

# Marktorientierte Kultur im Unternehmen

*Dr. Rüdiger  
Müngersdorff*

Gildenstern Verlag

Rüdiger Müngersdorff

MARKTORIENTIERTE KULTUR IM UNTERNEHMEN

**GILDEN  
STERN  
CHANGE**

*Rüdiger Müngersdorff, SYNNECT▲*

## **Marktorientierte Kultur im Unternehmen**

*Schriftliche Fassung eines Vortrags für das IMT, Berlin 2002*

© 2003 Gildensterne Verlag, Königsdorf

Alle Rechte vorbehalten

Gesamtherstellung: Copernicus Graphische Werkstatt

ISBN 3-926589-16-7

# Eingrenzung des Begriffs Marktorientierte Kultur

## Kulturprägende Faktoren

Kultur ist ein weiter Begriff. Wenn wir heute im Zusammenhang mit Unternehmen von Unternehmenskultur sprechen, dann bezeichnen wir ein ganzes Bündel von Beobachtungen. Im Kern meinen wir zweierlei:

1. Die Artefakte – das ist alles, in dem sich das Unternehmen ausdrückt, beginnend mit der Architektur, über die genutzte Formensprache, die Managementsysteme, usw.
2. Die Einstellungen, Wertungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter eines Unternehmens.

Beide Felder müssen so ausgeprägt sein, daß sie in sich und untereinander eine hohe Übereinstimmung besitzen und zugleich eine Differenz zur Außenwelt des Unternehmens bilden. Dann hat das Unternehmen eine Kultur oder besser: es ist bzw. lebt eine Kultur.

Beide Felder hat man zu trennen versucht, um einen gezielten Ansatzpunkt für Veränderung bestimmen zu können. Die Erfahrung zeigt jedoch, daß sie sich nicht trennen lassen, sie sind zwei Betrachtungsweisen desselben, nämlich dessen, was wir nun Kultur nennen. Möchte man in die Kultur eingreifen, so muß man aus beiden Perspektiven handeln. Das heißt, man muß einerseits die Artefakte ändern, andererseits die Einstellungen und Wertungen entsprechend der Zielrichtung der veränderten Artefakte anpassen. Hier zeigt sich ein Problem, denn ich kann mit einer gezielten Änderung der Artefakte nur beginnen, wenn ich in meinen Wertungen eine erste Differenz erfahren habe – ich muß erkennen, daß meine Einstellungen und die gewählten Artefakte (u.a. Managementsysteme) Teil des Problems sind und ich muß bereit sein, sie zu ändern, während ich sie noch lebe. Daran wird deutlich, warum in Unternehmen immer wieder

nach Leadership gerufen wird, der genau diese Fähigkeit zukommt, nämlich – etwas pathetisch gesagt, dem eigenen Unternehmen den eigenen Traum entgegenzustellen (und an ihm über längere Zeit festzuhalten). Unternehmen, wie alle sozialen Systeme, sind mit sich beschäftigt. Sie arbeiten mit den Bedeutungen und Wertungen, die sie in ihrer Kultur bevorzugen. Auch Informationen, die sie von außen aufnehmen, werden von den bevorzugten inneren Einstellungen her bewertet. Sie bekommen einen Sinn zugeteilt – die Information wird in das eigene System integriert. In diesem Prozeß geht das Eigentliche, das Fremde der ursprünglichen Information oft verloren. Fremdes, Neues, das ganz Andere erreicht das Unternehmen nicht mehr. Es wird gegenüber seiner Umwelt blind. Die Grundfrage jeder kulturverändernden Arbeit in Unternehmen ist daher, wie kann Fremdheit, der andere Blick, der Unterschied zum Eigenen in den Wahrnehmungen des Unternehmens wirksam gemacht werden? Wie kann ein Unterschied zum Eigenen sichtbar und wichtig werden? Die Antwort kann nicht allein Leadership sein, dafür gibt es zu wenig charismatische Führungskräfte, die neben ihrer Fremdheit und der Kraft, ihre Fremdheit wirksam werden zu lassen auch die gelassene Vernunft besitzen, das Tempo und die eigene Qualität einer Organisation behutsam zu entwickeln. Für eine kulturverändernde Arbeit geht es darum, Wege aufzuzeigen, wie die wirksamen Unterschiede, die Fremdheit der Außenwelt, der Märkte innerhalb des Unternehmens und seiner kulturleitenden Bewertungen innerhalb der relevanten Kommunikationen im Unternehmen Bedeutung erlangen können.

