiche Denk- und Verhaltensmuster nur schrittweise verlernen und neue Fähigkeiten erwerben.

Erfolgs Erfahrungen können erfolgreich den weiteren Prozeß der Verfestigung der neuen Denk- und Verhaltensmuster in der Unternehmenskultur durchlaufen, wenn der Zusammenhang von 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 oder sogar verhindern.

Liegt nach diesen Vorbereitungen und der konkreten Erprobung ein positives Ergebnis dieser Phase, das heißt eine weitgehende kollektive Erfolgserfahrung vor, sind die Grundlagen für die 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 sowie durch Idealisierung bis hin zur Änderung von Symbolen. Eine Verstärkung erfolgt in dieser Stufe ebenfalls durch Integration der neuen Grundannahmen und Werte in die Prozesse der betrieblichen Weiterbildung sowie in die Bewertung von Leistung und Entwicklungspotential eines jeden Mitarbeiters. Damit sind zwei Instrumentalbereiche angesprochen, die bislang nur selten eine ihnen angemessene Berücksichtigung in der Literatur zum Kulturwandel von Organisationen gefunden haben. Sämtliche Stufen der Verinnerlichung neuer Grundannahmen und Werte und die damit verbundenen Führungsanstrengungen scheitern, wenn die neuen Werte hier keinen Eingang finden und die Leistungsbeurteilung auf der Basis der alten Kultur erfolgt.

6. Die Voraussetzungen für den umfangreichen Kulturwandel:

Krise, neues Leitbild, glaubwürdige Führung

Kulturwandel ist eine schwierige, gerade für das obere Management genuine Führungsaufgabe. Sie ergibt sich in unterschiedlichem Maße: Je nach dem Grad der Veränderungen im Umfeld des Unternehmens und danach, wie weit neuen Umfeldbedingungen nicht mehr mit den gegebenen Wahrnehmungen, Werten und Verhaltensweisen, durch die Grundannahmen der Kultur geleitet, erfolgreich begegnet werden kann. Neuere wissenschaftliche Untersuchun-

gen unterscheiden drei Typen des Kulturwandels. Auf einem Kontinuum geordnet, stellen geringfügige Veränderungen einen Pol dar; am anderen Ende sind sogenannte "Kulturrevolutionen" zu finden. Dazwischen liegen inkrementale, aber auch umfassende oder sogar fundamentale Veränderungsprozesse, die aktiv herbeigeführt werden können. Im folgenden werden Prozesse und Voraussetzungen für umfangreiche Kulturveränderungen untersucht.

Die Schwierigkeiten des Kulturwandelprozesses beginnen bei der Wahl des Zeitpunktes. Eindeutig klar und vorausschauend zu wissen, wann ein altes Erfolgsrezept verlernt 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 starke Erfolgsstrategien noch weiter getragen werden können oder ob es im Interesse der Erhaltung des Unternehmens sinnvoll ist, diese zu verlernen und zu beginnen, Neues zu lernen. Konflikte hierüber gehören damit zum Alltag eines auf Umweltveränderungen sensibel reagierenden Unternehmens. Sie machen das grundlegende Paradoxon einer kultursensiblen Unternehmensführung deutlich: Sie muß das heute gültige Leitbild und die mit ihm verknüpfte Kultur vorleben, und zwar immer wieder und glaubhaft; gleichzeitig muß sie jedoch über die Entwicklung einer neuen Vision mit vielleicht drastisch anderer Kultur nachdenken.

Diese Konflikte über den notwendigen und geeigneten Zeitpunkt eines Kulturwandels weisen schon auf einen ersten zentralen Faktor eines fundamentalen Kulturwandels hin: Die Erkenntnis einer Krise, der Tatsache nämlich, daß die vorhandenen und bislang starken Erfolgskonzepte, die zur Herausbildung der vorhandenen Kultur geführt haben, nicht mehr, eingeschränkt oder nur modifiziert für die Zukunft gelten können. Ohne eine solche existenzielle Krise und ihre breite Erkenntnis kann ein umfassender Kulturwandelungsprozeß nicht stattfinden: Warum sollte denn von den geliebten Erfolgsrezepten abgewichen werden? Besonders wichtig an diesem ersten grundlegenden Element eines Kulturwandelprozesses ist wiederum die Wahrnehmungsdimension: Selbst wenn eine Vielzahl externer und kompetenter Beobachter eine Unternehmenskultur als in diesem Sinne in einer Krise befindlich diagnostizieren würden, und dies nicht auch von vielen und wenigstens teilweise den Mächtigen im Unternehmen gesehen wird, wird ein von innen getragener Wandelungsprozeß der Kultur nicht stattfinden oder, wenn er von Randgrup-

pen initiiert wird, scheitern. Falsch sind auf der anderen Seite aber auch Reaktionsweisen, die auf der Vermutung beruhen, daß sich hinter jeder einzelnen Abweichung von einem erwarteten und geplanten Wachstumstrend bereits die existenzielle Krise der Kultur und ihrer spezifischen Kompetenz verbirgt.

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. Welche Art der Unternehmensführung in welcher spezifischen Konstellation so etwas schafft, ist von der Lage der empirischen Forschung her nicht zufriedenstellend zu beantworten. Hier - wie in vielen anderen Bereichen der Gestaltung von Unternehmenskultur - befinden wir uns an der Grenze zwischen Wissen und Kunst.

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 könnten, 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, 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 durch welche Lernschritte sie in das "Neuland" von Kompetenzen und Anforderungen geleitet werden. Die Bedeutung der relativen Nähe der neuen Kompetenzen zu den bisherigen Stärken wird sowohl durch die Analyse erfolgreicher Änderungsprozesse als auch durch Untersuchungen von Fusionen und Unternehmensübernahmen deutlich. Normalerweise sind hier drastische Schritte oder die Verknüpfung ganz fremder Kulturen weniger erfolgreich als der graduelle Übergang zu neuen Kompetenzen oder die Zusammenführung ähnlicher Kulturen.

