



# OneE.ON

Die Gestaltung einer gemeinsamen Unternehmenskultur  
im E.ON-Konzern

Achim Weiland



4	Vorwort
<b>9</b>	<b>1. Unternehmenskultur</b>
9	Bedeutung und Funktionen von Unternehmenskultur
10	Die Bedeutung von Leitbildern
12	Zu Gestaltung und Einführung von Leitbildern
13	Interventionen zur Gestaltung einer Unternehmenskultur
<b>18</b>	<b>2. Das Projekt der E.ON AG zur Unternehmenskultur</b>
18	Das Unternehmen E.ON AG
19	Der Ausgangspunkt des Projekts
21	Das Projekt „E.ON-Identität“ und seine Ziele
24	Das neue Leitbild des Konzerns und der Weg der Implementierung
32	Die Dialogkarten und das Spiel „Entdecke E.ON“
41	Die Mitarbeiterbefragungen und ihre Folgeprozesse
49	Das Projekt OneE.ON in unterschiedlichen Kontexten
54	Die „Landkarte“ der Interventionen
58	Zu Strategie und Ausrichtung von OneE.ON
<b>60</b>	<b>3. Abschließende Reflexion zu Führung in Veränderungsprozessen</b>
<b>64</b>	<b>4. Fazit</b>
66	Quellenverzeichnis
66	Interviews des Autors
67	Literaturverzeichnis
70	Der Autor
71	Danksagung
73	Impressum

Die Globalisierung hat nicht nur die Welt verändert – sie hat auch die Welt der Unternehmen und sie hat die Welt in den Unternehmen verändert. Die Verschiebung der weltwirtschaftlichen und geopolitischen Machtverhältnisse in den vergangenen zwei Jahrzehnten durch die Öffnung des Eisernen Vorhangs und den ökonomischen Aufschwung vieler Schwellenländer – vordringlich in Asien – führen zu einer neuen Komplexität und Intensität innerhalb der internationalen Konkurrenzverhältnisse. Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit mit Strategien wie der Konzentration auf Kernkompetenzen, der Bereinigung des Produktportfolios, der Präsenz auf neuen Märkten sowie der Optimierung ihrer Wertschöpfungsketten reagiert. Sie haben damit wichtige Weichenstellungen für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg vorgenommen.

Mit der Globalisierung geht in vielen Unternehmen aber auch eine Zunahme der Heterogenität bei den Belegschaften einher. Die Frage von Kooperationen konzentriert sich längst nicht mehr ausschließlich auf die Zusammenarbeit unterschiedlicher Nationalitäten und Kulturen innerhalb der Unternehmen. Durch Unterschiede in den Kulturen einzelner Länder und einzelner Unternehmensteile, selbst durch kulturelle Ausprägungen von Arbeits- und Führungsstilen, Verantwortungs- und Leistungsauffassungen,

erhält die Forderung nach der Gestaltung der „Diversity“ in der Globalisierung eine neue Dimension und Intensität. Das gemeinsame Verständnis über Unternehmensziele und Unternehmenswerte wird zu einer wichtigen Stellgröße, um Kontinuität und Zukunftsfähigkeit zu wahren.

Für Unternehmen ergibt sich hieraus eine besondere Herausforderung, deren Bewältigung nicht minder für den Unternehmenserfolg entscheidend ist wie die Unternehmensstrategie: die Gestaltung von Freiräumen für einzelne Unternehmensteile, Abteilungen und Mitarbeiter im In- und Ausland und die gleichzeitige Verpflichtung auf gemeinsame Werte. Unternehmer und Führungskräfte rund um den Globus haben erkannt, dass die Ausrichtung und das Handeln eines Unternehmens nach einem Leitbild eine wichtige Orientierung für den einzelnen Mitarbeiter bieten kann. Es ist erst diese Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen, die das Maß an Motivation und Kreativität, Leistungs- und Veränderungsbereitschaft freisetzt, das Unternehmen im globalen Wettbewerb benötigen.

Angesichts der tagtäglichen Anforderungen und Veränderungen in einem international agierenden Unternehmen bilden die Werte einen Kompass für die Einordnung und Bewertung

---

der unternehmerischen Ziele und Aufgaben im Wettbewerb und in den jeweiligen Märkten, für die Zusammenarbeit mit internen Kollegen und externen Partnern, für den Umgang miteinander und damit letzten Endes für die Zufriedenheit und die Sinnerfüllung bei der Arbeit.

