
Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung

Heinrich Bolz

Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung

Unternehmenskultur systematisch
reflektieren, Veränderungsprozesse
durchdacht gestalten



Springer Gabler

Heinrich Bolz
Stockach, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3427-7
DOI 10.1007/978-3-8349-3849-7

ISBN 978-3-8349-3849-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Das vorliegende Buch ist mit der Zielsetzung entstanden, ein unternehmenskulturell begründetes Konzept für die systematische Planung und Umsetzung einer marktorientierten und erfolgreichen Unternehmensführung zu entwickeln. Es richtet sich an Führungskräfte, die nach Ansätzen suchen, die eigenen Unternehmensabläufe erfolgsorientiert zu gestalten. Wesentliche Inhalte, mögliche Erscheinungsformen und Erfolgswirkungen marktorientierter Unternehmenskultur werden verständlich aufbereitet, um darauf aufbauend konkrete Maßnahmen zur Förderung marktorientierter Verhaltensweisen abzuleiten. Da ‚Führung‘ immer auch ‚Veränderung‘ bedeutet, werden wichtige Instrumente und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen zusammenfassend dargestellt. Das Konzept basiert auf einer praxisorientierten Auswahl wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse für eine marktorientierte, erfolgreiche Unternehmensführung.

Erfolgreiche Unternehmen laufen häufig Gefahr, sich nicht rechtzeitig und intensiv mit den Ursachen für ihren momentanen Erfolg zu beschäftigen. Die Kenntnis der ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren ist jedoch eine zentrale Voraussetzung dafür, rechtzeitig Vorsorge für den Erfolg von morgen treffen zu können. Verschlimmert sich die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens aufgrund drastischer Ertragseinbußen oder mangelnder Liquidität in unvorhergesehener Weise, nimmt der Erfolgsdruck auf die Unternehmensführung zu. Oft wird dann innerhalb kurzer Zeit versucht, Versäumnisse der Vergangenheit nachzuholen. Unter großem Druck und Hektik werden neue Konzepte, Unternehmensphilosophien und Zukunftsstrategien entwickelt. Es werden Analysen erstellt, Budgets geschaffen, Ziele gesetzt, neue Produkte entwickelt, Mitarbeiter entlassen und eingestellt, Erwartungen formuliert und ‚deadlines‘ gesetzt. Mit gleicher Geschwindigkeit steigt die Ungeduld derjenigen, die sich bislang in sorgloser Unachtsamkeit im Ruhm des Erfolges der Vergangenheit gesonnt haben. Groß ist dann die Ratlosigkeit, wenn die Maßnahmen nicht sofort die erwünschten Wirkungen zeigen. Denn häufig müssen Verantwortliche und Führungskräfte die Erfahrung machen, dass ein ‚plötzliches Erwachen und ein strammer Wille‘ sowie eine straffe Projektplanung alleine nicht ausreichen, den erforderlichen Wandel zügig und erfolgreich herbeizuführen. Trotz gut durchdachter Maßnahmen, detaillierter Zeitpläne, rechtzeitiger Information und Schulung von Mitarbeitern¹ benötigt der Veränderungsprozess seine Zeit. Oftmals können sich die verantwortlichen Führungskräfte nicht erklären, warum sie trotz sorgfältiger Planung und Vorbereitung von

1 Der Begriff „Mitarbeiter“ beinhaltet – der Einfachheit halber – sowohl weibliche als auch männliche Personen. Die Identität des verwendeten Begriffs mit seiner maskulinen Form ist nicht als Diskriminierung des weiblichen Geschlechts zu verstehen. Wenn im Folgenden von „Mitarbeitern“ gesprochen wird, dann sind damit grundsätzlich sowohl Führungskräfte als auch nicht leitende Personen gemeint. Wenn sich die Ausführungen allein auf Führungskräfte beziehen, wird dies explizit erwähnt.

Projekten nicht so recht vorankommen. Am Ende verstehen viele nicht, warum während des Veränderungsprozesses ausgerechnet diejenigen Fehler auftreten, die sie am meisten zu vermeiden trachteten. Studien belegen, dass ca. 50 Prozent der in Unternehmen geplanten Strategien scheitern, weil in der Umsetzungsphase Probleme entstehen, die vorher nicht bedacht worden sind. Die häufigsten Gründe sind eine falsche Zeitplanung, mangelhafte Aufgabendefinition bei der Durchführung, unzureichende Mitarbeiterqualifikation sowie eine mangelhafte Koordination und Informationspolitik.²

Was außerdem häufig übersehen wird: In vielen Unternehmen gibt es Denkweisen, Einstellungen und Verhaltensmuster, die das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern sowie den Erfolg des Unternehmens in besonderer Weise prägen. Zusammengenommen bilden sie die Kultur des Unternehmens. Veränderungsprozesse, die mit dem Ziel der Optimierung interner Abläufe oder einer strategischen Neuausrichtung initiiert werden, rufen zumeist Veränderungen auf verschiedenen Ebenen und in mehreren Bereichen hervor. Es liegt auf der Hand, dass solche Veränderungen umso leichter durchzuführen sind, je offener die aktuelle Unternehmenskultur dafür ist. Unternehmen stehen deshalb vor der Herausforderung, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die Veränderungen unterstützt und nicht blockiert.³

Unternehmenskultur prägt in starkem Maße die interne Situation des Unternehmens sowie die Sichtweise der externen Bedingungen, des Marktes. Ebenfalls prägt sie in starkem Maße die Art und Weise, wie die Unternehmensmitglieder bezogen auf den Markt reagieren und handeln. Das vorliegende Buch stellt deshalb den *Erfolgsfaktor Marktorientierung* als eine Ausrichtung von Unternehmenskultur in den Mittelpunkt der Betrachtung. Der Zusammenhang zwischen marktorientierter Unternehmenskultur und Erfolg wird anhand ausgewählter Modellansätze anschaulich dargestellt. Erfolgreiche Unternehmensführung setzt voraus, sich intensiv mit der eigenen Unternehmenskultur zu beschäftigen, um sie als Triebkraft für den Wandel zu nutzen oder, falls erforderlich, zu verändern. Das Buch soll eine Hilfestellung bieten, die eigene Kultur intensiv zu analysieren und zu reflektieren. Die dadurch gewonnenen zusätzlichen Perspektiven können Ansätze liefern, das eigene Unternehmen marktorientiert und erfolgreich zu gestalten.

2 Vgl. Frese, W. (2011), S. 212

3 Vgl. Frese, W. (2011), S. 213

Inhalt

Vorgehensweise bei der Entwicklung eines marktorientierten Führungskonzeptes	11
Begriffsbestimmung und Bedeutung von Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg	25
2.1 Bestimmungsfaktoren von Unternehmenskultur	25
2.2 Strategische Bedeutung von Unternehmenskultur	28
Kulturanalyse durch Typologien – Reflexion und Folgerungen für die Marktorientierung	33
3.1 Vorbemerkungen	33
3.2 Risikoneigung und Feedback	34
3.2.1 Star-Kultur	35
3.2.2 Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur	40
3.2.3 Analytische-Projekt-Kultur	43
3.2.4 Bürokratische-Verfahrens-Kultur	48
3.3 Konstruktive Lösungsorientierung	52
3.3.1 Konstruktive Fehlerkultur	52
3.3.2 Lernkultur	54
3.3.3 Problemlösungskultur	55
3.3.4 Kritische Selbstreflexion und Folgerungen	57
3.4 Pathologische Unternehmenskultur	59
3.4.1 Begriff der pathologischen Unternehmenskultur	59
3.4.2 Grundtypen pathologischer Verhaltensmuster	60
3.4.2.1 Paranoide Unternehmenskultur	60
3.4.2.2 Depressive Unternehmenskultur	65
3.4.2.3 Dramatische Unternehmenskultur	68
3.4.2.4 Zwanghafte Unternehmenskultur	71
3.4.2.5 Schizoide Unternehmenskultur	74
3.4.3 Informationspathologien	78
3.4.3.1 Begriff der Informationspathologie	78
3.4.3.2 Aktorbezogene Informationspathologien	79
3.4.3.3 Interaktionsbezogene Informationspathologien	82
3.4.3.4 Wissensbezogene Informationspathologien	86
3.5 Menschenbilder in Unternehmen	89
3.5.1 Begriffsbestimmung	89
3.5.2 Das Bild vom verantwortungsscheuen Menschen	91
3.5.3 Das Bild vom anreizorientierten Menschen	94

3.5.4	Das Bild vom aktiven Menschen	97
3.5.5	Das Bild vom sozialen Menschen	99
3.5.6	Das Bild vom vielseitigen Menschen	101

Marktorientierte Unternehmenskultur – Inhalte, Einflussfaktoren und

Gestaltungsansätze	105
4.1 Kundenorientierung	106
4.1.1 Begriffsinhalte und Merkmale	106
4.1.2 Kulturelle Einflussfaktoren	112
4.1.3 Maßnahmen zur Förderung der Kundenorientierung	115
4.2 Wettbewerberorientierung	120
4.2.1 Begriffsinhalte und Merkmale	120
4.2.2 Kulturelle Einflussfaktoren	126
4.2.3 Maßnahmen zur Förderung der Wettbewerberorientierung	128
4.3 Offene Kommunikation und Information	132
4.3.1 Begriffsinhalte und Merkmale	132
4.3.2 Kulturelle Einflussfaktoren	137
4.3.3 Maßnahmen zur Förderung einer offenen Kommunikation und Information	138
4.4 Abteilungsübergreifende Kooperation	141
4.4.1 Begriffsinhalte und Merkmale	141
4.4.2 Kulturelle Einflussfaktoren	147
4.4.3 Maßnahmen zur Förderung abteilungsübergreifender Kooperation	150
4.5 Unternehmerisches Handeln und Vertrauen	153
4.5.1 Begriffsinhalte und Merkmale	153
4.5.2 Kulturelle Einflussfaktoren	159
4.5.3 Maßnahmen zur Förderung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens	161
4.6 Mitarbeiterorientierung	164
4.6.1 Begriffsinhalte und Merkmale	164
4.6.2 Kulturelle Einflussfaktoren	171
4.6.3 Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterorientierung	174
4.7 Marktbezogene Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung	178
4.7.1 Begriffsinhalte und Merkmale	178
4.7.2 Kulturelle Einflussfaktoren	182
4.7.3 Maßnahmen zur Förderung der Wirksamkeit marktbezogener Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung	184
4.8 Innovationsorientierung	188
4.8.1 Begriffsinhalte und Merkmale	188
4.8.2 Kulturelle Einflussfaktoren	194
4.8.3 Maßnahmen zur Förderung der Innovationsorientierung	196
4.9 Systematik und Flexibilität	200
4.9.1 Begriffsinhalte und Merkmale	200
4.9.2 Kulturelle Einflussfaktoren	206
4.9.3 Maßnahmen zur Förderung von Systematik und Flexibilität	209

Auswirkungen marktorientierter Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg	215
5.1 Subkulturen und Counter Cultures	215
5.1.1 Typen von Subkulturen.....	216
5.1.2 Marketingimplementierung durch Gegenkulturen	217
5.2 Funktionen von Unternehmenskultur.....	219
5.3 Auswirkungen starker Kulturen	224
5.3.1 Kennzeichen starker Kulturen.....	224
5.3.2 Positive Auswirkungen starker Kulturen	225
5.3.3 Negative Auswirkungen starker Kulturen	226
5.4 Wirkungszusammenhänge zwischen marktorientierter Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg.....	227
5.4.1 Mehrebenenmodelle einer marktorientierten Unternehmenskultur.....	228
5.4.2 Strategische Grundorientierung des Unternehmens	230
5.4.3 Die Customer-Based-View der Unternehmensführung.....	233
5.4.4 Wirkungskette der Kundenorientierung.....	234
5.4.5 Produktleistung und Kundenzufriedenheit.....	235
5.5 Die Bedeutung von Unternehmenskultur bei der Unternehmensgründung	237
 Instrumente für eine Veränderung von Unternehmenskultur	 241
6.1 Veränderbarkeit von Unternehmenskultur.....	241
6.2 Initiierung des Veränderungsprozesses.....	242
6.3 Information und Kommunikation	243
6.4 Kulturorientierte Personalführung.....	245
6.5 Erfolgreiche Transformation und Aufbau neuer Orientierungsmuster	249
6.6 Kulturentwicklung als langfristiger Prozess.....	254
 Die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen	 257
7.1 Management von Veränderungen.....	257
7.1.1 Begriffsbestimmung und Problematik.....	257
7.1.2 Die Ermittlung von Störungsursachen.....	258
7.2 Unternehmensinterne Widerstände gegen Veränderungen.....	261
7.2.1 Erscheinungsformen interner Widerstände.....	261
7.2.2 Ursachen unternehmensinterner Widerstände	262
7.3 Planung des Veränderungsprojektes	266
7.3.1 Wichtige Vorüberlegungen zur Projektplanung.....	266
7.3.2 Projektphasen und Inhalte	268
7.3.3 Entwicklung einer dauerhaften Veränderungsfähigkeit	274
7.3.4 Hinzuziehung von Promotoren für den Veränderungsprozess	275

Das individuelle Konzept für eine erfolgreiche Unternehmensführung.....	279
8.1 Leitfaden für die Erarbeitung eines Veränderungsprojektes	280
8.2 Maßnahmen zur Förderung einer marktorientierten Unternehmenskultur	286
Literaturverzeichnis.....	301

Für die Entwicklung eines marktorientierten Führungskonzeptes ist es wichtig, sich vorab mit einigen Grundüberlegungen vertraut zu machen, die in der Fachliteratur zu den Themen der Unternehmenskultur, der Marktorientierung und der Gestaltung von Veränderungsprozessen erarbeitet worden sind. Kapitel 1 stellt in komprimierter Form die in diesem Buch gewählte Vorgehensweise für die Entwicklung eines marktorientierten Führungskonzeptes dar. Dabei geht es primär darum, diejenigen Überlegungen zu beschreiben, die zu der gewählten Vorgehensweise und zum Aufbau des Konzeptes geführt haben. Neben der zusammenfassenden Darstellung unterschiedlicher Ansätze wird aufgezeigt, auf welche Weise Unternehmenskultur operationalisiert bzw. ‚greifbar‘ gemacht werden kann, um ein marktorientiertes Führungskonzept zu erarbeiten.

Verhaltensorientierte und kulturelle Ansätze der Marktorientierung

Untersuchungen zur Beschreibung und Messung der Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung stellen in den meisten Fällen entweder verhaltensbezogene oder kulturelle Aspekte in den Vordergrund.⁴ Dabei wird Marktorientierung als eine spezifische Ausprägung, Dimension oder eigenständige Form von Unternehmenskultur betrachtet.⁵

Verhaltensbezogene Ansätze der Marktorientierung gehen davon aus, dass durch die Messung marktorientierter Verhaltensweisen und Aktivitäten der Grad der Marktorientierung eines Unternehmens richtig widergegeben werden kann.⁶ Dazu zählen z. B. die Durchführung von Kundenbefragungen, die Art und Weise der Reklamationsbehandlung, die Einbindung von Kunden bei der Produktentwicklung oder die Sammlung und Auswertung von Informationen über Aktivitäten der Konkurrenz. Ein Großteil der Forschungsarbeiten über kunden- oder marktorientierte Unternehmenskulturen bezieht sich deshalb auf eine Analyse beobachtbaren Verhaltens, anderer sichtbarer Gegebenheiten, Symbole oder Artefakte (z. B. die Gestaltung von Büros und Gemeinschaftsräumen) oder auf eine Analyse von Dokumenten (z. B. Geschäftsberichte).⁷ Der Grund für die Fokussierung auf sicht-

4 Vgl. zu einer Übersicht konzeptioneller Arbeiten zur Marktorientierung bei Pflesser, C. (1999), S. 31 ff.; vgl. zum Stand der Forschung und Übersichten ausgewählter Arbeiten und Studien: Gleitsmann, B. (2007), S. 9 ff., S. 11, 19, 26; vgl. Kessel, A. (2007), S. 11 ff., S. 30, 34; vgl. Krohmer, H. (1999), S. 34 f., S. 38, S. 108 f.; vgl. zum Stand der Forschung auch Stadelmann, C. (2008), S. 4 ff.

5 Vgl. Krohmer, H. (1999), S. 32, 40; vgl. Grether, M. (2003), S. 32

6 Vgl. Kessel, A. (2007), S. 15

7 Vgl. Reichmann, R. (2010), S. 23 f.

bare bzw. beobachtbare Inhalte des Unternehmensgeschehens liegt darin, dass diese leichter feststellbar sind als Werte, Einstellungen oder Verhaltensnormen.⁸

Kulturelle Ansätze der Marktorientierung sehen in Ergänzung zur verhaltensbezogenen Perspektive in der Betrachtung von Werten und Einstellungen einen gangbaren Weg, Marktorientierung eines Unternehmens zu charakterisieren.⁹ Hierbei beschreiben Werte die zumeist unterbewussten, nicht weiter hinterfragten und stabilen Wissensinhalte und Einstellungen hinsichtlich gewünschter Zustände und Verfahrensweisen im Unternehmen.¹⁰ Marktorientiertes Verhalten ist aus dieser Sicht ein Spiegelbild der im Unternehmen vorherrschenden Werte, Einstellungen und Normen.¹¹ Eine Möglichkeit, begründete Vermutungen über das Vorhandensein bestimmter Werte, Einstellungen oder Denkweisen vorzunehmen, besteht darin, typische Aussagen von Personen zu erfassen und auszuwerten.¹² Beispiele dafür sind Formulierungen wie „Der Kunde hat immer recht“, „Regeln sind dazu da, eingehalten zu werden“ oder „Menschen sind von Natur aus faul“.

Die Messung des *Zusammenhangs zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg* geschieht in einem Großteil vorhandener Studien durch eine subjektive Selbsteinschätzung des Unternehmenserfolgs durch die befragten Personen (Probanden). Als Erfolgsgrößen (subjektive Maßzahlen) seien beispielhaft genannt: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Produktinnovation, relative Gesamtleistung im Vergleich zur Konkurrenz, Effizienz oder Neuprodukterfolg. Andere Studien messen Unternehmenserfolg anhand *objektiver Maßzahlen* wie Kapitalrentabilität, Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Wachstum oder Neuproduktanteil am Gesamtumsatz.¹³

Typologische Ansätze zur Unternehmenskultur und ihr Beitrag für eine Analyse der Marktorientierung

Bevor Marktorientierung in der wissenschaftlichen Betrachtung einen besonderen Stellenwert einnahm¹⁴, wurden in Forschung und Praxis verschiedene Ansätze bzw. Typologien¹⁵ entwickelt, mit denen sich Unternehmenskulturen ebenfalls beschreiben und charakterisieren lassen (Kap. 3).

8 Vgl. Gleitsmann, B. (2007), S. 19; vgl. Krohmer, H. (1999), S. 161; vgl. Grether, M. (2003), S. 37 ff.

9 Vgl. Kessel, A. (2007), S. 15; Marktorientierung wird als eine Dimension oder als eine eigenständige Form von Unternehmenskultur betrachtet, vgl. Krohmer, H. (1999), S. 32, 40; vgl. Grether, M. (2003), S. 45 ff.

10 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 14

11 Vgl. Krohmer, H. (1999), S. 116

12 Vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 47

13 Vgl. Grether, M. (2003), S. 12 sowie die Übersicht durchgeführter Studien auf den Seiten 12-16

14 Richtungsweisende Arbeiten erfolgten durch Narver, J., Slater, S. (1990) sowie Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990); vgl. zu einem Überblick der konzeptionellen und empirischen Arbeiten zur Marktorientierung: Krohmer, H. (1999), S. 31 ff.

15 Während „Modellansätze“ darauf abzielen, Elemente und Wirkungsmechanismen von Unternehmenskultur zu erklären, konzentrieren sich „Typologien“ darauf, bestimmte Dimensionen einer Unternehmenskultur zu betrachten, um verschiedene Idealtypen darzustellen. Vgl. Pflesser, C. (1999), S. 14 f.; allerdings werden die Begriffe nicht immer trennscharf verwendet, weshalb auf eine weitere Thematisierung hier verzichtet wird.

Ein weithin bekannt gewordener Ansatz¹⁶ unterscheidet Kulturtypen hinsichtlich des *Risikoverhaltens* von Akteuren in Entscheidungssituationen und der Geschwindigkeit des Feedbacks auf getroffene Entscheidungen (Abschn. 3.2). Andere Ansätze fokussieren im Sinne einer *Konstruktiven Lösungsorientierung* auf die Betrachtung von Einstellungen oder Verhaltensweisen, mit denen Aufgabenstellungen, Probleme, Misserfolge oder Fehler konstruktiv und lösungsorientiert gehandhabt werden. Dabei geht es ebenfalls um die Bereitschaft, entsprechend den Merkmalen einer Lernkultur lebenslanges Lernen als Selbstverständlichkeit zu akzeptieren und zu verinnerlichen (Abschn. 3.3).¹⁷ Exzessive, situationsunspezifische Ausprägungen bestimmter affektiver, emotionaler oder irrationaler Verhaltensweisen werden unter dem Begriff der *pathologischen Unternehmenskultur* behandelt (Abschn. 3.4).¹⁸ Allgemeine Einstellungen über die Intentionen, Motive, Ziele oder sozialen Qualitäten von Menschen werden in einem weiteren Ansatz zusammengefasst, der sich mit *Menschenbildern* beschäftigt, die bei Führungskräften oder anderen Personen vorhanden sind und Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und die Marktorientierung haben können (Abschn. 3.5).¹⁹

Die hier aufgeführten Typologien sind nach vorliegenden Erfahrungen und Beobachtungen des Verfassers besonders aus dem Grund interessant, weil sie Erkenntnisse vermitteln, die für die Analyse und Entwicklung der Marktorientierung eines Unternehmens von Bedeutung sind. Dabei geht es besonders um die Betrachtung spezieller kultureller Eigenarten, welche die Marktorientierung eines Unternehmens fördern oder behindern können.²⁰ So kann z. B. ein Menschenbild, nach dem Menschen unterstellt wird, dass sie nicht gerne Verantwortung übernehmen, dazu führen, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern auch keine Kundenverantwortung übertragen. Dies kann zu Beeinträchtigungen in der Kundenorientierung des Unternehmens führen.

Merkmale marktorientierter Unternehmenskultur

In Kapitel 4 werden Begriffsinhalte und Merkmale einer marktorientierten Unternehmenskultur näher betrachtet (Abschn. 4.1 bis 4.9). Zum besseren Verständnis der Ausführungen in Kapitel 3 werden die wesentlichen Kernaussagen an dieser Stelle zusammenfassend dargestellt.

*Marktorientierung*²¹ kann man definieren als eine im Unternehmen grundsätzlich verankerte Bereitschaft zur Schaffung eines herausragenden Nutzens für die Kunden. Eine erfolgreiche marktorientierte Unternehmensführung zielt darauf

16 Dabei handelt es sich um die Typologie von Deal und Kennedy, vgl. Steinmann, H./Schreyögg (2000), S. 632 f.; vgl. a. zusammenfassend Bamberger, I./Wrona, T. (2004), S. 311-314

17 Vgl. Scholz, C. (1997), S. 234, zurückgehend auf eine Typologie von Frey und Schuster, 1996, zitiert nach ebd.

18 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 800

19 Weinert, A.B. (1995), Sp. 1497; vgl. neben der im Folgenden zitierten Literatur zu einem allgemeinen Überblick über Theorien von Menschenbildern auch: Braunschweig, C. (2001), S. 195 ff.

20 Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1070

21 Vgl. zu weiteren Definitionen von Marktorientierung einschließlich Quellenangaben: Gleitsmann, B.M. (2007), S. 11, 19

ab, attraktive Märkte zu finden, vorteilhafte Wettbewerbspositionen aufzubauen und das dafür erforderliche Wissen im Unternehmen funktionenübergreifend zu gewinnen und zu verbreiten.²² Voraussetzung dafür ist das unternehmensweite Engagement für eine kontinuierliche Informationssammlung über Kundenbedürfnisse, Wettbewerbsunternehmen und andere wichtige Marktteilnehmer. Diese gemeinsamen Anstrengungen von Mitarbeitern, Abteilungen und abteilungsübergreifenden Teams werden als Voraussetzung gesehen, dass das Unternehmen erfolgreich ist.²³ Die im Folgenden zusammengefassten Merkmale werden als wesentliche Komponenten einer marktorientierten Unternehmensführung betrachtet.

*Kundenorientierung*²⁴ eines Unternehmens spiegelt die Intensität wider, mit der die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse und Wünsche der angesprochenen Käufergruppe im Mittelpunkt des Unternehmensgeschehens stehen und systematisch erforscht werden. Maßstab für die Beurteilung der Produkt- und Leistungsqualität ist die Kundensicht.

*Wettbewerberorientierung*²⁵ erkennt man primär daran, inwieweit aktuelle und potenzielle Wettbewerbsunternehmen systematisch beobachtet und analysiert werden. Vorrangige Ziele sind die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, die Entwicklung von Konkurrenzstrategien und die schnelle Reaktion auf Konkurrenzaktivitäten.

*Offene Kommunikation und Information*²⁶ liegt vor, wenn Informationen innerhalb des Unternehmens wie selbstverständlich an andere Bedarfsträger weitergeleitet werden. Umweltinformationen werden verarbeitet. Die Unternehmensstrategie wird an die Mitarbeiter kommuniziert.

*Abteilungsübergreifende Kooperation*²⁷ kennzeichnet eine Kultur der Zusammenarbeit, in der verschiedene Abteilungen gemeinsam an Projekten arbeiten, um für Kunden optimale Lösungen zu erarbeiten. Schnittstellenprobleme werden minimiert. Dadurch wird auch für „kundenferne“ Abteilungen der Aufbau von Kundenkontakt gefördert.

*Unternehmerisches Handeln und Vertrauen („Vertrauenskultur“)*²⁸ erkennt man daran, dass Mitarbeiter die Qualifikation, die Bereitschaft und den Freiraum besitzen, selbstständig, eigenverantwortlich und unternehmerisch zu denken und zu handeln. Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ist durch Vertrauen geprägt, wodurch eine gewisse Fehlertoleranz vorhanden ist.

22 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S.118

23 Vgl. Han, J.K./Kim, N./Srivastava, R.K. (1998), S. 31 und die dort angegebene Literatur

24 Vgl. Narver, J., Slater, S. (1990), S. 21; vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 159; vgl. Matzler, K., Stahl, H., Hinterhuber, H. (2002), S. 3-31; vgl. Grether, M. (2003), S. 26 f.

25 Vgl. Narver, J., Slater, S. (1990), S. 21 f.; vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 159; vgl. Grether, M. (2003), S. 27 ff.

26 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 154 ff.; vgl. Pflesser, C. (1999), S. 132

27 Vgl. Narver, J., Slater, S. (1990), S. 22; vgl. Kirca, A.H./Jayachandran, S./Bearden, W.O. (2005), S. 25; vgl. Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. (2002), S. 155; vgl. Pflesser, C. (1999), S. 134

28 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 155 f.; vgl. Peters, T.J., Waterman, R.H. (2000), S. 39; vgl. Hinterhuber, H. (1997), S. 238

*Mitarbeiterorientierung*²⁹ liegt vor, wenn Mitarbeitern prinzipiell Wertschätzung entgegengebracht wird. Die Unternehmensleitung hat ein Interesse an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und bindet sie bei wichtigen Entscheidungen ein. Die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gründet auf Vertrauen, und Mitarbeiter werden als Schlüssel zum Erfolg betrachtet.

*Marktbezogene Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung*³⁰ beinhalten marktbezogene Einstellungen, Verhaltensweisen, Ziele und Leistungsergebnisse als Maßstab für die Qualifizierung, Förderung und Entlohnung der Mitarbeiter. Sie sind Grundlage für die Planung von konkreten Schulungs- und Trainingsmaßnahmen.

*Innovationsorientierung*³¹ erkennt man primär daran, dass innovative Verhaltensweisen grundsätzlich gefördert werden. Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeiter, neuartige Problemlösungswege auszuprobieren oder kreative Lösungen herbeizuführen. Innovationshemmnisse werden weitestgehend beseitigt.

*Systematik und Flexibilität (Proaktive Chancenorientierung)*³²: Systematische Planung ist Voraussetzung dafür, auf Marktveränderungen, geänderte Kundenbedürfnisse oder Wettbewerbsunternehmen angemessen und flexibel reagieren zu können. Flexibilität setzt voraus, dass erwartbare zukünftige Kundenbedürfnisse und Marktsituationen antizipiert werden. Es bestehen personelle und organisatorische Voraussetzungen, mit adäquaten Mitteln und Maßnahmen schnell auf geänderte Marktsituationen zu reagieren. Systematisches Handeln bewirkt, dass Entscheidungen überlegt und strukturiert getroffen werden. Langfristige Auswirkungen von Entscheidungen werden erwogen. Es werden Ursachenanalysen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt.

Wesentliche weitere Begriffsinhalte, Einstellungen- und Verhaltensmerkmale dieser charakteristischen Kriterien einer marktorientierten Unternehmenskultur werden in den Abschnitten 4.1.1 bis 4.9.1 näher behandelt. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Frage, welche der zuvor behandelten Kulturtypologien (Kap. 3) einen positiven oder negativen Einfluss auf die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur oder ihrer einzelnen Merkmale ausüben können. Dieser Frage wird in den Abschnitten 4.1.2 bis 4.9.2 nachgegangen.

Kritische Selbstreflexion kultureller Einstellungen durch Statements

Die hier gewählte Vorgehensweise für die Entwicklung eines marktorientierten Führungskonzeptes beruht auf der Annahme, dass Einstellungen das Verhalten

29 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 156; vgl. Diller, H. (2001), S. 992; vgl. Hinterhuber, H. (1997), S. 240; vgl. Pümpin, C. (1992), S. 97

30 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 42 f.

31 Vgl. Kopp-Krimpenfort, M. v. (2007), Wahren, H.K. (2004), S. 53 ff.; vgl. Pflesser, C. (1999), S. 131

32 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 154; vgl. Hinterhuber, H. (1997), S. 240; vgl. Pümpin, C. (1992), S. 97; vgl. Diller, H. (2001), S. 992; vgl. Pflesser, C. (1999), S. 131; Pflesser hat die Merkmale „Innovativität“ und „Flexibilität“ zu einem Faktor zusammengefasst.

von Personen beeinflussen und auf diese Weise auch die Unternehmenskultur und die Marktorientierung des Unternehmens entscheidend prägen.³³ Um Rückschlüsse auf etwaige vorhandene Einstellungen und Wertvorstellungen zu ziehen, hat es sich als praktikabel erwiesen, typische Aussagen von Personen wahrzunehmen und auszuwerten.³⁴ Der in einem Unternehmen verwendete Sprachstil, die Verwendung bestimmter Worte, Redewendungen oder Sprüche können Aufschluss über die Ausprägung einer marktorientierten Unternehmenskultur geben.³⁵ Hier sei erneut auf die weiter oben bereits aufgeführten Beispiele verwiesen, die im Arbeitsalltag häufig vorkommen: „Der Kunde hat immer Recht“, „Regeln sind dazu da, eingehalten zu werden“ oder „Menschen sind von Natur aus faul“. Sprache als eine mögliche Form von „Artefakten“³⁶ kann als ein starkes Symbol einer vorhandenen oder fehlenden Marktorientierung betrachtet werden.

Nicht immer werden derartige Einstellungen offenkundig. Vielfach existieren sie auch als unausgesprochene Denkmuster bzw. Einstellungen, die das Verhalten von Personen beeinflussen. Aus diesem Grund werden in Anlehnung an die Darstellung der allgemeinen Kulturtypologien (Kap. 3) und der Merkmale marktorientierter Unternehmenskulturen (Kap. 4) „Statements“ abgeleitet, von denen zu vermuten ist, dass ihre Beantwortung erste Rückschlüsse auf kulturelle Tendenzen im Unternehmen ermöglicht. Die Ableitung der Statements in Kapitel 3 erfolgt jeweils in den untergeordneten Abschnitten, in Kapitel 4 in den Abschnitten 4.1.1 bis 4.9.1.³⁷

Für eine kritische Selbstreflexion und Selbsteinschätzung etwaiger kultureller Tendenzen innerhalb des Unternehmens ist es nach hier vertretener Auffassung sinnvoll, sich mit bestimmten Aussagen bzw. Statements näher zu beschäftigen. Die Statements können für die Entwicklung eines marktorientierten Führungskonzeptes nützlich sein, indem sie innerhalb des Unternehmens einem relevanten Personenkreis zur Beantwortung vorgelegt werden. Sie dienen als Hilfestellung, im Rahmen einer Eigendiagnose und Selbsteinschätzung auf systematische Weise Aufschluss über mögliche vorhandene oder fehlende marktorientierte Denkweisen oder Einstellungen zu geben. Dabei ist es das Ziel, einen internen Reflexions- und Austauschprozess zu initiieren und die Aufmerksamkeit auf wichtige kulturelle Merkmale des Unternehmens zu lenken. Ferner kann die Unternehmensleitung damit ein Signal setzen, dass sie ganz besonderen Wert darauf legt, auf welchen Grundannahmen und Einstellungen die Führung und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens beruht.³⁸ Eine „reflexive Brechung“³⁹ der vorhandenen Unternehmenskultur beinhaltet die

33 Hillmann, K.H. (2007), S. 173.; vgl. a. Fröhlich, W.D. (2008), S. 151-153; vgl. Rohac, S. (2009), S. 41

34 Vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 47

35 Vgl. Pflesser, C. (1999), S. 62, 155 f.

36 Vgl. Pflesser, C. (1999), S. 62, 155

37 So werden z. B. Statements, die möglicherweise Aufschluss über Einstellungen geben, die einer „Bürokratischen-Verfahrens-Kultur“ förderlich sein können, in Abschnitt 3.2.4 dargestellt. Statements, die möglicherweise Aufschluss über Einstellungen geben, die einer „Mitarbeiterorientierung“ förderlich sein können, in Abschnitt 4.6.1

38 Vgl. zu den Funktionen einer Mitarbeiterbefragung: Bungard, W., Müller, K., Niethammer, C. (2007), S. 7-11; vgl. aber auch kritisch und zur Problematik einer Diagnose von Basisannahmen und Einstellungen im Rahmen standardisierter Befragungen: Voigt, K.I. (1996), S. 48

39 Voigt, K.I. (1996), S. 91

kritische Diskussion zwischen der Unternehmensleitung, den Führungskräften und Mitarbeitern über die derzeit gültigen und wirksamen Werte und Normen. Reflexion in diesem Sinne beinhaltet ebenfalls, sich Gedanken darüber zu machen, welche Merkmale die Unternehmenskultur „eigentlich aufweisen sollte“.⁴⁰

Eine kritische Selbstreflexion scheint geboten, weil sich viele Führungskräfte nicht die Mühe machen, ihr eigenes Verhalten zu hinterfragen. Es ist möglich, dass eine gewisse Eitelkeit, Engstirnigkeit oder auch Arroganz ursächliche Faktoren für dieses Versäumnis sind.⁴¹ Durchaus realistisch ist aber auch die Vermutung, dass vielen Führungskräften gar nicht bewusst ist, welche Menschenbilder sie mit sich herumtragen oder wie ihre idealtypischen Vorstellungen über einen guten Mitarbeiter oder eine gute Führungskraft geartet sind. Da die Unternehmenskultur eine überwiegend unsichtbare Steuerungsgröße darstellt, wird sie oft gelebt, aber wenig reflektiert.⁴² Ein denkbarer Grund dafür ist aber auch schlicht das Fehlen eines Instrumentariums für eine systematische Selbstreflexion. Kritische Reflexion bedeutet zunächst, sich selbst zu fragen, ob man „Teil des Problems oder Teil der Lösung“⁴³ sein will. Dazu gehört ferner, sich selbst in Frage zu stellen, das Feedback anderer einzuholen und eine kritische Diskussion in dafür verantwortlichen Gremien anzuregen.⁴⁴

Der im Rahmen dieses Buches interessierende Personenkreis für die Beschäftigung mit den Statements besteht aus der Unternehmensleitung und anderen Führungskräften mit Personalverantwortung. Dies können auch Projektverantwortliche sein, die innerhalb ihres Wirkens maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten anderer Mitarbeiter des Unternehmens haben. Die Befragten können zu jeder Aussage den Grad ihrer Zustimmung oder Ablehnung der Statements angeben.⁴⁵ Die Auseinandersetzung damit liefert möglicherweise Anhaltspunkte über vorhandene Denkweisen oder Einstellungen der Teilnehmer, die geeignet sind, die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur zu fördern oder zu behindern.⁴⁶ Sie kann ein erster Schritt im Rahmen einer systematischen Situationsanalyse⁴⁷ sein.

An dieser Stelle erscheint ein methodischer Hinweis notwendig. Die Begriffe der Unternehmenskultur und der Marktorientierung werden innerhalb der Literatur und Forschung höchst unterschiedlich konkretisiert und definiert. Es existiert eine Fülle an Untersuchungen, Konstrukten und Skalen, mit denen Unternehmenskulturen und Marktorientierung operationalisiert und gemessen

40 Voigt, K.I. (1996), S. 91

41 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996)

42 Vgl. Deuerlein, I. (2011), S. 209f.

43 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996)

44 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996), S. 42-46

45 z. B. „stimme stark zu“ – „stimme zu“ – „teils/teils“ – „lehne ab“ – „lehne stark ab“; vgl. zur Methode der Likert-Skala: Diekmann, A. (2009), S. 240 ff.; Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (2008), S. 187 ff.; Bortz, J., Döring, N. (2006), S. 224; Atteslander, P. (2008), S. 222 f.

46 zur prinzipiellen Praktikabilität, anhand typischer Aussagen Rückschlüsse auf etwaige Einstellungen zu ziehen, vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 47

47 Vgl. zu weiteren diagnostischen Funktionen einer Mitarbeiterbefragung: Bungard, W., Müller, K., Niethammer, C. (2007), S. 9

wurden.⁴⁸ Aufgrund dieser Vielfalt wird hier nicht der Anspruch erhoben, einen vollständigen Überblick über sämtliche Studien und Forschungserkenntnisse zu geben. Die zur kritischen Selbstreflexion und Selbsteinschätzung entwickelten Statements wurden zu einem überwiegenden Teil aus den zuvor dargestellten Kulturtypologien und -merkmalen inhaltlich abgeleitet und begründet. Dort, wo die Anregung für einzelne Formulierungen auch aus veröffentlichten Fragebögen resultiert, wird darauf verwiesen. Da die hier verwendeten Statements keiner Validitäts- und Reliabilitätsprüfung unterzogen wurden, sollten sie auch nur als Unterstützung für eine weitere Beschäftigung mit der eigenen Unternehmenskultur im Sinne einer kritischen Selbstreflexion betrachtet werden.

Ableitung marktorientierter Gestaltungsansätze

Jeweils im Anschluss an die Ausführungen werden in den Abschnitten 4.1.3 bis 4.9.3 Maßnahmen bzw. Gestaltungsansätze abgeleitet, die umgesetzt werden können, um *marktorientierte Verhaltensweisen* zu fördern. Der Maßnahmenkatalog eignet sich ebenfalls dazu, die im Unternehmen beobachtbaren Handlungsweisen und Aktivitäten auf ihre Marktorientierung hin zu überprüfen. Die Ableitung von Maßnahmen erfolgt systematisch nach den folgenden Gestaltungskriterien.⁴⁹

1. *Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung* – Nach vorliegendem Verständnis beinhaltet der Strategiebegriff alle Überlegungen und Maßnahmen der Unternehmensführung, die für die Existenzsicherung des Unternehmens von Bedeutung sind. Dabei geht es um die Fähigkeit, überlebenswichtige Ressourcen bzw. Kompetenzen zu erwerben oder aufzubauen, durch die Gestaltung von Prozessen und Strukturen interne Systemstabilität zu gewährleisten und eine erfolgreiche System-Umwelt-Interaktion sicherzustellen.⁵⁰ Strategien übernehmen dabei die Aufgabe, den einzuschlagenden Weg für die Zukunftssicherung des Unternehmens festzulegen.⁵¹

2. *Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation* – Hiermit sind die auf die unmittelbare und zielorientierte Einflussnahme von Mitarbeitern ausgerichteten Verhaltensweisen von Vorgesetzten gemeint, die im Wesentlichen konsistent, d. h.

48 Vgl. Konecny, P. (2010), S. 1 f., S. 7 f.; vgl. Müller-Rehkopf, T. (2009), S. 1-5; vgl. Kraus, F. (2008), S. 19 ff.

49 Die Kriterien 1 bis 7 lehnen sich im Wesentlichen an die Typisierung direkter und indirekter Mittel für die Gestaltung der Unternehmenskultur bei Kobi/Wüthrich an: vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 185-190; das Kriterium der *Information* wurde in Anlehnung an die weit verbreitete Definition einer marktorientierten Unternehmenskultur von Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990) untergliedert in Maßnahmen der Informationssammlung, Informationsweiterleitung und Informationsnutzung; vgl. Krohmer, H. (1999), S. 161 ff.; ergänzend werden mögliche Inhalte der Informationssammlung ebenfalls beispielhaft aufgeführt. Gestaltungsansätze, die sich direkt auf *kulturelle Merkmale* beziehen, werden unter Bezugnahme auf die vorher dargestellten Kulturtypologien bzw. deren Einfluss auf die Marktorientierung abgeleitet, vgl. Kap. 3

50 Staehle, W. (1999), S. 445

51 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 63

nach einem erkennbaren und in sich stimmigen Muster vielfach wiederkehrend stattfinden. Ein Führungsstil kennzeichnet somit „eine Grundausrichtung“⁵² des Führungsverhaltens des Vorgesetzten und ist in diesem Sinne für Mitarbeiter eine relativ konstante Orientierungsmöglichkeit. Durch direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation können wesentliche Maßnahmen für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur wirksam vorbereitet, verständlich gemacht und transportiert werden.

3. *Personalentwicklung und Qualifizierung* – Bei der Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur kann eine systematische und professionelle Personalentwicklung wertvolle Hilfestellung leisten. Dabei geht es primär um Maßnahmen der Qualifizierung, Förderung und Entlohnung der Mitarbeiter.

4. *Strukturen und Prozesse* – Aus organisatorischer Sicht liegt in der Verbesserung von Strukturen und Prozessen ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur. Durch eine gezielte Gestaltung der Organisationsstruktur können kulturfördernde Strukturen und Prozesse begünstigt und hemmende Einflussfaktoren relativiert werden.

5. *Planung* – Ein wesentlicher Schritt für die Förderung der Marktorientierung besteht in der Durchführung einer systematischen Ziel- und Mittelplanung. Sie ist Voraussetzung für die Fähigkeit eines Unternehmens, auf geänderte Anforderungen des Marktes flexibel zu reagieren.

6. *Standards* können dazu beitragen, die Umsetzung bestimmter gewünschter marktorientierter Verhaltensweisen im Unternehmensalltag sicherzustellen, ohne dass in jedem Einzelfall ausdrücklich darauf hingewiesen werden muss.

7. *Symbolische Handlungen* senden Signale und bringen zum Ausdruck, welche marktorientierten Einstellungen und Verhaltensweisen seitens der Unternehmensführung von den Mitarbeitern besonders gewünscht werden.

8. *Förderung sozialer Kontakte* – Soziale Kontakte sind ein entscheidender Faktor für den Aufbau von Vertrauen, die Weitergabe marktbezogener Informationen und den Austausch von Ideen.

9. *Information* – Dieser Aspekt der Gestaltung bezieht sich auf die Informationssammlung, die Inhalte, die Informationsweiterleitung und die Informationsnutzung.

10. *Kulturelle Merkmale* – Hierzu zählen Gestaltungsansätze, die sich direkt auf *kulturelle Merkmale* beziehen und die unter Bezugnahme auf die vorher dargestellten Kulturtypologien bzw. deren Einfluss auf die Marktorientierung abgeleitet werden.

52 Vgl. Weibler, J. (2001), S. 286

Die Ableitung der Gestaltungsansätze wird am Beispiel der *strategischen Maßnahmen zur Existenzsicherung* kurz verdeutlicht.

Wenn ein Unternehmen es sich zum Ziel gesetzt hat, die Kundenorientierung zu fördern, dann ist es aus strategischer Perspektive erforderlich, zunächst diejenigen Kunden zu definieren und zu betrachten, von denen die Existenz des Unternehmens abhängt. Wichtig ist ebenfalls, den Grad der Abhängigkeit von Kunden bzw. bestimmten Kundengruppen festzustellen, um in einem nächsten Schritt die damit zusammenhängenden Risiken zu ermitteln. Um die Bedeutung der Kundenorientierung als Leitlinie aller Aktivitäten sicherzustellen, ist zu empfehlen, Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung fest in den Unternehmenszielen zu verankern. Aus diesem Grund werden aus strategischer Sichtweise folgende Gestaltungsansätze für die Förderung der Kundenorientierung vorgeschlagen:⁵³

- ▶ Verankerung des Ziels der Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung in den Unternehmenszielen.⁵⁴
- ▶ Definition der für das Unternehmen überlebenswichtigen vorhandenen Kundengruppen und Zielgruppen.
- ▶ Feststellung des Abhängigkeitsgrades des Unternehmens von bestimmten Kunden.

Die Gestaltungsansätze verstehen sich als Vorschläge und erheben keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie werden im vorliegenden Zusammenhang jedoch als wichtig erachtet und finden zum Teil auch Entsprechungen in der abschnittsweise angegebenen Literatur. Für weitere Möglichkeiten sinnvoller Maßnahmen sei deshalb auf die zitierten Quellen verwiesen.

Die entwickelten Statements und Gestaltungsansätze ermöglichen die Durchführung einer detaillierten und differenzierten Selbstreflexion und Standortbestimmung im Unternehmen. Unternehmensleitungen und Führungskräfte können so Kenntnis über möglicherweise vorhandene Einstellungen und Verhaltensweisen erlangen, die eine Marktorientierung fördern oder behindern. Die Ergebnisse dieser Standortbestimmung können als Grundlage für eine Formulierung von Veränderungszielen und für die Gestaltung eines systematischen Veränderungsprozesses im Sinne einer erfolgreichen und marktorientierten Unternehmenskultur genommen werden.

Funktionen und Auswirkungen von Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg

Die bisherigen Ausführungen verfolgen das Ziel, wichtige Grundüberlegungen vorzustellen, die in der Fachliteratur zu den Themen der Unternehmenskultur und

53 Die Reihenfolge der aufgeführten Gestaltungsansätze ist nicht im Sinne einer Gewichtung oder Prioritätensetzung zu verstehen.

54 Vgl. Kraus, F. (2008), S. 70; vgl. Becker, J. (1999), S. 122

der Marktorientierung erarbeitet worden sind. Dabei geht es neben der Darstellung unterschiedlicher Ansätze auch darum, auf welche Weise Unternehmenskultur operationalisiert bzw. ‚greifbar‘ gemacht werden kann, welche Möglichkeiten für eine kritische Reflexion der eigenen Unternehmenskultur es gibt und welche Maßnahmen bzw. Gestaltungsansätze ergriffen werden können, um *marktorientierte Verhaltensweisen* zu fördern.

Für eine bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur ist es zudem notwendig, ihre prinzipiellen Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens beurteilen zu können. Diesem Thema widmet sich Kapitel 5. Die Auswirkungen können höchst unterschiedlich sein. Kulturelle Charakteristika beeinflussen die Motivation und das Verhalten von Mitarbeitern, die Gestaltung und Funktionsfähigkeit von Prozessen, das Führungsverhalten von Vorgesetzten sowie die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft im Unternehmen.

In größeren Unternehmen kommt es häufig vor, dass sich in unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen eines Unternehmens jeweils separate Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen entwickeln.⁵⁵ Aus diesem Grund wird in Abschnitt 5.1 der Frage nachgegangen, welche Arten von *Subkulturen* es gibt und welche Beziehungen sie zu einer möglicherweise vorhandenen Hauptkultur aufweisen. Dabei können sich einzelne Subkulturen auch als Gegenkulturen erweisen, die im Widerspruch zur Hauptkultur oder zu den marktorientierten Unternehmenszielen stehen. Unter Umständen kann es geboten sein, Gegenkulturen gezielt zu fördern oder einzudämmen, um bestimmte Marketingstrategien zu implementieren.

Unabhängig von der Frage, ob bestimmte Kulturarten in Bezug auf die Unternehmensziele gut oder schlecht bzw. förderlich oder abträglich sind, nimmt Unternehmenskultur bestimmte Funktionen wahr und kann zu höchst unterschiedlichen Entwicklungen des Unternehmens beitragen. Die folgenden Kapitel beschäftigen sich deshalb mit der Frage, welche grundsätzlichen Funktionen Unternehmenskulturen ausüben (Kapitel 5.2) und welche positiven oder negativen Wirkungen von starken Kulturen ausgehen können (Kapitel 5.3). In Kapitel 5.4 werden Wirkungszusammenhänge zwischen einer marktorientierten Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg anhand verschiedener grundlegender Modellaussagen aufgezeigt. In Ergänzung zur grundsätzlichen Bedeutung des Themas wird in Kapitel 5.5 näher darauf eingegangen, in welcher Hinsicht Unternehmenskultur bereits bei der Unternehmensgründung von Bedeutung sein kann.

Erfolgsorientierte Gestaltung von Unternehmenskultur

Die bisherigen Ausführungen sollten dazu beitragen, ein grundsätzliches Verständnis dafür zu entwickeln, wie marktorientierte Unternehmenskultur operationalisiert und erfasst werden kann. Außerdem wurde herausgearbeitet, in welcher Weise eine marktorientierte Unternehmenskultur den Erfolg beeinflussen kann, welche Möglichkeiten für eine kritische Reflexion der eigenen Unternehmenskul-

55 So gibt es beispielsweise zwischen Marketingabteilungen und Buchhaltungsabteilungen häufig unterschiedliche Sichtweisen über die Notwendigkeit bürokratischer Regeln.

tur es gibt und welche Maßnahmen bzw. Gestaltungsansätze ergriffen werden können, um *marktorientierte Verhaltensweisen* zu fördern.

Der nächste bedeutende Aspekt besteht darin, mit welchen grundlegenden Instrumenten sich eine Unternehmenskultur erfolgsorientiert gestalten lässt und welche Einzelschritte demzufolge erforderlich sind, um ein marktorientiertes Führungskonzept zu erarbeiten. Dieser Frage wird in den Kapiteln 6 und 7 nachgegangen. In Forschung und Praxis haben sich verschiedene Instrumente für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen generell sowie für eine Veränderung der Unternehmenskultur herauskristallisiert.

Nach einführenden Erläuterungen zur Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen (Abschn. 6.1) und zur Initiierung des Veränderungsprozesses (Abschn. 6.2) werden die wichtigsten Instrumente für die Veränderung einer Unternehmenskultur vorgestellt. Wesentliche Instrumente sind eine bewusste Informations- und Kommunikationsgestaltung (Abschn. 6.3) sowie eine kulturorientierte Personalführung (Abschn. 6.4). Von besonderer Wichtigkeit sind außerdem der Aufbau neuer Orientierungsmuster (Abschn. 6.5) und die Vorbereitung eines Kulturentwicklungsprozesses, der langfristig konzipiert ist (Abschn. 6.6).

Die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen ist allerdings eine komplexe und nicht leicht zu bewältigende Aufgabe, bei der es zu Problemen und Widerständen von Personen bzw. Personengruppen kommen kann. Diesem Thema widmet sich Kapitel 7. In Abschnitt 7.1 wird zunächst auf die grundlegende Problematik sowie das Auftreten möglicher Störungen bei Veränderungen eingegangen. Abschnitt 7.2 behandelt die Frage, welche möglichen Ursachen und Erscheinungsformen unternehmensinterne Widerstände haben und wie man mit ihnen umgehen kann. Was bei der erfolgsorientierten Planung eines Veränderungsprojektes beachtet werden sollte, ist Gegenstand des Abschnitts 7.3. Wichtige Vorüberlegungen zur Projektplanung werden in Abschnitt 7.3.1 vorgestellt, bevor auf die wesentlichen Projektphasen und Inhalte eines Veränderungsprozesses eingegangen wird (Abschn. 7.3.2). Bei der Frage, welche Merkmale erfolgreiche Veränderungsprozesse aufweisen, wird dem Aufbau einer dauerhaften Veränderungsfähigkeit (*capacity to change*) in Abschnitt 7.3.3 eine besondere Bedeutung beigemessen. Ebenso wichtig sind Ansätze eines bewussten und zielorientierten Einsatzes von Promotoren für den Veränderungsprozess (Abschn. 7.3.4).

Entwicklung eines individuellen Veränderungskonzeptes

Existiert in einem Unternehmen Klarheit darüber,

- ▶ auf welche Weise Unternehmenskultur operationalisiert bzw. ‚greifbar‘ gemacht werden kann,
- ▶ in welcher Weise Unternehmenskultur Einfluss auf den Erfolg ausüben kann,
- ▶ in welcher Weise ein Veränderungsbedarf besteht,
- ▶ und welche Instrumente es für eine erfolgreiche Durchführung von kulturellen Veränderungsprozessen gibt,

kann mit den Vorbereitungen für ein Veränderungsprojekt begonnen werden. Zur Erleichterung der Vorgehensweise, ein individuelles Veränderungsprojekt oder Kulturentwicklungskonzept zu planen, wurden wesentliche Überlegungen in diesem Buch zu einem Leitfaden für die Erarbeitung eines Veränderungsprojektes zusammengefasst (Abschn. 8.1). In ihm sind systematisch Aktivitäten aufgeführt, die ergriffen werden können, um einen Veränderungsprozess zielorientiert und konsequent zu gestalten. Eine weitere Konkretisierung von Aufgaben und Verantwortung kann unternehmens- und projektspezifisch erfolgen. Die Reihenfolge der aufgeführten Aktivitäten ist keinesfalls als verbindlich zu betrachten und sollte individuell, entsprechend der Unternehmenssituation gestaltet werden.

Abschnitt 8.2 enthält in zusammengefasster Form Maßnahmen zur Förderung marktorientierter Verhaltensweisen. Die Zusammenfassung orientiert sich an den Gestaltungskriterien, die für die Gliederung der vorgeschlagenen Maßnahmen in Kapitel 4 verwendet wurden. Sie soll die Aufmerksamkeit auf die zentralen Ansätze für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur lenken. Die Zusammenfassung bietet eine komprimierte Einstiegshilfe für die Einleitung von Maßnahmen, um die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur auf breiter Basis zu fördern.

Die in mehreren Abschnitten aufgeführten Praxisbeispiele dienen der Veranschaulichung der eher grundsätzlich gehaltenen Ausführungen des Buchtextes. In Fällen, in denen die Beispiele aus dem persönlichen Netzwerk oder dem eigenen beruflichen Erfahrungsschatz des Verfassers stammen, wird darauf hingewiesen.

Das Angebot an sogenannten „Erfolgsrezepten“ ist vielfältig und entspringt oftmals den rein subjektiven Erlebniswelten ihrer Fürsprecher. Die Auswahl und Aufbereitung der Inhalte des vorliegenden Buches basieren sowohl auf Erkenntnissen der modernen Managementlehre als auch auf eigenen Erfahrungen, die der Verfasser in langjähriger Tätigkeit in der Unternehmensführung und im Bereich Marketing und Vertrieb gesammelt hat. Sie sollen Führungskräften Ansatzpunkte liefern und sie dabei unterstützen, ihr individuelles Konzept für eine erfolgreiche, marktorientierte Unternehmensführung zu entwickeln und umzusetzen.

2.1 Bestimmungsfaktoren von Unternehmenskultur

Nach heutigem Wissensstand kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmenskultur einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt. Es verwundert somit, dass dennoch in vielen Unternehmen *eklatante kulturelle Defizite* bestehen.⁵⁶ Diese äußern sich nicht selten in einem mangelhaften Informationsaustausch zwischen verschiedenen Abteilungen, einer übertriebenen „Hemdsärmeligkeit“, bei der Entscheidungen oftmals „aus dem Bauch heraus“⁵⁷ getroffen werden, oder in einem Übergewicht des produktorientierten Denkens zu Lasten der Kundenorientierung. Häufig stellen Führungskräfte sowie andere wichtige Aufgabenträger ihre eigenen Sichtweisen über Kunden und den Markt in den Mittelpunkt, wobei gegenteilige Ansichten konsequent ignoriert werden. Besonders auffällig wird dies, wenn sie voller Überzeugung verkünden, genau zu wissen, was ‚ihre‘ oder ‚die‘ Kunden brauchen. Dieses Phänomen ist selbst dann zu beobachten, wenn die Erfolglosigkeit der eigenen Vorgehensweise bereits eindeutig und mehrfach unter Beweis gestellt wurde.⁵⁸

Obwohl solche oder ähnliche Verhaltensweisen in den Unternehmen als störend wahrgenommen werden, beschäftigen sich die dort tätigen Führungskräfte überwiegend nicht systematisch und intensiv mit der eigenen Unternehmenskultur. Dafür gibt es vor allem einen Grund: Sie halten Kultur für nicht ‚greifbar‘ und sehen deshalb keine Möglichkeiten, sie zu beeinflussen. Die weiteren Ausführungen verfolgen deshalb das Ziel, Ansätze für eine systematische Wahrnehmung und Gestaltung der eigenen Unternehmenskultur aufzuzeigen. Dafür ist es zunächst wichtig, sich ein Grundverständnis über den Begriff der Unternehmenskultur anzueignen.

Unter dem Begriff „*Unternehmenskultur*“ werden im Folgenden alle für ein Unternehmen typischen Werte, Einstellungen, Normen und Verhaltensweisen verstanden, die sich im Laufe der Zeit in einem Unternehmen entwickelt haben und die von der Mehrheit der Unternehmensmitglieder akzeptiert und ‚gelebt‘ werden. Werte, Einstellungen, Normen und Verhaltensweisen kennzeichnen im Wesentlichen die inhaltliche Ausgestaltung der Unternehmenskultur und können deshalb auch als Bestimmungsfaktoren bezeichnet werden. Die Kultur eines Un-

56 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 152

57 Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 152

58 Beobachtung des Verfassers im Unternehmensalltag und aus Gesprächen mit Führungskräften unterschiedlicher Unternehmen

ternehmens beeinflusst die Art und Erscheinungsweise von Artefakten (Erzählungen, Sprache, Rituale und Arrangements) oder schlägt sich in Dokumenten, z. B. Unternehmensgrundsätzen, nieder.⁵⁹ *Marktorientiertes Verhalten* kann aus der Perspektive der Unternehmenskultur auch ein Spiegelbild der im Unternehmen vorherrschenden Werte, Einstellungen und Normen sein.⁶⁰

Unternehmenskultur charakterisiert die „*Persönlichkeit eines Unternehmens*“⁶¹ hinsichtlich ihrer eigentümlichen, historisch gewachsenen Grundannahmen, Denkschemata und Problemlösungsmuster. Sie beeinflusst das Führungsverhalten, die Organisationsstruktur, die Geschäftspraktiken, die Erarbeitung und Verfolgung von Zielen, die Alternativensuche und das Fällen von Entscheidungen.⁶² Die Art und Weise, wie unternehmerisches und konzeptionelles Handeln verstanden und durchgeführt wird, ist ebenfalls zu einem Großteil unternehmenskulturell geprägt.⁶³

Wichtige Bestandteile des Kulturbegriffs sind sichtbare und unsichtbare Elemente. Zu den unsichtbaren Elementen zählen Werte und Einstellungen. Dabei beschreiben *Werte* die zumeist unterbewussten, nicht weiter hinterfragten und stabilen Wissensinhalte und Einstellungen hinsichtlich gewünschter Zustände und Verfahrensweisen im Unternehmen.⁶⁴ Man kann sie als Grundannahmen bezeichnen, die für Personen einen Bewertungsmaßstab für die Beantwortung der Frage abgeben, ob bestimmte Sachverhalte oder Verhaltensweisen richtig oder falsch sind.⁶⁵

Im Vergleich zu Werten sind Einstellungen meistens konkreter und haben bestimmte Bezugsobjekte. *Einstellungen* sind relativ stabile Tendenzen von Menschen, auf Ereignisse, Personen oder Situationen wertend zu reagieren.⁶⁶ Anstelle des Begriffs der Einstellung werden häufig auch nahe liegende Begriffe wie Denkhaltung, Denkmuster, Denkausrichtung, Grundhaltung, Grundannahme oder Überzeugung verwendet.⁶⁷ Einstellungen können sich durch emotionale Einstellungsübertragungen zwischen Personen, im Verlaufe von Interaktionsbeziehungen in Gruppen bzw. Unternehmen oder im Rahmen von Lernprozessen entwickeln, indem Personen eigene Erfahrungen mit dem Bezugsobjekt (z. B. Situationen im

59 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 13, 34; vgl. Kessel, A. (2007), S. 20 ff.; vgl. zu verschiedenen Definitionen und Merkmalen von Unternehmenskultur: Ebers, M. (1995), Sp. 1665; vgl. Macharzina, K. (1999), S. 182; vgl. Wunderer, R. (2001), S. 154; vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 456; vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 623 ff.; vgl. Sackmann, S. (2004), S. 24; vgl. die Zusammenstellung unterschiedlicher Definitionen bei Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 308; vgl. zu einem Überblick über die Entwicklung des Konzeptes der Unternehmenskultur, über Begriff, Merkmale und Veränderungsmöglichkeiten: Dierkes, M. (2003), S. 313-333; vgl. Rohac, S. (2009), Unternehmenskultur und ihre zielgerichtete Veränderung, S. 40

60 Vgl. Krohmer, H. (1999), Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung, S. 116; vgl. Rohac, S. (2009), S. 41

61 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 76

62 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 76

63 Vgl. Becker, J. (2002), S. 39

64 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 14

65 Vgl. Rohac, S. (2009), S. 41

66 Vgl. Rohac, S. (2009), S. 42

67 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 16; vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 19; vgl. Rohac, S. (2009), S. 40 f.

Berufsalltag, andere Personen) sammeln oder historisch gewonnene Erfahrungen innerhalb des Unternehmens verinnerlichen.⁶⁸

Einstellungen sind im Rahmen des vorliegenden Themas deshalb von Bedeutung, weil sie den Erfolg von Veränderungen maßgeblich beeinflussen können. Einstellungen haben Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte und können einer angestrebten Veränderung förderlich sein oder auch zu offenem oder verdecktem Widerstand führen.⁶⁹ Wenn bestimmte Einstellungen in typischer Weise prägend sind für eine Vielzahl der Unternehmensmitglieder oder maßgeblicher Entscheidungsträger, so können sie über das „Ordnungsmoment der Unternehmenskultur“⁷⁰ das Verhalten der Mitarbeiter wesentlich beeinflussen.

Einstellungen prägen jedoch nicht alleine, ausschließlich und zwangsläufig das Verhalten von Personen. Maßgebliche Faktoren sind außerdem die Fähigkeit, Handlungssituationen zu erkennen und zu verstehen. Verhalten erfordert zudem gewisse handlungspraktische Fertigkeiten (Können) und eine Motivstruktur, die zu einer Auswahl des tatsächlichen Verhaltens führt (Wollen).⁷¹ Trotz der Einschränkung, dass individuelle Einstellungen sich nicht zwangsläufig auf organisationales Verhalten auswirken,⁷² lässt sich häufig beobachten, dass sie dem tatsächlichen Verhalten vorgeschaltet sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass Einstellungen einen prägenden Einfluss darauf ausüben, wie sich Personen in Bezug auf Einstellungsobjekte verhalten. Je positiver die Einstellung gegenüber einem speziellen Verhalten ist, desto höher ist auch die Absicht einer Person, sich genau so zu verhalten. Handlungen lassen sich demnach als eine mögliche Folge von Einstellungen betrachten.⁷³ So gesehen kann man Einstellungen als eine Art „Aktionsbereitschaftszustand“ charakterisieren.⁷⁴ Einstellungen beeinflussen die selektive Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit und können dazu führen, dass sich Personen voreingenommen in bestimmte Situationen hineinbegeben. Wenn eine Führungskraft (was häufig vorkommt) beispielsweise die Einstellung vertritt, dass Mitarbeiter nur ungerne Verantwortung übernehmen, dann wird sie ihren Mitarbeitern voraussichtlich keine Verantwortung übertragen. In dem für das Unternehmen positiven Fall kann die Führungskraft aber auch ihre Mitarbeiter qualifizieren, um sicherzugehen, dass sie die Fähigkeiten für eine Übernahme von Verantwortung erwerben. Im ungünstigsten Fall wird die Führungskraft ihre Mitarbeiter bei jeder kleinsten Aufgabenerledigung kontrollieren.

Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass *Marktorientierung eines Unternehmens* in einem starken Maße von den vorherrschenden Werten und Einstellungen der Unternehmensmitglieder geprägt wird. Das tatsächliche Verhalten kann dann

68 Vgl. zu unterschiedlichen Erklärungsansätzen für den Erwerb bzw. die Veränderung bestehender Einstellungen Stock-Homburg, R. (2009), S. 57 ff.; vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 14; vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 40

69 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 178, 250

70 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 258

71 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 246-249

72 Pflesser, C. (1999), S. 59

73 Vgl. Rohac, S. (2009), S. 41

74 Hillmann, K.H. (2007), S. 173.; vgl. a. Fröhlich, W.D. (2008), S. 151-153

als Ergebnis oder „Zielgröße“⁷⁵ einer Unternehmenskultur verstanden werden. *Marktorientiertes Verhalten* ist aus dieser Sicht ein Spiegelbild der im Unternehmen vorherrschenden Werte, Einstellungen und Normen.⁷⁶

Um Rückschlüsse auf etwaige vorhandene Einstellungen und Wertvorstellungen zu ziehen, hat es sich als praktikabel erwiesen, typische Aussagen von Personen zu erfassen und auszuwerten.⁷⁷ Die Inhalte der Aussagen liefern möglicherweise erste Anhaltspunkte über bestimmte kulturelle Tendenzen im Unternehmen oder über vorhandene Werte und Einstellungen, die geeignet sind, die Entwicklung bestimmter kultureller Merkmale zu fördern oder zu behindern.⁷⁸ Der in einem Unternehmen verwendete Sprachstil, die Verwendung bestimmter Worte, Redewendungen, Sprüche oder Argumentationsweisen können Aufschluss über vorhandene Einstellungen und über die Ausprägung einer marktorientierten Unternehmenskultur geben.⁷⁹ Sprache als eine mögliche Form von „Artefakten“⁸⁰ kann als ein starkes Symbol einer vorhandenen oder fehlenden Marktorientierung betrachtet werden.

Weiterhin wird davon ausgegangen, dass jedes Unternehmen über eine Unternehmenskultur verfügt, auch wenn sich die Unternehmensmitglieder dessen nicht bewusst sind. Sie kann durch ein kulturbewusstes Management zielgerichtet entwickelt und gestaltet worden sein oder sich im Laufe der Entwicklung des Unternehmens unbewusst herausgebildet haben.⁸¹

2.2 Strategische Bedeutung von Unternehmenskultur

In verschiedenen Managementansätzen wird *Unternehmenskultur als eine Schlüsselsressource für die Erlangung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen* angesehen.⁸² Betrachtet man erfolgreiche Unternehmen, so ist häufig festzustellen, dass sie als ein wesentliches Merkmal eine in sich stimmige, kundenorientierte Firmenkultur aufweisen: „Je stärker diese Kultur ausgeprägt war und je marktnäher sie war, umso weniger brauchte das Unternehmen geschäftspolitische Handbücher, Organigramme oder detaillierte Regeln und Verfahrensvorschriften. In diesen Unternehmen wissen die Mitarbeiter auf allen Ebenen fast in jeder Situation, was sie zu tun haben, denn die wenigen Leitwerte sind kristallklar formuliert.“⁸³ Kulturen nicht so erfolgreicher Unternehmen sind gewöhnlicherweise weniger auf Kunden ausgerichtet, sondern beschäftigen sich sehr mit „Innenpolitik“,⁸⁴ konzentrieren

75 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 20

76 Vgl. Krohmer, H. (1999), S. 116; vgl. Rohac, S. (2009), S. 41

77 Vgl. Homburg, C./Stock, R. (2000), S. 47

78 Vgl. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2004), S. 310-317

79 Peters, T., Waterman, R. (2000), S. 102

80 Peters, T., Waterman, R. (2000), S. 103

81 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 76

82 Vgl. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2004), S. 310-317

83 Peters, T., Waterman, R. (2000), S. 102

84 Peters, T., Waterman, R. (2000), S. 103

sich eher auf Zahlen als auf die Produkte und die Menschen, die diese Produkte entwickeln und verkaufen.

Unternehmenskultur und Marktstrategie stehen in einer engen Wechselbeziehung zueinander.⁸⁵ Kultur übt einen beträchtlichen Einfluss auf die Umsetzung der Marktstrategie aus⁸⁶ und ist somit ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Strategieimplementierung.⁸⁷ Strategisches Management beschäftigt sich deshalb u. a. mit der Frage, ob zwischen Strategie und Kultur eines Unternehmens Widersprüche vorhanden sind. Dies ist wichtig, weil Strategien zumeist auch Veränderungen oder Neuorientierungen implizieren, die eine Abkehr von hergebrachten, dominierenden Denk- und Handlungsweisen erfordern.⁸⁸ So hängt der Erfolg einer strategischen Reorganisation unter anderem davon ab, ob und in welchem Umfang die kulturellen Voraussetzungen gegeben sind, die neue Strategie und damit einhergehende organisatorische Veränderungen umzusetzen. Wenn z. B. ein bislang patriarchalisch geführtes Unternehmen mehr Verantwortung und Initiative auf die Mitarbeiter verlagern möchte, dann wird dies nicht gelingen, wenn die patriarchalischen Kulturelemente weiterhin bestehen bleiben. Unternehmenskultur ist somit zentraler Gegenstand und Erfolgsfaktor des strategischen Managements.⁸⁹ Eine Unternehmenskultur, die gegenüber Veränderungen offen eingestellt ist, wird sich leichter tun, neue Strategien zu entwickeln und umzusetzen. In Kulturen, die einem Wandel eher skeptisch gegenüberstehen, besteht im Extremfall die Gefahr, dass Strategieprozesse gezielt torpediert werden, um den bisherigen Zustand beizubehalten.⁹⁰

Unternehmenskultur beeinflusst die Verhaltensweisen von Mitarbeitern und schließlich auch den Verlauf interner Prozesse sowie die externe Darstellung des Unternehmens. Stimmen die strategische und kulturelle Ausrichtung nicht überein, werden Marketingpläne innerhalb des Unternehmens nicht umgesetzt, was wiederum zur Folge hat, dass nach außen hin kein Erfolg kommuniziert werden kann.⁹¹ Stehen Unternehmens- bzw. Marktstrategie nicht im Einklang mit der Unternehmenskultur, dann muss entweder die Unternehmenskultur der Marktstrategie angepasst werden oder die Strategie muss in Abstimmung mit der Unternehmenskultur ausgewählt werden.⁹²

Wenn die Unternehmensleitung es sich zum Ziel gesetzt hat, die Kultur strategiekonform zu gestalten bzw. zu verändern, dann ist eine differenzierte Her-

85 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 43, 175 f., 130-149, hier insbesondere zur möglichen Vorgehensweise beim Abgleich von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur; vgl. Krohmer, H. (1999), S. 91 ff. und die dort angegebenen konzeptionellen und empirischen Arbeiten zu diesem Thema in einer Übersicht auf S. 98

86 Vgl. Pümpin, C. (1992), S. 96 f.; vgl. Pümpin, C./Amann, W. (2005), S. 48; vgl. zu Verbindungen zwischen Konzepten zur Kultur und Strategie zusammenfassend: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2004), S. 303-307

87 Vgl. Krohmer, H. (1999), S. 4, S. 197 f.

88 Vgl. Raps, A. (2004), S. 122

89 Vgl. Stadelmann, C. (2008), S. 5

90 Vgl. Frese, W. (2011), S. 82

91 Vgl. Meffert, H. (2000), S. 1110

92 Vgl. Pümpin, C. (1992), S. 164; vgl. zu einem Beispiel, Werte der Unternehmenskultur mit verschiedenartigen Strategien in Verbindung zu setzen: Hinterhuber, H.H. (1997), Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Handeln, S. 242; vgl. Frese, W. (2011), S. 38 f.

angehensweise sinnvoll. Stimmt die vorhandene Unternehmenskultur mit der Unternehmensstrategie überein, dann sollten die kulturprägenden Faktoren bewusst gepflegt, erhalten und gefördert werden. Bestehen jedoch offensichtliche Abweichungen zwischen der Unternehmensstrategie und der Kultur, sollte ein Veränderungsprozess angestoßen werden. Sind kulturelle Faktoren vorhanden, allerdings nicht so stark ausgeprägt, ist zunächst die Entwicklung eines Kulturbewusstseins empfehlenswert.⁹³

Insbesondere bei *Unternehmenszusammenschlüssen* oder *Unternehmenskooperationen* zeigt sich die Bedeutung von Unternehmenskultur. Passen die Kulturen kooperierender Partner nicht zusammen, kann dies zu Verunsicherungen bei den Unternehmensmitgliedern und zu einem Scheitern der Kooperation führen.⁹⁴ So erweisen sich unpassende Kulturen bei der Akquisition kleiner, sehr innovativer Unternehmen durch Großkonzerne oftmals als Problem, infolgedessen es häufig zu Kündigungswellen kommt, bei denen besonders leistungsfähige Mitarbeiter die Firma verlassen. Eine graduelle Zusammenführung der verschiedenen Unternehmenskulturen kann deshalb als eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Unternehmenszusammenschluss (Akquisition oder Fusion) oder einer Unternehmenskooperation betrachtet werden.⁹⁵ Dabei ist zu beachten, dass kulturelle Veränderungen sich nicht stichtagsbezogen anordnen lassen, sondern allenfalls in einem systematischen und kontinuierlichen Prozess herbeigeführt werden können.⁹⁶

Praxisbeispiel 1: Nokia Siemens Networks

Ein anschauliches Beispiel dafür, dass sich Unternehmenskulturen bei Zusammenschlüssen nicht stichtagsbezogen planen und anordnen lassen, selbst wenn enorme Anstrengungen unternommen werden, liefert die Fusion der Unternehmen Siemens COM Carrier und Nokia Networks zu einer neuen Firma im April 2007, der Nokia Siemens Networks (NSN).⁹⁷ Aufgrund schärfer gewordener Wettbewerbsbedingungen und gestiegener Entwicklungskosten im Telekommunikationsmarkt versprach sich das Management von einem Zusammenschluss Synergien in der Forschung und im Vertrieb, weltweite Vorteile aufgrund einer neuen Markenführung, eines verbesserten Produkt- und Leistungsangebotes sowie die Gewinnung der Marktführerschaft innerhalb von fünf Jahren. Von Beginn an war man sich im Integration Steering Board (ISB) darüber im Klaren, dass ein Joint Venture dieser Art mit einem hohen Risiko des Scheiterns verbunden war. Deshalb sollte auf die Erfahrungen anderer erfolgreicher Zusammenschlüsse zurückgegriffen werden. Durch eine *stringente Projektplanung*, eine *konsequente Berichterstattung* sowie *kontinuierliches Nachsteuern* sollten die Unternehmensprozesse, die Kostenstruktur sowie die Unternehmenskultur neu ausgerichtet werden. Beide Unternehmen verfügten über teilweise *unterschiedliche Unternehmenskulturen*, so dass eine

93 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 175 f.

94 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 266

95 Zu weiteren Voraussetzungen für eine erfolgreiche Akquisition oder Fusion vgl. Hinterhuber, H., (1997), Strategische Unternehmensführung, II Strategisches Handeln, S. 95

96 Siehe Kapitel 4.4

97 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Novák, B. (2010), S. 235-248

Herausforderung für NSN darin gesehen wurde, eine eigene Identität aufzubauen. Dabei wurde zunächst so vorgegangen, dass Teams beider Unternehmen ihre jeweils eigene Unternehmenskultur charakterisierten:

Die *Nokia Kultur* wurde als dynamisch und agil beschrieben. Flexibilität und Teamwork stehen im Vordergrund. Organisationen und Strukturen wurden als weniger bedeutend eingeschätzt und veränderten sich dynamisch. Die allgemeine Atmosphäre besaß etwas Spielerisches. Dies konnte nach Ansicht der Mitarbeiter in schwierigen Zeiten auch Nachteile mit sich bringen. Fehlende Strukturen, Individualismus und mangelnde Orientierung waren einige negative Aspekte der Nokia-Kultur, die die Mitarbeiter festgestellt haben.

Dagegen wurde die *Siemenskultur* von den Mitarbeitern als strukturiert beschrieben, mit klar definierten Organisationen und Prozessen und einer strategischen Richtungsangabe durch die Unternehmensleitung. In schwierigen Zeiten könne die klare Linie jedoch abhanden kommen und die strategische Ausrichtung darunter leiden. Die internen Prozesse treten in den Vordergrund, wobei der Kundenfokus abnimmt.

Um die Kulturen zusammenzuführen, wurden *zahlreiche Workshops* veranstaltet, *Mitarbeiterbefragungen* durchgeführt und ausgewertet, und im Intranet diskutiert über 15 000 Mitarbeiter weltweit über die kulturellen Werte von NSN. Zu Beginn des Neustarts waren ca. 400 *Führungskräfte eigens für ihre neue Aufgabenstellung* ausgewählt worden. Die Auswahl erfolgte im Hinblick auf die Anforderungen der angestrebten neuen Unternehmenskultur bei NSN. Im November 2007 wurden als Ergebnis des internen Diskussionsprozesses *fünf zentrale Werte* unternehmensweit eingeführt: *Win Together, Communicate Openly, Inspire, Focus on Customer* und *Innovate*.

Trotz aller Anstrengungen ergab eine Mitarbeiterbefragung von ca. 50.000 Mitarbeitern im Mai 2008, dass die mittlere Führungsebene der Fusion mit kritischer Distanz gegenüberstand. Außerdem stellte sich heraus, dass Mitarbeiter, die vor NSN bereits länger als fünf Jahre bei Siemens oder Nokia waren, sich sehr schwer taten, sich mit der neuen Unternehmenskultur und -strategie zu identifizieren.

Seit Beginn der Fusion hat es das neugegründete Unternehmen NSN nicht geschafft, seine wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Einige Anzeichen sprechen dafür, dass eine nicht vollständig gelungene Transformation und Akzeptanz der Unternehmenskultur ihren Teil dazu beigetragen hat. Der Finanzvorstand von Siemens, Joe Kaeser, äußerte sich in einem Interview anlässlich der aktuellen Pläne von NSN, weltweit 17.000 Stellen zu streichen. Seiner Einschätzung nach habe es nach der Gründung von NSN nie am Vorliegen von Geschäftsplänen gemangelt. Schwierigkeiten habe es bei ihrer Umsetzung gegeben. Im Management gab es viele Wechsel, und die Nachbesetzungen seien nicht immer glücklich gelaufen. Die weitere Verschärfung der Marktbedingungen habe dazu geführt, dass NSN immer mehr Einsparungen vornehmen musste. Dabei sei jedoch fälschlicherweise bei den Innovationen gespart worden.⁹⁸ Eine im März 2010 durchgeführte Befragung von 4000 NSN-Mitarbeitern in Deutschland hatte zum Ergebnis, dass nur ca. 35 Prozent der Mitarbeiter mit der Führung im Unternehmen einverstanden sind. Verbesserungsbedarf scheint dahingehend zu bestehen, Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu fördern. 70 Prozent der NSN-Belegschaft in Deutschland sind mit der Art und Weise, wie „Responsiveness to change“ gelebt wird, nicht einverstanden. Damit ist die Art und Weise gemeint, mit der im Unternehmen auf

98 Vgl. Kaeser, J. (2012), S. 29

Marktveränderungen reagiert und Technologietrends und Chancen rechtzeitig erkannt und wahrgenommen werden. Rund 80 % der Mitarbeiter waren weiterhin der Auffassung, dass aus vorhergehenden Befragungen der letzten Jahre keine Maßnahmen abgeleitet worden sind.⁹⁹

Angesichts der Problematik, dass durch die momentanen Probleme und die drohenden Entlassungen die Kunden- und Wettbewerbsorientierung leiden, stellte Finanzvorstand Kaeser fest: „Wichtig ist nun, dass Kunden und Mitarbeiter wieder volles Vertrauen fassen. Nicht die Mitarbeiter sollen Angst haben, sondern die Konkurrenten.“¹⁰⁰

Eine oberflächlich technokratische Betrachtung des Phänomens „Unternehmenskultur“ sowie die Annahme, man könne sie „per Knopfdruck“ verändern, führen nach modernen Erkenntnissen nicht zum Erfolg. Voraussetzung ist, dass im Unternehmen die Bereitschaft und Einsicht in die Notwendigkeit für eine Veränderung besteht: „Erst wenn die Organisation selbst etwas ändern möchte, wenn sie selbst Hilfe sucht, dann beginnt eine Dynamik, die hilft herauszufinden, was wirklich abläuft.“¹⁰¹

99 Vgl. Nassauer, G. (2010)

100 Kaeser, J., (2012), S. 29

101 Schein, E.H. (2006), Organisationskultur, S. 14

3.1 Vorbemerkungen

Die bisherigen Ausführungen haben das Ziel verfolgt, ein Grundverständnis über wichtige Bestimmungsfaktoren von Unternehmenskultur und ihre strategische Bedeutung zu erzeugen. Im folgenden Kapitel geht es um die Fragen, mit welchen Typologien man Unternehmenskulturen beschreiben kann, an welchen Merkmalen man sie erkennt und welche möglichen Auswirkungen verschiedene kulturelle Charakteristika auf die Marktorientierung eines Unternehmens haben können.

Die Beschäftigung mit diesen Fragen ist deshalb von Bedeutung, weil Führungskräfte – bewusst oder unbewusst – täglich mit einer Fülle verschiedenartiger Denk- und Handlungsmuster konfrontiert werden. Zum Teil sind sie offenkundig, oftmals aber auch nicht sichtbar. Dabei kann es sein, dass selbst offenkundige Denk- und Handlungsmuster nicht bewusst wahrgenommen werden, weil sie zur Selbstverständlichkeit gehören oder die betreffenden Personen so stark im Tagesgeschehen eingebunden sind, dass sie sich selbst und das Verhalten ihrer Mitmenschen nicht mehr reflektieren.

Um einen Einstieg in die Analyse der eigenen Unternehmenskultur zu finden, ist es sinnvoll, mit *Typisierungen* zu arbeiten. Diese Vorgehensweise ist deshalb zu empfehlen, weil viele Versuche und Vorschläge, das Phänomen Unternehmenskultur zu konkretisieren, oftmals nicht mehr sind als „extrem auf Einzelfälle ausgerichtete Beschreibungen von tatsächlich vorhandenen Organisationskulturen“.¹⁰² Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich deshalb auf die Darstellung möglicher idealtypischer Ausprägungen von Unternehmenskultur. Typisierungen sind als Hilfsmittel zu verstehen, mit denen die „Alltagserfahrung“ grob vereinfacht in einem ersten Schritt sortiert bzw. kategorisiert werden kann. Dabei sollte jedoch Folgendes beachtet werden:

„Ohne Zweifel ist eine Typologie immer eine grobe Vereinfachung, darin liegt ihr Wert, aber eben auch ihre Gefahr. Es ist nicht sehr zweckmäßig, die ganze Organisationswelt gewaltsam auf bestimmte Typen zu reduzieren. Eine Unternehmenskultur zu verstehen, verlangt mehr als eine bloße Subsumtion. Typologien (...) zeigen aber beispielhaft, wie man die verschiedenen Facetten einer Unternehmenskultur zu einer kommunizierbaren ‚Gestalt‘ verdichten kann.“¹⁰³

Die im Folgenden dargestellten Typologien können in Einzelfällen durchaus Überschneidungen aufweisen und so dem Unternehmen seine individuelle Prä-

102 Scholz, C. (1997), Strategische Organisation, S. 234

103 Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 633

gung geben. In der Realität dürften Reinformen die Ausnahme, Mischtypen hingegen die Regel sein.¹⁰⁴ Dies sollte besonders beachtet werden, wenn man versucht, aufgrund von einzelnen Beobachtungen vorschnell auf einen bestimmten vorliegenden Kulturtyp zu schließen.

- So kann z. B. die Äußerung einer Person, dass ‚die Umwelt voller Gefahren steckt und eine Bedrohung für das Unternehmen darstellt‘, das Ergebnis einer intensiven Analyse des Marktes sein. Es kann ja durchaus sein, dass zum Zeitpunkt der Analyse gerade eine Vielzahl an Billiganbietern eine ernsthafte Bedrohung für das eigene Unternehmen verursacht. Andererseits kann die Äußerung auch der Ausdruck einer allgemeinen Grundhaltung sein, die den Markt als eine nicht beeinflussbare und somit latente Gefahrenquelle einstuft.
- Eine bei Entscheidungsträgern beobachtbare „Risikofreudigkeit“ bzw. „Risikoneigung“ könnte, für sich betrachtet, auf das Vorliegen einer „Dramatischen Unternehmenskultur“, einer „Star-Kultur“ oder einer „Vertrauenskultur“ hinweisen¹⁰⁵, obwohl sich diese Typologien ansonsten stark unterscheiden.

Die Beispiele zeigen, dass es nicht ratsam ist, aus Einzeläußerungen von Personen oder aus bestimmten Verhaltensweisen vorschnell auf das Vorliegen eines bestimmten Kulturtyps zu schließen. Für die Gesamtbeurteilung einer Unternehmenskultur ist es erforderlich, sich auf eine möglichst breite Anzahl von Einschätzungen, Äußerungen und anderen beobachtbaren Verhaltensweisen und Strukturen zu stützen, wenn man nicht voreiligen Trugschlüssen unterliegen möchte. Mit den im Folgenden aufgezeigten Typisierungen wird eine Beobachtungs- und Analysehilfe zur Selbstreflexion gegeben. Die Typisierungen sollen helfen, Hinweise auf mögliche Einstellungen und Verhaltensweisen zu erkennen, welche positive oder negative Auswirkungen auf die Marktorientierung und den Erfolg des Unternehmens haben können. Diese müssen sodann auf ihre tatsächliche Bedeutung im jeweiligen Unternehmenskontext überprüft werden. Eine derart angelegte Bestandsaufnahme und nachfolgende Analyse können somit Teil einer strategischen Situationsanalyse sein.¹⁰⁶

3.2 Risikoneigung und Feedback

Die folgende Typologie von Deal und Kennedy¹⁰⁷ stellt in besonders anschaulicher Weise Verhaltensweisen dar, die im Unternehmensalltag vorkommen können. Kulturtypen kann man demnach unterscheiden in: „Star-Kulturen“, „Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kulturen“, „Analytische-Projekt-Kulturen“ und „Bürokratische-

¹⁰⁴ Vgl. Grether, M. (2003), S. 51

¹⁰⁵ Vgl. zu den hier genannten Kulturtypen die Ausführungen in Kapitel 3

¹⁰⁶ Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 105

¹⁰⁷ Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632 f.; vgl. a. zusammenfassend Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 311-314

Verfahrens-Kulturen“. Sie unterscheiden sich hinsichtlich des *Risikoverhaltens in Entscheidungssituationen* und der *Geschwindigkeit des Feedbacks* auf getroffene Entscheidungen. Diese Typologie bietet erste Anhaltspunkte, kulturelle Elemente eines Unternehmens systematisch zu beobachten.¹⁰⁸ Die folgenden Ausführungen veranschaulichen, dass erfolgsorientiertes, unternehmerisches und konzeptionelles Handeln nicht lediglich eine technokratische Frage ist, sondern in entscheidender Weise von unternehmungskulturellen Einflussfaktoren bestimmt sein kann.¹⁰⁹

3.2.1 Star-Kultur

„Wenn man will, dann kann man alles erreichen“ ist eine häufig getätigte Äußerung, die in besonderer Weise den persönlichen Willen und Einsatz als maßgebliche Erfolgskriterien hervorheben soll. Mit Blick auf neue Herausforderungen wird das Motto ausgegeben „Zeige mir einen Berg, und ich werde ihn erklimmen“. ¹¹⁰ Es dominiert die Devise des „Alles oder Nichts“ ¹¹¹ und der Glaube daran, „über Nacht“ das ganz große Geschäft machen zu können. Der Begriff der ‚Star-Kultur‘ steht für eine Welt von Individualisten, die eine hohe Risikobereitschaft aufweisen und in der Regel ein schnelles Feedback darüber erhalten wollen (und auch erhalten), ob sie falsch oder richtig gehandelt haben.¹¹² Sie leben in einer Umwelt, in der das Eingehen hoher Risiken zum Tagesgeschäft gehört. Große Taten und Ideen rücken den Willen und die Bereitschaft zur Teamarbeit in den Hintergrund¹¹³: „Der Wettbewerb, ein Star zu werden, ist so hart, dass darüber die Tugenden der Zusammenarbeit vernachlässigt werden.“ ¹¹⁴ Was dies für die Arbeit im Team bedeuten kann, zeigt das folgende Beispiel aus dem persönlichen Netzwerk des Verfassers.

Praxisbeispiel 2: Die verpasste Teamprämie

Ein Star-Verkäufer im Außendienst eines deutschen Herstellers und Vertreibers von Verbrauchsmaterialien erzielte über lange Jahre immer wieder hohe Umsätze. Er war es gewohnt, bei Verkaufswettbewerben an der Spitze zu stehen und im Vergleich zu anderen Verkäufern hohe Prämien zu erzielen. Die Außendienstorganisation war regional gegliedert und bestand dementsprechend aus mehreren separaten Verkaufsteams. Jeder Mitarbeiter eines Teams hatte seinen eigenen, abgegrenzten Kundenkreis. Innerhalb des eigenen Teams stand der Star mit seinen Umsätzen über viele Jahre unan-

108 Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2004), S. 90-92

109 Vgl. Becker, J. (2002), S. 39

110 Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632 f.

111 Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 153

112 Vgl. ausführlicher: Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 151 ff.; andere Begriffe dafür sind: Tough-guy, macho culture; Macho-Kultur; Harte-Männer-Kultur; Risikoreiche Starkultur; Alles-oder-Nichts-Kultur; vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632; vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 463; vgl. Braunschweig, C., u.a. (2001), S. 257; vgl. Staehle, W. (1999), S. 511; vgl. Rühli, E. (1994), S. 337-352, hier: S. 348; vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 446; vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2004), S. 91

113 Vgl. ausführlicher: Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 152 ff.

114 Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 155

gefochten an der Spitze. Bei Verkaufswettbewerben gewann er eine Prämie nach der anderen. Vierteljährlich berief der Verkaufsleiter Regionalkonferenzen ein, die unter anderem das Ziel hatten, die Mitarbeiter zu motivieren und erfolgreiche Verkaufspraktiken auszutauschen. Die meisten Verkäufer taten dies auch sehr engagiert, zumal sie sich aufgrund der separaten Verkaufsgebiete nicht gegenseitig den Erfolg streitig machen konnten. Der Star verhielt sich jedoch anders. Um seine Alleinstellung nicht zu gefährden, war seine Beteiligung beim ‚best-practice-sharing‘ sehr spärlich. Interessierte Fragen zumeist junger Kollegen beantwortete er beinahe stereotyp mit der Aussage, er wisse eigentlich gar nicht so genau, warum seine Kunden immer so viel bei ihm kaufen. Vorgesetzte innerhalb der Vertriebshierarchie bis hin zum Vorstand standen am Abend gerne mit dem Star an der Bar, um ihm ihre Bewunderung auszusprechen. Dies ließ sich der Star auch gerne gefallen, rühmte er sich doch häufig seiner guten Kontakte nicht nur in der Kundschaft, sondern ebenfalls in der Unternehmenshierarchie. Über lange Jahre hinweg ließ man ihn gewähren, direkte Vorgesetzte waren zurückhaltend mit Kritik, wollte man den Star doch ‚bei Laune halten‘ und die guten Umsätze nicht gefährden. In einem Jahr wurde in der gesamten Verkaufsorganisation ein Verkaufswettbewerb anlässlich der Einführung eines neuen Produktes durchgeführt. Die Prämie für das beste regionale Team bestand in einer einwöchigen Reise einschließlich der Lebenspartner der Verkäufer. Außerdem konnte der jeweils beste Verkäufer aus den anderen Regionalteams ebenfalls an der Reise des Gewinner-Teams teilnehmen. In den letzten Wochen des Jahres gab es ein „Kopf-an-Kopf“-Rennen zweier Regionalteams. Dass der Star an der Reise teilnehmen würde, stand schon lange fest, da er innerhalb seines Teams unangefochten an der Spitze stand. Zum Schluss hätte der Star durch einen nicht einmal sehr hohen Auftrag dem Team den Gesamtsieg sichern können. Doch es kam anders. Die letzten Wochen des Jahres erzielte der Star weitaus weniger Umsätze als in allen Jahren davor. Seine maximale Prämie hatte er bereits sicher, ebenfalls die Teilnahme an der Reise. Mit Blick auf den Verkauf im Folgejahr hielt er weitere Aufträge zurück, um zu Beginn des nächsten Jahres wieder ganz vorne zu stehen. Die Stimmung im Team war auf dem Tiefpunkt.

Nach einiger Zeit führte ein neuer Verkaufsleiter verschiedene Analysen der Umsatzentwicklung durch. Es stellte sich heraus, dass es in der gesamten Außendienstorganisation und in unterschiedlichen Teams mehrere Verkäufer gab, die in bestimmten Kriterien Gemeinsamkeiten aufwiesen. Alle waren Stars, alle vergaben die höchsten Rabatte, erzielten den niedrigsten Deckungsbeitrag, hatten den niedrigsten Neuproduktanteil, waren im Verkauf beratungsintensiver Produkte im Mittelfeld und verfügten über eine geringe Distributionsbreite. Eine Handvoll Topkunden erzielte weit überdurchschnittliche Umsätze. Zudem hatten die Star-Verkäufer einen sehr hohen Verbrauch an Produktmustern, was im Verhältnis zu den erzielten Neukundenakquisitionen und Neuproduktumsätzen nicht erklärbar war. Weitergehende Analysen und Mitreisen des Verkaufsleiters brachten zum Vorschein, dass die hohen Umsätze überwiegend mit extrem hohen Rabatten ‚teuer erkauft worden sind‘. Die Stars scheuten sich auch nicht, als Produktmuster angeforderte Ware tatsächlich als Naturalrabatte einzusetzen.

Mit diesem Beispiel wird deutlich, welche Auswirkungen es haben kann, wenn in einem Unternehmen die Entwicklung einer Star-Kultur nicht kritisch reflektiert wird. Demotivierte Kollegen, schlechte betriebswirtschaftliche Ergebnisse, schleppender Erfolg neuer Produkte und geringe Distributionsbreite können die Folge sein. Es sollte zumin-

dest nicht ausgeschlossen werden, dass hierin auch einer der Gründe lag, warum die Vertriebssparte des Beispiel-Unternehmens nach einigen Jahren verkauft worden ist.

Temporeiches Handeln und ein jugendliches, leicht unkonventionelles Erscheinungsbild sind innerhalb einer Star-Kultur hoch geschätzt. Die Notwendigkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen und die damit verbundenen Risiken auf sich zu nehmen, erfordert Selbstsicherheit und Härte.¹¹⁵ Ebenfalls unkonventionell ist die Sprache, die zugleich mit vielen neuen Wortschöpfungen versehen ist.

Neu Hinzukommende müssen ihre Leistungsfähigkeit erst unter Beweis stellen, bevor sie Anerkennung finden. Freundliche Zurückhaltung wird nicht akzeptiert. Erfolg ist der einzige Maßstab für Ansehen, Einkommen und Macht. „Von Versprechungen können wir uns nichts kaufen“¹¹⁶ – solche oder ähnliche Ansichten müssen Mitarbeiter nicht selten über sich ergehen lassen, wenn ihre Bemühungen nicht zu unmittelbaren Ergebnissen führen. Dementsprechend werden Erfolge begeistert gefeiert, Misserfolge hingegen werden schonungslos offengelegt. Eigene Erfolge werden wirksam verkündet, um sich selbst in Szene zu setzen.¹¹⁷ Beruflicher Aufstieg kann schnell vonstattengehen, aber ebenso schnell kann man wieder tief fallen. In extremster Form gipfelt ein derart kulturelles Umfeld in Aussagen wie: „Wir geben den Leuten genügend Seil, um zum nächsten Gipfel zu gelangen – oder sich zu erhängen“.¹¹⁸ Emotionen dürfen offen gezeigt werden, wobei Schmerz unterdrückt wird. Es herrscht Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen, getreu dem Motto „Ein Star ist ein Star“.¹¹⁹ Glücksbringer, Horoskope oder andere Formen von Aberglauben genießen einen hohen Stellenwert, um das ‚Unwahrscheinliche wahrscheinlich‘ zu machen.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Äußerungen wie z. B. die bereits oben zitierte Formulierung „Zeige mir einen Berg, und ich werde ihn erklimmen“¹²⁰ werden im Berufsalltag auch gerne und oft verwendet, um Mitarbeiter zu bestimmten Anlässen (z. B. Neuprodukteinführungen) zu motivieren oder die eigene Selbstdarstellung zu betreiben. Derartige Aussagen spiegeln isoliert betrachtet also nicht zwangsläufig eine Unternehmenskultur der großen ‚Stars‘ wider und sollten demzufolge nicht zu voreiligen Schlussfolgerungen führen.

Um festzustellen, ob innerhalb des Unternehmens Einstellungen oder Denkweisen existieren, die auf das Vorhandensein einer Star-Kultur hindeuten, werden für die kritische Selbstreflexion aus den vorstehenden Ausführungen die folgenden Statements abgeleitet.

115 Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 153

116 Vgl. zu ähnlichen Aussagen bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 265

117 Vgl. dazu die Zitate von Führungskräften bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 240

118 Scott-Morgan, P. (2008), S. 253

119 Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632 f.

120 Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632 f.

1. Neue Mitarbeiter verdienen erst dann Anerkennung, wenn sie ihre Leistungsfähigkeit bewiesen haben.
2. Wille und Entschlossenheit sind wichtige persönliche Eigenschaften, um anspruchsvolle und herausfordernde Ziel zu erreichen.
3. Herausragende Einzelleistungen von Mitarbeitern sind für den Unternehmenserfolg wichtiger als Teamarbeit.

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

So reizvoll der Gedanke auch erscheint, über Mitarbeiter mit ‚Star-Ambitionen‘ und dem Drang nach großen Taten zu kurzfristigem Erfolg zu kommen, umso mehr sollte darauf geachtet werden, dass darunter die Marktorientierung des Unternehmens auf Dauer nicht leidet. Mitarbeiter, die ihr eigenes Fortkommen in den Mittelpunkt stellen, interessieren sich voraussichtlich kaum für die wirklichen Bedürfnisse ihrer Kunden oder des eigenen Unternehmens. Spontanes, auf schnelle Erfolge ausgerichtetes Handeln ist einer systematischen und flexiblen Unternehmensführung eher abträglich als förderlich. Den Wettbewerbsunternehmen wird nur Beachtung geschenkt, wenn dies für die eigene Profilierung nützlich ist, um sagen zu können: „Ich war besser und schneller.“ Vereinzelte Großtaten können leicht darüber hinwegtäuschen, dass unterhalb der ‚erfolgreichen Oberfläche‘ im Markt Konkurrenzsituationen oder Technologieentwicklungen vonstattengehen, die auf Dauer zu einer ernsthaften Bedrohung für das Unternehmen werden. Informationen über den Markt, über Kunden oder über erfolgreiche Verkaufsstrategien werden von den „erfolgreichen Einzelkämpfern“ vermutlich nur dann weitergegeben, wenn ihre Weitergabe dem eigenen Erfolg nützt oder diesen zumindest nicht beeinträchtigt. Dadurch besteht die Gefahr, dass für das Unternehmen wichtige Informationen verloren gehen und die Einführung von Innovationen leidet. ‚Stars‘ bauen sich in aller Regel ihr persönliches Erfolgs-Beziehungsnetz auf, um es bei Bedarf zu nutzen. Wenn es z. B. darum geht, einen ‚fetten Jahresauftrag‘ für ihre eigene Prämienmaximierung zu erzielen, scheuen sie nicht davor zurück, bestimmte ausgesuchte Kunden durch großzügige Rabatte so zu bevorraten, dass diese für die nächsten zwei Jahre keinen Bedarf mehr haben. Anschließend schwärmen ‚Stars‘ gerne von ihren ‚guten Beziehungen‘. Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen des Unternehmens werden ‚Stars‘ vermutlich nur dann suchen, wenn sie daraus persönliche Vorteile für ihren eigenen Erfolg ziehen können.

Praxisbeispiel 3: Finanzbranche

Dass Starverkäufer nicht zwangsläufig auch gute Berater sind, verdeutlicht die Entwicklung der Verkaufskultur in Teilen der Finanzbranche. Der starke Konkurrenzdruck und die dramatischen Verluste haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass verschiedene Banken, Versicherungsunternehmen und Finanzdienstleister sich dazu veranlasst

sahen, schnelle und großartige Geschäftserfolge zu erzielen. Der Druck, aufgetretene Verluste zu kompensieren, und die Aussicht auf hohe Provisionen führten dazu, dass Verkäufer massiv gegen die Bedürfnisse und Interessen privater Anleger gehandelt haben.¹²¹ Der Reiz des schnellen Erfolges hat vermutlich dazu geführt, dass Risiken für Privatanleger nicht deutlich gemacht wurden oder Rückvergütungen nicht an die Kunden weitergeleitet wurden.¹²² Es gibt ernst zu nehmende Hinweise, dass Vertriebsmitarbeiter darauf geschult wurden, Verkaufsgespräche mit manipulativen Techniken durchzuführen, um schnelle Vertragsabschlüsse zu erzielen. So sind in Schulungsunterlagen eines Finanzdienstleistungsunternehmens folgende Empfehlungen an die Verkäufer zu lesen:

„Der Anleger hat zwei offene Flanken: Er ist nicht informiert und kann nicht rechnen. Auf die Frage: ‚Ist die Kapitalanlage sicher?‘, können Sie zum Beispiel antworten: ‚Vor wem? Vor Ihrer Frau?‘

Auf die Frage: ‚Was ist, wenn ich arbeitslos werde?‘, antworten Sie: ‚Das macht der Immobilie nichts aus, die gibt’s dann immer noch. Ein weiterer Vorteil: Sie zahlen dann keine Steuern.‘ “¹²³

Um seinen Finanzberatern den schnellen Erfolg schmackhaft zu machen, verfasste die Geschäftsführung eines Unternehmens folgendes Anschreiben:

„Gehen Sie an dieses Umsatzsondermahl mit großen Löffeln heran. Es ist wie im Lotto. Wir sind zwar sowieso auf der Siegerstraße. Aber jetzt können Sie zu den ‚sechs Richtigen‘ noch die ‚Zusatzzahl‘ bekommen und so den ‚Super-Jackpot‘ knacken.“¹²⁴ Losungen werden ausgegeben wie z. B. „Ein Tag ohne Termin bedeutet weniger Luxus, (...) geringere Vergütung.“¹²⁵

Viele Verkäufer haben sich solcher oder ähnlicher Verkaufskulturen wieder entzogen und kommen in anonymen Stellungnahmen etwa zu folgenden Bewertungen:

„Es kann nicht sein, dass man von der Führungskraft in einem persönlichen Gespräch aufgefordert wird, darüber nachzudenken, ob man seinen Job weitermachen möchte. Der Grund ist, dass man nicht zu den 150-Prozent-Mitarbeitern gehört, sondern „nur“ im guten Mittelfeld liegt. Ich habe das Gefühl, dass es egal ist, wie viel ich verkaufe, es ist nie genug. Fragwürdig finde ich auch, dass für Führungskräftenachwuchs im Vertrieb nur der Vertriebserfolg maßgeblich ist, aber keine fachliche Ausbildung. Sozialkompetenz ist sogar hinderlich.“¹²⁶

Wenn auch die zum Teil extremen Verkaufstaktiken nicht repräsentativ sein dürften für viele andere Branchen, so weist dieses Beispiel darauf hin, in welcher Weise ein Streben nach schnellem Erfolg dazu führen kann, dass Kundenbedürfnisse überhaupt keine Rolle mehr spielen. Das Beispiel zeigt ebenfalls, wie sehr dadurch eine Branche, die in besonderer Weise auf Vertrauen ihrer Kundschaft angewiesen ist, ihren guten Ruf verlieren kann.

121 Vgl. Baum, G., Reiter, J., Methner, O. (2009), S. 44

122 Vgl. Baum, G., Reiter, J., Methner, O. (2009), S. 44, 46

123 Vgl. Baum, G., Reiter, J., Methner, O. (2009), S. 147

124 Vgl. Baum, G., Reiter, J., Methner, O. (2009), S. 42

125 Vgl. Baum, G., Reiter, J., Methner, O. (2009), S. 42

126 www.fidi.verdi.de/verkaufsdrukneindanke/zielsetzungspraxis/, Vertriebsdruck „versaut“ das Sozialklima in der Arbeit, 6.5.2012

Von Vorteil kann eine „Alles-oder-Nichts-Kultur“ für ein Unternehmen sein, wenn es darauf ankommt, in einem Markt mit hohen Wachstumsraten schnell und auf unkonventionelle Weise Anteile zu generieren und sich deutlich vom Wettbewerb zu differenzieren. Es ist anzunehmen, dass Pioniergeist und Aufbruchsstimmung, die von Stars verkörpert werden, dem Erfolg in besonderer Weise förderlich sein können.¹²⁷

Unternehmen, die über viele ‚erfolgreiche Einzelkämpfer‘ verfügen, sollten ihre Anstrengungen darauf ausrichten, die Ursachen für den Erfolg ihrer ‚Stars‘ zu ergründen, ihre Vorgehensweisen zu hinterfragen und ihren ‚Erfolgsdrang‘ auf betriebswirtschaftlich sinnvolle Ziele zu lenken. Empfehlenswert ist auch die ‚Forderung‘ und ‚Förderung‘ eines intensiven Informationsaustausches zwischen ‚Stars‘ und anderen Mitarbeitern durch Teambuildingmaßnahmen.

3.2.2 Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur

Die vielfältigen Möglichkeiten des Marktes beharrlich und mit Spaß zu erarbeiten und zu nutzen, ist prägendes Kennzeichen dieses Kulturtyps. Zentrum des Denkens und Handelns ist eine dynamische Umgebung mit vielfältigen Handlungsalternativen und geringen Risiken. Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeiter, initiativ und aktiv zu sein, getreu dem Motto: „Die Umwelt ist voller Möglichkeiten. Du musst sie nur nutzen.“¹²⁸ Im Vordergrund stehen dabei die Kunden mit ihren Bedürfnissen.¹²⁹

Beharrliches Arbeiten ist der Schlüssel zum Erfolg.¹³⁰ „Wo ein Wille ist, ist auch eine Weg“ steht oft als charakteristischer Ausspruch für das Bestreben, Mitarbeiter zu weiteren Anstrengungen zu motivieren. In einer dynamischen Umwelt gilt Stillstand als inakzeptabel. Wer aktiv und initiativ ist, genießt Wertschätzung. Wer nicht durch Aktivität auffällt, steht im Verdacht, keine Leistung zu erbringen. Bei diesem Kulturtyp¹³¹ gehen Mitarbeiter nur geringe Risiken ein und erhalten ein schnelles Feedback darüber, ob ihre Entscheidungen oder Handlungen richtig oder falsch waren.¹³²

Auf ansprechendes und freundliches Auftreten wird insgesamt großer Wert gelegt. In der internen Zusammenarbeit ist das kooperative Miteinander im Team sehr wichtig, weil der Erfolg nicht allein vom Einzelnen abhängt. Die Motivation der Mitarbeiter nimmt einen hohen Stellenwert ein. Deshalb werden fröhliche Feste häufig dazu genutzt, Auszeichnungen und Preise zu verleihen, wie z. B. Gewin-

127 Vgl. Voigt, K.-I. (1996), S. 72, S. 77

128 Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632 f.

129 Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 156

130 Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 156

131 Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 151, 156; andere Bezeichnungen sind: work hard/play hard culture; Symbol-Management-Kultur; Saure-Wochen-/Schöne-Feste-Kultur; Turbulent-zupackende Außenorientierung; Brot-und-Spiele-Kultur; vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632; vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 463; vgl. Braunschweig, C., u.a. (2001), S. 257; vgl. Staehle, W. (1999), S. 511; vgl. Rühli, E. (1994), S. 337-352, hier: S. 348; vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 446

132 Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2004), S. 91

ner von Verkaufswettbewerben. Es werden Geschichten erzählt über schwierige Kunden oder sagenhafte Leistungen: „Wer es vermag, an Eskimos Kühlschränke zu verkaufen, ist ein Held.“¹³³ Sprache spielt in den Ritualen dieses Kulturtyps eine große Rolle. Dem perfekten Verkaufsgespräch wird eine hervorragende Bedeutung beigemessen.¹³⁴ Die Firmensprache ist mit einer Vielzahl rätselhafter Kürzel versetzt, häufig sind Begriffe unmittelbar der Sportwelt entnommen, wie z. B. Halbzeit, Fehlstart, Rote Karte usw.¹³⁵

Praxisbeispiel 4: Anforderungen an IT-Unternehmen

Vielfältige Möglichkeiten und Handlungsalternativen, eine dynamische Umgebung, spezialisierte Kundenbedürfnisse und Teamarbeit: Betrachtet man die Anforderungen an Beratungsunternehmen der IT-Branche, so scheinen diese Merkmale deren Arbeitsumfeld ziemlich genau zu beschreiben. Wie in kaum einem anderen Wirtschaftszweig werden Produkte und Lösungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie mit Kooperationspartnern und Kunden individuell entwickelt. Dabei spielt Teamarbeit eine besondere Rolle. Je nach Branchenzugehörigkeit und Art der Kundenbedürfnisse setzen sich Teams aus Software-Entwicklern, Designern, Mathematikern, Ingenieuren, Mediziner, Soziologen oder Psychologen zusammen. Aufgrund eines hochaktiven Wettbewerbs müssen die Kundenbedürfnisse möglichst schnell befriedigt werden.¹³⁶ Sich ständig verändernde Marktanforderungen gehen mit immer kürzeren technischen Innovationszyklen einher.¹³⁷ Mitarbeiter müssen deshalb eine ausgeprägte Lernfreude sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten mitbringen. Zudem müssen sie für neue Trends und Technologien offen und begeisterungsfähig sein.¹³⁸ Aus der Sicht von IT-Mitarbeitern zeichnet sich ein gutes Unternehmen aus durch ein gutes Betriebsklima, eine inspirierende Führung sowie ein adäquates Angebot von Training, Coaching und Weiterbildung. Diese Faktoren werden als wesentlich wichtiger betrachtet als ein überdurchschnittliches Einkommen. Angestellte IT-Spezialisten schätzen in besonderer Weise eine identifikationsstiftende Unternehmenskultur und einen sicheren Arbeitsplatz. Es konnte festgestellt werden, dass IT-Unternehmen, die nach Ansicht ihrer Mitarbeiter diese Charakteristika erfüllen, im Markt auch überdurchschnittlich erfolgreich sind.¹³⁹

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Mit Formulierungen wie „Stillstand bedeutet Rückschritt“ oder „Wer sich nicht bewegt, bewegt nichts“ unterstreichen Personen bzw. Führungskräfte oftmals gerne die Notwendigkeit für ständige Initiative und Aktivität. Häufig ist damit

133 Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632

134 Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 157

135 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632

136 Vgl. Körner, P. (2012), FAZ-Beilage Karriere in der ITK-Branche

137 Vgl. Hänig, S. (2012), FAZ-Beilage Karriere in der ITK-Branche

138 Vgl. Stülten, H. (2012), FAZ-Beilage Karriere in der ITK-Branche

139 Vgl. Blank, H. (2012), FAZ-Beilage Karriere in der ITK-Branche

das Ziel verbunden, eine ständige „Aufbruchstimmung“ zu erzeugen und Mitarbeiter zu ermuntern, permanent nach neuen Möglichkeiten für die Erreichung der Unternehmensziele zu suchen. Nicht selten dienen solche Aussagen auch dazu, Einwänden von Mitarbeitern gegen hohe Leistungsanforderungen oder zusätzliche Aktivitäten zu begegnen. Insofern liefern derartige Statements isoliert betrachtet nicht zwangsläufig eindeutige Hinweise auf eine initiative, aktive und an Möglichkeiten orientierte Unternehmenskultur.

Die nachfolgenden Aussagen können einen Anhalt geben, ob innerhalb des Unternehmens Einstellungen oder Denkweisen existieren, die auf das Vorhandensein einer Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur hindeuten oder – aus der Führungsperspektive betrachtet – der Entstehung einer Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur förderlich oder abträglich sein können.

4. Die Umwelt steckt voller Möglichkeiten. Um erfolgreich zu sein, sollte man sie nutzen.
5. Kooperative Mitarbeit im Team ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens.
6. Arbeit muss Spaß machen.
7. Stillstand bedeutet Rückschritt.
8. Mitarbeiter, die nicht auffallen, bringen keine Leistung.

