Vorwort

„Leadership Without Easy Answers" – so hat Ronald A. Heifetz eines der Standardwerke über die Führung betitelt. Angesichts des Umfangs und der Heterogenität von Meinungen und Lösungsansätzen fällt es schwer, zum Kern erfolgreicher Führungs- und Unternehmenskulturstrategien vorzustoßen. Denn es handelt sich nicht nur um die so genannten „Hidden Champions", wie Hermann Simon es formulierte, sondern oft verbergen sich hinter erfolgreichen Strategien eher „Hidden Cultures", die mit Bescheidenheit, aber Akribie ihre Ziele verfolgen und Unternehmenskulturen klar definieren und weiter fortschreiben. „Lieber im Verborgenen blühen als in der Sonne verglühen!" – mit diesem Zitat umschrieb der Preisträger Michael Hilti im Rahmen des Festaktes zum Carl Bertelsmann-Preis 2003 sehr zutreffend die Philosophie der nominierten Unternehmen.

Was macht diese erfolgreichen Unternehmen nun in ihrem Kern aus? Welche Faktoren machen sie erst wettbewerbsfähig und weitgehend resistent gegenüber außerbetrieblichen Einflüssen? Mit welchen Instrumenten motivieren sie Führung und Mitarbeiter, so dass sich diese mit ihren Aufgaben identifizieren? Welche Organisations- und Führungsstrukturen etablieren sie, um Kreativität und Wachstumsdynamik freizusetzen? Gibt es überhaupt ein Grundmuster, um in einer globalisierten Welt erfolgreich bestehen zu können?

Erklärungen für den wirtschaftlichen Misserfolg von Unternehmen sind schnell gefunden. Die Bandbreite von Begründungen reicht von falscher Einschätzung der Märkte oder Produkte, ungünstigen Kostenstrukturen und Standortperspektiven, Kontinuitätsverlusten durch unzureichende Nachfolgeplanung bis hin zu Führungsversagen und Verfehlungen von Mitarbeitern und Führungskräften.

Umgekehrt sind jedoch solche vermeintlich weichen Parameter wie Unternehmenskultur und Führungsverhalten in ihrer positiven Ausgestaltung noch nicht hinreichend als Erfolgsfaktor von unternehmerischem Handeln in der öffentlichen Meinung verankert. Um die Bedeutung dieser Faktoren stärker in das öffentliche Bewusstsein zu rücken, wurde im Rahmen des Carl Bertelsmann-Preises 2003 der Bertelsmann Stiftung diesen Fragen nachgegangen. Europaweit hat die Bertelsmann Stiftung Unternehmen recherchiert, die über Jahrzehnte eine konsensorientierte, auf den Menschen ausgerichtete Führungs- und Dialogkultur vorleben und mit unternehmerischem Erfolg umsetzen. Dass Unternehmenskultur und Führung mit einem hohen Maß an gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein einhergehen müssen, hat sich bei den

Recherchen bestätigt. Die Auswertung der Recherchen und Fallstudien lässt den Schluss zu: „Unternehmenskultur und Führung *sind* Erfolgsfaktoren!"

Trotz der Verschiedenartigkeit der Kulturansätze bezogen die besten Unternehmen ihre unternehmerische Kraft durchgängig aus Zuversicht und Erfolgsorientierung sowie der Konzentration auf die eigenen Stärken. Kompetenz, Motivation, Identifikation und Kreativität von Führung und Mitarbeitern wurden in Verbindung mit der Firmenphilosophie, den Führungswerten und Kernkompetenzen als das wichtigste Kapital des Unternehmens erkannt. Haltung und Vertrauen werden zu den entscheidenden Führungsfaktoren.

Wie ein roter Faden zogen sich folgende Bausteine und Verhaltensweisen durch die Audits:

1. Die Verpflichtung auf ein transparentes und nachvollziehbares Leitbild sowie dessen konsequente Umsetzung in den Unternehmen;
2. die Verinnerlichung der Unternehmenskultur und Führungsgrundsätze im Sinne einer Vorbildfunktion;
3. die kontinuierliche Überprüfung der Unternehmenskultur auf allen Ebenen sowie die Durchführung gezielter Trainings;
4. die Wahrung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Berücksichtigung existenzieller Mitarbeiterinteressen und Unterstützung sozialer Projekte;
5. die Förderung von Kommunikations- und Partizipationsprozessen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abseits von Hierarchien;
6. die Betonung von Innovations- und Lernkultur und die damit verbundene Fähigkeit, Fehler einzugestehen und zu korrigieren;
7. der Anspruch an eine leistungsorientierte Organisation über eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und der Respekt vor dem Menschen;
8. die Sicherung der Unternehmenskontinuität durch präventive Nachfolgeregelungen sowie unternehmensinterne Führungskräfteauswahl;
9. eine konsequente Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung unter Berücksichtigung von Unternehmenskultur und Verhalten;
10. die Konsequenz in der Formulierung von Rechten und Pflichten bei Führung und Mitarbeitern innerhalb der Unternehmenskultur.

Eine der großen Herausforderungen an die Führung Anfang des 21. Jahrhunderts stellt die gleichzeitige Bewältigung der Globalisierung und Internationalisierung von Arbeits-, Produkt- und Kapitalmärkten, des Einflusses neuer Technologien auf die Unternehmensprozesse sowie der strukturellen und humanen Anforderungen des demographischen Wandels dar. Drohende Orientierungslosigkeit und Werteverlust als Konsequenz dieser Unsicherheiten bei sich konstant wandelnden Rahmenbedingungen erfordern eine verstärkte Suche nach auf den Menschen ausgerichteten, Erfolg versprechenden Ansätzen zur Führung und Unternehmenskultur.

Mit dem nun vorliegenden Buch „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur" möchten die Bertelsmann Stiftung und Booz Allen Hamilton Führungskräften, Mitarbeitern und Personen mit Gestaltungsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft einen praktischen Leitfaden zur Ausgestaltung zeitgemäßer Führungs- und Organisationskulturen an die Hand geben. Unser Dank gilt insbesondere der Autorin, Frau Professorin Sonja A. Sackmann, die als Mitglied der Arbeitskommission den gesamten Rechercheprozess des Carl Bertelsmann-Preises 2003 aktiv begleitet hat, für die systematische Auswertung der Ergebnisse sowie den beteiligten Unternehmen für die konstruktive Zusammenarbeit.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Heribert Meffert
Vorsitzender des Präsidiums und des Kuratoriums, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Liz Mohn
Stellv. Vorsitzende des Präsidiums, Mitglied des Kuratoriums, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Dr. Rolf W. Habbel
Senior Vice President, Managing Partner Europe, Booz Allen Hamilton, München

Gütersloh/München, im August 2004