

# Elemente einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur – Ableitungen aus dem Forschungsprojekt

*Heinrich Beyer, Ulrich Fehr, Hans G. Nutzinger*

Die Unternehmen der deutschen Industrie befinden sich in einem Prozeß nachhaltiger Veränderungen. Um der Konkurrenz aus Asien und Osteuropa gewachsen zu sein, werden zunehmend neue, innovative Produkte für zukunftssträchtige Märkte entwickelt. Das gesamte Unternehmensgeschehen wird noch stärker auf den Kunden und seine Bedürfnisse hin ausgerichtet.

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit erfahren dabei die innerbetrieblichen Produktions-, Arbeits- und Führungsformen eine grundlegende Umgestaltung. Dies soll zu einer Senkung der Kosten, zur Verbesserung der Qualität und insgesamt zur Erhöhung der Effektivität führen. Eine markt- *und* mitarbeiterorientierte Unternehmensführung, wie sie in vielen Unternehmen angestrebt und vorangetrieben wird, erfordert schließlich eine generelle Umorientierung von Führungskräften, Betriebsräten und Mitarbeitern – also eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur.

Die Anforderungen an eine solche zukunftsorientierte Unternehmenskultur im Zusammenhang mit neuen Arbeits- und Produktionskonzepten sowie Aspekte der partner-

schaftlichen Unternehmensführung und der betrieblichen Mitbestimmung am Beispiel ausgewählter Unternehmen aufzuarbeiten, war Zielsetzung des von der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler Stiftung gemeinsam initiierten und geförderten Forschungsprojektes «Unternehmenskultur zwischen Partnerschaft und Mitbestimmung». Darüber hinaus sollten daraus generelle Entwicklungstendenzen sowie Handlungsempfehlungen für die konkrete Praxis abgeleitet werden.

## **Bausteine der Unternehmenskultur**

Unternehmenskultur, das sind in erster Linie die Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der Menschen im Betrieb. Diese werden bis heute vielfach geprägt durch traditionelle Hierarchien mit ihren Stellenbeschreibungen, strikten Kompetenz- und Verantwortungsdefinitionen sowie zentralisierten Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen. Innovatives, kunden- und qualitätsorientiertes Handeln kommt so kaum mehr zustande. Nur wenn die betriebliche Organisation ohne permanente Anweisungen und Kontrollen aus-

kommt und stattdessen Freiräume für eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter schafft, können Engagement und Motivation entstehen.

Im Prozeß der Entwicklung zukunftsorientierter Unternehmenskulturen sind ungeachtet der jeweiligen Besonderheiten, die jedes Unternehmen zweifelsohne auszeichnen, immer wieder ähnliche 'Bausteine' zu finden:

- Ziele diskutieren, Probleme benennen, Konflikte lösen;
- Erarbeitung eines unternehmenspolitischen Leitbildes;
- umfassende Information und Kommunikation;
- permanente Weiterbildung und Qualifizierung;
- kooperative Führung und partnerschaftliche Zusammenarbeit;
- neue, beteiligungsoffene Produktions und Arbeitsformen;
- Gewinn- und Kapitalbeteiligung;
- Problembewußtsein und Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten.

Schlanke Produktion, Gruppenarbeit und Qualitätsmanagement (Total Quality Management) sind nur die augenfälligsten Konzepte, mit denen die Unternehmen auf die gestiegenen Produktivitäts- und Qualitätsanforderungen reagieren. Grundlage für diese Maßnahmen muß die Bereitschaft der Führungskräfte sein, Mitarbeiterbeteiligung zu fordern und zu fördern sowie Kompetenz und Verantwortung zu delegieren. Eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur zeichnet sich letztlich dadurch aus, daß es zu den angestrebten Zielen eine breite innerbetriebliche Diskussion sowie transparente Verfahren der Entscheidungsfindung und der Lösung von Konflikten gibt.

