

Unternehmens- kultur und zukunftsfähige Führung

Thomas Neumann

Die vielfältigen Facetten zukunftsfähiger Führung spiegeln sich in den vorangegangenen Statements und ihrer Kategorisierung sehr gut wider. Ebenso wurde bereits auf den Zusammenhang zwischen Führung und den ihr unterliegenden Werten und Normen als Grundlage der Kultur einer Organisation hingewiesen. Diesen Zusammenhang wollen wir im Folgenden intensiver beleuchten und setzen uns dazu mit dem Phänomen Unternehmenskultur oder Organisationskultur – beide Begriffe lassen sich synonym verwenden – auseinander: Was ist Unternehmenskultur und wie entsteht sie? Welche Funktionen hat sie? In welcher Beziehung stehen Unternehmenskultur und Führung zueinander? Welche Bedeutung hat Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg, und wer ist dafür verantwortlich?

Warum Unternehmenskultur gerade jetzt?

Das Thema Unternehmenskultur rückt seit Beginn dieses Jahrzehnts wieder verstärkt in das Interesse der deutschen Wirtschaft, obwohl seit fast dreißig Jahren – spätestens nach der Veröffentlichung von In Search of Excellence »Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor« diskutiert, erforscht und ausprobiert wird. Welchem Umstand haben wir es zu verdanken, dass Organisationen sich aktuell zunehmend mit ihrer Kultur und den Möglichkeiten ihrer Kulturentwicklung beschäftigen?

In Gesprächen mit Geschäftsführern, Vorständen und Personalchefs wird deutlich, dass die Sorge um die Fähigkeit von Unternehmen, auch zukünftig als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, zunimmt. Wie gut gelingt es, die eigenen Talente ans Unternehmen zu binden und die besten für sich zu gewinnen? Das hierfür so wichtige Arbeitgeber-Image lässt sich immer weniger durch geschicktes Personalmarketing und gezielte Unternehmenskommunikation beeinflussen, seitdem Social Media und die sozialen Netzwerke wie Facebook oder Twitter eine bedeutende Rolle in der Kommunikation übernommen haben.

Das Bild, das eine Organisation nach außen abgibt, entsteht durch Reflexion der inneren Verhältnisse. Das, was die Mitarbeiter und Führungskräfte wahrnehmen, und das, was die Kunden und Lieferanten in ihrer Interaktion

mit dem Unternehmen erleben, wird über einen längeren Zeitraum und auf unterschiedlichen Ebenen kommuniziert, und dadurch entsteht das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Die Eigendarstellung lässt sich mithilfe der sozialen Netzwerke auf ihren Wahrheitsgehalt leicht überprüfen. Um also das Image des Unternehmens wirkungsvoll und nachhaltig zu beeinflussen, ist Unternehmenskultur und die sie ermächtigende Führung der größte Einflussfaktor und wesentlicher Grund für ihre aktuelle Renaissance.

Was ist Unternehmenskultur und wie entsteht sie?

Jede Organisation hat »ihre« Kultur. Ob sie sich dieser Kultur bewusst ist, ob sie diese beschreiben kann, sie sogar werbend einsetzt (»Employer of Choice«) oder nicht – eine Kultur existiert. Pragmatisch formuliert, ist sie Ausdruck dessen »wie man im Unternehmen miteinander umgeht (Führungskräfte und Mitarbeiter) und seinen Kunden, Lieferanten und Partnern in der Außenwelt begegnet«. Die Kultur verkörpert die Persönlichkeit oder die Seele der Organisation; sie ist einzigartig.

Organisationskultur ist ein komplexes, nur bedingt beobachtbares und schwer interpretierbares Phänomen. Edgar Schein, Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und einer der profiliertesten Autoren zum Thema Organisationskultur, erklärt sie in seinem Modell als Konstrukt dreier, sich gegenseitig beeinflussender Ebenen:

- Die Ebene der Artefakte verkörpert die Kulturelemente, die man sehen, hören und fühlen kann, also das, was sich bei der Eisbergtheorie oberhalb der Wasserlinie befindet. Dazu gehört die Architektur einer Organisation (zum Beispiel Anzahl Hierarchien, Führungsspanne, Großraumbüro), ihre Rituale (zum Beispiel in Meetings, bei Beförderungen, zu Weihnachten), Symbole (zum Beispiel eine Uhr, welche die verbleibende Zeit zum nächsten Software-Release anzeigt), Umgangsformen (zum Beispiel Anrede, Kleiderordnung), Sprache, Legenden und Geschichten (die sich gern auf Firmengründer oder langjährig erfolgreiche CEOs beziehen).
- Die Ebene der Werte und Normen besteht zum einen aus definierten Regeln und kommunizierten Anschauungen, zum anderen aber auch aus unge-

schriebenen Gesetzen. Sie werden von Mitgliedern der Organisation als erfolgreich, gewünscht und richtig erlebt und geteilt und führen zu einem gemeinsamen Gefühl über das richtige Verhalten. Werte und Normen, auf die sich Organisationen gern in Leitbildern beziehen, sind Vertrauen, Offenheit, Teamarbeit, Leistungsorientierung, Kundenorientierung, Innovation oder Qualität. Sie äußern sich in Geboten, Apellen und Leitlinien (»Do it right the first time«, »Jeder hat eine zweite Chance verdient«, »Gemeinsam sind wir stark«).

