

## Rainer König Tour de Kultur

### 1. Kleine Geschichte der Unternehmenskulturdebatte

„Kultur“ – das war in Deutschland immer etwas Bierernstes, Bedeutsames oder Geregelteres.

Erst waren die Platten von Herbert von Karajan und den Berliner Philharmonikern, die viel Klassik aber keinen echten Spaß zu bieten hatten. Für den war die Unterhaltung und das hieß Peter Alexander, die Rolling Stones, die Beatles und die Augsburger Puppenkiste zuständig.

Kultur musste auch immer bedeutsam sein: „Was wollte uns der Künstler damit sagen?“ war die Frage, die man vor jedem echten Kunstwerk zu stellen hatte – übrigens auch dann, wenn der Künstler selbst gar uns nichts sagen, sondern nur provozieren wollte. Das war dann moderne Kunst.

„Kultur“ konnte man aber auch „haben“. Als kultiviert galt ein Mensch, der Tischsitten beherrschte, sich stilvoll kleidete und einen elegant-geregelten Lebensstil pflegte, also schlicht und ergreifend „vornehm“ war.

Für echte Künstler war es übrigens immer typisch, dass sie nicht kultiviert waren, also zwar Kultur schufen, aber keine hatten.

Dieser auf das Bildungsbürgertum und seiner Sehnsucht nach aristokratischer Lebensform zurückgehende Kulturbegriff änderte sich erst in der Mitte der 80er Jahre. Plötzlich hatten auch so profane Dinge wie Firmen eine Kultur, die es aufzubauen und zu pflegen galt.

Was war geschehen?

Was fast immer geschieht, bevor sich etwas ändert: Es gab Krisen.

Der fröhliche Optimismus, der Technik und Wirtschaft bis zu Beginn der 70er Jahre prägte, erlitt seinen ersten heftigen Dämpfer, als uns 1974 der Club of Rome die „Grenzen des Wachstums“ bescherte. Unsere Ölreserven gehen bald zuneige, wenn wir unseren Energieverbrauch nicht radikal einschränken, so die Botschaft aus Rom. Zwar hat der Club mit dieser Prognose gnadenlos danebengelegen - pumpen wir doch heute mehr Öl aus mehr Quellen als vor 30 Jahren – aber der Schock, den diese Meldung auslöste, saß tief und ist nur mit dem Unglück in Tschernobyl zu vergleichen, das 10 Jahre später stattfand.

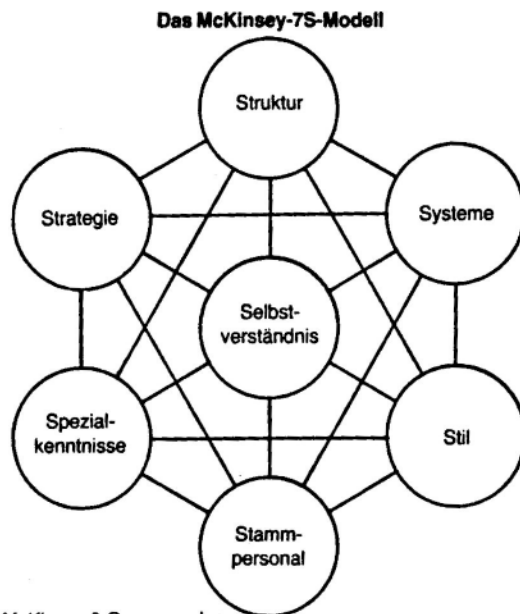
Der Wirtschaftsoptimismus wurde kurze Zeit später durch den sog. Japanschock zerstört. Während sich die europäischen und amerikanischen Firmen in den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts zunehmend mit Absatzproblemen herumschlügen, überrollten japanische Firmen nach dem Photo- und Elektromarkt auch den Automarkt: deutsche Qualität, italienisches Design und us-amerikanische Größe schienen nichts mehr zu gelten. Was machten die Japaner anders als wir, dass sie so erfolgreich waren? Das war die Frage, die eine Generation von Politikern und Managern immer wieder stellte. Ihre schlichten Antworten – z.B. die Japaner seien einfach nur besonders fleißig, genügsam und kopiersüchtig – halfen ihnen nicht wirklich weiter.

In dieses intellektuelle Vakuum schlugen dann zwischen 1982 und 1993 drei publizistische Bomben, die die Unternehmenskulturdebatte entzündeten und entscheidend prägten.

Die erste Detonation ging von zwei McKinsey-Beratern aus. Sie hießen Tom Peters und Robert Waterman und ihre Buchbombe hatte den Titel „Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“. Eine Haupt-Botschaft des Buches war, „dass wir uns nicht an den Japanern orientieren müssten“, sondern an den Stärken der eigenen Unternehmen, die sich in den Zeiten der Krise als erfolgreich oder „exzellent“ erwiesen haben.

Und stark machte die starken Unternehmen nicht so sehr ihre Größe oder wie viel Geld sie für Forschung und Entwicklung ausgaben. Stark machte sie vielmehr „der richtige Umgang mit Mitarbeitern und Kunden und die richtige“, d.h. die innovative und experimentierfreudige Organisation des Unternehmens. „Eine gute Struktur, die den ‚menschlichen Faktor‘ unberücksichtigt lässt, gibt es einfach nicht. Aber wir gingen noch weiter. Unsere Vorarbeiten hatten uns gezeigt, dass jede intelligente Behandlung des Organisationsproblems wenigstens sieben Variablen einbeziehen und als voneinander abhängig betrachten muss: Die Struktur, die Strategie, die Menschen, den Führungsstil, die Systeme und Verfahren, die Leitmotive und das Wertsystem (d.h. die Firmenkultur) sowie die vorhandenen oder angestrebten Stärken oder Spezialkenntnisse des Unternehmens.“

Um die Sache etwas merk- und verkaufsfähiger zu machen, gossen sie die sieben Variablen in ein „McKinsey-7S-Modell“, dem man dann noch eine quasi-atomare Struktur verpasste:



© Copyright McKinsey & Company, Inc.

Da war sie also, die „Firmenkultur“, die als „Selbstverständnis“ sogar im Zentrum des „glücklichen Betriebs-Atoms“ stand. Man übertreibt sicherlich nicht, wenn man Tom Peters und Robert Waterman zwei Leistungen zuspricht:

**Zum einen** den Kulturbegriff zu einer ökonomisch wichtigen Variable geadelt zu haben. Hierbei erklärten sie die Mitarbeiter- und Kundenorientierung zu den alles entscheidenden Kriterien des wirtschaftlichen Unternehmenserfolg. Noch 1994, als Robert Waterman - diesmal solo - seine „Suche nach neuen Spitzenleistungen“ publizierte, stellte er weiterhin fest, dass die Besten vor allem darauf ausgerichtet seien,

- „den Bedürfnissen der bei ihnen Arbeitenden besser gerecht zu werden. Dadurch
  - gewinnen sie letzten Endes bessere Mitarbeiter als die Wettbewerber, und
  - diese Mitarbeiter sind, gleich was sie tun, naturgemäß eher motiviert, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten;
- „den Bedürfnissen ihrer Kunden besser zu entsprechen. Dadurch sind
  - sie durchgängiger innovativ auf Vorwegnahme der Kundenbedürfnisse ausgerichtet,
  - sie unermüdlich und zuverlässig in der Erfüllung der Kundenerwartungen,
  - die aufgelaufenen Gesamtkosten, ehe sie ein Produkt liefern oder eine Dienstleistung erbringen können, geringer,
  - oder es trifft eine Kombination aller genannten Faktoren zu.“

**Zum anderen** gezeigt zu haben, dass man nicht nur eine Kultur „haben“, sondern auch „machen“ und „verändern“ kann. „Von den Besten zu lernen“ ohne diese blind zu kopieren, blieb das Leitmotiv all der Publikationen von Tom Peters und Robert Waterman.

Wie gesagt: Ihr erstes Buch schlug wie eine Bombe ein und löste eine Lawine an Publikationen aus, die sich mit allen oder einzelnen der „weichen“ Faktoren des 7-S-Modells beschäftigten. Im Prinzip sind noch heute alle Berater, Change Manager und Personalentwickler damit beschäftigt, die Nachbeben dieser Bombe aufzuarbeiten. Allerdings hatten sie bis dahin noch weitere Detonationen zu verkraften.

Die zweite wurde von einer Studie ausgelöst, die James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos - drei Mitarbeiter des Massachusetts Institute of Technology - in den 80-er Jahren durchgeführt hatten und 1990 veröffentlichten. Sie konzentrierten sich dabei auf den Struktur- und Systemaspekt des 7-S-Modells von Peters und Waterman und forderten nicht weniger als „Die Zweite Revolution in der Autoindustrie“. Nach dem Ford die Produktion von der handwerklichen Ebene auf die der Massenproduktion gehoben habe, gehe es nun darum, diese Massenproduktion durch die sog. schlanke Produktion (Lean-Production) zu ersetzen, wie sie erstmals bei Toyota eingesetzt worden war.

Zwar brachte das Massenproduktionssystem den Vorteil, bei hohen Stückzahlen die Produktionskosten pro Stück enorm zu senken - Autos konnten so sehr preiswert auf den Markt geworfen werden.