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 vorhan-

den ist, die diese neue Vision glaubhaft vertritt und sie auch vorleben kann. Wenn eine breite Diskussion um Änderungsnotwendigkeiten und neue Strategien schon sehr frühzeitig antizipativ erfolgt und zentrale Personen der Unternehmensführung, zentrale Kulturträger also, 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 Träger der alten Kultur in diesen Prozeß involviert sind und auch: 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. Als Konsequenz ergibt sich, daß für eine solche Vision eine neue Führung - wenigstens teilweise - erforderlich ist, die aufgrund ihrer bisherigen Tätigkeit oder ihres Verhaltens ein überzeugendes Eintreten für die neuen Wahrnehmungen, Werte und Verhaltensweisen garantiert. Je weiter entfernt die neuen Kompetenzen und damit auch die zu schaffende Kultur von den bisherigen Wahrnehmungen, Zielen und Verhaltensweisen sind, desto wahrscheinlicher ist es, daß eine hierfür glaubwürdige Führung nur von außerhalb des Unternehmens aus Randgruppen des bisherigen inneren Führungskreises oder aus darunter liegenden hierarchischen Stufen kommen muß.

Ohne Krise und die Erkenntnis einer solchen oder ihre Antizipation, ohne eine neue Vision und eine hierfür glaubhafte Führung, kann der umfassende Wandel einer Unternehmenskultur nicht erfolgreich sein; alle diese Grundelemente des Prozesses sind konstitutiv, wenn eines fehlt, wird der Versuch scheitern. Wenn man sich deutlich macht, wie selten solche Bedingungen gleichzeitig eintreten oder herbeigeführt werden, stellt man fest, daß erfolgreicher Kulturwandel - wie andere gravierende Entscheidungen unter höchster Unsicherheit - eine hohe Zufalls- oder Glückskomponente enthält. Auch hier ist neben Erkenntnis der Situation, Wissen um die Einflußfaktoren des Änderungsprozesses, Kooperationsbereitschaft und Macht, Zielüberzeugtheit und Persistenz der den Änderungsprozeß Betreibenden viel "Fortune" erforderlich. Erfolgreicher Kulturwandel ist daher selten: In der Regel findet Kulturwandel gar nicht oder zu spät oder zu halbherzig statt.

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 Ressourcenumverteilung besteht und nicht zu viele Menschen und Kapitalgüter an die Erfolgsrezepte von gestern, die die Kultur stark und oft groß gemacht haben, gebunden sind, sondern für das Experiment mit in der Zukunft erfolgreichen Kompetenzen und den mit ihnen verbundenen Kulturen zur Verfügung stehen.

7. Die Entwicklung eines neuen Leitbildes:

Zur Nutzung von Organisationsentwicklungskonzepten im Kulturwandel

Ein zentraler Aspekt von Unternehmenskultur ist, daß die durch sie umschriebenen Grundannahmen und -werte gleichsam unsichtbar die Wahrnehmungen, Entscheidungen und das Verhalten der Führung sowie aller Mitarbeiter eines Unternehmens prägen. Es ist daher sehr schwer, eine Kultur vollständig zu erfassen und zu umschreiben. Trotzdem versuchen immer mehr Unternehmen, ihre Grundannahmen und -werte in Form von Dokumentationen, die meist als "Unternehmensphilosophie", "Unternehmensleitbild", "Grundsätze der Unternehmensführung" oder "Unternehmenszielkataloge" oder gelegentlich eingeschränkter als "Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit" bezeichnet werden, für Führungskräfte und Mitarbeiter allgemein, oft aber auch für ihre externen Bezugsgruppen sichtbar zu machen und festzulegen.

Ziel der Erstellung eines Leitbildes ist, das Grundverständnis eines Unternehmens von seinen Zielen, von den gemeinsamen Denkweisen, der gemeinsamen Orientierung sowie von seiner Rolle und Aufgabe in Umwelt und Gesellschaft zu ermitteln und für eine bestimmte Zeit festzuschreiben. Insofern erfüllt ein schriftlich festgehaltenes Leitbild gleichsam eine Funktion, die das Grundgesetz im staatlichen Bereich hat: Es soll aufzeigen, welches Verhalten in einem Unternehmen als sinnvoll und angemessen angesehen wird und dem Wohl des Unternehmens und seiner Mitarbeiter entspricht und welches nicht. Ebenso kann es deutlich machen, welches Bild sich das Unternehmen von den Mitarbeitern macht. Darüber hinaus hat es zum Ziel, die Aufgabengebiete und Marktbereiche zu verdeutlichen, die das Unternehmen abdecken will, sowie die Verantwortung, die es gegenüber Kunden, Aktionären, der Öffentlichkeit und Umwelt übernimmt. Schaubild 7 zeigt beispielhaft Elemente eines solchen Leitbildes auf; Schaubild 8 gibt das für den Migros-Genossenschaftsbund 1976 entwickelte Leitbild als weitere Illustration wieder.