- Die Ebene der grundlegenden Annahmen und Einstellungen und damit der Kern der Organisationskultur, auf dem Werte, Normen und Artefakte basieren, liefert Orientierungsmuster, die als selbstverständlich gelten, nicht reflektiert oder infrage gestellt werden und weitgehend unbewusst ablaufen. Sie befinden sich »unterhalb der Wasserlinie«, steuern aber Wahrnehmung, Denken und Handeln.

Ich hatte Gelegenheit, in unterschiedlichen Kulturen zu arbeiten. Die Unterschiede bezogen sich auf die Ebene der grundlegenden Einstellungen, vor allem auf das Menschenbild und der darauf basierenden Führung. Polarisierend beschrieben, war in einer Kultur der Umgang miteinander auf Respekt und gegenseitiges Vertrauen gegründet, der Erfolg des Teams stand im Vordergrund, führen hieß »dienen«, nicht »herrschen«, Freiräume waren wichtiger als finanzielle Interessen, hierarchisches Verhalten war verpönt, und man sprach eher von »beruflicher Weiterentwicklung« als von »Karriere«. Führungspositionen wurden aus eigenen Reihen besetzt, das Streben nach Konsens und damit die frühzeitige Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter dokumentierte den »partizipativen Stil«. Der Verzicht auf Statussymbole, Titel, Einzelbüros und variable Vergütung (mit Ausnahme des Vertriebs) machten deutlich, dass die Kulturebenen gut aufeinander abgestimmt waren.

In der anderen Kultur dominierte die Macht der Hierarchie. »Ober sticht Unter«, »Die Menschwerdung beginnt beim Hauptabteilungsleiter« waren geflügelte Worte, die klarstellten, dass Partizipation sich mehr auf den ausführenden Teil bezog und Anweisungen häufiger gegeben wurden als Ziele vereinbart. Kontrolle hatte einen hohen Stellenwert. Führungskräfte definierten sich über ihre fachliche Expertise; eine crossfunktionale Mitarbeiterentwicklung

wäre undenkbar gewesen. Die Führung »top-down« war charismatisch, mit klaren Ansagen unterwegs. Die Kultur gewährleistete Schnelligkeit und eine Hands-on-Mentalität, in der insbesondere Smart-Follower-Strategien zügig umgesetzt wurden. Der Erfolg, das Wachstum, die Teilhabe an der finanziellen Entwicklung, die Aufstiegsmöglichkeiten wie auch die Möglichkeit, etwas bewegen zu können, führte dazu, dass viele Mitarbeiter und Führungskräfte stolz darauf waren, für dieses Unternehmen zu arbeiten.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Kulturen gab es wichtige Gemeinsamkeiten: Beide hatten sich nachhaltig der Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit verschrieben, beide forderten und erhielten hohe Leistungen von ihren Mitarbeitern, beide reagierten flexibel und anpassungsfähig auf Marktveränderungen, beide waren authentisch (lieber ehrlich autoritär als falsch kooperativ), und beide waren auf den drei Kulturebenen synchronisiert.

Welche Funktionen hat eine Organisationskultur?

Die meisten Organisationen unterliegen einem steten Zwang zur Veränderung und Anpassung, verursacht durch technische Entwicklungen, Wertewandel, sich verändernde Märkte, neue Kundenanforderungen et cetera. Daraus folgt, dass Organisationen ihre zukünftige Ausrichtung überdenken, Unternehmensstrategien anpassen und ihre Organisationen und Strukturen immer wieder verändern müssen.

Was kann Menschen in diesen Organisationen bei all der geforderten Flexibilität überhaupt noch Sicherheit und Orientierung geben, wenn nicht die Werte und die auf ihnen gebaute Führungskultur? Ein Unternehmen, das sich in seinen Werten unter andere, zur Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiter bekennt und die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter in angemessener Form beteiligt, schafft das Vertrauen, das es braucht, um auch bei gravierenden Veränderungen nicht das Gefühl der Bedrohung entstehen und die Ziele im (passiven) Widerstand der Organisation versanden zu lassen, sondern gemeinsam zu neuen Ufern aufzubrechen.