### **Unternehmenskultur gestalten und entwickeln**

Unternehmenskulturen, die zur Stärkung der Anpassungsfähigkeit an veränderte (Wettbewerbs-)Anforderungen und zur Integration unterschiedlicher Zielsetzungen und Interessen der Beteiligten beitragen, können allerdings nicht kurzfristig 'eingeführt' oder 'angeordnet' werden. Erfolgreiche Unternehmen, die den derzeitigen strukturellen Wandel gut bewältigt haben, zeichnen sich vielmehr durch weitere Merkmale aus:

- Beteiligungstradition;
- kulturprägende und kulturtragende Persönlichkeiten;
- allgemeiner Grundkonsens im Hinblick auf die generelle Unternehmenskonzeption;
- Interessenausgleich, kooperative Konfliktbewältigung und funktionierende Institutionen der betrieblichen Interessenvertretung;
- Offenheit, Transparenz und weitreichende, in der Alltagspraxis wirksame Arbeits-, Führungs- und Beteiligungskonzepte.

Der Beitrag zukunftsorientierter Unternehmenskulturen, bei denen die Qualifikation, die Beteiligung, die Identifikation und die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen, wurde lange Zeit unterschätzt. Heute zeigt sich – ganz im Unterschied zum Verdacht, Unternehmenskultur sei nur ein 'Schönwetter-Konzept' –, daß eine langjährige 'Beteiligungstradition' ein wichtiges Fundament für weitreichende und schwierige unternehmerische Anpassungsprozesse bildet. In Unternehmen, die bereits frühzeitig Mitarbeiterbeteiligung, flexible Arbeitszeitmodelle oder flache Hierarchien im Konsens mit den Mitarbeitern und Betriebsräten eingeführt haben, existiert eine solide Grundlage zur Restrukturierung. Gerade weil solche Maßnahmen nicht erst zur kurzfristigen Krisenbewältigung einge-

setzt wurden, konnte wechselseitiges Vertrauen als entscheidende Ressource entstehen.

*Die Veränderung bestehender Unternehmenskulturen setzt voraus, daß Führungskräfte, Betriebsräte und Mitarbeiter bereit sind, ihr traditionelles Rollenverständnis kritisch zu hinterfragen und zu verändern: Gestaltung statt Anordnung, Kooperation statt Gegenmacht, Beteiligung statt Ausführung etc. sind gefordert.*

Die Bereitschaft, sein Gegenüber ernst zu nehmen, sich auf neue Prozesse einzulassen und die eigene Position zu überdenken, ist wohl die wichtigste Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur und damit für die Bewältigung der wirtschaftlichen Herausforderungen.

Prägende Persönlichkeiten wie Unternehmer, Betriebsratsvorsitzende, Führungskräfte und andere haben hier maßgeblichen Gestaltungsspielraum und Vorbildfunktion.

Die Merkmale der generellen Neuorientierung des Unternehmens sollten sich dann in konkreten Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung widerspiegeln: Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Entscheidungsbeteiligung und kooperativer Führungsstil, Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Gewinn- und Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter, weitreichende Informations- und Kommunikationsprozesse sowie betriebliche Umwelt- und Qualitätsförderungsprogramme etc. sind Schritte auf dem Weg zu einer neuen Unternehmenskultur.

Diese konkreten Veränderungen, die dazu führen, daß betriebliche Partnerschaft tatsächlich den alltäglichen Arbeitsablauf positiv verändert, wirken schließlich auch auf das Verhalten und die Einstellungen der Beschäftigten zurück und rufen Identifikation, Beteiligung und Verantwortungsbewußtsein hervor.

### **Neue Anforderungen an die Betriebsräte**

Sowohl im Hinblick auf die Bildung und Kommunikation von Zielen als auch auf die Lösung von Konflikten kommt dem Betriebsrat heute eine immer größere Bedeutung zu: Der Betriebsrat kann ein wichtiger Motor der Entwicklung sein, der die Interessen, Meinungen und Erfahrungen der Beschäftigten erfaßt und artikuliert, der Konflikte benennt und der das Unternehmenskonzept schließlich aktiv in die Mitarbeiterschaft hineinträgt.

Das System der Betriebsverfassung und der betrieblichen Mitbestimmung erfährt heute eine Aufwertung, weil der Interessenvertretung der Arbeitnehmer bei einer markt- und mitarbeiterorientierten Unternehmensführung zusätzlich die Rolle des Moderators und Multiplikators zukommt.