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt aller Bemühungen zu stellen, ist eine gute Voraussetzung für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur. Die Konzentration auf die Möglichkeiten des Marktes schafft eine Grundlage für Innovationen, sowohl für das Leistungsangebot als auch für die Vermarktungsstrategien des Unternehmens. Erhalten Mitarbeiter die erforderlichen Handlungsspielräume und Mittel für aktives, initiatives und beharrliches Arbeiten, bestehen günstige Voraussetzungen für die Entwicklung einer unternehmerisch orientierten Kultur. Die gezielte Qualifikation der Mitarbeiter für die Wahrnehmung der vielfältigen Möglichkeiten dürfte einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur förderlich sein. Den Blick auf die vielfältigen Möglichkeiten des Marktes zu richten, fördert durch die kontinuierliche Konkurrenzbeobachtung auch die Wettbewerberorientierung des Unternehmens.

Eine „Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur“ dürfte besonders für Unternehmen förderlich sein, die ihre bereits bestehenden Marktanteile weiter ausbauen wollen. Dafür ist es wichtig, die Entwicklungen des Marktes wahrzunehmen und den Blick auf die daraus resultierenden Chancen zu richten. Besonders gefragt sind Eigenschaften der Mitarbeiter, die sich durch Unternehmungsgeist, Innovations-

orientierung, Aufgeschlossenheit für Kundenwünsche und Offenheit gegenüber Veränderungen des Marktes auszeichnen.¹⁴⁰

Viele Unternehmen haben heute das Problem, dass ihr Produktsortiment veraltet ist und sich die ehemaligen ‚Stammkäufer‘ nach und nach verringern. Zunehmende Konkurrenz aus dem In- und Ausland, neue Technologien und sinkende Preise führen dazu, dass Kundenbedürfnisse auf vielfältige Weise befriedigt werden. Um nach dem Motto zu handeln „Die Umwelt ist voller Möglichkeiten. Du musst sie nur nutzen“¹⁴¹, ist es deshalb wichtig, dass Mitarbeiter auch die ‚objektiven‘ Möglichkeiten dazu haben. Oftmals wird dieses Motto von Führungskräften propagiert und mit der Erwartung verknüpft, die ‚bewährten‘ Produkte mit den vorhandenen und einstmals erfolgreichen Strategien zu vermarkten, obwohl diese nicht mehr zeitgemäß sind. In einer Welt voller Möglichkeiten zu agieren, erfordert von der Unternehmensleitung erhöhte Anstrengungen, ihren Mitarbeitern die dafür erforderlichen und zeitgemäßen Mittel bereitzustellen. Dies können Investitionen in Forschung und Entwicklung, neue Informationstechnologien, Mitarbeiterqualifikation oder zusätzliche Mitarbeiter sein.

Ebenso wichtig sind Handlungsspielräume, um Mitarbeitern auch die Möglichkeiten zu geben, initiativ und flexibel zu agieren. Das Prinzip ‚Nutze die Möglichkeiten‘ darf nicht isoliert stehen und nicht dazu führen, dass Mitarbeiter alleingelassen werden bei ihren Bemühungen, neue Wege zu beschreiten. Es darf auch nicht in dem Sinne ‚eingesetzt‘ werden, die gesamte Last der Bemühungen um Veränderung auf Mitarbeiter abzuwälzen und ihnen im Grunde die Schuld dafür zuzuweisen, wenn die Geschäfte sich nicht mehr so entwickeln wie zu früheren Zeiten. Es besteht ansonsten die Gefahr, dass eine im Grundsatz marktorientierte Einstellung zu Demotivation und zurückhaltender Aktivität der Mitarbeiter führt, die dann in den ‚Verdacht‘ geraten, keine Leistung zu erbringen.

3.2.3 Analytische-Projekt-Kultur

Hohe Risiken einzugehen bei gleichzeitiger Risikominimierung: Diese Grundhaltung prägt die Denk- und Handlungsweisen von Personen im Umfeld einer ‚Analytischen-Projekt-Kultur‘. In diesem Kulturtyp¹⁴² spielt die Richtigkeit von Entscheidungen eine herausragende Rolle, weil sie im Regelfall mit einem sehr hohen Risiko verbunden sind und nicht beliebig revidiert werden können. Bei langfristig wirksamen Entscheidungen können Jahre vergehen, bis sich herausstellt, ob sie richtig waren. Dies sind z. B. Standortentscheidungen, Gebäude- und Maschineninvestitionen, die Erneuerung von Produktionsanlagen oder Personalentscheidungen. Alles konzentriert sich deshalb darauf, richtige Entscheidungen zu fällen, weil der Erfolg schicksalhaft davon abhängt. Fehlentscheidungen wer-

140 Vgl. Voigt, K.-I. (1996), S. 72

141 Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632 f.

142 Vgl. ausführlicher: Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 158 ff.; andere Bezeichnungen sind: bet your company-culture; Risiko-Kultur; vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632; vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 463; vgl. Braunschweig, C., u.a. (2001), S. 257; vgl. Staehle, W. (1999), S. 511; vgl. Rühli, E. (1994), S. 337-352, hier: S. 348; vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 446

den als die größte Bedrohung angesehen. Die mit einer Entscheidung verbundenen Risiken werden deshalb „durch Akribie und Hierarchie kleingearbeitet“.¹⁴³

In einem derart geprägten kulturellen Umfeld wird der Markt primär als Quelle der Bedrohung betrachtet. Aus diesem Grund werden zahlreiche Analysen und Prognosen erstellt, um die Umwelt einigermaßen kalkulierbar zu gestalten. „Wissenschaftlich-technische Rationalität“¹⁴⁴ wird zum Leitbild des Handelns erhoben. Hauptrituale sind Besprechungen und Sitzungen, an denen zumeist unterschiedliche hierarchische Ränge teilnehmen – mit streng verteilter Rede- und Sitzordnung. Planungen und Zielsetzungen sind eher langfristig orientiert, Hektik und Quirligkeit werden nicht gewünscht. Die gesetzte und reife Persönlichkeit mit Selbstvertrauen und Charakter gilt als Ideal. Die Mitarbeiter verfügen über ein ausgeprägtes Stehvermögen und können über längere Zeiträume in Ungewissheit leben, ohne eine Bestätigung für den Erfolg ihrer Arbeit zu erhalten. Entscheidungsträger nehmen sich Zeit und prüfen vorab gründlich, ob sie mit ihrer Vorgehensweise auch richtigliegen. Ist eine Entscheidung getroffen, ist die Bereitschaft der Entscheidungsträger gering, von ihrer Überzeugung abzuweichen.¹⁴⁵

Hohes Ansehen genießen Personen, die ihre Kompetenz bereits bewiesen haben. Personen, die mit unverrückbarer Zähigkeit große Taten vollbracht haben, gelten als Helden, selbst wenn sie von der jetzigen Firmenleitung allenfalls noch ‚im eigenen Kellerlabor‘¹⁴⁶ oder als Verwalter des Firmenarchivs geduldet werden.

Mitarbeiter mit nur wenigen Jahren Unternehmenszugehörigkeit gelten für lange Zeit als Neulinge, die unreife Persönlichkeit wird nicht toleriert. Von jüngeren Angestellten wird erwartet, dass sie Respekt vor erworbenen Autoritäten aufweisen und zu ihnen aufschauen. Karriereschritte erfolgen stufenweise, Blitzkarrieren sind nicht zu erwarten. Ältere Führungskräfte haben häufig Schützlinge, denen sie den Weg nach oben ebnen. Umgangsformen und Sprache sind sehr höflich, die Kleidung unauffällig und korrekt. Die Zurschaustellung von Emotionen ist unerwünscht.¹⁴⁷

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Die Äußerung, dass man sich ‚von einer einmal gewonnenen Überzeugung nicht so einfach abbringen lassen sollte‘, stellt keine Seltenheit im Führungsalltag von Unternehmen dar. Selbstverständlich gibt es Entscheidungen, die man nicht täglich revidieren kann und die somit sorgfältig vorbereitet werden müssen. Doch nicht in jedem Fall wird es erforderlich sein, dem Prinzip zu folgen, an einmal getroffenen Entscheidungen festzuhalten oder sich nur auf den Rat von Personen zu verlassen, die ihre Kompetenz bereits bewiesen haben.

Hinweise auf das Vorhandensein einer Analytischen-Projekt-Kultur bzw. deren möglicher Entstehung sind in folgenden Statements zu finden:

143 Schreyögg, G. (1999), S. 446

144 Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 632 f.

145 Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 159

146 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 633

147 Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 159 f.; vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 633

9. Ständige Veränderungen der Umwelt gefährden den Fortbestand des Unternehmens.
10. Durch eine sorgfältige Analyse und Auswertung von Informationen und Erfahrungen lassen sich Fehlentscheidungen vermeiden.
11. Bei wichtigen Entscheidungen sollten reife und gefestigte Persönlichkeiten mit einer ausgewiesenen Kompetenz stärker einbezogen werden als junge Mitarbeiter.

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

In vielen Unternehmen sind, wie oben bereits ausgeführt, Entscheidungen zu fällen, die mit einem sehr hohen Risiko verbunden sind und nicht beliebig revidiert werden können. Keine überhöhten oder unkalkulierbaren Risiken einzugehen ist eine legitime Zielsetzung von Führungskräften, wenn es um den Erhalt des Unternehmens, der Arbeitsplätze sowie der Besitzanteile der Anteilseigner geht. Die Anzahl denkbarer Risiken ist sehr hoch und vielseitig. Sie können in den Bereichen der Beschaffung, des Absatzes, der Finanzen, der Produktentwicklung, der Wettbewerbs- und Kundenentwicklung, der Auslandstätigkeit oder der Art und Weise der Unternehmensführung begründet liegen. *Hoffmann* behandelt beispielsweise in seinem Buch *Risikomanagement für mittelständische Unternehmen* nicht weniger als 80 Risikoarten und gibt dafür zahlreiche Beispiele aus dem unternehmerischen Alltag. Die tatsächliche Anzahl konkreter Risiken dürfte um ein Vielfaches höher sein. Entscheidungen in dieser Hinsicht gründlich zu durchdenken, ist durchaus berechtigt. Allerdings sollte eine Ausgewogenheit zwischen Analyse und Handlungsorientierung gegeben sein, wie das folgende Zitat eines ehemaligen Personalvorstandes trefflich veranschaulicht:

„Viele Entscheider neigen (...) dazu, Klone ihrer selbst einzustellen. Ich bin zum Beispiel jemand, der gerne zügig an Aufgaben herangeht. Zu Beginn meines Berufslebens hat es mich aufgeregt, wenn ich stark analytisch denkende Leute im Team hatte, die sagten: ‚Jetzt lass uns das Ganze doch noch mal durchdenken‘. Ich musste erst lernen, dass diese Leute ein Gewinn für mich sein können. Wenn alle so sind wie ich, dann bedeutet das auch ein Risiko, mit dem ich auf die Nase fallen kann. Das ist wie beim Fußball: Wenn Sie nur Spielmacher einsetzen, geht das schief. Die richtige Mischung macht den Erfolg.“¹⁴⁸

Dennoch sollte darauf geachtet werden, dass die Entscheidungsbesonderheiten der langfristigen Bindung, Irreversibilität, Bedrohlichkeit einer Fehlentscheidung sowie das Erfordernis einer akribischen Planungssorgfalt lediglich in Situationen Berücksichtigung finden, in denen dies wirklich zwingend notwendig ist. Ansonsten besteht die Gefahr, dass unternehmerisches Handeln, Innovationsorientierung und Flexibilität sich nur schwer entwickeln lassen. In einer durch ‚wissenschaftlich technische Rationalität‘ geprägten Arbeitsatmosphäre, in der die gesetzte und

148 Jordan, U., früherer Personalvorstand der Targobank, im Interview mit Astheimer, S., FAZ v. 3./4.03.2012, C2

reife Persönlichkeit als Ideal gilt, fällt es vermutlich schwer, neue Ideen auszuprobieren.

Obwohl die intensive Analyse des Marktes ein charakteristisches Merkmal dieses Kulturtyps ist, besteht die Zielsetzung nicht primär darin, Kundenbedürfnisse zu ermitteln, Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten oder Marktchancen zu entdecken. Das primäre Ziel besteht vielmehr darin, eigene Risiken möglichst auszuschalten oder ‚kleinzuarbeiten‘. Die Umwelt unter diesem Fokus zu betrachten, kann zur Folge haben, langfristig die Marktentwicklung, die Wettbewerbsentwicklung und die Kundenbedürfnisse aus dem Blick zu verlieren. Vorteilhaft kann eine ausgeprägte Analysefähigkeit für ein Unternehmen sein, wenn es darum geht, die Effizienz bestehender Prozesse zu steigern, Kostensenkungspotenziale aufzuspüren oder sich auf bestimmte Marktsegmente (Marktnischen oder Kundengruppen) zu konzentrieren.¹⁴⁹

Wenn jungen oder neuen Mitarbeitern das Gefühl vermittelt wird, noch ‚unreif‘ zu sein, dürfte es schwerfallen, Mitarbeiterorientierung als Kulturmerkmal zu entwickeln. Die Bewunderung von ‚Helden der Vergangenheit‘ signalisiert ihnen, mit Maßstäben ‚von Gestern‘ gemessen zu werden. Mitarbeiter, die sich beweisen wollen und Herausforderungen suchen, werden sich vermutlich abwenden. Es besteht die Gefahr, dass sich primär Mitarbeiter zum Unternehmen hinzugezogen fühlen, die selbst auch langfristige Sicherheit suchen.

Unternehmen, die vor der Situation stehen, langfristige Entscheidungen zu treffen, sollten den Markt auf Alternativen prüfen. In nahezu allen Branchen bietet der Markt heutzutage Leistungsangebote, mit denen teure und bindende Investitionen vermieden werden können. So sind z. B. Verlage dazu übergegangen, anstelle eigener Druckmaschinen professionelle Großdruckereien zu nutzen, weil diese wesentlich kostengünstiger und besser arbeiten.

Lassen sich langfristig bindende Entscheidungen nicht umgehen, sollte darauf geachtet werden, die dadurch bedingte Unflexibilität nicht auf alle Führungs- und Entscheidungsbereiche zu übertragen. Jedes Unternehmen benötigt einen gewissen Grad an Innovationsorientierung und Flexibilität, sei es in der Entwicklung neuer Vermarktungsstrategien oder neuer Leistungsangebote. Um nicht nur von den ‚Helden der Vergangenheit‘ zu leben, sondern ‚Helden der Zukunft‘ aufzubauen, ist eine Unternehmenskultur wünschenswert, die es Mitarbeitern ermöglicht, Chancen zu suchen und zu nutzen, die Zukunft zu gestalten.

149 Vgl. Voigt, K.-I. (1996), S. 72 f., 76, 78

Praxisbeispiel 5: Risikominimierung und Handlungsfähigkeit durch kleine Schritte

Ein im Unternehmensalltag häufig betrachtetes Risiko ist die Entscheidung für die Entwicklung, Produktion und Markteinführung von Neuprodukten, weil damit prinzipiell die Gefahr einer Fehlinvestition oder eines Imageverlustes im Falle eines Misserfolgs verbunden ist. Viele Unternehmen können es sich nicht leisten, langwierige oder kostenträchtige Analysen und Prognosen über die voraussichtliche Marktentwicklung zu erstellen. In vielen Branchen sind aufgrund kurzer Innovationszyklen, eines regen Wettbewerbes sowie weltweit auftretender Einflussfaktoren eindeutige Analysen auch kaum möglich. Um dennoch handlungsfähig zu sein und nicht in Starrheit zu verfallen, gehen viele Unternehmen den Weg des *Handelns, Lernens und Aufbaus*.¹⁵⁰ So stand z. B. das amerikanische Unternehmen Clorox, bekannt für die Produktion hochwirksamer Waschmittel und Haushaltsreiniger, vor der Entscheidung, ein umweltfreundliches Reinigungsmittel zu entwickeln und einzuführen. Analysen und Prognosen waren schwer durchführbar, weil umweltfreundliche Produkte im Jahr 2005 nur einen Marktanteil von 1 Prozent hatten. Innerhalb des Unternehmens sah man die Gefahr, dass eine grüne Produktlinie dem Ruf von Clorox schaden könnte, nur hochwirksame Reinigungsmittel anzubieten. Das Risiko war insgesamt also nicht unbeträchtlich. Ein engagiertes Entwicklungsteam ging jedoch den Weg der kleinen Schritte. Zunächst versuchten die Initiatoren des Projektes, weitere Befürworter und Unterstützer innerhalb des Unternehmens zu gewinnen. Zugleich verbanden sie ihre Idee mit einem konkreten Geschäftsziel. Bei allen folgenden Forschungsbemühungen wurden die Arbeiten für den Ausbau der traditionellen Produktlinien nicht vernachlässigt. Allerdings hatte das Unternehmen in den vergangenen 20 Jahren keine größeren nennenswerten Innovationen hervorgebracht. Nun leitete das Projektteam eine Vielzahl schneller, kleiner und kostengünstiger Schritte ein, um Ergebnisse zu erzielen. Auf dem Markt befindliche umweltfreundliche Produkte wurden in Eigentests zu Haus ausprobiert. Nach einem Jahr fand die Forschungsabteilung eine Formel, die fast vollkommen frei von Chemie und ebenso wirksam war wie die bisherigen Produkte des Unternehmens. Nun waren Fragen der Verpackung und Vermarktung zu klären. Aus diesem Grund wurden bei einer geringen Anzahl von Kunden Prototypen getestet. Das Ergebnis dieser risikoarmen Marktforschung war positiv. Die meisten Anwender bewerteten das Neuprodukt als sehr wirksam. Viele empfanden es als spannend, dass die Firma Clorox ein umweltfreundliches Produkt entwickelte. Weil Clorox in dem Ruf stand, besonders wirksame Reinigungsmittel zu erzeugen, stieg auch die Glaubwürdigkeit der grünen Produktlinie. Als die neue Produktlinie mit der Bezeichnung Green Works im Jahr 2008 in den Markt eingeführt wurde, erzielte sie einen Umsatz von mehr als 100 Millionen Dollar. Trotz eines zurückgehenden Interesses an umweltfreundlichen Produkten bei den Verbrauchern lag der Umsatz im Jahr 2010 immer noch bei ca. 60 Millionen Dollar.¹⁵¹

150 Vgl. zu dem folgenden Beispiel: Schlesinger, L., Kiefer, C.F., Brown, P.B. (2012), S. 82-87

151 Vgl. Clifford, S., Martin, A. (2011)

3.2.4 Bürokratische-Verfahrens-Kultur

„Vorschriften sind dazu da, eingehalten zu werden“: Mit ziemlicher Sicherheit haben die meisten Menschen diesen Ausspruch schon einmal gehört. In diesem Kulturtyp¹⁵² konzentriert sich alles auf den Prozess, wobei das Gesamtziel lediglich eine untergeordnete Rolle spielt. Mitarbeiter bewegen sich in einer stark reglementierten Umgebung (z. B. Pharmaindustrie) mit geringen Risiken und langsamen Rückmeldungen über den Erfolg ihrer Arbeit.¹⁵³ Das Risiko für getroffene Entscheidungen ist gering, Informationen über ihre Erfolgswirksamkeit fließen sehr langsam.¹⁵⁴

Oberster Wert ist der perfekte Arbeitsvollzug. Ordentlichkeit, Pünktlichkeit und Detailtreue sind wichtige Verhaltenserwartungen. Genau definierte Prozesse bestimmen das tägliche Arbeiten.¹⁵⁵ Vorschriften werden ausgeführt, ohne nach deren Sinn zu fragen.¹⁵⁶ Fehler dürfen nicht gemacht werden. Jeder kleinste Vorgang wird registriert, protokolliert oder dokumentiert. In vielen Unternehmen besteht die Erwartung, dass Fehler – gleich, ob sie lehrreich, geringfügig oder folgenlos sind – zu vermeiden sind und – wenn sie dennoch auftreten – bestraft werden.¹⁵⁷ Eine solche Grundhaltung kann sich in einem Ausspruch zeigen wie z. B.: „Fehler sind zwar erlaubt, aber der gleiche Fehler sollte nur einmal gemacht werden.“

Die Organisation ist durch Misstrauen und Absicherung geprägt. Jeder rechnet jederzeit damit, „dass einem irgendjemand von außen oder innen einen Fehler nachweisen möchte, und für diesen Fall muss man gerüstet sein.“¹⁵⁸ Treten Fehler auf bzw. werden sie erkannt, reagieren Mitarbeiter verängstigt, dass ihnen dafür die Schuld zugeschrieben werden könnte. Deshalb werden sie bestrebt sein, Fehler zu vertuschen und sich nicht „erwischt zu lassen“.¹⁵⁹ Eine sachliche und nüchterne Ursachenanalyse ist dann nicht möglich, wird blockiert und artet zu einer Rechtfertigungsdiskussion aus. Mitarbeiter, die auch unter äußerst widrigen Umständen noch fehlerfrei arbeiten, gelten als Vorbild.

Hierarchische Ordnung bestimmt die Zusammenarbeit, die Umgangsformen, die Kontaktpersonen, die Kleidung, das Gehalt und weitere Dinge. Statussymbole sind definiert und jedem bekannt, so dass jeder Mitarbeiter weiß, welche Privilegien er bei einer Beförderung dazugewinnen wird: größere Fenster, Teppichboden oder ein eigenes Telefon. Diese Statussymbole stehen im Ansehen zum Teil höher als finanziel-

152 Vgl. ausführlicher: Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 161 ff.; andere Bezeichnungen sind: process-culture; Prozess-Kultur; Verfahrens-Kultur (Bürokratie); Null-Fehler-Kultur; vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 633; vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 464; vgl. Braunschweig, C., u.a. (2001), S. 257; vgl. Staehle, W. (1999), S. 511; vgl. Rühli, E. (1994), S. 337-352, hier: S. 348; vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 446

153 Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 161

154 Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2004), S. 92

155 Formalisierung, Prozessorientierung, Kontrolle und langfristige Stabilität sind auch in dem von Robert Quinn und Kim Cameron entwickelten Typ der „Hierarchy Culture“ enthalten, vgl. Report Organisational Culture Assessment Instrument, OCAI online, Public administration, May 31, 2010, S. 7

156 Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 162

157 Vgl. Peters, T.J., Waterman, R.H. (2000), S. 73 f.

158 Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 633

159 Vgl. a. die Zitate bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 249 f.

ler Zugewinn. Karrieren und Beförderungen sind ein beliebtes Gesprächsthema. Sie werden umrankt von Gerüchten und Intrigen. Feste und Feiern sind eher unbedeutend, mit Ausnahme von Jubiläen, z. B. aus Anlass langjähriger Betriebszugehörigkeit. Der Sprachstil ist korrekt und detailorientiert. Emotionen gelten als störend.¹⁶⁰

Praxisbeispiel 6: Discountmärkte

Bei Discountmärkten¹⁶¹ handelt es sich um einen Unternehmenstyp, bei dem die Prozessoptimierung ein wesentliches Erfolgskriterium darstellt. Sie sind deswegen besonders aufnahmebereit für bürokratische Strukturen. Zu den bekanntesten Discountmärkten in Deutschland zählen Einzelhandelsketten wie Aldi, Lidl, Netto oder Penny. Bei den Drogeriemarktketten besitzen z. B. Schlecker, Rossmann, Müller und DM einen hohen Bekanntheitsgrad. Zielgruppe von Discountmärkten sind Kunden, die zu günstigen Preisen einkaufen wollen und deshalb bereit sind, auf Serviceleistungen zu verzichten. Das vorrangige Ziel der Unternehmensführung besteht darin, den Ressourceneinsatz und die Durchlaufzeit der Waren zu minimieren und dabei einen gleichbleibenden Leistungs- und Qualitätsstandard aufrechtzuerhalten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind Kostensenkungsstrategien ein bewährtes Mittel, die sich auf die Einkaufspolitik, die Steuerung der Betriebskosten und auf die Personalkosten erstrecken. Aus Sicht des Managements besteht der Verkaufsprozess primär aus einer funktionierenden Logistik. Dazu gehört die reibungslose Belieferung der Filialen, die Regalpflege, die zweckmäßige Ausstattung der Verkaufsräume, die gleichzeitige Verwendung der Verkaufsflächen als Lagerfläche sowie die korrekte Abrechnung. Durch das Prinzip der Selbstbedienung wird der unmittelbare Kontakt mit den Kunden weitestgehend abgeschnitten, wodurch es zu einer „Entqualifizierung der Verkaufstätigkeit“¹⁶² kommt. Handelsketten mit einer vier- bis fünfstelligen Anzahl an Filialen weisen deshalb häufig straff durchorganisierte Führungsstrukturen auf, die keinerlei Abweichungen erlauben und den Handlungsspielraum der Mitarbeiter stark begrenzen. Starke hierarchische Organisationsstrukturen führen zu dichten Regelwerken, direkten Kontrollmechanismen und oftmals auch zu einer stark bürokratisch geprägten Umgangs- bzw. Kommandosprache. Die Möglichkeit für Innovationen, die aus der Belegschaft kommen, sind demzufolge stark eingeschränkt.¹⁶³

Wann immer sich bürokratische Regelungen und Verfahrensweisen von ihrer Notwendigkeit der wirtschaftlichen Effizienzsteigerung entfernen und verselbstständigen, besteht die Gefahr negativer Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Dass überzogene bürokratische Kulturmerkmale nicht ohne Einfluss auf den geschäftlichen Erfolg bleiben, lässt sich am Beispiel ALDI vermuten. Wenngleich ALDI insgesamt als erfolgreich zu bezeichnen ist, gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Organisationen ALDI-Nord und ALDI-Süd.¹⁶⁴ Eberhardt Fedtke, langjähriger Geschäftsführer der Niederlassung Essen, dem Sitz der Zentrale von ALDI-Nord, findet für den milliardenschweren Unterschied im Betriebsergebnis folgende Erklärung: „Die Süd-Lichter dynamisierten den

160 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 633

161 Vgl. zum Konzept von Discountmärkten: Kotler, P., Bliemel, F. (2001), S. 1133

162 Vgl. Bormann, S. (2007), S. 14

163 Vgl. Bormann, S. (2007), S. 13-16

164 Vgl. Jensen, S., Schwarzer, U. (2012), S. 29 f.

Verkauf, bestachen durch administrative Einfachheit, vermieden Bürokratie, derweil die Nord-Lichter detailversessene Verwaltung pflegten. Faszination Markt im Süden, Empathie Verwaltung im Norden, vorrangige Projektionsfläche Umsatz bei Karl Albrecht, gehegte Projektionsfläche lupenreiner Administration bei Theo Albrecht; ausgiebig tagen, konferieren und produzieren von Dokumentationen, Berichten, Abfassen von wohlformulierten Parolen in epischer Breite, Handbücherproduktionen. Resümee: Besserer kaufmännischer Primärinstinkt und nüchterne Umsatzpower in äußerster Perfektion erklären den Unterschied zwischen Aldi-Süd und Nord.“¹⁶⁵

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Das Bestreben, fehlerfrei zu arbeiten, ist für jedes Unternehmen eine legitime Zielsetzung. Dies gilt besonders in sicherheitsrelevanten Bereichen, in denen das Funktionieren einer perfekten Technik, z. B. in Krankenhäusern oder Kernkraftwerken, überlebenswichtig ist. Die Reduzierung von Fehlern z. B. bei der Fließbandproduktion kann zudem von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung sein. Bei der Suche nach Hinweisen auf eine Bürokratische-Verfahrens-Kultur sollte deshalb beachtet werden, inwieweit bürokratische Regelungen ihren Sinn und ihre Berechtigung aus den Erfordernissen des jeweiligen Tätigkeitsfeldes beziehen.

Eine Bürokratische-Verfahrens-Kultur kann sich mitunter in diesen Statements äußern:

12. Im Arbeitsleben sollte man ständig damit rechnen, dass einem irgendjemand einen Fehler nachweisen will.
13. Fehler und Misserfolge sind Resultate einer mangelhaften Arbeitsorganisation.
14. Um Ursachen für gemachte Fehler im Nachhinein feststellen zu können, sollten Arbeitsschritte detailliert dokumentiert werden.

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Misstrauen, Absicherungsverhalten, Rechtfertigung, Schuldzuweisung, Hierarchie und Strafe – treten diese Merkmale vereinzelt oder in Kombination auf, sind die Voraussetzungen für eine marktorientierte Unternehmensführung denkbar schlecht. Auch wenn die Merkmale in dieser geballten Kombination wohl seltener vorkommen, gehören sie zum Alltag vieler Unternehmen. In Projektbesprechungen, bei der Erörterung von Umsatzzahlen oder bei Diskussionen um Planabweichungen geht es in einer durch Hierarchie geprägten Situation oftmals weniger

165 Fedtke, E. (2012), S. 93 f.; siehe hier auch die umfassende Dokumentation und Beispielsammlung bürokratischer Verhaltensweisen der ALDI-Unternehmensführung, die aufgrund ihre Fülle recht beeindruckend ist

um eine nüchterne Ursachenanalyse. Häufig wird primär über die Frage gestritten, wer die Schuld hat, wem welche Versäumnisse zuzuschreiben sind und wer demzufolge die Konsequenzen zu tragen hat. Akteure melden sich zu Wort, die vorgeben, genau zu wissen, warum etwas nicht funktionieren konnte und von wem welche Fehler gemacht wurden. Es ist nicht zu erwarten, dass Mitarbeiter in einer solchen Arbeitsatmosphäre in freier und kreativer Weise den Blick nach draußen, auf die Kunden oder Wettbewerbsunternehmen richten. Innovationen dürften sich in einer durch Reglementierung, Schuldzuweisungen und Absicherungsverhalten geprägten Unternehmenskultur wohl kaum entfalten. Offene Kommunikation ist unter der Befürchtung von Sanktionen kaum denkbar. Unternehmerisches Handeln, Vertrauen in die Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten werden sich kaum entwickeln. Es ist zu erwarten, dass Mitarbeiter nur nach der Devise handeln, möglichst nicht aufzufallen und berufliche Nachteile zu vermeiden. Berufliches ‚Überleben‘ entwickelt sich zur Maxime des Handelns.

Schadlos dürfte eine Bürokratische-Verfahrens-Kultur für ein Unternehmen allerhöchstens für den Fall sein, in dem es nur noch darum geht, in sinkenden Märkten oder ‚aussterbenden Produktsegmenten‘ den Verfall des Geschäftes ‚abzuwickeln‘. Grundhaltungen wie Unternehmungsgeist und Wettbewerberorientierung hätten keine Ansatzpunkte, sich wirkungsvoll zu entfalten.¹⁶⁶ Es ist allerdings fraglich, ob es in einem derartigen kulturellen Umfeld gelingen wird, das Unternehmen wieder zum Erfolg zu führen.

Führungskräfte, die in ihrem Unternehmen Einzelmerkmale einer Bürokratischen-Verfahrens-Kultur erkennen und an einer Änderung interessiert sind, sollten intensive Personalentwicklungsprogramme einleiten, die auch den Austausch wichtiger Aufgabenträger beinhalten können. Führungskräfte, die nicht tätig werden, nehmen in Kauf, dass eine marktorientierte Unternehmensführung nur schwer oder gar nicht umsetzbar ist.

Praxisbeispiel 7: Training für ein bewusstes Abweichen von der Regel

Eine Möglichkeit, allzu strengen bürokratischen Orientierungen entgegenzutreten, besteht darin, vorhandene Regelungen situationsspezifisch bewusst zu reflektieren. In einem innovativen mittelständischen Unternehmen erhielten die Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung Schulungen und Trainings im Projektmanagement. Ziel war es, ein methodisches Rüstzeug für die erfolgreiche Umsetzung innovativer Projekte zu vermitteln. Zur Stärkung der Kommunikationskompetenz bekamen die Mitarbeiter nachträglich ein individuelles Coaching am Arbeitsplatz. Dabei wurde ihnen vermittelt, von den zuvor trainierten stringenten Planungen und Abläufen des Projektmanagements bei Bedarf abweichen zu können. Im Unternehmen war man der Auffassung, dass ein solches Verhalten nicht abstrakt erlernbar ist. Deshalb wurde es anhand konkreter Aufgabenstellungen und in spezifischen Situationen trainiert, wobei ein einfühlsames Coaching durch die Führungskräfte dabei eine besonders wichtige Rolle spielte.¹⁶⁷

166 Vgl. Voigt, K.-I. (1996), S. 73

167 Vgl. Büchner, M.-G. (1999), S. 254

3.3 Konstruktive Lösungsorientierung

In weiteren Ansätzen zur Beschreibung unterschiedlicher Arten von Unternehmenskultur geht es um die Betrachtung von Einstellungen oder Verhaltensweisen, mit denen Aufgabenstellungen, Probleme, Misserfolge, Fehler und Kritik *konstruktiv* und *lösungsorientiert* gehandhabt werden. Für diese Kulturarten wird im Folgenden der Begriff der „Konstruktiven Lösungsorientierung“ verwendet. Dabei spielt ebenfalls die Bereitschaft eine Rolle, im Sinne einer *Lernkultur* lebenslanges Lernen als Selbstverständlichkeit zu akzeptieren und zu verinnerlichen.¹⁶⁸

Die Förderung und Entfaltung einer Kultur der konstruktiven Lösungsorientierung stellen hohe Anforderungen an Führungskräfte, denen viele oftmals nicht gewachsen sind. Gerade deswegen sollte daran gearbeitet werden, da sie eine gute Ausgangsbasis für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur bietet.

3.3.1 Konstruktive Fehlerkultur

„Was können wir daraus lernen?“ So oder ähnlich könnte der Beginn von Gesprächen lauten, die eine konstruktive Arbeitsatmosphäre begünstigen. Als Gegenstück zu einer Bürokratischen-Verfahrens- bzw. Null-Fehler-Kultur kann man die *konstruktive Fehlerkultur* betrachten. Innerhalb einer konstruktiven Fehlerkultur werden Fehler und Irrtümer nicht prinzipiell als verwerflich betrachtet. Das bedeutet nicht, dass sie tatenlos und gelassen hingenommen werden. Gemeint ist vielmehr eine Grundhaltung, wonach Fehler nicht von vornherein als schädlich oder als Ausdruck der Unfähigkeit von Mitarbeitern betrachtet werden. Fehler und Irrtümer werden offen angesprochen und analysiert, um daraus zukunfts- und erfolgsorientierte Verhaltensweisen abzuleiten.¹⁶⁹ Nicht im Sinne einer konstruktiven Fehlerkultur ist es, seine eigenen Fehler zu leugnen oder sich zu weigern, aus ihnen zu lernen.¹⁷⁰ Ein konstruktives Controlling, welches nicht lediglich auf die Suche von Fehlern oder Schuldigen gerichtet ist¹⁷¹, kann zur Entwicklung einer konstruktiven Fehlerkultur beitragen.

Praxisbeispiel 8: Aus Fehlern lernen mit Fehlerberichtssystemen

Dem legendären ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der IBM, Thomas J. Watson sr., wird die Äußerung zugeschrieben: „Wer seine Erfolgsquote verbessern will, muss seine Misserfolgsquote verdoppeln.“¹⁷² Die Autoren *Bennis* und *Nanus* schildern in ihrem Buch *Führungskräfte: die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*¹⁷³ die folgende Begegnung Watsons mit einem Nachwuchsmanager: Ein ambitionierter Nachwuchsmanager

168 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996), S. 42-46; vgl. Scholz, C. (1997), Strategische Organisation, S. 234

169 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996), S. 44

170 Frey, D., Schuster, B. (1996), S. 44

171 Vgl. Hinterhuber, H. (1997), II, S. 240

172 zitiert nach: Covey, S. M. R., Merrill, R. (2009), S. 191

173 Bennis, W., Nanus, B. (1985), S. 73 f.

hatte bei einem für IBM risikoreichen Projekt einen Verlust von mehr als 10 Millionen Dollar verursacht – eine Katastrophe für das Unternehmen! Der völlig aufgelöste junge Mann wurde von Watson in dessen Büro beordert. Aufgeregt sagte er: „Ich nehme an, Sie verlangen, daß ich kündige?“. Daraufhin soll Watson erwidert haben: „Das kann nicht ihr Ernst sein. Wir haben soeben zehn Millionen Dollar für Ihre Ausbildung aufgewandt!“¹⁷⁴

Nicht jedes Unternehmen oder jede Organisation dürfte sich eine derart wohlwollende Fehlertoleranz leisten können. Besonders in sicherheitsrelevanten Bereichen und im Gesundheitswesen kommt es darauf an, verhängnisvolle Fehler zu vermeiden. Wenn es um Patientensicherheit in Krankenhäusern, Medizinischen Versorgungszentren oder Praxen geht, ist es für eine Fehlerprävention wichtig, dass ein Arbeitsklima besteht, in dem mit Fehlern konstruktiv umgegangen wird. Dazu gehören die Bereitschaft und geeignete Maßnahmen, Fehler und Schwachstellen zu erfassen, deren Ursachen zu analysieren, Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln und Strategien zur Bewältigung und Kommunikation von Schadensereignissen zu etablieren. 30 bis 50 Prozent der bei Krankenhausbehandlungen auftretenden Fehler sind vermeidbar.¹⁷⁵ Derartige Pannen sind überwiegend auf Defizite in der Organisation und Kommunikation zurückzuführen. „Gefährlich wird es immer dann, wenn die linke Hand nicht weiß, was die rechte getan oder gelassen hat.“¹⁷⁶ Um Fehler zu vermeiden, ist ein Kulturwandel erforderlich. Das heißt, dass nicht nach Schuldigen, sondern nach Ursachen gesucht werden sollte.¹⁷⁷ Dabei können Fehlerberichtssysteme eine wertvolle Hilfe darstellen. Solche Systeme leisten Unterstützung bei der Identifikation und beim Erkennen von Fehlern. Personen, die in den Prozess – z. B. der ärztlichen Versorgung – eingebunden sind, leisten dazu Beiträge. Fehlerberichtssysteme gibt es in der Luftfahrt und in Industriebereichen, in denen auch aus kleinen Fehlern katastrophale Folgen entstehen können.¹⁷⁸

Das „Critical Incident Reporting System (CIRS)“ ist ein Qualitätssicherungsprogramm für Einrichtungen des Gesundheitswesens, das helfen soll, die Patientensicherheit zu verbessern. Darin werden kritische Ereignisse anonym mitgeteilt. Weder die medizinische Einrichtung noch der Berichtersteller oder der geschädigte Patient können aufgrund der eingegebenen Daten zurückverfolgt werden.¹⁷⁹ Der Grundgedanke dabei ist, dass man auch aus Fehlern lernen kann und soll, die andernorts gemacht worden sind. In der Charité Berlin wurde das CIRS 2006 eingeführt.¹⁸⁰ Das Klinikum gilt beim Fehlermanagement in Deutschland als vorbildlich.¹⁸¹

174 Bennis, W., Nanus, B. (1985), S. 74, siehe hier auch zum vorherigen Zitat

175 Vgl. Ärztekammer Berlin, Patientensicherheit und Fehlermanagement (2012)

176 Henrich, A. (2012), S. 50

177 Vgl. Ärztekammer Berlin, Patientensicherheit und Fehlermanagement (2012)

178 Vgl. Johann Wolfgang Goethe-Universität, Institut für Allgemeinmedizin, www.jeder-fehler-zählt.de, Menüpunkt: Informationen zum Fehlerberichtssystem, Stand 8.4.2012

179 Vgl. Wikipedia http://de.wikipedia.org/wiki/Critical_Incident_Reporting_System, Stand 8.4.2012

180 Vgl. Klinikum Charité, CIRS - Critical Incidents Reporting System, 14.5.2012

181 Henrich, A. (2012), S. 48

In diesem Zusammenhang spielt es auch eine wichtige Rolle, auf welche Weise Kritik geübt wird und Rückmeldungen an die Mitarbeiter gegeben werden. Viele Führungskräfte sind keine guten Feedbackgeber. Teilweise fehlt ihnen der Mut für eine deutliche und konstruktive Kritik. Andere Führungskräfte loben entweder zu spät oder gar nicht. Lob ist ein wichtiger Motivator. *Konstruktive* Kritik ist dadurch gekennzeichnet, dass sie einen bestimmten Prozess oder eine spezifische Verhaltensweise kritisiert, jedoch nicht die globalen Eigenschaften eines Menschen. Konstruktivität beinhaltet ebenfalls, Verhaltensalternativen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.¹⁸²

3.3.2 Lernkultur

Der enorme und fortschreitende Wissenszuwachs in fast allen Bereichen des Wirtschaftslebens macht es für viele Menschen unausweichlich, sich dieses neue Wissen zumindest teilweise anzueignen. Innerhalb einer *Lernkultur* gilt lebenslanges Lernen als eine Selbstverständlichkeit. Dies setzt voraus, dass Mitarbeiter sowohl ihr eigenes Verhalten als auch die Umweltbedingungen fortlaufend auf die Notwendigkeit der Aufnahme von Neuerungen hin überprüfen.¹⁸³ Die Zielsetzung und der Nutzen einer organisationalen Lernfähigkeit bestehen darin, Unternehmen zu befähigen, mit eigenen Kräften immer wieder neue Lösungen für Herausforderungen oder auftretende Probleme zu finden. Dahinter steht die Erkenntnis, dass erfolgreiches Lernen die Fähigkeiten der Mitarbeiter erhöht, die eigene Vorgehensweise auch hinsichtlich ihrer möglichen Konsequenzen¹⁸⁴ zu hinterfragen, Kompetenz aufzubauen, Probleme zu lösen und flexibel zu agieren.¹⁸⁵

Lernprozesse in Organisationen initiieren sich im Normalfall nicht von alleine, sondern werden durch bestimmte Ereignisse in Gang gesetzt. Lernauslösende Faktoren bezeichnet man auch als „Irritationen“¹⁸⁶. Eine Irritation kann durch ein Ereignis hervorgerufen werden, welches die gewohnten Denk- und Handlungsweisen infrage stellt und die Beteiligten dazu veranlasst, sich aktiv mit dem Ereignis auseinanderzusetzen.¹⁸⁷ Lernen kann dadurch initiiert werden, wenn Misserfolge oder abweichende Ergebnisse Personen dazu veranlassen, ihre bisherigen Vorstellungen und Aktivitäten zu überdenken und ggf. zu verändern. Um fester Bestandteil der Unternehmensentwicklung zu werden, muss Lernen in den Köpfen der Mitarbeiter und den Artefakten des Unternehmens verankert sein.¹⁸⁸ Instrumentales Lernen oder „Einschleifen-Lernen“ ist in solchen Fällen ausreichend, in denen Irrtumsberichtigungen durch eine Veränderung bestehender Handlungsstrategien und Organisationsstrukturen durchgeführt werden können. Dabei geht es in erster Linie darum, wie man bestehende Ziele am besten

182 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996), S. 42 f.

183 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996), S. 44

184 Vgl. dazu die Unterscheidung zwischen Reflexivität und Proflexivität nach Lederer, B. (2005), zitiert nach Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 295 f.

185 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 234

186 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 232

187 Vgl. a. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 232

188 Argyris, C., Schön, D.A. (2006), S. 31 f.

erreicht, ohne die zugrunde liegenden Werte und Normen zu hinterfragen. In einigen Fällen kann es jedoch erforderlich sein, die bestehenden Werte und Normen des Unternehmens selbst zu hinterfragen und zu verändern („Doppelschleifen-Lernen“).¹⁸⁹ Es kann angenommen werden, dass marktorientierte Unternehmen in einem hohen Maße lernende Organisationen sind und deshalb eine Lernkultur aufweisen. Sie besitzen die Fähigkeit, erworbenes Marktwissen zu nutzen, um die eigenen Strukturen, Prozesse und Lösungsmechanismen den veränderten Anforderungen entsprechend zu gestalten.¹⁹⁰

Praxisbeispiel 9: Wissensmanagement bei der Salzgitter AG

Ein Anlass zur Auslösung eines Lernprozesses ist gegeben, wenn langjährige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

Wissensmanagement wird bei der Salzgitter AG¹⁹¹ als wichtige unternehmerische Ressource betrachtet. Um zu verhindern, dass durch einen Arbeitsplatzwechsel oder das Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Unternehmen wertvolles Wissen verlorengeht, wurde ein sogenanntes TransferWerk geschaffen. Mit dem „Unternehmens-Wiki“ wurde für Mitarbeiter und Neueinsteiger eine Informationsplattform eingeführt, die ähnlich wie das Portal von Wikipedia aufgebaut ist. Sie dient dem internen Wissensaustausch, der Dokumentation laufender Projekte, der Ablage von Untersuchungsberichten, wissenschaftlichen Auswertungen, individuellen Wissens und Erfahrungen.

Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen, weil er in Rente geht, wird ein strukturierter Wissenstransfer mit Hilfe einer Mindmap durchgeführt. Der Wissensgeber wird von einer Moderatorin sowie seinem Nachfolger auf eine sehr wertschätzende Weise interviewt. Dabei geht es nicht nur um reine Arbeitsplatzbeschreibungen. Wichtig ist ebenfalls das durch Erfahrung erworbene Know-how des ausscheidenden Arbeitnehmers. Dazu zählen Kunden- und Lieferantenwissen, wichtige Ansprechpartner und ihre Vorlieben und Gewohnheiten, Erfolgsstrategien oder Reinfälle, Tipps für auftretende Softwareprobleme und vieles mehr. Von dieser Vorgehensweise profitieren alle. Für das Unternehmen bleibt wertvolles Wissen erhalten. Der Nachfolger muss nicht mühevoll bei Null anfangen. Dem Ausscheidenden wird auf diese Weise persönliche Wertschätzung vermittelt, weil man ihm dadurch signalisiert, dass er und sein Wissen für das Unternehmen wichtig ist. Dadurch kann auch dem im Praxisalltag durchaus auftretenden ‚Spielchen‘ vorgebeugt werden, dass Mitarbeiter wichtiges Wissen bei ihrem Ausscheiden bewusst nicht mitteilen, um auf diese Weise zu demonstrieren, was das Unternehmen an ihnen hatte.

3.3.3 Problemlösungskultur

„Probleme sind dazu da, gelöst zu werden“ könnte der Leitspruch einer Grundhaltung sein, die Ausdruck einer *Problemlösungskultur* im Unternehmen ist. Im

189 Vgl. Argyris, C., Schön, D.A. (2006), S. 36 f.; vgl. a. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 22

190 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 53

191 Vgl. Salzgitter AG (2010), S. 18 ff.

Berufsalltag äußern Mitarbeiter häufig ihren Unmut darüber, dass sie nur einen begrenzten oder keinen Beitrag zur Lösung der Probleme im Unternehmen leisten können. Mit einer Problemlösungskultur ist ein Verhalten gemeint, wonach sich Mitarbeiter vorwiegend darauf konzentrieren, Lösungen zu suchen anstatt lediglich Probleme zu sehen und darzustellen.¹⁹² Kommen neuartige Aufgaben hinzu, stehen nicht etwaige damit zusammenhängende Probleme im Vordergrund, sondern vielmehr Lösungsmöglichkeiten. „Erfolgreiche Mitarbeiter klagen nicht, sondern entwickeln Problemlösungsvorschläge.“¹⁹³ Sie sind motiviert, Probleme lösen zu wollen. Treten Probleme auf, werden sie als Herausforderung angesehen, die es zu meistern gilt. Dabei sehen es Mitarbeiter als ihre Aufgabe an, initiativ an der Lösung bzw. der Entwicklung von Lösungsalternativen zu arbeiten, bevor Probleme an die Führungskraft weitergeleitet werden.

Die Fähigkeit zur Problemlösung versetzt ein Unternehmen in die Lage, Kunden bei der Lösung ihrer Probleme behilflich zu sein. Um dies leisten zu können, müssen Mitarbeiter mit Kundenkontakten mit den Arbeitsweisen, Bedürfnissen und Nutzungsgewohnheiten der Kunden vertraut sein. Sie sollten zudem über die Qualifikation verfügen, den Kunden bei auftretenden Problemen Lösungsmöglichkeiten anzubieten.¹⁹⁴

Eine systematische Problemlösung erfordert im ersten Schritt die Konkretisierung des Problems und seiner Ursachen. Anschließend werden Ziele definiert und Lösungsideen entwickelt. Sodann erfolgt eine im Sinne der Zielsetzung sinnvolle Auswahl einer oder mehrerer Lösungsmöglichkeiten. Im nächsten Schritt wird ein Umsetzungskonzept bzw. ein Maßnahmenplan für die Realisierung der Lösungsmöglichkeiten entwickelt. Für absehbare Hindernisse auf dem Weg zur Problemlösung werden vorbeugende Maßnahmen oder alternative Vorgehensweisen bereit gehalten. Eine effektive Problemlösungskultur zeichnet sich dadurch aus, dass nicht nur theoretisch hervorragende Vorschläge vorgetragen werden. Wichtig ist, dass auch konkrete Umsetzungsschritte und die dafür erforderlichen Mittel durchdacht und geplant werden. ‚Wissen und Erfahrung‘ können bei der Entwicklung von Lösungen durchaus behilflich sein. Sie können jedoch auch hemmende Wirkungen haben, wenn sie neuartige Lösungsmöglichkeiten von vornherein ausschließen und immer wieder dazu führen, dass auf altbewährte Methoden zurückgegriffen wird.¹⁹⁵

Lösungsorientierung kann sich auch in der Art und Weise zeigen, wie mit Konflikten umgegangen wird. Eine *konstruktive Konfliktkultur* begünstigt die kooperative und konstruktive Lösung von Konflikten als Grundlage für die Entwicklung des Unternehmens. Konflikte werden als „Motor des Wandels und der Optimierung“¹⁹⁶ angesehen. Durch Beteiligung der Mitarbeiter bei der Ursachenanalyse von Konflikten wird die Identifikation mit getroffenen Entscheidungen erhöht.¹⁹⁷

192 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996); vgl. Bullinger, H.-J., (1996), S. 275

193 Frey, D./Schuster, B. (1996)

194 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 43

195 Vgl. Wübbelmann, A. (2001), S. 146; vgl. Bullinger, H.-J. (1996), S. 275

196 Vgl. Frey, D./Schuster, B. (1996)

197 Vgl. Frey, D./Schuster, B. (1996)

Praxisbeispiel 10: Strukturierte Problemlösung durch kollegiale Beratung

Eine in der Praxis bewährte Methode zur Entwicklung von Problemlösungen bietet die kollegiale Beratung.¹⁹⁸ Das aufgeführte Beispiel bezieht sich auf Führungskräfte. Grundsätzlich eignet es sich jedoch durchaus auch für eine Übertragung auf andere Personenkreise oder Teams.

In einer Abteilung gibt es Führungsprobleme, für deren Lösung sich die zuständige Führungskraft Hilfestellung bei Kollegen einholen möchte. Dazu treffen sich mehrere Führungskräfte zu einer ungestörten Besprechung. Die Führungskraft stellt das Problem dar und spricht an, was sie von der Beratung erwartet – z. B. Ideen, Tipps oder eine konkrete und bewährte Vorgehensweise. Die anderen Teilnehmer der Gesprächsrunde stellen der Führungskraft Verständnisfragen, die sie für die anschließende Beratung benötigen. Nach Abschluss dieser Phase werden keine weiteren Fragen gestellt. Die Führungskraft nimmt ab diesem Zeitpunkt nur noch eine Zuhörerrolle ein, denn nun diskutieren die Berater das Problem. Sie geben Antworten auf Fragen wie z. B.: Welche Wirkung hat das auf uns? Was sind die vermutlichen Ursachen für das Problem? Haben wir schon einmal ähnliche Situationen gelöst? Welche Tipps geben wir unserem Kollegen? Anschließend werden die Tipps notiert und dem Kollegen überreicht. Dieser trifft nun eine Positivauswahl und nimmt zu denjenigen Vorschlägen Stellung, die er umsetzen möchte oder die ihm aus anderen Gründen wertvoll erscheinen.

Diese recht einfach klingende Vorgehensweise kann sich durchaus positiv auf die Zusammenarbeit im Unternehmen und auf das Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter auswirken. Zum einen merken die Teilnehmer, dass es sinnvoll ist, Probleme offen anzusprechen. Möglicherweise tritt zutage, dass es solche oder ähnliche Probleme bereits einmal gegeben hat. Die Mitarbeiter spüren zum anderen, dass sie vom Wissen anderer profitieren können. Dies fördert die Bereitschaft jedes Einzelnen, sich selbst zu öffnen und anderen ebenfalls Hilfestellung anzubieten. Auf Dauer kann sich so eine Kultur des Vertrauens und der Zusammenarbeit entwickeln, in der die offene Ansprache von Problemen und die Einholung von Unterstützung für ihre Lösung für Mitarbeiter zu einer selbstverständlichen Arbeitsweise wird.

3.3.4 Kritische Selbstreflexion und Folgerungen

In einer sehr weiten Auslegung kennzeichnen alltagssprachliche Formulierungen wie „Wo gehobelt wird, fallen Späne“ oder „Fehler sind dazu da, gemacht zu werden“ eine ähnliche Tendenz wie die Grundhaltung, dass ‚Probleme dazu da sind, gelöst zu werden‘. Wertet man solche Äußerungen einmal nicht als den Versuch, begangene eigene Fehler zu ‚verniedlichen‘, kann man sie auch als Ausdruck eines Bestrebens oder einer grundsätzlichen Bereitschaft interpretieren, aus begangenen Fehlern zu lernen. Bei unvorhergesehenen Problemen steht vor einer eigenständigen Lösung bei vielen Mitarbeitern aber auch oftmals eine Grundhaltung, ‚lieber erst einmal nachzufragen, bevor man etwas Falsches tut‘. Das Problem wird dann an die Führungskraft herangetragen, die Entwicklung eigener Lösungsansätze tritt in den Hintergrund.

198 Vgl. zu diesem Beispiel Matyssek, A.K. (2011), S.178 f.

Die Reflexion der nachfolgenden Statements gibt Aufschluss über die Ausprägung einer Kultur der *konstruktiven Lösungsorientierung*:

15. Fehler und Irrtümer lassen sich vermeiden, wenn Mitarbeiter die Ursachen selbst erkennen und Vorkehrungen für eine zukünftige Verbesserung treffen.
16. Fehler sind nützlich, um aus ihnen zu lernen und die Arbeitsabläufe zu verbessern.
17. Konflikte sind schädlich für das Unternehmen.
18. Lebenslanges Lernen und ständige Weiterbildung der Mitarbeiter sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg eines Unternehmens.¹⁹⁹

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Die Förderung und Entwicklung einer Kultur der konstruktiven Lösungsorientierung stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte. Im Unternehmensalltag genießen Erfolge und fehlerfreies Arbeiten ein hohes Ansehen. Ständiger Erfolgsdruck führt dazu, dass Toleranz gegenüber Fehlschlägen rasch abnimmt. Dies kann dazu führen, dass sich eine hohe Sensibilität für mögliche auftretende Probleme im Alltag entwickelt. Probleme – und nicht deren Lösung – geraten schnell zum zentralen Gegenstand von Erörterungen. Die Suche nach Lösungen wird dann nicht mit derselben Energie vorgenommen, wie sie für das Auffinden neuer (möglicher) Probleme aufgebracht wird. Probleme werden thematisiert und an Entscheider herangetragen, ohne dass Lösungsansätze erarbeitet worden sind. Oftmals erwarten Mitarbeiter Lösungsvorschläge von ihrer Führungskraft. Danach werden wiederum die Probleme bei der Umsetzung der Lösungsvorschläge ausgiebig thematisiert. Nicht selten reagieren frustrierte Führungskräfte bei wiederholtem Auftreten solcher Verhaltensmuster mit der ironischen Frage: „Sind Sie Teil der Lösung oder sind Sie Teil des Problems?“²⁰⁰ In einer derart geprägten Arbeitsatmosphäre wird sich unternehmerisches Handeln und Vertrauen als Kulturmerkmal nur schwerlich herausbilden können. Hingegen kann davon ausgegangen werden, dass eine lösungsorientierte Denk- und Arbeitsweise positive Auswirkungen auf die Kundenorientierung hat, wenn aufkommende Probleme zur Zufriedenheit der Kunden gelöst werden.

Eine lösungsorientierte Grundhaltung richtet den Blick auf die Konkurrenz, um Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten und ungenutzte Marktpotenziale zu erschließen.²⁰¹ In einer Kultur, in der Lernen von Mitarbeitern als Selbstverständlichkeit angesehen wird, ist es sehr wahrscheinlich, dass neues Wissen über Kunden und Wettbewerber bereitwillig aufgenommen wird. Wenn Fehler oder Misserfolge ge-

¹⁹⁹ Vgl. zu möglichen weiteren Items einer Wertedimension „Lernen“: Kessel, A. (2007), S. 267, 183

²⁰⁰ So ähnlich formulieren es auch Frey, D./Schuster, B. (1996)

²⁰¹ Vgl. Frey, D./Schuster, B. (1996), S. 43

nutzt werden, um daraus Folgerungen für zukünftige Aktivitäten abzuleiten, ist zu erwarten, dass sich Innovationen und Mut zum unternehmerischen Handeln leichter entfalten können. Es kann angenommen werden, dass marktorientierte Unternehmen in einem hohen Maße lernende Organisationen sind und deshalb eine Lernkultur aufweisen. Sie besitzen die Fähigkeit, erworbenes Marktwissen zu nutzen, um die eigenen Strukturen, Prozesse und Lösungsmechanismen den veränderten Anforderungen entsprechend zu gestalten.²⁰²

Die Bereitschaft, nach Lösungen für auftretende Probleme und Herausforderungen zu suchen, schafft gute Voraussetzungen für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur.

3.4 Pathologische Unternehmenskultur

3.4.1 Begriff der pathologischen Unternehmenskultur

Kann ein Unternehmen ‚krank‘ sein? Diese Frage steht im Mittelpunkt einer Betrachtung, die sich mit sogenannten „pathologischen Kulturen“ beschäftigt. Unter pathologischem Verhalten wird das exzessive, situationsunspezifische Auftreten bestimmter affektiver, emotionaler oder irrationaler Verhaltensweisen verstanden.²⁰³ Die im Folgenden dargestellten Typen mögen in ihrer Gesamtheit ‚extrem‘ oder überzeichnet wirken. Bei näherem Hinschauen lassen sich jedoch in mancherlei Hinsicht Parallelen zur realen Arbeitswelt finden. Hinweise auf derartige Grundmuster können in alltäglichen Situationen, z. B. in Besprechungen, bei Reaktionen auf Kundenreklamationen, bei der Bewertung von Konkurrenzaktivitäten oder in persönlichen Kontakten auftreten. Durch eine rechtzeitige Auseinandersetzung und Beschäftigung mit solchen Verhaltensweisen kann die Entstehung sogenannter „krankhafter“ Unternehmenszustände verhindert werden. Gelingt dies nicht, muss eine Organisation im übertragenen Sinne ‚therapiert‘ werden, um verhängnisvolle Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens zu vermeiden.²⁰⁴ In den folgenden Ausführungen wird deutlich, dass ‚pathologische Grundhaltungen‘ der Entwicklung marktorientierter Einstellungen auf verschiedene Weise entgegenstehen. Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Unternehmerrisches Handeln, Vertrauen, offene Kommunikation, Innovativität u. v. m. dürften sich in Unternehmenskulturen mit pathologischen Grundzügen nur schwer aufbauen, und eine Marktorientierung somit kaum oder gar nicht umsetzbar sein.

Besonders fünf denkbare Pathologien konnten in der praxisorientierten Forschungsarbeit herausgefunden werden und bilden aufgrund ihrer Eigenart eine große Gefahr für den Unternehmenserfolg.²⁰⁵

202 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 53

203 Vgl. Scholz, C., 2000, Personalmanagement, S. 800

204 Vgl. Scholz, C., 2000, Personalmanagement, S. 806

205 Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Scholz, C., 2000, Personalmanagement, S. 804 f.

3.4.2 Grundtypen pathologischer Verhaltensmuster

3.4.2.1 Paranoide Unternehmenskultur

„Vertrauen hat im Geschäftsleben keinen Platz. Ständig muss man auf der Hut sein, um nicht hinters Licht geführt zu werden.“ So oder ähnlich werden in Unternehmen mitunter die Beziehungen zu Kollegen, Mitarbeitern, Geschäftspartnern oder Kunden charakterisiert. Es ist möglich, dass eine solche Grundhaltung Ausdruck oder Ergebnis einer Unternehmenskultur ist, die zumindest teilweise paranoide Grundzüge trägt. Wesentliche Merkmale eines paranoiden Kulturtyps sind Misstrauen sowie ein repressiver, autoritärer Führungsstil. Führungskräfte leiden unter einer Art von „Verfolgungswahn“, indem sie niemandem trauen und sich darauf vorbereiten, jederzeit auf reale oder vermutete Angriffe antworten zu können. Dies führt zu ständigem Misstrauen, gekoppelt mit Überempfindlichkeit und Übererregbarkeit. Von anderen wird permanent erwartet, dass sie einen betrügen oder in die Irre führen.²⁰⁶ Vorrangige Maßnahmen der Personalführung bestehen in der Kontrolle von Mitarbeitern, der Suche nach Sündenböcken und im Entwickeln von Strategien, die Sündenböcke auszuschalten. Misstrauische Führungskräfte befördern und belohnen nur Menschen, die die gleichen Ansichten haben. Wer anders denkt, ist in ihren Augen nicht vertrauenswürdig.²⁰⁷ Betont wird eine rationale Arbeitsatmosphäre.

Ein weiterer Effekt paranoider Grundtendenzen kann darin bestehen, dass Führungskräfte oder Mitarbeiter in der ständigen Angst leben, jemand anderer könnte „an ihrem Stuhl sägen“. Vielleicht liegt darin der Grund für die vielzitierte Beteuerung, dass „ohne mich hier gar nichts laufen würde“, oder dass von eigenen Mitarbeitern gemachte Fehler wirkungsvoll zur Schau gestellt werden, um die Unentbehrlichkeit der Führungskraft zu untermauern.²⁰⁸

Eine paranoide Grundeinstellung in Bezug auf die Unternehmensführung kann sich auch darin äußern, dass der Markt primär als eine Quelle der Bedrohung angesehen wird. Es besteht die permanente Befürchtung, dass irgendwann ein Ereignis mit katastrophalen Folgen für das Unternehmen eintreten kann, getreu dem Motto *„Die einzigen Fehler, aus denen man lernen kann, sind die, die man überlebt.“*²⁰⁹ Die Unternehmensumwelt wird eingehend darauf hin untersucht, inwieweit von ihr eine Bedrohung ausgehen kann. Paranoide Kulturen sind von einem differenzierten Kontrollapparat gekennzeichnet, mit dem potenzielle Gefahrenquellen bereits im Ansatz erkannt und vernichtet werden sollen. Arbeitsabläufe und Prozesse im Unternehmen sind so gestaltet, dass nur „eine Handvoll von Personen“²¹⁰ sie wirklich verstehen. Entscheidungskompetenzen sind auf wenige Personen verteilt, die ihrerseits eine restriktive Informationspolitik durchführen. Wichtige Informationen werden nur an bestimmte Mitarbeiter ausgegeben. So ist es z. B. keine Seltenheit, dass Verkaufsmitarbeiter keine Kenntnis über den Gesamtumsatz oder

206 Vgl. Scholz, C. (2000), Personalmanagement, S. 801 f.

207 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 133

208 Vgl. Staute, J. (1997), S. 124 f.

209 Collins, J., Hansen, M.T. (2012), S. 148

210 Vgl. Scholz, C., (1997), Strategische Organisation, S. 250

die Gewinnmarge ihrer Produkte erhalten, sei es aus Angst vor der Weitergabe der Informationen oder um den Mitarbeitern den Blick für die wahre Gewinnsituation zu verheimlichen. Von Angestellten wird eine hohe Loyalität erwartet²¹¹, die teilweise mit hohen Gehältern erkaufte wird. Kreativität ist grundsätzlich unerwünscht, das Aktionspotenzial einzelner Mitarbeiter ist demzufolge stark eingegrenzt.

Praxisbeispiel 11: Mitarbeiter unter Generalverdacht

Um wirtschaftliche Nachteile zu vermeiden, haben Unternehmen ein durchaus berechtigtes Interesse daran, Vorkehrungen gegen Korruption, Betrug oder schädigendes Fehlverhalten von Mitarbeitern zu treffen, soweit sie nicht gegen bestehende Gesetze verstoßen. Stehen derartige Vorkehrungen jedoch in keinem angemessenen Verhältnis mehr zu ihrem eigentlichen Zweck, dann sind paranoide Grundorientierungen in der Unternehmensführung nicht auszuschließen. So haben unterschiedliche Überwachungsmaßnahmen in deutschen Unternehmen wie der Telekom, der Deutschen Bahn oder der Einzelhandelskette Lidl in den vergangenen Jahren für großes Aufsehen in der Öffentlichkeit gesorgt.²¹² Zusammenfassend wurden in verschiedenen Unternehmen mit Unterstützung technischer Hilfsmittel wie Videokameras, Computersoftware oder externer Detekteien Massenscreenings von Mitarbeiterdaten vorgenommen, E-Mail-Verkehr überwacht, Datenabgleiche mit externen Datenbeständen durchgeführt, Krankheitsgründe von Mitarbeitern ausgewertet, Filmaufnahmen von Kunden und Mitarbeitern angefertigt oder Akten angelegt. Der von Misstrauen geprägte und paranoide Charakter solcher Aktionen wird in besonderer Weise offenbar, wenn dabei auch Mitarbeiter unter einen Generalverdacht geraten, die aufgrund logischer bzw. vernünftiger Überlegungen eigentlich gar nicht zum Kreis der Verdächtigten zählen konnten. So wurden bei der Bahn im Rahmen der Korruptionsbekämpfung z. B. auch die Daten von Mitarbeitern (wie Lokführern oder Schaffnern) überprüft, die aufgrund ihrer Tätigkeit nichts mit der Erteilung von Aufträgen an externe Dienstleister oder Lieferanten zu tun hatten. Zudem wird berichtet, dass weder Betriebsräte noch Datenschutzbeauftragte gefragt wurden, und dass die betroffenen Mitarbeiter auch im Nachhinein nicht darüber informiert worden sind. Es soll und kann an dieser Stelle keine juristische Würdigung der bekanntgewordenen Überwachungsmaßnahmen vorgenommen werden. Welcher Eindruck in der Öffentlichkeit und bei den Beschäftigten durch die fragwürdigen Überprüfungsmethoden entstanden ist, spiegelt sich idealtypisch in folgendem Zitat wider:

„Das muss man sich in allen Einzelheiten auf der Zunge zergehen lassen: Ein Konzern, dessen Eigentümer die Bundesrepublik Deutschland ist, verstößt wissentlich und mit System gegen das Fernmeldegeheimnis und gegen datenschutzrechtliche Bestimmungen, weigert sich nach verlorenem Prozess, dem betroffenen Mitarbeiter seinen ursprünglichen Job zurückzugeben, und lässt sich auch noch rechtlich beraten, wie man den nachweislich unschuldigen Mann aus dem Konzern mobben kann.“²¹³

211 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 148

212 Vgl. ausführlich und mit konkreten Fallbeispielen: Esser, C., Randerath, A. (2010), S. 133-161; vgl. Neumann, T. (2009)

213 Esser, C., Randerath, A. (2010), S. 145

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

„Auf Nummer sicher gehen“ oder „Sich nicht zu weit aus dem Fenster lehnen“²¹⁴ – mit solchen Aussagen charakterisieren Personen mitunter ihre ‚Überlebensstrategie‘, um sich vor etwaigen Anschuldigungen abzusichern. Um sich für den Fall eines unvorhergesehenen Angriffs ‚seiner Haut erwehren‘ zu können, hört man oft die Empfehlung, dass es hilfreich sein kann, ‚immer eine gute Antwort parat zu haben‘. So oder ähnlich könnten erste Anzeichen eines kulturellen Umfeldes aussehen, welches von paranoiden Tendenzen geprägt ist.

Ob innerhalb eines Unternehmens Einstellungen und/oder Denkweisen existieren, die auf das Vorhandensein einer paranoiden Unternehmenskultur hindeuten oder – aus der Führungsperspektive betrachtet – der Entstehung einer paranoiden Unternehmenskultur förderlich oder abträglich sein können, kann mit Hilfe der nächsten Statements kritisch reflektiert werden:

19. Für das Unternehmen wichtige Informationen sollten nur an einen kleinen und ausgewählten Personenkreis weitergegeben werden.
20. Mitarbeiter sollten sich gegenüber ihrem Unternehmen loyal verhalten.
21. Mit der Weitergabe von Informationen über Umsätze oder Gewinne des Unternehmens an Mitarbeiter sollte man vorsichtig sein.

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Marktorientierung wird sich in einer derart geprägten Unternehmenskultur voraussichtlich nur sehr schwer entwickeln lassen. Ansätze einer paranoiden Grundhaltung können sich in verschiedenen alltäglichen Situationen zeigen. So kommt es in fast allen Unternehmen irgendwann einmal zu Kundenreklamationen oder Beschwerden. Hier trifft man die unterschiedlichsten Auffassungen an, die sich z. B. in Sprüchen widerspiegeln wie: „Der Kunde hat immer recht“, oder „Beschwerden sind Chancen“. Nicht selten trifft man jedoch auch auf Einstellungen, wonach Reklamationen als Versuche der Kunden gewertet werden, vom Unternehmen irgendwelche ‚ungerechtfertigten‘ Vorteile, etwa einen Preisnachlass oder eine nochmalige Warenlieferung, zu erhalten. Es herrscht die Angst, von Kunden ‚heringelegt‘ zu werden. Kundenorientierung dürfte sich unter diesen Umständen nur schwer entfalten. In welcher Weise man der Gefahr einer kundenunfreundlichen Orientierung entgegentreten kann, zeigt das folgende Beispiel.

214 zitiert nach: Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 259

Praxisbeispiel 12: Rücknahmegarantie bei ALDI

Auch bei Aldi war man sich der Problematik bewusst, dass es Kunden geben könnte, die sich durch Reklamationen einen unberechtigten Vorteil verschaffen wollen. Wenn ein Kunde eine Ware zurückgeben möchte, weil sie ihm nicht gefällt oder sie nicht ganz einwandfrei ist, ist dies bei Aldi allerdings problemlos möglich. Entweder erhält der Kunde den Kaufpreis erstattet, oder er bekommt einen Ersatz für die beanstandete Ware. Möglicherweise aus dem Grunde, jegliche Verdachtsmomente bei den Verkäufern erst gar nicht aufkommen zu lassen, die Kunden könnten Aldi hereinlegen wollen, wurde in den Filialen jeglicher Ermessensspielraum ausgeschaltet. So ist es den Filialen nicht gestattet, eine Reklamation abzulehnen. Sollte ein Missbrauch der Regelung durch Kunden dennoch vorliegen oder vermutet werden (z. B. eine fast geleerte Sektflasche wird reklamiert), werden Name und Adresse des Kunden notiert, und die Angelegenheit wird durch den Bezirksleiter bearbeitet. Auf diese Weise soll willkürliches Verhalten seitens der Mitarbeiter ausgeschlossen werden.²¹⁵

Über Konkurrenten kursieren mitunter Vermutungen und Erzählungen über deren unlautere Methoden oder unfaire Preispolitik, die angeblich bewusst und beabsichtigt eingesetzt werden, um dem eigenen Unternehmen zu schaden. Es ist zu vermuten, dass eine systematische Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen unterbleibt, wenn die Konkurrenz vorwiegend aus einer ‚paranoiden Perspektive‘ betrachtet wird.

Von eigenen Mitarbeitern wird angenommen, dass sie nur ihre Arbeit verrichten, wenn sie kontrolliert werden. Trotz rechtlicher Bedenklichkeit dieser Vorgehensweise verlangen Führungskräfte mitunter von ihren Mitarbeitern, die Gründe für einen Arztbesuch zu nennen, weil sie nicht glauben, dass die Mitarbeiter wirklich krank sind. Vielmehr wird angenommen, dass sich die Mitarbeiter ungerechtfertigterweise einen freien Tag gönnen wollen. Treten bei der Arbeit Fehler oder Misserfolge auf, werden diese personalisiert, indem Schuldige gesucht werden. Mitarbeiterorientierung als wesentlicher Bestandteil einer marktorientierten Unternehmenskultur dürfte sich unter diesen Gegebenheiten nur schwerlich entwickeln lassen.

Kommen derartige Grundhaltungen geballt vor, ist anzunehmen, dass eine unvoreingenommene Betrachtung der Markt-, Kunden- und Wettbewerbssituation nur begrenzt möglich ist. Innovationen und unternehmerisches Handeln, das heißt auch Vertrauen in die Fähigkeit und Motivation der Mitarbeiter, werden sich nur schwer entfalten. Insgesamt betrachtet dürften paranoide Kulturmerkmale die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur sehr beeinträchtigen. Es ist deshalb sinnvoll, sich vorhandener paranoider Grundtendenzen innerhalb des Unternehmens bewusst zu werden, um daraus die richtigen Folgerungen und Verhaltensweisen abzuleiten. Das folgende Beispiel zeigt auf, dass Unternehmen, in denen paranoide Grundtendenzen vorhanden sind, durchaus erfolgreich sein können, wenn sie sich adäquat verhalten:

215 Vgl. Brandes, D. (1999), S. 74

Praxisbeispiel 13: Produktive Paranoia

Die Autoren Collins und Hansen²¹⁶ berichten über Eigenarten besonders erfolgreicher Unternehmen, die sie im Rahmen intensiver wissenschaftlicher Untersuchungen herausgearbeitet haben. Dazu zählen beispielsweise Firmen wie Intel, Microsoft, Biomet oder Southwest-Airlines. Neben verschiedenen anderen Merkmalen kennzeichnen sich diese Unternehmen dadurch, dass sie sich einer ständigen Unsicherheit und Gefahr ausgesetzt sehen. Sie gehen davon aus, dass sie alle wichtigen Vorkommnisse, die auf der Welt geschehen können, weder exakt vorhersehen noch kontrollieren können. Andererseits wehren sie sich gegen den Gedanken, es den fremden – außerhalb ihrer Kontrolle liegenden – Wirkungskräften zu überlassen, ihre Ziele zu erreichen. Deshalb übernehmen sie die volle Verantwortung für ihr Schicksal. Ein in diesem Zusammenhang interessantes Ereignis ist als „Nightmare Memo“²¹⁷ bekannt geworden. Der Gründer von Microsoft, Bill Gates, wird mit den Worten zitiert: „Angst sollte einen leiten, aber sie sollte im Hintergrund bleiben. (...) Ich ziehe regelmäßig in Betracht, dass etwas schiefgehen könnte.“²¹⁸ Dieser Hang zur Besorgnis veranlasste Gates im Jahre 1991, ein Memo zu verfassen, in dem er die potenziellen Bedrohungen und Befürchtungen auflistete, die von Konkurrenten, neuen Technologien, möglichen Rechtsfällen oder gar von „Microsofts miserablen Kundenservice“²¹⁹ ausgehen könnten. Als diese Memo an die Presse durchsickerte, fielen im Juni 1991 die Aktien von Microsoft schlagartig um 11 Prozent, das Vermögen von Bill Gates sank um ca. 300 Millionen Dollar.²²⁰

Einen Weg, den erfolgreiche Unternehmen mit paranoiden Grundtendenzen beschreiten, bezeichnen die Autoren mit dem Begriff der „produktiven Paranoia“²²¹. Aus einer Haltung extremer Wachsamkeit heraus treffen sie Vorbereitungen, um produktives Handeln möglich zu machen. Sie bauen finanzielle Reserven auf, um gegen unvorhergesehene Risiken geschützt zu sein. Sie streben hohe Ziele an und machen sich Gedanken, etwas Großes zu erschaffen. Dabei gehen sie wohlüberlegt, systematisch und methodisch vor. Sie engagieren bessere Leute und arbeiten kontinuierlich an der Weiterentwicklung ihrer Produkte.²²² Sie führen viele kleine Tests und Versuche mit geringen Risiken durch, um diese dann auszuwerten und festzustellen, was wirklich funktioniert. Auf diese Weise lernen sie aus den gemachten Fehlern. Sie entwickeln durchdachte Maßnahmen gegen den Wettbewerb und sind in der Lage, diese aufgrund der aufgebauten finanziellen Reserven auch zügig umzusetzen.²²³ Ende der achtziger Jahre ging das Unternehmen IBM mit einer Computerserie in den Markt, die mit einem neuen und technisch überlegenen Betriebssystem OS/2 ausgestattet war, welches von der Firma Microsoft programmiert wurde. Doch Bill Gates war von der Sorge getrieben, dass sich OS/2 nicht gegen das damals mächtige Betriebssystem DOS durchsetzen würde, für das Windows konzipiert wurde. Gates ließ „ganz im Sinne seiner produktiven Paranoia“²²⁴ an der Weiter-

216 Vgl. Collins, J., Hansen, M.T. (2012)

217 Collins, J., Hansen, M.T. (2012), S. 50

218 Collins, J., Hansen, M.T. (2012), S. 50

219 Collins, J., Hansen, M.T. (2012), S. 50

220 Collins, J., Hansen, M.T. (2012), S. 50

221 Collins, J., Hansen, M.T. (2012), S. 38

222 Collins, J., Hansen, M.T. (2012), S. 53 f.

223 Collins, J., Hansen, M.T. (2012), S. 166 f.

224 Collins, J., Hansen, M.T. (2012), S. 131

entwicklung von Windows arbeiten, um Vorkehrungen für den Fall zu treffen, dass OS/2 sich nicht durchsetzen würde. Als dann 1989 Windows 3 in den Markt eingeführt wurde, übertrafen die Verkäufe innerhalb weniger Monate die Verkäufe von OS/2 um ein Vielfaches. Parallel wurde bereits an der Version Windows 95 gearbeitet, und Microsoft stieg nach ihrer Markteinführung innerhalb von vier Tagen zum Marktführer auf.²²⁵

3.4.2.2 Depressive Unternehmenskultur

„Den Lauf der Dinge kann man nicht beeinflussen. Alles kommt, wie es kommen soll‘: Eine solche Grundhaltung prägt die Denk- und Handlungsweisen von Personen im Umfeld einer ‚depressiven Unternehmenskultur‘. Besonders Unternehmen in etablierten, geregelten oder begrenzten Märkten laufen Gefahr, dass sich depressive Grundorientierungen entwickeln.“²²⁶

Auch bei Mitarbeitern, die über lange Zeiträume hinweg aktiv und initiativ waren und in ihren Bemühungen immer wieder gebremst wurden, können sich auf Dauer depressive Grundstimmungen entwickeln. „Auf uns wird sowieso nicht gehört“ – so oder ähnlich klingen enttäuschte Äußerungen von Mitarbeitern, die die Hoffnung aufgegeben haben, in ihrem Unternehmen durch ihre Vorschläge etwas bewirken zu können.

Wesentliches Merkmal einer depressiven Unternehmenskultur ist eine hilf- und hoffnungslose Grundhaltung ihrer Schlüsselfiguren. Das Weltbild ist von Fatalismus geprägt, der von mangelndem Selbstbewusstsein, von Schuldgefühlen, Apathie und Machtlosigkeit begleitet wird. Es dominiert die Grundeinstellung, dass man den Schicksalskräften ausgeliefert ist und den Lauf der Dinge ohnehin nicht verändern kann.²²⁷ Weithin bekannt ist auch der Spruch: „Lächle und sei froh, denn es könnte schlimmer kommen ...“ Unangenehme Ereignisse, welche als nicht-kontrollierbar wahrgenommen werden, behindern die Effizienz des Handelns und die Lernfähigkeit. Weil die eigene Situation als unbeeinflussbar angesehen wird, lässt die Bereitschaft zum initiativ-aktiven Handeln nach („Mal schauen, was heute wieder so passiert.“). Bei Führungskräften besteht eine starke Neigung, Verantwortung abzugeben und externe Unternehmensberater hinzuzuziehen.²²⁸ Somit entledigt man sich der Verantwortung für das eigene Handeln und kann bequem auf die „fremde Fachautorität“ verweisen. Für Beratungsunternehmen bietet sich dadurch eine Gelegenheit, sich innerhalb des Unternehmens dauerhaft zu etablieren. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass das Unternehmen nicht lernt, aus eigenen Kräften an der Veränderung der Situation zu arbeiten.²²⁹

In depressiven Kulturen gibt es keine Führungspersönlichkeiten, sondern allenfalls Verwaltungsfiguren. Das Fehlen von Initiative und innovativen Ansätzen führt zu einem konstanten, passiven und bequemen Konservatismus. Es besteht eine unpersönliche Atmosphäre: Kommunikation und Interaktion finden nur

225 Collins, J., Hansen, M.T. (2012), S. 131 f.

226 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 137

227 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 802; vgl. Schreyögg, G. (2000), S.449; vgl. Kets de Vries, M. (2002), S.149

228 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 802

229 Vgl. Staute, J. (1997), S. 123

oberflächlich statt. Ziele und Strategien sind nicht vorhanden oder nur vage formuliert. Hierarchisierung und Formalisierung sind wesentliche Anzeichen einer depressiven Kultur. Die Arbeitsabläufe werden durch Bürokratisierung, Mechanisierung und Rigidität bestimmt. Der Umwelt wird kaum Bedeutung geschenkt. In depressiven Kulturen werden kaum Anstrengungen unternommen, Informationen über Marktchancen zu gewinnen oder darauf zu reagieren.²³⁰

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Es ist möglich, dass die vielfach in ironischer Weise zitierte Aussage, dass ‚Planung ohnehin nur der Ersatz des Zufalls durch den Irrtum‘ sei, unter anderem ihre Wurzeln in einer depressiven Grundhaltung hat. Als Hinweis auf das Vorliegen einer depressiven Unternehmenskultur ließe sie sich jedoch erst dann deuten, wenn man sie im Verbund verschiedener weiterer Aussagen betrachtet.

Folgende Statements bieten Führungspersonal erste Hinweise, ob innerhalb des Unternehmens Einstellungen und/oder Denkweisen bereits existieren, die auf das Vorhandensein einer depressiven Unternehmenskultur hinweisen bzw. das Entstehen einer solchen eher befördern oder behindern:

22. Es ist sinnlos, Pläne und Strategien zu formulieren, da man zukünftige Entwicklungen nicht vorhersehen kann.
23. Bei Veränderungen sollte man auf externe Berater zurückgreifen, da sie über die erforderliche Kompetenz verfügen.
24. Ein Unternehmen lässt sich am einfachsten führen, wenn die wichtigsten Abläufe „ein für allemal“ festgelegt sind.

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Es ist leicht einsehbar, dass eine Firmenkultur mit depressiven Grundhaltungen in einer sich rasch wandelnden Umwelt sowie bei wechselnden Kundenbedürfnissen sehr schnell dazu führt, dass ein Unternehmen nicht mehr lange im Markt tätig sein wird. Durchaus beobachtbar sind Situationen, in denen sich Mitarbeiter darüber wundern, warum die Unternehmensführung trotz offensichtlicher Marktentwicklungen einfach nicht tätig wird. Deutliche Anzeichen, wie z. B. ein drastischer Preissturz, eine wachsende Zahl von Konkurrenten oder abnehmende Attraktivität der eigenen Produkte aufgrund von Alternativangeboten, werden hingenommen, ohne dass geeignete Reaktionen erfolgen. Dies ist häufig Ausdruck einer gewissen Hilflosigkeit, verbunden mit der Hoffnung, dass das „Unbeeinflussbare“ bald wieder von alleine verschwindet. Mitarbeiter, die mehrere Male versucht haben, etwas zu verändern und Vorschläge zu entwickeln, finden kein Gehör. Andererseits sehen sie sich auch keinem großartigen Druck ausgesetzt, aktiv zu werden.

230 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 138

Vielmehr stellen sie fest, dass Vorgesetzte bei der Besprechung von Ergebnissen, Umsatzentwicklungen oder durchgeführten Werbeaktivitäten sehr schnell mit pauschalen Argumenten zufrieden sind, die das Gefühl der Macht- und Hilflosigkeit nur noch bestärken.

Praxisbeispiele 14: Argumente, die das ‚Unvermeidliche‘ bekräftigen

Argumente, die im Unternehmensalltag häufig auftreten und dazu geeignet sind, das ‚Unvermeidliche‘ zu bekräftigen, sind zum Beispiel

- ▶ dass die Kunden aufgrund der eigenen Unternehmenspolitik allmählich aus verständlichen Gründen ‚die Nase voll‘ haben²³¹,
 - ▶ dass die Zeiten vorbei sind, „als die Kunden vor unserer Tür Schlange standen“²³²,
 - ▶ dass die zunehmende Zahl von Billiganbietern dazu führt, dass man preislich nicht mehr mithalten kann,
 - ▶ dass die Produkte des Wettbewerbs nicht nur billiger sind, sondern gegenüber den eigenen Produkten auch erhebliche Vorteile haben,
 - ▶ dass die Konkurrenz viel mehr Geld in die Werbung, die Forschung und Entwicklung sowie in die Personalförderung steckt, welches man selbst nicht zur Verfügung hat,
 - ▶ dass demzufolge die Konkurrenz viel schneller reagiert und viel bessere Kundenbeziehungen aufbaut²³³,
 - ▶ dass Konkurrenten ‚sowieso primär mit unseriösen Taktiken arbeiten‘, von denen man sich selbst distanziert („Lieber keine Geschäfte machen als solche...“).
-

Die aufgeführten Gründe mögen im Einzelfall durchaus zutreffen. Treten derartige ‚Ohnmachtsargumente‘ jedoch häufiger auf und werden auf Dauer akzeptiert, bieten Sie eine bequeme Grundlage für eine Abwartehaltung, welche die bestehende Tatenlosigkeit noch verstärkt.

Mitarbeiter in depressiven Kulturen sind antriebsarm. Die Unternehmensziele werden als unrealisierbar empfunden. Risiken werden vermieden und innovative Anstrengungen unterbleiben.²³⁴ Es werden kaum Anstrengungen unternommen, Informationen über Marktchancen zu gewinnen oder darauf zu reagieren. Unternehmerisches Handeln, Innovation oder Innovationsbereitschaft, Systematik und Flexibilität sowie offene Kommunikation und Information lassen sich in Unternehmenskulturen mit depressiven Grundzügen nur schwer implementieren, ebenso wie die Chancen für Marktorientierung kaum oder gar nicht wahrgenommen werden.

231 Vgl. a. die Zitate bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 247

232 Vgl. a. die Zitate bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 247

233 Vgl. a. die Zitate bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 247

234 Staute, J. (1997), S. 122

3.4.2.3 Dramatische Unternehmenskultur

Berichte von extremen Herausforderungen, aussichtslosen Situationen oder großartigen Pioniertaten gehören oft zum Repertoire dramatisch auftretender Selbstdarsteller und „Theatermacher“²³⁵, ohne die ‚nichts, aber auch gar nichts gelaufen wäre‘. Manche Mitarbeiter und Führungskräfte leben mit der Überzeugung und dem Drang, ihr Umfeld ständig mit ihren Taten beeindrucken zu müssen. Häufiges Thema sind ihre ‚grandiosen‘ Ideen und Aktivitäten zur Zeit der Unternehmensgründung oder in ‚schwierigen Zeiten‘, die anderen sehr gerne als beispielhaft vorgegeben werden, auch wenn mittlerweile zwanzig oder dreißig Jahre vergangen sind.

Dramatische Kulturen basieren auf dem ausgeprägten Bedürfnis einzelner Führungskräfte des oberen Managements, ständig Aufmerksamkeit zu erlangen und sich in den Mittelpunkt zu stellen. Sie möchten bewundert und bestaunt werden²³⁶ und wollen andere, die ihnen wichtig erscheinen, ständig beeindrucken²³⁷, getreu dem Motto: „Eindruck muss man immer zwei Ebenen höher machen.“²³⁸ Solche Führungskräfte neigen zu oberflächlichem Aktionismus und versuchen, durch spektakuläre Aktionen Eindruck zu schinden oder Bewunderung zu erhalten. Unterhalb dieser oberflächlichen Verhaltensweisen fehlt es jedoch an Substanz und Durchhaltevermögen. „Stattdessen dominieren Selbstüberschätzung, Narzissmus und Exzentrik.“²³⁹ Führungskräfte setzen sich selbst in Szene und erfahren eine starke Idealisierung. Nicht selten wird eine solche Atmosphäre begleitet von untermauernden Aussprüchen wie: ‚Mitarbeiter benötigen Vorbilder oder Ideale, zu denen sie hinaufschauen können.‘²⁴⁰ Dementsprechend gering ausgeprägt ist die Bereitschaft ‚dramatischer Führungskräfte‘, ihr eigenes Handeln kritisch zu reflektieren oder Kritik anderer gegen sich gelten zu lassen. Sie glauben selbst dann noch an die Grandiosität ihrer Auftritte, wenn sie von ihrer Umgebung bereits belächelt werden. Sie können sich gar nicht vorstellen, etwas Falsches zu tun. Sie wollen ‚Beifall‘ und keine Kritik. Anhängern dieser Führungskräfte mangelt es oft an eigener Initiative und an kritischer Distanz, jedoch nicht an Enthusiasmus und Motivation. Die Atmosphäre ist hyperaktiv, impulsiv und gefühlsgeladen. Entscheidungen werden intuitiv und spontan gefällt, Regeln und Strukturen als störend empfunden.²⁴¹ Dramatischen Führungskräften fällt es schwer, sich an Absprachen und Verträge zu halten.

Dramatische Unternehmenskulturen sind zentralistisch geprägt, Koordination und Information finden allenfalls nach dem Zufallsprinzip statt. Mitunter werden Entscheidungen ‚im Vorbeigehen‘ getroffen. Glücklicherweise schätzen sich Mitarbeiter, denen es gelingt, ihrer unerwartet erscheinenden und plötzlich auftretenden Führungskraft eine für sie wichtige Entscheidung ‚abzuringen‘. Führungskräfte

235 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 129

236 Vgl. Schreyögg, G. (2000), S. 449

237 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 802; vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 143

238 Vgl. a. die Zitate bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 249

239 Scholz, C. (2000), S. 805

240 Vgl. Scott-Morgan, P. (2008), S. 245, hier auch zu weiteren Zitaten aus einer Interviewserie mit Führungskräften

241 Vgl. Schreyögg, G. (2000), S. 449

mit dramatischen Verhaltensweisen möchten am liebsten alle Dinge selbst erledigen.²⁴² Symptomatisch für eine solche Grundhaltung ist die Aussage: „Man kann Verantwortung delegieren, aber wenn etwas schiefgeht, dann muss man trotzdem den eigenen Kopf hinhalten.“²⁴³ Ein kleiner Kreis leitender Angestellter vertritt in wesentlichen Punkten die gleichen Auffassungen, abweichende Meinungen sind unerwünscht.²⁴⁴ Die unternehmerische Umwelt wird bei der Planung – die ohnehin nur selten stattfindet – kaum einbezogen, wodurch die Risikofreudigkeit in überzogener Weise gesteigert wird.²⁴⁵

Praxisbeispiel 15: Die Betriebsfeier in einer dramatischen Unternehmenskultur²⁴⁶

Viele Unternehmen führen zu verschiedenen Gelegenheiten interne Betriebsfeiern durch. Jubiläen, Sommerfeste oder Weihnachtsfeiern sind willkommene Anlässe, sich bei den Mitarbeitern zu bedanken und den Gemeinschaftsgeist zu fördern. Meistens werden dabei Ehrungen ausgesprochen oder Belohnungen für besonders gute Leistungen vergeben. Betriebsfeiern dramatischer Unternehmensführer können jedoch auch anders aussehen. Nicht die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt, sondern die grandiosen Leistungen der Firmenleitung oder des Unternehmensgründers. Die Veranstaltung findet am Wochenende statt, und die Teilnahme wird als Ausdruck der Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Firma explizit erwartet. Noch während des Festes wird geschaut und hinterfragt, warum welche Mitarbeiter wohl nicht erschienen sind. In einer Festrede wird hervorgehoben, dass die Belegschaft es der Unternehmensleitung dank ihrer genialen Erfindungen zu verdanken habe, über einen sicheren Arbeitsplatz zu verfügen. Mahnende Worte werden an diejenigen Mitarbeiter gerichtet, die sich der tradierten und vorgegebenen Firmenwerte nicht vorbehaltlos unterordnen. Mitarbeiter werden geehrt, die das Unternehmen Seite an Seite mit dem Firmengründer aufgebaut haben und nun in Pension gehen. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiter sich für die Einladung bedanken. Nicht die Belegschaft, sondern die Firmenleitung wird beschenkt. Der Unternehmensspitze besonders verbundene Mitarbeiter sammeln schon Wochen vor der Veranstaltung innerhalb der Belegschaft für ein Dankesgeschenk an die Firmenleitung. Es erhebt sich ein Sprecher, der dem obersten Chef – natürlich im Namen aller Anwesenden – Hochachtung für seine einzigartige Pionierleistung ausspricht. Am Ende erheben sich die Mitarbeiter und gewähren dem grandiosen Unternehmenslenker und ehemaligen Visionär minutenlangen Applaus. Die Atmosphäre ist geprägt von Ehrfurcht sowie Zurückhaltung jüngerer Teilnehmer unter dem Eindruck der Grandiosität eines oder mehrerer Dramatiker. Die meisten Anwesenden warten brav, bis das offizielle Ende der Versammlung erreicht ist. Inwieweit eine derart verlaufende Betriebsfeier ein Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern darstellt, ist zumindest fraglich.²⁴⁷

242 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 147

243 Scott-Morgan, P. (2008), S. 255

244 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 147

245 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 805

246 Die Quelle bleibt aufgrund der ausdrücklichen Bitte um Anonymität unerwähnt.

247 Vgl. a. Matyssek, A.K. (2011), S. 181

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

„Ich verlasse mich lieber auf meine Intuition“: So oder ähnlich begründen Führungskräfte oder Projektverantwortliche oftmals ihre Entscheidungen. Zweifellos dürften sich in vielen Unternehmen Beispiele dafür finden, in denen Verantwortliche aus ihrem Erfahrungsschatz heraus auch in solchen Situationen gute Entscheidungen gefällt haben, in denen die Ungewissheit groß war und es an sicheren Kriterien für eine ‚objektiv richtige Entscheidung‘ fehlte. Spontane und intuitive Reaktionen können durchaus auch zu guten Entscheidungen führen. Vor dem Hintergrund der dargestellten charakteristischen Merkmale dramatischer Kulturen können Hinweise auf die eigene Intuition aber auch darauf hindeuten, dass die entsprechenden Personen kontroverse Diskussionen abbrechen möchten, um sich selbst in Szene zu setzen.

Folgende Statements können für die kritische Selbstreflexion hinsichtlich einer dramatischen Unternehmenskultur erste Anhaltspunkte liefern:

25. Im Geschäftsleben kommt es darauf an, wichtige Personen mit eigenen Taten zu beeindrucken.
26. Eine gute Führungskraft sollte wichtige Entscheidungen selbst in die Hand nehmen.
27. Mitarbeiter verlieren den Respekt vor einer Führungskraft, wenn die Führungskraft sich vor einer Entscheidung von ihren Mitarbeitern einen Rat einholt.²⁴⁸

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Unternehmen mit dramatischen Führungspersönlichkeiten laufen Gefahr, wirtschaftlichen Schaden zu erleiden. Persönliche Ansichten und Mutmaßungen der Entscheidungsträger treten an die Stelle solider und fundierter Marktinformationen. Der Hang zu spontanen Entscheidungen und Intuition führt zu einer übermäßigen Risikobereitschaft, so dass Unternehmensressourcen in gewagte und riskante Geschäfte fließen.²⁴⁹

Interne Selbstdarstellungsszenarien führen dazu, dass die Umwelt und damit die Kunden und der Markt eine sekundäre Rolle spielen. Systematische Informationsgewinnung und -verarbeitung finden nicht statt. Konkurrenten und Kunden erhalten nur dann Bedeutung, wenn sie geeignete Objekte der Selbstdarstellung, z. B. bei einem großartigen Geschäftsabschluss, sind. Es ist zu vermuten, dass sich unter solchen Bedingungen eine Kunden- oder Wettbewerberorientierung kaum entwickeln kann.

Mitarbeiter haben in dramatischen Kulturen primär die Funktion des Publikums für grandiose Inszenierungen ihres Managements. Es ist anzunehmen, dass

248 Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 472, Übersetzung des Item B 55

249 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 130 f.

die Leistungsbereitschaft sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiter für dramatische Führungskräfte eine nur untergeordnete Rolle spielen. Teamarbeit und Mitarbeiterorientierung haben hier kaum Entfaltungsmöglichkeiten.

Aktionismus sowie intuitive und spontane Entscheidungsfindung behindern eine systematische Unternehmensplanung, die wiederum Voraussetzung dafür ist, flexibel im Markt zu reagieren. Im Umfeld dramatisierender Selbstdarsteller besteht die Gefahr, dass andere Unternehmensmitglieder die Motivation zur Initiative verlieren, weil sie nicht glauben, ebensolche Großtaten vollbringen zu können. Unternehmenskulturen mit dramatischen Grundzügen fällt es schwer, die Entwicklung unternehmerischer Denk- und Handlungsweisen der Mitarbeiter zu fördern. Es besteht ebenfalls die Gefahr, dass die Innovationskraft des Unternehmens auf Dauer Schaden erleidet.

Unternehmen mit einer derart geprägten Führungskultur haben aller Voraussicht nach kaum Chancen, Marktorientierung zu implementieren.

3.4.2.4 Zwanghafte Unternehmenskultur

„Alles im Griff“ zu haben und „immer Herr der Lage zu sein“, könnte das Motto eines kulturellen Umfeldes sein, in dem Perfektionismus, Kontrolle, Formalisierung und Ergebnisorientierung dominieren. Führungskräfte in zwanghaften Kulturen schenken oftmals dem Detail krampfhaft Aufmerksamkeit, verlieren dadurch jedoch den Blick fürs Wesentliche. Um alles kontrollieren zu können, werden Details in jeder Hinsicht perfektionistisch durch Regeln festgelegt.²⁵⁰ Nichts soll dem Zufall überlassen werden.²⁵¹ Von Mitarbeitern wird „sklavische Ergebnisorientierung“²⁵² abverlangt, umfangreiche Kontrollmechanismen sollen dies sicherstellen. Grundhaltungen mit zwanghafter Tendenz können sich auch in alltäglichen Situationen offenbaren. Häufig zeigen sie sich im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhalten von Mitarbeitern. Minutengenaue Arbeitszeitauswertungen am Monatsende, versehen mit „roten Kringeln“, bilden oftmals die Grundlage für die Persönlichkeitseinschätzung der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten. Momenteindrücke, wie z. B. ein unaufgeräumter Schreibtisch, oder andere Einmalbeobachtungen, werden monatelang als Beispiel genutzt, um das Arbeits-Fehlverhalten von Mitarbeitern zu charakterisieren. Listen mit Krankheitszeiten werden erstellt, um bei Mitarbeitern ein schlechtes Gewissen zu erzeugen, und Vergleiche zwischen Personen durchgeführt, wodurch Arbeitsplatzängste sowie ein Klima des Misstrauens produziert werden.

250 Scholz, C. (2000), S. 802, 805

251 Vgl. Schreyögg, G. (2000), S. 448

252 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 805

Praxisbeispiel 16: Krankheitsbedingte Fehlzeiten

Es gibt begründete Hinweise darauf, dass einige Führungskräfte der Drogeriehandelskette Schlecker erkrankte Mitarbeiter ganz besonders in den Fokus nahmen. Beschäftigte erhielten nach mehreren Krankmeldungen ein Anschreiben aus dem zuständigen Verkaufsbüro. Darin wurden krankheitsbedingte Fehlzeiten, teilweise über mehrere Jahre zurückliegend, minutiös aufgelistet. Beanstandet wurde zumeist die überdurchschnittliche Häufigkeit der Erkrankungen. Auch wurden die Mitarbeiter darauf hingewiesen, dass die Erkrankung zu einer Mehrbelastung in den Filialen führt. In einigen Fällen wurden die Beschäftigten darauf hingewiesen, dass bei weiteren überhöhten krankheitsbedingten Fehlzeiten das Arbeitsverhältnis in Frage stehen könnte. Persönlich durchgeführte Krankenbesuche oder Telefonate, die auf einem Formular dokumentiert werden mussten, wurden ebenfalls dazu genutzt, die möglichen Konsequenzen der Fehlzeiten aufzuzeigen.²⁵³

Handlungsspielräume für spontane Aktivitäten fehlen vollkommen. Planung und Kontrolle beschränken sich auf interne Prozesse. In zwanghaften Kulturen existieren umfangreiche Strukturapparate, die durch Formalismen, Ritualisierung und durch exzessive funktionale und hierarchische Differenzierung geprägt sind. Innovationen und Veränderungen sind innerhalb solch schwerfälliger Rahmenbedingungen kaum zu realisieren.²⁵⁴

In zwanghaften Kulturen beruht Zusammenarbeit vorwiegend auf Anweisungen und direkter Überwachung. Organisatorische Regelungen erfolgen in der Form schriftlicher Arbeitsanweisungen, in denen bereits Einzelformulierungen einengenden oder bedrohlichen Charakter annehmen. Beispielhaft dafür sind Formulierungen, dass bestimmte Verhaltensweisen ‚nicht mehr geduldet werden‘ oder ‚nicht mehr hingenommen werden‘ oder dass bestimmte Verhaltensweisen nur nach Genehmigung durch den Vorgesetzten ‚statthaft‘ sind. Dadurch verlieren die Mitarbeiter ihre Lust auf Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft. Die vorherrschende Binnenperspektive verhindert ein freies Denken und versperrt den Blick für die Erfordernisse des Marktes, für Veränderungen oder Innovationen.²⁵⁵

253 Vgl. Bormann, S. (2007), S. 37 f.

254 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 805

255 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 139 f.

Praxisbeispiel 17: Führungskultur zwischen Kontrolle und Narretei

Die Führungskultur von Aldi-Nord ist aktuell und in der Vergangenheit des öfteren literarisch aufgearbeitet worden. Ein ehemaliger leitender Angestellter und Buchautor charakterisiert seine Einschätzung mit den folgenden Worten: „ALDI hat nicht die besseren Manager. Die Konkurrenz hat sicherlich Manager mit gleichen oder gar höheren Fähigkeiten und Erfahrungen, und alle haben die gleichen menschlichen Stärken und Schwächen. ALDI-Manager bringen jedoch einige charakterliche Besonderheiten ein, die der Unternehmenskultur entsprechen. Ohne Zweifel spielt für das Verhalten der Manager auch der Zwang der Verhältnisse, die Ordnung und Organisation des Betriebes eine entscheidende Rolle. Man muss eben entsprechend den Vorschriften handeln – auch, wenn es einmal gegen die Natur sein sollte.“²⁵⁶

Besonders erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Vorschrift über die Schreibtischorganisation der Filialleiter. So gab es eine bebilderte Schreibtischansicht, die unter anderem festlegte, wie die Wand vor dem Schreibtisch bestückt werden sollte, welche Dinge auf der Schreibtischplatte liegen durften, was in den Schubladen links und rechts in einzelnen Etagen aufbewahrt werden musste, wie die Ablage in genau festgelegten Hängetaschen gegliedert werden musste und auf welche Weise unzählige Formulare zu ordnen und aufzubewahren sind. Abweichungen wurden nicht geduldet.²⁵⁷ Um Sanktionen zu entgehen und ein „ruhiges Leben“ zu haben, wurde die Anweisung peinlichst genau umgesetzt: „... die gesamte Linie samt Abteilungen eine muntere Gefahren- und Schicksalsgemeinschaft gegen den zyklischen Verwaltungsrat.“²⁵⁸ Als weiteres „Erziehungs- und Ordnungsmittel“ nutzte der Verwaltungsrat die sogenannte „Zwei-Taler-Fuchtel“²⁵⁹. Diese bestand darin, dass Geschäftsführer bei Verfehlungen eine Strafgebühr von je zwei DM bezahlen mussten. Verfehlungen konnten darin bestehen, dass nicht gewünschte Formulierungen verwendet wurden, Blattflächen auf internen Rundschreiben nicht genutzt wurden, Zeilenabstände zu groß waren oder in einer Stellenanzeige die Abkürzung „bzw.“ verwendet wurde, obwohl sie sachlich richtig angebracht war. Mehrere Versuche amtierender Geschäftsführer, diesen „Grenzüberschreitungen zur Narretei“²⁶⁰ Einhalt zu gebieten, schlugen fehl.

Wenngleich ALDI gesamthaft als überaus erfolgreich eingestuft werden kann, bleibt festzuhalten, dass der kaufmännische Erfolg von ALDI-Nord – wie an anderer Stelle bereits erwähnt – deutlich hinter dem von ALDI-Süd lag.²⁶¹

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Sich sprichwörtlich ‚das Heft nicht aus der Hand nehmen (zu) lassen‘, kennzeichnet wohl zutreffend die Grundhaltung von Personen, die durch umfangreiche Kontrollmechanismen sicherstellen wollen, dass – bis ins kleinste Detail – alles so läuft, wie sie es wünschen.

256 Brandes, D. (1999), S. 84

257 Fedtke, E. (2012), S. 89 f.

258 Fedtke, E. (2012), S. 90

259 Fedtke, E. (2012), S. 270

260 Fedtke, E. (2012), S. 272

261 Vgl. das Praxisbeispiel Discountmärkte in Abschnitt 3.2.4

Aufschluss über das Vorhandensein einer zwanghaften Unternehmenskultur bieten die nächsten Statements:

28. Um Herr der Lage zu sein, ist es wichtig, dass Arbeitsabläufe bis ins Detail festgelegt werden.
29. Von vorgegebenen Arbeitsabläufen sollte nur nach vorheriger Erlaubnis abgewichen werden.
30. Die Organisation eines Unternehmens sollte sicherstellen, dass es nicht zu Abweichungen von vorgegebenen Arbeitsabläufen kommt.

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Unternehmenskulturen mit ‚zwanghaften‘ Führungspraktiken der hier beschriebenen Weise werden sich voraussichtlich sehr schwertun, Mitarbeiter zu flexiblen, innovativen sowie chancenorientierten und unternehmerischen Denk- und Handlungsweisen zu motivieren. Hingegen dürften sich solche Mitarbeiter in einer derart geprägten Kultur wohlfühlen, die gerne in geordneten Strukturen arbeiten, klare Vorgaben für ihre Aufgaben wünschen und in hohem Maße bereit dazu sind, sich anzupassen und Verantwortung anderen zu überlassen. Ebenso dürften sich primär diejenigen Führungskräfte in zwanghaft orientierten Kulturen wohlfühlen, deren Selbstbewusstsein oder soziale Fähigkeiten im Umgang mit anderen nur gering ausgeprägt sind. Keine Fehler zu machen, sich an Vorgaben zu halten und im Übrigen nicht unangenehm aufzufallen, mag für Mitarbeiter zwar ein durchaus geeignetes ‚Überlebenskonzept‘ in einem Unternehmen sein, welches mit umfangreichen Kontrollmechanismen und Formalismen ausgestattet ist. Es ist jedoch kaum vorstellbar, dass sich in einer Atmosphäre, in der Vertrauen, Handlungsspielräume und Flexibilität faktisch nicht vorhanden sind, eine marktorientierte Unternehmenskultur entwickeln kann. Unternehmenskulturen mit zwanghaften Grundzügen setzen nicht auf Kunden- und Mitarbeiterorientierung, weshalb Marktorientierung kaum zu erreichen sein wird.

3.4.2.5 Schizoide Unternehmenskultur

‚Gefühle haben im Geschäftsleben nichts verloren‘ – wenn persönliche Kontakte im Berufsleben sich nur auf die Erledigung der Aufgaben beziehen oder darauf beschränken, Anhänger für die eigenen Interessen zu gewinnen, könnte dies Ausdruck oder Ergebnis einer Unternehmenskultur sein, die zumindest teilweise schizoide Grundzüge trägt. Nicht selten wundern sich Mitarbeiter darüber, dass sie von ihrem Chef im letzten Jahr nicht ein einziges Mal gefragt wurden, wie es ihnen geht oder wie sie ihren Urlaub verbracht haben. Genauso wenig gelingt es ihnen, mit ihrem Vorgesetzten ein persönliches Gespräch zu führen. Sie fragen sich, warum nach einer erfolgreichen Verkaufsaktion nicht einmal ‚ein kleines

Lob' ausgesprochen wird. Viele Mitarbeiter haben kein Verständnis dafür, dass ihre Führungskräfte nur ein- oder zweimal im Jahr Kontakt zu Kunden haben.

Emotionale Kontakte gehören nicht zum Alltag einer derart geprägten Unternehmenskultur, zwischenmenschliche Kälte und Distanz sind bevorzugte Mechanismen der Zusammenarbeit. Vorgesetzte besitzen eine Scheu, „sich auf etwas einzulassen“.²⁶² Wenn Vorgesetzte es vermeiden, auf ihre Mitarbeiter persönlich zuzugehen, entsteht schnell der Eindruck von Distanz. Dies kann wiederum zu negativen Auswirkungen auf das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Vorgesetzten führen. Fehlende Nähe führt auf Dauer auf jeden Fall zu Störungen in der Kommunikation und Zusammenarbeit.²⁶³

Praxisbeispiel 18: Sozialkontakte Mangelware bei ALDI

Ein langjähriger Insider des Aldi-Konzerns liefert mit seinem Buch „ALDI Geschichten“²⁶⁴ ein persönliches Langzeitprotokoll seiner Erfahrungen, die er primär in der Organisation ALDI-Nord gesammelt hat. Es ist besonders aus dem Grunde interessant, weil bislang nur sehr wenig Informationen über die Führungsstruktur und die Unternehmenskultur von Aldi nach außen gedrungen sind: „Verschlossenheit und Unzugänglichkeit sind unverrückbare Grundpfeiler seiner Firmenphilosophie“.²⁶⁵ Was nach außen hin galt, spiegelte sich auch im Innerverhältnis wider. So sollen über viele Jahre hinweg keinerlei betriebsinterne Veranstaltungen, Betriebsfeste oder Jubiläumsfeiern stattgefunden haben. Soziale Kontakte erstreckten sich vorwiegend auf die Erledigung der Aufgaben und die Erreichung der unternehmerischen Ziele. Mehr war nicht erwünscht bzw. galt als überflüssiges Beiwerk. Betriebssportliche Betätigungen mussten z. B. von oberster Stelle, dem Verwaltungsrat, erlaubt werden. Zwischen den regionalen Geschäftsführern gab es keine verbundene Sozialstruktur. Die sechswöchentlich stattfindenden Geschäftsführersitzungen ließen nur wenig Raum für private Kontakte: „Der allgegenwärtige Verwaltungsrat wachte darüber, dass keine Kumpaneien unter Geschäftsführern aufkamen. Es genügte für umsichtige Regional-Geschäftsführer, in den drei Tagen Geschäftsführersitzung Gestimmtheit zur Schau zu tragen, sich für das Unternehmen aufzuopfern; im Übrigen nicht aufzufallen. Danach fuhr man wieder in sein Regionalreich. Abgekühlter geht's kaum.“²⁶⁶

Informationen werden innerhalb einer schizoiden Unternehmenskultur primär als Machtquelle gesehen, der freie Austausch wird durch Informationsbarrieren gehemmt.²⁶⁷ Ein Gefühl der Distanz kann sich auch aufbauen, wenn wichtige Informationen oder Entscheidungen, die den Arbeitsbereich der Mitarbeiter betreffen, per E-Mail verschickt werden. Hier ist oftmals das persönliche Gespräch sinnvoll und erforderlich, um die Beweggründe für die Entscheidung wie z. B. eine

262 Vgl. Schreyögg, G. (2000), S. 449

263 Vgl. Raunicher, P. (2011), S. 169 f.

264 Vgl. Fedtke, E. (2012), ALDI Geschichten

265 Fedtke, E. (2012), S. 5

266 Fedtke, E. (2012), S. 186

267 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 135

Umstrukturierung, eine Aufgabenänderung oder einer personellen Veränderung zu erläutern.²⁶⁸ Nicht selten weichen Vorgesetzte oder Führungsgremien ganz bewusst auf das Instrument der E-Mails aus, um sich nicht kritischen Fragen oder Anmerkungen stellen zu müssen.

