

# cases

ENABLING YOUR VISION Nov 2006

»» Lohnt sich! ««

## „Aussitzen kommt nicht in Frage“



DR. ROLF LUCAS im Gespräch mit DR. CHRISTIAN LISCHKE

EDITORIAL cases Nov 2006

Sie halten die erste Ausgabe von „cases“ in Händen. In loser Folge erarbeiten wir hier Themen, die entscheidend sind, wenn Veränderungen in Unternehmen und Organisationen umgesetzt werden sollen. „cases“ steht für einen branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch mit Experten, gibt Denkanstöße zur erfolgreichen Realisierung von Change-Prozessen, macht Mut, Veränderungen selbst anzustoßen, beleuchtet aber auch Faktoren, die neue Konzepte im Unternehmensalltag oft zum Scheitern bringen.

Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Darin sind sich die Experten, die in unserer Startausgabe zu Wort kommen, einig. Spannend und aufschlussreich zugleich, wie viele Facetten dieses Thema birgt und aus wie viel unterschiedlichen Perspektiven es betrachtet werden kann.

Wie sieht's denn mit der Kultur in Ihrem Unternehmen aus? „Anruf genügt und Sie finden es ganz schnell selbst heraus“, meint „cases“-Autor Dr. Rolf Lucas, Mitglied der Hauptgeschäftsführung der Asklepios Kliniken, im einleitenden Text auf Seite 4.

„Vorbild ist besser als Vorschrift“ lautet eine Antwort von Wolff Lange, Aufsichtsratsmitglied mehrerer Unternehmen, auf unsere drei Fragen zum Thema (Seite 5).

„Kultur, schön und gut, aber bei uns zählen nur die harten Fakten.“ Das hören Prof. Dr. Michael Gaitanides und sein Mitarbeiter Jens Fischer von der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg oft genug. Für die beiden Wissenschaftler gehört eine funktionierende Unternehmenskultur aber zu den wesentlichen Voraussetzungen unternehmerischen Erfolgs (Seite 8).

Doch was nützt die beste Theorie, wenn das Leben nicht mitspielt? Ganz einfach: „Sprich mit mir!“ In seiner Case Study (Seite 11) beschreibt Dr. Norbert Lühring, wie eine offene Kommunikationskultur in der Praxis aussieht – und was sich erreichen lässt, wenn alle an einem Strang ziehen.

Eine kulturelle Veränderung ganz anderer Art kommt in unserer Kolumne (Seite 12) zur Sprache – Trendbüro-Gründer Prof. Peter Wippermann beschreibt, wie der von ihm geprägte Begriff der „Ich-AG“ in der gesellschaftlichen Realität umgesetzt wurde.

Doch lesen Sie selbst!  
Ihr Christian Lischke

»» Bessere  
Spielregeln für die  
Unternehmenskultur  
– mehr Gewinn ««

PROF. DR. MICHAEL GAITANIDES

## Bei Anruf Kultur

DR. ROLF LUCAS

„Unternehmenskultur“ ist ein hochtrabender Begriff, man liest ihn in aufwändig gestalteten Imagebroschüren, die die jeweilige Kultur in vollmundigen Sätzen definieren. Da aber Kultur vereinfacht gesagt die Summe aller Gewohnheiten ist, durch die sich ein Unternehmen von anderen unterscheidet, kann sie nicht nur propagiert, sie muss gelebt werden, sonst ist sie nichts als ein zahnloser Papiertiger.

SCHLAGLICHT cases Nov 2006

Was macht eine gute Unternehmenskultur aus? Testen Sie doch einmal selbst: Rufen Sie als fiktiver Kunde irgendeine Abteilung in Ihrem Unternehmen an und bringen Sie ein Anliegen vor, das rein gar nichts mit diesem speziellen Bereich zu

tu tun hat. Wenn man Sie abspeist, egal ob missmutig oder freundlich, wenn Sie in der Warteschleife hängen bleiben, wenn man Sie von einem Mitarbeiter zum anderen reicht, dann sollten Sie hellhörig werden. In einer gut funktionierenden Kultur scheut man sich nicht, bei Bedarf Verantwortung zu übernehmen und einen Lösungsprozess anzustoßen, selbst wenn die Zuständigkeit anderswo liegt. Die Mitarbeiter sind auf einfallsreiche, undogmatische und zeitnahe Problemlösungen ausgerichtet. Ein kleines, aber sehr aussagekräftiges Beispiel dafür ist das Ritz-Carlton. Dort

steht dem Reinigungspersonal ein Budget zur Verfügung, damit es kleinere Probleme in seinem Arbeitsbereich eigenverantwortlich und schnell lösen kann. Dabei hat eine gute Kultur überhaupt nichts mit der Größe eines Unternehmens zu tun – oft macht eine kleine, zufriedene und hoch moti-