Aber die Nachteile waren inzwischen nicht mehr zu übersehen: hohe Ausschussquoten, hohe Fixkosten bei sinkenden Stückzahlen sowie wenig Flexibilität, die Produktion geänderten Nachfragegewohnheiten schnell anzupassen. Genau hier setzte das System der schlanken Produktion an. Toyotas leitender Produktionsingenieur Taiichi Ohno hatte das System erfunden und Ende der 50er Jahre soweit perfektioniert, dass für die Veränderung eines Produktionsablaufs (z.B. infolge einer kleinen Modellvariante) nicht – wie in Europa und den USA – 3 Monate, sondern nur sage und schreibe 3 Minuten (!) vergingen. Zudem arbeitete sein System mit weitaus weniger Ausschuss und geringeren Fixkosten als das klassische Massenproduktionssystem von Ford.

Wie hatte er das erreicht? Dadurch, dass er dreierlei veränderte:

- Zum einen wurde das Fließband durch Produktionsinseln ersetzt, an denen die Arbeiter in Teams sehr selbständig und flexibel agieren konnten;
- zum zweiten und damit zusammenhängend wurde die ständige Qualitätsverbesserung Teilaufgabe der Produktionsbeschäftigten, so dass die Mitarbeiter vor Ort Fehler vorausschauend erkannten und durch eigene Initiative behoben, noch bevor eine Störung eintrat und die ganze Fabrik lahm legte; und
- zum dritten wurde „just in time“ bestellt und produziert. So entfielen große Lagerbestände und hohe Lagerkosten.

Diese drei Veränderungen waren aber nur möglich auf Grundlage einer für europäische und amerikanische Verhältnisse völlig neuen Betriebskultur bei Toyota. Deren Leitidee war das Unternehmen als Gemeinschaft. Zustande kam diese neue Kultur nach der schwersten Krise von Toyota kurz nach dem Ende des Zweiten Weltkrieg. Zähe Verhandlungen mit den Gewerkschaften und der Druck durch die amerikanische Besatzungsmacht mündeten 1946 in einer Vereinbarung, die noch heute die Grundlage für die Beziehungen zwischen Arbeitern und Arbeitgebern in der gesamten japanischen Autoindustrie bildet. Der Kontrakt gab den Beschäftigten drei Garantien:

- Lebenslange Beschäftigung,
- eine Bezahlung, die sowohl steil abgestuft nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit war (statt nach Tätigkeit) als auch eine an den Unternehmensgewinn gekoppelte Bonuszahlung enthielt. Die Lohnprogression war ziemlich steil: Ein 40jähriger Arbeiter erhielt einen wesentlich höheren Lohn als ein 25-jähriger, der die gleiche Arbeit verrichtete. Wenn der 40-Jährige kündigte und zu einer anderen Firma wechseln wollte, musste er mit einem Lohn ohne Betriebszugehörigkeit beginnen, der sogar niedriger war als der des 25-jährigen.
- Zugang zu Toyota-Einrichtungen (wie Werks-Wohnungen etc.).

Im Gegenzug erwartete das Unternehmen, dass sie für ihr gesamtes Arbeitsleben bei ihm bleiben würden. Die Beschäftigten stimmten auch einer flexiblen Arbeitszeitordnung und dem aktiven Eintreten für das Unternehmensinteresse zu. Dieses Eintreten wurde weiter dadurch verstärkt, dass der leitende Betriebsingenieur Taiichi Ohno auch eine neue Form der Zusammenarbeit einführte: an die Stelle des Vorarbeitersystems des Ford-Massenproduktions-Modells trat das teilautonome „Team“ mit seinem Teamleiter. Den Teams wurden einige Montageschritte und ein Stück Fließband zugeteilt. Dann wurde ihnen gesagt, sie sollten zusammenarbeiten und den besten Weg finden, die Arbeitsgänge durchzuführen. Der Teamleiter koordinierte und führte auch Montagearbeiten durch. Vor allem agierte er auch als Springer. Dann übertrug Ohno dem Team auch die Aufgaben des Reinigens, Reparierens und der Qualitätsprüfung. Als letzten Schritt plante er für jedes Team periodisch Zeit ein, um gemeinsame Wege zur Verbesserung des Ablaufs zu finden (im Westen wurde das später Qualitätszirkel genannt). Dieser kontinuierliche, schrittweise Verbesserungsprozess (kaizen) fand in Kooperation mit den betrieblichen Handwerkern und Ingenieuren statt, die es immer noch gab, aber in weit geringerer Anzahl.

So trat aktives Einleiten von Verbesserungsmaßnahmen an die Stelle des bloß passiven Reagierens auf Probleme, wie man es in den Autofirmen Europas und Nordamerikas gewohnt war.

Schließlich wurde auch die Projektorganisation revolutioniert.

Die Entwicklung eines neuen Automodells gehört wohl zu den kompliziertesten Projekten, die man sich denken kann. Firmen wie Ford, GM und VW haben nun Jahrzehnte versucht, diese Komplexität dadurch zu reduzieren, dass sie die Entwicklungsarbeit auf viele spezialisierte Ingenieure verteilten. Die verblieben dann allerdings in ihren Abteilungen und waren auch weiter ihren Linienvorgesetzten unterstellt. Viel einfacher wurde die Sache dadurch aber auch nicht, weil es nämlich überaus kompliziert war, die Ergebnisse der vielen Einzelarbeiten so zu koordinieren, dass am Ende ein neues erfolgreiches Automodell herauskam. Das dauerte in der Regel sehr lange.

Anders in der schlanken Produktion von Toyotas Ohno: Hier wurden echte Projektteams mit einem starken Projektleiter als Vorgesetztem gebildet. Solch ein Team schloss nicht nur relevante Fachbereiche ein, sondern darüber hinaus wurde die Arbeit *im* Projektteam auch besonders honoriert: Wer Beiträge zum Teamerfolg lieferte, bekam eine höhere Belohnung als der, der nur fachlich glänzende Einzelleistungen ohne Teameinbindung erbrachte.

Des weiteren erhielt der Projektleiter einen extrem hohen Status. Während z.B. der klassische Projektleiter in Detroit, Wolfsburg und Paris nur wenig Ansehen und Macht besaß, bekam er im Toyotasystem den Rang eines *shusa* (jap. für Boss): Er allein war der Projekt-Chef, dem auch die Teammitglieder für die Dauer der gesamten Entwicklung unterstellt waren. Er war es auch, der die für die weitere Karriere entscheidenden Leistungsbeurteilungen seiner Teammitarbeiter vornahm. Die Folge: die Projektarbeit wurde weder durch dauerndes Hineinregieren des Topmanagements noch durch Abteilungsegoismen und ständige Kompetenzstreitereien zwischen verschiedenen Abteilungsleitern gestört.

Schließlich war für das Projektmanagement a la Toyota typisch, dass man Konflikte nicht mehr unter den Teppich kehrte, sondern offen angehen wollte. Dem *shusa* kam dabei die Aufgabe zu, die Konflikte produktiv zu lenken.

Die Erfolge dieser neuen Projektkultur waren beeindruckend:

- Fünf von sechs Projekten der Japaner erreichten innerhalb des vorgegebenen Zeitplans den Markt, während nur die Hälfte der US-Projekte dies zuwege brachte.
- Ebenso entwickelten die Japaner ein neues Automodell mit der Hälfte der Ingenieure in  $\frac{3}{4}$  der Zeit eines westlichen Produzenten. So konnte Toyota mit dem gleichen Entwicklungsbudget wie GM doppelt so viele Fahrzeugtypen anbieten.
- Schlanke Produzenten konnten durch kürzere Entwicklungszyklen auf plötzliche Änderungen des Käuferverhaltens besser reagieren als herkömmliche Massenfertiger. Das belegen auch die folgenden Zahlen:

Entwicklungsaufwand in Mio. Stunden je neuem Auto:

J	Eu	USA
1,7	2,9	3,1

Entwicklungszeit in Monaten bis zur 1. Auslieferung:

J	Eu	USA
46,2	57,3	60,4

Anzahl der Beschäftigten im Projektteam:

J	Eu	USA
485	904	903

Heute mögen uns diese Zahlen nur mehr ein müdes Lächeln abverlangen, sind doch die meisten japanischen Autofirmen – wie die gesamte japanische Industrie – in den Strudel großer wirtschaftlicher Schwierigkeiten geraten. Auch haben inzwischen vor allem die deutschen Firmen immens aufgeholt und zum Teil die japanische Konkurrenz überholt und übernommen.

Aber man sollte die Wirkung des Buchs von Wormack, Jones und Roos nicht unterschätzen: Es war damals **das** Tagesgespräch in den Topetagen des Managements und es hat sicherlich wesentlich dazu beigetragen, dass man sich in Wolfsburg, Stuttgart und München auf die Beine machte, um frei nach der Devise von Peters und Waterman „von den besten zu lernen“.