Schizoide Kulturtypen entstehen oftmals aus einem Führungsvakuum. Ein solches kann auftreten, wenn zwischen Führungskräften und Mitarbeitern nur wenig kommuniziert wird oder wenn sich die Gruppe der Führungskräfte immer mehr zurückzieht. Dies führt bei den Mitarbeitern zu unklaren Vorstellungen über die Ziele des Unternehmens.²⁶⁹ Führungskräfte werden von ihren Mitarbeitern als schwer einschätzbar oder unberechenbar wahrgenommen. Dieser Eindruck verstärkt sich, wenn Entscheidungsprämissen häufig geändert werden und Vorgesetzte es versäumen, ihren plötzlichen Sinneswandel nachvollziehbar zu begründen. Als besonders schmerzhaft wird es empfunden, wenn sich Führungskräfte an ihren Mitarbeitern (die selbst Vorgesetzte sind) vorbei an die nachgeordnete Ebene wenden und Entscheidungen fällen oder Vereinbarungen treffen, ohne die unmittelbaren Vorgesetzten zu informieren. Ebenso ungünstig fällt es aus, wenn Absprachen mit Kunden getroffen werden, ohne die normalerweise verantwortlichen Mitarbeiter darüber zu informieren. In einer derart geprägten Atmosphäre wissen Mitarbeiter oftmals nicht, welche neuen misslichen Überraschungen der nächste Tag mit sich bringt.²⁷⁰

In schizoiden Kulturen zeigen Führungskräfte eine völlig gleichgültige und emotionslose Haltung. Engagement und Enthusiasmus fehlen. Vielfach ist es für Unternehmensmitglieder unverständlich, warum bestimmte Entscheidungsstrukturen einfach nicht geklärt sind, obwohl es immer wieder zu Verzögerungen und Konflikten bei Arbeitsabläufen kommt. In schizoiden Kulturen werden strategische Entscheidungen und wichtige Führungsaufgaben oft von nachgeordneten Managementebenen übernommen, ohne dass sie die Befähigung dazu besitzen. So kann es geschehen, dass Einzelpersonen ihre ganz persönlichen „Steckenpferde“²⁷¹ ausleben. Dies führt zu Richtungskämpfen und behindert die Entwicklung einer konsistenten Gesamtstrategie. Akteure versuchen fallweise, Anhänger zu gewinnen, von denen sie Unterstützung bei der Durchsetzung ihrer Interessen erhalten. „Eine Hand wäscht die andere“²⁷² könnte eine ebenso typische sprachliche Manifestation einer schizoiden Unternehmenskultur sein wie der vielfach zu hörende Spruch, dass „kleine Gefälligkeiten die Freundschaft erhalten“. Koordinationsaufgaben oder Kooperationsprobleme bleiben jedoch ungelöst, weil die eigentlichen Spielmacher sich aufgrund des Führungsvakuums auf Macht- und Positionskämpfe beschränken.²⁷³ Schizoide Tendenzen innerhalb der Unternehmenskultur sind vermutlich auch die Ursache dafür, wenn Unternehmen in der

268 Vgl. Raunicher, P. (2011), S. 174

269 Vgl. dazu die Ergebnisse der Untersuchung bei Raunicher, P. (2011), S. 171

270 Vgl. Fengler, J. 2011, S. 89 f.

271 Kets de Vries, M. (2002), S. 135

272 Vgl. die Zitate bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 258 f.

273 Scholz, C. (2000), S. 805

Weise am Markt vorbei agieren, dass Schwerpunkte der Sortimentsgestaltung und des Verkaufs aufgrund interner politischer Machtkämpfe gesetzt werden.²⁷⁴

Schizoide Unternehmenskulturen haben zur Folge, dass Anspruch und Realität nicht mehr zueinander passen. Es baut sich eine Diskrepanz zwischen offiziellen Leitbildern und der Wirklichkeit auf. Worte und Taten von Führungskräften klaffen aus Sicht der Mitarbeiter auseinander. Dies fördert die Entfremdung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen. In dieser Situation werden Unternehmensleitlinien wie Kundenorientierung oder Innovation zwar öffentlich proklamiert, aber im Alltag nicht umgesetzt.²⁷⁵

Praxisbeispiel 19: Proklamierte Kundenorientierung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Der Unternehmensberater *Jörg Staute*²⁷⁶ berichtet von seinen Erfahrungen bei einem Computerhersteller, der in öffentlichen Verlautbarungen Kundenorientierung zu seinem Leitbild erhebt. Für die telefonische Kundenbetreuung besteht allerdings die Maßgabe, dass Gespräche höchstens drei Minuten dauern dürfen. Dieser Zeitrahmen reicht erfahrungsgemäß nicht aus, um schwierigere technische Probleme zu lösen. Dennoch erwartet die Unternehmensführung von den Mitarbeitern, dass sie bei den Ratsuchenden den Eindruck einer kompetenten technischen Erwartung erwecken und dass die Probleme leicht lösbar seien. Die Mitarbeiter mussten mit dem empfundenen Gegensatz zurechtkommen, gegenüber Kunden etwas darstellen zu müssen, was unter den gegebenen Bedingungen kaum oder nur schwer realisierbar war.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Verschiedene Aussagen von Mitarbeitern im beruflichen Umfeld, dass sie z. B. mit Vorgesetzten oder Kollegen kaum über persönliche oder private Themen sprechen oder dass es ihnen gleichgültig ist, ob sie von ihren Kunden gemocht werden, lassen Rückschlüsse auf fehlende soziale Fähigkeiten, mangelndes Einfühlungsvermögen oder mangelnde Kontaktfreude zu.²⁷⁷ Möglicherweise sind sie aber auch ein erster Hinweis auf ein kulturelles Umfeld, in dem derartige Gespräche und persönliche Kontakte nicht üblich sind oder nicht gefördert werden. Die soeben zitierte Äußerung, dass ‚Gefühle im Geschäftsleben nichts zu suchen haben‘, ist nach den Erfahrungen des Verfassers keine Seltenheit im Führungsalltag von Unternehmen. Sofern sie nicht als Ausdruck einer betonten Rationalität und Sachlichkeit in bestimmten Sachfragen gemeint ist, kann man sie auch als einen ersten Hinweis auf das Vorliegen einer Unternehmenskultur deuten, die zumindest teilweise schizoide Grundzüge trägt.

274 Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 135; vgl. Kessel, A. (2007), S. 154, Item X3 34, hier allerdings im Rahmen des Konstrukts „Reaktion auf Informationen“

275 Staute, J. (1997), S. 130 f.

276 Staute, J. (1997), S. 130 f.

277 Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 49, 51

Mögliche Statements, die auf das Vorhandensein einer schizoiden Unternehmenskultur hindeuten:

31. Es ist wichtig, von Fall zu Fall Anhänger zu gewinnen, die einem bei der Durchsetzung eigener Interessen behilflich sind.
32. Um im Beruf voranzukommen, sind einflussreiche Beziehungen wichtiger als persönliche Fähigkeiten.²⁷⁸
33. Zu Kunden sollte man keine allzu persönlichen und vertrauensvollen Beziehungen entwickeln.²⁷⁹

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Wenn persönliche Interessendurchsetzung und Richtungskämpfe den Alltag bestimmen, ansonsten aber Teilnahmslosigkeit, Kälte und Distanz herrschen, wird es schwer sein, Marktorientierung zu etablieren. In einer schizoiden Kultur konzentrieren sich die Akteure primär auf sich selbst.²⁸⁰ Marktorientiertes, unternehmerisches Handeln erfordert jedoch permanentes Engagement und Konzentration auf die Suche nach Marktchancen. Zwischenmenschliche Distanz im eigenen Unternehmen führt dazu, dass Informationen über den Markt und den Wettbewerb nicht weitergegeben werden können. Findet Kommunikation nur eingeschränkt statt, kann sich Vertrauen als wichtiger Faktor für gute Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen nicht aufbauen. Sind Entscheidungsstrukturen unklar, ist flexibles Handeln so gut wie unmöglich und Innovationen können nicht umgesetzt werden. Um Mitarbeiter zu motivieren, zu begeistern oder gar ‚mitzureißen‘, ist ein hohes persönliches Engagement von Führungskräften erforderlich. Fehlt dieses, und wird zudem die noch vorhandene ‚Restenergie‘ in Macht- und Positionskämpfen verschlissen, sind unternehmerisches und marktorientiertes Denken und Handeln kaum vorstellbar.

3.4.3 Informationspathologien

3.4.3.1 Begriff der Informationspathologie

Wenn in einem Unternehmen jemand sagt: ‚Davon habe ich nichts gewusst‘, gibt es zumeist auch jemanden, der antwortet: ‚Dann hätten Sie ja mal fragen können.‘ Die meisten Menschen, die diese Antwort erhalten, sind aufgrund ihrer vordergründigen und oberflächlichen Plausibilität sprachlos oder noch verwirrter und fragen

²⁷⁸ Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 474, Item C 15, sinngemäße Übersetzung; Das Item wird von Hofstede jedoch nicht zur Messung eines schizoiden Kulturtyps verwendet.

²⁷⁹ Vgl. zu möglichen weiteren Statements für eine „Wertedimension Netzwerke“: Kessel, A. (2007), S. 268

²⁸⁰ Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 136

sich: „Wie bzw. was um Himmels willen hätte ich fragen sollen, wenn ich gar nicht wusste, dass es etwas zu fragen gibt?“ Bekannt sein dürfte ebenfalls die Situation, dass Fehler passieren, deren Entstehung man sich im Nachhinein eigentlich nicht so recht erklären kann: „Manchmal findet man etwas Entscheidendes zu spät heraus und wundert sich, weshalb es niemand erwähnt hat.“²⁸¹ Viele Mitarbeiter dürften ähnliche Fälle bereits erlebt oder beobachtet haben. Sie sind stellvertretend für viele andere Situationen, in denen der Informations- und Kommunikationsfluss im Unternehmen verbesserungswürdig ist.

Informationspathologien sind Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können.²⁸² Betrachtet werden vermeidbare Fehler im Informations- und Kommunikationsprozess. Konkreter geht es um

- Informationen, die nicht beschafft werden, obwohl sie zugänglich sind,
- Informationen, die nicht weitergegeben werden, obwohl sie vorhanden sind,
- oder um Informationen, die falsch oder verzerrt weitergegeben oder verstanden werden.²⁸³

Dafür gibt es eine Vielzahl möglicher Fehlerquellen: falsche, irrelevante oder nicht rechtzeitig vorhandene Information; falsch zusammengefasste, verzerrte oder blockierte Information; Information, die nicht beachtet wird, weil sie nicht den vorgefassten Meinungen des Empfängers entspricht, weil der Absender unglaublich erscheint oder weil der Empfänger überlastet ist.²⁸⁴

Die im Folgenden dargestellten Möglichkeiten von Informationspathologien sind bei genauem Hinsehen zumindest teilweise in vielen Organisationen zu finden. Deshalb ist es wichtig, sie zu erkennen und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Marktorientierung eines Unternehmens zu beleuchten. Sie können als *aktorbezogene*-, *interaktionsbezogene*- oder *wissensbezogene Informationspathologien* auftreten.

3.4.3.2 Aktorbezogene Informationspathologien

„Aktorbezogene Informationspathologien“ lassen sich auf individuelle Eigenschaften von Personen zurückführen. Dabei geht es im Wesentlichen um Dysfunktionen bei der Gewinnung und Nutzung von Informationen, die bei Personen, Gruppen oder in Organisationen auftreten können.²⁸⁵ Die im Folgenden aufgeführten aktorbezogenen Informationspathologien geben Hinweise für eine gezielte Untersuchung dieses Phänomens.

281 zitiert nach: Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 269 f.

282 Vgl. Scholl, W. (1992), hier: Sp. 901; vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (2003), Die grenzenlose Unternehmung, S. 86-88

283 Scholl, W. (1992), hier: Sp. 901

284 Wilensky, H.L. (1967), zitiert nach: Scholl, W. (1992), hier: Sp. 901

285 Vgl. zu den im folgenden aufgeführten Informationspathologien mit weiteren Literaturangaben: Scholl, W. (1992)

Unzureichende Grundkenntnisse führen dazu, dass sich kein weiteres und neues Wissen entwickeln kann, weil die Grundlagen und „Anknüpfungspunkte“²⁸⁶ fehlen, auf denen neues Wissen aufbauen kann. So wird die Aufnahme neuer Technologien häufig deswegen versäumt, weil es an Grundkenntnissen über ihre Möglichkeiten mangelt. Daraus erwächst die Notwendigkeit für eine systematische und regelmäßige Fortbildung von Mitarbeitern, besonders in entwicklungsstarken Märkten.

Betriebsblindheit: Sind Menschen ständig mit gleichen Aufgaben in gewohnter Umgebung betraut, fällt es ihnen meistens schwer, neue Erkenntnisse aufzubauen. Ihr Wissen über den konkreten Aufgabenbereich wird zwar immer detaillierter, es sinken jedoch ihre Fähigkeit und Neigung, sich mit Neuem auseinanderzusetzen. Die Aufnahme neuen Wissens wird umso mehr beeinträchtigt, je begrenzter der eigene Erfahrungsbereich ist, je gleichartiger die gemachten Erfahrungen und je verschiedenartiger die neu auftretenden Problemstellungen sind. Möglichkeiten der Gegensteuerung sind eine breit angelegte Ausbildung, Aufgabenwechsel (job rotation) sowie abteilungsübergreifende Teamarbeit.

Mangelnde Informationsnachfrage sowie Betriebsblindheit führen dazu, dass die Betroffenen oftmals gar nicht so recht wissen, welche Informationen sie benötigen bzw. suchen sollen. Um zu wissen, welche weiteren Informationen gebraucht werden, ist in der Regel ein breites Grundwissen erforderlich.

Informationsüberlastung: Die Fähigkeit, größere Mengen an Informationen zu verarbeiten, ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Sie ist ebenfalls abhängig von den Grundkenntnissen, der Erfahrungsvielfalt sowie vom Vermögen, auch bei reichhaltigen und komplexen Informationsmengen Strukturen und Muster zu erkennen und sie schnell zu verarbeiten.

Selbstkonzept-bedingte Verzerrungen: Es ist bekannt, dass Menschen oft nur das sehen bzw. akzeptieren, was sie sehen oder akzeptieren wollen. Problemlösungen oder Vorschläge, die von anderen Personen kommen oder in anderen Firmen praktiziert werden, werden abgewertet. Derartige Verzerrungen beruhen auf einem Selbstkonzept, welches Erfahrungen und Wissen über die eigenen Fähigkeiten, Interessen und Persönlichkeitsmerkmale beinhaltet und im Laufe der Zeit zunehmend änderungsresistent wird. Dies kann so weit führen, dass Personen ihr eigenes Handeln selbst dann noch als richtig betrachten, wenn bereits das Gegenteil abzusehen ist („Mehr vom Falschen“²⁸⁷). Man versucht, die Erkenntnis zu vermeiden, dass man einen Irrtum begangen hat. Es werden rechtfertigende Informationen gesucht und der eingeschlagene Kurs wird trotz deutlicher Signale, dass etwas schief läuft, verstärkt aufrechterhalten. Als mögliche Maßnahmen zur Abhilfe wären die Förderung des Gemeinschaftsgeistes und der Meinungsvielfalt oder die Einschaltung eines unabhängigen „Projektrevisors“ denkbar, der nicht in den Prozess und das Alltagsgeschehen verstrickt ist.

286 Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (2003), S. 86

287 Scholl, W. (1992), hier: Sp. 905

Praxisbeispiel 20: Vorbeugung gegen Betriebsblindheit

Gewohnte Verhaltensweisen lassen sich im Arbeitsalltag schon durch einfache Maßnahmen durchbrechen, wie das folgende Beispiel eines Lebensmittelhändlers verdeutlicht.²⁸⁸ Treten junge Akademiker dem Unternehmen bei, werden sie zuerst in einer Filiale eingesetzt, um das Geschäft und die Kunden kennenzulernen. Ein weiterer Grund dafür ist, dass sie auf diese Weise mit den Routinetätigkeiten in Berührung kommen, die von zum Teil langjährigen Mitarbeitern ausgeführt werden. Im Gegensatz zu den langjährigen Mitarbeitern hinterfragen die Neulinge jedoch gerne diese Routinearbeiten. Sie sind motiviert, verschiedene Aufgaben anders und besser auszuführen, agieren unabhängiger und probieren gerne auch mal etwas aus. Der Ansatz, „Dinge zu tun, die sonst keiner täte, oder sie zumindest anders zu tun“²⁸⁹ wurde in dem Unternehmen deshalb in der Abteilung Unternehmensplanung institutionalisiert. Dadurch soll die Risikokompetenz gesteigert und die Bereitschaft erzeugt werden, sich für Neuerungen zu öffnen. Dabei sind den Mitarbeitern die Risiken bewusst, und es wird von ihnen gefordert, diese Risiken auch einzugehen.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

„Was gestern richtig war, kann heute nicht falsch sein.“: solche oder ähnliche abwehrende Formulierungen treten oft in Situationen auf, in denen hergebrachte Arbeitsweisen oder Vorgehensweisen in Frage gestellt werden, die davon betroffenen Personen allerdings keinerlei Verständnis dafür aufweisen. Häufig trifft man auf Grundhaltungen, denen zufolge ‚man am liebsten nur denjenigen Erfahrungen vertraut, die man selbst gemacht hat‘. Nicht selten werden derartige Aussagen oder die nachstehend genannten aber auch deshalb getätigt, weil die Qualifikationen für eine sachliche Argumentation nicht vorhanden sind, oder weil zusätzlicher Arbeitsaufwand für eine Veränderung schlicht gescheut wird:

34. Man muss nicht mehr wissen, als für die konkrete Aufgabenerledigung notwendig ist.
35. Bei neuen Aufgabenstellungen sollte auf Lösungswege zurückgegriffen werden, die sich in der Vergangenheit bewährt haben.
36. Misserfolge sind kein Beleg dafür, dass die eigene Vorgehensweise falsch ist.

288 Vgl. Büchner, M.-G. (1999), S. 269 f.

289 Vgl. Büchner, M.-G. (1999), S. 270

3.4.3.3 Interaktionsbezogene Informationspathologien

„Interaktionsbezogene Informationspathologien“ resultieren aus mangelhaften Kommunikationsprozessen. Ihre Betrachtung ist deshalb von Bedeutung, weil durch Interaktion und Erfahrungsaustausch unterschiedlicher Akteure ein enormer Wissensstand aufgebaut werden kann. Treten hier Dysfunktionen auf, werden die Entwicklung und Nutzung neuer Erkenntnisse und Ideen behindert.

Praxisbeispiel 21: Die Besprechung vor oder nach der Besprechung

Folgende Situationen²⁹⁰ sind nicht untypisch für den Alltag in Unternehmen: Geladene Teilnehmer einer Besprechung betreten zum vereinbarten Termin den Raum und stellen fest, dass ein kleiner Teil der Gesprächsrunde schon seit längerem tagt. Nach dem offiziellen Ende verlassen einige Personen den Besprechungsraum, andere verbleiben dort und die Sitzung geht noch eine Weile hinter verschlossenen Türen weiter. Interne Zirkel können dazu führen, dass der Meinungs- und Informationsaustausch auf einen kleinen Personenkreis beschränkt bleibt. Wichtige Entscheidungen werden vor- oder nachbesprochen, bevor sie offiziell gefällt, verkündet oder durchgeführt werden. Der Austausch findet zwischen einem kleinen Kreis von Akteuren statt, wobei andere Personen bewusst ausgeschlossen werden. Die von den Entscheidungen Betroffenen stellen im Nachhinein fest, dass wichtige Aspekte unberücksichtigt geblieben oder vorhandene Ressourcen (z. B. Werbebudgets) ungleich verteilt worden sind. Der ausgeschlossene Personenkreis muss sich die für ihn relevanten Informationen im Nachhinein mühsam zusammensuchen. Es entsteht ein Gefühl des ‚Nichtbeteiligtseins‘, was zu weiteren Gruppenbildungen, Gerüchten oder dem Gefühl einer ‚Zweiklassengesellschaft‘ führen kann.

In vielen Unternehmen gibt es informelle Gruppen, die jenseits der offiziellen Strukturen maßgeblich an wichtigen Entscheidungen beteiligt sind. „Dieses informelle Küchenkabinett agiert namenlos im Verborgenen – und doch weiß oft jeder, wer dazugehört.“²⁹¹ In einer solchen Situation erfahren andere Personen, die einen Beitrag leisten könnten, erst nachher von wichtigen Entscheidungen. Dadurch besteht die Gefahr, dass wichtige Aspekte oder Inputs unberücksichtigt bleiben, Entscheidungskriterien unklar sind und Entscheidungsprozesse nicht ausreichend reflektiert werden können.

Wenn Teilnehmer einer Besprechung den Eindruck gewinnen, dass bestimmte Fragen offen geblieben sind oder dass Entscheidungen zu besprochenen Sachverhalten eigentlich schon feststanden, bevor sie auf die Besprechungsagenda gesetzt wurden, kann dies mit der Informationskultur des Unternehmens zusammenhängen. Die im Folgenden aufgeführten Ursachen für interaktionsbezogene Informationspathologien geben Hinweise für eine gezielte Untersuchung dieses kulturellen Phänomens.

290 Erfahrungen des Autors in verschiedenen Unternehmen; vgl. sinngemäß: Covey, S. M. R., Merrill, R. (2009), S.147

291 Frisch, B. (2012), S. 78

Eingeschränkter Meinungsaustausch liegt vor, wenn Themen oder Sachverhalte, zu denen unterschiedliche Auffassungen möglich oder wahrscheinlich sind, vorwiegend zwischen Gleichgesinnten diskutiert werden. Eine solche Situation stellt sich umso eher ein, je weniger die Beteiligten über ausreichend Zeit und Motivation für eine Auseinandersetzung verfügen. Viele Menschen streben nach Konsistenz und sehen es lieber, dass die eigene Auffassung bestätigt wird, anstatt sich mit Widerspruch und Gegenargumenten auseinanderzusetzen. Bahnen sich Meinungsunterschiede an, wird eine Diskussion entweder gar nicht begonnen oder schnell beendet. Als Rechtfertigung für diese Vorgehensweise werden den jeweils anderen entweder fragwürdige Motive oder eine geringe Kompetenz zugeschrieben, was auch den zukünftigen Meinungsaustausch weiter erschwert.²⁹²

Neben den klassischen Missverständnissen sind Dysfunktionen bei der Übertragung von Kommunikationsinhalten häufig auch auf bewusste Verzerrungen oder strukturbedingte Faktoren zurückzuführen. Im Folgenden werden weitere wichtige Faktoren aufgeführt, die zu einer Einschränkung des Meinungsaustausches zwischen Personen oder Gruppen führen und somit das Auftreten von Informationspathologien begünstigen können.

Harmoniebedürfnis: Wie bereits angedeutet, kann menschliches Konsistenzstreben dazu führen, dass die Bestätigung der eigenen Auffassung durch andere Personen höherwertiger eingestuft wird als Widerspruch. Die gleiche Meinung führt dann eher zu Sympathie und Anerkennung als widersprüchliche Auffassungen. Besteht in Gruppen ein starkes Harmoniebedürfnis, werden kontroverse Meinungen kaum mehr ausgetragen. Im Gegensatz dazu tragen kontroverse Diskussionen dazu bei, das vorhandene Wissenspotenzial besser zu nutzen.

Unverständnis zwischen Spezialisten: Spezialisierung kann ebenfalls zu gravierenden Verständnisproblemen führen, wenn berufliche Denkkategorien sich stark auf unterschiedliche Teilaspekte reduzieren, die nicht zueinander passen und teilweise interessengefärbt sind. Unterschiedliche Denkkategorien führen dann zu dysfunktionalen Meinungsunterschieden, indem sie eine ganzheitliche Lagebeurteilung erschweren und notwendige Absprachen behindern. Als Gegenmaßnahmen bieten sich fachübergreifende Weiterbildung, interdisziplinäre Projektgruppen sowie Rotation an.

Macht- und hierarchiebedingte Verzerrungen: Durch Machtausübung können sowohl der Austausch von Informationen als auch der Austausch unterschiedlicher Auffassungen eingeschränkt werden. Wenn sich ‚Mächtigere‘ nicht auf lange Diskussionen einlassen wollen, können abweichende Meinungen durch Konformitätsdruck angepasst oder unterdrückt werden. Informationen können zurückgehalten oder verfälscht werden. Allgemein bekannt dürften folgende hierarchiebedingte Informationspathologien sein: „Von unten nach oben werden negative Vorkommnisse beschönigt oder verschwiegen, weil die Befürchtung besteht, dass man dafür verantwortlich gemacht und bestraft wird. Von oben nach unten werden wichtige Informationen nicht oder nur verkürzt weitergegeben, um den Machtvorsprung zu sichern. (...) Durch die Betonung von Statusunterschieden werden diese Effekte ebenso verstärkt wie durch eine steile Hierarchie, bei der die Verfä-

292 Scholl, W. (1992), hier: Sp. 905; vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (2003), S. 87

schungsmöglichkeiten durch lange Informationsketten potenziert werden.“²⁹³ Als Gegenmaßnahmen kommen in Betracht: Enthierarchisierung, mehr Partizipation, kooperative Führung und Teamarbeit.

Interessen- und konkurrenzbedingte Verzerrungen: Werden Entscheidungen und Tätigkeiten im Licht persönlicher oder abteilungsbezogener Interessen ausgeführt, kann es ebenfalls zu Verzerrungen im Informationsprozess kommen. Werden die vorhandenen Interessen nicht öffentlich angemeldet oder diskutiert, kommt es zu verdeckten Auseinandersetzungen und wiederum zur Verfälschung und Zurückhaltung von Informationen. Die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten interessenbedingter Verzerrungen wird erhöht durch eine Personalpolitik, welche die Konkurrenz zwischen Managern fördert. Durch den Wettbewerb werden das wechselseitige Vertrauen verringert, der offene Gedankenaustausch begrenzt, bewusste Informationsmanipulation begünstigt und unproduktive Machtkämpfe gefördert.²⁹⁴ Wenn Informationsflüsse bewusst manipuliert und gesteuert werden, spricht man auch von „strategischem Informationsverhalten“ oder von „strategischer Kommunikation“. Dabei werden Informationen absichtlich verfälscht oder zurückgehalten, bestimmte Personen von Informationszugängen ausgeschlossen oder bevorzugt behandelt. Diese Form der Informationsmanipulation ist in Organisationen weit verbreitet.²⁹⁵ Zielsetzung solch manipulativen Verhaltens ist dabei häufig die Sicherung oder Schaffung persönlicher Vorteile. Im Ergebnis führt eine solche Informationsmanipulation zu verzerrten und eingeschränkten Informationen, die eine kooperative Zusammenarbeit, den Aufbau von Vertrauen und effektives Handeln unmöglich machen. Nicht selten verhalten sich Führungskräfte selbst manipulativ, sie können jedoch auch Opfer von Informationsmanipulation sein.

Eine besondere Herausforderung für Führungskräfte besteht deshalb einerseits darin, Informationsmanipulation innerhalb ihres eigenen Verantwortungsbereiches zu verhindern, andererseits nicht selbst Opfer solch manipulativen Verhaltens zu werden. Sind bei Führungskräften Leistungsdefizite zu beobachten, dann sollte zunächst auch hinterfragt werden, inwieweit die Defizite auf unvollständige Informationen anstatt primär auf persönliche Inkompetenz zurückzuführen sind.²⁹⁶

Bürokratiebedingte Verzerrungen kennzeichnen sich u. a. dadurch, dass in den Strukturen und Prozessen betroffener Unternehmen im Regelfall bestimmte Interessen sowie eine starke Hierarchisierung wiederzufinden sind. In dynamischen Umgebungen tun sich solche Unternehmen sehr schwer, neuartige Informationen zu erkennen und aufzunehmen. Da Umweltveränderungen auch Anpassungen seitens der Organisation notwendig machen können, werden diesbezügliche Informationen oftmals uminterpretiert oder abgewehrt. Durch einen rigiden Aufgabenzuschnitt der Mitarbeiter wird Mitdenken bei übergreifenden Aufga-

293 Scholl, W. (1992), hier: Sp. 907

294 Vgl. Scholl, W. (1992), hier: Sp. 907 f.; vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (2003), S. 87

295 Vgl. Wübbelmann, K. (2001), S. 56

296 Vgl. Wübbelmann, K. (2001), S. 56

benstellungen meistens unterbunden, so dass produzierbare Informationen nicht produziert werden.²⁹⁷

Praxisbeispiel 22: ‚Man muss nicht alles gleich an die große Glocke hängen‘

Der Unternehmensberater *Scott-Morgan*²⁹⁸ berichtet von einem Fall bewusster Informationszurückhaltung in einem Chemieunternehmen, welches aus mehreren Verarbeitungsunternehmen besteht, in denen mit hochgefährlichen Substanzen gearbeitet wird. Um die Gefahr möglicher Unfälle zu reduzieren, wurde die Sicherheit in den Unternehmen systematisch überwacht und kontrolliert. Dazu wurde die Häufigkeit sicherheitsgefährdender Vorfälle und aufgetretener Unfälle genau registriert. Wenn ein Mitarbeiter z. B. über eine nicht verschlossene Zugangsplatte am Boden stolperte, dann handelte es sich um einen Vorfall. Wenn der Mitarbeiter hingefallen wäre und sich dabei verletzt hätte, wäre dies ein Unfall gewesen. In einer Fabrik war die Anzahl der Unfälle im Vergleich zu den gemeldeten Vorfällen unverhältnismäßig hoch. Dies rief die Skepsis des Betriebsschutzes hervor. Insgesamt genoss das Werk einen ausgezeichneten Ruf, die Moral und das Engagement der Mitarbeiter waren außerordentlich hoch. Genau hier lag das Problem. Denn offensichtlich galt zwischen Kollegen die Spielregel, sich nicht gegenseitig ‚anzuschwärzen‘. Wenn ein Mitarbeiter stolperte, wurde die Zugangsklappe einfach geschlossen und der Vorfall nicht gemeldet, um seinen Kollegen, der das Schließen der Klappe vermutlich versäumt hat, nicht der Nachlässigkeit zu bezichtigen. Man könnte ja selbst einmal einen Fehler machen und auf die Verschwiegenheit der Kollegen angewiesen sein. Es bestand somit ein gegenseitiges Interesse, eine wichtige Information zurückzuhalten. Die Schädlichkeit dieser Informationsmanipulation bestand darin, dass die so Handelnden einen gravierenden Denkfehler begangen haben. Es stellte sich nämlich heraus, dass die Bodenklappe mehrfach tatsächlich verschlossen wurde, sich jedoch aufgrund eines mechanischen Defektes immer wieder öffnete. Der Vorfall wiederholte sich so lange, bis es schließlich zu einem Unfall kam. Die Nichtweitergabe einer wichtigen Information aus purem Eigeninteresse oder falsch verstandenem Harmoniebedürfnis hat dazu geführt, dass eine gefährliche Unfallursache nicht beseitigt werden konnte. Ob es sich bei den Kollegen um Selbstschutz oder um ein falsch verstandenes Teamdenken gehandelt hat, sei dahingestellt. Das Beispiel macht deutlich, welche Folgen aus informationspathologischen Zuständen erwachsen können.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

In Fällen, in denen sich Personen durch kontroverse Diskussionen oder Kritik unangenehm berührt fühlen, hört man nicht selten Aussagen wie: „Jeder sollte zunächst einmal vor seiner eigenen Haustür kehren.“ Mit Blick auf ‚missliebige‘ Personen oder Abteilungen entgleiten dann auch schon einmal Formulierungen wie: „Die sollen doch weniger reden, sondern lieber mehr arbeiten!“ Häufen sich

²⁹⁷ Vgl. zu den hier aufgeführten Informationspathologien mit weiteren Literaturangaben: Scholl, W. (1992), Sp. 900-912;

²⁹⁸ Vgl. Scott-Morgan, P. (2008), S. 119-121

kontroverse Auseinandersetzungen, äußern sich davon besonders betroffene oder verärgerte Personen durchaus auch dahingehend, dass sie ‚die ständigen Diskussionen nun endlich leid‘ seien. Sofern derartige Äußerungen nicht lediglich Ausdruck einer momentan angespannten Situation (z. B. starker Arbeitsdruck) und somit nicht repräsentativ für das gesamte Arbeitsklima sind, kann man sie vor dem Hintergrund der dargestellten charakteristischen Merkmale interaktionsbezogener Informationspathologien auch als erste Hinweise auf das Vorliegen entsprechender kultureller Merkmale deuten:

37. Der Umgang mit Menschen, die die gleiche Meinung vertreten, ist angenehmer als mit Menschen, die widersprechen.
38. Um lange Diskussionen zu vermeiden, sollte der Meinungsaustausch auf einen kleinen Personenkreis beschränkt sein.
39. Informationen, die anderen Personen oder Abteilungen Vorteile verschaffen, sollte man nicht ohne Weiteres preisgeben.

3.4.3.4 Wissensbezogene Informationspathologien

Wissensbasierte Informationspathologien beruhen auf bestimmten Auffassungen von Menschen darüber, wodurch sich allgemeingültiges bzw. valides Wissen auszeichnen hat.²⁹⁹ In welcher Weise sich daraus Informationspathologien ergeben können, wird im Folgenden dargestellt.

Naiver Realismus oder die Überbetonung von Fakten: Viele Menschen sind der Auffassung, dass mit dem Begriff „Wissen“ automatisch Merkmale wie „beweisbar“, „erwiesen“ oder „eindeutig“ verbunden sind. Wissen wird so mit Wirklichkeit gleichgesetzt und erhält dadurch einen unverrückbaren Status. Diese Auffassung fördert ein „Schwarz-Weiß-Denken“, abweichende Informationen oder Überzeugungen werden als Dummheit, Verblendung oder böser Wille titulierte. Zu dieser Sichtweise gehört ebenfalls eine Überbetonung von „Fakten“ anstatt ihrer Interpretation im Lichte aller Gegebenheiten. Hierdurch entsteht eine geistige Unbeweglichkeit, denn die Bedeutung und Aussagefähigkeit von Fakten verändern sich jeweils mit dem Kontext, in dem sie stehen. Letzteres erfordert eine sorgfältige und kontroverse Interpretation, um die Realität umfassend auszuleuchten.

Weitere Verzerrungen kann es geben, wenn quantitative Aussagen (sog. „hard facts“) gegenüber qualitativen Aussagen (sog. „soft facts“) überbewertet werden. So lassen sich die Kosten für Mitarbeiterschulungen sehr gut erfassen, ihr langfristiger Nutzen im Sinne einer höheren Qualifikation und somit verbesserten Leistung nur vermuten oder erhoffen. Eine Vernachlässigung qualitativer Aspekte kann mittel- bis langfristig gravierende negative Folgen haben.³⁰⁰ Ein Beispiel dafür ist die in Unternehmen immer wieder auftretende Absicht, Einsparungen bei Personalentwicklungsprogrammen oder sozialen Vergünstigungen vorzunehm-

299 Vgl. Scholl, W. (1992), hier: Sp. 908; vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (2003), S. 87

300 Vgl. Scholl, W. (1992), hier: Sp. 908 f.; vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (2003), S. 87 f.

men, um kurzfristig den Ertrag zu erhöhen. Dass dadurch langfristig die Qualität der Arbeitsleistung und die Motivation der Mitarbeiter leiden können, erhält eine untergeordnete Bedeutung.

Erfahrung oder Erkenntnis: Wird im unternehmerischen Alltag jeweils einseitig auf vorliegende Erfahrungen *oder* Erkenntnisse gesetzt, dann sind Informationspathologien fast unvermeidbar. Wer kennt nicht die Situation, dass dem ‚Neuen‘ geraten wird, „er solle erst einmal alles vergessen, was er an der Universität gelernt hat, während der Hochschulabsolvent über die veralteten Theorien des ‚Praktikers‘ in Verzweiflung gerät“.³⁰¹ In Kombination angewendet, können Erfahrung und Erkenntnis zur Ausweitung eines validen Wissens- und Informationsstandes führen: „Und so richtig es ist, zur Gewinnung besserer Erkenntnisse immer wieder Begründungen zu verlangen, so sehr sollte es be- und geachtet werden, wenn einer das Gefühl hat, dass eine bestimmte Alternative besser ist, aber es nicht begründen kann.“³⁰²

Denken und Handeln oder „Paralyse durch Analyse“: Führungskräfte und Praktiker müssen häufig feststellen, dass sich auch durch noch so viel Analyse und Nachdenken bestimmte Unklarheiten und Ungewissheiten einfach nicht ausschalten lassen. Bei dem Versuch, jede Eventualität planerisch und gedanklich abzusichern, endet man sehr schnell bei einer „Paralyse durch Analyse“.³⁰³ Bestimmte Dinge muss man einfach ausprobieren. Gerade bei komplexen Fragestellungen ist unser Wissen im Regelfall derart unvollkommen, dass nur durch die Gelegenheit für praktische Versuche eine Wissenserweiterung erzielt werden kann. Dahinter steht der Erkenntnismechanismus des ‚Versuch und Irrtum‘. In diesem Sinne zeichnen sich gut geführte Unternehmen dadurch aus, dass sie in einem hohen Maße aktionsorientiert sind.³⁰⁴

Praxisbeispiel 23: Der Test in drei Läden

Viele Unternehmen führen intensive Analysen und Entscheidungsprozesse durch, um die Erfolgsaussichten einer Produkteinführung abzusichern und größere Irrtümer oder Fehlentscheidungen zu vermeiden. Aus demselben Grund bediente sich das Handelsunternehmen ALDI in der Vergangenheit der Methode des ‚Versuch und Irrtum‘. Mit dem *Test in drei Läden* wurden die Erfolgsaussichten von neuen Artikeln, geänderten Packungsinhalten und Ähnlichem ausprobiert, bevor sie ins Sortiment aufgenommen wurden. Bei verhältnismäßig geringem Aufwand lassen sich mit solchen Tests viele Erkenntnisse gewinnen, die für eine Entscheidung notwendig sind. Bei ALDI wurden daraus Erkenntnisse sowohl über die Absatzchancen von Artikeln als auch über die zu disponierende Lagerhaltung gezogen. Weiterhin versprach man sich von den Tests Aufschluss über mögliche Probleme, die sich oftmals erst in der Umsetzungsphase zeigen. Ein weiterer Vorteil von Versuch und Irrtum liegt darin, dass neue Methoden und Ideen

301 Scholl, W. (1992), hier: Sp. 909

302 Scholl, W. (1992), hier: Sp. 909

303 Scholl, W. (1992), hier: Sp. 910

304 Vgl. zu den hier aufgeführten Informationspathologien mit weiteren Literaturangaben: Scholl, W. (1992), Sp. 900-912

wesentlich schneller umgesetzt werden können, nachdem wichtige grundsätzliche Vorüberlegungen stattgefunden haben. Wenn erste Ergebnisse vorliegen, können bereits Folgerungen gezogen und erforderliche Anpassungen oder Veränderungen vorgenommen werden. Durch viele kleine Versuche dieser Art ließen sich größere Risiken und Fehlentscheidungen minimieren. Auch bei einem stark ausgeprägten Risikobewusstsein verleiht die Methode Mut, etwas auszuprobieren, selbst wenn die Gefahr besteht, dabei einen Flop zu riskieren. Durch ständiges Ausprobieren und tägliche Verbesserungen im Detail entwickelte ALDI Lösungen, die auf diese Weise Schritt für Schritt perfektioniert wurden.³⁰⁵

Die Methode des ‚Versuch und Irrtum‘ eignet sich selbstverständlich nicht für alle Branchen. In der Energiebranche oder der Pharmaindustrie ist es unvorstellbar, Produkte und Leistungsangebote wie Medikamente oder Atomstrom nach der Devise zu entwickeln, aus vielen kleinen Fehlern und Irrtümern zu lernen. Einmal abgesehen von solchen sicherheitsempfindlichen Bereichen dürfte es für viele Unternehmen jedoch durchaus möglich sein, ausgewählte Testkunden vor einer Produkteinführung einzubinden und Neuerungen im praktischen Einsatz zu erproben.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Von jungen Mitarbeitern, die sich zunächst einmal die ‚Hörner abstoßen müssen‘, ist oft die Rede, wenn sie nach erfolgter Ausbildung ins Unternehmen kommen und ihr Erlerntes oder neue Ideen unbefangen äußern und in die Tat umsetzen wollen. Oftmals müssen sie leider erfahren, dass sie gegen einen vermeintlichen Widerspruch zwischen Theorie und Praxis antreten müssen. Äußerungen wie „Zahlen lügen nicht“ oder „Für mich zählen nur Fakten“ behindern allzu oft die kritische Hinterfragung oder Interpretation sogenannter „hard facts“. Der gebräuchliche Leitspruch „Probieren geht über Studieren“ hat in solchen Zusammenhängen praktisch keine Bedeutung.

Folgende Statements sind im Zusammenhang mit wissensbezogenen Informationspathologien zu sehen:

40. Eine wichtige Voraussetzung für die Brauchbarkeit von Informationen ist, dass man sie mit Fakten belegen kann („Für mich zählen nur Fakten“).
41. Mitarbeiter, die frisch aus der Ausbildung kommen, sollten ihr theoretisches Wissen im Arbeitsalltag erst einmal vergessen.
42. Wenn jemand einen Verbesserungsvorschlag macht, dann sollte er diesen auch begründen können.

305 Vgl. Brandes, D. (2006), S.120-122

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Die soeben dargestellten denkbaren Möglichkeiten auftretender Informationspathologien sind bei genauem Hinsehen in fast allen Unternehmen zu finden. Deshalb ist es wichtig, sie zu erkennen und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Marktorientierung des Unternehmens zu beleuchten.

Offene Kommunikation und Information gelten als wesentliche Merkmale einer marktorientierten und erfolgreichen Unternehmenskultur.³⁰⁶ Die systematische Gewinnung und Weitergabe von Markt- und Kundeninformationen sind Voraussetzung für das Erkennen von Kundenbedürfnissen und Wettbewerbschancen. Innovationen basieren auf erworbenem Wissen und darauf, dass dieses Wissen verarbeitet wird und in neue Leistungsangebote für Kunden einfließen kann. Gelebte Mitarbeiterorientierung beinhaltet den unmittelbaren, direkten Austausch von Informationen. Vorgesetzte, die dies erkannt haben, bevorzugen das persönliche Gespräch („face to face“) mit ihren Mitarbeitern. Dies schafft und stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung. Offene Kommunikation beinhaltet ein ehrliches Feedback an Mitarbeiter über ihre Leistungen und vermittelt Bestätigung und Orientierung, inwieweit sie den Erwartungen ihrer Vorgesetzten entsprechen. Für ein effizientes und wirksames Informationsmanagement ist es daher von großer Bedeutung, das Vorhandensein von Informationspathologien festzustellen und deren Entstehung zu vermeiden.

Eine absichtliche Zurückhaltung und Unterdrückung von Informationen verhindern, dass sich die Mitarbeiter und das Unternehmen entwickeln und verbessern. Verdeckte Interessen bleiben unerkannt und lenken unbemerkt die Geschicke des Unternehmens. Unternehmerisches Denken und Handeln werden dadurch erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht.

Kunden- und Mitarbeiterorientierung, unternehmerisches Handeln, Innovationen und Chancenorientierung dürften sich in Unternehmenskulturen mit informationspathologischen Anzeichen nur schwer aufbauen, Marktorientierung somit kaum oder gar nicht umsetzbar sein.

3.5 Menschenbilder in Unternehmen

3.5.1 Begriffsbestimmung

Viele Menschen leben in der Überzeugung, genau zu wissen, was andere denken, wie sie fühlen oder warum sie so handeln, wie sie handeln. Diese Überzeugungen können so fest und unverrückbar sein, dass sie das Geschehen in Organisationen in spürbarer Weise prägen.

Im Alltag finden sich häufig Sichtweisen, wonach Menschen als im Grunde faul und verantwortungslos eingestuft werden, demzufolge man sie kontrollieren und antreiben müsse. Andere, positivere Auffassungen gehen davon aus, dass

306 Vgl. dazu die in Abschnitt 4.3 zitierte Literatur

jeder Mensch lernfähig und lernwillig ist. Wieder andere unterstellen, dass jeder Mensch doch nur auf seinen persönlichen Vorteil aus ist. Werden derartige Sichtweisen erkennbar, sind sie zumeist Ausdruck eines bestimmten Menschenbildes, das die Zusammenarbeit und das Führungsverhalten im Unternehmen entscheidend beeinflussen kann.³⁰⁷

Menschenbilder gehören zu den grundlegenden, überwiegend unausgesprochenen Annahmen und Denkweisen von Personen und können das Wesen einer Unternehmenskultur maßgeblich prägen.³⁰⁸ Man kann sie definieren als „allgemeine(n) Einstellungen über die sozialen Qualitäten des Menschen, über seine Intentionen, Ziele und Motive, die Überzeugungen darüber, was der Mensch eigentlich ist (...)“.³⁰⁹ Menschenbilder sind in der Arbeitswelt von Bedeutung, weil sie Bewertungsstandards für die Arbeits- und Organisationsgestaltung abgeben. Sie haben einen maßgeblichen Einfluss darauf, was als „menschengerecht“ oder „zumutbar“ angesehen wird.³¹⁰ Während sich einerseits Mitarbeiter Bilder von Führungskräften machen, so besitzen auch Führungskräfte bestimmte Einstellungen über Personentypen. Hervorzuheben ist, dass es sich hierbei jeweils um subjektive Bilder handelt, deren Existenz bzw. Anwendung nichts darüber aussagt, ob und wie differenziert sie sind und inwieweit die Bilder der Realität entsprechen.³¹¹

Menschenbilder können die Marktorientierung eines Unternehmens entscheidend beeinflussen. Je nachdem, wie Führungskräfte über ihre Mitarbeiter denken, werden sie ihr Führungsverhalten gestalten. Auf diese Weise tragen Führungskräfte dazu bei, wie kreativ und innovativ die Mitarbeiter sind, wie offen sie kommunizieren, wie sie mit Kunden umgehen oder wie zielstrebig sie arbeiten.

Die Beeinflussung des Verhaltens von Führungskräften aufgrund von Menschenbildern kann in unterschiedlicher Weise stattfinden. Menschenbilder können Auswirkungen auf die Zusammenarbeit, auf Entscheidungen, auf die Vorgabe von Zielen, die Ausübung von Macht oder die Wahl des praktizierten Führungsstils haben.³¹²

Wenn vorhandene Menschenbilder Auswirkungen auf das tatsächliche Führungsverhalten haben, können sie zu einer „*selbsterfüllenden Vorhersage*“³¹³ werden. Geht eine Führungskraft davon aus, dass Mitarbeiter grundsätzlich nicht gewillt sind, Eigenverantwortung zu tragen, so wird sie ihren Mitarbeitern vermutlich auch keine Verantwortung übergeben. Damit erhalten Mitarbeiter überhaupt nicht die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu handeln, und bestärken somit das Bild des Vorgesetzten.³¹⁴ Ein Aspekt, der den Umgang mit dem Thema Menschenbilder problematisch macht, liegt darin, dass Menschenbilder häufig nicht explizit for-

307 Vgl. Wunderer, R. (2001), S. 6; vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 627; vgl. Hauser, P., Brauchlin, E. (2004), S. 146 ff.

308 Vgl. Schein, E. (2006), S. 63

309 Weinert, A.B. (1995), hier Sp. 1497; vgl. neben der im Folgenden zitierten Literatur zu einem allgemeinen Überblick über Theorien von Menschenbildern auch: Braunschweig, C. (2001), S. 195 ff.

310 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 12

311 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 117

312 Weinert, A.B. (1995), Sp. 1495-1510, hier Sp. 1509

313 Scholz, C. (2000), S. 119

314 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 119; vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 105

muliert sind. Sie stellen einen impliziten Bestandteil menschlichen Handelns dar, so dass man sie auch als „Hinterkopfttheorien“³¹⁵ bezeichnen kann.

Im Unternehmensalltag können die im Folgenden aufgeführten typischen Einstellungen und Denkweisen Bestandteile von Menschenbildern sein.

3.5.2 Das Bild vom verantwortungsscheuen Menschen

Angelehnt an die Idealform des „homo oeconomicus“³¹⁶ haben Menschen nach diesem Bild eine angeborene Aversion gegen Arbeit und gegen die Übernahme von Verantwortung, weshalb sie beides weitestgehend zu vermeiden trachten. Sie haben im Allgemeinen wenig Ehrgeiz und streben vor allem nach Sicherheit. Deswegen müssten „die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafanandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten“.³¹⁷ Personen, die ein solches Menschenbild verinnerlicht haben, sind anderen Menschen gegenüber grundsätzlich misstrauisch gestimmt. Sie tendieren deshalb dazu, ihre Mitmenschen „im Auge zu behalten – schließlich sind sie aus deren Sicht nur auf ihren eigenen Vorteil aus“.³¹⁸ Risiken gehen miss-trauische Menschen kaum ein, weil sie aus ihrer Sicht im Umgang mit anderen bislang nur Enttäuschungen erlebt haben.³¹⁹

Praxisbeispiel 24: Anweisung einer Bezirksleiterin

Der Umgang mit Mitarbeitern bei der Drogeriekette Schlecker war in der Vergangenheit Gegenstand öffentlicher Erörterung. Das folgende Anschreiben einer Bezirksleiterin an ihre Mitarbeiter lässt vermuten, dass hier ein Menschenbild zum Ausdruck kommt, welches dem des verantwortungsscheuen Menschen zumindest recht nahe kommt:

„Eine mittlere Katastrophe, ist die Einstellung von Ihnen zur Kundenüberwachung. Einige Tests haben ergeben, daß es Ihnen sch... egal ist ob ein Kunde bei uns kauft oder nicht. Statt dem Kunden das Gefühl zu geben, hier wird aufgepaßt, wird ganz einfach weggeguckt.

Resultat: INVENTURERGEBNIS!!!

Dieses Schreiben haben alle Mitarbeiter mit Ihrer Unterschrift zur Kenntnis zu nehmen. Ich hoffe, es hilft Ihnen allen zu erkennen wie wichtig ein Arbeitsplatz ist. Sollte jemand von Ihnen nicht gewillt sein, nach diesen Normalitäten zu arbeiten, stehe ich Ihnen gern zur Rücksprache und Auflösung des Arbeitsverhältnisses zur Verfügung.“³²⁰

315 Wunderer, R. (2001), S. 612

316 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 22

317 Staehle, W. (1999), S. 192; hierbei handelt es sich im Wesentlichen um Annahmen aus der „Theorie X“ innerhalb des Ansatzes von McGregor, D. (1973), *Der Mensch im Unternehmen*; vgl. hierzu ebenso: Scholz, C. (2000), S. 120

318 Raunicher, P. (2011), S. 20 f.

319 Vgl. Raunicher, P. (2011), S. 21

320 zitiert nach: Bormann, S. (2007), S. 47; das Anschreiben liegt der Autorin des vorstehend zitierten Buches vor, Orthographie und Interpunktion sind nicht verändert worden

Deutlich kommt in diesem Schreiben zum Ausdruck, dass die Unwilligkeit der Mitarbeiter als Hauptursache für ein negatives Inventurergebnis betrachtet wird. Andere Gründe für das Ergebnis, etwa fehlende Arbeitsmittel, werden gar nicht in Erwägung gezogen. Offensichtlich wird die Strafandrohung der Entlassung als geeignetes Mittel angesehen, Mitarbeiter zu einer Leistung zu bewegen. Zudem kommt hier ein Verständnis zum Ausdruck, nach dem Kunden signalisiert werden soll, dass man sie überwacht, anstatt ihnen zu vertrauen.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

„Der Mensch ist von Natur aus faul“: So oder ähnlich charakterisieren Führungskräfte nicht selten ihre allgemeine Einschätzung der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern. Häufig dienen solche Aussagen auch dazu, das eigene Führungsverhalten mit einer pauschalen Rechtfertigung für überzogene Kontrollmaßnahmen zu versehen. Vor dem Hintergrund der dargestellten charakteristischen Merkmale können solche oder ähnliche Formulierungen aber auch auf ein Menschenbild hindeuten, welches dem des verantwortungsscheuen Menschen entspricht.

Das Bild des verantwortungsscheuen Menschen charakterisieren folgende Statements:

43. Um gute Leistungen zu erzielen, müssen Mitarbeiter geführt und kontrolliert werden.
44. Mitarbeiter streben primär einen sicheren Arbeitsplatz an, ohne sich darüber hinaus sonderlich engagieren zu wollen.³²¹
45. Der durchschnittliche Mitarbeiter empfindet eine innere Abneigung gegen Arbeit und möchte sie möglichst vermeiden.³²²

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Führungskräfte mit einem Bild vom „verantwortungsscheuen Menschen“ werden sich schwertun, ihren Mitarbeitern zu vertrauen und Verantwortung zu übertragen. In einer solchen Atmosphäre ist eine Personalentwicklung mit dem Ziel, Mitarbeiter zu mehr marktorientierten Verhaltensweisen zu motivieren, kaum möglich. Das in Literatur und Praxis hoch angesehene Motivationsinstrument der Mitarbeiter-Zielvereinbarung³²³ degeneriert – auf der Grundlage eines verantwortungsscheuen Menschenbildes – zu einem Nachweis- und Kontrollinstrument.

321 in Anlehnung an Hofstede, G. (2001), S. 472, Übersetzung von Item B 61; vgl. Hauser, P., Brauchlin, E. (2004), S. 147, entsprechend der Typologie von McGregor (1960)

322 Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 473, Übersetzung von Item C 13; vgl. Hauser, P., Brauchlin, E. (2004), S. 147, entsprechend der Typologie von McGregor (1960)

323 Vgl. Karnicnik, E., (2002), Zielvereinbarungen als Führungsinstrument – Woran sie scheitern können, in: Schwaab, M.-O., Bergmann, G., Gairing, F., Kolb, M., (Hg.), 2002, Führen mit Zielen, Konzepte-Erfahrungen-Erfolgsfaktoren, S. 107-115

Aus dieser Sicht soll die Zielvereinbarung im Zweifel dazu dienen, den Richter im Arbeitsgerichtsprozess besser davon überzeugen zu können, dass man einem Mitarbeiter nachweislich Aufgaben übertragen hat, die dieser aus Verantwortungslosigkeit, Nachlässigkeit oder Faulheit nicht wahrgenommen hat. Auch wenn es kaum vorstellbar ist, finden sich derartige Auffassungen im Unternehmensalltag durchaus wieder.

Praxisbeispiel 25: Zielvereinbarungen als Kontroll- und Bestrafungsinstrument

Der neu angetretene Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens wollte in kürzester Zeit den Umsatz und das Betriebsergebnis deutlich verbessern. In seinen ersten Besprechungen im Führungskreis des Unternehmens äußerte er sich ausgiebig zu seinen allgemeinen Ansichten über die Leistungswilligkeit von Mitarbeitern. Er war überzeugt, dass Mitarbeiter nur dann ihre Arbeit richtig und gut durchführen, solange sie unter Beobachtung stehen. Kehre man ihnen den Rücken, würden sie entweder nicht mehr so sorgfältig oder nicht so engagiert arbeiten, wie es erforderlich sei. Deshalb müsse man sie ständig kontrollieren. Die Hauptursache für mangelhaften Unternehmenserfolg verortete der Geschäftsführer in mangelndem Engagement der Mitarbeiter. Die Bezahlung eines fixen Gehaltes empfand er demzufolge als unangemessen, weil die Mitarbeiter es seiner Meinung nach ruhig spüren sollten, wenn es dem Unternehmen nicht so gut geht. So begründete er seine Absicht, ein Zielvereinbarungssystem einzuführen. Durch die Vereinbarung konkreter Verhaltensziele sollten die Mitarbeiter gezwungen werden, ihre Aktivitäten zu verstärken. Wiederholtes Nichterreichen der vereinbarten Ziele sollte die Möglichkeit arbeitsrechtlicher Konsequenzen nach sich ziehen. Die anderen Führungskräfte, die bereits länger im Unternehmen waren, hatten eine andere Sichtweise. Für sie lagen die Ursachen für einen nur mäßigen Erfolg in einer fehlenden Innovationsbereitschaft der bisherigen Unternehmensleitung, einer unzureichenden Neuproduktentwicklung, einem nicht mehr zeitgemäßen Leistungsangebot der Firma sowie fehlenden Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter. Als der neue Geschäftsführer vorschlug, Teile des bisherigen Gehaltes an die Erreichung der noch zu vereinbarenden Ziele zu knüpfen, formierten sich innerhalb der Belegschaft gegenteilige Ansichten. Die Gründe für die mangelnde Akzeptanz der beabsichtigten Führungsmaßnahmen des Geschäftsführers lagen darin, dass nicht die Motivation der Mitarbeiter, sondern der Bestrafungsaspekt im Vordergrund stand. Ausgangspunkt war ein Menschenbild, dessen zentrale Grundlage nicht die Leistungsbereitschaft, sondern eine prinzipielle Leistungsunwilligkeit der Mitarbeiter war.³²⁴

Wird Mitarbeitern keine Verantwortung übertragen und auf diese Weise demonstriert, dass man ihnen nicht vertraut, führt dies zu Demotivation und nicht selten zur vielzitierten ‚inneren Kündigung‘. Unternehmerisches Denken und Handeln können sich so nur schwerlich entfalten. ‚Warum werden wir eigentlich nie gefragt‘ hört man oft, wenn Mitarbeiter ihr Unverständnis über ihre mangelhafte Einbin-

324 Vertrauliche Quelle innerhalb des Netzwerks des Autors

dung zum Ausdruck bringen. Selbstbewusste und leistungswillige Mitarbeiter werden das Unternehmen voraussichtlich verlassen und sich nach einem Arbeitsplatz umsehen, an dem ihre Leistungsbereitschaft anerkannt wird. Diejenigen, die sich anpassen und im Unternehmen bleiben, werden aller Wahrscheinlichkeit nach keine größeren Anstrengungen unternehmen, Verantwortung ‚gegen den Willen und die Sicht‘ ihrer Vorgesetzten zu übernehmen. Ganz im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung werden sie sich mit der Situation bestens arrangieren.³²⁵ Diejenigen, die den Versuch unternehmen, ihre Vorgesetzten von ihrer Verantwortungsbereitschaft zu überzeugen, müssen dafür überproportionale Anstrengungen aufbringen, um gegen das ‚verantwortungsscheue Menschenbild‘ anzukämpfen. Dabei geht jedoch wertvolle Arbeitsenergie für die wirklich wertschöpfenden Arbeitsprozesse verloren. Voraussichtlich werden auch alle marktorientierten Tätigkeiten in Mitleidenschaft gezogen.

Eine marktorientierte Unternehmenskultur lebt maßgeblich von Mitarbeitern, die gerne eigenverantwortlich und unternehmerisch handeln, Mut zur Initiative besitzen und Chancen suchen. Führungskräfte, die ein grundsätzlich konträres Menschenbild dazu aufweisen, tragen vermutlich wenig dazu bei, die Marktorientierung ihres Unternehmens zu fördern und zu entwickeln.

3.5.3 Das Bild vom anreizorientierten Menschen

Während aus dem Bild vom verantwortungsscheuen Menschen eine Sichtweise resultiert, die Mitarbeitern eine grundsätzliche Aversion gegen Arbeit und Verantwortung unterstellt, basiert das anreizorientierte Menschenbild auf der Annahme, dass Personen unter bestimmten Bedingungen motivierbar sind. Entsprechend der Annahmen des „homo oeconomicus“ streben Menschen nach ihrer eigenen, oftmals egoistischen Nutzenmaximierung. Sie verfügen über klare und stabile Entscheidungspräferenzen, um die für sich größtmöglichen Vorteile zu erzielen.³²⁶ Passive Mitarbeiter können nach diesem Bild durch extrinsische bzw. monetäre Anreize motiviert werden. Personalführung kommt deshalb die Aufgabe zu, Mitarbeiter dementsprechend zu beeinflussen, zu motivieren und zu kontrollieren.³²⁷ Es wird anerkannt, dass Menschen irrationale Gefühle haben. Dennoch streben sie nach einer rationalen Bewältigung ihrer Probleme. Der Organisation kommt dabei die Aufgabe zu, irrationales Verhalten möglichst auszuschalten.³²⁸

325 wie auch eine diesbezügliche Betrachtung des schweizerischen Unternehmens Gallus ergab, vgl. dazu Hauser, P., Brauchlin, E. (2004), S. 148

326 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 23

327 Hierbei handelt es sich um Annahmen über den „rational-economic man“ innerhalb des Ansatzes von Schein, Edgar H., 1980, *Organisational Psychology and Management*, zitiert nach Staehle, W. (1999), S. 194

328 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 121

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

„Jeder ist käuflich“ heißt es oft, wenn persönlicher Einsatzwille durch Geld erzeugt oder verstärkt werden soll. Anderen Personen wird in diesem Zusammenhang auch gerne unterstellt, dass sie es ohnehin nur darauf abgesehen hätten, „für sich immer nur das Beste herauszuschlagen“. Sofern derartige Äußerungen nicht lediglich Ausdruck einer momentan enttäuschenden Situation darstellen³²⁹, können sie auf die Existenz eines Menschenbildes hindeuten, welches dem vom anreizorientierten Menschen ähnlich ist. Für eine weitere Reflexion können die folgenden Statements Hinweise auf das vorliegende Menschenbild geben.

- 46. Menschen sind im Allgemeinen bestrebt, die für sich größtmöglichen Vorteile zu erzielen.
- 47. Das monatliche Gehalt sollte für die Mitarbeiter Motivation genug sein, ihr Bestes zu geben.
- 48. Es ist nicht die Aufgabe des Unternehmens, die Mitarbeiter ständig zu motivieren. Vielmehr sollten Mitarbeiter daran arbeiten, das Unternehmen von ihrer Leistungsfähigkeit zu überzeugen.

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Das ‚anreizorientierte Menschenbild‘ basiert wie das Bild vom ‚verantwortungsscheuen Menschen‘ auf den Grundannahmen des ‚homo oeconomicus‘. Es bietet jedoch eher Ansatzpunkte für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur als das verantwortungsscheue Menschenbild.

Praxisbeispiel 26: Möglichkeiten einer marktorientierten Umsetzung des anreizorientierten Menschenbildes

Mitarbeiter mit extrinsischen Motiven ziehen ihre Befriedigung nicht aus der eigentlichen Arbeit, sondern aus den Folgen ihrer Arbeitsleistung.³³⁰ Führungskräfte, die dieses Bild verinnerlicht haben, können durch gezielte finanzielle und prestige- bzw. statusorientierte Anreize versuchen, das Verhalten der Unternehmensmitglieder auf marktorientierte Verhaltensweisen zu lenken. Da die Wirkung von Anreizsystemen umso größer ist, je mehr sie den individuellen Bedürfnissen der Zielpersonen entsprechen, bieten sich *Cafeteria-Systeme* an. Sie eröffnen Mitarbeitern die Möglichkeit, aus einem Spektrum angebotener materieller oder entgeltlicher Angebote diejenige Belohnung herauszu-

329 z. B. wenn ein Verkäufer im Nachhinein feststellt, dass er einen zu hohen Rabatt gewährt hat und sich übervorteilt sieht;

330 Vgl. Trautmann, T. (2010), S. 14

chen, die ihren spezifischen Bedürfnissen entsprechen.³³¹ Dabei können die Zuwendungen an besonders erwünschte marktorientierte Verhaltensweisen gekoppelt werden.

Um kundenorientiertes Verhalten gezielt zu fördern, sind Angebote zur Teilnahme an attraktiven Kundenbindungsveranstaltungen, Kongressen oder an Kundens Schulungen in angenehmer und attraktiver örtlicher Umgebung empfehlenswert. Für Mitarbeiter mit besonderen unternehmerischen Fähigkeiten und Ambitionen bieten sich ergebnisorientierte Vergütungsleistungen zu ihrer Aktivierung an. Dies können Prämien für Neukundengewinnung, Neuproduktideen oder organisatorische Rationalisierungsvorschläge sein. Im Informations- und Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter liegen Ansatzpunkte, durch finanzielle Anreize eine marktorientierte Wissensvermittlung im Unternehmen zu fördern. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass primär die Qualität und weniger die Quantität des erworbenen und kommunizierten Wissens im Vordergrund steht.³³²

Wenn innerhalb eines Unternehmens das Bild vom anreizorientierten Menschen vorherrscht, können daraus bestimmte Probleme bzw. Gefahren resultieren. So lässt sich z. B. ein mangelnder Erfolg bei der Vermarktung von Produkten, der durch einen starken Wettbewerb oder durch Qualitätsunterschiede verursacht ist, nicht grundsätzlich und allein durch zusätzliche Anreize wie eine Erhöhung der Umsatzprovision ausgleichen. Hier laufen Führungskräfte mit einem anreizorientierten Menschenbild Gefahr, anderweitige und gegebenenfalls vielschichtige Ursachen für bestimmte Entwicklungen, menschliches Verhalten oder mangelnden Erfolg zu übersehen. Auch sind es nicht immer primär materielle oder monetäre Anreize, die zu einer Steigerung marktorientierten Verhaltens führen. So kann die Übertragung besonderer Aufgaben, wie die Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, in Begleitung einer entsprechenden Zusatzausbildung ebenfalls eine motivationsfördernde Wirkung entfalten. Eine abwechslungsreiche Arbeitsplatzgestaltung kann für kreative und innovative Mitarbeiter ebenso motivierend sein und eine positive Auswirkung auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens haben. Soziale Veranstaltungen wie Mitarbeiterstammtische oder Betriebsausflüge, bei denen die Zusammengehörigkeit oder der Ideenaustausch der Unternehmensmitglieder gefördert werden, können ebenfalls eine motivierende Wirkung auf Mitarbeiter ausüben. Extrinsische bzw. monetäre Anreize können dazu führen, dass intrinsische Motive verdrängt werden. Aufgaben, die bislang aus einer intrinsischen Motivation heraus gerne wahrgenommen wurden, werden dann zukünftig nur noch bei entsprechender Belohnung motiviert ausgeführt.³³³

Bei der Auswahl geeigneter Anreize ist es wichtig, dass sie sowohl den Bedürfnissen und ‚subjektiven Nutzensvorstellungen‘ der Unternehmensmitglieder entsprechen, als auch den Unternehmenszielen förderlich sind. Dieser ‚Gleichklang‘ zwischen persönlichem und unternehmensbezogenem Nutzen ist eine permanente Herausforderung für die Anhänger eines anreizorientierten Menschenbildes.

331 Vgl. Wenger, B. (2008), S. 71

332 Vgl. Wenger, B. (2008), S. 98 f.

333 Vgl. Trautmann, T. (2010), S. 18

3.5.4 Das Bild vom aktiven Menschen

Im Gegensatz zu den Annahmen innerhalb des Menschenbildes des „homo oeconomicus“ existieren Sichtweisen, nach denen Menschen von einer Vielfalt an Bedürfnissen geleitet werden.³³⁴ Aus der Sichtweise des „self-actualizing man“³³⁵ streben Menschen nach Zufriedenheit durch Arbeit, wollen eigene Verantwortung übernehmen und entwickeln Eigeninitiative und Selbstkontrolle. Kreativität und Einfallsreichtum sind weit verbreitet. Diese Fähigkeiten von Mitarbeitern werden dem Bilde nach in der Unternehmenswelt kaum genutzt.³³⁶ Eine weitere Annahme besteht darin, dass Menschen in der Lage sind, sich bei ihrer Arbeit weiterzuentwickeln. Ihr Handeln ist primär intrinsisch motiviert, wobei externe Belohnungen eher zu einer passiven Anpassung führen und die Weiterentwicklung behindern.³³⁷ Geld, Überwachung und Strafe sind nicht die alleinigen Möglichkeiten, auf Mitarbeiter einzuwirken. Bedeutende Arbeitsanreize sind die Erfüllung von Ich-Bedürfnissen und der Wunsch nach Autonomie und Selbstverwirklichung.³³⁸

Führungskräften kommt diesem Bild entsprechend die Aufgabe zu, ihre Mitarbeiter nicht primär zu kontrollieren, sondern sie anzuregen, zu unterstützen und zu fördern. Durch Übertragung vollständiger bzw. ganzheitlicher Aufgaben, zu denen die Planung, Durchführung und der Abschluss zählen, wird intrinsische Motivation gefördert.³³⁹

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

„Ich will bei mir keine Ja-Sager haben, sondern Mitarbeiter, die bereit sind, Aufgaben selbstständig anzupacken und sich zu behaupten“: Dieser vielzitierten Aussage entspricht aus Mitarbeitersicht die ebenfalls nicht selten geäußerte Erwartung: „Damit ich bei meiner Arbeit zufrieden bin, benötige ich eine gewisse Entfaltungs- und Entscheidungsfreiheit.“ Sofern diese Äußerungen nicht lediglich selbstdarstellerischen Zwecken dienen, kann man sie als Anzeichen für die Verinnerlichung eines Menschenbildes deuten, welches dem eines aktiven Menschen nahe kommt. Dazu passen folgende Statements:

- 49. Menschen streben nach Zufriedenheit durch Arbeit.
- 50. Menschen wollen eigene Verantwortung übernehmen und entwickeln Eigeninitiative und Selbstkontrolle.

334 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 89

335 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 89 ff.

336 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 192

337 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 90

338 Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um Annahmen aus der „Theorie Y“ innerhalb des Ansatzes von McGregor, D., 3. Auflage, 1973, *Der Mensch im Unternehmen*, zitiert nach Staehle, W. (1999), S. 192; vgl. hierzu ebenso: Scholz, C. (2000), S. 121; vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 90

339 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 90

51. Menschen können und wollen aus eigenem Antrieb arbeiten, sind hoch motiviert und engagiert.³⁴⁰

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Streben nach Zufriedenheit, Verantwortungsbereitschaft, persönlicher Entwicklung sowie Initiative und Kreativität – sind diese Merkmale Bestandteil des vorherrschenden Menschenbildes im Unternehmen, stehen die Voraussetzungen für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmensführung denkbar günstig. Verantwortungsbereitschaft, Initiative und Kreativität sind persönliche Eigenschaften, die besonders dazu geeignet sind, kundenorientierte, innovative, unternehmerische und chancenorientierte Aufgabenstellungen zu übernehmen. Um dieses Bild ‚zu leben‘, ist ein differenziertes System von Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich. Die Mitarbeiter sollten ständig daran erinnert werden, dass die Eigenschaften des aktiven Menschen von ihnen erwartet werden. Entsprechende Signale sollten deutlich gesendet und Fördermaßnahmen aktiv angeboten werden, so dass die Unternehmensmitglieder die dahinterstehende Botschaft erkennen und die Angebote annehmen. Konsequenter umgesetzt, kann ein Menschenbild vom aktiven Menschen in hervorragender Weise dazu beitragen, eine marktorientierte Unternehmensführung erfolgreich zu gestalten.

Praxisbeispiel 27: Job Enrichment als Mittel zur Anreicherung des Arbeitsplatzes

Job Enrichment bezeichnet eine Entwicklungsmaßnahme, mit der in Analogie zum aktiven Menschenbild Mitarbeitern ganzheitliche Aufgabenstellungen, zusätzliche Freiheits- und Handlungsspielräume sowie die Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme eingeräumt werden.³⁴¹ Entsprechend der jeweiligen und aktuellen Zielsetzungen des Unternehmens können dies unterschiedliche Tätigkeiten sein. So kann von einem Mitarbeiter oder Team z. B. die Verantwortung für einen kompletten Innovationsprozess übernommen werden. Um die Kunden-, Wettbewerber- und allgemeinen Marktinformation im Unternehmen zu verbessern, kann einem Mitarbeiter die Analyse von Schwachstellen im Informations- und Kommunikationsprozess des Unternehmens übertragen werden. Eine weitere übergreifende Aufgabenstellung kann darin bestehen, eine Kundenbefragung durchzuführen, auszuwerten und anschließend mit Unterstützung eines Projektteams entsprechende Verbesserungen im Unternehmen durchzusetzen. Um eine Herausforderung zu schaffen, können einzelne Mitarbeiter oder Teams damit beauftragt werden, den Markt systematisch auf die Möglichkeit neuer oder erfolgreicher Geschäftsmodelle hin zu untersuchen. Dies sind nur einige Beispiele für anspruchsvolle und einem Bild vom aktiven Menschen entsprechende Aufgabenstellungen, um vorhandene Mitarbeiterpotenziale für eine marktorientierte Unternehmensführung einzusetzen.

340 wörtlich übernommen aus dem Arbeitsdokument bei Schein, E. (2006), S. 81

341 Vgl. Trautmann, T. (2010), S. 55 f.; vgl. Wunderer, R. (2001), S. 126

3.5.5 Das Bild vom sozialen Menschen

Entsprechend dem *sozialen Menschenbild* sind Mitarbeiter am Arbeitsplatz weniger durch materielle, sondern primär durch soziale Bedürfnisse geleitet und benötigen die Zusammenarbeit mit anderen Personen. Organisatorische Arbeitsteilung führt häufig zu Sinnentleerung und Isolation. Soziale Beziehungen sind diesem Bilde nach deshalb verstärkt erforderlich. Soziale Beziehungen innerhalb der Gruppe haben eine stärkere Wirkung als Führungsmaßnahmen von Vorgesetzten. Mitarbeiter lassen sich nur in dem Ausmaß führen, indem ihre sozialen Bedürfnisse und ihr Anerkennungs- und Zugehörigkeitsstreben berücksichtigt werden.³⁴² Informelle Regeln der sozialen Gruppe können das Handeln von Personen unter Umständen stärker beeinflussen als das formale Kontrollsystem des Unternehmens.³⁴³

Für Führungskräfte bedeutet dies, die Gruppenintegration, das Zugehörigkeitsgefühl des Einzelnen und das psychologische Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu fördern. Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, die Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen sowie die Einbindung in Entscheidungen gelten dabei als wichtige Motivationsquellen.³⁴⁴

Praxisbeispiel 28: Soziale Beziehungen fördern durch betriebliches Gesundheitsmanagement

Um zu verhindern, dass eine durch die Altersstruktur der Belegschaft bedingte Erhöhung der Krankheitsrate zu wirtschaftlichen Schäden für das Unternehmen führt, starteten die Inhaber eines mittelständischen Stahlbauunternehmens 2005 ein Programm zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge.³⁴⁵ Die Einführung des Programms begann mit der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Die Ergebnisse brachten u. a. zutage, dass die Mitarbeiter mangelnde Mitsprachemöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven sowie einen erhöhten Leistungsdruck beanstandeten. Neben konkreten gesundheitsbezogenen Maßnahmen wurden verschiedene Aktivitäten unternommen, um die soziale Zugehörigkeit und das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen zu festigen. So treffen sich die Inhaber des Unternehmens regelmäßig zu einem Cheffrühstück mit jeweils anderen Mitarbeitern. Bei diesen Treffen geht es in erster Linie darum, miteinander ins Gespräch zu kommen, zu reden und zuzuhören und in einer gleichberechtigten Gesprächsatmosphäre miteinander zu diskutieren. Altersgemischte Teams und ein Patensystem sollen den Austausch zwischen jung und alt fördern. Betriebsausflüge, Feiern und Mitarbeitergespräche gehören zum Motivationsspektrum des Unternehmens. In einem Fitnessmobil können die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen während der Arbeitszeit auf Kosten der Firma einen Gesundheitscheck durchführen.

Nach Einleitung dieser Aktivitäten reduzierte sich die Unfallhäufigkeit, die Krankheitsrate sowie die Fluktuation derart, dass aus durchschnittlich 235 € eingesetzter Mittel

342 Scholz, C. (2000), S. 121

343 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 57

344 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 57

345 Vgl. zu diesem Beispiel Matyssek, A. K. (2011), S. 180 f.; vgl. Ackmann, J. 20.5.2011

je Mitarbeiter ein Return on Investment von 1:4,25 resultierte. Das Unternehmen investierte also 40.000 € und sparte im Gegenzug 170.000 €. Ob in diesem Beispiel allein ein soziales Menschenbild ausschlaggebend für das betriebliche Gesundheitsprogramm war, erscheint fraglich. Vermutlich ist das Programm ebenfalls zu einem wesentlichen Teil aus betriebswirtschaftlichem Interesse heraus entstanden. Das Beispiel verdeutlicht jedoch, dass Führungsmaßnahmen, die Grundannahmen des sozialen Menschenbildes berücksichtigen, auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht durchaus sinnvoll sind.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

„Ich verbringe den Großteil meines täglichen Lebens in der Firma. Deshalb möchte ich mich dort auch ein wenig wohlfühlen.“ Dieser häufig zu hörende Ausspruch deutet darauf hin, dass die soziale Komponente eine gewisse Rolle für die tägliche Arbeitsmotivation spielt. Dem gegenüber steht die ebenfalls vielfach zu vernehmende Formulierung, dass das ‚Büro kein Wohnzimmer ist‘. Da Letzteres wohl jedem bekannt sein dürfte, kann ein solcher Spruch durchaus als kritischer Hinweis dahingehend interpretiert werden, den eigenen Arbeitsplatz etwas angenehmer und persönlicher einrichten zu wollen.

Um festzustellen, ob innerhalb des Unternehmens Einstellungen oder Denkweisen existieren, die auf das Vorhandensein eines Bildes vom sozialen Menschen hindeuten oder – aus der Führungsperspektive betrachtet – der Entstehung eines sozialen Menschenbildes förderlich oder abträglich sein können, werden für die kritische Selbstreflexion aus den vorstehenden Ausführungen die folgenden Statements abgeleitet.

52. Menschen sind primär durch soziale Bedürfnisse geleitet und benötigen die Zusammenarbeit mit anderen Personen.
53. Zusammenarbeit im Team gibt Menschen die erforderliche Zugehörigkeit und Anerkennung, die sie für ein motiviertes Arbeiten benötigen.
54. Es ist wichtig, Mitarbeiter bei Entscheidungen, die ihren Tätigkeitsbereich betreffen, zu beteiligen.

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Es ist anzunehmen, dass Führungskräfte, die das Bild vom ‚sozialen Menschen‘ verinnerlicht haben, einen besonderen Wert auf Mitarbeiterorientierung, die Befriedigung von Kundenbedürfnissen und den Aufbau guter Kundenbeziehungen legen. Dass dies die Kundenorientierung fördern kann, liegt auf der Hand. Die Sicht des Wettbewerbs wird möglicherweise nicht so sehr durch den Konkurrenzgedanken als vielmehr durch kooperative Ansätze geprägt. ‚Warum soll man sich gegenseitig wehtun‘, ist eine vielgetätigte Aussage, wenn es darum geht, Kooperationen mit Konkurrenten zu befürworten. Ob dies gut oder schlecht für den Unter-

nehmenserfolg ist, kann nicht allgemeingültig gesagt werden und hängt von der jeweiligen Marktsituation ab.

Folgt man den Annahmen des „sozialen Menschenbildes“, so könnte es für die Entwicklung marktorientierter Einstellungen und Verhaltensweisen durchaus förderlich sein, wenn die sozialen Bedürfnisse und der Wunsch der Mitarbeiter nach Teamarbeit befriedigt werden. Der vermehrte Einsatz von Arbeitsgruppen und Erfahrungsaustausch sind geeignete Foren für den Informations- und Kommunikationsfluss und die Entwicklung neuer Ideen.

Wichtig ist, dass die Verinnerlichung eines sozialen Menschenbildes nicht dazu führt, unternehmerische Verhaltensweisen zu vernachlässigen. Die Umsetzung eines sozialen Menschenbildes sollte begleitet werden von konkreten Erwartungen an marktorientierte Verhaltensweisen, wie z. B. Konkurrenzbeobachtung oder die Suche nach neuen Absatzchancen oder neuen Produkten.

3.5.6 Das Bild vom vielseitigen Menschen

Während die bisher dargestellten Menschenbilder jeweils einzelne Bedürfnisse wie die persönliche Nutzenmaximierung („homo oeconomicus“) oder Selbstverwirklichung („self-actualizing man“) stark in den Vordergrund stellen, erfolgt innerhalb des Bildes vom „complex man“ eine weitaus differenziertere Betrachtung.³⁴⁶ Hiernach haben Menschen mehrere verschiedene Bedürfnisse, sind vielschichtig, komplex und wandlungsfähig sowie in der Lage, unterschiedliche Motive zu verfolgen und neue Motive hinzuzugewinnen. Menschen verhalten sich situativ differenzierend und können in verschiedenen Situationen nach unterschiedlichen Zielen streben. Effektives Verhalten von Menschen kann durch verschiedene Kombinationen von Motiven, Fähigkeiten und Führungsformen erreicht werden. Demzufolge gibt es auch keine allgemeingültige Führungsstrategie.³⁴⁷

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Mitunter wundern sich Führungskräfte, warum Mitarbeiter, die normalerweise hervorragende Leistungen bringen, bei bestimmten Aufgaben oder in unterschiedlichen Situationen starke Leistungsschwankungen aufweisen. Es ist durchaus denkbar, dass hier unterschiedliche Bedürfnis- bzw. Motivationslagen zur Wirkung kommen. Mitarbeiter nicht über „ein und denselben Kamm zu scheren“ ist erklärtes Ziel vieler Führungskräfte, die sich die Mühe machen, einen personell und situativ differenzierten Führungsstil anzustreben und zu praktizieren.

Aufschluss über das Vorhandensein oder die Ausprägung eines vielseitigen Menschenbildes können die nachstehenden Statements geben:

³⁴⁶ Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 120

³⁴⁷ Hierbei handelt es sich um Annahmen über den „complex-man“ innerhalb des Ansatzes von Schein, E.H., 1980, Organizational Psychology, zitiert nach Scholz, C. (2000), S. 121

55. Menschen sind in der Lage, in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich zu denken und zu handeln.
56. Gute Mitarbeiter müssen in der Lage sein, bei unterschiedlichen Aufgabenstellungen jederzeit gute Leistungen zu erbringen.
57. Gute Mitarbeiter erkennt man daran, dass sie klare und präzise Vorstellungen über ihre beruflichen Ziele haben und ihren eingeschlagenen Weg konsequent verfolgen.

Folgerungen für die Marktorientierung des Unternehmens

Grundsätzlich bietet ein Menschenbild, welches dem des „complex man“ nahekommt, eine gute Ausgangsbasis für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmensführung. Die Verwirklichung eines vielseitigen Menschenbildes stellt jedoch eine große Herausforderung dar.

Praxisbeispiel 29: Ergebnis einer Auseinandersetzung mit dem Menschenbild im Unternehmen

Bei dem schweizer Unternehmen Gallus³⁴⁸ werden die Prämissen der Bilder vom aktiven und vielseitigen Menschen als erstrebenswert angesehen. In der Vergangenheit wurde die Mitarbeiterführung wesentlich von den Grundannahmen des verantwortungsscheuen Menschenbildes geprägt. Von Vorgesetzten wurde erwartet, dass sie das Fachgebiet ihrer unterstellten Mitarbeiter komplett beherrschen. Das dominierende „Rädchen-Modell“ ging von dem Glauben aus, den kompletten Führungsprozess in Handbüchern regeln zu können. Delegation und Koordination galten als unnötig, weil davon ausgegangen wurde, dass eben alles in den Organisationshandbüchern definiert war. Das reale Verhalten der Mitarbeiter korrespondierte mit dem zugrunde liegenden Menschenbild, weil sich die Mitarbeiter mit den an sie gerichteten Erwartungen bestens arrangierten. Bei dem Versuch, die Führung und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens von den Prämissen des verantwortungsscheuen Menschenbildes auf die des aktiven Menschenbildes zu transferieren, gab es eine ernüchternde Erkenntnis. Mit Bedauern stellte die Unternehmensleitung fest, dass viele altgediente, gute und erfahrene Mitarbeiter trotz besten Willens nicht in der Lage waren, die ihnen überlassenen neuen Freiräume zu nutzen. Die im Verlauf der persönlichen Lebensgeschichte angeeigneten Verhaltensweisen wurden zu Starrheiten, die auch durch intensive Lernbemühungen nicht überwunden werden konnten. Es erwies sich als schwierig, die mit dem aktiven und vielseitigen Menschenbild korrespondierenden Führungssysteme und Verhaltensweisen zu praktizieren. Daraus wurde die Erkenntnis gezogen, dass ein so anspruchsvolles Menschenbild wie das des complex man in den Gesamtkontext des Unternehmens integriert werden muss. So ist z. B. die Frage zu klären, wieviel Selbstständigkeit im konkreten Fall positiv ist. Bedeutend ist auch der Aspekt, welcher Stellenwert dem internen

348 Vgl. Hauser, P., Brauchlin, E. (2004), S. 151-154

Wettbewerb um Betätigungsfelder und Ideen innerhalb des Menschenbildes zukommt. Ebenfalls sollte berücksichtigt werden, welche Rolle persönlichkeitsinterne Konflikte und Spannungen oder Gefühle wie Sympathie und Antipathie spielen.

Das Bild des „complex man“ stellt hohe Ansprüche an das Führungsverhalten. Führungskräfte müssen über gute diagnostische Fähigkeiten verfügen, um festzustellen, in welcher Situation ihre Mitarbeiter nach welchen Motiven handeln und welche Maßnahmen am besten geeignet sind, ihre Motivation zu fördern.³⁴⁹ Außerdem sollten die Aufgabenplanung und die Personalentwicklungsmaßnahmen des Unternehmens differenziert gestaltet sein, um den vielseitigen Anforderungen der Personal- und Unternehmensführung entsprechen zu können, die mit diesem Menschenbild verbunden sind. Marktorientierung erfordert unterschiedliche Verhaltensweisen und Fähigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens. Je nach Situation kann es notwendig sein, über besondere soziale, analytische, systematische, kreative und flexible Fähigkeiten zu verfügen.

Führungskräfte können Mitarbeitern ein vielseitiges Förderprogramm anbieten, verschiedenartige und abwechslungsreiche Tätigkeiten übertragen oder Aufgabenbereiche ganzheitlich gestalten, um ihnen die Möglichkeit anzubieten, mehrere Bedürfnisse zu befriedigen oder unterschiedliche Motive zu verfolgen. Während die Ansprüche an das Führungsverhalten im Menschenbild des complex man hoch angesetzt sind, liefert der Unternehmensalltag jedoch auch vielfältige Möglichkeiten, erste kleine und realisierbare Schritte zu gehen. Dies soll am Beispiel der Markteinführung eines neuen Produktes erläutert werden.

Praxisbeispiel 30: Produkteinführung als vielseitige Aufgabenstellung

Die Erarbeitung des Marketingplanes für die Einführung eines neuen Produktes erfordert besonders in der Anfangsphase gute konzeptionelle Fähigkeiten, wenn es darum geht, das gesamte Marketing-Mix zur Anwendung kommen zu lassen. Analytische Fähigkeiten sind gefragt, wenn ein Wettbewerbsvergleich Aufschluss über Stärken und Schwächen bringen soll. Für die Entwicklung geeigneter Werbemotive sind eine gute Kenntnis der Kundenbedürfnisse sowie eigene Kreativität sehr wichtig. Soziale und kommunikative Fähigkeiten werden benötigt, wenn im Rahmen eines Vertriebstests Kundengespräche durchgeführt werden. Kommunikative Fähigkeiten sind ebenfalls erforderlich, wenn es darum geht, alle relevanten Abteilungen des Unternehmens in die Vermarktung einzubinden oder über erste Markterfahrungen zu informieren. Flexibilität ist gefragt, wenn Erfahrungen und Ergebnisse es nahelegen, die Marketingstrategie dementsprechend anzupassen.

349 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 122

Marktorientierte Unternehmenskultur – Inhalte, Einflussfaktoren und Gestaltungsansätze 4

In Kapitel 3 wurden verschiedene Typologien vorgestellt, die sich in Forschung und Praxis entwickelt haben und mit denen sich Unternehmenskulturen charakterisieren und beschreiben lassen. Die aufgeführten Typologien vermitteln Erkenntnisse, die für die Analyse und Entwicklung der Marktorientierung eines Unternehmens von Bedeutung sind. Dabei ging es besonders um die Betrachtung spezieller kultureller Eigenarten, welche die Marktorientierung eines Unternehmens fördern oder behindern können. Anschließend wurden Statements für eine kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen entwickelt und erste Folgerungen für die Marktorientierung eines Unternehmens gezogen.

Nachfolgend werden verschiedene Begriffsinhalte und Merkmale einer marktorientierten Unternehmenskultur näher betrachtet. Anschließend werden Statements für eine kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen entwickelt. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Frage, welche der zuvor behandelten Kulturtypologien (Kap. 3) einen positiven oder negativen Einfluss auf die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur oder ihrer einzelnen Merkmale ausüben können. Dieser Frage wird in den einzelnen Abschnitten 4.1.2 bis 4.9.2 nachgegangen. Jeweils im Anschluss werden in den Abschnitten 4.1.3 bis 4.9.3 Maßnahmen abgeleitet, die umgesetzt werden können, um *marktorientierte Verhaltensweisen* zu fördern. Der Maßnahmenkatalog eignet sich ebenfalls dazu, die im Unternehmen beobachtbaren Handlungsweisen und Aktivitäten auf ihre Marktorientierung hin zu überprüfen.

Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist nach weit verbreiteter Auffassung eine marktorientierte Unternehmenskultur von ausschlaggebender Bedeutung. Von großem Interesse ist besonders die Frage, was eine marktorientierte Unternehmenskultur ausmacht und wie man sie erkennt.

*Marktorientierung*³⁵⁰ kann man definieren als eine im Unternehmen grundsätzlich verankerte Bereitschaft zur Schaffung eines herausragenden Nutzens für die Kunden. Eine erfolgreiche marktorientierte Unternehmensführung zielt darauf ab, attraktive Märkte zu finden, vorteilhafte Wettbewerbspositionen aufzubauen und das dafür erforderliche Wissen im Unternehmen funktionenübergreifend zu gewinnen und zu verbreiten.³⁵¹ Voraussetzung dafür ist das unternehmensweite Engagement für eine kontinuierliche Informationssammlung über Kundenbedürfnisse, Wettbewerbsunternehmen und andere wichtige Marktteilnehmer. Diese gemeinsamen Anstrengungen von Mitarbeitern, Abteilungen und abteilungsüber-

350 Vgl. zu weiteren Definitionen von Marktorientierung einschließlich Quellenangaben: vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 11, 19

351 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 118

greifenden Teams werden als Voraussetzung betrachtet, dass das Unternehmen erfolgreich ist.³⁵²

Eine *marktorientierte Unternehmenskultur* ermöglicht die Erkennung von Kundenbedürfnissen und allgemeinen Marktentwicklungen. Das so gewonnene Wissen kann in entsprechende Produkte oder Leistungsangebote des Unternehmens einfließen. Werden diese Angebote von Kunden gekauft, erzielt das Unternehmen Gewinne und Mittel für weitere Zukunftsinvestitionen.³⁵³ Eine zentrale Rolle spielt dabei die Frage, wie mit Informationen umgegangen wird, die für das Unternehmen von Bedeutung sind, und wie diese schließlich in konkrete Produkte oder Leistungsangebote transformiert werden: „Das Ergebnis dieser miteinander verzahnten Prozesse beeinflusst zentrale Leistungsfaktoren wie den wirtschaftlichen Erfolg, die Schnelligkeit des Unternehmens, auf neue Situationen, neue Kundenbedürfnisse etc. zu reagieren, sowie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und damit seine Wettbewerbs- und langfristige Überlebensfähigkeit.“³⁵⁴

In Literatur und Praxis sind verschiedene *Merkmale einer marktorientierten Unternehmenskultur* erarbeitet worden, von denen die wichtigsten im Folgenden dargestellt werden: Kundenorientierung, Wettbewerberorientierung, offene Kommunikation und Information, abteilungsübergreifende Kooperation, unternehmerisches Handeln und Vertrauen, Mitarbeiterorientierung, marktbezogene Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung, Innovationsorientierung sowie Systematik und Flexibilität.

4.1 Kundenorientierung

4.1.1 Begriffsinhalte und Merkmale

„König Kunde“ – wohl kaum ein Unternehmen hat sich nicht auf die Fahnen geschrieben, kundenorientiert zu denken und zu handeln. Gerade deshalb sollte darauf geachtet werden, dass es sich dabei nicht lediglich um „Lippenbekenntnisse“ handelt.

Kundenorientierung kann man unter verschiedenen Aspekten betrachten. Der Aspekt der *kundenbezogenen Information* bezieht sich auf die Verfügbarkeit relevanter Informationen über Kunden. Der Aspekt der *Produkt- und Dienstleistungsqualität* betrifft die Frage, ob und inwieweit das Leistungsangebot bzw. die Produkte den Kundenbedürfnissen gerecht werden. Der Aspekt der *Kundeninteraktion* bezieht sich auf die Art und Weise des Umgangs mit den Kunden durch Mitarbeiter des Unternehmens. Hier liegt in vielen Unternehmen der zentrale Ansatzpunkt für eine Steigerung der Kundenorientierung. Der Aspekt der *Kundenorientierung der Unternehmensführung* beinhaltet weitere Aspekte der Unternehmensorganisation, der Personalführung und der Unternehmenskultur. Zusammengefasst geht

352 Vgl. Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K. (1998), hier S. 31, und die dort angegebene Literatur

353 Vgl. Sackmann, S. (2004), S. 32

354 Vgl. Sackmann, S. (2004), S. 32

es darum, inwieweit vorhandene Abläufe und Strukturen, Personalführungsinstrumente oder kulturelle Verhaltensmuster die Kundenorientierung innerhalb des Unternehmens fördern oder behindern.³⁵⁵ So führt z. B. eine geringe Anzahl hierarchischer Ebenen dazu, dass auch Führungskräfte der oberen Führungsebenen stärker in unmittelbaren Kontakt zu Kunden kommen. Dadurch finden Kundenwünsche eine stärkere Berücksichtigung, als wenn sie über Dritte übermittelt worden wären.³⁵⁶

In einer kundenorientierten Unternehmenskultur bilden die Bedürfnisse der Kunden den Ausgangspunkt für alle marktbezogenen Überlegungen und Aktivitäten. Orientierungspunkte für Marketing und Vertrieb sind nicht primär technische Produkteigenschaften, sondern deren Eignung, Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Maßstab für die Beurteilung der Produkt- und Leistungsqualität ist die Kundensicht.³⁵⁷ Kundenorientierung schlägt sich außerdem in der Intensität nieder, mit der die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse und Wünsche der angesprochenen Käufergruppen systematisch erforscht werden.³⁵⁸ Kundenorientierte Unternehmen zeichnen sich nicht zuletzt dadurch aus, dass die Mitarbeiter sich für die Zufriedenheit ihrer Kunden persönlich verantwortlich fühlen.³⁵⁹

Praxisbeispiel 31: Mitarbeiter als Botschafter der Kunden

Bei der für ihre ausgeprägte Kundenorientierung bekannten indischen Taj-Hotelkette gibt es ein außergewöhnliches Personalkonzept. Neue Mitarbeiter werden darauf geschult, als Botschafter ihrer Gäste aufzutreten. Dabei wird akzeptiert, wenn dieses Verhalten finanzielle Nachteile für das Hotel mit sich bringt. Den Trainees wird garantiert, dass jede Mitarbeiterentscheidung und Aktivität, deren primäre Zielsetzung die Kundenzufriedenheit war, von der Unternehmensführung unterstützt wird. Nach Ansicht hochrangiger Führungskräfte der Hotelkette führt dieser Perspektivwechsel dazu, dass Mitarbeiter auch in schwierigen Kundensituationen über ein erweitertes Handlungsspektrum verfügen, um Kunden zufrieden zu stellen. Eine leitende Führungskraft der Hotelkette berichtete von einem wütenden Gast, der nie wieder in dem Hotel übernachten wollte, weil seine Klimaanlage während der ganzen Nacht nicht funktionierte. Ein Management-Trainee reagierte sofort, indem er dem Gast ein kostenloses Frühstück sowie einen kostenlosen Hin- und Rücktransfer zum Flughafen organisierte, weil der Gast auch für die folgende Nacht ein Zimmer reserviert hatte. Obwohl diese Leistungen eine Menge Geld kosteten, brauchte der Trainee im Voraus keine Erlaubnis dafür einzuholen. Maßgabe war hier, einen unzufriedenen und aufgebrachten Gast nicht als Kunden zu verlieren.³⁶⁰

355 Vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 12-14

356 Vgl. Becker, J. (1999), S. 95

357 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 159

358 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 21

359 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 159

360 Vgl. Desphandé, R., Raina, A. (2012) S. 70

Kundenorientierung beginnt bereits bei der Produktentwicklung, weil hier die Bedürfnisse der Abnehmer rechtzeitig berücksichtigt werden können.³⁶¹ Eng verbunden mit Kundenorientierung ist die Service-Orientierung. Hier geht es um die Frage, inwieweit Serviceerwartungen der Kunden erfüllt werden und die selbstgesetzten Servicenormen den Kundenerwartungen entsprechen.³⁶²

Die Erwartungen der bestehenden und potenziellen Kunden sind für eine kundenorientierte Unternehmensführung von besonderer Bedeutung. Der Begriff der ‚Kundenzufriedenheit‘ bezeichnet eine Einstellung, die sich aus einem abwägenden Vergleich zwischen den Erwartungen an die Leistung und der tatsächlich empfangenen Leistung durch das Unternehmen ergibt. Maßgebliche Einflussfaktoren sind die Qualität der Leistungen und Produkte sowie die Art und Weise der Interaktion mit dem Unternehmen.³⁶³ Kundenzufriedenheit wiederum hat einen positiven Einfluss auf den Markterfolg des Unternehmens.³⁶⁴

Praxisbeispiel 32: Produkt vor Kundensicht

Wie es aussehen kann, wenn die Kundenzufriedenheit und die Interaktion mit der Zielgruppe nicht wirklich gut verlaufen, zeigen die folgenden Beispiele:

*Hoffmann*³⁶⁵ berichtet von einer Rückrufaktion des Automobilherstellers Audi aus dem Jahre 1998: „Häufig vergeben Unternehmen die Chance, die Krisenkommunikation zu steuern... Autobauer Audi kritisierte sogar das Wertvollste, was ein Unternehmen hat: die Kunden. Die beschwerten sich nach der Markteinführung des Sportmodells Audi TT im Herbst 1998, der Flitzer komme bei Kurvenfahrten leicht ins schlingern. Audi stritt jeden technischen Mangel ab - das Problem liege darin, so die offizielle Stellungnahme damals, ‚dass der TT in Hände kommt, die vorher noch keinen Sportwagen bewegt haben‘. Als sich Unfälle (...) häuften, schlingerte Audi in die wohl größte PR-Krise seit Bestehen der Marke. Nach quälend langem Hin und Her entschied sich Audi zerknirsch, jeden TT kostenlos mit dem Anti-Schleuder-Programm ESP nachzurüsten.“³⁶⁶ (Quelle: Münster, T., Kommando zurück, in: WirtschaftsWoche 11.09.2006, S. 129)

Als der aus Japan stammende Automobilhersteller Toyota Probleme mit klemmenden Gaspedalen hatte, erhielten die Kunden von dem damaligen Toyota-Chef öffentlich einen Ratschlag. Um die unbeabsichtigte Beschleunigung des Fahrzeuges zu verhindern, sollten die Kunden das Bremspedal kräftig heruntertreten. Erst nach einigen Tagen entschuldigte er sich gegenüber den betroffenen Kunden für die aufgetretenen Unfälle, die mit den klemmenden Gaspedalen in Verbindung gebracht wurden.³⁶⁷

Die Autoren *Kotter* und *Heskett* stellen in ihrem Buch *Die ungeschriebenen Gesetze der Sieger*³⁶⁸ die auf Basis durchgeführter Langzeitanalysen gewonnenen Erkenntnisse dar, wie sich Firmenkulturen erfolgreicher Unternehmen von weniger erfolgreichen Un-

361 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 154; vgl. Pümpin, C. (1992), S. 129

362 Vgl. Hinterhuber, H. (1997), II., S. 240

363 Vgl. Stock-Homburg, R. (2009), S. 26 f.

364 Vgl. Stock-Homburg, R. (2009), S. 103

365 Vgl. Hoffmann, J. (2012)

366 Hoffmann, J. (2012), S. 238; das Zitat ist aufgrund seiner Prägnanz wörtlich übernommen

367 Vgl. Best, E., Weth, M. (2010), S. 218

368 Kotter, J., Heskett, J. (1993)

ternehmen unterscheiden. Ein Ergebnis der Untersuchungen bestand darin, dass Firmen mit einer starken Marktposition dazu tendieren, sich gegenüber Kunden arrogant zu verhalten. So soll die amerikanische Traditionsbrauerei *Coors*, die als eine der ersten Firmen Bier in Aluminiumdosen abgefüllt hat, auf Kundenbeschwerden über einen neuartigen Dosenverschluss folgende Zeilen an ihre Händler geschrieben haben: „Wir haben gehört, daß einige Kunden Schwierigkeiten hatten, die Dosen zu öffnen.(...) Da wir jedoch das beste Bier herstellen, sind wir sicher, daß unsere Kunden einen Weg finden werden, damit zurechtzukommen.“³⁶⁹

In diesem Zusammenhang stellt sich die interessante Frage, inwieweit das *Führungsverhalten von Vorgesetzten* Auswirkungen auf die Kundenorientierung von Mitarbeitern hat. Aus Untersuchungen ist bekannt, dass sowohl Leistungs- als auch Mitarbeiter- und Kundenorientierung von Vorgesetzten einen jeweils eigenständigen positiven Einfluss auf die Kundenorientierung von Mitarbeitern haben.³⁷⁰ Kundenorientierte Einstellungen von Mitarbeitern sind aus dieser Sicht eine „unmittelbare Konsequenz des Führungsverhaltens“.³⁷¹ Dabei wird unterstellt, dass sich kundenorientierte Einstellungen auch in entsprechenden Verhaltensweisen gegenüber Kunden widerspiegeln. Eine hohe Mitarbeiterorientierung erkennt man primär daran, welche Wertschätzung³⁷² Mitarbeitern entgegengebracht wird. Die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gründet auf *Vertrauen*, und Mitarbeiter werden als Schlüssel zum Erfolg betrachtet.³⁷³ Mitarbeiterorientierte Führungskräfte binden Mitarbeiter in für sie relevante Entscheidungen ein.³⁷⁴

Bemerkenswert ist dabei, dass ‚Leistungsorientierung‘ einen besonders starken Einfluss auf die kundenorientierte Einstellung von Mitarbeitern ausübt.

Diese Erkenntnis lässt sich dahingehend interpretieren, dass es für Mitarbeiter mit Kundenkontakt von großer Bedeutung ist, einen gewissen Orientierungsrahmen im Sinne von Zielen und klar geregelten Zuständigkeiten bei ihrer Arbeit zu haben. Dadurch wird ihre Sicherheit im Kundenkontakt hinsichtlich der eigenen Leistung gefördert. Zudem werden den Mitarbeitern aufgrund der ausgeprägten Systematik und Strukturiertheit der persönlichen Arbeitsweise die Abläufe insgesamt transparenter. Dies wiederum bewirkt, dass sie die Bedeutung von reibungslos verlaufenden Kundenbeziehungen für sich und für das Unternehmen besser einschätzen können.³⁷⁵ Mitarbeiter mit „Leistungskompetenz“³⁷⁶ verfügen über ausgeprägte fachliche Fähigkeiten sowie Kunden- und Produktwissen.

369 Kotter, J., Heskett, J. (1993), S. 100 f.

370 Vgl. Homburg, C., Stock, R. (2002), S. 123-137, hier S. 133; vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 47

371 Homburg, C., Stock, R. (2002), S.123-137, hier S. 128

372 Vgl. zu einer möglichen Konkretisierung von „Marktbezogene(r) Wertschätzung der Mitarbeiter“: Pflesser, C. (1999), S. 146

373 Vgl. Diller, H. (2001), S. 992; vgl. Hinterhuber, H. (1997), II, S. 240; vgl. Pümpin, C. (1992), S. 97

374 Vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 105

375 Vgl. Homburg, C., Stock, R. (2002), S. 123-137, hier S. 133

376 Vgl. Stock-Homburg, R. (2009), S. 108

Je höher die Leistungskompetenz ist, umso stärker wirkt sich Mitarbeiterzufriedenheit auch auf die Kundenzufriedenheit aus.³⁷⁷

Führungskräfte können über ihren Führungsstil versuchen, Einfluss auf die Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter zu nehmen, indem sie³⁷⁸

- ▶ Kundenorientierung für die Mitarbeiter sichtbar vorleben,
- ▶ kundenorientierte Verhaltensweisen von Mitarbeitern anerkennen,
- ▶ solche Verhaltensweisen von Mitarbeitern kritisieren, die nicht kundenorientiert sind,
- ▶ kundenorientierte Mitarbeiter in besonderer Weise fördern,
- ▶ mit ihren Mitarbeitern oft über die persönliche Bedeutung der Kunden für die Mitarbeiter sprechen,
- ▶ mit ihren Mitarbeitern oft darüber sprechen, wie bedeutend die Kunden für das Unternehmen sind,
- ▶ an der Stärkung der kundenbezogenen Prozesse arbeiten, die in ihrem Verantwortungsbereich liegen.

Kriterien für eine Leistungsorientierung³⁷⁹ von Führungskräften in Marketing und Vertrieb können z. B. sein, dass sie³⁸⁰

- ▶ ihren Mitarbeitern regelmäßig und aktiv die Unternehmensziele kommunizieren,
- ▶ ihren Mitarbeitern und sich klare Ziele setzen,
- ▶ regelmäßig das Ausmaß der Zielerreichung der Mitarbeiter bewerten,

³⁷⁷ Vgl. Stock-Homburg, R. (2009), S. 108 f.

³⁷⁸ Vgl. zu den folgenden Kriterien: Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 105 f.; vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 141; vgl. Homburg, C., Stock, R. (2002), S. 123-137, hier S. 133 f.

³⁷⁹ Hier muss erwähnt werden, dass innerhalb der Personalforschung verschiedene Modelle existieren, die versuchen, die Frage nach der Einordnung von Führungsverhalten in einen mitarbeiterorientierten bzw. leistungsorientierten Führungsstil zu beantworten. Ein bekannter Ansatz ist das sog. Verhaltensgitter von Blake & Mouton (1968), welches in späteren Versionen (Blake & McCanse 1995) folgende Führungsstile typisiert: Überlebensmanagement, Glacéhandschuhmanagement, Teammanagement, Organisationsmanagement, Befehl-Gehorsam-Management, Patriarchalische Orientierung und Opportunistische Orientierung. Vgl. hierzu näher Weibler, J. (2001), S. 316 ff.; vgl. Neuberger, O. (2002), S. 510 ff.; die Modelle ermöglichen durch typisierende Antwortvorgaben Aussagen zur Einordnung von Führungsverhalten von Vorgesetzten. Vgl. zu Kritik an diesem Ansatz Neuberger, O., ebd.

³⁸⁰ Vgl. zu den folgenden Kriterien: Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 104 f.; vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 140 f.; vgl. Homburg, C., Stock, R. (2002), S. 123-137, hier S. 133

- ▶ sich auf die für die Zielerreichung wichtigsten Aufgaben konzentrieren,
- ▶ den Wert einer erbrachten Leistung nicht am Aufwand, sondern an den Ergebnissen messen,
- ▶ Aufgaben sinnvoll an ihre Mitarbeiter delegieren,
- ▶ dringende Entscheidungen nicht aufschieben,
- ▶ die Mitarbeiter zu herausragenden Leistungen motivieren,
- ▶ gute Leistungen von Mitarbeitern belohnen (z. B. durch die Übertragung zusätzlicher attraktiver Aufgaben) und schlechte Leistungen von Mitarbeitern kritisieren.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Eine nicht selten anzutreffende Auffassung in Unternehmen besteht darin, auch ohne ‚großartige Befragungen oder Untersuchungen‘ genau zu wissen, was Kunden wünschen. Produkte und Leistungsangebote werden unter der Maßgabe entwickelt, den Kunden zu sagen, was gut für sie ist. Oftmals wird auch von „dem“ Kunden gesprochen, so als ob es sich dabei um eine ‚stereotype Figur‘ handelt, die in unverwechselbarer Weise die gesamte Zielgruppe repräsentiert. Dass es sich bei Kundenorientierung um eine unternehmensweite Grundhaltung mit bestimmten Anforderungen an das Führungsverhalten und die internen sowie kundenbezogenen Prozesse handelt, wird vielfach nicht berücksichtigt.

Im Zusammenhang mit einer kundenorientierten Unternehmenskultur ist die Reflexion folgender Statements interessant und aufschlussreich:

58. Kundenzufriedenheit ergibt sich automatisch, wenn die angebotenen Produkte und Leistungen perfekt sind.
59. Für eine hohe Kundenorientierung des Unternehmens ist es wichtig, dass Mitarbeiter sich für die Zufriedenheit der Kunden persönlich verantwortlich fühlen.³⁸¹
60. Für eine hohe Kundenorientierung des Unternehmens ist es wichtig, dass Mitarbeiter in Entscheidungen, die für sie relevant sind, eingebunden werden.³⁸²

381 Vgl. in diesem Sinne auch Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 32; vgl. a. Kessel, A. (2007), S. 187, Variable NVE 1; vgl. zum Faktor „Marktbezogenes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter“ als eine Normdimension der Marktorientierung: Pflesser, C. (1999), S. 145

382 Vgl. in diesem Sinne auch Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 105

61. Persönliche Wertschätzung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte ist wichtig für die Kundenorientierung des Unternehmens.³⁸³
62. Es ist besser, auf ein Geschäft zu verzichten, als Kunden etwas zu verkaufen, was sie nicht benötigen.³⁸⁴
63. Wenn man lange genug im Geschäft ist, weiß man genau, was Kunden wollen.³⁸⁵

An dieser Stelle soll auf eine in diesem Zusammenhang besondere Problematik aufmerksam gemacht werden. Wie weiter oben bereits angesprochen, dürfte die Anzahl Unternehmen, die von sich behaupten, kundenorientiert zu denken und zu handeln, wohl recht groß sein. „Der Kunde ist König“ oder „Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt“ sind in diesem Zusammenhang viel zitierte Äußerungen von Mitarbeitern und Führungskräften, um die Selbstverständlichkeit von Kundenorientierung im eigenen Unternehmen auszudrücken. Das „Problem mangelnder Kundenorientierung (gilt) in den meisten Unternehmen (..) als gelöst“.³⁸⁶

Dies wirft die Problematik auf, dass unmittelbare Fragen zur Kundenorientierung (z. B. zur Notwendigkeit von Kundenbefragungen) mit der Gefahr behaftet sind, dass sie von den befragten Personen zwar positiv beantwortet werden, im Grunde jedoch in der Tat lediglich ‚Lippenbekenntnisse‘ darstellen können. Andererseits gibt es in der Praxis durchaus Äußerungen von Personen bzw. Führungskräften, die Kundenbefragungen als wenig sinnvoll bezeichnen. Auch wird ein Zusammenhang zwischen dem Führungsstil und Kundenorientierung nicht generell bejaht. Deshalb ist es durchaus sinnvoll, für eine Selbstreflexion auch Fragen zu stellen, die bereits in der Formulierung einen direkten Bezug zur Kundenorientierung aufweisen. Darüber hinaus kann es jedoch durchaus nützlich und hilfreich sein, weitere mögliche kulturelle Einflussfaktoren zu betrachten, die ergänzende Informationen für eine Beantwortung der Frage liefern, inwieweit die Voraussetzungen für die Entwicklung oder Festigung einer kundenorientierten Unternehmenskultur gegeben sind. Dazu soll nun auf Überlegungen zurückgegriffen werden, die bereits im Zusammenhang mit der Kulturanalyse durch Typologien (Kapitel 3) erörtert wurden.

4.1.2 Kulturelle Einflussfaktoren

Die im Folgenden interessierende Frage besteht darin, welche weiteren kulturellen Faktoren Einfluss auf die Kundenorientierung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ausüben können.

383 Vgl. in diesem Sinne auch Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 105

384 sinngemäß abgewandeltes Statement in Anlehnung an die Items bei: Kraus, F. (2008), S. 72, Item Nr. M-ko-vh1 bis 5 zur Kundenorientierung

385 Vgl. ähnlich: Pflesser, C. (1999), S. 156, Indikatoren des Faktors „Verbreitung einer nicht-marktorientierten Sprache“, Tabelle 4-27, 2. Item

386 Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 10 f.

Aufgrund ihrer charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmerkmale ist es naheliegend, dass die Kulturtypologien der *Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur*, der *Lernkultur*, der *Problemlösungskultur* sowie Menschenbilder, die den Bildern vom *aktiven Menschen*, vom *sozialen Menschen* und vom *anreizorientierten Menschen* entsprechen, förderlich sind für die Entwicklung einer kundenorientierten Unternehmenskultur.

- ▶ In einer Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur steht die dynamische Umgebung mit vielfältigen Handlungsalternativen im Mittelpunkt des Denkens und Handelns, wobei Kunden und ihre Bedürfnisse eine zentrale Rolle spielen.
- ▶ Innerhalb einer Lernkultur gilt lebenslanges Lernen als Selbstverständlichkeit. Dies setzt voraus, dass Mitarbeiter sowohl ihr eigenes Verhalten als auch die Umweltbedingungen fortlaufend auf die Notwendigkeit der Aufnahme von Neuerungen hin überprüfen. Es kann angenommen werden, dass eine solche Einstellung auch die Bereitschaft fördert, Veränderungen der Kundenbedürfnisse wahrzunehmen.
- ▶ Innerhalb einer Problemlösungskultur ist zu erwarten, dass eine lösungsorientierte Denk- und Arbeitsweise von Mitarbeitern positive Auswirkungen auf die Kundenorientierung hat, wenn aufkommende Probleme zur Zufriedenheit der Kunden gelöst werden.
- ▶ Charakteristisches Merkmal des Bildes vom aktiven Menschen ist seine Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sich im eigenen Arbeitsbereich weiterzuentwickeln. Es ist anzunehmen, dass derart orientierte Mitarbeiter geneigt sind, sich für Kunden persönlich verantwortlich zu fühlen und ihr Verhalten geänderten Kundenbedürfnissen anzupassen.
- ▶ Entsprechend dem Bild vom sozialen Menschen sind Menschen primär durch soziale Bedürfnisse geleitet und benötigen die Zusammenarbeit mit anderen Personen. Es kann angenommen werden, dass eine solche Einstellung förderlich ist für die Entwicklung einer guten Zusammenarbeit mit Kunden.
- ▶ Das anreizorientierte Menschenbild beinhaltet die Annahme, dass Personen unter bestimmten Bedingungen motivierbar sind. Gezielte Anreize und Personalentwicklungsmaßnahmen können dazu beitragen, das Verhalten der Unternehmensmitglieder auf kunden- und marktorientierte Verhaltensweisen zu lenken.

Dagegen wirken sich die charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmerkmale der *Star-Kultur*, der *dramatischen Kultur*, der *schizoiden Kultur*, der *paranoiden Kultur* sowie *Informationspathologien* voraussichtlich nicht förderlich auf die Kundenorientierung eines Unternehmens aus.