Auch die Identität einer Organisation, das heißt, die Mitarbeiter, kennen den Geschäftszweck und Auftrag des Unternehmens, sie wissen, wofür es

steht, was hier gilt und was wichtig ist, und die Identifikation und Verbundenheit der Mitglieder mit ihrer Organisation (»Employee-Engagement«), werden durch die Organisationskultur bestimmt. Die kollektive Überzeugung, das Wir-Gefühl und die emotionale Abgrenzung zu anderen (Wettbewerbern) werden durch die kulturellen Grundlagen erzeugt. Wenn wir an Unternehmen denken, in denen verschiedene Bereiche eigenständig agieren und vielleicht wenig Gemeinsamkeiten im täglichen Geschäft aufweisen, sind es die in allen Unternehmensteilen geltenden Werte, Normen und grundlegenden Einstellungen, die Corporate Culture, also die Integration und den Zusammenhalt, gewährleisten.

In unserer nationalen Kultur ist das Bedürfnis, zu regeln, zu regulieren und Richtlinien aufzustellen, ausgeprägt. Wir versuchen, Komplexität zu reduzieren, Schnittstellen zu koordinieren, Effizienz zu gewährleisten und Qualität zu sichern, indem wir Abläufe und Prozesse beschreiben und Organisations- und Handlungsanweisungen dokumentieren. Wenn dann trotzdem etwas schief läuft, taucht mit Sicherheit die Frage auf, wo denn der »gesunde Menschenverstand« geblieben sei oder dass man doch so viel »Common Sense« hätte erwarten können, das Problem nicht entstehen zu lassen. Mit diesen Begriffen appellieren wir an die Organisationskultur, an das »implizite Bewusstsein einer Organisation, das als kollektive Programmierung die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder beeinflusst und steuert«. Diese Steuerungsfunktion der Organisationskultur, das erwünschte Verhalten auch unaufgefordert, unkoordiniert, wie selbstverständlich zu zeigen, ist für die Funktionsfähigkeit der Organisation von enormer Bedeutung und funktioniert, je besser die Werte, Normen und Grundeinstellungen kommuniziert, bewusst gemacht, gelebt und sanktioniert werden.

In welcher Beziehung stehen Unternehmenskultur und Führung zueinander?

Das in einer Organisation erwünschte Führungsverhalten, wie es in Führungsleitbildern zum Ausdruck gebracht wird, basiert auf ihren Normen, Werten und grundlegenden Einstellungen und ist somit abhängiger und

wesentlicher Teil der Organisationskultur. Diese wird wiederum nachhaltig durch das täglich praktizierte und erlebte Führungsverhalten in eben dieser Organisation beeinflusst. Die Führungskräfte sind in ihrem Verhalten in gewissem Maß abhängig von der Führungskultur der Organisation, sie sind aber auch diejenigen, die – mit hierarchischer Höhe zunehmend – den Einfluss und die gestalterische Aufgabe haben, Kultur zu entwickeln und die so notwendige Synchronisation zwischen kommuniziertem Wunschbild und gelebter Wirklichkeit herzustellen. Wir haben es also mit einer wechselseitigen Beeinflussung zwischen beiden zu tun.

Interessant sind die Kulturbegriffe, die uns in Organisationen begegnen. Da ist unter anderem die Rede von Vertrauenskultur, Innovationskultur, Leistungskultur, Lernkultur, Change-Kultur, Konsenskultur, Feedback-Kultur oder Streitkultur. Die Vielfalt verdeutlicht, dass man in der Regel nicht eine Gesamtorganisation mit einem Kulturbegriff vollständig erfassen kann. Ich habe nur Unternehmen kennengelernt, die sich vehement zur Leistung bekennen, die Bedeutung der Kundenzufriedenheit verinnerlicht haben, die Innovationsfähigkeit, Lern- und Anpassungsfähigkeit als wichtigen Faktor zum künftigen Erfolg verstehen und davon ausgehen, dass den Mitarbeitern dabei eine Schlüsselrolle zukommt. Allein die erfolgreiche Umsetzung dieser Ziele variiert und die Art und Weise, wie – in welcher Führungskultur – versucht wird, die erwünschten Ergebnisse zu erreichen.

Wenn ich meiner eigenen Kulturerfahrung aus vier Unternehmen folge, baut eine »überlegene Führungskultur« auf ein Menschenbild, das davon ausgeht, dass Menschen grundsätzlich anstrengungsbereit sind, intrinsisch motivierbar, in ihrem (Berufs-)Leben Erfolg, Anerkennung und Bestätigung suchen und ihr Leistungspotenzial in den Dienst der Aufgabe, respektive der Organisation, stellen. Das gilt unter einer wesentlichen Prämisse: Die Organisation bietet entsprechende Arbeitsbedingungen, und dazu gehört einiges!

