

Autor: Franz-Anton Glaser ist Managing Partner der Alaxa Consulting Group AG.

Aus: Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen, Edwin Rühli und Andrea Keller (Hrsg.), Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart, 1991

## **Unternehmenskultur wird nicht nur gemacht, sondern gelebt!**

1. Fragen zum Begriff Unternehmenskultur
2. Bestimmungsfaktoren der Unternehmenskultur
3. Merkmale oder Grundsätze zur Gestaltung einer Unternehmenskultur
4. Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

---

### **1 Fragen zum Begriff Unternehmenskultur**

Anhand der gemachten Erfahrungen beim Aufbau einer neuen Unternehmensgruppe auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnik soll ein Beitrag aus der Praxis zum gegenwärtig vieldiskutierten Thema und Begriff "Unternehmenskultur" entstehen. Dabei sollen auch die Bestimmungsfaktoren sowie die Möglichkeit der bewussten Gestaltung dieser Kultur beleuchtet werden. Die Erfahrungen sind sowohl mit Erlebnissen während und nach Akquisitionen wie auch mit den grundlegenden Unterschieden der Rechtsnormen in den verschiedenen Ländern verknüpft. Allerdings können solche Erfahrungen nie vollständig wiedergegeben werden.

Zum Zeitpunkt des Entstehens dieses Beitrags umfasst die Unternehmensgruppe knapp über 1000 Mitarbeiter, verteilt auf rund zehn gewichtigere und etwa 40 nachgeordnete, als Profitcenter zu verstehende, juristische Personen, welche in der

Schweiz, in England und Frankreich, im Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika ihren Sitz haben und dort ihre Marktleistung erbringen. Sechs der zehn gewichtigeren Gesellschaften wurden entweder als Firmen akquiriert oder als Abteilungen aus bestehenden Firmenverbänden herausgekauft. Mit diesen Übernahmen wurden auch gleich rund 25 Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften miterworben. Alle übrigen 19 Unternehmen - also vier gewichtigere und fünfzehn "Profitcenter-Gesellschaften" - wurden im Erfahrungszeitraum von fünf Jahren durch das am Start aufgestellte Managementteam selbst oder in Zusammenarbeit mit übernommenen Kräften neu gegründet.

Die wesentliche Dienstleistung, die durch diese dezentral in verschiedenen Regionen verteilten Unternehmen erbracht wird, ist das Errichten und Betreiben von regionalen Kommunikationsnetzen (vorerst Kabelfernsehen, später entsprechend der Rechtsentwicklung auch interaktive Kommunikation) zur Informationsverteilung und -vermittlung (Datenbanken und

“Inhouse“-Kommunikation). Zwei Gesellschaften sind für die überregionale Daten- und Informationsvermittlung via Privatnetze (auf der Basis Mietleitungen) und drei Firmen zur Soft- und Hardware-Konzeption bei Kunden eingesetzt.

Interessant, wenn auch für die folgenden Erfahrungen weniger von Bedeutung, ist sicher die Feststellung, dass rund die Hälfte aller fünfzig Firmen kein eigenes Personal, sondern lediglich eine eigenständige Rechtspersönlichkeit haben. Die Begründung ist eher rechtlicher und politischer Natur und viel weniger diejenige betriebswirtschaftlicher Optimierung. Die Beeinflussung der Unternehmenskultur wird durch diesen Faktor aber bereits in gewisse Schranken gelegt.

**In den nachstehenden Betrachtungen soll Unternehmenskultur als Gesamtheit aller geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, gemeinsamen Werte, Grundsätze und Verhaltensweisen gesehen werden, nach denen sich das Zusammenwirken von Menschen in einem Unternehmen richtet, gestaltet und entwickelt.**

Die kommunizierte Führungsphilosophie in der neu entstehenden Unternehmensgruppe ist die einer dezentralen Kompetenz mit zentraler Koordination durch Zielabsprache. Es handelt sich also um ein “Management by objectives“ im Rahmen von vorgegebenen geografischen und produktemässigen Marktsegmenten. Unter dezentraler Kompetenz sind vorwiegend Profitzentren mit geografischer Segmentierung zu verstehen, in Ausnahmen solche mit Produktverantwortung (z.B. Datenbanken). Die Struktur der Unternehmen soll sich nach den zu befriedigenden Marktbedürfnissen ausrichten, also auf den Markt selbst abstützen.