- ▶ Die Typologie der Star-Kultur steht für eine Welt von Individualisten. Im Mittelpunkt des Interesses stehen Stars mit großen Taten und Ideen, was dazu führt, dass Teamarbeit und Zusammenarbeit vernachlässigt werden. Außerdem ist zu erwarten, dass Personen, die zum Eingehen hoher Risiken tendieren und über Nacht das ganz große Geschäft machen wollen, dies im Zweifel auch gegen die Interessen der Kunden tun werden, nur um ein „Star“ zu werden. Es kann also angenommen werden, dass die Befriedigung von Kundenbedürfnissen nur dann eine Rolle spielt, wenn dies dem persönlichen Erfolg zugute kommt. Kundenorientierung wird dadurch zu einem sekundären Faktor.
- ▶ *Dramatische Kulturen* basieren auf dem ausgeprägten Bedürfnis einzelner Führungskräfte des oberen Managements, ständig Aufmerksamkeit zu erlangen und sich in den Mittelpunkt zu stellen. Die unternehmerische Umwelt spielt bei der Planung – die ohnehin nur selten stattfindet – kaum eine Rolle. Es ist durchaus naheliegend, dass eine solche Einstellung dazu führt, dass die Befriedigung von Kundenbedürfnissen nur dann eine Rolle spielt, wenn dies für die persönliche Selbstdarstellung von Nutzen ist. Kundenorientierung wird dadurch zu einem sekundären Faktor.
- ▶ Prägend für eine *schizoide Unternehmenskultur* ist die Grundannahme, dass persönliche Kontakte im Geschäftsleben sich primär auf die Erledigung der Aufgaben beziehen sollen. Dadurch kann es leicht zu einer Vernachlässigung persönlicher und vertrauensvoller Kundenbeziehungen kommen.
- ▶ Wesentliche Merkmale eines *paranoiden Kulturtyps* sind u. a. Misstrauen, gekoppelt mit Überempfindlichkeit und Übererregbarkeit. Von anderen wird permanent erwartet, dass sie einen betrügen oder in die Irre führen.³⁸⁷ Es ist anzunehmen, dass derartige Einstellungen auch zu Überempfindlichkeiten oder Misstrauen gegenüber Kunden führen, so dass Kundenbeschwerden, Reklamationen oder Wünsche nicht unvoreingenommen betrachtet und behandelt werden.
- ▶ *Informationspathologien* sind Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können. Es kann gefolgert werden, dass derartige Zustände der Kundenorientierung schaden, wenn wichtige Kundeninformationen nicht eingeholt werden, verzögert oder gar nicht weitergegeben oder nicht ausgewertet werden.

387 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 801 f.

4.1.3 Maßnahmen zur Förderung der Kundenorientierung

Die bisherigen Überlegungen zu den Merkmalen einer kundenorientierten Unternehmenskultur und ihren weiteren Einflussfaktoren können nun als Grundlage für die Gestaltung einer kundenorientierten Unternehmenskultur dienen. Dazu können die in Tabelle 4.1 aufgeführten Detailschritte eingeleitet werden:

Tabelle 4.1:
Maßnahmen zur Förderung einer kundenorientierten Unternehmenskultur

Gestaltungs-kriterien	Gestaltungsansätze
Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung	▶ Verankerung des Ziels der Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung in den Unternehmenszielen³⁸⁸ ▶ Definition der für das Unternehmen überlebenswichtigen vorhandenen Kundengruppen und Zielgruppen ▶ Feststellung des Grades der Abhängigkeit des Unternehmens von bestimmten Kunden
Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation	▶ Kommunikation der Unternehmensziele an die Mitarbeiter ▶ Definition kundenorientierter Verhaltenserwartungen ▶ Regelmäßige Besprechungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über die Bedeutung der Kunden für die Mitarbeiter und das Unternehmen sowie über erwünschte kundenorientierte Verhaltensweisen ▶ Anerkennung kundenorientierter Verhaltensweisen, Kritik nicht kundenorientierter Verhaltensweisen ▶ Leistungsorientierte Führung, Formulierung klarer, anspruchsvoller und kundenbezogener Ziele ▶ Motivation der Mitarbeiter zu herausragenden Leistungen ▶ Ziel- und ergebnisorientierte Führung, regelmäßige Bewertung der Zielerreichung, Messung des Wertes einer Leistung an den Ergebnissen, Belohnung guter Ergebnisse ▶ Prioritätensetzung für Aufgaben, die für die Erreichung kundenbezogener Ziele wichtig sind; Behandlung von Kundenproblemen in internen Besprechungen mit erster Priorität³⁸⁹ ▶ Schnelles Füllen dringender kundenbezogener Entscheidungen ▶ Ausdruck persönlicher Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern ▶ Sichtbares Vorleben von Kundenorientierung durch Führungskräfte

388 Vgl. Kraus, F., 2008, S. 70; vgl. Becker, J., 1999, S. 122

389 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 186

Personal- entwicklung und Qualifizierung	▶ Entscheidung über die Aufnahme neuer Mitarbeiter, Personalbeurteilung sowie Bemessung von Gehaltsbestandteilen und Aufstiegschancen an Kriterien der Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit³⁹⁰ ▶ Stärkung des Teamgedankens, um die sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter im Umgang mit Kunden zu fördern ▶ Kundenbezogene Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Job rotation bei Kunden,³⁹¹ Trainingsmaßnahmen zur Förderung des Kundenwissens und der Fähigkeit, sich in die Kunden hineinzusetzen und die Kundenperspektive einzunehmen³⁹² ▶ Ermunterung und Befähigung von Mitarbeitern zum initiativ-aktiven Handeln und zu flexiblen Denk- und Arbeitsweisen ▶ Befähigung von Mitarbeitern zu einer verantwortungsvollen Risikoeinschätzung durch Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und Marktgegebenheiten ▶ Feststellung exzessiver Formen der persönlichen Selbstdarstellung von Einzelnen oder Personengruppen, Veranlassung teamorientierter Entwicklungsprogramme für den betreffenden Personenkreis
Strukturen und Prozesse	▶ Definition, Beschreibung und Delegation kundenbezogener Prozesse ▶ Kontinuierliche Bewertung und Verbesserung kundenbezogener Prozesse ▶ Gliederung der Unternehmensorganisation nach Kundengruppen³⁹³ ▶ Übertragung von Kundenverantwortung (z. B. für Key Accounts oder bestimmte Abnehmergruppen) an Mitarbeiter mit der Zielsetzung, die Geschäftsbeziehung mit ihnen oder die internen Kundenprozesse weiterzuentwickeln und die Kundenzufriedenheit zu steigern³⁹⁴ ▶ Reduktion von Hierarchiestufen im Management, um die Intensität des Kundenkontaktes von Führungskräften zu erhöhen³⁹⁵ ▶ Eingliederung der höchsten Marketing- und Vertriebsverantwortlichen in die oberste Führungsebene des Unternehmens, um kundenorientierte Aspekte in unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen³⁹⁶ ▶ Beschleunigung kundenbezogener Entscheidungsprozesse durch Regelung von Entscheidungsbefugnissen und Definition von Entscheidungskriterien ▶ Reduzierung bürokratischer Hemmnisse gegenüber Kunden, z. B. unnötige Formulare³⁹⁷ ▶ Einräumung von Entscheidungsspielräumen für Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt, um kundenbezogene Prozesse zu beschleunigen³⁹⁸ ▶ Bildung von Projektteams für kundenbezogene Aufgabenstellungen ▶ Etablierung eines systematischen Beschwerdemanagements im Unternehmen, Betonung der Bedeutung von Kundenbeschwerden und der

390 Vgl. Becker, J., 1999, S. 143-147

391 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 186

392 Vgl. Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J., 2002, S. 313

393 Vgl. Becker, J., 1999, S. 96, 100

394 Vgl. Becker, J., 1999, S. 96, 100

395 Vgl. Becker, J., 1999, S. 95

396 Vgl. Becker, J., 1999, S. 95 f.

397 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 187

398 Vgl. Becker, J., 1999, S. 98

Strukturen und Prozesse	Wichtigkeit, Beschwerden konstruktiv zu behandeln³⁹⁹ und als Chance für die Entwicklung der Kundenbeziehungen zu nutzen ► Schaffung einer Personalstelle für die systematische Sammlung und Auswertung von Kundeninformationen
Planung	► Planung kundenbezogener Zielsetzungen und entsprechender Handlungsprogramme (Kundenentwicklungsplan) ► Berücksichtigung von Kunden-Feedbacks bei der Entwicklung der Unternehmensziele und der Produktplanung⁴⁰⁰ ► Festlegung der kundenbezogenen Wirtschaftlichkeitsziele ► Definition kundenbezogener Kennziffern ► ABC-Klassifizierung, Definition der Zielkunden ► Entwicklung von Entscheidungskriterien für die Prioritätensetzung kundenbezogener Aktivitäten
Standards	► Definition prinzipieller kundenorientierter Verhaltenserwartungen, z. B.: - Beantwortung von Kundenanfragen oder Reklamationen innerhalb von 24 Stunden⁴⁰¹ - Begrüßungsschreiben für Neukunden ► Unterbrechung interner Besprechungen im Falle wichtiger Kundenanrufe⁴⁰² ► Aufstellen von Richtlinien für kundenfreundliche Korrespondenz⁴⁰³ wie z. B. Begleitbriefe, Rechnungen und Mahnungen
Symbolische Handlungen	► Besondere Anerkennung kundenorientierter Verhaltensweisen von Mitarbeitern durch besondere Förderung, Auszeichnungen oder Belohnungen ► Interne Verbreitung vorbildlicher kundenorientierter Verhaltensweisen von Mitarbeitern (z. B. in der Unternehmenszeitung oder im Intranet) ► Interne Bekanntmachung positiver Kundenreaktionen⁴⁰⁴ ► Beispielhaftes und vorbildliches kundenorientiertes Verhalten von Führungskräften, z. B. persönlicher Kundenbesuch des Geschäftsführers nach einer Reklamation ► Teilnahme von Top-Führungskräften an Teamsitzungen zur Besprechung von Kundenwünschen und -problemen ► Persönliche Kundenbetreuung durch Top-Führungskräfte ► Einbindung von Kunden bei feierlichen Anlässen des Unternehmens (z. B. Jubiläen)⁴⁰⁵

399 Vgl. Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J., 2002, S. 316

400 Vgl. Becker, J., 1999, S. 122, 124

401 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 186

402 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 186

403 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 186

404 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 186

405 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 186

Förderung sozialer Kontakte	▶ Durchführung von Kundenveranstaltungen unter Mitwirkung von Mitarbeitern interner Abteilungen, wie Verkaufssinnendienst, Produktion oder Rechnungswesen⁴⁰⁶ ▶ Vermittlung direkter Kundenkontakte von ‚kundenfernen‘ Abteilungen (z. B. Produktion, Rechnungswesen), um die Zusammenarbeit stärker auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.⁴⁰⁷ ▶ Förderung des Aufbaus persönlicher Netzwerke und informeller Kontakte von Mitarbeitern mit Branchen-Insidern (z. B. Geschäftsessen)⁴⁰⁸
Information	Informationssammlung
	▶ Systematische Marktbeobachtung ▶ Auswertung von Brancheninformationsdiensten ▶ Regelmäßige Kunden- und Zielgruppengespräche und Kundenbefragungen ▶ Gespräche mit Mitarbeitern, die in direktem Kundenkontakt stehen⁴⁰⁹ ▶ Auswertung von Kundenreklamationen⁴¹⁰ ▶ Regelmäßige Gespräche mit Absatzmittlern und Multiplikatoren, die das Kaufverhalten der Kunden beeinflussen können⁴¹¹
	Inhalte
	▶ Kundenbedürfnisse, Kundenwünsche (Servicewünsche) ▶ Kaufverhalten der Kunden ▶ Art und Weise der Produktanwendung durch die Kunden ▶ Kundenverhalten ▶ Ausprägung und Faktoren der Kundenzufriedenheit ▶ Produkt- und Leistungsqualität aus Kundensicht⁴¹² ▶ Verbesserungsvorschläge von Kunden ▶ Veränderungen des Kauf- und Informationsverhaltens bestehender sowie potenzieller Kunden⁴¹³ ▶ Auswirkungen von Veränderungen im geschäftlichen Umfeld für die Kunden (z. B. Gesetzgebung)⁴¹⁴
	Informationsweiterleitung
	▶ Systematische Aufbereitung, Speicherung und Aktualisierung von Kundeninformationen in internen Datenbanken⁴¹⁵, mit Zugriffsberechtigung für alle Mitarbeiter, die die Informationen benötigen

406 Vgl. Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J., 2002, S. 166

407 Vgl. Kessel, A., 2007, S. 150, hier Indikator X3 11

408 Vgl. Kessel, A., 2007, S. 149 f., Indikatoren X1 15, X3 13

409 Vgl. Becker, J., 1999, S. 111

410 Vgl. Becker, J., 1999, S. 111

411 Vgl. Kessel, A., 2007, S. 150, hier Indikator X3 12

412 Vgl. dazu die Items der MARKOR-Skala (Kohli/Jaworski/Kumar 1993) zum Faktor „Gewinnung von Marktinformationen“ zitiert nach Krohmer, H., 1999, S. 162; vgl. Kraus, F., 2008, S. 70

413 Vgl. Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J., 2002, S. 233

414 Vgl. zu einem Überblick markt- bzw. kundenorientierter Verhaltensweisen die entwickelten Indikatoren bei: Kessel, A., 2007, Vgl. zu einem Überblick markt- bzw. kundenorientierter Verhaltensweisen die entwickelten Indikatoren bei: Kessel, A., 2007,

415 Vgl. Becker, J., 1999, S. 113

Information	▶ Weiterleitung von Produktideen aus der Kundschaft an das Produktmanagement, um sie auf ihre Verwertbarkeit für die Produktentwicklung zu überprüfen⁴¹⁶ ▶ Regelmäßige Besprechungen zwischen Marketingpersonal und anderen Abteilungen über zukünftige Bedürfnisse der Kunden⁴¹⁷ ▶ Abteilungsübergreifende Treffen von Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt, um über ihre Erfahrungen zu berichten⁴¹⁸
	Informationsnutzung
	▶ Ableitung von Handlungserfordernissen für das Unternehmen und die Mitarbeiter ▶ Berücksichtigung von Kundenwünschen und -bedürfnissen bei der Produktentwicklung ▶ Information der Mitarbeiter über wichtige Kunden und deren ggf. bevorzugte Behandlung
Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur</i>
	▶ Entwicklung einer dynamischen Umweltbetrachtung mit vielfältigen Handlungsmöglichkeiten
	Kultureller Bezug: <i>Lernkultur</i>
	▶ Betonung lebenslangen Lernens als Selbstverständlichkeit, ▶ kontinuierliche Überprüfung des Marktes auf die Notwendigkeit der Aufnahme von Neuerungen im Unternehmen
	Kultureller Bezug: <i>Problemlösungskultur</i>
	▶ Förderung lösungsorientierter Denk- und Arbeitsweisen
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom aktiven Menschen</i>
	▶ Etablierung der Verantwortungsübertragung und Entwicklung von Mitarbeitern als dauerhaftes Führungsinstrument
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom sozialen Menschen</i>
	▶ Stärkung von Teamarbeit und Zusammenarbeit
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom anreizorientierten Menschen</i>
	▶ Motivation durch individuelle Anreize und Personalentwicklungsmaßnahmen
	Kultureller Bezug: <i>Star-Kultur</i>
	▶ Begrenzung von zu starkem Individualismus und undurchdachten Risikoverhalten
	Kultureller Bezug: <i>Dramatische Kultur</i>
	▶ Vermeidung spektakulärer Einzelaktionen ▶ Begrenzung von überzogener Selbstdarstellung und Idealisierung ▶ Förderung einer kritischen Distanz gegenüber Vorbildern

416 Vgl. Kessel, A., 2007, S. 151, hier Indikator X1 23 (invertiert)

417 Vgl. Kessel, A., 2007, S. 151, hier Indikator X2 22

418 Vgl. Becker, J., 1999, S. 112

Kulturelle Merkmale	▶ Vermeidung gefühlsgeladener, impulsiver und hyperaktiver Arbeitsweisen ▶ Verringerung zentralistischer Entscheidungsstrukturen
	Kultureller Bezug: <i>Schizoide Kultur</i>
	▶ Förderung persönlicher Kontakte zu Mitarbeitern und Kunden
	Kultureller Bezug: <i>Paranoide Kultur</i>
	▶ Förderung einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie untereinander
	Kultureller Bezug: <i>Informationspathologien</i>
	▶ Vermeidung einer interessen- und machtorientierten Informationspolitik ▶ Förderung eines offenen und regelmäßigen Informationsaustausches

Tabelle 4.1: Maßnahmen zur Förderung einer kundenorientierten Unternehmenskultur

4.2 Wettbewerberorientierung

4.2.1 Begriffsinhalte und Merkmale

„Nichts geht über einen gesunden Wettbewerb“ oder „Wettbewerb belebt das Geschäft“ hört man oft aus dem Munde engagierter Geschäftsleute, die in ständigem Wettstreit um die Gunst ihrer Kunden aktiv sind und dabei auch auf Widerstände durch Konkurrenten stoßen. Unternehmen, die ihren Konkurrenten aufgeschlossen gegenüberstehen, sehen in ihnen nicht nur lästige Widersacher. Sie betrachten Wettbewerber als wertvolle Lieferanten marktbezogener Informationen über eigene Stärken und Schwächen, Verbesserungsmöglichkeiten und Kundenpotenziale sowie über Marktrisiken und -chancen. Die Einholung und Verarbeitung von Informationen spielen in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle.

Wettbewerberorientierung beinhaltet die systematische Beobachtung, Analyse und Erwidern marktbezogener Aktivitäten aktueller und potenzieller Konkurrenten. Im Mittelpunkt stehen dabei die Stärken, Schwächen und Fähigkeiten der Konkurrenten. Das vorrangige Ziel der Wettbewerberorientierung besteht in der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, der Entwicklung von Konkurrenzstrategien und der schnellen Reaktion auf Konkurrenzaktivitäten. Der Abgleich der Kundenbedürfnisse mit den Fähigkeiten der Wettbewerbsunternehmen liefert Ansatzpunkte, überlegene Leistungsangebote aufzubauen. Dabei geht es primär darum, die Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen als der Wettbewerb.⁴¹⁹

Ein *Wettbewerbsvorteil* liegt demzufolge vor, wenn ein Unternehmen dauerhaft über Leistungsangebote verfügt, welche die Kundenbedürfnisse in der Wahr-

419 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 21 f., S. 159

nehmung der Kunden besser befriedigen als die Leistungsangebote des Wettbewerbs.⁴²⁰

Der Aufbau einer starken Wettbewerbsposition erfordert die Entwicklung einer *Differenzierungsstrategie* gegenüber vergleichbaren Unternehmen. Differenzierungen können unmittelbar in der Produkt- und Leistungsgestaltung vorgenommen werden. Sie können sich weiterhin auf die Auswahl der Zielgruppe, die Serviceleistungen oder die Konditionenpolitik erstrecken.⁴²¹ Bei der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb kommt es jedoch nicht allein darauf an, etwas anderes zu tun als die unmittelbaren Konkurrenten. Wichtig ist vor allem, dass die Unterschiede im Leistungsangebot auch von den potenziellen Kunden als solche betrachtet werden und ihnen einen Nutzenvorteil bieten. Dabei muss sich dieser Vorteil nicht ausschließlich auf das originäre Leistungsangebot beziehen.

Praxisbeispiel 33: Komplementäre Angebote

Viele Unternehmen unterhalten heutzutage eigene Banken, um ihren Kunden maßgeschneiderte Finanzierungsmöglichkeiten anzubieten. Die Angebotspalette reicht von günstigen Zinsen, die deutlich unterhalb der marktüblichen Konditionen liegen, bis zu 0-Prozent-Finanzierungen mit langfristigen Tilgungsverträgen. Solche Angebote bieten vor allem in solchen Märkten einen Differenzierungsvorteil, in denen die eigentlichen Produkte konkurrierender Unternehmen aus Sicht der Käufer keinen spürbaren Nutzenunterschied liefern. Besonders Automobil- und Computerhersteller arbeiten mit diesem Angebot. Die zunehmende nationale und internationale Konkurrenz hat dazu geführt, dass Automobilanbieter mit immer attraktiveren Finanzierungsmodellen versuchen, Kunden zu gewinnen. Ein weiterer Vorteil aus Sicht der Kunden besteht neben den günstigen Zinsen auch darin, dass sie sich einen weiteren Gang zu einer Bank sparen können. Damit treten die Unternehmen zugleich in den Markt der traditionellen Kreditinstitute ein und werden dort zu einem ernsthaften Konkurrenten. Finanzierungshäuser von Automobilfirmen, wie z. B. die Mercedes-Benz Bank oder die BMW Financial Services, die ursprünglich mit dem Ziel der Absatzfinanzierung gegründet wurden, unterbreiten mittlerweile ebenfalls Anlage- und Sparangebote sowie Versicherungen für ihre Kunden. Das Beispiel verdeutlicht, dass eine Wettbewerberanalyse sich nicht ausschließlich auf Leistungsangebote des angestammten Geschäfts beziehen sollte.⁴²²

Aus strategischer Sicht sind Informationen darüber wichtig, welche langfristigen Handlungsoptionen Wettbewerbsunternehmen besitzen und inwieweit dadurch eigene Interessen tangiert werden.⁴²³ Das Wissen über Stärken und Schwächen von Wettbewerbsunternehmen ist deshalb von Bedeutung, weil diese ausschlaggebend sind für ihre Fähigkeiten, strategische Maßnahmen zu ergreifen, auf sol-

420 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 41

421 Vgl. zu einer Differenzierungsstrategie grundlegend: Porter, M.E. (2000), Kap. 4, hier: S. 174; vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 129 ff.

422 Vgl. Best, E., Weth, M. (2010), S. 34

423 Vgl. Jenner, T. (2003), S. 84

che zu reagieren und mit Ereignissen innerhalb der Branche fertigzuwerden.⁴²⁴ Die Kenntnis der Stärken, Schwächen und Handlungsabsichten von Wettbewerbsunternehmen erleichtert die Einschätzung der eigenen Leistungspotenziale und die Entwicklung einer effizienten Marketingstrategie.⁴²⁵ Eine strategische Wettbewerbsanalyse stellt ein Instrument zur Unterstützung strategisch bedeutsamer Entscheidungen und Planungen dar.⁴²⁶

Praxisbeispiel 34: Strategische Planungsunterstützung in der Metro Group

Die Metro Group ist eine der bedeutendsten internationalen Handelsunternehmen. An mehr als 2.100 Standorten in 33 Ländern beschäftigt sie ca. 290.000 Mitarbeiter. In der Metro AG, der Holding der Unternehmensgruppe, ist der Bereich der *Group Market Intelligence* organisatorisch angesiedelt. Von dort aus werden alle Vertriebslinien und Abteilungen international mit Markt-, Wettbewerbs- und Kundenanalysen versorgt. Für ein Unternehmen dieser Größenordnung ist eine sorgfältige Wettbewerbsbeobachtung von überlebenswichtiger Bedeutung. Deshalb richtet sich ein besonderes Augenmerk auf die Hauptwettbewerber wie z. B. Rewe oder Carrefour. Vor der Betrachtung bestimmter Konkurrenzunternehmen erfolgt eine Entscheidung, welche Relevanz sie für die Metro Group besitzen. Die Relevanz eines Wettbewerbers richtet sich u. a. danach, ob dieser im gleichen Markt bzw. Handelskanal (z. B. Selbstbedienungsgroßhandel) tätig ist. Ist die Relevanz gegeben, werden entsprechend der spezifischen Zielsetzung der Wettbewerbsanalyse die dafür erforderlichen Daten gesammelt. Schwerpunkte der strategischen Informationssammlung sind Marktanteile, Finanzdaten, handelstypische Leistungskennzahlen wie die Anzahl der Filialen, Umsatz pro Geschäft, Expansionstätigkeiten oder M&A-Projekte. Die gesammelten Informationen werden ausgewertet und finden Eingang in den Prozess der strategischen Planung.⁴²⁷

Je nach spezifischer Fragestellung bzw. Relevanz kann sich eine Analyse von Wettbewerbsfirmen auf die unterschiedliche Leistungspotenziale wie den Produktions-, Finanz-, Personal-, Marketing- und Forschungs-/Entwicklungsbereich beziehen.⁴²⁸ Je nach Branchenzugehörigkeit kann es auch geboten sein, deren Charakteristika zu identifizieren und die Wettbewerbsanalyse danach auszurichten.

Praxisbeispiel 35: Branchenbesonderheiten

Ein wesentliches Merkmal der *Automobilbranche* sind z.B. die immer kürzer werdenen Innovationszyklen in der Sicherheitstechnik, der Komfortausstattung sowie der Wirtschaftlichkeit. Um herauszufinden, welchen technischen Entwicklungsstand die

424 Porter, M.E. (1999), S. 105

425 Vgl. Böcker, F., Helm, R. (2003), S. 131

426 Vgl. Hamelau, N. (2004), S. 59, 67

427 Vgl. Semlitsch, B. (2011) S. 163-173

428 Vgl. Preißner, A., Engel, S. (1999), S. 226 f.; vgl. z. Begriff „Leistungspotenzial“ die Ausführungen zur Ressourcenanalyse weiter unten

Fahrzeuge der Konkurrenz haben, bedienen sich Automobilhersteller gerne der Methode des *Reverse-Engineering*. Dabei werden die Wettbewerbsprodukte in ihre Einzelteile zerlegt und unter technischen und wirtschaftlichen Aspekten untersucht. Dabei ist es das Ziel, unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse Produkte und Leistungen anzubieten, die besser oder kostengünstiger sind.

Chemie-, Pharma- und Biotechnologieunternehmen bewegen sich in einer hart umkämpften Branche. Unternehmensverkäufe oder Zusammenschlüsse haben immer wieder zu veränderten Konkurrenzsituationen geführt. Für ein Unternehmen ist es deshalb von großer Bedeutung, die relevanten Wettbewerber, ihre Stärken und ihre Marktaktivitäten intensiv zu analysieren, um die eigenen Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Dazu gehört zum Beispiel die Analyse der Konkurrenz sowie ihrer Tochterunternehmen hinsichtlich vorhandener Patente, Lizenzierungen, Patentanmeldungen und eingeleiteter Zulassungsverfahren für Medikamente in anderen Ländern.

Die *Telekommunikationsbranche* kann als ein besonders aggressiver Markt betrachtet werden. Die Entwicklung der Mobiltelefone hat eine Vielzahl neuer Anbieter in den Markt gebracht. Weltweit existieren ca. 900 Mobilnetzbetreiber, wobei das Wettbewerbsumfeld sich länderspezifisch höchst unterschiedlich gestaltet. Detaillierte Markt- und Wettbewerbsanalysen sind deshalb oftmals nur auf nationaler Ebene sinnvoll. Wichtige Fragen im Rahmen einer Wettbewerbsanalyse können z. B. darin bestehen, welche Preismodelle und Kundenbindungsprogramme die Konkurrenz anbietet, welche zusätzlichen Dienste oder Anwendungen der Mitbewerber anbietet oder welcher Onlineanbieter mit welchem Hardwarehersteller kooperiert.⁴²⁹

Die Beispiele verdeutlichen, dass eine Wettbewerbsanalyse sich nicht darin erschöpfen sollte, möglichst viele Zahlen, Daten und Fakten zusammenzustellen. Wichtig ist es, deren Relevanz zu bewerten und sie in den Planungsprozess einfließen zu lassen, um für das eigene Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Im Einzelnen kann man den folgenden, für das Marketing besonders bedeutsamen Fragen nachgehen:⁴³⁰

- Welches sind die derzeit relevanten und potenziellen Konkurrenzunternehmen?⁴³¹
- Welche strategischen Zielsetzungen hinsichtlich Marktposition, Wachstum, Gewinn und Investitionen verfolgen die Wettbewerbsunternehmen?⁴³²

429 Vgl. Deltl, J. (2011), S. 34 ff.; vgl. Strohmaier, T. (2011), S. 157-163

430 Die folgende Aufstellung stellt lediglich einen Auszug aus der Fülle möglicher Fragestellungen dar, denen im Rahmen einer Konkurrenzanalyse nachgegangen werden kann. Das grundlegende Konzept der Konkurrenzanalyse stammt von Michael E. Porter (1999), Kapitel 3. Die dort aufgeführten Fragen sind weit umfangreicher und beziehen sich auf nahezu alle Unternehmensbereiche. Vgl. grundlegend zum Thema der Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzanalyse mit Marketing-Bezug auch: Grunert, K. (1995); vgl. Kuß, A. (2003), S. 129-132; vgl. Jenner, T. (2003), S. 84 ff.; vgl. Kasprik, R. (2002), S. 55 ff.

431 Vgl. Froböse, M., Kaapke, A. (2003), S. 27

432 Vgl. Becker, J. (2001), Strategisches Vertriebscontrolling, S. 96

- ▶ Welches Bedrohungspotenzial besteht für das Unternehmen durch Konkurrenten oder durch neuartige Problemlösungstechniken für die Kunden? ⁴³³
- ▶ Welche Neuproduktstrategien verfolgen Wettbewerbsunternehmen? ⁴³⁴
- ▶ Welche Geschäftsfelder besitzen Wettbewerbsunternehmen und welche Bedeutung haben diese? ⁴³⁵
- ▶ Welche Kunden und Zielgruppen werden durch die Konkurrenz bedient? ⁴³⁶
- ▶ Welche Geschäftserfolge erzielen andere Unternehmen hinsichtlich Marktanteilen, Bekanntheitsgrad, Image, Distribution, Umsätzen und Gewinnen? ⁴³⁷
- ▶ Welche Meinungen existieren im Markt über die Leistungsfähigkeit und die Schwächen von Konkurrenten? ⁴³⁸
- ▶ Welches sind die Stärken und Schwächen von Wettbewerbsunternehmen im Vergleich zu den eigenen? ⁴³⁹
- ▶ Wo sind Wettbewerbsunternehmen am leichtesten verwundbar und angreifbar? ⁴⁴⁰
- ▶ Gibt es Ansatzpunkte für Kooperationen mit Wettbewerbsunternehmen? ⁴⁴¹
- ▶ Wie gestalten sich die Produkte und das Sortiment der Konkurrenten in Bezug auf deren Marktstellung, Qualität, Preise und Konditionen? ⁴⁴²
- ▶ Wie setzt sich der Marketing-Mix der Wettbewerbsunternehmen zusammen? ⁴⁴³
- ▶ Wie gestalten sich Werbung und Verkaufsförderungsmaßnahmen von Konkurrenten? ⁴⁴⁴
- ▶ Wie ist die Verkaufsorganisation der Wettbewerbsfirmen organisiert und strukturiert? Wie erfolgt die Außendienststeuerung (Entlohnung und Anreizsysteme)? ⁴⁴⁵

433 Vgl. Froböse, M., Kaapke, A. (2003), S. 27

434 Vgl. Froböse, M., Kaapke, A. (2003), S. 28

435 Vgl. Becker, J. (2001), S. 96

436 Vgl. Becker, J. (2001), S. 96

437 Vgl. Becker, J. (2001), S. 96

438 Vgl. Becker, J. (2001), S. 96

439 Vgl. Froböse, M., Kaapke, A. (2003), S. 28

440 Vgl. Becker, J. (2001), S. 96

441 Vgl. Froböse, M., Kaapke, A. (2003), S. 28

442 Vgl. Becker, J. (2001), S. 96

443 Vgl. Froböse, M., Kaapke, A. (2003), S. 28

444 Vgl. Becker, J. (2001), S. 96

445 Vgl. Becker, J. (2001), S. 96

- ▶ Wie schätzen Konkurrenzunternehmen die voraussichtliche Marktentwicklung ein?⁴⁴⁶
- ▶ Wie anpassungsfähig und flexibel sind die Führungskräfte, die Organisation und die Ressourcen der Konkurrenz?⁴⁴⁷
- ▶ Wie werden Konkurrenzunternehmen vermutlich auf eigene strategische Aktivitäten reagieren?⁴⁴⁸

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

„Wir wollen der Konkurrenz immer wenigstens einen Schritt voraus sein“⁴⁴⁹: Mit diesem Zitat charakterisieren Unternehmensführer gerne ihren Anspruch, sich gegenüber dem Wettbewerb eine bedeutende Position aufzubauen. Allerdings sagt diese Absichtserklärung nichts darüber aus, ob im Unternehmen in systematischer und sinnvoller Weise wettbewerbsorientiert gedacht und gehandelt wird.

Praxisbeispiel 36: Expansionswut

So war die zeitweilige Expansionswut der insolventen Drogeriemarktkette Schlecker für Brancheninsider nicht nachvollziehbar. Offenbar eröffnete das Unternehmen auch in kleineren Ortschaften Filialen primär mit dem Ziel, konkurrierenden Drogeriemärkten die Verkaufsfläche wegzunehmen. Dadurch lagen Schlecker-Filialen teilweise so dicht beieinander, dass sie sich gegenseitig Konkurrenz machten. Die Rentabilität schien eine untergeordnete Rolle zu spielen. Dies führte bereits in den vergangenen Jahren dazu, dass umsatzschwache Filialen geschlossen werden mussten. Die einseitige Fokussierung der Wettbewerbsstrategie auf eine zahlenmäßige Überlegenheit gegenüber dem Wettbewerb – ohne anderweitige Differenzierungsvorteile für die Kundschaft – hatte also enorme wirtschaftliche Nachteile für das Handelsunternehmen.⁴⁵⁰

Es sollte einer intensiven Analyse vorbehalten bleiben, die Hauptgründe dafür aufzuarbeiten, warum die insolvente Drogeriemarktkette letztlich zerschlagen und abgewickelt wurde und ca. 30.000 Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze verloren. Vieles spricht jedoch dafür, dass eine fehlerhafte Wettbewerbsstrategie, die weitestgehende Vernachlässigung einer kunden- und mitarbeiterorientierten Unternehmensführung sowie die mangelnde Veränderungsbereitschaft⁴⁵¹ der Unternehmensspitze in Kombination den Misserfolg des Unternehmens herbeigeführt haben.⁴⁵²

446 Vgl. Becker, J. (2001), S. 96

447 Vgl. Becker, J. (2001), S. 96

448 Vgl. Froböse, M., Kaapke, A. (2003), S. 28

449 zitiert nach Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 52

450 Vgl. Bormann, S. (2007), S. 28 f.

451 Vgl. Amann, S., Tietz, J., (2012), S. 69

452 Vgl. dazu bereits auch die Praxisbeispiele 16 und 24

Die folgenden Statements können bei der Reflexion der Wettbewerberorientierung hilfreich sein:

64. Um Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen, ist es notwendig, die Stärken und Schwächen von Konkurrenzunternehmen zu kennen.
65. Um Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen, ist es notwendig, die Produkte und Leistungen von Konkurrenzunternehmen zu kennen.
66. Die genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse ist eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.
67. Kunden hätten es einfacher, wenn sie nicht zwischen so vielen Konkurrenzprodukten auswählen müssten.

Hinsichtlich der Fragen zur Wettbewerberorientierung wird hier die gleiche Problematik gesehen wie bei dem Versuch, mittels direkter Fragen die Kundenorientierung von Unternehmen zu ergründen. Es bestehen berechtigte Zweifel, ob Personen bzw. Führungskräfte mit marktorientierten Aufgaben sich selbst oder anderen gegenüber eingestehen würden, dem Wettbewerb nicht genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Letzteres ist jedoch häufig der Fall. Fasziniert von der ‚Genialität‘ der eigenen Ideen und Produkte werden Wettbewerbsinformationen, die den eigenen Überzeugungen oder Planungen zuwiderlaufen, oftmals einfach übergangen oder relativiert.

Es kann deshalb nützlich und hilfreich sein, weitere mögliche kulturelle Einflussfaktoren zu betrachten, die ergänzende Informationen für eine Beantwortung der Frage liefern, inwieweit die Voraussetzungen für die Entwicklung oder Festigung einer wettbewerberorientierten Unternehmenskultur gegeben sind. Dazu kann auf Überlegungen zurückgegriffen werden, die bereits im Zusammenhang mit der Kulturanalyse durch Typologien (Kapitel 3) vorgetragen wurden.

4.2.2 Kulturelle Einflussfaktoren

Die im Folgenden interessierende Frage besteht darin, welche weiteren kulturellen Faktoren Einfluss auf die Wettbewerberorientierung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ausüben können.

Aufgrund ihrer charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmerkmale ist es naheliegend, dass die Kulturtypologien der *Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur*, der *Lernkultur*, der *analytischen Projektkultur*, der *Star-Kultur* sowie ein Menschenbild, das dem Bild vom *anreizorientierten Menschen* entspricht, förderlich sind für die Entwicklung einer wettbewerberorientierten Unternehmenskultur.

- ▶ In einer *Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur* steht ‚die‘ dynamische Umgebung mit vielfältigen Handlungsalternativen im Mittelpunkt des Denken und Handelns, wobei Kunden und ihre Bedürfnisse eine zentrale Rolle spielen. Es kann vermutet werden, dass dadurch auch die Bereitschaft gefördert wird, Informationen über Fähigkeiten, Stärken und Schwächen von Wettbewerbsunternehmen einzuholen und auszuwerten, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen.
- ▶ Innerhalb einer *Lernkultur* gilt lebenslanges Lernen als Selbstverständlichkeit. Dies setzt voraus, dass Mitarbeiter sowohl ihr eigenes Verhalten als auch die Umweltbedingungen fortlaufend auf die Notwendigkeit der Aufnahme von Neuerungen hin überprüfen. Es ist naheliegend, dass ein solches kulturelles Umfeld auch die Bereitschaft fördert, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen von Konkurrenzunternehmen zu ergründen, um systematisch eigene Wettbewerbsvorteile aufzubauen oder Rückschlüsse auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu ziehen.
- ▶ Innerhalb einer *analytischen Projektkultur* wird der Markt primär als Quelle der Bedrohung betrachtet. Aus diesem Grund werden zahlreiche Analysen und Prognosen erstellt, um die Umwelt einigermaßen kalkulierbar zu gestalten. Es ist anzunehmen, dass vor wichtigen Entscheidungen Informationen aus dem Wettbewerbsumfeld eine besondere Aufmerksamkeit zuteil wird.
- ▶ Innerhalb einer *Star-Kultur* genießt das Erzielen großartiger und schneller Erfolge einen hohen Stellenwert. Es ist zu vermuten, dass Führungskräfte und Mitarbeiter dabei besonders auf die Stärken und Schwächen der Wettbewerbsunternehmen achten, um Ansatzpunkte für Erfolg versprechende Aktivitäten zu suchen.
- ▶ Das *anreizorientierte Menschenbild* beinhaltet die Annahme, dass Personen unter bestimmten Bedingungen motivierbar sind. Gezielte Anreize und Personalentwicklungsmaßnahmen können dazu beitragen, das Verhalten der Unternehmensmitglieder auf wettbewerberorientierte Verhaltensweisen zu lenken.

Dagegen wirken sich die charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmerkmale der *dramatischen Kultur*, der *depressiven Unternehmenskultur* sowie vorhandene *Informationspathologien* voraussichtlich nicht förderlich auf die Wettbewerberorientierung eines Unternehmens aus.

- ▶ *Dramatische Kulturen* basieren auf dem ausgeprägten Bedürfnis einzelner Führungskräfte des oberen Managements, ständig Aufmerksamkeit zu erlangen und sich in den Mittelpunkt zu stellen. Die unternehmerische Umwelt spielt bei der Planung – die ohnehin nur selten stattfindet – kaum eine Rolle, es sei denn zur Selbstdarstellung. Umwelt- und somit auch Wettbewerberorientierung werden dadurch zu sekundären Faktoren.

- ▶ Wesentliches Merkmal einer *depressiven Kultur* ist eine hilf- und hoffnungslose Grundhaltung ihrer Schlüsselfiguren. Es dominiert die Grundeinstellung, dass man den Schicksalskräften ausgeliefert ist und den Lauf der Dinge ohnehin nicht verändern kann. Es ist zu vermuten, dass eine solche Haltung auch zu einer gewissen Gleichgültigkeit gegenüber Wettbewerbsunternehmen führt, weil man sich diesen gegenüber hilflos und ausgeliefert fühlt.
- ▶ *Informationspathologien* sind Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können. Es kann geschlossen werden, dass derartige Zustände der Wettbewerberorientierung schaden, wenn wichtige Konkurrenzinformationen nicht eingeholt werden, verzögert oder gar nicht weitergegeben oder nicht ausgewertet werden.

4.2.3 Maßnahmen zur Förderung der Wettbewerberorientierung

Die bisherigen Überlegungen zu den Merkmalen einer wettbewerberorientierten Unternehmenskultur und ihren weiteren Einflussfaktoren können nun als Grundlage für die Gestaltung einer kundenorientierten Unternehmenskultur genommen werden. Dazu können die in Tabelle 4.2 aufgeführten Detailschritte eingeleitet werden:⁴⁵³

Tabelle 4.2:
Maßnahmen zur Förderung einer wettbewerberorientierten Unternehmenskultur

Gestaltungskriterien	Gestaltungsansätze
Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung	▶ Definition der Hauptwettbewerber ▶ Feststellung eigener Wettbewerbsvorteile ▶ Erarbeitung vorhandener und gewünschter Differenzierungskriterien gegenüber dem Wettbewerb ▶ Aufbau von Wettbewerbsvorteilen⁴⁵⁴
Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation	▶ Regelmäßige Besprechungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über die Bedeutung der Wettbewerbsunternehmen für das eigene Unternehmen
Personalentwicklung und Qualifizierung	▶ Regelmäßige Mitarbeiterschulungen über Marktgegebenheiten, Wettbewerbsunternehmen und deren Produkte sowie über Kundenbedürfnisse

⁴⁵³ Vgl. zu einem Überblick markt- bzw. wettbewerberorientierter Verhaltensweisen die entwickelten Indikatoren bei: Kessel, A. (2007), S. 149 ff. sowie die in diesem Kapitel bereits angegebene Literatur

⁴⁵⁴ Vgl. Becker, J., 1999, S. 122

Strukturen und Prozesse	▶ Reduktion von Hierarchiestufen im Management, um durch Intensivierung des Kundenkontaktes von Führungskräften den Wissensstand über Wettbewerberaktivitäten zu erhöhen⁴⁵⁵ ▶ Eingliederung der höchsten Marketing- und Vertriebsverantwortlichen in die oberste Führungsebene des Unternehmens, um wettbewerberorientierte Aspekte in unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen⁴⁵⁶ ▶ Verkürzung von Reaktionszeiten auf Konkurrenzaktivitäten (z. B. Kampagnen) ▶ Festlegung von Entscheidungsbefugnissen und Kriterien für kurzfristige Reaktionen auf Wettbewerbsaktivitäten (z. B. Sonderrabatte, zusätzliche Serviceleistungen, Sonderproduktionen usw.) ▶ Schaffung einer Personalstelle für die systematische Sammlung und Auswertung von Wettbewerberinformationen⁴⁵⁷
Planung	▶ Entwicklung von wettbewerbsorientierten Handlungsoptionen, z. B.: - Preisdifferenzierung für Teilmärkte oder bestimmte Zielgruppen, - Sonderproduktionen für bestimmte Zielgruppen - Produktdifferenzierung für bestimmte Anwendungsgebiete - besondere Serviceleistungen für Kunden ▶ Entwicklung von Zielen und Maßnahmen für die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen⁴⁵⁸
Standards	▶ Erwartung an jeden Mitarbeiter, bei persönlichen Kundenkontakten immer Information über Wettbewerbsaktivitäten und die Zufriedenheit der Kunden mit Konkurrenzprodukten zu sammeln ▶ Wettbewerbsaktivitäten sind ein ständiger Agenda-Punkt in internen Besprechungen ▶ Bei jedem Messebesuch werden aktuelle Konkurrenzinformation eruiert und zur Mitnahme bestimmte Produktmuster besorgt und intern vorgestellt
Symbolische Handlungen	▶ Besondere Anerkennung, wenn es Mitarbeitern gelungen ist, einen oder mehrere Kunden zu gewinnen, die vorher Produkte des Wettbewerbs gekauft haben ▶ Interne Verbreitung origineller Ideen für gegenüber dem Wettbewerb erfolgreiche Kundengewinnungsstrategien (z. B. in der Unternehmenszeitung oder im Intranet)
Förderung sozialer Kontakte	▶ Aufbau persönlicher Kontakte mit Kunden und Geschäftspartnern, um Informationen über Wettbewerbsunternehmen einzuholen

455 Vgl. Becker, J., 1999, S. 95

456 Vgl. Becker, J., 1999, S. 95 f.

457 Vgl. Homburg, C, Schäfer, H, Schneider, J., 2002, S. 232, siehe dort auch zu weiteren wichtigen Wettbewerbsinformationen

458 Vgl. Becker, J., 1999, S. 122

Information	Informationssammlung
	► Ermittlung und Beobachtung potenzieller Konkurrenten durch Kundengespräche, Messebesuche oder systematische Printmedien- und Internetrecherchen ► Brancheninformationsdienste und Fachzeitschriften ► Kunden- und Zielgruppengespräche über Wettbewerbsaktivitäten ► Regelmäßige Gespräche mit Absatzmittlern und Multiplikatoren ► Unabhängige Sammlung von Wettbewerberinformationen durch unterschiedliche Abteilungen des Unternehmens (z. B. Marketing, Vertrieb, Produktion, Forschung und Entwicklung), um verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen ► Analyse neu eingeführter Produkte von Wettbewerbsunternehmen⁴⁵⁹
	Inhalte
	► Entwicklung der Marktanteile der Wettbewerbsunternehmen ► Eigene Stärken und Schwächen im Vergleich zu Wettbewerbsunternehmen hinsichtlich Mitarbeiterqualifikation, Service, Lieferfähigkeit und Kundenbindungsmaßnahmen ► Vergleich der eigenen Produkte mit den Produkten des Wettbewerbs hinsichtlich Nutzenvorteilen für Kunden, Preis, Leistung, Service, Nutzungsweise und Bekanntheitsgrad ► Ursachen für eigene Kundenverluste und Abgänge zum Wettbewerb ► Art und Schwerpunkte der Marketingaktivitäten der Wettbewerbsunternehmen ► Neue Konkurrenzprodukte und neue Wettbewerbsunternehmen ► Vor- und Nachteile der Wettbewerbsprodukte /-leistungen aus Kundensicht
	Informationsweiterleitung
	► Systematische Aufbereitung, Speicherung und Aktualisierung von Wettbewerberinformationen in internen Datenbanken⁴⁶⁰, mit Zugriffsberechtigung für alle Mitarbeiter, die die Informationen benötigen ► Veröffentlichung von Wettbewerbsübersichten und deren Produkten und Aktivitäten im Intranet ► Regelmäßige Besprechungen zwischen den Abteilungen Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Controlling über neue Wettbewerbsinformationen ► Schnelle interne Verbreitung von aktuellen Wettbewerbsaktivitäten (z. B. Preisaktionen in bestimmten Regionen) durch Rundschreiben
	Informationsnutzung
	► Abgleich der Kundenbedürfnisse mit den Fähigkeiten der Wettbewerbsunternehmen ► Erarbeitung von Argumentationsstrategien für die eigenen Produkte und Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb ► Bewertung, ob das eigene Leistungsangebot im Vergleich zum Wettbewerb ergänzt oder verbessert werden muss

459 Vgl. Becker, J., 1999, S. 111

460 Vgl. Becker, J., 1999, S. 113

Information	▶ Information der Mitarbeiter über bedeutende Wettbewerber durch regelmäßige Rundschreiben
Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur</i>
	▶ Entwicklung einer dynamischen Umweltbetrachtung mit vielfältigen Handlungsmöglichkeiten
	Kultureller Bezug: <i>Lernkultur</i>
	▶ Betonung lebenslangen Lernens als Selbstverständlichkeit ▶ kontinuierliche Überprüfung des Marktes auf die Notwendigkeit der Aufnahme von Neuerungen im Unternehmen
	Kultureller Bezug: <i>Analytische-Projekt-Kultur</i>
	▶ Förderung analytischer Fähigkeiten zum Aufspüren von Bedrohungen oder Differenzierungspotenzial gegenüber dem Wettbewerb
	Kultureller Bezug: Bild vom <i>anreizorientierten Menschen</i>
	▶ Motivation durch individuelle Anreize und Personalentwicklungsmaßnahmen zur Entwicklung von Wettbewerbsstrategien und Differenzierungsvorteilen
	Kultureller Bezug: <i>Star-Kultur</i>
	▶ Förderung unkonventioneller Denk- und Handlungsweisen, Aufbruchsstimmung und Pioniergeist für die Suche und Ausnutzung von Vorteilen gegenüber dem Wettbewerb⁴⁶¹
	Kultureller Bezug: <i>Dramatische Kultur</i>
	▶ Vermeidung spektakulärer Einzelaktionen ▶ Begrenzung von überzogener Selbstdarstellung, Idealisierung ▶ Förderung einer kritischen Distanz gegenüber Vorbildern ▶ Vermeidung gefühlsgeladener, impulsiver und hyperaktiver Arbeitsweisen ▶ Verringerung zentralistischer Entscheidungsstrukturen
	Kultureller Bezug: <i>Depressive Kultur</i>
	▶ Verringerung des Einflusses oder Austausch Hilf- und Hoffnungslosigkeit vermittelnder Führungskräfte ▶ Aufzeigen von erfolgreichen Wettbewerbsstrategien als Beweis für die eigenen Fähigkeiten, seinen Erfolg selbst erarbeiten zu können
	Kultureller Bezug: <i>Informationspathologien</i>
	▶ Vermeidung einer interessen- und machtorientierten Informationspolitik ▶ Förderung eines offenen und regelmäßigen Informationsaustausches

Tabelle 4.2: Maßnahmen zur Förderung einer wettbewerberorientierten Unternehmenskultur

461 Vgl. in diesem Sinne Voigt, K.-I., 1996, S. 71 f.

4.3 Offene Kommunikation und Information

4.3.1 Begriffsinhalte und Merkmale

Marktorientierte Unternehmenskulturen zeichnen sich weiterhin durch eine offene Kommunikation und Information aus. Die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort vorliegen zu haben, kennzeichnet einen Idealzustand, den sich wohl viele Unternehmen wünschen. Doch nicht überall ist dieser Idealzustand Wirklichkeit, wie das folgende Beispiel zeigt:

Praxisbeispiel 37: Doppelte Arbeit durch mangelnde Informationsweitergabe

Kurz nach dem Fall der Berliner Mauer arbeitete ein Unternehmensberater in einem großen deutschen Geldinstitut an einem Projekt, dessen Ziel die Erstellung einer Standortanalyse war. Zum damaligen Zeitpunkt drängten viele Banken in die wiedervereinigte Hauptstadt und eröffneten dort Filialen. So sollte auch für diese Bank ein geeigneter Standort für eine Filiale gefunden werden. Dazu waren umfangreiche und detaillierte Erhebungs- und Analysearbeiten erforderlich. Nach bereits erfolgter, mehrwöchiger Recherchearbeit traf der Berater in der Cafeteria des Unternehmens auf einen Mitarbeiter, mit dem er sich angeregt unterhielt. Nach einiger Zeit stellte sich heraus, dass der Mitarbeiter bereits für ein anderes Projekt diejenigen Daten, die jetzt mit viel Mühe erarbeitet wurden, recherchiert hatte.⁴⁶² Positiv dürfte an diesem Beispiel zu vermerken sein, dass die Gesprächsatmosphäre in der Cafeteria eine förderliche Wirkung auf den Informationsaustausch zwischen verschiedenen Personen ausübt. In diesem Falle wäre es für das Unternehmen allerdings von Vorteil gewesen, wenn die Information bereits durch andere Maßnahmen zum richtigen Zeitpunkt an geeigneter Stelle vorgelegen hätte.

Informationsmanagement umfasst „alle Managementaufgaben der Beschaffung, Verarbeitung, Übertragung, Speicherung und Bereitstellung von Informationen zur Unterstützung der Erreichung der Ziele einer Unternehmung“.⁴⁶³ Informationsmanagement beinhaltet sowohl die Führungsaufgaben der Information als auch der Kommunikation.⁴⁶⁴ Im *gegenständlichen Sinne* versteht man unter dem Begriff der Information „zweckorientierte(s), personen- und arbeitsplatzbezogene(s) Wissen.“⁴⁶⁵ *Information als Führungsaufgabe* rückt die Tätigkeit des Informierens in den Mittelpunkt der Betrachtung⁴⁶⁶, ebenso die Frage, wie der Bedarf an Informationen ermittelt wird und wie brauchbar die Informationen sind. Einen wesentlichen Bestandteil des Informationsmanagements bildet die Kommunikation, ohne

462 Vgl. Deltl, J. (2011), S. 60

463 Hentze, J., u. a. (2001), S. 489; vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 249

464 Vgl. Picot, A., Franck, E., 1992, Sp. 886

465 Rahn, H. (2000) Unternehmensführung, S. 477

466 Vgl. Gaugler, E. (1995), Sp. 1175

die keine Information möglich ist und umgekehrt. Kommunikation beinhaltet die Informationsabgabe, -übermittlung und ihre Aufnahme durch Menschen oder durch maschinelle Aktionsträger.⁴⁶⁷ Kommunikation als Führungsaufgabe hat zum Ziel, „Informationen zur rechten Zeit am rechten Ort und in der notwendigen und nachgefragten Quantität und Qualität zur Verfügung zu stellen“.⁴⁶⁸ Kennzeichnend für den Prozess der Kommunikation ist die „soziale Interaktion“⁴⁶⁹, womit der Aspekt des Informationsaustausches zwischen mehreren Personen sowie Wechselwirkungen zwischen den Akteuren in die Betrachtung einbezogen werden.⁴⁷⁰ Das hier vorliegende Verständnis von Kommunikation beinhaltet auch Aspekte der „sozialen Kommunikation“. Damit ist der zwischenmenschliche Austausch von Mitteilungen, aber auch von Gedanken und Gefühlen gemeint. Dazu gehört ebenso die Fähigkeit, innerhalb von Gruppen soziale Beziehungen aufzubauen, was besonders für Teamarbeit eine wichtige Voraussetzung darstellt. Letzteres wird allgemein als „soziale Kompetenz“ oder auch als „kommunikative Kompetenz“ bezeichnet.⁴⁷¹

Die Bedeutung des Informationsmanagements begründet sich zum einen damit, dass es sich als „Querschnittsfunktion“ durch alle unternehmerischen Funktionsbereiche zieht und sie miteinander verbindet.⁴⁷² Das Füllen fundierter und begründeter Entscheidungen ist ohne Informationen nicht denkbar. Neben der Entscheidungsvorbereitung hat Informationsmanagement im Unternehmen zum Ziel, eine bessere Umsetzung, Steuerung und Kontrolle der getroffenen Entscheidungen zu ermöglichen.⁴⁷³ Zudem wünschen und benötigen Mitarbeiter immer mehr Informationen und wollen bei Entscheidungen, die ihre Arbeit bzw. ihren Arbeitsplatz betreffen, immer stärker einbezogen werden.⁴⁷⁴

Aus *strategischer Perspektive* besitzen Informationen einen bedeutenden Stellenwert für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. So können Informationen über Konkurrenten, Kunden oder Lieferanten dazu beitragen, eigene Stärken und Schwächen zu ergründen. Daraus lassen sich dann Maßnahmen ableiten, die zu Wettbewerbsvorteilen führen können.⁴⁷⁵ Aufgrund steigender Wettbewerbsintensität ergibt sich die Notwendigkeit, umfangreiche Marktinformationen zu besitzen, um rasche und richtige Entscheidungen zu fällen bzw. Maßnahmen zu ergreifen. Komplexe Marktstrukturen sowie die internationale Ausrichtung⁴⁷⁶ von Märkten erfordern vermehrtes Hintergrundwissen sowie die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen und zu berücksichtigen. In vielen Unternehmen sind die Leistungsprogramme und damit auch die Geschäftsvolumina im Verlaufe von Jahren erheblich angestiegen, womit ebenfalls ein höherer Bedarf an Fach- und

467 Vgl. Hentze, J., u. a. (2001), S. 489

468 Staehle, W. (1999), S. 577

469 Gebert, D. (1992), Sp. 1111

470 Vgl. Gebert, D. (1992), Sp. 1111

471 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 577

472 Vgl. Hentze, J., u. a. (2001), S. 489

473 Vgl. Hentze, J., u. a. (2001), S. 490

474 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 299; vgl. hier auch den Hinweis auf entsprechende empirische Untersuchungen

475 Vgl. Becker, J. (2001), S. 23

476 Vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 248

Marktinformationen gegeben ist. Ein beschleunigter sozialer und technologischer Wandel macht es erforderlich, sein aktuell verfügbares Wissen der Entwicklung anzupassen. Immer mehr Vorschriften und Gesetze tragen insgesamt zu einer Verrechtlichung des Unternehmensgeschehens bei und erfordern die diesbezügliche Information aller Beteiligten.

Praxisbeispiel 38: Folgen einer unzureichenden Berücksichtigung von Marktinformationen

Werden Informationen über Wettbewerber, Kundenverhalten oder Trends nicht erfasst oder ausgewertet, kann dies zu bedrohlichen Folgen für ein Unternehmen führen. Erfolgsverwöhnte Unternehmen unterliegen der Gefahr, selbst offensichtliche Marktinformationen nicht wahrzunehmen, intern zu kommunizieren oder Folgerungen daraus zu ziehen. Mit diesem Problem hatte die Firma Levi Strauss & Co. zu kämpfen. Bis in die 1990er Jahre hinein genoss die Levi's-Jeans einen Kult-Status. Für lange Zeit galt eine Levi's-Jeans bei Teenagern als „cool“. Doch dann begannen Jugendliche, sack-ähnliche Jeans zu tragen, die den Eindruck erweckten, beim nächsten Schritt von den Hüften herunterzurutschen. Selbst die Mitarbeiter des Unternehmens konnten nicht mehr übersehen, dass ihre eigenen Kinder kein Interesse mehr hatten, eine Levi's-Jeans zu tragen. Offenbar hat es das Management im Vertrauen auf die Anziehungskraft der eigenen Marke versäumt, den neuen Trend aufzunehmen und das eigene Produktsortiment und dessen Vermarktung darauf auszurichten, so wie es in der Modebranche eigentlich üblich ist. Dies hatte zur Folge, dass das Umsatzhoch von umgerechnet mehr als 7 Milliarden Euro zwischen 1996 und 2001 um fast 3 Milliarden Euro gesunken ist. Die Produktionsstätten in Nordamerika wurden geschlossen und an ausländische Auftragshersteller vergeben.⁴⁷⁷

Die bekannte Biermarke Warsteiner wehrte sich offensichtlich über lange Jahre, Biermixgetränke ins Sortiment aufzunehmen, obwohl die Konkurrenz und die Konsumenten erkennbar auf diesen Trend aufgesprungen sind. Als Warsteiner dann Biermixgetränke anbot, wurde die Werbung nicht auf die überwiegend junge Zielgruppe ausgerichtet, sondern erfolgte unter dem bisherigen Warsteiner-Label und den herkömmlichen braunen Flaschen. Erst viel später wurden die Getränke in Klarglasflaschen in einem modisch schicken Design angeboten.⁴⁷⁸

Aus *motivationsorientierter Sicht* begründet sich der Stellenwert des Informations- und Kommunikationsmanagements daher, dass die Art und Weise der Informationsvermittlung ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Motivation und die *Akzeptanz von Veränderungsprozessen* durch die Mitarbeiter ist. So gilt es als eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg von Veränderungen, dass sie im Rahmen einer offenen Informations- und Kommunikationspolitik durchgeführt werden. Wenn Mitarbeiter bereits von Beginn an in die Vorbereitungen einbezogen wer-

477 Vgl. Best, E., Weth, M. (2010), S. 197 f.

478 Vgl. Hoffmann, J. (2012), S. 219 und die dort angegebene Literatur

den, können sie frühzeitig ihre Ideen, Anregungen, Wünsche und Bedürfnisse in den Veränderungsprozess einbringen.⁴⁷⁹

Verschiedene Studien führten zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter höhere Leistungen erbringen, eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen und sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren, wenn Führungskräfte sich mit ihnen häufiger über aktuelle Entwicklungen oder bevorstehende Aufgaben innerhalb des Unternehmens unterhalten.⁴⁸⁰ Aus der verhaltenswissenschaftlichen Forschung ist bekannt, dass die persönliche Beziehung im Rahmen innerbetrieblicher Kommunikation eine große Rolle spielt.⁴⁸¹ Das persönliche Gespräch kann die Effektivität von Information und Kommunikation entscheidend beeinflussen.⁴⁸² Dies ist umso mehr der Fall, je komplexer und wichtiger die Informationen sind und je mehr die Informationsvermittlung motivationale Zielsetzungen verfolgt, da in einem persönlichen Gespräch stärker auf die Besonderheiten der Gesprächspartner bzw. der Zielgruppe eingegangen werden kann (Sprache, Symbolik etc.).⁴⁸³ Ein funktionierendes innerbetriebliches Informationsmanagement kann ferner Wissensmonopole abbauen und die Schaffung und Erhaltung einer *Vertrauensbasis* zwischen Mitarbeitern und Führungskräften unterstützen. Vertrauen⁴⁸⁴ baut sich auf, wenn Personen das, was sie kommunizieren, auch realisieren und wenn sie die Bereitschaft kommunizieren, die Interessen der jeweils anderen Person(en) (Vertrauensgeber) anzuerkennen und ihr eigenes Verhalten entsprechend auszurichten.⁴⁸⁵

Die hervorstechende Bedeutung des Informationsmanagements kann jedoch nicht verdecken, dass die Vorstellung, man könne die für die jeweiligen Aufgabenstellungen erforderlichen Informationen immer und in vollem Umfang zur Verfügung stellen und kommunizieren, rein theoretischer Natur ist und besonders für den unternehmerischen Alltag eine Fiktion darstellt.⁴⁸⁶ Aus diesem Grund ergibt sich die Notwendigkeit, *Informationsmanagement als kontinuierliche Führungsaufgabe* zu betrachten.

Marktorientierte Unternehmen pflegen einen offenen Informationsaustausch. Dies setzt voraus, dass jeder Mitarbeiter, der Informationen erhält, sich ständig fragt, wer diese Informationen sonst noch benötigen könnte, und sie entsprechend weiterleitet. „In derartigen Kulturen sind Informationen ‚Bringschuld.‘“⁴⁸⁷ Offener Informationsaustausch beinhaltet „Best Practice Sharing“⁴⁸⁸ zwischen verschiedenen Marketing- und Vertriebsfunktionen. Wenn z. B. in einem Vertriebsbereich neue Verfahren oder Instrumente für die Lösung bestimmter Probleme entwickelt werden, werden sie „proaktiv“ weitergereicht, „selbst wenn es sich nur um ein simples Excel-Spreadsheet zur Berechnung der Kundenprofitabilität handelt“.⁴⁸⁹

479 Vgl. Helbig, R. (2003), S. 195

480 Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2004), S. 235

481 Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2004), S. 233

482 Vgl. Wübbelmann, K. (2001), S. 55

483 Vgl. Wübbelmann, K. (2001), S. 55

484 Der Vertrauensaspekt ist Bestandteil verschiedener Führungstheorien, vgl. überblicksartig Weibler, J. (2001), Personalführung, S. 189 ff.

485 Vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. (2003), S. 131

486 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 578

487 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 154

488 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 154

489 Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 154

Offenheit im Informationsaustausch bezieht sich in besonderer Weise auch auf die Kommunikation zwischen dem Marketing- und Vertriebsbereich mit anderen unternehmerischen Funktionsbereichen (Produktion, Forschungsabteilung, Controlling usw.). Vielen Vertriebsmitarbeitern ist oftmals nicht bewusst, welche Vertriebsinformationen für andere Bereiche des Unternehmens von Bedeutung sind. Informationen über Markttrends oder sich wandelnde Kundenbedürfnisse sind für die Marktforschung, die Produktentwicklung oder auch für die Logistik von großer Bedeutung.⁴⁹⁰ Deshalb gehört der intensive Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und der Umwelt zu einer marktorientierten Unternehmenskultur.⁴⁹¹ Hohe organisationale Lernfähigkeit⁴⁹² hängt insbesondere davon ab, wie Informationen über relevante Umweltbereiche effektiv verarbeitet werden und wie schnell auf neue Herausforderungen reagiert wird.

Offene Kommunikation und Information bedeuten ebenfalls, Mitarbeiter bei der Strategieentwicklung einzubeziehen und die Unternehmensstrategie rechtzeitig und klar zu kommunizieren.⁴⁹³

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

„Man sollte andere nicht schlauer machen, als unbedingt nötig ist.“ – so oder ähnlich charakterisieren Personen nicht selten ihr Verständnis von Zusammenarbeit oder ihre Art und Weise, auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Informationen werden lediglich in dem Umfang weitergegeben, wie sie der Durchsetzung eigener Interessen dienen.

Um festzustellen, ob innerhalb des Unternehmens Einstellungen oder Denkweisen existieren, die auf das Vorhandensein einer Kultur der offenen Kommunikation und Information hindeuten oder – aus der Führungsperspektive betrachtet – der Entstehung einer solchen förderlich oder abträglich sein können, werden für die kritische Selbstreflexion aus den vorstehenden Ausführungen die folgenden Statements abgeleitet:⁴⁹⁴

68. Wer neue Informationen erhält, sollte sich fragen, welche Personen im Unternehmen die Informationen benötigen könnten, und die Informationen zügig weiterleiten.
69. Eigene gute Ideen sollte man innerhalb des Unternehmens kommunizieren, so dass auch andere Personen und Abteilungen davon profitieren.
70. Bei der Strategieentwicklung des Unternehmens sollten Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen einbezogen werden.

490 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 155

491 Vgl. a. Diller, H. (2001), S. 992

492 Vgl. Diller, H. (2001), S. 992

493 Vgl. Hinterhuber, H. (1997), II, S. 240

494 Vgl. zu weiteren möglichen Items einer Wertedimension „Offenheit der Kommunikation“: Kessel, A. (2007), S. 181, 263

4.3.2 Kulturelle Einflussfaktoren

Die im Folgenden interessierende Frage ist, welche weiteren kulturellen Faktoren Einfluss auf das Kommunikations- und Informationsverhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ausüben können.

Aufgrund ihrer charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmerkmale ist zu vermuten, dass die Kulturtypologien der *Lernkultur* sowie ein Menschenbild, welches dem des *sozialen Menschen* entspricht, förderlich sind für die Entwicklung einer Kultur der *offenen Kommunikation und Information*.

- ▶ Innerhalb einer *Lernkultur* gilt lebenslanges Lernen als eine Selbstverständlichkeit. Dies setzt voraus, dass Mitarbeiter sowohl ihr eigenes Verhalten als auch die Umweltbedingungen fortlaufend auf die Notwendigkeit der Aufnahme von Neuerungen hin überprüfen. Es ist anzunehmen, dass eine Lernkultur einer offenen Kommunikation und Information in besonderer Weise förderlich ist, um neues Wissen aufzunehmen und zu verarbeiten.
- ▶ Innerhalb des *sozialen Menschenbildes* sind Menschen auch am Arbeitsplatz weniger durch materielle, sondern primär durch soziale Bedürfnisse geleitet und benötigen die Zusammenarbeit mit anderen Personen. Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, die Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen sowie die Einbindung in Entscheidungen gelten dabei als wichtige Motivationsquellen.

Aufgrund ihrer charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmerkmale ist es offensichtlich, dass insbesondere die Kulturtypologien der *aktorbezogenen Informationspathologie*, der *interaktionsbezogenen Informationspathologie*, der *bürokratischen-Verfahrens-Kultur*, der *schizoiden Unternehmenskultur* sowie der *paranoiden Unternehmenskultur* nicht förderlich sind für die Entwicklung einer Kultur der *offenen Kommunikation und Information*.

- ▶ *Informationspathologien* sind Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können. Bei *aktorbezogenen Informationspathologien* geht es im Wesentlichen um Dysfunktionen bei der Gewinnung und Nutzung von Informationen, die bei Personen, Gruppen oder in Organisationen auftreten können. *Interaktionsbezogene Informationspathologien* resultieren aus mangelhaften Kommunikationsprozessen. Eine offene Kommunikation und Information ist hier schwer zu erreichen.
- ▶ Eine *Bürokratische-Verfahrens-Kultur* ist durch Misstrauen und Absicherung geprägt. Jeder rechnet jederzeit damit, dass ihm jemand einen Fehler nachweisen will. Treten Fehler auf bzw. werden sie erkannt, reagieren Mitarbeiter verängstigt, dass ihnen dafür die Schuld zugeschrieben werden könnte. Deshalb werden sie bestrebt sein, Fehler zu vertuschen und sich nicht ‚erwischen zu lassen‘. Auch hier gilt, dass offene Kommunikation und Informationen sich unter solchen Bedingungen nur schwer entfalten.

- ▶ Innerhalb einer *schizoiden Unternehmenskultur* werden Informationen primär als Machtquelle gesehen, der freie Austausch wird durch Informationsbarrieren gehemmt. Es ist kaum vorstellbar, dass in einer solchen Atmosphäre eine offene Kommunikation und Information möglich ist.
- ▶ *Paranoide Kulturen* kennzeichnen sich u. a. dadurch, dass Entscheidungskompetenzen auf wenige Personen verteilt sind, die ihrerseits eine nur restriktive Informationspolitik durchführen. Offene Kommunikation und Information haben unter solchen Bedingungen kaum Entfaltungsmöglichkeiten.

4.3.3 Maßnahmen zur Förderung einer offenen Kommunikation und Information

Aus den bisherigen Überlegungen zu den Merkmalen einer offenen Kommunikations- und Informationskultur und ihren weiteren Einflussfaktoren können nun Rückschlüsse auf die Gestaltung einer Kultur der offenen Kommunikation und Information gezogen werden. Dazu können innerhalb des Unternehmens die in Tabelle 4.3 aufgeführten Detailschritte eingeleitet werden:

Tabelle 4.3:
Maßnahmen zur Förderung einer Unternehmenskultur der offenen Kommunikation und Information

Gestaltungskriterien	Gestaltungsansätze
Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung	▶ Festlegung, welche Marktinformationen für die Existenzsicherung des Unternehmens entscheidend sind ▶ Sicherstellung, dass strategisch bedeutsame Informationen gewonnen, genutzt und weitergegeben werden können ▶ Vermeidung von Informationspathologien
Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation	▶ Offene Ansprache (Kritik) von Schwachstellen bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen (Informationspathologien) hinsichtlich der Fragestellung: Erhält jeder Mitarbeiter/jede Abteilung die Informationen, die für die Aufgabenerfüllung benötigt wird? ▶ Einbeziehung von Mitarbeitern bei der Strategieentwicklung des Unternehmens ▶ Motivation der Mitarbeiter für die Entwicklung und Weitergabe von Ideen
Personalentwicklung und Qualifizierung	▶ Trainingsmaßnahmen zur Aneignung und Entwicklung von Fach- und Methodenwissen wie Kommunikationstechniken, Feedback-Gespräche, Konstruktive Kritikfähigkeit, Fairnessregeln in der Kommunikation, Ursachen von Informationspathologien, Erkennen und Vermeiden von Kommunikationsbarrieren usw.

Strukturen und Prozesse	► Festlegung von Verantwortlichkeiten für eine systematische Einholung, Auswertung und Weiterleitung von Marktinformationen ► Abbau zentral istischer Entscheidungskompetenzen und von Informationsmonopolen ► Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, um eine breite Informationsverteilung zu fördern				
Planung	► Sicherstellung, dass die im Rahmen der Informationssammlung gewonnenen Markt-, Kunden- und Wettbewerberinformationen in die Unternehmens- und Marketingplanung einfließen⁴⁹⁵ ► Festlegung der gewünschten Informationsflüsse und Prozessschnittstellen im Unternehmen				
Standards	► Bei jeder eingehenden Information fragt sich jeder Mitarbeiter, für wen die Information außerdem wichtig sein könnte, und leitet sie weiter ► Markt-, Wettbewerbs- und Kundeninformationen als ständige Agenda-Punkte bei Besprechungen etablieren				
Symbolische Handlungen	► Verbreitung von Beispielen dafür, dass die Einholung und Weitergabe einer bestimmten Marktinformation zu einem besonderen Erfolg des Unternehmens geführt hat, zum Beispiel: Weitergabe einer Produktidee eines Kunden an das Produktmanagement durch den Außendienst, woraus ein neues Produkt entstand oder ein vorhandenes modifiziert wurde				
Förderung sozialer Kontakte	► Schaffung von Möglichkeiten im Unternehmen für direkte zwischenmenschliche Kommunikation wie Aufenthaltsräume, Geselligkeitsveranstaltungen, Freizeitsport, Betriebsfeiern usw. ► Einladung von Kunden oder Lieferanten in das Unternehmen unter Teilnahme .kundenferner1 Abteilungen ► Besuch von Messen, Kongressen und Fachveranstaltungen, bei denen Kontakte zu Kunden und Mitarbeitern von Wettbewerbsunternehmen geknüpft werden kann				
Information	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Informationssammlung</th></tr> <tr> <td>Information</td><td> ► Analyse von Schwachstellen bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen (Informationspathologien) ► Systematische „in-house“-Marktforschung zur Schaffung einer marktbezogenen Informationsgrundlage⁴⁹⁶ ► Informationsbedarfsanalyse der Abteilungen und Aufgabenträger: Erhält jeder die Informationen, die er für seine Aufgaben benötigt? ► Ermittlung der Abteilungen und Aufgabenträger, die von bestimmten Marktinformationen abhängig sind ► Festlegung der dauerhaft zu nutzenden Quellen und Anlässe für die Einholung von Marktinformationen ► Für welche marktbezogenen Themen, Aufgaben oder Problemstellungen sind Informationen im Unternehmen vorhanden, für welche nicht? </td></tr> </table>	Informationssammlung		Information	► Analyse von Schwachstellen bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen (Informationspathologien) ► Systematische „in-house“-Marktforschung zur Schaffung einer marktbezogenen Informationsgrundlage⁴⁹⁶ ► Informationsbedarfsanalyse der Abteilungen und Aufgabenträger: Erhält jeder die Informationen, die er für seine Aufgaben benötigt? ► Ermittlung der Abteilungen und Aufgabenträger, die von bestimmten Marktinformationen abhängig sind ► Festlegung der dauerhaft zu nutzenden Quellen und Anlässe für die Einholung von Marktinformationen ► Für welche marktbezogenen Themen, Aufgaben oder Problemstellungen sind Informationen im Unternehmen vorhanden, für welche nicht?
Informationssammlung					
Information	► Analyse von Schwachstellen bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen (Informationspathologien) ► Systematische „in-house“-Marktforschung zur Schaffung einer marktbezogenen Informationsgrundlage⁴⁹⁶ ► Informationsbedarfsanalyse der Abteilungen und Aufgabenträger: Erhält jeder die Informationen, die er für seine Aufgaben benötigt? ► Ermittlung der Abteilungen und Aufgabenträger, die von bestimmten Marktinformationen abhängig sind ► Festlegung der dauerhaft zu nutzenden Quellen und Anlässe für die Einholung von Marktinformationen ► Für welche marktbezogenen Themen, Aufgaben oder Problemstellungen sind Informationen im Unternehmen vorhanden, für welche nicht?				

495 Vgl. Becker, J., 1999, S. 123

496 Vgl. Kessel, A., 2007, S. 150, Item X2 13, hier im Rahmen des Konstrukts „Generierung von Informationen“

Information	Inhalte
	▶ Markt-, Kunden- und Wettbewerberinformationen ▶ Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche im Unternehmen ▶ Ziele und Verläufe von marktbezogenen Prozessen (z. B. Bestellabwicklung, Reklamationsbearbeitung, Ideenfindung, Produktentwicklung, Verkauf usw.) ▶ Ideen und Verbesserungen im Unternehmen (Best Practices)
	Informationsweiterleitung
	▶ Sofortige Verbreitung wichtiger Markt-, Wettbewerbs- und Kundeninformationen innerhalb des Unternehmens⁴⁹⁷ ▶ Speicherung relevanter Informationen in Datenbanken mit Zugangsberechtigungen für alle potenziellen Bedarfsträger der Informationen ▶ Regelmäßige Unterrichtung oberer Führungsebenen über neue Marktentwicklungen⁴⁹⁸ ▶ Regelmäßige Teambesprechungen zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen, um markt- und kundenbezogene Entwicklungen zu erörtern⁴⁹⁹ ▶ Einführung von Möglichkeiten des Ideenaustausches und der Ideenentwicklung unter Einbeziehung eines möglichst weiten Mitarbeiterkreises ▶ Kommunikation der Unternehmensstrategie an alle Mitarbeiter ▶ Kommunikation von Erfolgen, „Best Practice Sharing“
	Informationsnutzung
	▶ Bestandsaufnahme, wo eingehende Marktinformationen im Unternehmen landen, wer sie benutzt und wie sie verwertet werden ▶ Sicherstellung und Überprüfung, dass relevante Informationen bei den Stellen und Abteilungen, die sie benötigen, ankommen und dass sie ausgewertet werden
Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Lernkultur</i>
	▶ Betonung lebenslangen Lernens als Selbstverständlichkeit ▶ Kontinuierliche Überprüfung des Marktes auf die Notwendigkeit der Aufnahme von Neuerungen im Unternehmen
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom sozialen Menschen</i>
	▶ Stärkung von Teamarbeit, und Zusammenarbeit ▶ Förderung von Anlässen und Gelegenheiten für direkte zwischenmenschliche Kommunikation
	Kultureller Bezug: <i>Informationspathologien</i>
	▶ Feststellung und Beseitigung von Ursachen für aktorbezogene, interaktionsbezogene und wissensbezogene Informationspathologien ▶ Vermeidung einer interessen- und machtorientierten Informationspolitik ▶ Förderung eines offenen und regelmäßigen Informationsaustausches

497 Vgl. zu weiteren Indikatoren marktorientierter Verhaltensweisen: Pflesser, C, 1999, S. 162

498 Vgl. Becker, J., 1999, S. 112

499 Vgl. Kessel, A., 2007, S. 151, Item X2 21, hier im Rahmen des Konstrukts „Verteilung von Informationen“

Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Bürokratische-Verfahrens-Kultur</i>
	▶ Überprüfung der Sinnhaftigkeit bestehender Verfahrensvorschriften
	▶ Entwicklung von Fehlertoleranz
	▶ Aufbau von Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
	▶ Abbau hierarchiebedingter Statussymbole
	Kultureller Bezug: <i>Schizoide Kultur</i>
	▶ Förderung persönlicher Kontakte zu Mitarbeitern und Kunden
	Kultureller Bezug: <i>Paranoide Kultur</i>
	▶ Förderung einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie untereinander

Tabelle 4.3:
Maßnahmen zur Förderung einer Unternehmenskultur der offenen Kommunikation und Information

4.4 Abteilungsübergreifende Kooperation

4.4.1 Begriffsinhalte und Merkmale

Die in Unternehmen üblicherweise vorhandene Arbeitsteilung hat zur Folge, dass zwischen einzelnen Abteilungen oder Aufgabenstellungen Interaktionen und Abhängigkeiten bestehen. Interdependenzsituationen sind dadurch charakterisiert, dass Entscheidungen oder andere Aktivitäten einer Abteilung oder Einheit die Entscheidungsmöglichkeiten oder Aktivitäten in anderen Abteilungen beeinflussen. Diese Interdependenzen müssen bei der Abstimmung bzw. Koordination von Teilaufgaben berücksichtigt und beachtet werden. Bleiben Interdependenzen im Abstimmungsprozess unberücksichtigt, können – allgemein gesprochen – negative Auswirkungen auf die Zielerreichung und somit auf den Unternehmenserfolg eintreten.⁵⁰⁰ Die folgenden Ausführungen verdeutlichen, dass Interdependenzen gerade in Bezug auf marktorientierte Aufgabenstellungen in vielfältigen Situationen und Variationen in Erscheinung treten.

Überschneidungen zwischen Abteilungen können auftreten, wenn vorhandene Ressourcen gemeinsam genutzt werden. In diesem Fall spricht man von *Ressourceninterdependenz*.⁵⁰¹

500 Vgl. Frese, E., Theuvsen, L. (2000), S. 740
501 Frese, E. (1998), S. 63

Praxisbeispiel 39: Gemeinsam genutzte Vertriebsressourcen

Verkaufsorganisationen sind eine beliebte Anlaufstelle, wenn es um marktbezogene Aktivitäten oder interne Projekte geht. Dabei kommt es häufig vor, dass verschiedene Anforderungen zur gleichen Zeit an den Außendienst gerichtet werden, ohne dass eine vorherige Abstimmung erfolgt.⁵⁰²

- ▶ Die Qualitätssicherungsabteilung plant eine Kundenzufriedenheitsanalyse, in deren Rahmen die Außendienstmitarbeiter eine bestimmte Anzahl ihrer Kunden zur Teilnahme gewinnen sollen.
- ▶ Die Marktforschungsabteilung will die Anwendungsgewohnheiten von Kunden ermitteln, um Ansätze für eine neue Produktidee zu gewinnen. Die Befragung soll durch Interviews über den Verkaufsaußendienst stattfinden.
- ▶ Das Produktmanagement benötigt bei der Vorbereitung einer Produkteinführung Testkunden, um deren Erfahrungen in Anwenderberichte einfließen zu lassen. Die Testkunden sollen durch den Außendienst gewonnen und betreut werden.
- ▶ Die Abteilung Forschung und Entwicklung veranstaltet einen Kongress, an dem mehrere Hundert Kunden teilnehmen sollen. Die Teilnehmer werden durch den Verkaufsaußendienst akquiriert.
- ▶ Im Rahmen einer Verkaufsförderungsaktion sollen Produktmuster innerhalb eines definierten Zeitraumes über den Außendienst an Kunden verteilt werden.
- ▶ Verschiedene Abteilungen (Personalabteilung, Forschung und Entwicklung) beanspruchen – im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen oder zur Vertiefung von Marktkenntnissen – Zeit für Mitreisen von Mitarbeitern mit Außendienst-Mitarbeitern.
- ▶ Zur gleichen Zeit werden von mehreren Produktmanagern neue Produkte entwickelt, die ebenfalls zeitgleich in den Markt eingeführt werden sollen. Mehrere Produktschulungen und Vertriebskonferenzen werden erforderlich.
- ▶ Mitarbeiter des Außendienstes werden im Rahmen interner Projekte beteiligt (z. B. bei der Einführung eines neuen Vertriebsinformationssystems) und nehmen an einer Vielzahl entsprechender Sitzungen teil.
- ▶ Die Unternehmensleitung und die Verkaufsleitung erwarten vom Außendienst besondere Anstrengungen, um den Umsatz drastisch zu steigern (z. B. im Rahmen von Quartals- oder Jahresabschlüssen).

Oftmals werden derartige Aktivitäten im Vorfeld nur unzureichend abgestimmt. Bei einem Verkaufsaußendienst kann dies zur Folge haben, dass die tatsächlich zur Verfügung stehende verkaufsaktive Zeit ganz erheblich beeinträchtigt wird und die Marktorientierung darunter leidet.

Besteht eine Interdependenz aufeinanderfolgender Art, spricht man von sequenzieller Interdependenz⁵⁰³ oder von Prozessinterdependenz.⁵⁰⁴ Prozessinterdependen-

502 Die im Folgenden aufgeführten Beispiele stammen aus den beruflichen Erfahrungen und Gesprächen des Autors mit Führungskräften verschiedener Unternehmen.

503 Vgl. Ringlstetter, M. (1997), S. 5; vgl. zu einem kurzen Überblick von Interaktionsbeziehungen auch: Brockhoff, K., Hauschildt, J. (1993), S. 399 f.

504 Vgl. Frese, E. (1998), S. 59, S. 63

denz ist gegeben, wenn eine Abteilung oder Person erst dann tätig werden kann, wenn zuvor eine andere Stelle aktiv geworden ist. Beispiele für Prozessinterdependenzen mit Bezug zu Marketing und Vertrieb sind:

- ▶ Die Vertriebsabteilung kann erst dann Produkte verkaufen, wenn sie von der Produktionsabteilung termin- und bedarfsgerecht produziert worden sind. Die Produktionsabteilung wiederum kann erst dann mit der Produktion beginnen, wenn die Beschaffungsabteilung die dafür erforderlichen Rohstoffe besorgt hat.⁵⁰⁵
- ▶ Für die konkrete Gestaltung eines Neuproduktes ist der Produktmanager abhängig von den Ergebnissen einer Marktuntersuchung, die von der Marktforschungsabteilung durchgeführt wird.
- ▶ Vertriebsmitarbeiter können erst dann Jahresvereinbarungen mit Kunden treffen, wenn die Geschäftsleitung und die Controlling-Funktion den finanziellen Rahmen und Spielraum für die Gewährung von Jahresboni und Rabatten festgesetzt haben.
- ▶ Mitarbeiter im Vertrieb benötigen von der Controlling-Abteilung aussagekräftige Kennziffern wie beispielsweise kundenbezogene Deckungsbeiträge, um fundierte Entscheidungen über Jahresverträge oder Rabatte zu fällen.
- ▶ Vor der Weiterverfolgung einer Produktidee ist der Produktmanager darauf angewiesen, die Ergebnisse einer Patentrecherche der Rechtsabteilung zu erhalten.

Besondere Beachtung verdienen Abhängigkeiten, die für den Erfolg anderer Abteilungen schicksalhaften Charakter annehmen können. Von einer *Schicksalsinterdependenz* wird gesprochen, wenn der Erfolg der Aktivitäten einer Abteilung A alleine davon abhängig ist, welche Maßnahmen in Abteilung B durchgeführt werden. Gleichgültig, wozu A sich entschließt, hängt deren Erfolg allein von den Aktivitäten von B ab.⁵⁰⁶ Wenngleich der Erfolg in Marketing und Vertrieb in der Realität von einer Vielzahl von Faktoren abhängig ist und monokausale Zusammenhänge eher die Ausnahme sein dürften, so lassen sich unter dem Aspekt der „Schicksalsinterdependenz“ dennoch Beispiele für Abhängigkeiten herausarbeiten, die bei Vorliegen bestimmter Rahmenbedingungen durchaus schicksalhafte Auswirkungen zeigen können:

- ▶ Stellt die Produktionsabteilung dem Vertrieb Produkte mit schlechter Material- oder Verarbeitungsqualität zur Verfügung, dann können sich die Mitarbeiter des Vertriebs oder der Werbeabteilung noch so anstrengen, originelle Vertriebsmaßnahmen zu entwickeln, um erfolgreich zu sein: Sie werden es auf Dauer nicht schaffen. Im Gegenteil kann es dazu kommen, dass bisherige Kun-

505 Vgl. Frese, E. (1998), S. 59

506 Vgl. Ringlstetter, M. (1997), S. 6

denbeziehungen verlorengehen und der Erfolg des Unternehmens dadurch beeinträchtigt wird.

- ▶ Oftmals werden Neuprodukte von Firmen großartig angekündigt und durch Marketing und Vertrieb beworben. Häufig werden mit Kunden sogar bereits vor dem geplanten Einführungstermin Großaufträge zu Sonderkonditionen vereinbart. Kommt es dann – was leider vielfach geschieht – durch irgendwelche Planungsfehler dazu, dass der Ausliefertermin des Neuproduktes nicht eingehalten oder zwei- bis dreimal verschoben wird, so ist der Erfolg des Produktes insgesamt gefährdet, weil Kunden ihr Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Firma verlieren. Gleichgültig, welche Anstrengungen in Marketing und Vertrieb noch unternommen werden: Die erlittenen Anfangsverluste können einfach nicht mehr ausgeglichen werden.
- ▶ Wird in einem Unternehmen der Lagerbestandsoptimierung die höchste Priorität eingeräumt, dann kann der Vertrieb auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn die Kunden sich mit ihrem Bestellrhythmus den Lieferbedingungen des Unternehmens anpassen. Erwarten Kunden dagegen flexible und individuelle Bestellmöglichkeiten und können diese Erwartungen nicht befriedigt werden, dann werden sich die Kunden nach anderen Lieferanten mit gleichwertigen Produkten umschaufen. Führt die Lagerbestandspolitik zu chronischen Lieferrückständen, so erleiden Image, Kundenbeziehungen sowie der Unternehmenserfolg einen nachhaltigen Schaden.
- ▶ Wird in einem „produktionsgetriebenen Unternehmen“⁵⁰⁷ einem ungestörten Produktionsverlauf die höchste Priorität beigemessen, können Verkaufsförderungskampagnen, die situativ auf bestimmte Marktsituationen abgestimmt werden, nicht oder nur in sehr geringem Umfang durchgeführt werden.⁵⁰⁸
- ▶ Entspricht der Preis- und allgemeine Konditionenrahmen nicht dem Niveau des jeweiligen Marktes und vertreibt das Unternehmen (leicht) austauschbare Produkte, so werden auch bei Vorliegen bester Kundenkontakte die Umsätze zurückgehen, weil die Kunden zu Wettbewerbsfirmen wechseln werden. Der Vertrieb ist hier angewiesen auf die Markteinschätzungen seitens der Unternehmensleitung oder der Marketing- und Vertriebsleitung, die den Ausschlag für eine Festsetzung des Preis- und Konditionengefüges geben. Anders ausgedrückt bedeutet dies: Gleichgültig, welche Anstrengungen der Vertrieb unternimmt – seine Anstrengungen können nicht zum Erfolg führen, wenn die Kunden beim Wettbewerb permanent bessere Preise erzielen. Aus dieser Sicht hängt der Erfolg des Vertriebs wesentlich davon ab, welche Marktkennntnisse das Top-Management besitzt und -einschätzungen vornimmt.
- ▶ Prinzipiell kann davon ausgegangen werden, dass auch zwischen dem Produktmanagement und dem Vertrieb eine Schicksalsinterdependenz besteht.

507 Kotler, P., Bliemel, F. (2001), S. 1260

508 Vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (2001), S. 1260

Ist das Produktmanagement sehr innovativ und kreativ bei der Entwicklung neuer Produkte, so ist es für den Erfolg ausschlaggebend, dass im Vertrieb ebenfalls die Bereitschaft, die Fähigkeit und die Kapazitäten vorhanden sind, die Neuprodukte im Markt durchzusetzen. Mit Blick auf die kulturellen Voraussetzungen ist anzunehmen, dass die Umsetzung von Neuprodukten im Markt nur sehr schwer oder überhaupt nicht gelingen wird, wenn in der Vertriebsmannschaft eine Abwarte- oder Verweigerungshaltung dominieren. Das Produktmanagement kann dann noch so kreative Ideen und Ansätze innerhalb des Marketing-Mix gestalten – der Erfolg bleibt aus, wenn sie vom Vertrieb nicht angenommen werden.

- Die Koordination der Aktivitäten im Bereich Marketing und Vertrieb mit der Logistikfunktion ist eine weitere entscheidende Voraussetzung für den Erfolg. In der Wahrnehmung der Kunden bestimmt sich der Wert des Leistungsangebotes aus der Kombination der Instrumente, die in den beiden Funktionen zum Einsatz kommen. Der Lieferservice wird aus dieser Sicht zu einem wettbewerbsstrategischen Instrument.⁵⁰⁹ Marketing- und Vertriebsmaßnahmen müssen in örtlicher und zeitlicher Hinsicht mit der Marketinglogistik abgestimmt werden. Gute Werbekampagnen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie die entsprechende logistische Unterstützung erhalten. Erweiterungen des Produktprogramms können nur dann erfolgreich vonstattengehen, wenn die daraus resultierenden Anforderungen an Verpackung, Lagerung, Transport und Auftragsabwicklung erfüllt werden. Hier ist es für die Logistik von großem Vorteil, wenn die Produktgestaltung eine gewisse Standardisierung bei den Abmessungen berücksichtigt. Produktneueinführungen sind nur dann mit der Aussicht auf Erfolg zu bewerkstelligen, wenn genügend Lagerbestände vorhanden sind, die fristgerecht und schnell ausgeliefert werden.⁵¹⁰
- Mitarbeiter der Funktionen Finanzen und Rechnungswesen können ihre Aufgaben einer möglichst rationalen und nachvollziehbaren Planung und Darstellung des Geschäftsergebnisses nur durchführen, wenn sie aus dem Bereich Marketing und Vertrieb verlässliche Prognosen über erwartete Umsätze, Preise, Rabatte, Kundenboni und über die voraussichtliche Verwendung von Marketing- und Vertriebskostenbudgets erhalten.⁵¹¹

Die Beispiele ließen sich fortsetzen, sollen an dieser Stelle jedoch genügen, um die Bedeutung einer abteilungsübergreifenden Kooperation für den Unternehmenserfolg zu veranschaulichen.⁵¹²

Obwohl es für ein Unternehmen selbstverständlich sein sollte, dass alle Abteilungen optimal zusammenarbeiten und ‚an einem Strang ziehen‘, um den Erfolg

⁵⁰⁹ Vgl. Diller, H. (Hg.), (2001), S. 998

⁵¹⁰ Vgl. Diller, H. (Hg.), (2001), S. 997

⁵¹¹ Vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (2001), S. 1261

⁵¹² Zu erwähnen wären z. B. auch noch mögliche Restriktionsverbünde zwischen Abteilungen, die dann gegeben sind, wenn die Handlungsmöglichkeiten mindestens einer Abteilung davon abhängen, welche Aktivitäten in der jeweils anderen Abteilung durchgeführt werden, vgl. Laux, H., Liermann, F. (1997), S. 195

zu maximieren, sieht der Alltag häufig anders aus. Aufgrund spezieller Aufgabenstellungen entwickeln sich in verschiedenen Abteilungen oftmals unterschiedliche Sichtweisen über gleiche Sachverhalte oder Probleme. Während eine Reklamation aufgrund von Produktmängeln aus Sicht des Vertriebs eine Verärgerung des Kunden bedeuten kann, stellt sich für die Produktionsabteilung die Frage, ob es Fehler im Produktionsprozess und im Qualitätsmanagement gab. Für die Buchhaltung stellen Reklamationen lediglich Buchungsvorgänge dar, wenn Kunden die Bestellungen stornieren oder Preisnachlässe erhalten. Unterschiedliche Aufgabenstellungen können zu Störungen in der marktorientierten Zusammenarbeit führen, wenn jede Abteilung ein Problem nur aus der eigenen Perspektive heraus betrachtet und lösen will. Oftmals scheuen Mitarbeiter interner Abteilungen den direkten Kontakt zu Kunden, weil sie keine Erfahrungen haben und unsicher sind, wie sie bei kritischen Kundenanfragen oder Beschwerden reagieren sollen. In Vertriebsorganisationen gibt es deshalb nicht selten Bestrebungen, Kundenkontakte interner Bereiche zu verhindern. Ein solches Verhalten führt dazu, dass Mitarbeiter anderer Abteilungen auf Dauer kein Verständnis für die Erfordernisse und Probleme des Vertriebs und der Kunden entwickeln.⁵¹³

In marktorientierten Kulturen arbeiten verschiedene Abteilungen gemeinsam an Projekten, um für Kunden umfassende Lösungen zu entwickeln. Dazu gehört, dass Probleme in der Kunden- bzw. Marktbearbeitung konkretisiert werden und die Lösungsmöglichkeiten unterschiedlicher Abteilungen von allen Beteiligten angehört und besprochen werden. Dafür sind regelmäßige Besprechungen funktionsübergreifender Teams sehr hilfreich. Abteilungsübergreifende Kooperation fördert den Austausch von Informationen, die ansonsten nur den Spezialabteilungen zur Verfügung stehen. Dadurch können eine eventuell wahrgenommene Innovationsunsicherheit reduziert sowie ein einheitliches Verständnis für gemeinsame innovative Aufgabenstellungen erzeugt werden.⁵¹⁴ Außerdem muss festgestellt werden, welche Informationen jede Abteilung benötigt, um an der Lösung der Aufgabenstellung mitzuwirken. Für eine dauerhaft gute Zusammenarbeit sollten Absprachen über das tägliche „Miteinander-Umgehen“ getroffen und praktiziert werden.⁵¹⁵

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit kann dazu beitragen, kulturelle Unterschiede zwischen Abteilungen abzubauen und Schnittstellenprobleme zu minimieren. Durch abteilungsübergreifende Kooperation kann für eher „kundenferne“ Abteilungen zugleich der Aufbau eigener Kundenkontakte gefördert werden.⁵¹⁶ Bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit beinhaltet formelle und informelle Kontakte zwischen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen. Sie fördert die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur auch durch einen verstärkten Austausch und die gemeinsame Nutzung marktbezogener Informationen.⁵¹⁷

513 Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 155

514 Vgl. Kühnl, C. (2010), S. 73 f.

515 Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 155

516 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 155

517 Vgl. Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005), hier S. 25

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

„Man sollte anderen rechtzeitig ihre Grenzen aufzeigen“ oder „das eigene Revier abstecken“⁵¹⁸: Derartige Aussprüche treten zumeist auf, wenn Angehörige einer Abteilung den offenen Dialog oder die Auseinandersetzung mit Mitgliedern anderer Abteilungen scheuen und auf dem eigenen Standpunkt beharren. Ist es infolge abteilungsübergreifender Aktivitäten bereits zu Konflikten gekommen, münden diese nicht selten in der geäußerten Einstellung: „Am besten, man konzentriert sich auf den eigenen Bereich“ oder „Bloß keine Übergriffe auf den Bereich eines anderen“.⁵¹⁹

Für eine Reflexion der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit können weitere Statements hilfreiche Anregungen geben:

71. In der innerbetrieblichen Zusammenarbeit sollte darauf geachtet werden, dass man nicht in Kompetenzbereiche anderer Abteilungen eingreift.
72. Wer neue Informationen erhält, sollte sich fragen, welche anderen Abteilungen im Unternehmen die Informationen benötigen könnten, und die Informationen zügig weiterleiten.
73. Kommunikation interner Abteilungen mit Kunden sollte ausschließlich über die dafür zuständigen Mitarbeiter im Vertrieb stattfinden.
74. Abteilungsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit ist wichtig, um die Marktorientierung der Mitarbeiter zu fördern.

4.4.2 Kulturelle Einflussfaktoren

Die im Folgenden interessierende Frage lautet, welche weiteren kulturellen Faktoren Einfluss auf die Intensität einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens und zwischen den Mitarbeitern ausüben können.

Aufgrund ihrer charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmerkmale ist zu vermuten, dass die Kulturtypologien der *Lernkultur*, der *Problemlösungskultur* sowie ein Menschenbild, welches dem des *sozialen Menschen*, des *aktiven Menschen* oder des *vielseitigen Menschen* entspricht, förderlich sind für die Entwicklung einer Kultur der *abteilungsübergreifenden Kooperation*.

- Innerhalb einer *Lernkultur* gilt lebenslanges Lernen als eine Selbstverständlichkeit. Die Zielsetzung und der Nutzen einer organisationalen Lernfähigkeit bestehen darin, Unternehmen zu befähigen, mit eigenen Kräften immer wieder neue Lösungen für Herausforderungen oder auftretende Probleme zu finden. Lernende Organisationen besitzen die Fähigkeit, erworbenes Marktwissen zu nutzen, um die eigenen Strukturen, Prozesse und Lösungsmechanismen den

⁵¹⁸ Vgl. Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 264 f.

⁵¹⁹ Vgl. zu den beiden letztgenannten Zitaten: Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 141

veränderten Anforderungen entsprechend zu gestalten. Es ist anzunehmen, dass eine Lernkultur eine abteilungsübergreifende Kooperation in besonderer Weise fördert, um neues Wissen aufzunehmen oder neuartige Formen der kooperativen Problemlösung zu entwickeln.

- ▶ Die Suche nach Lösungen sowie der konstruktive Umgang in Konfliktsituationen sind wesentliche Merkmale einer *Problemlösungskultur*. Es ist anzunehmen, dass damit auch die Bereitschaft einhergeht, auf der Suche nach Lösungen mit anderen Abteilungen zu kooperieren.
- ▶ Innerhalb des *sozialen Menschenbildes* sind Menschen auch am Arbeitsplatz weniger durch materielle, sondern primär durch soziale Bedürfnisse geleitet und benötigen die Zusammenarbeit mit anderen Personen. Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, die Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen sowie die Einbindung in Entscheidungen gelten dabei als wichtige Motivationsquellen. Es ist anzunehmen, dass ein Menschenbild, welches dem des sozialen Menschen entspricht, in besonderer Weise geeignet ist, eine kooperative Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Abteilungen zu fördern.
- ▶ Aus der Sichtweise des *aktiven Menschenbildes* streben Menschen nach Zufriedenheit durch Arbeit, wollen eigene Verantwortung übernehmen und entwickeln Eigeninitiative und Selbstkontrolle. Kreativität und Einfallsreichtum sind weit verbreitet. In einer Arbeitsatmosphäre, in der ein aktives Menschenbild dominiert, ist anzunehmen, dass dadurch eine kooperative Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Abteilungen gefördert wird.
- ▶ Innerhalb des Bildes vom *vielseitigen Menschen* haben Menschen mehrere verschiedene Bedürfnisse, sind vielschichtig, komplex und wandlungsfähig sowie in der Lage, unterschiedliche Motive zu verfolgen und neue Motive hinzuzugewinnen. Menschen verhalten sich situativ differenzierend und können in verschiedenen Situationen nach unterschiedlichen Zielen streben. In einer Kultur, in der ein vielseitiges Menschenbild dominiert, wird die Bereitschaft sehr hoch sein, Probleme unter verschiedenen Aspekten zu betrachten und zu lösen. Dadurch dürften die Voraussetzungen für eine abteilungsübergreifende Kooperation sehr günstig sein.

Aufgrund ihrer charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmerkmale ist es offensichtlich, dass insbesondere die Kulturtypologien der *aktorbezogenen Informationspathologie*, der *interaktionsbezogenen Informationspathologie*, der *Bürokratischen-Verfahrens-Kultur*, der *schizoiden Unternehmenskultur* sowie der *paranoiden Unternehmenskultur* nicht günstig sind für die Entwicklung einer Kultur der *abteilungsübergreifenden Kooperation*.

- ▶ *Informationspathologien* sind Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können. Bei *aktorbezogenen Informationspathologien* geht es im Wesentlichen um Dysfunktionen bei der Gewinnung und Nutzung von Informationen, die bei

Personen, Gruppen oder in Organisationen auftreten können. Interaktionsbezogene Informationspathologien resultieren aus mangelhaften Kommunikationsprozessen. Dadurch bedingt kann auch der abteilungsübergreifende Informationsaustausch leiden, indem marktbezogene Informationen nicht weitergegeben und gemeinsam genutzt werden.

- ▶ Innerhalb einer *Bürokratischen-Verfahrens-Kultur* arbeiten Mitarbeiter aller Erwartung nach in enger Anlehnung an ihre abteilungs- und funktionsspezifischen Reglementierungen und Routinen. Diese werden auch dann nicht aufgegeben, wenn andere Abteilungen einmal unbürokratische Unterstützung benötigen. Häufig läuft dies darauf hinaus, dass man sich gegenseitig ‚geistige Unflexibilität‘ oder mangelhafte Kooperationsbereitschaft vorwirft, was die Grenzen zwischen den Abteilungen noch verhärtet. Eine Bürokratische-Verfahrens-Kultur ist außerdem durch Misstrauen und Absicherung geprägt. Jeder rechnet jederzeit damit, dass ihm jemand einen Fehler nachweisen will. Treten Fehler auf bzw. werden sie erkannt, reagieren Mitarbeiter verängstigt, dass ihnen dafür die Schuld zugeschrieben werden könnte. Eine abteilungsübergreifende Kooperation kann Schaden erleiden, wenn zwischen den Abteilungen gegenseitige Schuldzuweisungen dominieren und eine gemeinsame Lösung von Kundenproblemen oder marktbezogenen Herausforderungen unterbleibt.
- ▶ Innerhalb einer *schizoiden Unternehmenskultur* werden Informationen primär als Machtquelle gesehen, der freie Austausch wird durch Informationsbarrieren gehemmt. Kennzeichnend sind zudem Richtungskämpfe, die die Entwicklung einer konsistenten Gesamtstrategie behindern. Es ist kaum vorstellbar, dass sich in einer solchen Atmosphäre eine abteilungsübergreifende Kooperation entfalten kann.
- ▶ *Paranoide Kulturen* kennzeichnen sich u. a. dadurch, dass Entscheidungskompetenzen auf wenige Personen verteilt sind, die ihrerseits eine nur restriktive Informationspolitik durchführen. Eine abteilungsübergreifende Kooperation dürfte sich unter solchen Bedingungen kaum entfalten.

4.4.3 Maßnahmen zur Förderung abteilungsübergreifender Kooperation

Aus den bisherigen Überlegungen zu den Merkmalen einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und ihren weiteren Einflussfaktoren können nun Folgerungen für die Gestaltung einer Kultur der abteilungsübergreifenden Kooperation abgeleitet werden. Dazu können die in Tabelle 4.4 aufgeführten Detailschritte eingeleitet werden:

Tabelle 4.4:
Maßnahmen zur Förderung einer Unternehmenskultur der abteilungsübergreifenden Kooperation

Gestaltungskriterien	Gestaltungsansätze
Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung	▶ Festlegung, welche Abteilungen maßgeblich an der Erstellung des Leistungsangebotes des Unternehmens beteiligt sind ▶ Festlegung, in welcher Hinsicht einzelne Abteilungen von Bedeutung sind für die Erstellung des Leistungsangebotes des Unternehmens ▶ Definition von marktorientierten Inhalten, Anlässen, Zielen und Formen Abteilungsübergreifender Kooperation
Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation	▶ Offene Ansprache (Kritik) von Schwachstellen bei der Weitergabe von Informationen zwischen Abteilungen oder Personen (Informationspathologien). Erhält jede Abteilung die Informationen, die für die Aufgabenerfüllung benötigt werden? ▶ Formulierung der Erwartungen und Regeln für eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit an alle Führungskräfte und Mitarbeiter
Personalentwicklung und Qualifizierung	▶ Abteilungsübergreifende Schulungen ▶ Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation)⁵²⁰ ▶ Einarbeitung neuer Mitarbeiter in unterschiedlichen Abteilungen ▶ Aktiver Wissensaustausch zwischen verschiedenen Abteilungen, wechselseitige Information und Schulung über die jeweiligen Aufgaben, über Kunden und Produkte⁵²¹
Strukturen und Prozesse	▶ Bildung von Projektteams mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen⁵²², um markt- oder kundenbezogene Aufgabenstellungen zu lösen⁵²³ ▶ Darstellung der Prozessschnittstellen zwischen Abteilungen ▶ Ermittlung der erforderlichen und gewünschten Informationsflüsse zwischen Abteilungen nach Inhalt, Art und Zeitpunkt

⁵²⁰ Vgl. Homburg, C, Schäfer, K, Schneider, J., 2002, S. 163

⁵²¹ Vgl. dazu die Items der MARKOR-Skala (Kohli/Jaworski/Kumar 1993) zum Faktor „Interne Weitergabe von Marktinformationen“, zitiert nach Krohmer, H., 1999, S. 163

⁵²² Vgl. Homburg, C, Schäfer, K, Schneider, J., 2002, S. 157

⁵²³ Vgl. Kessel, A., 2007, S. 153, Item X2 34, hier allerdings im Rahmen des Konstrukts „Reaktion auf Informationen“

Planung	▶ Definition marktbezogener, abteilungsübergreifender Ziele, die eine regelmäßige Abstimmung über den Fortschritt der Zielerreichung und die Koordination der Teilaufgaben notwendig machen ▶ Ermittlung der erforderlichen und gewünschten Informationsflüsse zwischen Abteilungen nach Inhalt, Art und Zeitpunkt
Standards	▶ Bei jeder eingehenden Information fragt sich jeder Mitarbeiter, für welche Abteilung die Information außerdem wichtig sein könnte, und leitet sie weiter ▶ Information aus anderen Abteilungen⁵²⁴ als ständige Agenda-Punkte bei Besprechungen etablieren
Symbolische Handlungen	▶ Verbreitung von Beispielen dafür, dass eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu einem besonderen Erfolg für das Unternehmen geführt hat
Förderung sozialer Kontakte	▶ Förderung informeller Kontakte zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen⁵²⁴ ▶ Gemeinsame Kundenveranstaltungen und Kundenbesuche in Zusammenarbeit zwischen „kundennahen“ und „kundenfernen“ Abteilungen⁵²⁵ ▶ Schaffung von Möglichkeiten im Unternehmen für direkte zwischenmenschliche Kommunikation wie Aufenthaltsräume, Geselligkeitsveranstaltungen, Freizeitsport, Betriebsfeiern usw.
Information	Informationssammlung
	▶ Informationsbedarfsanalyse für jede Abteilung nach Inhalt, Häufigkeit und Form ▶ Ermittlung der Abteilungen und Aufgabenträger, die von bestimmten Marktinformationen abhängig sind: - Welche Abteilung verfügt über welche Informationen? - Welche Abteilung benötigt von welcher anderen Abteilung welche Informationen? ▶ Analyse von Schwachstellen bei der Weitergabe von Informationen (Informationspathologien)
	Inhalte
	▶ Markt-, Kunden- und Wettbewerberinformationen ▶ Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche im Unternehmen ▶ Abteilungsbezogene Aufgaben, Prozesse, Regeln und Besonderheiten ▶ Ziele und Verläufe von marktbezogenen Prozessen (z. B. Bestellabwicklung, Reklamationsbearbeitung, Ideenfindung, Produktentwicklung, Verkauf usw.) ▶ Ideen und Verbesserungen im Unternehmen (Best Practices)

⁵²⁴ Vgl. Homburg, C, Schäfer, K, Schneider, J., 2002, S. 163

⁵²⁵ Vgl. Homburg, C, Schäfer, K, Schneider, J., 2002, S. 166

Information	Informationsweiterleitung
	▶ Regelmäßige abteilungsübergreifende Besprechungen, um über Marktentwicklungen und Kundenbedürfnisse zu sprechen⁵²⁶ ▶ Sofortige Verbreitung wichtiger Markt-, Wettbewerbs- und Kundeninformationen innerhalb des Unternehmens⁵²⁷ ▶ Einführung von Möglichkeiten des Ideenaustausches und der Ideenentwicklung unter Einbeziehung unterschiedlicher Abteilungen
	Informationsnutzung
	▶ Bestandsaufnahme, wo eingehende Marktinformationen im Unternehmen landen, wer sie nutzt und wie sie verwertet werden ▶ Überprüfung, in welcher Weise Informationen aus anderen Abteilungen genutzt werden und ob die Nutzung zu Verbesserungen geführt hat
Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Lernkultur</i>
	▶ Betonung lebenslangen Lernens als Selbstverständlichkeit, ▶ Kontinuierliche Überprüfung des Marktes auf die Notwendigkeit der Aufnahme von Neuerungen im Unternehmen ▶ Aufnahme und Verwertung vorhandenen marktbezogenen Wissens anderer Abteilungen
	Kultureller Bezug: <i>Problemlösungskultur</i>
	▶ Förderung lösungsorientierter Denk- und Arbeitsweisen ▶ Konstruktiver Umgang mit Konflikten
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom sozialen Menschen</i>
	▶ Stärkung von Teamarbeit und Zusammenarbeit ▶ Förderung von Anlässen und Gelegenheiten für direkte zwischenmenschliche Kommunikation
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom aktiven Menschen</i>
	▶ Förderung von Verantwortungsübernahme, Eigeninitiative und Kreativität
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom vielseitigen Menschen</i>
	▶ Betrachtung von Aufgabenstellungen unter verschiedenen Aspekten ▶ Bildung abteilungsübergreifender Projekt- und Arbeitsgruppen ▶ Entwicklung von Problemlösungen unter Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen
	Kultureller Bezug: <i>Informationspathologien</i>
	▶ Feststellung und Beseitigung von Ursachen für aktorbezogene, interaktionsbezogene und wissensbezogene Informationspathologien ▶ Vermeidung einer interessen- und machtorientierten Informationspolitik ▶ Förderung eines offenen und regelmäßigen Informationsaustausches

526 Vgl. zu weiteren Indikatoren marktorientierter Verhaltensweisen: Pflesser, C, 1999, S. 162

527 Vgl. zu weiteren Indikatoren marktorientierter Verhaltensweisen: Pflesser, C, 1999, S. 162

Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Bürokratische-Verfahrens-Kultur</i>
	▶ Entwicklung von Verständnis für Regeln, Prozesse und Arbeitsweisen in anderen Abteilungen ▶ Überprüfung der Sinnhaftigkeit eigener bestehender Verfahrensvorschriften ▶ Entwicklung von Fehlertoleranz, Vermeidung eines vorwurfsvollen Kommunikationsstils zwischen Abteilungen ▶ Aufbau von Vertrauen zwischen unterschiedlichen Abteilungen
	Kultureller Bezug: <i>Schizoide Kultur</i>
	▶ Förderung persönlicher Kontakte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen ▶ Offenlegung und Vermeidung von Macht- und Richtungskämpfen zwischen Abteilungen ▶ Intensive Koordination abteilungsübergreifender Aufgabenstellungen
	Kultureller Bezug: <i>Paranoide Kultur</i>
	▶ Förderung einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, Führungskräften und Mitarbeitern sowie untereinander

Tabelle 4.4:
Maßnahmen zur Förderung einer Unternehmenskultur der abteilungsübergreifenden Kooperation

4.5 Unternehmerisches Handeln und Vertrauen

4.5.1 Begriffsinhalte und Merkmale

„Wenn das mein Laden wäre, dann würde ich ...“ ist ein Satz, den die meisten Menschen im Arbeitsleben vermutlich schon mehrfach gehört oder selbst gesagt haben. Danach steht leider häufig auch die Aussage: „Aber uns fragt ja keiner ...“ Andererseits erwarten Unternehmensleitungen von ihren Mitarbeitern oftmals, wie ein ‚Unternehmer im Unternehmen‘ zu denken und zu handeln. Typisch dafür sind Aussagen bzw. Fragen an Mitarbeiter wie z. B.: „Wie würden Sie entscheiden, wenn Sie die Verkaufsaktion aus eigener Tasche finanzieren müssten?“

Die Erwartung, dass Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln, stellt hohe Ansprüche an die Führung eines Unternehmens. Eine marktorientierte Unternehmenskultur zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass Mitarbeiter den Freiraum und die Bereitschaft besitzen, selbstständig, eigenverantwortlich und unternehmerisch zu denken und zu handeln. Sie entwickeln Initiative und Kreativität, sind bereit, Risiko zu tragen und selbstständig Verbesserungen anzustoßen.⁵²⁸

528 Vgl. in diesem Sinne: Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 155 f. sowie Kessel, A. (2007), S. 187 f.; unternehmerisches Denken und Handeln, Innovationsfreudigkeit, Initiative und Handlungsfreiheit sind auch in dem von Robert Quinn und Kim Cameron entwickelten Typ der „Adhocracy Culture“ enthalten, vgl. Report Organisational Culture Assessment Instrument, OCAI online, Public administration, May 31, 2010, S. 6

„Mitunternehmertum“ setzt voraus, dass selbstständiges, markt- und kundenorientiertes Handeln der Mitarbeiter von der Unternehmensleitung gewünscht und gefördert werden. Die Entwicklung unternehmerischer Einstellungen und Verhaltensweisen erfordert ein entsprechendes Umfeld, welches den Mitarbeitern die Übernahme von Verantwortung, das Füllen verbindlicher Entscheidungen und die Übernahme von Risiken ermöglicht.⁵²⁹ Dazu gehören Qualifizierungsmaßnahmen, die die Mitarbeiter in ihren Fähigkeiten stärken, Verantwortung zu übernehmen und ihre Aufgaben wahrzunehmen.⁵³⁰ Die Möglichkeit zur Übernahme eines persönlichen Risikos kann dadurch gegeben werden, dass Bestandteile des Einkommens an unternehmerische Verhaltensweisen bzw. an die Erzielung bestimmter Ergebnisse gekoppelt werden. Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter durchaus bereit sind, derartige Risiken einzugehen.⁵³¹ Doch oftmals sind es Führungskräfte, die aus Angst vor einem eigenen Kontroll- und Machtverlust keine Verantwortung delegieren oder Freiräume einschränken.⁵³² Dabei übersehen sie zumeist, dass sie dem Unternehmen dadurch eher schaden als nutzen. Je mehr sich Führungskräfte in Details einmischen, sich dabei in Kleinigkeiten und Einzelheiten verlieren, den Mitarbeitern am liebsten vorschreiben möchten, „wie sie den Bleistift zu halten haben“, umso mehr verlieren sie dabei wichtige Dinge aus den Augen. Sie schränken jedwede Initiative ein und verzichten im Grunde auf die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter.⁵³³

Damit sich Mitunternehmertum und persönliche Risikobereitschaft entwickeln können, ist Vertrauen erforderlich. Vertrauen eröffnet für Führungskräfte und Mitarbeiter Handlungsalternativen, die in einer durch Misstrauen geprägten Kultur erst gar nicht in Betracht kommen.⁵³⁴ Über die Notwendigkeit und Bedeutung von Vertrauen gibt es im Führungsalltag durchaus unterschiedliche Auffassungen. „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“ lautet ein vielzitatierter Spruch. Oftmals repräsentiert er die Grundhaltung von Führungskräften, die ihren Mitarbeitern einerseits gerne mehr Freiräume geben würden, letztlich aber doch lieber selbst die „Zügel in der Hand“ haben möchten. Ein Grund dafür mag darin liegen, dass Vertrauen in die Mitarbeiter von Führungskräften erfordert, zunächst einmal eine Vorleistung zu erbringen. Die Vorleistung besteht darin, auf exzessive Kontrollmechanismen zu verzichten und Handlungsspielräume einzuräumen, in der Erwartung, dass Mitarbeiter dem „Vertrauensvorschuss“ gerecht werden.⁵³⁵ Führungskräfte sollten sich deshalb dessen bewusst werden, dass umfangreiche, starre und hierarchiegeprägte Kontrollmechanismen der Entwicklung von selbstständigem Handeln und Verantwortungsübernahme entgegenstehen.⁵³⁶

529 Vgl. Raunicher, P. (2011), S. 138 f.

530 Vgl. Sackmann, S.A. (2004), S. 219

531 Vgl. Raunicher, P. (2011), S. 139 f.

532 Vgl. Sackmann, S.A. (2004), S. 219

533 Vgl. Hinterhuber, H. (1997), II, S. 10

534 Vgl. Raunicher, P. (2011), S. 37, 139

535 Vgl. Blank, N. (2011), S. 22

536 Vgl. Konecny, P.A. (2010), S. 139

Was mit Vertrauen gemeint ist und wie man es in Organisationen entwickeln kann, ist unter verschiedenen Aspekten untersucht worden. Zusammenfassend kennzeichnet sich eine Vertrauenskultur durch folgende Merkmale:⁵³⁷

Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Vertrauen ist eine gelebte *Wertschätzung* von Mitarbeitern. Wertschätzung zeigt sich zum einen durch die grundsätzliche Anerkennung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter und ihrer Bedürfnisse. Des Weiteren drückt sich Wertschätzung durch eine *faire Behandlung* sowie durch Unterstützung der Mitarbeiter aus. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter bei schwierigen Aufgabenstellungen einfach und wissentlich ‚vor sich hinarbeiten lassen‘, signalisieren damit, dass ihnen die Personen auch in zwischenmenschlicher Hinsicht eigentlich gleichgültig sind. Dagegen trägt eine *regelmäßige und offene Kommunikation* dazu bei, dass sich Mitarbeiter bestärkt und wertgeschätzt fühlen. Führungskräfte sollten signalisieren, dass sie jederzeit ansprechbar sind. Besonders positiv wird es bewertet, wenn Mitarbeiter wichtige Informationen erhalten und bei wichtigen Entscheidungen vorher einfach nur nach ihrer Meinung gefragt werden⁵³⁸, auch wenn die letztliche Entscheidung beim Vorgesetzten liegt. Die *Einbindung in Entscheidungen* und eine *gemeinsame Zielformulierung* tragen ebenfalls dazu bei, Vertrauen aufzubauen. Dabei geht es vielen Mitarbeitern nicht unbedingt darum, die jeweiligen Entscheidungen zu fällen. Vielmehr geht es um das Gefühl und das Bewusstsein, am Zustandekommen der Entscheidung beteiligt gewesen zu sein.⁵³⁹ Dadurch werden auch die Transparenz und Verständlichkeit getroffener Entscheidungen erhöht. Darüber hinaus sollten sich Führungskräfte um eine *glaubwürdige Kommunikation* bemühen. Das bedeutet, dass das Gesagte auch getan werden sollte, das gesprochene Wort Gültigkeit besitzt⁵⁴⁰ und dass Besprochenes sowie Zusagen und Versprechungen eingehalten werden. *Konstruktives und positives Feedback*, welches von den Mitarbeitern als nützlich empfunden wird, stärkt deren Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl⁵⁴¹ und Motivation.