Kultur ist die gegenseitige Implikation von leitenden Einstellungen und Wertungen der Mitarbeiter und von Artefakten. Sprechen wir von einer marktorientierten Kultur, so meinen wir eine Kultur, die sich in bezug auf die Erfordernisse und Entwicklungen des Marktes einzustellen in der Lage ist und die dessen wechselnden Ansprüchen immer wieder gerecht werden

kann. Eine marktorientierte Kultur ist eine Kultur, die sich immer wieder dem Unterschied und der Fremdheit des Außen öffnen kann und dabei die eigenen Wertungen, und das heißt sich selbst, verändert, ohne dabei die eigene Identität zu verlieren.

### **Reduzierung auf die beiden Merkmale**

#### **Anpassungstempo und Informationsdurchlässigkeit**

Nutzt man den Begriff marktorientierte Kultur als eine Zielbeschreibung, die man innerhalb eines Kulturveränderungsprojektes dem Unternehmen verschreibt, dann konzentriert man sich sehr schnell auf zwei Eigenschaften, die die neue Kultur ausprägen soll. Die erste beschreibt das Tempo der Organisation, mit dem sie in der Lage ist, auf Veränderungen im Markt zu reagieren. Dabei wird diese Reaktionsgeschwindigkeit über den Begriff proaktiv oft in Richtung aktive Gestaltung interpretiert. Informationsdurchlässigkeit als zweite Eigenschaft ist die Voraussetzung der ersten und versucht, die nervöse, wache Wahrnehmungsbereitschaft einer Organisation, die sich dem Informationsfluß der Außenwelt öffnet, zu beschreiben.

Die erste Eigenschaft der neuen Kultur wird auf der Ebene der Artefakte in der Regel durch ein Redesign der Geschäftsprozesse zu erreichen gesucht, wobei deren Rhythmus heute von sogenannten ‚Kundenteams‘ vorgegeben wird. Mit den Geschäftsprozessen werden andere Kenn- und Meßzahlen eingeführt, die sich jeweils am Markterfolg orientieren. Zugleich wird versucht, die Organisation von sich selbst zu entlasten, das heißt Bürokratie und zentrale Steuerungen werden zurückgedrängt. Die Prozesse und ihre Steuerungsgrößen geben die nötige interne Orientierung, die es möglich macht, kleineren Einheiten einen höheren Grad von Selbststeuerung zuzugestehen. Die Ausrichtung der Prozesse auf den Markt und die Entlastung der Organisation von ihrer Selbstbeschäftigung soll den Raum für ein aktiveres ‚Hören‘ des Marktes öffnen.

Damit ist bereits der zweite Aspekt der veränderten Kultur angesprochen. Die Organisation soll das traditionell hohe Maß an Innenorientierung und Eigenbeschäftigung reduzieren und so in die Lage versetzt werden, sich nach Außen zu richten. Die ausgeprägte Dezentralisierung, die sich auch in dem Appell nach Unternehmertum ausdrückt, schafft den Raum für eine stärkere Außenorientierung. Das ist eine notwendige, jedoch noch keine hinreichende Bedingung. Die Organisation muß sich nicht nur nach außen richten, sondern auch die Fähigkeit des Hörens ausprägen. Unternehmen sind geschlossene Systeme, die sich primär mit sich selbst beschäftigen. Die Umwelt nehmen sie nach den ‚mental Modellen‘ wahr, die in ihrer Kultur präferiert werden. Möchte ein Unternehmen den Markt verstehen, dann muß es im Inneren mindestens eine genauso hohe Differenziertheit ausprägen, wie der Markt sie besitzt. Es muß also über mentale Modelle verfügen, die im Markt gerade erst entwickelt werden und die in naher Zukunft entscheiden, ob der Markt ein Unternehmen als auf sich orientiert wahrnimmt. Die Ausbildung einer solchen Vielfalt und die Fähigkeit, solche Differenzen im eigenen Unternehmen immer wieder zu befrieden, macht den wesentlichen kulturellen Faktor der Marktorientierung aus. Unter dem Aspekt der gerade in Mode kommenden ‚Wertentwicklung‘ in Unternehmen fällt dies unter dem jetzt schon oft auftretenden Wert der ‚kulturellen Vielfalt‘ (diversity), der eben kein Tribut an das ‚wording‘ intellektueller Moden ist, sondern genau diese Not der Unternehmen beschreibt, nur dann marktorientiert sein zu können, wenn die Entwicklungen des Marktes auch im Unternehmen stattfinden, dort zu Differenzen führen und so im Unternehmen auch gehört werden können. Damit ist der für einen Sozialwissenschaftler wesentliche Faktor der Kulturveränderung genannt: Wie kann ein Unternehmen nicht nur Tempo gewinnen, sondern auch die Entwicklungen des Marktes in sich so modellieren, daß sie im Unternehmen Gewicht gewinnen. Ein Unternehmen kann nur dann eine markt-