Das Lernen zur Organisationsaufgabe erklärte dann ein Buch, das zwar schon 1990 erschien, in Deutschland aber erst in der zweiten Hälfte der 90er Jahre so richtig für Furore sorgte: Peter M. Senge die „fünfte Disziplin“. Vom Ansatz her war die Idee von Herrn Senge eigentlich recht schlicht: Da Menschen *als* Menschen ein intuitives Lernbedürfnis haben und Organisationen eigentlich nichts anderes seien als Gruppen von Menschen, können auch Organisationen lernen. Dazu – und jetzt wird's ein wenig komplizierter – müssen sie aber über fünf elementare „Disziplinen“ verfügen. Wenn man Senge etwas eigentümlich Prosa in schlichteres Deutsch übersetzt, meinte er mit den fünf Disziplinen fünf Fähigkeiten die Menschen wie Organisationen brauchen, um erfolgreich und kontinuierlich zu lernen. Im einzelnen waren das

- *Systemdenken* oder die Fähigkeit, systemisch zu denken. Dabei ging es vor allem darum, Wechselbeziehungen statt linearer Ursache-Wirkungs-Ketten sowie Veränderungsprozesse statt bloßer Schnappschüsse wahrzunehmen. Alles in allem bestand für Senge die Kunst des Systemischen Denkens darin, das man die grundlegenden Strukturen und Zusammenhänge erkennt, die Veränderungen bewirken.
- *Personal Mastery* - damit war die Kompetenz zur Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung gemeint. Menschen, die einen hohen Grad an Personal Mastery erlangen, erweitern nach Senge beständig ihre Fähigkeiten und sind bestrebt, die Ergebnisse zu erzielen, die sie wahrhaftig anstreben. Ihr kontinuierliches Streben nach Selbstschulung und Selbstführung prägt den Geist der wirklich lernenden Menschen und damit auch der lernenden Organisation.
- *Mentale Modelle* oder tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die entscheiden, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln. Dazu gehören auch individuelle Imperative wie z.B. „Man darf keinem Menschen vertrauen“ oder Organisationsregeln wie „Als Vorgesetzter bin ich erster Sachbearbeiter“. Der wirklich lernende Mensch bzw. die echt lernende Organisation sind nun in der Lage, die sie leitenden mentalen Modelle kontinuierlich zu überprüfen und ggf. zu verbessern.
- *Eine gemeinsame Vision*: „Auf ihrer einfachsten Ebene ist eine Vision die Antwort auf die Frage: 'Was wollen wir erschaffen?' Gemeinsame Visionen „erzeugen ein Gefühl von Gemeinschaft, das die Organisation durchdringt und die unterschiedlichen Aktionen zusammenhält.“ Glaubt man Senge, dann beziehen gemeinsame Visionen ihre Macht aus dem „tiefen gemeinsamen

Interesse“ heraus, „an einem wichtigen Projekt zu arbeiten.“ Für IBM war dies der Service, für Polaroid die Instantkamera, für Ford das Transportmittel für die Massen und für Apple der Computer für jedermann. Für Senge gibt es keine Lernende Organisation ohne eine gemeinsame Vision. Gemeinsame Visionen entwickeln sich allerdings aus persönlichen Visionen, hinter denen wieder Wertvorstellungen und Sehnsüchte des einzelnen stehen. Will man in einer Organisation eine gemeinsamen Visionen aufbauen, dann muss man sich zunächst von der Illusion verabschieden, dass Visionen immer ´von oben´ verkündet werden. Die Vision wurde für Senge erst dann zu einer lebendigen Kraft, wenn die Mitarbeiter aufrichtig überzeugt sind, dass sie ihre Zukunft *selbst* gestalten können.

- *Team-Lernen*: Senge war der Überzeugung, dass die Notwendigkeit des Teamlernens in Organisationen noch nie so groß war wie heute. Ob Führungsteams, Produktentwicklungsteams oder funktionsübergreifende Projektteams – Teams, also Menschen, die zum Handeln aufeinander angewiesen sind, werden in Organisationen zunehmend zur ´wichtigsten Lerneinheit´. Wenn nun aber Teams wirklich lernen, erzielen sie nicht nur herausragende Ergebnisse, sondern – so folgert Senge weiter – die einzelnen Mitglieder entwickeln sich auch in ihrem individuellen Lernen schneller

Es war wahrscheinlich kein Zufall, dass Senges Buch wie auch sein dazugehöriges „Fieldbook“ und viele andere Klassiker der lernenden Organisation bei Clett Kotta erschienen, also in dem gleichen Verlag, der auch Tolkiens *Herr der Ringe* publizierte. Schon die putzig blau-gelb-roten Einbände all dieser Werke hoben sich von den mausgrauen Umschlägen der Management-Bücher bei Campus so krass ab wie ein Kindergarten von einer Designerwohnung. Und wenn man dann so einen bunten Einband auch noch aufschlug, wurde man von der eigenartigen Prosa Senges verzaubert. Flugs fühlte man sich in eine feenhaft Zwischenwelt versetzt, die irgendwo zwischen Lummerland und Hobbitsland lag. Man war wieder Kind: naiv und hoffnungsvoll. Banale Fragen wie die nach der Herkunft real existierender Lernblockaden bei Menschen und Organisationen, die ja eigentlich von Natur aus intuitiv lernen wollten, fielen einem erst wieder ein, wenn man das Buch zur Seite gelegt hatte. Aber dann war der Zauber des Senge-Märchens auch schon wieder verfliegen. Die brutale Realität basaler Alltagsprobleme hatte einen wieder voll im Griff.

Und dieser Griff wurde Anfang der 90 Jahre zum Würgegriff als sich weltweit riesige wirtschaftliche Schwierigkeiten auftürmten. All die unternehmenskulturellen Initiativen schienen nichts gebracht zu haben. Die Zeit der Senge-Fee und des märchenhaften Lernens war fürs erste vorbei. Die Zeit war reif für eine neue Bombe und die wurde 1993 gezündet.

Der Bombenleger hieß nicht Ed Schein, obgleich er 1992 mit „Unternehmenskultur“ das bislang wohl beste und durchdachtteste Buch zum Thema vorgelegt hatte. Es lieferte eine klare Definition von Unternehmenskultur, zeigte ihre sehr vielschichtigen Teile auf und wies vor allem den Führungskräften die Aufgabe zu, den Kulturwandel als „change agents“ aktiv zu gestalten. Aber die Zeit war noch nicht reif für Schein – auch er wurde in Deutschland erst einige Jahre später stärker rezipiert.

Die Bombenleger hießen vielmehr Michael Hammer und James Champy und ihre Bombe lautete „Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen“.

‘Formal’ definierten Hammer und Champy ihren Ansatz als "‘Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit“

Inhaltlich lauteten die wichtigsten Elemente des Business Reengineering – im folgenden nur noch kurz ‘BR’ genannt - wie folgt:

- Die organisatorischen Einheiten verändern sich von Fachabteilungen zu Prozessteams. D.h. das Fließband wird durch eine funktionsorientierte Organisationsstruktur mit Prozessteams ersetzt. Wobei es unterschiedliche Teams: gibt: Dauerhafte Caseteams einerseits, virtuelle, d.h. kurzlebige, auf einmalige Aufgabe konzentrierte Teams andererseits.
- Arbeitsstellen ändern sich - einfache Aufgaben werden durch multidimensionale Berufsbilder ersetzt.
- Die Rolle der Mitarbeiter ändert sich - die Kontrolle weicht dem ‘Empowerment’. BR verlangt nicht Mitarbeiter, die sich getreulich an Regeln halten können, "sondern Mitarbeiter, die ihre eigenen Regeln aufstellen" So "müssen die Teammitglieder auch bevollmächtigt sein, die bei der Erfüllung dieser Aufgabe anstehenden Entscheidungen zu treffen."
- Die Vorbereitung auf die Aufgabe verändert sich - vom Anlernen zur Aus- und Weiterbildung.
- Konzentration auf messbare Leistungsgrößen und Veränderung der Vergütungsgrundlage nach Ergebnissen, nicht nach Tätigkeiten,
- Beförderungskriterien ändern sich - statt Leistung zählen Fähigkeiten,
- Wertvorstellungen ändern sich - von Positionsabsicherung zur Produktivität,
- Manager verändern sich - vom Aufseher zum Coach.

All das klingt irgendwie bekannt und ist im Vergleich zum Ansatz der Lean Production nichts wirklich Neues. Zwar verglichen Hammer und Champy ihre Arbeit recht unbescheiden mit dem von Adam Smith ‘*Reichtum der Nationen*’ und sie scheuten auch nicht davor zurück, in ihm die „einzige Hoffnung“ für Unternehmen zu sehen, ihre Wettbewerbsstärke wieder zu erreichen. Etwas erdnaher betrachtet, scheint jedoch das einzig Originelle an ihm die Idee der *unternehmensweiten Prozessorientierung* gewesen zu sein.

Unternehmensprozess meinte dabei das "Bündel von Aktivitäten“ das in einer Firma für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt." D.h. nicht Abteilungen, Fachbereiche oder Ämter, sondern die Tätigkeiten in ihnen stehen im Zentrum des BR-Ansatzes. "Im Brennpunkt des Business Reengineering muss der fundamentale Unternehmensprozess stehen, nicht Abteilungen oder andere organisatorische Einheiten."

Will sagen: Im Konzept des BR *wird das gesamte Unternehmen als System prozessorientierter und fachübergreifender Projektgruppen* organisiert. Die Einrichtung von Projektteams ist hier nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Nach dem traditionellen Verfahren wird ein neues Produkt erst in der F&E-Abteilung fertig entwickelt, anschließend kümmern sich Herstellung und Vertrieb darum. Nach dem Reengineering-Modell arbeiten dagegen die jeweiligen Spezialisten in gemischten Teams über den gesamten Prozess hinweg zusammen. Schnittstellenprobleme der traditionellen Organisation, sollen so weitgehend vermieden werden.

Nun sind es aber „nicht Unternehmen“, die sich BR verschreiben, „sondern



Menschen. ... Der Erfolg des BR steht und fällt mit der Auswahl und der Organisation der Menschen, die das BR durchführen.“ Oder um unser Leitthema wieder aufzugreifen: Der Erfolg des BR steht und fällt mit der Kultur des Unternehmens.