So ist es zum Beispiel wichtig, dass Mitarbeiter verstehen, wohin die Reise des Unternehmens geht (Vision, Mission, Strategien und Ziele), und dass über persönliche Zielvereinbarungen geklärt wird, was ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg sein kann. Eine zeitnahe Einbindung in die betriebliche Information und glaubwürdige Kommunikation sowie Freiräume und angemessene Möglichkeiten der Einflussnahme und Mitgestaltung in operativen und

strategischen Aufgabenstellungen gehören dazu. Regelmäßiges Feedback, Anerkennung und Teilhabe am Erfolg, Unterstützung bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen und ihres Potenzials, respektvoller Umgang und die Begegnung auf Augenhöhe sind Merkmale einer mitarbeiterorientierten Führung. Die persönliche Wertschätzung findet ihren Ausdruck auch darin, dass Mitarbeiter bei der Harmonisierung von Berufs- und Privatleben wirksam unterstützt werden. Lebensphasenorientierte Führung gehört uneingeschränkt zu einer erfolgreichen Unternehmenskultur.

Die Anforderungen an die Personalpolitik, solche Rahmenbedingungen zu bieten, sind groß, gemessen an den Verhältnissen, die heute in den meisten Organisationen anzutreffen sind. Die Anforderungen an die Führungskräfte, diese Personalpolitik umzusetzen und ihre Kompetenzen insbesondere im Bereich Coaching und Change-Management zu erweitern, sind immens.

Welche Bedeutung hat Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg, und wer ist dafür verantwortlich?

Unternehmen, die eine derartige mitarbeiterbezogene Führungskultur leben, haben eine große Chance, Mitarbeiter mit Kopf, Herz und Hand zu gewinnen, an sich zu binden und sich an dem viel zitierten »unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiter« zu erfreuen. Den Führungskräften und der Führungsaufgabe kommen größte Bedeutung zu, die Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Mitarbeitern ermöglicht, ihr Potenzial und Leistungsvermögen bestmöglich zu entfalten. Das ist nicht neu, es ist wahrscheinlich sogar konsensfähig, aber keineswegs betriebliche Realität.

Sie kennen wahrscheinlich die Gallup-Studie, die seit über dreißig Jahren in mittlerweile über hundertfünfzig Ländern regelmäßig über den Engagement-Index von Unternehmen, mit alarmierenden Ergebnissen berichtet (Gallup Consulting, 2011). Danach sind weniger als 15 Prozent der Mitarbeiter »engaged«, das heißt, sie verfügen über eine hohe emotionale Bindung und identifizieren sich mit ihrem Unternehmen. Die Folge ist, dass bei der Anzahl der Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich

gekündigt haben, bemerkenswerte Produktivitätseinbußen, deutlich eingeschränkte Innovationsfähigkeit, signifikant höhere Fehlzeiten und erhebliche Fluktuationskosten zu erwarten sind. Eine naheliegende, wenn auch ketzerische Frage wäre: Wie ist es den Unternehmen gelungen, ihre Mitarbeiter mehrheitlich in diese demotivierte Haltung zu bringen?

Die Antwort hat viel mit der Führungskultur der Unternehmen und dem individuellen Führungsverhalten ihrer Führungskräfte zu tun: »People join companies – they leave managers.« Wenn die Führungs(un)kultur eines Unternehmens frühkapitalistische Züge annimmt und das früher oder später öffentlich wird, stimmen nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Kunden mit den Füßen ab, wie wir es gerade mit Schlecker erlebt haben: Das Unternehmen stand, nachdem es Marktführer im Drogerie-Einzelhandel war, über Jahre hinweg in der Berichterstattung der Medien. Dabei ging es unter anderem um unzumutbare Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen für Filialmitarbeiter, Lohndumping, Verletzung arbeitsrechtlicher Bestimmungen und des Kündigungsschutzgesetzes bis hin zur Verhinderung der Mitbestimmung durch »betriebsbedingte Schließung einer Filiale«, deren Mitarbeiter versucht hatten, einen Betriebsrat zu gründen.

Der Untergang von Schlecker geht einher mit der sehr erfolgreichen Entwicklung der Drogeriemarktkette dm, in deren mitarbeiterorientierter Kultur die »dialogische Führung«, die auf dem Wert »Vertrauen« aufbaut, eine wesentliche Rolle spielt. Es wäre zu einfach anzunehmen, dass ausschließlich die gelebten Führungskulturen zu dieser unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklung beider Unternehmen geführt haben, aber ein direkter Zusammenhang ist meines Erachtens offensichtlich.

Wenn Sie an wissenschaftlichen Untersuchungen und Belegen interessiert sind, die eine Korrelation zwischen Elementen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg darstellen, möchte ich Sie auf einige geeignete Quellen hinweisen. John P. Kotter und James L. Heskett verglichen über elf Jahre die Unternehmenskulturen weniger erfolgreicher mit erfolgreichen Firmen und zeigten, dass die Kultur einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, zum Beispiel Steigerung des Gewinns. Sonja A. Sackmann untersuchte in ihrer Studie »Betriebsvergleich Unternehmenskultur«, welche kulturellen Faktoren den Unternehmens-

erfolg beeinflussen. Andreas Krafft und Stephan Roth nehmen Bezug auf Erkenntnisse des OASIS-Programms (Organization and Strategy Information Service), das seit 2005 vom Malik-Management-Zentrum in St. Gallen weiterentwickelt wird, und belegen den Zusammenhang zwischen bestimmten Kulturfaktoren und dem Return on Investment (RoI).

