
Heiko Hilse/Hans-Peter Fischer/Helmut Willke

Den Kern der Organisation erkunden. Oder: Die Reflexion kultureller Muster

Was sind Kulturmuster einer Unternehmenstransformation?

Wie Edgar Schein in seinen Veröffentlichungen zur Unternehmenskultur sehr anschaulich dargelegt hat, ist alles Sichtbare in Organisationen – das sichtbare Handeln, die sichtbaren Strukturen, die sichtbar gestaltete Umgebung usw. – bestimmt von unsichtbaren kulturellen Grundannahmen. Letztere bestimmen, welche Bedeutung die Organisationsmitglieder bestimmten Dingen, Personen und Ereignissen geben. Sie regulieren den sozialen Verkehr und verschaffen dem einzelnen Sicherheit und Orientierung. Diese kulturellen Grundannahmen bilden sich auf der Basis von Versuch und Irrtum heraus: Was ursprünglich mutige Versuche und Vorstöße zur Bewältigung organisationaler Umweltauforderungen waren, verfestigt sich zu kollektiven Überzeugungssystemen, wenn es von Erfolg gekrönt wurde. Somit kann der Vorgang der *Kulturentstehung* als Musterbeispiel eines organisationalen Lernprozesses bezeichnet werden.

Was jedoch geschieht, wenn sich die Umweltauforderungen ändern und die bislang gültigen kulturellen Prämissen nicht mehr den Erfolg garantieren, den sie ursprünglich verkörpert haben? Stellt sich *Kulturwandel* ebenso als organisationaler Lernprozeß dar wie *Kulturentstehung*? Werden kulturelle Grundannahmen bei Unternehmensmißerfolgen genauso konsequent in Frage gestellt, korrigiert oder gar ersetzt wie sie anfänglich aufgebaut und eingesetzt wurden? Im Grunde handelt es sich bei Kulturveränderungsprozessen durchaus auch um Prozesse organisationalen Lernens (vgl. Kasten 1). Da Kultur jedoch eine wichtige Stabilisierungsgröße für Menschen und soziale Systeme darstellt und Kulturwandel mit großen Ängsten und Widerständen zu kämpfen hat, vollzieht sich der Prozeß des natürlichen, selbstgesteuerten Kulturwandels nicht ohne Krisen und Konflikte und außerdem nur in sehr großen Zeiträumen. Ein Unternehmen, das unter dem Druck heutiger Umweltbedingungen steht, kann sich solche langen Perioden des Nicht-Wandels unter Umständen nicht mehr erlauben. Es muß intervenieren, Kulturwandel aktiv institutionalisieren.

Kasten 1: Reflexion und Veränderung kultureller Prämissen als organisationales Double-Loop Learning

In der folgenden Abbildung (s. Abb. 1) wird in Anlehnung an die Konzepte organisationalen Lernens von Argyris sowie von Probst & Büchel gezeigt, wie Organisationen lernen: Das normale operative Handeln von Organisationen erfolgt im Hinblick auf bestimmte Ziele, die wiederum aus dem organisationalen Selbst- und Weltbild (also aus den kulturellen Prämissen) abgeleitet sind. Weichen die erzielten Geschäftsergebnisse von den angestrebten Zielen ab, so beginnt ein organisationaler Reflexionsprozeß, zunächst auf der Ebene von Handlungen und Zielen (Single-loop Learning: Müssen wir andere Handlungen ausprobieren? Oder gar unsere Ziele revidieren?).

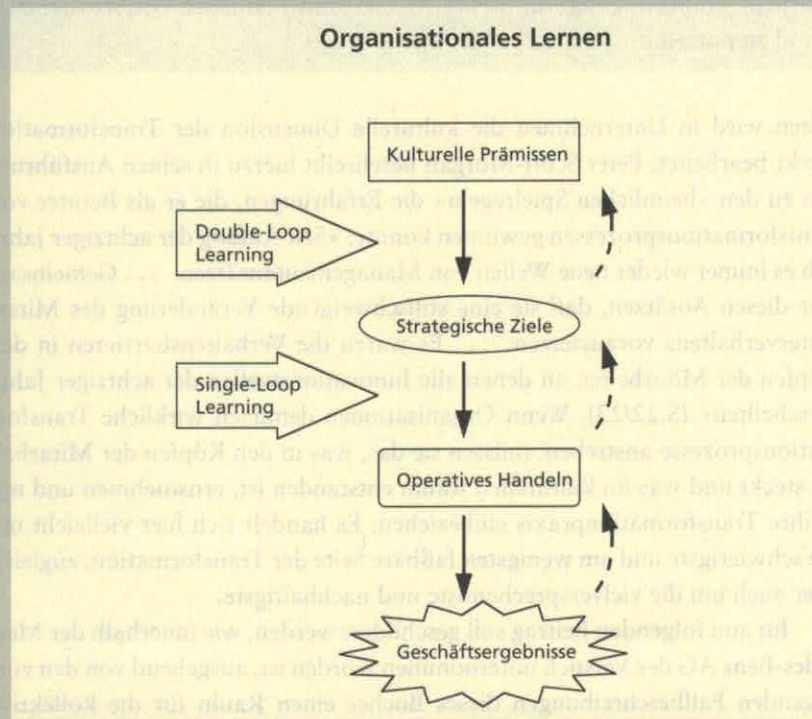


Abb. 1: Der Prozeß organisationalen Lernens n. Argyris & Schön (1978)

Sind die Handlungsweisen und/oder die strategischen Ziele der Organisation verändert worden, ohne daß jedoch eine Kongruenz zwischen Zielen und Ergebnissen hergestellt werden konnte, so geht der Reflexionsprozeß noch eine Ebene höher – d. h. die kulturellen Prämissen der Organisation selbst werden in Frage gestellt (Double-loop learning: Ist unser Selbstverständnis und unser Weltbild in Abgrenzung zu unseren relevanten Umwelten noch adäquat?). Nach diesem Verständnis organisationalen Lernens stellt kulturelle (Selbst-)Reflexion und -veränderung die höchste Form organisationalen Lernens dar (abgesehen von der noch umfassenderen Form des Triple-Loop- oder Deutero-learning, die auf der Einsicht in all die verschiedenen Lernformen und ihre Zusammenhänge basiert). Die große Herausforderung für heutige Unternehmen besteht also aus dieser Perspektive darin, Räume, Zeiten und Vorgehensweisen für eine kontinuierliche Hinterfragung kultureller Muster und Prämissen bereitzustellen und zu nutzen.

