

Nur wo bestehende Ordnungen hinterfragt werden,  
nur wo Systeme umgestaltet und  
bestehende Werte verschoben werden,  
entsteht schöpferische Kreativität,  
regt sich Schöpferisches.

*Peter Mueri*

## Visionen im Unternehmen

[Dr. Bernhard v. Guretzky](#)

**Abstract:** Unsere Welt wird durch Wandel immer stärker geprägt. Und dieser Wandel vollzieht sich häufig mit instabilen Übergängen, auf die sich Unternehmen wie Mitarbeiter – die dieses Unternehmen ja ausmachen – einstellen müssen. Gemeinsame Visionen und eine Kultur der Lernerfahrung sind der erste Schritt zur Wettbewerbsfähigkeit, denn sie fokussieren und helfen den Menschen, sich mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen zu identifizieren, eine Voraussetzung für glückliche wie produktive Mitarbeiter. Dieser Artikel ist der erste in einer Reihe, in der darüber hinaus Wissens- und Unternehmensethik sowie die Wissenskultur thematisiert werden.

### 1. Problemstellung

Die der Globalisierung inhärente Arbeitsteilung und Automatisierung bewirkt eine Verlagerung des Tätigkeitsfeldes der Wissensarbeiter von operativen hin zu entwickelnden und evaluierenden Aufgaben. Parallel dazu verschiebt sich das Verhältnis zum Vorgesetzten, denn die Motivation, Zielrichtung und Kontrolle bleibt weitgehend dem Mitarbeiter selbst überlassen; einer der Gründe übrigens, warum Führungsebenen in Unternehmen ersatzlos gestrichen werden. Diese Verschiebung der Verantwortlichkeit setzt Vertrauen der Führungsmannschaft in die Fähigkeiten des Personals voraus. Mit Drohungen, dem Außerachtlassen der Bedürfnisse wird man dabei nicht vorankommen. Verlangt man von den eigenen Mitarbeitern Spitzenleistungen, muss man sie mit all ihren Fähigkeiten und Begabungen ansprechen und fördern. Je komplexer und technisch anspruchsvoller die Tätigkeit im Unternehmen ist, desto eher verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatsphäre und die Mitarbeiter beginnen, wie Künstler zu denken und zu handeln, denn die Arbeit wird zum Ausdruck des Selbst. Dies ist die höchste Form der Motivation, denn es geht nicht mehr um Einfluss, Geld oder die Befriedigung des Egos sondern um etwas, was einen im innersten antreibt. Dazu ist es notwendig, möglichst viele im Unternehmen um eine gemeinsame Vision zu scharen, mit der sich die Mitarbeiter zumindest in Teilen identifizieren können. Für Technologie orientierte

Unternehmen wird es zunehmend wichtiger, den engagierten Mitarbeiter zu finden, einzustellen und zu halten. Dabei hilft in erster Linie eine attraktive, nachhaltige und klar kommunizierte Vision, die eine emotionale Bindung an das Unternehmen schafft und Basis für eine Sinn erfüllte Tätigkeit ist.

Visionen fokussieren alles im Unternehmen auf das gemeinsame Ziel, sie sind der erste Schritt zur Wettbewerbsfähigkeit und sichern das Überleben am Markt. Visionen, Werte und Normen und die daran geknüpften Erwartungen bestimmen die Zukunft des Unternehmens, denn Produkte entwickeln und verkaufen, das war gestern, heute geht es um das Etablieren von ganz persönlichen Lebensstilen und Lebensweisen. Dieser noch aus der New Economy herüber gerettete Paradigmenwechsel muss sich in der Unternehmenskultur und den entsprechenden Spielregeln gegenüber Mitarbeitern wie Kunden ausdrücken. Die Fixierung auf den Shareholder Value war immer eine zu enge Sichtweise: Eine einseitige Ausrichtung auf einen Stakeholder muss zu Lasten der anderen Stakeholder gehen und schadet daher langfristig jedem Unternehmen. Denn wenn es die einzige Vision ist, den Shareholder Value zu erhöhen, warum sollten sich dann Mitarbeiter nachhaltig für das Wohl anderer – in diesem Fall von Shareholdern – einzusetzen? Solange Mitarbeiter ausschließlich an ihrem finanziellen Deckungsbeitrag gemessen werden, werden diese im Zweifelsfall die Bedürfnisse anderer Stakeholder geringschätzen. Die Folgen einer letztendlich zu unethischem Handeln verführenden Unternehmenskultur sind in vielen Unternehmen zu besichtigen, die wie DaimlerChrysler unter ihrem langjährigen Chefvernichter von Unternehmenswerten Schrempp die Sicht auf das Ganze verloren haben.