Welche Kultur ist die richtige?

Die Fachwelt hält sich bedeckt. Einigkeit besteht darin, dass es keine One-fits-all-Kultur gibt. Die jeweilige »strategische Passung« wird als notwendig erkannt, woraus sich auch die Erkenntnis ableiten lässt, dass sogar eine stimmige, den Erfolg unterstützende Organisationskultur verändert werden muss, wenn sich die strategische Ausrichtung ändert, zum Beispiel aufgrund sich wandelnder Marktverhältnisse. Wenn in dieser Situation die Werte, Normen und grundlegenden Einschätzungen stark verankert sind und Lern- und Anpassungsfähigkeit nicht zu diesen Werten gehört, wird die starke Kultur durch ihr resistentes Verhalten zum Problem.

Eine Kultur ist auf dem richtigen Weg, wenn sie die Balance zwischen Rentabilität und Mitarbeiterorientierung hält und aufgrund ihrer Lern- und Anpassungsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit vermittelt. Als geneigter Leser und in Führung Erfahrener bestätigen Sie vielleicht vieles von dem hier Beschriebenen, fragen sich aber: Warum setzen wir unsere Erkenntnisse nicht besser um?

Warum setzen wir unsere Erkenntnisse nicht besser um?

Wie heißt es in der Kienbaumstudie 2010? 90 Prozent der Topmanager schätzen die Bedeutung von Kultur für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens als hoch oder sehr hoch ein. Allerdings ist die Zufriedenheit mit der Umsetzung einer gewünschten Unternehmenskultur auf einem eher niedrigen Niveau. Das hat sich nach meiner persönlichen Einschätzung in den letzten dreißig Jahren nicht wesentlich verändert.

Gallup Consulting: Pressemitteilung über die Ergebnisse der Studie 2011, 9. Februar 2011.

Karl-Martin Dietz, Thomas Krach: Dialogische Führung. Grundlagen, Praxis, Fallbeispiel: dm-Drogerie-Markt, Frankfurt a. M./New York, 2002.

John P. Kotter, James L. Heskett: Corporate Culture and Performance, New York, 1992.

Sonja A. Sackmann: »Betriebsvergleich Unternehmenskultur. Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?«, München, 2006.

Andreas Krafft, Stephan Roth: »Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg nutzen«, in: Sonja A. Sackmann: Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur, Gütersloh, 2006.

Wir wissen, dass Unternehmenskultur und Führung wesentlichen Einfluss auf unseren Erfolg haben. Die Führungskräfte-Entwicklung hat viel dafür getan, dass sich das Erkenntnisproblem verkleinert hat. Im Großen und Ganzen wissen wir also, wie man führt.

Dann stellt sich die nächste Frage nach dem Wollen. Ob wir unser Führungswissen anwenden wollen, hängt unter anderem davon ab, welche Bedeutung wir der Führung hinsichtlich der Zielerreichung einräumen und ob wir entsprechend priorisieren. Ich weiß nicht, wie oft ich Führungskräfte habe sagen hören: »Ich bin so in meinem operativen Geschäft eingebunden, ich habe eigentlich keine Zeit für Mitarbeiterführung.« Es wäre nicht ganz fair, an dieser Stelle nur auf die notwendige Unterscheidung von dringlich und wichtig hinzuweisen, weil die Arbeitsverdichtung genauso für die Führungsebene gilt. Aber der Fehler besteht schon darin, dass vorrangig Dringliches erledigt wird und das Wichtige erst, wenn es dringlich geworden ist.

Wenn wir es tatsächlich wissen und wollen, stellt sich die Frage nach dem Können. Die Fähigkeit zu führen, hängt auch von der eigenen Sozialisation, dem persönlichen Wertemuster und einer Begabung zur Führung ab und nicht nur von der Beherrschung der Führungsinstrumente. Es ist menschlich und oft beobachtbar, dass Führungskräfte, denen Führungskompetenz fehlt, ihre Komfortzone nicht verlassen und sich der Führungsaufgabe entziehen. Die Lösung dieses Problems sehe ich in erster Linie in der Führungskräfteauswahl, in der individuellen Förderung über Coaching, in der konsequenten Sanktionierung schwacher Führungsleistungen und letztlich in der Korrektur von Fehlbesetzungen.