Selten wird in Unternehmen die kulturelle Dimension der Transformation direkt bearbeitet. Peter Scott-Morgan beschreibt hierzu in seinen Ausführungen zu den »heimlichen Spielregeln« die Erfahrungen, die er als Berater von Transformationsprozessen gewinnen konnte: »Seit Anfang der achtziger Jahre gab es immer wieder neue Wellen von Managementansätzen. . . . Gemeinsam war diesen Ansätzen, daß sie eine stillschweigende Veränderung des Mitarbeiterverhaltens voraussetzen. . . . Es waren die Verhaltensbarrieren in den Köpfen der Mitarbeiter, an denen alle Innovationswellen der achtziger Jahre zerschellten« (S.22/23). Wenn Organisationen demnach wirkliche Transformationsprozesse anstreben, müssen sie das, was in den Köpfen der Mitarbeiter steckt und was im kulturellen Raum entstanden ist, ernstnehmen und mit in ihre Transformationspraxis einbeziehen. Es handelt sich hier vielleicht um die schwierigste und am wenigsten faßbare Seite der Transformation, zugleich aber auch um die vielversprechendste und nachhaltigste.

Im nun folgenden Beitrag soll geschildert werden, wie innerhalb der Mercedes-Benz AG der Versuch unternommen worden ist, ausgehend von den vorliegenden Fallbeschreibungen dieses Buches einen Raum für die kollektive Reflexion kultureller Muster zu schaffen. Zur Debatte stehen hierbei nicht Kulturmuster des Unternehmens allgemein, sondern spezifisch solche Kulturmu-

ster, die mit Veränderung und Transformation in Zusammenhang stehen. Im wesentlichen handelt es sich um solche kulturellen Elemente, die dem Lernen und der Veränderung der Organisation eher zu- oder abträglich sind. Zunächst wird kurz auf die eingesetzte Reflexions- und Erhebungsmethodik eingegangen. Der Hauptteil besteht dann in der Darstellung und Diskussion der veränderungsbezogenen Kulturmuster.

Wie können Kulturmuster sichtbar gemacht werden?

Um Kulturmuster – noch dazu solche, die mit dem empfindlichen Thema der Veränderung von Organisationen zu tun haben – ans Tageslicht zu fördern, bedarf es einer subtilen und akzeptierten Reflexions- und Erhebungsmethodik. Während Fragebogeninstrumente eben diesen Kriterien selten gerecht werden können, wird in vielen Kulturstudien auf Beobachtungs- und Interviewmethoden zurückgegriffen. Auf diese Weise sollen sowohl sichtbare Kulturelemente als auch deren tieferliegender Sinn- und Bedeutungsgehalt für die Gruppe bzw. die Organisation erfaßt und freigelegt werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde anders verfahren: Mit den einzelnen, bereits geschriebenen Buchbeiträgen lagen zwar individuelle Reflexionen des Veränderungsprozesses bei Mercedes-Benz vor; um jedoch tatsächlich eine Selbstreflexion kultureller Muster – und damit einen organisationalen Lernprozeß höherer Ordnung – zu initiieren, bedurfte es des interaktiven Austausches der Einzelreflexionen. Erst durch eine solche wechselseitige Spiegelung kann explizit gemacht werden, welche Anteile der eigenen Gedankenwelt und Sichtweisen auf organisational geteilte Grundannahmen und welche auf individuumspezifische mentale Modelle zurückzuführen sind. Und erst über einen solchen Austausch werden kulturelle Muster (und auch individuelle mentale Modelle) überhaupt zugänglich und veränderbar.

Zu besagten Zwecken wurden einige Hauptakteure des Wandels bei der Mercedes-Benz AG (und zugleich Mitautoren des vorliegenden Buches) zu einer gemeinsamen »Systemreflexion« eingeladen. Sie hatten dabei in zwei aufeinanderfolgenden Runden die Gelegenheit zur Reflexion: In einem ersten Durchgang sollten sie berichten, welches Gesamtbild des vorliegenden Buches bei ihnen auf der Grundlage ihrer individuell verfaßten Beiträge entstanden war. Die Autoren kannten bis dato zwar die Grundintention des Herausgebers, nicht aber die konkreten Inhalte der anderen Artikel. In einer weiteren Runde bestand die Aufgabe darin, den Transformationsprozeß Mercedes-Benz in sei-

ner Gesamtheit Revue passieren zu lassen – so wie er aus der individuellen Perspektive erlebt worden ist. Das entstandene Gesamtbild sollte auch graphisch festgehalten werden. Im Anschluß wurden die Bilder nebeneinander aufgehängt und vergleichend in der Gruppe diskutiert.

Die gesamte Systemreflexion wurde auf Tonband aufgenommen. Zusammen mit den Zeichnungen stellen diese mitgeschnittenen Einzelpräsentationen und Gruppendiskussionen das Datenmaterial für die nachfolgende Darstellung von veränderungsbezogenen Kulturmustern bei der Mercedes-Benz AG dar. In der Nachbearbeitung des Reflexionsworkshops wurden sie vom Redaktionsteam erneut zur Hand genommen und hinsichtlich kultureller Muster analysiert.

Wie sehen veränderungsbezogene Kulturmuster in der Mercedes-Benz AG aus?

Auswertung der Zeichnungen

Die nachfolgenden Zeichnungen stellen jeweils individuell wahrgenommene Abbilder des Transformationsprozesses der Mercedes-Benz AG über die Jahre 1991 bis 1995 dar. Im »Rohzustand« handelt es sich dabei um kombinierte Wahrnehmungsmuster insofern als sie einerseits von der unternehmensweiten Organisationskultur und andererseits von individuumsspezifischen Sozialisationskontexten (Familie, Bildung, Profession, spezifischer Arbeitsplatz etc.) beeinflußt sind.

