



Silvia Zulauf

Unternehmen und Mythos

Der unsichtbare Erfolgsfaktor

2., erweiterte Auflage



Silvia Zulauf

Unternehmen und Mythos

Silvia Zulauf

Unternehmen und Mythos

Der unsichtbare Erfolgsfaktor

2., erweiterte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Silvia Zulauf, Diplom-Kommunikationswirtin, ist Spezialistin für Mythos-Research
und Mythos-Entwicklung. Sie arbeitet für Marken- und Technologie-Unternehmen
sowie CI-Agenturen.

1. Auflage 1994
- 2., erweiterte Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike M. Vetter | Sabine Bernatz

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1289-3

Der aufregende Weg zum Ziel

Was ich unter dem Begriff Mythos suchte und fand, waren Sinn, Authentizität, Begeisterung und Faszination. Der Stoff also, aus dem Motivation und Identifikation gemacht sind – und der Unternehmenskultur so wertvoll macht.

Der Weg zum Ziel war aufregend und steinig. Ich stolperte über die vielfältigen Definitionen des Mythos in der Unternehmenskulturliteratur und in anderen Geisteswissenschaften. Schließlich gelang es aber, die einzelnen Bausteine zu einem begehbaren Gedankengebäude zusammenzufügen. Es erlaubt interessante Ausblicke!

Ich danke den Inhabern der Springer & Jacoby Werbung GmbH & Co. KG, der C. Bechstein Pianofortefabrik AG und der Adolf Würth GmbH & Co. KG sowie ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für ihr Vertrauen und ihre Offenheit.

Ich danke Prof. Volker Riegger für seinen kompetenten Rat in der Entstehungs- und Umsetzungsphase des Mythos-Konzeptes und Prof. Dr. Michael Hoffmann für viele anregende Gespräche.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Mann Helge Leiberg, der das Projekt von Anfang an mit seiner Begeisterung und Zuversicht stärkte.

Berlin, März 2009 Silvia Zulauf

Inhaltsverzeichnis

Der aufregende Weg zum Ziel	5
Einleitung	13
1. Mythos im Management	15
2. Kultur – geistige Haltung einer Gemeinschaft	19
3. Corporate Identity	21
4. Mythos und Wahrheit	25
5. Mythos und Logos	29
Mythische Wahrnehmung und logisches Denken	29
Mythos, Kunst und Kultur	32
Der Mythos als kulturelles Paradigma	33
Pseudomythen, Ideologien und mythische Symbole	34
6. Mythodynamik	37
Der charismatische Sinnvermittler	38
Historische Mythen	39
Zukunftsvisionen	39
Experiment eines italienischen Unternehmers	40
Produkt- und Markenmythos	42
Pseudomythen	43
Die mythischen Grundannahmen	44
Mythen managen die Kultur	45

8 Inhaltsverzeichnis

Stabilisierung des Wertesystems _____	46
Steuerung des Verhaltens _____	46
Vermittlung von Sinn und Sicherheit _____	47
Welterzeugung _____	47
7. Ideologie und Mythos _____	49
8. Mythische Botschaften _____	53
9. Mythen brauchen Symbole _____	57
10. Symbolische Sprache _____	59
Mythische Geschichten _____	61
Erzählungen und Anekdoten _____	61
Poesie und Gesang _____	66
Witze, Kalendersprüche, Graffitis _____	67
Slogans _____	67
Affirmationen _____	68
Aphorismen _____	69
Sprachregelungen _____	69
11. Riten und Zeremonien _____	71
12. Das „heilige“ Objekt _____	75
13. Ist ein Mythos steuerbar? _____	77
Der ideologische Ansatz _____	78
Der verhaltensorientierte Ansatz _____	78
Der symbolische Ansatz _____	79
14. Unternehmensmythen auf der Spur _____	81