Schaubild 7

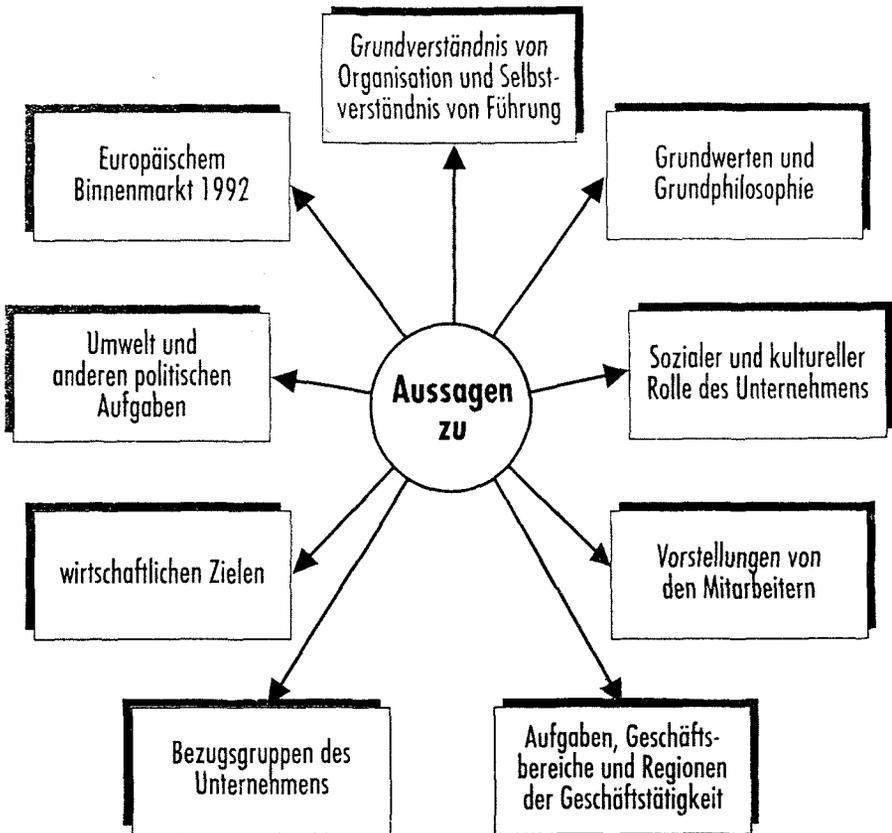
**WAS SIND DIE INHALTE DES
UNTERNEHMENSLEITBILDES?****- Einige Beispiele -**

Schaubild 8

DIE ZIELE DER MIGROS

Gottlieb und Adele DUTTWEILER legten die Ziele der Migros-Gemeinschaft in den Statuten, im Vertrag zwischen dem Migros-Genossenschafts-Bund und den regionalen Migros-Genossenschaften von 1957, in den beiden Jubiläumsschriften von 1940 und 1955 sowie in den sogenannten "Thesen" von 1950 nieder. Wegleitend war stets der Gedanke, daß die genossenschaftlich organisierte Migros sowohl dem Einzelnen als auch der Allgemeinheit gegenüber eine besonders hohe Verantwortung zu tragen habe.

Wie schon in der letzten Sozialbilanz berichtet, will die Migros

dem Verbraucher

durch rationelle Vertriebsmethoden und grundsätzlich tief gehaltene Handelsmargen mit preisgünstigen Qualitätsprodukten und hochwertigen Dienstleistungen eine überdurchschnittlich gute Befriedigung seiner Bedürfnisse bieten.

Sie schafft deshalb besondere Qualitätsnormen, die im allgemeinen wesentlich über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen. Auf den Verkauf besonders schädlicher Produkte (wie z.B. alkoholische Getränke und Tabakwaren) verzichtet sie, auch wenn das vom kommerziellen Standpunkt aus hohe Verluste bedeutet. Mit offenen, ehrlichen Informationen fördert sie das kritische Verbraucherbewußtsein;

dem Genossenschafter und Eigentümer am Migros-Vermögen

die statutarisch festgelegte Mitwirkung ermöglichen. Diesem Zweck dient eine dezentrale Entscheidungsstruktur, die alle Schichten der Bevölkerung einbeziehen soll. Die Genossenschaftsgremien als oberste Hüter des Ideengutes sind laufend zu informieren, und ihre Rechte sind auszubauen;

dem Mitarbeiter

die menschliche Gleichstellung mit allen anderen Mitarbeitern gewährleisten, vorbildliche Anstellungs- und Arbeitsbedingungen (Humanisierung) sowie ein beispielhaftes Betriebsklima bieten,

eine der Aufgabe und sozialen Situation sowie der Leistung entsprechende Entlohnung ausrichten,

fortschrittliche Sozialleistungen zusichern,

eine funktionale, materielle und soziale Partizipation einräumen,

durch eine umfassende Aus- und Weiterbildung eine optimale Entwicklung seiner Fähigkeiten ermöglichen;

dem kulturell Interessierten

ein reiches Angebot zur sinnvollen Gestaltung seiner Freizeit bereithalten und Kunstschaffende mit möglichst breiten Kreisen der Bevölkerung zusammenbringen. Sie fördert deshalb einerseits bestehende kulturelle Organisationen und baut andererseits eigene Institutionen auf;

dem Lernenden

Ausbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen und Wege der Lebenshilfe aufzeigen. Der Unterricht soll fachlich einwandfrei und preislich günstig sein. Es ist eine partizipative Lehrmethode zu pflegen, die dem Lernenden auch erlaubt, seine eigenen Fähigkeiten in kritischer Auseinandersetzung zu erkennen und zu entwickeln;

dem Mitmenschen

als Mitglied der Gesellschaft dazu verhelfen, die eigene Persönlichkeit zu entfalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen zu verbessern;

dem Staatsbürger

durch sachgerechte Informationen in der eigenen Presse und mit anderen Mitteln Grundlagen für die selbständige Meinungsbildung verschaffen. Die Migros hilft vor allem dem einfachen Bürger dabei, seine Anliegen zu formulieren und zu vertreten.

Diese auf den einzelnen Menschen bezogenen Ziele verfolgt die Migros im Hinblick auf das Gesamtinteresse der Gesellschaft, indem sie

unser Staatswesen bejaht.

Die Migros bekennt sich zu einer demokratischen, rechtsstaatlichen und föderalistischen Ordnung. Sie unterstützt die Gemeinwesen in ihren Bestrebungen um das Gemeinwohl;

für eine dezentrale, freie Marktwirtschaft eintritt,

gleichzeitig aber auch deren Auswüchse bekämpft.

Sie hat hierbei nach Möglichkeit die Produktionsbetriebe auf die ganze Schweiz zu verteilen. Ebenso fördert die Migros im Rahmen ihrer Einkaufspolitik insbesondere Klein- und Mittelbetriebe. Auf eine übermässige Ausnutzung der Marktstellung wird verzichtet. Die Lieferanten sind zur Gewährung vorbildlicher Löhne und Sozialleistungen anzuhalten.