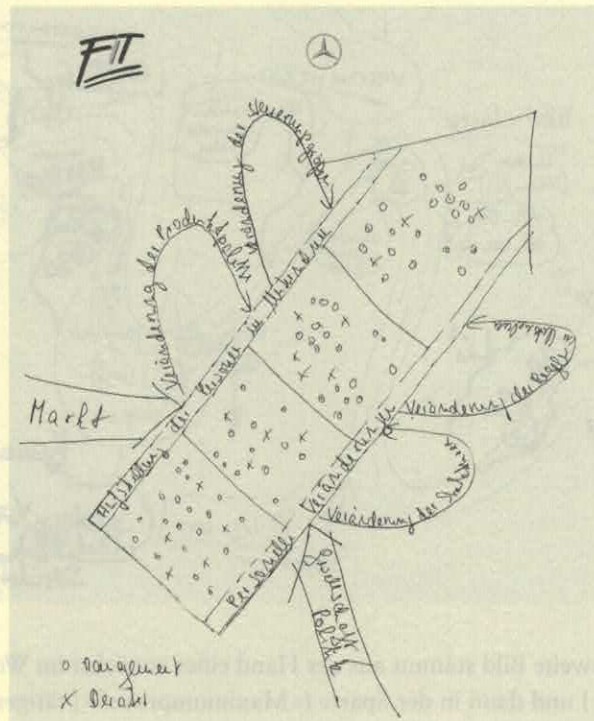


Bild 1: Das erste Bild, aus der Perspektive einer Transformationsmanagerin im Werk gezeichnet, stellt den (Werks-)Entwicklungsprozeß als langen linearen Strahl oder Pfeil dar. Innerhalb des Strahls sind verschiedene aufeinanderfolgende Phasen und darin immer wieder wechselnde Personen- und Rollenkonstellationen erkennbar. Die Entwicklungsdynamik wird insbesondere durch die diversen, auf den Prozeß einwirkenden Kräfte verdeutlicht: Hier wirken sowohl äußere Kräfte (Markt, Politik, Gesellschaft) als auch von innen erzeugte Kräfte (Veränderungen der Produktpalette, der Steuerungsgrößen, der Strukturen und Regeln) zusammen und bringen die Entwicklung voran. Im mündlichen Kommentar zum Bild hebt die Zeichnerin insbesondere auf das in großen Teilen undurchschaubare Zusammenspiel der verschiedenen internen und externen Akteure und Kräfte ab. Das Zusammentreffen von spezifischen situativen Bedingungen und von spezifischen Personen bestimmt den genauen Entwicklungsverlauf.

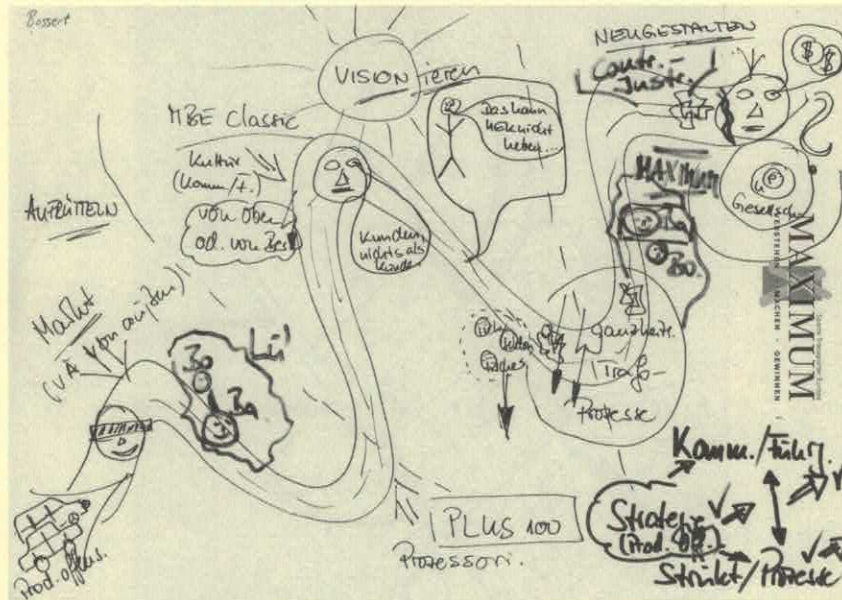


Bild 2: Das zweite Bild stammt aus der Hand eines zunächst im Werk (»PLUS 100-Prozeß«) und dann in der Sparte (»Maximumprozeß«) tätigen Transformationsmanagers. Es zeigt den Transformationsprozeß als gebogenen Flußlauf, der in drei größere Phasen unterteilt ist: Die erste Phase (»Aufrütteln«) wird von starken Marktsignalen eingeleitet, während das Unternehmen – wie durch das Gesicht mit den verdeckten Augen angedeutet werden soll – gleichsam immer noch »ein Brett vor dem Kopf« hat. Als strategische Reaktion darauf erfolgt eine Produktoffensive, wobei auch ein erster Kulturentwicklungsprozeß (»MBE classic«) in Gang kommt. In der zweiten Phase (»Visionieren«) ist der Blick des Unternehmens für die Kunden frei geworden (»Kunden, nichts als Kunden!«); das Transformations-Know-how ist mittlerweile so weit herangereift, daß die Prozesse ganzheitlich, d. h. auf den Ebenen von Strategie, Struktur und Kultur angegangen werden. Phase 3 (»Neugestalten«) bezieht sich auf die instrumentelle Umsetzung und das Controlling der Transformationsvorhaben. Am Ende (also: heute) stehen für den Zeichner die Entdeckung des Aktionärs und die Frage nach den Rückwirkungen organisationaler Veränderungen auf die Gesellschaft im Mittelpunkt.