orientierte Kultur ausprägen, wenn die sich immer beschleunigter ausprägenden mentalen Modelle des Marktes in ihm zumindest zeitgleich wirksam werden.

## Aktuelle Dynamiken der Organisationsentwicklung

### Spannung zwischen Zentralität und Dezentralität bzw. Einheit und Differenz

Die Unternehmen reagieren seit langem auf diese Entwicklung. Die zunehmende Komplexität und Beschleunigung machen einen Umbau der Organisation notwendig. Derzeit wird noch nach dem besten Gleichgewicht zwischen Einheit, die oft noch als Zentralität verstanden wird, und Differenz, die als Dezentralität verstanden wird, gesucht. Es spricht vieles dafür, daß wir eine Organisation als in einem Fließgleichgewicht zwischen diesen beiden Polen angesiedelt verstehen müssen und es jeweils als in Bewegung zu mehr Einheit oder zu mehr Differenz erleben werden. Das Maß an Hierarchie und Bürokratie, das wir für diesen Umbau benötigen, steht ebenfalls zur Diskussion. Die neuen Führungsinstrumente, sei es die Wertbeitragsrechnung, seien es Zielentfaltungsmethoden, bereiten den Weg zu einer Reduzierung von bürokratischer Steuerung. In welchem Verhältnis ‚Zentralität‘ oder besser Einheitlichkeit und Identität zur ‚Dezentralität‘ oder besser Differenziertheit und unternehmerischer Eigenverantwortung stehen, zeigen die Graphiken Nr. 1 bis Nr. 3 im Anhang. Das für die Entwicklung zu höheren Freiheitsgraden von Einheiten nötige Loslassen, welches stets mit dem Gefühl von Kontrollverlust der Führenden einhergeht und dabei oft gerade während des Loslassens zu einer erhöhten Anzahl operativer Eingriffe führt, wird derzeit durch die aktive, top down ge-

gesteuerte Einführung gemeinsamer Grundprozesse möglich gemacht. Sie bilden das integrierende Rückgrat der Organisation und sind die unverzichtbaren Artefakte, die speziell die Kultur dieser Organisation bilden. Diese Bewegung läuft derzeit unter den Begriffen ‚best practice‘ oder auch ‚funktionaler Exzellenz‘ durch die Unternehmen. Wie kleinteilig die hier normativ gesetzten Prozesse sind und wie viele Prozesse einheitlich definiert werden sollen, bestimmt letztlich den Freiheitsgrad der ‚Dezentralen‘ und damit die Beweglichkeit in bezug auf gemeinsame und differente Märkte. Mit dieser prozeßorientierten Sichtweise ist in der Regel eine Debatte über Rechte und Pflichten der hierarchischen Ebenen verbunden. Diese Debatte ist noch nicht ausgestanden. Dies bemerken wir daran, daß sie eher in Formen einer stürmischen Pubertät verläuft, bei der die dann stark geforderten Eltern tendenziell wieder rigider werden und die nach Freiheit strebenden Jugendlichen sich eher unterverantwortlich bzw. naiv verhalten.