Situationen, in denen eine nur *mangelhafte Wertschätzung* gegenüber Mitarbeitern zum Ausdruck kommt, können sich ziemlich schnell in den Arbeitsalltag einschleichen. Die Gründe dafür können in einer Überforderung der jeweiligen Führungskräfte liegen oder aber in einem tatsächlich mangelhaften Bewusstsein, dass Wertschätzung für viele Mitarbeiter wirklich von Bedeutung ist. „Nicht geschimpft ist gelobt genug“⁵⁴² – dieser Ausspruch ist stellvertretend für eine Arbeitsatmosphäre, in der gute Leistungen ohne Anerkennung bleiben, bei kleinsten Fehlern dagegen sofort ‚herumgemeckert‘ wird. Bekannt sein dürften auch Verhaltensweisen mangelnder Wertschätzung, die sich darin zeigen, dass Führungskräfte die Augen verdrehen,⁵⁴³ wenn Mitarbeiter sachliche Beiträge äußern, oder

537 Vgl. zu den folgenden Ausführungen näher: Blank, N. (2011), S. 12-14, 20-29, 31-45, 51; vgl. zu unterschiedlichen Erklärungsansätzen für die Entstehung von Vertrauen aus psychologischer und soziologischer Sicht: Raunicher, P. (2011), S. 13 ff.

538 Frey, C. (2011), S. 128

539 Vgl. Raunicher, P. (2011), S. 216 f.

540 Vgl. Frey, C. (2011), S. 52

541 Vgl. zu Kriterien für einen hohen bzw. niedrigen Selbstwert: Frey, C. (2011), S. 83 f.

542 Zitiert nach: Frey, C. (2011), S. 127

543 Vgl. Frey, C. (2011), S. 127

einfach wegschauen, ein anderes Gespräch beginnen oder während einer Besprechung genau zu dem Zeitpunkt den Raum verlassen, wenn bestimmte Mitarbeiter sich zu Wort melden. Mangelnde Wertschätzung zeigt sich auch darin, dass Mitarbeitern keine Gelegenheit gegeben wird, zu sachlicher Kritik Stellung zu nehmen, auf Fragen zu antworten, oder wenn gegebene Antworten als untauglich abgetan werden. Unzureichende Wertschätzung offenbart sich ebenfalls, wenn Vorgesetzte die Frage oder Bitte ihrer Mitarbeiter nach Unterstützung bei ungewohnten oder schwierigen Aufgaben einfach ignorieren, so als wäre nichts gewesen. Die Nichtbeantwortung von E-Mails, das Übergehen bzw. Verstreichenlassen von Terminen, die für die Aufgabenerledigung der Mitarbeiter wichtig sind, ohne irgendeine Reaktion, sind ebenfalls deutliche Anzeichen mangelnder Wertschätzung. Bekannt sein dürften auch Verhaltensweisen, dass Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten nicht begrüßt werden oder nicht mit ihrem Namen angesprochen werden. Es verwundert somit nicht, wenn Mitarbeiter zu der Einschätzung gelangen, ihre Würde nach Verlassen der Stempeluhr abgegeben zu haben.⁵⁴⁴

Praxisbeispiel 40: Organisatorische Ausdrucksformen der Wertschätzung

Im persönlichen Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern liegt ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Entwicklung einer auf Wertschätzung basierenden Zusammenarbeit. Im Unternehmensalltag ist je nach Größe der Firma und der Art der Arbeit der regelmäßige Kontakt allerdings nicht immer möglich. Deshalb können auch auf organisatorischer Ebene praxisbewährte Maßnahmen getroffen werden, die für die Entwicklung eines wertschätzenden Arbeitsklimas förderlich sind. Dazu zählen z. B. Angebote für die Fort- und Weiterbildung für junge und ältere Betriebsangehörige. Den Mitarbeitern kann dadurch signalisiert werden, dass sie es wert sind, dass in sie investiert wird. Betriebsfeiern können dazu genutzt werden, neue Mitarbeiter und besondere Leistungen vorzustellen und zu belohnen. Bei der Gelegenheit kann sich die Unternehmensleitung vor der gesamten Belegschaft für ihren geleisteten Einsatz bedanken. Auch an der Ausstattung von Pausen- und Sozialräumen lässt sich die Wertschätzung für die Mitarbeiter ablesen. Ansprechendes modernes Mobiliar und funktionierende Elektrogeräte, ein abwechslungsreiches Angebot gesunder Speisen und Getränke oder Sportgeräte zum zwischenzeitlichen Fitnesstraining geben deutliche Signale an die Mitarbeiter, welchen Stellenwert sie besitzen. Wenn in Sanitäreinrichtungen die Wasserhähne angerostet sind oder Warmwasserboiler und Heizungen nicht repariert werden, ist dies nicht gerade ein Signal dafür, dass sich die Unternehmensführung für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter interessiert. Eine weitere Möglichkeit des direkten Ausdrucks von Wertschätzung ist das Angebot eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ebenso fühlen sich Mitarbeiter ernst genommen, wenn sie regelmäßig über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens unterrichtet oder rechtzeitig über geplante Veränderungen informiert werden. Unabhängig vom hierarchischen Status können Mitarbeiter prinzipiell bei Entscheidungen eingebunden werden, die ihren Arbeitsbereich unmittelbar betreffen. So ist es schon nachvollziehbar, dass eine Reinigungschefin sich wertgeschätzt fühlt, wenn sie

544 Eigene Beobachtung des Verfassers aus Gesprächen mit Mitarbeitern verschiedener Unternehmen

bei der Entscheidung über den Einkauf eines 100.000 €-Jahresbedarfs an Putzmitteln hinzugezogen wird.⁵⁴⁵

Eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen ergibt sich auch aus dem vorhandenen *Menschenbild der Führungskräfte*. Wenn Menschen als grundsätzlich entwicklungsfähig- und -willig angesehen werden, dürfte sich Vertrauen besser entfalten als bei einem Menschenbild, nach dem Mitarbeiter grundsätzlich faul und träge sind und demzufolge ständig kontrolliert werden müssen. Davon ausgehende Signale des Misstrauens können dazu führen, dass Mitarbeiter sich passiv oder abwehrend verhalten.

Wenn Führungskräfte der Ansicht sind, dass sie gegenüber Mitarbeitern keinerlei Schwächen zeigen dürfen, kann dies die Entwicklung einer Vertrauenskultur behindern. Im Gegensatz dazu kann das *gegenseitige Kennenlernen vorhandener Stärken und Schwächen* ebenso vertrauensfördernd sein wie die Bereitschaft der Führungskräfte, sich von Mitarbeitern kritisieren zu lassen. Auch der Glaube in die Kompetenz von Vorgesetzten oder ganzer Führungsgremien kann dazu beitragen, Vertrauen aufzubauen oder abzuschwächen.⁵⁴⁶

Vertrauen beinhaltet weiterhin, dass Mitarbeiter über Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügen und nicht dazu gezwungen werden, jede ihrer Aktivitäten zu dokumentieren.⁵⁴⁷ Angst vor Bestrafung oder Drohungen verhindern den Aufbau von Vertrauen.⁵⁴⁸ Deshalb sollten Mitarbeiter in ihrem Wirkungsbereich auch auf eine gewisse Fehlertoleranz hoffen dürfen. Das folgende Zitat gibt anschaulich wieder, wie sich dieser Wunsch aus Sicht von Mitarbeitern äußern kann:

*„Einfach die Sicherheit zu haben, dass dir jemand bei einem Fehler hilft und sich nicht verweigert, weil das und das gewesen ist. Jeder Mensch macht Fehler, auch die, die drei Stufen höher stehen. Ich muss einfach das Vertrauen haben, dass ich mir ohne schlechtes Gewissen einen Fehler leisten kann und dies, ohne dass gleich etwas Fürchterliches passiert.“*⁵⁴⁹

Mitarbeiter werden dann nicht ständig versuchen, Verantwortung an Vorgesetzte zurückzudelegieren oder sich bei jeder Kleinigkeit abzusichern. Letztgenanntes führt häufig zu einer Flut von E-Mails, wenn Mitarbeiter ihren Vorgesetzten auch Kleinigkeiten weiterleiten, um sich vor nachträglicher Kritik zu schützen. Eine häufig gehörte Äußerung ist in diesem Zusammenhang: *„Ich habe Sie doch informiert.“*⁵⁵⁰

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie ihren Mitarbeitern, und „nicht nur 200 hochbezahlten Berufsdenkern“⁵⁵¹, zur Erledigung ihrer Aufgaben Eigeninitiative abverlangen. Führungskräfte sind bereit, auch über ihren direkten Verantwortungsbereich hinauszuschauen und das

545 Vgl. die Zusammenstellung praxisbewährter Maßnahmen des Ausdrucks von Wertschätzung bei Matyssek, A. K. (2011), S. 174 ff.

546 Vgl. Raunicher, P. (2011), S. 209

547 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 156

548 Vgl. Raunicher, P. (2011), S. 14

549 Zitiert nach Raunicher, P. (2011), S. 184

550 Vgl. in diesem Sinne die Zitate bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 256

551 Peters, T.J., Waterman (2000), S. 39

Gesamtinteresse des Unternehmens zu berücksichtigen.⁵⁵² „Gewährtes Mitunternehmertum“ kann dazu beitragen, dass Teams produktiver arbeiten, die Kundenorientierung erhöht wird und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steigt. Von Bedeutung ist dabei auch das Erleben der Mitarbeiter, dass von ihnen Leistungen erwartet werden und dass Leistung sich lohnt, auch wenn die Mitarbeiter von sich aus bereits eine hohe Arbeitsmotivation mitbringen.⁵⁵³

Praxisbeispiel 41: Juniorfirma

Um Mitarbeiter schon in jungen Jahren an unternehmerische Verhaltensweisen heranzuführen, sind verschiedene namhafte Firmen wie BMW, Daimler, Zeiss und viele andere dazu übergegangen, Juniorfirmen zu gründen.⁵⁵⁴ Mitarbeiter sind Auszubildende aus dem kaufmännischen und Fertigungsbereich vom 1. bis zum 3. Ausbildungsjahr. Die Auszubildenden führen das Unternehmen selbstständig, stellen Produkte her oder bieten interne Dienstleistungen an. Sie erwirtschaften tatsächliche Umsätze und arbeiten nach betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen, wie z. B. die Deckung der monatlichen Personal- und Raumkosten. Leitende Aufgabenstellungen, wie etwa die Geschäftsführung, werden von Auszubildenden unter professioneller Betreuung von Ausbildern und Referenten wahrgenommen. Die Azubifirmen sollen bereits jungen Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, Verantwortung zu übernehmen sowie unternehmerische Zusammenhänge zu verstehen und zu erlernen. Sie sollen vermitteln, wie technisches, kaufmännisches und marketingbezogenes Know-how ineinandergreifen. Durch die Zusammenführung unterschiedlicher Berufe wird die Notwendigkeit von Teamwork vermittelt. Die Azubis erhalten die Möglichkeit, selbstständig zu handeln und Verantwortung für getroffene Entscheidungen zu übernehmen. Erfolg und Misserfolg können sie unmittelbar erleben.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Inwieweit in einem Unternehmen eine *Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens* besteht, kann anhand der nun folgenden Statements reflektiert werden:

75. Mitarbeiter sollten erkannte Verbesserungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess einfach durchführen, ohne die Erlaubnis dafür einzuholen.
76. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter ihre Entscheidungen von einem Vorgesetzten genehmigen lassen.⁵⁵⁵

⁵⁵² Vgl. Hinterhuber, H. (1997), II, S. 238

⁵⁵³ Vgl. Sackmann, S.A. (2004), S. 219-222

⁵⁵⁴ Vgl. zu den Unternehmen und den einzelnen Konzepten ausführlich die Homepage: ARGE Juniorenfirmen e.V., www.juniorenfirmen.com, Stand 9.4.2012

⁵⁵⁵ Vgl. zu möglichen Fragen zur Feststellung der Ausprägung innerbetrieblicher Kontrolle Konecny, P.A. (2010), S. 208

77. Mitarbeiter sollten nicht entgegen bestehenden Regeln innerhalb des Unternehmens handeln, selbst wenn sie der Auffassung sind, dass dies zum Vorteil des Unternehmens wäre.⁵⁵⁶
78. Vertrauen in die Mitarbeiter kann man sich nur erlauben, wenn sie in ihrem Aufgabenbereich keinen großen Schaden für das Unternehmen anrichten können.
79. Mitarbeiter möchten einen spürbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.⁵⁵⁷

4.5.2 Kulturelle Einflussfaktoren

Welche weiteren kulturellen Faktoren können Einfluss auf die Entwicklung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens ausüben?

Es ist zu vermuten, dass die charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmerkmale der *Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur*, der *konstruktiven Fehlerkultur*, der *Problemlösungskultur* sowie vorhandene Menschenbilder, die denen des *aktiven Menschen* sowie des *vielseitigen Menschen* entsprechen, *förderlich* sind für die Entwicklung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens.

- Innerhalb einer *Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur* steht eine dynamische Umgebung mit vielfältigen Handlungsalternativen und Herausforderungen im Zentrum des Denkens und Handelns. Wer aktiv ist, genießt Wertschätzung. Es ist zu vermuten, dass ein solches Umfeld eine günstige Voraussetzung für die Entwicklung unternehmerischer Denk- und Handlungsweisen ist.
- Eine *konstruktive Fehlerkultur* begünstigt ein Arbeitsklima, in dem es grundsätzlich erlaubt ist, dass Fehler gemacht werden. Mitarbeiter entwickeln Bereitschaft zum initiativen Handeln, weil sie keine Angst haben müssen, für jeden kleinsten Fehler gemäßigelt zu werden. Fehler werden dazu genutzt, um aus ihnen zu lernen und Verbesserungen anzustoßen. Zudem unterstützt ein konstruktives Controlling, welches nicht lediglich auf die Suche von Fehlern oder Schuldigen gerichtet ist, die Entwicklung von Vertrauen. Es kann somit angenommen werden, dass eine konstruktive Fehlerkultur förderlich ist für die Entwicklung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens.
- Innerhalb einer *Problemlösungskultur* konzentrieren sich Mitarbeiter darauf, Lösungen zu suchen, anstatt lediglich Probleme zu sehen und darzustellen. Probleme werden als Herausforderung angesehen, die es zu meistern gilt. Dabei sehen es Mitarbeiter als ihre Aufgabe an, initiativ an der Lösung bzw. der Entwicklung von Lösungsalternativen zu arbeiten. Es ist anzuneh-

⁵⁵⁶ Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 472, sinngemäße Übersetzung von Item B 60; vgl. a. Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2011), S. 218

⁵⁵⁷ Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 473, Übersetzung von Item C 14

men, dass die daraus resultierenden Verhaltensweisen die Entwicklung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens befördern.

- ▶ Entsprechend dem Bild vom *aktiven Menschen* streben Menschen nach Zufriedenheit durch Arbeit, wollen eigene Verantwortung übernehmen und entwickeln Eigeninitiative und Selbstkontrolle. Dem Bild vom vielseitigen Menschen entsprechend sind Menschen vielschichtig, komplex und wandlungsfähig sowie in der Lage, neue Motive hinzuzugewinnen. Es kann angenommen werden, dass eine Unternehmenskultur, in der diese beiden Menschenbilder auftreten, sich günstig auswirken auf die Entwicklung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens. Letztere kennzeichnet sich u. a. dadurch, dass Mitarbeiter die Qualifikation und die Bereitschaft besitzen, selbstständig, eigenverantwortlich und unternehmerisch zu denken und zu handeln.

Die Entwicklung und dauerhafte Umsetzung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens dürfte umso schwerer fallen, je stärker die vorhandene Unternehmenskultur *pathologische* sowie *bürokratische* Merkmale beinhaltet. Vorhandene Menschenbilder, die dem Bild vom *verantwortungsscheuen Menschen* oder dem Bild vom *anreizorientierten Menschen* entsprechen, sind aller Voraussicht nach ebenfalls *nicht förderlich* für die Entwicklung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens.

- ▶ Zusammengenommen betrachtet zeichnen sich *pathologische Kulturtypen* im Wesentlichen durch Hierarchie, Misstrauen, Kontrolle, Absicherung, geringe Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse, autoritäre Führung, Einhaltung von Vorschriften sowie eine Hilf- und Hoffnungslosigkeit von Führungskräften aus. Kennzeichnend für Organisationen mit Informationspathologien sind Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können.
- ▶ Innerhalb einer *Bürokratischen-Verfahrens-Kultur* konzentriert sich alles auf den Prozess, wobei das Gesamtziel lediglich eine untergeordnete Rolle spielt. Ordentlichkeit, Pünktlichkeit und Detailtreue sind wichtige Verhaltenserwartungen. Fehler dürfen nicht gemacht werden. Hierarchische Ordnung bestimmt die Zusammenarbeit.
- ▶ Entsprechend dem Bild vom *verantwortungsscheuen Menschen* haben, normale Menschen' eine angeborene Aversion gegen Arbeit und gegen die Übernahme von Verantwortung, weshalb sie beides weitestgehend zu vermeiden trachten.
- ▶ Dem Bild vom *anreizorientierten Menschen* entsprechend sind Menschen primär durch monetäre Anreize zu motivieren. Aus diesem Grund verhalten sie sich passiv, weshalb sie seitens des Unternehmens (der Annahme entsprechend) motiviert und kontrolliert werden müssen.

In einer Unternehmenskultur, in der charakteristische Merkmale dieser Kulturtypen und Menschenbilder auftreten, ist für die Entwicklung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens, in der Mitarbeiter über die Qualifikation, Bereitschaft und Freiräume verfügen müssen, selbstständig, eigenverantwortlich und unternehmerisch zu denken und zu handeln, kaum Spielraum.

4.5.3 Maßnahmen zur Förderung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens

Aus den bisherigen Überlegungen zu den Merkmalen einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens und ihren weiteren Einflussfaktoren können nun Folgerungen für die Gestaltung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens abgeleitet werden. Dazu können die in Tabelle 4.5 aufgeführten Detailschritte eingeleitet werden:

Tabelle 4.5:
Maßnahmen zur Förderung einer Kultur des Unternehmerischen Handelns und Vertrauens

Gestaltungskriterien	Gestaltungsansätze
Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung	▶ Definition derjenigen Unternehmensziele und Aufgabenbereiche, fördern Umsetzung ein vertrauensbasiertes unternehmerisches Handeln von Mitarbeitern in besonderer Weise erforderlich ist ▶ Aufbau von bzw. Stärkung des Vertrauens zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern
Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation	▶ Formulierung der Erwartung an Führungskräfte und Mitarbeiter, dass unternehmerische Denk- und Handlungsweisen seitens der Unternehmensleitung gewollt sind ▶ Schaffung eines Arbeitsklimas, in dem Mitarbeiter motiviert sind, von sich aus Verbesserungen anzuregen ▶ Ausdruck persönlicher Wertschätzung der Unternehmensleitung und Führungskräfte gegenüber Mitarbeitern ▶ Formulierung hoher Leistungserwartungen für Mitarbeiter mit unternehmerischem Handlungspotenzial⁵⁵⁸, Angebot von Unterstützung ▶ Regelmäßige Besprechungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, um über die Zusammenarbeit, die Arbeitsabläufe und die erzielten Unternehmensergebnisse zu sprechen ▶ Einbindung der Mitarbeiterin Entscheidungen ▶ Positives und konstruktives Feedback der Führungskräfte an ihre Mitarbeiter, Vermeidung einer vorwurfsvollen Gesprächsatmosphäre und persönlicher Anschuldigungen ▶ Aufzeigen des Zusammenhangs zwischen der Aufgabenerfüllung einzelner Abteilungen, Gruppen oder Personen und dem Gesamt-Unternehmenserfolg

558 Vgl. Sackmann, S.A., 2004, S. 222

Personal- entwicklung und Qualifizierung	▶ Vermittlung von Kenntnissen an die Führungskräfte, welche Faktoren einen Aufbau von Vertrauen bewirken ▶ Motivierung und Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften, ihre Aufgabenbereiche selbständig zu analysieren, zu strukturieren und Verbesserungsziele zu formulieren ▶ Befähigung der Mitarbeiter, übertragene Aufgabenbereiche verantwortlich wahrzunehmen ▶ Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern, Feedback und Kritik konstruktiv zu formulieren und anzunehmen ▶ Stärkung der Risikobereitschaft von Mitarbeitern durch Kopplung von Einkommensbestandteilen an unternehmerische Verhaltensweisen bzw. an die Erzielung bestimmter Ergebnisse (variables Vergütungssystem)
Strukturen und Prozesse	▶ Übertragung von Verantwortung an Mitarbeiter für herausfordernde und anspruchsvolle Aufgaben oder Projekte⁵⁵⁹ ▶ Einrichten von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnisse für Mitarbeiter, Vermeidung von Überregulierung⁵⁶⁰ ▶ Schaffung von Strukturen, die eigenverantwortliches und unternehmerisches Handeln unterstützen, wie z. B. Teams oder Profit Center⁵⁶¹ ▶ Schaffung transparenter Entscheidungskriterien, Verkürzung von Entscheidungswegen, schnelles Füllen wichtiger Entscheidungen⁵⁶² ▶ Abbau exzessiver Kontrollmechanismen, überflüssiger Dokumentationspflichten und unnötiger bürokratischer Regelungen
Planung	▶ Beteiligung der Mitarbeiter bei der Zielplanung und Zielformulierung ▶ Definition von Leistungskriterien und Kennziffern für die Leistungsmessung ▶ Einrichten von Verantwortungsbereichen sowie Entscheidungs- und Handlungsspielräumen
Standards	▶ Kritik wird grundsätzlich konstruktiv ausgeübt ▶ Zusagen, auch wenn sie nicht schriftlich erfolgt sind, werden eingehalten ▶ Jeder Verbesserungsvorschlag und jede Anfrage von Mitarbeitern wird konstruktiv beantwortet und nicht übergangen, Ablehnungen werden begründet
Symbolische Handlungen	▶ Ausdrückliche, sichtbare Anerkennung guter Leistungen
Förderung sozialer Kontakte	▶ Jederzeitige Ansprechbarkeit von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter ▶ Schaffung von Gelegenheiten, in denen sich durch unmittelbare persönliche Kommunikation Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aufbauen kann

⁵⁵⁹ Vgl. Sackmann, S.A., 2004, S. 222

⁵⁶⁰ Vgl. Homburg, C, Schäfer, K, Schneider, J., 2002, S. 164

⁵⁶¹ Vgl. Sackmann, S.A., 2004, S. 222

⁵⁶² Vgl. Sackmann, S.A., 2004, S. 222

Information	Informationssammlung
	▶ Analyse der Handlungssituationen, in denen Fehler aufgetreten sind, Ermittlung von Fehlerursachen ▶ Einholen von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter
	Inhalte
	▶ Unternehmens- und Abteilungsziele ▶ Leistungskriterien und Erfolgskriterien/-kennziffern des Unternehmens
	Informationsweiterleitung
	▶ regelmäßig und unmittelbar
	Informationsnutzung
	▶ Zuordnung von Ergebnissen (Umsatz, Ertrag, Reklamationen usw.) zu durchgeführten Maßnahmen ▶ Auswertung von Fehlerursachen, Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen aus festgestellten Fehlerursachen
Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur
	▶ Entwicklung einer dynamischen Umweltbetrachtung mit vielfältigen Handlungsmöglichkeiten
	Kultureller Bezug: <i>Konstruktive Fehlerkultur</i>
	▶ Fehler nutzen, um aus ihnen zu lernen ▶ Konstruktives Controlling ▶ Entwicklung einer grundsätzlichen Bereitschaft der Unternehmensführung, Fehler (bis zu einem gewissen Grad) zu tolerieren
	Kultureller Bezug: <i>Problemlösungskultur</i>
	▶ Probleme als Herausforderungen betrachten ▶ Förderung lösungsorientierter Denk- und Arbeitsweisen
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom aktiven Menschen</i>
	▶ Verantwortungsübertragung an Mitarbeiter
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom vielseitigen Menschen</i>
	▶ Ansprache unterschiedlicher Motive und Nutzung vielseitiger Fähigkeiten der Mitarbeiter
	Kultureller Bezug: <i>Pathologische Unternehmenskultur</i>
	▶ Abbau von Hierarchiestufen, Misstrauen und überzogener Kontrolle ▶ Vermeidung übertriebener Selbstdarstellung einzelner Führungskräfte ▶ Infragestellung von Autoritäten ▶ Verringerung des Einflusses oder Entlassung von Führungskräften, die Signale von „Hilf- und Hoffnungslosigkeit“ ausstrahlen ▶ Vermeidung von Informationspathologien, d.h. Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können

Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: Bürokratische-Verfahrens-Kultur
	▶ Kritische Reflexion bestehender Vorschriften ▶ Konzentration auf die Erreichung unternehmerischer Ziele ▶ Aufbau von Fehlertoleranz
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom verantwortungsscheuen Menschen</i>
	▶ Förderung von Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme ▶ Entwicklung eines Menschenbildes sowie eines Grundverständnisses im Top-Management, in dem die eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung durch Mitarbeiter ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung ist
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom anreizorientierten Menschen</i>
	▶ Anreize nicht nur als bloße ‚Geldzahlungen‘, sondern zur Anerkennung hervorragender Leistungen und als Angebot für die persönliche Weiterentwicklung

Tabelle 4.5:

Maßnahmen zur Förderung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens

4.6 Mitarbeiterorientierung

4.6.1 Begriffsinhalte und Merkmale

„Jedes Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter“ ist ein ebenso geläufiger Spruch wie die Erkenntnis, dass gute und motivierte Mitarbeiter das „beste Kapital eines Unternehmens“ sind. Um diesen Leitbildern zu folgen, investieren Unternehmen oftmals viel Geld und Anstrengungen, um gute Mitarbeiter zu finden und zu qualifizieren. Es ist jedoch fraglich, ob und inwieweit sich die meisten Führungskräfte im Alltag an diesen Idealen orientieren und dementsprechend handeln.⁵⁶³ Mitarbeiterorientierung erkennt man primär daran, welche *Wertschätzung* Mitarbeitern entgegengebracht wird. Die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gründet auf *Vertrauen*, und Mitarbeiter werden als Schlüssel zum Erfolg betrachtet.⁵⁶⁴ In mitarbeiterorientierten Kulturen zeigt sich das Unternehmen ebenfalls verantwortlich für das Wohlergehen seiner Mitarbeiter und ist grundsätzlich bereit, persönliche Probleme von Einzelnen zu berücksichtigen.⁵⁶⁵ Mitarbeiterorientierung zeigt sich weiterhin durch eine konstruktive Zusammenarbeit auf allen Hierarchieebenen sowie durch eine professionelle Per-

563 Bezeichnend ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass Pflesser, C. (1999) in deutschen Unternehmen „gewisse Defizite“ u. a. bei der Wertschätzung von Mitarbeitern ermitteln konnte, vgl. Pflesser, C. (1999), S. 191

564 Vgl. Diller, H. (2001), S. 992; vgl. Hinterhuber, H. (1997), II, S. 240; vgl. Pümpin, C. (1992), S. 97

565 Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 399

sonalentwicklung. Dazu zählen sowohl transparente Karrieremechanismen als auch ansprechende Entlohnungs- und Sozialleistungen.⁵⁶⁶

Praxisbeispiel 42: Mitarbeiterbindung in Deutschland

Das Beratungsunternehmen Gallup ermittelt mit dem Engagement Index Deutschland alljährlich die Anzahl derjenigen Mitarbeiter in deutschen Unternehmen, die eine hohe, geringe oder keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz aufweisen. Demnach haben laut den Daten von 2011 im Durchschnitt 14 Prozent der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung, 63 Prozent eine geringe und 23 Prozent keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz. Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung verhalten sich gegenüber ihrem Arbeitgeber loyal, sind produktiver, innovativer und verursachen weniger Fehlzeit und Fluktuation. Mitarbeiter mit einer geringen emotionalen Bindung sind zwar produktiv, leisten jedoch eher „Dienst nach Vorschrift“ und verursachen eine höhere Anzahl an Fehltagen und Fluktuation. Mitarbeiter ohne emotionale Bindung sind unglücklich mit ihrer Arbeitssituation, teilen dies ihren Kollegen/innen auch mit, haben möglicherweise innerlich bereits gekündigt oder arbeiten sogar aktiv gegen die Unternehmensinteressen. Allein die Kosten aufgrund von Fehlzeit durch geringe oder fehlende emotionale Bindung für die deutsche Wirtschaft prognostiziert Gallup auf jährlich 10,5 Milliarden Euro. Die Ergebnisse der repräsentativen Studie lassen die Folgerung zu, dass es lohnenswert ist, dem Thema Mitarbeiterorientierung in der Unternehmensführung einen hohen Stellenwert einzuräumen.⁵⁶⁷

Mitarbeiterorientierung ist kein Selbstzweck. Es geht nicht primär darum, Mitarbeitern einen möglichst angenehmen oder ‚stressfreien‘ Arbeitsalltag zu verschaffen. Aus Sicht der Unternehmensführung verfolgt Mitarbeiterorientierung das Ziel, das Interesse der Mitarbeiter an ihrer Arbeit zu steigern sowie ihre kreativen Fähigkeiten und ihr Leistungsvermögen besser für das Unternehmen zu nutzen. Mitarbeiterorientierung kann und soll auf diese Weise dazu beitragen, dass Mitarbeiter besser, schneller, kostengünstiger und eigenverantwortlich arbeiten, um den Erfolg des Unternehmens zu steigern. Dazu gehört zum einen die Übertragung der für den Arbeitsplatz erforderlichen Entscheidungsverantwortung an die Mitarbeiter. Von Bedeutung sind weiterhin eine bedarfsgerechte Informations- und Kommunikationspolitik sowie eine anforderungsgerechte Qualifikation der Mitarbeiter.⁵⁶⁸

Mitarbeiterorientierung ist wesentlicher Bestandteil und Voraussetzung für das Funktionieren einer marktorientierten Unternehmenskultur. Der Nutzen für das Unternehmen ergibt sich aus folgendem Zusammenhang: Der Begriff der ‚Mitarbeiterzufriedenheit‘ bezeichnet eine Einstellung, die sich aus einem abwägenden Vergleich zwischen den Erwartungen an das Arbeitsumfeld und den tatsächlichen Wahrnehmungen innerhalb des Arbeitsumfeldes ergibt.⁵⁶⁹ Mitarbeiter, die

⁵⁶⁶ Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 138

⁵⁶⁷ Vgl. Nink, M. (2011), Gallup Engagement Index Deutschland 2011

⁵⁶⁸ Vgl. näher: Konecny, P.A. (2010), S. 52-57

⁵⁶⁹ Vgl. Stock-Homburg, R. (2009), S. 18

durch eine Kultur der Mitarbeiterorientierung motiviert werden, übertragen ihre Begeisterung für das Unternehmen auch auf Kunden und beeinflussen die Kundenbeziehungen dadurch positiv. Zufriedene Mitarbeiter fördern durch kundenorientiertes Verhalten und ihre Ausstrahlung somit unmittelbar die Zufriedenheit ihrer Kunden.⁵⁷⁰ *Commitment* zum Unternehmen ist gegeben, wenn sich Mitarbeiter „mit dem Unternehmen verbunden fühlen und gegenüber Dritten zu diesem Unternehmen stehen.“⁵⁷¹ In Außendienstorganisationen vieler Unternehmen fehlt oftmals ein solches *Commitment*. Unzufrieden oder enttäuscht über die aus der Unternehmenszentrale vorgegebenen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen, entwickeln Mitarbeiter eine innere Distanz zum Unternehmen, die sie nicht selten ihren Kunden gegenüber offen zum Ausdruck bringen. So ist oft zu beobachten, „dass Außendienst und Kunde eine Art ‚unheilige Allianz‘ schließen. Gestützt auf zynische Aussagen über das eigene Unternehmen wird der Außendienstler zum ‚Verbündeten‘ des Kunden gegen die Unternehmenszentrale.“⁵⁷²

Dagegen trifft man in Unternehmenskulturen mit einem hohen *Commitment* auf einen ausgeprägten Teamgeist und ein positives und stabiles „Wir-Gefühl“.⁵⁷³ Für den Erfolg des Unternehmens kann es von ausschlaggebender Bedeutung sein, inwieweit sich Mitarbeiter mit den grundlegenden Zielen des Unternehmens identifizieren⁵⁷⁴ und inwieweit Mitarbeiter die Ziele akzeptieren.⁵⁷⁵ Dahinter steht die Annahme, dass die Arbeits- und Leistungsmotivation von Mitarbeitern umso größer ist, je höher die Übereinstimmung der Mitarbeiterziele mit den Unternehmenszielen ist. Dies führt zu einer stärkeren Befriedigung ihrer eigenen Interessen im Arbeitsalltag.⁵⁷⁶

Mitarbeiter können, bedingt durch persönliche Motive und Sichtweisen, durchaus zu eigenen Ansichten darüber kommen, was die „richtigen“ Zielsetzungen der Firma sein sollten. Dass dies möglicherweise die Erreichung der vorgegebenen Ziele beeinträchtigt, liegt nahe, sofern die Mitarbeiter sich im Arbeitsalltag eher daran orientieren, was sie von sich aus als notwendig und sinnvoll erachten, anstatt alles daranzusetzen, die Zielsetzungen des Unternehmens zu erreichen. Damit die Unternehmensziele von den jeweiligen Handlungsträgern akzeptiert werden, sollten sie „instrumental“⁵⁷⁷ zur Erreichung der Individualziele sein.

Andererseits ist es nicht zu erwarten und in der Realität kaum umsetzbar, dass Unternehmen ihre Ziele derart gestalten, dass eine optimale Realisierung aller Mitarbeiterziele möglich ist. Allerdings ist es denkbar, Bedingungen zu schaffen, die eine angemessene und ausreichende Zielkongruenz zwischen Mitarbeitern

570 Vgl. Stock-Homburg, R. (2009), S. 22, 38, 102 f.

571 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 156

572 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 156

573 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 156; wesentliche Merkmale einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur sind auch in dem von Robert Quinn und Kim Cameron entwickelten Typ der „Clan Culture“ enthalten, vgl. Report Organisational Culture Assessment Instrument, OCAI online, Public administration, May 31, 2010, S. 5

574 Vgl. Lobscheid, H. (1998), S. 108 ff.; vgl. Konecny, P.A. (2010), S. 139 f.

575 Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2004), S. 42, 60, 267

576 Vgl. Wübbelmann, K. (2001), S. 57

577 Staehle, W. (1994), S. 414; vgl. Scholz, C. (1997), S. 78

und Unternehmen ermöglichen. Die *Identifikation von Mitarbeitern*⁵⁷⁸ mit dem Unternehmen kann man fördern, indem

- ▶ zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ein Klima des Vertrauens aufgebaut wird,
- ▶ Hindernisse abgebaut werden, welche die Kreativität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter einengen,
- ▶ den Mitarbeitern die Unternehmensziele vorgestellt und begründet werden,
- ▶ Mitarbeitern in ihren Aufgaben Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden,
- ▶ eine direkte Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, in Teams oder mit Kunden gefördert wird,
- ▶ den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, bestimmte Aufgaben ganzheitlich zu planen und auszuführen,
- ▶ angemessene Entscheidungs- und Handlungsspielräume eingerichtet werden,
- ▶ Mitarbeiter bei Entscheidungen, die ihre Person oder ihren Arbeitsbereich betreffen, einbezogen werden,
- ▶ Mitarbeitern der Sinn ihrer Arbeit vermittelt wird, damit sie sich nicht lediglich wie ein „Rädchen im Getriebe“⁵⁷⁹ vorkommen,
- ▶ eine leistungsgerechte Entlohnung erfolgt,
- ▶ auch Arbeiten, die weniger anspruchsvoll sind, anerkannt werden,
- ▶ zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ein offener Austausch über gegenseitige Erwartungen und Ziele stattfindet,
- ▶ seitens der Unternehmensführung ein ernsthaftes Interesse an den Zielen und Erwartungen der Mitarbeiter gezeigt wird,
- ▶ mit den Unternehmenszielen auch Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeiter verbunden sind.

578 Vgl. zu den im Folgenden genannten Maßnahmen zur Stärkung der Identifikation: Wübbelmann, K. (2001), S. 58 ff.; Lobscheid, H. (1998), S. 46, 168; Bullinger, H.-J. (1996), S.12-15; Wunderer, R., Mittmann, J. (1995), S. 1157-1166

579 Wunderer, R., Mittmann, J. (1995), S. 1160

Führung im Unternehmensalltag steht häufig vor der Frage, ob die Führungskräfte eines Unternehmens eher mitarbeiterorientiert oder eher sach- und aufgabenorientiert denken und handeln. Von vielen Mitarbeitern wird *Mitarbeiterorientierung* von Vorgesetzten oftmals gleichgesetzt mit der Vorstellung von einem „stressfreien und angenehmen“ Betriebsklima sowie einem harmonischen Arbeitsalltag. In der Führungstheorie wird zwischen einem sogenannten „beziehungs- oder mitarbeiterorientierten“ bzw. einem „leistungs-, sach- oder aufgabenbezogenen“ Führungsstil von Führungskräften gesprochen. Dabei bezeichnet *Aufgabenorientierung* „das Ausmaß, in dem Vorgesetzte durch Aufgabendefinition, Sicherung der Kooperation und Kommunikation innerhalb der Mitarbeitergruppe, Vorschriften und Anregungen zur Aufgabenerledigung das Erreichen von (Organisations-)Zielen vorantreiben“.⁵⁸⁰ Aus vorhandenen Studien sowie aus praktischer Erfahrung lässt sich die Erkenntnis ableiten, dass ein beziehungsorientierter Führungsstil allein kein Garant für eine erfolgreiche Führung darstellt. Es kann vielmehr davon ausgegangen werden, dass sowohl eine hohe Aufgabenorientierung als auch eine hohe Beziehungsorientierung für eine erfolgreiche Führung notwendig sind.⁵⁸¹

Legt ein Vorgesetzter Wert auf einen beziehungsorientierten Führungsstil, so ist es für den Führungserfolg bedeutend, dass auch die „vorgeordneten Instanzen“ (also die Vorgesetzten des Vorgesetzten) diese Vorgehensweise oder Sichtweise unterstützen. Andernfalls nährt der Vorgesetzte bei seinen Mitarbeitern Hoffnungen, welche er wegen seines mangelnden Einflusses „nach oben“ auf Dauer nicht befriedigen kann.⁵⁸² Ferner kann es geschehen, dass der Vorgesetzte verschiedene Führungsmaßnahmen, die aus der Beziehungsorientierung resultieren, im Laufe der Zeit nicht einhalten kann oder wieder revidieren muss, was bei seinen Mitarbeitern zu einem Akzeptanzverlust oder zu Demotivation führen kann.

Führungskräfte können über ihren Führungsstil versuchen, die Mitarbeiterorientierung des Unternehmens unmittelbar zu beeinflussen. *Kriterien für eine Mitarbeiterorientierung von Führungskräften* können z. B. sein, dass eine Führungskraft⁵⁸³

- ▶ ihre Mitarbeiter persönlich wertschätzt,
- ▶ Rücksicht nimmt auf die Belange und Wünsche ihrer Mitarbeiter,
- ▶ Wert legt auf ein gutes zwischenmenschliches Verhältnis zu ihren Mitarbeitern,
- ▶ auf das Wohlergehen der Mitarbeiter achtet,
- ▶ in schwierigen Situationen sich hinter ihre Mitarbeiter stellt,

580 Weibler, J. (2001), S. 311: Die Definitionen erfolgen hier in Anlehnung an die sogenannten „Ohio-Studien“ und sind hier nur stark verkürzt wiedergegeben. Zur näheren Beschäftigung mit diesen Ansätzen vgl. Weibler, J. (2001), vgl. Neuberger, O. (2002), S. 509 ff. sowie die in diesem Kapitel zitierte Literatur

581 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 938

582 Vgl. Weibler, J. (2001), S. 314

583 Vgl. zu den folgenden Kriterien: Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 105.; vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 140 f.; vgl. Homburg, C., Stock, R. (2002), S. 123-137, hier S. 133

- ▶ Initiativen und Ideen ihrer Mitarbeiter fördert,
- ▶ es den Mitarbeitern leicht macht, frei und unbefangen mit ihr zu sprechen,
- ▶ Teamarbeit fördert,
- ▶ ihre Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt, die für sie relevant sind.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Mitarbeiterorientierung besteht in der Praktizierung eines *respektvollen Führungsstils*. Vorgesetzte begegnen Mitarbeitern gegenüber mit Respekt, wenn sie ihnen Beachtung schenken und das Gefühl der persönlichen Bedeutung und Anerkennung vermitteln.⁵⁸⁴ Gemeint ist hier die bewusste Anerkennung der Person, unabhängig von einer erbrachten Arbeitsleistung oder der Frage, ob sie sich den Respekt konkret ‚verdient‘ hat.⁵⁸⁵ Dies kann bereits mit alltäglichen Verhaltensweisen beginnen, die aber leider oftmals vernachlässigt werden: das Ansprechen mit dem Nachnamen, der Gruß auf dem Gang, die Beantwortung von E-Mails, das Aussprechenlassen des Anderen, die Nachfrage nach dem Befinden oder das Dankeschön nach einer Aufgabenerledigung – selbst wenn der Mitarbeiter nach seinem Arbeitsvertrag dazu verpflichtet ist. Nach vorliegenden Erkenntnissen fühlen sich Mitarbeiter respektvoll behandelt, wenn sie von ihrer Führungskraft⁵⁸⁶

- ▶ sachliche und konstruktive Kritik erfahren,
- ▶ höflich behandelt werden,
- ▶ einen offenen und ehrlichen Umgang erleben,
- ▶ fair behandelt werden,
- ▶ das Vertrauen erhalten, selbstverantwortlich und eigenständig gute Leistung zu erbringen,
- ▶ Anerkennung für ihre Leistungen erfahren,
- ▶ als Person und als Arbeitskraft ernst genommen werden,
- ▶ mit allen relevanten Informationen versorgt werden,

584 Borkowski, J. (2011), S. 2, in diesem Zusammenhang wird auch von „recognition respect“ gesprochen

585 Im letzteren Fall wird auch von „appraisal respect“ gesprochen, der sich auf die Leistung bezieht, die jemand erbringt, oder auf eine hervorzuhebende Eigenschaft, die jemand besitzt, vgl. Borkowski, J. (2011), S. 3

586 Hier handelt es sich um valide Fragebogen-Items zur Beurteilung respektvoller Führung aus der Sicht von Mitarbeitern, zum Zwecke der Darstellung umformuliert, vgl. Borkowski, J. (2011), S. 8

- ▶ als vollwertiges Gegenüber anerkannt werden,
- ▶ ehrliches Interesse an ihrer Meinung und ihren Einschätzungen erfahren,
- ▶ gegenüber Dritten persönlich und arbeitsbezogenen Rückendeckung erhalten,
- ▶ nicht für Fehler verantwortlich gemacht werden, die die Führungskraft selbst gemacht hat.

Vorgesetzte, die ein respektvolles Führungsverhalten praktizieren, werden es in vielerlei Hinsicht leichter haben. So ist zu erwarten, dass ihre Mitarbeiter insgesamt zufriedener sind, sich mit dem Unternehmen stärker identifizieren und gewillt sind, sich besonders zu engagieren.⁵⁸⁷ Mitarbeiter, die respektvoll geführt werden, bringen mehr Leistung.⁵⁸⁸ Respektvolle Führung ist hilfreich für Führungskräfte, da ihre Mitarbeiter ihrem Einfluss dann offener gegenüberstehen. Dies erleichtert es der Führungskraft, ihre Mitarbeiter ‚mitzunehmen‘ und getroffene Entscheidungen umzusetzen. Eine stärkere Identifikation mit der Führungskraft bewirkt, dass Mitarbeiter ihr bereitwilliger folgen und somit die Führungsaufgabe insgesamt erleichtern.⁵⁸⁹

Allerdings finden sich im Arbeitsalltag auch sehr häufig Beispiele für besonders respektloses Verhalten. Als gravierend ist es zu betrachten, wenn Mitarbeiter für gute Leistungen kein Lob erhalten, bei dem kleinsten Fehler jedoch massive Kritik erfahren. Als respektlos ist es zu bezeichnen, wenn Vorgesetzte sich auf der Grundlage von Einzelbeobachtungen, Vermutungen oder vom ‚Hörensagen‘ negative Urteile über Mitarbeiter bilden. Respektlos ist ferner ein stets herrischer oder anweisender Umgangston in Besprechungen, Versammlungen oder Rundschreiben, der eher den Eindruck einer ‚Vollzugsanstalt‘ als den eines privatwirtschaftlich agierenden Unternehmens vermittelt. Und nicht zuletzt kann man es als äußerst respektlos bezeichnen, wenn Führungskräfte nach der Prämisse handeln und auch verkünden, dass es den Mitarbeitern ja freistehe, ihre ‚Papiere aus der Personalabteilung abzuholen‘ – selbst wenn die Mitarbeiter berechtigte Einwände gegen bestimmte Entscheidungen der Unternehmensleitung haben.

Für den Erfolg in Marketing und Vertrieb kann die Tatsache, welcher Führungsstil präferiert wird, von großer Bedeutung sein. Führungskräfte in Marketing und Vertrieb nehmen für sich gerne in Anspruch, sowohl mitarbeiter- als auch leistungs- und kundenorientiert zu führen. Oftmals handelt es sich dabei um eine gravierende Fehleinschätzung, die aus dem durchaus verständlichen Wunsch resultiert, „modern‘ und ‚richtig‘ zu führen“. ⁵⁹⁰ Da es für die Wirksamkeit von Führung nicht allein ausschlaggebend ist, welchen Führungsstil Vorgesetzte zu praktizieren glauben, sondern auch die Wahrnehmung des Führungsstils durch die Mitarbeiter eine große Rolle spielt, bietet sich die Durchführung einer Mitar-

587 Vgl. Borkowski, J. (2011), S. 17

588 Vgl. Borkowski, J. (2011), S. 126

589 Vgl. Borkowski, J. (2011), S. 18

590 Homburg, C., u. a. (2002), Sales Excellence, S. 139

beiterbefragung an. Mit ihr lässt sich systematisch ermitteln, wie der Führungsstil von Vorgesetzten bei Mitarbeitern wahrgenommen wird.

Obwohl in der Realität von sehr großer Bedeutung, findet sich „Gewinnorientierung“ als Kennzeichnung des Führungsstils oder „Profit“ als Situationsvariable in zahlreichen Erklärungsmodellen nicht wieder. Oftmals ist es jedoch das Gewinnziel des Unternehmens, welches die Handlungsweisen der Führungskräfte in Marketing und Vertrieb maßgeblich bestimmt. Mitspracherechte von Mitarbeitern oder Arbeitszufriedenheit nehmen in ihrem faktischen Stellenwert rasch ab, wenn das der „marktwirtschaftlichen Logik immanente Ziel“⁵⁹¹ der Rentabilität bzw. des Erlöses beeinträchtigt erscheint. Gerade in Marketing- und Vertriebsorganisationen kommt es vor, dass in Zeiten zurückgehender Erträge mitarbeiterorientierte Führungsprinzipien zurückgenommen werden. Stattdessen wird der Leistungsdruck erhöht, Mitspracherechte zugunsten ertragssichernder Maßnahmen eingeschränkt oder auf Prozessverbesserungen verzichtet.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Eine kritische Reflexion mit Hilfe der nachfolgenden Statements liefert erste Hinweise für das Vorhandensein bzw. Fehlen einer Kultur der Mitarbeiterorientierung:

80. Vertrauen in die Mitarbeiter ist wichtig für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.
81. Die Wertschätzung der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten spielt für die Marktorientierung des Unternehmens eine wichtige Rolle.⁵⁹²
82. Unternehmen sollten sich für die Gesundheit und das persönliche Wohlergehen der Mitarbeiter verantwortlich fühlen.⁵⁹³
83. Mitarbeiter verdienen Respekt, unabhängig von ihrer Leistung.
84. Ein Führungsstil mit einer hohen Mitarbeiterorientierung steht in Konflikt mit einer hohen Leistungsorientierung.

4.6.2 Kulturelle Einflussfaktoren

Im Folgenden interessiert die Frage, welche weiteren kulturellen Faktoren Einfluss auf die Mitarbeiterorientierung des Unternehmens ausüben können.

⁵⁹¹ Neuberger, O. (2002), S. 531

⁵⁹² In enger Anlehnung an Kessel, A. (2007), S. 266, Item Nr. 62

⁵⁹³ Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 452, Übersetzung in enger Anlehnung an Item B 52; Hofstede bezieht noch die Familien der Mitarbeiter ein

So liegt es nahe, dass Unternehmen mit den Merkmalen einer *konstruktiven Fehlerkultur* und einer *Problemlösungskultur* sowie vorhandene Menschenbilder, welche den Bildern vom *sozialen Menschen* und vom *aktiven Menschen* entsprechen, förderlich sind für die Entwicklung einer Kultur der Mitarbeiterorientierung.

- ▶ Kennzeichnend für eine *konstruktive Fehlerkultur* ist eine Grundhaltung, wonach Fehler nicht von vornherein als schädlich oder als Ausdruck der Unfähigkeit von Mitarbeitern betrachtet werden. Fehler und Irrtümer werden offen angesprochen und analysiert, um daraus zukunfts- und erfolgsorientierte Verhaltensweisen abzuleiten.⁵⁹⁴ Konstruktive Kritik kennzeichnet sich dadurch, dass sie einen bestimmten Prozess oder eine spezifische Verhaltensweise kritisiert, jedoch nicht die globalen Eigenschaften eines Menschen. Mitarbeiter erhalten auf diese Weise eine grundsätzliche Wertschätzung und Akzeptanz.
- ▶ Wesentliches Merkmal einer *Problemlösungskultur* ist die konstruktive Lösung von Konflikten. Eine konstruktive Konfliktkultur begünstigt die kooperative und konstruktive Lösung von Konflikten als Grundlage für die Entwicklung des Unternehmens. Konflikte werden als „Motor des Wandels und der Optimierung“⁵⁹⁵ angesehen. Durch Beteiligung der Mitarbeiter bei der Ursachenanalyse von Konflikten wird die Identifikation mit getroffenen Entscheidungen erhöht.⁵⁹⁶ Die Beteiligung von Mitarbeitern ist eine wesentliche Voraussetzung für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur.
- ▶ Entsprechend dem *Bild vom sozialen Menschen* sind Menschen primär durch soziale Bedürfnisse geleitet und benötigen die Zusammenarbeit mit anderen Personen. Mitarbeiter lassen sich in dem Ausmaß führen, indem ihre sozialen Bedürfnisse und ihr Anerkennungs- und Zugehörigkeitsstreben berücksichtigt werden. Es kann angenommen werden, dass das Vorhandensein eines Menschenbildes vom sozialen Menschen förderlich ist für die Entwicklung einer Kultur der Mitarbeiterorientierung, in der Wertschätzung, Vertrauen und Zusammenarbeit einen großen Stellenwert besitzen.
- ▶ Eine wesentliche Annahme innerhalb des *aktiven Menschenbildes* besteht darin, dass Menschen in der Lage sind, sich bei ihrer Arbeit weiterzuentwickeln. Ihr Handeln ist primär intrinsisch motiviert, wobei externe Belohnungen eher zu einer passiven Anpassung führen und die Weiterentwicklung behindern.⁵⁹⁷ Bedeutende Arbeitsanreize sind die Erfüllung von Ich-Bedürfnissen und der

594 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996), S. 44

595 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996), S. 44

596 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996), S. 44

597 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 90

Wunsch nach Autonomie und Selbstverwirklichung.⁵⁹⁸ Auf diese Weise wird auch die Mitarbeiterorientierung des Unternehmens gefördert.

Der Entwicklung und dauerhaften Umsetzung einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung dürfte es hingegen abträglich sein, je stärker die vorhandene Unternehmenskultur *pathologische Merkmale* beinhaltet oder von einem Menschenbild geprägt wird, welches dem des *verantwortungsscheuen Menschen* entspricht. Außerdem dürfte sich das Vorhandensein von Merkmalen einer *Bürokratischen-Verfahrens-Kultur* negativ auf die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur auswirken.

- ▶ Wesentliche Merkmale einer *paranoiden Unternehmenskultur* sind Misstrauen sowie ein repressiver, autoritärer Führungsstil. Vorrangige Maßnahmen der Personalführung bestehen in der Kontrolle von Mitarbeitern, der Suche nach Sündenböcken und im Entwickeln von Strategien, die Sündenböcke auszuschalten. Zwanghafte Kulturen kennzeichnen sich u. a. durch Kontrolle sowie geringe Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse. Typisch für schizoide Kulturen ist eine zwischenmenschliche Kälte und Distanz. Es kann angenommen werden, dass eine Unternehmenskultur, in der diese Kulturtypologien auffindbar sind, nicht geeignet ist, eine Kultur der Mitarbeiterorientierung, in der Wertschätzung, Vertrauen und Zusammenarbeit mit Mitarbeitern einen großen Stellenwert besitzen, zu entwickeln.
- ▶ *Dramatische Kulturen* basieren auf dem ausgeprägten Bedürfnis einzelner Führungskräfte des oberen Managements, ständig Aufmerksamkeit zu erlangen und sich in den Mittelpunkt zu stellen. Es kann angenommen werden, dass eine solche Kultur nicht förderlich ist für die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter – und nicht ‚dramatisierende Führungskräfte‘ – als Schlüssel zum Erfolg betrachtet werden.
- ▶ Personen, die ein *Menschenbild vom verantwortungsscheuen Menschen* verinnerlicht haben, sind anderen Menschen gegenüber grundsätzlich misstrauisch gestimmt. Kennzeichnend für ein solches Menschenbild ist es, dass Kontrolle und Strafandrohung als wesentliche Mittel der Führung betrachtet werden, um Mitarbeiter zu Leistung zu bewegen. Damit entfernt sich dieses Menschenbild von einer Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und individueller Wertschätzung als wesentliche Bestandteile einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur.
- ▶ Innerhalb einer *Bürokratischen-Verfahrens-Kultur* konzentriert sich alles auf den Prozess, wobei das Gesamtziel lediglich eine untergeordnete Rolle spielt.

598 Vgl. Staehle, W. Auflage, 1973, Der Mensch im Unternehmen. Vgl. hierzu ebenso: Scholz, C. (2000), S. 121; vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti (1999), S. 192; hierbei handelt es sich im Wesentlichen um Annahmen aus der „Theorie Y“ innerhalb des Ansatzes von McGregor, D., 3. Auflage, 1973, Der Mensch im Unternehmen. Vgl. hierzu ebenso: Scholz, C. (2000), S. 121; vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 90

Oberster Wert ist der perfekte Arbeitsvollzug. Ordentlichkeit, Pünktlichkeit und Detailtreue sind wichtige Verhaltenserwartungen. Fehler dürfen nicht gemacht werden. Jeder kleinste Vorgang wird registriert, protokolliert oder dokumentiert. Die Organisation ist von Misstrauen und Absicherung geprägt. Eine Unternehmenskultur mit diesen Merkmalen wird für die Entwicklung einer Kultur der Mitarbeiterorientierung, in der Wertschätzung, Vertrauen und Zusammenarbeit mit Mitarbeitern einen großen Stellenwert besitzen, immer abträglich sein.

4.6.3 Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterorientierung

Aus den bisherigen Überlegungen zu den Merkmalen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und ihren weiteren Einflussfaktoren können nun Folgerungen für die Gestaltung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur abgeleitet werden. Zur Förderung mitarbeiterorientierter Verhaltensweisen können die in Tabelle 4.6 aufgeführten Detailschritte eingeleitet werden:

Tabelle 4.6:
Maßnahmen zur Förderung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur

Gestaltungskriterien	Gestaltungsansätze
Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung	▶ Ermittlung der Mitarbeiterqualifikationen, die für die Erreichung der Ziele des Unternehmens erforderlich sind ▶ Schaffung einer über alle Hierarchieebenen gemeinsamen Sichtweise über den Nutzen von Mitarbeiterorientierung für den Unternehmenserfolg ▶ Unternehmensweites Verständnis, dass Mitarbeiterorientierung auch und gerade in Zeiten schwieriger Geschäftsverläufe praktiziert wird ▶ Wertschätzung der Mitarbeiter
Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation	▶ Schaffung eines Arbeitsklimas gegenseitigen Vertrauens und zwischenmenschlicher Wertschätzung, die auch in schwierigen Situationen oder beim Auftreten von Fehlern beibehalten wird ▶ Respektvolle Führung der Mitarbeiter ▶ Sachliche und konstruktive Kritik ▶ Offenes Eingeständnis, wenn die Führungskraft einen Fehler gemacht hat ▶ Beteiligung von Mitarbeitern bei Entscheidungen, die deren Arbeitsplatz betreffen ▶ Vorstellung und Begründung der Unternehmensziele gegenüber den Mitarbeitern ▶ Regelmäßige Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über ihre persönlichen Ziele und Erwartungen und deren Erfüllung ▶ Vorzug von mündlicher gegenüber schriftlicher Kommunikation⁵⁹⁹

⁵⁹⁹ Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 187

Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation	► Kombination von Aufgaben- und Beziehungsorientierung des Führungsstils ► ‚Rückendeckung‘ der Mitarbeiter durch die Führungskräfte auch in schwierigen Situationen
Personalentwicklung und Qualifizierung	► Qualifizierung der Mitarbeiter entsprechend den Anforderungen des Arbeitsplatzes ► Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen durch professionelle Personalentwicklung und Schaffung von Zukunftsperspektiven ► Individuelle Entwicklungsplanung unter Berücksichtigung sowohl der individuellen Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch des Unternehmens ► Transparente Karrieremechanismen, systematische Nachwuchsförderung⁶⁰⁰ ► Ansprechende Arbeitsbedingungen sowie leistungsgerechte Lohn- und Sozialleistungen ► Befähigung und Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern für eine konstruktive Zusammenarbeit über Hierarchiegrenzen hinaus ► Kommunikationstraining für Vorgesetzte⁶⁰¹
Strukturen und Prozesse	► Eingliederung des Personalwesens in die oberste Unternehmensleitung, um den Einfluss der dafür Verantwortlichen sicherzustellen⁶⁰² ► Beteiligung von Mitarbeitern bei Entscheidungen, die deren Arbeitsplatz betreffen ► Einräumen von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen ► Ganzheitliche Aufgaben- und Prozessplanung, d.h. Zusammenführung von Planung, Durchführung und Kontrolle; Einrichtung flexibler Arbeitszeitmodelle⁶⁰³ ► Entlastung der Führungskräfte von administrativen Aufgaben, um mehr Zeit für die Mitarbeiterführung zu haben ► Förderung von Teamarbeit
Planung	► Bestandsaufnahme persönlicher Ziele der Mitarbeiter und Feststellung der Überschneidungen von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen ► Einbindung von Mitarbeitern aus marktnahen Bereichen in den Zielplanungsprozess und in Entscheidungen über das Leistungsangebot⁶⁰⁴ ► Systematische Personalentwicklungsplanung, Berücksichtigung finanzieller und personeller Mittel für die Mitarbeiterentwicklung in der jährlichen Budgetplanung
Standards	► Sobald ein Mitarbeiter ein Gespräch mit seiner Führungskraft führen möchte, hat dieser Wunsch Vorrang vor anderen Erledigungen der Führungskraft ► Auf jeden Vorschlag bzw. auf jede Anfrage von Mitarbeitern erfolgt eine Antwort durch die Führungskraft ► Periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen⁶⁰⁵

600 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 188

601 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 188

602 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 188

603 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 188

604 Vgl. Becker, J., 1999, S. 122, 124

605 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 188

Symbolische Handlungen	▶ Senden eindeutiger Signale von Führungskräften an ihre Mitarbeiter, dass sie jederzeit zu einem Gespräch zur Verfügung stehen ▶ Demonstration eines ernsthaften Interesses an den Zielen und Erwartungen der Mitarbeiter ▶ Hervorhebung und Belohnung herausragender Leistungen von Mitarbeitern⁶⁰⁶ ▶ Ausdrückliche Anerkennung und Förderung initiativen Verhaltens von Mitarbeitern ▶ Anerkennung der Durchführung von Arbeiten, die weniger anspruchsvoll sind ▶ Verzicht auf Entlassungen von Mitarbeitern in wirtschaftlich schwierigen Unternehmenssituationen⁶⁰⁷
Förderung sozialer Kontakte	▶ Schaffung von Möglichkeiten im Unternehmen für direkte zwischenmenschliche Kommunikation wie Aufenthaltsräume, Geselligkeitsveranstaltungen, Freizeitsport, Betriebsfeiern usw. ▶ Jederzeitige Ansprechbarkeit von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter
Information	Informationssammlung
	▶ Regelmäßige persönliche Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ▶ Durchführung von Mitarbeiterbefragungen
	Inhalte
	▶ Alle für die Aufgabendurchführung der Mitarbeiter erforderlichen Informationen ▶ Individuelle Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter ▶ Abweichungen zwischen den Erwartungen der Mitarbeiter und deren Wahrnehmung der individuellen Bedürfnisbefriedigung und der Arbeitsbedingungen (Mitarbeiterzufriedenheit)
	Informationsweiterleitung
	▶ Vorzug persönlicher Gespräche vor anderen Kommunikationswegen (z. B. E-Mail) gegenüber direkten Mitarbeitern
	Informationsnutzung
	▶ Berücksichtigung individueller Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter bei der Zielplanung des Unternehmens ▶ Auswertung der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen, Präsentation der Ergebnisse vor den Mitarbeitern ▶ Begründung der eingeleiteten Maßnahmen
Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Konstruktive Fehlerkultur</i>
	▶ Fehler nicht als Ausdruck der Unfähigkeit von Mitarbeitern betrachten ▶ Mut zu konstruktiver Kritik, Fehler und Irrtümer offen ansprechen und analysieren

606 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 187

607 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 187

Kulturelle Merkmale	▶ Gemeinsam mit Mitarbeitern zukunftsorientierte Verhaltensweisen ableiten ▶ Unterstützung der Mitarbeiter durch ein konstruktives Controlling
	Kultureller Bezug: <i>Problemlösungskultur</i>
	▶ Beteiligung der Mitarbeiter bei der Ursachenanalyse und Lösung von Problemen und Konflikten ▶ Motivierung der Mitarbeiter zur Initiative und Entwicklung von Lösungsalternativen ▶ Qualifikation der Mitarbeiter zur Entwicklung von Lösungen
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom sozialen Menschen</i>
	▶ Förderung von persönlicher Kommunikation, Zusammenarbeit und zwischenmenschlichen Beziehungen
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom aktiven Menschen</i>
	▶ Förderung der Arbeitszufriedenheit und der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter
	Kultureller Bezug: <i>Pathologische Unternehmenskultur</i>
	▶ Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ▶ Förderung der Äußerung und Respektierung abweichender Auffassungen von Mitarbeitern ▶ Abbau von Hierarchie, Misstrauen und überzogener Kontrolle ▶ Vermeidung übertriebener Selbstdarstellung einzelner Führungskräfte und Infragestellung von Autoritäten, damit einhergehend Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben an Mitarbeiter, die nicht so stark im Vordergrund stehen ▶ Vermeidung der ‚Gängelung‘ von Mitarbeitern durch sinnlose und überzogene Kontrollmechanismen, strenge Weisungen oder einengende Arbeitsvorgaben ▶ Vermeidung von Informationspathologien, d.h. Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können
	Kultureller Bezug: <i>Bürokratische-Verfahrens-Kultur</i>
	▶ Vermeidung von Schuldzuweisungen an Mitarbeiter, Aufbau von Fehlertoleranz
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom verantwortungsscheuen Menschen</i>
	▶ Entwicklung eines Menschenbildes sowie eines Grundverständnisses im Top-Management, in dem die eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung durch Mitarbeiter ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung ist. ▶ Vermeidung des Einsatzes von Sanktionen oder ‚Strafandrohung‘ bei Fehlen als Führungsinstrumente

Tabelle 4.6: Maßnahmen zur Förderung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur

4.7 Marktbezogene Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung

4.7.1 Begriffsinhalte und Merkmale

Um Mitarbeiter zu einer höheren Leistung zu motivieren und ihr Verhalten zu beeinflussen, setzen viele Unternehmen gutdurchdachte Belohnungssysteme, Qualifizierungsmaßnahmen oder Förderprogramme ein. Allgemein spricht man hier auch von ‚Anreizsystemen‘, welche üblicherweise das Ziel verfolgen, das Verhalten und die Einstellungen von Mitarbeitern zum Unternehmen positiv zu beeinflussen. Bei einem Anreizsystem handelt es sich um „die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, die direkt oder indirekt bestimmte Verhaltensweisen zielgerichtet verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen vermindern sollen“.⁶⁰⁸ Anders ausgedrückt kann man Anreizsysteme auch als Personalmotivationsinstrumente bezeichnen, da sie die Motive der Mitarbeiter aktivieren sollen.⁶⁰⁹ Grundsätzlich kann man zwischen materiellen und immateriellen bzw. monetären und nicht-monetären Anreizen unterscheiden.⁶¹⁰ Als *monetäre Anreize* können der Lohn, eine Erfolgsbeteiligung oder betriebliche Sozialleistungen genannt werden. Als *nichtmonetäre bzw. immaterielle Anreize* kommen in Betracht: Ausbildungsmöglichkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten, Teamarbeit, Betriebsklima, mitarbeiterbezogenes Führungsverhalten, Partizipation von Mitarbeitern am Planungs- und Entscheidungsprozess, Gestaltung des Informationssystems, Arbeitszeit- und Pausenregelung sowie eine ansprechende Gestaltung der Arbeitsinhalte.⁶¹¹ Aus einer anderen Perspektive kann man Anreize auch danach klassifizieren, welche konkreten Motive der Empfänger dadurch angesprochen werden. Aus dieser Sicht lassen sich folgende Anreizmittel unterscheiden:

- ▶ Ermunterungsanreize, z. B. Aussprache von Lob und Anerkennung
- ▶ Arbeitsanreize, z. B. Vergabe interessanter Aufgabenstellungen
- ▶ Verwirklichungsanreize, z. B. Übertragung von Verantwortung
- ▶ Aufstiegsanreize, z. B. Beförderungen und weitere Karrieremöglichkeiten
- ▶ Entwicklungsanreize, z. B. Angebot von Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen

608 Becker (1994), S. 11, zitiert nach: Weibler, J. (2001), S. 371

609 Vgl. Weibler, J. (2001), S. 374

610 Vgl. Thommen, J. (2000), S. 572; vgl. Frese, E. (1998), S. 19; vgl. Becker, F.G. (1995), Sp. 34-45

611 Vgl. Thommen, J. (2000), S. 572; vgl. die Klassifikation bei Weibler, J. (2001), S. 375, Weibler differenziert in ein „Materielles Anreizsystem“ und „Immaterielles Anreizsystem“; vgl. Staehle, W. (1999), S. 817-838; vgl. Welge, M., Al-Laham, A. (1999), vgl. Becker, F.G. (1995), Anreizsysteme als Führungsinstrumente, hier Sp. 41-43

- Entgeltanreize, z. B. Lohnerhöhungen oder Prämien
- Statusanreize, z. B. Verbesserung der Büroausstattung⁶¹²

Zuweilen besteht eine gewisse Skepsis gegenüber Anreizsystemen bzw. den darin enthaltenen Grundannahmen. Demnach sind Anreizsysteme ein „raffiniertes Instrumentarium“⁶¹³, das mit dem Ziel eingesetzt wird, Menschen zu einem Verhalten zu veranlassen, welches sie aus eigener Veranlassung nicht zeigen würden. „Die darin verborgene Annahme, Menschen seien tendenziell Leistungsverweigerer und betrögen den Arbeitgeber um einen Teil der vereinbarten Leistung, stellt für sich schon eine Abwertung dar.“⁶¹⁴ Geld kann in dieser Sichtweise lediglich kurzfristige Motivationsschübe erzeugen. Quellen langanhaltender Motivation sind dagegen herausfordernde Aufgaben, Freiräume, Lerngelegenheiten sowie eine gute Informiertheit.⁶¹⁵

Anreizsysteme bringen zum Ausdruck, welche Verhaltensweisen und Einstellungen von der Unternehmensleitung als wichtig erachtet werden, und haben somit eine normative Funktion.⁶¹⁶ Zudem sind sie einer direkten Beobachtung wesentlich besser zugänglich als andere Merkmale einer marktorientierten Unternehmenskultur. Anreize zur Steigerung der Marktorientierung können jedoch nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn sie nicht lediglich als isoliertes Führungsinstrument dastehen. Eine wichtige Voraussetzung für ihre Wirksamkeit besteht darin, dass Marktorientierung durch das Top-Management befürwortet wird und eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Sinne eines gemeinsamen Marktverständnisses funktioniert.⁶¹⁷ Anreize können materieller oder immaterieller Art sein. Zu den materiellen Anreizen gehört die Entgeltpolitik, immaterielle Anreize können durch Lob und Anerkennung, durch Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen oder durch Statussymbole vermittelt werden. Mitarbeiterentwicklung hat zum Ziel, die Mitarbeiter langfristig für die erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsplatzanforderungen zu qualifizieren.⁶¹⁸

Marktorientierte Unternehmen verwenden marktbezogene Verhaltensweisen, Ziele oder Leistungsergebnisse als Maßstab für die Be- und Entlohnung ihrer Mitarbeiter, um sie auf diese Weise zu marktorientiertem Verhalten zu motivieren. Marktorientierte Leistungsergebnisse sind z. B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder die Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen.⁶¹⁹

Unter *Personalentwicklung* wird die zielgerichtete Beeinflussung menschlichen Verhaltens über eine geplante Erweiterung, Vertiefung oder Vermittlung neuer

612 Rahn, H. (2000), S. 184

613 Sprenger, R. (1997), S. 140

614 Sprenger, R. (1997), S. 140

615 Vgl. Sprenger, R. (1997), S. 165

616 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 42

617 Vgl. über den angesprochenen Zusammenhang näher Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 52

618 Vgl. Konecny, P.A. (2010), S. 67

619 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 42 f.

Qualifikationen für Mitarbeiter aller Hierarchieebenen verstanden.⁶²⁰ In vielen Branchen stellt sich die Situation heute so dar, dass Produkte, Strategien oder Verfahren unterschiedlicher Firmen sich derart ähneln, dass eine wettbewerbliche Differenzierung nur noch über das Personal möglich ist. Inkompetente Mitarbeiter verursachen durch ihre mangelhafte Leistung und durch unprofessionelles Auftreten gegenüber Kunden einen nachhaltigen Schaden für das Unternehmen. Das Personal sowie eine zielgerichtete Personalentwicklung sind somit ein strategischer Erfolgsfaktor für das Marketing eines Unternehmens.⁶²¹

Systematische Personalentwicklung unter maßgeblicher Mitwirkung der Personalabteilung ist heute vielfach beschränkt auf große Unternehmen.⁶²² Der inhaltlichen Gestaltung von Qualifizierungsprogrammen geht dabei nicht immer eine fundierte Situationsanalyse voraus, sie orientiert sich oftmals mehr an der „fachimmanenten Logik“⁶²³ des Wissensstoffes als am personen- oder anwenderorientierten tatsächlichen Bedarf. Maßnahmen der Karriereplanung oder Beförderungen basieren weniger auf erbrachten Leistungen oder Fähigkeiten, sondern vielmehr darauf, inwieweit sich die Geförderten an die an sie gestellten Erwartungen anpassen oder inwieweit sie über Beziehungen verfügen, die sich in internen Koalitionen, Seilschaften oder Cliquen herausbilden können. Auch kommt es häufig vor, dass diejenigen Personen weiterentwickelt werden, die bereits über einen hohen Qualifikationsstand verfügen, wobei weniger qualifizierte Personen vernachlässigt werden. Eine Berücksichtigung persönlicher Mitarbeiterziele erfolgt in der Regel nur, soweit sie mit den Zielen des Managements übereinstimmen.

Marktorientierte Schulung und Weiterbildung erhöhen die Sensibilität der Mitarbeiter für Kundenbedürfnisse und fördern auf diese Weise Aktivitäten, die sich mit den Markterfordernissen decken.⁶²⁴ Marktorientierte Trainingsmaßnahmen können darin bestehen, den Wissensstand der Mitarbeiter über Kunden und Wettbewerbsunternehmen zu verbessern. Weiterhin zielen sie darauf ab, marktorientierte Einstellungen und Fähigkeiten zu entwickeln. Dazu gehören z. B. der persönliche Umgang mit Kunden, kundenorientiertes Verhalten, die Akzeptanz und Umsetzung der marktbezogenen Ziele des Unternehmens sowie der Aufbau von Selbstvertrauen und Verantwortungsgefühl.⁶²⁵ Indem Personalentwicklung dazu beiträgt, die Einsatzmöglichkeiten und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern, trägt sie ebenfalls zur Erhöhung der Flexibilität des ganzen Unternehmens bei. Schließlich geht es bei der Personalentwicklung im Wesentlichen darum, das eigene Personal auf die Erfordernisse des Marktes hin zu qualifizieren, und somit die Wettbewerbsfähigkeit zu halten und zu steigern.

620 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 872 f.; vgl. zu einer Zusammenstellung weiterer Definitionen Scholz, C. (2000), S. 407

621 Vgl. Fritz, W., v.d. Oelsnitz, D. (1996), S. 228

622 Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Staehle, W. (1999), S. 873, 884 f., 888, 894

623 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 885

624 Vgl. Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005), hier S. 25; vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 44 f.

625 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 44 ff.

Praxisbeispiel 43: Gestaltung eines marktorientierten Anreizsystems

Die aufgezeigte Vielfalt möglicher qualitativer und quantitativer Anreizarten und -mittel sowie die unterschiedlichen Facetten einer marktorientierten Unternehmenskultur legen es nahe, ein differenziert einsetzbares Anreizsystem zu entwickeln. Dafür bietet sich beispielsweise das in der Praxis gebräuchliche Cafeteria-System an. Grundlage für die Bemessung und Vergabe der Anreize (Instrumentaldimension) bilden zweckmäßigerweise Verhaltensweisen oder erzielte Ergebnisse hinsichtlich der marktorientierten Kulturmerkmale wie z. B. Kundenorientierung, Wettbewerberorientierung, Innovationsorientierung oder offene Kommunikation (Subjektdimension). Dabei sollte festgelegt werden, ob die Anreize kurz- oder langfristig ausgerichtet werden (Zeitdimension) und für welche Organisationseinheiten bzw. Personengruppen welche Anreize vorgesehen werden (Objektdimension). Im Rahmen der Personalentwicklung ist es zudem empfehlenswert, die erwünschten marktorientierten Verhaltensweisen in die Personalurteilungen einfließen zu lassen. Bei Vorliegen entsprechender Leistungen werden den Mitarbeitern verschiedene Anreize angeboten. Aus diesen können sie wie bei einer Menüauswahl in einer Cafeteria eine für sie attraktive und ihren individuellen Präferenzen entsprechende Belohnung auswählen. Ein Cafeteria-System kann mehrere Ausbaustufen beinhalten. Von reinen Incentives über Entlohnungsbestandteile bis hin zu Arbeitszeitmodellen sind unterschiedliche Varianten denkbar. Die Belohnungen können direkt mit bestimmten Leistungsergebnissen verbunden werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass Mitarbeiter anstatt einer direkten Belohnung Punktwerte sammeln und bei einer entsprechenden Anzahl gegen eine höherwertige Belohnung ihrer Wahl eintauschen können. Wie die Anreizvergabe letztlich gestaltet wird, sollte von den marktorientierten Unternehmenszielen und Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter abhängig gemacht werden.⁶²⁶ So ist es beispielsweise denkbar, bestimmte Anreize nur für gemeinsame Leistungen aus verschiedenartigen marktorientierten Verhaltenskategorien zu vergeben (z. B. Kundenorientierung *und* Innovationsorientierung *und* unternehmerisches Handeln), um die Marktorientierung des Unternehmens auf breiter Basis zu fördern. Es ist anzunehmen, dass auf diese Weise zugleich auch eine förderliche Wirkung auf die Bereitschaft der Mitarbeiter ausgeübt wird, unternehmerisch und flexibel zu denken und zu handeln.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Im Zusammenhang mit der Gestaltung und Wirksamkeit marktbezogener Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung können sich unterschiedliche Ansichten in folgenden Statements widerspiegeln:

85. Der Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes sollte für die Mitarbeiter Motivation genug sein, um mehr zu leisten.

626 Vgl. zu diesem Thema näher: Wolf, E. (2007), S. 176 ff., 192, 207; vgl. Büchner, M.-G. (1999), S. 242 f.

86. Wenn Mitarbeiter dauerhaft hohe Prämien erzielen, dann sollten die Ziele erhöht werden.
87. Belohnungen sind ein untaugliches Mittel für die Motivation, weil Mitarbeiter sie auf Dauer für selbstverständlich halten.

4.7.2 Kulturelle Einflussfaktoren

Welche kulturellen Faktoren Einfluss auf die Umsetzung und Wirksamkeit marktbezogener Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung ausüben können, wird in den weiteren Ausführungen verdeutlicht.

Aufgrund ihrer charakteristischen Merkmale ist anzunehmen, dass die Kulturtypen der *Star-Kultur*, der *Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur*, der *konstruktiven Fehlerkultur* sowie der *Lernkultur* einen günstigen kulturellen Rahmen bilden, der für die Entwicklung und Wirksamkeit von Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung und marktorientierter Anreizsysteme förderlich ist. Ebenso scheinen Menschenbilder, die den Typen vom *anreizorientierten Menschen* und vom *vielseitigen Menschen* entsprechen, eine gute Ausgangsbasis für die Wirksamkeit marktorientierter Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung zu sein. Den genannten Kulturtypen wohnt die Tendenz inne, dass ihre Träger oder Befürworter motiviert sind, bestimmte Ziele und Ergebnisse zu erreichen oder Veränderungen und Verbesserungen zu erzielen. Anreizsysteme und Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung treffen für ihre Wirksamkeit somit auf günstige kulturelle Bedingungen.

- ▶ Innerhalb einer *Star-Kultur* dominiert die Devise des „Alles oder nichts“⁶²⁷ und der Glaube daran, über Nacht das ganz große Geschäft machen zu können.
- ▶ In einer *Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur* steht die dynamische Einschätzung der Unternehmensumwelt mit vielfältigen Handlungsalternativen und geringen Risiken im Zentrum des Denkens und Handelns. Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeiter, initiativ und aktiv zu sein.
- ▶ Mit *konstruktiver Fehlerkultur* ist ein Klima gemeint, in dem es grundsätzlich erlaubt ist, dass Fehler gemacht und Irrtümer begangen werden. Fehler gelten nicht von vornherein als schädlich oder als Ausdruck von Unfähigkeit der Mitarbeiter, sondern werden als Grundlage für Verbesserungen genutzt.
- ▶ Innerhalb einer *Lernkultur* gilt lebenslanges Lernen als eine Selbstverständlichkeit. Misserfolge oder abweichende Ergebnisse motivieren die Mitarbeiter, ihre bisherigen Vorstellungen und Aktivitäten zu überdenken und ggf. zu verändern.
- ▶ Nach den Vorstellungen des *anreizorientierten Menschenbildes* streben Menschen nach ihrer eigenen, oftmals egoistischen Nutzenmaximierung. Sie ver-

627 Deal, T., Kennedy, A. (1987), S. 153

fügen über klare und stabile Entscheidungspräferenzen, um die für sich größtmöglichen Vorteile zu erzielen.⁶²⁸

- Entsprechend dem Bild vom *vielseitigen Menschen* haben Personen mehrere verschiedene Bedürfnisse, sind vielschichtig, komplex und wandlungsfähig sowie in der Lage, unterschiedliche Motive zu verfolgen und neue Motive hinzuzugewinnen. Menschen verhalten sich situativ differenzierend, können also auch in verschiedenen Situationen nach unterschiedlichen Zielen streben.

Wie oben bereits erwähnt, wohnt den genannten Kulturtypen die Tendenz inne, dass ihre Träger oder Befürworter motiviert sind, bestimmte Ziele und Ergebnisse zu erreichen oder Veränderungen und Verbesserungen zu erzielen. Anreizsysteme, die in der Form von Qualifikationsmaßnahmen, monetären Leistungen oder Statussymbolen angeboten werden, können eine verstärkende Wirkung auf die Motivation der Mitarbeiter ausüben und auf diese Weise einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur leisten. Wichtig dabei ist, dass die Art der Anreize sowohl die Motive der Mitarbeiter als auch die marktbezogenen Ziele des Unternehmens fördert.

Dagegen ist anzunehmen, dass die Kulturtypen der *Analytischen-Projekt-Kultur*, der *Bürokratischen-Verfahrens-Kultur*, der *dramatischen Unternehmenskultur*, der *zwanghaften Unternehmenskultur*, der *schizoiden Unternehmenskultur* sowie Menschenbilder, die den Typen vom *verantwortungsscheuen Menschen* und vom *aktiven Menschen* entsprechen, keinen günstigen kulturellen Rahmen bilden, um die Wirksamkeit von Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung sowie marktorientierter Anreizsysteme zu fördern. Zusammenfassend ist all diesen Kulturtypen gemein, dass sie Merkmale besitzen, die eine Wirksamkeit von Anreizsystemen eher beeinträchtigen.

- Innerhalb einer *Analytischen-Projekt-Kultur* wird der Markt primär als Quelle der Bedrohung betrachtet. Die gesetzte und reife Persönlichkeit mit Selbstvertrauen und Charakter gilt als Ideal. Mitarbeiter verfügen über ein ausgeprägtes Stehvermögen und können über längere Zeiträume in Ungewissheit leben, ohne eine Bestätigung für den Erfolg ihrer Arbeit zu erhalten. Hohes Ansehen genießen Personen, die ihre Kompetenz bereits bewiesen haben. Von jüngeren Angestellten wird erwartet, dass sie Respekt vor erworbenen Autoritäten zeigen und zu ihnen aufschauen. Karriereschritte erfolgen stufenweise, Blitzkarrieren sind nicht zu erwarten. marktorientierte Anreize und Mitarbeiterentwicklung dürften es schwer haben, ihre volle Wirkung zu entfalten.
- Innerhalb einer *Bürokratischen-Verfahrens-Kultur* konzentriert sich alles auf den Prozess, wobei das Gesamtziel lediglich eine untergeordnete Rolle spielt. Oberster Wert ist der perfekte Arbeitsvollzug. Ordentlichkeit, Pünktlichkeit und Detailtreue sind wichtige Verhaltenserwartungen. Aufgrund ihrer Binnenausrichtung ist anzunehmen, dass marktorientierte Anreizsysteme nicht ihre volle Wirksamkeit entfalten können.

628 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 23

- ▶ *Dramatische Kulturen* basieren auf dem ausgeprägten Bedürfnis einzelner Führungskräfte des oberen Managements, ständig Aufmerksamkeit zu erlangen und sich in den Mittelpunkt zu stellen. Es ist fraglich, ob dramatische Führungskräfte ein ernsthaftes Interesse daran haben, für die Mitarbeiter attraktive und wirksame Anreize und Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten.
- ▶ In *zwanghaften Kulturen* existieren umfangreiche Strukturapparate, die durch Formalismen, Ritualisierung und durch exzessive funktionale und hierarchische Differenzierung geprägt sind. Innovationen und Veränderungen sind innerhalb solch schwerfälliger Rahmenbedingungen kaum zu realisieren. Marktorientierte Anreizsysteme und Personalentwicklungsmaßnahmen dürften hier ebenfalls nur sehr schwerfällig ihre volle Wirkung entfalten.
- ▶ *Schizoide Kulturtypen* entstehen oftmals aus einem Führungsvakuum. Führungskräfte zeigen eine völlig gleichgültige und emotionslose Haltung. Engagement und Enthusiasmus fehlen. Auch hier ist fraglich, ob Führungskräfte ein ernsthaftes Interesse daran haben, für die Mitarbeiter attraktive und wirksame Anreize und Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten.
- ▶ Entsprechend dem Bild vom *verantwortungsscheuen Menschen* haben Menschen eine angeborene Aversion gegen Arbeit und gegen die Übernahme von Verantwortung, weshalb sie beides weitestgehend zu vermeiden trachten. Führungskräfte, die dieses Menschenbild verinnerlicht haben, sind anderen Menschen gegenüber grundsätzlich misstrauisch gestimmt. Sie tendieren vermutlich eher dazu, ihre Mitmenschen zu überwachen, anstatt Anreize und Entwicklungsmaßnahmen für herausfordernde Aufgaben einzuleiten.
- ▶ Einer Grundannahme des *aktiven Menschenbildes* folgend, streben Mitarbeiter nach Zufriedenheit durch Arbeit, wollen eigene Verantwortung übernehmen und entwickeln Eigeninitiative und Selbstkontrolle. Ihr Handeln ist primär intrinsisch motiviert, wobei externe Belohnungen eher zu einer passiven Anpassung führen und die Weiterentwicklung behindern.⁶²⁹

Zusammenfassend ist all diesen Kulturtypen gemein, dass sie Merkmale besitzen, die eine Wirksamkeit von Anreizsystemen und Personalentwicklungsmaßnahmen eher beeinträchtigen. Bürokratische Unbeweglichkeit, Misstrauen oder überzogene Kontrollmechanismen verhindern aller Voraussicht nach die durch Anreize und Entwicklungsmaßnahmen wünschenswerten zusätzlichen Motivationswirkungen für eine marktorientierte Verhaltensänderung.

4.7.3 Maßnahmen zur Förderung der Wirksamkeit marktbezogener Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung

Aus den bisherigen Überlegungen zu den Inhalten, zur Bedeutung und zu wünschenswerten kulturellen Rahmenbedingungen marktorientierter Anreizsysteme

629 Vgl. Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004), S. 90

und Personalentwicklung können nun Rückschlüsse auf die Gestaltung einer Kultur gezogen werden, in der Anreize und Entwicklungsmaßnahmen wirkungsvoll zur Geltung kommen. Dazu können innerhalb des Unternehmens die in Tabelle 4.7 aufgeführten Detailschritte eingeleitet werden:

Tabelle 4.7:
Maßnahmen zur Förderung einer Unternehmenskultur marktbezogener Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung

Gestaltungskriterien	Gestaltungsansätze
Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung	► Entwicklung eines Anreizsystems zur Förderung marktbezogener Verhaltensweisen unter Einbeziehung von Unternehmenszielen und Mitarbeiterzielen
Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation	► Definition erwünschter marktbezogener Einstellungen und Verhaltensweisen ► Regelmäßige Besprechung der Marktentwicklung und Erarbeitung von Chancen, die sich aus dem Markt ergeben
Personalentwicklung und Qualifizierung	► Angebot geeigneter Trainingsmaßnahmen oder Schulungen über Marktgegebenheiten, Wettbewerbsunternehmen und deren Produkte sowie über Kunden und deren Bedürfnisse ► Schaffung zusätzlicher Verantwortungsbereiche und Karrierechancen für Mitarbeiter mit hoher Eigeninitiative und Kreativität ► Entwicklung und Angebot eines weiten Auswahlpektrums von Anreizen (monetär oder qualitativ), um Mitarbeiter mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielen anzusprechen ► Anbindung von Belohnungen und Personalentwicklungsmaßnahmen an die Umsatz- und Ergebnisentwicklung der übertragenen Kunden oder an die Marktanteilsentwicklung
Strukturen und Prozesse	► Abbau interner bürokratischer Hemmnisse, um die Energie der Mitarbeiter auf markt- und zielorientierte Verhaltensweisen zu lenken ► Übertragung von Kundenverantwortung auf Mitarbeiter
Planung	► Entwicklung markt- und kundenorientierter Ziele oder Leistungskriterien als Maßstab für die Be- und Entlohnung von Führungskräften und Mitarbeitern, z. B. Umsatzentwicklung, Kundenzufriedenheit, Wiederkaufquote, Reklamationsquote, Anteil der Neuproduktverkäufe, Art und Inhalt der gesammelten Marktinformationen
Standards	► Grundsatz, dass jede gute Leistung belohnt wird
Symbolische Handlungen	► Angebot von Wettbewerben und Preisverleihungen für marktorientierte Verhaltensweisen (z. B. für die Idee einer guten Argumentation gegen ein Wettbewerbsprodukt) ► Offene und demonstrative Anerkennung marktorientierter Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch Geldzahlungen, Qualifizierungsmaßnahmen, beruflichen Aufstieg oder Statusverbesserungen
Förderung sozialer Kontakte	► Zusammenkünfte mit Mitarbeitern und Führungskräften, um Erfolge zu besprechen und gute Leistungen vorzustellen

Information	Informationssammlung
	▶ Beobachtung und Bestandsaufnahme der Verhaltensweisen der Mitarbeiter unter dem Aspekt der Marktorientierung ▶ Übersichtliche Aufbereitung und Darstellung marktorientierter Leistungsergebnisse der Mitarbeiter (z. B. Umsatzentwicklung, Kundenzufriedenheit, Wiederkauftrate, Reklamationsquote, Anteil der Neuproduktverkäufe, Art und Inhalt der gesammelten Marktinformationen)
	Inhalte
	▶ Aktuelle individuelle Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter ▶ Durch die Unternehmensführung und Führungskräfte erwartete marktorientierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter ▶ Erzielte Leistungsergebnisse der Mitarbeiter und deren Auswirkungen auf die Zielerreichung und die Anreizgewährung (z. B. Prämienzahlung)
	Informationsweiterleitung
	▶ Regelmäßige persönliche Gespräche ▶ Monatliche Statistiken über erzielte Ergebnisse (Umsatzentwicklung, Kundenzufriedenheit, Wiederkauftrate, Reklamationsquote, Anteil der Neuproduktverkäufe)
	Informationsnutzung
	▶ Bewertung der Verhaltensweisen und tatsächlichen Ergebnisse der Mitarbeiter in Bezug auf die Zielsetzungen ▶ Prüfung der gezeigten Verhaltensweisen und Arbeitsleistung auf ihre Eignung für die Zielerreichung ▶ Ableitung und Besprechung von Unterstützungsmaßnahmen für die Mitarbeiter ▶ Anpassung der Anreize an geänderte Erwartungen der Unternehmensleitung bzw. der Mitarbeiter oder an veränderte Marktbedingungen
Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Star-Kultur</i>
	▶ Förderung des Selbstvertrauens und Ansporn zu Höchstleistung ▶ Schnelle Entscheidungsfindung ▶ Schnelles und unmittelbares Feedback über erzielte Leistungen oder Misserfolge zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in beide Richtungen
	Kultureller Bezug: <i>Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur</i>
	▶ Übertragung schwieriger und anspruchsvoller Ziele an die Mitarbeiter ▶ Schaffung von Anreizen für die Entwicklung neuer Initiativen und Kreativität ▶ Förderung von Teamarbeit mit anspruchsvollen Zielen ▶ Schnelles und unmittelbares Feedback über erzielte Leistungen oder Misserfolge
	Kultureller Bezug: <i>Konstruktive Fehlerkultur</i>
	▶ Direkte Ansprachen von Fehlern und Misserfolgen, Ursachenanalyse und Erarbeitung zukunfts- und erfolgsorientierter Verhaltensweisen ▶ Konstruktive Kritik, Aufzeigen von Verhaltensalternativen und Verbesserungsmöglichkeiten

Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Lernkultur</i>
	▶ Ständiger Abgleich des eigenen Verhaltens mit den Markterfordernissen ▶ Vorherige Hinterfragung beabsichtigter Maßnahmen auf ihre Erfolgswirkungen ▶ Verbesserung interner Prozesse mit Blick auf die Erreichung der Unternehmensziele und der persönlichen Mitarbeiterziele
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom anreizorientierten Menschen</i>
	▶ Übertragung dauerhaft herausfordernder Ziele und Aufgaben, um bei besonders anreizorientierten Mitarbeitern eine lediglich kurzfristige Anreizwirkung zu vermeiden ▶ Knüpfung von Anreizen an dauerhaft herausfordernde Ziele und Aufgaben
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom vielseitigen Menschen</i>
	▶ Angebot eines differenzierten und abwechslungsreichen Anreizsystems unter Berücksichtigung verschiedener Mitarbeitermotive ▶ Vermeidung von Einseitigkeit des Anreizangebotes, gleichzeitiges Angebot mehrerer unterschiedlicher Anreize für ein und dieselbe Person mit unterschiedliche Aufgabenstellungen, z. B. Fortbildungen und Prämie und Statussymbole und Events
	Kultureller Bezug: <i>Analytische-Projekt-Kultur</i>
	▶ Schwerpunktlegung auf Anreize zur Entwicklung marktbezogener Aktivitäten, die aus den durch die Analyse gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet werden
	Kultureller Bezug: <i>Bürokratische-Verfahrens-Kultur</i>
	▶ Schwerpunktlegung auf Anreize, die überwiegend auf die Erreichung markt- und kundenbezogener Ziele ausgerichtet sind, um die „Binnenperspektive“ zu überwinden
	Kultureller Bezug: <i>Dramatische Unternehmenskultur</i>
	▶ Neutralisierung des Einflusses dramatisierender Führungskräfte auf die Personalentwicklung, z. B. durch Einrichtung von Fördergruppen ohne Teilnahme der Vorgesetzten
	Kultureller Bezug: <i>Zwanghafte Unternehmenskultur</i>
	▶ Qualifizierung der Unternehmensleitung und Führungskräfte für eine Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung ▶ Anreize zum Abbau von Hierarchie, Formalismus und Kontrolle ▶ Anreize zur Entwicklung von Selbstständigkeit, offener und innovationsfördernder Arbeitsweisen und Strukturen
	Kultureller Bezug: <i>Schizoide Unternehmenskultur</i>
	▶ Neutralisierung des Einflusses bzw. Austausch von Führungskräften, die Hilf- und Hoffnungslosigkeit ausstrahlen ▶ Qualifizierungsmaßnahmen zur Entwicklung sozialer und kommunikativer Fähigkeiten, Teamarbeit und Initiative

Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Bild vom verantwortungsscheuen Menschen</i>
	► Schaffung von Anreizen zur Stärkung der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom aktiven Menschen</i>
	► Übertragung interessanter und anspruchsvoller Aufgaben und Ziele, um intrinsische Motive anzusprechen ► Vermeidung der Demotivation der Mitarbeiter durch rein sachbezogene Anreize ► Schwerpunktsetzung auf qualitative Anreize wie Fortbildungen oder Zusatzqualifikationen, um intrinsische Motive anzusprechen

Tabelle 4.7:

Maßnahmen zur Förderung einer Unternehmenskultur marktbezogener Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung

4.8 Innovationsorientierung

4.8.1 Begriffsinhalte und Merkmale

Unverzichtbarer Bestandteil einer marktorientierten Grundhaltung ist eine ausgeprägte Innovationsorientierung.⁶³⁰ Nach allgemeinem Verständnis wird unter einer Innovation ein aus Sicht der Kunden neues Leistungsangebot bzw. Produkt verstanden.⁶³¹ Aber auch interne Veränderungen wie Umstrukturierungen oder neue Arbeitsweisen können aus der Sicht der Unternehmensführung als Innovationen betrachtet werden.⁶³² In beiden Fällen geht es darum, Neues zu lernen, zu entwickeln und zu akzeptieren, Verhaltensweisen und Gewohnheiten zu verändern, eigene Standpunkte und Sichtweisen zu überdenken, sich von etwas Altem zu trennen oder andere von etwas Neuem zu überzeugen.

Innovationsorientierung zeigt sich zum einen darin, inwieweit innovative Verhaltensweisen in einer Organisation grundsätzlich gefördert werden.⁶³³ Dazu gehört, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermuntern, neuartige Problemlösungswege auszuprobieren oder unkonventionelle Lösungen herbeizuführen. In einem innovationsorientierten Unternehmen erfahren Mitarbeiter, dass es sich lohnt, sich für Neuerungen einzusetzen, weil ihre Bemühungen anerkannt und belohnt werden.⁶³⁴ Eine derartige Arbeitsatmosphäre kann dazu beitragen, eigenverantwortliches Engagement von Mitarbeitern zu stärken.⁶³⁵ Eine marktorientier-

⁶³⁰ Vgl. Kessel, A. (2007), S. 170, 180

⁶³¹ Vgl. Kühnl, C. (2010), S. 11

⁶³² wie z. B. die interne Adoption einer Sales-Force-Automation-Anwendung, vgl. Kühnl, C. (2010), S. 96 ff.; vgl. Wahren, H.K. (2004), S.18 ff.

⁶³³ Vgl. Wahren, H.K. (2004), S. 51 f.

⁶³⁴ Vgl. Hinterhuber, H. (1997), II, S. 238; vgl. Pümpin, C. (1992), S. 97

⁶³⁵ Diller, H. (2001), S. 992

te Innovationskultur zeigt sich ferner daran, inwieweit Produktinnovationen im Vorwege auf ihre Verwertbarkeit im Markt bewertet werden.⁶³⁶

Innerhalb einer *innovationsfördernden Unternehmenskultur*⁶³⁷ nehmen Kreativität und Freude an Innovationen einen hohen Stellenwert ein. Erfolge werden durch die Unternehmensführung positiv gewürdigt. In innovativen Unternehmen verfügen Mitarbeiter über Freiräume für eigenständiges Handeln. Dies beinhaltet Toleranz gegenüber Fehlschlägen und Misserfolgen, weil sich sonst kein Mitarbeiter mehr traut, Veränderungen zu veranlassen. Angst vor Bestrafungen ist eines der größten Hindernisse für die Entdeckung zusätzlicher Wettbewerbschancen. In weniger innovativen Unternehmen werden Fehler und Misserfolge häufig personalisiert, so dass die Suche nach Schuldigen im Vordergrund steht. Um Skepsis oder Widerstände gegen Innovationen zu vermeiden, sollten sie nicht mit einem „Entlassungsrisiko“ im Falle des Scheiterns verbunden werden. Dies gilt besonders für Innovationen, die mit einem hohen Risiko verbunden sind. In innovativen Unternehmen werden hochmotivierte Persönlichkeiten besonders unterstützt und gefördert. Diese Personen schrecken vor Problemen nicht zurück, sondern suchen nach Lösungen für auftretende Schwierigkeiten.

In der Unternehmenspraxis trifft man bei Führungskräften nicht selten auf Einstellungen, denen zufolge Bemühungen der Mitarbeiter um Verbesserungen als Selbstverständlichkeit oder ‚als mit dem Gehalt und dem Arbeitsplatz abgegolten‘ betrachtet werden. Hervorragende Leistungen von Mitarbeitern sollten jedoch nicht als „Selbstverständlichkeit“ abgetan werden. Lob und Anerkennung bei Erfolgen sind wichtige Auslöser für weitere innovative Bemühungen. Partizipative und kooperative Arbeitsformen fördern eine innovative Arbeitsweise. Das an verschiedenen Stellen im Unternehmen vorliegende Wissen und deren Träger werden dadurch eng miteinander verzahnt. Die Entwicklung neuer Ideen wird durch eine offene und intensive Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften besonders gefördert.

Markt- und Innovationsorientierung beeinflussen sich gegenseitig. Untersuchungsergebnisse zeigen auf, dass Marktorientierung positive Auswirkungen auf die Innovativität eines Unternehmens ausüben kann. Durch neue Produkte können die sich entwickelnden Kundenbedürfnisse befriedigt werden, wodurch Kundenbindung und die wahrgenommene Produkt- und Servicequalität positiv beeinflusst werden. Innovativität, Kundenbindung und Qualität spielen wiederum eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung von Marktorientierung in Unternehmenserfolg.⁶³⁸

Oftmals behindern interne Strukturen und Gepflogenheiten die Entwicklung einer innovationsorientierten Unternehmensführung. Vermieden werden sollten auf jeden Fall demotivierende Arbeitsweisen, dominante hierarchische Machtstrukturen, Misstrauen bzw. fehlender Vertrauensvorschuss, die Verknappung

636 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 159

637 Vgl. zu den folgenden Ausführungen näher: Kopp-Krimpenfort, M. v. (2007); vgl. Wahren, H.K. (2004), S. 53 ff.

638 Vgl. Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005), hier S. 30; vgl. ebenfalls Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K. (1998): In der zitierten Studie wurde ein positiver Zusammenhang festgestellt zwischen Marktorientierung und Innovativität, welche wiederum das Unternehmensergebnis positiv beeinflusst.

von Informationen oder die starre Einhaltung bürokratischer Strukturen und Verfahrensweisen.

Einige Führungskräfte umgeben sich gerne mit dem Flair, Wegbereiter der Innovationen im eigenen Unternehmen zu sein. Nach dem Motto „Auf zu neuen Ufern ...“ werden mitunter in aktionistischer Euphorie Projektgruppen initiiert, die an konkret definierten Innovationszielen in einem abgesteckten Zeitraum arbeiten sollen. Vorliegende Erkenntnisse sprechen dafür, dass Top-Führungskräfte den Innovationsprozess behindern können, wenn sie sich zu stark einmischen. Die explizite Vorgabe konkreter Projektziele kann dazu führen, dass Innovationsprozesse aufgrund dann fehlender Freiräume in die falsche Richtung laufen. Stark involvierte Führungskräfte tendieren dazu, getroffene Entscheidungen ihrer Mitarbeiter wieder umzuwerfen. Mitarbeiter können sich bevormundet fühlen, was keinesfalls förderlich ist für ein freies und kreatives Arbeiten.⁶³⁹ Hingegen wirkt sich eine grundsätzliche Unterstützung von innovativen Projekten durch Führungskräfte durch die ausreichende Bereitstellung erforderlicher finanzieller und personeller Kapazitäten positiv auf den Innovationserfolg aus.⁶⁴⁰

Innovationsbemühungen stoßen im Unternehmensalltag auf eine Vielfalt an Hemmnissen. Für den Erfolg eines neuen Projektes kann es ausschlaggebend sein, wie stark die wahrgenommene *Innovationsunsicherheit*⁶⁴¹ bei den beteiligten Personen ausgeprägt ist. Solange sich die Annahmen über den Ausgang des Projektes und die Wirksamkeit einzelner Erfolgsfaktoren nicht bestätigt haben, ist jede Innovation mit einer gewissen Unsicherheit behaftet. Eine empfundene Unsicherheit kann zu einem Vertrauensverlust in die Fähigkeit des eigenen Unternehmens führen, die Innovation erfolgreich abzuschließen. Dadurch kann die Bereitschaft sinken, sich für das Projekt zu engagieren.⁶⁴²

Praxisbeispiel 44: Wer hat das Smartphone mit Touch-Screen entwickelt?

Nach einem weit verbreiteten Verständnis gilt die Firma Apple aufgrund des populären iPhones als Vorreiter der Smartphone-Technologie. Es finden sich jedoch Hinweise darauf, dass die Firma Nokia schon an der Entwicklung eines smartphones mit touch-screen arbeitete, lange bevor die Firma Apple das iPhone in den Markt eingeführt hat. Einem Bericht der New York Times vom September 2010⁶⁴³ zufolge präsentierte Nokia bereits im Jahr 2004 den Prototypen eines internetfähigen smartphones mit einem touch-screen und einem großen Display. Aufgrund der hohen Entwicklungskosten und des damit verbundenen Risikos konnte sich die Produktentwicklung intern jedoch nicht durchsetzen. Ehemalige Mitarbeiter, die mit Marketing oder Entwicklungsaufgaben betraut waren, bewerten die Unternehmenskultur von Nokia während dieser Zeit als selbstgefällig, langsam und kundenfern. Sie beschreiben eine bürokratische Organisation, in der Ideen und Vorschläge sich in Gremien und Entscheidungsregeln verfangen.

639 Vgl. Reichmann, R. (2010), S. 145; vgl. Kühnl, C. (2010), S. 25, 32 f.

640 Vgl. Kühnl, C. (2010), S. 23, 25, 53, 56

641 Kühnl, C. (2010), S. 60

642 Vgl. Kühnl, C. (2010), S. 60 f.

643 O'Brien, K. J. (2010), Nokia's New Chief Faces Culture of Complacency, in: The New York Times, 26.09.2010

Entweder fielen sie widerstreitenden Interessen unterschiedlicher Manager zum Opfer, oder sie wurden abgelehnt, weil sie als unbedeutend für einen Weltmarktführer bewertet wurden. Offiziell wurde die Bedeutung der ehemaligen Mitarbeiter und deren Einschätzungen von einer Sprecherin des Unternehmens heruntergespielt. So hätten sie entweder ganz spezielle Aufgaben gehabt oder nur kleine Teams geleitet.

Weitere *Innovationshemmnisse* können sich ergeben, wenn⁶⁴⁴

- ▶ die Unternehmensstrategie und -ziele nicht ausreichend kommuniziert sind,
- ▶ keine Vorstellungen über mögliche Innovationsziele bestehen,
- ▶ Führungskräfte Innovationen zu wenig Bedeutung beimessen,
- ▶ das Wissen über Voraussetzungen erfolgreicher Innovationsprozesse nicht vorhanden ist,
- ▶ der praktizierte Führungsstil innovationshemmend ist,
- ▶ die Unternehmensstruktur zentralistische und rigide Merkmale aufweist,
- ▶ die Abstimmung und Kommunikation zwischen Abteilungen unzureichend sind,
- ▶ bei Mitarbeitern „Fehlervermeidungs-Aktivitäten“ dominieren,
- ▶ keine Lern- und Experimentierbereitschaft vorhanden ist,
- ▶ Querdenken als Störung empfunden wird,
- ▶ für Innovationen erforderliche Ressourcen (Personal, Zeit und Geld) nicht bereitgestellt werden,
- ▶ Mitarbeiter nicht zu Innovationsaktivitäten motiviert werden,
- ▶ zu wenig Informationen über Umweltentwicklungen und ihre möglichen Folgen vorhanden sind.