Werte und Leitbilder sind nicht nur Ausdruck des Leistungsverständnisses eines Unternehmens – sie sind insbesondere auch der Gradmesser für Vertrauen in das Unternehmen und den Respekt gegenüber den Menschen inner- oder außerhalb des Unternehmens. Sie bilden damit eine wichtige Klammer für das, was die Unternehmenskultur prägt oder prägen soll. Dabei ist der Ausarbeitung und der Formulierung des Wertekodex unter möglichst breiter Mitwirkung der Beteiligten im Unternehmen ebenso viel Sorgfalt zu widmen wie der Verbreitung in den jeweiligen Belegschaften und der Verankerung in den Köpfen der Mitarbeiter. Allen Kuratoriumsmitgliedern der Bertelsmann-Stiftung ist diese große Bedeutung von Werten und Leitbildern in Unternehmen bewusst.

Bei der Entwicklung der Case Study „OneE.ON“ war es insbesondere wichtig, den Prozess der Implementierung im Unternehmen in den Vordergrund zu stellen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass der Erfolg des Vorhabens hierbei nicht nur von der umfangreichen Verbreitung

des Leitbildes allein bestimmt wird, sondern ganz wesentlich auch von der Kreativität der Führung und der Mitarbeit vor Ort abhängt, diese Werte durch die Nutzung innovativer Maßnahmen, wie z. B. die so genannten „Dialogkarten“, bekannt zu machen und vor dem Hintergrund der jeweiligen Länder- und Unternehmenseinheit zu diskutieren.

Im Rahmen des „Internationalen Netzwerkes: Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung bildeten die Fragen der Sinnstiftung und der Wertevermittlung in Unternehmen ein Kernthema. Es entstand aus dem Bewusstsein heraus, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur die Grundlage für unternehmerischen Erfolg der Zukunft bildet. Produkte und Verfahren sind von Wettbewerbern zeitnah zu kopieren – eine Unternehmenskultur nicht! Daher soll die Darstellung der Entwicklung von „OneE.ON“ als ein Beispiel Anregungen vermitteln, wie solche Prozesse aufgesetzt und mit all ihren Hürden und Unwägbarkeiten doch am Ende erfolgreich umgesetzt werden können.

Denn eines muss jedem Unternehmer und jeder Führungskraft deutlich sein: Die Etablierung eines Leitbildes ist eine der wichtigsten, aber auch eine der sensibelsten Aufgaben im Unternehmen. Sie bedeutet oftmals einen tagtäglichen Spagat zwischen der Auslotung von Rechten und

---

Pflichten, ein ständiges Abwägen zwischen der Gewährung unternehmerischen Freiraums und der Auslegung unternehmenskultureller Werte. Es sollte ein allgegenwärtiger Anspruch sein, diese Werte als Führungskraft wie auch als Mitarbeiter zu leben und auch die Verantwortung für Konsequenzen bei Abweichungen zu tragen.

Anfang 2008 haben die Bertelsmann Stiftung und E.ON daher gemeinsam Professor Weiland gebeten, auf Grund der hohen unternehmerischen wie auch der hohen gesellschaftspolitischen Bedeutung einer Wertevermittlung im Unternehmen als Wettbewerbsfaktor am Beispiel von „OneE.ON“ einzelne Entwicklungsstufen durch wissenschaftliche Studien und Interviews mit Mitarbeitern und Partnern zu analysieren.

Die Studie zeigt aber auch, welche Verantwortung gerade der Führung auf allen Ebenen zukommt, um Werte vom gedruckten Papier in konkretes Verhalten im Unternehmen umzuwandeln – und das jeden Tag!

Wir danken daher allen an dieser Case Study Beteiligten – allen voran Herrn Professor Weiland und unseren Mitarbeitern – für die erfolgreiche Arbeit und die wertvollen Ergebnisse aus der Untersuchung. Es ist unser Wunsch, auch andere Unternehmen unabhängig von Größe und Branche zu einem Nachdenken über dieses wichtige Thema anzuregen.