### **Spannung zwischen Gemeinsinn (Loyalität) und Eigensinn (lokales Unternehmertum)**

Neben den gemeinsamen Prozessen und den damit gesetzten Meßgrößen bestimmt sich das Fließgleichgewicht durch die die Kultur prägenden reinen Einstellungsfaktoren. Eine ‚losgelassene‘ Organisation, deren Selbstbeschäftigung deutlich reduziert ist, muß erhebliche Anstrengungen unternehmen, sich als eine Organisation, die aus einem Identitätskern handelt, wahrzunehmen. Die globale Aufstellung der Unternehmen, die eine erhebliche Flexibilität der Organisation verlangt, führt zudem dazu, daß sie die Ausbildung lokaler Kulturen zulassen muß, ohne dabei Identität zu verlieren. Es stellt sich die Frage, was neben den ‚Marken‘ diese Einheit geben kann. Die Antwort der Sozialwissenschaften orientiert sich am Elitedenken. Die ‚Führungsgruppe‘ wird als eine Wertegemeinschaft bestimmt, für

deren Identitätsbildung Zeit zur Verfügung gestellt wird. Diese Zeit wird neben der Netzwerkbildung vor allem dem Aufbau gemeinsamer Werte und der Ausprägung einer gemeinsamen Gruppenloyalität gewidmet. Dies wird heute im wesentlichen als eine Bildungsaufgabe verstanden. Im Hintergrund werden familiäre Muster genutzt. Dem heutigen Trend entsprechend kann diese Loyalität nicht mehr für die gesamte Zeit des Berufslebens gewährleistet werden – die Unternehmen müssen stets neue Attraktoren finden, die es der Kerngruppe der Führungskräfte möglich macht, die Loyalität mit dem Unternehmen und dem gemeinsamen Identitätskern aufrecht zu erhalten. Auf der Grundlage dieser gemeinsamen Identität kann dann der Freiheitsgrad im konkreten Handeln erhöht werden und ein größerer Spielraum für die Ausprägung lokaler Kulturen gelassen werden. Dies macht die Anpassung an lokale Märkte möglich, ohne die gemeinsame Kultur des Unternehmens in Frage zu stellen. Nebenbei ermöglicht eine solche loyale Gruppe der Führungskräfte, die aus gemeinsamen mentalen Modellen heraus handeln und werten, dem jeweiligen obersten Führungskreis, den eigenen Kontrollverlust zu ertragen und Vertrauen gegenüber der eigenen Führungsmannschaft auszuprägen.

## **Marktorientierung und kommunikative Kompetenz**

### **Andere Wege der Kommunikation mit dem eigenen Unternehmen**

Betrachtet man die Faktoren, die zu einer marktorientierten Unternehmenskultur führen, dann werden spezifische Probleme sichtbar. Die Delphi Studie belegt, daß die Unternehmen eines der Hauptprobleme erkannt haben: den Aufbau von wirksamer

Kommunikation in einer hierarchisch und bürokratisch nicht mehr zu steuernden Organisation. Eines der Hauptprobleme von Führungskräften heute ist, daß sie mit ihrer Organisation nicht mehr reden können – sie erreichen sie nicht mehr. Das klassische Muster, in einer Kaskade Informationen in die Organisation zu tragen, hat sich als zunehmend dysfunktional erwiesen. Führungskräfte lernen gerade, mit ihrer Organisation wie mit dem Markt zu kommunizieren. Dazu müssen sie zunächst verstehen, daß ihr Unternehmen keine funktional oder prozeßbezogen aufgebaute Maschine ist, sondern eine pluralistische Gesellschaft. Die Kommunikation mit einer solchen Gesellschaft geschieht über den Einsatz von Medien, die in den Unternehmen oft erst aufgebaut werden müssen. Die Wirkungsweise entspricht dabei den Gesetzen der öffentlichen Medien. Der Aufbau solcher Kommunikationsmittel ist notwendig, wenn man eine losgelassene Organisation, die in bezug auf Flexibilität und Geschwindigkeit mit dem Markt Schritt halten kann, steuern möchte. Eine Unternehmensführung muß gewährleisten können, daß wesentliche Informationen wie z. b. strategische Orientierungen, Fokussierungen, etc. sehr schnell in den handlungsleitenden mentalen Modellen der Mitarbeiter verfügbar gemacht werden können.