Folgende Rollen müssen dabei optimal besetzt werden:

- Der *Leader* – ein Manager aus dem oberen Führungskreis, von dem der Auftrag und die Motivation für die BR-Anstrengungen ausgeht;
- der *Prozessverantwortliche* – ein Manager, der die Verantwortung für einen spezifischen Unternehmensprozess und die ihn betreffenden BR-vorhaben trägt;
- das *Reengineering-Team* – eine Gruppe von Personen, die das Reengineering eines bestimmten Unternehmensprozesses aktiv vorantreibt, den derzeitigen Prozess diagnostiziert und sich um das Redesign und die Implementierung des neuen Prozesses kümmert;
- den *Lenkungsausschuss* – ein aus oberen Führungskräften bestehendes Gremium, das Richtlinienentscheidungen trifft, die BR-Strategie für das Gesamtunternehmen entwickelt und formuliert und ihren Fortschritt überwacht;
- den *Reengineering-Zar* – ein Mitarbeiter, der im Unternehmen für die Entwicklung von Techniken und Werkzeugen in Sachen BR sowie für die Realisierung von Synergien zwischen getrennten BR-Projekten zuständig ist.“

„Im Idealfall sehen die Beziehungen zwischen diesen Rollen so aus: der *Leader* benennt einen *Prozessverantwortlichen*, der seinerseits ein *Reengineering-Team* zusammenstellt. Mit Unterstützung des *Reengineering-Zars* und unter der Leitung des *Lenkungsausschusses* macht sich dieses Team daran, einen Unternehmensprozess neu zu gestalten.“

Nun scheint das alles dann doch nicht so geklappt zu haben wie von Champy und Hammer geplant. Denn nur zwei Jahre später (1995) bekannte James Champy offen: „Business Reengineering steckt in der Krise“. Und er machte auch gleich die Verantwortlichen aus: die saßen in den Topetagen der Firmen und hätten das BR-Konzept nicht konsequent genug umgesetzt. Darum gehe es nun „um eine Radikalkur für die Unternehmensführung“, also um „Reengineering im Management“ so der Titel des Buches von Champy, das 1995 erschien.

Zwar hatte Champy damit den Fokus gewechselt, nämlich weg vom System- und Strukturaspekt und hin zum Führungsaspekt des alten Peters/Waterman-7S-Modells. Doch irgendwie wollte niemand mehr etwas von Reengineering hören. BR war out. Viel häufiger wurde jetzt das weicher klingende „Change“ benutzt. Plötzlich lauerten auf einen überall Changeagents, die Changeprozesse managten. Auch von der lernenden Organisation war in diesem Zusammenhang wieder die Rede.

Mit dazu beigetragen hatte sicherlich sein ehemaliger Kompagnon Michael Hammer, der uns 1997 in seinem Buch „Das prozessorientierte Unternehmen“ über die „Arbeitswelt nach dem Reengineering“ aufklärte. In dieser schönen neuen Arbeitswelt drehte sich

1. alles um den Kunden und war
2. der Mitarbeiter nicht mehr bloßer Handlanger, sondern „Berufsprofi“, der sich – an selbstverständlich prozessorientiert-multifunktional ausgerichteten Arbeitsplätzen - die Autonomie des Handwerkers der vorindustriellen Ära zurückerobert – „diesmal aber in einem marktorientierten, unternehmerischen Umfeld.“

Dass beides – totale Kundenorientierung und der Mitarbeiter als Berufsprofi – nur möglich war, wenn dauerndes Changen und Lernen zu den kategorischen Imperativen erfolgreicher Unternehmensführung aufstiegen, versteht sich fast von selbst. Wie solch ein gezieltes Verändern von Unternehmenskulturen genau aussehen sollte, beschrieben dann ein paar deutsche Autoren.

## 2. Kleine Geschichte der Unternehmenskulturdiskussion in Deutschland

„Kultur“ – das war *vor allem* in Deutschland immer etwas Ernstes, Bedeutsames oder Geregelttes. Die strenge Trennung zwischen U- und E-musik etwa gab es nur bei uns. Dagegen war der Culture Club des legendären Edel-Punkbriten Boy George weder ernst noch tief sinnig und schon gar nicht vornehm geregelt.

In Deutschland erweiterte sich die Konnotation des Wortes erst, als die Unternehmenskulturdiskussion über den Atlantik gesegelt kam und auch deutsche Management-Geister beflügelte.

Einer der ersten, der sich dabei in Deutschland zu Wort meldete, war ein Praktiker namens Ulrich K. Wever: Der hatte zuerst eine neue Kultur geschaffen, bevor er darüber schrieb. Das Umgekehrte war dann in der Folge eher die Regel.

Bei der Kultur, die Wever umgemodelt hatte, handelte es sich um die der Bayerischen Hypotheken und Wechselbank (heute: Hypovereinsbank). Unternehmenskultur war für Wever zuerst und vor allen Dingen Kommunikationskultur, so dass seine entscheidende kulturverändernde Zielsetzung darin bestand, den internen und externen Informationsfluss der Bayernbank zu verbessern. Das sollte vor allem dadurch geschehen, dass eine dem Vorstand direkt unterstellte Abteilung Unternehmenskommunikation gebildet wurde, der die gesamte interne und externe Kommunikation des Unternehmens unterstand und deren Leiter Wever jahrelang war.

In einem später (1995) zusammen mit Hans-Michael Besig publizierten Buch schrieb er, dass „Unternehmens-Kommunikation“ letztlich keine *Funktion*, sondern Veränderungs-*Energie* ist, die sich ... getrennt von Personal-, Management- und Organisations-Entwicklung - nicht freisetzen kann.“ Unternehmenskommunikation sei deshalb als permanenter Veränderungs- = Entwicklungs- = Lernprozess anzusehen und anzugehen.

Interessant an dem Buch ist auch die Aussage, dass die wichtigste Kraft für Veränderungen *nicht* die Geschäftsleitung sei, sondern „die hinter der Oberfläche liegenden geheimen Spielregeln und informellen Netze“.

Das Buch, das 15 Jahre Kulturveränderung bei der Hypobank beschreibt, ist nicht nur spannend zu lesen, sondern auch noch immer ein wahrer Schatz für heutige Veränderungsmanager.

In gewisser Weise stellten allerdings die Bücher von Wever damals ein eher anachronistisches Nebengleis der bundesdeutschen Unternehmenskulturdiskussion dar. Die pragmatische Ebene war noch nicht gefragt. Statt dessen wurde das Thema zunächst sowohl sozialwissenschaftlich als auch ethisch vertieft.

Für das erstere stellt sicherlich das Buch von Oswald Neuberger und Ain Kompa ein hervorragendes Beispiel dar. Es erschien 1987 und nahm sich zunächst die kritische

Abrechnung mit der (vor allem us-amerikanischen) Unternehmenskulturdiskussion vor. Der Titel „Wir, die Firma – Der Kult um die Unternehmenskultur“ annoncierte dieses kritische Anliegen schon im Untertitel.

Drei Gründe zeichneten demnach für den Erfolg des amerikanischen Unternehmenskulturkults verantwortlich:

1. Wurde "im Zeitalter der Reagonomics“ nach einem Jahrzehnt wirtschafts-, innen- und weltpolitischen Siechtums das wiedererwachte Vertrauen in Amerikas Wirtschaftskraft angesprochen".
2. Waren die Bücher unterhaltsam geschrieben.
3. Hielten sich die US-Kollegen nicht mit weltferner Theorie auf, sondern kamen rasch zur Sache und gaben konkrete Tipps.

Alles Gründe, die schon die populären Arbeiten der Industriesoziologen Horst Kern und Michael Schuhmann in den 70er Jahren für deutsche Professoren verdächtig gemacht hatten. Anders bei Neuberger und Kampa. Da musste man sich erst durch ein 11-teiliges Klassifikationsschema arbeiten, das von Funktionalismus über Strukturfunktionalismus, Evolutionismus, Kulturökologie, Persönlichkeitstheorie und so weiter fast alle relevanten Ansätze der Soziologie, Anthropologie und Psychologie mal kurz und abstrakt zitierte, bevor es konkret = verständlich + spannend wurde. Zum Beispiel mit der Auflistung der verschiedenen Erscheinungsformen von Unternehmenskultur. Sie zeigte sich demnach z.B. in

- der Unternehmensaufbau- ablauforganisation (Hierarchie, Spezialisierung, Rollendifferenzierung einerseits und eingesetzte Systeme der Information, Leistungskontrolle andererseits)
- der Unternehmenspolitik (Strategien z.B. im Bereich Marketing, Finanzierung, Produktion, Beschaffung, Personal, Forschung und Entwicklung, Verhalten gegenüber öffentlicher Hand, Tarifpartnern, Lieferanten, Kunden, Umwelt)
- den Grundsätzen/Leitlinien
- dem Tatsächlichen Verhalten und aktuellen Erfolgsmaßen (z.B. welche Kriterien werden tatsächlich bei der Anwerbung, Auswahl, Beförderung etc. des Personals benutzt?)
- der praktizierten Führungstätigkeit (tatsächliches Ausmaß von Offenheit, Reglementierung, Mitbeteiligung etc.)
- den Handlungsstrukturen (Traditionen, Bräuche, Sitten; Riten und Zeremonien)
- der verbalen Kommunikation (Geschichten, Slogans, Jargon, Sprachregelungen, Witze, Tabus)
- der Corporate Identity (äußeres Erscheinungsbild wie einer einheitlichen Linie bei Gebäuden, Logo, Briefköpfen, Visitenkarten).