Die Migros anerkennt den Leistungswettbewerb auf dem Markt als den zuverlässigsten Schutz des Konsumenten;

die natürlichen Ressourcen so weit wie möglich schont.

Die Migros soll sich in vorbildlicher Weise und, wo es ihr angebracht erscheint, über die behördlichen Vorschriften hinaus umweltgerecht verhalten. Sie wirkt nötigenfalls auf einen verbesserten gesetzlichen Schutz der natürlichen Ressourcen hin;

die Anliegen der wirtschaftlich Schwachen wahr.

Sie bekämpft den Machtmißbrauch in der Politik und Wirtschaft entweder direkt oder durch die Unterstützung entsprechender Aktionen.

Bei all diesen Bestrebungen widmet sich die Migros vor allem jenen Aufgaben, die der Staat oder andere Organisationen nicht bewältigen können oder wollen.

Die kulturellen und anderen nichtgeschäftlichen Zielsetzungen der Migros stehen gleichberechtigt neben den wirtschaftlichen. Allerdings setzt das kulturelle, soziale und gesellschaftliche Wirken eine überdurchschnittliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der M-Gemeinschaft voraus.

Das Aufstellen von Unternehmensleitbildern kann zwei Funktionen erfüllen. Entweder werden existierende Kulturelemente sichtbar gemacht und festgehalten oder eine neue Vision für die Zukunft des Unternehmens wird herausgearbeitet. Solche, auf Umorientierung gerichtete Unternehmensleitbilder werden auf den unterschiedlichsten Wegen erstellt. Manche von ihnen werden beispielsweise unter Hinzuziehung der Erfahrung anderer Unternehmen von Vorständen oder gar Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit geschrieben und ohne große weitere Diskussion an Mitarbeiter und Interessenten außerhalb des Unternehmens verteilt. Es ist leicht einsehbar, daß das Engagement der Mitarbeiter für die in den Leitbildern festgelegten Werte, Denk- und Sichtweisen nicht sehr hoch sein dürfte. In der Regel identifizieren sich Mitarbeiter eines Unternehmens nämlich überhaupt oder stärker mit solchen Leitbildern, bei deren Erstellung sie selber, ihre direkten Vorgesetzten oder - im deutschen Kulturraum - ihre gewählte Vertretung in großem Umfang mitgewirkt haben. In dem aufgrund der Erkenntnisse der Organisationsentwicklung erforderlichen breiten Diskussionsprozeß sollen die unterschiedlichen Sichtweisen im Unternehmen von dem, "was man hier so tut", und dem, "was uns wichtig ist" und "wie wir die Welt sehen" zusammengeführt, gegeneinander abgewogen und dann einer Entscheidung über das, "was wir im Unternehmen gemeinsam erreichen wollen", zugeführt werden. Leitbilder dieser Art können daher nur in einem recht aufwendigen Verfahren, das viele Mitarbeiter einbindet, erstellt werden. Der Prozeß ihrer Erstellung ist verständlicherweise oft von Auseinandersetzungen darüber, was die endgültige Orientierung des Unternehmens sein sollte, begleitet. Trotz solcher konfliktreicher Diskussionen zeigen jedoch die Erfahrungen der Praxis, daß Leitbilder, die in einem derartigen breiten Prozeß erstellt werden, dann auch von den Mitarbeitern akzeptiert und getragen werden. Der Prozeß sichert letztlich, daß sich viele Mitarbeiter mit der eingeschlagenen Richtung insgesamt oder wenigstens mit wesentlichen Teilen davon identifizieren und somit an der Realisierung der hier niedergelegten Ziele beteiligt sind.

Der tieferliegende und zentralere Wert der Sichtbarmachung solcher Grundwertaussagen für die Unternehmenskultur liegt damit gar nicht so sehr in ihrer schriftlichen Fixierung, sondern im Prozeß. Viel wichtiger als die schriftliche Erfassung der Grundwertaussagen ist für die Unternehmenskultur und deren Entwicklung, daß das Unternehmen sich einem Verfahren unterzieht, in dem unter Beteiligung möglichst vieler die grundlegenden Annahmen und Werte deutlich gemacht werden, auf ihre Passung mit den gegenwärtigen und erwarteten Umweltaforderungen geprüft und möglichst weitgehend konsensual und transparent formuliert werden. Die Entwicklung eines neuen Unternehmensleitbildes soll also in einem mehrstufigen Prozeß erfolgen.

Das erste Element in einem systematischen und breit angelegten Prozeß ist die Analyse der bisherigen Kultur. Diese erfordert eine breite Informationsge-

winnung mit vielfältigen und ganz unterschiedlichen Methoden der Erhebung: Beispielsweise durch Inhaltsanalysen von Dokumenten aus der Geschichte des Unternehmens vor allem von Diskussionen im Rahmen traumatischer Ereignisse, mittels der Analyse von Selbstdarstellungen, durch Beobachtungen erfahrener Externer, tiefgehende Interviews mit langjährigen - bis hin zu bereits pensionierten - leitenden und mit neuen Mitarbeitern sowie durch Interviews mit zentralen Trägern informeller Kommunikation, um die vorhandene Kultur aus unterschiedlichen Datenquellen möglichst breit und valide abbilden zu können. Die bei der Analyse der Effektivität international vergleichender Untersuchungen gemachten Erfahrungen, daß gemischte Teams von Mitgliedern der Kultur und Außenstehenden hierbei besondere Vorteile gegenüber anderen Vorgehensweisen haben, lassen es zur Vermeidung von Ethnozentrismus ratsam erscheinen, solche Untersuchungen ebenfalls mit gemischten Teams von Mitarbeitern des Unternehmens und in der Kulturanalyse erfahrenen Externen durchzuführen.