Neben dem Aspekt der Kommunikation im Sinne der Information von oben nach unten braucht ein marktorientiertes Unternehmen die schnelle Information von der Peripherie, die wir uns jetzt noch oft unten denken, zur Zentrale, die wir noch als oben definieren. Die gewählten Medien müssen also Formen beinhalten, die einen Rückfluß von Information ermöglichen – nur so kann Marktorientierung denkbar sein. Zwei-Wege-Kommunikation verlangt allerdings Beteiligungskonzepte – die wiederum unter dem Begriff der Mobilisierung verstanden werden. Was kann getan werden, damit Mitarbeiter sich in hohem Maße mit den immer schnelleren Anpassungsprozessen beschäftigen, ihre Erfahrung mit einbringen, Wissen schnell

transferieren und neue Orientierungen mit einem geringen Grad an Angst und Widerstand aufnehmen? Mobilisierung als ein hoher Grad von verantwortlicher Organisiertheit, in der das Unternehmen immer wieder thematisiert wird, ist eine der Antworten darauf. Zielentfaltungsmethoden (z. B. balanced scorecard), Forumskonzepte (town meetings/happy hour), Teamkonzepte in Fertigungen, lebendige TQM Kulturen und Strategiediskussionen sind derzeitige Antworten auf die Bedingung der Mobilisierung, die benötigt wird, wenn Informationen zweiseitig fließen sollen und dabei tatsächlich ihre eigene Wirkung entfalten können, nämlich Unterschiede zu setzen, die wiederum Unterschiede im Handeln nach sich ziehen.

Kommunikative Kompetenz wird dementsprechend in den Unternehmen als eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben angesehen. Die Lösung dieser Aufgabe ist eine der Bedingungen für die Ausprägung einer marktorientierten Kultur.

### **Steuerung über Kontextfaktoren und Attraktoren**

Der Begriff ‚gefühlte‘ in Kombinationen wie gefühlte Inflation oder gefühlte Arbeitslosigkeit hat derzeit Konjunktur. Er beschreibt ein wichtiges Phänomen: Nicht die Fakten entscheiden, sondern wie sie psychologisch gewichtet werden und in welchen ‚Erlebniskontext‘ sie gestellt werden. Für ein Unternehmen mit marktorientierter Kultur stellt sich die Frage, ob es mit bloß faktenorientierter Kommunikation die eigenen Mitarbeiter, die es schließlich marktorientiert machen oder eben auch nicht, erreichen kann. Der Aufbau von ‚Unternehmenserlebnissen‘ oder die Ansprache des Lebensgefühls der Mitarbeiter scheint notwendig zu sein, wenn denn die Fakten wirksam werden sollen. Neben dem Aufbau von Kommunikationsformen, die den Bedingungen der Mobilisierung entsprechen, ist es notwendig, die Kompetenz zu der Beeinflussung solcher sehr weicher Stimmungsfaktoren zu erwerben. Möchte man z. B. die Fähigkeit

einer Organisation, mit Streß, sei er durch Abbauprozesse oder durch eine Arbeitsverdichtung erzeugt, umzugehen, erhöhen, dann wird man dies am leichtesten tun, wenn man den Mitarbeitern das Gefühl von Stolz vermitteln kann, zu dieser Organisation zu gehören. Dieses wird wiederum dann besonders wirksam, wenn Mitarbeiter von Menschen aus ihrem Privatleben mit der Färbung von Achtung, Neugier, Neid auf die Zugehörigkeit zu dieser Organisation angesprochen werden. Oft aber reicht es, wenn sich in der Organisation ein Gefühl ausbreiten kann, mit den Kollegen an einer ‚wertvollen‘ Aufgabe zu arbeiten. Die Kommunikationsstrategie in einem Unternehmen darf daher nicht nur auf den Informationsfluß achten, sondern muß zugleich die Deutungsmuster mitliefern, nach denen die Information dann ‚gefühl‘ wird. Dies bestimmt schlußendlich ihre Wirksamkeit.