---

IN EINER FUNKTIONIERENDEN UNTERNEHMENSKULTUR SCHEUT MAN SICH NICHT, VERANTWORTUNG ZU ÜBERNEHMEN

---

vierte Mannschaft unter einem authentisch agierenden Patriarchen den besseren Job als ein bürokratisch geprägtes Großunternehmen mit gesichtsloser Führungsspitze.

### Die Skandinavier machen's besser

Relevante Unterschiede in den Unternehmenskulturen zeigen sich gerade im internationalen Vergleich. In Skandinavien zum Beispiel existiert in zahlreichen Unternehmen eine offene, transparente und kom-

munikative Unternehmenskultur. Selbst in strittigen Diskussionen werden dort innerhalb kurzer Zeit konstruktive Ergebnisse erzielt. Aussitzen kommt nicht in Frage. Auch die höchste Führungsebene mischt in der Debatte gerne einmal mit. Selbst der CEO greift zum Telefonhörer und spricht persönlich mit den beteiligten Mitarbeitern. In der Tendenz sind US-amerikanische Unternehmenskulturen ähnlich offen, allerdings

---

AUSSITZEN KOMMT NICHT IN FRAGE –  
IN EINER FUNKTIONIERENDEN UNTERNEHMENS-  
KULTUR MISCHEN SICH ALLE EIN

---

weniger diskursorientiert – „Either you love it or leave it“ heißt hier die Devise. Leitbilder, aber auch Problemlösungen werden von der Führungsspitze vorgegeben, vorgelebt und ohne lange Debatten in das Unternehmen implementiert. In Holland und Deutschland geht es in der Regel wesentlich konservativer zu. Gerade in deutschen Unternehmen mangelt es allzuoft an Flexibilität. Besonders in Problemsituationen ist hierzulande „Erstarren und Verharren“ in den oberen und unteren Ebenen noch immer eine gängige Strategie.

### Risikofaktor bei M&A-Prozessen

Die Frage, ob sich gute Unternehmenskultur auszahlt, lässt sich leicht beantworten, wenn man sie im Zusammenhang internationaler Fusions- und Expansionsstrategien beleuchtet. Nicht zuletzt aufgrund ihrer mangelnden Bereitschaft, kulturelle Veränderungen anzugehen, tun sich vor allem deutsche Unternehmen mit globalen M&A-Prozessen so schwer. Da, wo es opportun wäre, sich auf die anders geprägte Kultur eines Landes einzulassen und das Beste aus den verschiedenen Unternehmenswelten zu vereinen und zu integrieren, versagen viele deutsche Unternehmen kläglich. Es gibt genug Beispiele von Übernahmen, bei denen es nicht gelungen ist, die hervorragend funktionierende Kultur des Übernahmekandidaten zu adaptieren und zu nutzen. So erweist sich mangelnde Flexibilität in puncto Unternehmenskultur häufig als Risikofaktor bei M&A-Prozessen.

Diese Fehleinschätzung muss dann äußerst teuer bezahlt werden, im Extremfall sogar mit dem hohen Preis, gänzlich auf die globale Expansion zu verzichten.

### **Das Potenzial nutzen**

In Deutschland wird die Bedeutung einer stringenten und authentischen Unternehmenskultur noch immer unterschätzt. Nach wie vor spielt sie eine untergeordnete Rolle auch bei externen Beratungen. Dabei steht und fällt der langfristige Erfolg eines geplanten Veränderungsprozesses damit, ob es gelingt, ihn in die bestehende Unternehmenskultur zu integrieren. Auch das Überprüfen der eigenen Kultur hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen ist in Deutschland noch eher Ausnahme als Regel. In Skandinavien und den USA ist es Usus, zu ermitteln, ob die eigene Unternehmenskultur die geplanten Strategien tatsächlich unterstützt. Wenn mehr Unternehmen den Mut hätten, ihre eingefleischten Gewohnheiten von neutralen Dritten kritisch-konstruktiv unter die Lupe nehmen zu lassen, dann gäbe es langfristig betrachtet wesentlich weniger Fehlinvestitionen. ■

---

### **Dr. Rolf Lucas**

gehört der Hauptgeschäftsführung der Asklepios Kliniken an. Erfahrungen mit unterschiedlichsten Unternehmenskulturen hat er u.a. in internationalen Konzernen wie Philips Medizintechnik, Picker International und Marconi gesammelt, aber auch in öffentlich geprägten Unternehmen wie dem Universitätsklinikum Mainz und in gemeinnützigen Organisationen wie zum Beispiel dem Kuratorium für Hemodialyse (KfH).