Es macht Unternehmen erfolgreich, wenn sie Wert auf klar kommunizierte Visionen legen, deren Gültigkeit sich im Produktportfolio wie im Umgang mit allen Anspruchsträgern niederschlägt (siehe etwa <http://www.google.com/intl/en/corporate/tenthings.html>). Dabei sollen nicht nur die technischen, ergonomischen, ökologischen, sozialen und qualitativen Standards betont werden. Jeder einzelner Mitarbeiter muss sich angesprochen fühlen, damit er seine Talente und sein Wissen gern in den Dienst des Unternehmens stellt. Unternehmen haben einen optimalen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen, indem sie nicht nur die Maximierung ihres Gewinns verfolgen (was nach Adam Smith ihre "sittliche Pflicht" ist), sondern auch ihrer Verantwortung für ihre anderen Anspruchsträger, die Umwelt, die Mitarbeiter, Konkurrenten und Lieferanten, gerecht werden. Dieser Zielsetzung haben sich die Gruppeninteressen unterzuordnen, wozu inner- wie außerbetriebliche Strukturen zur Harmonisierung von Interessengegensätzen zu schaffen sind. Dazu dient einmal das Wissensmanagement, das das Verständnis für die eigene Unternehmenskultur schärft, indem einmal die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Austausch ihres Wissens gefördert wird und zum anderen sich zeigt, wie veränderungsfreudig bzw. vergangenheitsgerichtet diese sind. Dazu dient auch die Kunst im Unternehmen – siehe etwa das schweizerisch-deutsche Unternehmen Vitra –, die sich schon immer mit instabilen Übergängen befaßt hat und

damit positive Lernerfahrungen evoziert. Oder wie es der Maler Paul Klee ausgedrückt hat: "Kunst hat ihrem innersten Wesen nach immer etwas mit Wissen zu tun, mit dem Wissen, das sich als Können in Fertigkeit niederschlägt und mit dem Wissen um 'das Unfassliche', um den 'unanschaulichen Hintergrund', aus dem Welt und Dinge leben".

## 2. Visionen

Eine Unternehmensvision definiert konkrete Zukunftsbilder, die nahe genug an der realen Welt sind, aber gleichzeitig weit genug in die Ferne reichen, um Engagement und Enthusiasmus für eine neue Wirklichkeit zu entzünden. Jedes nachhaltig erfolgreiche Unternehmen ist durch eine von allen Beteiligten akzeptierte und getragene Vision geprägt. Als gutes Beispiel soll hier etwa die von Mitsubishi Electric auf ihrer Website ([http://global.mitsubishielectric.com/changes/vis\\_b.html](http://global.mitsubishielectric.com/changes/vis_b.html)) veröffentlichte Vision dienen:

"My vision for Mitsubishi Electric is to create a company that excels in the global competition by producing high quality, value-added products and technologies; a company that presents a strong, consistent image around the world, and is respected by customers, shareholders, and employees alike. To this end, I believe we must instill a high degree of ingenuity in all of our systems, products, and services. The driving force behind this ingenuity will be our unsurpassed technical expertise--an area I am determined to strengthen by mobilizing all our global resources. Our corporate statement, Changes for the Better, expresses Mitsubishi Electric's ongoing commitment to ingenuity. In this spirit, I encourage each of you to release all your talents to stimulate innovative change and improve our future."

