



1. Unternehmenskultur

1. Einleitende Bemerkungen
2. Definition einer Unternehmenskultur
 - 2.1 Allgemeine Definitionen von Kultur
 - 2.2 Formale Definition von Kultur
 - 2.3 Ebenen der Kulturanalyse
 - 2.4 Funktionen der Unternehmenskultur
 - 2.4.1 Originäre Funktionen
 - 2.4.2 Derivative Funktionen
3. Die Bedeutung der Unternehmenskultur in der Würth-Gruppe
4. Definition und Entstehung von Unternehmenskultur in der Würth-Gruppe
5. Führungskultur und Führungstechnik in der Würth-Gruppe
6. Abschließende Bemerkungen

1. Einleitende Bemerkungen

Der Begriff Unternehmenskultur hat vor allem durch die populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen Anfang der achtziger Jahre an Bedeutung gewonnen. In diesem Zusammenhang wird meist das 1982 erschienene Buch von Tom Peters und Robert Waterman „In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies“ zitiert.¹ Folgt man diesen Veröffentlichungen, so ist das Konzept der Unternehmenskultur maßgeblich für den Erfolg oder auch Mißerfolg von Organisationen verantwortlich. Aber auch in der theoretischen Literatur wächst das Interesse an dem Konzept der Unternehmenskultur.

Der Begriff Unternehmenskultur verdeutlicht, daß bestimmte Merkmale von Bedeutung sind, andere wiederum für die Untersuchung nicht relevant sind. Es können somit nicht alle Merkmale und Vorkommnisse in Organisationen, wie den Unternehmen, erklärt werden. Der Kulturbegriff ist aus der Anthropologie und Ethnologie entliehen und wurde durch die international vergleichende Organisationsforschung in die betriebswirtschaftliche Forschung eingeführt. Eingang in die deutschsprachige betriebswirtschaftliche Literatur fand der Begriff allerdings vor noch nicht all zu langer Zeit.

Mit diesem Konzept erhofft man sich Erfolg und Mißerfolg von Unternehmen erklären zu können. Unternehmenskultur kann dabei viele innerbetrieblichen Phänomene beschreiben und man sieht darin vor allem auch ein Instrument zur Erzeugung von leistungsfähigeren Organisationen.

Kultur beschreibt die Denk- und Verhaltensmuster eines ganzen Volkes bzw. eines Kulturkreises. Dieser Begriff kann auch auf die Mikro-Ebene eines Unternehmens bzw. einer Organisation übertragen werden. Kultur ist überall vorhanden und sie wird durch die verschiedenen Interaktionen der Akteure untereinander am Leben erhalten. Eine Kultur verfestigt sich aber nur dann, wenn die Gruppe mit der Kultur auch Erfolg hat, denn erst dann werden von den anderen Mitgliedern die Grundannahmen als selbstverständlich angesehen. Das heißt Kultur und ihre Entwicklung muß aus einer evolutorischen Sichtweise betrachtet werden. Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies, daß die Schaffung und Steuerung von Kultur ein wesentlicher Bestandteil für

¹ Vgl. Peters, Thomas J. und Waterman, Robert H., Jr. (1982).

die Führung in der Organisation ist. Hieraus folgert Schein, daß Unternehmensführung und Unternehmenskultur nur zwei Seiten von ein und der selben Medaille sind. Ist die Kultur für spätere Mitglieder in einer geeigneten Form festgelegt, so ist es die Kultur, die die Führung definiert. Der Führung fällt nur dann wieder entscheidende Bedeutung zu, wenn sich aufgrund einer stark verändernden Umwelt die Voraussetzungen und Bedingungen ändern und die Kultur dementsprechend angepaßt werden muß. In diesem Fall zeichnet sich Führungsqualität dadurch aus, daß man die Grenzen der eigenen Kultur erkennt und sich dauernd weiterentwickelt.²

Der Begriff Unternehmenskultur soll aber auch verdeutlichen, daß Unternehmen in ihren Handlungen gewisse Werte und Normen entwickeln, durch die sie sich von den anderen Unternehmen abheben. Unternehmenskultur zeigt sich in einer gemeinsamen Geisteshaltung und Denkweise der Mitglieder insbesondere dann, wenn sie in dem Unternehmen stark ausgeprägt ist. Sie nimmt auf allen Hierarchieebenen Einfluß auf die Entscheidungen und Handlungen der Akteure.

Es darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, daß Unternehmenskultur als empirisches Phänomen nicht erst in den letzten Jahren entstanden ist. Schon lange spricht man vom Ethos, vom Geist, von der Philosophie und vom Wesen verschiedener Unternehmen. Die Verwendung des Begriffs in der betriebswirtschaftlichen Literatur verdeutlicht letztlich nur die Notwendigkeit, diese Sachverhalte in einem betriebswirtschaftlichen Kontext zu analysieren. Daher ist es auch unwahrscheinlich, daß es sich bei dem Begriff Unternehmenskultur nur um eine Modewelle handelt, vielmehr kann man schließen, daß er an betriebswirtschaftlicher und praktischer Bedeutung gewinnen wird.³

2. Definition einer Unternehmenskultur

Kultur ist ein Begriff, den es schon lange Zeit im Sprachgebrauch gibt und der unter anderem zur Beschreibung von Eleganz und gutem Geschmack benutzt wurde. Die Anthropologen dagegen beschreiben mit dem Begriff Kultur Gebrauch, Sitten und Riten, die sich in den verschiedensten Gesellschaften im Laufe ihrer Evolution herausgebildet haben. Im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang wird der Begriff erst

² Vgl. Schein, Edgar H. (1995), S. 17, Staehle, Wolfgang H. (1999), S. 499.

³ Vgl. Heinen, Edmund (1997), S. 2f.

in der jüngeren Vergangenheit verwendet, um das Klima und den Umgang in einer Organisation zu beschreiben. Die Kultur eines Unternehmens umfaßt die Werte und Normen, die in der Organisation unterstellt sind.

Kultur ist ein theoretisches Konstrukt , das mit sehr vielen Definitionen belegt wird. Allen Definitionen ist jedoch gemeinsam, daß es sich bei dem Begriff Kultur um ein System gemeinsam geteilter Werte und Normen handelt, ebenso wie Einstellungen, Meinungen und Ideale. Das Wort Kultur ist also gleichzusetzen mit den Begriffen Normen, Werte, Verhaltensmuster, Traditionen oder Ritualen.

Eine erste systematische Darstellung der unterschiedlichen Kulturansätze geht auf die von Keesings (1974) eingeführte Zweiteilung zurück:

- Kultur ist integrativer Bestandteil eines jeden Sozialsystems
- Kultur als Ideensystem.⁴

Wird Kultur als integrativer Bestandteil gesehen, dann geht man von einer funktionalistischen Perspektive aus. Kultur ist ein beobachtbares Phänomen in einem sozialen Gebilde und somit ist Kultur ein objektivistisches, deskriptives Konstrukt, wie auch die Struktur oder die Technologie in einer Unternehmung. Daher haben Organisationen eine Kultur. Sie ist, wie auch andere Variablen, für die interne Organisation im Unternehmen verantwortlich. Sie reguliert die Verhaltensweisen innerhalb des Unternehmens und sichert somit das Überleben der Organisation in einer sich immer wieder verändernden Umwelt.