Faszinierend auch die Überlegungen zu konkreten Kulturphänomenen wie sprachlichen Äußerungen, Handlungen und materialisierten Zeichen (z.B. Gebäuden), die Neuberger und Kompa aufstellten. Selbst nach 16 Jahren ist das immer noch eine anregende Fundgrube, in der es Spaß macht, einfach nur zu stöbern. Beispielhaft sei hier nur einmal zitiert, was die beiden über die Funktionen von Mythen in Unternehmen schrieben:

In Unternehmen werden pausenlos Geschichten erzählt: "Hast du schon gehört ...", "Übrigens, in der Abteilung X haben sie ..." am Fotokopierer, in der Kantine etc. In solchen Geschichten geht es nun fast nie um Kosten-Nutzen-Analysen, strategische Planung oder technische Produktspezifikationen, sondern eher um die Bedeutung solcher Firmen-Fakten für den einzelnen. Entscheidend bei den Geschichten ist, dass sie für die Beteiligten *einen Sinn* machen, "das heißt die eigene Situation in

einem neuen Licht erscheinen lässt beziehungsweise bisher übersehene Zusammenhänge entschleiert." Wenn z.B. erzählt wird, dass der alte Oetker abends immer noch die Toilettenräume seines Betriebes aufsuchte, um die weggeworfenen Seifenstückchen zu sammeln, damit sie wieder benutzt werden können, dann trägt diese schrullige Geschichte über vorbildhaftes Sparverhalten des Chefs zu dem bei, was Neuberger/Kompa 'Herrschaft dritten Grades' nennen:

Bewusstseinsprogrammierung.

Im einzelnen unterscheiden sie zwischen vier Funktionen, die solch eine Bewusstseinsprogrammierung durch Mythen-Geschichten zu erfüllen habe:

- *Selektionsfunktion*: Sie soll also determinieren, was in einer bestimmten Lage für wichtig gehalten wird.
- *Etikettierungsfunktion*: Sie ermöglichen, Situationen zu benennen oder zu kategorisieren .
- *Modellierungsfunktion*: Sie sollen sagen, was zu tun ist.
- *Legitimationsfunktion*: Sie ermöglichen, Handlungen zu rechtfertigen.

Das Problem ist nun, dass die in Geschichten artikulierten Firmen-Grundwerte meist widersprüchlich sind. So wird z.B. einerseits das Handeln nach Vorschriften verlangt, andererseits jedoch würde der rigide und dauernde Dienst nach solch einer Vorschrift jede Firma und Verwaltung lahm legen. Weitere Wertpolaritäten sind zum Beispiel:

- *Zivilcourage – Anpassung*: "Unternehmen fordern auf der einen Seite den Mitarbeiter mit Rückgrat, Ausdauer und Hartnäckigkeit ..., auf der anderen Seite aber auch Unterordnungsbereitschaft und das Zurückstellen persönlicher Interessen zugunsten des Ganzen."
- *Ordnung – Improvisation*: Einerseits soll man strukturiert, verlässlich und berechenbar arbeiten, andererseits aber auch immer spontan situationsangemessen.
- *Menschlichkeit – Sachlichkeit*: Von modernen Führungskräften wird einerseits Freundlichkeit und Fürsorge für den Mitarbeiter gefordert (der Vorgesetzte als Coach, Führen als Dienstleistung am Mitarbeiter usw.), andererseits hat aber immer die nüchterne Ratio der sachlichen Zielerfüllung Vorrang vor allem anderen.
- *Kooperation – Individualismus*: Einerseits ist nichts so viel zu hören wie von Teamfähigkeit und Solidarität. In vielen Unternehmen oder Abteilungen kursieren deshalb „Erzählungen wie Notlagen, Terminprobleme oder Produktionsengpässe durch gemeinsames entschlossenes Handeln bewältigt wurden." Andererseits verlangen aber auch Individualismus und Konkurrenz ihren Tribut: Wer Karriere machen will, muss Ellenbogen zeigen und den Mikrokosmos subtiler Machtspiele beherrschen.
- *Offenheit und Aufrichtigkeit – Vertraulichkeit und (Geheim-)Diplomatie*: „In einem Betrieb in Nordbayern wurde festgestellt, dass im Vergleich zu betriebswirtschaftlichen Richtlinien die Belegschaft überaltert und der Anteil der Frauen zu hoch war. Der Betrieb beschloss das zu ändern. Da Kündigungen nicht möglich waren – sie wären vorm Arbeitsgericht höchstwahrscheinlich als unbegründet aufgehoben worden – suchte man nach einem anderen Ausweg. Mit Hilfe des Personalinformationssystems stellte man fest, dass die älteren Frauen schwerpunktmäßig außerhalb der Stadt wohnhaft waren. Daraufhin beschloss die Betriebsleitung, den Betriebsbus stillzulegen, der diese Frauen jeden Tag abgeholt hatte, wobei sie vorgab, der Bus rentiere sich nicht mehr. Da kein öffentliches Verkehrsmittel

vorhanden war und ein Umzug nicht in Frage kam, mussten die Frauen von sich aus die Stelle kündigen. Für den Betrieb war das Problem damit gelöst.“

- *Wandel, Risiko - Bewahrung, Sicherheit*: Unternehmen stehen unter einem ständigen Verbesserungs- und Innovationsdruck. Leitwerte sind Fortschrittlichkeit, Modernität, Optimismus und produktiver Konflikt. Aber dauernder Wandel kann schnell zu Orientierungslosigkeit und Chaos führen. Darum ist die richtige Mischung zwischen verändern und bewahren gefordert. Zum Wandel-Pol gehören die vielen Geschichten über die neu hereingeholten Chefs, die möglichst schnell die Spuren ihrer Vorgänger tilgen.
- *Hierarchie – Gleichheit*: Schichtung, Überordnung etc. sind Merkmale jeder größeren Organisation. Dennoch besteht auf der anderen Seite gerade heute allerorten der Anspruch und die Forderung auf (Chancen-)Gleichheit und dem Abbau von Diskriminierung.
- *Selbstbestimmung – Fremdbestimmung*: Freiheit, Selbständigkeit und Mündigkeit sind heute zeitgeistbestimmte Grundwerte von fast allen Unternehmensphilosophien. Zugleich kursieren aber auch Geschichten wie die des alten Robert Bosch. Der soll bei einem Bürorundgang eine am Boden liegende Büroklammer aufgehoben und den ihn begleitenden Führungskräften mit der Frage gezeigt haben: „Was ist das?“ Einer sagte: „Eine Büroklammer, Herr Bosch!“ Er drauf: „Ach was, das ist *mein* Geld, das hier am Boden herum liegt!“ Die Botschaft dieser Story: a) es kommt auf die kleinste Kleinigkeit an, wir müssen sparsam sein. b) Wir werden ständig kontrolliert: Der Alte sieht alles!

Vom Mitarbeiter wird deshalb ‚Gespür‘ und ‚gesunder Menschenverstand‘ vorausgesetzt. Nur so kann er Ermessensspielräume im Handeln erkennen und sich auf der Polaritätsskala der gegensätzlichen Unternehmenswerte situationsadäquat richtig verorten. Nun sind diese Einsichten nicht neu – hat man doch schon in der soziologischen Rollentheorie der frühen 70er Jahren für den modernen Menschen die Fähigkeit zur Rollendistanz, Rollenflexibilität und Ambiguitätstoleranz postuliert. Gleichwohl faszinieren sie in der konkreten Ausformulierung, die Neuberger und Kompa ihnen im Zusammenhang mit ihrem Unternehmenskulturansatz gaben.

Bemerkenswert ist auch, dass sie Unternehmenskultur als *Spannungsfeld zwischen offizieller und inoffizieller Kultur* beschrieben: "Unternehmen haben eine Sonnen- und eine Schattenseite. ... Die herrschende ‚Hochkultur‘ stellt sich selber in Unternehmensgrundsätzen, Führungsleitsätzen, ..., Firmenphilosophien, Slogans Hymnen" etc. öffentlich dar. "Die protestierende Subkultur muss andere Wege suchen: sie bedient sich eher subversiver Techniken, um die Verhältnisse bloßzustellen (Graffiti, Witze, Spitznamen, ...)". Dieses Bloßstellen geschieht z.B. in Sprüchen wie „Wer kriecht, kann nicht stolpern“, „Mit leerem Kopf nickt sich’s leichter“, „Wer hier kein Schwein ist, wird schnell zur Sau gemacht“, „Wer sich nicht wehrt, endet am Herd“, „Nur tote Fische schwimmen mit dem Strom“, „Der Mensch steht im Mittelpunkt – und damit allen im Wege“, „Teamwork ist, wenn alle das gleiche wollen wie ich“, „Spontaneität will gut überlegt sein“ usw. Wie „in primitiven Kulturen gibt es auch in Firmen Tabubereiche, die nicht offen zur Sprache gebracht werden dürfen.“ Dazu erzeugt die offizielle Sprachkultur dann Worthülsen wie Minuswachstum, Erfolgsdefizit, Konsolidierungsphase, Wachstumspause, Anpassungsprozeß zur Normalisierung hin, Durststrecke, Rückgriff auf Rücklagen, Substanzminderung, Ertragseinbruch etc.