---

## **Drei Fragen an ... Wolff Lange**

### **1. Herr Lange, was macht für Sie eine gute Unternehmenskultur aus?**

Die Kultur bestimmt die Handlungsweisen, die für die Mitarbeiter eines Unternehmens als angemessen oder unangemessen gelten und an welchen Werten sie sich orientieren sollen. Eine gute Unternehmenskultur ist langfristig ausgerichtet, sie ist der Kompass, nicht das Fähnchen im Wind. Ich bin davon überzeugt, dass nachhaltiges Wirtschaften auch heute noch von den Werten bestimmt wird, die oft schon generationenlang erfolgreiche Unternehmen prägen: Glaubwürdigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauen, verbunden mit dem notwendigen Respekt vor Kunden und Mitarbeitern. Damit meine ich nicht die sorgfältig erarbeitete Leitbild-Gra k. Ich rede von gelebten Überzeugungen, die ausgehend von der Unternehmensspitze bis in die untersten Etagen den täglichen Umgang miteinander prägen.

### **2. Zahlt sich eine gute Unternehmenskultur aus?**

Die Messbarkeit ist nur schwer darstellbar. Aber meine Erfahrung sagt mir, dass sich eine an Mitarbeitern und Kunden orientierte Unternehmenskultur auch betriebswirtschaftlich rechnet. Unternehmen, die etwa in Gesundheit und Quali kation ihrer Mitarbeiter investieren, erhöhen deren Motivation, Produktivität und Innovationsbereitschaft – Krankheitsstand und Fluktuationsrate sinken. Kontinuität festigt die Kunden- und Lieferantenbeziehungen und führt zu einem besseren „Standing“ in der Außenwirkung. Kurz: Ethik ist gut fürs Geschäft.

### **3. Wie sehen die Herausforderungen bei einer angestrebten Veränderung der Unternehmenskultur aus?**

Wo Veränderungen ins Haus stehen, herrscht Verunsicherung. Jetzt ist saubere und schnelle Kommunikation gefragt. Transparenz und Offenheit sind die Treiber, denn schlecht informierte Mitarbeiter sind schlecht motivierte Mitarbeiter. Gerade im Veränderungsprozess gilt: Vorbild wirkt besser als Vorschrift. Nur wenn die Führungsriege Veränderungen konsequent und überzeugend vorlebt, können diese auch als neue Unternehmenskultur verinnerlicht werden.

### **Wolff Lange**

ist Mitglied im Aufsichtsrat und im Beirat mehrerer erfolgreicher Unternehmen, u.a. bei der Jungheinrich AG, der Hanse-Heemann AG (Rellingen), der Wintersteiger AG (Ried/Österreich) und der Kühlhaus-Zentrum AG (Hamburg).

## Weicher Faktor – harte Zahlen

PROF. DR. MICHAEL GAITANIDES, JENS FISCHER

Anders als die formalen Regeln eines Unternehmens kann seine Kultur nur indirekt gesteuert werden. Zu den Mechanismen, mit denen sich Unternehmenskultur positiv beeinflussen lässt, gehören die Gestaltung der formalen Strukturen selbst, das Verhalten der Führungskräfte und das Leitbild des Unternehmens.

KNOW-HOW cases Nov 2006

Die Kultur eines Unternehmens kann als das Repertoire informaler Interpretations- und Entscheidungsregeln verstanden werden, die zwar faktisch gelten, über die jedoch nicht entschieden werden kann: Sie besteht

aus den nicht formalisierten Regeln der Interpretation der gemeinsamen Welt, der Lösung von Problemen, dem Umgang untereinander und dem Verhalten gegenüber Außenstehenden. Diese kulturellen Regeln, die sich – anders als die formalen Regeln – nicht direkt empirisch erfassen lassen, beruhen nicht immer, wie oft angenommen wird, auf den grundlegenden unternehmensspezifischen Wertvorstellungen und Wissensbeständen; sie werden auch ohne eine solche Verankerung tradiert, verändert oder verdrängt.