In eine ähnliche Richtung geht die von Vitra Design formulierte Vision ([http://www.vitra.de/about/about\\_neu.asp?lang=de\\_de&display=2](http://www.vitra.de/about/about_neu.asp?lang=de_de&display=2)), in der ebenso wie bei Mitsubishi den eigenen Produkten ein spezifischer Sinn in der Welt gegeben wird:

"Wir sind davon überzeugt, dass Räume und deren Einrichtung einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation, Leistung und Gesundheit der Menschen haben. Deshalb haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, Möbel und Einrichtungssysteme zu entwickeln, die stimulieren, inspirieren und motivieren und gleichzeitig dem Körper Komfort, Sicherheit und die notwendige Stützung bieten. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten wir mit bedeutenden Designern und einem spezialisierten Vitra-Team. Wir experimentieren mit neuen Ideen und setzen uns ständig mit den neuen Anforderungen der Arbeitswelt auseinander."

Hier werden alle Bereiche sowie alle Stakeholder des Unternehmens angesprochen und ein klarer Anspruch an jeden einzelnen Mitarbeiter formuliert, sich mit dieser Vision zu identifizieren. Eine stimmige Vision, die ihre Kraft voll entfalten kann, entsteht dann, wenn die Vorstellungen der Mitarbeiter mit einfließen, woraus sich ein gelungenes Miteinander von Führenden und Geführten ergibt. Wenn also Unternehmensvision und die individuelle Vision des Mitarbeiters möglichst umfänglich in Übereinstimmung

gebracht werden kann, wird die Arbeitsaufgabe Teil eines erfüllten Lebens und erst dann lassen sich herausragende Leistungen erzielen. Dann besitzt die Unternehmensvision Kraft, wirtschaftliches Handeln so zu strukturieren, dass es der Würde des Menschen gemäß geschieht und dabei hilft, Fragen nach dem "Wer bin ich als Individuum?"; "Wer sind wir als Unternehmen?"; "Wo wollen wir hin?" und "Was ist uns wichtig?" zu beantworten. Die Unternehmensvision beantwortet die ursprünglichste aller philosophischen Fragen nämlich nach dem "Wozu sind wir da?", wohingegen das Unternehmensziel sich mit konkreten technischen, vertrieblichen oder finanziellen Fragen befaßt. Es ist ergebnisorientiert (z. B. das folgende Unternehmensziel: "Marktführerschaft") im Gegensatz zur Vision, die handlungsorientiert (z. B. die folgende Vision: "Verbesserung des Arbeitsumfeldes") ist. Über Strategien und Planungen wird die Vision in operatives Handeln umgesetzt, sie ist damit sowohl der täglichen Unternehmenspolitik als auch der Unternehmensstrategie, die sich mit den Wegen, auf denen die Ziele erreicht werden können, übergeordnet. Unternehmensvisionen bieten den Orientierungsrahmen für das Tagesgeschäft. Bei der Formulierung von Vision wie Unternehmensziel ist von den spezifischen Prämissen – den Randbedingungen, die die Handlungsoptionen des Unternehmens bestimmen – auszugehen. Beide – Vision wie Ziel – sind so zu formulieren, dass sie sinnstiftend für alle Beteiligten wirken. Die Vision soll die Bindung und Selbstverpflichtung aller Anspruchsträger des Unternehmens fördern.

Aufgabe der Geschäftsführung ist es, Visionen zu artikulieren, die dann in praktikable Ansätze unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen zu übersetzen sind. Die sich hieraus ergebenden strategischen Wissensziele definieren den künftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens in denen Fähigkeiten aufgebaut werden müssen. Diese damit zutage tretenden Wissenslücken geben den Aktivitäten eines Wissensmanagements überhaupt erst eine Richtung. Dazu müssen dem Mitarbeiter die Zusammenhänge zwischen seinen Aufgaben und der Unternehmensvision klar sein, denn daraus ergeben sich möglicherweise ganz konkrete Maßnahmen zur Wissensgenerierung. Bleiben diese Zusammenhänge im Unklaren bilden sich "private" Inseln und "U-Boote", die im günstigsten Fall zu unproduktiver, im schlechtesten Fall zu unternehmensschädlicher Arbeit führen.