Geht man von der Definition der Kultur als Ideensystem aus, so definiert man den Begriff auf einer interpretativen Ebene. In diesem Zusammenhang ist Kultur als individualistisches und ideelles Konstrukt in den Köpfen der Unternehmensmitglieder vorhanden. Organisationen sind Kultur, d.h. Kultur wirkt auf alle übrigen Systemelemente und Systemstrukturen.⁵

⁴ Vgl. Staehle, Wolfgang H. (1999), S. 498.

⁵ Für nähere Ausführungen vgl. z.B. Dornmayer, H.-Jürgen und Ketterer, Thomas (1997), S. 59ff.

Die den jeweiligen Denkrichtungen zugrundeliegenden Paradigmen sind mit unterschiedlichen Konsequenzen verbunden.⁶

2.1 Allgemeine Definitionen von Kultur

Mit Kultur werden hauptsächlich äußere Phänomene in Zusammenhang gebracht, d.h. die Vorstellung, daß gewisse Dinge in Gruppen von den Mitgliedern geteilt oder gemeinsam vollbracht werden. Häufig wird in den allgemein gebräuchlichen Definitionen des Begriffs Kultur immer nur auf ein Merkmal abgestellt.

Im folgenden sollen unterschiedliche Definitionen in Anlehnung an Schein dargestellt werden. Alle nachfolgend dargestellten Konzepte stehen in Zusammenhang mit der Kultur, doch keines ist mit der Unternehmenskultur gleichzusetzen.⁷

1. „Wiederkehrende Verhaltensweisen in der Interaktion: *die Sprache, die entstehenden Bräuche und Traditionen und die in einer Vielzahl von Situationen angewandten Rituale.*
2. Gruppennormen: *die impliziten Maßstäbe und Werte, die sich in Arbeitsgruppen entwickeln, wie zum Beispiel die Norm » gutes Geld für gute Arbeit.«*
3. Bekundete Werte: *die artikulierten und öffentlich vertretenen Prinzipien und Werte, die die Gruppe nach eigenem Bekunden befolgt, wie etwa » Produktqualität « oder » Preisführerschaft «.*
4. Offizielle Philosophie: *die umfassende Politik und Ideologie, nach denen sich eine Gruppe im Umgang mit Aktionären, Mitarbeitern, Kunden und anderen entscheidenden Leuten richtet, zum Beispiel der viel diskutierte » HP Way « von Hewlett Packard.*
5. Spielregeln: *die stillschweigend akzeptierten Regeln für das Überleben im Unternehmen; die » Finessen «, die der Neuling erst lernen muß, um zum akzeptierten Mitglied aufzusteigen; die Art » wie es bei uns läuft «.*
6. Klima: *die durch das Ambiente und die Umgangsformen der Unternehmensangehörigen untereinander sowie mit Kunden und anderen Außenstehenden hervorgerufene Stimmung innerhalb einer Gruppe.*

⁶ Vgl. Barth, Martin (1998), S. 9.

⁷ Schein, Edgar H. (1995), S. 21f. Kursiv im Original.

7. Verwurzelte Talente: *die besonderen Fähigkeiten, die Gruppenmitglieder zur Bewältigung bestimmter Aufgaben benötigen; das Geschick, gewisse Dinge von Generation zu Generation weiterzugeben, ohne sie unbedingt schriftlich festhalten zu müssen.*
8. Denkgewohnheiten, geistige Modelle und/oder linguistische Paradigmen: *der gemeinsame kognitive Rahmen, der den Mitgliedern einer Gruppe Wahrnehmungen, Gedanken und Sprache vorgibt und in dem die neuen Mitglieder in einem Sozialisationsprozeß unterwiesen werden.*
9. Gemeinsame Bedeutungen: *die in der Interaktion der Gruppenmitglieder entstehenden Übereinkünfte.*
10. Symbole mit Integrationskraft: *die Vorstellungen, Gefühle und Bilder, die von Gruppen zur eigenen Charakterisierung entwickelt werden, die sie nicht unbedingt bewußt wahrnehmen müssen und sich dennoch in Gebäuden, in der Büroeinrichtung und in anderen materiellen Artefakten der Gruppe manifestieren. Diese Ebene der Kultur spiegelt im Gegensatz zur kognitiven und bewertenden Einschätzung die emotionale und ästhetischen Reaktionen der Gruppenmitglieder wider.“*

Kultur vermittelt die Vorstellung von Gemeinsamkeit, aber Kultur setzt darüber hinaus noch eine strukturelle Gemeinsamkeit voraus und die Integration von Elementen in ein größeres Paradigma. Diese Integration ist essentiell für den Begriff Kultur.

Der Kulturbegriff zeichnet sich heute durch eine Vielzahl von Bedeutungsinhalten aus. Die Verwendung des Begriffs ist sehr vielfältig, was sich durch die vielen Wortverknüpfungen verdeutlichen läßt, wie z.B. Kulturkampf, Kulturtechnik, Kulturhäuser, Kulturstile um nur einige zu nennen. Man kann beliebig viele solcher Wortbildungen finden und bei jedem Begriff hat Kultur eine andere Bedeutung. Dieses Nebeneinander verschiedener Bedeutungen ist das Ergebnis des evolutorischen Prozesses.

Etymologisch gesehen ist der Begriff Kultur aus dem lateinischen Wort cultura entlehnt, aus dem lateinischen Verb colere⁸ und dem Substantiv cultus. Das Wort cultu-

⁸ Colere bedeutet: drehen, wenden, behauen, veredeln, ausbilden im übertragenen Sinn cultus hat auch als Adjektiv eine eigenständige Bedeutung, nämlich angebaut und culta bzw. agriculta bedeutet soviel wie bestellte Äcker. Vgl. Dormayer, H.-Jürgen und Ketterer, Thomas (1997), S. 51.

ra umfaßt agrarische Tätigkeiten, d.h. der ursprüngliche Wortsinn liegt im Pflegen und nicht im Schöpferischen.⁹

2.2 Formale Definition von Kultur

Nach Schein kann man Kultur in einer Gruppe nun folgendermaßen definieren:

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“¹⁰

Diese Definition beinhaltet neben den bisher genannten Aspekten noch drei weitere Punkte, nämlich das Problem der Sozialisation, das Problem des Verhaltens und die Frage, ob ein großes Unternehmen eine einzige Kultur haben kann.

Der Kulturbegriff ist nur dann von Relevanz, wenn er zur Erklärung von irrationalen und unverständlichen Prozessen in Gruppen oder Organisationen beitragen kann. In der oben angeführten Definition werden viele der unterschiedlichsten Anschauungen und Ansätze miteinander verbunden, wobei das Hauptaugenmerk auf der Formulierung von Basisannahmen liegt, die von der gesamten Gruppe akzeptiert werden und als selbstverständlich empfunden werden. Jede Gruppe, die aus einem festen Stamm von Mitgliedern besteht und die langfristig gemeinsame Erfahrungen sammeln konnte, entwickelt somit eine eigene Kultur. Die Grundannahmen werden dagegen fehlen, wenn sich die Zusammensetzung der Gruppe ständig ändert und wenn schwierige Situationen nicht gemeinsam gemeistert werden können.