Kultur und formaler Regelkomplex der Organisation bestimmen und ergänzen sich wechselseitig: So kann etwa ein schlecht durchdachtes Anreizsystem auf der Kulturebene zu internem Konkurrenzverhalten führen, was wiederum formale Verfahren zur Regelung interner Konflikte nötig macht. Gerade in

Veränderungsprozessen, in denen immer nur die formalen Strukturen angefasst werden können, ist es daher wichtig, sich dieses Wechselspiels bewusst zu sein und mögliche Folgen für die Kultur des Unternehmens zu berücksichtigen.

---

KULTURELLE REGELN GEBEN ORIENTIERUNG  
UND ERHÖHEN DIE EFFIZIENZ

---

Weil eine gemeinsame Kultur nur in dem Maße besteht, als die Interpretations- und Entscheidungsregeln von allen Beteiligten geteilt werden, kann die Kultur der Gesamtorganisation notwendig nur aus einer relativ dünnen Schicht allgemein geltender Normen bestehen. In der Regel markieren die Grenzen der Aufbau- und der Ablauforganisation auch die Grenzen zum Teil sehr heterogener und starker organisationaler Subkulturen. Die kulturellen Regeln, die innerhalb von Sparten, Funktionsbereichen, hierarchischen Stufen und Leistungsprozessen die Zusammenarbeit erleichtern, können bei der Zusammenarbeit zwischen diesen Subsystemen hinderlich sein. Wo die Zusammenarbeit über subkulturelle Grenzen hinweg notwendig ist, stellt sich daher auch die Frage, wie die Kompatibilität der internen Subkulturen gewährleistet oder zumindest unterstützt werden kann.

### Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

Ihre mangelnde Steuerbarkeit, ihre fehlende direkte Erfassbarkeit und ihre Fragmentierung macht die Organisationskultur zu einem schwer greifbaren Phänomen und verleitet dazu, diesen „weichen“ Faktor zu unterschätzen. Dabei ist die Organisationskultur ein entscheidender und unverzichtbarer Erfolgsfaktor – denn nicht alle Handlungsbereiche, die für den Organisationserfolg relevant sind, können und sollen von formalen Bestimmungen erfasst werden: Die organisationale Kultur hält die Regeln vor, nach denen die Mitglieder handeln, wenn formale Regeln nicht bestehen oder nicht greifen. Dies bedeutet, dass der Erfolg einer Organisation umso stärker von ihrer Kultur abhängt, je weniger sie

den Handlungsspielraum ihrer Mitarbeiter durch formale Regeln beschränken will oder kann. Dazu einige Beispiele:

- › Kulturelle Regeln geben Orientierung und erhöhen damit die Effizienz: Je stärker das Verständnis von gemeinsamen Situationen und von Problemlösungswegen unter den Mitgliedern übereinstimmt, desto eher bilden sich Handlungsroutinen heraus, die für eine reibungslose und damit schnellere Handlungskoordination sorgen. Dies wirkt sich wiederum auf die Wahrnehmung durch Außenstehende aus: Ein einheitliches Auftreten und eine reibungslose Leistungserstellung erzeugen den Eindruck ausgeprägter kollektiver Handlungsfähigkeit und Kompetenz.
- › Kulturelle Regeln können die Arbeitszufriedenheit und damit die Leistungsbereitschaft der Mitglieder erhöhen: Ein funktionierendes und akzeptiertes Set von Interpretations- und Entscheidungsregeln gibt den Beteiligten Sicherheit und schafft Vertrauen in die eigene Handlungskompetenz.
- › Gemeinsame Zielvorstellungen steigern die intrinsische Motivation und damit die Leistungsfähigkeit der Organisation: Sind erklärte Organisationsziele auch Bestandteile der Organisationskultur, identifizieren sich die Mitglieder also mit diesen Zielen, dann setzen sie sich auch ohne weitere Anreize für diese Ziele ein.
- › Kulturelle Regeln können Vertrauen schaffen und damit die Loyalität und Innovationsbereitschaft der Mitglieder fördern: Wenn man sich den gleichen Regeln verpflichtet fühlt und der Umgang miteinander von gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Unterstützung geprägt ist, entwickelt sich Solidarität untereinander und – wird dieser Umgang organisationsübergreifend gepflegt – Loyalität gegenüber der Organisation als ganzer. Gehört zum kulturellen Repertoire überdies noch Offenheit für neue Ideen, werden sich die Mitglieder auch nicht scheuen, innovative Ideen zu entwickeln und zu präsentieren.