Umweltanalysen und Prognosen als zweites Element erfolgen nach den schon traditionellen Methoden der strategischen Planung. Sie sollen die Optionen entwickeln, die dem Unternehmen mit seinen spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen in Zukunft gegeben sein könnten. Vor allem sollen sie solche Kompetenzen herausarbeiten, die in den zu erwartenden marktlichen, sozialen, ökologischen und politischen Konstellationen der nächsten Jahre gefragt sind und die im Sinne einer erfahrungsnahen Veränderung vom Unternehmen über eine gewisse Anpassungs- und Entwicklungszeit hin erworben werden können. Das Ergebnis dieser Stufe wäre damit eine Beschreibung und Begründung der strategischen Vision sowie wesentlicher, sie tragender technischer und kultureller Voraussetzungen. Insofern stellt das Ergebnis dieser Stufe das neue Leitbild des Unternehmens im engeren Sinne dar.

Der Prozeß kann jedoch nicht auf dieser Ebene stehen bleiben. In einem dritten Element geht es vielmehr darum, die bisherige Kultur in ihren Stärken und Schwächen den Anforderungen aus dem neuen Leitbild gegenüber zu stellen und so herauszuarbeiten, welche Kulturelemente im Hinblick auf die neuen Anforderungen und Erwartungen verlernt und welche Wahrnehmungen, Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen neu gelernt werden müssen. Das Ergebnis ist ein Katalog von Umlernnotwendigkeiten als Aufgabe für Organisationsentwicklung, Aus- und Fortbildung, Personalselektion sowie als Grundlage für die Information der Gesamtmitarbeiterschaft durch die Führungskräfte und - noch wichtiger - als klare Anforderung an diese zum "Vorleben" und "Praktizieren" neuer Sichtweisen, Werte und Verhaltensweisen.

Unternehmenskulturen - nicht unähnlich Individuen - können sich im allgemeinen jedoch - wie bereits erwähnt - nicht in einer Vielzahl von Dimensionen

gleichzeitig umstellen. In einer nächsten Stufe müssen als viertes Element daher bei großen und vielfältigen Umstellungsnotwendigkeiten Prioritätenlisten erstellt werden, die in zeitlicher Reihenfolge die einzelnen Lernschritte nach ihrer Bedeutung für die Herausbildung der neuen Kompetenzen und der sie tragenden Kultur ordnen. Der folgende Schritt prüft als fünftes Element dann die Anreizsysteme der bisherigen Kultur und stellt diese aus den bereits erläuterten Gründen auf die neue Kultur um. In der Regel umfassen die Umorientierungsschritte dieser Phase auch die Schaffung entsprechender Anreize für das "Übergangslernen", um Schnelligkeit und Angemessenheit dieses Prozesses besonders zu unterstützen. Die letzte Stufe entwickelt dann als sechstes Element die konzeptionellen Grundlagen für eine sorgfältige Evaluation des durch das neue Leitbild eingeleiteten Umlern- und Umdenkprozesses. Für den Fall positiver Erfahrungen soll es sie dokumentieren und Verbreitungsmechanismen festlegen. Wenn Schlüsselemente der neuen Kompetenz nicht zu den erwarteten und erwünschten Erfolgserlebnissen führen, soll es Modifikationsbedingungen spezifizieren, damit das Unternehmen mit anderen strategischen Visionen weiter experimentieren kann.

Wie umfassend ein solcher, den heutigen Erkenntnissen der Organisationsentwicklung entsprechender Prozeß der Erstellung eines neuen Leitbildes ist, wird auch in Anbetracht schon gewonnener praktischer Erfahrungen deutlich. Zur Verwirklichung der Forderung nach einer möglichst breiten Einbindung sehr vieler Mitarbeiter in die konzeptionelle Arbeit aller dieser sechs Stufen hat sich im Rahmen der deutschen Unternehmensverfassung folgende Vorgehensweise in den hier zugrundeliegenden Fallstudien bewährt:

Die Unternehmensleitung diskutiert am Beginn des Prozesses ausführlich alle Elemente der Entwicklung eines neuen Leitbildes, insbesondere die Stärken und Schwächen der bisherigen Kultur, und den Rahmen für eine neue strategische Vision. Sie legt sich hierbei in keiner Weise fest, sondern gibt durch eine sehr offene und in Form von Optionen dokumentierte Aussprache Rahmenvorstellungen - nicht Richtlinien - für den weiteren Diskussionsprozeß an. Dieser sollte dadurch angeregt, angeleitet, aber sehr bewußt nicht eingeschränkt werden.

Arbeitsgruppen aus üblicherweise zwölf bis fünfzehn Führungskräften unterschiedlicher Funktionen, hierarchischer Ebenen, Erfahrungen und unterschiedlichen Alters erarbeiten zusammen mit jeweils ein oder zwei Mitgliedern der Mitarbeitervertretungen unter der Leitung einer von Unternehmensmitarbeitern und externen Experten besetzten und in Moderationstechnik erfahrenen Projektgruppe im Dialogverfahren Konzepte für die einzelnen Elemente dieses breiten Prozesses der Leitbilderstellung. Dies geschieht auf der Basis eines Leitfadens, der Kurzinformationen über den jeweils relevanten Stand des Wissens der Unternehmenskulturforschung, Erfahrungsberichte aus

anderen Unternehmen, die ähnliche Prozesse durchlaufen haben, sowie ein Spektrum von Anregungen für mögliche und denkbare Optionen als Stimulus für die Gruppenarbeit enthält.

Zeitlich begrenzte und jeweils unterschiedlich besetzte Arbeitskreise entwickeln dabei Vorschläge für einzelne Elemente, die einer vertieften Behandlung bedürfen, und die als konkurrierende oder sich ergänzende Vorschläge in Plenardiskussionen der gesamten Arbeitsgruppe diskutiert werden.