Kultur und Führung gehören in den selben Zusammenhang, denn Führer schaffen zunächst Kultur, in dem sie Gruppen bilden oder Unternehmen gründen. Sind die Kulturen vorhanden, dann bestimmen die Unternehmensführer die Kriterien der Führungsarbeit und somit legen sie auch fest, wer eine Führungsrolle einnehmen kann. Kommt es zu Problemen in der Kultur, dann ist es die Aufgabe der Führung die Feh-

⁹ Für weiterführende Darstellungen zur Begriffsbildung vgl. Dormayer, H.-Jürgen und Kettern, Thomas (1997), S. 50ff.

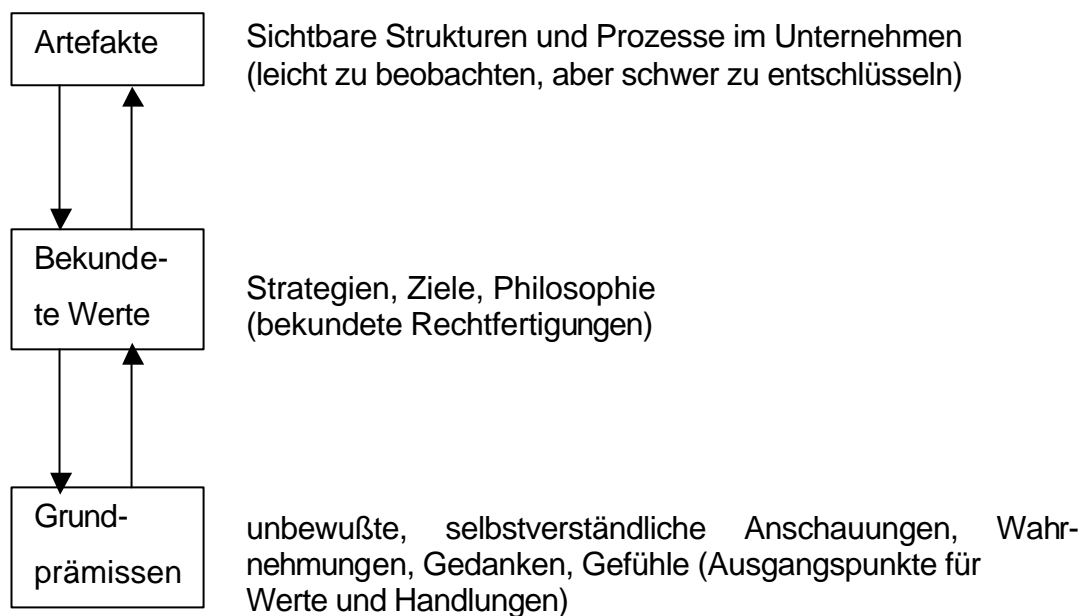
¹⁰ Schein, Edgar H. (1995), S. 25.

ler zu bestimmen und die Kultur so zu verändern, daß das Überleben der Gruppe gesichert wird. In diesem Fall ist es die Aufgabe der Führung positive Aspekte der Kultur von Fehlentwicklungen zu unterscheiden und eine kulturelle Evolution in die Wege zu leiten.

2.3 Ebenen der Kulturanalyse

In Bezug auf Beobachtbarkeit und Meßbarkeit von Kultur unterscheidet Schein drei Ebenen, auf denen Kulturanalyse betrieben werden kann. Diese Ebenen können graphisch anhand der nachfolgenden Darstellung verdeutlicht werden.

Ebenen der Kultur nach Schein¹¹



Die Ebene der Artefakte ist sichtbar, aber oft nicht zu entziffern. Sie umfaßt alles was man sieht, hört und fühlt, wenn man einer neuen Gruppe mit unbekannter Kultur begegnet. Hierzu zählen die Technologie, die Kunst und sicht- und hörbare Verhaltensmuster, Verlautbarungen und beobachtbare Rituale. Diese Artefakte kann man beobachten, aber daraus alleine kann man noch nicht ableiten, was die bestimmten Dinge für die Gruppe bedeuten oder ob sie überhaupt wichtig sind. Nur wenn man bereits Erfahrungen mit der Kultur sammeln konnte, kann man die Symbole, die bestimmte Grundannahmen widerspiegeln auch deuten. Nur wenn der Beobachter lan-

¹¹ Vgl. Schein, Edgar H. (1995), S. 30.

ge genug in der Gruppe ist, kann er die Bedeutung der Artefakte erkennen. Zusammenfassend kann festgehalten werden: Kultur ist nicht sichtbar, nur ihre Begründung kann unmittelbar wahrgenommen werden.

Bekundete Werte sind die mittlere Stufe des Bewußtseins. Die Werte sind an der Realität prüfbar. In einer neu entstandenen Gruppe oder bei Auftreten von Problemen, werden diejenigen Personen als Führungspersönlichkeit oder Gründer anerkannt, deren Ansätze sich in der Gruppe durchsetzen. Da es sich um ein neues Problem handelt, kann die Gruppe noch nicht auf einen Wissensvorrat zurückgreifen, sie verfügt nicht über eine gemeinsame Basis dessen was richtig ist. Stimmen die Werte mit den grundlegenden Annahmen in gewisser Weise überein, so können diese Werte die Gruppe in einer eigenen Philosophie enger verbinden und ein Gefühl der Identität vermitteln.

Grundprämissen werden als selbstverständlich vorausgesetzt, sie sind unsichtbar und werden unbewußt angenommen. Die Grundprämissen sind so selbstverständlich, daß man innerhalb eines kulturellen Verbands nur auf geringe Unterschiede trifft. Kann man die grundlegenden Annahmen einer Kultur nicht erkennen, dann kann man auch die Artefakte nicht richtig interpretieren und die Glaubwürdigkeit der kulturellen Werte nicht beurteilen. Grundlegend für die Kultur sind die Annahmen, erst wenn man diese verstanden hat, kann man sich auf die kulturellen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation einstellen.

Die herkömmliche empirische Sozialforschung ist nur auf der Ebene des sichtbaren als Erklärung geeignet. Setzt die Kulturforschung nur an der Oberfläche an, kann sie tieferliegende Normen, Werte und grundlegende Annahmen der Kultur nicht hinterfragen. Daher besteht die Gefahr, daß Symptome mit der Ursache verwechselt werden, was zu Fehlinterpretationen der Kultur führt. Darüber hinaus wird unterstellt, daß Kulturen allein an der Oberfläche verändert und manipuliert werden können. Kulturveränderung darf, wenn überhaupt nur stattfinden, wenn man das tiefere Verständnis für die Kultur entwickelt hat.

2.4 Funktionen der Unternehmenskultur

Der Unternehmenskultur werden derivative und originäre Funktionen zugeschrieben. Während die originären direkt aus der Unternehmenskultur entstehen, entwickeln sich die derivativen aus den originären, d.h. sie werden direkt aus den Normen und Werten der Unternehmung abgeleitet.

