

KULTUR- KAPITALISTEN IN AKTION

Von der Notwendigkeit, mit Werten Werte zu schaffen

Die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur bringt einen unverzichtbaren Wettbewerbsvorteil.

Von Dr. Bernd Wanner

S. 4

Was fehlt, ist die Teilhabe an einem gemeinsamen Verständnis von Werten, übergreifenden Zielen und Zugehörigkeit.



AUF DER SUCHE

Sinn findet man nicht. Er liegt nicht irgendwo bereit und wartet darauf, entdeckt zu werden. Sinn wird zugeschrieben, das ist ein aktiver Akt, wenn auch meist kein bewusster. Nachdem Kirche und Nationalstaat viel von ihrem Sinnstiftungspotenzial eingebüßt haben, nachdem Wiederaufbau und deutsche Einigung nur unwesentlich länger als die Fußball-Weltmeisterschaft so etwas wie eine Ahnung von Identität und Zugehörigkeit geschaffen haben, nachdem Familien vielerorts in Gefahr sind, zu überforderten Konsumgemeinschaften zu degenerieren, steht die Tür weit offen für Anbieter, die glaubhaft versprechen, den zum Teil mehr gespürten als verstandenen Mangel zu beheben. Was für eine Chance für Unternehmen. Bindung, Zugehörigkeit, Identität, Ausschöpfen eigener Potenziale usw. – was haben sie alles zu bieten! Was hätten sie alles zu bieten. Denn zeitgleich mit der beschriebenen Entwicklung haben die meisten Unternehmen das Feld geräumt und sich für nicht zuständig erklärt – als folgten sie einer verkürzenden Interpretation des berühmten Zitats von Milton Friedman: „The business of business is business.“

DIAGNOSE: BEDINGT FÜHRBAR

Als wir 1990 die Konzepte GmbH gründeten, gab es in unserem Kundenkreis eine große Zahl von Unternehmen, deren Mitarbeiter stolz das Wort „Wir“ in Verbindung mit dem Namen ihres Unternehmens gebrauchten und damit das Gefühl verbanden, etwas zu schaffen, auf

das sie gemeinsam stolz waren. Das scheint so nicht mehr zu funktionieren. Die Fülle der Reorganisationen und ihre immer schnellere Abfolge bewirken eher einen Rückzug ins quasi Private am Arbeitsplatz: Mitarbeiterbefragungen ergeben in vielen Fällen, dass die Hauptquellen der Motivation im Gegenstand der Arbeit sowie in der Zusammenarbeit mit den direkten Kollegen und dem direkten Vorgesetzten liegen. Was fehlt, ist die Teilhabe an einem gemeinsamen Verständnis von Werten, übergreifenden Zielen und Zugehörigkeit. Mitarbeiter in orientierungslosen und „sinnlosen“ Unternehmen füllen diese Lücke mit eigenen Konstruktionen, die sich einer gezielten Beeinflussung konsequent und hartnäckig entziehen. Ein solches Unternehmen ist nur bedingt führbar. Das Entwickeln von Zugehörigkeit und Sinn braucht eben Zeit, Glaubwürdigkeit und eine gewisse Kontinuität. Es erfordert ein Mindestmaß an Planbarkeit. Wenn die Botschaft vieler Unternehmen aber lautet: „Wir wissen noch nicht, wie lange wir euch brauchen“, antworten die Beschäftigten: „Dann verabschieden wir uns schon mal – zumindest innerlich.“

EMPIRISCHE BEFUNDE

Einige Autoren haben in den letzten Jahrzehnten, leider überwiegend im englischsprachigen Bereich, die Frage nach den Faktoren aufgeworfen, die den Erfolg von Unternehmen in nachweisbarer und messbarer Form bestimmen. Collins und Porras, Joyce, Nohria und Roberson sowie Kotter und Heskett (siehe die Literaturhinweise) sind nur einige Stimmen, die die Unternehmenskultur



Sinn findet man nicht. Er liegt nicht irgendwo bereit und wartet darauf, entdeckt zu werden.

und die zugrunde liegenden Werte als (mit-)entscheidend identifiziert haben.

Zwar scheint es eine gewisse Bandbreite erfolgsträchtiger Ausprägungen von Unternehmenskulturen und Werten zu geben (vgl. Julia Kirby mit ihrer Überblicksdarstellung in den Literaturhinweisen). Bemerkenswert ist aber die Tatsache, dass die Erfolgsunternehmen diesen Bereich bewusst und aktiv gestalteten, ihm große Bedeutung beimaßen und besonders ihre Führungskräfte konsequent einbezogen und in die Pflicht nahmen.

WEICHE FAKTOREN?

Die Auffassung, dass es sich bei Unternehmenskultur und Unternehmenswerten um weiche Erfolgsfaktoren handele, lässt sich angesichts der Untersuchungsergebnisse nicht aufrechterhalten.