## 2 Bestimmungsfaktoren der Unternehmenskultur

Seit den Publikationen und Arbeiten von A. Chandler wissen wir, dass in der Beziehung Markt/Unternehmung der Grundsatz gilt, dass die Struktur der Strategie zu folgen habe und nicht umgekehrt (“structure follows strategy“). Die neuere Managementliteratur bekräftigt nun die Hypothese, wonach Unternehmenskultur als massgeblicher Faktor für die Veränderung von Organisationsstrukturen angesehen werden kann (s. Abb. 1).

Aus der Aussage über die juristischen / politischen Rahmenbedingungen und aus der Interaktion der in Abb. 1 stehenden, einfachen Einflussfaktoren geht hervor, dass letztlich Unternehmenskultur zumindest teilweise auch markt- oder umgebungsbestimmt ist. Auch der umgekehrte Zusammenhang lässt sich empirisch nachweisen, wonach eine mittels einer bestimmten Unternehmenskultur erfolgreich bewältigte organisatorische Strukturierung die strategische Entscheidungsfindung positiv beeinflusst. Dies bedeutet, dass es sich letztlich um eine Huhn- oder Ei-Frage (was war zuerst?) handelt und in einem solchen Prozess an irgendeinem Ort in das Geschehen positiv oder negativ eingegriffen werden kann.

Unternehmenskultur beeinflusst Grundsätze, Wertsysteme und das Innovationsverhalten von Mitarbeitern. Unternehmensleiter, die das Instrument der Unternehmenskultur einzusetzen wissen, werden somit einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Unternehmenskultur, -strategie und -struktur haben demnach ein symbiotisches Verhältnis zueinander.

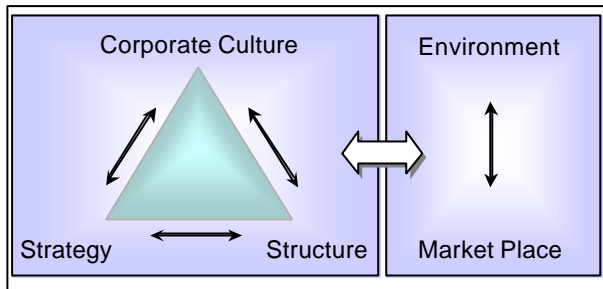


Abb. 1: Einflussfaktoren der Unternehmenskultur

Anders ausgedrückt: Unternehmenskultur wird gelebt, Unternehmensstrategie und Unternehmensstruktur werden gemacht und definiert. Einen wesentlichen Beitrag zum "Leben" der Unternehmenskultur liefert sicher die kommunizierte oder geforderte Festsetzung von Qualitätsnormen in bezug auf die vermarkteten Produkte. Klar formulierte Wert- und Leistungsstandards können nur umgesetzt werden, wenn sie durch die Kader auch vorgelebt werden. Ohne solche Vorgaben mit entsprechendem "Beispiel" kann niemand erwarten, dass sich die qualitativ erwartete Leistung von selbst einstellt.

Unternehmensleiter und Kaderangehörige, die sich der Bestimmungsfaktoren der Unternehmenskultur bewusst sind und es fertig bringen, die gewählte strategische Ausrichtung mit der vorgelebten Unternehmenskultur kongruent zu unterstreichen, werden den grössten Beitrag an den Unternehmenserfolg beisteuern. Daraus leitet sich für gesamtverantwortliche Unternehmensleiter auch die Forderung ab, dass Kaderangehörige, die den erwünschten Normen und Standards zuwiderleben, trotz eventueller Erfolge in der Verantwortung abzulösen sind. Dass dies sehr schwierige Entscheidungen sind, braucht kaum betont zu werden.