Betrachtet man den laufenden strukturellen Umbau der Unternehmen, so wird dies von den ausführenden Mitarbeitern selten als Aufbau von Marktorientierung, Reduzierung von Bürokratie, größerem Spielraum für Eigenverantwortung verstanden. Gerade die Verankerung gemeinsamer Prozesse, die als Rückgrad die höheren Freiheitsgrade möglich machen sollen, werden als restriktiv, hierarchisch, bürokratisch und Machtinstrument gefühlt. Dies macht die Durchsetzung nicht leicht und hat in der Regel den Effekt, daß die Organisation über lange Zeit mit sich selbst beschäftigt ist – was selten zur Marktorientierung beiträgt.

### **Beeinflussung von Communities in der eigenen Organisation**

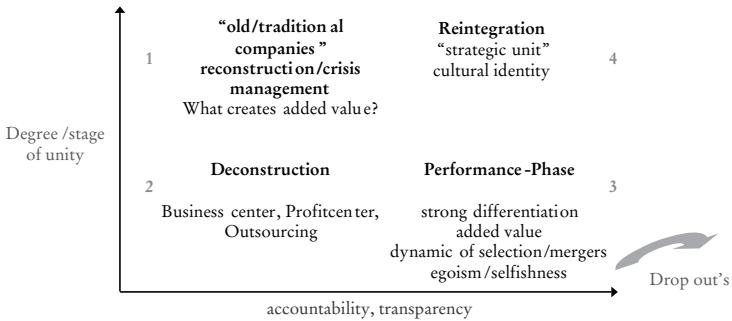
Neben der Beeinflussung der eigenen Organisation ist eine Hauptaufgabe in einer marktorientierten Kultur, sich beeinflussen zu lassen. In einem großen Unternehmen ist heute fast alles bekannt, in ihr ist das Wissen über die Zukunft eingeschlossen, sie beinhalten die Avantgarde in sich – nur weiß sie

es nicht und wenn sie es weiß, dann weiß sie nicht, wo sie stattfindet. Mehr oder weniger geschlossene communities in den Unternehmen bilden das für die Zukunftsentscheidungen nötige Wissen aus – die Problemstellung der Zukunft ist es, dieses Wissen dem mainstream der Organisation verfügbar zu machen. Hierfür gibt es derzeit nur rudimentäre Ansätze. Die Forenkonzepte der Intranets machen einen Zugang möglich, über die Beteiligungskonzepte gibt es bereits heute Rückflüsse. Was wir wissen, ist, daß eine Gesellschaft, und als solche betrachten wir ein Unternehmen, das einen hohen Organisationsgrad hat, wesentlich durchlässigere Grenzen der einzelnen Communities, die sich um Interessen, Vorlieben, Vorurteile etc. bilden, hat. Dieser Organisationsgrad ist nicht zwingend mit Arbeitsthemen verbunden, er kann auch Themen der gemeinsamen Freizeit etc. betreffen. Es erhöht eben nicht nur die Qualität von oberen Führungskräften und Mitgliedern von Förderkreisen, wenn sie in vielfältigen Organisationen aktiv Gestaltungsaufgaben übernehmen, dies gilt für alle Mitarbeiter. Die aktive Beteiligung an Gruppen erhöht den Grad des Informationsaustausches und die Ausbildung gemeinsamer Verantwortung. Nebenbei erhöht es das soziale Kapital eines Unternehmens und das hat direkte Auswirkungen auf die Produktivität. In den Unternehmen gibt es deshalb nicht nur die Aufgabe, aktiv den Zugang zu communities in der Organisation zu suchen und ihnen Foren für das Gespräch zur Verfügung zu stellen, sondern auch die längerfristige Aufgabe, den Organisationsgrad der Mitarbeiter in Interessensgruppen zu erhöhen. Aus diesen Gruppen fließen dem Unternehmen die mentalen Modelle, die Anregungen zu, die es braucht, um die Zukunft des Marktes in sich modellieren zu können. Jede Art von Zukunft findet schon heute (wie in unserer Gesellschaft) in den Unternehmen statt. Wenn Marktorientierung immer auch Geschwindigkeit heißt, dann ist der Zugang der Führungskräfte zu diesen communities ein erheblicher Beschleunigungsfaktor.