Nach dem Wissen, Wollen und Können, stellt sich nur noch die Frage nach dem Dürfen. Und damit sind wir wieder bei den Rahmenbedingungen für Führung, die durch die Unternehmenskultur abgesteckt werden. Sowohl die übergreifende Unternehmenskultur als auch die jeweiligen Bereichs- oder Abteilkulturen stellen ein Restriktionspotenzial für ein, in Teilen konträr positioniertes, Führungsverhalten einer Führungskraft dar nach dem Motto: »Mein Vorgesetzter würde das nicht dulden.« Das passiert häufiger bei Quereinsteigern, wenn die kulturelle Passung zur Organisation nicht stimmt. Bis zum Tun ist es also ein langer Weg, der einige potenzielle Sollbruchstellen aufweist und vielleicht verdeutlicht, warum die Fortschritte in

der Umsetzung der passenden, erfolgreichen Führungskultur klein sind.

Abschließend und zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Organisationskultur von herausragender Bedeutung für die Identität, Steuerung und Koordination der Organisation ist. Sie sorgt für die Orientierung ihrer Mitglieder und deren Identifikation mit ihr, hat maßgeblichen Einfluss auf die Attraktivität dieser Organisation und die Entscheidung, ihr angehören zu wollen und sich an sie zu binden. Die kulturkonforme Führung beeinflusst den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg erheblich. Eine zukunftsfähige Unternehmenskultur braucht Entwicklung an sich verändernde strategische Ausrichtungen. Sie hält die Balance zwischen Rentabilität und Mitarbeiterorientierung und vermittelt aufgrund ihrer Lern- und Anpassungsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit.

Die Verantwortung für Kulturentwicklung ist Chefsache! Ohnehin sind Vorstandsentscheidungen grundsätzlich kulturstiftend, auch wenn dem Gremium häufig das Bewusstsein dafür fehlt und sie unter diesem Aspekt kaum betrachtet werden. Es war faszinierend zu erleben, wie und mit welcher Hebelwirkung sich die Kultur einer Organisation verändert, wenn ein neuer CEO eine in wesentlichen Teilen andere Kultur lebt und entsprechende Botschaften sendet. Ein Kulturveränderungsprozess muss top-down gelebt werden.

Das Human-Resources-Management, der Personalchef und sein Team, haben die Verantwortung dafür, den Vorstand und die Führungskräfte zu unterstützen, die Unternehmenskultur bewusst und lebendig werden zu lassen, sie zu kommunizieren, zu trainieren, als Hüter über die Einhaltung von Werten und Normen zu wachen, Verstöße zu sanktionieren und Kulturentwicklungsprozesse zu initiieren und zu begleiten.

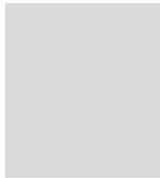
Vorstand und Personalchef: Walten Sie ihres Amts! Es spricht nichts dagegen, sich auf diesem anspruchsvollen Weg beratend begleiten zu lassen.



Prof. Jörg Menno Harms war nach dem Studium der Elektrotechnik (TH Stuttgart) seit 1968 in verschiedenen Führungsaufgaben in der Hewlett Packard GmbH tätig, zuletzt als Vorsitzender der Geschäftsführung und heute als Vorsitzender des Aufsichtsrats. Er ist einer der Gründer des Branchenverbandes BITKOM und der Wirtschaftsinitiative Baden-Württemberg: connected, verantwortet Aufsichtsratsmandate in deutschen Unternehmen und ist als selbständiger Managementberater tätig (www.mennoharms.com). Er lehrt an der Universität Stuttgart.



Prof. Dr. Wilfried Mödinger studierte Theologie und promovierte später in Wirtschaftswissenschaften. Er war zehn Jahre als Pfarrer tätig und lehrt jetzt an der Hochschule für Medien in Stuttgart mit dem Schwerpunkt Marketing und nachhaltiges Management. 2009 gründete er das Institute of Sustainable Leadership an der Steinbeis Hochschule Berlin und entwickelte einen Master of Responsible Management sowie Zertifikatsprogramme, durch die die UN-Prinzipien des Global Compact innerhalb der Managementfunktionen und Führungspraxis eines Unternehmens weltweit umgesetzt werden. (www.sustainable-leader.org)



Dr. Sascha Armutat ist wissenschaftlicher Leiter der Deutschen Gesellschaft für Personalführung in Düsseldorf und leitet dort den Bereich Forschung und Themen. In dieser Funktion koordiniert er das Produktmanagement und die praxisorientierten Forschungsaktivitäten der DGFP. Daneben ist er Gastdozent am Lehrstuhl für Personal und Organisation der Universität Potsdam.



Gudrun Heim ist seit 2008 Direktorin Mittelstand bei HP Enterprise Services. 1983 kam sie nach einer Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau sowie mit verschiedenen Weiterbildungen im SAP- und IT-Management zur Hewlett Packard GmbH. Sie war in den folgenden Jahren in lokaler und internationaler Führungsverantwortung in unterschiedlichen Managementfunktionen bei HP Outsourcing and Technology Services tätig; hierzu gehörte auch die europaweite Vertriebsverantwortung für Outsourcing-Services und IT-Beratung im Bereich Automotive. Ihre Erfahrung schließt die Qualitäts- und Geschäftsplanung für den deutschen Service von HP ein.