*Partnerschaft und Mitbestimmung sind gleichermaßen wichtige Kennzeichen einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur.*

Zwischen beteiligungsorientierten Managementkonzepten auf der einen Seite und betrieblicher Interessenvertretung und Mitbestimmung auf der anderen Seite wird teilweise noch immer ein Widerspruch gesehen. Daß eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den beiden Parteien oder Partnern wesentlich dazu beitragen kann, brachliegende Produktivitäts- und Kreativitätsreserven zu erschließen, ist ein weiteres wichtiges Ergebnis dieses Forschungsprojektes.

### **Vertrauen und Verbindlichkeit**

Erst eine Atmosphäre der Kooperation und des wechselseitigen Vertrauens, die Interessengegensätze und Konflikte anerkennt und um Konsens bemüht ist, schafft also die Basis für einen konstruktiven betrieblichen Diskussionsprozeß im Hinblick auf das Verhalten der Un-

ternehmung am Markt sowie die innerbetriebliche Organisation und Zusammenarbeit.

Vertrauen braucht Verbindlichkeit – Vertrauen kann auch dadurch entstehen und sich festigen, daß die beteiligten Parteien bereit sind, ihre Absprachen durch vertragliche (Betriebs-)Vereinbarungen zu regeln. Solche Verträge schaffen Transparenz und fördern Kooperation. Bei gutem Willen und wechselseitigem Vertrauen können so einvernehmliche und damit ökonomisch effiziente Lösungen herbeigeführt werden.

Ähnlich verhält es sich mit dem Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrecht. Hierbei wurden allzuoft nur die tatsächlichen oder vermeintlichen Beschränkungen herausgestellt, die solche Regelungen für die Unternehmensleitungen mit sich bringen.

*Partnerschaft und Mitbestimmung können zu kooperativem, kompromißorientiertem Handeln führen und durch eine kanalisierte Konfliktaustragung kostenintensive Auseinandersetzungen in den Arbeitsbeziehungen abschwächen.*

Kooperation setzt zumindest ansatzweise Gleichberechtigung der Partner voraus; erst gesicherte Rechte bieten ein festes Fundament, auf dem sich eine weitgehend vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln kann, die dann auch über die rechtlich geregelten Sachverhalte hinausgeht.

Es ist interessant, daß diese Einstellung zu Recht und Verträgen gerade auch in den partnerschaftlich geführten Unternehmen unserer Untersuchung deutlich hervorgehoben wird: Hier sind die Bausteine der Unternehmenskultur in einer Vielzahl von Betriebsvereinbarungen definiert und festgeschrieben; und hier gibt es auch die Bereitschaft von seiten der Betriebsräte, zum Beispiel über vertraglich vereinbarte Sozialleistungen neu zu verhandeln, wenn die wirtschaftliche Situation des Unternehmens dies erfordert.

### **Gewerkschaften und Arbeitgeber**

Die Tarifpartner können einen wesentlichen Beitrag zur Herausbildung wettbewerbsfähiger – also sachgemäßer – und menschengerechter Unternehmenskulturen und damit zur Bewältigung der strukturellen Probleme der Unternehmen leisten. Von Führungskräften und Betriebsräten wird ein solcher Leistungsbeitrag und eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Verbänden auch erwartet.

Eine wichtige Zukunftsperspektive für Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften besteht wohl in einer stärkeren 'Dienstleistungsorientierung', indem sie aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Forschungs- und Betreuungsarbeit und ihrer Regelungskompetenz Unterstützung, Beratung und Hilfe bei der konkreten betrieblichen Umsetzung von Tarifverträgen leisten.

*Für die Kooperation der Tarifpartner gelten ähnliche Prämissen wie für die Zusammenarbeit von Betriebsräten und Geschäftsleitungen: Auf der Basis einer grundsätzlichen Übereinstimmung darin, daß ein Tarifvertragssystem unverzichtbar für den demokratischen Rechtsstaat ist, sollten stets – auch in schwierigen Verhandlungssituationen – ein Ausgleich unterschiedlicher Interessen, faire Konfliktlösung sowie konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit angestrebt werden.*

Die vielfältigen Gestaltungs- und Einwirkungsmöglichkeiten der Tarifparteien sind bisher noch nicht ausgeschöpft worden. Es muß eine gemeinsame Aufgabe sowohl der Unternehmen und Betriebsräte als auch der Tarifpartner und der Politik sein, ein generelles Klima konstruktiver Zusammenarbeit zu schaffen, das verstärkt betriebliche und überbetriebliche Initiativen zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Deutschland hervorbringt.