Eine starke Kultur ist damit eine nicht disponible, in ihrem Wert für die Organisation aber kaum zu überschätzende Ressource. Allerdings birgt sie auch Gefahren in sich: Je fester die Interpretations- und Entscheidungsnormen in den Köpfen der Mitglieder verankert sind, desto schwerer fällt es ihnen, sich davon zu trennen, sollten veränderte Umweltbedingungen eine Umorientierung notwendig machen. Die

---

ERFOLGREICHE RESTRUKTURIERUNGSPROJEKTE SIND IMMER AUCH VON EINEM WANDEL DER UNTERNEHMENSKULTUR BEGLEITET

---

wichtigste Regel einer Organisationskultur könnte es deshalb sein, die bestehenden Interpretations- und Entscheidungsroutrinen auf der Basis übergeordneter Ziele und Werte immer wieder zu hinterfragen, auch wenn dies Ressourcen bindet und Konikte wahrscheinlicher macht. So sind erfolgreiche Restrukturierungsprojekte immer auch von einem Kulturwandel begleitet. Unternehmensberatung kann sich daher nicht auf die Erstellung von Blaupausen reduzieren, sondern muss den nötigen Kulturwandel fördern.

### **Die Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen**

Dass sich die Unternehmenskultur einer direkten Steuerung entzieht, heißt nicht, dass sie nicht durch die Veränderung der internen Rahmenbedingungen beeinflusst werden könnte. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören die formalen Strukturen des Unternehmens, das Verhalten der Führungskräfte und ein Unternehmensleitbild. **Formale Strukturen:** Zu den für die Kultur relevanten formalen Organisationsstrukturen gehören beispielsweise die Gestaltung der Leistungsprozesse, der Grad der zentralen Steuerung sowie die Anreiz- und Kontrollsysteme. Mindestvoraussetzung für das Entstehen der gewünschten Unternehmenskultur ist eine mit dieser Kultur kompatible formale Strukturierung. Widersprechen die formalen Strukturen den gewünschten Orientierungen der Mitglieder, lassen sie also keinen Raum >>



Das  
kultureller  
ist Chef



Setzen  
Maßstäbe  
sache. <<

» für Eigeninitiative, gegenseitige Unterstützung und Vertrauen, müssen andere Maßnahmen gar nicht erst in Erwägung gezogen werden. Wird für das Unternehmen eine homogene Unternehmenskultur

---

DIE ORGANISATIONALE KULTUR HÄLT DIE  
REGELN VOR, NACH DENEN DIE MITGLIEDER  
HANDELN, WENN FORMALE REGELN  
NICHT BESTEHEN ODER NICHT GREIFEN

---

angestrebt, muss darauf geachtet werden, dass die Kommunikation über aufbau- und ablauforganisatorische Grenzen hinweg institutionalisiert wird, etwa durch bereichsübergreifende Treffen und Projekte.

**Verhalten der Führungskräfte:** Neben den formalstrukturellen Faktoren spielt vor allem das Verhalten der Führungskräfte die entscheidende Rolle bei der Beeinflussung der Unternehmenskultur. Die Erwartungen welcher Personen akzeptiert und anerkannt werden, hängt allerdings nicht direkt von ihrer hierarchischen Stellung ab, sondern davon, als wie mächtig und kompetent – aber auch als wie integer und wohlwollend – sie tatsächlich gelten. Indem Führungskräfte klar zeigen und selbst vorleben, welches Verhalten sie erwarten, und indem sie ein entsprechendes Verhalten der Mitarbeiter sichtbar anerkennen, setzen sie die kulturellen Maßstäbe. Dabei können sie in ihrer Vorbildfunktion hierarchische Asymmetrien nicht mehr geltend machen; es wird mit einem Maß gemessen: Nur wer Kundenorientierung vorlebt, kann von seinen Mitarbeitern Kundenorientierung erwarten, nur wer sich hinter seine Mitarbeiter stellt, kann Loyalität erwarten.

**Unternehmensleitbild:** Die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes, das möglichst an bestehende kulturelle Regeln anknüpft, die bereits bewährt und akzeptiert sind, stellt eine weitere Maßnahme auf dem Weg zu einer homogenen und zielkonformen Kultur dar. Wenn dieses Leitbild den Erfahrungen und Interessen der Mitarbeiter Rechnung trägt, wenn es dauerhaft präsent gehalten wird und wenn die Mitarbeiter die Erfahrung machen, dass die Führungsebene nach den Grundsätzen des Leitbildes han-

delt, werden auch sie sich den Inhalten des Leitbildes, das ja zunächst nur eine Sollkultur abbildet, verpflichtet fühlen.