2..4.1 Originäre Funktionen

Die originären Funktionen entwickeln sich aus den gemeinsamen Werten und Normen in der Organisation, ebenso wie aus den Entscheidungen und dem Verhalten der Gruppenmitglieder. Zentrale Aspekte der originären Funktion sind: Koordination, Integration und Motivation. Koordinationsbedarf besteht immer in hierarchisch strukturierten Organisationen mit Arbeitsteilung und Spezialisierung. In solchen Institutionen ist nicht immer gewährleistet, daß alle beteiligten Mitglieder zusammenarbeiten, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Da die Mitglieder unterschiedliche Ziele und Interessen verfolgen, bedarf es eines Koordinationsmechanismus. Der Koordinationsbedarf ist um so größer, je stärker die Arbeitsteilung ist, je größer die aufgabenbezogenen Interdependenzen zwischen differenzierten Organisationseinheiten sind und je komplexer die Interdependenzen sind.

Die Integrationsfunktion der Unternehmenskultur steht in engem Zusammenhang mit der Koordinationsfunktion. Sie ergänzen sich teilweise, stehen aber auch in Konkurrenz zueinander. Die Notwendigkeit der Integration steigt, mit zunehmender Arbeitsteilung und Systemdifferenzierung. Sie ist besonders in divisional gegliederten Organisationen von Bedeutung. Die Mitglieder der Divisionen haben ein größeres Interesse an der Performance ihrer Abteilung als an der Gesamtorganisation. Eine starke und funktionale Unternehmenskultur wirkt diesen Tendenzen entgegen und fördert den Zusammenhalt der einzelnen Subsysteme.

Um die Motivationsfunktion der Unternehmenskultur zu beschreiben, muß man auf die theoretischen Erkenntnisse der Motivationspsychologie zurückgreifen. Hier haben wir bereits im letzten Semester grundlegende Theorien von Maslow und Herzberg untersucht. Daher möchte ich auf diese hier nicht mehr eingehen, sondern nur im gegebenen Zusammenhang festhalten, daß das motivale Element der Unternehmenskultur wiederum eng verbunden ist mit dem Koordinations- und Integrationspo-

tential. Die grundlegende unternehmenskulturelle Übereinstimmung sorgt sicher für eine befriedigende Form der Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder. Dies setzt jedoch wiederum motivierende Kräfte frei und wirkt somit positiv auf die Produktivität der Organisationsmitglieder.

2.4.2 Derivative Funktionen

Die derivativen Funktionen werden nicht direkt durch die unternehmensbezogenen Werte und Normen bestimmt, sondern sie sind indirekte Folgen der herrschenden Kultur. Wirkt die Unternehmenskultur koordinations-, integrations- und motivationsfördernd, kann sie die Effizienz und die Effektivität steigern. Es sind folgende effizienz- und effektivitätssteigernde Wirkungen denkbar:

- Höhere Verbundenheit gegenüber den Unternehmenszielen, was sich in höherer Kundenzufriedenheit, besserer Qualität, höherer Produktivität usw. niederschlägt.
- Höherer Arbeitseinsatz, höhere Loyalität und mehr Stolz auf den Arbeitgeber.
- Geringere Fluktuation.
- Effektivere Problemlösungen auf allen Ebenen des Unternehmens.
- Die Möglichkeit eines schnelleren und höheren Wachstums.

Hierbei darf jedoch eine starke Unternehmenskultur nicht als Allheilmittel für das Unternehmen gesehen werden, denn nur wenn die Unternehmenskultur auch die geeignete Funktionalität und Systemkompatibilität besitzt, kann sie dazu verhelfen die ihr zugeschriebenen Wirkungen zu realisieren. Vorsicht ist auch dahingehend geboten, daß sich die Unternehmenskultur nicht verkrustet. Bei einer verkrusteten Unternehmenskultur besteht die Gefahr, daß die Notwendigkeit zu Veränderungen nicht mehr erkannt wird und somit Krisen nicht mehr effektiv bekämpft werden können. Tritt ein solcher Effekt ein, so wirkt eine starke Unternehmenskultur kontraproduktiv und kann die ihr zugeschriebenen positiven Wirkungen nicht mehr entfalten.¹²

Nach diesen allgemeinen Ausführungen zu Begriff und Inhalt von Unternehmenskultur möchte ich im folgenden meine Einstellung zu diesem Thema und die in der Würth-Gruppe gelebte Unternehmenskultur etwas ausführlicher darstellen.

¹² Vgl. Dill, Peter und Hügler, Gert (1997), S. 147-159.

3. Die Bedeutung der Unternehmenskultur in der Würth-Gruppe

Der amerikanische Politikwissenschaftler Samuel Huntington, der mehrere Präsidenten beriet, hat für die Zeit nach dem Ende des Kommunismus einen „Kampf der Kulturen“ vorhergesagt, vor allem zwischen der westlichen, der islamischen und der konfuzianischen Kultur. Diese Prognose kann man getrost von der Politik auf die Wirtschaft übertragen, denn auch hier steht ein Kampf der Kulturen bevor, ein Kampf zwischen unterschiedlichen Unternehmenskulturen.

Die Welt steht am Anfang einer Revolution, die das Leben der Menschen immer mehr computerisiert. Informatik und Digitalisierung schreiten fort. Arbeits- und Lebensvorgänge werden immer gleichförmiger. Letzten Endes wird man in einer nicht mehr fernen Zukunft fast alles und jedes mit Hilfe eines Computers bewerkstelligen können.

Leistungen und Lebensäußerungen, die sich in der Vergangenheit in qualitativer Hinsicht so stark voneinander unterschieden haben, daß sie für das menschliche Vorstellungsvermögen inkompatibel waren, rücken durch die Computerisierung immer näher zusammen. Denken wir nur an die Komposition einer Sinfonie und an die Konstruktion einer Weltraumrakete. Die entsprechende Hard- und Software vorausgesetzt, reduziert sich der Unterschied auf ein paar Tastenschläge auf dem Keyboard, obwohl inhaltlich Welten zwischen beiden Hervorbringungen liegen.

Um diese vorhersehbare Entwicklung auf eine kurze, aber prägnante Formel zu bringen: Ohne Computer wäre ein Komponist mit dem Genie eines Wernher von Braun ein Konstrukteur mit dem Genius eines Wolfgang Amadeus Mozart eine Sensation. Mit dem Computer werden sie als Wernher von Mozart schon bald (nahezu) identisch sein.

Auf die gewöhnliche Warenwelt übertragen, bedeutet Computerisierung, daß sich die Produkte immer ähnlicher werden. Unter dem Zwang zur Stückkostenoptimierung werden die Produzenten mit Hilfe von EDV-gesteuerten Fertigungsprozessen immer größere Serien zu Preisen herstellen, die nahe beieinander liegen. In dieser zunehmend uniformen Welt kann der wirtschaftliche Wettbewerb nicht mehr allein über Preise und Qualitäten ausgetragen werden, dem bisherigen Hauptkriegsschauplatz.

Er wird sich vielmehr in Bereiche verlagern, die bisher als Nebenkriegsschauplätze betrachtet wurden.