Ein häufig zu beobachtendes Hemmnis besteht auch darin, nicht ausreichend Geduld für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen aufzubringen. Wenn neue Ideen nicht sofort zu durchschlagenden Erfolgen führen, wird oftmals ‚der alte Stiefel weitergemacht‘, so dass neue Ansätze keine Chancen erhalten.⁶⁴⁵

⁶⁴⁴ Vgl. die zusammenfassende Aufzählung vorhandener Untersuchungsergebnisse bei Wahren, H.K. (2004), S. 32

⁶⁴⁵ Vgl. a. die Zitate bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 244

Mitarbeiter haben es dann sehr schwer, den Beweis anzutreten, dass auch neue Kundenkonzepte oder Produktideen erfolgreich sein können. Wenn Führungskräfte – aus welchen Gründen auch immer – ihre Mitarbeiter regelmäßig auf vergangene Fehlschläge aufmerksam machen⁶⁴⁶, sind die Voraussetzungen für weitere innovative Bemühungen eher ungünstig. „Bloß nicht zu viel loben“ oder „Mit Lob und Anerkennung sollte man behutsam umgehen“ – mit solchen Formulierungen möchten Führungskräfte mitunter auch vermeiden, dass ihre Mitarbeiter ‚überheblich‘ werden oder zusätzliche Gehaltsforderungen stellen. Ein derartiges Verständnis von Lob und Anerkennung kann jedoch für die Innovationsorientierung eines Unternehmens negative Folgen haben, wenn Mitarbeiter aufgrund mangelnder Anerkennung ihre zusätzlichen Anstrengungen reduzieren.

Praxisbeispiel 45: Konspirative Innovation

Wenn Mitarbeiter merken oder befürchten, dass sie eine Idee oder ein vielversprechendes Projekt nicht umsetzen können, weil sie innerhalb des Unternehmens keine Unterstützung finden, kann dies zur Folge haben, dass eine Innovation auch konspirativ entwickelt und vorangetrieben wird. Konspirative Innovationen setzen voraus, dass ihre Betreiber in hohem Maße von ihrer Erfolgsträchtigkeit überzeugt sind. Um nicht aufzufallen, arbeiten sie heimlich an einem neuen Produkt oder Prozess, investieren dabei auch ihre Freizeit und gehen mit eingesetzten Ressourcen sparsam um. Scholl⁶⁴⁷ berichtet in seinem Buch „Innovation und Information“ von mehreren Fällen dieser Art. So wurde in einem Unternehmen, welches Geräte der Mess- und Regeltechnik produziert, heimlich ein neuartiges Gerät für die Dosierung kleiner Mengen entwickelt, um Abfüllautomaten in der Getränke- und Lebensmittelbranche auszustatten. Um nicht entdeckt zu werden, wurden angefallene Materialkosten und Arbeitszeiten des Projektteams auf andere Projekte verteilt. Der Probelauf fand statt, als ein Entwicklungsingenieur innerhalb seines Urlaubs einen Interessenten und potenziellen Kunden besuchte. Der Test war ein voller Erfolg, und der Ingenieur erhielt noch vor Ort einen Auftrag für weitere Geräte. Selbst nach diesem Anfangserfolg waren noch interne Hürden zu nehmen, um das Produkt schließlich einzuführen. So kommt Scholl zu der Folgerung, dass „Konspirative Innovationen (...) Ausdruck eines lebendigen organisatorischen ‚Immunsystems‘ gegen bürokratische Verkrustungen, realitäts- und basisferne Hierarchien und die innovationsfeindliche Politik überlegener Machtopponenten (sind); als solche sollten sie begriffen, akzeptiert und im Erfolgsfall belohnt werden.“⁶⁴⁸

Als der neue Vorstandschef der sanierungsbedürftigen Baumarktkette Praktiker, Thomas Fox, vor seinem Amtsantritt im Oktober 2011 eine Filiale besuchte, fragte er einen Verkäufer nach einem Artikel. Verwundert habe er zugeschaut, wie der Mitarbeiter zu einem Computer ging, um die genaue Fundstelle des Artikels herauszubekommen. Verwundert deshalb, weil es eine derartige Software bei Praktiker eigentlich gar nicht gab. Weil viele Kollegen Probleme hätten, die Artikel zu finden, habe er das Programm selbst geschrieben, gab der Mitarbeiter verlegen zu, und wird mit den Worten zitiert:

646 Vgl. a. die Zitate bei Scott-Morgan, P. (2008), hier S. 245

647 Vgl. Scholl, W. (2004), S. 161 ff.

648 Vgl. Scholl, W. (2004), S. 165

„Verraten Sie mich bloß nicht weiter.“ Der Mitarbeiter bekam eine Belohnung, und die Idee sollte daraufhin auch in anderen Baumärkten umgesetzt werden.⁶⁴⁹

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Formulierungen wie „Man sollte nicht gleich auf jeden Zug aufspringen“ oder „Nicht zu viel Zeit verschwenden auf die neuesten Marotten“⁶⁵⁰ sind häufig kennzeichnend für eine ausgeprägte Abwartehaltung sowie nicht vorhandene Bereitschaft, innovative Entwicklungen (zumeist technologischer Art) aufzunehmen oder auszuprobieren. Häufig wird eine solche Auffassung begleitet von der Grundhaltung, zunächst einmal abzuwarten, welche Erfahrungen andere Personen bzw. Anwender z. B. mit einem neuen Produkt machen.

Statements, die auf das Vorhandensein einer innovationsorientierten Unternehmenskultur – oder ihr Gegenteil – hinweisen:

88. Es gehört zu den Aufgaben einer Führungskraft, Mitarbeiter zu ermuntern, über Veränderungen und Verbesserungen für das Unternehmen nachzudenken.
89. Mit Lob und Anerkennung sollte man behutsam umgehen.
90. Mitarbeiter sollten den erforderlichen Freiraum besitzen, auch unkonventionelle Ideen auszuprobieren.⁶⁵¹
91. Viele Ideen von Mitarbeitern sind zwar sehr interessant, lassen sich in der Regel jedoch nicht realisieren.⁶⁵²
92. Wenn alles gut läuft, dann sollte man mit Veränderungen vorsichtig sein.⁶⁵³
93. Eine gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie ihren Mitarbeitern genaue Instruktionen gibt, wie sie ihre Arbeit zu verrichten haben.⁶⁵⁴
94. Gute Ideen setzen sich von alleine durch.⁶⁵⁵

⁶⁴⁹ Läska, K. (2012), S. 22

⁶⁵⁰ Scott-Morgan, P. (2008), S. 141

⁶⁵¹ Vgl. in Anlehnung an Kessel, A. (2007), S. 263, Aussage 16

⁶⁵² In Anlehnung an Pflessner, C. (1999), S. 156, Indikator der Faktors „Verbreitung einer nicht-markt-orientierten Sprache“, Tab. 4-27

⁶⁵³ In Anlehnung an Pflessner, C. (1999), S. 156, Indikator der Faktors „Verbreitung einer nicht-markt-orientierten Sprache“, Tab. 4-27

⁶⁵⁴ Formulierung in Anlehnung an Hofstede, G. (2001), S. 473, Item C 9

⁶⁵⁵ geläufige Redensart, vgl. a. Scholl, W. (2004), S. 309

4.8.2 Kulturelle Einflussfaktoren

Die folgenden Ausführungen widmen sich der Frage, welche kulturellen Faktoren weiterhin Einfluss auf die Entwicklung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur ausüben können.

Vorausgesetzt werden kann, dass die Kulturtypen der *Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur*, der *Lernkultur* und der *Problemlösungskultur* sowie Menschenbilder, die denen des *aktiven Menschen* sowie des *vielseitigen Menschen* entsprechen, förderlich sind für die Entwicklung einer *innovationsorientierten Unternehmenskultur*.

- ▶ In einer *Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur* bildet eine dynamische Umgebung mit vielfältigen Handlungsalternativen das Zentrum des Denkens und Handelns. Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeiter, initiativ und aktiv zu sein. Sie fördern damit die Entwicklung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur.
- ▶ Innerhalb einer *Lernkultur* gilt lebenslanges Lernen als eine Selbstverständlichkeit. Die Zielsetzung und der Nutzen einer organisationalen Lernfähigkeit bestehen darin, Unternehmen zu befähigen, mit eigenen Kräften immer wieder neue Lösungen für Herausforderungen oder auftretende Probleme zu finden. Diese Eigenschaften sind maßgeblich für die Entwicklung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur.
- ▶ Mit einer *Problemlösungskultur* ist ein Verhalten gemeint, wonach sich Mitarbeiter vorwiegend darauf konzentrieren, Lösungen zu suchen anstatt lediglich Probleme zu sehen und darzustellen. Es kann gefolgert werden, dass eine Problemlösungskultur förderlich für die Entwicklung einer „innovationsorientierten Unternehmenskultur“ ist, die sich u. a. dadurch kennzeichnet, dass Mitarbeiter nicht vor Problemen zurückschrecken, sondern aktiv nach Lösungen für auftretende Schwierigkeiten suchen.
- ▶ Entsprechend dem *Bild vom aktiven Menschen* streben Menschen nach Zufriedenheit durch Arbeit, wollen eigene Verantwortung übernehmen und entwickeln Eigeninitiative und Selbstkontrolle. Kreativität und Einfallsreichtum sind weit verbreitet. Es kann mit Recht vermutet werden, dass ein solches Menschenbild förderlich ist für die Entwicklung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur, in der Kreativität und Freude an Innovationen einen hohen Stellenwert im Wertesystem einnehmen.
- ▶ Entsprechend dem *Bild vom vielseitigen Menschen* sind Menschen vielschichtig, komplex und wandlungsfähig sowie in der Lage, neue Motive hinzuzugewinnen. Menschen verhalten sich situativ differenzierend, können also auch in verschiedenen Situationen nach unterschiedlichen Zielen streben. Ein solches Menschenbild ist förderlich für eine innovationsorientierte Unternehmenskultur, in der innovative Verhaltensweisen und Offenheit gegenüber Veränderungen einen hohen Stellenwert besitzen.

Die Entwicklung und dauerhafte Umsetzung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur dürfte hingegen schwerfallen, wenn innerhalb des Unternehmens Einstellungen und Verhaltensweisen dominieren, die den typischen Merkmalen einer *Analytischen-Projekt-Kultur*, einer *Bürokratischen-Verfahrens-Kultur* oder einer *pathologischen Unternehmenskultur* entsprechen.

- ▶ Innerhalb einer *Analytischen-Projekt-Kultur* besteht bei Entscheidungsträgern eine geringe Bereitschaft, von einer einmal getroffenen Entscheidung bzw. Überzeugung abzuweichen. Eine *Bürokratische-Verfahrens-Kultur* ist u. a. von Misstrauen und Absicherung geprägt. Treten Fehler auf bzw. werden sie erkannt, reagieren Mitarbeiter verängstigt, dass ihnen dafür die Schuld zugeschrieben werden könnte.
- ▶ Wesentliche Merkmale eines *paranoiden Kulturtyps* sind Misstrauen sowie ein repressiver, autoritärer Führungsstil. Vorrangige Maßnahmen der Personalführung bestehen in der Kontrolle von Mitarbeitern und der Suche nach Sündenböcken. Befördert und belohnt werden vorrangig Mitarbeiter, die keine abweichenden Ansichten vertreten.
- ▶ Innerhalb einer *depressiven Kultur* betrachten Akteure die eigene Situation als unbeeinflussbar und verfügen über eine geringe Bereitschaft zum initiativ-aktiven Handeln.
- ▶ *Dramatische Unternehmenskulturen* sind dadurch gekennzeichnet, dass einzelne Führungsfiguren sich selbst in Szene setzen, um Beifall und Bewunderung zu erfahren. Anhängern dieser Personen fehlt es oft an kritischer Distanz und Eigeninitiative.
- ▶ Eine *zwanghafte Kultur* kennzeichnet sich u. a. dadurch, dass von Mitarbeitern „sklavische Ergebenheit“⁶⁵⁶ abverlangt wird, was durch umfangreiche Kontrollmechanismen sichergestellt werden soll. Handlungsspielräume sind kaum vorhanden.
- ▶ *Schizoide Unternehmenskulturen* sind geprägt von persönlicher Distanz und Kälte, mangelhafter Information und Kommunikation, unzureichender Koordination und Kooperation sowie durch Richtungskämpfe.
- ▶ *Informationspathologien* sind Dysfunktionen, Störungen oder vermeidbare Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können. Es ist davon auszugehen, dass vorhandene Informationspathologien einen negativen Einfluss auf den Innovationserfolg eines Unternehmens ausüben.⁶⁵⁷

656 Scholz, C. (2000), S. 805

657 Vgl. die entsprechenden Untersuchungsergebnisse bei Scholl, W. (2004), S. 38

Festhalten an einmal getroffenen Entscheidungen, Misstrauen, Schuldzuweisungen, autoritäre Führung, exzessive Kontrolle, mangelnde Initiative, fehlende Handlungsspielräume, mangelhafte Information und Kommunikation – dies sind wesentliche Kernelemente der aufgeführten Kulturtypologien. Unternehmen, in denen diese Merkmale vorkommen, tun sich vermutlich schwer, eine innovationsorientierte Kultur zu entwickeln, in der Entscheidungsfreude, Fehlertoleranz, Initiative und eine offene Kommunikation einen großen Stellenwert besitzen.

4.8.3 Maßnahmen zur Förderung der Innovationsorientierung

Aus den bisherigen Überlegungen zu den Merkmalen einer innovationsorientierten Unternehmenskultur und ihren weiteren Einflussfaktoren können nun Folgerungen für die Gestaltung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur gezogen werden. Hierfür können die in Tabelle 4.8 aufgeführten Detailschritte eingeleitet werden:⁶⁵⁸

Tabelle 4.8:
Maßnahmen zur Förderung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur

Gestaltungskriterien	Gestaltungsansätze
Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung	▶ Überprüfung der Altersstruktur des Leistungsangebotes des Unternehmens ▶ Kontinuierliche Einholung von Markt-, Kunden- und Wettbewerbsinformationen als Grundlage für die Ermittlung des Innovationsbedarfs, insbesondere - Abgleich des Leistungsangebotes mit den aktuellen Bedürfnissen der Zielgruppe - Vergleich des eigenen Leistungsangebotes mit dem des Wettbewerbs
Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation	▶ Vertrauensbasierte Führung, Schaffung einer für Kritik offenen Arbeitsatmosphäre⁶⁵⁹ ▶ Offene und intensive Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, um die Entwicklung neuer Ideen zu fördern ▶ Ermutigung von Führungskräften und Mitarbeitern, Ideen zu entwickeln, neuartige Problemlösungswege auszuprobieren oder unkonventionelle Lösungen herbeizuführen ▶ Aktiver Einsatz von Lob und Anerkennung für gute Ideen ▶ Toleranz bei Misserfolgen, Interpretation von Misserfolgen als Lerngelegenheiten⁶⁶⁰

⁶⁵⁸ Vgl. zur zusammenfassenden Operationalisierung eines Konstrukts Innovationsorientierung und weiteren möglichen Maßnahmen: Reichmann, R. (2010), S. 104

⁶⁵⁹ Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 190

⁶⁶⁰ Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 190

Personalentwicklung und Qualifizierung	▶ Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Ziel: - die Lern- und Experimentierbereitschaft zu fördern - lösungsorientierte Denk- und Verhaltensweisen zu praktizieren - situative, differenzierende, alternative und kreative Denk- und Betrachtungsweisen für marktbezogene Problemstellungen zu erlernen - Methoden der systematischen Ideengenerierung und Kreativitätstechniken anzuwenden - hoch motivierte Personen zu unterstützen und zu fördern ▶ Motivation der Mitarbeiter zur Ideenentwicklung durch Anreize⁶⁶¹
Strukturen und Prozesse	▶ Einführung partizipativer und kooperativer Arbeitsformen, um das an verschiedenen Stellen im Unternehmen vorliegende Wissen und deren Träger miteinander zu verzahnen ▶ Einführung eines Ideenmanagementsystems, aktiver Ideen- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter untereinander⁶⁶² ▶ Gestaltung von Freiräumen für eigenständiges Handeln von Mitarbeitern ▶ Einrichtung selbständig arbeitender Innovationsteams, zurückhaltende Beteiligung von Top- Führungskräften ▶ Abbau zentral istischer, übertrieben bürokratischer und rigider Strukturen und Prozesse ▶ Durchführung von Kundengesprächen über Produktideen als fester Bestandteil der Produktentwicklung; Prüfung, in welcher Weise sich die Produktideen tatsächlich für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse eignen ▶ Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
Planung	▶ Jährliche Planung von Innovationszielen⁶⁶³ ▶ Umsatzplanung unter besonderer Berücksichtigung von Zielen für den Anteil von Neuprodukten am Gesamtumsatz ▶ Bereitstellung der für Innovationen erforderlichen Ressourcen wie Personal, Zeit und Geld ▶ Planung realistischer Zeiträume für die Realisierung von Innovationen
Standards	▶ Jeder Mitarbeiter erhält jedes Jahr einen Sonderauftrag mit einer innovativen Aufgabenstellung⁶⁶⁴ ▶ Jeder Mitarbeitersucht bei jedem Kundenbesuch nach Anregungen für neue Produkte oder Produktmodifizierungen ▶ Bei jeder eingehenden Information fragt sich jeder Mitarbeiter, ob sich aus der Information Ansätze für Innovationen ziehen lassen ▶ Markt-, Wettbewerbs- und Kundeninformationen als ständige Agenda-Punkte bei Besprechungen etablieren ▶ Durchführung von Produkttests vorder Markteinführung

⁶⁶¹ Vgl. Reichmann, R., 2010, S. 100

⁶⁶² Vgl. Reichmann, R., 2010, S. 101

⁶⁶³ Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 190

⁶⁶⁴ Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 190

Symbolische Handlungen	▶ Positive Würdigung und Berichterstattung innovativer Erfolge durch die Unternehmensführung⁶⁶⁵ ▶ Durchführung von Ideenwettbewerben, Prämierung von Erfolg versprechenden Ideen für neue Produkte, Vergabe von Innovationspreisen ▶ „Kick-off-Meetings“ zur Einführung von Innovationen durchführen⁶⁶⁶
Förderung sozialer Kontakte	▶ Regelmäßige informelle Treffen mit Kunden, Absatzmittlern und Mitarbeitern in angenehmer Atmosphäre (z. B. Arbeitsessen, Kundenstammtische), um Abseits von der Hektik des Arbeitsalltags Gedanken und Ideen auszutauschen ▶ Schaffung von Möglichkeiten im Unternehmen für direkte zwischenmenschliche Kommunikation wie Aufenthaltsräume, Geselligkeitsveranstaltungen, Freizeitsport, Betriebsfeiern usw.
Information	Informationssammlung
	▶ Systematische Marktforschung und regelmäßige Kundenbefragungen ▶ Kontinuierliche Beobachtung innovativer Entwicklungen und Trends im Markt, mit Schwerpunkt auf technologischen, gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder politischen Veränderungen⁶⁶⁷ ▶ Auswertung von Brancheninformationsdiensten über neue Produkte, Anwendungsgewohnheiten und Trends ▶ Einholen von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter ▶ Besuch von Messen, Kongressen und Fachveranstaltungen, bei denen Anregungen und neue Ideen gesammelt werden können ▶ Regelmäßige Besprechungen mit Kunden und Absatzmittlern über Trends und neue Wettbewerbsprodukte ▶ Auswertung von Erfahrungsberichten und Reklamationen ▶ Analyse der Ursachen für Umsatzrückgänge oder Marktanteilsrückgänge ▶ Regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Abteilungen, die hauptsächlich mit der Leistungserstellung und der Geschäftsentwicklung betraut sind, wie z.B. Produktmanagement, Außendienst, Auftragsannahme, Werbeabteilung, Serviceabteilung, Forschung und Entwicklung, Buchhaltung, Produktion, Qualitätssicherung und Versand
	Inhalte
	▶ Erfolgreich umgesetzte Ideen und Verfahrensweisen („Best Practices“) ▶ Anregungen von Kunden für neue Produkte oder Produktverbesserungen ▶ Zukunftsprognosen, Markttrends, Wettbewerbsinformationen
	Informationsweiterleitung
	▶ Kommunikation der Unternehmensstrategie und Bedeutung von Innovationen an alle Mitarbeiter

665 Vgl. Reichmann, R., 2010, S. 101

666 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., 1986, S. 190

667 Vgl. Reichmann, R., 2010, S. 98

Information	▶ Regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Abteilungen, die hauptsächlich mit der Leistungserstellung und der Geschäftsabwicklung betraut sind (siehe Punkt, Informationssammlung) ▶ Interner Newsletter mit aktuellen Marktinformationen, Erfolgen neuer Produkte
	Informationsnutzung
	▶ Überprüfung vorhandener und eingehender Informationen auf Ansätze für Innovationen
Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur</i>
	▶ Motivation der Mitarbeiter für die Suche nach Handlungsalternativen zum bestehenden Produktsortiment, Markt- oder Kundensegment
	Kultureller Bezug: <i>Lernkultur</i>
	▶ Kontinuierliche Überprüfung des Marktes auf die Notwendigkeit der Aufnahme von Neuerungen im Unternehmen
	Kultureller Bezug: <i>Problemlösungskultur</i>
	▶ Anleitung zu einer lösungsorientierten Sichtweise und Herangehensweise bei der Bewältigung von neuen Aufgabenstellungen und Herausforderungen
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom aktiven Menschen</i>
	▶ Übertragung von Verantwortung für innovative Aufgabenstellungen an Mitarbeiter ▶ Förderung eigenständigen Arbeitens bei ganzheitlichen Aufgabenstellungen ▶ Schaffung von Arbeitsbedingungen, die Einfallsreichtum und Kreativität fördern
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom vielseitigen Menschen</i>
	▶ Vermeidung monotoner Aufgabenstellungen ▶ Gleichzeitige Übertragung verschiedenartiger Aufgabenstellungen (z. B. Suche neuer Kundengruppen für bestehende Produkte, Modifikation bestehender Produkte, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Verbesserung des internen Informationsflusses usw.)
	Kultureller Bezug: <i>Analytische-Projekt-Kultur</i>
	▶ Überprüfung vorhandener Marktinformationen auf ihren Innovationsgehalt ▶ Gezielte Suche nach Informationen über geänderte Kundenwünsche oder alternative Wettbewerbsprodukte
	Kultureller Bezug: <i>Bürokratische-Verfahrens-Kultur</i>
	▶ Überprüfung der Sinnhaftigkeit bestehender Verfahrensvorschriften ▶ Vermeidung von Denkblockaden aufgrund bürokratischer Regelwerke ▶ Entwicklung von Fehlertoleranz, keine „Bestrafung“ bei Misserfolgen von Innovationen ▶ Aufbau von Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Pathologische Unternehmenskultur</i>
	▶ Abbau von Misstrauen und überzogener Kontrolle, ▶ Vermeidung übertriebener Selbstdarstellung einzelner Führungskräfte ▶ Infragestellung von Autoritäten ▶ Verringerung des Einflusses von Führungskräften, die Signale von „Hilf- und Hoffnungslosigkeit“ ausstrahlen ▶ Vermeidung von Informationspathologien, d. h. Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können.

Tabelle 4.8: Maßnahmen zur Förderung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur

4.9 Systematik und Flexibilität

4.9.1 Begriffsinhalte und Merkmale

Systematisches und flexibles Denken und Handeln gelten als eine weitere wesentliche Voraussetzung für eine marktorientierte Unternehmenskultur.⁶⁶⁸ Eine systematische Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass Entscheidungsprozesse überlegt und strukturiert verlaufen. Kennzeichen einer systematischen Vorgehensweise sind die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, die Beachtung langfristiger Effekte von Entscheidungen sowie ein Problemlösungsverhalten, welches auch die Ergründung tiefer liegender Ursachen von Problemen beinhaltet. Eine unsystematische Kultur ist überwiegend von Intuition und „Hemdsärmeligkeit“⁶⁶⁹ geprägt.

Im Arbeitsalltag sind häufig Auffassungen anzutreffen, die in einem systematischen und planvollen Handeln einen prinzipiellen Gegensatz sehen zu einer als notwendig erachteten flexiblen Arbeitsweise. Da Planung für alle Ebenen der Unternehmenshierarchie mit Arbeit und Aufwand verbunden ist, besteht mitunter die Auffassung, diese ‚Last‘ so schnell wie möglich zu erledigen. Pläne werden dann lediglich ‚pro forma‘ erstellt oder von Vorgesetzten mit der Begründung eingefordert, ‚dass sie von ganz oben halt verlangt werden‘. Mitunter besteht bei Mitarbeitern die Hoffnung, dass die Forderungen nach einer Planung möglichst bald wieder abklingen.⁶⁷⁰ Diese Situation hätte in zweierlei Hinsicht negative Auswirkungen auf den Führungsprozess: Zum einen würde die Planung als Führungsinstrument ihren Sinn verlieren, da Mitarbeiter ihren Nutzen nicht anerkennen. Andererseits würde trotzdem sinnlos Zeit vergeudet, die für Planungsaufgaben

⁶⁶⁸ Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 153 f.; vgl. Pümpin, C. (1992), S. 97

⁶⁶⁹ Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 153

⁶⁷⁰ Eigene Beobachtungen des Verfassers aus Gesprächen mit Mitarbeitern verschiedener Unternehmen

in nicht unerheblichem Aufwand anfällt und somit auch unter wirtschaftlichen Aspekten von Bedeutung sind.⁶⁷¹

Der angenommene Widerspruch zwischen einem systematischen und planvollen Handeln einerseits und Flexibilität andererseits lässt sich bei näherer Betrachtung leicht auflösen.

Aus *strategischer Sicht* verfolgt *Planung* das Ziel, die grundsätzliche Entwicklungsrichtung des Unternehmens zu bestimmen, um seinen langfristigen Erfolg zu sichern. Dazu gehören die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien, die Festlegung langfristiger Zielsetzungen, die Entwicklung von Marktpositionierungen sowie die Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Ressourcenbasis. Die strategische Planung stellt somit einen übergreifenden Handlungsrahmen dar, der eine Orientierung für die operative Planung schafft. Demzufolge besteht die Aufgabe der operativen Planung darin, für die verschiedenen Funktionsbereiche periodische Ziele und Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.⁶⁷² Prinzipiell besteht für strategische Planung jedoch die Problematik, dass Branchenbedingungen langfristig gesehen nur in den seltensten Fällen stabil sind. Bei hoher Umweltdynamik wächst somit die Wahrscheinlichkeit, dass Pläne schon kurz nach ihrer Erstellung obsolet sind. Daraus lässt sich jedoch nicht die allgemeine Folgerung ableiten, dass Planung nicht erforderlich oder gar sinnlos ist. Eben weil wir es häufig mit einer ungewissen Zukunft zu tun haben, ist es notwendig, sich mit ihr auseinanderzusetzen und Unsicherheit so weit wie möglich zu reduzieren. Zudem ergibt sich die Notwendigkeit, zukünftigen Herausforderungen dadurch zu begegnen, dass die Planung den geänderten Verhältnissen angepasst wird. Dabei spielt die Flexibilität der Planung eine Schlüsselrolle.⁶⁷³ Die Anpassung an geänderte Umweltbedingungen kann ebenfalls dazu beitragen, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern.⁶⁷⁴

Allgemein kann man *Flexibilität* als Fähigkeit beschreiben, die Planung an verschiedene Bedingungskonstellationen anzupassen.⁶⁷⁵ Anders formuliert beinhaltet Flexibilität die Fähigkeit, sich problemlos und möglichst schnell auf wechselnde Situationen und Bedürfnisse einzustellen.⁶⁷⁶ Dabei ist nicht lediglich eine bloße Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an veränderte Rahmenbedingungen gemeint. Flexibilität beinhaltet ebenfalls den Aspekt der Neuerungsfähigkeit. Es ist sowohl adaptives als auch innovatives Verhalten eines Unternehmens darunter zu verstehen.⁶⁷⁷ Als restriktiv kann man eine Planung bezeichnen, die grundsätzlich von der Annahme ausgeht, dass die zugrunde liegenden gegenwärtigen Annahmen richtig und unverrückbar sind. So wird in Unternehmen vielfach versucht, durch die Ausübung hierarchischer Macht eine Übereinstimmung der Sichtweisen zu erreichen und Diskussionen zu vermeiden.⁶⁷⁸

671 Vgl. Braunschweig, C., Reinhold, K. (2000), S. 15

672 Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2004), S. 346 f.

673 Vgl. Jenner, T. (2003), S. 40

674 Vgl. Hentze, J., Heinecke, A., Kammel, A. (2001), S.195

675 Vgl. Jenner, T. (2003), S. 40

676 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 64

677 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 65

678 Vgl. Jenner, T. (2003), S. 132

Um möglichst viele Erfahrungen bei der Planung von Handlungsalternativen zu nutzen, kann man Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche oder auswärtige Experten hinzuziehen. Zweckmäßig kann es ferner sein, Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb mit unmittelbaren Kundenkontakten hinzuzuziehen, um etwaige Chancen oder Probleme rechtzeitig zu erkennen. Intensive Diskussionen können dazu beitragen, die Kreativität sowie die Entscheidungsqualität zu verbessern. In vielen Unternehmen sind jedoch „Debatten“ über den richtigen Weg unerwünscht, weil sie zeitintensiv sind und Entscheidungen dadurch verzögern.⁶⁷⁹ Offen gestaltete Planungsprozesse erweisen sich besonders unter dynamischen Umweltbedingungen als erfolgreich.⁶⁸⁰

Pläne können ihre Funktionen nur erfüllen, wenn sie regelmäßig überprüft und sich ändernden „situativen Rahmenbedingungen“⁶⁸¹ angepasst werden.⁶⁸² Planung kann im Sinne einer beabsichtigten Flexibilität nur dann als aktives Führungsinstrument eingesetzt werden, wenn sie nicht nur gelegentlich, sondern kontinuierlich stattfindet und als dauerhafter Prozess integriert wird.⁶⁸³ Eine starre und unbewegliche Planung, die sich nicht an wechselnde Situationen oder geänderte Rahmenbedingungen anpasst, verliert als Führungsinstrument rasch an Bedeutung.⁶⁸⁴ Insofern besitzt Planung im hier verstandenen Sinne „repetitive(n) Charakter“. ⁶⁸⁵ Auch müssen Freiräume für spontanes, situationsangemessenes und intuitives Handeln⁶⁸⁶ gegeben sein. Sinn und Zweck von Plänen kann und darf es nicht sein, das Denken einzuschränken oder Reaktionen auf notwendige Veränderungen zu verhindern.⁶⁸⁷ „Aufgrund vielfältiger negativer Assoziationen, welche mit staatlicher bzw. bürokratischer Planung verbunden werden, wird Planung (vor allem staatliche Planung) häufig noch als Schreckgespenst inkompetenter, (unternehmerische) Freiheit einschränkender, bürokratischer Wirtschaftssteuerung kariert.“⁶⁸⁸

Flexibilität beinhaltet nicht, in unüberlegter oder willkürlicher Art und Weise ‚heute mal diese und morgen jene‘ Entscheidungen zu fällen. Damit wird die personelle und organisatorische Fähigkeit eines Unternehmens bezeichnet, auf erwartete oder unerwartete Veränderungen der Umwelt bzw. des Marktes mit geeigneten Maßnahmen schnell⁶⁸⁹ zu reagieren, um die Ziele zu erreichen. Dazu gehört, dass für verschiedene Marktsituationen bereits fertige Maßnahmen und Mittel vorbereitet sind, in der „Schublade“ liegen und schnell für einen Einsatz zur Verfügung stehen. Damit ist auch gemeint, die vorbereiteten Mittel und Maß-

679 Vgl. zu Erläuterungen zu den anderen genannten Kriterien einer offenen Planung Jenner, T. (2003), S. 132 f.

680 Vgl. Jenner, T. (2003), S. 134

681 Steinmann, H., Schreyögg, G. (1993), S. 237

682 Vgl. Macharzina, K. (1999), S. 299

683 Braunschweig, C., Reinhold, K. (2000), S. 15

684 Braunschweig, C., Reinhold, K. (2000), S. 15

685 Macharzina, K. (1999), S. 299

686 Vgl. Scholz, C. (1997), S. 61

687 Vgl. Scholz, C. (1997), S. 61

688 Staehle, W. (1994), S. 513

689 Vgl. zum Faktor „Schnelligkeit“ als eine Wertedimension der Marktorientierung: Pflesser, C. (1999), S. 133 sowie zum Faktor „Marktbezogene Schnelligkeit“ als eine Normendimension von Marktorientierung, ebd., S. 144

nahmen selbst flexibel einsetzen zu können. Dafür werden einerseits durchlässige Organisationsstrukturen benötigt sowie Mitarbeiter, die über konzeptionelle Fähigkeiten verfügen.⁶⁹⁰

Flexibilität ist demzufolge das Ergebnis einer systematischen Planung von Handlungsalternativen und entsprechender struktureller Vorbereitungen im Unternehmen. Sie ist aus unternehmerischer Sicht nur sinnvoll, wenn sie auf der Basis einer systematischen und begründeten Alternativenauswahl beruht. Somit ist eine systematische Arbeitsweise die Voraussetzung dafür, auf Marktveränderungen, geänderte Kundenbedürfnisse oder Wettbewerbsunternehmen angemessen reagieren zu können. Dazu gehören z. B. kurze Entscheidungswege und überschaubare (dezentrale) organisatorische Einheiten.⁶⁹¹

Auf Umweltveränderungen angemessen reagieren zu können, trägt dazu bei, Risiken zu minimieren und Chancen besser zu nutzen.⁶⁹² In einem marktorientierten Unternehmen gehört die „proaktive Chancenorientierung“ zu den wesentlichen kulturellen Merkmalen. Diese beinhaltet, dass erwartbare zukünftige Zielgruppen- und Kundenbedürfnisse sowie Markterfordernisse antizipiert werden. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, entsprechende Leistungsangebote zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen, noch bevor die geänderten Erwartungen und Bedürfnisse explizit geäußert oder ersichtlich werden.⁶⁹³

In der wissenschaftlichen Literatur wird zwischen *verschiedenen Arten von Flexibilität* unterschieden. Die folgenden Ausführungen sollen verdeutlichen, dass es um mehr geht als um den Ansatz, ‚heute so und morgen so‘ zu entscheiden.

Eine wichtige Differenzierung besteht zwischen operativer, strategischer und struktureller Flexibilität.

Operative Flexibilität kann man definieren als die Fähigkeit, Entscheidungen kurzfristig treffen und durchsetzen zu können.⁶⁹⁴ Derartige Entscheidungen betreffen häufig quantitative Aspekte des Leistungsangebotes.

Von *strategischer Flexibilität* kann gesprochen werden, wenn ein Unternehmen die Fähigkeit hat, auch auf qualitative Veränderungen der Umwelt bzw. der Rahmenbedingungen zu reagieren oder solche selbst herbeizuführen. Umwelteinflüsse und Veränderungen qualitativer Art können z. B. sein: grundlegende Veränderungen innerhalb der Nachfragestruktur des Absatzmarktes, Entwicklung neuer Technologien, Entwicklung neuer Produkte oder die Erschließung fremder Märkte.⁶⁹⁵ Strategische Flexibilität ermöglicht die Ausschöpfung zukünftiger Wachstumspotenziale.⁶⁹⁶

Aus strategischer Sicht ist Flexibilität auch dann gegeben, wenn das Unternehmen über *Replikations- und Rekonfigurationsfähigkeiten* verfügt.⁶⁹⁷ Replikationsfähig-

690 Vgl. Burr, W. (2004), hier Sp. 276; vgl. Diller, H. (2001), S. 483

691 Vgl. Pümpin, C. (1992), S. 97

692 Vgl. Burr, W. (2004), hier Sp. 282

693 Vgl. Diller, H. (2001), S. 992

694 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 66; bei Schanz und der dort zitierten Literatur wird die „Fähigkeit zur quantitativen Anpassung“ in den Vordergrund gestellt. Im Rahmen der Fragestellung der vorliegenden Arbeit wäre dieser Begriffsinhalt zu eng gefasst.

695 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 66 f.

696 Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2003), hier S. 134

697 Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2003), hier S. 140 f.

keit ist vorhanden, wenn das Unternehmen in der Lage ist, allgemeine Fähigkeiten oder operative Prozessfähigkeiten des vorhandenen Geschäftsbetriebes zu multiplizieren.⁶⁹⁸ Rekonfigurationsfähigkeit liegt vor, wenn das Unternehmen in der Lage ist, seine Ressourcenausstattung umfassend zu verändern.⁶⁹⁹ Dafür ist es erforderlich, die Notwendigkeit für durchgreifende Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Außerdem sind eine entsprechende Flexibilität und Lernfähigkeit der eigenen Mitarbeiter Voraussetzung, um die für eine Rekonfiguration benötigten Fähigkeiten und Ressourcen auch erlernen oder erwerben zu können.⁷⁰⁰

Strategische Flexibilität stellt hohe Anforderungen an die Qualität der Manager. So müssen die in der Umwelt auftretenden Änderungsnotwendigkeiten erkannt werden und die Entwicklung von Anpassungs- oder Aktionsstrategien muss ständig und aktiv betrieben werden.⁷⁰¹ Strategische Flexibilität kann als eine notwendige Voraussetzung betrachtet werden, die Unternehmens- oder Marketingstrategie bei Bedarf zu verändern. Strategische Flexibilität erhält somit eine große Bedeutung für eine marktorientierte Unternehmensführung.⁷⁰²

Strukturelle Flexibilität bedeutet, dass ein Unternehmen die Fähigkeit besitzt, seine eigene Struktur den geänderten Bedingungen entsprechend zu gestalten. Sie ist nur dann erforderlich, wenn sich die Bedingungen derart grundlegend und häufig verändern, dass die wirtschaftlichen Vorteile der Einhaltung von Verfahrensroutinen nicht mehr gegeben sind.⁷⁰³ Die folgenden Situationen geben Beispiele dafür, in welcher Weise die Fähigkeit, auf Umweltereignisse zu reagieren, Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben kann.

Praxisbeispiel 46: Flexibilität und Geschäftserfolg

Im September 1999 wurde Taiwan von einem Erdbeben heimgesucht, wodurch die Produktion und die Versorgung der beiden Computerhersteller Apple und Dell mit Halbleitern beeinträchtigt wurde. In gleicher Weise betroffen, reagierten beide Unternehmen jedoch unterschiedlich. Apple benötigte die Halbleiter für die Konstruktion des iBooks und des G 4-Desktop-PCs. Die Markteinführung der beiden Modelle war bereits angekündigt und es lagen auch schon mehrere Tausend Aufträge vor. Als Apple den Versuch startete, den G 4 in einer langsameren Version auszuliefern, kam es zu einer Vielzahl an Beschwerden. In der Folge gab Apple den Beschwerden nach und bot den Kunden an, die bereits bezahlten Beträge rückzuerstatten. Die Firma Dell konnte auf diese Situation flexibler reagieren. Aufgrund der Vermarktungsstrategie, jedes Gerät nach individuellen Kundenwünschen zu konstruieren, hatte Dell keinen Auftragsbestand für einen bestimmten Gerätetyp vorliegen. Durch individuelle Beratung und attraktive Preisangebote konnte Dell den Kunden Geräte verkaufen, die mit lieferbaren Bauteilen produzierbar waren. Statt auf Umsätze zu verzichten und seine Kunden zu enttäuschen, erlebte die Firma Dell einen Boom sowie eine deutliche Umsatzsteigerung.

698 Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2003), hier S. 138 f.

699 Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2003), hier S. 140

700 Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2003), hier S. 140

701 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 67 und die dort angegebene Literatur

702 Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2004), hier S. 43

703 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 67

Aufgrund eines Brandes in einer Produktionsstätte der Firma Philips wurde die Belieferung der Mobiltelefonhersteller Ericsson und Nokia mit Chips unterbrochen. Gleichmaßen betroffen von der Lieferunfähigkeit, reagierten die beiden Konkurrenten höchst unterschiedlich. Nokia hatte für solche Fälle einen speziellen Plan konzipiert. Unmittelbar nachdem Nokia davon erfuhr, entsandte die Firma 30 Mitarbeiter, um zusammen mit Philips und anderen Lieferanten die Lieferfähigkeit wiederherzustellen. Wo es möglich war, wurden die Mobiltelefone für alternative Speicherchips angepasst. Auf diese Weise sicherte sich Nokia die gesamte verfügbare Produktionskapazität für die dringend benötigten Chips. Ericsson dagegen begriff den Ernst der Situation erheblich später und engagierte sich nicht so aktiv. Als ein erster Rettungsversuch gestartet wurde, war das weltweit verfügbare Kontingent der erforderlichen Chips schon an Nokia vergeben. Während Nokia seine Umsatzziele erreichen konnte, gelang es Ericsson nicht, ein wichtiges Neuprodukt zeitgerecht in den Markt einzuführen. Der dadurch verursachte Umsatzverlust wurde auf 400 Millionen Dollar geschätzt.⁷⁰⁴

Als *ungezielte Flexibilität* kann bezeichnet werden, wenn generell überschüssige Ressourcen („organizational slack“) aufgebaut werden, die nicht auf konkret deklarierbare Probleme ausgerichtet sind.⁷⁰⁵

Weiterhin kann man zwischen *Ziel- und Mittelflexibilität* unterscheiden. Zielflexibilität zeichnet sich durch die Fähigkeit, neue Ziele für das Unternehmen zu entwickeln bzw. aufzunehmen, aus. Mittelflexibilität ist gekennzeichnet durch die Fähigkeit, verschiedenartige Mittel zur Erreichung der Ziele einsetzen zu können.⁷⁰⁶

Hinsichtlich ihrer Wirkungsrichtung kann man zwischen *interner und externer Flexibilität* unterscheiden. Externe Flexibilität bezeichnet die zielgerichtete Einflussnahme auf die Umwelt des Unternehmens. Interne Flexibilität bezieht sich auf die Veränderungsfähigkeit unternehmensinterner Strukturen und Prozesse.⁷⁰⁷

In Bezug auf die Zeitdimension von Flexibilität kann man ferner zwischen *Entwicklungs- und Bestandsflexibilität* unterscheiden. Entwicklungsflexibilität bezeichnet „die langfristige Fähigkeit zur Anpassung an unvorhergesehene, in der Zukunft liegende Veränderungen der Unternehmenssituation.“⁷⁰⁸ Hingegen ist Bestandsflexibilität charakterisiert durch eine kurzfristige Anpassungsfähigkeit unter Ausnutzung der verfügbaren Mittelausstattung des Unternehmens.⁷⁰⁹

Die Ausführungen machen deutlich, dass Flexibilität unter verschiedenen Aspekten eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung darstellt. Bevor Maßnahmen für eine Flexibilitätssteigerung ergriffen werden, sollte die Ausgangssituation sorgfältig analysiert werden. Im Regelfall dürfte eine Kombination verschiedener Ansatzpunkte zur Flexibilitätssteigerung geboten erscheinen, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen.⁷¹⁰

704 Vgl. Hoffmann, J. (2012), S. 22, hier zitiert nach: Sheffi, Y., Rice, J. R. (2006), S. 124

705 Vgl. Ringlstetter, M. (1997), S. 182

706 Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2003), S. 133

707 Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2003), S. 133

708 Burmann, C., Meffert, H. (2003), S. 134

709 Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2003), hier S. 133

710 Vgl. Jenner, T. (2003), S. 45

Im Unternehmensalltag stößt man – wie bereits erwähnt – oft auf Äußerungen, wonach Planung einengend sei und eine flexible Denk- und Arbeitsweise erschwere. Der soeben aufgezeigte Zusammenhang zwischen einer systematischen Vorgehensweise und Flexibilität macht jedoch deutlich, dass es sich dabei größtenteils um eine Fehlannahme handelt. Eine systematische Planung kann die Grundlage dafür schaffen, auf angenommene zukünftige Entwicklungen zu reagieren, indem mögliche Handlungsoptionen vorüberlegt werden und die dafür erforderlichen Mittel bereitgestellt werden. Damit schafft Planung erst die Voraussetzungen dafür, in geänderten Situationen flexibel, d. h. zügig, begründet und angemessen, reagieren zu können. Die Gewährleistung von Flexibilität und Kontinuität einerseits und einer für die Umsetzung erforderlichen konsequenten Vorgehensweise und Verbindlichkeit der Planung andererseits stellt keinen Widerspruch dar. Vielmehr ist dieser Balanceakt eine ständige Herausforderung für Führungskräfte, um der strategischen Erfordernis der Flexibilität zu genügen.

Kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen

Die im Unternehmensalltag nicht selten zu hörende Aussage „Planung macht unflexibel“ beruht zumeist auf einem Missverständnis. Demnach gilt eine sorgfältige und detaillierte Planung als irreversibel und ist auch dann strikt zu befolgen, wenn dies aufgrund der Veränderung wichtiger Planungsprämissen nicht mehr sinnvoll ist. Mitunter sind es auch Wissensmängel über einfache Planungsmethoden, schlichte Bequemlichkeit oder verallgemeinernde Sichtweisen, wofür nachstehende Äußerungen bzw. Auffassungen stehen:

95. Bei der Planung der Unternehmensaktivitäten sollte man nicht zu weit nach vorne schauen, da man zukünftige Entwicklungen ohnehin kaum vorhersehen kann.
96. Die besten Entscheidungen sind diejenigen, die intuitiv („aus dem Bauch heraus“) gefällt werden.
97. Bevor man auf neue Entwicklungen im Markt reagiert, sollte man erst einmal abwarten, welche Erfahrungen andere damit machen.⁷¹¹

4.9.2 Kulturelle Einflussfaktoren

Im Folgenden interessiert die Frage, welche weiteren kulturellen Faktoren Einfluss auf die Entwicklung einer auf Systematik und Flexibilität bauenden Unternehmenskultur ausüben können.

So ist anzunehmen, dass die charakteristischen Merkmale einer *Harte-Arbeit-/ Viel-Spaß-Kultur*, einer *Lernkultur*, einer *Problemlösungskultur* sowie Menschenbil-

⁷¹¹ Vgl. zu möglichen Aussagen zu einer Wertedimension „Proaktivität“ bei Kessel, A. (2007), S. 182, 267

der, die denen des *aktiven Menschen* und des *vielseitigen Menschen* entsprechen, förderlich sind für die Entwicklung einer Kultur der *Systematik und Flexibilität* bzw. *proaktiven Chancenorientierung*.

- ▶ Die vielfältigen Möglichkeiten des Marktes beharrlich und mit Spaß zu erarbeiten und zu nutzen, ist prägendes Kennzeichen einer *Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur*. Zentrum des Denkens und Handelns ist eine dynamische Umgebung mit vielfältigen Handlungsalternativen und geringen Risiken. Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeiter, initiativ und aktiv zu sein. Es liegt nahe, dass Mitarbeiter in einer solchen kulturellen Umgebung motiviert und befähigt werden, zukunftsorientierte Handlungsalternativen systematisch und proaktiv zu erarbeiten und sie bei geänderten Anforderungen flexibel einzusetzen.
- ▶ Innerhalb einer *Lernkultur* entwickeln Mitarbeiter die Fähigkeit, die eigene Vorgehensweise auch hinsichtlich ihrer möglichen Konsequenzen zu hinterfragen, Kompetenz aufzubauen, Probleme zu lösen und flexibel zu agieren. Sie besitzen die Fähigkeit, erworbenes Marktwissen zu nutzen, um die eigenen Strukturen, Prozesse und Lösungsmechanismen den veränderten Anforderungen entsprechend zu gestalten.
- ▶ Innerhalb einer *Problemlösungskultur* sehen es Mitarbeiter als ihre Aufgabe an, initiativ an der Lösung bzw. der Entwicklung von Lösungsalternativen zu arbeiten.
- ▶ Aus der Sichtweise des *aktiven Menschenbildes* streben Menschen nach Zufriedenheit durch Arbeit, wollen eigene Verantwortung übernehmen und entwickeln Eigeninitiative, Kreativität und Selbstkontrolle. Menschen sind demnach in der Lage, sich bei ihrer Arbeit weiterzuentwickeln. Ihr Handeln ist primär intrinsisch motiviert. Durch Übertragung vollständiger Aufgaben, zu denen die Planung, Durchführung und der Abschluss zählen, wird intrinsische Motivation gefördert.
- ▶ Entsprechend dem Bild vom *vielseitigen Menschen* verfügen Personen über mehrere verschiedene Bedürfnisse, sind vielschichtig, komplex und wandlungsfähig sowie in der Lage, unterschiedliche Motive zu verfolgen und neue Motive hinzuzugewinnen. Menschen verhalten sich situativ differenzierend und können in verschiedenen Situationen nach unterschiedlichen Zielen streben.

Unternehmenskulturen mit den genannten Menschenbildern, die die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter fördern, dürften deshalb eher in der Lage sein, zukunftsorientierte Handlungsalternativen systematisch und proaktiv zu erarbeiten und sie bei geänderten Anforderungen flexibel einzusetzen.

Je stärker jedoch Einstellungs- und Verhaltenstendenzen dominieren, die den Kulturtypen einer *Star-Kultur*, einer *Analytischen-Projekt-Kultur*, einer *Bürokratischen-Verfahrens-Kultur*, einer *pathologischen Unternehmenskultur* sowie einem Menschenbildes entsprechen, das dem des *verantwortungsscheuen Menschen*

nahekommt, desto geringer dürften die Chancen für die Entwicklung einer auf Systematik, Flexibilität und proaktiven Chancenorientierung bauenden Unternehmenskultur sein.

- ▶ In einer *Star-Kultur* dominieren schnelle Entscheidungen mit hohen Risiken, temporeiches Handeln sowie der Glaube daran, über Nacht das ganz große Geschäft machen zu können. Es ist deshalb anzunehmen, dass dieser Kulturtyp nicht förderlich ist für eine Kultur der Systematik und Flexibilität, in der die Planung sowie Entscheidungsprozesse überlegt und strukturiert verlaufen.
- ▶ Innerhalb einer *Analytischen-Projekt-Kultur* wird der Markt primär als Quelle der Bedrohung betrachtet. Aus diesem Grund werden zahlreiche Analysen und Prognosen erstellt, um die Umwelt einigermaßen kalkulierbar zu gestalten. Planungen und Zielsetzungen sind eher langfristig orientiert, aber primär aus dem Grund, mögliche zukünftige Risiken bei aktuell zu treffenden Entscheidungen zu minimieren. Ist eine Entscheidung getroffen, ist die Bereitschaft der Akteure gering, von ihrer Überzeugung abzuweichen. Innerhalb dieses Kulturtyps ist zwar eine systematische Arbeitsweise erforderlich, der Spielraum für flexibles Denken und Handeln sowie eine proaktive Chancenorientierung dürfte jedoch stark eingeengt sein.
- ▶ Innerhalb einer *Bürokratischen-Verfahrens-Kultur* gilt ein perfekter Arbeitsvollzug als oberster Wert. Ordentlichkeit, Pünktlichkeit und Detailtreue sind wichtige Verhaltenserwartungen. Genau definierte Prozesse bestimmen das tägliche Arbeiten. Vorschriften werden ausgeführt, ohne nach deren Sinn zu fragen. Fehler dürfen nicht gemacht werden. Die Organisation ist von Misstrauen und Absicherung geprägt. Aufgrund der aufgeführten Merkmale dieses Kulturtyps sowie seiner ausgeprägten Binnenorientierung dürfte es kaum möglich sein, Mitarbeiter für flexibles Denken und Handeln und eine proaktive Chancenorientierung zu motivieren.
- ▶ Hinsichtlich der charakteristischen Merkmale *pathologischer Unternehmenskulturen* kann an dieser Stelle auf die Zusammenfassung hingewiesen werden, die bereits in Abschnitt 4.8.2 vorgenommen wurde, um deren Auswirkungen auf die Innovationsorientierung einer Unternehmenskultur zu bewerten. Misstrauen, Schuldzuweisungen, autoritäre Führung, exzessive Kontrolle, mangelnde Initiative, fehlende Handlungsspielräume, mangelhafte Information und Kommunikation – dies sind wesentliche Kernelemente pathologischer Kulturtypologien. Unternehmen, in denen diese Merkmale vorkommen, tun sich voraussichtlich schwer, eine Kultur zu entwickeln, in der Systematik und Flexibilität sowie eine proaktive Chancenorientierung zu den tragenden Merkmalen gehören.
- ▶ Aus der Sicht des *verantwortungsscheuen Menschenbildes* haben Mitarbeiter eine angeborene Aversion gegen Arbeit und gegen die Übernahme von Verantwortung. Deswegen müsse man sie kontrollieren und unter Androhung von Sank-

tionen zu produktiven Leistungen bringen. Personen, die ein solches Menschenbild verinnerlicht haben, sind anderen Menschen gegenüber grundsätzlich misstrauisch gestimmt. Kulturen, in denen Führungskräfte ein solches Menschenbild verinnerlicht haben, stellen keinen geeigneten Rahmen dar, um Mitarbeiter zu flexiblen Denk- und Handlungsweisen und einer proaktiven Chancenorientierung anzuleiten.

4.9.3 Maßnahmen zur Förderung von Systematik und Flexibilität

Aus den bisherigen Überlegungen zu den Merkmalen einer auf Systematik und Flexibilität bauenden Unternehmenskultur und ihren weiteren Einflussfaktoren können nun Folgerungen für die Gestaltung einer *Kultur der Systematik und Flexibilität* gezogen werden. Dazu können die in Tabelle 4.9 aufgeführten Detailschritte eingeleitet werden:

Tabelle 4.9:
Maßnahmen zur Förderung einer Unternehmenskultur der Systematik und Flexibilität

Gestaltungskriterien	Gestaltungsansätze
Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung	▶ Entwicklung von Marktszenarien und Prognosen der Zukunftsentwicklung ▶ Planung langfristiger Zielsetzungen und Handlungsalternativen
Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation	▶ Ermutigung von Führungskräften und Mitarbeitern, Ideen zu entwickeln, neuartige Problemlösungswege auszuprobieren oder unkonventionelle Lösungen herbeizuführen ▶ Kommunikation bestehender Entscheidungsbefugnisse und Entscheidungswege an die Mitarbeiter
Personalentwicklung und Qualifizierung	▶ Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Ziel, situative, differenzierende, alternative und kreative Denk- und Betrachtungsweisen für marktbezogene Problemstellungen zu erlernen ▶ Regelmäßige persönliche Kundenkontakte für ‚marktferne‘ interne Abteilungen (z. B. Buchhaltung), um Verständnis für alternative Sichtweisen aufzubauen ▶ Aufbau eines breit angelegten Fachwissens im Unternehmen über den Markt, die Kunden und den Wettbewerb als Grundlage für schnelle Reaktionen auf Veränderungen ▶ Abteilungsübergreifende Ausbildung von Mitarbeitern und Job Rotation, um einen breitgefächerten Erfahrungsschatz für die Entwicklung von Handlungsoptionen aufzubauen ▶ Besetzung von Führungspositionen mit Führungskräften, die bereits in anderen Unternehmen oder Funktionen tätig waren

Strukturen und Prozesse	▶ Systematische Vorbereitung und Begründung von Entscheidungen⁷¹² ▶ Schaffung transparenter Entscheidungskriterien, Verkürzung von Entscheidungswegen, schnelles Füllen wichtiger Entscheidungen⁷¹³ ▶ Einrichten von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen für Mitarbeiter, um im Bedarfsfall schnell handeln zu können
Planung	▶ Festlegung der Wirtschaftlichkeitsziele für alle Unternehmensbereiche ▶ Systematische Zielplanung für das Unternehmen und Abstimmung der Ziele der Bereiche, Abteilungen, Teams und Mitarbeiter⁷¹⁴ ▶ Einschätzung des zukünftigen Absatzpotenzials als Grundlage für die Entscheidung über die Markteinführung neuer Produkte⁷¹⁵ ▶ Erarbeitung eines jährlichen Marketingplanes auf Basis der Wirtschaftlichkeitsziele, systematische und zielorientierte Umsetzung des Planes, Begründung von Abweichungen bei der Umsetzung ▶ Erarbeitung von Entscheidungskriterien, Kennziffern und Handlungsalternativen für eine rasche Reaktion auf Konkurrenzaktivitäten und Marktveränderungen⁷¹⁶ ▶ Nachträgliche Bewertung durchgeführter Maßnahmen hinsichtlich ihrer ursprünglichen Erwartungen und Ziele, sorgfältige Analyse von Planabweichungen⁷¹⁷ ▶ Systematisches Produktmanagement, kontinuierliche Anpassung des vorhandenen Produkt- und Leistungsangebotes an geänderte Kundenbedürfnisse⁷¹⁸
Standards	▶ Neuigkeiten, wichtige Markt-, Wettbewerbs- oder Kundeninformationen werden sofort weitergeleitet, der Eingang vom Informationsempfänger bestätigt ▶ Für jede Marketingaktion wird eine nachträgliche Erfolgsbewertung durchgeführt
Symbolische Handlungen	▶ Demonstrative Beanstandung besonders rigider Verhaltensweisen, die durch eine Anwendung von Vorschriften dem Worte nach und nicht dem Sinn nach erfolgten
Förderung sozialer Kontakte	▶ Regelmäßige informelle Treffen mit Kunden, Absatzmittlern und Mitarbeitern in angenehmer Atmosphäre (z. B. Arbeitsessen, Kundenstammtische), um abseits von der Hektik des Arbeitsalltags Gedanken und Ideen auszutauschen

712 Vgl. Homburg, C, Schäfer, K, Schneider, J., 2002, S. 166

713 Vgl. Sackmann, S.A., 2004, S. 222

714 Vgl. Sackmann, S.A., 2004, S. 194

715 Vgl. Becker, J., 1999, S. 121, 124

716 Vgl. dazu die Items der MARKOR-Skala (Kohli/Jaworski/Kumar 1993) zum Faktor „Reagibilität auf Marktinformationen“, zitiert nach Krohmer, H., 1999, S. 165

717 Vgl. Homburg, C, Schäfer, H, Schneider, J., 2002, S. 164; vgl. a. Becker, J., 1999, S. 129-133

718 Vgl. Kessel, A., 2007, S. 152, Item X1 34, hier allerdings im Rahmen des Konstrukts „Reaktion auf Informationen“

Information	Informationssammlung
	▶ Analyse der maßgeblichen Ursachen und Voraussetzungen für den bisherigen Erfolg ▶ Regelmäßige Marktbeobachtung: Analyse der voraussichtlichen Entwicklung der Kundenbedürfnisse, des Wettbewerbersverhaltens und der allgemeinen Marktentwicklung ▶ Kontinuierliche Beobachtung innovativer Entwicklungen und Trends im Markt ▶ Auswertung von Brancheninformationsdiensten über neue Produkte, Anwendungsgewohnheiten und Trends ▶ Regelmäßige Besprechungen mit Kunden und Absatzmittlern über Trends und neue Wettbewerbsprodukte
	Inhalte
	▶ Markt-, Kunden- und Wettbewerberinformationen ▶ Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche im Unternehmen ▶ Ziele und Verläufe von marktbezogenen Prozessen (z. B. Bestellabwicklung, Reklamationsbearbeitung, Ideenfindung, Produktentwicklung, Verkauf usw.) ▶ Ideen und Verbesserungen im Unternehmen (Best Practices) ▶ Marktchancen, die sich aus den gewonnenen Informationen ergeben können
	Informationsweiterleitung
	▶ Sofortige Verbreitung wichtiger Markt-, Wettbewerbs- und Kundeninformationen an Abteilungen, die hauptsächlich mit der Leistungserstellung und der Geschäftsabwicklung betraut sind, wie z. B. Produktmanagement, Außendienst, Auftragsannahme, Werbeabteilung, Serviceabteilung, Forschung und Entwicklung, Buchhaltung, Produktion, Qualitätssicherung und Versand ▶ Regelmäßige Teambesprechungen zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen, um markt- und kundenbezogene Entwicklungen, Chancen und Handlungsmöglichkeiten zu erörtern⁷¹⁹ ▶ Kommunikation von Erfolgen, „Best Practice Sharing“
Kulturelle Merkmale	Informationsnutzung
	▶ Ableitung von Marktchancen aus den vorliegenden Informationen ▶ Unmittelbare Kommunikation der Marktchancen an die betreffenden Abteilungen
	Kultureller Bezug: <i>Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur</i>
	▶ Motivation der Mitarbeiter für die Suche nach Handlungsalternativen
	Kultureller Bezug: <i>Lernkultur</i>
	▶ Kontinuierliche Überprüfung des Marktes auf die Notwendigkeit für eine Abweichung von bisherigen Vorgehensweisen

719 Vgl. Kessel, A., 2007, S. 151, Item X2 21, hier im Rahmen des Konstrukts „Verteilung von Informationen“

Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Problemlösungskultur</i>
	▶ Anleitung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu einer lösungsorientierten Sichtweise und Herangehensweise bei der Bewältigung von neuen Aufgabenstellungen und Herausforderungen
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom aktiven Menschen</i>
	▶ Übertragung ganzheitlicher Aufgabenstellungen, die eigenständiges Arbeiten und eine schnelle Reaktion auf Marktveränderungen oder Wettbewerbsaktivitäten ermöglichen
	Kultureller Bezug: <i>Bild vom vielseitigen Menschen</i>
	▶ Gleichzeitige Übertragung verschiedenartiger Aufgabenstellungen (z. B. Suche neuer Kundengruppen für bestehende Produkte, Modifikation bestehender Produkte, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Verbesserung des internen Informationsflusses usw.) für einen breit angelegten Erfahrungsaufbau, um flexible Reaktionen zu ermöglichen
	Kultureller Bezug: <i>Star-Kultur</i>
	▶ Auswertung der Ursachen für „schnelle Erfolge“ der „Stars“ ▶ Stärkung eines begründeten und kontrollierten Risikoverhaltens der Mitarbeiter ▶ Sensibilisierung der Mitarbeiter für sich zukünftig abzeichnende Chancen, Vermeidung einer ausschließlich kurzfristigen Sichtweise
	Kultureller Bezug: <i>Analytische-Projekt-Kultur</i>
	▶ Überprüfung vorhandener Marktinformationen auf die Notwendigkeit für eine Veränderung der eigenen Marktstrategie ▶ Gezielte Suche nach Hinweisen auf zukünftige Marktchancen
	Kultureller Bezug: <i>Bürokratische-Verfahrens-Kultur</i>
	▶ Überprüfung der Sinnhaftigkeit bestehender Verfahrensvorschriften ▶ Vermeidung von Denkblockaden aufgrund bürokratischer Regelwerke ▶ Bewusste Abweichung von bestehenden Regeln, wenn eine schnelle und flexible Reaktion erforderlich ist ▶ Keine missbilligende Bewertung, wenn eine geänderte Vorgehensweise nicht zum Erfolg geführt hat
	Kultureller Bezug: <i>Pathologische Unternehmenskultur</i>
	▶ Einführung einer systematischen Planung, Vermeidung von ‚Bauchentscheidungen‘ und ‚Hemdsärmeligkeit‘ sowie spektakulärer Einzelaktionen ▶ Abbau von Misstrauen, überzogener Kontrolle und Schuldzuweisungen ▶ Aufbau von Vertrauen und Gewährung von Handlungsfreiräumen für Mitarbeiter ▶ Förderung von Initiative; Verringerung des Einflusses von Führungskräften, die Signale von „Hilf- und Hoffnungslosigkeit“ ausstrahlen ▶ Vermeidung von Informationspathologien, d.h. Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können

Kulturelle Merkmale	Kultureller Bezug: <i>Bild vom verantwortungsscheuen Menschen</i>
	► Entwicklung eines Menschenbildes sowie eines Grundverständnisses im Top-Management, in dem die eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung durch Mitarbeiter ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung ist ► Förderung von Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme

Tabelle 4.9: Maßnahmen zur Förderung einer Unternehmenskultur der Systematik und Flexibilität

Die bisherigen Ausführungen verfolgten das Ziel, wichtige Grundüberlegungen vorzustellen, die in der Fachliteratur zu den Themen der Unternehmenskultur und der Marktorientierung erarbeitet worden sind. Dabei ging es neben der Darstellung unterschiedlicher Ansätze auch darum, auf welche Weise Unternehmenskultur *operationalisiert* bzw. ‚greifbar‘ gemacht werden kann, um ein marktorientiertes Führungskonzept zu erarbeiten. In Kapitel 3 wurden verschiedene *Typologien* vorgestellt, die in Forschung und Praxis entwickelt wurden und mit denen sich Unternehmenskulturen charakterisieren und beschreiben lassen. Die aufgeführten Typologien vermitteln Erkenntnisse, die für die Analyse und Entwicklung der Marktorientierung eines Unternehmens von Bedeutung sind. In Kapitel 4 wurden verschiedene *Merkmale einer marktorientierten Unternehmenskultur* näher betrachtet. Im Anschluss an die Beschreibung kultureller Merkmale wurden in beiden Kapiteln Statements für eine kritische Selbstreflexion möglicher kultureller Einstellungen entwickelt. Von besonderer Bedeutung war in diesem Zusammenhang die Frage, welche der in Kapitel 3 behandelten Kulturtypologien einen positiven oder negativen Einfluss auf die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur oder ihrer einzelnen Merkmale ausüben können.

Für eine bewusste Gestaltung von Unternehmenskultur ist es notwendig, ihre prinzipiellen Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens beurteilen zu können. Die Auswirkungen können höchst unterschiedlich sein. Kulturelle Charakteristika beeinflussen die Motivation und das Verhalten von Mitarbeitern, das Führungsverhalten von Vorgesetzten, die Gestaltung und Funktionsfähigkeit von Prozessen sowie die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft im Unternehmen. Bevor auf ausgewählte, in Literatur und Praxis anerkannte und bedeutende Wirkungszusammenhänge zwischen marktorientierter Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg eingegangen wird, erfolgen einige grundsätzliche Betrachtungen über mögliche Beziehungen von Subkulturen sowie über Funktionen und Auswirkungen unterschiedlicher Kulturtypologien.

5.1 Subkulturen und Counter Cultures

Die bisherigen Ausführungen über unterschiedliche Typen und Merkmale von Unternehmenskultur legen es nahe, keinesfalls davon auszugehen, dass es sich bei Unternehmenskultur um ein für das Gesamtunternehmen einheitliches und in sich stimmiges, integriertes und kohärentes Gebilde handelt.⁷²⁰ Vielmehr ist

720 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 635

davon auszugehen, dass unterschiedliche Abteilungen und Unternehmensbereiche jeweils eigene kulturelle Orientierungsmuster entwickeln können.⁷²¹ Sie werden in ihrem Verhältnis gegenüber dem gesamten Unternehmen auch als *Subkulturen* bezeichnet. Voraussetzung für eine Entwicklung von Subkulturen ist, dass die Personen innerhalb der Teilbereiche ausreichend Erfahrungen sammeln konnten, die zu gemeinsamen Grundhaltungen oder Wertvorstellungen geführt haben.⁷²² So kann man beispielsweise unterscheiden zwischen Professionskulturen (z. B. „Planungskultur“ oder „Forschungskultur“), Kulturen verschiedener organisatorischer Bereiche (z. B. Vertriebskultur, Produktionskultur, Spartenkultur), sogenannten Hierarchiekulturen (z. B. Top-Management-Kultur oder Lower-Management-Kultur) oder Konzernkulturen (z. B. in Konzernzentralen oder Tochtergesellschaften).⁷²³

5.1.1 Typen von Subkulturen

Eine Möglichkeit, Subkulturen zu klassifizieren, besteht darin, ihr Verhältnis zur dominanten bzw. zur Hauptkultur näher zu betrachten. Demnach lassen sich grundsätzlich drei Arten von Subkulturen unterscheiden:⁷²⁴

Verstärkende Subkulturen: Dieser Typus fördert die Einhaltung der Hauptkultur, zeigt modellhaft kulturkonformes Verhalten und ist von der Hauptkultur durchdrungen.

Neutrale Subkulturen: Diese Kulturen kollidieren nicht mit der Hauptkultur, haben jedoch ihr eigenes Orientierungssystem entwickelt.

Gegenkulturen: Gegenkulturen haben ihr eigenes Orientierungsmuster entwickelt, welches sich entschieden gegen die Hauptkultur ausrichtet. Sie können aus einer Enttäuschung resultieren, so z. B. nach einer Firmenübernahme, oder aus Widerständen bei der Durchsetzung neuer Ideen entstehen. Gegenkulturen haben ihren Bezugspunkt in der Hauptkultur, denn ohne Letztere fehlte die Widersprüchlichkeit. Gegenkulturen können problematische Störkulturen darstellen, sie können aber auch entkrampfend sein oder die Hauptkultur beleben, gegebenenfalls sogar als Motor für organisatorischen Wandel wirken.

Weiterhin kann man zwischen *mechanistischen Subkulturen* und *organischen Subkulturen*⁷²⁵ unterscheiden.

Mechanistische Subkulturen: Mechanistische Subkulturen entwickeln sich in Teilsystemen mit überwiegend standardisierten, formalisierten und größtenteils programmierbaren Arbeitsabläufen. Eine Identifikation mit der Aufgabenstellung tritt demgegenüber in den Hintergrund. Anzutreffen sind mechanistische Subkulturen oftmals in Produktionsbereichen oder im Rechnungswesen und Controlling.

Organische Subkulturen: Organische Subkulturen entstehen, wenn Aufgaben eine komplexere Struktur annehmen und einen relativ hohen Innovationsgrad

721 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 635

722 Vgl. Schein, E. (2006), S. 29

723 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 309

724 Vgl. zur folgenden Aufzählung: Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 637

725 Vgl. zu beiden Begriffen: Bea, F., Haas, J. (2001), S. 460

besitzen. Möglichkeiten der Formalisierung sind stark begrenzt. Kreativität und Motivation, Teamarbeit, offene Kommunikationsstrukturen sowie hohe Umfeldsensibilität sind prägende Merkmale. Organische Subkulturen entstehen häufig in den Bereichen Marketing sowie Forschung und Entwicklung.⁷²⁶

Die Beziehungen zwischen unterschiedlichen Subkulturen können indifferent, komplementär oder konfliktär sein. Das Zusammentreffen organischer und mechanistischer Subkulturen kann zu erheblichen Spannungen und Problemen führen und damit Ineffizienz verursachen. Besteht im Unternehmen eine Dominanz mechanistischer Subkulturen, so kann dies dazu führen, dass die Innovationsfähigkeit innerhalb der organischen Subkulturen, also z. B. innerhalb der Marketingabteilung, leidet.⁷²⁷

5.1.2 Marketingimplementierung durch Gegenkulturen

Mit der Betrachtung von Subkulturen bzw. Gegenkulturen ist die Frage verbunden, inwieweit diese sich funktional oder dysfunktional zu den marktorientierten Unternehmenszielen verhalten. Die Beantwortung dieser Frage hängt auch davon ab, welche Markt- und Wettbewerbsziele das Unternehmen verfolgt und welche Ziele die Subkulturen verfolgen. Unter Umständen kann es geboten sein, Gegenkulturen gezielt zu fördern, um bestimmte Marketingstrategien zu implementieren: „Gerade in Situationen einer technisch geprägten ‚Hauptkultur‘ und einer nur rudimentär entwickelten Marketingkultur verschenken viele Unternehmen die Möglichkeiten, die eine gezielte Förderung von Gegenkulturen für eine verbesserte Marketingimplementierung bietet.“⁷²⁸

Unter *Marketingimplementierung* ist in diesem Zusammenhang die ganzheitliche Verwirklichung eines marktorientierten Führungskonzeptes zu verstehen. Bestimmten Marketingpromotoren wird dabei häufig die Aufgabe zugeschrieben, bei der Stärkung der Marktorientierung und der Einführung marktorientierter Entscheidungskriterien eine aktive Rolle zu spielen.

Im Falle grundlegender Wandlungsprozesse finden sich in Unternehmen immer auch Befürworter und Gegner, die aufgrund ihrer gemeinsamen Interessen Koalitionen bilden. Dabei kämpfen „potentielle(n) Verlierer unternehmenspolitischer Reorientierungen“⁷²⁹ unter Umständen entschieden für die Aufrechterhaltung des Status quo, um ihre eigene (materielle) Position nicht zu verschlechtern.

Entsprechend koalitionstheoretischer bzw. verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansätze sind die Möglichkeiten, im Unternehmen bestimmte Interessen durchzusetzen, in bedeutendem Maße von innerbetrieblichen Machtverhältnissen abhängig. Vor diesem Hintergrund kann man den Prozess der Marketingimplementierung als einen „zutiefst politische(n) und mental revolutionierende(n)“⁷³⁰ Akt begreifen, der sowohl einen Kultur- als auch einen Machtwandel nach sich

726 Bea, F., Haas, J. (2001), S. 460

727 Vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 460

728 v.d. Oelsnitz, D. (2000), hier S. 109; vgl. hier auch zu den folgenden Ausführungen

729 v.d. Oelsnitz, D. (2000), hier S. 10

730 v.d. Oelsnitz, D. (2000), hier S. 110

zieht. Subkulturen lassen sich vor diesem Hintergrund auch als spezifische Koalitionsformen mit deutlich abgrenzbaren Eigeninteressen begreifen. Bestimmte Gruppen repräsentieren dabei unterschiedliche und ggf. konkurrierende Werte und Vorstellungen, wodurch sie im Sinne einer Steuerung von Wandlungsprozessen unter Umständen instrumentalisierbar sind. Bestimmte (marktorientierte) Subkulturen können somit gezielt als Gegenkulturen zu konkurrierenden Subkulturen oder zur offiziellen Hauptkultur gestärkt, aufgebaut und entwickelt werden.

Subkulturen bzw. Gegenkulturen können dazu beitragen, das Wirken des Unternehmens kreativ und flexibel entsprechend den wechselnden Marktanforderungen zu gestalten. Subkulturen können Lernforen abgeben, wenn sich darin kollektive Erfahrungen bestimmter Funktionen und Hierarchien widerspiegeln. Vor dem skizzierten Hintergrund kann in der gezielten Entwicklung und Förderung marktorientierter Sub- bzw. Gegenkulturen ein wesentlicher Ansatz der Marketingimplementierung gesehen werden. Allerdings ist auch an Subkulturen die Forderung zu richten, dass sie sich neuen Anforderungen gegenüber offen verhalten. Die systematische Betrachtung und Entwicklung von Subkulturen erfordert deshalb ebenfalls, die im Unternehmen existenten Bereichskulturen fallweise zu bremsen oder zu ermutigen, d. h. situationsgerecht auszubalancieren.⁷³¹

In erfolgreichen Unternehmen mit einer gefestigten Unternehmenskultur kann es sich als schwierig erweisen, gezielt Gegenkulturen aufzubauen. Einerseits nimmt dies viel Zeit in Anspruch, andererseits gibt es möglicherweise gute Gründe dafür, die bislang erfolgreichen kulturellen Elemente zu erhalten. Einige Unternehmen gehen deshalb den Weg, externe innovative Kulturen zu unterstützen und für sich zu nutzen.

Praxisbeispiel 47: Innovationen fördern durch Unterstützung von Start-up-Unternehmen

In einem wettbewerbsstarken Markt kann es für etablierte Firmen sinnvoll sein, die Gründung neuer Unternehmen mit innovativen Ideen zu unterstützen. Die Telefonica Deutschland, Tochtergesellschaft des spanischen Telekomkonzerns, fördert junge Start-ups durch die Bereitstellung von Geld, Geschäftsräumen, Trainings sowie Zugang zu Kunden und Know-how. Auch Unternehmen wie RWE, Siemens oder SAP engagieren sich auf diese Weise. Im Gegenzug erwirbt der Investor einen Anteil an der neu gegründeten Firma. Ist die Gründung erfolgreich, profitieren beide Seiten. Im Falle des Scheiterns trägt der Investor das Risiko. Der Vorteil einer solchen Innovationsförderung besteht darin, dass ein etabliertes Unternehmen unter Beibehaltung seines klassischen Geschäftsmodells eventuellen internen Innovationshemmnissen aus dem Weg gehen kann. Durch die Eigenständigkeit der Neugründungen wird vermieden, dass die eingesessene Unternehmenskultur des Investors die Innovationskultur der Start-ups beeinträchtigt. Außerdem kann das Unternehmen von der kreativen Aufbruchstimmung einer Start-up-Kultur lernen und profitieren, indem neue Ideen unvoreingenommen diskutiert, ausprobiert und umgesetzt werden. Dadurch können Elemente der Start-up-Kultur dazu beitragen,

731 Vgl. v.d. Oelsnitz, D. (2000), hier S. 112 f.

eventuelle verkrustete und innovationshemmende Strukturen auf Seiten des Investors aufzuweichen und zu verändern.⁷³²

5.2 Funktionen von Unternehmenskultur

Kulturelle Eigenarten eines Unternehmens können unterschiedliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter und deren Motivation, auf das Führungsverhalten, auf Prozesse oder auf die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen haben. Unabhängig von ihren inhaltlichen Merkmalen können Unternehmenskulturen dabei bestimmte Funktionen wahrnehmen. Einige wesentliche Funktionen werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt sowie Überlegungen abgeleitet, die sich für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur daraus ergeben können.

Bildung stabiler Handlungsorientierungen: Eine grundlegende Funktion von Unternehmenskulturen besteht in der Bildung stabiler Handlungsorientierungen⁷³³. Das heißt, dass neu auftretende Situationen von verschiedenen Personen einer ‚kulturgeprägten Organisation‘ – zumeist ähnlich – interpretiert werden. Dies führt dazu, dass Entscheidungen oder Handlungen häufig nach bekanntem Muster vorgenommen werden. Unternehmenskultur wird so zu einem „Interpretationsschema“⁷³⁴, mit dem ‚Wirklichkeit‘ konstruiert wird. In komplexen und dynamischen bzw. turbulenten Umweltsituationen kann Unternehmenskultur Entscheidungsträgern einen stabilen Rahmen verleihen und eine möglicherweise vorhandene Unsicherheit reduzieren.⁷³⁵ In diesem Sinne kommt ihr auch die Funktion der Komplexitätsreduktion⁷³⁶ oder Systemstabilisierung⁷³⁷ zu. Kollektive Denkmuster prägen im Wesentlichen die Art und Weise, wie in bestimmten Situationen mit Informationen umgegangen wird. Dabei wirken entwickelte Verhaltensmuster wie „Skripte oder Rollenanweisungen“⁷³⁸, die vorgeben, wie in bestimmten Situationen gehandelt werden soll. Man kann hier auch von einem „Komplexitätsgefälle zwischen der hochkomplexen Umwelt und dem weniger komplexen System“⁷³⁹ sprechen.

732 Vgl. Finke, B. (2012), S. 27

733 Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 314

734 Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 314

735 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 314; auf die Gefahren bzw. möglichen negativen Effekte, die von starken Unternehmenskulturen auf das Unternehmen ausgehen können, sei an dieser Stelle jedoch bereits hingewiesen, vgl. ebd., S. 315, vgl. auch weiter unten

736 Sackmann, S. (2004), S. 28

737 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 316

738 Sackmann, S. (2004), S. 28

739 Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 316

Für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur folgt daraus:

Wenn es gelingt, eine marktorientierte Unternehmenskultur zu etablieren, dann ist zu erwarten, dass sie den Mitarbeitern einen stabilen und verlässlichen Rahmen für ihre Umsetzung bietet. Entsprechend des Wirkungsmechanismus einer stabilen Handlungsorientierung kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit marktorientiert denken und handeln. Allerdings sollten die Handlungsorientierungen regelmäßig hinterfragt und reflektiert werden. Wenn Teilaspekte einer marktorientierten Kultur dominieren, andere dagegen ausgeblendet werden, besteht die Gefahr, dass die Stabilitätswirkung einseitig verläuft und der Entwicklung anderer gewünschter marktorientierter Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen zuwiderläuft.

Filterfunktion bei der Wahrnehmung von Informationen: In der Beziehung zur Außenwelt eines Unternehmens kann die Unternehmenskultur eine Filterfunktion ausüben. Ob und in welcher Weise Umweltinformationen wahrgenommen, interpretiert und verarbeitet werden, wird maßgeblich vom Werte- und Normensystem der Unternehmung beeinflusst. Eine stark intern ausgerichtete Unternehmenskultur wird Umweltveränderungen weniger stark wahrnehmen als eine Kultur, die dem Umfeld und den relevanten Beziehungen zum Umfeld mehr Bedeutung zukommen lässt.⁷⁴⁰ Durch die Filterfunktion werden eingehende Informationen als „relevant“ oder „nicht relevant“ eingestuft. So gehen Unternehmen beispielsweise nicht selten davon aus, dass sie in einem Fachgebiet oder Marktsegment die absolute Kernkompetenz besitzen. Dies kann dazu führen, dass Entwicklungen des Marktes, der Wettbewerber oder der Abnehmer über lange Zeit nicht wahrgenommen werden oder ihre Bedeutung unterschätzt wird.

Für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur folgt daraus:

Bei der Gestaltung der Informationsgewinnung sollte darauf geachtet werden, dass relevante marktbezogene Informationen systematisch erhoben und ausgewertet werden. Die als wichtig erachteten Informationen und Quellen sind zu definieren und die Verantwortung für ihre Beschaffung und interne Verbreitung klar zu regeln. Insbesondere ist darauf zu achten, dass innerhalb des Unternehmens keine Informationspathologien⁷⁴¹ auftreten, die die Wahrnehmung oder Nutzung von Marktinformationen beeinträchtigen.

Wahrung von Kontinuität: Eine weitere Funktion von Unternehmenskultur besteht in der Wahrung von Kontinuität.⁷⁴² Die in einem Unternehmen entstandenen Denk- und Verhaltensmuster wirken oftmals wie ein „kollektives Gedächtnis“⁷⁴³.

⁷⁴⁰ Vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 483 f.

⁷⁴¹ Vgl. zu Informationspathologien näher Abschn. 3.4.3

⁷⁴² Vgl. Sackmann, S. (2004), S. 29

⁷⁴³ Vgl. Sackmann, S. (2004), S. 29

Aus lerntheoretischer Sicht stabilisieren sich Denk- und Verhaltensmuster, wenn sie in der Vergangenheit erfolgreich waren. „Diese kollektive Lerngeschichte erlaubt somit routiniertes Handeln und schreibt die in der Vergangenheit erfolgreichen Erfolgs- und Misserfolgsrezepte in der Gegenwart und Zukunft fort.“⁷⁴⁴ Dies führt zu Kontinuität und Verhaltenssicherheit, da nicht jede zu verrichtende Tätigkeit durchdacht oder neu entwickelt werden muss. Kontinuität, die sich auf vergangene Erfolge stützt, lässt allerdings außer Betracht, inwieweit die früheren ‚Erfolgsrezepte‘ auch zukünftig erfolgreich sein werden.

Für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur folgt daraus:

Die nach einem kulturellen Wandlungsprozess implementierten marktorientierten Denk- und Handlungsmuster, Pläne und Strategien sollten regelmäßig überprüft werden, um sie auf die aktuellen Erfordernisse des Marktes auszurichten. Dabei spielt Flexibilität eine hervorgehobene Rolle. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich anstelle der hergebrachten Denk- und Handlungsweisen neue Routinen etablieren und unreflektiert beibehalten werden.

Anpassung an veränderte Marktbedingungen: Umgekehrt kann Unternehmenskultur auch eine „Adaptionsfunktion“⁷⁴⁵ wahrnehmen. Voraussetzung dafür ist, dass Offenheit gegenüber Veränderungen oder Aufgeschlossenheit zu den zentralen Grundorientierungen im Unternehmen gehört. Bei entsprechend vorliegenden Verhaltensmustern oder Handlungsprogrammen können Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, sich auch bei hoher Umweltdynamik zügig anzupassen. Unternehmenskultur gibt Mitarbeitern eine Art ‚Richtschnur‘, um auf Umweltänderungen zu reagieren. Eine Anpassung an veränderte Umweltbedingungen kann dann ohne komplizierte Rückkoppelungsmechanismen erfolgen, weil neue Situationen auf der Grundlage eines kulturkonformen Beurteilungssystems bewertet werden.⁷⁴⁶ Wenn Mitarbeiter es z. B. gewohnt sind, viel mit Kunden und Lieferanten zu sprechen, dann werden sie dies höchstwahrscheinlich besonders intensiv tun, wenn neue Technologien auf den Markt kommen und starke Wettbewerbsunternehmen hinzukommen. Wird innerhalb des Unternehmens eine offene und aktive Kommunikation betrieben, werden die gewonnenen Informationen an die Geschäftsleitung oder Entwicklungsabteilung weitergegeben und können so zu schnellen Reaktionen führen.

⁷⁴⁴ Sackmann, S. (2004), S. 30

⁷⁴⁵ Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 317

⁷⁴⁶ Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 317

Für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur folgt daraus:

Aufgeschlossenheit und Offenheit gegenüber Veränderungen sollten als zentrale Grundorientierungen im Unternehmen entwickelt und in entsprechende Verhaltenserwartungen umgesetzt werden. Bei der Informationssammlung ist darauf zu achten, dass insbesondere neue Trends und Entwicklungen der Kundenbedürfnisse, des Wettbewerbs sowie der Produkt- und Leistungsangebote erhoben und ausgewertet werden. Die erforderlichen Ressourcen für eine schnelle Reaktion auf Marktveränderungen sind bereitzuhalten. Dazu gehören kurze Entscheidungswege und die Qualifikation der Mitarbeiter, Marktveränderungen rechtzeitig zu erkennen und in neue Leistungsangebote für die Kunden einfließen zu lassen.

Koordination von Abstimmungsprozessen: Oftmals bilden sich in Unternehmen förmliche Grenzen zwischen Abteilungen oder unterschiedlichen Funktionen heraus. Dies führt nicht selten zu einem „Nebeneinander“ oder „Gegeneinander“ anstatt zu einem „Miteinander“ in der Zusammenarbeit. Indem Unternehmenskultur über gemeinsam geteilte Werte und Normen Handlungsabläufe oder Freiräume vermittelt, steuert und koordiniert sie auch das Verhalten von Menschen.⁷⁴⁷ Dadurch werden Abstimmungsprozesse vereinfacht, Unsicherheit reduziert und Erwartungen hinsichtlich des Verhaltens anderer stabilisiert.⁷⁴⁸ Ein übergreifendes Wertegerüst trägt dazu bei, Koordinationsbarrieren zu überwinden, die durch vorhandene Abteilungsgrenzen aufgebaut wurden.⁷⁴⁹ Integrationsfunktion übt Unternehmenskultur aus, indem sie einen Basiskonsens für grundlegende Fragen darstellt und damit auch in konfliktären Situationen eine Konsensfindung erleichtert.⁷⁵⁰

Für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur folgt daraus:

Die gewünschten marktorientierten Denk- und Handlungsweisen sollten innerhalb des gesamten Unternehmens deutlich und verständlich kommuniziert werden, damit sie ihre koordinierende Wirkung entfalten. Unterschiedliche Abteilungen sollten angehalten werden, ihre Aktivitäten regelmäßig gemeinsam zu besprechen. Dabei sind auch interne Funktionen wie z. B. Logistik, Produktion oder das Rechnungswesen einzubeziehen. Sinnvoll ist eine Vorgehensweise, nach der alle Unternehmensbereiche die erwünschten marktorientierten Werte und Verhaltensweisen daraufhin betrachten, welche Folgerungen sich daraus für die eigene Arbeit ergeben.

747 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 512; vgl. Scholz, C. (2000), S. 782; vgl. Bea, F., Göbel, E. (1999), S. 275 f.

748 Vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 473

749 Vgl. Benkenstein, M. (2002), S. 233

750 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 512; siehe hier auch zu weiteren Funktionen von Unternehmenskultur, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll; vgl. ebenfalls zu weiteren Funktionen: Wunderer, R. (2001), Führung und Zusammenarbeit, S. 161

Motivation von Mitarbeitern: Unternehmenskultur führt zur Identifikation mit dem Unternehmen, wenn sie bei Mitarbeitern ein Zugehörigkeitsgefühl schafft und deren Selbstbewusstsein stärkt.⁷⁵¹ Sie übernimmt Motivationsfunktion, wenn sie darüber hinaus dazu beiträgt, Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit zu vermitteln. Motivationale Wirkung kann sich in geringeren Fehlzeiten, sinkender Fluktuation oder steigender Innovationskraft niederschlagen.⁷⁵²

Für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur folgt daraus:

Die gewünschten zentralen Orientierungsmuster und deren positive Wirkungen auf den Erfolg und den eigenen Arbeitsbereich sollten den Mitarbeitern eingehend erläutert werden. Kulturkonforme Personalentwicklungsprogramme können dazu beitragen, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu stärken. Führungskräfte sind anzuhalten, kulturelle Werte und Verhaltensweisen zu unterstützen und beispielhaft vorzuleben. Belohnung marktorientierter Verhaltensweisen kann eine zusätzliche motivierende Wirkung erzeugen.

Unterstützung von Führungskräften: Unternehmenskultur kann auch Unterstützungsfunktion wahrnehmen, indem sie Führungskräften in mehrfacher Hinsicht Erkenntnisse liefert. Zum einen kann ein Verständnis der in der Organisationskultur verankerten Denk- und Handlungsweisen von Mitarbeitern und Führungskräften dazu beitragen, den Verlauf von Führungsprozessen besser zu verstehen. Andererseits lassen sich aus der Kenntnis der Unternehmenskultur Rückschlüsse ziehen, um Führungsverhalten hinsichtlich seiner Wirkungen bewusster zu steuern.⁷⁵³ Zudem spielt Führungsverhalten bei der Vermittlung von Unternehmenskultur eine große Rolle.

Für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur folgt daraus:

In einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur fällt es Führungskräften leichter, Mitarbeiter für die Umsetzung auch anderer marktorientierter Einstellungen sowie Denk- und Handlungsweisen zu motivieren. Dabei ist es förderlich, wenn Führungskräfte die gewünschten marktorientierten Verhaltensweisen beispielhaft vorleben. Der Unternehmensleitung kommt hierbei die Aufgabe zu, den Führungskräften den Nutzen einer marktorientierten Kulturgestaltung für ihre eigene Tätigkeit zu verdeutlichen.

751 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 512; vgl. Scholz, C. (2000), S. 782

752 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 512; vgl. Scholz, C. (2000), S. 782; vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 473

753 Vgl. Ebers, M. (1995), hier Sp. 1665

Repräsentations- und Signalfunktion: Unternehmenskultur kann ferner dazu beitragen, eine Abgrenzung zu anderen Unternehmen zu erzeugen und somit Profilierungs- bzw. Repräsentationsfunktion ausüben.⁷⁵⁴ Dadurch wird das Erscheinungsbild des Unternehmens geprägt, was wiederum Auswirkungen auf die Rekrutierung von Personal und den Erfolg haben kann.⁷⁵⁵ Aus Sicht verschiedener Interessen- bzw. Anspruchsgruppen des Unternehmens kann Unternehmenskultur auch eine Signalfunktion⁷⁵⁶ ausüben. Sichtbar gelebte Bestandteile der Unternehmenskultur signalisieren der (internen bzw. externen) Umwelt, worauf das Unternehmen Wert legt bzw. wie es sich selbst definiert. Durch das „Symbol-system“⁷⁵⁷ des Unternehmens erhalten Anspruchsgruppen wichtige Zusatzinformationen und können sich so ein besseres Bild über das Unternehmen machen.

Für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur folgt daraus:

Die marktorientierten Werte und Verhaltensweisen und deren gewünschte Erfolgswirkungen sollten sowohl nach innen als auch nach außen deutlich kommuniziert werden. Dabei reicht es nicht aus, sie in offiziellen Verlautbarungen und Unternehmensbroschüren lediglich verbal zu dokumentieren. Eine dauerhafte kulturorientierte Personalentwicklung trägt dazu bei, die Glaubwürdigkeit einer marktorientierten Unternehmensführung zu untermauern. Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter prägt das Image des Unternehmens. Es ist davon auszugehen, dass verschiedene Anspruchsgruppen wie Kunden, Anteilseigner oder potenzielle Bewerber diese Signale sehr wohl wahrnehmen und ihr Bild über das Unternehmen formen. Eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit trägt dazu bei, dieses Image dauerhaft zu verankern.

5.3 Auswirkungen starker Kulturen

5.3.1 Kennzeichen starker Kulturen

Wer selbst über einen längeren Zeitraum im Unternehmensbereich tätig war, wird die eine oder andere Ausprägung der hier beschriebenen Typologien bereits miterlebt oder beobachtet haben. Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen oder Teilbereiche sind besonders dann zu erwarten, wenn es sich dabei um starke Unternehmenskulturen handelt. *Starke Kulturen* zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Handeln der Mitarbeiter eindeutig anleiten, weil sie klar ausdrücken, was erwünscht bzw. was nicht erwünscht ist (*Prägnanz*). In einer starken Kultur wird das Handeln vieler Mitarbeiter von den zugrunde liegenden Werten und Orientierungsmustern geleitet. Die meisten Unternehmensmitglieder sind von den kul-

754 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 782; vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 473

755 Vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 473

756 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 317

757 Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 317

turellen Werten und Normen überzeugt (*Verbreitungsgrad*). Die kulturellen Muster sind weitgehend internalisiert und somit selbstverständliches Element des täglichen Handelns (*Verankerungstiefe*).⁷⁵⁸ Starke Kulturen sind gegenüber externen Einflüssen resistenter als schwache Kulturen.⁷⁵⁹ *Schwache Unternehmenskulturen* zeichnen sich eher dadurch aus, dass sich die einzelnen Mitarbeiter an unterschiedlichen Normen und Vorstellungen orientieren.⁷⁶⁰

Starke Kulturen können sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Zielerreichung eines Unternehmens haben.

5.3.2 Positive Auswirkungen starker Kulturen

Als denkbare positive Auswirkungen starker Kulturen kommen insbesondere die folgenden Effekte in Betracht:⁷⁶¹

Motivation, Teamgeist und Loyalität. Die orientierungsstiftende Wirkung und die Verpflichtung auf zentrale Werte lassen eine erhöhte Bereitschaft der Mitarbeiter entstehen, sich für die Ziele des Unternehmens zu engagieren und dies nach außen zu dokumentieren. Gemeinsame Orientierungsmuster fördern Sicherheit und Selbstvertrauen der Mitarbeiter, was zu geringeren Fehlzeiten und Fluktuationsraten führt (Stabilität und Zuverlässigkeit).

Beschleunigte Implementierung von Plänen und Projekten: Pläne oder Projekte, die auf gemeinsamen Vorstellungen beruhen und deshalb auch auf breite Akzeptanz stoßen, werden schnell und wirkungsvoll umgesetzt. Bei aufkommenden Unklarheiten liefern fest verankerte Leitbilder eine rasche Orientierungshilfe.

Rasche Entscheidungsfindung: Gemeinsame Orientierungsmuster, Präferenzsysteme oder Visionen begünstigen eine rasche Einigung oder tragfähige Kompromissbildung in Entscheidungsprozessen.

Effizientes Kommunikationsnetz: Starke Kulturen bilden eingespielte Kommunikations-Netzwerke heraus, die wichtige Informationen schneller und zuverlässiger transportieren und verarbeiten, als dies bei formalen Kommunikationswegen der Fall ist. Abstimmungsprozesse gestalten sich einfacher, direkter und reibungsloser.

Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion: Starke Kulturen bilden durch ihre Orientierungsleistung eine klare Grundlage für das tägliche Handeln der Mitarbeiter. Dies ist vor allem in Unternehmensbereichen von Bedeutung, in denen formale Regelungen keine Wirkung zeigen können.

Geringer Kontrollaufwand: Aufgrund einer weitgehenden Verinnerlichung der Orientierungsmuster besteht wenig Notwendigkeit, fortwährend Kontrolle auszuüben.

758 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 634 f.; vgl. zusammengefasst auch: Hungenberg, H., Wulf, T. (2004), S. 93

759 Vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 455

760 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 635

761 Vgl. zu den im Folgenden genannten positiven Effekten starker Kulturen; Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 638 f.; vgl. ebenfalls Schreyögg, G. (1992), hier Sp. 1531 f.; vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2004), S. 94 f.

5.3.3 Negative Auswirkungen starker Kulturen

Allerdings können starke Kulturen auch negative Effekte auf den Unternehmenserfolg haben, die es zu beachten gilt:⁷⁶²

Tendenz zur Abschließung: Tief verinnerlichte Wertsysteme und die von ihnen ausgehende Orientierungskraft können zur Folge haben, dass Unternehmen zu „geschlossenen Systemen“ werden, so dass Veränderungen der externen Umwelt nicht wahrgenommen oder ignoriert werden. „Das eigene Normen- und Wertesystem schiebt sich unbemerkt zwischen Unternehmung und Umwelt und behindert als Wahrnehmungsfilter das rechtzeitige Erkennen relevanter Umweltveränderungen (...).“⁷⁶³ Es gibt Unternehmen, die oft über lange Jahre an geradezu „himmelsschreienden falschen Vorstellungen“⁷⁶⁴ über ihre Umwelt festhalten, auch wenn es erdrückende Beweise dafür gibt, dass diese Welt sich geändert hat und das eigene Unternehmen dies auch tun sollte.⁷⁶⁵ Kritik oder Warnsignale, die sich im Widerspruch zur vorhandenen Kultur befinden, drohen überhört oder verdrängt zu werden. Eingeschliffene Traditionen oder Rituale können diese Tendenz verstärken.

Wenn Merkmale der Unternehmenskultur nicht ausschließlich nach innen gerichtet sind, verringern sich mögliche negative Auswirkungen starker Kulturen. „Dadurch hat das typische erfolgreiche Unternehmen eine ungewöhnlich feine Antenne für seine Umgebung und tut sich mit der Anpassung *leichter* als die Konkurrenz.“⁷⁶⁶

Blockierung neuer Orientierungen: Starke Kulturen können bewirken, dass Veränderungen durch die Mitarbeiter vehement abgelehnt, blockiert oder gar nicht registriert werden. Sie können derart unbeweglich werden, dass sie nur noch in solchen Fällen erfolgreich sind, in denen es um die Bewältigung bekannter und vertrauter Situationen oder lediglich kleinerer Veränderungen geht.⁷⁶⁷ Insofern können starke Kulturen auch eine innovationshemmende Wirkung haben.⁷⁶⁸

Implementierungsbarrieren: Selbst wenn neue Ideen Eingang ins Unternehmen gefunden haben, können starke Kulturen deren Umsetzung extrem behindern. Weil Neuerungen es mit sich bringen können, dass ein bislang stabiles Kultursystem ins Wanken gerät, sind Angst und Abwehr mögliche Gegenreaktionen der Mitarbeiter, die vielleicht sogar ein persönliches Interesse daran haben, dass alles wie bisher weitergeht.

Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster: Starke Kulturen verursachen emotionale Bindungen zu bestimmten, bisher erfolgreichen Vorgehensweisen oder „historischen Erfolgsmustern“. Neue Vorstellungen, Pläne oder Projekte können an herkömmlichen Vorstellungen und Prozeduren scheitern. „Eine starke Kultur führt

762 Vgl. zu den im Folgenden genannten negativen Effekten starker Kulturen; Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S.640 f.

763 Bea, F., Haas, J. (2001), S. 473

764 Peters, T.J., Waterman (2000), S. 30

765 Vgl. Peters, T.J., Waterman (2000), S. 30

766 Peters, T.J., Waterman (2000), S. 105, vgl. a. S. 106

767 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 642 f.

768 Vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 473

also wegen der Verfestigung von Rollenbewusstsein und Entscheidungsverhalten zu Innovationsfeindlichkeit und Inflexibilität.“⁷⁶⁹

Kollektive Vermeidungshaltung: Starke Kulturen neigen kaum dazu, die für Veränderungen notwendige Offenheit, Unbefangenheit und Kritikbereitschaft aufzubringen. „Ja, sie laufen Gefahr, sich dem hier notwendigen Prozess der Selbstreflexion in einer Art kollektiver Vermeidungshaltung zu versagen, kritische Argumentation auf subtile Weise für illegitim zu erklären.“⁷⁷⁰

Kulturdenken: In starken Kulturen besteht eine Tendenz, Konformität bis zu einem gewissen Grad zu „erzwingen“. Konträre Meinungen werden zugunsten der kulturellen Werte zurückgestellt. Die Bereitschaft zum Widerspruch ist tendenziell geringer als die Motivation, die kulturellen Rahmenbedingungen zu erhalten.

Mangel an Flexibilität: Insgesamt bringen die geschilderten Effekte starker Kulturen das Problem mangelnder Anpassungsfähigkeit und einer gewissen Starrheit der Organisation mit sich. Für Veränderungen im Rahmen strategischer Entscheidungsprozesse, die für das Unternehmen überlebenswichtig sind, können sich starke Unternehmenskulturen als äußerst hinderlich erweisen.

Betrachtet man die oben aufgeführten möglichen positiven Wirkungen starker Kulturen, so erscheint es als durchaus erstrebenswert, Marktorientierung als Kernelement der eigenen Unternehmenskultur fest zu verankern. Die Vorteile liegen in einer zügigen und konsequenten Umsetzung der Marktorientierung, in einer verbesserten Kommunikation und Entscheidungsfindung, einer erhöhten Motivation der Mitarbeiter sowie einem geringeren Kontrollaufwand. Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass sich einzelne marktorientierte Merkmale nicht derart verhärten, verselbständigen oder zur Priorität werden, dass Andersdenkende dadurch blockiert werden und ein Umdenken erschwert wird, wenn es die Marktsituation erfordert. Dadurch würde ein wesentlicher Vorteil einer marktorientierten Unternehmenskultur, die prinzipielle Offenheit gegenüber Veränderungen, ins genaue Gegenteil verkehrt werden.

5.4 Wirkungszusammenhänge zwischen marktorientierter Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Um den Zusammenhang und die Wirkungsweise von Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg zu beschreiben, sind in Wissenschaft und Praxis verschiedene Modelle entwickelt worden.⁷⁷¹ Häufig spielt Marktorientierung dabei eine besondere Rolle. Im Folgenden werden die Kernaussagen einiger bedeutender Ansätze zusammengefasst.

⁷⁶⁹ Scholz, C. (1997), Strategische Organisation, S. 242

⁷⁷⁰ Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 641

⁷⁷¹ Vgl. neben der im Folgenden zitierten Literatur auch: Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 310 f.

5.4.1 Mehrebenenmodelle einer marktorientierten Unternehmenskultur

Mehrebenenmodelle gehen von der Annahme aus, dass Unternehmenskulturen aus nicht sichtbaren, aus wahrnehmbaren und aus verhaltensorientierten Komponenten bestehen. So lässt sich eine marktorientierte Unternehmenskultur auch als eine soziale Gemeinschaft betrachten, welche aus Werten, Normen, Artefakten und Verhaltensweisen besteht.⁷⁷²

Ein in diesem Zusammenhang weit verbreitetes Modell⁷⁷³ unterscheidet zwischen grundlegenden unausgesprochenen Annahmen, öffentlich propagierten Werten und Artefakten. Zu den grundlegenden Annahmen gehören unbewusste, als selbstverständlich betrachtete Überzeugungen, Gedanken, Wahrnehmungen und Gefühle. Sie bilden letztlich die Quelle des Handelns und der Werte. Annahmen können sich auf das Wesen des Menschen beziehen und z. B. beinhalten, dass Menschen von Grund auf gut, böse, faul oderentwicklungsfähig seien. Sie können sich ferner darauf beziehen, was für wahr und unwahr gehalten wird, wie sich Menschen in Gemeinschaften zu verhalten haben oder wie sich Menschen in bestimmten Situationen zu verhalten haben.⁷⁷⁴ Derartige stillschweigende Annahmen können sich auch auf Kunden, Märkte oder Unternehmensstrategien beziehen.⁷⁷⁵

Werte bilden in dieser Modellbetrachtung die grundlegende Ebene der Unternehmenskultur.⁷⁷⁶ Sie sind als relativ stabile Vorstellungen und Ziele innerhalb des Unternehmens zu verstehen und befinden sich auf einem recht hohen Abstraktionsniveau. Häufig werden sie in Unternehmensleitsätzen explizit zum Ausdruck gebracht. Ihre unternehmensweite Gültigkeit soll eine integrierende Wirkung auf Unternehmensmitglieder haben. Als Beispiele für grundlegende Werte können Kundenorientierung, Innovativität und wirtschaftlicher Erfolg genannt werden. Als Werte, die die Marktorientierung fördern, können beispielhaft genannt werden: Wertschätzung der Mitarbeiter, Vertrauen, Einhaltung von Zusagen, Zusammenarbeit, Teamarbeit, Qualität und Kompetenz sowie Offenheit bei der internen Kommunikation.⁷⁷⁷

Normen stellen „explizite oder implizite Regeln über erwünschte oder unerwünschte Verhaltensweisen im Unternehmen“⁷⁷⁸ dar. Von Werten unterscheiden sich Normen durch ihren höheren Konkretisierungsgrad sowie einen stärkeren Verhaltensbezug. So kann beispielsweise der Wert „Kundenorientierung“ als

772 Vgl. Kessell, A. (2007), S. 20 ff.; eine Gegenüberstellung unterschiedlicher Mehrebenenmodelle findet sich auf Seite 22

773 Vgl. Schein, E. (2006), S. 31

774 Vgl. Schein, E. (2006), S. 60 ff., vgl. hier auch zu einer Klassifizierung grundlegender Annahmen

775 Vgl. Schein, E. (2006), S. 70

776 Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1078

777 Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1079; vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 159; vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 43

778 Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1079

Norm derart konkretisiert werden, dass eingehende Kundenanfragen immer schnellstmöglich beantwortet werden sollen.⁷⁷⁹

Im Gegensatz zu Normen und Werten sind *Artefakte* direkt wahrnehmbar. Zu den Artefakten gehören Erzählungen, Sprache, Rituale und Arrangements. *Erzählungen* beziehen sich oft auf vergangene Begebenheiten, die in besonders aussagefähiger Weise bestimmte Verhaltensweisen oder Eigenschaften hervorragender Unternehmenspersönlichkeiten oder Erfolgsrezepte beinhalten. Der verwendete *Sprachstil* oder bevorzugte Begrifflichkeiten können ebenfalls Ausdruck einer bestimmten Unternehmenskultur sein. Als *Rituale* sind regelmäßig wiederkehrende Handlungen in Unternehmen zu verstehen, die vorwiegend symbolische Funktion haben und der Vermittlung von Normen und Werten dienen. Als Beispiel können hier Auszeichnungen oder Ehrungen von Mitarbeitern genannt werden, die besondere Leistungen vollbracht haben.⁷⁸⁰ Zu den *Arrangements* gehören z. B. die Gestaltung der Büroräume oder der Außenanlagen. So kann durch die Gestaltung von Büroräumen die offene Kommunikation zwischen Abteilungen gefördert werden.⁷⁸¹ Die Gestaltung der Arbeitsplätze kann auch die Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern zum Ausdruck bringen.

Marktorientierte Unternehmenskulturen können sich auch durch bestimmte *Verhaltensweisen* auszeichnen. Typische Verhaltensweisen zeigen sich zum einen bei der Gewinnung marktbezogener Informationen. Sie spiegeln sich in dem Umfang wider, in dem Kunden in die Informationsgewinnung einbezogen werden, so z. B. bei regelmäßigen Kundenzufriedenheitsbefragungen oder bei der Ermittlung von Kundenpräferenzen. Verhaltensweisen sind ferner dadurch charakterisiert, wie marktbezogene Informationen im Unternehmen verbreitet werden sowie dadurch, auf welche Art und Weise auf marktbezogene Informationen reagiert wird.⁷⁸²

Die soeben dargestellte Betrachtung von Unternehmenskultur auf unterschiedlichen Ebenen geht von der Annahme aus, dass es zwischen den Komponenten *Wirkungszusammenhänge* gibt, die einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. So weisen vorliegende Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass Werte und Normen, die durch Artefakte verdeutlicht und „vorgelebt“ werden, zu bestimmten gewünschten und marktorientierten Verhaltensweisen führen. Die marktorientierten Verhaltensweisen beeinflussen in einem hohen Ausmaß den Markterfolg, was wiederum positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg hat.⁷⁸³

779 Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1079; vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 159

780 Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1079; vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 159

781 Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1080

782 Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1081; vgl. Pflesser, C. (1999), S. 73 f.

783 Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1082; vgl. hier auch zu einer anschaulichen Grafik zur Darstellung des aufgezeigten Zusammenhanges, S. 1081; vgl. zur Entwicklung und zu Wirkmechanismen einer Unternehmenskultur aus Sicht eines Regelkreises: Becker, J. (2002), S. 37

5.4.2 Strategische Grundorientierung des Unternehmens

Die strategische Grundausrichtung eines Unternehmens kann einen moderierenden Einfluss auf die Marktorientierung und damit auf den Unternehmenserfolg haben. Unter dieser Fragestellung lassen sich Unternehmen hinsichtlich ihrer bevorzugten Geschäftsstrategie unterscheiden in „Defender“, „Prospector“ und „Analyzer“.⁷⁸⁴

Als *Defender* kann man Unternehmen beschreiben, deren Tätigkeiten sich auf ein sehr enges Produkt-Marktsegment beschränken. Ihre Marktkennntnis außerhalb des angestammten Segmentes ist sehr gering. Produktentwicklung erfolgt primär innerhalb der bestehenden Produktpalette. Prozessinnovation ist ihnen wichtiger als Produktinnovation. *Defender* tun sich schwer, neue Märkte zu entdecken, neue Produkte zu entwickeln oder auf Neuentwicklungen zu reagieren. Stattdessen widmen sie sich primär der Verbesserung der Effizienz der bestehenden Technologien und Marktoperationen.

Als *Prospector* werden Unternehmen bezeichnet, die kontinuierlich nach Marktchancen suchen und regelmäßig mögliche Reaktionen auf Umweltentwicklungen ausprobieren. Auf diese Weise kreieren Prospector genau den Wandel und die Unsicherheit, die andere Wettbewerbsunternehmen wiederum dazu veranlassen zu reagieren. Andererseits sind solche Unternehmen aufgrund ihrer starken Ausrichtung auf Markt- und Produktinnovationen nicht in jeder Hinsicht effizient.

Analyzer zielen darauf ab, Chancen und Risiken gleichmäßig zu verteilen, indem sie die Stärken der *Defender* und *Prospector* zu kombinieren versuchen. Einerseits streben sie nach der Entwicklung neuer Produkte und Märkte, doch nur so weit deren Machbarkeit im Voraus überprüft wurde. Durch formalisierte Strukturen und Prozesse bemühen sie sich um Effizienz, während sie andererseits Wettbewerbsunternehmen sehr genau beobachten, um neue und vielversprechende Ideen schnellstmöglich zu übernehmen und selbst zu verfolgen.

Untersuchungen haben ergeben, dass der Typ der von einem Unternehmen verfolgten Geschäftsstrategie einen Einfluss darauf hat, mit welcher Intensität sich Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg auswirkt. In der im Folgenden zitierten empirischen Untersuchung wurde *Marktorientierung* an folgenden Kriterien gemessen:⁷⁸⁵

784 Diese Strategietypen gehen zurück auf eine Klassifizierung von Miles, R., Snow, C. (1978); vgl. Matsune, K., Mentzer, J.T. (2000), S. 1-16; der Typ „Reactors“ kann aufgrund des Fehlens einer konsistenten strategischen Grundausrichtung hier vernachlässigt werden, vgl. zur Begründung ebd.

785 Vgl. Matsune, K., Mentzer, J.T. (2000), S. 1-16, hier S. 11 f.; die im Folgenden aufgeführten Kriterien sind in der Quelle als Aussagen formuliert, die dem befragten Personenkreis vorgelegt worden sind, z. B. „We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services“. In der zitierten Skala wird zu einem großen Teil Bezug genommen auf die Items der Skala von Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A. (1993), S. 467-477

Gewinnung von Marktinformationen:

- ▶ Durchführung von mindestens jährlich stattfindenden „end user“-Befragungen, um die Produktqualität zu bewerten
- ▶ Gewinnung von Wettbewerbsinformationen (abteilungsunabhängig)
- ▶ Periodische Überprüfung von Veränderungen der Unternehmensumwelt (z. B. Gesetzgebung) auf mögliche Auswirkungen auf Kunden
- ▶ Häufigkeit der Sammlung und Auswertung makroökonomischer Informationen, wie z. B. Zinsentwicklung, Wechselkurse, Bruttosozialprodukt, industrielle Wachstumsrate, Inflationsrate
- ▶ Kontaktpflege zu Regierung, Ministerien und Behörden
- ▶ Sammlung und Auswertung von Informationen über gesellschaftliche Trends, Umweltbewusstsein, aufkommende Lebensstile, die Auswirkungen auf das Geschäft haben können

Verbreitung von Marktinformationen:

- ▶ Ausmaß der Beschäftigung mit Lieferanten, um mehr über deren Geschäftstätigkeit zu erfahren (z. B. Produktionsprozess, industrielle Gepflogenheiten, Kunden)
- ▶ Anzahl der Mitarbeiter, die sich mit der Sammlung von Wettbewerbsinformationen befassen
- ▶ Diskussion zukünftiger Kundenbedürfnisse zwischen Marketingpersonal und anderen Funktionsbereichen des Unternehmens
- ▶ Periodischer Umlauf von Marktberichten, Newslettern etc., die Informationen über den Kundenkreis des Unternehmens enthalten
- ▶ Funktionsübergreifende Besprechungen und Austausch über Markttrends und -entwicklungen bei Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten
- ▶ Abteilungsübergreifende Besprechungen über neue rechtliche Bestimmungen bzw. Anforderungen
- ▶ Informationsaustausch zwischen technischem Personal und Mitgliedern anderer Abteilungen über neue Technologien für Produkte
- ▶ Geschwindigkeit, mit der sich Marktinformationen über alle Unternehmensebenen verteilen

Reaktionsfähigkeit:

- ▶ Fähigkeit, Produkt- bzw. Service-spezifische Veränderungen von Kundenbedürfnissen wahrzunehmen
- ▶ Einfluss von Marktbedürfnissen auf das Produktsortiment im Vergleich zu internen politischen Einflüssen
- ▶ Geschwindigkeit, mit neuen Lieferanten ins Geschäft zu kommen, wenn sie gegenüber den vorhandenen Lieferanten Vorteile aufweisen
- ▶ Reaktionsgeschwindigkeit auf Marketingkampagnen von Hauptwettbewerbern, die sich an die eigene Hauptzielgruppe richten
- ▶ Qualität der Koordination von Aktivitäten verschiedener Abteilungen
- ▶ Fähigkeit, herausragende Marketingpläne rasch umzusetzen

Unternehmenserfolg wurde in der zitierten Untersuchung an den folgenden Kennziffern gemessen: Marktanteilswachstum, Umsatzwachstum relativ zu den Hauptwettbewerbern, Neuproduktanteil am Gesamtumsatz im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern sowie Return on Investment im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern.