## Aufbau psychischer Stabilität in einer konfliktlabilen Organisation

Betrachtet man die Strukturen der Unternehmen heute, die zu erwartenden Kulturbrüche zwischen gemeinsamer und lokaler Kultur, sowie das stets hin und her schwingende Gleichgewicht zwischen Identität und Differenz und bedenkt man zudem, daß Geschwindigkeit im Markt im Unternehmen immer die Veränderungsdifferenz zwischen Bewahren und Verändern in stets steigender Frequenz aufruft, so wird deutlich, daß die Zukunft in den Organisationen immer konflikthafter wird. Dabei wird es viele Konflikte geben, die nicht entscheidbar sind und für die es keine Regel geben wird (Rückgang der Bürokratie als Modell der konfliktlosen Entscheidungen). Führungskräfte in solchen Organisationen werden viel Stabilität brauchen, um in solchen Situationen, in denen sie selbst auch nicht ‚Herr der Lage‘ sind, stabil und orientiert zu bleiben und sich dabei kooperativ zu verhalten. Der Aufbau psychischer Stabilität bei Führungskräften, ihre Fähigkeit, mit ambivalenten Situationen umzugehen, Menschen zu binden, auch wenn sie deren Konflikte jetzt nicht lösen können, wird eine große Aufgabe der Führungskräftebildung der nächsten Jahre sein. Wenn ein Faktor der marktorientierten Kultur der Rückgang der Bürokratie und die Unmöglichkeit sein wird, sich hinter dem Rücken der ‚oberen‘ zu verstecken, dann wird die psychische Belastung der Führungskräfte weiterhin deutlich steigen. Dies ist eine große Aufgabe für die Unternehmen, denn die Menschen kommen dafür schlecht ausgebildet und nur rudimentär gerüstet in die Unternehmen. Die Sozialisation zur Verantwortungsübernahme fängt in unserem Bildungssystem oft erst in den Unternehmen an. Die Zeit, diese psychischen und moralischen Fähigkeiten erlernen zu können, wird dabei immer kürzer. Die Ausbildung sozialer Kompetenz in den frühen Stadien der Führungshierarchie

wird deshalb immer wichtiger. Für die obere Führung, die in ihren Ritualen oft eng eingebunden ist, wird es notwendig sein, sich außerhalb des Unternehmens einer kritischen Supervision der eigenen Kompetenz zu stellen. Schließlich wird Kultur neben den Artefakten und neben den gemeinsamen Einstellungen und Wertungen der Mitarbeiterschaft in besonderem Maße vom ‚Verhalten‘ der oberen Führung bestimmt. Sie bleibt nach wie vor der wichtigste Hebel zu einer Veränderung der Kultur eines Unternehmens – denn Kultur braucht vor allem Glaubwürdigkeit.



Grafik 1

*Entwicklungszyklus der Konzerne von 1 zu 4. Derzeit ist für die meisten großen Konzerne die Zeit der Dekonstruktion abgeschlossen (Restaufgaben bleiben). Die große Aufgabe ist die Schaffung einer neuen nach innen und außen wirkenden Identität, die den freigelassenen Einheiten ein gemeinsames Rückgrat gibt.*

### Building Identity – Moving towards phase 4



Companies do not pass through these phases uniformly. While some units of the company are working in phase 3 other units may oscillate between phase one and phase two.




On the way through these steps of development the logic of transition is grey, elements from different phases exist in parallel.



Each phase produces special costs. Phase one the opacity and stuffiness of a bureaucratic Moloch, the problems caused by the lack of focus, phase two the mourning and the concern of the loss, the irritation of the ones left alone and the increasing egoism of competition. Phase three finally brings the frostiness of management decisions and the threats of takeover. By

now we do not know the disadvantages of the phase four. Up to now it is considered as a remedy for the violations and costs of the first phases.