In einem modernen Unternehmen rückt Strategie und Vision ins Zentrum der Betrachtung und nicht Steuerung und Kontrolle und damit das "Ich" möglichst vieler Mitarbeiter. Im Kern stehen das Denken, Fühlen, Wollen, Handeln und Können also unsere tiefsten, inneren menschlichen Anliegen als Unternehmer, Leitende oder Mitarbeiter. Dieses Denken, Fühlen, Wollen, Handeln und Können wird geprägt durch Werte, nach denen wir uns richten und die durch unsere persönlichen Ziele wie durch die Vision des Unternehmens, für das wir arbeiten, festgelegt sind (siehe auch [1]). Die Visionen spiegeln die Kompetenzen, Fähigkeiten und Ziele der Mitarbeiter – ihr Wissen also – wider. Je deutlicher das gemacht und vom Unternehmen gefördert wird, desto mehr bringen sie sich mit ihrer ganzen Person ein; die Trennung von Arbeit und

Privatleben wird damit weitgehend aufgehoben.

Visionen können nicht von oben verordnet werden, dennoch sind sie klar sichtbar zu machen. Neben der Kommunikation in geeigneter Form wie Schrift, Handeln oder in Leitbildern, Werten und Zielen, die das unternehmerische Handeln prägen, gehört auch die Auseinandersetzung mit möglichen auftretenden Widerständen und der Art und Weise, wie damit umgegangen werden kann. Diese Widerstände kann man als "Visionsindikatoren" betrachten, an denen sich ablesen läßt, ob die Geschäfts- und Wissensprozesse wie die internen und externen Verhaltensmuster des Unternehmens im Einklang mit der Vision, bzw. wo bei Prozessen oder individuellen Verhaltensweisen Änderungen notwendig sind.

Eine Unternehmensvision lässt sich nicht nachahmen, denn sie basiert auf einer gemeinsamen Geschichte, gemeinsamen Erfahrungen, Erfolgen und Misserfolgen. So wie die Vision eines jeden einzelnen Menschen einzigartig ist, ist auch die Vision eines Unternehmens einzigartig. Sie kann nicht einfach übergestülpt werden, vielmehr muss sie sich selbst innerhalb der Organisation entwickeln, sich langsam herausbilden. In welchem Maß die Vision brauchbar im Sinne der Überlebenssicherung ist, ergibt sich aus dem Grad der Beeinflussung der Anspruchsträger des Unternehmens. Je klarer die Unternehmensvision nach außen hin sichtbar wird, desto kraftvoller wird sie zum Alleinstellungsmerkmal und damit zum Wettbewerbsvorteil.

Die Visionssuche wie deren Kommunikation muss ein bewusster Prozess sein, so wie die individuelle Visionssuche der Weg zur Selbstreflexion unseres Bewusstseins ist. All dies ist nicht nur zu formulieren, sondern muss vorgelebt und in Geschäftsprozessen verankert werden. Dabei hilft der Prozess des Spiegelns des eigenen Handelns. Die eigene Vision – ob im Unternehmen oder im Privaten – hilft bei dem Identifizierungsvorgang dessen, wie wir sind, was wir über uns denken, welche Rollen wir einnehmen und wie wir uns letztlich selbst definieren. So werden die Konzepte, die wir von dem Unternehmen, in dem wir arbeiten, und seinen Anspruchsträgern haben transparenter, was überhaupt erst die Möglichkeit eröffnet, dieses Bild zu verändern: Die Unternehmensvision schafft erst die Grundlagen für ein Bewusstseinswerden und damit Handlungsfähigkeit, denn Bewusstheit befreit sich von der Identifizierung (siehe auch [1]).

### **3. Unternehmenskultur**

Unternehmenskultur fasst die in einem Unternehmen allgemein gültigen und als selbstverständlich angenommenen Rituale, Werte, Prinzipien und Verhaltensmaximen zusammen. Durch sie werden die Entscheidungen, Handlungen und Verhaltensweisen geprägt, sowie die Art und Weise wie die Unternehmensziele verfolgt und die Unternehmensvision mit Leben gefüllt werden. Zur Unternehmenskultur gehört, dass für die Vision des Unternehmens eine beständige Aufmerksamkeit besteht und gepflegt wird, indem es die eigenen inneren Vorgänge sowie die Bezüge zum gesellschaftlichen