Dr. Peter Horndasch studierte an der Universität in Frankfurt Industrie- und Organisationspsychologie und promovierte später berufsbegleitend naturwissenschaftlich an der gleichen Universität. Er begann seine berufliche Karriere bei Mercedes-Benz in leitenden Funktionen im Industrial Engineering und übernahm führende Managementfunktionen im Personalbereich der Daimler-Zentrale und schließlich die Gesamtleitung Human Resource der debis Financial Services. Er wechselte als globaler Personalchef zur Hartmann-Gruppe, wo er als stellvertretendes Vorstandsmitglied die Erarbeitung und Umsetzung der neuen Strategie verantwortete. Im Anschluss war Dr. Horndasch als Vorstandsmitglied der Facility Services Europe der Voith AG tätig und Partner der Personalberatung Heidrick & Struggles. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Kienbaum Executive Consultants.



Clemens J. Joos verfügt über langjährige Führungserfahrung für bis zu achttausend Mitarbeiter in den Branchen Prozessautomatisierung, Fertertechnik, Medizintechnik und Consumer Electronics. Der Technische Betriebswirt und Wirtschaftspsychologe übernahm nach Stationen in strategischer Planung, Konzernrevision, Marketing und Vertrieb zunächst regionale Geschäftsverantwortung, einschließlich der Zuständigkeit für Fertigungs-Joint-Ventures und lokale Vertriebs- und Servicegesellschaften weltweit. Nach beruflichen Aufenthalten in Deutschland, den USA, Malaysia und Singapur übernahm er unternehmerische Gesamtverantwortung im Technologiemanagement für multinationale europäische Gesellschaften sowie ein taiwanesisch-deutsches Gemeinschaftsunternehmen. Clemens Joos lebt heute als Unternehmensberater und Manager auf Zeit in München.



Carsten Knop führte ein Praktikum in der Lokalredaktion der Westfälischen Rundschau schon vor dem Abitur zu einer langjährigen freien Mitarbeit. Dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster folgte 1993 das Volontariat bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. An die journalistische Ausbildung schloss sich 1995 die erste Redakteursstelle bei der ebenfalls in Frankfurt erscheinenden Börsen-Zeitung an; dort stand sehr schnell die Versetzung als Korrespondent nach Düsseldorf fest. Der Ortswechsel machte 1996 die Rückkehr in das Düsseldorfer Büro der FAZ möglich, das schon die Außenstation des Volontariats gewesen war. Nach drei Jahren Berichterstattung über die Unternehmen an Rhein und Ruhr zog er im Mai 1999 als Wirtschaftskorrespondent nach New York, im April 2001 nach San Francisco und im Frühjahr 2003 zurück nach Frankfurt. Seit Anfang 2007 ist Carsten Knop dort verantwortlicher Redakteur für die Unternehmensberichterstattung.



Thomas Neumann begann nach Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaftslehre seine berufliche Laufbahn 1977 im Personalwesen der Deutschen Girozentrale. 1981 wechselte er zu Hewlett-Packard, wo er in neunzehn Jahren verschiedene Führungspositionen im Business-, Linien- und Human-Resources-Management wahrnahm. Von 2000 bis 2002 hatte Neumann als Head of Human Resources die weltweite Verantwortung für den Personalbereich der SAP AG. Als Geschäftsführer Personal für Vodafone Deutschland beendete er 2008 sein Corporate Life. Seitdem berät er Führungskräfte in Fragen der Führung und Entwicklung und unterstützt Unternehmen in der Konzeption und Umsetzung ihrer Mitarbeiterstrategie (www.hrberatung.com).



Wolfgang Thiele ist Experte für Organisationsentwicklung. Nach Tätigkeiten als Vertriebsleiter Zentraleuropa von McGraw-Hill Training Systems ist er seit 1988 Gesellschafter der Grid Gesellschaft für Organisationsentwicklung in Leverkusen und seit 2011 Geschäftsführer der Synercube GmbH in Bergisch Gladbach. In beiden Funktionen arbeitet er bei Kunden aus Industrie, Handel und Dienstleistung an der Implementierung einer werteorientierten Unternehmenskultur. Ehrenamtlich ist er seit 2004 Vorstand der gemeinnützigen Marianne und Emil Lux Stiftung in Remscheid.



Sebastian Walter studierte an den Universitäten Friedrichshafen und Berkeley Wirtschaftswissenschaften. In seiner Forschungsarbeit am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen »Zu den Erfolgsfaktoren von Fremdmanagern in Familienunternehmen« untersuchte er empirisch die Erfolgsparameter von Führung in familiengeführten Unternehmen.



