

Leseproben aus

Identifikation durch Integration

Leistung durch Bindung an das Unternehmen

...Wir müssen bezüglich des Themas Leitbild radikal umdenken. Denn zurzeit verliert sich dieses an sich leistungstragende Wirkungsmittel in vielen Firmen im Nichts. Wir müssen eben das Thema Unternehmenskultur mit anderen Augen sehen lernen. Wenn Firmen hervorragende Leistungen erzielen wollen, dann geht das nur mit hervorragenden Mitarbeitern. Hervorragende Mitarbeiter lassen sich langfristig nur binden, wenn die gelebte Kultur einen guten Nährboden für bedingungslose Potenzialausschöpfung und kompromisslose Leistungsentfaltung bietet. Hier klaffen in der Praxis zumeist große Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Ein Leitbild jenseits einer ernst gemeinten *Leistungskultur* ist wie Kaffeepulver ohne Wasser. Der Duft ist da, der Geschmack kommt nicht zur Geltung. Der Genuss bleibt auf der Strecke.

In zahlreichen Unternehmen sind heute Leitbilder vorhanden. In kaum einem Unternehmen wird das vorhandene Leitbild gelebt. Was bringt ein Leitbild, wenn es nicht gelebt wird? Ein nicht gelebtes Leitbild verkommt im Laufe der Zeit zur Sperrmüllversion. Keiner merkt, wenn es eingestampft wird. Viele Leitbilder sind Blendwerke, die mehr schaden als nützen. Weil in ihnen das Gegenteil der Realität zu lesen ist. Nicht gerade geeignet, um Kunden, Mitarbeitern und Kapitaleignern Orientierung zu geben, auf was sie sich verlassen können.

Wie kam es zu einem Leitbild, an dem sich keiner ausrichtet? Was ist schief gegangen? Was ist nach dem Leitbildentstehen passiert, das die einst fixierten Leitsätze in Schall und Rauch untergehen ließ? Ein Leitbild ist der Rahmen der Kultur. In sich verändernden Kulturen übernimmt das Leitbild die Funktion eines Leitfadens.

Ich werde nicht behaupten wollen, dass ein Unternehmen ein Leitbild benötigt, um erfolgreich zu sein. Ein auf Dauer erfolgreiches Unternehmen kommt aber nicht daran vorbei, sich mit seiner Kultur auseinander zu setzen. Ist sie leistungsfördernd? Ist ein Sinn für die Leistungsträger zu erkennen, deren Motivation über das Denken um Geldverdienen hinaus geht?

Leitbilder laufen immer Gefahr, ins Lächerliche gezogen zu werden, wenn sie nicht der Realität entsprechen. Realitätsferne Leitbilder sind eine Belastung für jede Organisation. Darüber hilft auch semantische Kosmetik nicht hinweg. Im Gegenteil. Oft gilt die Devise: Je schöngestiger formuliert, umso praxisferner. Oder: Weil wir uns nicht festlegen wollen, haben wir die Dialektik der Verallgemeinerung bemüht, damit sich jeder in den Leitsätzen wieder finden kann, ohne dass sich irgendjemand davon eingeengt fühlt. So werden Leitbilder zur Makulatur, bevor sie in Umlauf gebracht werden.

Was ist ein Leitbild nun genau? Ich bin mit Heinrich Mäding vom Deutschen Institut für Urbanistik nicht so ganz im Einklang, wenn er sagt: „Ein Leitbild ist ein schriftliches, relativ konkretes ‚Bild‘ (=Text) von einer fernerer, gewünschten Zukunft, das sachliche Konsistenz aufweist und verschiedene Akteure zu förderlichem Verhalten dauerhaft befähigt und motiviert.“

Ein Leitbild als „relativ konkretes Bild“ ist mir nicht konkret genug. „Von einer fernen“ Zukunft sind wir aus dem Stand der Gegenwart immer weit entfernt, also gibt es dort nichts zu sehen, was *heute* attraktiv und vor allem verbindlich sein könnte. Dass ein Leitbild jemanden „befähigt und motiviert“, vermag ich mit dem besten Willen nicht vorzustellen. Zwar soll und kann ein Leitbild allen zur Organisation gehörenden (nicht nur einige „verschiedene Akteure“) Orientierung geben, damit jeder Einzelne sich selbst „befähigt und motiviert“. Denn nicht das Leitbild „motiviert“. Das kann der Einzelne nur selbst tun, weil Motivation Triebstärke ist, die nun einmal nur von jedem selbst ausgehen kann.