Zudem benutzt auch jede Abteilung, jedes Projektteam eigene Vokabeln, Abkürzungen, Witze, Reizwörter und verbale Verfremdungen, die nur die eigenen Mitglieder verstehen und deren Gebrauch die interne Kohäsion erhöht. Denn "solche Subsprachen haben eine wichtige identitätsstiftende Funktion: Man erkennt sofort, wo jemand hingehört ... und innerhalb der Gruppe erweist es sich schnell, wer ... mitreden kann. ... Neben den offiziellen Sprachregelungen gibt es innerbetriebliche unautorisierte Sprachgewohnheiten. Es handelt sich dabei meist um unauffällige Aussagen, die nur beim Eingeweihten automatische Übersetzungsarbeit auslösen. Für Neulinge ist es oft schwierig, die 'eigentlichen' Bedeutungen dieser scheinbar selbstverständlichen Formulierungen zu entschlüsseln." Beispiele:

Formulierung	Klartext/Sinn der Formulierung
Der Vorgesetzte ruft an: „... und kommen Sie doch bei Gelegenheit mal bei mir vorbei!“	„Sofort antanzen!“
Bei der Durchsicht einer Ausarbeitung sagt der Chef: „Hmhm“	„Ausgezeichnete Leistung“
Ein Vorstandsmitglied ruft an und bittet darum, dass zusätzlich zu den bereits vorliegenden Bewerbungen noch die Tochter eines Golfreundes berücksichtigt werden soll.	„Einstellen!“

Als Psychologen betrachteten Neuberger und Kompa natürlich auch die psychologische Tiefendimension von Unternehmenskultur. Sie ist „Menschenwerk“ und reflektiert demnach auch immer den psychischen Zustand der in und an ihr arbeitenden Menschen: So wie es narzistische, hysterische, schizoide, depressive und zwanghafte Neurosen gibt, gebe es auch entsprechend neurotische Unternehmenskulturen.

Schließlich dienen Unternehmenskulturen wie Kultur überhaupt auch dazu, grundsätzliche menschliche Ängste abzubauen und abzuwehren – z.B. die Angst vor Tod und Aggressivität durch Identifikation mit der Größe und Unsterblichkeit der Organisation, die Angst vor Verschmelzung und Chaos durch Formalisierung sowie die Angst vor Liebesverlust und Vereinzelung durch Gruppenarbeit und kooperative Führung.

Mit diesen tiefenpsychologischen und jenen kommunikationssoziologischen Betrachtungen gaben Neuberger und Kampa zugleich zwei Hauptrichtungen der weiteren Unternehmenskulturdiskussion in Deutschland an.

Ihr nachdenkliches Ende verwies auf den dritten Hauptstrang der Diskussion : der *Unternehmensethik*.

Der Begriff Kultur stammt nämlich vom lateinischen colere, was so viel wie 'hegen und pflegen' bedeutet. Er wurde zunächst vorzugsweise in der Landwirtschaft (Agrikultur) angewandt und bezeichnete derart die künstliche Veränderung der an und für sich 'wilden' unkultivierten Natur. Kultur stand so von jeher im Gegensatz zur Natur. Das war auch der Fall, als der Begriff auf menschliches Verhalten übertragen wurde: "Kulturleistungen sind - das hat Freud offen gelegt - die Vorderansicht von Triebverdrängung, Verzicht und Zwang. Welche Verzichte aber fordert Unternehmenskultur(diskussion)"? Die von der rein betriebswirtschaftlich orientierten Unternehmens- und Menschenführung, lautete die Antwort. Der Brutalität bloßer Gewinnmaximierung mit entsprechend strenger Mitarbeiterführung stellte sie die

Humanität und das menschliche Maß entgegen. Sie postulierte also den ökonomischen „Triebverzicht“ und erhob damit eine moralische oder ethische Forderung an diejenigen, die im Wirtschafttleben das Sagen hatten.

Man übertreibt sicherlich nicht, wenn man behauptet, dass damals (Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre) eine wahre Ethikwelle über die Manager hereinbrach. Und zwar nicht nur in Deutschland: In den USA hielten rund 40 Prozent der 1000 größten Unternehmen Ethikseminare und Workshops ab, und ein gutes Drittel installierte eigene Ethik-Komitees.

In Deutschland besuchten Manager zuhauf Ethikseminare, z.B. die des Jesuitenpaters Rupert Lay. Viel schien es nicht genutzt zu haben. Das zumindest war die Ansicht von Günter Ogger in seinem legendären Buch *Nieten in Nadelstreifen*, das 1992 herauskam. Hier stellte er einen klaren Moralverfall bei Managern fest und warf deutschen Wirtschaftskapitänen gar eine wachsende Kriminalisierung vor: 1991 wurden allein 21.412 Ermittlungsverfahren wegen Verstöße gegen die Umweltschutzbestimmungen aufgenommen - viermal soviel wie 1980.

Worauf war nun dieser Widerspruch zwischen Idee und Wirklichkeit zurückzuführen. Die Vermutung lag nahe, dass die ethischen Forderungen nach mehr Offenheit, Ehrlichkeit und Menschlichkeit bei Managern noch längst nicht die tatsächliche Grundlage ihres Handelns geworden waren.

Peter Ulrich, der in Deutschland die Unternehmensethikdiskussion mit bestimmte, und Ulrich Thielemann publizierten dazu eine interessante empirische Studie. Deren Leitfrage war: *"Wie bringen Manager die Erfordernisse der unternehmerischen Erfolgszielung ... mit den ethischen Anforderungen" in Einklang, "derer sie sich als ethisch verantwortliche Personen bewusst sind oder bewusst sein sollten."* Es ging also um das *"gedankliche Arrangement"* mit dem Manager die Spanne zwischen moralischem Ideal und unternehmerischem Erfolg *vor sich selbst* rechtfertigten.

Ulrich und Thielemann befragten über 60 zumeist oberste Führungskräfte privatwirtschaftlicher Unternehmen aller Größenbereiche und entdeckten dabei 4 Grundtypen unternehmensethischer Selbstrechtfertigung:

- **Die Ökonomen:** Symptomatisch ist für sie war der Ausdruck: *"Es gibt keine moralische oder unmoralische Unternehmensführung"*, sondern nur eine erfolgreiche oder nicht erfolgreiche. *"Wenn es einer Unternehmung gut geht, geht es allen gut."* Das moralisch verantwortliche Subjekt ist demnach extern, in der *unsichtbaren Hand des Marktes* zu verorten, so dass eine 'Metaphysik des Marktes' vorliegt.
- **Die Konventionalisten:** Die für sie typischen Ausdrücke reichen von *"Ethik muss von der Geschäftsleitung nach unten getrieben werden"* bis hin zu *"Wir unterstellen uns immer den Gesetzen des Landes, in dem wir operieren"*. Das moralisch verantwortliche Subjekt liegt hier also *entweder* im Unternehmer/Manager selbst *oder* aber extern in der staatlichen Gesetzgebung. Diesem Typus ist darüber hinaus ein gewisser elitärer Gestus eigen: man nimmt für sich bzw. für den Staat in Anspruch, zu wissen, wo es moralisch lang geht. Die Mitarbeiter haben das schlicht zu schlucken.
- **Die Idealisten:** *"Die Marktwirtschaft wäre wunderschön, wenn der ideale Mensch wäre"*. Moralische Subjekte sind hier engagierte Personen, von denen Verzicht und eine idealistisch hohe Selbstdisziplin verlangt wird.
- **Die Reformer:** in diesen Typus fiel der von Ulrich so bezeichnete 'neue Unternehmer', für den es *"eine unternehmerische Herausforderung"* war, *"auf*

*die ethischen Forderungen innovativ einzugehen.*" Das Verantwortungssubjekt stellt hier der *'Aufgeklärte Manager'* dar, der die Synthese von Ethik und Erfolg als eine unternehmerische Herausforderung ansieht. Er sucht den Diskurs für Fragen nach dem was gut oder schlecht ist.

Die Verteilung der 66 befragten Manager auf die 4 Typen sah nun bei Ulrich und Thielemann so aus, dass

34% auf die Ökonomen,  
54% auf die Konventionalisten,  
2% auf die Idealisten und  
10% auf die Reformer entfielen.

Allerdings vermittelt diese Sicht der Dinge - wie Thielemann und Ulrich weiter zeigten - nur ein *unzureichendes Bild über die tatsächliche* moralische Bewusstseinslage bei deutschen Führungskräften. Man musste sich ein solches Bewusstsein nämlich "vielschichtig vorstellen, gleichsam wie eine geologische Schichtung verschiedener Sedimente. Unterhalb der bewusst vertretenen Denkmuster finden sich - höchstwahrscheinlich biographisch ältere - Hintergrundüberzeugungen."

Unter Berücksichtigung dieser Sekundärorientierungen kam nun *ein ganz anderes Bild* zustande. So erwies sich gerade der *Ökonomismus* mit der Gesamthäufigkeit von 72% "*als ein außerordentlich häufiges Denkmuster*". Vor allem bei Führungskräften, die sich gerne konventionell-verantwortungsbewusst gaben, lugte sekundär oft der Ökonomist hervor, also der Mensch, der letztthin doch nur an die unsichtbare Hand des Marktes glaubte.

Ulrich und Thielemann kamen darum zu der nicht ganz so optimistischen Folgerung, *dass sich die meisten Führungskräfte moralisch verantwortliches Denken um so eher leisteten, je erfolgreicher ihre Firma, d.h. ihr ökonomisches Handeln war.* Umgekehrt: ging's der Firma schlecht, stand die Moral erst einmal hinten an. Und das war dann auch in Deutschland schneller der Fall als man glaubte.

Durch den Vereinigungsboom verzögert, erfasste uns die Welt-Wirtschaftskrise zwar erst 1993. Dafür aber um so heftiger. Deutschland erlebte die größte Wirtschaftskrise seiner Nachkriegszeit. Auch die Kommunen schrieben plötzlich tiefrote Zahlen. (Fast) Allen ging's schlecht(er) und die Moral stand – wie von Ulrich und Thielemann vorhergesagt – tatsächlich erst einmal hinten an. Unternehmensethik war out. Unternehmensveränderung und Prozessoptimierung dagegen mega in. Deutsche Firmen mussten wieder fit für den Weltmarkt und die Kommunen aus finanziell gesund gemacht werden.