So konnte ermittelt werden,⁷⁸⁶

- ▶ dass der Typ der verfolgten Geschäftsstrategie einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Marktorientierung und ökonomischem Erfolg des Unternehmens ausübt,
- ▶ dass die Stärke des Einflusses von Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg, gemessen am Return on Investment, für Defender größer ist als für Prospector und Analyzer, und
- ▶ dass die Stärke des Einflusses von Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg, gemessen am a) Marktanteilswachstum, b) relativen Umsatzwachstum und c) Neuproduktanteil am Gesamtumsatz für Prospector größer ist als für Defender oder Analyzer.

⁷⁸⁶ Vgl. zu den Untersuchungsergebnissen und zu den Herleitungen der Hypothesen ausführlicher: Matsune, K., Mentzer, J.T. (2000), S. 1-16

Aus den Ergebnissen lassen sich u. a. die folgenden Überlegungen ableiten:

Analyzer haben den vergleichsweise geringsten Nutzen durch eine Ausweitung der Marktorientierung. Dies kann darin begründet liegen, dass Analyzer bereits sehr viele Aktivitäten in die Marktforschung investieren. Eine Steigerung derartiger Anstrengungen führt zu einem vergleichsweise geringen zusätzlichen Effekt.

Defender haben gute Chancen, durch eine Steigerung der Marktorientierung den Return on Investment zu erhöhen, wenn sie sich dabei weiterhin innerhalb ihres angestammten Produkt-Marktsegmentes bewegen. Außerhalb ihres Segmentes leben sie mit der Gefahr, durch eine stärkere Marktorientierung Marktanteil zu verlieren und das Wachstum sowie den Neuproduktanteil zu verringern. Defender befinden sich in dieser Hinsicht also grundsätzlich in einem strategischen Dilemma.⁷⁸⁷

Prospector können davon ausgehen, dass Aktivitäten zur Ausweitung der Marktorientierung auch weiterhin positive Auswirkungen auf den Marktanteil, das Umsatzwachstum und den Neuproduktumsatz haben. Prospector profitieren stärker als Analyzer und Defender von weiteren Anstrengungen zur Steigerung der Marktorientierung. Als Innovatoren erzielen Prospector ihr Wachstum primär aus neuen Markt- und Produktentwicklungen. Dieser Strategietyp ist in Verbindung mit Marktorientierung die am meisten Erfolg versprechende Kombination.⁷⁸⁸

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmens- bzw. Marketing- und Vertriebsstrategie ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur mit der Strategie kompatibel ist. Eine solche Übereinstimmung wird auch als „Strategie-Kultur-Fit“ bezeichnet.⁷⁸⁹ Es liegt deshalb der Rückschluss nahe, Kultur und Strategie aufeinander abzustimmen oder entsprechend anzupassen.

5.4.3 Die Customer-Based-View der Unternehmensführung

Mit einer integrierten Sichtweise verschiedener Erfolgsfaktoren stellt die „Customer-Based-View“ der Unternehmensführung einen weiteren Erklärungszusammenhang zwischen Markt- bzw. Kundenorientierung und Unternehmenserfolg dar.⁷⁹⁰

Die *Grundannahmen dieses Ansatzes* bestehen darin, dass Kundenzufriedenheit zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führt. Der von Kunden zugeschriebene Wert eines Produktes oder eines Leistungsangebotes überträgt sich in Kundenzufriedenheit.⁷⁹¹ Die Ressourcenausstattung eines Unternehmens und die Effizienz und Effektivität ihres Einsatzes sind ausschlaggebend für die Entwicklung von Kernkompetenzen und die Fähigkeit des Unternehmens, „Customer Value“ zu schaffen. Die Entwicklung von Kernkompetenzen ist nur möglich, wenn

787 Vgl. Matsune, K., Mentzer, J.T. (2000), S. 1-16, hier S. 10

788 Vgl. Matsune, K., Mentzer, J.T. (2000), S. 1-16, hier S. 10

789 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 343

790 Vgl. Matzler, K., Stahl, H., Hinterhuber, H. (2002), S. 3-31

791 Vgl. zu verschiedenen in der wissenschaftlichen Literatur vorhandenen Definitionen von Kundenzufriedenheit: Kaiser, M.O. (2005), S. 43-46. Es lässt sich festhalten, dass sich eine einheitlich akzeptierte Definition von Kundenzufriedenheit bislang nicht durchgesetzt hat, vgl. ebd., S. 45

die finanziellen Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen (Stakeholder, Shareholder) zufriedengestellt werden.⁷⁹²

Nach den zugrunde liegenden Annahmen führt *Kundenzufriedenheit* zu einer höheren Wiederkauftrate, zu einer verbesserten Ausschöpfung von „Cross-Selling“-Potenzialen, zu einer niedrigeren Preissensibilität von Kunden bei gleichzeitig hoher Loyalität und zu einer positiven Mundpropaganda bzw. Weiterempfehlungsbereitschaft für die Leistungen des Unternehmens.⁷⁹³ Das *Wiederkaufverhalten* von Kunden kann deshalb aus der Kundenzufriedenheit abgeleitet werden, weil die meisten Unternehmen auf Märkten agieren, auf denen Kunden mit wiederkehrenden Bedarfen bedient werden. Wiederkaufverhalten in Abhängigkeit von der empfundenen Kundenzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit konnte so in zahlreichen Untersuchungen als ein kausaler Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg ermittelt werden.⁷⁹⁴ Eine weitere mögliche Reaktionsform auf Kundenzufriedenheit besteht in einer positiven oder negativen *Mund-zu-Mund-Propaganda* zufriedener bzw. unzufriedener Kunden. „Mund-zu-Mund-Propaganda“ weist aufgrund ihres engen interpersonellen Übertragungsweges einen höheren Glaubhaftigkeitsgrad auf als andere kommunikationspolitische Instrumente.⁷⁹⁵

5.4.4 Wirkungskette der Kundenorientierung

Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Unternehmenserfolg lässt sich auch mittels einer angenommenen „Wirkungskette“⁷⁹⁶ begründen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Kundenorientierung zu Kundenzufriedenheit führt, was wiederum die Kundenbindung erhöht, woraus sich dann der Kundenwert ergibt. Der Kundenwert stellt sich als Gewinn dar, der zu einem bestimmten Zeitpunkt mit einem Kunden erzielt wird:⁷⁹⁷



Eine solche Betrachtungsweise setzt voraus, in *Wirkungsbeziehungen* zu denken. Nicht die isolierte Betrachtung zweier ‚Kettenglieder‘, wie z. B. der Einfluss von Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung, steht dabei im Vordergrund, „sondern die gesamte Wirkungskette in ihren Interdependenzen im Hinblick auf die Optimierung des letzten Gliedes in der Kette: den Kundenwert als ökonomische Größe der Unternehmenssteuerung“.⁷⁹⁸ Um Kundenorientierung systematisch sicherzustellen, kann man nun in jeder Phase des Managementprozesses Entschei-

⁷⁹² Vgl. Matzler, K., Stahl, H., Hinterhuber, H. (2002), S. 3-31, hier S. 6 f.

⁷⁹³ Vgl. Matzler, K., Stahl, H., Hinterhuber, H. (2002), S. 3-31, hier S. 7-13

⁷⁹⁴ Vgl. zu dieser zusammenfassenden Aussage: Kaiser, M.O. (2005), S. 12, 30, und die dort angegebenen Quellen

⁷⁹⁵ Vgl. Kaiser, M.O. (2005), S. 37

⁷⁹⁶ Bruhn, M. (2002), S. 33-62, hier S. 39

⁷⁹⁷ stark vereinfachte Wiedergabe des Schaubildes aus: Bruhn, M. (2002), S. 33-62, hier S. 39

⁷⁹⁸ Bruhn, M. (2002), S. 33-62, hier S. 39

dungen fällen und Maßnahmen ergreifen, die sich an der Einführung oder Umsetzung von Kundenorientierung ausrichten.⁷⁹⁹

5.4.5 Produktleistung und Kundenzufriedenheit

Gelingt es, durch eine kundenorientierte Grundhaltung im Unternehmen *Produkte mit hervorragender Qualität* zu produzieren, so hat auch dies Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg nimmt bei der Betrachtung von Ansätzen zur Steigerung des Unternehmenserfolgs eine zentrale Bedeutung ein. So wurde in zahlreichen empirischen Untersuchungen herausgefunden, dass eine Erhöhung der Produktqualität zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit führt, die wiederum als eine entscheidende Determinante für den Unternehmenserfolg gilt.⁸⁰⁰ Zufriedene Kunden verhalten sich gegenüber einem einmal erworbenen Produkt in den meisten Fällen überaus loyal. Dies führt zu einer hohen Wiederkauftrate, einer niedrigen Preissensibilität, einem beachtlichen Cross-Selling-Potenzial und einer positiven Mundpropaganda.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang jedoch die Erkenntnis, dass die Beziehungen zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg nicht linear und nicht symmetrisch verlaufen. In der unzureichenden Berücksichtigung dieser Erkenntnis kann ein Grund dafür liegen, dass Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Praxis oftmals scheitern.⁸⁰¹ So reagieren Verantwortliche teilweise mit Unverständnis, wenn eine einmal eingeleitete Kundenbindungsmaßnahme wie z.B. die Einführung einer Kundenkarte mit Servicevorteilen nicht unmittelbar zu den erwarteten positiven Kundenreaktionen führt. Auch die Durchführung von Produktverbesserungen, die aus Sicht der Kunden als selbstverständlich betrachtet werden, führt nicht zwangsläufig zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Wenn ein Verkehrsbetrieb die Pünktlichkeit seiner Züge erhöht, dann wird diese Maßnahme alleine die Zufriedenheit der Fahrgäste voraussichtlich nicht wesentlich erhöhen.⁸⁰² Eine mögliche Erklärung für die nicht-linearen Beziehungen zwischen eingeleiteten Kundenbindungsmaßnahmen und Kundenzufriedenheit liefern die folgenden Überlegungen.

Nach dem Modell von Kano⁸⁰³ lassen sich Kundenanforderungen auf drei Ebenen einordnen. So kann man hinsichtlich der Produktqualität unterscheiden zwischen Basisanforderungen (must be), Leistungsanforderungen (one dimensional) und Begeisterungsanforderungen (attractive). *Basisanforderungen* stellen Musskriterien dar, die ein Produkt oder eine Leistung unbedingt erfüllen sollte. Die Nicht-Erfüllung solcher Erwartungen (z. B. unsauberes Geschirr in einem Restaurant)

799 Vgl. dazu die Abbildung: „Prozess der kundenorientierten Unternehmensführung“ bei: Bruhn, M. (2002), S. 33-62, hier S. 40

800 Vgl. Huber, F., Herrmann, A., Braunstein, C. (2002), S. 63-79, hier S. 65

801 Vgl. hierzu näher: Huber, F., Herrmann, A., Braunstein, C. (2002), S. 63-79, hier: S. 67

802 Vgl. hierzu näher: Huber, F., Herrmann, A., Braunstein, C. (2002), S. 63-79, hier: S. 66 f.

803 Vgl. die im Folgenden zitierte Literatur

führt zu einer großen Unzufriedenheit und zu einer negativen Mundpropaganda. Die Erfüllung solcher Erwartungen wird hingegen als selbstverständlich betrachtet und führt nicht zu einer gesteigerten Zufriedenheit der Kunden. *Leistungsanforderungen* führen zu einem proportionalen Zufriedenheitsgrad, je nach Ausmaß der Leistungserfüllung (z. B. höhere Geschwindigkeit eines Autos bei geringerem Benzinverbrauch). *Begeisterungsfaktoren* führen zu einer überproportionalen Kundenzufriedenheit, weil Kunden diese Leistungen gar nicht erwarten (z. B. besondere persönliche Aufmerksamkeit gegenüber dem Kunden, unerwartete attraktive Zusatzleistungen). Fehlen diese Begeisterungsfaktoren, tritt auch keine Unzufriedenheit ein.⁸⁰⁴

Praxisbeispiel 48: Kfz-Inspektion mit unerwarteter Serviceleistung

So wurde der Verfasser selbst einmal Nutznießer einer unerwarteten Serviceleistung eines Autohauses. Nachdem die routinemäßige Kfz-Inspektion erledigt war, erschien er zum vereinbarten Abholungstermin, um sein Fahrzeug in Empfang zu nehmen. Auf den ersten Blick konnte er den Wagen jedoch nirgendwo entdecken. Also war die Vermutung, dass das Gefährt noch in der Werkstatthalle stand. Doch auch dort war es nirgends zu sehen. Der ein wenig verwunderte Fahrzeugbesitzer ging zum Informationsschalter und fragte den Kundenbetreuer. Dieser konnte sich ein Schmunzeln nicht verkneifen und deutete direkt auf ein schönes blaues, gesäubertes und glänzend gewachstes Fahrzeug direkt am Haupteingang des Autohauses. Nun gehört der Autobesitzer nicht unbedingt zur Gruppe derjenigen fanatischen Fahrzeugliebhaber, die sich in jeder freien Minute um den Glanz ihres Automobils kümmern. Im Klartext: Nach der Inspektion wäre eine Autowäsche dringend nötig gewesen. Das Autohaus hatte ein Erbarmen und nahm dem Vielbeschäftigten diese Sorge ab. Die Freude über diese unerwartete und kostenlose Serviceleistung war groß. Zum einen erfolgte sie unerwartet, zum anderen war sie perfekt auf ihren Nutznießer zugeschnitten. Es bedarf wohl keiner weiteren Begründung, warum das Autohaus einen neuen Stammkunden gewonnen hat. Mehr noch: Bis zum heutigen Tag hat der so begeisterte Autobesitzer die Werkstatt unzählige Male weiterempfohlen. Im engsten Bekanntenkreis herrschte zudem helle Freude darüber, dass dem nachlässigen Fahrzeughalter eine so charmante Lektion in puncto Autopflege erteilt worden ist.

Das Beispiel verdeutlicht, dass es keinen allgemeingültigen Katalog möglicher Begeisterungsfaktoren geben kann. Für eine Auswahl geeigneter und wirksamer Kundenbindungsmaßnahmen ist es vielmehr von Bedeutung, sich intensiv mit der Zielgruppe und deren Bedürfnissen, Eigenarten oder Vorlieben zu beschäftigen.

Über einen längeren Zeitraum betrachtet können sich die Eigenschaften eines Produktes bzw. einer Leistung aus Sicht der Kunden allerdings verändern. So kann sich eine Begeisterungseigenschaft im Laufe der Zeit zu einer Basiseigenschaft entwickeln. Produktmerkmale, die einst Begeisterung auslösten, werden dann als selbstverständlich betrachtet.

804 Vgl. hierzu näher: Huber, F., Herrmann, A., Braunstein, C. (2002), S. 63-79, hier S. 68 f.

5.5 Die Bedeutung von Unternehmenskultur bei der Unternehmensgründung

Junge Unternehmen weisen gegenüber etablierten Unternehmen einige Besonderheiten auf, die bei den Überlegungen für eine erfolgreiche Unternehmensführung und Unternehmenskultur beachtet werden sollten. Es sind besonders *fünf Eigenschaften*, in denen sie sich von etablierten Unternehmen unterscheiden.⁸⁰⁵

Unternehmensalter: Das geringe Unternehmensalter hat zur Folge, dass zunächst fremde Personen aufeinandertreffen, die zu einem Team zusammenwachsen und ihre Rollen und Aufgabenbereiche erst erlernen müssen.⁸⁰⁶ Dauerhafte und stabile Kundenbeziehungen sind nicht vorhanden, so dass die Leistungen und Vorteile des jungen Unternehmens noch nicht bekannt sind. Profitable und überlebensnotwendige Beziehungen zu Kunden und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) wie Lieferanten oder Kooperationspartnern müssen erst aufgebaut werden. Junge Unternehmen verfügen kaum über vergangenheitsbezogenes eigenes Daten- und Zahlenmaterial, auf dessen Grundlage solide Prognosen für die Zukunft getätigt werden könnten. In den meisten Fällen müssen sie zuerst eine gewisse Durststrecke überwinden.

Ein Vorteil des geringen Unternehmensalters besteht darin, dass die Strukturen zumeist noch nicht so verkrustet, die Abläufe weniger formalisiert sind und die Flexibilität bei Marktveränderungen als hoch angesetzt werden kann.

Organisationsgröße: Die anfänglich geringe Organisationsgröße ist eine weitere Besonderheit junger Unternehmen. Damit verbunden ist das Problem nicht vorhandener personeller und finanzieller Ressourcen. Zumeist fällt es ihnen schwerer als größeren Unternehmen, Kapital zu beschaffen. Unternehmerische Funktionsbereiche sind in der Regel noch nicht sehr ausdifferenziert, so dass alle wichtigen Aufgaben an der Unternehmensleitung hängen bleiben. Eine eigene Personalabteilung ist oftmals nicht vorhanden, so dass sich die Unternehmer selbst um Rekrutierung und Ausbildung von Personal kümmern müssen. Erfahrene Kaufleute können aus finanziellen Gründen nicht von Beginn angestellt werden, wodurch eventuelle finanzielle Probleme oder Risiken nicht rechtzeitig erkannt werden können. Gesetzliche Vorschriften und Steuerregeln überfordern das vorhandene Personal.

Ein Vorteil der geringen Organisationsgröße kann darin gesehen werden, dass der Kontakt zu den Mitarbeitern intensiver vorhanden ist, wodurch Kommunikationswege kürzer werden und die Reaktionsfähigkeit steigt.

Persönlichkeit des Gründers: Junge Unternehmen sind wesentlich durch die Persönlichkeit des Gründers geprägt. Seine Stärken und Schwächen sind im Wesentlichen ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Der Unternehmer oder das Gründungsteam bestimmt hauptsächlich, was im Unternehmen geschieht. Zumeist verfügt er/es über eine fast unbeschränkte Macht, ohne irgendwelchen Kon-

805 Vgl. zu den im Folgenden zusammengefassten Besonderheiten junger Unternehmen ausführlicher und mit einem Überblick über den Forschungsstand: Kessel, A. (2007), Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor junger Unternehmen, S. 46-50

806 Vgl. Kessel, A. (2007), S. 46

trollen zu unterliegen. Daraus resultiert, dass die strategischen, planerischen und Marketingfähigkeiten des Gründers von überlebenswichtiger Bedeutung für das Unternehmen sind.

Aufbau und Wachstum: Junge und innovative Unternehmen zeichnen sich häufig durch Aufbau und Wachstum aus. Damit verbunden sind umfangreiche Anstrengungen in der Produktion, der Wachstumsfinanzierung und der Markteinführung von Neuprodukten. Daher benötigen junge Unternehmen gerade in der Wachstumsphase auch kurzfristige Erfolge und stehen unter besonderem Zeitdruck.

Ungewissheit: Die Situation junger Unternehmen ist in erheblicher Weise durch Ungewissheit gekennzeichnet. Unsicherheit besteht hinsichtlich der Qualifikation der Mitarbeiter bzw. des Teams, hinsichtlich der Akzeptanz der Geschäftsidee im Kundenkreis, hinsichtlich der Reaktion von Wettbewerbern sowie aufgrund mangelnder Erfahrungen hinsichtlich des Erfolges bereits getroffener Entscheidungen. Planungen und Entscheidungen können hauptsächlich auf der Basis von Annahmen über das vermutliche Verhalten von anderen Marktteilnehmern vorgenommen werden.

Nach vorliegenden Erkenntnissen geht von einer Orientierung an den Werten

- ▶ Erfolg,
- ▶ Offenheit der Kommunikation,
- ▶ Verantwortung der Mitarbeiter,
- ▶ Proaktivität,
- ▶ Lernen und
- ▶ Innovation

eine positive Wirkung auf das marktorientierte Verhalten und den Erfolg junger Unternehmen aus.⁸⁰⁷ Besprechungen und Treffen mit Mitarbeitern, das Feiern erfolgreicher Kundenabschlüsse oder Projekte sowie Tagungen, auf denen mit Mitarbeitern über den Markt gesprochen wird, sind Rituale, die besonders typisch sind für junge Unternehmen. Sie beeinflussen wesentlich das marktorientierte Verhalten der Mitarbeiter.

Als besonders geeignete und *Erfolg versprechende, marktorientierte Verhaltensweisen* haben sich die im Folgenden genannten herausgestellt. Sie beziehen sich allesamt entweder auf die Gewinnung, die Weiterleitung oder die Reaktion auf kunden- und marktbezogene Informationen.⁸⁰⁸

⁸⁰⁷ Vgl. Kessel, A. (2007), S. 170 ff.

⁸⁰⁸ Vgl. dazu die Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung bei Kessel, A. (2007), S. 164, 190, 212 ff.

- ▶ Eigenständige Marktforschung „inhouse“, Berücksichtigung von Marktforschungsergebnissen in den Geschäftsplänen
- ▶ Regelmäßige und rechtzeitige Sammlung und Wahrnehmung von Kunden-, Konkurrenz- und allgemeinen Marktinformationen, Markttrends, veränderten Kundenbedürfnissen und Informationen über eigene Wettbewerbsvorteile
- ▶ Verantwortungsbewusstsein aller Mitarbeiter für die Sammlung und Weiterleitung von Kunden- und Marktinformationen
- ▶ Analyse von und Beschäftigung mit unterschiedlichen Marktsegmenten, um neue Produkte/Leistungsangebote zu generieren und die richtigen Kunden-/Zielgruppen für den Absatz der Produkte zu finden
- ▶ Regelmäßige formelle und informelle Gespräche und Treffen mit Kunden, Händlern oder anderen Personen, die Einfluss auf die Kunden ausüben (Befragungen, Geschäftsessen usw.)
- ▶ Regelmäßiges internes Berichtswesen, abteilungsübergreifende Besprechungen, zügige interne Weiterleitung wichtiger Kunden- und Konkurrenzinformationen an andere Abteilungen
- ▶ Informelle Gespräche zwischen Mitarbeitern über wichtige Konkurrenzaktivitäten (Taktiken/Strategien) oder Marktgegebenheiten
- ▶ Abteilungsübergreifende Koordination kunden- und marktbezogener Aktivitäten
- ▶ Schnelle Reaktion und Verbesserungsmaßnahmen auf festgestellte Qualitätsmängel, Kundenunzufriedenheit und Konkurrenzaktivitäten (z. B. Preisänderungen)
- ▶ Entwicklung eines Marketingplans auf der Grundlage von Marktforschung und gewonnener Informationen, zeitnahe Umsetzung des Marketingplans

Die Ausführungen in Kapitel 5 bezogen sich im Wesentlichen auf den Zusammenhang zwischen marktorientierter Unternehmenskultur und Erfolg. Dabei ging es vor allem um die Funktionen von Unternehmenskultur, um die Auswirkungen starker Kulturen auf den Erfolg sowie um eine Darstellung verschiedener Modelle, die den Zusammenhang und die Wirkungsweise von Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg veranschaulichen. Das nächste Kapitel widmet sich der allgemeineren Frage, welche Instrumente für eine Veränderung der Unternehmenskultur prinzipiell zur Verfügung stehen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Unternehmenskulturen unter bestimmten Voraussetzungen und mit einer durchdachten Vorgehensweise veränderbar sind.

6.1 Veränderbarkeit von Unternehmenskultur

Erfahrungen haben gezeigt, dass Unternehmenskultur nicht so problemlos gestaltet bzw. verändert werden kann, wie man es sich zu jener Zeit erhoffte, als das Thema aufkam.⁸⁰⁹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass Unternehmenskultur nicht einfach verordnet werden kann und ihre Gestaltung im Vergleich zu anderen Erfolgsfaktoren ungleich schwerer zu bewerkstelligen ist.⁸¹⁰ So wie sich eine Unternehmenskultur langsam entwickelt hat, kann sich kultureller Wandel ebenfalls nur allmählich vollziehen. Eine Veränderung dürfte umso schwerer sein, je stärker die Kultur ausgeprägt ist: „Werte und Überzeugungen, die den Charakter von Glaubenssätzen angenommen haben, prägen – unterstützt durch Symbole, Mythen und Legenden – das tägliche Verhalten sämtlicher Unternehmensmitglieder auf allen Ebenen.“⁸¹¹

Vorliegende Erkenntnisse zeigen, dass Unternehmenskulturen in der Tat veränderbar sind und dass die Veränderungsprozesse bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen auch steuerbar sind.⁸¹² Aus lerntheoretischer Betrachtungsweise heraus lässt es sich ebenfalls begründen, dass Unternehmenskulturen veränderbar sind. Es ist allgemein bekannt, dass Menschen prinzipiell in der Lage sind, sich bestehende Orientierungsmuster und Verhaltensregeln bewusst zu machen und darüber nachzudenken. Folglich kann man davon ausgehen, dass auch Unternehmenskulturen einer bewussten und gewollten Veränderung grundsätzlich

809 Vgl. Sackmann, S. (2004), S. 23

810 Vgl. Meffert, H. (2000), S. 1110

811 Vgl. Niechlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 343

812 Vgl. Becker, J. (2002), S. 857

zugänglich sind.⁸¹³ In verschiedenen Untersuchungen wurde der Frage nachgegangen, wie Kulturentwicklungsprozesse allgemein verlaufen⁸¹⁴ und wie eine bestimmte Ausprägung von Unternehmenskultur erhalten oder verändert werden kann, damit das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit steigert.⁸¹⁵ Eine Möglichkeit besteht darin, erwünschte Werte und Einstellungen einer angestrebten Unternehmenskultur zu operationalisieren und entsprechende Verhaltensweisen zu definieren.⁸¹⁶ Im Folgenden werden einige wichtige Voraussetzungen und Instrumente für eine Veränderung von Unternehmenskultur zusammenfassend dargestellt.

6.2 Initiierung des Veränderungsprozesses

Die Initiierung eines Veränderungsprozesses erfolgt im Regelfall aufgrund bestimmter Anlässe oder Ursachen, die bei einer bestimmten Person oder Gruppe den Wunsch oder die Verpflichtung hervorrufen, den Prozess in Gang zu setzen. Eine der häufigsten Ursachen für einen Wandel liegt in der Wahrnehmung einer externen Bedrohung für das Unternehmen. Bedrohliche Situationen können entstehen, wenn Unternehmen ihre finanziellen Ziele nicht erreichen oder wenn das vorhandene Geschäftsmodell durch neue Technologien, zunehmenden Wettbewerb oder veränderte Kundenbedürfnisse nicht mehr erfolgreich ist. Wie das folgende Beispiel zeigt, können verschiedene Ursachen auch gleichzeitig auftreten und die Notwendigkeit für einen kulturellen Wandlungsprozess nahelegen.

Praxisbeispiel 49: Der Transformationsprozess der Telekom als kulturelle Herausforderung

Als die Telekom 1998 ihre Monopolstellung verlor und schrittweise privatisiert wurde, war damit eine immense kulturelle Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter verbunden. Als ehemaliger Staatsbetrieb musste das Unternehmen lernen, sich in einem umkämpften Markt um die Gunst der Kunden zu bemühen. Steigender Wettbewerbsdruck, schärfer werdende Preiskämpfe, multimediale Kundenbedürfnisse und Leistungsangebote sowie die wachsende Nachfrage nach leicht bedienbaren, schnell installierbaren und funktionierenden Geräten und Diensten ohne lange Wartezeiten waren und sind auch heute kennzeichnend für die Anforderungen des Telekommunikationsmarktes. In dieser für viele Telekommitarbeiter ungewohnten Situation war es nicht mehr ausreichend, jeden Tag wie üblich am Arbeitsplatz zu erscheinen, wohldefinierte Aufgaben zu erledigen und am Monatsende ihren Lohn entgegenzunehmen. Deshalb stand die Unternehmensführung vor der Herausforderung, der Belegschaft zu vermitteln, dass sie ab jetzt Angehörige eines Unternehmens sind, welches sich gegenüber Wettbewerbern

813 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 265

814 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006)

815 Vgl. Sackmann, S. (2004), S. 181

816 Vgl. Rohac, S. (2009), S. 49, 80

behaupten muss. Es galt, die Mitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung und unternehmerischen Denk- und Handlungsweisen zu ermuntern und zu entwickeln. Dabei stand die Serviceorientierung und die Erwartung der Kunden an eine zügige, freundliche und kompetente Hilfe im Vordergrund. Die Qualität der Kundenbetreuung war durch das Verhalten der Mitarbeiter direkt wahrnehmbar. Das Bewusstsein der Mitarbeiter, ein Dienstleister unter vielen zu sein, musste „stetig wach (ge)halten“ werden.⁸¹⁷

Veranlasst werden Veränderungsprozesse zumeist durch einflussreiche Personengruppen wie Eigentümer, Anteilseigner oder hochrangige Führungskräfte. In einer frühen Phase werden im Hintergrund erste Vorbereitungen getroffen. Dazu gehören oftmals die Suche nach einer neuen Führungskraft oder die Entwicklung einer Führungsgruppe („guiding coalition“), die sich vollständig mit den Veränderungszielen und den als erforderlich erachteten zukünftigen gemeinsamen Werten identifiziert.⁸¹⁸

6.3 Information und Kommunikation

Analyse der Ist-Kultur: Eine offene Informationspolitik in allen Phasen ist eine wichtige Bedingung für den Erfolg eines kulturellen Veränderungsprozesses. Offene Informationspolitik setzt voraus, sich im Vorwege selbst gründlich über die bestehende Situation zu informieren. Dazu gehören die Durchführung einer Bestandsaufnahme und einer systematischen Bewertung der vorhandenen Kultur. Oftmals gibt das Vorliegen einer konkreten Problemsituation oder Krise den Anlass für eine bewusste Beschäftigung mit der bestehenden Unternehmenskultur.⁸¹⁹ Dies kann im Rahmen einer Analyse der Ist-Kultur⁸²⁰ erfolgen. Möglichkeiten der Kulturerfassung sind zum einen die Dokumentenanalyse, z. B. von offiziellen Unternehmensbroschüren, Geschäftsberichten, Pressemitteilungen, Stellenbeschreibungen, Planungsunterlagen oder Programmen usw.⁸²¹ Dokumentenanalysen dürften jedoch primär Auskunft darüber geben, welche offiziellen bzw. „propagierten“ Werte und Ziele ein Unternehmen verfolgt. Weitere Möglichkeiten sind Beobachtungen, Befragungen, Einzelgespräche bzw. qualitative Interviews oder Gruppendiskussionen.⁸²² Die in den Kapiteln 3 und 4 abgeleiteten Maßnahmen und Statements zur kritischen Selbstreflexion können ebenfalls im Rahmen einer Bestandsaufnahme möglicher marktorientierter Einstellungen und Verhaltensweisen im Unternehmen verwendet werden.

817 Vgl. Fuß, F. (2010), S. 71-84

818 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 41

819 Vgl. Sackmann, S. (2004), S. 182

820 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 319; vgl. zu den folgenden Phasen eines gezielten Kulturmanagements neben der zitierten Literatur ebenfalls: Scholz, C. (1997), S. 263 f.

821 Vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 489

822 Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 319

Bewertung der Ist-Kultur: Der Bestandsaufnahme folgt zweckmäßigerweise die Bewertung der Ist-Kultur⁸²³, mit der bestimmte Eigenschaften als unerwünscht oder erwünscht im Sinne der Unternehmensstrategie herausgestellt werden. Deckt sich die Ist-Kultur mit den Vorstellungen der Führungskräfte in der Weise, dass bestimmte, kulturell stimmige Verhaltensweisen beibehalten werden sollen, empfehlen sich Maßnahmen der Kulturpflege oder Kulturverstärkung.⁸²⁴

Offene Informationspolitik: Durch eine offene Informationspolitik können alle Betroffenen zu Beginn des Veränderungsprozesses angesprochen werden.⁸²⁵ Auf diese Weise kann eventuellen Gerüchten und Ängsten vorgebeugt und eine offene Auseinandersetzung herbeigeführt werden. Dabei ist es wichtig, dass die wesentlichen Inhalte der angestrebten Veränderungen mit einfachen Worten und unmissverständlich kommuniziert werden. Die Gründe und die Notwendigkeit der Veränderung sollten verständlich erläutert werden.⁸²⁶

Kommunikation der Unternehmensphilosophie: Durch eindeutige Kommunikation der Philosophie können die als wesentlich erachteten Werte, Einstellungen, Normen und Verhaltensweisen im ganzen Unternehmen verbreitet werden, z. B. über Führungsgrundsätze oder über die Firmenzeitung. Werte wie „Marktorientierung“ können in firmenoffiziellen Verlautbarungen durch Leitsätze etwa der folgenden Art ausgedrückt und transportiert werden: „Die Bedürfnisse unserer Kunden sind Maßstab unseres Handelns“ oder „Der wirtschaftliche Erfolg unseres Unternehmens und somit unsere Arbeitsplätze werden durch zufriedene Kunden gesichert“ oder „Der Erfolg unserer Kunden ist auch unser Erfolg“.⁸²⁷ Vorgesetzte können durch ihr Führungsverhalten auf das Vorhandensein marktorientierter Normen Einfluss nehmen. Denkbar ist die Einführung einfacher allgemeiner Verhaltensregeln, welche offiziell kommuniziert werden, wie beispielsweise:⁸²⁸ „Wichtige kundenbezogene Belange haben grundsätzlich Vorrang vor unternehmensinternen Aufgaben“ oder „Kunden werden grundsätzlich präzise Zusagen gemacht, deren Einhaltung nicht zur Disposition steht“ oder „Kundenbezogene Informationen werden als Bringschuld im Unternehmen proaktiv weitergegeben.“ oder noch präziser „Ein Kunde wartet niemals länger als 24 Stunden auf einen Rückruf“.⁸²⁹

Auftaktveranstaltungen: Viele Unternehmen nutzen Auftaktveranstaltungen oder „demarcation events“⁸³⁰, um die Erforderlichkeit und den Beginn einer Veränderung zu verdeutlichen. Dabei werden die als erforderlich erachteten zukünftigen Werte, Normen und Verhaltensweisen sowie der Plan für den Veränderungsprozess verständlich präsentiert. Die Führungsgruppe demonstriert ihre Geschlossenheit und Entschlossenheit für die Einführung einer marktorientierten Unternehmenskultur.⁸³¹

823 Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 319

824 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 822

825 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 42

826 Vgl. Schein, E. (2006), S. 74

827 die aufgeführten Beispiel-Leitsätze sind entnommen aus Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1083

828 die Beispiele sind entnommen aus Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1084

829 Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1084

830 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 42

831 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 42

Entwicklung eines gemeinsamen Marktverständnisses: Um Marktorientierung zu fördern, kann es hilfreich oder geboten sein, das vorhandene Marktwissen innerhalb des Unternehmens zu aktualisieren und ein gemeinsames Marktverständnis aufzubauen. Mitarbeiter oder funktionsübergreifende Teams können durch direkte Marktkontakte Informationen über Kunden sowie andere wichtige Einflussfaktoren des Marktes gewinnen und gemeinsame Sichtweisen über die Erfordernisse des Marktes erzeugen. Dabei ist es wichtig, die gewonnenen Erkenntnisse über den Markt innerhalb des Unternehmens aktiv zu verbreiten.⁸³²

Kommunikation von Ergebnissen: Liegen erste Erfolge des Veränderungsprozesses vor, sollten diese durch das Management konsequent kommuniziert werden, auch wenn es sich zunächst nur um punktuelle Erfolge handelt.⁸³³

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein kommunikativ ausgerichtetes und konsensorientiertes Management dazu führen kann, die Rahmenbedingungen für die Implementierung einer Soll-Kultur positiv zu gestalten, indem eine offene, verzerrungsfreie und dialogische Willensbildung und Konsensfindung praktiziert werden.⁸³⁴

6.4 Kulturorientierte Personalführung

Einbindung aller Mitarbeiter: Wesentliche Voraussetzung für den Erfolg eines Kulturentwicklungsprozesses ist, dass alle Betroffenen frühzeitig einbezogen werden. Es ist davon auszugehen, dass ein überwiegender Teil der Mitarbeiter einem kulturellen Wandel anfänglich entweder ablehnend oder neutral gegenübersteht.⁸³⁵ Während man mit Opponenten, die sich zu erkennen geben, offen sprechen kann, dürfte der neutrale Personenkreis problematischer sein. Dieser bekennt sich zwar offiziell zu den kulturellen Veränderungen, handelt insgeheim aber nach alten Gepflogenheiten. Es ist deshalb von großer Bedeutung für den Erfolg eines kulturellen Veränderungsprozesses, den vermuteten Personenkreis der Neutralen festzustellen und aktiv in den Wandlungsprozess einzubeziehen.

Veränderung der Personalprofile: Eine wichtige Frage lautet, in welcher Weise Unternehmenskultur im Rahmen der Personalführung Berücksichtigung findet und auf welche Weise Führungsmaßnahmen durchgeführt werden können, die entweder kulturelle Elemente beinhalten oder diese bewusst gestalten sollen.⁸³⁶ Unternehmenskultur stellt nicht nur eine Herausforderung für einzelne Führungskräfte dar. Vielmehr sollte sie Bestandteil einer strategisch orientierten, unternehmerischen Personalentwicklung des Unternehmens sein.⁸³⁷ Dabei kann

832 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 44 f.

833 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 161 f.

834 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 320

835 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 162: die Autoren schätzen, dass ca. 20 Prozent der Mitarbeiter einen kulturellen Wandel begrüßen, 50 Prozent ihm eher neutral gegenüberstehen und 30 Prozent offen opponieren

836 Vgl. zu diesem Thema neben der im Folgenden zitierten Literatur auch: Wunderer, R. (2001), S. 168 ff.

837 Vgl. Israel, D., Merkel, T., Zimmermann, U. (2000) S. 188 f.

man grundsätzlich unterscheiden zwischen Instrumenten, die der Veränderung des Selbstverständnisses dienen, die der Motivation und Kommunikation dienlich sind, und solchen, die die aktive Mitarbeit fördern und eine Schulung der Mitarbeiter beinhalten.⁸³⁸

Häufig verlangen Veränderungen nach neuen Personalprofilen, und nicht selten sind es gerade Querdenker und Seiteneinsteiger, die beabsichtigten kulturellen Veränderungen erst zum Erfolg verhelfen. In stark „verkrusteten Strukturen“ kann es deshalb geboten sein, erforderliche personelle Veränderungen drastisch und „mit einem Schlag“⁸³⁹ durchzuführen. Durch eine gezielte Rekrutierung von Mitarbeitern, deren Werte in die gewünschte Kultur passen, sowie die Entlassung von Personen, die nicht zur gewünschten oder zukünftigen Kultur passen, kann Personalpolitik einen Beitrag zur Gestaltung der Kultur leisten.⁸⁴⁰

Einführung neuer Mitarbeiter: Bei der Einführung neuer Mitarbeiter kann der Schwerpunkt auf die Vermittlung der erwünschten Elemente der Unternehmenskultur gerichtet werden.⁸⁴¹ Durch Maßnahmen der Weiterbildung in Form längerfristig angelegter Trainingsprogramme können Elemente der Unternehmenskultur vermittelt werden.⁸⁴² Eine „Rotation von Subkulturträgern“ kann die interne Kenntnis und Akzeptanz subkultureller Strukturen fördern.⁸⁴³

Anreizsysteme: Durch eine zielgerichtete Gestaltung von Anreizen wie z. B. Schulungen, Entlohnung, Arbeitszeit und Belohnungen können Handlungsweisen, Orientierungsmuster, Eigenverantwortlichkeit oder soziale Werte gefördert werden.⁸⁴⁴ Wird z. B. Qualitätsorientierung zur Leitlinie erhoben, kann die Zahlung einer Prämie an den Rückgang der Kundenbeschwerden gekoppelt werden.

Vorbildliches Verhalten von Führungskräften: Eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Funktionieren einer marktorientierten Unternehmenskultur besteht darin, dass sie von Führungskräften auf allen Ebenen vorgelebt wird („Top management emphasis“⁸⁴⁵). Oftmals liegt es am falschen Verhalten der Führungskräfte selbst oder an unzureichender Information und Kommunikation, dass Marktorientierung sich im Unternehmen nicht entwickeln kann.⁸⁴⁶

Durch ihr Verhalten können besonders hochrangige Führungskräfte Werte und grundlegende Orientierungen innerhalb des Unternehmens prägen und mitgestalten. Die Betonung einer marktorientierten Grundhaltung durch das obere Management

838 Vgl. zu einem Überblick über mögliche Instrumente: Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 160; vgl. zu einer Darstellung von Maßnahmen zur Gestaltung der Unternehmenskultur auch: Pümpin, C. (1992), S. 166-168

839 Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 162

840 Vgl. Sathe, V. (1985), Culture and related corporate realities, Homewood, Ill., 1985, hier zitiert bei: vgl. Staehle, W. (1999), S. 941; vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 45, 49

841 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 320; vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 48

842 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 941, die dort aufgeführten Punkte gehen inhaltlich auf lerntheoretische Überlegungen von Lewis, J. (1985) zurück: Excellent organizations: How to develop and manage them using theory Z, New York 1985

843 Vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 491

844 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 824

845 Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005), hier S. 25

846 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 31 f., S. 46

kann eine positive Wirkung auf die Stärke der Marktorientierung des gesamten Unternehmens haben.⁸⁴⁷ Deshalb spielt vorbildliches Verhalten von Führungskräften bei der Gestaltung und Vermittlung von Unternehmenskultur eine große Rolle.⁸⁴⁸

Vorbildliches Verhalten von Führungskräften bedeutet, dass diese sich selbst konform zu den Werten und Normen des Unternehmens verhalten⁸⁴⁹, um Mitarbeitern ein positives Beispiel zu geben und die Glaubwürdigkeit der propagierten Kultur zu verstärken. Eine aktive „Pflege“ der Organisationskultur trägt dazu bei, „dass sie in den Köpfen und Herzen der Organisationsmitglieder ‚lebt‘. Kulturbewusstes Management realisiert im Zeitablauf eine Verstärkung der Kultur“.⁸⁵⁰ Der Veränderungsprozess sollte deshalb durch die Top-Führungskräfte des Unternehmens unterstützt werden. Mitarbeiter nehmen kulturelle Veränderungen umso eher an, je mehr die neue Kultur auch vom Management vorgelebt wird.

Verstärkend kommt hinzu, dass die meisten Führungskräfte über eine „positionsbedingte Sanktionsmacht“⁸⁵¹ verfügen. Aus diesem Grund orientieren sich Mitarbeiter in den meisten Fällen an ihren Führungskräften⁸⁵², um für sich positive Effekte für die eigene Karriere oder für Belohnungen zu bewirken. Das konkrete Verhalten von Führungskräften kann somit zum Leitbild für das Verhalten ihrer Mitarbeiter werden.

Zum konkreten Verhalten gehört sowohl *verbales als auch nonverbales Verhalten*. So reicht es für eine überzeugende Wirkung auf Mitarbeiter nicht aus, wenn Führungskräfte lediglich in Worten bestimmte Elemente der Unternehmenskultur verkünden. Entscheidender dürfte es im Sinne einer gelebten Unternehmenskultur oder für ihre Entwicklung sein, dass sich Führungskräfte sichtbar und glaubwürdig verhalten. Wenn z. B. ‚Kundenorientierung‘ als ein besonderes Merkmal der Unternehmenskultur propagiert wird, dann kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter sehr genau darauf achten, wie sich ihre Führungskräfte selbst gegenüber Kunden verhalten. Wird Kundenorientierung zwar offiziell propagiert, von den Führungskräften jedoch nicht glaubwürdig und nachvollziehbar gelebt, dann ist zu erwarten, dass sich die Mitarbeiter eher an dem negativen, aber sichtbaren Verhalten ihrer Führungskräfte orientieren.⁸⁵³

847 Vgl. Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005), hier S. 25

848 Vgl. hierzu den Anhang: „Checkliste: Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren“, in: Sackmann, S. (2004), S. 249-258. Die Checkliste bezieht sich auf sechs betrachtete Firmen, deren Unternehmenskultur und kulturbewusstes Management als beispielhaft betrachtet werden, vgl. ebd., S. 249

849 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 940

850 Scholz, C. (1997), Strategische Organisation, S. 264

851 Sackmann, S. (2004), S. 40

852 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 27

853 Vgl. Sackmann, S. (2004), S. 41

Praxisbeispiel 50: Vorbildfunktion durch aktive Einbindung von Führungskräften

Im Jahr 2005 wurde bei der Firma Siemens mit dem *Siemens Leadership Excellence Programm* (SLE) ein neues Weiterbildungssystem für Führungskräfte eingeführt. Das SLE-Programm hat zum Ziel, den unternehmensweiten Bedarf an Führungskräften sicherzustellen, persönliche Fähigkeiten weiterzuentwickeln, ein funktionsfähiges Netzwerk zwischen Führungskräften aufzubauen und grundlegende interne Veränderungsprozesse zu unterstützen. Die Inhalte umfassen Themen wie die Strategie und Ziele von Siemens oder die Anwendung vorhandener Business-Werkzeuge (Marktanalyse, Strategieentwicklung). Neu ernannte Führungskräfte werden zu entsprechenden Kursen eingeladen und besuchen Nachfolgeveranstaltungen zu speziellen Themen wie z. B. Change Management. Neben der Aneignung von Handwerkszeug geht es in dem Programm auch um die Vermittlung der Führungskultur, der Unternehmenswerte und der Art und Weise der Zusammenarbeit bei Siemens. Unter der Maxime „Leaders develop Leaders“ leiten die amtierenden Führungskräfte die meisten Kurse selbst. Führungskräfte aus dem Top-Management, die schon an einem Training teilgenommen haben, führen Kurse der nächsten Führungsebene durch. Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass die SLE-Veranstaltungen einen Bezug zur alltäglichen Praxis und den aktuellen Aufgabenstellungen haben. Amtierende Führungskräfte transportieren so ihr Erfahrungswissen und berichten über erfolgreiche Vorgehensweisen und gemachte Fehler. Diese Form der Einbindung räumt der Vorbildfunktion amtierender Führungskräfte einen zentralen Stellenwert innerhalb der Personalentwicklung ein.⁸⁵⁴

Führungskräfte können ihren Mitarbeitern wesentliche Elemente der Unternehmenskultur vermitteln, indem sie

- ▶ als „richtig“ empfundene Überzeugungen oder Verhaltensweisen besonders herausstellen (z. B. in Unternehmensleitbildern, Führungsgrundsätzen oder Zielsystemen) und diese auch beispielhaft vorleben,
- ▶ bestimmten Merkmalen besondere Aufmerksamkeit schenken, indem sie sie z. B. messen und kontrollieren,
- ▶ entsprechende Verhaltenserwartungen formulieren oder direkte Verhaltensanweisungen geben,
- ▶ organisatorische Strukturen und Regelungen schaffen, die das Verhalten der Mitarbeiter lenken können, wie z. B. Stellenbeschreibungen oder das Berichtswesen,
- ▶ Anreizsysteme schaffen, die das Verhalten steuern können, wie z. B. Personalbeurteilungssysteme, Entgeltsysteme oder Beförderungskriterien.⁸⁵⁵

⁸⁵⁴ Vgl. Horstmann, M. (2010), S.145-153

⁸⁵⁵ Vgl. Ebers, M. (1995), hier Sp. 1674

Führungskräfte, die kulturbewusst führen wollen, sollten in einem ersten Schritt ermitteln, welche Werte sowie Orientierungs- und Verhaltensmuster im Unternehmen existieren. Dazu gehört auch *deren kritische Reflexion*. Denn für eine effektive Nutzung kultureller Elemente in der Personalführung ist es unumgänglich, ihre Besonderheiten zunächst einmal zu verstehen und sie zu beachten.⁸⁵⁶

6.5 Erfolgreiche Transformation und Aufbau neuer Orientierungsmuster

Haben sich kulturelle Elemente innerhalb eines Unternehmens verfestigt, ist es umso schwerer und komplizierter, ihre Veränderung bzw. einen erfolgreichen „Transformationsprozess“⁸⁵⁷ herbeizuführen. Führungskräfte müssen deshalb häufig erfahren, dass die bestehende Unternehmenskultur eines der größten Hindernisse bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen ist.⁸⁵⁸ Für einen Wandel müssen nicht nur neue Überzeugungen, Wertvorstellungen oder Verhaltensweisen „erlernt“, sondern auch die zu verändernden kulturellen Eigenarten „verlernt“ werden. Diese Art des Verlernens wird aber von vielen Menschen oft als unangenehm erachtet. Es bilden sich deshalb häufig Ängste und Widerstände gegen bevorstehende Veränderungen heraus.⁸⁵⁹

Hier stellt sich die Frage, ob und inwieweit die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur durch die *Wahl eines bestimmten Führungsstils* beeinflusst werden kann. In diesem Zusammenhang kann die Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung hilfreich sein.⁸⁶⁰ Aus Sicht der transaktionalen Betrachtungsweise sind Mitarbeiter bereit, ihre Arbeit entsprechend den Vorstellungen des Unternehmens zu leisten, wenn sie die dafür gewünschten Belohnungen erhalten.⁸⁶¹ Somit beruht transaktionale Führung auf einem rational begründeten Tauschprinzip: „Gibst Du, Vorgesetzter, was ich wünsche (z. B. Handlungsspielraum), dann gebe ich Dir, was Du wünschst (z. B. gesteigerte Leistung).“⁸⁶² Bei der Verwendung von Belohnungen richtet sich der Vorgesetzte also auch nach den Präferenzen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Eingriffe in den Arbeitsbereich erfolgen lediglich bei unbefriedigenden Arbeitsergebnissen oder auf Wunsch der Mitarbeiter (Management by Exception).⁸⁶³

856 Vgl. Ebers, M. (1995), hier Sp. 1678

857 Vgl. Schein, E. (2006), S. 115 ff.

858 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 42

859 Vgl. Schein, E. (2006), S. 115

860 Vgl. Kraus, F. (2008), S. 121 ff.

861 Vgl. Wunderer, R. (2001), S. 243

862 Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. (Hg.) (2003), S. 23

863 Vgl. Wunderer, R. (2001), S. 243

Die Grundprinzipien transaktionaler Führung⁸⁶⁴ lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- ▶ Berücksichtigung der Ziele und Bedürfnisse von Mitarbeitern
- ▶ Verständliche, definierte und operationalisierte Zielsetzungen
- ▶ Überprüfung der Verträglichkeit bzw. Übereinstimmung von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen
- ▶ Qualifizierung der Mitarbeiter im Sinne der für die Zielerreichung erforderlichen Fähigkeiten
- ▶ Schaffung geeigneter situativer Bedingungen für die Zielerreichung
- ▶ Angebot von Anreizen und Belohnungen sowie aktive Anerkennung für die Erreichung der Ziele
- ▶ Überwachung und Kontrolle der Arbeitsprozesse, um im Bedarfsfall im Sinne der Zielerreichung aktiv und korrigierend einzugreifen⁸⁶⁵

Während aus der Sicht transaktionaler Führung Ziele, Werte und Bedürfnisse von Mitarbeitern als gegeben betrachtet werden, beschäftigt sich *transformationale Führung* „mit jenen Aktivitäten des Führenden, die eine Veränderung der Ziele, Bedürfnisse und Ansprüche der Untergebenen bewirken“.⁸⁶⁶ Transformationale Führung soll bei den Mitarbeitern einen inneren Wandlungsprozess bewirken. Sie umfasst im Wesentlichen die folgenden vier Komponenten:⁸⁶⁷

- ▶ *Charisma/Persönliche Ausstrahlung* bedeutet hier: Enthusiasmus vermitteln, als Identifikationsperson wirken, integer handeln
- ▶ *Inspiration* bedeutet hier: über eine fesselnde Vision oder Mission motivieren, Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen
- ▶ *Geistige Anregung* bedeutet hier: etablierte Denkmuster aufbrechen, neue Einsichten vermitteln
- ▶ *Individuelle Behandlung* bedeutet hier: Mitarbeiter individuell beachten, Mitarbeiter individuell fördern

⁸⁶⁴ Vgl. Wunderer, R. (2001), S. 243

⁸⁶⁵ Wunderer, R. (2001), S. 243; vgl. Kraus, F. (2008), bes. S. 136 f.

⁸⁶⁶ Bass, B., Steyrer, J. (1995), Sp. 2054

⁸⁶⁷ Vgl. Wunderer, R. (2001), S. 244 f.; vgl. Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. (Hg.) (2003), S. 23

Als Konsequenz eines transformationalen Führungsverständnisses können Vorgesetzte die Marktorientierung ihrer Mitarbeiter stärken, wenn es ihnen gelingt, die Bedeutung von Marktorientierung ins Bewusstsein zu rücken und zu erhöhen sowie etablierte Denkmuster aufzubrechen. Dafür ist es erforderlich, dass die Führungskraft selbst über eine Vision verfügt, die die Mitarbeiter anspornt. Zudem sollte sie ihre Mitarbeiter durch eine überzeugende Argumentation veranlassen, über die bisherige Art und Weise der Problemlösung nachzudenken und Probleme als Lernchancen zu begreifen. Unterstützung und Vertrauen sind weitere wesentliche Voraussetzungen für die Erreichung innerer Wandlungsprozesse bei Mitarbeitern.⁸⁶⁸

Ein weiteres Merkmal transformationaler Führung liegt in der Schaffung von Herausforderungen für Mitarbeiter. Dass dieser Aspekt in der Forschungsliteratur eher vernachlässigt wurde, lag möglicherweise daran, „dass ‚Führen durch Fordern‘ etwas weniger populär klingt als ‚Führen durch Verwöhnen‘“.⁸⁶⁹ Mitarbeiter können gefordert werden, indem

- ▶ sie in ihren Fertigkeiten derart perfekt werden, dass sie die Arbeit nicht als Anstrengung oder Belastung empfinden, sondern sie ihnen mehr Freude als Anstrengung bereitet („Funktionslust“),
- ▶ ihnen die Möglichkeit gegeben wird, Neues zu erlernen (Exploration),
- ▶ sie einem fairen Wettbewerb (Konkurrenz) ausgesetzt werden,
- ▶ sie dazu geführt werden, ihre individuelle Leistung zu steigern und somit ihre Position innerhalb der Gruppe zu verbessern (Forderung durch Kooperation),
- ▶ ihnen Zielerreichungsverantwortung übertragen wird, die sie dazu bringt, ihre Aktionspotenziale auf die Herausforderung zu richten.⁸⁷⁰

Untersuchungsergebnisse lassen vermuten, dass transformationale Führung tendenziell stärkere positive Auswirkungen auf Erfolgsgrößen hat als transaktionale Führung⁸⁷¹: „Die transformationale Führung hat also einen Erfolgseffekt, der über den Effekt transaktionaler Führung hinausgeht.“⁸⁷² So konnte z. B. ermittelt werden, dass ein charismatischer Führungsstil von *Top*-Managern die Marktorientierung auch nachgeordneter (mittelbarer) Hierarchieebenen eher beeinflusst als ein transaktionaler Führungsstil. Der Einfluss *direkter* Vorgesetzter auf die Marktorientierung der Mitarbeiter ist sowohl durch einen transaktionalen als auch transformationalen Führungsstil gegeben. Voraussetzung ist in jedem Fall,

868 Vgl. Wunderer, R. (2001), S. 245

869 Scholz, C. (2000), S. 960

870 Vgl. zu den vorstehenden Ausführungen Scholz, C. (2000), S. 960-962

871 Vgl. dazu die Ausführungen und Quellenhinweise auf empirische Untersuchungen bei: Scholz, C. (2000), S. 951 f.; vgl. Bass, B., Steyrer, J. (1995), Sp. 2058

872 Scholz, C. (2000), S. 952; vgl. aber auch zur Kritik an der Methode: Weibler, J. (2001), S. 336, Scholz, C. (2000), S. 953

dass die Führungskräfte selbst eine marktorientierte Grundhaltung vertreten.⁸⁷³ Daraus jedoch abzuleiten, transformationaler Führung prinzipiell den Vorzug vor transaktionaler Führung zu geben, wäre nicht haltbar. Sinnvoll erscheint eine Kombination aus beiden Führungsstilen. Denkbar ist, dass mit transaktionaler Führung eher Routineaufgaben angegangen werden. Anspruchsvolle Aufgaben, wie etwa organisatorische Veränderungen oder die Bewältigung von unsicheren bzw. schwierigen Situationen, erfordern hingegen Führungsmaßnahmen, durch die Mitarbeiter über das ‚Normalmaß‘ hinaus motiviert und angeregt werden, über die Erwartungen hinaus erfolgreich zu sein.⁸⁷⁴ Begreift man Marketing nicht lediglich als eine Technologie zur Förderung des Absatzes, sondern eher als eine kunden- und marktorientierte unternehmerische Grundhaltung, dann sollten Führungsmaßnahmen auch darauf gerichtet sein, diese Grund- bzw. Werteorientierung zu entwickeln. Letzteres spricht dafür, dass der transformationale Führungsansatz in Marketing und Vertrieb durchaus seine Berechtigung hat.⁸⁷⁵

Für eine erfolgreiche Transformation in Richtung neuer Orientierungsmuster innerhalb einer starken und reifen Kultur dürfte es neben den möglichen Auswirkungen des Führungsverhaltens zudem förderlich sein, wenn die Beteiligten eine *bedrohliche wirtschaftliche Situation* (z. B. Gefahr des Arbeitsplatzverlustes) wahrnehmen oder ein *Gefühl der Unzufriedenheit* vorhanden ist.⁸⁷⁶ Bedrohliche Situationen können aus ökonomischen, politischen oder technologischen Entwicklungen erwachsen. Ist die Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung durch ein Gefühl der Bedrohung, wirtschaftlichen Überlebensangst oder durch ein Schuldgefühl entstanden, kann in gleichem Atemzug „Lernangst“⁸⁷⁷ entstehen. Konkret bedeutet dies, dass Personen im Falle einer Veränderung befürchten können, als inkompetent zu erscheinen, dafür in irgendeiner Weise bestraft zu werden sowie die persönliche Identität und Gruppenzugehörigkeit zu verlieren.⁸⁷⁸ Überwindung der Lernangst kann grundsätzlich erfolgen, indem Überlebensangst und Schuldgefühle stärker sind als die Lernangst.

Aus zwischenmenschlicher, aber auch aus unternehmerischer Sicht ist es jedoch wohl kaum erstrebenswert, Bedrohungen, Ängste oder Gefahren heraufzubeschwören, um eine Veränderungsbereitschaft zu erzeugen. Sinnvoller dürfte es sein, über eine Stärkung des „psychologischen Sicherheitsgefühls“⁸⁷⁹ Lernangst zu verringern. Dies kann durch die Formulierung und Verkündung einer positiven Vision, durch Trainingsmaßnahmen, durch Beteiligung der Mitarbeiter am Veränderungsprozess, durch intensives Coaching und Feedback und durch Schaffung angemessener Strukturen und Systeme (z. B. Teamarbeit, Belohnungssysteme) erfolgen.⁸⁸⁰

873 Vgl. Kraus, F. (2008), bes. S. 244 f., 253, 257

874 Vgl. zur sogenannten „Augmentationsthese“: Scholz, C. (2000), S. 951; vgl. Weibler, J. (2001), S. 335 f.

875 Vgl. Fritz, W., v. d. Oelsnitz, D. (2001), S. 230 f.; vgl. Peters, T., Waterman, R. (2000), S. 109-114

876 Vgl. Schein, E. (2006), S. 117

877 Vgl. Schein, E. (2006), S. 120

878 Vgl. dazu näher Schein, E. (2006), S. 121

879 Vgl. Schein, E. (2006), S. 123

880 Vgl. a. zu weiteren denkbaren Maßnahmen: Schein, E. (2006), S. 123 f.

Die vorstehenden Überlegungen verdeutlichen, dass die Entwicklung neuartiger Orientierungsmuster eingebettet sein sollte in ein Gesamtkonzept, welches auch die persönlichen Gefühle, Ängste und Erwartungen der betroffenen Unternehmensmitglieder berücksichtigt.

Werden die vorhandene Unternehmenskultur oder verschiedene Ausprägungen als inakzeptabel angesehen, oder führen die hergebrachten Interpretations- und Handlungsmuster womöglich in eine Krise, kann die Unternehmensführung versuchen, *neue Orientierungsmuster aufzubauen*.⁸⁸¹ Ein erster Schritt besteht darin, eine Soll-Kultur zu entwickeln. Hierbei wird die vorhandene Strategie des Unternehmens vermutlich einen großen Einfluss ausüben.⁸⁸² Bei der Implementierung der Soll-Kultur⁸⁸³ werden den Mitarbeitern die dazugehörigen neuen Orientierungsmuster angeboten.

Für den Aufbau neuer Orientierungsmuster bietet sich eine Vorgehensweise in drei Schritten an:⁸⁸⁴ *Der 1. Schritt* besteht aus einer Analyse der Unternehmensstrategie mit dem Ziel, die für die Strategieumsetzung erforderlichen kulturellen Merkmale zu definieren. Wenn die Strategie z. B. vorsieht, neue Zielgruppen mit neuen Produkten zu gewinnen, dann ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter bereit sind, Initiativen zu ergreifen und alte ‚bewährte‘ Vorgehensweisen zu hinterfragen. *Im 2. Schritt* ist es sinnvoll, die Soll-Orientierungen der Unternehmenskultur zu bestimmen sowie mögliche Veränderungshemmnisse zu analysieren. *Der 3. Schritt* besteht darin, die Ist-Kultur mit der Soll-Kultur zu vergleichen und systematisch Maßnahmen für eine Anpassung abzuleiten.

Die inhaltliche Verkündung neuartiger Orientierungsmuster kann einhergehen mit *veränderten Darstellungsformen und Signalen*.⁸⁸⁵ Als effektiv kann sich schlichtes Andershandeln erweisen wie auch das Durchbrechen von Routinen oder die Beendigung sinnloser Rituale.⁸⁸⁶ Durch Geschichten, Slogans und Riten bzw. Rituale können sowohl Orientierungsmuster geschaffen als auch das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen gestärkt werden.⁸⁸⁷

Die zielorientierte und systematische Gestaltung von Artefakten wird auch als „*Symbolic Management*“⁸⁸⁸ bezeichnet. Im Kern geht es darum, die eher abstrakten Normen und Werte „anhand einfach interpretierbarer Gegebenheiten und Situationen zu veranschaulichen und mit Leben zu erfüllen“.⁸⁸⁹ Symbolisches Management kann sich auf der Betrachtungsebene des einzelnen Managers oder auf der gesamten Unternehmensebene (bzw. einzelne Unternehmensbereiche) abspielen. So können einzelne Führungskräfte z. B. durch die Wahl der eigenen Sprache und Begriffe und durch die Weitergabe bestimmter ‚Geschichten‘ in Besprechun-

881 Vgl. Dyer, W.G. Jr. (1985), The cycle of cultural evolution in organizations, hier zitiert nach: Scholz, C. (1997), Strategische Organization, S. 466; vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 42 f.

882 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 319

883 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 320

884 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 130 f.; vgl. hier auch zu einer anschaulichen Checkliste und Darstellungsform für den Strategie-/Kulturabgleich, S. 138 ff.

885 Vgl. Schreyögg, G. (2000), Organisation, S. 470

886 Vgl. Schreyögg, G. (2000), Organisation, S. 470

887 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 824

888 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 161

889 Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 161

gen oder persönlichen Gesprächen auf Mitarbeiter einwirken. Auf Gesamtunternehmensebene kann symbolisches Management z. B. durch architektonische Maßnahmen unterstützt werden, indem die Büroräume offen und kommunikationsfreundlich gestaltet werden.⁸⁹⁰

Durch eine gezielte Gestaltung der Organisationsstruktur können kulturfördernde Strukturen und Prozesse begünstigt und hemmende Einflussfaktoren relativiert werden, z. B. durch den Grad der Formalisierung oder durch Kompetenzverteilung.⁸⁹¹ Mitarbeiter, die sich wertekonform verhalten, können öffentlich belobigt oder belohnt werden und somit selbst zu Vorbildern werden (positive Verstärkung von Konformität).⁸⁹²

Authentizität ist eine weitere wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung einer marktorientierten Unternehmenskultur. Damit ist gemeint, dass zwischen den neuen Werten und den eingeleiteten Führungsmaßnahmen, Ritualen und Symbolen Deckungsgleichheit besteht, um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen. So sollten beispielsweise erforderliche Qualifikations- und Trainingsmaßnahmen für alle beteiligten Mitarbeiter rechtzeitig erfolgen, und nicht erst ein Jahr nachdem eine privilegierte Führungsmannschaft sie erhalten hat.⁸⁹³

6.6 Kulturentwicklung als langfristiger Prozess

Die angesprochenen Möglichkeiten für eine kulturorientierte Führung dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es im Regelfall schwierig ist, grundlegende kulturelle Orientierungen von heute auf morgen zu verändern.⁸⁹⁴ „Denn Organisationskultur ist nur in engen Grenzen gezielt und kurzfristig beeinflussbar und damit nur begrenzt instrumentalisierbar.“⁸⁹⁵ Kulturelle Veränderungen sind langfristig orientiert. Kurzfristige Erfolge können nicht als Maßstab für eine erfolgreiche Umsetzung genommen werden. Die Beschäftigung mit der eigenen Unternehmenskultur sollte einen bewussten und kontinuierlichen Kulturentwicklungsprozess einleiten. Veränderungen der Umwelt und des Marktes sind darauf hin zu untersuchen, inwieweit sie eine Überprüfung bzw. Anpassung der Unternehmenskultur erforderlich machen. Auf diese Weise wird die gegenwärtige Unternehmenskultur in regelmäßigen Zeitabständen überprüft, so dass ungewollte Entwicklungen auf Dauer korrigiert werden können. Kulturelle Veränderungsprozesse sollten deshalb in ein *unternehmensweites Gesamtkonzept* eingebettet werden. Insellösungen sind eher kontraproduktiv und entfalten keine integrierende Wirkung.

Wie bereits erwähnt, können kulturelle Veränderungen nicht punktuell angeordnet werden. „Neue Werte lassen sich nicht befehlen. Solange sich die Umorientierung, die Assimilation neuer Annahmen und Sichtweisen nicht in den Köpfen

890 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 161

891 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 320

892 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 940

893 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 44

894 Dies wird auch in der hier zitierten Fachliteratur eindeutig zum Ausdruck gebracht.

895 Ebers, M. (1995), hier Sp. 1678; vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 320

der Organisationsmitglieder vollzieht, ist jede Anstrengung wertlos.“⁸⁹⁶ Die Unternehmensmitglieder müssen selbst davon überzeugt sein, dass eine bestehende Kultur sinnvoll ist oder dass ein Wandel erforderlich ist. Umso besser sind sie zu motivieren, nach geforderten oder veränderten Werten und Orientierungsmustern zu handeln.

Zu bedenken ist auch die Gefahr ungeplanter Nebenwirkungen oder Fehlentwicklungen aktiver Gestaltungsversuche, die sich aufgrund des äußerst komplexen Charakters organisatorischer Kulturen⁸⁹⁷ entwickeln können. Deshalb ist eine begleitende Kontrolle sinnvoll, um mögliche Fehlentwicklungen festzustellen, zu diskutieren und gegebenenfalls zu revidieren.⁸⁹⁸ Hier können Führungskräfte oder andere Akteure als „cultural flame keepers“⁸⁹⁹ eine besondere Bedeutung erlangen, indem sie weitere Veränderungsmaßnahmen darauf hin prüfen, welche negativen Effekte sie auf die Marktorientierung des Unternehmens haben können.

Schließlich ist darauf zu achten, dass bei einer zu einfachen und kurzsichtigen Betrachtungsweise von Unternehmenskultur die Gefahr besteht, gewissen „Trugschlüssen“⁹⁰⁰ aufzusitzen. Diese können aus pauschalen Annahmen resultieren, wie zum Beispiel,

- ▶ dass eine starke Unternehmenskultur alleine bereits ein Erfolgsgarant sei,
- ▶ dass sich Unternehmenskultur oberflächlich an äußeren Erscheinungsbildern ablesen ließe,
- ▶ dass herausragende Persönlichkeiten immer auch die Träger der Unternehmenskultur seien,
- ▶ dass Unternehmenskultur durch ihre Mitglieder immer zutreffend diagnostiziert werden könne oder
- ▶ dass bei einer erfolgreichen Unternehmenskultur kein weiterer Handlungsbedarf bestehe.

Die vorgestellten Überlegungen verdeutlichen, dass punktuelle, kurzfristige und oberflächliche Maßnahmen dem komplexen Phänomen Unternehmenskultur nicht gerecht werden. Eine Veränderung der Unternehmenskultur kann nur erfolgreich sein, wenn sie langfristig angelegt und in ein unternehmerisches Gesamtkonzept eingebettet ist.

⁸⁹⁶ Schreyögg, G. (2000), Organisation, S. 470

⁸⁹⁷ vgl. Schreyögg, G. (2000), Organisation, S. 471

⁸⁹⁸ Schreyögg, G. (2000), Organisation, S. 471

⁸⁹⁹ Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 50

⁹⁰⁰ Vgl. Scholz, C. (1988), Management der Unternehmenskultur, in: Harvard Manager 1/1988, S. 81-91, zitiert nach: Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. (2003), S. 716

Praxisbeispiel 51: Kontinuierliche Kulturentwicklung bei Hilti⁹⁰¹

Die Firma Hilti ist seit mehreren Jahrzehnten marktführendes Unternehmen für Befestigungssysteme in der Bauindustrie. Kontinuierliche Wachstumsraten bei Gewinn und Umsatz haben dazu geführt, dass es viele Jahre lang keine Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen gegeben hat. Einer der Faktoren dafür ist ein kontinuierlich stattfindender Kulturentwicklungsprozess, in den alle Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv eingebunden werden. Im Jahre 1984 fanden die ersten Workshops statt, in denen ein Kulturtraining durchgeführt wurde. Die Workshops wurden in den darauffolgenden Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Im Jahre 2003 hat die Unternehmensleitung damit begonnen, im Rahmen einer Workshop-Reihe mit dem Namen „Our Culture Journey“ die Kultur zu reflektieren und nach den neuen strategischen Herausforderungen entsprechend zu entwickeln. Für das Kulturtraining treffen sich die Arbeitsteams alle zwei Jahre in drei aufeinander abgestimmten Seminaren über mehrere Tage. Die Teilnahme ist verpflichtend für alle Mitarbeiter. In den Seminaren geht es um die Grundlagen für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten im Unternehmen. Es wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung das Hilti-Leitbild „Wir begeistern unsere Kunden und bauen eine bessere Zukunft“⁹⁰² für den einzelnen Arbeitsplatz hat. Die Teams erarbeiten für sich Ziele und Projekte für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Die Teams und jeder Einzelne verpflichten sich, die selbst erarbeiteten Vorgaben einzuhalten. Abschließend geht es in den Workshops um die Aufgaben und Projekte, denen volle Konzentration geschenkt werden soll, um die persönliche Arbeitsbelastung sowie die „Work-Life-Balance“ der Teammitglieder. In den Seminaren setzen sich die Teilnehmer auch mit den für ihren Bereich maßgeblichen Zahlen und Fakten auseinander. Sie sollen verstehen, welche Hindernisse und eigenen Schwächen die Leistungsfähigkeit von Hilti beeinträchtigen. Außerdem sollen sie erkennen, welche Faktoren die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter negativ beeinflussen und lernen, auf welche Weise sie gegensteuern können. Neue Mitarbeiter durchlaufen bei Hilti ein Einstiegsseminar, in dem sie an die kulturellen Werte des Unternehmens herangeführt werden. Hilti gab 2007 z. B. 13,2 Millionen Franken sowie 38.000 Arbeitstage für die kulturorientierte Personalentwicklung aus. Die Mitglieder der Geschäftsführung investierte jährlich jeweils 10 Arbeitstage für die Durchführung der Seminare. Als erstes Team testen sie ein neues Workshop-Format, um anschließend Seminare der nachfolgenden Hierarchieebene zu moderieren.

901 Vgl. Bruch, H., Poralla, S. (2009)

902 Bruch, H., Poralla, S. (2009)

7.1 Management von Veränderungen

7.1.1 Begriffsbestimmung und Problematik

In Kapitel 6 wurde dargestellt, welche Instrumente für eine Veränderung der Unternehmenskultur prinzipiell zur Verfügung stehen. Dabei wurde davon ausgegangen, dass Unternehmenskulturen unter bestimmten Voraussetzungen und mit einer durchdachten Vorgehensweise veränderbar sind. In Kapitel 7 werden die bisherigen Ausführungen ergänzt um wichtige generelle Überlegungen, die für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen von Bedeutung sind.

Unter *Veränderungs- oder Change Management* werden im Folgenden alle Maßnahmen verstanden, die zur Einführung und Umsetzung neuer Strukturen, Verhaltensweisen und Strategien notwendig sind.⁹⁰³ Organisatorische Veränderungen oder strategische Neuausrichtungen bereiten vielen Unternehmen große Schwierigkeiten. Mögliche Ursachen liegen darin, dass es sich zumeist um weitreichende Veränderungen handelt, die Prozesscharakter besitzen und an deren Verwirklichung eine große Anzahl von Personen beteiligt sind. Die Beteiligten gehören in der Regel verschiedenen Bereichen an, sind unterschiedlicher Auffassung über die Veränderungsziele oder müssen für die Veränderungen motiviert werden.⁹⁰⁴

Dabei bereitet die Entwicklung von Soll-Konzepten im Allgemeinen weniger Schwierigkeiten als deren Umsetzung. Dies liegt vor allem daran, dass bei der Umsetzung der Faktor Mensch eine bedeutende Rolle spielt. So ist das Verhalten von Individuen nicht durch ein „plattes Abhängigkeitsverhältnis zu ökonomischen, technologischen Faktoren gekennzeichnet, sondern vielmehr auch ein Stück willkürlich und unbestimmt“.⁹⁰⁵

Veränderungen vollziehen sich unter bestimmten Rahmenbedingungen, die durch die beteiligten bzw. betroffenen Personen bedingt werden: „Die Konsequenzen der Autonomie des Organisationsmitglieds, seine subjektive Nutzenfunktion und seine handlungs-determinierende Biographie spannen den Bogen, innerhalb dessen sich ein Management von Veränderungen bewegen muss, das mehr sein will als die hilflose Forderung, ‚Neues in die Köpfe der Leute‘ zu bringen. Dieses

903 Al-Ani, A., Gattermeyer, W. (2001), S. 14

904 Vgl. Kuß, A., Tomczak, T. (2002), S. 255

905 Al-Ani, A., Gattermeyer, W. (2001), S. 14

nicht-triviale Setting macht auch erklärbar, warum sich in Organisationen oftmals weniger geändert hat, als verkündet wurde.“⁹⁰⁶

Veränderungsabsichten in Unternehmungen bringen es zumeist mit sich, dass sowohl physische als auch geistige Hemmnisse überwunden werden müssen.⁹⁰⁷ Oftmals wird es erforderlich sein, neben der Veränderung konkreter Verhaltensweisen auch einen Wandel in der Unternehmenskultur herbeizuführen.⁹⁰⁸ Die Entwicklung oder Veränderung einer Unternehmenskultur stellt einen grundlegenden Wandlungsprozess dar, der eine Vielzahl von Personen einbezieht. Deshalb werden im Folgenden wesentliche Voraussetzungen betrachtet, die für eine erfolgreiche Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse erfüllt sein müssen.

7.1.2 Die Ermittlung von Störungsursachen

Veränderungsprozesse werden in der Regel durch Störungen oder Hemmnisse begleitet. *Störgrößen* lassen sich definieren als nicht geplante externe oder interne Einflüsse auf die Zielerreichung eines Unternehmens, wobei diese Einflüsse entweder positive oder negative Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis haben können.⁹⁰⁹ In einer zielorientierten Betrachtungsweise kann man Störungen auch als Anlässe oder Rückkoppelungs-Informationen betrachten, die eine Anpassung an veränderte (Umwelt-)Bedingungen oder Zielsetzungen nahelegen.⁹¹⁰ Um eine rein negative Prägung des Themas zu vermeiden, können anstelle des Begriffes „Störung“ auch die Bezeichnungen „Hindernisse“ oder „Hemmnisse“ verwendet werden.⁹¹¹ Die Durchführung einer „Störereignisanalyse“⁹¹² kann ein wichtiges Controlling-Instrumentarium bei laufenden Veränderungen sein. *Allgemeine Ursachen für Störungen* können z. B. sein:⁹¹³

- ▶ Umsatzstagnation oder -rückgänge
- ▶ Aktivitäten von Konkurrenzunternehmen
- ▶ Änderungen in den Werten und im Verhalten wichtiger Kunden(-gruppen)
- ▶ Kostendruck oder Preisverfall oder
- ▶ Einflüsse neuer Technologien

906 Al-Ani, A., Gattermeyer, W. (2001), S. 14

907 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 39

908 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 41

909 Vgl. sinngemäß Rahn, H. (2000), S. 389

910 Vgl. die einführenden Anmerkungen zum Thema „Störungen“ innerhalb der Organisationstheorie: Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 91

911 Vgl. Bea, F., Göbel, E. (1999), S. 431: die Autoren beziehen sich hier auf den Begriff des „organisatorischen Konservatismus“, S. 429 ff. und die dort angegebene Literatur; vgl. zu typischen Hemmnissen bei Veränderungen: Meindl, R., (2003), S. 1242 f.

912 Vgl. Link, J., Gerth, N., Voßbeck, E. (2000), S. 92

913 Vgl. zu der folgenden Zusammenstellung: Pepels, W. (2002), S. 892 f.; vgl. Hill, W., Rieser, I. (1993), S. 476

Bei stattfindenden Veränderungen können *interne Störungsursachen und Hindernisse* besonders fatale Auswirkungen auf den Wandlungsprozess und somit auf den Unternehmenserfolg haben. Sie können auftreten aufgrund (von):⁹¹⁴

- ▶ Personalproblemen wie z. B. Leistungsdefiziten oder Qualifikationsmängeln von Mitarbeitern
- ▶ mangelhafter Kooperation zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen
- ▶ Konflikten oder Rivalitäten zwischen Personen oder Gruppen
- ▶ Personalausfällen durch Krankheit oder Fluktuation
- ▶ allgemeiner Unzufriedenheit von Mitarbeitern und Führungskräften
- ▶ Überlastung von Mitarbeitern
- ▶ interner Widerstände von Personen oder Personengruppen gegen Veränderungen, damit zusammenhängender Führungsschwäche von Vorgesetzten
- ▶ technischen Problemen oder Materialfehlern im Produktionsbereich, innerhalb des Informations- und Kommunikationssystems oder im Produktsortiment
- ▶ Koordinationsproblemen und Kompetenzproblemen
- ▶ Übermittlungsfehlern und Informationsdefiziten
- ▶ unzureichender Marktkenntnisse oder fehlender Marktforschung, falscher Annahmen über wichtige Marktdaten
- ▶ unzureichender Kapazitätsbelegung oder fehlender Ressourcen
- ▶ unklarer Zielsetzungen, lückenhafter oder falscher Planung oder durch unrealistische Planvorgaben
- ▶ Nichtbeachtung wichtiger Interdependenzen
- ▶ schlecht vorbereiteter oder vorwiegend intuitiv gefällter Entscheidungen
- ▶ unzutreffenden Annahmen und Prognosen über die Wirkungen von Marketingmaßnahmen
- ▶ Unkenntnis entscheidungsrelevanter Kosten

914 Vgl. zu der folgenden Zusammenstellung: Pepels, W. (2002), S. 892 f.; vgl. Hill, W., Rieser, I. (1993), S. 476; vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 94, 160 f.

- ▶ Nichtbeachtung möglicher Konkurrenzbeziehungen zwischen Umsatz, Kosten und Gewinn, Unkenntnis wirtschaftlicher Auftragsvolumen
- ▶ unzureichender Kenntnis Erfolg bringender Produkte, Absatzkanäle, Kunden oder Verkaufsgebiete
- ▶ zu stark oder zu gering ausgeprägter Risikobereitschaft
- ▶ Bürokratie, Formalismus, vieler Hierarchiestufen und langer Instanzenwege
- ▶ eingeschliffener Gewohnheiten, stark verfestigter Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen
- ▶ Selbstzufriedenheit und Bequemlichkeit aufgrund eines guten Geschäftsverlaufs

Die aufgeführten möglichen Störungsursachen und Hindernisse weisen in vielen Punkten Ähnlichkeiten auf zu den kennzeichnenden Merkmalen der in Kapitel 3 vorgestellten Typologien der Bürokratischen-Verfahrens-Kultur sowie der Unternehmens- und Informationspathologien. Dies verdeutlicht umso mehr die Notwendigkeit, vor der Einleitung von Veränderungsprozessen die vorhandene Unternehmenskultur einer kritischen Betrachtung zu unterziehen.

Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang die folgende Problematik: Bei Verkaufsmitarbeitern kann es vorkommen, dass sie, um sich möglichst unersetzbar zu machen oder einer als unangenehm empfundenen Kontrolle zu entgehen, ihre Vorgesetzten nicht richtig informieren bzw. über bestimmte Marktentwicklungen nur unzureichend und selektiv in Kenntnis setzen. Eine solche „Verweigerungshaltung“⁹¹⁵ führt nicht nur zu Informationsverlusten, sondern kann das Gelingen wichtiger Marketingaktionen erheblich beeinträchtigen.

Um mögliche Störquellen rechtzeitig zu ermitteln und zu beseitigen, sind entsprechende Analysen erforderlich. Geeignete Hilfsmittel dafür können ABC-Analysen, Kennzahlen, Deckungsbeitragsrechnungen, Mängel- und Wunschlisten, Checklisten oder Schwachstellenkataloge sein.⁹¹⁶ Zu empfehlen sind ebenfalls eine Diagnose und kritische Reflexion der eigenen Unternehmenskultur.

Wie bereits angesprochen, können Störungen auch durch *Widerstände von Personen oder Personengruppen* verursacht werden. Führungsschwäche von Vorgesetzten kann zur Folge haben, dass sich negative Auswirkungen auf den Veränderungsprozess noch verstärken. Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich deshalb näher mit möglichen Ursachen unternehmensinterner Widerstände gegen Veränderungen.

915 Vgl. Mattmüller, R. (2000), S. 336 f.

916 Vgl. Pepels, W. (2002), S. 893

7.2 Unternehmensinterne Widerstände gegen Veränderungen

7.2.1 Erscheinungsformen interner Widerstände

Nicht selten kommt es vor, dass gut durchdachte Projekte oder Aktivitäten aus zunächst unverständlichen Gründen nur sehr zögerlich oder überhaupt nicht umgesetzt werden. Verantwortliche Führungskräfte können sich mitunter nicht erklären, warum vielversprechende Maßnahmen oder Ansätze überhaupt keine oder nur sehr geringe positive Wirkungen erzielen, obwohl alle erfolgsrelevanten Faktoren berücksichtigt wurden. Die Ursachen dafür können in internen Widerständen liegen.

Als erste Reaktion auf Veränderungen stellt sich oftmals eine „kreative Unruhe“ ein, die das Unternehmenssystem „aus seiner starren Ruhe und Selbstgewissheit herausbringt“.⁹¹⁷ Durch den Beginn eines Veränderungsprozesses werden möglicherweise Führungsprobleme deutlich sichtbar, die bedingt durch die operative Routine des Tagesgeschäftes bislang überspielt werden konnten. „Angst vor Neuem, vor Zerschlagung der mühsam gebildeten Machtbasis oder (was nicht unbedingt begründet sein muss) vor Aufdeckung der eigenen Inkompetenz; Verunsicherung, Überforderung, kognitive Dissonanzen und hohe Passivität können die Folge sein.“⁹¹⁸

Die grundsätzliche Frage, wie mit Widerständen gegen neue Maßnahmen und Veränderungen umgegangen werden kann, ist ein eigenes Thema innerhalb der Theorie, die sich mit organisatorischem Wandel befasst.⁹¹⁹ Hinweise für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen lassen sich auch aus dem Ansatz des Business Process Reengineerings ziehen.⁹²⁰ Grundsätzlich sollten Führungskräfte Widerstände nicht allein als „lästige“ Störungen, sondern als Chance empfinden. Entsprechend der Erkenntnis, dass Schmerzen im menschlichen Körper nicht ausschließlich durch Betäubungsmittel zu behandeln sind, sollte Widerstand als ein Warnsignal betrachtet werden, welches möglicherweise auf Missstände, Fehler, Schwachstellen oder allgemein: auf zu verändernde Sachverhalte oder Bedingungen aufmerksam macht.⁹²¹

Interne Widerstände machen sich durch *verschiedene Erscheinungsformen* bemerkbar. So können beispielsweise „nicht-enden-wollende“ Diskussionen über Projektziele und Sachfragen, über Vorgehensweisen oder Termine ein deutliches Anzeichen für Widerstand sein. Ein weiteres Indiz für Widerstand liegt vor, wenn Änderungsbemühungen, Lösungsvorschläge oder neue Ansätze für vorhandene Problemstellungen von Betroffenen oder anderen Beteiligten permanent und kategorisch abgelehnt werden. Eine ausgeprägte Suche und Darstellung von

917 Haiss, P. (2001), S. 65

918 Haiss, P. (2001), S. 65

919 Vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 481 ff.

920 Vgl. Hammer, M., Champy, J. (2003), S. 260-276

921 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 981

Schwachstellen neuartiger Lösungsansätze ist ebenfalls kennzeichnend für eine Abwehrhaltung. Werden Neuerungen offiziell durchgesetzt oder verkündet, kann sich Ablehnung dadurch zeigen, dass Innovationen einfach nicht genutzt oder beachtet werden oder erst nach zeitlicher Verzögerung zur Anwendung gelangen.⁹²² Die Entsendung desinteressierter oder nicht genügend qualifizierter Mitarbeiter in Arbeitsgruppen, Zurückhaltung von Informationen, Gerüchtebildung, Dienst nach Vorschrift (bzw. ‚Trödeln‘) sowie schließlich persönliche Attacken gegen ‚veränderungsaktive‘ Mitarbeiter, Projektleiter oder Vorgesetzte weisen zumeist darauf hin, dass Abwehrmechanismen am Werk sind.⁹²³ Kündigungsdrohungen, hohe Krankheitsraten⁹²⁴ oder allgemeine Fluktuation sind weitere denkbare Anzeichen für anhaltenden internen Widerstand gegen bestimmte Maßnahmen, bestehende Zustände oder Veränderungen.⁹²⁵ Typische Reaktionsmuster im Rahmen fundamentaler Veränderungen können sich auf Seiten der Betroffenen weiterhin durch Immobilisierung, Verweigerung, Wut, Feilschen, Depression, Testen, Hineinfinden oder Akzeptanz äußern.⁹²⁶

Jedoch sind nicht alle Aktionen, mit denen sich Mitarbeiter „zur-Wehr-setzen“, unbedingt als Widerstand zu betrachten. So ist es z. B. durchaus nachvollziehbar, dass Mitarbeiter sich dagegen wehren, wenn sie weniger Gehalt bekommen sollen. Unter dem Aspekt des Widerstandes interessieren deshalb auch diejenigen Abwehrhaltungen oder -maßnahmen, die zunächst nicht erklärbar sind, weil keine objektiven Nachteile persönlicher oder monetärer Art erkennbar sind.⁹²⁷

7.2.2 Ursachen unternehmensinterner Widerstände

Im Folgenden werden einige wesentliche Gründe für die Entstehung von Widerständen aufgeführt, die bei der Planung und während der Umsetzung von Veränderungsprozessen beachtet werden sollten. Besonders bei komplexen Projekten, die eine Stärkung der Marktorientierung zum Ziel haben, ist zu empfehlen, sich vorher gedanklich mit möglichen Hindernissen auseinanderzusetzen. Dies kann wesentlich dazu beitragen, die einzelnen Projektphasen besser vorzubereiten, um eine größtmögliche Motivation aller Beteiligten zu erzielen. Bevor darauf eingegangen wird, welche Schritte bei der Planung eines erfolgreichen Veränderungsprojektes wichtig sind, werden die möglichen Ursachen für unternehmensinterne Widerstände zusammenfassend dargestellt.

Wahrgenommene Innovationsunsicherheit: Bestehen Zweifel an der Sinnhaftigkeit eines Veränderungsprojektes, oder wird ein erfolgreicher Ausgang als unsicher wahrgenommen, kann dies zur Folge haben, dass die Bereitschaft der Projektbeteiligten sinkt, sich voll zu engagieren. Damit einhergehen können Ängste, für den Misserfolg der Veränderung verantwortlich gemacht und sanktioniert zu werden.

922 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 387

923 Vgl. Mangler, W. (2000), S.305; vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 488

924 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 453

925 Vgl. a. die Beispiele für typische Implementierungswiderstände bzw. Arten der Machtausübung bei Veränderungsprozessen: Raps, A. (2004), S. 167 f.

926 Vgl. Haiss, P. (2001), S. 65

927 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 453

Dies kann so weit führen, dass ein Veränderungs- bzw. Innovationsprojekt grundlegend abgelehnt wird.⁹²⁸

Angst vor negativen Auswirkungen von Veränderungen: Mitarbeiter können eine emotionale Sperre gegen Veränderungen aufbauen, weil sie befürchten, dass sich durch bestimmte Maßnahmen, auf welche Art und Weise auch immer, ihre momentane Situation verschlechtern wird.⁹²⁹ Gemeint sind hier mögliche Bedrohungen der individuellen Bedürfnisbefriedigung, die sich auf das Einkommen, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen, die persönliche Wertschätzung (Status, Prestige, Information und Beteiligung) oder auf bestimmte Arbeitsbedingungen (z. B. Autonomie) beziehen, in denen Personen einen Teil ihrer Selbstverwirklichung sehen.⁹³⁰

Praxisbeispiel 52: Karstadt Musicmaster

Anfang der 1990er Jahre begann die Karstadt AG, in mehreren Filialen ein computergestütztes, interaktives Verkaufssystem mit dem Namen „Music Master“ einzuführen. Es ermöglichte den Kunden, aus einer Vielzahl an Video- oder Musiktiteln den gewünschten Titel zu suchen und Musik- oder Filmsequenzen abzurufen. Über einen Netzwerkanschluss sollten tagesaktuelle Preise sowie die Verfügbarkeit der Titel feststellbar sein. Karstadt versprach sich davon eine Optimierung des Lagerwesens. Bei Mitarbeitern entstand allerdings die Befürchtung, dass sie einen Teil ihrer eigenen Arbeit verlieren würden. So geschah es häufig, dass Verkäufer den Stecker aus den Geräten herauszogen, weil sie befürchteten, durch die elektronischen Beratungssysteme ersetzt zu werden. Durch eine umfassende Information über die Intention des Veränderungsprojektes hätte diese Reaktion der Mitarbeiter verhindert werden können. Das Beispiel zeigt auf, dass eine rechtzeitige Einbindung von Betroffenen im Veränderungsprozess für dessen Erfolg von großer Bedeutung ist.⁹³¹

Ängste, eine neue Aufgabe nicht erfolgreich erfüllen zu können, Befürchtungen, notwendige Qualifikationen nicht zu besitzen, Ängste vor einem ungewissen Ausgang des neuen Weges sowie Ängste, mit neuen Kollegen oder in einer neuen Gruppe nicht so gut zurechtzukommen, können entscheidende Auslöser für Widerstand sein.⁹³² Personen können aus Angst vor Neuem und Unbekanntem bestehende Probleme negieren, ignorieren und verharmlosen sowie die Notwendigkeit von Änderungsmaßnahmen anzweifeln.⁹³³

928 Vgl. Kühnl, C. (2010), S. 69 f

929 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 452

930 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 388; vgl. a. Meindl, R. (2003), S. 1243, vgl. hier auch zu weiteren möglichen Gründen für Hemmnisse

931 Vgl. Büchner, M.-G. (1999), S. 134

932 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 978 f.; vgl. Mangler, W. (2000), S. 290

933 Vgl. Mangler, W. (2000), S. 290

Auflösung etablierter Machtstrukturen und Privilegien: Veränderungen können dazu führen, dass etablierte Machtstrukturen⁹³⁴ oder Privilegien⁹³⁵ in Frage gestellt oder aufgehoben werden. Bei einer Gefährdung von Privilegien ist mit einem besonders starken Widerstand der Gruppe der Privilegierten zu rechnen.⁹³⁶ Veränderungsprojekte sind deshalb häufig der Ausgangspunkt für machtpolitische Auseinandersetzungen. So kann es sein, dass zwischenmenschliche Konflikte um Macht und Einfluss entstehen oder dass sich ganze Abteilungen bekämpfen, um sich gegenseitig die Schuld für das Scheitern eines Veränderungsprojektes geben zu können.⁹³⁷

Festhalten an Gewohnheiten und Primärerfahrungen: Personen neigen vielfach dazu, an Gewohnheiten festzuhalten⁹³⁸ und eine gewisse – wenn auch unbewusste – Trägheit an den Tag zu legen.⁹³⁹ Bekanntes wird bevorzugt, Neuerungen werden skeptisch betrachtet oder kategorisch abgelehnt. Man spricht hier auch von „lieb gewordenen Gewohnheiten“.⁹⁴⁰ Sicherheit wird aus der Vergangenheit gezogen.⁹⁴¹ Man orientiert sich lieber an eingeübten Verfahrensweisen, die über Jahre hinweg zum Erfolg geführt haben, auch wenn sie heute nicht mehr erfolgreich sind. Vergangenheit wird zur „goldenen Zeit“ deklariert.⁹⁴² Nicht selten messen Personen sämtliche Erfahrungen an ihren Ersterfahrungen.⁹⁴³ Wie man eine Situation beim ersten Mal erfolgreich bewältigt hat, kann das zukünftige Verhalten prägen.⁹⁴⁴ Abweichungen zu eigenen Primärerfahrungen können zur Ablehnung neuer Vorgehensweisen führen. Mit besonders starkem Widerstand gegen jede Art von Veränderungen ist zu rechnen bei Personen, die an einen „einzigen richtigen Weg“⁹⁴⁵ glauben, eine geringe Neigung zum Risiko aufweisen und „ihre Arbeit sehr ernst nehmen“.⁹⁴⁶

Negative Erfahrungen mit Veränderungsprozessen: Abwehrhaltungen entstehen oftmals auch dadurch, dass die Betroffenen in der Vergangenheit bereits häufiger die Einführung von Veränderungen oder Maßnahmen erlebt haben, die keinen Erfolg gebracht haben und am Ende nur als belastend empfunden wurden.⁹⁴⁷

Mangelhafte Einbeziehung von Mitarbeitern: Mitarbeiter verfügen oftmals über einen nur ungenügenden Informationsstand⁹⁴⁸ über Inhalt und Zielsetzung von Maßnahmen oder geplanten Veränderungen. Auch dies kann zu abweisendem Verhalten führen, wenn dadurch falsche Vorstellungen über die zugrunde liegenden Sachverhalte entstehen. Werden Betroffene nicht beteiligt und deren Wünsche

934 Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 452

935 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 978

936 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 978

937 Vgl. Allweyer, T. (2005), S. 303

938 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 388; vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 486

939 Vgl. Bea, F., Göbel, E. (1999), S. 431

940 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 388; vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 388

941 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 978

942 Vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 487

943 Vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 486

944 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 978 f.

945 Staehle, W. (1999), S. 980 und die dort angegebenen Quellen

946 Staehle, W. (1999), S. 980 und die dort angegebenen Quellen

947 Vgl. Mangler, W. (2000), S. 291

948 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 391

oder Lösungsvorschläge nicht ausreichend berücksichtigt, können Maßnahmen als „übergestülpt“ empfunden werden. Die Vorteile bzw. der Nutzen der Maßnahmen ist nicht ersichtlich, Ziele und Hintergründe sind nicht bekannt.⁹⁴⁹ Personen können ferner Widerstände aufbauen, wenn sie Maßnahmen oder Neuerungen, welche nicht von ihnen vorgeschlagen oder entwickelt wurden, als persönliche Kritik (Beanstandung) über ihre bisher praktizierten Vorgehensweisen empfinden.⁹⁵⁰ Sie empfinden diese Maßnahmen als einen Vorwurf, nicht selbst diese Idee gehabt zu haben.⁹⁵¹ Als Reaktion werden Maßnahmen- oder Änderungsvorschläge oftmals als praxisfern abqualifiziert und abgelehnt.⁹⁵²

Kollektive Orientierungsmuster: Denkbar sind auch Widerstände, die in der Organisation begründet liegen.⁹⁵³ Sie können sich als kollektive Orientierungsmuster zeigen, die Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Hierzu kann man auch Widerstand aus Solidaritätsgründen zählen. Eine Veränderung oder Maßnahme wird demnach nicht akzeptiert, weil bestimmte Kollegen dies ebenfalls nicht tun.⁹⁵⁴ Ebenso denkbar ist das sogenannte „Nicht-hier-erfunden-Syndrom“ als eine Abwehrhaltung rein emotionaler Natur (verletzter „Systemstolz“).⁹⁵⁵ „Strukturelle Trägheit“ oder eine „tiefe Verankerung von Routinen und Strukturen“⁹⁵⁶ können bewirken, dass sich Unternehmen nur innerhalb eines eng abgesteckten Rahmens bewegen. Interdependenzen zwischen verschiedenen Abteilungen können die Durchführung von Maßnahmen oder Neuerungen durch notwendige Abstimmung verzögern.⁹⁵⁷ Mit Widerstand ganzer Gruppen ist besonders dann zu rechnen, wenn ihre Mitglieder ein starkes Gefühl der Zusammengehörigkeit aufbringen, ihre Zugehörigkeit beibehalten wollen, sich in und mit der Gruppe anderen gegenüber überlegen fühlen und wenn der Führer der Gruppe einem geplanten Wandel selbst negativ gegenübersteht.⁹⁵⁸

Konflikte: Konflikte können ebenfalls zu Störungen führen.⁹⁵⁹ Damit soll jedoch an dieser Stelle nicht gesagt werden, dass Konflikte grundsätzlich als dysfunktional zu betrachten sind. Vielmehr können Konflikte bei entsprechender Handhabung auf notwendige Veränderungen hinweisen und diese in Gang setzen. Sie können jedoch auch dysfunktionale Wirkungen haben, wenn sie nicht erkannt, beachtet oder falsch gehandhabt werden.

Konflikte können zu Funktionsstörungen bei organisatorischen Abläufen sowie in der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen führen. Dies kann dazu beitragen, dass Abteilungsbarrieren entstehen, dass Mitarbeiter demotiviert werden oder dass Ressourcen ungenutzt oder vergeudet werden. Die Entstehung von Konflikten wird begünstigt, wenn mehrere

949 Vgl. Mangler, W. (2000), S. 291

950 Vgl. Mangler, W. (2000), S. 290

951 Vgl. Mangler, W. (2000), S. 290

952 Vgl. Mangler, W. (2000), S. 290

953 Vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 487

954 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 977

955 Vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 487

956 Schreyögg, G. (1999), S. 488

957 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 978

958 Staehle, W. (1999), S. 980 und die dort angegebenen Quellen

959 Vgl. Staehle, W. (1999), S. 392

Abteilungen oder Personen auf die Nutzung gleicher Ressourcen angewiesen sind, wenn eine Gruppe bzw. Abteilung die andere dominiert bzw. wenn es ein Ungleichgewicht hinsichtlich der gegenseitigen Abhängigkeit gibt.

Zu Konflikten kann es außerdem kommen, wenn unterschiedliche und konkurrierende Interessen, Einstellungen und Ziele aufeinandertreffen. So kann es z. B. vorkommen, dass kooperierende Gruppen nach abweichenden Regeln arbeiten (z. B. Arbeitszeiten oder Kontrollvorgänge) oder dass unterschiedliche Anreizsysteme eher einen Gruppenegoismus fördern, anstatt auf das Unternehmensinteresse ausgerichtet zu sein.

Unklare oder mehrdeutige Verantwortungsregelungen und Kompetenzen sowie geteilte Verantwortungsbereiche innerhalb ein und desselben Prozesses können ebenfalls zu Konflikten führen.

Konfliktmindernde Maßnahmen können darin liegen, den Konfliktparteien gemeinsame Oberziele zu setzen sowie die Interaktion und Kommunikation zwischen den Gruppen zu fördern. Wenn vermittelnde Ansätze keinen Erfolg zeigen, empfiehlt sich in besonders hartnäckigen Fällen durchaus auch eine Konfrontation der konfligierenden Parteien, um sie auf diese Weise zu einer sachlichen und konstruktiven Auseinandersetzung zu zwingen. Eine weitere konfliktmindernde Maßnahmen kann sein, Anreizsysteme auf gemeinsame Oberziele oder auf die Steigerung der gesamtorganisatorischen Effizienz auszurichten. Eine Rotation von Mitgliedern verschiedener Abteilungen kann auf Dauer ebenfalls dazu beitragen, Konfliktursachen zu begrenzen.⁹⁶⁰

Psychologische Barrieren: Schließlich können auch psychologische Barrieren ausschlaggebend für das Entstehen von Abwehrhaltungen sein. Psychologische Barrieren zwischen Personen oder Abteilungen können sich in Vorbehalten, Skepsis oder Misstrauen gegenüber der jeweils anderen Seite äußern.⁹⁶¹

Diese zusammenfassende Darstellung von Ursachen für mögliche Widerstände soll genügen, um auf die Notwendigkeit ihrer Berücksichtigung in der Planungsphase hinzuweisen. Im Folgenden wird darauf eingegangen, welche Schritte bei der Planung eines erfolgreichen Veränderungsprojektes von Bedeutung sind.

7.3 Planung des Veränderungsprojektes

7.3.1 Wichtige Vorüberlegungen zur Projektplanung

Angesichts der soeben dargestellten denkbaren Störungen und Erscheinungsformen von Widerstand kommt der Vorbereitung eines Veränderungsprojektes eine große Bedeutung zu. Wenn bereits zu Beginn entscheidende Fehler gemacht werden oder bestimmte Aspekte nicht beachtet werden, ist es umso mühsamer, diese im Nachhinein zu korrigieren. Die vorbereitenden Maßnahmen und die Gestal-

⁹⁶⁰ Vgl. zu möglichen Ursachen, Folgen und Handhabungsmöglichkeiten von Konflikten näher: Staehle, W. (1999), S. 389-398 und die dort angegebene Literatur

⁹⁶¹ Vgl. Mangler, W. (2000), S. 290

tung der Anfangsphase haben entscheidende Auswirkungen auf den Erfolg eines Veränderungsprojektes.⁹⁶² Es ist daher zu empfehlen, dass sich Initiatoren und Befürworter eines Veränderungsprojektes bereits im Voraus mit einigen wichtigen Vorüberlegungen beschäftigen, die für den Gesamterfolg des Projektes und demzufolge auch für die Detailplanung bedeutsam sind. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Zusammenfassung wesentlicher Erkenntnisse über Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen erfolgreich verlaufender Veränderungsprozesse.⁹⁶³

Häufig festgestellte, typische Probleme bei Veränderungsprozessen lassen sich folgendermaßen charakterisieren:⁹⁶⁴

1. Die Ziele der Veränderung und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg sind nicht klar formuliert.

Eine wichtige Vorüberlegung kann sich damit beschäftigen, wie die Gründe für die anstehende Veränderung erläutert werden und auf welche Weise die Ziele verständlich erklärt werden. Die Frage, welches die zentralen Erfolgskriterien des Projektes sind und wie der Nutzen des Projektes messbar gemacht werden kann, sollte bei den Vorüberlegungen ebenfalls bedacht werden.

2. Frühere Veränderungsinitiativen sind nicht beendet worden, widersprüchliche Initiativen wurden nicht aussortiert.

Es ist deshalb besonders wichtig, in die Vorüberlegung einzubeziehen, ob die Ziele auch realistisch sind und ob ähnliche Ansätze in der Vergangenheit bereits probiert und nicht vollendet worden sind. In größeren Unternehmen kann es durchaus sinnvoll sein, eine Projektübersicht zu erstellen oder eine zentrale Koordinationsstelle einzurichten.

3. Reihenfolge und Zusammenhänge der eingeleiteten Maßnahmen sind nicht nachvollziehbar.

Aus diesem Grund sollte bereits vorher bedacht werden, wie der Fortschritt des Gesamtprojektes überwacht wird. Außerdem sollte der Beitrag jedes Einzelschrittes zum Gesamtprojekt verständlich erläutert werden.

4. Die Führungsebene unterstützt das Projekt nicht ausreichend.

Bereits vor Beginn ist deshalb sicherzustellen, dass die Unternehmensleitung einen klaren Projektauftrag erteilt und das Einverständnis aller wichtigen Gremien vorliegt. Auch sollte überdacht werden, welche Personen mit welchen Aufgaben und Verantwortlichkeiten beauftragt werden.

962 Vgl. Claßen, M. (2005)

963 Vgl. zu Rahmenbedingungen, zur Planung, zu Gestaltungsfragen und zu Werkzeugen für eine Gestaltung von Veränderungsprozessen im Überblick: Meindl, R. (2003), S. 1248 ff.

964 Vgl. zu den im Folgenden aufgeführten Vorüberlegungen: Claßen, M. (2005)

5. Interessen der Entscheider sind nicht bekannt und nicht nachvollziehbar.

Eine wichtige Vorüberlegung kann deshalb darin bestehen, die möglichen Interessen und Erwartungen wichtiger Entscheider oder Einflussgruppen (Stakeholder) zu erwägen, zu formulieren und bei den Zielen zu berücksichtigen.

6. Es ist nicht offengelegt, welche Personen nach der Veränderung wichtige und zentrale Aufgaben übernehmen sollen.

Es ist deshalb besonders wichtig, in die Vorüberlegung einzubeziehen, wer die Spitzenkräfte im Unternehmen sind, wie sie motiviert sind und welche Aufgaben sie im Nachhinein übernehmen sollen.

7. Das Projektteam ist willkürlich gewählt.

Eine wichtige Vorüberlegung besteht darin, ein klares Anforderungsprofil für die Teilnehmer eines Projektteams aufzustellen, nur wirklich geeignete Mitarbeiter auszuwählen und rechtzeitig mit Teambildungsmaßnahmen zu beginnen.

8. Erste Erfolge der Veränderung kommen erst spät.

Bereits vor Beginn des Projektes sollte überlegt werden, welche „Quick Wins“ gezielt im Voraus eingeplant werden können, und auf welche Weise die ersten Erfolge ausgiebig kommuniziert werden.

7.3.2 Projektphasen und Inhalte

Nachdem über mögliche Störungsursachen und Widerstände eines anstehenden Veränderungsprojektes nachgedacht wurde und weitere wichtige Vorüberlegungen angestellt worden sind, können die einzelnen Schritte im Detail geplant werden.

Definition klarer und anspruchsvoller Ziele: Ein wesentliches Kriterium für erfolgreich verlaufende Veränderungsprozesse besteht in der Definition möglichst klarer und anspruchsvoller Ziele. Oftmals fehlt es bei Veränderungsprozessen an richtungsweisenden Vorgaben, so dass auch die nachfolgenden Planungsphasen unscharf verlaufen.⁹⁶⁵ Häufig wird auch versäumt, klare und quantitative Kriterien für die Erfolgsmessung⁹⁶⁶ zu formulieren.

Einbindung von Mitarbeitern, Teams und Führungskräften: Hinsichtlich der Einbindung von Personen besteht prinzipiell die Möglichkeit, Mitarbeiter an der Entwicklung von Maßnahmen und Veränderungen zu beteiligen (Partizipationsstrategie⁹⁶⁷) oder sie im Vorwege eben nicht zu beteiligen, was einer „Machtstra-

⁹⁶⁵ Vgl. Dixon, J.R., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J.S., Mulligan, P. (1995), hier S. 110; vgl. Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J. (1994), hier S. 91; vgl. Wirtz, B.W. (1996), hier S. 1030 f.

⁹⁶⁶ Wirtz, B.W. (1996), hier S. 1031

⁹⁶⁷ Bea, F., Göbel, E. (1999), S. 427; vgl. Kamiske, G.F., Füermann, T. (1995), hier S. 146, 148

ategie“⁹⁶⁸ gleichkäme. Bei einer Vorgehensweise entsprechend der bestehenden hierarchischen Strukturen werden Veränderungen ohne Beteiligung derjenigen entwickelt und vorgegeben, die von den Maßnahmen selbst betroffen sind oder sie im Nachhinein anwenden oder umsetzen müssen.

Werden Maßnahmen „von oben“ verordnet, ist davon auszugehen, dass nachträglich ein großer Aufwand an Überzeugungsarbeit betrieben werden muss, um die Beteiligten dafür zu gewinnen oder „auf Kurs zu bringen“.⁹⁶⁹ Ob dies überhaupt gelingt, dürfte fraglich sein. Deshalb ist diese Vorgehensweise durchaus riskant. Empfehlenswert ist daher der Ansatz, „Betroffene zu Beteiligten“⁹⁷⁰ zu machen. Allgemein hat sich in Theorie und Praxis die Sichtweise durchgesetzt, dass eine Partizipationsstrategie wirkungsvoller ist als die oben bezeichnete Machtstrategie.⁹⁷¹ Die Vorteile liegen darin, dass die Betroffenen bereits im Vorfeld der Entscheidungen ihre Sichtweisen und Interessen artikulieren können und dadurch eher motiviert sein dürften, die von ihnen mitentwickelten Maßnahmen oder Pläne nachhaltig zu verfolgen.⁹⁷²

Grundsätzlich ist es auch als sinnvoll zu betrachten, Führungskräfte mittlerer Ebenen an der Planung von Veränderungsprozessen zu beteiligen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die Führungskräfte im Nachhinein der Veränderung widersetzen, weil sie befürchten, dadurch ihren Einfluss zu verlieren.⁹⁷³

Veränderungsprozesse verlaufen oftmals erfolgreich, weil sie unter Mitwirkung von funktionsübergreifenden Teams geplant und umgesetzt werden.⁹⁷⁴ Bei grundlegenden Veränderungen ist es eher angebracht, statt des Einsatzes traditioneller und ‚allgegenwärtiger‘ Vorgesetzter die Mitarbeiter selbst zu befähigen, die wesentlichen Veränderungsschritte zu vollziehen, die Entwicklung des Prozesses zu verfolgen und bei Bedarf unterstützend zur Verfügung zu stehen.⁹⁷⁵

Aufbau eines gemeinsamen Marktverständnisses: Wie an anderer Stelle bereits angesprochen⁹⁷⁶, kann es für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur hilfreich oder geboten sein, das vorhandene Marktwissen innerhalb des Unternehmens zu aktualisieren und ein gemeinsames Marktverständnis aufzubauen. Mitarbeiter oder funktionsübergreifende Teams können durch direkte Marktkontakte Informationen über Kunden sowie andere wichtige Einflussfaktoren des Marktes gewinnen und gemeinsame Sichtweisen über die Erfordernisse des Marktes entwickeln. Dabei ist es wichtig, die gewonnenen Erkenntnisse über den Markt innerhalb des Unternehmens aktiv zu verbreiten. Zur Aufrechterhaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur ist es wichtig, bestehende Marktkontakte fortzuführen und das gemeinsame Marktverständnis zu aktualisieren.⁹⁷⁷

968 Bea, F., Göbel, E. (1999), S. 426

969 Bea, F., Göbel, E. (1999), S. 427

970 Bea, F., Göbel, E. (1999), S. 427

971 Bea, F., Göbel, E. (1999), S. 428

972 Bea, F., Göbel, E. (1999), S. 427

973 Vgl. Dixon, J.R., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J.S., Mulligan, P. (1995), hier S. 111 f.

974 Vgl. Dixon, J.R., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J.S., Mulligan, P. (1995), hier S. 111

975 Vgl. Hammer, M., Stanton, S. (2000), hier S. 76

976 Vgl. Abschn. 6.3

977 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 44 f., 50

Herausbildung einer Veränderungsbereitschaft: Die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg von Veränderungen wächst, wenn die Betroffenen die Notwendigkeit der Veränderungen und der Maßnahmen deutlich erleben und die bisherige Praxis selbst in Frage stellen.⁹⁷⁸ Diese Phase kann man auch als Auftauphase (Unfreezing)⁹⁷⁹ bezeichnen.