„Für uns ist die Reflexion dieses Prozesses und der Ergebnisse eine Bestätigung dafür, dass Unternehmen sich nicht nur auf Kernkompetenzen konzentrieren sollten, sondern sich auch intensiv der Formulierung und der Umsetzung ihrer „Kernwerte“ widmen müssen. Es verdeutlicht nochmals, welche Sensibilität und Aufmerksamkeit ein Unternehmen diesen Fragen entgegen bringen muss, um global eine gute Wettbewerbsposition mit engagierten und motivierten Mitarbeitern zu erreichen.“



„Es war ein glücklicher Zufall, dass Wulf Bernotat als Kuratoriumsmitglied der Bertelsmann-Stiftung wie auch als Vorstandsvorsitzender der E.ON AG der Erstellung dieser Studie über die Entwicklung eines Unternehmensleitbilds bei der E.ON AG zustimmte und sie unterstützte!“

*Dr. Wulf H. Bernotat* *Liz Mohn*

Dr. Wulf H. Bernotat, Vorsitzender des Vorstandes der E.ON AG, Düsseldorf

Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh



Die E.ON AG entstand im Jahr 2000 als Resultat einer Fusion der beiden deutschen Mischkonzerne Veba und Viag und wuchs in der Folge über Akquisitionen sprunghaft an. Im Jahr 2008 ist der Konzern ein international agierendes Unternehmen mit mehr als 80.000 Mitarbeitern. Dieses Dax-30-Unternehmen ist eines der bedeutendsten in Deutschland geworden. Der Konzern ist ein über alle Stufen der Wertschöpfungskette integriertes Energieunternehmen mit Aktivitäten im Strom- und Gasgeschäft.

Aus der Sicht des Top-Managements ergab sich bereits frühzeitig nach der Fusion und der Akquisition neuer Unternehmensteile die Notwendigkeit, ein Projekt zur Entwicklung einer neuen, gemeinsamen Unternehmenskultur zu entwickeln. Eine besondere Herausforderung ergab sich daraus, dass diese neue Unternehmenskultur in einem jungen Konzern aufgebaut werden sollte, der sich zusammensetzte aus Unternehmensteilen in verschiedenen Ländern

mit ehemals starken Unternehmenskulturen. Diese Fallstudie versucht am Beispiel dieses sehr erfolgreichen Unternehmens und seines spannenden Veränderungsprojekts der wichtigen Frage nachzugehen, wie man konkret eine Unternehmenskultur entwickeln oder verändern kann. Diese Fallstudie soll einen detaillierten Einblick in die Strategie und das angewendete Instrumentarium geben.

Nachfolgend wird im ersten Kapitel zunächst ein Überblick über Unternehmenskultur als zentralen Begriff sowie über Leitbilder und Interventionen gegeben. Dann werden im zweiten Kapitel das Unternehmen in den einzelnen Phasen des Projekts sowie die angewendeten Interventionen vorgestellt. Im dritten Kapitel erfolgt eine abschließende Reflexion zu Führung in Veränderungsprozessen als einem erfolgskritischen Faktor. Die Fallstudie endet mit einem kurzen zusammenfassenden Fazit im vierten Kapitel.



Diskussionsrunden zum Thema „Zusammenarbeit und Veränderung“ am OneE.ON Day 2007.



---

# 1. Unternehmenskultur

---

Vor der Beschäftigung mit dem konkreten Projekt der E.ON AG soll in diesem Kapitel der oftmals unscharf verwendete Begriff der Unternehmenskultur betrachtet werden. Nach der Klärung des Begriffs und der Funktionen von Unternehmenskultur werden Leitbilder als zentrale Ankerpunkte von Unternehmenskultur sowie Hinweise zu deren Gestaltung und Einführung vorgestellt. Abgeschlossen wird dieses Kapitel durch die Herleitung und Darstellung eines umfassenden Rasters von Interventionen zur Gestaltung von Unternehmenskulturen.

## Bedeutung und Funktionen von Unternehmenskultur

In der neueren Diskussion um Unternehmenskultur wird immer wieder betont, welche große Bedeutung Unternehmenskulturen für das gute Funktionieren von Organisationen haben. So belegt eine neue empirische Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales den Zusammenhang zwischen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur – mit den Effekten von hoher Arbeitszufriedenheit und Stolz auf das eigene Unternehmen – und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens (Hauser, Schubert und Aicher 2007).

Unternehmenskultur wird dabei nach Edgar Schein, einem der ersten Forscher zu diesem Thema, meist definiert als ein System grundlegender Überzeugungen und der damit verbundenen Werte und Normen, die das Verhalten der Beschäftigten in einem Unternehmen bestimmen (Schein 1995: 25 ff.). Diese gemeinsamen Überzeugungen erscheinen an der Oberfläche des Unternehmens als Artefakte und werden somit auch für alle Beteiligten sichtbar. Nach Schein hilft eine gemeinsame Unternehmenskultur einer Gruppe oder einer Organisation bei der Bewältigung von zwei fundamentalen Problemen: dem Problem der Anpassung

der Organisation an sich wandelnde externe Umweltbedingungen und dem Problem der organisationsinternen Integration von Mitarbeitern. Eine Unternehmenskultur wird an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen beiden Problemen weitergegeben. Sonja Sackmann differenziert diese beiden Funktionen nach Schein weiter aus und unterscheidet vier zentrale positive Funktionen einer Unternehmenskultur (Sackmann und Bertelsmann Stiftung 2004: 27 ff.):