Zu diesen Bereichen zählen nicht nur Ästhetik und Stil, Service und Komfort, Umweltverträglichkeit und soziale Akzeptanz, sondern auch das weite Feld der Unternehmenskultur. Wenn Hersteller, Konsumenten und Arbeitnehmer die Wahl haben, sich diesem oder jenem Unternehmen zuzuwenden, dann werden sie sich für dasjenige mit der am höchsten entwickelten Unternehmenskultur entscheiden. Denn auch die Umwelt der Unternehmen hat sich in den letzten Jahren rapide verändert.

Wie schon mehrfach erwähnt wird in Untersuchungen gezeigt, daß exzellente Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Unternehmen ihrer Wahl nicht mehr in erster Linie als Ort des Gelderwerbs betrachten. In einer Befragung von Hochschulabsolventen wird deutlich, daß die Einkommensfrage weit hinten auf der Prioritätenliste steht. Dagegen rangiert der Ruf des Unternehmens, die in ihm vorhandenen Aufstiegschancen und Entfaltungsmöglichkeiten sowie Fragen des Führungsstils ganz vorn.

Dieser Trend wird sich in Zukunft in dem Maße verstärken, wie die mehr oder minder gleichförmigen Kopf- und Handarbeit vom Arbeitsmarkt verschwindet, weil sie von Computern und rechnergesteuerten Robotern übernommen wird. Dadurch werden diejenigen, die diese Datenverarbeitungsanlagen konzipieren, entwickeln und steuern, zur Gruppe der am meisten umworbenen Arbeitnehmer: Das heißt, um diese Schlüsselkräfte werden die Unternehmen mit wachsender Härte auf dem Felde ihrer Kulturen gegeneinander konkurrieren.

Wenn das aber so ist, dann gewinnen Unternehmen den Wettbewerb künftig nicht mehr dadurch, daß sie die Preise der Konkurrenz unterbieten, sondern dadurch, daß sie Schlüsselkräfte und Spezialisten, Kunden und Lieferanten, ja, sogar die Öffentlichkeit mit Hilfe einer überlegenen Unternehmenskultur an sich binden. Damit wird die Unternehmenskultur zum Glacis für strategische Wettbewerbsvorteile, wenn nicht sogar zu dem Schauplatz, auf dem sich der Wettbewerb überhaupt entscheidet.

Eine überlegene Unternehmenskultur zeichnet sich nicht nur durch angemessene Bezahlung, großzügige Freizeitregelungen und andere soziale Wohltaten aus, son-

dem auch durch Qualitäten, die hinter dem Horizont rein materieller Bedürfnisbefriedigung liegen. Denn je weniger die Menschen in immer höheren Einkünften, in immer mehr Freizeit und in immer raffinierten Konsumgenüssen die Erfüllung ihres Lebens finden, desto mehr und dringlicher stellen sie die finale Schlüsselfrage. So wird die Frage nach dem Lebenssinn immer lauter werden, und das bedeutet, daß die Unternehmen, die darauf überzeugende Antworten finden, für Beschäftigte aller Qualifikationsstufen in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Klar muß gesagt werden: Lebensqualitative Angebote an die Mitarbeiter enden selbstverständlich mit dem Ableben der betreffenden Menschen, Antworten auf religiöse Fragen aller Art müssen die Kirchen geben.

Eine schlüssige Antwort auf die Frage nach dem Lebenssinn kann auch in mehr Lebensqualität jenseits der Befriedigung rein materieller Wünsche liegen. In einer Wirtschaftsgesellschaft wie der unseren darf diese Antwort jedoch nicht mehr nur von Politikern, Kirchen und esoterischen Gemeinschaften, sie muß auch von den Unternehmen gegeben werden. Von diesen vielleicht in einem besonders hohen Maße, weil die Menschen den schönsten Teil ihrer Lebenszeit an ihren Arbeitsplätzen verbringen. Wenn diese Annahme zutrifft, muß sich die allseits begehrte Lebensqualität vermehrt in der Qualität von Unternehmen wiederfinden. Lebens- und Unternehmensqualität sind heute bereits weitgehend identisch, weil in unserer Gesellschaft die Anzahl der Einpersonenhaushalte, der gescheiterten Ehen und der vereinsamten Menschen ständig steigt. Für viele Beschäftigte ist daher ihr Unternehmen der einzige Ort, an dem sie Geselligkeit, menschliche Wärme und soziale Kommunikation aus erster Hand erleben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich nach Feierabend in der Anonymität ihrer Vorstädte, Mietshäuser und Eigenheime verlieren, finden in der Firma häufig jenes Zusammengehörigkeitsgefühl, jene Akzeptanz und auch jene Erfolgserlebnisse, die sie sonst nur allzuoft bitter entbehren müssen. So können Menschen, die sich in der sozialen Isolierung ihrer privaten Existenz die bange Frage nach dem Lebenssinn stellen, an ihren Arbeitsplätzen zumindest eine Teilantwort auf diese Frage finden – wenn, ja, wenn ihr Unternehmen ihnen die dafür notwendigen Voraussetzungen bietet.

Deshalb ist Unternehmenskultur das Feld, das Unternehmen kultivieren müssen, wollen sie denn am Markt dauerhaft erfolgreich sein. Eine ausgeprägte Unternehmens-

kultur sichert ihnen nämlich nicht nur die dringend benötigten Spitzenkräfte. Sie motiviert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in der Breite so, daß sie Spitzenleistungen erbringen können. So ist Unternehmenskultur und das, was sie kostet, kein hinausgeworfenes Geld, kein teures Spielzeug, kein im Grunde nutzloser Fetisch nur für die guten Tage. Sie ist eine echte und notwendige, weil hochrentierliche Zukunftsinvestition.

4. Definition und Entstehung von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist die Summe aller Aktivitäten, Ereignisse und Erinnerungen, auch Defizite und Fehlleistungen, die im Lebenszyklus eines Unternehmens vorkommen, die für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebbar, die gedanklich oder emotional nachvollziehbar sind und die sich zu einem bestimmten Firmencode, zu einer unverwechselbaren Prägung, zu einer Corporate identity verdichtet haben.

Unternehmenskultur umschreibt, um ein Wort von Tom Peters aufzugreifen und wie bereits einleitend ausgeführt, die Gesamtheit aller Symbole und Mythen, aller Haltungen und Verhaltensweisen, aller Erfolge und Leistungen, aber auch aller Rückschläge und weißen Flecken, die ein Unternehmen als soziologisches Gebilde charakterisieren. Eine ausgeprägte Unternehmenskultur in diesem Sinne kann eigentlich nur ein Synonym für „positiv“, „stark“ und „erfolgreich“ sein.

Unternehmenskultur entsteht meiner Meinung nach auf Grund einer Fülle von endogenen und exogenen Faktoren. Sie wird durch die Gründer inauguriert und durch deren Nachfolger bei günstigen Umständen fortgesetzt, modifiziert und weiterentwickelt. Sie besteht aus bestimmten Normen, Maßstäben und Kriterien, die man in ihrer Gesamtheit als Milieu oder Lebensform bezeichnen kann, einschließlich typischer Werte, Stile und Anmutungen. Sie wird durch die ständige Einbeziehung dessen, was war, und durch Vorgriffe auf das was sein soll, für jeden Mitarbeiter zur alltäglichen Lebensrealität.