Zu Beginn der Auftauphase ist es erforderlich, dass das System den bestehenden Gleichgewichtszustand aufgibt und sich bei den Beteiligten eine Veränderungsbereitschaft herausbildet. Gewohnheiten müssen hinterfragt und neue Ideen diskutiert werden. Angestoßen werden kann der Auftauprozess sowohl von innen (neue Mitarbeiter, Fehleranalyse usw.) als auch von außerhalb (Marktanteilseinbußen, öffentliche Kritik, sinkender Börsenwert usw.): Nicht gelungene Veränderungsprojekte (wie z. B. neue Anreizsysteme oder strukturelle Veränderungen) resultieren zumeist aus dem Versäumnis, für eine angemessene Auftauphase zu sorgen. „Man wollte rasch – zu rasch – zum Ziel kommen.“⁹⁸⁰

Durchführung einer Veränderungsbereitschaftsanalyse: Ebenfalls zu einem frühen Zeitpunkt im Veränderungsprozess kann es sinnvoll sein, eine Veränderungsbereitschaftsanalyse durchzuführen, mit der das Vorhandensein notwendiger Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess festgestellt werden kann.⁹⁸¹

Zu einer Veränderungsbereitschaftsanalyse gehören beispielsweise Fragen, wie:⁹⁸²

- ▶ Ist im Unternehmen der Wunsch nach einer Veränderung vorhanden?
- ▶ Sind die erforderlichen Qualifikationen und Methoden vorhanden, um ein Veränderungsprogramm zu leiten?
- ▶ Können bereichsübergreifende Initiativen in erforderlicher Weise kommuniziert und koordiniert werden?
- ▶ Besteht ein Verständnis für Auswirkungen, die die Veränderungsinitiativen auf die Prozesse und Fertigkeiten innerhalb des Unternehmens haben können?
- ▶ Sind adäquate Ressourcen verfügbar, um die Veränderungsinitiativen umzusetzen?

Die Schaffung einer Veränderungsbereitschaft ist auch bei maßgeblichen Entscheidungsträgern erforderlich, weil Wandlungsprozesse umso leichter einzuleiten sind, je stärker die „Machtelite“⁹⁸³ von der Notwendigkeit der Veränderungen

978 Schreyögg, G. (1999), S. 491: Schreyögg bezieht sich hier in seinen Ausführungen auf die Studien von Kurt Lewin, vgl. ebd.

979 Schreyögg, G. (1999), S. 491; vgl. zu einem Phasenmodell des Wandels auch: Steinle, C. (2005), S. 743 sowie zu phasen- und inhaltsspezifischen Managementaufgaben ebd., S. 757

980 Schreyögg, G. (1999), S. 492; vgl. hier auch zu den davor stehenden Überlegungen

981 Vgl. Al-Ani, A., Gattermeyer, W. (2001), S. 19

982 Vgl. das Beispiel einer Veränderungsbereitschaftsanalyse bei Al-Ani, A., Gattermeyer, W. (2001), S. 19

983 Schreyögg, G. (1999), S. 500

überzeugt ist.⁹⁸⁴ Die Teilnahme relevanter Entscheidungsträger an der Entwicklung von Maßnahmen kann sinnvoll sein, um die Ernsthaftigkeit von Veränderungsbemühungen und ihre nachträgliche Durchsetzung zu fördern.⁹⁸⁵ Dieser Aspekt ist besonders aus dem Grund von Bedeutung, weil sich die Situation, in der sich das Management bei der Umsetzung von Veränderungen oftmals befindet, durch *drei wesentliche Paradoxien* kennzeichnen lässt.

- Einerseits besteht das Dilemma, dass anstehende Veränderungen für viele Führungskräfte oft nur schwer nachzuvollziehen sind, weil sie selbst ein Teil oder die Ursache des Problems sind. Entweder haben sie selbst bisher keine Lösungen für die vorhandenen Probleme gefunden oder sie haben adäquate Lösungen sogar verhindert.⁹⁸⁶
- Hinzu kommt, dass Veränderungen häufig auch Veränderungen für die Aufgaben der Führungskräfte selbst nach sich ziehen. Führungskräfte befinden sich dann in einer Situation, einerseits selbst das Ziel bzw. das „Objekt“ des angestrebten Wandels zu sein. Andererseits sind sie aufgrund ihrer Funktion dazu berufen, die Veränderungen umzusetzen und ihren Mitarbeitern Unterstützung bei der Umsetzung zu geben. Dass dies, besonders bei komplexen und einschneidenden Veränderungen, schnell zu Konflikten oder Überforderung führen kann, liegt auf der Hand.⁹⁸⁷
- Weiterhin ist für die Umsetzung neuer Ideen und Lösungswege eine gewisse Einigkeit zwischen Führungskräften erforderlich. Wenn einzelne Führungskräfte die angestrebten Veränderungen ablehnen, hintertreiben und somit auch nicht vorleben, ist es auch für Mitarbeiter schwierig, sich mit den Veränderungen zu identifizieren und sie zu unterstützen.

Unterstützung des Veränderungsprozesses durch das Top-Management: Besonders bei grundlegenden Veränderungen ist es erforderlich, dass die angestrebten Veränderungen durch die Unternehmensführung und das Top-Management aktiv befürwortet und unterstützt werden. Dies kann in der Weise geschehen, dass Top-Managern Verantwortung für den erfolgreichen Verlauf der Veränderungsprozesse übertragen wird („Process Owner“). Zudem sollten sich die Führungskräfte ausreichend Zeit nehmen, um den Prozess zu unterstützen.⁹⁸⁸ Dadurch kann die Identifikation der Mitarbeiter mit den Veränderungszielen gefördert und möglichen Widerständen vorgebeugt werden.⁹⁸⁹

984 Vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 500

985 Vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 502

986 Al-Ani, A., Gattermeyer, W. (2001), S. 13-40, hier S. 17

987 Al-Ani, A., Gattermeyer, W. (2001), S. 13-40, hier S. 18

988 Vgl. Hammer, M., Stanton, S. (2000), hier S. 70 f., 80; vgl. Dixon, J.R., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J.S., Mulligan, P. (1995), hier S. 110, 112; vgl. Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J. (1994), hier S. 83, 91, 93

989 Vgl. Wirtz, B.W. (1996), S. 1030

Praxisbeispiel 53: Mangelnde Akzeptanz einer Innovation durch Führungskräfte

Um die betriebswirtschaftliche Steuerung zu verbessern, wurde in einem Handelsunternehmen mit Selbstbedienungs-Warenhäusern ein Management-Informationssystem eingeführt. In den wöchentlich stattfindenden Besprechungen wurden die Auswertungen des neuen Systems von älteren Führungskräften anfänglich kaum genutzt. Stattdessen nutzten sie ihre herkömmlichen Listen und Ausdrucke in gewohnter Weise weiter. Die Mitarbeiter nahmen dieses Signal auf und arbeiteten ebenfalls nach den alten Methoden. Erst nachdem die Auswertungen des Management-Informationssystems als Besprechungsrundlage gefordert wurde, stellten die Mitarbeiter ihre Arbeitsweise um.⁹⁹⁰

Erarbeitung von Problemlösungen: Im weiteren Verlauf der Maßnahmenentwicklung ist es wichtig, dass sich alle Betroffenen an der Ursachenfindung für die festgestellten Probleme beteiligen und an der Informationssammlung mitarbeiten. Bei der anschließenden Erarbeitung von Problemlösungen ist darauf zu achten, dass wirklich neuartige Lösungen entwickelt werden und nicht lediglich „alter Wein in neuen Schläuchen“⁹⁹¹ serviert wird. In einer Experimentierphase kann festgestellt werden, inwieweit die Maßnahmen tauglich sind oder ob sie verändert werden müssen.

Kommunikation positiver Resultate und von Anfangserfolgen: Werden durch die Maßnahmen positive Resultate erzielt, ist eine kontinuierliche Information aller Beteiligten notwendig, um die neuen Maßnahmen, Vorgehensweisen bzw. Veränderungen zu bekräftigen und zu stabilisieren („Refreezing“).⁹⁹² In einer frühen Phase der Umsetzung kann es sinnvoll sein, ein aufschlussreiches Pilotprojekt durchzuführen, um die geplanten Maßnahmen zu testen und über erste sichtbare Erfolge Zustimmung oder gar Begeisterung für die Veränderungen zu erzielen.⁹⁹³ „Ohne baldige, klare Zeichen dafür, dass sich die erstrebten Vorteile tatsächlich ergeben, sorgen sich die Leute und beginnen sich querzulegen. Und so geht der Schwung gleich in der Anfangsphase verloren.“⁹⁹⁴

Gründliche Information Betroffener und Beteiligter am Veränderungsprozess: Die Bedeutung einer gründlichen Information und Kommunikation wird in Unternehmen bei Veränderungsprozessen nicht selten unterschätzt. Häufig belässt man es bei offiziellen Rundschreiben oder Ansprachen, ohne den Betroffenen ausreichend Gelegenheit zu geben, ihre Fragen, Besorgnisse oder Vorschläge zu äußern.⁹⁹⁵ Generell sind bei der Entwicklung von Maßnahmen und Veränderungen eine kontinuierliche und ausführliche Kommunikation und Information der Beteiligten sinnvoll. Fehlende oder unvollständige Informationen und Wissensdefizite sind ein idealer Nährboden für Gerüchte, Mutmaßungen und Spekulationen. Dabei sollten nicht nur angenehme, sondern auch unbequeme Tatsachen offengelegt werden,

990 Vgl. Büchner, M.-G. (1999), S. 86

991 Schreyögg, G. (1999), S. 502

992 Vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 502

993 Vgl. Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J. (1994), hier S. 91

994 Hammer, M., Stanton, S. (2000), hier S. 80

995 Vgl. Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J. (1994), hier S. 91

um Misstrauen vorzubeugen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern.⁹⁹⁶

Information und Kommunikation tragen wesentlich zur Vertrauensbildung und zum „Commitment“ bei und können helfen, Widerstände zu minimieren, die aus Ängsten oder Besitzwahrungsansprüchen der Mitarbeiter erwachsen können.⁹⁹⁷ „In einer Atmosphäre, bei der Meinungen nicht ausgesprochen werden können, in der Angst vor Fehlern herrscht und in der nicht genügend kommuniziert wird“⁹⁹⁸, sind Veränderungsprozesse wenig Erfolg versprechend.

Qualifikation beteiligter Personen am Veränderungsprozess: Eine weitere notwendige und sinnvolle Maßnahme für einen erfolgreichen Projektverlauf und zur Vermeidung möglicher Abwehrhaltungen kann darin bestehen, die beteiligten Personen rechtzeitig und angemessen zu qualifizieren.⁹⁹⁹ Dabei geht es im Wesentlichen darum, den Beteiligten die Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die erforderlich sind, um an den Maßnahmen und Veränderungen mitzuarbeiten, sie zu verstehen und umzusetzen. Ausreichende Qualifikation hilft zu vermeiden, dass die Betroffenen mit der neuen Situation und den Anforderungen überfordert sind.¹⁰⁰⁰

Bei grundlegenden Veränderungen kann es sinnvoll sein, beteiligte Personen speziell in der Fähigkeit zur Prozessanalyse, zur Teamarbeit, zur Anwendung neuer Methoden oder generell in der Fähigkeit zum Umlernen zu schulen.¹⁰⁰¹ Um erfolgreich zu sein, sollten Projektbeteiligte auch verstehen, wie der gesamte Prozess funktioniert und in welcher Weise ihre eigene Leistung zum Gesamtergebnis beiträgt.¹⁰⁰²

Auswahl fähiger Mitarbeiter. Unternehmen neigen nicht selten dazu, für gezielte Veränderungsprozesse Mitarbeiter mit durchschnittlicher Leistungsfähigkeit zur Verfügung zu stellen. Der Grund liegt häufig darin, dass man gute Mitarbeiter nicht von ihren eigentlichen Aufgaben freistellen möchte, um die Leistung dort nicht zu beeinträchtigen.¹⁰⁰³ Erfahrungsgemäß stellt sich dann jedoch heraus, dass die erforderliche Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit fehlen, um ein Veränderungsprojekt erfolgreich zu Ende zu führen. Deshalb sollten für wichtige und gravierende Veränderungen nur die fähigsten Mitarbeiter ausgewählt werden, die den besonders hohen Anforderungen entsprechen.¹⁰⁰⁴

Nachbearbeitung des Veränderungsprozesses: Für ihre dauerhafte erfolgreiche Implementierung ist eine Nachbearbeitung erfolgter Veränderungsprozesse notwendig. Dies ist durch weiteres intensives Mitarbeitertraining möglich, aber auch durch die Schaffung einer *kontinuierlichen Verbesserungsphilosophie* innerhalb des Unternehmens.¹⁰⁰⁵ Zur Nachbereitung eines erfolgreichen Veränderungsprozesses

996 Vgl. Mangler, W. (2000), S. 292

997 Vgl. Wirtz, B.W. (1996), S. 1032

998 Vgl. Kamiske, G.F., Füermann, T. (1995), S. 148

999 Vgl. Mangler, W. (2000), S. 293

1000 Vgl. Mangler, W. (2000), S. 294

1001 Vgl. Dixon, J.R., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J.S., Mulligan, P. (1995), hier S. 112

1002 Vgl. Hammer, M., Stanton, S. (2000), hier S. 75

1003 Vgl. Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J. (1994), hier S. 91

1004 Vgl. Wirtz, B.W. (1996), hier S. 1032

1005 Vgl. Wirtz, B.W. (1996), hier S. 1033

ses gehört ebenfalls die Überprüfung, inwieweit neue Maßnahmen dazu geeignet sind, den erzielten Fortschritt wieder zu gefährden.¹⁰⁰⁶

7.3.3 Entwicklung einer dauerhaften Veränderungsfähigkeit

Um die einmal angestellten Bemühungen um eine erfolgreiche Veränderung nicht wieder hinfällig werden zu lassen, ist es sinnvoll, sich Gedanken darüber zu machen und Maßnahmen einzuleiten, um eine prinzipielle Veränderungsfähigkeit im Unternehmen zu etablieren. Die Entwicklung von Fähigkeiten eines Unternehmens für die erfolgreiche Durchführung von Veränderungen ist im Allgemeinen ein dauerhafter und dynamischer Prozess.¹⁰⁰⁷ Bei erfolgreich agierenden Unternehmen konnte festgestellt werden, dass der Prozess in drei Phasen verläuft, in denen sich jeweils eine „Leadership-driven capacity“, „Process-driven capacity“ und „Organic capacity“ entwickelt.¹⁰⁰⁸

Leadership-driven capacity basiert auf dem Fokus, der Beharrlichkeit und der Führungsfähigkeit einer einzelnen Führungskraft. Es handelt sich im Wesentlichen um einen „Top-down“-Ansatz, um bestimmte Veränderungsbemühungen voranzutreiben. Dabei verlassen sich Führungskräfte häufig auf den Einsatz verschiedener Techniken, wie z. B. die Feststellung einer bedrohlichen Krise, die Artikulierung einer gemeinsamen und abgestimmten Vorgehensweise („common-sense“) und einer intensiven Kommunikation mit allen Ebenen des Unternehmens.

Process-driven capacity beinhaltet, dass die Verantwortung für das Vorantreiben von Veränderungen nicht mehr allein bei einzelnen Führungskräften liegt. Das Unternehmen verfügt über Mechanismen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, Veränderungen eigenständig und erfolgreich durchzuführen. Schlüsselfaktoren sind dabei Leistungs- und Erfolgskriterien, Entwicklung von Kompetenzen („new skills“), strukturelle Maßnahmen, Maßnahmen der Kommunikation sowie Stärkung der Entscheidungsfähigkeit von Mitarbeitern. Im Unterschied zum „Leadership-driven“-Ansatz basiert der „Process-driven“-Ansatz auf Lernprozessen, indem das Wissen und die Erfahrungen von vorhergehenden Veränderungsprozessen auf zukünftige Veränderungsprozesse übertragen werden.

Bei Unternehmen, die einen erfolgreichen Wandel zu mehr Marktorientierung vollzogen haben, konnte festgestellt werden, dass die treibende Kraft für die Aufrechterhaltung und Weiterführung des Veränderungsprozesses sich immer stärker von den Führungskräften auf die Mitarbeiter verlagerte (power shift).¹⁰⁰⁹

Sind Veränderungen einer Organisation innewohnend, liegt dem Ansatz zufolge *Organic capacity* vor. „Change (...) is so ingrained into day-to-day behavior that it is in a sense invisible. It defines the culture of the organization.“¹⁰¹⁰ Mitarbeiter betrachten Veränderungen nicht als zusätzliche Arbeit, Belastung oder Bedrohung, sondern als Teil ihrer Aufgabe und als Chance. In idealtypischer Betrachtung

1006 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 50

1007 Vgl. Pagliarelle, A. (2001), S. 43

1008 Vgl. zu den folgenden Überlegungen ausführlicher: Pagliarelle, A. (2001), S. 41-56

1009 Vgl. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), hier S. 48 f.

1010 Vgl. Pagliarelle, A. (2001), S. 43

zeichnen sich Unternehmen durch kontinuierliche Lernprozesse, selbst erarbeitete und teamorientierte Leistungs- und Erfolgskriterien, durch einen hohen Grad an Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Management sowie durch erhöhte Anstrengungen zur Qualifizierung der Mitarbeiter aus.

Aus strategischer Sicht ist eine dauerhafte Veränderungsfähigkeit von Bedeutung für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Wettbewerbsvorteile ergeben sich daraus, dass erforderliche Veränderungen innerhalb einer sich stark wandelnden Umwelt in kürzester Zeit durchgeführt werden können.¹⁰¹¹

7.3.4 Hinzuziehung von Promotoren für den Veränderungsprozess

Einen interessanten Ansatzpunkt für die Analyse und Gestaltung erfolgreicher Wandlungsprozesse liefert das Konzept der „dynamischen Promotorenkonstellationen“ in Veränderungsprozessen.¹⁰¹² Das Modell geht von der Annahme aus, dass es in Veränderungsprozessen phasenspezifische Herausforderungen gibt und somit unterschiedliche Arten von Promotoren erforderlich sind. Promotoren sind in diesem Zusammenhang besonders engagierte Mitarbeiter bzw. Führungskräfte, die sich für Ziele bzw. Teilziele des Veränderungsprozesses einsetzen und dadurch den Erfolg des Prozesses in besonderer Weise fördern. Promotoren handeln proaktiv, weil sie Veränderungen vorantreiben. Sie handeln reaktiv, indem sie auftretende Widerstände von Opponenten des Wandels abbauen.

Neben ‚klassischen‘ Promotorenrollen wie Machtpromotoren, Fachpromotoren oder Prozesspromotoren lassen sich *wandlungsspezifische Promotorentypen* betrachten. Dies können Innovatoren, Strategen, Visionäre, Sozialpromotoren, Kommunikatoren, Anreizschaffer oder Beziehungspromotoren sein. *Machtpromotoren* setzen hierarchische Macht ein, um Willensbarrieren zu überwinden. *Fachpromotoren* bauen durch ihr Spezialwissen Fähigkeitsbarrieren ab. *Prozesspromotoren* können dazu beitragen, administrative oder organisatorische Widerstände in Innovationsprozessen abzubauen. *Innovatoren* generieren neues Wissen. Sie geben Anstöße zu Veränderungen und liefern Ideen zu deren Umsetzung. *Strategen* ermöglichen einen ganzheitlichen und effektiven Wandel. Sie hinterfragen bestehende Planungen und steuern und kontrollieren den Veränderungsprozess mittel- und langfristig. *Visionäre* begeistern andere Menschen für Neues. Sie entwickeln und kommunizieren ehrgeizige Zukunftsbilder. *Sozialpromotoren* gehen aktiv auf Betroffene und Opponenten zu. Sie sind konkrete Ansprechpartner und integrative Kraft für Betroffene von Veränderungen und stabilisieren den Wandel. *Kommunikatoren* stellen den Wissens- und Informationsstrom zwischen Akteuren und Betroffenen sicher. Durch Bereitstellung von Informationen greifen sie Widerständen vor und schaffen eine „Kommunikationsplattform“. *Anreizschaffer* steigern die Attraktivität einer aktiven, freiwilligen Beteiligung aller Mitarbeiter am Veränderungsprojekt.

1011 Pagliarelle, A. (2001), S. 54

1012 Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Steinle, K., Krummaker, S., Glaschak, S. (2003), S. 407-430

Sie integrieren Opponenten durch das Setzen von intrinsischen und extrinsischen Anreizen.¹⁰¹³

Je nach Aufgabenstellung kann es erforderlich oder sinnvoll sein, Promotoren mit bestimmten Gestaltungsrechten auszustatten. So sollten Anreizschaffer über die Möglichkeit verfügen, bestimmte Anreize (Prämien, Qualifikationsmaßnahmen) auch zu schaffen. Strategen sollten über eine hierarchische Position oder große persönliche Autorität verfügen.¹⁰¹⁴

Es ist denkbar, dass eine Person verschiedene Promotorenrollen gleichzeitig wahrnimmt oder dass einzelne Promotorenrollen von mehreren Personen besetzt werden. Weiterhin ist es denkbar, dass einzelne Rollen oder Personen im Verlauf des Wandlungsprozesses wechseln, wenn beispielsweise aufgrund situativer Erfordernisse neue Fähigkeiten vonnöten sind oder wenn unvorhergesehene Widerstände auftreten.

Um das Vorhandensein möglicher Promotoren im Unternehmen zu analysieren oder um entsprechende Maßnahmen der Personalentwicklung einzuleiten, kann man erwünschte bzw. idealtypische Merkmale einzelner Promotorenrollen systematisch betrachten und definieren.¹⁰¹⁵ Sollte sich das interne Wandlungspotenzial als nicht ausreichend herausstellen, kann auch erwogen werden, externe Promotoren hinzuzuziehen.¹⁰¹⁶

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass durch eine ganzheitliche und kontinuierliche Organisationsentwicklung, die durch permanente Veränderungsanstöße von Promotoren unterstützt wird, ein kontinuierlicher Unternehmenswandel erzeugt werden kann. Das *dynamische Promotorenmodell* kann einen Beitrag dazu leisten, die unternehmerische Handlungsfähigkeit besonders auch bei schwierigen Projekten sicherzustellen.¹⁰¹⁷

Praxisbeispiel 54: Buchclub-Internet

Nach vorliegenden Erkenntnissen der qualitativen Unternehmensforschung ist es für die Durchsetzung von Innovationsprojekten in großen Handelsunternehmen vorteilhaft, wenn neben Fachpromotoren auch Machtpromotoren den Veränderungsprozess unterstützen. In dem Buchhandelsunternehmen Bertelsmann war das Innovationsprojekt des Internet-Buchclubs anfänglich kaum durchsetzbar. Bertelsmann hatte es in einer frühen Phase versäumt, die Bedeutung der Internettechnologie für die Distribution der eigenen Produkte richtig einzuschätzen und ein eigenes technologisches Know-how zu entwickeln. Innerhalb des Konzerns tat man sich schwer, eine genaue Marktentwicklung

1013 Vgl. zu einer näheren Beschreibung der aufgeführten Promotorenrollen: Steinle, K., Krummacker, S., Glaschak, S. (2003), S. 407-430, hier S. 407-411

1014 Vgl. zu weiteren machbezogenen Aspekten von Promotorenrollen: Steinle, K., Krummacker, S., Glaschak, S. (2003), S. 411

1015 Vgl. zu möglichen Instrumenten für eine situative Beeinflussung der Promotorenentstehung: Steinle, K., Krummacker, S., Glaschak, S. (2003), S. 407-430, hier S. 422-424. An dieser Stelle sei jedoch auf allgemeine Maßnahmen der Personalentwicklung hingewiesen, wie sie auch in dieser Arbeit an anderer Stelle dargestellt sind.

1016 Vgl. Steinle, K., Krummacker, S., Glaschak, S. (2003), S. 407-430, hier S. 421

1017 Steinle, K., Krummacker, S., Glaschak, S. (2003), S. 407-430, hier S. 426

vorauszusagen. In einem Business-Plan wurde ein ROI berechnet, der angesichts des damaligen Entwicklungsstandes des Mediums eher unsicher war. So gab es zwar ein klares Renditeziel, dessen Umsetzung jedoch hinsichtlich des Zeitpunktes seiner Realisierung nicht abzuschätzen war. Außerdem konkurrierte das Projekt mit anderweitigen strategischen Konzernprojekten. Aus den genannten Gründen war es erforderlich, innerhalb des Vorstandes Machtpromotoren zu gewinnen, die dem Internet-Projekt genügend Vertrauen entgegenbrachten und ihm ihre Unterstützung gaben. Aufgrund der Größe und Struktur des Unternehmens war Bertelsmann seinerzeit dafür bekannt, dass für die Durchsetzung größerer Projekte Machtpromotoren erforderlich waren, die möglichst dem Vorstand angehören sollten. Dazu musste besonders zu Beginn eines Innovationsprojektes sehr viel Zeit aufgewendet und Überzeugungsarbeit geleistet werden, um die Unterstützung durch die Machtpromotoren zu sichern.¹⁰¹⁸

1018 Vgl. Büchner, M.-G. (1999), S. 222, 296, 306

Aufbauend auf den vorgetragenen Überlegungen lässt sich nun eine individuelle Vorgehensweise für ein Veränderungsprojekt entwickeln. Ist der Anlass für einen Wandel gegeben, kann das Projektdesign systematisch geplant werden. Die Ausführungen verdeutlichen, dass es ratsam ist, einen Veränderungsprozess sorgfältig und systematisch vorzubereiten. Insbesondere bei der Beobachtung und Typisierung der Verhaltensweisen von Personen ist eine sorgfältige Vorgehensweise erforderlich. Dadurch können Wahrnehmungsfehler, oberflächliche Betrachtungen oder voreilige Schlussfolgerungen vermieden werden.

In Abhängigkeit von der konkreten Fragestellung oder individuellen Situation kann es geboten sein, ein Unternehmen historisch zu betrachten. Hier gilt es zu hinterfragen, welche Werte und Annahmen sich in einem langen Lernprozess entwickelt haben und von den meisten Unternehmensmitgliedern für den Erfolg als wichtig bzw. richtig erachtet werden.¹⁰¹⁹ Öffentlich bekundete Werte spiegeln nicht unbedingt das wider, was in der existierenden Unternehmenskultur tatsächlich tief verankert ist.¹⁰²⁰

An dieser Stelle soll erneut auf folgende Problematik aufmerksam gemacht werden, die insbesondere in der Anfangsphase eines Veränderungsprojektes von Bedeutung ist. Eine Ist-Analyse, welche sich ausschließlich auf eine Auswertung offizieller Dokumente stützt, eignet sich primär dazu, das Vorliegen öffentlich propagierter Werte im Unternehmen zu ermitteln. Dagegen dürfte es auf diesem Wege schwierig sein, grundlegende, unbewusste, unausgesprochene bzw. stillschweigende gemeinsame Annahmen, Einstellungen und Denkweisen festzustellen. Ein weiterer wichtiger Schritt bei der Analyse der Ist-Situation besteht deshalb darin, durch interne Gespräche und Diskussionen herauszufinden, welche Einstellungen, Annahmen und Denkweisen für die Unternehmenskultur prägend sind.

Zur Unterstützung der Vorgehensweise, ein individuelles Veränderungsprojekt oder Kulturentwicklungskonzept zu planen, wurde aus den Ausführungen in diesem Buch ein Leitfaden für die Erarbeitung eines Veränderungsprojektes entwickelt (Abschn. 8.1). In ihm sind systematisch Aktivitäten aufgeführt, die ergriffen werden können, um einen Veränderungsprozess zielorientiert und konsequent zu gestalten. Eine weitere Konkretisierung von Aufgaben und Verantwortung kann projektspezifisch erfolgen. Die Reihenfolge der aufgeführten Aktivitäten ist keinesfalls als verbindlich zu betrachten und sollte individuell, entsprechend der Unternehmenssituation, gestaltet werden. Kapitel 8.2 enthält in zusammengefasster Form Maßnahmen zur Förderung marktorientierter Verhaltensweisen, die in Kapitel 4 erarbeitet worden sind.

¹⁰¹⁹ Vgl. Schein, E. (2006), S. 34, 60 ff.

¹⁰²⁰ Vgl. Schein, E. (2006), S. 34, 72

Besteht im eigenen Unternehmen keine Erfahrung hinsichtlich der Planung und Umsetzung von Veränderungsprojekten, ist zu empfehlen, eine vorherige Beratung durch ausgebildete und erfahrene Veränderungsmanager in Anspruch zu nehmen.

8.1 Leitfaden für die Erarbeitung eines Veränderungsprojektes

I. Initiierungsphase

Problemdefinition

1. Wahrnehmung und Konkretisierung einer Bedrohung für das Unternehmen oder eines anderen Problems bzw. Anlasses
2. Bewusstmachung und Konkretisierung des empfundenen Veränderungsbedarfs
3. Artikulation des aktuellen Problems oder des Veränderungsanlasses gegenüber anderen einflussreichen Personen und Führungskräften des Unternehmens
4. Prognose bzw. Einschätzung der negativen Auswirkungen des Problems für das Unternehmen

Vorgespräche

5. Vorgespräche mit bedeutenden Führungs- und Fachkräften des Unternehmens zur Reflexion unterschiedlicher Sichtweisen
6. Besprechung der Vorüberlegungen mit der Unternehmensleitung, um die grundsätzliche Bereitschaft für ein Veränderungsprojekt abzuklären
7. Mögliche Interessen und Ziele verschiedener Anspruchsgruppen feststellen

Veränderungsbereitschaftsanalyse

Systematische Klärung der Fragen, ob

8. bei Mitarbeitern, Führungskräften und Eigentümern der Wunsch nach einer Veränderung vorhanden ist,
9. die erforderlichen Qualifikationen und Methoden vorhanden sind, um einen Veränderungsprozess zu leiten,
10. bereichsübergreifende Initiativen in erforderlicher Weise koordiniert werden können,
11. ein Verständnis für Auswirkungen besteht, die durch die Veränderungsinitiativen auf die Prozesse und Fertigkeiten innerhalb des Unternehmens entstehen können,
12. adäquate Ressourcen verfügbar sind, um die Veränderungsinitiativen umzusetzen.

II. Projektentscheidung

13. Grundlegende Entscheidung für oder gegen ein Veränderungsprojekt durch die Unternehmensleitung

III. Definition der Veränderungsziele

14. Bewusstmachung und Konkretisierung der obersten Unternehmenswerte und Leitlinien (Unternehmensphilosophie)
15. Gemeinsames Verständnis von Unternehmensleitung, Top-Management und der Projektverantwortlichen über Projektziele
16. Bildung eines überschaubaren und nachvollziehbaren Orientierungsrahmens für das Verhalten aller Mitarbeiter des Unternehmens
17. Definition des (der) Projektziels(-ziele)
18. Schriftliche Fixierung und Begründung der Oberziele des Veränderungsprojektes

IV. Strategieüberprüfung

19. Analyse der vorhandenen Marktstrategie
20. Festlegung der gewünschten Marktstrategie
21. Abgleich der Unternehmensstrategie mit der vorhandenen oder gewünschten Unternehmenskultur und den Projektoberzielen
22. Feststellung der Übereinstimmung oder Differenz zur Unternehmenskultur
23. Handlungsbedarf für einen „Strategie-Kultur-Fit“

V. Definition der Projektverantwortung

24. Ernennung eines Projektverantwortlichen
25. Auswahl eines Projektverantwortlichen, der die notwendige Akzeptanz durch das Top-Management und die Projektbeteiligten genießt
26. Ausstattung des Projektverantwortlichen mit den erforderlichen Kompetenzen, Entscheidungsbefugnissen und Ressourcen, insbesondere dem erforderlichen Zeitbedarf
27. Festlegung der Berichtswege für den Projektverantwortlichen

VI. Planerische und organisatorische Rahmenvorgaben

28. Entwicklung eines systematischen und klaren Rahmens für das Veränderungsprojekt
29. Start- und Endzeitpunkt des Projektes bestimmen
30. Erforderliche Ressourcen ermitteln (Personal, Zeit, finanzielle Mittel, Sachmittel)
31. Ressourcen bereitstellen

VII. Information der Führungskräfte

32. Vorabinformation der mittleren und unteren Führungsebene der von der Veränderung betroffenen Unternehmensbereiche
33. Gewinnung von Unterstützung für das Veränderungsprojekt durch die betroffenen Führungskräfte
34. Initiierung und Sammlung erster Reaktionen aus den Reihen der betroffenen Führungskräfte

VIII. Auftaktveranstaltung

35. Demonstration der Einigkeit der Unternehmensführung bzw. Führungsgruppe mit den Veränderungszielen und der Entschlossenheit zur Umsetzung des Veränderungsprozesses
36. Einladung aller Unternehmensmitglieder bzw. des betreffenden Unternehmensbereiches
37. Verdeutlichung der Notwendigkeit für eine Veränderung
38. Verkündung des offiziellen Beginns des Veränderungsprozesses
39. Präsentation und Begründung der als erforderlich erachteten zukünftigen Werte und Verhaltensweisen
40. Vorstellung des planerischen und organisatorischen Rahmens des Veränderungsprojektes

IX. Bildung des Projektteams

41. Sicherstellung, dass das Projektteam aus qualifizierten Mitarbeiter/-innen besteht, die den Veränderungsprozess voranbringen
42. Festlegung der Auswahlkriterien für Projektbeteiligte
43. Definition der Promotorenrollen, Auswahl von Promotoren
44. Zusammensetzung des Projektteams
45. Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Projektbeteiligten

X. Situationsanalyse, Analyse der Ist-Kultur

46. Stärkung der Identifikation mit den Zielen des Veränderungsprojektes durch Bewusstmachung der Ist-Situation
47. Problem- und Ursachenanalyse durch das Projektteam unter Einbindung und Mitwirkung von Projektbetroffenen
48. Analyse der wirtschaftlichen Situation, der Marktsituation und der Kultur des Unternehmens, um eine Grundlage für den Veränderungsprozess zu schaffen
49. Systematische Beobachtung zur Feststellung typischer und dominierender Verhaltensweisen

50. Diskussion von Einstellungen, Annahmen und Denkweisen bei Projektbeteiligten und -betroffenen
51. Analyse von Firmenunterlagen zur Feststellung der propagierten (offiziellen) Firmenphilosophie
52. Bestandsaufnahme und Beschreibung vorhandener Artefakte

XI. Konkretisierung der gewünschten Unternehmenskultur

53. Operationalisierung der obersten Unternehmenswerte
54. Ableitung von Normen und Verhaltensweisen aus den obersten Unternehmenswerten und den Oberzielen des Projektes
55. Konkretisierung der Unternehmenswerte und Normen durch Artefakte (Symbolic Management)

XII. Konkretisierung von Marktorientierung

56. Entwicklung eines gemeinsamen Marktverständnisses innerhalb des Projektteams
57. Erarbeitung marktorientierter Ziele für das Unternehmen
58. Festlegung erforderlicher oder wünschenswerter marktorientierter Verhaltensweisen
59. Bildung funktionsübergreifender Teams
60. Entsendung der Teams „in den Markt“, zu Kunden oder Kooperationspartnern

XIII. Soll-Ist-Abgleich

61. Detaillierte Gegenüberstellung von Ist-Situation und Zielsetzung
62. Ermittlung des konkreten Veränderungsbedarfs (Themen, Verhaltensweisen, Ergebnisse)
63. Erarbeitung konkreter Ansatzpunkte für Art und Umfang der Veränderungsaktivitäten

XIV. Festlegung der Ziele des Veränderungsprojektes

64. Wirtschaftliche Ziele
65. Kulturelle Ziele
66. Marktorientierte Ziele
67. Verhaltensziele

XV. Erarbeitung eines Projektplans

68. Aufstellung eines Projektplans als Grundlage für die Steuerung und Kontrolle des Veränderungsprozesses (Gesamtprojektübersicht)
69. Sicherstellung einer systematischen und strukturierten Vorgehensweise
70. Bestimmung und Formulierung von Arbeitsthemen
71. Bildung von Arbeitsgruppen, Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
72. Planung der Methoden der Zusammenarbeit (Besprechungen, Arbeitsgruppen, Einzelarbeit)
73. Festlegung der Orte und Zeitpunkte der Zusammenarbeit
74. Planung der Termine und der Art und Weise der Ergebnispräsentation und Kommunikation

XVI. Information aller Mitarbeiter, detaillierte Information von Projektbeteiligten und -betroffenen

75. Präsentation des Projektes vor dem Kreis der Projektbeteiligten und der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter
76. Schaffung und Kräftigung eines gemeinsamen Verständnisses über die Notwendigkeit der Veränderungen
77. Gewinnung von Unterstützung für das Veränderungsprojekt durch die Betroffenen
78. Detaillierte Vorstellung der Hintergründe und Ziele des Veränderungsprojektes in Abteilungen oder Kleingruppen
79. Vorstellung und Begründung der zukünftigen Verhaltenserwartungen
80. Erläuterung der geplanten Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen für die Beteiligten
81. Initiierung und Sammlung erster Reaktionen aus den Reihen der Betroffenen
82. Signal an die Mitarbeiter, dass Einwände, Bedenken und Ängste ernst genommen werden

XVII. Störereignisanalyse

83. Treffen geeigneter Vorkehrungen, um Störungen zu vermeiden oder um mit Störungen umzugehen
84. Systematische Betrachtung von Ursachen möglicher Störungen und Hemmnisse, die auftreten können
 - a) in personeller Hinsicht
 - b) in planerischer Hinsicht
 - c) im Informations- und Wissensbereich
 - d) in technischer Hinsicht

XVIII. Analyse der Ursachen möglicher Widerstände gegen das Veränderungsprojekt

85. Analyse möglicher Ursachen für das Auftreten von Widerständen gegen den Veränderungsprozess
86. Auswahl und Vorbereitung geeigneter Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (Trainings, Coachings)
87. Feststellung von Verhaltensweisen, die auf Widerstände gegen den Veränderungsprozess hinweisen können
88. Konstruktiver Umgang mit auftretendem Widerstand
89. Festhalten an den Zielen des Veränderungsprozesses

XIX. Erarbeitung neuer Problemlösungen

90. In allen Projektphasen und bei allen auftretenden Problemen wird an wirklich neuartigen Problemlösungen gearbeitet

XX. Kommunikation von Erfolgen

91. Positive Resultate und Anfangserfolge werden kommuniziert
92. Motivation aller Projektbeteiligten und -betroffenen zur Weiterführung des Veränderungsprojektes

XXI. Nachbearbeitungs- und Vorbereitungsphase für weitere Veränderungsprojekte

93. Entwicklung einer dauerhaften Veränderungsfähigkeit im Unternehmen („organic capacity to change“)
94. Regelmäßige Überprüfung der Unternehmenskultur und der aktuellen Vorgehensweise und ggf. Initiierung eines neuen Anpassungs- oder Veränderungsprozesses
95. Auswertung vorhergehender Veränderungsprozesse, um zukünftige Veränderungen besser zu gestalten
96. Regelmäßige Qualifikation und Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeiter („new skills“), um Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft zu stärken
97. Förderung der individuellen und abteilungsübergreifenden Kommunikation
98. Stärkung der Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Management
99. Veränderungen und Verbesserungen zu definierten Bestandteilen des Aufgabengebietes der Mitarbeiter machen
100. Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an besonders qualifizierte und motivierte Mitarbeiter
101. Einführung von (zumindest zum Teil) selbst erarbeiteten und teamorientierten Leistungs- und Erfolgskriterien

XXII. Veränderung der Personalprofile, kulturorientierte Personalführung

102. Mitarbeiterprofile und Mitarbeiterqualifikation in Übereinstimmung mit den Veränderungszielen bringen
103. Formulierung gewünschter Verhaltensweisen von Führungskräften, um den Veränderungsprozess durch vorbildliches Führungsverhalten zu unterstützen
104. Gezielte Rekrutierung von Mitarbeitern, deren Werte in die gewünschte Kultur passen
105. Qualifizierung von Mitarbeitern für zukünftige Aufgaben und bezüglich der Fähigkeiten, die für den Veränderungsprozess erforderlich sind
106. Entlassung von Personen, die nicht zur gewünschten Kultur passen
107. Förderung von Seiteneinsteigern und Querdenkern
108. Bei der Einführung neuer Mitarbeiter Schwerpunkt auf die Vermittlung der erwünschten Unternehmenskultur richten
109. Durch Maßnahmen der Weiterbildung in Form längerfristig angelegter Trainingsprogramme Elemente der Unternehmenskultur vermitteln
110. Rotation von Subkulturträgern, um die interne Kenntnis und Akzeptanz subkultureller Strukturen zu fördern
111. Zielgerichtete Gestaltung von Anreizsystemen (Qualifizierung, Gehalt, Arbeitszeit und Belohnungen)

8.2 Maßnahmen zur Förderung einer marktorientierten Unternehmenskultur

Die Ausführungen besonders in Kapitel 4 haben gezeigt, dass es für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur eine Vielzahl von Ansatzpunkten gibt. Es dürfte jedoch kaum möglich sein, alle aufgeführten Maßnahmen zur gleichen Zeit umzusetzen. Wichtig ist es nach hier vertretener Ansicht, dass nach einer erfolgten Bestandsaufnahme im Sinne einer Selbstreflexion und Eigendiagnose eine sinnvolle und begründete Prioritätensetzung erfolgt. Unter Umständen kann es geboten sein, sich entweder auf einen Teilaspekt wie z. B. die Kundenorientierung oder die Steigerung der Innovationsorientierung zu konzentrieren. Denkbar ist auch eine Vorgehensweise, wonach gezielt die Strukturen und Prozesse oder direkten Führungsmaßnahmen verbessert werden, um die Marktorientierung auf breiter Ebene zu verbessern. Die folgenden Ausführungen orientieren sich an der letztgenannten Vorgehensweise¹⁰²¹ und somit an den Gestaltungs-

¹⁰²¹ Die Gestaltungsansätze in Kapitel 4 orientieren sich an den Merkmalen für eine marktorientierte Unternehmenskultur und sollen an dieser Stelle nicht erneut in ihrer Gesamtheit aufgeführt werden.

kriterien, die für die Gliederung der vorgeschlagenen Maßnahmen in Kapitel 4 verwendet wurden. Sie stellen lediglich eine Zusammenfassung dar, um die Aufmerksamkeit auf die zentralen Ansätze für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur zu lenken.

Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung

Der Strategiebegriff beinhaltet alle Überlegungen und Maßnahmen der Unternehmensführung, die für die Existenzsicherung des Unternehmens von Bedeutung sind. Dabei geht es um die Fähigkeit, überlebenswichtige Ressourcen bzw. Kompetenzen zu erwerben oder aufzubauen, durch die Gestaltung von Prozessen und Strukturen interne Systemstabilität zu gewährleisten und eine erfolgreiche System-Umwelt-Interaktion sicherzustellen.¹⁰²² Strategien übernehmen dabei die Aufgabe, den einzuschlagenden Weg für die Zukunftssicherung des Unternehmens festzulegen.¹⁰²³

Aus strategischer Sicht ist es für die Marktorientierung eines Unternehmens von großer Bedeutung, sich Klarheit zu verschaffen über die für das Unternehmen überlebenswichtigen bestehenden Kunden und Zielgruppen. Eine Kernfrage ist hier, welche wirtschaftlichen Folgen es für das Unternehmen hätte, wenn genau diese Kunden oder Zielgruppen auf Dauer nicht mehr vorhanden wären. Die Beantwortung dieser Frage bildet die Grundlage für eine Erarbeitung der vorhandenen und gewünschten Differenzierungskriterien und Vorteile gegenüber dem Wettbewerb. Entscheidend ist dabei, wie sich das Unternehmen aus Sicht der Kunden gegenüber dem Wettbewerb abhebt. Einen aus strategischer Sicht zentralen Stellenwert hat das Informationsmanagement des Unternehmens. Hier geht es um die Klärung der Frage, welche Marktinformationen für die Existenzsicherung des Unternehmens von Bedeutung sind. Die kontinuierliche Einholung von Markt-, Kunden- und Wettbewerbsinformationen ist auch deshalb von Bedeutung, weil sie die Grundlage für die Ermittlung des Innovationsbedarfs bildet. Die Unternehmensorganisation muss deshalb so gestaltet werden, dass die strategisch bedeutsamen Informationen gewonnen, weitergegeben und genutzt werden. In diesem Zusammenhang spielt eine funktionierende abteilungsübergreifende Kooperation eine große Rolle, deren Ziele, Inhalte, Anlässe und Formen deshalb durchdacht und geregelt werden sollten. Um für die Herausforderungen des Marktes gewappnet zu sein, ist eine Planung langfristiger Zielsetzungen und Handlungsalternativen für das Unternehmen von existenzieller Bedeutung. Die Erreichung der unternehmerischen Ziele ist nur mit Hilfe motivierter und qualifizierter Führungskräfte und Mitarbeiter möglich. Voraussetzung dafür ist, dass zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern eine vertrauensbasierte und respektvolle Zusammenarbeit stattfindet. Um die vorhandenen oder gewünschten Wettbewerbsvorteile wirksam in den Markt und an die Kundschaft heranzutragen, müssen die dafür vorhandenen und erforderlichen Mitarbeiterqualifikationen ermittelt werden.

1022 Vgl. Bamberger, I., Wrona, T., (2004), S. 11 f.; Staehle, W. (1999), S. 445

1023 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 63

Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation

Durch direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation können wesentliche Maßnahmen für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur wirksam vorbereitet, verständlich gemacht und transportiert werden. In der direkten und unmittelbaren Zusammenarbeit können Führungskräfte auf wirksame Weise ihre persönliche Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern zum Ausdruck bringen und eine vertrauensbasierte und respektvolle Führung praktizieren. Regelmäßige Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über ihre persönlichen Ziele und Erwartungen und deren Erfüllung sind dafür ein wichtiger Grundstein. Regelmäßige Besprechungen bieten zudem eine gute Gelegenheit, gründlich über die Bedeutung der Kunden und des Wettbewerbs für das eigene Unternehmen zu sprechen.

In der täglichen Zusammenarbeit sollte mündlicher Kommunikation grundsätzlich Vorrang gegenüber schriftlicher Kommunikation eingeräumt werden. Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eignen sich in besonderer Weise dafür, die innerhalb des Unternehmens erwünschten marktbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen zu verdeutlichen und vorzuleben. Persönliche Kommunikation ermöglicht einen aktiven Einsatz von Lob und Anerkennung für gute Ideen. Das heißt nicht, aus falsch verstandener Rücksichtnahme auf Kritik zu verzichten. Wichtig sind dabei jedoch auch positives und konstruktives Feedback der Führungskräfte an ihre Mitarbeiter sowie eine Vermeidung vorwurfsvoller Gesprächsatmosphären und persönlicher Anschuldigungen. Schwachstellen bei der Weitergabe von Informationen sollten offen angesprochen werden, um die negativen Auswirkungen von Informationspathologien zu vermeiden. Die Erwartungen und Regeln für eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit aller Führungskräfte und Mitarbeiter sollten deutlich formuliert werden.

Für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur ist es hilfreich, Mitarbeiter in die Strategieentwicklung des Unternehmens einzubinden und bei allen Entscheidungen zu beteiligen, die ihren Aufgabenbereich betreffen. Dies fördert die Motivation der Mitarbeiter, von sich aus Verbesserungen anzustoßen, Ideen zu entwickeln, neuartige Problemlösungswege auszuprobieren oder unkonventionelle Lösungen herbeizuführen.

Personalentwicklung und Qualifizierung

Bei der Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur kann eine professionelle Personalentwicklung wertvolle Hilfestellung leisten. Voraussetzung dafür ist, dass den Mitarbeitern Zukunftsperspektiven aufgezeigt werden und ein weites Auswahlpektrum von qualitativen und monetären Anreizen geboten wird, um Mitarbeiter mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielen anzusprechen. Dabei kann es sinnvoll sein, wenn das Personalwesen in die oberste Führungsebene des Unternehmens integriert wird, um mitarbeiterorientierten Aspekten in allen unternehmerischen Entscheidungen einen bedeutenden Stellenwert zu verleihen.

Marktorientierung kann durch das Angebot geeigneter Trainingsmaßnahmen oder Schulungen über Marktgegebenheiten, Wettbewerbsunternehmen und deren Produkte sowie über Kundenbedürfnisse unmittelbar gefördert werden. Dazu gehören ebenfalls Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Ziel, situative, differenzierende, alternative und kreative Denk- und Betrachtungsweisen für marktbezogene Problemstellungen zu erlernen.

Um eine abteilungsübergreifende Kooperation zu fördern, kann die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in unterschiedlichen Abteilungen einen ersten wichtigen Schritt darstellen. Personalentwicklung kann den aktiven Wissensaustausch zwischen verschiedenen Abteilungen unterstützen, indem systematisch und regelmäßig Schulungen über die jeweiligen Aufgaben, über Kunden und Produkte eingeplant werden. Hierbei kann die Förderung regelmäßiger persönlicher Kundenkontakte für ‚marktferne‘ interne Abteilungen einen Grundstein legen, um Verständnis für alternative Sichtweisen und die Erfordernisse seitens der Kunden und des Marktes aufzubauen.

Personalentwicklungsmaßnahmen eignen sich in besonderer Weise auch dafür, durch gezielte Trainingsmaßnahmen die Entwicklung einer offenen Kommunikation und Information zu fördern. Dazu zählt die Vermittlung von Fach- und Methodenwissen wie Kommunikationstechniken, Feedbackgespräche, konstruktive Kritikfähigkeit, Fairnessregeln in der Kommunikation, Ursachen von Informationspathologien sowie das Erkennen und Vermeiden von Kommunikationsbarrieren.

Zur Förderung unternehmerischer Denk- und Verhaltensweisen kann Personalentwicklung die Mitarbeiter motivieren und in die Lage versetzen, ihre Aufgabengebiete selbstständig zu analysieren, zu strukturieren und Verbesserungsziele zu formulieren. Durch die Kopplung von Einkommensbestandteilen an unternehmerische Verhaltensweisen bzw. an die Erzielung bestimmter Ergebnisse können marktorientierte Verhaltensweisen in direkter Weise gefördert und die Bedeutung marktorientierter Einstellungen hervorgehoben werden.

Strukturen und Prozesse

Aus organisatorischer Sicht liegt in der Verbesserung von Strukturen und Prozessen ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur. Um kunden- und wettbewerbsorientierten Aspekten in allen unternehmerischen Entscheidungen einen bedeutenden Stellenwert zu verleihen, ist es sinnvoll, die höchsten Marketing- und Vertriebsverantwortlichen in die oberste Führungsebene des Unternehmens zu integrieren.

Kundenorientierung kann dadurch gefördert werden, dass die kundenbezogenen Prozesse definiert und beschrieben werden und dass die Verantwortung für einzelne Prozesse unmittelbar auf bestimmte Personen übertragen wird. Dazu gehört die Festlegung von Entscheidungsbefugnissen und Kriterien, um schnell und unbürokratisch auf Kundenwünsche oder Wettbewerbsaktivitäten reagieren zu können. (z. B. Sonderrabatte, zusätzliche Serviceleistungen, Sonderproduktionen). Die Zuweisung von direkter Kundenverantwortung für Key Accounts oder bestimmte Abnehmergruppen ist eine weitere Möglichkeit, Marktorientierung

durch organisatorische Vorkehrungen zu erhöhen. Dabei ist es das Ziel, die Geschäftsbeziehung mit den Kunden oder die internen Kundenprozesse positiv zu entwickeln und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Die Besprechung von Produktideen mit Kunden sollte als fester Bestandteil des Produktentwicklungsprozesses etabliert werden, um die tatsächliche Befriedigung der Kundenbedürfnisse mit den eigenen Annahmen abzugleichen. Durch die Etablierung eines systematischen Beschwerdemanagements im Unternehmen kann die Bedeutung von Kundenbeschwerden als Chance für die Entwicklung der Kundenbeziehungen hervorgehoben und sichergestellt werden.

Für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur ist es erforderlich, auf exzessive Kontrollmechanismen, überflüssige Dokumentationspflichten und unnötige bürokratische Regelungen zu verzichten. Dadurch wird die Energie der Mitarbeiter auf markt- und zielorientierte Verhaltensweisen gelenkt. Führungskräfte werden von administrativen Aufgaben entlastet und haben mehr Zeit für die Mitarbeiterführung.

In der Schaffung von Strukturen, die eigenverantwortliches und unternehmerisches Handeln unterstützen, liegt ein weiterer wesentlicher Beitrag für die Entwicklung von Marktorientierung. Dies kann durch die Einrichtung von Teams und Profit Centern geschehen. Damit verbunden sind der Abbau von Informationsmonopolen und zentralistischer Entscheidungskompetenzen sowie die Einrichtung von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen für Mitarbeiter, um im Bedarfsfall schnell handeln zu können. Dies kann im Rahmen einer ganzheitlichen Aufgaben- und Prozessplanung geschehen, bei der Aufgaben der Planung, Durchführung und Kontrolle gebündelt auf Teams oder einzelne Mitarbeiter übertragen werden.

Die Schaffung einer verantwortlichen Personalstelle für die systematische Einholung, Auswertung und Weiterleitung von Markt-, Kunden- und Wettbewerbsinformationen unterstreicht die Bedeutung eines systematischen Informations- und Ideenmanagements im Unternehmen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Ermittlung der erforderlichen und gewünschten Informationsflüsse zwischen einzelnen Aufgabenträgern und Abteilungen nach Inhalt, Art und Zeitpunkt. Damit wird der Grundstein für die Einführung eines Ideenmanagementsystems und einen aktiven Ideen- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter gelegt.

Planung

Ein wesentlicher Schritt für die Förderung der Marktorientierung besteht in der Durchführung einer systematischen Ziel- und Mittelplanung. Dabei sollten Mitarbeiter rechtzeitig an der Entwicklung der Zielinhalte und der Zielformulierung beteiligt werden. Eine systematische Planung für das Unternehmen erfordert die Abstimmung der Ziele unterschiedlicher Bereiche, Abteilungen, Teams und Mitarbeiter.

Kundenbezogene Ziele beinhalten Handlungsprogramme, Wirtschaftlichkeitsziele und Kennziffern für Einzelkunden und Kundengruppen auf der Grundlage einer ABC-Klassifizierung.

Wettbewerbsorientierte Ziele beinhalten Handlungsoptionen für Teilmärkte, bestimmte Zielgruppen (z. B. Preisdifferenzierung) sowie Maßnahmen für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Mitarbeiterorientierte Planung beinhaltet Personalentwicklungsziele und die Berücksichtigung der dafür erforderlichen finanziellen und personellen Mittel. Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Entwicklung marktbezogener Ziele und Leistungskriterien gelegt werden, die als Grundlage oder Maßstab für die Steuerung der Personalentwicklung oder der Entlohnung hinzugezogen werden können. Die Planung von Innovationszielen ist erforderlich, um wechselnden Kundenbedürfnissen Rechnung tragen zu können und die für Innovationen erforderlichen Ressourcen wie Personal, Zeit und Geld bereitzustellen. Durch systematisches Produktmanagement können die vorhandenen Produkt- und Leistungsangebote kontinuierlich an geänderte Kundenbedürfnisse angepasst werden.

Entsprechend der Bedeutung einer abteilungsübergreifenden Kooperation für die Marktorientierung sollte es nicht versäumt werden, marktbezogene abteilungsübergreifende Ziele zu definieren, die eine regelmäßige Abstimmung über den Fortschritt der Zielerreichung und die Koordination der Teilaufgaben notwendig machen.

Die Umsetzung der marktorientierten Ziele ist nur möglich, wenn sie in einen jährlichen Marketingplan einfließen, der die einzelnen Umsetzungsschritte und die dafür erforderlichen personellen und finanziellen Mittel beinhaltet. Dabei sollten ebenfalls Entscheidungskriterien, Kennziffern und Handlungsalternativen einfließen, die eine rasche Reaktion auf Marktveränderungen, Kundenwünsche oder Konkurrenzaktivitäten ermöglichen. Dadurch wird die auch strategisch bedeutsame Flexibilität des Unternehmens sichergestellt. Die nachträgliche Bewertung durchgeführter Maßnahmen hinsichtlich ihrer ursprünglichen Erwartungen und Ziele ermöglicht eine sorgfältige Analyse von Planabweichungen. Sie liefert wertvolle Erkenntnisse für eine erforderliche Änderung der ursprünglichen Planung.

Standards

Standards können dazu beitragen, die Umsetzung bestimmter gewünschter marktorientierter Verhaltensweisen im Unternehmensalltag sicherzustellen, ohne dass in jedem Einzelfall ausdrücklich darauf hingewiesen werden muss. Standards können sich beziehen auf

- ▶ bestimmte kundenorientierte Verhaltensweisen,
- ▶ die Gewinnung und Weiterleitung marktbezogener Informationen,
- ▶ die Art und Weise der Ausübung von Kritik,
- ▶ die Gestaltung von Besprechungsinhalten,
- ▶ den persönlichen Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern,

- ▶ den Einsatz von Führungsinstrumenten,
- ▶ die Förderung innovativer Verhaltensweisen,
- ▶ die Bewertung von Marketingaktionen.

Beispiele für marktorientierte Standards sind

- ▶ Kundenanfragen oder Reklamationen werden innerhalb von 24 Stunden beantwortet
- ▶ Jeder Neukunde erhält ein Begrüßungsschreiben
- ▶ Markt-, Wettbewerbs- und Kundeninformationen und ‚Information aus anderen Abteilungen‘ sind ständige Agendapunkte bei Besprechungen
- ▶ Bei jeder eingehenden Information fragt sich jeder Mitarbeiter, für welche Abteilung die Information außerdem wichtig sein könnte
- ▶ Kritik wird grundsätzlich konstruktiv geübt
- ▶ Zusagen, auch wenn sie nicht schriftlich erfolgt sind, werden eingehalten
- ▶ Jeder Verbesserungsvorschlag und jede Anfrage von Mitarbeitern werden konstruktiv beantwortet und nicht übergangen, Ablehnungen werden begründet
- ▶ Sobald ein Mitarbeiter ein Gespräch mit seiner Führungskraft haben möchte, erhält dieser Wunsch Vorrang vor anderen Erledigungen der Führungskraft
- ▶ Jeder Mitarbeiter erhält jedes Jahr eine innovative Aufgabenstellung
- ▶ Bei jeder eingehenden Information fragt sich jeder Mitarbeiter, ob sich aus der Information Ansätze für Innovationen ziehen lassen
- ▶ Neuigkeiten, wichtige Markt-, Wettbewerbs- oder Kundeninformationen werden sofort weitergeleitet, der Erhalt vom Informationsempfänger bestätigt
- ▶ Für jede Marketingaktion wird eine nachträgliche Erfolgsbewertung durchgeführt

Symbolische Handlungen

Symbolische Handlungen können eine große Hilfe bei der Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur sein. Sie senden Signale und bringen zum Ausdruck, welche marktorientierten Einstellungen und Verhaltensweisen seitens

der Unternehmensführung von den Mitarbeitern besonders gewünscht werden. Symbolische Handlungen können sich auf alle erwünschten marktorientierten Einstellungen und Verhaltensweisen beziehen. Anlässe und Beispiele für symbolische Handlungen, die zur Förderung der Marktorientierung eingesetzt werden können, sind:

- ▶ Vorbildliches kundenorientiertes Verhalten von Führungskräften, z. B. persönlicher Kundenbesuch des Geschäftsführers nach einer Reklamation
- ▶ Einbindung von Kunden bei feierlichen Anlässen des Unternehmens (z. B. Jubiläen)
- ▶ Interne Verbreitung von Erfolgsgeschichten und vorbildlicher kundenorientierter Verhaltensweisen von Mitarbeitern (z. B. in der Unternehmenszeitung oder im Intranet)
- ▶ Offene und demonstrative Anerkennung marktorientierter Verhaltensweisen und Erfolge der Mitarbeiter durch Preisverleihungen, Geldzahlungen, Qualifikationsmaßnahmen, beruflichen Aufstieg oder Statusverbesserungen
- ▶ Durchführung von Ideenwettbewerben, Prämierung von Erfolg versprechenden Ideen für neue Produkte, Vergabe von Innovationspreisen
- ▶ „Kick-off-Meetings“ zur Einführung von Innovationen durchführen
- ▶ Verzicht auf Entlassungen von Mitarbeitern in wirtschaftlich schwierigen Unternehmenssituationen
- ▶ Demonstrative Beanstandung besonders rigider Verhaltensweisen, die durch eine Anwendung von Vorschriften dem Worte nach und nicht dem Sinn nach erfolgten

Förderung sozialer Kontakte

Soziale Kontakte sind eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur. Sie sind ein entscheidender Faktor für den Aufbau von Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften und zu den Kunden des Unternehmens. Sie dienen der Gewinnung und Weitergabe marktbezogener Informationen und dem Austausch von Ideen.

Der Aufbau von sozialen Kontakten kann gezielt gefördert werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte deutliche Signale setzen, dass sie jederzeit zu Gesprächen mit ihren Mitarbeitern bereit sind und sich die Zeit dafür nehmen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Einrichtung von Gelegenheiten für direkte zwischenmenschliche Kommunikation wie Aufenthaltsräume, Geselligkeitsveranstaltungen, Freizeitsport oder Betriebsfeiern. Auf diese Weise wird zugleich auch der Aufbau informeller Kontakte zwischen Mitarbeitern unter-

schiedlicher Abteilungen gefördert. Durch unmittelbare persönliche Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern kann der Aufbau von Vertrauen erleichtert werden.

Um wichtige Markt- und Wettbewerbsinformationen zu erhalten, empfiehlt sich die Entwicklung persönlicher Netzwerke und informeller Kontakte mit Kunden, Geschäftspartnern und Branchen-Insidern durch regelmäßige Treffen bei gemeinsamen Veranstaltungen (z. B. Geschäftsessen). Durch Besuche von Messen, Kongressen und Fachveranstaltungen können Kontakte zu Mitarbeitern von Wettbewerbsunternehmen geknüpft werden. Durch Vermittlung direkter Kundenkontakte von ‚kundenfernen‘ Abteilungen (z. B. Produktion, Rechnungswesen) wird eine Grundlage geschaffen, um die Zusammenarbeit stärker auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

Information

Für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur ist es von großer Bedeutung, wie innerhalb des Unternehmens mit Informationen umgegangen wird. Ansatzpunkte der Gestaltung liegen in der Informationssammlung, der Informationsweiterleitung und der Informationsnutzung. Auch die Inhalte der Informationen, die für das Unternehmen wichtig sind, sollten im Voraus bedacht und festgelegt werden.

Ein erster bedeutender Schritt für ein systematisches Informationsmanagement besteht darin, eine Informationsbedarfsanalyse durchzuführen. Mit ihr kann ermittelt werden, welche Abteilungen und Aufgabenträger von bestimmten Marktinformationen abhängig sind und wo ggf. Schwachstellen bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen vorhanden sind.

Eine systematische Informationssammlung beinhaltet weiterhin die Durchführung von Marktforschung, die Auswertung von Brancheninformationsdiensten und Fachzeitschriften, die Durchführung von Zielgruppengesprächen und Kundenbefragungen, die Auswertung von Reklamationen, Gespräche mit eigenen Mitarbeitern mit Kundenkontakt sowie Gespräche mit Absatzmittlern und anderen Branchen-Insidern. Dabei kann es durchaus nützlich sein, die Sammlung von Marktinformationen durch unterschiedliche Abteilungen des Unternehmens (z. B. Marketing, Vertrieb, Produktion, Forschung und Entwicklung) vornehmen zu lassen, um verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen. Dennoch ist zu empfehlen, eine verantwortliche Stelle für die Sicherstellung der Aufbereitung, Weiterleitung und Nutzung gewonnener Informationen zu schaffen.

Neben der Gewinnung von Marktinformationen ist die Kenntnis der individuellen Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter ein weiterer bedeutender Faktor für eine marktorientierte Unternehmensführung. Diese Kenntnis ermöglicht den Abgleich der Unternehmensziele mit den individuellen Zielen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Dadurch lassen sich personelle Entwicklungsmaßnahmen und Motivationsinstrumente gezielt und im beiderseitigen Sinne für eine marktorientierte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens einsetzen.

Die Analyse der maßgeblichen Ursachen und Voraussetzungen für den bisherigen Erfolg, die Beobachtung marktorientierter Verhaltensweisen der Mitarbei-

ter sowie eine Analyse der Handlungssituationen, in denen in der Vergangenheit Fehler aufgetreten sind, sind weitere wichtige Quellen für eine systematische Informationssammlung. Hier geht es auch darum, positive Erfahrungen und Fehler als Informationsgrundlage für die Verbesserung zukünftiger Verhaltensweisen zu nutzen.

Die Informationen sollten so aufbereitet werden, dass jeder Aufgabenträger und jede Abteilung Zugang zu ihnen hat. Um sicherzustellen, dass Informationen auch genutzt werden, empfiehlt sich die Durchführung abteilungsübergreifender Besprechungen, in denen die Informationen ausgetauscht und ausgewertet werden. Dabei ist es von besonderem Interesse, inwieweit die Informationen Anhaltspunkte dafür liefern, die kundenbezogenen Prozesse oder die Produktqualität zu verbessern. Auch sollte gezielt nach Informationen gesucht werden, die eine Überarbeitung des Leistungsangebotes zur besseren Nutzenbefriedigung der Kunden nahelegen oder eine Chance für Innovationen bieten.

Besonders soll an dieser Stelle auf die Bedeutung der Vermeidung von Informationspathologien hingewiesen werden. Informationspathologien sind Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können. Betrachtet werden vermeidbare Fehler im Informations- und Kommunikationsprozess. Konkreter geht es um Informationen, die nicht beschafft oder weitergegeben werden, obwohl sie zugänglich oder vorhanden sind, oder um falsch oder verzerrt weitergegebene Informationen. Treten Informationspathologien auf, kann dies zur Folge haben, dass Informationen über Kunden, über den Wettbewerb oder über neue Technologien, die für das Unternehmen von existenzieller Bedeutung sind, nicht wahrgenommen werden.

Kulturelle Merkmale

Die kulturellen Merkmale als weiteres wichtiges Gestaltungskriterium orientieren sich an den in Kapitel 3 erläuterten Kulturtypologien. Daran angelehnt sind in Kapitel 4 Gestaltungsansätze abgeleitet worden, um die Marktorientierung des Unternehmens zu fördern. Die detaillierte Betrachtung in Kapitel 4 hat gezeigt, dass verschiedene typologisch abgeleitete und begründete Gestaltungsansätze durchaus geeignet sind, auf verschiedene Merkmale einer marktorientierten Unternehmenskultur zugleich einzuwirken. Aus diesem Grund werden sie in der folgenden Tabelle 8.1 zusammenfassend dargestellt. Die Tabelle bietet eine komprimierte Einstiegshilfe für die Einleitung von Maßnahmen, um die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur auf breiter Basis zu fördern.

Tabelle 8.1:
Typologische Gestaltungsansätze für eine marktorientierte Unternehmenskultur

Kultureller Bezug: <i>Star-Kultur</i>
▶ Auswertung der Ursachen für „schnelle Erfolge“ der „Stars“; Vermeidung einer ausschließlich kurzfristigen Sichtweise; Sensibilisierung der Mitarbeiter für sich zukünftig abzeichnende Chancen ▶ Begrenzung von zu starkem Individualismus und undurchdachten Risikoverhaltens; Stärkung eines begründeten und kontrollierten Risikoverhaltens der Mitarbeiter ▶ Förderung unkonventioneller Denk- und Handlungsweisen, Aufbruchsstimmung und Pioniergeist für die Suche und Ausnutzung von Vorteilen gegenüber dem Wettbewerb ▶ Förderung des Selbstvertrauens und Ansporn zu Höchstleistung ▶ Schnelle Entscheidungsfindung in marktorientierten Entscheidungsprozessen ▶ Schnelles und unmittelbares Feedback über erzielte Leistungen oder Misserfolge zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in beide Richtungen
Kultureller Bezug: <i>Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur</i>
▶ Entwicklung einer dynamischen Umweltbetrachtung mit vielfältigen Handlungsmöglichkeiten; ▶ Motivation der Mitarbeiter für die Suche nach Handlungsalternativen zum bestehenden Produktsortiment, Markt- oder Kundensegment ▶ Motivation der Mitarbeiter für die Suche nach Handlungsalternativen ▶ Übertragung schwieriger und anspruchsvoller Ziele an die Mitarbeiter ▶ Schaffung von Anreizen für die Entwicklung neuer Initiativen und Kreativität ▶ Förderung von Teamarbeit mit anspruchsvollen Zielen ▶ Schnelles und unmittelbares Feedback über erzielte Leistungen oder Misserfolge zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in beide Richtungen
Kultureller Bezug: <i>Analytische-Projekt-Kultur</i>
▶ Überprüfung vorhandener Marktinformationen auf ihren Innovationsgehalt; gezielte Suche nach Hinweisen auf zukünftige Marktchancen; Überprüfung vorhandener Marktinformationen auf die Notwendigkeit für eine Veränderung der eigenen Marktstrategie ▶ Gezielte Suche nach Informationen über geänderte Kundenwünsche oder alternative Wettbewerbsprodukte ▶ Förderung analytischer Fähigkeiten zum Aufspüren von Bedrohungen oder Differenzierungspotenzial gegenüber dem Wettbewerb ▶ Schwerpunktlegung auf Anreize zur Entwicklung marktbezogener Aktivitäten, die aus den durch die Analyse gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet werden
Kultureller Bezug: <i>Bürokratische-Verfahrens-Kultur</i>
▶ Aufbau von Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Abbau hierarchiebedingter Statussymbole; ▶ Aufbau von Vertrauen zwischen unterschiedlichen Abteilungen, Entwicklung von Verständnis für Regeln, Prozesse und Arbeitsweisen in anderen Abteilungen; Vermeidung eines vorwurfsvollen Kommunikationsstils zwischen Abteilungen ▶ Kritische Reflexion bestehender Vorschriften; Vermeidung von Denkblockaden aufgrund bürokratischer Regelwerke; bewusste Abweichung von bestehenden Regeln, wenn eine schnelle und flexible Reaktion erforderlich ist; keine missbilligende Bewertung, wenn eine geänderte Vorgehensweise nicht zum Erfolg geführt hat

▶ Entwicklung von Fehlertoleranz, keine ‚Bestrafung‘ bei Misserfolgen von Innovationen; Vermeidung von Schuldzuweisungen an Mitarbeiter ▶ Konzentration auf die Erreichung unternehmerischer Ziele; Schwerpunktlegung auf Anreize, die überwiegend auf die Erreichung markt- und kundenbezogener Ziele ausgerichtet sind, um die „Binnenperspektive“ zu überwinden
Kultureller Bezug: <i>Konstruktive Fehlerkultur</i>
▶ Entwicklung einer grundsätzlichen Bereitschaft der Unternehmensführung, ▶ Fehler (bis zu einem gewissen Grad) zu tolerieren Fehler nicht als Ausdruck der Unfähigkeit von Mitarbeitern betrachten; Fehler nutzen, um aus ihnen zu lernen ▶ Direkte Ansprache von Fehlen, Irrtümern und Misserfolgen; Ursachenanalyse und Erarbeitung zukunfts- und erfolgsorientierter Verhaltensweisen gemeinsam mit Mitarbeitern ▶ Unterstützung der Mitarbeiter durch ein konstruktives Controlling ▶ Mut zu konstruktiver Kritik, Aufzeigen von Verhaltensalternativen und Verbesserungsmöglichkeiten
Kultureller Bezug: <i>Lernkultur</i>
▶ Betonung lebenslangen Lernens als Selbstverständlichkeit; ständiger Abgleich des eigenen Verhaltens mit den Markterfordernissen ▶ Kontinuierliche Überprüfung des Marktes auf die Notwendigkeit der Aufnahme von Neuerungen sowie einer Abweichung von bisherigen Vorgehensweisen im Unternehmen ▶ Verbesserung interner Prozesse mit Blick auf die Erreichung der Unternehmensziele und der persönlichen Mitarbeiterziele ▶ Aufnahme und Verwertung vorhandenen marktbezogenen Wissens anderer Abteilungen ▶ Vorherige Hinterfragung beabsichtigter Maßnahmen auf ihre Erfolgswirkungen
Kultureller Bezug: <i>Problemlösungskultur</i>
▶ Förderung lösungsorientierter Denk- und Arbeitsweisen bei der Bewältigung von neuen Aufgabenstellungen und Herausforderungen ▶ Konstruktiver Umgang mit Konflikten ▶ Betrachtung von Problemen als Herausforderungen ▶ Beteiligung der Mitarbeiter bei der Ursachenanalyse und Lösung von Problemen und Konflikten ▶ Motivation der Mitarbeiter zur Initiative und Entwicklung von Lösungsalternativen ▶ Qualifikation der Mitarbeiter zur Entwicklung von Lösungen
Kultureller Bezug: <i>Paranoide Kultur</i>
▶ Förderung einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie untereinander ▶ Abbau von Hierarchie, Misstrauen, überzogener Kontrolle und Schuldzuweisungen ▶ Förderung der Äußerung und Respektierung abweichender Auffassungen von Mitarbeitern ▶ Gewährung von Handlungsfreiräumen für Mitarbeiter
Kultureller Bezug: <i>Depressive Kultur</i>
▶ Verringerung des Einflusses von Führungskräften, die Signale von „Hilf- und Hoffnungslosigkeit“ ausstrahlen ▶ Grundsätzliche Förderung von initiativem und innovativem Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern ▶ Aufzeigen von erfolgreichen Wettbewerbsstrategien als Beweis für die eigenen Fähigkeiten, seinen Erfolg selbst erarbeiten zu können

Kultureller Bezug: <i>Dramatische Kultur</i>
▶ Einführung einer systematischen Planung, Vermeidung von ‚Bauchentscheidungen‘ und ‚Hemdsärmeligkeit‘ ▶ Vermeidung übertriebener Selbstdarstellung und Idealisierung einzelner Führungskräfte, Infragestellung von Autoritäten, damit einhergehende Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben an Mitarbeiter, die nicht so stark im Vordergrund stehen ▶ Neutralisierung des Einflusses dramatisierender Führungskräfte auf die Personalentwicklung, z. B. durch Einrichtung von Fördergruppen ohne Teilnahme der Vorgesetzten ▶ Förderung einer kritischen Distanz gegenüber Vorbildern und Idolen ▶ Vermeidung gefühlsgeladener, impulsiver und hyperaktiver Arbeitsweisen sowie spektakulärer Einzelaktionen ▶ Verringerung zentralistischer Entscheidungsstrukturen
Kultureller Bezug: <i>Zwanghafte Unternehmenskultur</i>
▶ Qualifizierung der Unternehmensleitung und Führungskräfte für eine Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung ▶ Aufbau von Vertrauen und Gewährung von Handlungsfreiräumen für Mitarbeiter; Abbau von Hierarchie, Misstrauen und überzogener Kontrolle ▶ Vermeidung der ‚Gängelung‘ von Mitarbeitern durch sinnlose und überzogene Kontrollmechanismen, strenge Weisungen oder einengende Arbeitsvorgaben ▶ Anreize zur Entwicklung von Selbstständigkeit, offener und innovationsfördernder Arbeitsweisen und Strukturen, zum Abbau von Hierarchie, Formalismus und Kontrolle
Kultureller Bezug: <i>Schizoide Kultur</i>
▶ Förderung persönlicher Kontakte zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden ▶ Intensive Koordination abteilungsübergreifender Aufgabenstellungen; Vermeidung von Macht- und Richtungskämpfen zwischen Abteilungen; Förderung persönlicher Kontakte zwischen unterschiedlichen Abteilungen ▶ Qualifizierungsmaßnahmen zur Entwicklung sozialer und kommunikativer Fähigkeiten, Teamarbeit und Initiative
Kultureller Bezug: <i>Informationspathologien</i>
▶ Vermeidung von <i>Informationspathologien</i>, d. h. Dysfunktionen, Störungen oder Fehler, die bei der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Informationen auftreten können. ▶ Feststellung und Beseitigung von Ursachen für aktorbezogene, interaktionsbezogene und wissensbezogene Informationspathologien ▶ Vermeidung einer interessen- und machtorientierten Informationspolitik, Förderung eines offenen und regelmäßigen Informationsaustausches
Kultureller Bezug: <i>Bild vom verantwortungsscheuen Menschen</i>
▶ Entwicklung eines Menschenbildes sowie eines Grundverständnisses im Top-Management, in dem die eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung durch Mitarbeiter ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung ist ▶ Förderung von Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme ▶ Vermeidung des Einsatzes von Sanktionen oder ‚Strafandrohung‘ bei Fehlern als Führungsinstrumente ▶ Schaffung von Anreizen zur Stärkung der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme

Kultureller Bezug: <i>Bild vom anreizorientierten Menschen</i>
▶ Motivation durch individuelle Anreize und Personalentwicklungsmaßnahmen ▶ Übertragung dauerhaft herausfordernder Ziele und Aufgaben, um bei besonders anreizorientierten Mitarbeitern eine lediglich kurzfristige Anreizwirkung zu vermeiden; Knüpfung von Anreizen an dauerhaft herausfordernde Ziele und Aufgaben ▶ Anreize nicht nur als bloße ‚Geldzahlungen‘, sondern zur Anerkennung hervorragender Leistungen und als Angebot für die persönliche Weiterentwicklung
Kultureller Bezug: <i>Bild vom aktiven Menschen</i>
▶ Etablierung der Verantwortungsübertragung und Entwicklung von Mitarbeitern als dauerhaftes Führungsinstrument ▶ Schaffung von Arbeitsbedingungen, die Einfallsreichtum, Eigeninitiative und Kreativität fördern; Verantwortungsübertragung für innovative Aufgabenstellungen an Mitarbeiter ▶ Übertragung interessanter und anspruchsvoller Aufgaben und Ziele, um intrinsische Motive anzusprechen; Förderung der Arbeitszufriedenheit ▶ Übertragung ganzheitlicher Aufgabenstellungen, die eigenständiges Arbeiten und eine schnelle Reaktion auf Marktveränderungen oder Wettbewerbsaktivitäten ermöglichen ▶ Schwerpunktsetzung auf qualitative Anreize wie Fortbildungen oder Zusatzqualifikationen, um intrinsische Motive anzusprechen; Vermeidung der Demotivation der Mitarbeiter durch rein sachbezogene Anreize
Kultureller Bezug: <i>Bild vom sozialen Menschen</i>
▶ Förderung von persönlicher Kommunikation, Zusammenarbeit und zwischenmenschlicher Beziehungen ▶ Förderung von Anlässen und Gelegenheiten für direkte zwischenmenschliche Kommunikation ▶ Stärkung von Teamarbeit und Zusammenarbeit
Kultureller Bezug: <i>Bild vom vielseitigen Menschen</i>
▶ Vermeidung monotoner Aufgabenstellungen, Ansprache unterschiedlicher Motive und Nutzung vielseitiger Fähigkeiten der Mitarbeiter ▶ Gleichzeitige Übertragung verschiedenartiger Aufgabenstellungen (z. B. Suche neuer Kundengruppen für bestehende Produkte, Modifikation bestehender Produkte, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Verbesserung des internen Informationsflusses usw.) für einen breit angelegten Erfahrungsaufbau, um flexible Reaktionen zu ermöglichen ▶ Betrachtung von Aufgabenstellungen unter verschiedenen Aspekten, Entwicklung von Problemlösungen unter Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen ▶ Angebot eines differenzierten und abwechslungsreichen Anreizsystems unter Berücksichtigung verschiedener Mitarbeitermotive; gleichzeitiges Angebot mehrerer unterschiedlicher Anreize für ein und dieselbe Person mit unterschiedliche Aufgabenstellungen, z. B. Fortbildungen und Prämie und Statussymbole und Events

Literaturverzeichnis

- [1] Ackmann, J., Gesundheitsmanagement, Wurst Stahlbau, in: Bersenbrück: Topfit zum Chef-Frühstück; Neue Osnabrücker Zeitung, www.noz.de/lokales, 20.5.2011
- [2] Al-Ani, A., Gattermeyer, W., 2001, Entwicklung und Umsetzung von Change Management-Programmen, in: Gattermeyer, W., Al-Ani, A. (Hg.), 2001, Change Management und Unternehmenserfolg, S. 13-40; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [3] Allweyer, T., 2005, Geschäftsprozessmanagement; W3L-Verlag, Herdecke/Bochum
- [4] Amann, S., Tietz, J., 2012, Handel: Familie Schlecker scheint die Insolvenz ihres Unternehmens zu ignorieren, in: Der Spiegel, Nr. 26, 25.6.2012, S. 68-70; Spiegel-Verlag, Hamburg
- [5] ARGE Juniorenfirmen e.V., www.juniorenfirmen.com, Stand 9.4.2012
- [6] Argyris, C., Schön, D.A., 2006, Die Lernende Organisation; Klett-Cotta, Stuttgart
- [7] Ärztekammer Berlin, Patientensicherheit und Fehlermanagement, in: www.aerztekammer-berlin.de, Menüpunkt Ärzte, Stand 8.4.2012
- [8] Atteslander, P., 2008, Methoden der empirischen Sozialforschung; Erich Schmidt Verlag, Berlin
- [9] Bamberger, I., Wrona, T., 2004, Strategische Unternehmensführung; Verlag Franz Vahlen, München
- [10] Bass, B., Steyrer, J., 1995, Transaktionale und transformationale Führung, in: Kieser, A., u. a., (Hg.), 1995, Handwörterbuch der Führung, Sp. 2054-2062; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [11] Baum, G., Reiter, J., Methner, O., 2009, Abkassiert, Die skandalösen Methoden der Finanzbranche; Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg
- [12] Bea, F., Göbel, E., 1999, Organisation; UTB für Wissenschaft, Lucius & Lucius, Stuttgart
- [13] Bea, F., Haas, J., 2001, Strategisches Management; UTB für Wissenschaft, Lucius & Lucius, Stuttgart
- [14] Becker, F. G., 1994, Lexikon des Personalmanagements; dtv, München
- [15] Becker, F. G., 1995, Anreizsysteme als Führungsinstrumente, in: Kieser, A., u. a. (Hg.), 1995, Handwörterbuch der Führung, Sp. 34-45; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [16] Becker, J., 1999, Marktorientierte Unternehmensführung, Messung-Determinanten-Erfolgsauswirkungen; Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- [17] Becker, J., 2001, Strategisches Vertriebscontrolling; Verlag Franz Vahlen, München
- [18] Becker, J., 2002, Marketing-Konzeption; Verlag Franz Vahlen, München
- [19] Benkenstein, M., 2002, Strategisches Marketing; Kohlhammer, Stuttgart
- [20] Bennis, W., Nanus, B., 1985, Führungskräfte: Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens; deutschsprachige Ausgabe 1996; Heyne Campus, München

- [21] Best, E., Weth, M., 2010, Process Excellence, Praxisleitfaden für erfolgreiches Prozessmanagement; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [22] Blank, H., 2012, Prima Klima, in: FAZ v. 3./4. März 2012, Beilage Karriere in der ITK-Branche
- [23] Blank, N., 2011, Vertrauenskultur, Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit von Unternehmen; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [24] Böcker, F., Helm, R., 2003, Marketing; Lucius & Lucius, Stuttgart
- [25] Borkowski, J., 2011, Respektvolle Führung, Wie sie geht, was sie fördert und warum sie sinnvoll ist; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [26] Bormann, S., 2007, Angriff auf die Mitbestimmung, Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte - der Fall Schlecker; Edition Sigma, Berlin
- [27] Bortz, J., Döring, N., 2006, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler; Springer, Heidelberg
- [28] Brandes, D., 1999, Konsequenz einfach, Die Aldi-Erfolgsstory; Campus Verlag, Frankfurt a. M./ New York
- [29] Brandes, D., 2006, Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs; Piper Verlag, München
- [30] Braunschweig, C., Kindermann, D. F., Wehrlin, U., 2001, Grundlagen der Managementlehre; Oldenbourg, München
- [31] Braunschweig, C., Reinhold, K., 2000, Grundlagen des strategischen Managements; Oldenbourg, München/Wien
- [32] Brockhoff, K., Hauschildt, J., Schnittstellen-Management - Koordination ohne Hierarchie, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 6/1993, S. 396-403
- [33] Bruch, H., Poralla, S., 2009, Wie Hilti über Generationen gute Führung garantiert, in: Harvard Business Manager, 3/2009; manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg
- [34] Bruhn, M., Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H., Matzler, K. (Hg.), 2002, Kundenorientierte Unternehmensführung, S. 33-62; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [35] Büchner, M.-G., 1999, Marktorientiertes Management technologischer Innovationen im Handel, Diss. Univ. St. Gallen
- [36] Bullinger, H.-J., 1996, Erfolgsfaktor Mitarbeiter, Motivation-Kreativität-Innovation; B.G. Teubner, Stuttgart
- [37] Bullinger, H.-J., Warnecke, H. J., Westkämper, E. (Hg.), 2003, Neue Organisationsformen im Unternehmen; Springer, Berlin/Heidelberg/New York
- [38] Bungard, W., Müller, K., Niethammer, C., 2007, Mitarbeiterbefragung - was dann ...?, MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten; Springer, Heidelberg
- [39] Burmann, C., Meffert, H., 2003, Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes, in: Ringlstetter, M., Henzler, H., Mirow, M. (Hg.), 2003, Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, S. 131-167; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [40] Burmann, C., Meffert, H., 2004, Strategische Flexibilität als Determinante des Marktwertes von Unternehmen, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 26. Jg., 1/2004, S. 43-54

- [41] Burr, W., Organisatorische Flexibilität, in: Schreyögg, G., v. Werder, A. (Hg.), 2004, Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Sp. 276-285; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [42] Claßen, M., 2005, Die Weichen rechtzeitig stellen, in: Harvard Business Manager, Februar 2005, S. 71-78
- [43] Clifford, S., Martin, A., (2011), As Consumers Cut Spendings, 'Green' Products Lose Allure, The New York Times, April 21, 2011, www.nytimes.com/2011/04/22/business/energy-environment/, Stand 30.07.2012
- [44] Collins, J., Hansen, M. T., 2012, Oben bleiben. Immer; Campus Verlag, Frankfurt a. M./ New York
- [45] Covey, S.M.R., Merrill, R., 2009, Schnelligkeit durch Vertrauen, Die unterschätzte ökonomische Macht; Gabal Verlag, Offenbach
- [46] Deal, T., Kennedy, A., 1987, Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur; Verlag Norman Rentrop, Bonn
- [47] Dettl, J., 2011, Strategische Wettbewerbsbeobachtung, So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [48] Desphandé, R., Raina, A., 2012, Die Helden vom „Taj“-Hotel, in: Harvard Business manager, April 2012; manager magazin Verlagsgesellschaft, Hamburg
- [49] Deuerlein, I., 2011, Psychodynamische Interventionen in ausgebrannten Teams, in: Fengler, J., Sanz, A. (Hg.) (2011), S. 207-222; Klett-Cotta, Stuttgart
- [50] Diekmann, A., 2009, Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen; Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
- [51] Dierkes, M., 2003, Theorie und praktischer Nutzen von Unternehmenskultur, in: Bullinger, H. J., Warnecke, H. J., Westkämper, E. (Hg.), 2003, Neue Organisationsformen im Unternehmen, S. 313-333; Springer, Berlin/Heidelberg/New York
- [52] Diller, H. (Hg.), 2001, Marketing-Logistik, in: Vahlens Großes Marketinglexikon, S. 993-998; Verlag C.H. Beck, München
- [53] Diller, H., 2001, Vahlens Großes Marketinglexikon; Verlag Franz Vahlen, München
- [54] Dixon, J. R., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J. S., Mulligan, P., 1995, Reengineering II: Mit Ausdauer ist es machbar, in: Harvard Business Manager, 2, 1995, S. 105-114
- [55] Dyer, W.G., Jr. , 1985, The cycle of cultural evolution in organizations, hier zitiert nach: Scholz, C., 1997, Strategische Organisation, S. 466; Verlag Moderne Industrie, Lambsberg/ Lech
- [56] Ebers, M., Organisationskultur und Führung, in: Kieser, A., u. a. (Hg.), Handwörterbuch der Führung, 1995, Sp. 1664- 1682; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [57] Esser, C., Randerath, A., 2010, Schwarzbuch Deutsche Bahn; C. Bertelsmann Verlag, München
- [58] Fedtke, E., 2012, ALDI Geschichten, Ein Gesellschafter erinnert sich; NWB Verlag, Herne
- [59] Fengler, J., Sanz, A. (Hg.), 2011, Ausgebrannte Teams, Burnout-Prävention und Salutogenese; Klett-Cotta, Stuttgart
- [60] Fengler, J., 2011, Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Risikomodell, in: Fengler, J., Sanz, A. (Hg.) (2011), S. 61-108; Klett-Cotta, Stuttgart

- [61] Finke, B., 2012, Die Ideen-Werkstatt, Der Telekom-Konzern Telefónica hilft Gründern in Deutschland-und ist damit nicht allein, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 99, 28./29.April 2012, S. 27
- [62] Frese,E. (Hg.), 1992, Handwörterbuch der Organisation; C.E. Poeschel, Stuttgart
- [63] Frese, E., 1998, Grundlagen der Organisation; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [64] Frese, E., Theuvsen, L., 2000, Organisationsmanagement: Wissensbasen und Erscheinungsformen, in: Frese, E., 2000, Organisationsmanagement, S. 7-40; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [65] Frese, W., 2011, Der Einfluss der Kultur auf den Strategieprozess, Eine empirische Untersuchung; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [66] Frey, C., 2011, Erfolgsfaktor Vertrauen, Wege zu einer Vertrauenskultur im Unternehmen; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [67] Frey, D., Schuster, B., 1996, Innovative Unternehmenskulturen: Wege zum Center of Excellence, in: Absatzwirtschaft, Heft 2,1996
- [68] Frisch, B., 2012, Die Macht des Küchenkabinetts, in: Harvard Business Manager, 3/2012, S. 76-85; manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg
- [69] Fritz, W., v.d. Oelsnitz, D., 2001, Marketing; Kohlhammer, Stuttgart
- [70] Froböse, M., Kaapke, A., 2003, Marketing; Vahlen, München
- [71] Fröhlich, W. D., 2008, Wörterbuch Psychologie; dtv, München
- [72] Fuß, F., 2010, Die Kunden, die Kultur und die Kontinuität - Über eine der größten Transformationen in der Telekommunikationsindustrie, in: Mohr, N., Büning, N., Hess, U., Fröbel, A.M. (2010), S. 71-84; Springer, Berlin/Heidelberg/New York
- [73] Gattermeyer, W., Al-Ani, A. (Hg.), 2001, Change Management und Unternehmenserfolg; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [74] Gaugler, E., 1995, Information als Führungsaufgabe, in: Kieser, A., u. a. (Hg.), Handwörterbuch der Führung, 1995, Sp. 1175-1185, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [75] Gebert, D., 1992, Kommunikation, in: Frese, E. (Hg.), Handwörterbuch der Organisation, 1992, Sp. 1110-1121; C.E. Poeschel, Stuttgart
- [76] Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., Sherry Jr., J. F., Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation, in: Journal of Marketing, Oct. 2006, S. 37-55
- [77] Gleitsmann, B. M., 2007, Internes Marketing, Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten; Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler Verlag, Wiesbaden
- [78] Görgen, W., Wettbewerbsanalyse, 1995, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hg.), 1995, Handwörterbuch des Marketing, Sp. 2716-2729; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [79] Grether, M., 2003, Marktorientierung durch das Internet; Deutscher Universitäts-Verlag/ Gabler Verlag, Wiesbaden
- [80] Grunert, K., Konkurrenzanalyse, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hg.), 1995, Handwörterbuch des Marketing, Sp. 1226-1234; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [81] Haiss, P., 2001, Monitoring Change: Die Messung von Veränderungsmaßnahmen und -prozessen, in: Gattermeyer, W., Al-Ani, A. (Hg.), 2001, Change Management und Unternehmenserfolg, S. 57-80; Gabler Verlag, Wiesbaden

- [82] Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J., Reengineering: Es braucht kein Flop zu werden, in: Harvard Business Manager, 4, 1994, S. 82-93
- [83] Hamelau, N., 2004, Strategische Wettbewerbsanalyse; Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler Verlag, Wiesbaden
- [84] Hammer, M., Champy, J., 2003, Business Reengineering; Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York
- [85] Hammer, M., Stanton, S., 2000, Prozessunternehmen - wie sie wirklich funktionieren, in: Harvard Business Manager, 3, 2000, S. 68-81
- [86] Han, J. K., Kim, N., Srivastava, R.K., Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, in: Journal of Marketing, Vol. 62, Oct. 1998, S. 30-45
- [87] Hänig, S., 2012, Wie Generalisten den IT-Beratermarkt aufmischen, in: FAZ v. 3./4. März 2012, Beilage Karriere in der ITK-Branche
- [88] Hauser, P., Brauchlin, E., 2004, Integriertes Management in der Praxis, Die Umsetzung des St. Galler Erfolgskonzeptes; Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York
- [89] Helbig, R., 2003, Prozessorientierte Unternehmensführung; Physica Verlag, Heidelberg
- [90] Henrich, A., Fehler im System, in: Wirtschaftswoche, Nr. 11, 12.3.2012, S. 48-53; Verlag Handelsblatt, Düsseldorf
- [91] Hentze, J., Heinecke, A., Kammel, A., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2001; UTB für Wissenschaft/Haupt, Bern
- [92] Hill, W., Rieser, I., 1993, Marketing-Management; UTB für Wissenschaft/Haupt, Bern
- [93] Hillmann, K.H., 2007, Wörterbuch der Soziologie; Alfred Kröner Verlag, Stuttgart
- [94] Hinterhuber, H., 1997, Strategische Unternehmensführung, II, Strategisches Handeln; Walter de Gruyter, Berlin
- [95] Hinterhuber, H., Matzler, K. (Hg.), 2002, Kundenorientierte Unternehmensführung; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [96] Hoffmann, J., 2012, Risikomanagement für mittelständische Unternehmen, Risikopotenziale erkennen und erfolgreich bewältigen - mit zahlreichen Praxissituationen; Books on Demand GmbH, Norderstedt
- [97] Hofstede, G., Culture's Consequences, Second Edition, 2001, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations; Sage Publications, inc., Thousand Oaks, California
- [98] Hofstede, G., Hofstede, G.J., 2011, Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; dtv, München
- [99] Homburg, C., Krohmer, H., 2003, Marketingmanagement; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [100] Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J., 2002, Sales Excellence; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [101] Homburg, C., Stock, R., 2000, Der kundenorientierte Mitarbeiter; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [102] Homburg, C., Stock, R., 2002, Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 2, 2. Quartal 2002, S. 123-137
- [103] Horstmann, M., Das Siemens Leadership Excellence Programm, in: Mohr, N., Büning, N., Hess, U., Fröbel, A. M. (2010), S. 145-153; Springer, Berlin/Heidelberg

- [104] Huber, F., Herrmann, A., Braunstein, C., 2002, Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, H., Matzler, K. (Hg.), 2002, Kundenorientierte Unternehmensführung, S. 63-79; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [105] Hungenberg, H., Wulf, T., 2004, Grundlagen der Unternehmensführung; Springer, Berlin/Heidelberg/New York
- [106] Israel, D., Merkel, T., Zimmermann, U., 2000, Personalentwicklung und Qualifizierung in innovativen Vertriebsstrukturen, in: Reichwald, R., Bullinger, H.-J. (Hg.), Vertriebsmanagement, S. 181-236; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [107] Jenner, T., 2003, Marketingplanung; Kohlhammer, Stuttgart
- [108] Jensen, S., Schwarzer, U., 2012, Der Kraftladen, in: manager magazin, 42. Jg., 3/12, S. 26-32; manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg
- [109] Jordan, U., früherer Personalvorstand der Targobank, im Interview mit Astheimer, S., FAZ v. 3./4. März 2012, Beruf und Chance, C2
- [110] Kaeser, J., NSN darf nicht so einfach aus München verschwinden, Süddeutsche Zeitung, Nr. 59, 10./11. März 2012, S. 29
- [111] Kaiser, M. O., 2005, Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, Dimensionen und Messmöglichkeiten; Erich Schmidt Verlag, Berlin
- [112] Kamiske, G. F., Füermann, T., 1995, Reengineering versus Prozessmanagement, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, S. 142-148
- [113] Karnicnik, E., 2002, Zielvereinbarungen als Führungsinstrument - Woran sie scheitern können, in: Schwaab, M.-O., Bergmann, G., Gairing, F., Kolb, M. (Hg.), 2002, Führen mit Zielen, Konzepte-Erfahrungen-Erfolgsfaktoren, S. 107-115; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [114] Kasprik, R., 2002, Rationale Unternehmens- und Marketingplanung; Physica Verlag, Heidelberg/New York
- [115] Kessel, A., 2007, Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor junger Unternehmen, Kontextspezifische Konzeption und empirische Untersuchung; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [116] Kets de Vries, M., 2002, Das Geheimnis erfolgreicher Manager; Financial Times Prentice Hall, München
- [117] Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R., (Hg.), 1995, Handwörterbuch der Führung; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [118] Kirca, A. H., Jayachandran, S., Bearden, W. O., Market-Orientatation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 69, April 2005, S. 24-41
- [119] Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E., 2004, Menschenbilder in Organisationen; WUV-Universitätsverlag, Wien
- [120] Klinikum Charite, CIRS - Critical Incidents Reporting System, www.qualitaetsmanagement.charite.de/projekte/zentrale_projekte/die_einzelnen_projekte/cirs_critical_incidents_reporting_system/, Stand 14.5.2012
- [121] Kobi, J.-M., Wüthrich, H. A., 1986, Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten; Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- [122] Kohli, A. K., Jaworski, B. J., 1990, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, Vol. 54, April 1990, S. 1-18

- [123] Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A., 1993, MARKOR: A Measure of Market Orientation, in: Journal of Marketing Research, Vol. 30, No. 4, Nov. 1993, S. 467-477
- [124] Konecny, P.A., 2010, Zwanzig Jahre Marktorientierung, Ein systematischer Überblick der wissenschaftlichen Literatur aus zwei Jahrzehnten; VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken
- [125] Konecny, P.A., 2011, Mitarbeiterorientierung in ganzheitlichen Qualitätsmanagementansätzen - Eine kausalanalytische Untersuchung; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [126] Körner, P., 2012, Einsame Tüftler sind nicht mehr gefragt, in: FAZ v. 3./4. März 2012, Beilage Karriere in der ITK-Branche
- [127] Kotler, P., Bliemel, F., 2001, Marketing-Management; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [128] Kotler, P., Bliemel, F., 2001, Marketing-Management; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [129] Kotter, J., Heskett, J., 1993, Die ungeschriebenen Gesetze der Sieger, Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, deutsche Übersetzung; Thorsten Schmidt; ECON Verlag, Düsseldorf
- [130] Kraus, F., 2008, Der Transfer der Marktorientierung über Hierarchieebenen, Eine empirische Mehrebenenuntersuchung; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [131] Krohmer, H., 1999, Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung; Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler Verlag, Wiesbaden
- [132] Kühnl, C., 2010, Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement, Eine empirische Betrachtung aus Hersteller- und Anwendersicht; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [133] Kuß, A., 2003, Marketing-Einführung; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [134] Kuß, A., Tomczak, T., 2002, Marketingplanung; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [135] Läska, K., Rabatte sind wie süße Drogen, in: Süddeutsche Zeitung, 76/2012, 30.3.2012, S. 22
- [136] Laux, H., Liermann, F., 1997, Grundlagen der Organisation; Springer, Berlin/Heidelberg/New York
- [137] Lederer, B., 2005, Das Konzept der Lernenden Organisation: Bildungstheoretische Anfragen und Analysen, Hamburg 2005; zitiert nach Müller-Rehkopf, T., 2011, Marktorientierung und organisationales Lernen; Peter Lang, Frankfurt a. M.
- [138] Lewis, J., 1985, Excellent organizations: How to develop and manage them using theory Z, New York 1985, zitiert nach Staehle, W., 1999, Management, S. 940; Verlag Franz Vahlen, München
- [139] Link, J., Gerth, N., Voßbeck, E., 2000, Marketing-Controlling; Verlag Franz Vahlen, München
- [140] Lobscheid, H., 1998, Mitarbeiter einvernehmlich führen; dtv/C.H. Beck, München
- [141] Macharzina, K., 1999, Unternehmensführung; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [142] Mangler, W., 2000, Grundlagen und Probleme der Organisation; Wirtschaftsverlag Bachem, Köln
- [143] Matsuno, K., Mentzer, J. T., 2000, The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship, in: Journal of Marketing, Vol. 64, Oktober 2000, S. 1-16
- [144] Mattmüller, R., 2000, Integrativ-Prozessuales Marketing; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [145] Matyssek, A. K., 2011, Wertschätzung im Betrieb, Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur; Norderstedt, Books on Demand GmbH

- [146] Matzler, K., Stahl, H., Hinterhuber, H., 2002, Die Customer-based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, H., Matzler, K. (Hg.), 2002, Kundenorientierte Unternehmensführung, S. 3-31; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [147] Meffert, H., 1985, Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37 (1985), S. 121-137
- [148] Meffert, H., 2000, Marketing; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [149] Meindl., R., 2003, Beurteilung und Überwindung innerbetrieblicher Hemmnisse, in: Bullinger, H.J., Warnecke, H.J., Westkämper, E. (Hg.), 2003, Neue Organisationsformen im Unternehmen, S. 1241-1259; Springer, Berlin/Heidelberg/New York
- [150] Miles, R. und Snow, C., 1978, Organizational Strategy, Structure and Process, New York: McGraw-Hill, zitiert nach: Matsuno, K., Mentzer, J.T. (2000), S. 2; Journal of Marketing
- [151] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 2004, Strategy Safari; Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt a. M./Wien
- [152] Mohr, N., Büning, N., Hess, U., Fröbel, A. M., 2010, Herausforderung Transformation, Theorie und Praxis; Springer, Berlin/Heidelberg
- [153] Müller-Rehkopf, T., 2011, Marktorientierung und organisationales Lernen, Ansatzpunkte zur Gestaltung eines marktorientierten Unternehmenswandels auf der Basis des Integrativ-Prozessualen Marketingansatzes und einer radikal-sozialkonstruktivistischen Modellierung organisationalen Lernens; Peter Lang, Frankfurt a. M.
- [154] Narver, J., Slater, S., 1990, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, Oct., 1990, S. 20-35
- [155] Nassauer, G., 2010, Schlechte Noten von den Beschäftigten, NSN-Dialog, Informationen für Beschäftigte von Nokia-Siemens-Networks, <http://www.nsn-dialog.de/Ansicht.26+M595b83fa66d.0.html>, 6.5.2012;
- [156] Neuberger, O., 2002, Führen und Führen lassen; Lucius & Lucius/UTB, Stuttgart
- [157] Neumann, T., 2009, Arbeitnehmerdatenschutz, Perspektiven der Gewerkschaften hinsichtlich der Überwachungsaffären bei der Lidl Stiftung & Co. KG, der Deutsche Telekom und der Deutsche Bahn AG; GRIN Verlag, Norderstedt
- [158] Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 2002, Marketing; Duncker & Humblot, Berlin
- [159] Nink, M. (2011), Gallup Engagement Index Deutschland 2011, Pressegespräch mit Marco Nink, 20. März 2012, <http://eu.gallup.com/Berlin/153299/Praesentation-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx>
- [160] Novák, B., 2010, Zusammenschluss von Siemens COM Carrier und Nokia Siemens Networks, in: Mohr, N., Büning, N., Hess, U., Fröbel, A.M., (2010), S. 235-248; Springer, Berlin/Heidelberg
- [161] O'Brien, K. J. (2010), Nokia's New Chief Faces Culture of Complacency, in: The New York Times, 26.09.2010, www.nytimes.com/2010/09/27, aufgerufen am 1.5.2012
- [162] Pagliarelle, A., 2001, Developing and Unleashing a Capacity to Change, in: Gattermeyer, W., Al-Ani, A. (Hg.), 2001, Change Management und Unternehmenserfolg, S. 41-56; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [163] Pepels, W., 2002, Handbuch Vertrieb; Carl Hanser Verlag, München/Wien
- [164] Peters, T.J., Waterman, R.H., 2000, Auf der Suche nach Spitzenleistungen; Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech

- [165] Pflesser, C., 1999, Marktorientierte Unternehmenskultur. Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells; Gabler Verlag/Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- [166] Picot, A., Franck, E., 1992, Informationsmanagement, in: Frese, E., u. a., 1992, Handwörterbuch der Organisation, Sp. 886-900; C.E. Poeschel, Stuttgart
- [167] Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R., 2003, Die grenzenlose Unternehmung; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [168] Porter, M. E., 1999, Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten; Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York
- [169] Porter, M. E., 2000, Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten; Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York
- [170] Preißner, A., Engel, S., 1999, Marketing; Oldenbourg Verlag, München/Wien
- [171] Pümpin, C., 1992, Strategische Erfolgspositionen; Haupt, Bern
- [172] Pümpin, C., Amann, W., 2005, Strategische Erfolgspositionen; Haupt, Bern
- [173] Rahn, H., 2000, Unternehmensführung; Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein)
- [174] Raps, A., 2004, Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung; Deutscher Universitäts-Verlag/ Gabler Verlag, Wiesbaden
- [175] Raunicher, P., 2011, Die Ambivalenz des Vertrauens. Welche Bedeutung hat Vertrauen in organisationalen Veränderungsprozessen?; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [176] Reichmann, R., 2010, Marktorientierung und Innovationsorientierung; Diss. Univ. Mannheim
- [177] Reichwald, R., Bullinger, H.-J. (Hg.), Vertriebsmanagement, Organisation-Technologieeinsatz-Personal, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- [178] Report Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI online, Public administration, May 31, 2010
- [179] Ringlstetter, M., 1997, Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen, Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur; Oldenbourg Verlag, München/Wien
- [180] Ringlstetter, M., Henzler, H., Mirow, M. (Hg.), 2003, Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [181] Rohac, S., 2009, Unternehmenskultur und ihre zielgerichtete Veränderung; Diplomica Verlag, Hamburg
- [182] Rosenstiel, L.v., Regnet, E., Domsch, M. (Hg.), 2003, Führung von Mitarbeitern; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [183] Rühli, E., Das Corporate-Culture-Konzept als Herausforderung für die Führungslehre, in: Wunderer, R., 1994, Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, S. 337-352; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [184] Sackmann, S.A., 2004, Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best Practice-Beispiele; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [185] Salzgitter AG, 2010, Die Zukunft gestalten, 5 Jahre Generationenoffensive 2025; Salzgitter, September 2010, www.salzgitter-ag.de/MDB/Konzern/Projekt_GO/SZ_GO_Brosch_2010.pdf, Stand 14.5.2012
- [186] Sathe, V., 1985, Culture and related corporate realities, Homewood, Ill., 1985, zitiert bei Staehle, W., 1999, Management, S. 941

- [187] Schanz, G., 1994, Organisationsgestaltung; Verlag Franz Vahlen, München
- [188] Schein, E. H., 2006, Organisationskultur; Edition Humanistische Psychologie (EHP), Bergisch Gladbach
- [189] Schlesinger, L., Kiefer, C. F., Brown, P.B., 2012, Nicht so viel analysieren, handeln!, in: Harvard Business manager, April 2012, S. 82-87; manager magazin Verlagsgesellschaft, Hamburg
- [190] Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E., 2008, Methoden der empirischen Sozialforschung; Oldenbourg Verlag, München/Wien
- [191] Scholl, W., 2004, Innovation und Information, Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird; Hogrefe, Göttingen
- [192] Scholl, W., 2004, Innovation und Information, Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird; Hogrefe, Göttingen
- [193] Scholl, W., Informationspathologien, in: Frese, A., u. a. (Hg.), Handwörterbuch der Organisation, 1992, Sp. 900-912; C.E. Poeschel, Stuttgart
- [194] Scholz, C., 1988, Management der Unternehmenskultur, in: Harvard Manager 1, 1988, S. 81-91, zitiert nach: Rosenstiel, L.v., Regnet, E., Domsch, M., 2003, Führung von Mitarbeitern, S. 716; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [195] Scholz, C., 1997, Strategische Organisation; Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- [196] Scholz, C., 2000, Personalmanagement; Verlag Franz Vahlen, München
- [197] Schreyögg, G., 2000, Organisation (Nachdruck); Gabler Verlag, Wiesbaden
- [198] Schreyögg, G., Organisationskultur, in: Frese, A., u. a. (Hg.), Handwörterbuch der Organisation, 1992, Sp. 1525 -1537; C.E. Poeschel, Stuttgart
- [199] Schreyögg, G., v. Werder, A. (Hg.), 2004, Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation; Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- [200] Schwaab, M.-O., Bergmann, G., Gairing, F., Kolb, M. (Hg.), 2002, Führen mit Zielen, Konzepte-Erfahrungen-Erfolgsfaktoren; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [201] Scott-Morgan, P., 2008, Die heimlichen Spielregeln; Campus, Frankfurt a. M.
- [202] Scott-Morgan, P., 2008, Die heimlichen Spielregeln; Campus, Frankfurt a. M.
- [203] Semlitsch, B., 2011, Metro Group-Nutzung strategischer Wettbewerbsinformationen in einem Handelskonzern, in: Deltl, J. (2011), S.163-173; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [204] Sheffi, Y., Rice, J.R. : Sensible Kontrolle, Wirtschaftswoche vom 20. März 2006, S. 124, zitiert nach Hoffmann, J. (2012), S. 22; Books on Demand GmbH, Norderstedt
- [205] Sprenger, R., 1997, Mythos Motivation; Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York
- [206] Stadelmann, C., 2008, Messung und Beurteilung des Kulturwandels; VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken
- [207] Staehle, W., 1994, Management; Verlag Franz Vahlen, München
- [208] Staehle, W., 1999, Management; Verlag Franz Vahlen, München
- [209] Staute, J., 1997, Das Ende der Unternehmenskultur, Firmenalltag im Turbokapitalismus; Campus Verlag, Frankfurt a. M.
- [210] Steinle, C., 2005, Ganzheitliches Management; Gabler Verlag, Wiesbaden

- [211] Steinle, K., Krummaker, S., Glaschak, S., 2003, Dynamische Promotorenkonstellationen in Veränderungsprozessen, in: Die Unternehmung, Jg. 57, Heft 5, 2003, S. 407-430
- [212] Steinmann, H., Schreyögg, G., 2000, Management; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [213] Steinmann, H., Schreyögg, G., 1993, Management; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [214] Stock-Homburg, R., 2009, Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit; Direkte, indirekte und moderierende Effekte; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [215] Strohmaier, T., 2011, Deutsche Telekom-Competitive Intelligence im multi-regionalen Wettbewerb, in: Deltl, J., (2011) S. 157-163; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [216] Stülten, H., 2012, Arbeiten am Puls der Zeit, in: FAZ v. 3./4. März 2012, Beilage Karriere in der ITK-Branche
- [217] Thommen, J., 2000, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre; Versus Verlag, Zürich
- [218] Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hg.), 1995, Handwörterbuch des Marketing; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [219] Trautmann, T., 2010, Motivation im Unternehmen, Eine motivationstheoretische Analyse betrieblicher Anreizsysteme; VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken
- [220] v. Kopp-Krimpenfort, M., 2007, Innovationsfördernde Unternehmenskultur; GRIN Verlag, Norderstedt
- [221] v.d. Oelsnitz, D., Marketingimplementierung durch „Counter-Cultures“, 2000, in: Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 2, 2. Quartal 2000, S. 109-118
- [222] Voigt, K.-I., 1996, Unternehmenskultur und Strategie, Grundlagen des kulturbewußten Managements; Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- [223] Wahren, H. K., 2004, Erfolgsfaktor Innovation, Ideen systematisch generieren, bewerten und umsetzen; Springer, Berlin/Heidelberg
- [224] Weibler, J., 2001, Personalführung; Verlag Franz Vahlen, München
- [225] Weinert, Ansfried B., Menschenbilder und Führung, in: Kieser, A., u. a. (Hg.), Handwörterbuch der Führung, 1995, Sp. 1495-1510; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [226] Welge, M., Al-Laham, A., 1999, Strategisches Management; Gabler Verlag, Wiesbaden
- [227] Wenger, B., 2008, Anreize und Anreizsysteme für ein Wissensmanagement, Theoretische Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen; VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken
- [228] Wikipedia http://de.wikipedia.org/wiki/Critical_Incident_Reporting_System, Stand 8.4.2012
- [229] Wilensky, H.L., Organizational Intelligence, 1967, zitiert nach: Scholl, W., Informationspathologien, in: Frese, A., u. a. (Hg.), Handwörterbuch der Organisation, 1992, Sp. 900-912; C.E. Poeschel, Stuttgart
- [230] Wirtz, B.W., 1996, Business Process Reengineering - Erfolgsdeterminanten, Probleme und Auswirkungen eines neuen Reorganisationsansatzes, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 48, 11, 1996, S. 1023-1036
- [231] Wolf, E., 2007, Konzeption eines CRM-Anreizsystems, Konzeption eines Anreizsystems zur Unterstützung einer erfolgreichen Implementierung von Customer Relationship Management; Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- [232] Wübbelmann, K., 2001, Management Audit; Gabler Verlag, Wiesbaden

- [233] Wunderer, R., 1994, Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [234] Wunderer, R., 2001, Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre, unter Mitarbeit von Petra Dick; Luchterhand, Neuwied-Kriftel
- [235] Wunderer, R., Mittmann, J., Identifikationspolitik, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.), 1995, Handwörterbuch der Führung, S. 1157-1166; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- [236] www.fidi.verdi.de/verkaufsdruckneindanke/zielsetzungspraxis/, Vertriebsdruck „versaut“ das Sozialklima in der Arbeit, 6.5.2012
- [237] Johann Wolfgang Goethe-Universität, Institut für Allgemeinmedizin, www.jeder-fehler-zählt.de, Menüpunkt: Informationen zum Fehlerberichtssystem, Stand 8.4.2012