1. Sicherstellung von Kontinuität und Stabilität, da die Unternehmenskultur das „kollektive Gedächtnis“ einer Organisation bildet. Sie bewahrt die wichtigsten Werte, Überzeugungen und Praktiken auf, unabhängig von Individuen, die in die Organisation eintreten oder sie auch wieder verlassen. Allerdings wirken sich sehr stabile und starke Unternehmenskulturen bei sich verändernden Rahmenbedingungen negativ auf die Fähigkeit der Organisation aus, sich anzupassen und zu verändern.
2. Reduktion von Komplexität, da die Unternehmenskultur die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder beeinflusst und Informationen bereits vor der individuellen Bewertung in wichtig oder unwichtig selektiert. Sie stellt weiterhin für die Organisationsmitglieder erwünschte Verhaltensweisen für bestimmte Situationen zur Verfügung. Die Organisationsmitglieder können so schnell und – aus der Sicht der Organisation – angemessen reagieren.
3. Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, da der Unternehmenszweck definiert ist: Wofür steht das Unternehmen? Was unterscheidet uns von unseren Wettbewerbern?

4. Bereitstellung eines Orientierungsrasters für koordiniertes Handeln, da „richtiges“ und falsches“ Verhalten z. B. in Bezug auf Kommunikation (Anrede von Kollegen und Vorgesetzten; Umgang mit Kunden und Lieferanten), Führung oder Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation definiert sind. Zudem sind Prioritäten zwischen konkurrierenden Zielen eindeutig festgelegt und es existieren Kooperationsmechanismen.

All dies sind wichtige psychologische und organisatorische Funktionen innerhalb eines Unternehmens, weshalb die zielgerichtete Beeinflussung einer Unternehmenskultur aus Sicht der Unternehmensleitung ein wichtiges Themengebiet ist. Wenn zudem die Organisationsmitglieder über ein gemeinsames Orientierungsraster verfügen, kann diese unsichtbare Koordination durch eine „richtige“ Unternehmenskultur die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen. Außerdem können im Falle einer Akquisition neu hinzugekaufte Unternehmensteile über ein systematisches Kulturmanagement schnell und zügig integriert werden. Auch werden in international agierenden Unternehmen unnötige Reibungspunkte durch eine über alle Kulturen gemeinsam getragene Unternehmenskultur verringert. Auf der anderen Seite kann eine Unternehmenskultur aber auch mehr negative als positive Effekte aufweisen und damit dysfunktional wirken (z. B. Entscheidungseinengung durch Übersteuerung und Überstabilisierung, Angst, Zynismus oder Misstrauen).

Strittig ist in der Fachliteratur allerdings, bis zu welchem Grad eine vorhandene Unternehmenskultur beeinflusst und verändert werden kann (vgl. Blazejewski und Dorow 2005: 15 ff.). Es finden sich prinzipiell zwei Gegenargumente gegen die systematische und zielgerichtete Veränderung von Unternehmenskulturen. Zum

einen wird ins Feld geführt, dass kulturelle Grundannahmen von Menschen weitgehend in der primären Sozialisation entstehen und deshalb im Berufsleben (und damit meistens im Erwachsenenalter) kaum noch zu beeinflussen sind. Zum anderen wird darauf hingewiesen, dass gerade bei multinationalen Konzernen die jeweiligen regionalen Kulturen die Unternehmenskultur stark beeinflussen und somit die Ausprägung einer über mehrere Kulturen hinweg gemeinsam getragenen Unternehmenskultur verhindern. Aus Sicht des Autors kann eine Unternehmenskultur jedoch zielgerichtet entwickelt oder verändert werden – allerdings nur langsam und unter Einsatz der richtigen Instrumente, weil Verhaltensweisen tief verankert sind und Mitarbeiter einen aktiven Lernprozess durchschreiten müssen. Im Folgenden geht es um die Frage, wie man die Entwicklung einer Unternehmenskultur konkret beeinflussen kann. Ein einflussreiches und sehr oft genanntes Instrument ist hierbei das Unternehmensleitbild.