Dr. Dagmar Wilbs leitet als Senior Partnerin bei Mercer seit 2007 den Geschäftsbereich Human Capital für Zentraleuropa in den Segmenten Vergütungsberatung, HR-Strategie, Effektivität, Effizienz und Transformation sowie Leadership-Consulting, Development und Talentmanagement. Zuvor war sie als Partnerin bei PricewaterhouseCoopers sowie PA Consulting und als Mitglied der Geschäftsleitung bei Roland Berger Strategy Consultants tätig. Dagmar Wilbs verfügt über langjährige Managementenerfahrung im Bereich strategisches Personalmanagement bei global agierenden Unternehmen, zum Beispiel Whirlpool, Deutscher Bank und Hewlett-Packard, und steuerte dabei sowohl nationale, europäische als auch globale Einheiten im Personalbereich. Sie zeichnet sich durch unternehmerische Kompetenz und Erfahrung aus und bringt sich durch ihre Kernkompetenzen in den Bereichen General HR-Management, Internationalisierung und Veränderungsmanagement von HR-Einheiten, sowie bei Executive und Leadership-Performance und -Development ein.

Paul Achleitner: »Vorausdenken, nachdenken, umdenken« []
Frank Appel: »Zukunftsfähige Führung im Kern der Unternehmensstrategie« []
Sascha Armutat: »Leadership 2.0 – die zukünftige Generation führen« []
Ludwig Georg Braun: »Der Mensch im Mittelpunkt« []
Helga Breuninger: »Kompetenzen und Funktionen statt Positionen« []
Hans-Jürgen Bullinger: »Erfolgsfaktor Mensch« []
Michael Buscher: »Erfolgreiche Führung« []
Ulrich Dietz: »Inspiration als Quelle der Innovation« []
Stefan Dräger: »Ein Unternehmen fürs Leben« []
Heinz Dürr: »Tugend und Tüchtigkeit« []
Peter Eigen: »Transparenz« []
Markus Eilers: »Vom Experten zum Menschen« []
Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell: »Werte verpflichten« []
Franz Fehrenbach: »Führen mit Werten« []
Bernd Gäiser: »Authentisch, kompetent und konsequent führen« []
Stephen K. Green: »Ethischer Kapitalismus« []
Kurt-Ludwig Gutberlet: »Nachhaltig Führen in wettbewerbsintensiven Märkten« []
Jürgen Hambrecht: »Werte schaffen Wert« []
Ursula Hansen: »Vertrauen durch Information« []
Jörg Menno Harms: »Vorwort« [], »Handlungsfelder zukunftsfähiger Führung« [], »Zur Bedeutung zukunftsfähiger Führung« [], »Initiativen, Leitbilder und Studien« []
Gudrun Heim: »Zukunftsfähige Führung aus Sicht des mittleren Managements« []
Jürgen Heraeus: »Das rechte Maß« []
Walter Heuschele: »Wege- statt Zielekompetenz« []
Stefan von Holtzbrinck: »Motivation und Förderung von Mitarbeitern« []
Peter Horndasch: »Erfolgreicher Führungswechsel in Familienunternehmen« []
Berthold Huber: »Mitdenken, mitverantworten, mitbestimmen« []
Martin Hubschneider: »Auf dem Weg zu einem gesunden Unternehmen« []
Hartmut Jenner: »Qualität, Innovation und Kundenorientierung« []
Clemens J. Joos: »Dynamische Führung und Glaubwürdigkeit« []
Friedrich Jousen: »Führen im Zeitalter von Highspeed« []
Dieter Kempf: »Corporate Technical Responsibility« []
Michael Klett: »Führungsfragen« []
Carsten Knop: »Führung in der öffentlichen Wahrnehmung« []
Martina Koederitz: »Zukunftsorientierte Führung« []
Hans Küng: »Religion und Wirtschaft« []
Andreas Lapp: »Familienunternehmen« []
Berthold Leibinger: »Demut« []
Klaus M. Leisinger: »Vertrauen gewinnen durch integriertes Handeln« []
Klaus Mangold: »Management von Wissen als Rohstoff für die Zukunft« []
Michael Martin: »Handlungsleitende Werte« []
Ernst Messerschmid: »Innovative Sphären« []
Wilfried Mödinger: »Vorwort« [], »Handlungsfelder zukunftsfähiger Führung« [], »Zukunftsfähige Führung entwickeln und umsetzen« [], »Initiativen, Leitbilder und Studien« []
Thomas Neumann: »Unternehmenskultur und zukunftsfähige Führung« []
Michael Otto: »Unser Weg in die Zukunft« []
Heinrich von Pierer: »Zukunftsfähige Führung« []
Hasso Plattner: »Nachhaltig entwickeln« []
Franz Josef Radermacher: »Verantwortungsübernahme« []
Kasper Rorsted: »Leistung und Werte« []
Annette Schavan: »Geleitwort« []