Wie hat man sich die Tradierung einer solchen Unternehmenskultur vorzustellen? Gibt es ein bestimmtes Vehikel dafür? In diesem Zusammenhang hat der Oxforder Professor Richard Dawkins den Begriff des „Mem“ geprägt, abgeleitet von dem englischen Wort „memory“. Das „Mem“ ist für Dawkins die kleinste „Einheit der kulturellen

Vererbung“, gewissermaßen das Atom der Tradition. Ein anderer Engländer, der Biologe Rupert Sheldrake, hat beschrieben, wie man sich den Prozeß der kulturellen Vererbung mit Hilfe des „Mem“ vorstellen kann: „Wie sich Gene fortpflanzen, indem sie über Samen und Eizellen von Körper zu Körper hüpfen, so pflanzen sich Meme fort, indem sie – über einen Prozeß, den wir im weitesten Sinne als Imitation bezeichnen können – von Gehirn zu Gehirn hüpfen.“¹³

Von Gehirn zu Gehirn hüpfende Erinnerungen sind zweifellos ein eigenwilliges Bild, aber es hat mich überzeugt. Zumindest kenne ich kein anderes, das anschaulicher wäre. Sheldrakes Bild macht deutlich, daß Tradition etwas mit Imitation zu tun hat – mit Nachahmung, Wiederholung, Einübung, Kultur im allgemeinen und Unternehmenskultur im besonderen ist denn auch nichts, was sich von einer Generation zur nächsten gewissermaßen von selbst überträgt – wie ein alter Hut, den man vererbt. Sie will von Generation zu Generation immer wieder studiert, vergegenwärtigt und trainiert sein, um lebendig zu bleiben.

Meine Beschäftigung mit Sheldrakes „Mem“-Theorie hat dann auch weder etwas mit geheimnisvollen Mystizismen noch mit den Postulaten einer skurrilen Ersatzreligion zu tun. Sie erlaubt vielmehr die Überprüfung theoretischer Ansätze auf deren Verwendbarkeit in der Praxis hin, und sie sorgt für fröhlichen Gesprächsstoff innerhalb und außerhalb des Unternehmens über die Tagesroutine hinaus.

Nach den Erfahrungen, die wir bei Würth gemacht haben, kann sich Unternehmenskultur nicht nur über einen Zeitraum von nunmehr einem halben Jahrhundert hinweg tradieren, sie kann auch in geographisch weit voneinander entfernt liegende Sprach- und Kulturräume transferiert werden. Nehmen wir zum Beispiel das „Mem“ zweistelliger Umsatzsteigerungen. Solche Wachstumsraten gehören bei der deutschen Muttergesellschaft zum „guten Ton“. Kaum aber hatten wir die ersten Tochtergesellschaften im Ausland gegründet, wurde dieses „Mem“ auch dort virulent.

Natürlich bedarf es eines institutionellen Rahmens, damit die memetische Übertragung wirksam wird. Das ist einmal das Unternehmen selbst mit seinen Regeln, Konventionen und Vereinbarungen. Das sind bei Würth aber auch bestimmten Einrich-

¹³ Sheldrake, Ruper (1991), S. 296f.

tungen, Veranstaltungen und Gebräuche wie unser hochentwickeltes Konferenz- und Kongreßgeschehen. Diese events bilden, um es in Sheldrakes Sprache zu sagen, einen idealen Nährboden für die von Gehirn zu Gehirn hüpfenden Meme. Denn sie haben vor allem die Funktion, die Würth Unternehmenskultur von Generation zu Generation und von Gesellschaft zu Gesellschaft weiterzutragen. Ursprünglich dienten unsere Verkäuferkonferenzen nur dem profanen Zweck, für einen Erfahrungsaustausch zwischen Innen- und Außendienst zu sorgen, Verbesserungen in der Zusammenarbeit zu diskutieren und sich nebenbei auch außerdienstlich etwas näher kennenzulernen. Doch allmählich wurde mehr daraus, weil ich bezeiten die Chance erkannte, diese Zusammenkünfte für die Implementierung eines Mannschaftsgeistes, eines Betriebsklimas, einer Unternehmenskultur nutzen zu können.

Wichtige Elemente dieser Kultur waren sicher von Anbeginn an vorhanden – mein Vater, meine Mutter und ich brachten sie von Haus aus mit. Durch die sich wiederholenden Konferenzen wurden aber unsere Mitarbeiter mehr und mehr in die kulturelle Ausgestaltung ihres Unternehmens einbezogen, ganz abgesehen davon, daß sie daran ja schon allein durch ihre wachsende Zahl einen ständig wachsenden Anteil hatten. Heute sind die meisten Würth-Mitarbeiter, unabhängig von der Eigentümer- und Leitungsstruktur ihrer Firma, längst zu selbständigen Kulturträgern geworden.

Einer der Gründe ist die Tatsache, daß wir unsere Konferenzen und Kongresse seit den siebziger Jahren ganz bewußt und in großem Stil zu einem tragenden Pfeiler der Würth-Unternehmenskultur ausgebaut haben. Beginnend mit London 1977, fanden unsere Kongresse bis 1996 jährlich und seit 1996 im Zweijahreszyklus im Frühling der Nordhalbkugel irgendwo auf der Erde statt, so etwa in New York, Nizza, Istanbul, Budapest, Helsinki, St. Petersburg, Stockholm, Prag, Scottsdale und dieses Jahr in Lissabon.

An diesen mehrtägigen Veranstaltungen nehmen unsere Geschäftsführer und leitenden Mitarbeiter aus dem In- und Ausland samt ihren Lebenspartnern teil. Über die rein geschäftlichen Ziele hinaus leisten sie mit ihren Sitzungen, geselligen Ritualen und kulturellen Veranstaltungen einen wichtigen Beitrag zur Pflege unserer Unternehmenskultur. Sie sind nämlich Ort, wo diese Kultur immer wieder zu einem emotionalen und intellektuellen und damit auch tradierbaren Erlebnis wird.

Indem Würthler aus aller Welt ein paar Tage lang zwar in einer fremden Umgebung, aber dennoch vertrauten Kontext miteinander konferieren und diskutieren, essen und trinken, Theater- und Opernaufführungen besuchen, feiern und sich die gastgebende Stadt ansehen, entsteht ein bestimmtes Klima, eine Atmosphäre, eine Aura, die man als „corporate spirit“, als firmenspezifischer Geist bezeichnen kann. Dieser Esprit macht eine Tradierung und Transferierung der Unternehmenskultur von einer Generation zur nächsten und von einem Kulturraum zum anderen möglich. Er ist das Fluidum, in dem sich das „Mem“ bewegt.