## Die Bedeutung von Leitbildern

Eine Unternehmenskultur ist per se nicht greifbar – für den Außenstehenden wird sie am sichtbarsten an den Leitbildern, die Unternehmen publizieren. Ein Leitbild enthält in der Regel Aussagen zur Vision und zur Mission des Unternehmens zur strategischen Orientierung sowie Aussagen zu Werten und Verhaltensweisen, die von den Mitarbeitern bei ihrem Handeln innerhalb der Organisation erwartet werden. Diese Leitbilder haben eine wichtige Funktion in der Außendarstellung der Unternehmen; sie sind allerdings auch einer der wichtigsten Ankerpunkte für Unternehmen und ihre Organisationsmitglieder. Ein Leitbild ist eine Art Grundsatzdokument zur Unternehmenspolitik und Unternehmensphilosophie. Adressaten von derartigen Leitbildern sind primär die Mitarbei-

ter, denen ein von allen Organisationsmitgliedern geteiltes „Weltbild“ vermittelt werden soll.

Ein Leitbild muss allerdings mehrfach gekoppelt werden, damit es Akzeptanz erfährt. So muss es von den Mitarbeitern als primären Adressaten akzeptiert werden, sie dürfen es nicht als realitätsfremd empfinden. Auf der anderen Seite werden wichtige Aussagen zur Unternehmenspolitik für die Vision und Mission aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet; zudem müssen sie zu den jeweiligen Umfeldbedingungen passen.

Knut Bleicher diskutiert Einsatzgebiete sowie Vor- und Nachteile dieser einzelnen Elemente eines Unternehmensleitbilds im Zusammenhang einer ganzheitlichen, da integrierten Unternehmensführung. Er definiert Vision als ein konkretes Zukunftsbild, das einerseits zeitlich nahe genug am Ist-Zustand ist, sodass man die Realisierbarkeit noch sehen kann, andererseits aber entfernt genug ist, um die Begeisterung einer Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken. „Die Vision rückt eine denkbare Situation, die in der Zukunft eintreten oder herbeigeführt werden könnte, geistig vor“ (Bleicher 1996: 98). Er definiert drei wichtige Funktionen von Unternehmensvisionen (ähnlich denen einer Unternehmenskultur): a) Fokussierungsfunktion in Beziehung der Unternehmung zum Wettbewerbsumfeld, b) Legitimationsfunktion in Beziehung der Unternehmung zur Gesellschaft und c) Identifikations- und Motivationsfunktion der Unternehmung in Beziehung zu ihren Mitarbeitern. Dan S. Cohen führt weiter aus zu den Charakteristika einer effektiven Vision: Sie ist zukunftsgerichtet, zwingend, wünschenswert, realistisch und damit umsetzbar, klar und fokussiert, flexibel in Bezug auf sich verändernde Rahmenbedingungen und leicht zu kommunizieren (nach Cohen 2005: 71 ff.; vgl. ebenfalls Bleicher 1996: 219 oder Collins und Porras 1996: 65–77).

Innerhalb von Veränderungsprojekten – wie etwa der Neugestaltung einer Unternehmenskultur – kommen Visionen besondere Funktionen zu. Cohen führt folgende Funktionen an: Die Vision stellt die Richtung der Veränderung klar – und damit auch diejenigen Verhaltensweisen, die auf allen Hierarchieebenen für den Erfolg benötigt werden. Sie hilft, diejenigen Verhaltensweisen zu identifizieren, die verstärkt oder eliminiert werden müssen. Die Vision motiviert Mitarbeiter, Schritte in die erwünschte Richtung zu unternehmen, sogar wenn diese Maßnahmen nicht in ihrem eigenen kurzfristigen Interesse sind. Die Vision hilft, Aktionen von Mitarbeitern aus dem ganzen Unternehmen schnell und effektiv zu koordinieren (Cohen 2005: 64).

Missionen (auch oft „policies“ genannt) sind konkreter als Visionen und beschreiben die grundsätzlich vom Unternehmen zu verfolgenden Aufgaben: „Missionen als ‚Output‘ des unternehmenspolitischen Systems sollen eine generelle Zielausrichtung und eine Grundorientierung für das strategische und operative Management vermitteln“ (Bleicher 1996: 116). Die Mitarbeiter sollen wissen, welches Ziel auf welchem Weg erreicht werden soll.