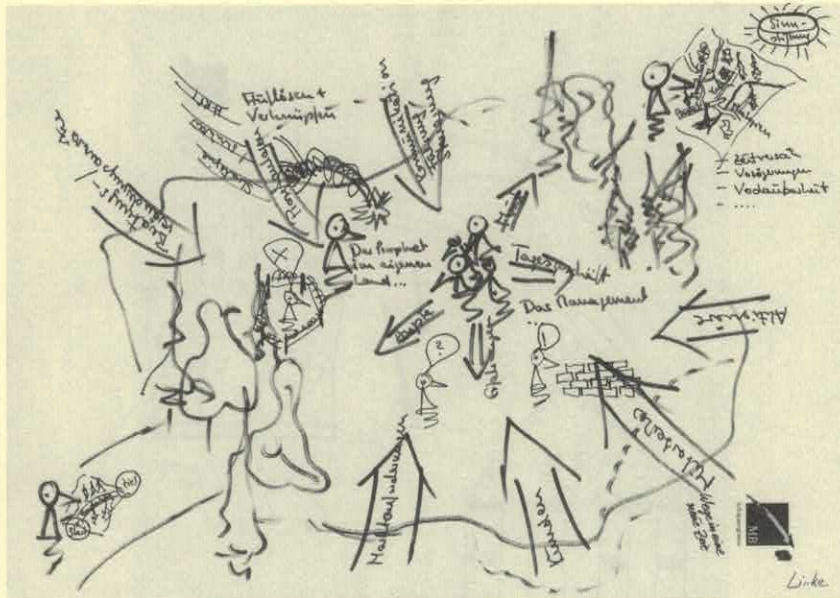


Bild 3: Das nächste Bild, entworfen vom Transformationsmanager des zentralen P-Ressorts, stellt den Entwicklungsprozeß als Weg dar, der relativ geradlinig startet, dann jedoch in ein sehr unübersichtlich-verwirrendes Feld einmündet. Anfangs ist noch eine sehr simplifizierte Vorstellung von Start, Ziel und dazwischenliegendem Weg vorhanden. Unerwartet öffnet sich dann jedoch ein Raum mit vielfältigen Einflüssen, Landschaften, Wegen und Möglichkeiten. Außeneinflüsse (Markt, Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre) wirken ebenso auf den Prozeß ein wie organisationsinterne Anstöße (Berater/Beratungsansätze, Prozeßanlagen, Kommunikation, Führung, Steuerung). Im Unternehmen und im Management gibt es dabei »Propheten im eigenen Lande«, es gibt ein wenig Mut, viele Ängste und Erfahrungen. Letztendlich entwickelt sich ein neues Verständnis vom Zusammenwirken der organisationalen Faktoren Strategie, Struktur, Kultur und Produkt; ebenso ein Verständnis bezogen auf die zeitliche Dimension der Transformation (»Zeitversatz, Verzögerungen, Verdaubarkeit«). Alles wartet nun auf die integrierende Kraft sinnstiftender Konzepte und Akte.

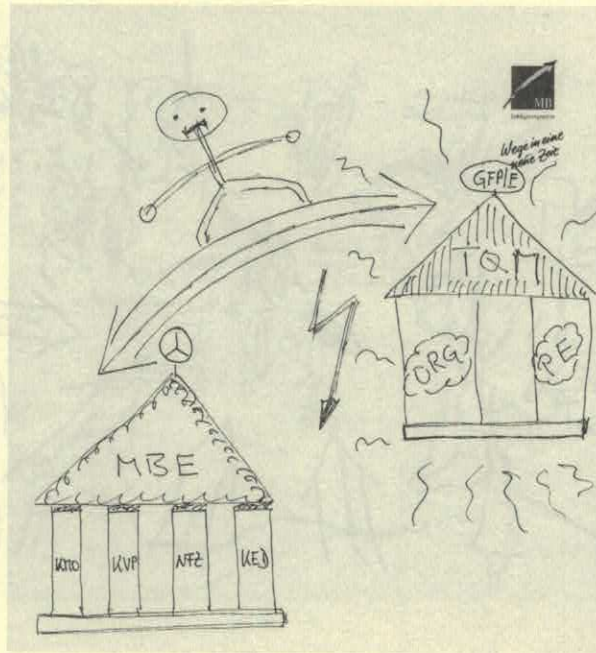


Bild 4: Das vierte Bild wurde von einem internen Berater gezeichnet, der die Transformation der Mercedes-Benz AG in einer seltsamen Doppelrolle miterfahren und -gestaltet hat: Zum einen war er in die Entwicklung und Umsetzung des Mercedes-Benz-Erfolgsprogramms mit eingebunden, andererseits übernahm er in einem speziellen Unternehmensbereich die Aufgabe der Einführung und Begleitung der TQM-Methodik. Diese Vereinigung zweier zum Teil sich widersprechender Rollen spiegelt sich bildlich in dem Spagat wider, den die dargestellte Person zwischen dem Entwicklungsprozeß des Gesamtunternehmens (MBE) und dem lokalen Veränderungsprozeß leisten muß. Im mündlichen Kommentar ergänzt der Zeichner, daß es sich dabei um einen Spagat zwischen »der reinen Lehre« und der Umsetzungswerkstatt (»Esse«) handelt. Außerdem identifiziert er ein Phasenmodell, nach dem sich dezentrale Entwicklungsprozesse zunächst vom zentralen Entwicklungsprozeß distanzieren müssen (»Identitätsfindung«), um schließlich aus einer anderen Position heraus doch wieder den Anschluß an den Gesamtprozeß zu suchen.

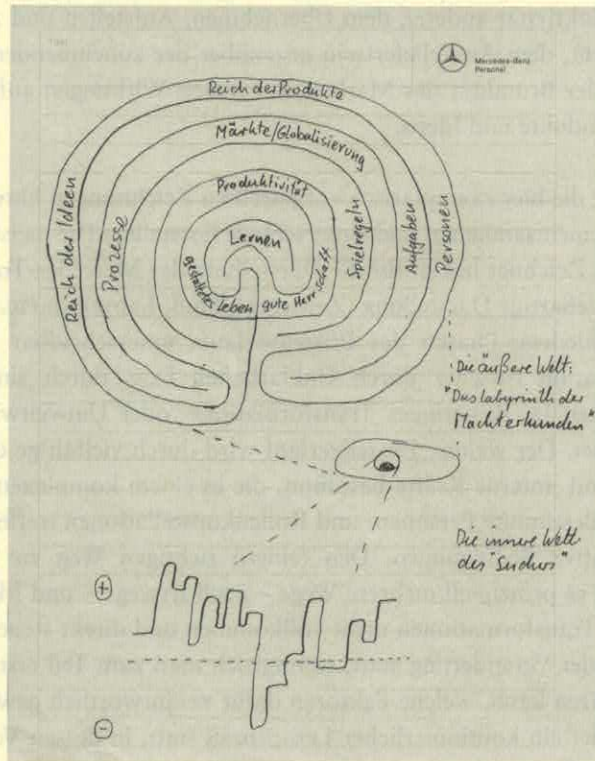


Bild 5: In diesem Bild ist der Transformationsprozeß der Mercedes-Benz AG aus der Warte eines »Suchers« dargestellt, der »das Labyrinth der Macht erkunden« möchte. Es stammt von einem der geistigen Väter des Mercedes-Benz-Erfolgprogramms, der zugleich als interner Berater an verschiedenen Teilprozessen der Mercedes-Transformation beteiligt gewesen ist. Abgebildet ist die innere Welt des Suchers: Sie bildet als innere Entwicklung die durchlaufenen emotionalen Höhen und Tiefen während des Prozesses ab. Die Begleitung von Transformationsprozessen wird hier als emotionales Achterbahnfahren erlebt. Zudem zeigt die Zeichnung die äußere Welt, das »Labyrinth der Macht«: Hier bestehen verschiedene Zugänge und interne Wege. Das Zentrum des Labyrinths bildet das »gestaltete Leben« sowie die »gute Herrschaft«. Dorthin gelangt man nur durch zahllose Prüfungen, wie lebenslanges Lernen, eine nicht endenwollende Auseinandersetzung mit der eigenen Produktivität

und der Produktivität anderer, dem Übernehmen, Aufstellen und Abwählen von Spielregeln, dem Ausgeliefertsein gegenüber der zunehmenden Globalisierung und der Brutalität des Marktes mit seinen Wirkungen auf Prozesse, Aufgaben, Produkte und Ideen.