Demselben Zwecke dienen die Geschäftsführerkonferenzen, die wir jedes Jahr im Herbst auf der Nordhalbkugel bei uns in Künzelsau-Gaisbach abhalten. Obwohl das Geschäftliche hier im Vordergrund steht, wirkt der Genius loci doch kräftig auf Geist und Gemüt der Teilnehmer ein. Denn Geschäftsführer und leitende Mitarbeiter aus aller Welt werden hier, am Standort der Muttergesellschaft, ganz unmittelbar mit den Wurzeln und den aktuellen Ausprägungen unserer Unternehmenskultur konfrontiert. Dasselbe gilt natürlich auch für die deutschen Außendienstmitarbeiter, die wir einzeln oder in Gruppen immer wieder zu geschäftlichen Besprechungen nach Künzelsau bitten oder die hier an der Präsentation von Neuprodukten, Marketingveranstaltungen oder Partnerschaftstagen teilnehmen. Auf sie alle wirkt dann der Geist des Unternehmens, der das Mem beflügelt, unmittelbar ein.

Aber Konferenzen sind nicht die einzige Möglichkeit, um Unternehmenskultur weiter zu tragen. So haben wir im Hause Würth Videofilme, die mehrmals jährlich in deutscher und englischer Sprache aufgenommen werden und in der ganzen Welt verbreitet werden. Inhalt dieser Filme sind Informationen über das Betriebsgeschehen, aber auch Hinweise auf unsere Ziele und Visionen, auf gemeinsame Kulturwerte und vieles mehr. Diese Filme wurden früher von mir verfaßt. Seit jüngerer Zeit sind unsere Geschäftsführer Herr Dr. Jaeger und Herr Bauer mit dieser Aufgabe betraut. Durch diese Videofilme können wir auch die Arbeitnehmer in den Tochter- und Auslandsgesellschaften ansprechen, die nicht an den Konferenzen teilnehmen.

Aber neben diesen Videofilmen sind auch meine Vorträge und Aufsätze für die Mitarbeiter zugänglich. Durch die Lektüre meiner veröffentlichten und auch nicht veröf-

fentlichten Schriften, wird wiederum die Würth'sche Unternehmenskultur in die unterschiedlichen Gesellschaften eingepflanzt.

Als hilfreich hat sich auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Gesellschaften erwiesen. Hat eine Geschäftsführung ein Problem, das bereits in einer anderen Konzerngesellschaft optimal gelöst werden konnte, so reisen die Geschäftsführer in diese Gesellschaft, um sich über das Problemlösungskonzept zu informieren. Auch hierdurch werden wiederum MEME von einem Kontinent auf den nächsten übertragen.

Letzten Endes sind aber auch unserer Firmenphilosophie, unser Policy and Procedure Manual (PAP) und die vielen Auftritte in der Öffentlichkeit, die meine leitenden Mitarbeiter und ich in Form von Vorträgen oder Publikationen absolvieren, wichtige Vehikel für das „Mem“, weil sie die Eckwerte unserer Unternehmenskultur auf die tägliche Praxis übertragen. Durch die häufigen und realitätsnahen Begegnungen mit diesen essentials haben wir bei Würth erfahren, daß unsere Unternehmenskultur und unsere Arbeitsfelder eine unaufhebbare Einheit bilden. Unser Corporate spirit ist deshalb nicht mehr irgendein geheimnisvoller Geist, der abstrakt und erhaben über uns schwebt, sondern ein handlungsleitendes Regulativ.

Das gilt insbesondere für unsere Firmenphilosophie. Als „Richtschnur und Leitlinie“ für alle Beschäftigten in der Würth-Gruppe habe ich sie als erster Mitte der siebziger Jahre in zwölf Artikeln formuliert. Dieses Papier war in unserem Hause der Ausgangspunkt für eine explizit kodifizierte Unternehmenskultur, denn meine zwölf Postulate zum Führungsstil, zu den strategischen Zielen und den Wegen dorthin bilden das philosophische Fundament, auf dem die Würth-Gruppe heute als Ganzes steht. Sie sind gewissermaßen unser Grundgesetz, das bei Bedarf fortgeschrieben wird.

Die jeweils aktuelle Fassung unserer Firmenphilosophie enthält in der Tat alle wichtigen Grundbausteine unserer heutigen Unternehmenskultur. Sie ist verbindliches Firmenrecht. Wichtige Merksätze, wie ich sie zum Teil auch schon in der Vorlesung immer verwendet habe, sind hier als Richtschnur für unsere geschäftlichen Aktivitäten niedergelegt. Etwa der Satz: „Die Unternehmenskultur der Würth-Gruppe ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen, von Berechenbarkeit, Ehrlichkeit und Geradlinigkeit

nach innen und außen.“ Oder: „Dank und Anerkennung für die und Respekt vor der Leistung der Mitarbeiter sind selbstverständliche Basisvoraussetzungen für die Weiterentwicklung des Unternehmens.“ Oder auch: „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich“, „Nicht nur in Staat und Gesellschaft, sondern auch im Betrieb steht an erster Stelle der Mensch“ und „Die Marketing- und Verkaufsabteilung bleibt auch in Zukunft ‚Primus inter pares‘“. Um unsere Firmenkultur laufend an die rasante Entwicklung von Wirtschaft, Technik und Gesellschaft anzupassen, haben wir bei allen Gesellschaften im In- und Ausland ein „Team Unternehmenskultur“ installiert. Es handelt sich hier um fünf- oder sechsköpfige Gremien, deren Leitung beim jeweiligen Geschäftsführer liegt. Diese Arbeitsgruppen treten etwa einmal im Quartal zusammen, um Themen der Unternehmenskultur zu diskutieren. Da ihnen nicht nur leitende Mitarbeiter, sondern auch Lageristen, EDV-Spezialisten und Auftragsbearbeiter angehören, können diese Probleme und jene des Betriebsklimas, der Zukunftssicherung und der Weiterbildung hier basisnah beleuchtet und geregelt werden.

Prüfsteine für die Qualität der gelebten Unternehmenskultur sind Krankenstand, Fluktuationsrate, Umsatzwachstumstrends und Reklamationsquote in den einzelnen Konzernbetrieben. Zeigt bench marking negative Sonderheiten, sind die Teams „Unternehmenskultur“ gefordert, den Ursachen forschend und bessernd auf den Grund zu gehen.

5. Führungskultur und Führungstechnik in der Würth-Gruppe

Der innerste Kern der Würth-Unternehmenskultur ist die Würth-Führungskultur – sie ist das pulsierende Herzstück, aus dem heraus die ganze Würth Gruppe lebt, wächst und prosperiert. Führungskultur ist nicht identisch mit Führungstechnik, die sich nur auf rationale, meß- und zählbare Größen von letztlich mathematischer Qualität bezieht. Denn Führungskultur behandelt all jene Themen und Sachverhalte, die Soziologie, Philosophie, d.h. den Geisteswissenschaften nahestehen, also irrationale, nicht meß- und zählbare Größen von geistiger und emotionaler Qualität. Führungskultur ist kein Rezept, kein Theorem, kein Lehrplan, das man an einer Universität studieren oder erlernen kann. Führungskultur hat viel mit den an ihr beteiligten Personen zu tun, mit ihren Charakteren, Einstellungen und Werten. Sie ist aber auch auf eine bestimmte Umgebung angewiesen. Denn Führungskultur gedeiht weder in einem Milieu des Kadavergehorsams und des Kasernenhofdrills noch in einer Atmosphäre der

Passivität und Teilnahmslosigkeit. Führungskultur will Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance geben, sich im Unternehmen als Mit-Menschen auszuleben. Sie will die Beschäftigten von einer schmalbrüstigen Arbeitnehmer-Rolle befreien. Sie will die unglaublichen, aber oft vor sich hinschlummernden Fähigkeiten der Menschen an ihren Arbeitsplätzen wecken. Sie will ein Team gleichgesinnter, erfolgreicher und lebensbejahender Kollegen schaffen, die fachlich und menschlich miteinander harmonieren. Kurzum, Führungskultur hebt zumindest tendenziell die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, Berufs- und Privatsphäre, Individuum und Gruppenwesen auf.