So wenig greifbar das Phänomen Unternehmenskultur auch sein mag: Sie ist nicht nur für jedes Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor, der sich indirekt vor allem über eine Änderung der formalen Strukturen und über das Führungsverhalten beeinflussen lässt. Deshalb ist es auch unabhängig von möglichen Restrukturierungsprozessen notwendig, diese Rahmenbedingungen immer wieder auf ihre kulturellen Nebenwirkungen hin zu prüfen. ■

---

### Prof. Dr. Michael Gaitanides

hat 1981 den Lehrstuhl für Organisation an der Helmut-Schmidt-Universität (Universität der Bundeswehr) Hamburg übernommen. Er ist u.a. Mitglied im Beirat der Gesellschaft für Organisation und dort verantwortlich für die Zeitschrift „Führung + Organisation“.

---

### Jens Fischer

ist seit Februar 2004 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Michael Gaitanides angestellt. In seiner Forschungsarbeit beschäftigt er sich mit Steuerungsmedien auf der Ebene von Organisationen.

---

Eine Unternehmenskultur, die Innovationsprozesse begünstigt und fördert, braucht Rahmenbedingungen, die ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Perspektiven, Prioritäten, Ziele und Zeithorizonte aller in den Prozess involvierten Abteilungen schafft. Das aber fällt vielen auf Effizienz und Arbeitsteilung ausgerichteten Unternehmen naturgemäß schwer.

**Krieg der Abteilungen:** Alle Abteilungen wie Marketing, F&E, Produktion oder Vertrieb haben spezifische Anforderungen und Zielsetzungen. Sie leben und arbeiten in verschiedenen Gedankenwelten und haben Schwierigkeiten, die Abläufe, Probleme und Ziele der anderen Welten zu verstehen und in ihre Arbeit einzubeziehen.

**Babylonische Sprachverwirrung:** Jede Abteilung p egt ihren eigenen Fachjargon, der die interdisziplinäre Kommunikation erschwert. Man redet aneinander vorbei und versteht „Bahnhof“, wenn der andere doch differenzierter von „Gleisbildstellwerk“ sprach. Missverständnisse können das Betriebsklima verschlechtern und die Kommunikationsbereitschaft herabsetzen.

**Ungleichzeitigkeiten:** Der Zeit- und Planungshorizont der am Prozess beteiligten Abteilungen unterscheidet sich gravierend. Marketing und Vertrieb sind mit schnell wechselnden Marktsituationen und Kundenanforderungen konfrontiert, müssen zügig reagieren und planen. Die F&E-Abteilung und die Produktion vermeiden dagegen kurzfristige Entscheidungen.

**Zielkonflikte:** Kundenanforderungen werden unterschiedlich bewertet. Marketing und Vertrieb schätzen ein breit aufgestelltes Produktportfolio; die Produktion favorisiert eine schlanke, effiziente, also variantenarme Fertigung. F&E wiederum tendiert zu

schönen, nie dagewesenen Produkten, die aufwändige neue Technologien erfordern.

Der Innovationsprozess benötigt nicht nur einen formalen strukturierenden Rahmen, sondern auch eine starke informelle Abstimmung. Dazu ein Beispiel aus der Praxis: Ein Unternehmen, das

Münzprüfer und bargeldlose Zahlungssysteme anbietet, entwickelt eine neue Geldwechsler-Generation.

Vom Projektstart an waren alle beteiligten Abteilungen intensiv in die Arbeit eingebunden. Ein Kernteam, bestehend aus Vertretern aus F&E und Marketing, traf sich einmal in der Woche. In

einem erweiterten Projektteam, das sich monatlich zusammensetzte, waren auch die Bereiche Qualitätssicherung, Arbeitsvorbereitung und Produktion präsent.

Von Anfang an verständigten sich alle Beteiligten über die Projektziele, über mögliche Engpässe und Wechselwirkungen im Projektverlauf. Es war

genau definiert, wann welcher Bereich was zu liefern hatte. Zwischenergebnisse wurden jeweils in den monatlichen Treffen des Projektteams präsentiert, diskutiert und optimiert, so dass alle Beteiligten über den aktuellen Stand der Dinge und über Änderungszyklen informiert waren. Das Ergebnis: Die Entwicklungszeit verkürzte sich um etwa 30 Prozent und die Herstellkosten sanken im Vergleich zur Vorgeneration um zirka 40 Prozent. ■

## Sprich mit mir!

DR. NORBERT LÜHRING

Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, Technologietrends zu setzen und stets aufs Neue kundengerechte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Doch der Erfolg kommt nicht von ungefähr: Alle Abteilungen müssen immer wieder eingefahrene Gleise gemeinsam hinterfragen und existierende Fähigkeiten und Ressourcen neu kombinieren, testen und weiter entwickeln.