Umfeld immer weiter aufklärt und weitet. Unternehmenskultur und -vision bedingen sich also gegenseitig. Die Unternehmenskultur schafft Identität, weshalb Abweichungen von den normativen Verbindlichkeiten der Firma leider unbewusst oft mit Sanktionen belegt werden, anstelle sie als Bereicherung im Sinne einer "Diversity" zu verstehen. Nicht eigenständiges, reflektiertes Handeln wird belohnt sondern konformes Verhalten. Erst wenn die Unternehmenskultur ein selbstständiges und verantwortliches Handeln seiner Mitarbeiter fördert, kommuniziert das Unternehmen als Ganzes mit seinem sozialen Umfeld und kann auf die Bedürfnisse seiner Anspruchsträger eingehen – Voraussetzung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dort wo Mitarbeiter in unternehmerische Entscheidungsprozesse einbezogen, wo sie Verantwortung übernehmen und am Erfolg beteiligt werden, entsteht eine neue Dynamik, in der sie bereit sind, sich mit all ihrer Kraft für die Ziele und Visionen des Unternehmens einzusetzen und gegebenenfalls auch Opfer zu bringen. Oder wie es der Kolumnist der New York Times Paul Krugman ausgedrückt hat: "For now, let me just point out that treating people decently is a competitive advantage." Es ist eine der vornehmsten Aufgaben der Unternehmensführung eine solche offene, menschliche Kultur vorzuleben, zu fördern und zu erhalten.

Ähnlich verhält es sich mit den Unternehmensrichtlinien, die einen Orientierungs- und Handlungsrahmen bilden. Sie dienen dazu, die Unternehmensziele möglichst im Einvernehmen mit allen Betroffenen, den Stakeholdern, zu erreichen. Damit die Richtlinien mehr sind als hohle Floskeln und nicht in Irrelevanz versinken, müssen sie sowohl über die geltenden Gesetze wie über das branchenübliche Verhalten hinausgehen (siehe etwa [2]). Wertemanagement zielt auf die Kodifizierung und Implementierung von Unternehmensrichtlinien. Die Kodifizierung der normativen, moralischen Werte lässt sich als Explikation moralischen Wissens einer Organisation sehen, während ihre Umsetzung dieser normativen Werte in Handeln auf einen Prozess der Verinnerlichung hinausläuft – also einer Internalisierung moralischem Wissens der Mitarbeiter entspricht. Diese Werte und Richtlinien müssen von den Verantwortlichen vorgelebt und Verstöße müssen geahndet werden. In einer Gesellschaft, wie in einem wettbewerblichen Umfeld, wird gegenseitiges Vertrauen unmöglich sein, wenn Normen ihre allgemeine Gültigkeit verlieren. Die Bereitschaft, diese Normen zur Grundlage des eigenen Handelns zu stellen, muss gegenüber den Wettbewerbern und den Kunden deutlich kommuniziert werden, um das Fundament für Vertrauen zu aufzubauen. Denn für alle Stakeholder ist es wichtig zu wissen, an welchen Normen und Werten ein Unternehmen sich orientiert. Kunden kaufen dort, wo das Bedürfnis nach Glaubwürdigkeit und Sicherheit erfüllt wird, Banken schätzen die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens nach diesen "weichen" Faktoren ein, denn diese bestimmen wie das Innovationsmanagement die zukünftigen Überlebenschancen; Mitarbeiter bringen sich dort ein, wo ihnen als Person mitsamt ihrem Wissen Wertschätzung und Vertrauen entgegengebracht wird (siehe auch [4]). Es ist ein mühsamer, steiniger Weg und dauert oft mehrere Jahre, ein einmal erschüttertes

Vertrauen der Anspruchsträger wieder zurückzugewinnen.

Die sich verändernden Wertvorstellungen und Bedürfnissen der Menschen finden immer mehr Eingang in die Unternehmen und verändern diese von innen heraus: Geld, Sozialleistungen und Ansehen haben als dauerhafte Motivation der Mitarbeiter ausgedient; Verantwortung, Gestaltungsspielräume, Vielseitigkeit sowie intellektuelle Herausforderungen an die Arbeit gewinnen an Bedeutung, damit er sich mit seinem Unternehmen identifizieren kann. Je besser es gelingt, Interessenunterschiede zu überwinden und Übereinstimmungen in den wesentlichen Punkten der Unternehmenspolitik zu erzielen, desto besser wird eine Orientierung gegeben, auf der eine Unternehmenskultur entstehen und gepflegt werden kann. Sie berührt alle Bereiche: die Methoden der Produktion, der Umgang mit Kunden, das Wissen der Mitarbeiter und den Führungsstil der Unternehmensführung (siehe auch [3]). Sie bestimmt die gemeinsamen Orientierungen und Handlungsmuster der Mitarbeiter und bietet einen gewissen Grad von Sicherheit in einem für einzelne schwer überschaubaren Umfeld. Die Unternehmenskultur ist Ergebnis eines fortlaufenden historischen Lernprozesses und wird in einem Sozialisierungsvorgang an neue Mitarbeiter meist unbewusst weitergegeben.