Meine Beschreibung von einem Leitbild basiert auf der Lebensweisheit unseres Erstbundeskanzlers Konrad Adenauer: „Man muss die Dinge so tief sehen, dass sie einfach werden.“ Ein Leitbild ist ein Text, mit dem die Mitglieder einer Organisation sich bildhaft vorstellen sollen, wie die kulturelle Ge-

genwart und Zukunft in der dem Leitbild zuzuordnenden Organisation aussehen soll. Ein Leitbild ist demgemäß ein Leitfaden, der die Wegfindung hin zu dem, was man kulturell erreichen will, erleichtern hilft. Ein Leitbild ist ein verbindlicher Rahmen, in dem sich alle Mitarbeiter einer Organisation – einschließlich der Führenden – bewegen sollen, um zu einer sinnhaften gemeinsamen Ausrichtung zu kommen ... Ein Leitbild beschreibt das wertebasierte Denken und Handeln als Fundament der Unternehmenskultur.

Ein Leitbild als Umsetzung einer Vision? Das kann nur schief gehen. Denn hier bleibt die Realität auf der Strecke. Was nützt die beste Vision, wenn die vorhandene Unternehmenskultur diametral dagegensteht? Ein Leitbild kann sehr wohl die Brücke bilden zwischen der *derzeitigen* – tatsächlichen Kultur und einer angestrebten, allerdings *in naher Zukunft erreichbaren* Kultur. Die Inhalte eines Leitbildes müssen für die Kulturträger – das sind die Mitarbeiter und Führungskräfte – so herausfordernd und lockend sein, dass diese sich gern in die aufgezeigte Richtung bewegen. Wenn es misslingt, Leitwölfen Lust auf Beute zu machen, bewegt sich das Rudel keinen Millimeter vom Fleck. Der verwöhnte Streichelhund läuft sowieso nur los, wenn das Frischfleisch vom Metzger aufgebraucht und auch sonst nichts mehr in der Büchse ist...

...Für mich ist ein Leitbild das Tüpfelchen auf dem „i“ einer *Kulturoffensive*. Nur damit kann ein Leitbild im Rahmen eines lang angelegten Prozesses entstehen, an das man nicht nur glauben kann, sondern dessen Ernsthaftigkeit jederzeit über den Realitätsbezug zu spüren ist.

Im Vordergrund dieses Buches steht die Kulturoffensive. Dazu gehört ein *Prozess*, der jeden Mitarbeiter *abholen*, alle Betroffenen im Unternehmen *mitnehmen* und sich zu einem Ergebnis *führen* soll, das von einer überwiegenden Mehrheit getragen wird. Das Ergebnis dieses Prozesses ist eine Klärung der Kultur, die geeignet ist, die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem alltäglichen Handeln eng zu verbinden.

Mitarbeiter abholen, mitnehmen, führen sind keine neuen Termini. Vor allem hören sie sich in der Theorie leicht an. Das nickt zunächst einmal jeder ab, im Vorstand und im Betriebsrat. Die Tücken lauern auf dem Weg in die Umsetzung. Jeder, der innerbetriebliche Prozesse mitgemacht hat, in denen es am Ende um die Bündelung von Meinungspaketen ging, weiß aus Erfahrung: Ein solches Vorhaben stellt sich in der Praxis als ungeheuer schwieriges Unterfangen heraus...

...Kennen Sie die Auswirkungen einer oft unsichtbaren Stanniolschicht zwischen oben und unten in Organisationen, die jedes Durchdringen von Botschaften, Werten, Visionen, Bedürfnissen und Bekenntnissen in die eine oder andere Richtung verhindern kann und dem Unternehmen teuer zu stehen kommt? Es genügt nicht, an demselben Strang zu ziehen. Es muss dasselbe Ende von demselben Strang sein. Es reicht nicht, wenn das Handeln des obersten Leaders von einer klar durchdachten Philosophie getragen ist, wenn es nicht gelingt, diese in jeden Winkel des Unternehmens zu transportieren.

Ich habe nie verstanden, warum in Umstrukturierungsprozessen versucht wird, die Unternehmenskultur zu brechen. Das ist ein teures Vernichtungsspiel der Energien. Jede Sanierung ist schneller und leichter zu haben, wenn man mit der Energie des Systems geht, als wenn man sich gegen sie stemmt...

...Dieses Buch soll Lust machen auf Prozesse, die strukturiert das Herz einer Organisation offen legen. Ohne es zu verletzen! Dieses Buch soll dabei helfen, solche Prozesse mit dem gebotenen Maß an Feinfühligkeit anzulegen. Dieses Buch soll Warnschilder aufstellen, um die rutschigen Stellen und unübersichtlichen Schleifen einer Tour in das Innere der Organisation zu kennzeichnen.