CASE STUDY cases Nov 2006

### Dr. Norbert Lühring

ist Partner bei Lischke Consulting, die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in den Bereichen Fertigungsorganisation nach Lean-Prinzipien, Produktentwicklung und Innovationsmanagement sowie Organisationsentwicklung und Change Management.

Die Individualisierung als Megatrend des ausgehenden 20. Jahrhunderts hat unser Leben und unsere Gesellschaft nachhaltig verändert. Die Orientierung an kollektiven Instanzen wie Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, Vereinen oder auch an der kleinsten Institution des Staates, der Familie, verlor ihren Wert. Aus dem Wunsch nach individueller Entfaltung ist die Pflicht zur Eigenverantwortung geworden. Das ökonomische Denken erhielt Einzug in das Alltagshandeln jedes Einzelnen. Kosten-Nutzen-Relationen bestimmen den Wert, auch von Freundschaften oder Liebe. Das gilt auch für die Ehe, wie die kontinuierlich steigenden Scheidungsraten belegen. Die eigene Identität wurde über Leistung definiert und entsprechend vermarktet. Aus Bürgern wurden Manager in eigener Sache.

Trendbüro hat diese Entwicklungen zur Jahrtausendwende analysiert, benannt und den Begriff „Ich-AG“ auf dem 5. Deutschen

Trendtag 2001 vorgestellt. Die Namensgebung ist neben der Analyse des gesellschaftlichen Wandels wesentlicher Bestandteil der Trendforschung. Hier treffen der Inhalt und die gefühlte Realität sozialer, kultureller, ökonomischer und technologischer Entwicklungen aufeinander. Die Benennung des Trends macht den gesellschaftlichen Wandel operabel. Allgemein sind Trends Anpassungsstrategien an den gesellschaftlichen Wandel. Es sind gemeinsam geteilte Ideen, sogenannte Meme, die den Wandel erklären. Das macht der Verlauf des Trends „Ich-AG“ deutlich.

Nachdem die Ich-AG im Rahmen des Trendtags erste Wellen in der öffentlichen Diskussion geschlagen hat, gelangte sie über einen VW-internen Trendletter von Trendbüro zu Peter Hartz und der brachte

sie in die Hartz-Kommission ein. Die Hartz-Kommission griff die Ich-AG in verkürzter Form auf. Sie wurde zur neuen Leitlinie der Politik von Gerhard Schröder. Der Trend wurde zur Maßnahme des Arbeitsamtes. Aus Arbeitslosen sollten selbstständige

---

KOSTEN-NUTZEN-RELATIONEN BESTIMMEN  
DEN WERT, AUCH VON  
FREUNDSCHAFTEN ODER LIEBE

---

Unternehmer werden. Über den Begriff entbrannte eine hitzige Diskussion, die damit endete, dass „Ich-AG“ zum Unwort des Jahres 2002 gewählt wurde.

Die Kritik der Literaturwissenschaftler: menschliche Schicksale würden auf ein sprachliches Börsenniveau herabgestuft. Das verhinderte weder die Einführung der Ich-AGs seitens der Politik, noch einen Eintrag im Duden oder ein Ende der Diskussion über das Thema. Vor allem seitens der Konservativen wurden die Mitnahmeeffekte der öffentlichen Förderung kritisiert. Die Ich-AGs verursachten neue Millionen-Löcher im Haushalt. 2006 schließlich wurde die Ich-AG endgültig politisch pensioniert. Der Begriff erfuhr über die Adaption der Politik eine neue Bedeutung.

Inzwischen ist die Ökonomisierung des Privaten vorherrschende Normalität. Heute, nach sechs Jahren gelebter Realität, ist das Modell des Lebensunternehmers, kurz Ich-AG genannt, akzeptiert. Sämtliche Lebensbereiche werden ökonomisch definiert. So titelt die Zeitschrift „Capital“ in ihrer Ausgabe 20/2006 auf dem Cover: „Rechnet sich Ihr Leben?“ ■

---

### Prof. Peter Wippermann

hat 1992 Trendbüro gegründet, ein international tätiges Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel mit Sitz in Hamburg.

Trendbüro hat sich auf die Entwicklung von Marken- und Kommunikationsstrategien sowie Produktinnovationen spezialisiert.