Bechstein – Vom Mythos zur Dachmarke	83
Gründung der Firma Bechstein	84
Ortsbeschreibung	86
Image und Tradition	87
Der Bechstein-Mythos	90
Carl Bechstein	90
Die Gründungs-Geschichte	91
Storys und Anekdoten	92
Mythische Symbole	94
Zeremonien und Rituale	98
Der Held	100
Ein Mythos wird aufgelöst	102
2009: Die Dachmarke C. Bechstein	105
Partizipation oder Kannibalisierung?	110
Würth –	
Mit Calvin, Kunst und Küng zum Global Player	113
Der Mythos	116
Die Gründungsgeschichte	116
Der charismatische Chef	117
Die Würth-Ideologie	123
Wachstum hält jung	123
Leistung macht Spaß	125
Das Unternehmen als „Marktplatz der Kommunikation“	125
Management und Personalpolitik	126
Motivationspakete	130

10 Inhaltsverzeichnis

Die Schraube als mythisches Produkt _____	134
Fazit _____	135
2009: Die Konzernzentrale zieht in die Schweiz – Reinhold Würth nach Österreich _____	136
Mit Calvin, Kunst und Küng zum Global Player _____	137
Vater/Tochter – König/Königin _____	138
Springer & Jacoby – Der Magic-Mix-Mythos _____	141
Vom „Dicken Mann“ zum „Pistolenfön“ _____	143
Qualität durch gute Laune _____	152
Der „Magic Mix“: Reini und Konstantin _____	153
„Hier ist Reini!“ _____	156
Die „Trickkiste“ _____	160
Das „4K-Bewertungssystem“ oder: „Pfeile, die man fliegen sieht, fliegen langsamer“ _____	160
Das „3E-Arbeitsprinzip“: Einfach – Einfallsreich – Exakt _____	161
Der „Segeltest“ _____	161
Das Agentur-Grundgesetz _____	162
Good Vibrations durch Checks und Rituale _____	163
Die Bußwoche _____	165
„Die Kreation rauslassen“ _____	167
Das Geheimnis des Pistolenföns _____	169
2009: Ein Mythos hebt ab _____	172
Realitätsverlust durch Mythos _____	173
Reanimation einer Marke _____	174
Der „Magic-Mix“-Mythos bleibt das Herz von Springer & Jacoby _____	176

15. Schlussfolgerungen für Mythos-Manager	179
16. Der Mythos ist das Herz der Marke	183
Literatur- und Quellenverzeichnis	185
Die Autorin	192

Einleitung

Dieses Buch bringt die vielfältigen Erscheinungsformen des Mythos auf einen Nenner: den Mythos als Wahrnehmungsprinzip, als Mittler von Sinn und Bedeutung und als natürliche Kraftquelle für Unternehmen und Marken.

Entstanden ist ein integratives Kommunikationskonzept mit magischer Wirkkraft. Das Buch zeigt, mit welcher Zeichensprache sich die mythische Realität in Unternehmen offenbart und wie die Unternehmensleitung den Mythos als Erfolgspotenzial einsetzen kann.

Anfang der 90er, als ich mich in meiner Diplomarbeit erstmals mit dem Thema beschäftigt habe, war ein Management-Konzept unter dem Begriff „Mythos“ noch nicht zu vermitteln. Die Assoziationen zum „Mythos“ bewegten sich zwischen der griechischen Sagenwelt und der Bedeutung des Mythos als „Lügengeschichte“. Der Begriff Mythos war nicht marktfähig.

In den vergangenen 16 Jahren hat die Zeit für mich gearbeitet. Werbe- und CI-Agenturen erkennen inzwischen deutlich das Potenzial des Mythos für die Entwicklung von Marken. Heute stoße ich mit dem Thema sofort auf offene Ohren und Türen. Alle reden vom Mythos und verstehen ihn kurzschlüssig zuerst so: Produkte und Dienstleistungen sollen mit der Bedeutungsebene eines Mythos aufgeladen werden.

Doch diese Oberflächensicht wird dem Potenzial, das im Mythos eines Unternehmens steckt, seiner ausrichtenden und handlungsorientierenden Kraft, die bis hin zur „Selffulfilling

14 Einleitung

Prophecy“ reicht, nicht gerecht. Die Entwicklung eines Unternehmensmythos kann nicht als Agenturleistung ausgelagert werden – sie muss sich im Unternehmen selbst authentisch vollziehen. Die Unternehmensleitung und ihre interne Kommunikation begründen den Mythos.

