

---

## VORWORT

### VOM HEILSAMEN ZWANG, KOOPERATIV ZU AGIEREN

Viele Unternehmen sind der Magie der Zahlen verfallen und stellen irgendwann fest, dass ihre Kennziffern zwar Pläne und Resultate repräsentieren, dass es aber wichtige Antriebs- und Veränderungskräfte, also Aktivposten, gibt, die gar nicht in der Bilanz und in der GuV stehen: »Soft-facts«, die mindestens genauso wirksam und entscheidend sind wie die »Hard-facts«. Viele dieser weichen Faktoren sind integraler Teil der Firmenkultur. Aus dem unverstandenen Mysterium, das lange Zeit oft nur als Schlagwort begegnete, ist ein unverzichtbarer Ansatz zur zeitgemäß nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmen geworden. Das früher häufige Pseudobekenntnis »Natürlich haben wir Kultur«, dem dann folgte, dass sie allerdings irrelevant für die »Performance« sei, ist als überwunden zu betrachten. Ging es in den Achtziger Jahren noch viel um den Stil und den Geist des Hauses, stehen heute unternehmerische Mitverantwortung, tief sitzende Widerstände gegen Veränderungen und der Umgang mit Vielfalt im Zentrum der Diskussion.

Vor allem die Herausforderungen durch die Globalisierung und die wachsenden Anpassungsdynamiken haben die Firmenkultur aus den Sonntagsreden geholt und in die Vorhabe der Verantwortlichen gestellt. Sie hat sich von einem relativen »Nice to have« zu einem absoluten Interventionsmechanismus gewandelt. Wohl verstanden ist die Debatte über die Lernfähigkeit von Unternehmen damit vor allem eine Auseinandersetzung über die praktische Gestaltung ihrer Kultur.

Unternehmen entwickeln (wie Gesellschaften) komplexe identitätsstiftende Kulturen, die sich in der Architektur der Gebäude und in der Struktur der Organisationen zeigen, aber eben auch in den spezifischen Historien, in den Firmenlegenden, in den Zukunftsvisionen sowie in der Art und Weise, wie mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten umgegangen wird. Firmenkulturen verkörpern Normen, Werte, Maximen, Denkfiguren und Verhaltensmuster, die das Handeln von Unternehmen (intern und extern) prägen, ein Kanon spezifischer Standards, der sich mehrheitlich den Grundüberzeugungen der jeweiligen Unternehmerfamilie

---

verdankt. Kultur in Unternehmen ist damit das, was als Erfolgserfahrung geteilt und gedeutet wird. Zunächst stehen die Qualität von Produkten und Technologien sowie das Marktverhalten im Fokus. Darüber hinaus sind Überzeugungen und Empathieformen gefragt, die Erfolgsbedingungen schaffen. Zudem werden Idole gebraucht, die als Führungsvorbilder die Haltung des Unternehmens personifizieren. Förderliche Riten und Rituale, etwa stimulierende Alltagsroutinen und eine angemessene Leistungsanerkennung sollten den internen Umgang prägen.

In diesem Sinne ist die Gestaltung zukunftsfähiger Firmenkulturen schon lange kein Appendix der »Human Resources« mehr, sondern ein Element der Strategie, das Wettbewerbsvorteile generiert. Die Verkürzung der Produktions- und Produktlebenszyklen sowie die horizontale Verdichtung der Wertschöpfungsketten, die auch zwischen Unternehmen kooperative Interaktion verlangt, verpflichten darauf, die Wertschöpfungsgleichung mit Kultur aufzuladen. Im Übrigen sind es die Kunden, die von Unternehmen glaubhafte Markenpersönlichkeiten erwarten.

Da die Arbeit an der Firmenkultur früher vor allem der Behebung von Problemen diente, kam man bei der Identifikation neuer Stärken gar nicht erst an. Kulturintervention wurde als Notfallchirurgie missverstanden. Demgegenüber sind Unternehmer heute damit betraut, die Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter generell zu motivieren. Dabei gilt, dass nur offene Systeme überleben. Gerade deshalb gehören Prinzipien ins Fundament der Firmenkultur, die Stabilität und Kontinuität sichern. Obwohl die Moral dem Zeitgeist folgt, sollte die Unternehmensethik eine lange Halbwertszeit haben.

In diesem Sinne hat Dr. Wolfgang Jarre ein Buch geschrieben, dass zum richtigen Zeitpunkt großen Gewinn versprechend das Wesentliche sagt. Sein Rekurs auf die ideale Struktur unseres Gehirn ist mehr als interessant. In diesem Erklärungsmodell maximalen Erfolgs findet jeder Unternehmer sein eigenes Wesen und Ziel.

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber,  
Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München