Eine wichtige Rolle nimmt nach Bleicher die Kommunikation von Verhaltensidealen ein. Ein so genanntes „mission statement“ definiert neben angestrebten Zielen und Aktivitätsfeldern des Unternehmens insbesondere erwünschte Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und zentrale gemeinsame Werte. „In ihm erfolgt eine Eingrenzung der Freiheitsgrade möglichen Systemverhaltens über die Formulierung von Idealvorstellungen“ (Bleicher 1996: 218). Das Unternehmen postuliert also aus seiner Sicht wichtige Werte und Verhaltensweisen, die bindende Wirkung haben. Es muss dementsprechend auch erwünschte Verhaltensweisen beloh-

nen und nicht erwünschte Verhaltensweisen sanktionieren.

Viele Unternehmen haben Leitbilder entwickelt, wobei sich allerdings keine einheitliche Terminologie herausgebildet hat. So finden sich Aussagen zur Vision, zur Mission, zu Werten und zu Verhaltensweisen mit unterschiedlicher Gewichtung der einzelnen Bestandteile unter Begriffen wie Leitbild, Leitsätze, „code of conduct“ oder Ethik-Grundsätze.

## Zu Gestaltung und Einführung von Leitbildern

Da Leitbilder derart zentral für die Gestaltung einer Unternehmenskultur sind, finden sich in der Literatur viele Hinweise für ihre Erarbeitung und ihre Gestaltung. So gibt es Hinweise formaler Art, die beispielsweise den Umfang des Leitbilds betreffen, und Hinweise prozeduraler Art, die beispielsweise die Art und Weise der Leitbilderstellung betreffen.

Zu den formalen Hinweisen gehören (vgl. hierzu etwa Dorow 2005: 256 oder Müller-Stewens und Lechner 2005: 234):

- \_ Der Umfang des Leitbilds und die Anzahl der in ihm postulierten Werte und Verhaltensweisen sollten begrenzt werden, damit die Mitarbeiter diese noch als handlungsleitende Ziele memorieren können.
- \_ Werte und Verhaltensweisen als zentrale Bestandteile eines Leitbilds sollten immer operationalisiert werden, d. h. sie müssen durch Beispiele nachvollziehbar gemacht oder in konkret beobachtbare und nachvollziehbare Handlungen „übersetzt“ werden.
- \_ Bei Übersetzungen müssen sprachliche Hürden berücksichtigt werden, d. h. ein wortwörtliches Übersetzen in eine andere Sprache kann oft den Sinn entstellen. Es empfiehlt sich

deshalb, immer Muttersprachler mit einem entsprechenden Erfahrungshintergrund in die Übersetzungsarbeit einzubeziehen.

- \_ Viele Unternehmen orientieren sich bei der Entwicklung ihres Leitbilds an einem Stakeholder-Ansatz und formulieren Ziele gegenüber den Aktionären, den Kunden, der Gesellschaft sowie ihren Mitarbeitern. Manche Unternehmen koppeln auch neue Leitbilder für Mitarbeiter mit einem zeitgleich veröffentlichten Führungsleitbild.

Prozedurale Hinweise zur Gestaltung und Implementierung von Leitbildern sind:

- \_ Ein partizipativer Ansatz bei der Formulierung von Leitbildern erhöht deren Akzeptanz, ist allerdings zeit- und kostenintensiver als ein klassischer Top-down-Ansatz.
- \_ Da kein Unternehmen in einem „luftleeren Raum“ existiert und das Verhalten der Mitarbeiter bis dato auch schon von Werten und Verhaltensweisen geleitet wurde, muss bei der Erstellung eines neuen Leitbilds auf die Anschlussfähigkeit beispielsweise der neuen Werte an bereits existierende Werte geachtet werden.
- \_ Die neue Unternehmenskultur muss vom Top-Management vorgelebt werden, ansonsten verliert sie schnell und unwiderruflich ihre Glaubwürdigkeit. Für die Einführung neuer Werte oder Verhaltensweisen wird dem Management in der Regel keine „zweite Chance“ durch die Mitarbeiter eingeräumt. Das tägliche Verhalten sowie alle Entscheidungen des Top-Managements werden von den Mitarbeitern permanent auf Stimmigkeit mit der erwünschten Unternehmenskultur überprüft.
- \_ Die Kommunikation des Leitbilds ist ein Prozess, der mit einer Informationskampagne als abgeschlossen gelten kann; die Internalisierung dieses Leitbilds hingegen nimmt



Im Kreditkartenformat sind Vision, Mission, Werte und Verhaltensweisen jederzeit zur Hand.

wesentlich mehr Zeit in Anspruch. Auch hier ist das Vorleben durch die Führungskräfte der wichtigste handlungsleitende Stimulus. Vermittlung ist keine Einmal-Aktion, sondern ein fortlaufender Prozess.