Bei alledem darf nicht übersehen werden, dass die gebotene Methodenhilfe eine fehlende ethische und mentale Grundeinstellung zu einem solchen Prozess nicht ersetzen kann. Menschen prägen sich negative Erfahrungen tiefer und länger ein als positive. Deshalb gilt das oberste Gebot, nicht einfach leichtfertig mit solchen Prozessen umzugehen. Auf der andern Seite steht: Wertschätzung schafft Werte! Vorbild treibt voran! Klima bindet! Kultur stoppt Wildwuchs! Leistungskultur bündelt Energien und bindet Leistung. ... Ein professionell aufgesetzter Prozess, der an seinem Ende zu einem wirklichkeitsnahen Leitbild führt, in dem sich von der Unternehmensleitung bis zum Außendienstmitarbeiter alle wieder finden, legt im Unternehmen weitaus mehr Kräfte der guten Gestalt frei, als es mit Gewalt erzwungene Umstrukturierungsmaßnahmen je zu leisten vermögen. Während eine Umstrukturierung einer Operation am Herzen gleichkommt, ist der Leitbildprozess mit einer Entschlackung, das dabei herauskommende Leitbild mit einem Ernährungsplan und Fitnessprogramm für einen gesunden Körper zu vergleichen...

...In vielen Firmen sind in der Vergangenheit kalte, von oben vorgedachte, Leitbilder entstanden. ... Solche Leitbilder haben in der Regel nichts mit dem zutun, was die Mehrheit der Leistungserbringer im Unternehmen wirklich bewegt. Demzufolge scheitert die Identifikation schon im Frühstadium.

In anderen Firmen übernahmen Berater die Rolle des Ghostwriters. Deren Leitbilder haben nichts mit dem Unternehmen zu tun, weil sie von außen aufgesetzt sind und auch so wirken. In manchen Fällen kam sie über die dürftige Qualität der x-ten Kopie von eine x-ten Kopie nicht hinaus, weil sie aus Vorlagen anderer Unternehmen abgeschrieben wurden. Da half es auch wenig, wenn kurz vor der Veröffentlichung hier und da am Wording gefeilt wurde, um das Schlimmste der sprachlichen Verfremdung zu verhindern...

...Nichts ist so individuell wie die Kultur eines Unternehmens. ... Das Thema Leitbild als Spiegel der Unternehmenskultur ist aktueller denn je. ... Die transparent gemachte Kultur muss nicht unbedingt in einem Leitbild zum Ausdruck kommen. Wichtig ist der Prozess, der als Wegbereiter hin zu einer gesunden Ausrichtung einer deutlichen Mehrheit der Handelnden führt. Von einer gesunden Unternehmenskultur haben alle etwas: die Vorstände, indem sie nachhaltig gesicherte Erfolge vorweisen können; die Belegschaft, der das Arbeiten mehr Spaß macht; die Kapitaleigner, die sich an langfristigen Renditen erfreuen können; die Kunden, die erleben dürfen, wie ihnen in spielerischer Leichtigkeit durch Service und Qualität eine geldwerte Gegenleistung geboten wird...

...Vor einiger Zeit wurde ich gefragt: „Welche Unternehmenskultur halten Sie für die richtige?“ Meine Antwort kam postwendend: „Ihre!“ Mein Gesprächspartner war verblüfft. „Wie kommen Sie so schnell darauf?“, wollte er von mir wissen. „Diese Antwort hätte ich jedem Unternehmer gegeben“, sagte ich ihm, womit sich zwischen uns eine tiefere Diskussion entwickelte. Ich erklärte, dass es bei dem Thema Unternehmenskultur zunächst einmal nicht um „richtig“ oder „falsch“, „gut“ oder „schlecht“ geht. Genauso gut würde ich mich nicht darauf einlassen zu bewerten, ob die Bayern eine bessere Kultur haben als die Sachsen, die Hamburger eine richtigere als die Kölner. Wer in beiden Städten gelebt hat, wird mir bestätigen können, dass es sehr wohl Unterschiede zwischen Hamburg und Köln gibt. Aber besser? Schlechter? Richtiger? Solche Fragen stellen sich in keinem Fall.

Aber eine andere Frage steht gleich voran, wenn es um Kultur geht. Wie kommen die damit zurecht, die sich nicht zu dieser Kultur zugehörig fühlen? Die nächste Frage folgt gleich auf dem Fuße: Wer identifiziert sich mit der Kultur, zu der er gehört? Wer nicht? ...