Mit folgenden Fragen hat sich die Unternehmenskultur auseinanderzusetzen und die Ergebnisse sind in den Unternehmensrichtlinien zu kommunizieren:

- Welche Perspektiven und Ziele werden den Mitarbeitern geboten?
- Wie wird miteinander, mit Kunden und anderen Anspruchsträgern umgegangen. Wird Engagement, Offenheit, Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz sichtbar gefördert?
- Gibt es Tabuthemen?
- Was sind die typischen Geschichten, die man sich im oder über das Unternehmen erzählt? Was wird durch Beobachtungen, Erzählungen und Beschreibungen an Verborgenen expliziert?
- Wie sind die physischen Arbeitsbedingungen gestaltet, wie ist die Ausstattung der Gebäude und Büros?
- Was will mit der Selbstdarstellung nach außen hin kommuniziert werden? Welche Bedeutung hat die Corporate Identity mit ihren Symbolen?
- Wie sind die Geschäftsprozesse gestaltet, welche Bedeutung haben Privilegien und Hierarchien?
- Wie wird mit Konflikten, Macht und Einfluss umgegangen?

Eckwerte bei der Behandlung dieser Fragestellungen also für eine tragfähige und nachhaltige Unternehmenskultur sind (siehe auch [5]):

*Offenheit.* Für die Glaubwürdigkeit des Management ist es erforderlich, mit den Mitarbeitern über alle wesentlichen Entwicklungen zu kommunizieren.

*Kooperationskultur.* Dazu gehört die Betonung gemeinsamer Ziele und Visionen,

<i>Einbindung:</i>	ein ständiges Bemühungen um zunehmende Bewusstheit und Verantwortung sowie ein kooperativer, angstfreier Arbeitsstil. Je stärker Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezogen sind, desto höher ist die Motivation und Verantwortung für die ihnen übertragenen Aufgaben. Umgekehrt darf man von ihnen keinen besonderen Einsatz erwarten, wenn sie an wichtigen Entscheidungen nur ungenügend beteiligt sind.
<i>Wahrhaftigkeit:</i>	Wer von seinen Mitarbeitern Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit und Loyalität erwartet, muss dies zu allererst ihnen gegenüber entgegenbringen.
<i>Vertrauen:</i>	Durch eine Politik des Vertrauens und der Toleranz wird der Informationsfluss zwischen allen Beteiligten unterstützt und der Innovationsgeist der Mitarbeiter gefördert, denn erst durch das ihm entgegengebrachte Vertrauen, sind Wissensträger bereit, ihr Wissen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur kann auch zu nicht erwünschten Effekten führen, deshalb ist mit Bedacht ihr Einfluss auf die Strukturen im Unternehmen zu beachten. Denn in einer Welt zunehmender Komplexität wird naturgemäß jedes Individuum nach überschaubaren Weltbildern suchen, um Halt und Orientierung in diesem komplexen Umfeld zu finden. Daher besteht die Gefahr, dass eine Unternehmenskultur zu Verkrustungen führt, eben weil jeder Veränderung des sozialen Überbaus eine Bedrohung für den Einzelnen darstellen kann, weil das mühsam Erlernte seine Gültigkeit verliert. Je mehr eine Unternehmenskultur von den Mitarbeitern internalisiert ist, umso mehr wird sie gleichzeitig durch äußere Veränderungen bedroht. Aber genau dies muss gewollt sein und gefördert werden, eben um Erstarrungen immer wieder aufzubrechen und eine vermeintliche Stabilität in Frage zu stellen.