REIFEN AUS VENEZUELA

Oscar Rodriguez leitet eine Reifenfabrik in seinem Heimatland Venezuela. Das Werk ist Teil eines bekannten multinationalen Unternehmens. Bei einem Kongress in Holland sprach er darüber, wie es ihm gemeinsam mit seinen Führungskräften und Arbeitern gelungen war, nicht nur die drohende Schließung des Werkes abzuwenden, sondern Produktivität und Qualität so zu steigern, dass der Bestand der Produktionsstätte dauerhaft gesichert wurde.

Ungewöhnlich für eine solche Präsentation war die Tatsache, dass er nur wenig über wirtschaftliche Kennzahlen sprach. Ungewöhnlich war, dass er mit ansteckender Begeisterung und Freude den Einsatz seiner Leute beschrieb, von gemeinsamen Aktivitäten auch im privaten Umfeld und vom zunehmenden Engagement einer zuvor entmutigten Belegschaft berichtete. Die in unseren Breitengraden kaum vorstellbaren Schwierigkeiten im Umgang mit staatlichen Stellen und

kriminellen Würdenträgern erwähnte er nur am Rand. Er war entschlossen, auch in einem wenig förderlichen Umfeld erfolgreich zu sein.

Oscar Rodriguez hat die Themen „Werte“ und „Kultur“ nicht weniger konsequent bearbeitet als Fragen der Prozessoptimierung, der Liquiditätssicherung oder der Preisgestaltung. Offen, offensiv und in einer praxisnahen Art und Weise hat er gemeinsam mit seinen Leuten die Unternehmenskultur zu einem Wettbewerbsvorteil ausgebaut, der stets in Maßnahmen umgesetzt wurde, die jeder verstand und bejahte und die jeder in einen größeren Zusammenhang einordnen konnte.

Oscar Rodriguez führt werteorientiert, indem er sich an die Spitze dieser Bewegung stellt und selbst vorlebt und einfordert, was zuvor an gemeinsamen Werten definiert worden ist. Unternehmenskultur misst sich eben nicht an Appellen oder schönen Worten. Sie misst sich allein an beobachtbarem Verhalten, an der spezifischen Qualität von Prozessen und Strukturen – und an deren Konsequenzen.

KULTURELLE KAPITALISTEN

Ein südamerikanischer Idealist? Wenn man sich seinen wirtschaftlichen Erfolg anschaut, wohl kaum. Eher ein Pionier auf einem viel versprechenden Feld.

Kulturelles Kapital wird zunehmend zum entscheidenden und vielleicht schon bald zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Hier verläuft die Trennlinie zwischen guten und herausragenden Unternehmen (vgl. auch Richard Barrett in den Literaturhinweisen).

Die gute Nachricht dazu: Kulturelles Kapital kann nicht gestohlen und kaum kopiert werden. Es zu schaffen braucht Zeit. Daher besitzen Unternehmen mit einer erfolgsfördernden Kultur einen nur schwer einholbaren Vorsprung.

Die Auffassung, dass es sich bei Unternehmenskultur und Unternehmenswerten um weiche Erfolgsfaktoren handele, lässt sich angesichts der Untersuchungsergebnisse nicht aufrechterhalten.

UNTERNEHMENSKULTUR

Die schlechte Nachricht: Die Kultur eines Unternehmens oder einer Organisation ist in wesentlichen Teilen ein Abbild der Haltung und des Verhaltens der obersten Führungsebene bzw. der obersten Führungskraft. Kulturelle Weiterentwicklung beginnt genau dort. Keine Organisation kann eine weiter entwickelte Kultur aufweisen, als sie die Top-Ebene vorlebt.

IN DEN WERTEN LIEGT DIE ZUKUNFT

Wenn ein Unternehmen sich mit seinen Werten und seiner Kultur auseinandersetzen will, ist es sinnvoll, zu Beginn mit den Top Executives über ihre Werte zu sprechen. Wir ziehen in solchen Situationen seit einigen Jahren mit gutem Erfolg die Werkzeuge heran, die Richard Barrett von Corptools Ltd. anbietet (Leadership Values Assessment, Kultur- und Wertetest und andere). Sich der eigenen Werte bewusst zu sein und bewusst Werte für sein Unternehmen zu setzen, bietet den wesentlichen Vorteil, dass Entscheidungen nicht mehr allein auf Erfahrungen, also den aggregierten Erkenntnissen aus der Vergangenheit beruhen. Wertebasierte Entscheidungen eröffnen die Möglichkeit, Zukunft zu denken und über den Tag hinaus den anderen Menschen im Unternehmen Sinn und Kontinuität zu vermitteln.

JENSEITS VON GLOCKENTON UND SPEICHELFLUSS

„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum“ (Steve Covey). Anders als Pawlows Hund können wir zwischen den Reiz und unsere Reaktion einen entscheidenden Schritt setzen: Bewusstsein, Reflexion und Planung. Um nicht darauf angewiesen zu sein, auf immer kurzfristiger eingehende Reize und Anforderungen reflexhaft zu reagieren, brauchen Führungskräfte bewusst gewählte Kriterien, die zeitübergreifend gelten und mit denen sie sich im Einklang befinden. Sie brauchen reflektierte eigene Werte. Und wenn sie andere in die von ihren Werten vorgezeichnete Richtung bewegen wollen, setzt das voraus, sich mit diesen anderen in einen Dialog zu begeben.