Ein künstlicher Produkt-Mythos folgt dem Zeitgeist, er kann kurzlebig und austauschbar sein. Die Geister, die ihn riefen, jagen ihn auch wieder fort.

Ein Unternehmens-Mythos dagegen entsteht aus authentischem Stoff: durch realen Sinn, durch Werte, durch Ethos und Pathos. Er wächst von innen nach außen. Hat er erst einmal Schwung aufgenommen, dann entwickelt er ein Zeichen- und Symbol-System, das auf der ganzen Welt verstanden wird: Er zieht die besten Mitarbeiter an, öffnet den Zugang zu neuen Märkten und trägt das Unternehmen über Klippen und Krisen hinweg. Er wird verbreitet durch alle, die in sein Kraftfeld geraten, und überträgt sich wie ein „Made in Germany“ langfristig auf Produkte und Dienstleistungen. Ein Unternehmens-Mythos ist kein Luxus, sondern ein Wettbewerbsvorteil, der sich immer auszahlt.

Wenn ein Unternehmen gut ist, wächst ihm ein Mythos zu: über seine Produkte, seine Haltung, seinen Stil, seinen Geist. Doch ein Unternehmens-Mythos muss auch lebendig gehalten und weiterentwickelt werden. Sonst birgt er die Gefahr, zu Selbstüberschätzung, Erstarrung und in die Irre zu führen. Um einen Mythos zu stärken, zu lenken oder auch zu verändern, muss man seine Zeichensprache verstehen. Nach dem stark komprimierten theoretischen Grundlagenteil führen die über 15 Jahre hinweg aufgezeichneten Fallbeispiele der Springer & Jacoby Werbung GmbH & Co. KG, der C. Bechstein Piano-fortefabrik AG und der Adolf Würth GmbH & Co. KG praktisch in die Zeichensprache des Mythos ein.

1. Mythos im Management

Dem Mythos in der Kultur von Unternehmen eine besondere Bedeutung zumessen zu wollen, das erscheint zunächst gegensinnig: waren doch gerade die Großunternehmen Motor der industriegesellschaftlichen Rationalisierung, die unsere moderne Gesellschaft prägt. Managementlehre und -praxis wurden lange bestimmt von rein funktionalen Rationalisierungsgedanken. Ihr Ziel war die Kontrolle und die Beherrschung von Komplexität und Ungewissheit. Management bedeutete System- und Verhaltenssteuerung.

Was bei diesem sozialtechnologischen Management auf der Strecke blieb, war der Sinnzusammenhang für die Mitarbeiter – und damit die innere Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Das rationalistische Paradigma vom „Glauben daran: dass man, wenn man nur wollte ... alle Dinge – im Prinzip – durch Berechnen beherrschen könne“ (Weber) ist in eine Krise geraten. Auch im Management.

Das Konzept der Unternehmenskultur hat sich inzwischen als Führungstechnik der Zukunft etabliert. Es baut auf die Entwicklung gemeinsamer Überzeugungen, auf sozial vermittelte Wertschätzung und auf die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen auf.

Bei der Vermittlung von Sinn spielten Mythen und mythenanaloge Symbole in allen Kulturen eine wichtige Rolle. Diese kulturgeschichtlich alten Formen der sozialen Integration und Handlungskoordination wirken auch in modernen Großunternehmen.

16 Mythos im Management

Durch symbolische Interaktionen werden unternehmenskulturelle Sinnzusammenhänge zwischen den Unternehmensmitgliedern entwickelt, gepflegt und überliefert. Dabei spielen Geschichten und Anekdoten, die zentrale Erfahrungen, Wertvorstellungen und Überzeugungen vermitteln, eine besondere Rolle. Storys über die heldenhaften Taten des Firmengründers kursieren oft noch über ein Jahrhundert nach seinem Tod und prägen das Denken und Handeln der Mitarbeiter.