Bei international agierenden Konzernen mit ausländischen Tochtergesellschaften sollten die ausländischen Töchter in die Entwicklung des neuen Leitbilds eingebunden werden. Auch sollte klar sein, wo es Freiräume für lokale Interpretationen gibt.

Das Leitbild ist einer der wichtigsten Ankerpunkte für die Mitarbeiter und steht deshalb bei geplanten Veränderungen von Unternehmenskulturen durch das Management oft im Zentrum. Es gibt allerdings eine Vielzahl bisher noch nicht aufgeführter Interventionen, durch die sich Leitbilder verankern und Unternehmenskulturen zielgerichtet verändern lassen. Als Intervention wird hierbei jede Art von intendierter und zielgerichteter Maßnahme gegenüber einzelnen Personen, Gruppen oder der gesamten Organisation verstanden. Eine mögliche Interventionssystematik in Bezug auf die Veränderung von Unternehmenskulturen wird im nächsten Abschnitt entwickelt und vorgestellt.

## Interventionen zur Gestaltung einer Unternehmenskultur

In der deutschsprachigen Literatur finden sich vor allem aus dem Bereich der Mitarbeiterkommunikation kommende Interventionen

zur Implementierung oder Veränderung einer Unternehmenskultur, möglicherweise aus dem Missverständnis heraus, dass dieses kein Veränderungsprojekt ist, das den Einsatz von andersartigen Interventionen erfordert (vgl. hierzu etwa Neubauer 2003, Schmidt 2004, Sackmann 2002). Eine effektive und zielgerichtete Kommunikation ist für Veränderungsprozesse zweifelsohne essenziell. Welche Interventionen aber stehen darüber hinaus zur Verfügung, um beispielsweise in der Organisation und bei den Mitarbeitern ein neues Leitbild zu verankern und somit die Unternehmenskultur zu verändern? Es ergeben sich drei wichtige Zielbereiche, die Interventionen erfordern, um die Unternehmenskultur über das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen und einen erfolgreichen Veränderungsprozess zu starten (vgl. zu dieser Einteilung Scholz 2000: 333, Galpin und Herndon 2000: 54 oder BMW AG 2004):

- **Leistungsfähigkeit:** Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter müssen an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Zudem benötigen Mitarbeiter Hintergrundinformationen über die Veränderung der Unternehmenskultur und die erwünschten neuen Verhaltensweisen. Es geht bei diesem Zielbereich um „Wissen“ und „Können“ der Mitarbeiter.
- **Leistungsbereitschaft:** Ziel ist hier die Veränderung der tiefer liegenden Einstellungen und der Motivation der Mitarbeiter, nachdem sie die grundlegenden Informationen zur anstehenden Veränderung erhalten haben. Eventuell

ell stehen ihre bisherigen Einstellungen der notwendigen Veränderung konträr gegenüber. Es geht um das „Wollen“ der Mitarbeiter.

- Leistungsmöglichkeit: Mitarbeiter benötigen Freiräume und passende Arbeitsstrukturen, um ihr Wissen umsetzen zu können. Ziel ist hier das „Dürfen“ mit Interventionen zur Gestaltung von adäquaten Arbeitssystemen.

Erst aus der Bearbeitung dieser drei Zielbereiche ergeben sich dann als Resultat das „Umsetzen“ der neuen Unternehmenskultur und eine Veränderung des (Arbeits-)Verhaltens der Mitarbeiter.

Geht es um die Leistungsfähigkeit – das „Wissen“ und „Können“ – der Mitarbeiter, kommen klassische Kommunikations- und Trainingsinstrumente zum Einsatz. Diese sind leicht zu steuern und sollten zum Standardrepertoire eines jeden Unternehmens gehören. Der große Vorteil dieser Instrumente ist, dass sie in der Regel nur an die Spezifika des Unternehmens (Größe des Unternehmens und Anzahl an Mitarbeitern, zur Verfügung stehende Ressourcen wie ein finanzielles Budget oder zeitliche Ressourcen vor allem der Führungskräfte für die persönliche Kommunikation etc.) angepasst werden müssen. Interventionen zu diesem Zielbereich sind beispielsweise:

- Nicht individuelle Kommunikation wie z. B. Mitarbeiterzeitschrift, Broschüren, Firmen-Internet, Filme oder Videobotschaften der Unternehmensleitung, „E-Mails an alle“, Newsletter, „frequently asked questions“ (vgl. hierzu Piwinger und Zerfaß 2007)
- Persönliche Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wie z. B. Führungskräfte-Konferenzen, Hotline, Chatroom, „townhall-meetings“, Betriebsversammlungen
- Gebrauchsgüter mit Abdruck des neuen Leitbilds (z. B. Mousepad oder Kaffeetasche); Visualisierungen (z. B. Poster und Flugblätter)

- Lernlandkarten zur Vermittlung von Werten und Verhaltensweisen
- Trainings zur Anpassung fachlicher Fähigkeiten; Entwicklungsprogramme für Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte oder Trainees zur Entwicklung spezifischer Fähigkeiten
- Mitarbeiterbefragung zur Überprüfung des Wissensstands der Mitarbeiter.