...Ist demnach die Bedeutung der Unternehmenskultur null und nichtig? Im Gegenteil. Sie schwingt bei allem mit, was in einem Unternehmen passiert. Sie ist wie die Luft in einem Raum, die ständig eingeatmet wird. Es stört die Luft nicht, wenn wir das Atmen derselben einstellen. Es stört nur den, der das Atmen einstellt. Dem einen stinkt sie. Für jemand anderen löst dieselbe Luft ein angenehmes Gefühl aus. Das ist rein physisch zwar auch eine Frage der Luft. Es ist rein psychologisch allerdings mehr eine Frage der subjektiven Beziehung, die jemand zu der Luft aufnimmt, die er atmet...

...Es geht mir nicht um eine Empfehlung, wie die Unternehmenskultur zu sein hat. Es geht mir auch nicht um Ratschläge, wie ein Leitbild formuliert sein sollte...

...Welche Kultur haben wir? Das ist keine Frage, die einfach mal so von einigen Managern zu beantworten ist. Obwohl dies durchaus ein erster Schritt sein kann. Das ist eine Frage, die dem System zu stellen ist. Das System sind alle. Zumindest die, die sich dazugehörig fühlen. Welche Verfahren der Erhebung geeignet sind, ob man von oben nach unten, von unten nach oben, keilförmig oder fleckenförmig in das System hineinfragt, wird uns später noch intensiv beschäftigen...

...Klare Vorstellungen über die *Unternehmensphilosophie* in der Spitze der Firma sind eine gute Voraussetzung für den Leitbildprozess. Visionen machen den Stoff aus, der sich handfester anfühlt als bloße Träume. Sie sind *begründete* Fantasien oder Denkmodelle, die sich in einem Leitbild wieder finden können. So bedeutend Unternehmensziele – überhaupt Ziele – und Strategien für das praktische Handeln sind, in einem Leitbild haben sie nichts zu suchen...

...Jedes Unternehmen ist einzigartig. Ein individualisierter Körper, der sich aus Individuen bildet, von denen wiederum jedes einzigartig ist. Das hat sich seit dem Gründerzeitalter nicht geändert. Es wurde aber je nach Phase der Wirtschaftsgeschichte unterschiedlich interpretiert. Früher hat man bei dem Wort *Firma* an Maschinenpark, Bürolandschaft oder Produktionsstätte gedacht. Das Unwesentliche wurde zum Wesentlichen erklärt. Das Unwesen des Vorbeizielens an der Wirklichkeit ist auch heute noch nicht ganz ausgerottet. Dabei waren wir einmal kurz davor, den Menschen nicht als Mittel, als Produktionsfaktor abzustempeln, sondern ihn als Zentrum aller Leistung wertzuschätzen. Dann kam das Ende des Wirtschaftswachstums, begleitet von einer unvorstellbaren großen Bewegung an Firmensanierungen und Umstrukturierungen. Es ging dem Mitarbeiter herbe ans Leder. Er wurde durch

Kennzahlen bis zur Unkenntlichkeit entstellt. Dabei spreche ich nicht von denen, die – mit komfortabler Abfindung – gehen *durften*, sondern von denen, die im entstellten Umfeld bleiben *mussten*.

Die sich restrukturierenden Firmen brauchten kein Leitbild. Das neue Thema hieß „richten“ und nicht „ausrichten“. Die Leitbilder von einst kamen in den Müll, soweit sich überhaupt noch jemand an ihre Existenz erinnern konnte. In solchen Betrieben wurde Leidensgeschichte geschrieben – und zwar von oben nach unten durch die Hierarchie. Mitarbeiter wurden *entlassen*, Vorstände nicht *entlastet*. In einer solchen Zeit verlieren alle ihre Identität, und als Addition dieses Verlusts gerät die Firma in ein betriebsklimatisches Schleudertrauma bis hin zum Leistungskoma. Um das Schlimmste zu verhindern, suchten Manager und Personalchefs verzweifelt nach Methoden, mit denen sich beim Personalabbau die Spreu vom Weizen trennen lässt. ... Denn Personalreduktion im Prozess der Umstrukturierung hat immer mit der hohen Kunst der richtigen Selektion zu tun. Schlank werden ist nun mal mit der Hoffnung verbunden, dass das Fett im Körper schwinden möge, ohne die Muskeln wegzuspülen. So manches Unternehmen hat in dieser Zeit seine Kraft zum aufrechten Gang verloren...