Das gilt nicht allein für Unternehmen der deutschen Wirtschaft oder für Reifenfabriken in Venezuela, das gilt auch für öffentliche Verwaltungen in Deutschland.

SOZIALVERSICHERUNG IN DEUTSCHLAND

Jahrzehntelang war die deutsche Rentenversicherung ein Hort der Konstanz und Solidität bis hin zur Schwerfälligkeit. Von der breiten Öffentlichkeit nicht wirklich zur Kenntnis genommen, hat hier eine tief greifende Umwälzung begonnen.

Welche Heiterkeit hätte es noch vor zehn Jahren ausgelöst, wenn jemand von einer Fusion von Rentenversicherungsträgern gesprochen hätte, von Kostenorientierung (Ertragsorientierung ist bei der Natur der Aufgabenstellung nicht relevant), von Serviceorientierung und auch von Personalabbau.

Messgrößen aus der Wirtschaft werden heute zu Recht auch bei der RV angelegt und mit Ächzen und Quietschen macht sich dieser scheinbar immobile Teil der Gesellschaft auf den Weg.

„Ein' feste Burg“ war die Sozialversicherung, sie ist es nicht mehr. Sie muss sich über kurz oder lang den Regeln des Marktes stellen – ohne vergleichbare Handlungsspielräume aufzuweisen. Dieser Prozess ist mühsam und manchmal so langsam, dass man verzweifeln möchte. Aber er ist unaufhaltsam, und die Menschen, die ihn gestalten, verdienen Respekt.

Nun durchlaufen die betroffenen Organisationen alle bereits beschriebenen Phasen der Desorientierung, des Identitätsverlusts und der Sorge um eine als sicher und überschaubar gedachte Lebensperspektive.

Einige RV-Träger haben ihren Fusionsprozess genutzt, um mit einer Bestandsaufnahme der Wertelandschaft in den beteiligten Ausgangsorganisationen den Einstieg in eine aktive Gestaltung der Unternehmenskultur zu schaffen. Angesichts der Chancen, die dieses Vorgehen bietet, bleibt nur zu hoffen, dass dieser Prozess mit Nachdruck und Nachhaltigkeit weiter verfolgt wird.

IF YOU CAN'T MEASURE IT ...

In Venezuela gilt wie in der deutschen Rentenversicherung und auch andernorts dasselbe eherne Gesetz: Was man nicht messen kann, das kann man auch nicht managen.

Die bewusste und zielgerichtete Auseinandersetzung mit dem Erfolgsfaktor Unternehmenskultur macht Werkzeuge erforderlich, mit denen Ausgangslage, Fortschritte und Erfolge erfasst und kommuniziert werden können. Diese Werkzeuge existieren, die bereits erwähnten von Richard Barrett sind nicht die einzig verfügbaren.

WERTE GEHÖREN ZUM INVENTAR

Gelebte Werte muss man nicht aufschreiben, damit sie wirksam werden. Man schreibt sie auf, um sich selbst zu vergewissern, so wie man ein Foto im Urlaub macht, um sich selbst die Botschaft zu schicken, dass man wirklich dort war. Man schreibt die Werte auf, so wie man es für wichtig erachtet, alle Gebäude oder alle Maschinen, alle Patente oder die Namen aller Beschäftigten festzuhalten – weil sie zum Inventar gehören, weil sie wichtig sind, weil sie bestimmen, was das Unternehmen ist.

ZURÜCKBLICKEN UND VORAUS-SCHAUEN

Werte müssen bewusst gesetzt werden. Wer durch sie gebunden werden soll, muss die Gelegenheit bekommen, sie entweder mitzugestalten oder zumindest ihre Entstehung nachzuvollziehen. Werte formulieren einen Anspruch und sind Ausdruck eines Grundverständnisses, einer Annahme über das, was wichtig und richtig ist. Das lässt sich nicht im naturwissenschaftlichen Sinne beweisen.

Ob es die „richtigen“ Werte sind, wird sich in der Zukunft erweisen. Keine bewussten Werte sind auf jeden Fall die falschen.

„Das Leben kann nur rückwirkend verstanden werden. Es muss aber vorausschauend gelebt werden.“

Søren Kirkegaard

Literatur

- Collins, J., und Porras, J. (1997):
- *Immer erfolgreich*.
Stuttgart, München: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH
- Collins, J. (2003):
- *Der Weg zu den Besten*.
München: dtv
- Barrett, R. (2006):
- *Building a Values-Driven Organization*.
New York: Butterworth Heinemann
- Joyce, W., et al. (2005):
- *Wie erfolgreiche Unternehmen arbeiten*.
Stuttgart: Klett-Cotta
- Kotter, J.P., und Heskett, J.L. (1999):
- *Die ungeschriebenen Gesetze der Sieger*.
München: Econ-Verlag
- Kouzes, J.M., and Posner, B.Z. (2002):
- *The Leadership Challenge*.
San Francisco: Jossey-Bass



Dr. Bernd Wanner
Konzepte-Team