Mythische Begründungszusammenhänge und Sinnsysteme können durch die subjektiv-interpretative Analyse der mythenanalogen Symbole durch die Mitarbeiter eines Unternehmens identifiziert werden.

Um die Frage, inwieweit ein Mythos durch symbolisches Management und durch andere Kultursteuerungstechniken „machbar“ ist, zu beantworten, geht dieses Buch zunächst dem schillernden Begriff „Mythos“ mit seinen unterschiedlichen Bedeutungen nach.

Es gibt kein Gesamtkonzept des Mythos – aber viele Einzelkonzepte. Der Mythos ist Gegenstand vieler Denktraditionen und Wissenschaftsdisziplinen. Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus Philosophie, Psychoanalyse, Anthropologie und Ethnologie, vergleichender Religionswissenschaft, Gehirnforschung, Kognitionsforschung, Philologie und Semiotik habe ich ein integrales Konzept entwickelt, das die verschiedenen Mythos-Theorien „unter einen Hut“ bringt. Es lassen sich drei Bedeutungsebenen des Mythos unterscheiden:

- ▶ der Mythos als Erkenntnisinstrument,
- ▶ der Mythos als kulturelles Paradigma und
- ▶ das mythische Symbol.

Bei der Analyse und Ausrichtung von Unternehmen wirken sich alle Erscheinungsformen des Mythos aus. Das theoretische Konzept findet seine praktische Anwendung in den Mythos-Analysen der Fallbeispiele. An ihnen wird über einen Zeitraum von 15 Jahren lebendig nachvollziehbar dokumentiert, wie ein Mythos entsteht, welche Stärken und Gefahren ein Unternehmensmythos mit sich bringt und wie seine Entwicklung gesteuert werden kann. Dabei eröffnet sich eine neue Perspektive für die Wahrnehmung von Unternehmenskultur.

2. Kultur – geistige Haltung einer Gemeinschaft

Kultur umfasst die gemeinsamen Grundannahmen und Zielsetzungen einer Gruppe von Menschen. Durch die Interaktion der Gruppenmitglieder entstehen Symbolsysteme, die der Vermittlung und Bewahrung der Kultur dienen.

In dem Begriff Unternehmenskultur drückt sich also ein Verständnis des Unternehmens als Miniaturgesellschaft aus, in der sich eine eigene Kultur entwickelt. Sie beinhaltet die Grundannahmen, Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die sich im Laufe einer Unternehmensgeschichte durch die kommunikativen Interaktionen der Mitglieder herausgebildet haben.

In diesen „Geist des Hauses“ sind auch die individuellen Prägungen der einzelnen Kulturmitglieder eingewebt, die durch andere Kulturebenen erworben wurden. Ausgehend vom historisch-evolutionären Gedächtnis der „Kultur der Menschen“ über die Landeskultur bis hin zur Kultur der Familie und Freizeitorientierung.

Die Unternehmenskultur wird einerseits von den Mitgliedern entwickelt, andererseits entwickeln diese ihre Identität, ihre Wertvorstellungen und Ziele innerhalb der kulturellen Gemeinschaft.

20 Kultur – geistige Haltung einer Gemeinschaft

Diese mentale Kultur der geteilten Werte und Orientierungsmuster liegt dem täglichen Handeln zugrunde, sie wird im Allgemeinen aber nicht reflektiert, sondern bleibt unbewusst.

Unternehmenskultur ist das Ergebnis eines entwicklungs geschichtlichen Lernprozesses, der im Umgang mit internen und externen Problemen vollzogen wird. Dabei entstehen Denk- und Problemlösungsmuster, die Sinn und Orientierung für das organisatorische Handeln liefern.

In Form von Symbolen und symbolischen Handlungen wird der „Geist des Hauses“ an Neueintretende weitergegeben. Die Stärke einer Unternehmenskultur wird bestimmt durch die Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten und Zielen des Unternehmens.