Führungskultur setzt Führer voraus – ein seit Hitler leider negativ besetzter Begriff. Man kann seine Bedeutung aber ins Positive wenden, wenn man den Begriff mit folgenden Inhalten füllt: Ein guter Unternehmensführer ist:

- Ein menschliches Vorbild an Solidität, Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Bescheidenheit, Kollegialität, Energie, Ausdauer und Fleiß
- Ein kluger Kopf mit breiter Allgemeinbildung
- Ein professioneller Kaufmann
- Ein guter Redner und noch besserer Zuhörer
- Ein Animateur, der das Ambiente seines Unternehmens bestimmt.

Ein guter Unternehmensführer bringt die vielfältigen Erscheinungen des Lebens innerhalb und außerhalb seines Unternehmens auf den richtigen Begriff. Er weiß die Eigenart, Größe und Leistungsfähigkeit seiner Firma nach innen und außen zu vermitteln. Er ist Kommunikator und Multiplikator zugleich.

Ein guter Unternehmensführer versteht den Gang der Weltwirtschaft und Weltpolitik ebenso zu deuten, wie er den Mann oder die Frau an der Basis versteht. Er wagt nur Zukunftsprognosen, die sicher eintreffen, und er spricht nur Wahres über die Vergangenheit. Ein guter Unternehmensführer verfügt in Ansätzen über die Gabe der Ubiquität, d.h. er ist zumindest gedanklich überall gleichzeitig, an der Spitze, an den Fundamenten, im engeren und weiteren Umfeld seiner Firma. Ein guter Unternehmensführer hat (fast) alles in seinem Unternehmen schon mal mit eigenen Augen gesehen, mit dem eigenen Kopf gedacht und mit den eigenen Händen gemacht. Ein guter Unternehmensführer ist nicht seiner rechtlichen Stellung, aber seiner geistigen

Einstellung nach alles in einer Person. Gesetzgeber, Regierungschef und Richter. Er verkörpert nicht einzelne Teile, sondern das Ganze, die Gesamtheit, die Entität seines Unternehmens. Denn nur wer sich identisch mit seiner Firma fühlt, kann dieser Ziel und Richtung, Inhalt und Sinn, Präsenz und Transzendenz, aber auch Stil und Klima geben.

Ein guter Unternehmensführer ist kein reiner Zahlenmensch, er versteht auch etwas von Geschichte, Soziologie und Philosophie. Er steht den Geisteswissenschaften mindestens ebenso nahe wie der Betriebswirtschaft. Für das Verständnis von gesellschaftlichen, kulturellen und religiösen Phänomenen bringt er das nötige Maß an Sensibilität, gedanklicher Tiefe und Glaubensfähigkeit mit.

Das ganze Sinnen und Trachten, Reden und Handeln eines guten Unternehmensführers ist darauf gerichtet, in seiner Firma eine Erlebniswelt zu schaffen, in der Arbeitsplatzsicherheit, Integration in Betrieb und Gesellschaft sowie individuelle Selbstverwirklichung und ganzheitliche Lebenserfüllung miteinander eine Verbindung eingehen. Unternehmensführer in diesem Sinne sind auch Mitglieder des Mittel-Managements, ja, Gruppenleiter, weil sie die Subkulturen ihrer Arbeitsbereiche formen und prägen. Letztlich trifft diese Definition sogar auf jede einzelne Mitarbeiterin, auf jeden einzelnen Mitarbeiter zu.

6. Abschließende Bemerkungen

Dies alles vorausgeschickt, läßt sich die Würth-Führungskultur in den folgenden fünf Merksätzen definieren – sie sind gewissermaßen der Extrakt meiner fünfzigjährigen Berufserfahrung:

- Sie ist anthropozentrisch, d.h., sie richtet sich am realen, am konkreten Menschen im Sinne eines positiven Menschenbildes aus.
- Sie bedingt dezentrale, liberale, kommunikative, weltoffene Unternehmensstrukturen.
- Sie erzeugt ein fröhliches, lebensbejahendes, sportlich-aggressives Betriebsklima.
- Sie fördert Lern- und Leistungsbereitschaft, Wendigkeit und Schnelligkeit, Kollegialität und Mitmenschlichkeit bei den Beschäftigten.

- Sie hält Werte wie gegenseitigen Respekt, Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit und Solidität, Geradlinigkeit, Bescheidenheit und Demut hoch und fördert damit bewußt und gezielt Selbstverantwortung und dezentrale Führungsstrukturen.

Damit will ich nicht sagen, wir hätten dies alles schon gleichmäßig erreicht. Bei diesen fünf Punkten ebenso wie bei den oben genannten Eigenschaften eines guten Unternehmensführers handelt es sich weniger um eine Bestandsaufnahme als vielmehr um einen Zielkatalog. Dennoch kann ich hier ruhigen Gewissens feststellen, daß wir bei Würth die Ziele unseres Führungsverhaltens wenigstens kennen und zur Erreichung des Optimums eine gute Wegstrecke hinter uns gebracht haben.

Literaturverzeichnis:

Barth, Martin [1998]:

Unternehmen im Wertewandel – Zur Bindung der Mitarbeiter durch die Unternehmenskultur, Konstanz, 1998.

Dill, Peter und Hügler, Gerd [1997]:

Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen, Edmund und Fank, Matthias (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. überarbeitete Auflage, München, Wien, 1998, S. 141-210.

Dormayer, H.-Jürgen und Kettern, Thomas [1997]:

Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung. Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur, in: Heinen, Edmund und Fank, Matthias (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. überarbeitete Auflage, München, Wien, 1997, S. 49-66.

Heinen, Edmund [1997]:

Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, Edmund und Fank, Matthias (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. überarbeitete Auflage, München, Wien, 1997, S. 4-48.

Peter, Thomas J. und Waterman, Robert H., Jr. [1982]:

In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies, New York, 1982.

Schein, Edgar H. [1995]:

Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main, New York, 1995.

Sheldrake, Rupert [1991]:

Das Gedächtnis der Natur, München, 1991.

Staehe, Wolfgang H. [1999]:

Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999.

Würth, Reinhold [1999]:

Erfolgsgeheimnis Führungskultur – Bilanz eines Unternehmers, 2. Auflage, Künzelsau, 1999.

Würth, Reinhold [1993]:

Thesen zur Unternehmensführung im Jahr 2010, in: Würtele, Günther (Hrsg.), Lernende Elite – Was gute Manager noch besser macht, Frankfurt, Wiesbaden, 1993, S: 86-110.

Würth, Reinhold [1985]:

Beiträge zur Unternehmensführung, Schwäbisch Hall 1985.