Wie wichtig das Vorleben einer Unternehmenskultur ist, wird auch durch die nachfolgende Überlegungskette zum erfolgreichen Erbringen einer Marktleistung aufgezeigt:

Philip Kotler hat festgestellt: "It's not enough these days to satisfy the customer, nowadays we have to delight him". Bei der Befriedigung von Marktbedürfnissen ist offensichtlich das Zufriedenheitsgefühl des Kunden entscheidender als nur seine Bedürfniserfüllung. Es gilt also, mit dem Produkt - was immer es sei - auch Gefühle zu verkaufen; es findet eine Art Übergang von high-tech zu high-touch statt. Dies ist, speziell bei Dienstleistungen, nur möglich, wenn die Mitarbeiter - also die Hersteller und Verkäufer dieser Produkte oder Dienste - zufrieden sind und selbst zufriedene Gefühle ausstrahlen. Bei der Befriedigung von Marktbedürfnissen kommt daher der Motivation der Mitarbeiter und der Förderung ihrer Kreativität eine zentrale Rolle zu. Dies gilt nicht nur für Unternehmen, die bereits stark marktorientiert arbeiten, sondern auch für all diejenigen Unternehmen, deren Rahmenbedingungen sich vergleichsweise schnell wandeln. Wandel bedeutet Risiko und damit für den Mitarbeiter auch Unsicherheit. Die existierende und gelebte Unternehmenskultur, z.B. auch in einem Wandel, spielt also als Rahmenbedingung eine bedeutende Rolle.

Nebenbei betrachtet, darf angenommen werden, dass hochmotivierte Mitarbeiter um ein erhebliches Mass leistungsfähiger sind als unmotivierte. Sofern die Motivation von innen und nicht nur von aussen - also nicht nur über Geld und Statussymbole - kommt, so stimmt darüber hinaus auch noch die Basis zur Vermittlung von Gefühlen. Diese Basis kann praktisch nur über das Vorleben einer harmonischen Kongruenz mit den gesteckten Unternehmenszielen erzeugt werden.

### 3 Einige praktische Erfahrungen mit der Unternehmenskultur

Weil leitende Mitarbeiter, Kaderkräfte (also Menschen) die kulturellen Verhaltensweisen in einer Unternehmung nachhaltig prägen, ist offensichtlich die Ursache für ihr Verhalten zumindest ebenso stark in ihrer eigenen wirtschaftlichen Erfahrungswelt wie auch in der Reaktion ihrer Mitarbeiter begründet. Dieses Erfahrungsumfeld wirkt in der neuen Umgebung, d.h. auch oft neuen Funktion, und hinterlässt dort unvermeidbar seine kulturellen Spuren. Anhand einiger Beispiele aus einer Periode von fünf Jahren kann dieser Einflussfaktor unter gleichzeitiger Erwähnung der Probleme, die im Zusammenhang mit der neuen "SOLL-Kultur" entstanden sind, aufgezeigt werden.

Zum besseren Verständnis ist es hier erforderlich, kurz auf den Strategie- und Strukturwandel jener Unternehmung einzutreten, welche für den Aufbau der neuen Unternehmensgruppe im Kommunikationsmarkt, "TeleColumbus", verantwortlich zeichnet, der Firma Motor-Columbus AG. Diese hat im Verhältnis zu ihren Beteiligungsgesellschaften im Jahre 1984/85 folgenden Wandlungsprozess durchgeführt:

Als Ausgangspunkt mag dienen, dass die Firmengruppe 1983 in den an gestammten Märkten "Energie", "Ingenieurwesen" und "Bauwirtschaft" überall vor Probleme gestellt war, welche gemäss Überzeugung der damaligen und heutigen Gruppenleitung nur mit einer grundsätzlichen Neuorientierung und darauf folgenden Neuausrichtung bewältigt werden konnten.

Als Hauptelement darf dabei die Abkehr von der Fach- und Produktorientierung und die Zuwendung zur Marktorientierung gesehen werden. Nicht was wir können, sondern welche Leistungen der Markt von unserem Können fordert, sollte in den

Vordergrund der neuen Unternehmensausrichtung und damit -organisation gestellt werden. Die neuen Unternehmensbereiche "Energie", "Systeme", "Kommunikation" und "Kapitalanlagen" (vorwiegend i.S. von Venture-Anlagen) sollten quasi aus einer Hand alle jene Produkte und Dienstleistungen in den zugewiesenen Marktsegmenten absetzen können, welche vom jeweiligen Markt gefragt waren. Diese Marktsegmente waren die "öffentlichen Dienste" (Energie, Kommunikation, Wasser und Umweltentlastung sowie als Basis Venture-Beteiligungen als Fenster zur Technologieentwicklung).