Überall wurde reformiert und neu gesteuert. Man spürte richtig, wie eine pragmatische Wende durchs Land zog. Die Leitfibel für diese Wende schrieben zwei Autoren, die mit dem Titel ihres Buchs der Wende auch gleich einen prägnant-anglizistischen Namen gaben.

Die Rede ist von Klaus Doppler und Christoph Lauterberg und ihrem Buch „Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten“.

Es erschien zum ersten mal 1994 und wollte ein „Kochbuch“ sein für das Management von Veränderungen in Unternehmen und Institutionen. Es war geschrieben für „Menschen, die in Organisationen Veränderungs- und entwicklungsprozesse leiten oder begleiten“, wendete sich also primär an Führungskräfte, Organisations- und Personalfachleute sowie an Trainer und Berater.



Das *erste Tipp*, den Doppler und Lauterburg in ihrem „Kochbuch“ gaben: Man solle eine Netzwerkstruktur mit den Kennzeichen flache Hierarchie und hohe Selbständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten aufbauen.

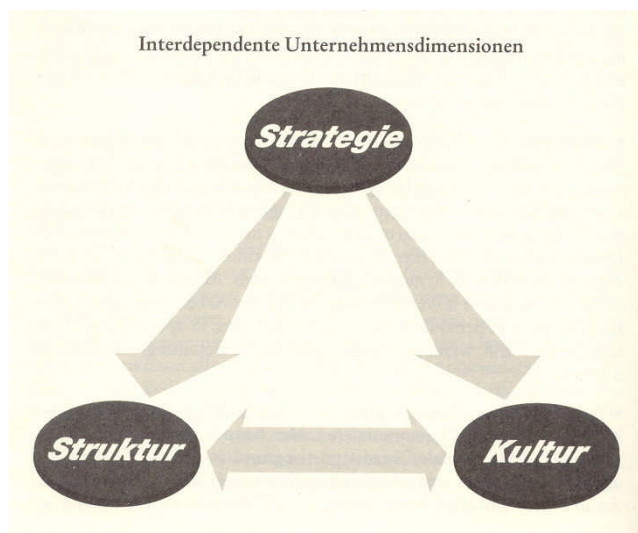
Der *zweite Tipp*: "Am Anfang steht die Idee: die Vision- und die Formulierung eines Leitbildes. Daraus leiten sich die Ziele der Organisation ab - und Strategien, um diese Ziele zu erreichen."

Der *dritte Tipp*: Die fünf Schlüsselfaktoren einer starken Unternehmenskultur nutzen, als da wären

- *kreative Unruhe* sowie Pioniergeist und Experimentierfreude auf allen Stufen;
- *Konfliktfähigkeit*;
- *Zusammengehörigkeitsgefühl*;
- *Sinnvermittlung oder die Kunst*, jedem Mitarbeiter die Philosophie und Ziele des Unternehmens zu vermitteln; sowie
- *Kommunikation*: "Mann kann gar nicht zuviel kommunizieren. Man kann höchstens falsch informieren. Auch die informelle Kommunikation muss konsequent gefördert und genutzt werden."

Es fällt natürlich auf, dass hier die sieben Faktoren des glücklichen Betriebsatoms von Peters und Waterman auf fünf gestutzt wurden. Wieso? Weil Kultur für Doppler/Lauterburg nur mehr die „Summe der Überzeugungen“ war, „die eine Gruppe, ein Volk oder eine Gemeinschaft im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um mit den Problemen der internen Integration (*Zusammenhalt*) sowie der externen Anpassung (*Überleben*) fertig zu werden."

Derart auf das für Zusammenarbeit und Überleben nötige Hintergrundwissen verschlankt, enthielt Kultur nicht mehr die Elemente Struktur und Strategie. Diese standen vielmehr als gleichberechtigte „interdependente Unternehmensdimensionen“ neben und in Beziehung zur Kultur:



Es ist unmöglich, all die äußerst praxisnahen Hinweise des „Kochbuchs“ hier auch nur in Kurzform wieder zugeben. Besonders interessant erscheint in unserem Zusammenhang aber dreierlei:

- zum einen die strategischen Grundzüge die Doppler/Lauterburg der erfolgreichen Organisationsveränderung gaben;
- zum anderen die entscheidende Rolle, die sie hierbei Vorgesetzten zuwiesen,
- zum dritten schließlich die Grundsätze, die sie für Organisationsveränderungen notierten.

Was die **strategischen Grundzüge** anbelangt, gelte es, sechs „Schlüsselfaktoren“ zu beachten:

1. Energie wecken und Vertrauen schaffen
2. Denken in Prozessen statt Strukturen,
3. das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten,
4. Vernetzung durch Kommunikation,
5. von außen nach innen organisieren und
6. Lernen sicherstellen.

Was die **Rolle der Vorgesetzten** betrifft, sei da ein paradigmatischer Rollenwechsel angesagt: Mussten sie früher guter Fachmann sein, für sauberes Abwickeln administrativer Vorgänge sorgen und Amtsautorität besitzen, so seien sie heute als „Systemarchitekten“ und „Prüfer“ sowie als „Spielertrainer“ und Coach gefragt.

- Als Systemarchitekt und Prüfer müssten sie die Organisation inspizieren, ihre Gesetzmäßigkeiten erforschen sowie ihre Fehleranfälligkeiten, Stärken, Schwächen und Potentiale erkennen.
- Als Spielertrainer und Coach dagegen liege das Geheimnis des Erfolgs darin, „den Partner genau zu kennen und richtig einzuschätzen - und alle Maßnahmen auf seine individuelle Lernkurve abzustimmen. Da wird ein guter Beobachter und verständnisvoller Zuhörer gebraucht sowie ein kompetenter Sparringpartner in Situationen des Misserfolgs, des persönlichen Konfliktes oder schwieriger Entscheidungen.“
- Nicht wenig, was da auf die Manager des Wandels zukam. Aber das war noch nicht alles. Denn darüber hinaus und vor allen Dingen brauchten sie „Glaubwürdigkeit und Vertrauen“.

Ihre **Grundsätze der Organisationsreform** schrieben Doppler/Lauterburg in eine sog. „Charta des Managements von Veränderungen“. Und die lautete wie folgt:

1. Primat des Transfers: Nicht die Konzeptarbeit ist der wirklich kritische Teil einer Veränderung, sondern die Realisierung. "Auf den *Transfer* kommt es an - und an nichts anderem hat der Erfolg sich zu messen."
2. Zielorientiertes Management: Womit ein professionelles Projektmanagement bei der Veränderung gemeint war, das klare Ziele, messbare Erfolgskriterien, arbeitsfähige Organisation, realistische Planung und regelmäßige Kontrolle enthalten sollte.
3. Keine Maßnahmen ohne Diagnose: Diese sollte in vier Schritten durchgeführt werden (Datenerhebung (Befragung), Datenverdichtung, Datenfeedback (Information aller Beteiligten über die Ergebnisse) und Datenanalyse).
4. Ganzheitliches Denken und Handeln: Womit gemeint war, bei Organisationen immer das Zusammenspiel von Struktur, Verhalten und Normen zu beachten.
5. Beteiligung der Betroffenen in der Projektarbeit und Entscheidungsvorbereitung – und zwar von Anbeginn des Veränderungsprozesses.
6. Hilfe zur Selbsthilfe: Womit die dezentrale Selbstorganisation der beteiligten Mitarbeiter gemeint war.
7. Prozessorientierte Steuerung: Will sagen, es ging um "die Dosierung des Tempos, um die *laufende Entstörung*, um den sorgfältigen *Abschluss eines wichtigen Arbeitsschrittes, bevor der nächste in Angriff genommen wird.*"
8. Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpositionen: Wer eine Veränderung vorhat, muss sich schon im Vorfeld fragen „Wo sind die Verbündeten und wo die ‘opinion leaders’, die man gewinnen muss, damit die Mehrheit mitzieht?“

Um den sehr pragmatisch gehaltenen Ansatz von Doppler/Lauterburg zu verdeutlichen, sei hier auch noch ihre „Not to do-und-to-do-Liste für Veränderungsprozesse“ zitiert:

Die 10 wichtigsten 'Not to do's' und 'To do's' für Veränderungsprozesse

1. Unklare Gedanken - diffuse Ziele	Transparente Projektziele - plausible Begründungen
2. Schlampig zusammen gestieftes Projektteam	Handverlesene Auswahl der Schlüsselleute
3. 'High-pressure selling' pfannenfertiger Konzepte	Beteiligung der Betroffenen bei der Erarbeitung von Lösungen
4. Effeciency-Fetischismus	Realistische Zeitplanung
5. Kaltstart	Sorgfältige Vorbereitung und 'Kick-off'-Phase
6. Lieblingsideen als 'hidden agenda'	Lieblingsideen als erstes offen auf den Tisch
7. Vorgehen nach Taktfahrplan	Sensible und flexible Steuerung des Prozesses
8. Widerstand brechen	'Judo'-Prinzip im Umgang mit Widerstand
9. Konflikte vermeiden	Konflikte offen legen und bearbeiten
10. Kabinettpolitik und Geheimratsdiplomatie	Offene Information - lebendige Kommunikation

Man mag an dem Ansatz von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg kritisieren, dass sein Bezugsrahmen etwas willkürlich und diffus wirkt. Struktur und Strategie als kultur-externe „Dimensionen“ zu behandeln, erscheint auch bei einem auf Hintergrundüberzeugungen reduzierten Kulturbegriff wenig plausibel. Denn letztlich sind Strukturen nichts anderes als verbindliche Erwartungshaltungen und Strategien so etwas wie langfristige Handlungspläne. Als solche aber stellen beide Manifestationen eben jenes Hintergrundwissens dar, das Doppler und Lauterburg (übrigens ähnlich wie auch Niklas Luhmann) als Kultur bezeichnen.