Die Ergebnisse dieser Diskussionen werden von den Arbeitsgemeinschaftsmitgliedern oder auch durch die Moderatoren kontinuierlich dokumentiert. Aus diesen Dokumenten und einem ausführlichen Protokoll setzt sich das Ergebnis der Arbeitsgruppe zusammen. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe - und nur sie - erhalten diese Ergebnisdokumentation mit der Bitte um sorgfältige Durchsicht sowie gegebenenfalls Übermittlung von Änderungs- und Korrekturvorschlägen.

Der Zeitbedarf einer solchen Arbeitsgruppe stellt sich nach den Erfahrungen bei ungefähr vierzehn bis sechzehn Stunden konzentrierter Arbeit, daß heißt ohne darüber hinausgehende informelle, aber gemeinhin auch aufgabenbezogene Gespräche, ein.

Die Ergebnisse aller Arbeitsgruppen werden durch die Projektgruppe synergetisch zusammengefaßt, hierbei wird klar zwischen Konsensbereichen aller oder vieler Arbeitsgruppen und Einzelvorschlägen unterschieden. Da der Interpretationsspielraum bei dieser Zusammenführung unterschiedlicher V^ostellungen oft recht groß ist, erhalten alle Arbeitsgruppenmitglieder denwurf der Zusammenfassung wiederum mit der Bitte um Kritik und Korrektur. Neben dem Element der Partizipation und der Rückkoppelung dient die Befassung der Arbeitsgruppen mit den zusammenfassenden Ergebnissen auch der Transparenz: Individuen und Gruppen, die in dem Prozeß aktiv mitgearbeitet haben, sollen das weitere Schicksal ihrer Ideen kennen und gegebenenfalls noch einmal beeinflussen können. Diese Beachtung von Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen als Transparenz des Prozesses wird dann besonders wichtig, wenn die Unternehmensleitung aus den synoptisch zusammengefaßten Vorschlägen zu allen sechs Elementen das Gesamtkonzept für das Unternehmensleitbild und den Prozeß der Kulturveränderung entwickelt: Durch Vergleich von Synopse und endgültigen Beschlüssen wird allen Beteiligten klar, welche Ideen in die letzte Wahl Eingang gefunden haben und welche aus welchen Gründen zurückgestellt wurden. Die Erfahrung zeigt, daß Mitarbeiter auch solche Ideen noch als "hier und von uns erfunden" empfinden, die in einem derartigen transparenten, rückgekoppelten und partizipativen Prozeß durch ein hierfür legitimes Gremium wie die Unternehmensleitung letztlich zugunsten der Vorschläge anderer Arbeitsgemeinschaften

ähnlicher Struktur zurückgestellt werden. Die im Design des Prozeßablaufs berücksichtigten Faktoren der Akzeptanz durch Partizipation, Rückkoppelung und Transparenz leiden hierdurch nicht.

Erfahrungen aus so organisierten Prozessen zeigen, daß auch für einzelne oder Gruppen drastische Anforderungen an die Änderungsbereitschaft weitgehend erfüllt werden, wurden doch die Ideen hierzu durch die von dem Veränderungsprozeß Betroffenen als Gesamtheit - wenngleich nicht durch jede einzelne Arbeitsgruppe - mitentwickelt. Die Erfahrungen zeigen ferner, daß eine Fülle von Ideen in diesem Prozeß nicht nur über strategische Optionen und Verbesserungsmöglichkeiten, sondern auch im Hinblick auf Umsetzungskonzepte entwickelt werden. Der Prozeß sichert damit nicht nur eine hohe Akzeptanz des neuen Leitbildes und der es tragenden Prozesse, sondern zudem eine weitgehende Ausschöpfung des Kreativpotentials des Unternehmens, das oftmals höher ist, als es sich Unternehmensleitungen und vielfach auch externe Berater vorstellen.

Ein so vorbereitetes und entwickeltes Unternehmensleitbild muß nicht zwingend erfolgreicher sein als Vorstellungen, die auf anderen Wegen erstellt wurden. Über den Erfolg entscheidet letztlich der multidimensionale Markt der ökonomischen, sozialen, politischen, ökologischen und kulturellen Beziehungen, in die das Unternehmen eingebettet ist. Das Verfahren sichert jedoch, daß einige wichtige Hemmnisse, die dem Erfolg einer neuen Vision intern entgegen stehen können und deren Bedeutung nicht unterschätzt werden darf, beseitigt oder wenigstens reduziert werden. Ein so erstelltes Leitbild wird nicht einer alten Kultur mit ihren Werten, Sichtweisen, Verhaltensvorstellungen und dadurch bedingt gegebenenfalls auch anderen Anreizsystemen aufgezungen, sondern durch einen breiten Umdenk- und Umsetzungsprozeß getragen, in dem die Mitglieder der in die Entwicklung der neuen Vorstellungen eingebundenen Arbeitsgruppen gleichsam als Botschafter des neuen Leitbildes formell und informell eine wichtige Rolle erfüllen.

8. Konfliktartikulation und -eingrenzung:

Die vielfach vernachlässigten Aspekte des Kulturwandels

Ein zentrales Element des Kulturwandels, das in den bisherigen Forschungen eine, gemessen an seiner Bedeutung für die Realität, erstaunlich geringe Rolle spielte, ist das des innerorganisatorischen Konflikts. Die meisten konzeptionellen Veröffentlichungen, aber auch empirische Untersuchungen weisen zwar auf die vielfältigen Schwierigkeiten der Entwicklung neuer Leitbilder und ihrer Verfestigung in der Kultur hin, sehen aber nicht, daß Fragen nach der grundlegenden Notwendigkeit einer Neuorientierung wie auch nach ihrem