Im Blick über die hier exemplarisch vorgestellten Zeichnungen hinweg lassen sich einige Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen: Die meisten Zeichnerinnen und Zeichner haben für die Darstellung der Mercedes-Transformation eine prozeßartige Darstellung (Zeitstrahl, Fluß, Labyrinth etc.) gewählt, in der verschiedene Phasen des Prozeßverlaufs unterscheidbar sind. Die Ausgangssituation ist eher durch Unklarheiten bzw. durch simple Ausgangsannahmen (z. B. geringes Transformations- oder Umweltwissen etc.) gekennzeichnet. Der weitere Prozeßverlauf wird durch vielfältige organisationsexterne und -interne Kräfte bestimmt, die in einem komplexen Wechselspiel stehen. Bestimmte Personen- und Rollenkonstellationen treffen auf spezifische situative Bedingungen. Den (einen) richtigen Weg zu finden ist schwierig, da es prinzipiell mehrere Wege – auch Irrwege – und Möglichkeiten gibt und Transformationen nicht vollkommen und direkt steuerbar sind. Trotzdem findet Veränderung statt, wenngleich man zum Teil erst hinterher genauer erklären kann, welche Faktoren dafür verantwortlich gewesen sind. Zugleich findet ein kontinuierlicher Lernprozeß statt, in dessen Verlauf sich ein immer größer werdendes Repertoire an Transformations-, Prozeß- und Veränderungswissen heranzubildet.

Obwohl die Reflexionsteilnehmer an unterschiedlichen Stellen in der Mercedes-Benz AG tätig sind – gleichwohl im Zusammenhang mit diversen Transformationsvorhaben –, ist es erstaunlich, wie viele Ähnlichkeiten sich in den Bildern zeigen. Die Unterschiede sind dagegen eher als marginal zu bezeichnen: Während beispielsweise ein Teil der Zeichner auf die Darstellung konkreter, selbsterlebter Ereignisse abhebt, entwirft ein anderer Teil Modelle allgemeiner Wirkungskonstellationen in Transformationsprozessen. Diese individuellen Besonderheiten haben aus der hier gewählten kollektiven Reflexionsperspektive jedoch keine weiterreichende Bedeutung; zumal hierbei das individuell Erlebte ohne weiteres mit abstrakteren, modellhaften Vorstellungen in Einklang zu bringen wäre. Es gilt festzuhalten, daß alle einbezogenen Akteure den Transformationsprozeß bei und von Mercedes-Benz hinsichtlich vieler grundsätzlicher Fragestellungen ähnlich wahrgenommen haben.

Auswertung der Gruppendiskussionen

Aus den einzelnen Statements und Gruppengesprächen der Reflexionsteilnehmer können in komprimierter Form vier veränderungsbezogene Kulturmuster entnommen werden:

1. Mercedes-Benz als produktorientierte Kultur
2. Von der geschichtsunbewußten zur geschichtsbewußten Kultur
3. Von der Bestandssicherungs- zur Transformationskultur
4. Von der Einheitskultur zu einer Kultur der (balancierten) Vielfalt

Während es sich beim ersten Kulturmuster um ein stabiles, tief im Unternehmen wurzelndes Selbstverständnis handelt, stellen die übrigen im Übergang befindliche und daher untrennbar mit dem dargestellten Transformationsprozeß verknüpfte Muster dar. Letztere werden deshalb auch in ihrem Entwicklungsverlauf vorgestellt.

1. Mercedes-Benz als produktorientierte Kultur

Von den auf der Systemreflexion versammelten Akteuren des Wandels wird an verschiedenen Stellen immer wieder betont, daß der eigentliche Treiber des Transformationsprozesses die Produktoffensive gewesen ist. Erst über die neuen Produkte »kamen Markt und Kunden in das Unternehmen herein«, wie ein Teilnehmer sagte. Erst durch das demonstrative Zurschaustellen der neuen Produktpalette konnten die Mitarbeiter mobilisiert werden. Ob dies ein vor den Führungskräften auf der »Werkstatt des Wandels« präsentierter Videofilm über die sich noch in der Entwicklung befindlichen Fahrzeugmodelle war oder ein bei der Kick-Off-Veranstaltung zum TQM-Prozeß aus der Dunkelheit einschwebender Roadster SLK, der die 7000, zu einer Vollversammlung zusammengekommenen PKW-Entwickler zu wahren Begeisterungstürmen hinriß – hier zeigte sich die Kraft des Sterns. Offenbar stellen die Mercedes-Autos einen nicht zu unterschätzenden Verbindungsfaktor zwischen dem Organisationsinneren und dem Organisationsumfeld dar: Nach innen sind sie der eigentliche Sinn- und Identitätsstifter, nach außen das entscheidende Erfolgs- und Veränderungsbarometer. Über das Produkt scheint es Mercedes-Benz-Führungskräften und -Mitarbeitern am ehesten deutlich zu werden, wofür sie tatsächlich arbeiten und warum Änderungen in ihrer Arbeitsweise angezeigt sind – dann nämlich, wenn die Autos plötzlich nicht mehr in der gewohnten Art und Weise nachgefragt werden. Erst nach einer solchen Erschütterung der eigenen Daseinsberechtigung und des eigenen Selbstverständnisses und einer entspre-

chenden strategischen Antwort darauf – der Produktoffensive – wurde Mercedes empfänglich für Veränderungen in den Bereichen Struktur und Kultur. Erst eine Erschütterung dieser Art setzte genügend emotionale Energie für eine tiefgreifende Transformation der gesamten Organisation frei.