---

## „Rechnet sich Ihr Leben?“

PROF. PETER WIPPERMANN

Einen Kulturwandel der anderen Art brachte das Hamburger Trendbüro von Prof. Peter Wippermann mit der Wortschöpfung „Ich-AG“ auf den Punkt – die Ökonomisierung des Privaten.

KOLUMNE cases Nov 2006

# Fundstücke

Consulting-Trends, Forschungsprojekte,  
Buch-Tipps und mehr

**Der Hamburger Consulting Club (HCC)** ist angetreten, den Markt für Unternehmensberatung transparent zu machen. Er definiert Qualitätsstandards für Berater und überprüft diese sorgfältig in einem nachvollziehbaren, dreistufigen Aufnahmeverfahren. Gemeinsam mit den Kunden wird permanent an der Weiterentwicklung der Qualitätsstandards gearbeitet. [www.hamburger-consulting-club.de](http://www.hamburger-consulting-club.de)

**Befragungen** gehören zu den bewährten Methoden, um Trends zu erforschen, Thesen zu überprüfen oder Meinungen einzufangen. Lischke Consulting nutzt diese Methode intensiv, um neue Erkenntnisse für ihre Kunden zu sammeln und diese in Projekten gewinnbringend einzusetzen. Befragungen, Benchmarks und andere Formen von Studien werden auch auf Anregung von Kunden durchgeführt. Derzeit arbeitet Lischke Consulting zum Beispiel an den Themen „Marketing 50plus“ und „Der Einkauf im Finanzdienstleistungssektor“. [www.lischke.com](http://www.lischke.com)

**Der Nordelbischen Kirche** ist es nach jahrelangen Diskussionen gelungen, sowohl die Kirchenkreise als auch die Bischofssitze neu zu sortieren und mit straffen Führungsstrukturen zu versehen. Damit bietet die Nordelbische Kirche ein Beispiel für lückendeckende, grundlegende Strukturreformen, wie sie sonst in den großen evangelischen Landeskirchen Deutschlands nur selten anzutreffen sind. [www.nordelbien.de](http://www.nordelbien.de)

**Jared Diamonds Buch** „Collapse. How Societies Choose to Succeed or to Fail“ liefert in zahlreichen Einzelstudien Beweise dafür, dass für das Überleben von Gesellschaften deren Fähigkeit und Bereitschaft zu lernen entscheidend war und ist. Wie steht es heute damit um uns? Der Band ist als Taschenbuchausgabe für 12,95 Euro erhältlich. [www.amazon.de](http://www.amazon.de)

**Die Gesundheitswirtschaft** befindet sich in einem grundlegenden Umbruch. Im September 2006 fand dazu in Hamburg der Gesundheitswirtschaftskongress statt, der zeigte, dass dieser Prozess nicht nur Risiken birgt, sondern auch vielfältige Chancen – Wettbewerb, Wachstum, Fusionen, Privatisierungen etc. – eröffnet. Die Entwicklung dieser Branche wird in den kommenden Jahren viele interessante Impulse geben. [www.gesundheitswirtschaftskongress.de](http://www.gesundheitswirtschaftskongress.de)

**Das Forschungsprojekt SPIKO** und Lischke Consulting als Partner haben eine offene Schulungssoftware entwickelt, mit deren Hilfe sich die Anforderungen unternehmensübergreifender Kooperationen spielerisch vermitteln lassen. Aus der Perspektive eines Mitarbeiters wird der Anwender mit den unterschiedlichen Situationen und Problemen von Kooperationen aus derzeit fünf wählbaren Branchen (Kunststoffproduktion, Logistik, Luft- und Raumfahrt sowie Entsorgung) konfrontiert. [www.spiko.org](http://www.spiko.org)

»» Ethik ist gut  
fürs Geschäft. ««

WOLFF LANGE



LISCHKE   
CONSULTING

Herausgeber  
Lischke Consulting GmbH

Hohe Brücke 1 · 20459 Hamburg  
Fon +49 (0) 40 37 85 57-0 · Fax +49 (0) 40 37 85 57-21

Ismaninger Straße 52 · 81675 München  
Fon +49 (0) 89 45 07 97 45 · Fax +49 (0) 89 45 07 99 09

[www.lischke.com](http://www.lischke.com)

Konzept und Design  
feldmann + schultchen design studios GmbH

Redaktion und Realisation  
IDC Corporate Publishing GmbH

Herstellung  
Alphabeta Hamburg