Umfang und Inhalt fast stets äußerst kontrovers diskutiert werden. Gerade eine Unternehmensführung, die bestrebt ist, die Notwendigkeit von Kulturveränderungen zu prüfen, bevor traumatische Erfahrungen einen für viele Führungskräfte und Mitarbeiter sichtbaren Handlungs-, Anpassungs- und Lerndruck ausüben, sieht sich oft einer Fülle von Widerständen ausgesetzt. Dies gilt insbesondere da, wo langanhaltender Erfolg eine starke Internalisierung der grundlegenden Annahmen und Werte bewirkt hat und sichtbare Anzeichen einer geringer werdenden Umweltpassung der Kultur noch nicht vorliegen. Dies gilt um so mehr, wenn die Notwendigkeit einer Veränderung in diesen Frühphasen zunächst nicht von der Unternehmensführung erkannt und betont wird, sondern - wie es in der Realität oft geschieht - eher durch Randgruppen, Stabsstellen oder jüngere Führungsgenerationen. Konflikte über die Notwendigkeit von Veränderungen, aber auch ihre Richtung und Intensität sind daher zentraler Bestandteil eines jeden Prozesses der Veränderung von Unternehmenskultur. Angesichts der Unsicherheit, die mit der Beurteilung von Umweltveränderungen sowie der Entwicklung neuer Kompetenzen immer verbunden sein wird, kann ein solcher Konflikt sich als produktiv erweisen. Ebenso bei den Schwierigkeiten, die Organisationen in gleicher Weise wie Individuen haben, durch Erfolg verstärkte Weltansichten und Symbole aufzugeben, sind solche Konflikte auch als natürlich anzusehen. Dieser Aspekt des Kulturwandels erfordert daher von der Führung Fähigkeiten, solche Konflikte zu organisieren und zu kanalisieren. Hier können die insbesondere auf Kooperation innerhalb und zwischen Gruppen ausgerichteten Erkenntnisse der Organisationsentwicklung hilfreich sein.

Ein Teil der im Kulturwandel natürlich auftretenden Konflikte wird durch die einzelnen Schritte des vorstehend beschriebenen Prozesses der Entwicklung eines neuen Leitbildes aufgefangen, in dem ja systematisch der Frage nach der Notwendigkeit einer Umorientierung wie auch nach dem angemessenen Zeitpunkt und dem erforderlichen Grad nachgegangen wird. Da die dargestellte Vorgehensweise in den Dimensionen Transparenz, Partizipation und Rückkoppelung die Erfahrungen der Organisationsentwicklung berücksichtigt, sind hier - dem Stand des Wissens entsprechend - Strategien der Konfliktartikulation und -eingrenzung eingebaut und - soweit möglich - produktiv nutzbar gemacht. Dieses Vorgehen beseitigt nicht alle Konflikte und reduziert nicht jeden Konflikt auf ein tolerables Maß. Wenn sich im weiteren Prozeß der Umsetzung des neuen Leitbildes und des Lernens neuer Kompetenzen trotz aller Transparenz, Partizipation und Rückkoppelung starke Widerstände gegen die neuen Grundannahmen und Werte zeigen, die sich auch nach geteilten Erfolgserfahrungen nicht reduzieren lassen, bleibt hier letztlich nur Personalselektion für Aufgaben und Funktionen, Beförderung, Rekrutierung und Entlassung als Instrument der Konfliktreduzierung und -eingrenzung übrig.

9. Anpassungsbereitschaft:

Vorkehrungen zur Erhaltung der Lernfähigkeit von Unternehmen

Geht man davon aus, daß es Unternehmen einerseits gerade in Phasen großen und langanhaltenden Erfolgs schwerfällt, die Notwendigkeit der Entwicklung eines neuen Leitbildes und damit verknüpft das Verlernen alter und das Anlernen neuer Kompetenzen zu erkennen, sie andererseits aber im Interesse der Erhaltung und Entwicklung der Organisation prinzipiell die Notwendigkeit einer Umorientierung zu bestimmten Zeitpunkten - wenn sie dann erforderlich ist - anerkennen, dann stellt sich die Frage nach möglichen organisatorischen Vorkehrungen zur Erhaltung der Fähigkeit, Umorientierungsnotwendigkeiten zu erkennen, selbst wenn alle Mechanismen der Kulturentwicklung mit dem erwünschten Ergebnis der Kohärenz und Effektivität in die Richtung der Verstärkung vorhandener Werte, Sicht- und Verhaltensweisen drängen. Können Unternehmensleitungen überhaupt der oben erwähnten paradoxen Aufgabe gerecht werden: Die Werte der jetzigen Kultur durch deutliches "Vorleben" zu verstärken und gleichzeitig die langfristige Tragfähigkeit der Kultur und ihrer Werte in einer sich wandelnden Umwelt hinterfragen? Was sind geeignete Vorkehrungen für die Entwicklung oder Erhaltung der Lern- und Anpassungsbereitschaft und -fähigkeiten? Daß Unternehmen trotz langanhaltender Erfolge lern- und anpassungsfähig bleiben, ist durch einen Blick in die wirtschaftliche Realität leicht zu erkennen. Groß genug ist die Zahl derer, die wenigstens über längere Perioden ihrer Geschichte eine solche Anpassungsfähigkeit gezeigt haben. Die Praxis bietet eine Vielfalt von unterschiedlichen Strategien für die Schaffung oder Erhaltung solcher Lern- und Anpassungsbereitschaft. Aufsichtsratsmitglieder oder andere externe Berater mit hoher Sensibilität für solche Wandlungsnotwendigkeiten, externe Rekrutierung von Führungskräften auch für hohe Managementfunktionen, Arbeitskreise jüngerer Manager zur Unternehmensphilosophie ("Jungtürken"-Konzept) sind Beispiele hierfür. Darüber hinaus kann die Schaffung von Grenzgängerfunktionen oder Ombudspersonen ebenso einen Beitrag zur Erhaltung der Lern- und Anpassungsfähigkeit leisten wie Instrumente des Umweltmanagements, zum Beispiel in Form zielbezogener Sozialbilanzen. Ein Gleiches gilt für die systematische Berücksichtigung von Szenarioanalysen mit für die Unternehmenskultur fremden und ungewöhnlichen Inhalten in der Weiterbildung gerade für mittlere Führungskräfte.