2. Von der geschichtsunbewußten zur geschichtsbewußten Kultur

Mercedes-Benz besitzt zwar eine enge Bindung an die von ihm erzeugten Produkte, und dies auch in einem historischen Sinne: So steht gleich in Nachbarschaft zum Verwaltungshochhaus der Zentrale in Stuttgart-Untertürkheim das Mercedes-Benz-Museum, wo es Automobile bis zurück zu den Produkten der Gründer zu besichtigen gibt. Allerdings – so die Meinung einiger Reflexionsteilnehmer – existiert etwas Vergleichbares bislang nicht für das Unternehmen als solches bzw. für die einzelnen Funktionsbereiche. Mercedes und seine Funktionsträger kümmern sich wenig um die Aufzeichnung und Weitergabe der eigenen Funktional- und Unternehmensgeschichte. Die Fokussierung liegt vielmehr auf der Gegenwart, dem Hier-und-Jetzt. Der Aufbau einer visions- und strategiegeleiteten Führung – wie er mittlerweile in der Mercedes-Benz AG angestrebt wird – bedeutet jedoch prospektiv Geschichte schreiben zu wollen. Und dies ist wiederum nur möglich, indem man sich mit der eigenen Vergangenheit auseinandersetzt und fragt: »Welche Zukunft ermöglicht uns unsere Herkunft?« Zukunftsorientierte Kulturarbeit kann darüber hinaus aber schon deshalb nicht auf einen bewußten Umgang mit der eigenen Geschichte verzichten, weil nur auf diesem Wege Gemeinschaft, Zugehörigkeit und Identität erzeugt werden können.

Ein weiteres Element der Systemreflexion verkörpert das Thema »Tat- bzw. Sprechkultur« versus »Schreibkultur«: Mercedes ist tendenziell eine Kultur, in der etwas gemacht oder über etwas gesprochen, weniger hingegen schreibend über etwas reflektiert wird. Dies zeigt sich zum Beispiel sehr deutlich an der Overhead-Folien-Kultur im oberen Management: Folien verdeutlichen die Sicht auf die Situation und erklären den Handlungsbedarf. Alles ist schnell erfaßbar und logisch nachvollziehbar. Zu kurz kommt die Geschichte der Situation, die zum besagten Handlungsbedarf führte. Eine organisationsbezogene Geschichtsschreibung würde erfordern, daß unter den Beschäftigten Geschichten ausgetauscht und in irgendeiner Form festgehalten werden. Nicht zuletzt hierzu will das vorliegende Buch mit seinen Fallstudien einen Beitrag leisten und schließlich zu mehr Geschichtsbewußtsein bei Mercedes-Benz führen.

3. Von der Bestandssicherungs- zur Transformationskultur

Als das Unternehmen Anfang der Neunziger Jahre plötzlich mit stark negativen Marktsignalen konfrontiert wurde, traf dies eine Kultur, die sich nicht durch Risiko- und Experimentierfreudigkeit auszeichnete. Die Reflexionsteilnehmer beschreiben sie eher als erfolgsverwöhnt, reif in ihrer Entwicklung und konservativ in ihrem Produktimage. Mercedes-Benz galt intern wie extern als der sichere Arbeitgeber schlechthin und als der Luxuslimousinenbauer mit seinen Gütekennzeichen Qualität, Komfort und Sicherheit. Entsprechend reagierte die Organisation auf die ersten Herausforderungen zur Transformation: Zögerliches Nachdenken, Ängste und Widerstände machten sich breit. Die sonst beobachtbare »Tat-Kultur« wollte hinsichtlich der eigenen Selbstveränderung nicht tätig werden; schon das Sprechen über Veränderung und diesbezügliche Konzepte war verunsichernd genug. Wissen und Erfahrungen im Umgang mit Transformationsprozessen waren nur sehr spärlich vorhanden. Als ein besonderes Lernhindernis erwies sich – und erweist sich teilweise heute immer noch – die implizite Norm, nur über Erfolge, nicht aber über Mißerfolge öffentlich und gemeinsam zu sprechen; denn letztendlich läßt sich besonders gut über die konsequente Reflexion von Fehlern (bzw. von jeglichem Feedback) lernen.

Dennoch: Das Unternehmen – und insbesondere einzelne Personen, hier als »Prozeßtreiber« bezeichnet (bestimmte Führungskräfte oder Berater) – hat es geschafft, sich der eigenen Veränderung und damit dem Lernen nicht zu verweigern. Mercedes-Benz erarbeitete sich ein ausgefeiltes Transformations-Know-how und sammelte entsprechende Erfahrungen. Das Unternehmen beginnt mehr und mehr, sich zu öffnen und sich auf Neues einzulassen. Mittlerweile sind Veränderungen und ihr Zusammenhang in den Bereichen Strategie, Struktur und Kultur – sowohl zentral als auch dezentral – zumindest besprech- und reflektierbar geworden. Wenn die diesbezügliche Umsetzung in sichtbares Handeln auch noch nicht überall vollständig geleistet ist – beispielsweise scheint ein Trend erkennbar, daß sich Unternehmensbereiche mit großer Nähe zum Kunden schneller entwickelten als kundenferne Bereiche in der Hauptverwaltung –, erst diese Reflektierbarkeit macht Transformationsprozesse ganzheitlich gestaltbar.

Mercedes-Benz hat sich von einer auf Bestand des Erreichten ausgerichteten Kultur zu einer Kultur der kontinuierlichen (Selbst-)Transformation entwickelt. Veränderungsprozesse bzw. ihre jeweiligen Resultate sind für

Führungskräfte und Mitarbeiter – selbst für die involvierten Berater – schon so selbstverständlich geworden, daß sie sich nur dann als Figur vom Hintergrund des tagtäglichen Geschäftsbetriebes abheben, wenn man sie gedanklich von einer Meta-Ebene aus – etwa im Rahmen einer »Systemreflexion« – betrachtet. Erst dann werden die erzielten Veränderungen in Visions- und Strategieentwicklung, in Kommunikation und Führung, in Prozessen und Strukturen und im selbstverantwortlichen und kundenorientierten Denken der Mitarbeiter sichtbar.

4. Von der Einheitskultur zu einer Kultur der (balancierten) Vielfalt

Möglicherweise ist es eine der großen Leistungen der Mercedes-Benz AG während der vergangenen Jahre, im Prozeß ihrer eigenen (Selbst-)Transformation ein tragfähiges Gleichgewicht zwischen zentralen und dezentralen Entwicklungszielen und -prozessen oder zwischen Einheit und Vielfalt gefunden zu haben. So berichten mehrere Reflexionsteilnehmer, daß die dezentralen Bereiche nach ersten zentral gesteuerten Entwicklungsanstößen zunächst ihren eigenen Weg finden und gehen mußten: MBE beispielsweise wurde zwar von den Grundgedanken her aufgegriffen, vor Ort jedoch an die spezifisch handlungsrelevanten Themen und Aktionen angepaßt. In extremeren Fällen wurden Ideen und Methoden anfänglich ganz abgelehnt. Im Rückblick erscheint dieser Freiraum geradezu notwendig, um eine Identifikation mit dem neuen Gedankengut zu ermöglichen (bzw. in den Begriffen der Systemtheorie: um Anschlußfähigkeit an das System herzustellen). Auf einer höheren Ebene oder in einer späteren Phase des Prozesses ließen sich die dezentralen Einzelprozesse zu großen Teilen wieder in den gesamtheitlichen Unternehmenstransformationsansatz integrieren. Zeit- und ebenenversetzt kam es so zu Dezentralisierungen und Rezentralisierungen.