#### **4. Kunst und Unternehmenskultur**

Kunst ist Ausdruck der individuellen wie der gesellschaftlichen Situation und damit Gegenstück zur Technik, die heute scheinbar das Leben bestimmt. Kunst zielt auf das Unbewusste und ist dadurch immer auch Grenzverletzung. Welche Bedeutung also hat Kunst in diesem Zusammenhang? Kunst gestaltet, verdichtet, kristallisiert, stellt neue Zusammenhänge her, verbindet Rationalität und Emotionalität (siehe [6]) und – entscheidend – ist Ausdruck des Lebens in seiner ganzen Vielfalt, berührt also alle Facetten menschlichen Dasein oder wie es Francisco Varela, einer der Väter des Radikalen Konstruktivismus, auf den Punkt brachte: "Kunst ist eine Form des Wissens," was heißen soll, dass sie eines der Mittel ist, die Realität um uns herum zu erfassen. Damit wird sie zum Kommunikationsmittel, transzendiert jedoch anders als Wissenschaft oder Philosophie den verbalen Austausch und bereichert das interpersonale Geschehen. Ein Unternehmen würde sich also selbst beschneiden,

würde es Kunst nicht in einer angemessenen Form als Mittel des Ausdrucks und der Gestaltung "in Aktion treten lassen" und die Überschneidungen zwischen den verschiedenen Formen der Kommunikation ausloten.



Künstler experimentieren mit Technik und Material, verfremden das Alltägliche, verletzen Normen, stellen Standpunkte sowie scheinbar gültige Annahmen in Frage, kurz sie überschreiten Grenzen. Durch ihre Arbeit, sei es Architektur, Malerei, Bildhauerei oder Literatur, verleihen sie den kühnsten Phantasien Gestalt. Mit ihrer Art des Arbeitens eröffnen sie neue Sichtweisen und überschreiten die scheinbar gültigen Grenzen der Realität. Kunst steht mit ihrer nonverbalen aber gleichzeitig sehr persönlichen Ausdrucksform und mit ihrer Mehrdeutigkeit ganz im Gegensatz zur gängigen Kommunikation im Unternehmen. Kunst – übrigens genau wie Humor – fördert mentale Flexibilität und Perspektivenwechsel. Dieses der Kunst inhärente Querdenken taugt nicht nur zum Vorbild, um verkrustete Strukturen und Denkweisen im Unternehmen aufzubrechen, sondern auch zur Korrektur tradierter Verhaltensweisen, zur Steigerung der Kritikfähigkeit und zur (Wieder-)Einführung menschlichen Augenmaßes im gegenseitigen Umgang miteinander. Kunst steht also für Kreativität, kann Innovation stimulieren, versucht sie doch Leben zu antizipieren anstatt zu imitieren (siehe auch [6]). Das Kunsterlebnis kann somit zu einer neuen Sicht des Alltäglichen führen.

Im Gegensatz zu diesem nach innen gerichteten Wirken der Kunst gibt es auch eine Außenwirkung, der sich fortschrittliche Unternehmen erfolgreich bedienen. Durch das Schaffen einer angenehmen Arbeitsatmosphäre und der Pflege eines charakteristischen Selbstverständnisses – einer Corporate Identity – setzt Kunst

ästhetische Standards und verschönert die Alltagswelt. Eine in diesem Sinne sich manifestierende Unternehmenskultur dient der Humanisierung der Arbeitswelt und damit letztendlich der Personalentwicklung. Dieser sog. hedonistische Charakter der Kunst steigert die Erfahrungsmöglichkeiten und trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen wohl fühlen und sich mit ihm stärker identifizieren. Auch in der Außenwirkung auf Kunden und Lieferanten kann sich ein Unternehmen mit Kunst profilieren und aus konzeptionellem Mittelmaß heraustreten.

Eine Unternehmenskultur ohne ästhetische Fixpunkte bleibt gefangen in der Gewöhnlichkeit, denn eine ästhetische Wahrnehmung gibt der eigenen Existenz Bedeutung und verbindet damit Menschen. Das Kunstkonzept eines Unternehmens sowie dessen Innen- und Außenarchitektur muss versuchen der Unternehmensvision einen Ausdruck zu geben, eben auch weil Räume und deren Einrichtungen entscheidenden Einfluss auf das Wohlbefinden und damit auf die Motivation und Leistung der Mitarbeiter haben. Darüber hinaus kann durch geeignet gestaltete Räume eine vernetzte Arbeitsweise unterstützt werden.