Aber vielleicht sind das nur dialektische Spitzfindigkeiten. Denn viel entscheidender ist, dass „Changemanagement“ zum Kultbuch fast alle Veränderungsprofis oder „change agents“ avancierte. Dabei wurden seine Ideen zum Teil bis in einzelne Grafiken und Ablaufvorschläge hinein 1:1 übernommen. Es war eben ein Kochbuch und auch beim Zubereiten von Speisen sollte man ja nicht von den Rezepten großer Meister-Köche abweichen. So glaubte man.

Aber auch hier hat man im Laufe der Zeit dazu gelernt. Heute fasst niemand mehr Bücher wie "Changemanagement" als Rezeptfibel auf. Vielmehr lässt man sich durch sie animieren, neue Konzepte zu verfassen, die dann wirklich für die eigene Organisation passen.

### 3. Wie ging es weiter?

Das Wort „Unternehmenskultur“ wurde in der Folge lange Zeit nur mehr recht selten verwandt. Selbst Klaus Doppler und Christoph Lauterburg haben in der aktuellsten Auflage ihres Klassikers den expliziten Rekurs auf diese Diskussion herausgenommen.

Gleichwohl ist heute das Thema, das sich hinter dem Wort verbarg, aktueller denn je. Es hat sich in Vokabeln wie Organisations-, Personal-, Team- oder Führungskräfteentwicklung im Zuge von Reform-, Restrukturierungs- oder "Change"-Prozessen geflüchtet. Wobei auch das wieder nur Oberbegriffe sind für eine Unzahl von (kulturellen) Unterthemen. Ähnlich wie die Unternehmen selbst wurde offenbar auch Oberthema Unternehmenskultur diversifiziert. Vergleichbares gilt für die Autoren. Zentrale literarische Lichtgestalten, die als thematische Bombenleber, Bibelschreiber oder weise Ober-Gurus fungieren, gibt es nicht mehr. Demgegenüber ist eine dezentrale Unübersichtlichkeit entstanden, die für den Praktiker das Suchen zwar erschwert, die ihm aber manchmal umso spannendere Entdeckungen ermöglichen:

- So halten Sprenger mit seinem „Prinzip Verantwortung“ und Daniel Goeudevert mit „Träumen beginnt die Realität“ weiterhin das Fähnlein der Unternehmensethik hoch,
- erschrecken Günter Ogger und Günter Ederer die Szene immer wieder mit kritischen Enthüllungen,
- sucht Daniel Goleman nach den emotionalen Grundlagen kooperativen Führens und
- macht der Soziologe Edgar K. Scheuch „Manager im Größenwahn“ als Grund für die vielen deutschen Pleiten aus.

Daneben bereichert auch eine große Schar junger Wilder den publizistischen Markt:

- zum Beispiel Stefan Kühl, der mit seinen „Affen, die den Zoo regieren“ prägnant die Paradoxien von Organisationsreformen beschreibt,
- relativ aktuell Barbara Bierach, die im "dämlichen Geschlecht" ein wirklich revolutionäres Umdenken in der Frauenförderung anmahnt, oder
- Judith Mair, die mit „Schluss mit lustig“ das Ende all der "weichen" Organisations-, Personal-, Team- oder Führungskräfteentwicklungen postuliert. Statt dessen müsse wieder mehr Strenge, Ordnung und Wirtschaftlichkeit in die Betriebskultur einziehen.

Aber vielleicht nimmt diese junge Wilde nur auf, was alte Wilde schon längst (wieder) praktizieren. So forderte jüngst Johann Tikart, Ex-Chef des Waagenherstellers Mettler Toledo, man müsse wieder Werte wie Verbindlichkeit und Disziplin fördern. Dabei – und das überrascht – sprach er auch wieder von Unternehmenskultur, gehe es doch um „die Entwicklung von Kultur oder von Werten“. Allerdings sei diese Kultur-Entwicklung mit der Lösung konkreter betrieblicher Probleme zu verbinden.

### Literatur

Bierach 2002: Barbara Bierach: Das dämliche Geschlecht - – Warum es kaum Frauen im Management gibt. 2. Aufl. Ulm 2002.

Champy 1995: James Champy: Reengineering im Management – Die Radikalkur für die Unternehmensführung. Frankfurt/M 1995.

Doppler/Lauterburg 1994: Klaus Doppler/Christoph Lauterberg: Change

- Management - Den Unternehmenswandel gestalten. 3. Aufl., Frankfurt/M 1994.
- Doppler/Lauterburg 2002: Klaus Doppler, Christoph Lauterberg: Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Aufl., Frankfurt/M 2002.
- Ederer 2002: Günter Ederer: Die Sehnsucht nach einer verlorenen Welt - – Unsere Angst vor Freiheit, Markt und Eigenverantwortung. Vollst. Taschenbuchausgabe, München 2002.
- Geoudevert 1999: Daniel Geoudevert: Mit Träumen beginnt die Realität – Aus dem Leben eines Europäers. Berlin 1999.
- Goleman et al. 2002: Daniel Goleman/Richard Boyatzis/Annie McKee: Emotionale Führung. München 2002.
- Hammer/Champy 1994: Michael Hammer/James Champy: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen. 2. Aufl., Frankfurt/M 1994.
- Hammer 1997: Michael Hammer: Das prozesszentrierte Unternehmen - Die Arbeitswelt nach dem Reengineering. Frankfurt/M 1997
- Kern/Schumann 1985: Horst Kern/Michael Schumann: Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein - Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewusstsein. Frankfurt/M 1985.
- Kern/Schumann 1985 b: Horst Kern/Michael Schumann: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. 2. Aufl., München 1985.
- Krappmann 1971: Lothar Krappmann: Neuere Rollenkonzepte als Erklärungsmöglichkeit für Sozialisationsprozesse. In: Betrifft: Erziehung, 3/1971, S. 27-34.
- Kühl 1998: Stefan Kühl: Wenn die Affen den Zoo regieren - Die Tücken der flachen Hierarchie. 5. aktualis. u. erweit. Neuaufl. Frankfurt/M 1998.
- Kühl 2001: Stefan Kühl: Organisationsentwicklung – der gescheiterte Versuch, aus ihr eine Profession zu machen. In: OE 1/01, S. 5ff.
- Mair 2002: Judith Mair: Schluss mit lustig! Warum Leistung und Disziplin mehr bringen als emotionale Intelligenz, Teamgeist und Soft Skills. Frankfurt/M 2002.
- Matussek 1993: Matthias Matussek: Moral als Investition. In: DER SPIEGEL, 31/1993, S. 70-75
- Neuberger/Kompa 1987: Oswald Neuberger/Ain Kompa: Wir, die Firma – Der Kult um die Unternehmenskultur. München 1987.
- Ogger 1992: Günter Ogger: Nieten in Nadelstreifen. München 1992.
- Ogger 2003: Günter Ogger: Die Ego-AG. München 2003.
- Peters/Waterman 1991: Thomas J. Peters/Robert H. Waterman: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. 3. Aufl. Landsberg am Lech 1991.
- Peters 1993: Tom Peters: Jenseits der Hierarchien – Liberation Management. Düsseldorf 1993.
- Schein 1995: Edgar H. Schein: Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/M 1995.
- Scheuch/Scheuch: Erwin K. und Ute Scheuch: Deutsche Pleiten. Berlin 2001 (als Taschenbuch ein Jahr später erschienen unter dem Titel: Manager im Größenwahn).
- Senge 1996: Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin. 3. Aufl. Stuttgart 1996.
- Sprenger 1995: Reinhard K. Sprenger: Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation. Frankfurt/M 1995.

- Sprenger 1999: Reinhard K. Sprenger: Die Entscheidung liegt bei Dir! Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit. 8. Aufl., Frankfurt/M 1999.
- Sprenger 2000: Reinhard K. Sprenger: Aufstand des Individuums – Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frankfurt/M 2000.
- Sprenger 2002: Reinhard K. Sprenger: Vertrauen führt – Woraus es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/M 2002.
- Ulrich/Thielemann 1993: Peter Ulrich/Ulrich Thielemann: Wie denken Manager über Markt und Moral? Empirische Untersuchungen unternehmensethischer Denkmuster im Vergleich. In: J. Wieland: Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt/M 1993, S. 54-91.
- Tikart 2003: Johann Tikart: „Fangen Sie bei den jungen Menschen an“ Interview in: Harvard Business manager. erweit. dt. Ausgabe, August 2003, S. 12ff.
- Waterman 1994: Robert Waterman: Die neue Suche nach Spitzenleistungen – Erfolgsunternehmen im 21. Jahrhundert. Düsseldorf 1994.
- Wever 1989: Ulrich A. Wever: Unternehmenskultur in der Praxis - Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen. Frankfurt/M 1989.
- Wever/Besig 1995: Ulrich A. Wever/Hans-Michael Besig: Unternehmenskommunikation als Lernprozess - Dem Erfolg auf der Spur: Das Beispiel der Hypo-Bank. Frankfurt/M 1995.
- Womack/Jones/ Roos 1994: James P. Womack/Daniel T. Jones/Daniel Roos: Die Zweite Revolution in der Autoindustrie. 8. durchgeseh. Aufl., Frankfurt/M. 1994