Freilich verlief dieser Prozeß nicht so glatt und rein, wie das im Nachhinein den Anschein haben mag: So tauchten Probleme der Sprachverwirrung und der unterschiedlichen Sicht-/Denkweisen zwischen Zentrale und Dezentrale, aber auch zwischen verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen auf. Lippenbekenntnisse, Mängel an gemeinsamer Identifikation und politische Spiele waren Merkmale, die einem solchen Prozeß – insbesondere in einem Großunternehmen wie der Mercedes-Benz AG – inhärent zu sein scheinen.

Welche Rolle spielen Kulturmuster in der Transformationsarbeit?

Zu Beginn der Systemreflexion hatten wir uns die Fragen gestellt: Wie ging das Unternehmen während der Zeit zwischen 1991 und 1995 mit Veränderungsanforderungen und -maßnahmen um? Hat es Transformationsvorhaben eher gefördert oder blockiert? Und wenn ja, an welcher Stelle und aus welchem Grund tat es dies?

Diese Fragen können deshalb nicht direkt beantwortet werden, weil Kultur einerseits eine Rahmenbedingung für den Wandel darstellt, gleichzeitig jedoch auch selbst Gegenstand des Wandels ist. Aus diesem Grunde sind drei der vier extrahierten Kulturmuster explizit als »Kulturmuster im Übergang« vorgestellt worden. Eine weitere Schwierigkeit ist, daß sich in den Äußerungen der Reflexionsteilnehmer, denen in großen Teilen ähnliche oder übereinstimmende Erfahrungen zugrundeliegen, immer zweierlei spiegelt: Zum einen geteilte kulturelle Muster (sichtbar) und Grundannahmen (unsichtbar), die unternehmensweite Gültigkeit zu haben scheinen; zum anderen allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten von Transformationsprozessen, wie sie etwa durch die »geistige Landkarte der Transformation« in Kapitel I verdeutlicht wurden. Beides konsequent auseinanderzuhalten ist problematisch bis nahezu unmöglich, außer man würde die gewonnenen Erfahrungen im Vergleich mit einem anderen Unternehmen, das einen in etwa vergleichbaren Veränderungsprozeß hinter sich hat, einem Gegencheck unterziehen.

Ohne also auf Vollständigkeit und völlige Überprüftheit der ausgewerteten Daten pochen zu wollen, soll abschließend der Versuch unternommen werden, die extrahierten Kulturmuster in einen Gesamtzusammenhang zu integrieren. Dazu werden die vier Muster auf einem Koordinatenkreuz angesiedelt (s. Abb. 2, Seite 570). Die eine Dimension, genannt die »visionäre Achse«, wird aufgespannt durch die beiden Kulturmuster »Produktkultur« und »Kultur der (balancierten) Vielfalt«. Die andere Dimension, die »zeitliche Achse«, besteht aus den Mustern »Geschichtsbewußte Kultur« und »Transformationskultur«.

Die visionäre Achse dreht sich zum einen um Fragen wie »Was machen wir als Unternehmen überhaupt?«, »Wozu sind wir hier?«, »Was ist unser Existenzgrund?«, also Fragen nach dem grundlegenden Sinn der Arbeit bzw. der Organisation und nach der globalen Unternehmensidentität. Darauf gibt die Mercedes-Produktkultur eine Antwort: »Wir sind diejenigen, die die Autos mit dem Stern bauen«. Auf der anderen Seite geht es auf der visionären Achse um

Fragen wie »Wie organisieren wir die Autoproduktion in einem solch großen Unternehmen?«, »Wie gewinnen wir jeder vor Ort unsere eigene Besonderheit und unser eigenes Zusammengehörigkeitsgefühl?«, d. h. Fragen nach der globalen Steuerung und nach der Herstellung von lokaler Identität. Hier kann die Kultur der (balancierten) Vielfalt bzw. die Praxis der Kontextsteuerung helfen: Sie versucht die Vorgabe klarer, übergreifender Kontextbedingungen mit der Freiheit zur Selbstorganisation zu verbinden.

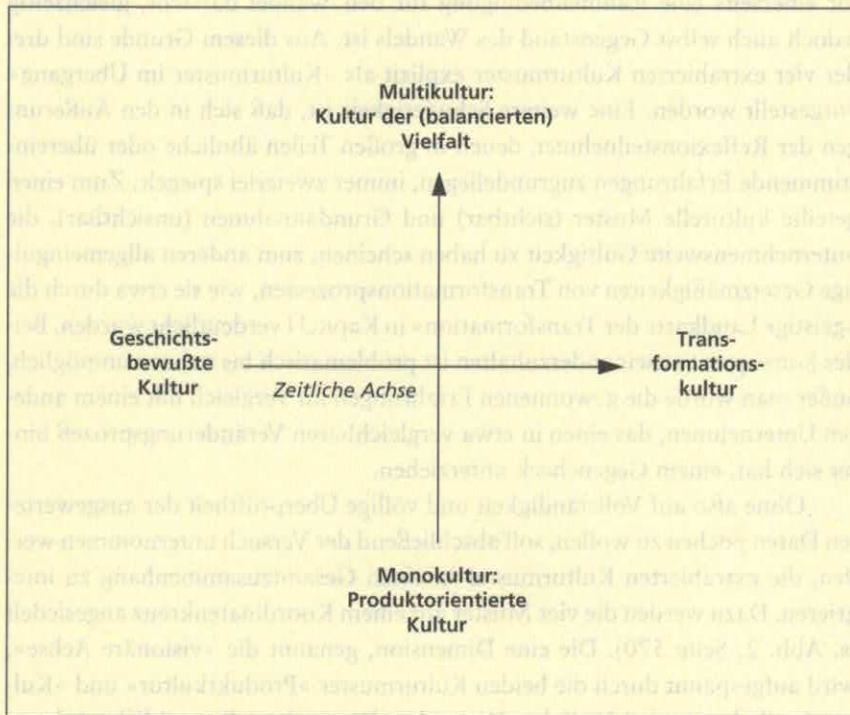


Abb. 2: Koordinatenkreuz der Mercedes-Kulturmuster

Die zeitliche Achse kommt ins Spiel, wo es einerseits um Fragen geht wie: »Wo kommen wir her?«, »Wie sieht unsere Vergangenheit als Unternehmen aus?«, »Auf was können wir aufbauen?«. Dies sind geschichtsbezogene Fragen, und sie können folglich nur von einer geschichtsbewußten Kultur aufgegriffen werden. Zum anderen stellen sich Fragen wie »Wo gehen wir hin?«, »Wie sieht unsere Zukunft aus?«, »Was können wir tun, um unsere Zukunft zu gestal-