Die Zukunft wird uns Zeiten bescheren, wo Unternehmen wieder händeringend nach mehr guten Leuten suchen werden, als sie der Markt hergeben kann. ... Unternehmen werden mehr denn je lernen müssen, sich bei den Mitarbeitern zu bewerben. ... Es gibt nur eine vernünftige, langfristig Gewinn bringende Strategie in der Anwerbung attraktiver Menschen: das Unternehmen so attraktiv wie möglich zu machen. Wenn wir wollen, dass ein Bewerber zur Wertschöpfung der Firma beitragen soll, dann müssen wir uns ein Beispiel an der begrifflichen Reihenfolge im Duden nehmen. Dort steht eindeutig die *Wertschätzung* vor der *Wertschöpfung*.

Welche Möglichkeiten des Ausdrucks der Wertschätzung stehen einem Unternehmen zur Verfügung? Geld? Das bezweifle ich. Wer nur für Geld arbeitet, hat wenig Platz im Kopf, sich auch noch um die anderen Dinge zu kümmern. Karriere? Kaum darzustellen in einem Unternehmen, das durch diverse Restrukturierungsprozesse bis auf die Rippen abgemagert wurde. Da ist kein Platz für fette Pöstchen. Die flache Hierarchie wurde erst vor kurzem noch mehr in die Breite gedrückt. Leidenschaft? Ich halte es für glatten Selbstbetrug, zu glauben, dass Leidenschaft im Beruf das Thema ist. Wissen Sie, was Leidenschaft wirklich bedeutet? „Sich in starkem Gefühl, in heftigem, ungestümem Besitzverlangen äußernde Zuneigung zu einem Menschen“ (Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, 2004)...

... Wenn eine Firma exzellente Mitarbeiter anwerben und ebensolche behalten will, dann muss sie genau das Umfeld bieten, in dem Exzellenzen sich entfalten können. Allein aus diesem Grund ist die Leitbildfrage niemals ein Thema einiger weniger im Unternehmen. Oder wollen Sie für ein Unternehmen arbeiten, das sich mit einigen wenigen Exzellenzen bescheidet? Wenn Sie zu diesen gehören, müssen Sie die anderen mitschleppen. Das macht mit der Zeit müde und schlaff. Oder ist es Ihnen lieber, gesagt zu bekommen, dass Sie ein Mitglied der sabotierenden Masse sind, die das zunichte macht, was andere – nämlich die Exzellenzen – mühsam aufbauen? – Wirklich gute Unternehmen bestehen in der Mehrzahl aus Exzellenzen...

... Gibt es einen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Leistung der Mitarbeiter? Ja, es gibt ihn. Und zwar mit gravierenden Auswirkungen. In Deutschland ließ sich in den letzten Jahren eine einfache Gesetzmäßigkeit beobachten: Mit der Wirtschaftsflaute kam die Kulturflaute in die Betriebe. Die Kulturflaute zog die Motivationsflaute nach sich. Der Motivationsflaute folgte die Leistungsflaute. Der Kreis war geschlossen. Die Leistungsflaute ist nicht gerade als Gegenmittel zur Bekämpfung der Wirtschaftsflaute geeignet...

... Fassen wir zusammen: Die Notwendigkeit zur Leichtigkeit des gemeinsamen Erfolgs wird von den Gesetzen der internationalen Märkte geschrieben, die einen ständigen Kampf um Platzhalterschaft und Zugewinne herausfordert. Wer bei diesem Kampf aussieht wie ein Kämpfer, hat den Kampf schon verloren, bevor er begonnen hat. Wer dagegen den Herausforderungen auf der Plattform gemeinsam im Unternehmen getragener Überzeugungen mit von innen heraus gleichermaßen motivierten Führungskräften und Mitarbeitern begegnet, hat um Nasenlängen Vorsprung gewonnen. Weder Visionen noch Ziele noch Strategien können das gemeinsame Verständnis ersetzen, ohne das ein Optimum des Erfolgs niemals zu haben sein wird. Energien verpuffen im Nichts, wenn es nicht gelingt, sie strahlenförmig in eine Richtung zu bündeln. Das ist mit einer transparenten, von allen getragenen Unternehmenskultur realistisch erreichbar.

Unternehmenskultur ist die Fähigkeit zum niemals endenden Prozess der Erneuerung, in dem jedes Ende einen neuen Anfang bildet. Die immer währende Erneuerung basiert auf der unbegrenzten Fähigkeit des Lernens. Voneinander, miteinander, füreinander.