Unternehmenskultur soll die Führung eines Unternehmens erleichtern, indem sie formale Regelungsmechanismen ersetzt durch einen Basiskonsens der Mitarbeiter. Durch Identifikation und Internalisierung der Werte und Normen des Unternehmens soll eine gemeinsame Ausrichtung auf das Unternehmensziel erreicht werden.

Koordination und Integration der unterschiedlichen Interessengruppen und Motivation durch Sinnvermittlung sind die originären Funktionen der Unternehmenskultur, aus denen sich die derivaten Funktionen, nämlich Steigerung der Produktivität und Effizienz, ergeben.

3. Corporate Identity

Das CI-Konzept entstand in den 70er Jahren. Man erkannte damals, dass Markenbildung, Design und Imagepflege nicht ausreichen, um langfristig „das öffentliche Vertrauen“ zu gewinnen. Durch eine Vernetzung der Faktoren Design, Verhalten und Kommunikation sollte eine prägnante Unternehmens-Persönlichkeit mit hoher Glaubwürdigkeit und hohem Wiedererkennungswert geschaffen werden.

„Wir haben eine CI verpasst bekommen“ – das ist der Satz, den man häufig von Mitarbeitern nach der Durchführung des Identitäts-Programms hört. Die Entwicklung einer Corporate Identity ist ein sehr komplexer Prozess. Häufig wird er abgekürzt, indem statt eines CI nur ein CD durchgeführt wird: die Überarbeitung von Firmenlogo, Hausschrift, Hausfarbe und Produktgestaltung.

Das erwünschte „Wir-Gefühl“ – mit Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung – stellt sich durch eine **Corporate-Design**-Maßnahme bei den Mitarbeitern jedoch nicht ein.

Um nach außen ein möglichst genaues Abbild der gewünschten Identität zu erzeugen, werden im nächsten Schritt systematisch alle Kommunikationsinstrumente kombiniert: Ein einheitliches Briefing richtet Werbung, Verkaufsförderung, Personalmarketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring und Mitarbeiterkommunikation aus. Das Ziel der **Corporate Communication** ist das Corporate Image.

Doch um langfristig das öffentliche Vertrauen zu gewinnen, braucht es mehr als Design und Image: Das Selbstverständnis muss auch „gelebt“ werden. **Corporate Behaviour** bezeichnet den Verhaltenstil des Unternehmens und seiner Mitarbeiter nach innen und außen. Wie geht man miteinander um – und wie mit Kunden und Lieferanten? Wie verhält sich das Unternehmen gegenüber Staat, Öffentlichkeit und Umwelt? Nimmt es gesellschaftliche und kulturelle Interessen wahr? Ist es ehrlich und berechenbar?

Leider wird dieser Schritt oft nur halbherzig gemacht – oder gleich ganz ausgelassen. Bei diesem Schritt geht es nämlich an die „Substanz“ des Unternehmens. Er ist nicht einfach von außen „machbar“ wie ein neues Design oder ein neuer Werbespot. Es reicht nicht, das gewünschte Verhalten und die gewünschte Zukunft des Unternehmens einfach in einem Leitbild, in einer Philosophie, schriftlich zu fixieren.

Denn das Verhalten der Unternehmensmitglieder ist direkter Ausdruck ihrer Unternehmenskultur. Es wird von ihren Grundannahmen, Werten und Normen ausgerichtet. Doch leider ist ihre eigene Kultur für viele Unternehmen eine „Black Box“. Weil die Unternehmens-Mitglieder Teil ihrer Kultur sind, können sie sie nicht erkennen. Das funktioniert genau so wie im Knoblauch-Beispiel: Wer ihn gegessen hat, riecht ihn nicht.

Erst eine tiefgreifende Kultur-Analyse leuchtet diese Black Box aus. Und – gehen wir noch einen Schritt weiter, dann stehen wir vor dem Phänomen, das die Grundannahmen, Werte und Normen ausrichtet: dem Mythos. Jedes Unternehmen hat einen Mythos. Um ihn freizulegen, muss man seine Sprache kennen, seine Zeichen entziffern.