During the transfer from phase one to phase two and from phase three to phase four the company must be led. Leadership is needed. Phase two and phase three are management-driven, there is an overweight of concentration on daily tasks

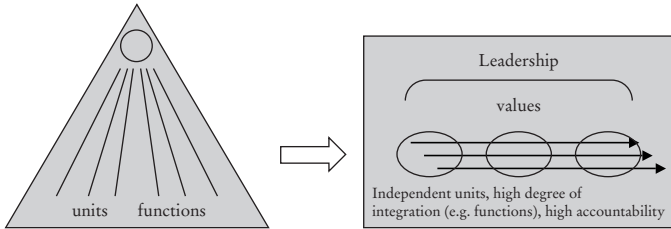
Examining the way companies have developed over the last decade, we observe that they are moving from intransparency to transparency. This development is at the expense of the degree of integration. Only in level 4 the demand for a strategic integration gets dominant again. In the passage phases 2 and 3 we see an increase in the degrees of freedom in the divisions. In this state of development it is predominant for the divisions to show success – therefore they develop a quite high degree of egoism. This is only controlled by management instruments like the balanced scorecard or a kind of policy deployment. The idea of being part of a greater unity diminishes throughout the company. Moving into level 4 the company deals with the idea of an integration which protects the liberty of the divisions at the same time. Unity itself becomes the main topic – but not in the sense of managing a company but in the sense of leading a company. Therefore the focus is on strategic adjustment (related to a vision or a mission) and the creation of a code of conduct, which contains accepted instruments of control. The sought-after unity is founded culturally – rather in the way we do business than in common products or in common processes.

On the other hand the cultural identity is often stabilized by a few common processes – they are part of the functional excellence of the company and they balance the independency of the business units.

and measurable performances.

## From a bureaucratic functional model of control to a process driven company

▲ rising dynamics/shortage of time    ▲ overlays/opacity    ▲ size, multiplicity, diversity



Functional orientation, dominance of line management, vertical ways

Management by rules, control, rewards  
Orientation: constancy/uniformity and regularity

costs: low degree of freedom, little autonomy/low degree of responsibility

Best practice and strong defined common processes are the backbone of a company which has adopted to a high degree of entrepreneurship and divisional freedom.

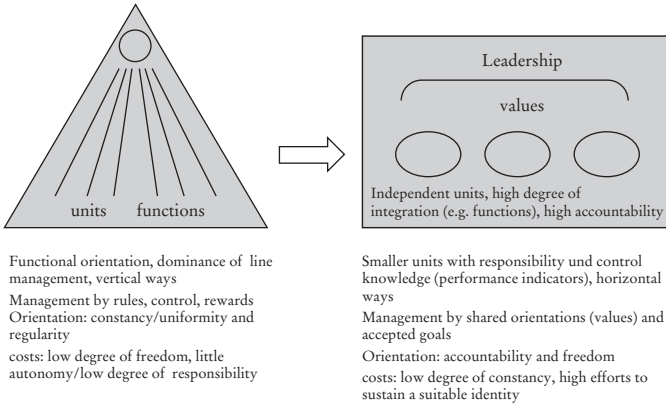
The acceptance of this strong top down defined way to do the business is achieved by the valued common culture of a leading coalition.

### Grafik 2

*Die in Phase 3 umgesetzte Freiheit von eigenständig operierenden Einheiten wird durch die Definition einiger weniger unternehmensweiter Prozesse im Sinne der Gemeinsamkeit, der Austauschbarkeit und der Etablierung von 'best practices' eingeschränkt. Es werden die Rahmenbedingungen der Handlungsräume des Management neu festgelegt.*

## From a bureaucratic functional model of control to a value driven company

▲ rising dynamics/shortage of time    ▲ overlays/opacity    ▲ size, multiplicity, diversity



### Grafik 3

*Je höher die Freiheitsgrade der Geschäftseinheiten und je weniger einheitlich die Prozesse und Produkte sind, desto wichtiger wird der Aufbau einer kulturellen Identität. Gemeinsamkeit wird durch die Etablierung einer bestimmten, auszeichnenden Art und Weise, das Geschäft zu machen etabliert.*

*So werden interne Konflikte vermindert und die Basis für Lernen geschaffen.*



ISBN 3-926589-16-7