Der 1985 neu gebildete Unternehmensbereich "Kommunikations- und Systemtechnik" sollte die Chance erhalten, sowohl den Aufbau einer neuen Aktivität (anfänglich noch offen, ob in Richtung Telekommunikation oder Systemtechnik) als auch die Neupositionierung der nicht mehr zur strategischen Hauptausrichtung passenden Bau- und Immobilientätigkeiten durch partnerschaftliche Lösungen zu realisieren.

Sowohl in Richtung Kommunikation als auch Systemtechniken entstanden bald günstig beurteilte Chancen, weshalb aus Kapazitätsgründen 1987 die Aufteilung in die zwei Unternehmensbereiche "Kommunikation" und "Systeme" erfolgte. Die Überführung der Bauaktivitäten in eine neue Aktionärschaft erwies sich erst nach Vollzug eines eigentlichen Turn around-Projektes als sinnvoll und ist im Jahre 1990 durch die Abtretung der Mehrheit an der Mobag an die Möbel-Pfister-Gruppe beendet worden.

Es ist selbstverständlich, dass die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur bewusst oder unbewusst in jedem der neuen Unternehmensbereiche der Motor-Columbus-Gruppe an die Hand genommen wurde und auch immer noch läuft. Dies führt auch letztendlich zu einer neu-

en Kultur der Motor-Columbus als Gesamtgruppe.

In Anbetracht dessen, dass das Marktsegment oder Geschäftsfeld "Informations- und Kommunikationstechnik" der jungen Firma TeleColumbus im Einzugsgebiet der meist staatlich monopolisierten Telekommunikationsdienste liegt, muss die Erfahrungsliste als "speziell" gewertet werden. Der Telekommunikationssektor ist zukünftig möglicherweise ein Paradebeispiel für die Bedeutung der Unternehmenskultur als Instrument zur Bewältigung eines raschen Wandels von Rahmenbedingungen eines Industriezweiges. Den marktbedingten Wandel in diesem Sektor der Wirtschaft vermag eine permanente Anpassung von Organisationsstrukturen allein nicht zu bewältigen. Eine den Rahmenbedingungen angepasste Unternehmenskultur muss dazu beitragen, dass der organisatorische Anpassungsprozess durch die Mitarbeiter nicht nur mitvollzogen und getragen, sondern von ihnen aktiv unterstützt und im Sinne der Führung mitgestaltet wird.

#### **4   Merkmale oder Grundsätze zur Gestaltung einer Unternehmenskultur**

Die aktive Gestaltung einer Unternehmenskultur kann nicht einfach aus der Theorie abgeleitet und dann "gemacht" werden, sondern sie muss ein gutes Stück vorgelebt und erfahren werden. Dies bedeutet, dass die Vermittlung neuer Vorbilder eine bedeutende Rolle im Gestaltungsprozess einnimmt. Dieses Handeln oder Vorleben richtet sich nach dem "Kunden" Mitarbeiter und muss demnach auch auf ihn abgestimmt werden, wie andere Marketingaufgaben auf andere Kunden auch. Dass dies nur echt und nicht künstlich sein kann, versteht sich von

selbst; und dass ein solcher Prozess langwierig ist und nicht kurzfristig realisiert werden kann, leitet sich ab.

Es erscheint angezeigt, die unternehmensinternen vertikalen Kommunikationswege möglichst kurz zu halten, um das Vorleben der Unternehmenskultur sichtbar zu machen. Dies bedingt entweder eine relativ flache Hierarchiestruktur oder die (vorübergehende) Präsenz auf mehr als einer hierarchischen Ebene. Beide Varianten sind nicht ohne Probleme bei der Bewältigung eines raschen Wandels, da sie viel Zeit in Anspruch nehmen. Der dadurch anfallende Vorteil einer automatisch stärkeren Marktorientierung der obersten Führung ist ein weiterer positiver Nebeneffekt.