ten?« Hierbei handelt es sich um Fragen mit deutlichem Zukunftsbezug; sie werden von der Mercedes-Transformationskultur ernstgenommen und bearbeitet.

Dieses unternehmensspezifische Kulturmodell mit seinen vier Kulturkomplexen ist freilich (noch) nicht homogen zu nennen in bezug auf das Ausmaß seiner Umsetzung in der Praxis bzw. seiner »Einschürfungstiefe« in das organisationale Gedächtnis. Während die Produktkultur sicherlich von jeher ein wesentliches Kulturmuster der Mercedes-Benz AG gewesen ist und insofern der Transformationsprozeß darauf Rücksicht zu nehmen bzw. davon Gebrauch zu machen gezwungen war, verhielt es sich mit den übrigen drei Mustern eher umgekehrt: Sie befinden sich im Aufbau und wurden durch die Anforderungen an Transformation erst in dieser Weise hervorgebracht. Die zeitliche Achse mußte während der Veränderungsprozesse förmlich neu in die Mercedes-Kultur eingezogen werden: Während sich mittlerweile eine hoffnungsvolle Wende von der Bestandssicherungs- zur Transformationskultur entwickelt hat, steht Mercedes mit dem Aufbau einer geschichtsbewußten Alltagskultur noch ziemlich am Anfang. Auf der visionären Achse vollzog sich ein Wandel von der Einheitskultur zu einer Kultur der (balancierten) Vielfalt, die mit dem Modell der Kontextsteuerung ein tragfähiges Konzept der Unternehmenssteuerung hervorbrachte.

Was bei alledem deutlich wird, ist die Tatsache, daß die Rolle der Kultur im Transformationsprozeß eine doppelte ist: Zum Teil definiert sie den Wandel (bzw. das, was an Wandel möglich ist und was nicht) und teilweise wird sie selbst durch den Wandel neu definiert. Beides geschieht zeitgleich, vermutlich nur auf verschiedenen Tiefendimensionen der Kultur. Während der kulturelle Kern eines Unternehmens – das, was alle Organisationsmitglieder schon von jeher miteinander verbindet (hier: die Produktkultur) – ziemlich unveränderbar erscheint und von den Treibern eines Veränderungsprozesses erkannt und als energetisierendes Moment in die Transformation eingebaut werden muß, sind solche Schichten, die mehr an der Oberfläche eines Kultursystems liegen, der Veränderung eher zugänglich. Auf diese verschiedenen Schichten und ihre unterschiedlichen Eigenschaften müssen insbesondere die mit dem Transformationsprozeß verbundenen Kommunikationsbemühungen immer wieder neu und auf sensible Weise eingehen. Transformationale Unternehmenskommunikation kann in ihrer Funktion, Kultur immer wieder neu zu erschaffen, nicht umhin, eine diagnostische Unterscheidung zwischen kultu-

rellem Kern und kulturellen Oberflächenschichten der Organisation vorzunehmen. Denn erst mit Hilfe dieses differenzierten Kulturwissens läßt sich erkennen, was wirklich transformiert werden kann und darf und wo sich die stärksten Transformationshebel befinden.

Diese unterschiedsbehaftete Kompetenz ist letztlich (noch) nicht homogen zu nennen in Bezug auf das Ausmaß seiner Umsetzung in der Praxis bzw. seiner -Einschleifungszeit- in das organisatorische Gedächtnis. Während die Produktkultur zuweilen von einer einflussreichen Kulturmanagerin (z.B. der Leiterin der AG) gewirkt ist und diese für die Transformationen darauf Rücksicht zu nehmen bzw. davon Gebrauch zu machen gelernt hat, verhält es sich mit den übrigen drei Dimensionen anders. Sie bedürfen sich im Anfang und werden durch die Anforderungen an Transformationen erst in dieser Weise hervorgerufen. Die zentrale Achse bildet wiederum der Veränderungsprozess förmlich nur in die Mittel- und Langfrist eingewirkt. Während sich mittlerweile eine hochdifferenzierte Kompetenz von der Produktkultur zur Transformationskultur entwickelt hat, verbleibt die Kompetenz im Bereich einer geschichtlichen Achse (z.B. die Kompetenz im Hinblick auf die verschiedenen Achsen) völlig sich im Wandel von der Produktkultur zu einer Kultur der (aktiven) Vielfalt, die mit dem Modell der Kommunikation ein tragfähiges Konzept der Unternehmensentwicklung hervorbringt.

Was bei diesem deutlich wird ist die Tatsache, daß die Rolle der Kultur im Transformationsprozess aus doppelter Art zum Teil definiert zu sein wird. Das eine ist die Wandelmöglichkeit, die sich nicht nur teilweise, sondern vollständig dem Wandel unterwirft. Beides geschieht zeitgleich, verknüpft mit den verschiedenen Dimensionen der Kultur. Während der kulturelle Kern eines Unternehmens - das, was alle Organisationsmitglieder schon von klein auf verinnerlicht haben (die Produktkultur) - ziemlich unverschiebbar bleibt und von der Führung eines Veränderungsprozesses erkannt und als entscheidendes Element in die Transformation einbezogen werden muß, sind solche Schichten, die nicht an der Oberfläche eines Kulturwissens liegen, der Veränderung eher zugänglich. Auf diese verschiedenen Schichten und ihre unterschiedlichen Fähigkeiten müssen insbesondere die mit dem Transformationsprozess verbundenen Kommunikationsbedingungen immer wieder neu und mit anderen Werten ergründet. Transformations-Unternehmenskommunikation kann in ihrer Funktion Kultur immer wieder neu zu schaffen, nicht zuletzt eine dialektische Übersetzung zwischen Kultur-