## **5. Vorgehen**

Visionen im Unternehmen aufzufinden, hat nichts damit zu tun, im Rahmen eines "vision quest" für ein paar Tage zum Überlebenstraining in die Wildnis zu gehen und indianische Initiationsriten nachzuspielen, um dort auf sich allein gestellt, auf das Wesentliche in einem selbst zu stoßen. Bei der Visionssuche für Unternehmen geht es vielmehr darum, die eigenen Stärken herauszuarbeiten und darauf aufbauend zu definieren, mit welchen Produkten und Dienstleistungen in der Zukunft das Überleben gesichert erscheint. Dies geht nur auf Basis einer Analyse

- der Beziehungen zu allen relevanten Anspruchsträgern insbesondere den Kunden, Partnern und Investoren,
- der vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter und Partner,
- des Marktumfeldes einer langfristigen Marktentwicklung und
- der eigenen Unternehmensgeschichte und deren Auswirkung auf künftige Veränderungen.

Dazu sind wertschöpfende Geschäftsbeziehungen zu definieren und in Geschäftsprozesse umsetzen. Dass ein solcher Vorgang mitunter zu einem radikalen Wandel der Unternehmensstrategie führt, zeigen die Beispiele Mannesmann oder Preussag. Beide Firmen gehörten ursprünglich in den Bereich der Schwerindustrie und haben sich erfolgreich zu Dienstleistern in den Bereichen Telekommunikation, sowie Logistik und Tourismus gewandelt.

Eine weitere Aufgabe besteht darin, die Vision zum integralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu machen. Dazu sind die spezifischen Normen und Werte des Unternehmens zu begründen, kommunizieren und zu leben, damit die Zusammenhänge zwischen Denken und Handeln erkennbar werden. Erst dann lassen

sich wertschätzende Beziehungen zu den Anspruchsträgern aufbauen, wobei insbesondere die Fähigkeiten und Ambitionen der Mitarbeiter zu erkennen und zur Grundlage des unternehmerischen Handelns zu machen sind. Im gesamten Unternehmen muss ein Klima der Selbstverantwortung und eines proaktiven Handelns gefördert werden, in dem man sich nicht auf äußere Umstände bei eigenen Fehlern berufen kann. Jeder Anspruchsträger hat diese Normen und Werte zur Grundlage seines eigenen Handelns zu machen und nicht blind äußeren Regeln zu folgen. Dies wird nur um Umfeld gegenseitiges Vertrauens möglich sein, das wiederum durch Bezug auf allgemeingültige Normen gesichert wird. Eine Möglichkeit den diesbezüglichen Willen zu dokumentieren, liegt etwa in der Einrichtung der Funktion eines Unternehmensethikers, dessen Kernaufgabe darin besteht, ethisches Handeln im Unternehmen zu fördern (siehe auch [7]).

## **6. Links**

- [1] J. Galuska et al: "Pioniere für einen neuen Geist in Beruf und Business"; München 2001
- [2] K. M. Leisinger: "Unternehmensethik"; Verlag C. H. Beck 1997
- [3] N. Achtert et al.: "Unternehmenskultur";  
<http://www.hausarbeiten.de/faecher/hausarbeit/bwu/7428.html>
- [4] G. Schiller, B. v. Guretzky: "Bausteine für eine innovationsorientierte wissensbasierte Unternehmenskultur"; [http://www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=183](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=183)
- [5] W. Neun: "Öffentlichkeitsarbeit beginnt zu Hause – Maßnahmen der internen Kommunikation"; <http://www.versicherungen-competence-center.de/pr.nsf/f1b7ca69b19cbb26c12569180032a5cc/3fc2631b78905540c125703e003f1b00!OpenDocument>
- [6] R. Born: "Menschen im Wandel von 'Wissenschaft, Kunst und Alltag': Könnte uns eine neue Ethik helfen oder retten?"; [www.iwp.uni-linz.ac.at/born/features/MenschenimWandel.pdf](http://www.iwp.uni-linz.ac.at/born/features/MenschenimWandel.pdf)
- [7] B. v. Guretzky: "Wissensethik"; erscheint demnächst auf dieser Website