Beim Versuch, Unternehmenskultur im Sinne des angestrebten Unternehmenserfolges aktiv zu gestalten, sollten nach unseren Erfahrungen folgende Merkmale oder Grundsätze beachtet werden:

- Da es sich bei der Unternehmenskultur um einen hochsensiblen Bereich handelt, müssen Änderungsbestrebungen möglichst langsam und offen, d.h. unter Einbezug der betroffenen Mitarbeiter, erfolgen.
- Einmal eingeleitete Änderungen müssen geduldig, aber nachhaltig und ausdauernd immer wieder angewandt werden und bleiben.
- Grundsätzliche Änderungen in der Unternehmenskultur sollten auf möglichst allen Ebenen gleichzeitig und synchron erfolgen und auch entsprechend kommuniziert werden. Ist dies nicht machbar, sollte die Möglichkeit eines "Spin-off", d.h. eines Neuaufbaus über einen Teil der Unternehmung, erwogen werden.
- Nachhaltige Veränderungen in den äusseren Rahmenbedingungen einer Unternehmung begünstigen eine An-

passung der Unternehmenskultur; ist diese "Chance" nicht gegeben, so kann sie auch mit einer internen Wandlung, einem neuen Leit- oder Erscheinungsbild oder einer Krise "provokiert" werden.

- Seitens der Unternehmensführung ist ein breites und gleichzeitig tiefes Verständnis der bestehenden Verhältnisse in der Unternehmung notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Neugestalten der Unternehmenskultur.
- Ein besonders positiver Einfluss im Hinblick auf eine neue Unternehmenskultur entsteht, wenn die Mitarbeiter quasi durch "Selbstverwirklichung" einen Teil des Umsetzungsprozesses übernehmen können.

## 5 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

- Die formale Gestaltung der Strukturen der Unternehmenskultur ist eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für eine funktionsfähige Unternehmenskultur. Das Vorleben und Erfahren der Unternehmenskultur sind mindestens genauso wichtig für den Unternehmenserfolg.
- Der Mitarbeiter ist ein "interner Kunde". Dies bedeutet, dass entsprechende Marketingaktivitäten auf die Mitarbeiter ausgerichtet werden müssen. Dies bedeutet durchaus keinen abwertenden Touch, sondern eher eine weitgehende Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter.
- Relativ geringe Tiefen in der Organisationshierarchie erweitern zwar die Leitungsspanne und machen Führung entsprechend aufwendig, jedoch bringen flache Hierarchien eine weitgehende Marktorientierung oberer Ebe-

nen mit sich und fördern dadurch das Verständnis des Kaders für die Mitarbeiter.

- "Nowadays we have to delight the customer" bedeutet, dass Motivation beim internen Kunden - dem Mitarbeiter - auf die höchste Stufe der Maslow'schen Bedürfnispyramide gehen muss. Produktivität wird zu einem guten Teil auch durch die Rahmenbedingungen im Sinn der Unternehmenskultur geprägt. Unbürokratische Mittelverteilung beispielsweise in Unternehmen mit funktionsfähiger Unternehmenskultur bedeutet höhere Produktivität, nicht notwendigerweise Budgetprobleme.
- Prozesse zur Umgestaltung und Veränderung der Unternehmenskultur müssen möglichst offen, unter der Beteiligung der Mitarbeiter und unter grossem Einsatz des Kaders durchgeführt werden. Sie benötigen in der Regel längere Zeiträume und sollten behutsam durchgeführt werden. Eine umfassende Analyse und daraus gewonnene Erkenntnisse der vorherrschenden Zustände durch das Kader erscheinen unerlässlich.

Führung bedeutet, Anreize für Mitarbeiter zu schaffen, um diese dazu zu veranlassen, relevante Beiträge im Sinn der Unternehmenszielsetzung zu leisten. Eine funktionsfähige Unternehmenskultur bietet hierfür die beste Grundlage, wenn sie auf einer mittelfristigen, offen kommunizierten Unternehmensausrichtung beruht und nicht nur künstlich gemacht, sondern auch tatsächlich vorgelebt wird.