Die hier nur in kleiner Zahl angeführten vielfältigen Beispiele solcher Maßnahmen lassen sich jedoch auf einige wenige Grundelemente zurückführen: Sie umfassen entweder 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". Sie umfassen in einer anderen

Dimension "Sponsoren", also Mitglieder des obersten Managements, die solche Individuen, Gruppen und Arbeitseinheiten fördern, unterstützen und herausfordern, sowie "Promotoren", das heißt Individuen und Gruppen, die neue Ideen aufgreifen oder entwickeln und aktiv im Unternehmen vertreten. Soweit sie Mitarbeiter des Unternehmens sind, genießen sie durch die Unterstützung der Sponsoren, also zumindest eines Teils der Unternehmensleitung, den nötigen Freiraum des Handelns, sie sind meist in vielfältige externe Netzwerke eingebunden und haben über die Zeit ihre Fähigkeit, zunächst für die Kultur ungewöhnlich klingende Ideen in das Unternehmen hineinzutragen, hoch entwickelt. Wenn sie als Externe dem Unternehmen verbunden sind, sind es in der Regel Persönlichkeiten mit hoher Autorität in anderen Bereichen als den angestammten Feldern der Unternehmenstätigkeit oder solche, die wiederum in breite, aber für die Kultur des Unternehmens ganz fremde Netzwerke eingebunden sind und von denen eine sensible Unternehmensleitung gerade die Konfrontation mit in der Kultur des Unternehmens "undenkbaren" Ideen erwartet. Solche Grenzgänger- und Netzwerkpersönlichkeiten mit ungewöhnlichen Ideen sind - zwar nicht sehr häufig - aber des öfteren auch in den Leitungsfunktionen selbst anzutreffen. Gerade Unternehmensleiter mit engen Kontakten zu Kunst, Kultur und Wissenschaft setzen sich vielfach Netzwerken aus, die ganz andere Dinge für wichtig erachten, als sie die momentane Stärke des Unternehmens ausmachen. Sie stellen hier eine Quelle des Hinterfragens der augenblicklichen Kultur und grundsätzlich auch eine Quelle potentieller strategischer Visionen dar.

Analysiert man über diese generellen Mechanismen der Erhaltung und Entfaltung der Lern- und Anpassungsbereitschaft hinaus erfolgreiche Prozesse des Kulturwandels, so wiederholt sich hier im wesentlichen dieses Grundmuster: Sponsoren in der Unternehmensleitung initiieren oder schützen wenigstens den Prozeß des Umlernens, Promotoren propagieren die Notwendigkeit und organisieren die konkrete Umsetzung. Anstöße zu dem Prozeß kommen vielfach 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 Sichteinschränkung, muß also nicht zwingend dazu führen, daß Änderungsnotwendigkeiten zu spät oder gar nicht erkannt werden: In der Anpassung erfolgreiche Unternehmen haben strukturelle Voraussetzungen dafür geschaffen, die Notwendigkeit des Umlernens auch in Phasen großen Erfolges zu erkennen und Prozesse entwickelt, diesen Umlernprozeß zu initiieren und durchzuführen. Ob diese Strukturen jedoch vorhanden sind und diese Prozesse tatsächlich durchgeführt werden, hängt einerseits wiederum von der Kultur des Unternehmens ab, die Toleranz für Ungewöhnliches mit in ihre Werte und Sichtweisen aufgenommen haben muß, und 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 und die Toleranz für Prozesse, die nach neuen Erfolgsstrategien und diese unterstützenden Kultureigenschaften suchen, nebeneinander existieren müssen, 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.

10. Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung:

Einige resümierende Anmerkungen

Unternehmenskulturforschung und Organisationsentwicklung, so wurde eingangs dargestellt und begründet, sind zwei Forschungsgebiete und Arbeitsfelder der Praxis, die in der Vergangenheit weitgehend unverbunden nebeneinander standen. Sie sind zwei Felder - und das sollte auch gezeigt werden -, die von einer stärkeren Kooperation in großem Maße profitieren würden und in denen die konkrete Praxis der Gestaltung von Wandlungsprozessen der Unternehmenskultur schon weitgehend auf Erkenntnissen beider Forschungsgebiete aufbauen kann. Solche Wandlungsprozesse in Anpassung an die kontinuierlichen und meist inkrementalen Veränderungen im marktlichen, sozialen, ökologischen, politischen und kulturellen Umfeld des Unternehmens durchzuführen, ist gerade in Zeiten großen und langanhaltenden Erfolges für Unternehmen notwendig und schwierig zugleich. Erkenntnisse und Verfahren der Organisationsentwicklung bieten hier eine gute Basis für eine zielgerechte Durchführung solcher Prozesse - eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung zur Sicherung des langfristigen Erfolges und Überlebens des Unternehmens.

Das pragmatische Interesse der Praxis an der Konkretisierung des Phänomens der Unternehmenskultur für Führung, Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit hat bereits zu fruchtbaren Anstrengungen seitens der Unternehmen geführt. Besonders interessante Ansätze sind im Umfeld der Entwicklung von Leitbildern, Grundsätzen und Grundphilosophien zu beobachten. Über diese Versuche hinaus ist es eine wichtige gemeinsame Aufgabe von Wissenschaft und Praxis, die hier dargestellten Erkenntnisse der bisherigen Forschung hinsichtlich ihrer Nutzungsmöglichkeiten für die Praxis noch weiter zu überprüfen und zu fördern. Die Wissenschaft kann hierfür in erster Linie generelles Prozeßwissen und die Synthese spezifischer Erfahrungen bereitstellen, die von der Unternehmenspraxis auf die jeweilige Individualität des Unternehmens und seine Umwelt übertragen werden muß. Auch hierbei sind Erkenntnisse der Organisationsentwicklung hilfreiche Grundlagen, die in Zukunft umfassender genutzt werden sollten. Trotz des dadurch gegebenen besseren

Verständnisses solcher Prozesse der Veränderung der Unternehmenskultur gilt jedoch weiterhin: 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 und ein weitgehendes Scheitern solcher Bemühungen in der Unternehmenspraxis wahrscheinlich machen.