Soll die Leistungsbereitschaft – das „Wollen“ – der Mitarbeiter verändert werden, kommen in den meisten Fällen Interventionen zur Veränderung der Einstellung der Mitarbeiter zum Einsatz. Eine noch so gut gestaltete formelle Information der Mitarbeiter und eine ausführliche Kommunikation mit ihnen allein reichen nicht aus. Es geht darum, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass die anstehenden Veränderungen in der existierenden Unternehmenskultur und die damit verbundenen Verhaltensveränderungen notwendig sind. Ein oft benutztes Mittel, Mitarbeiter zu dieser Einsicht zu bewegen, ist beispielsweise, Kunden oder Stakeholder in das Unternehmen einzuladen, die den Mitarbeitern Rückmeldungen zur Qualität der erbrachten Produkte oder Dienstleistungen aus ihrer Sicht geben und so aufzeigen, wo Veränderungsbedarf besteht. Ebenso kann ein gezieltes Benchmarking den Mitarbeitern verdeutlichen, dass Veränderungen notwendig sind. Bei John P. Kotter heißt dieser wichtige Punkt: „Ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels schaffen“ (vgl. Kotter 1995: 34–41). Eminent wichtig hierbei ist, dass die Führungskräfte im Veränderungsprozess persönlich in Erscheinung treten, die neue Unternehmenskultur vorleben und die Mitarbeiter konkret einbinden.

Ein Vorteil dieser Art von Intervention ist, dass die Realisierung der neuen Unternehmenskultur nach solch einer aufwändigen Erarbeitung und Abstimmung mit den Mitarbeitern in der Regel



schnell und ohne großen Widerstand vonstattegeht. Der große Nachteil dieser Interventionen allerdings ist der damit verbundene hohe Aufwand. Klassische Interventionen zu diesem Zielbereich sind beispielsweise:

- \_ Vorleben des neuen Leitbilds durch die Führungskräfte
- \_ Einbindung der Mitarbeiter beispielsweise in die Erarbeitung von neuen Werten über Techniken der Großgruppenmoderation (Zukunftskonferenzen, Open Space, World Café etc.)
- \_ Konfrontation mit Berichten von (unzufriedenen) Kunden oder Stakeholdern; Benchmarking
- \_ Abteilungsworkshops beispielsweise zu Fragestellungen wie: Was bedeuten die neuen Werte konkret für uns? Wo müssen wir unser Verhalten umstellen? Was wollen wir konkret anders machen?
- \_ Führungskräfte-Konferenzen; Events zur Bearbeitung konkreter Themen der Veränderung (vgl. Weiland 2007)
- \_ „Lunch & talk“ zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern
- \_ Regelmäßige Kommunikation über aktuelle Erfolge des Veränderungsprojekts, d. h. schnelle Kommunikation von so genannten „quick wins“ (vgl. hierzu Ulrich, Kerr und Ashkenas 2002: 35)
- \_ Verleihung von Preisen für vorbildhaftes Verhalten von Individuen und Teams, d. h. Auszeichnung von so genannten „role champions“
- \_ Verhaltenstrainings; Teambildungsmaßnahmen; Outdoor-Maßnahmen
- \_ Unterstützung durch Coaching, Mentoring und Peer Mentoring; Prozessbegleitung; Rollen- und Aufgabenanalyse
- \_ Regelmäßige Feedback-Gespräche der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern zur individuellen Umsetzung der Unternehmenskultur
- \_ Mitarbeiterbefragung zur Überprüfung des Engagements der Mitarbeiter.

Ein weiterer wichtiger Zielbereich von Interventionen ist die Leistungsmöglichkeit – das „Dürfen“. Hier handelt es sich um Interventionen zur Gestaltung von Arbeitssystemen, insbesondere der verhaltenssteuernden Personalsysteme und -strukturen. Dazu gehört die Anpassung des Arbeitsumfelds, der Arbeitsmittel und der Aufbau- oder Ablauforganisation, damit die Mitarbeiter die erwünschten neuen Verhaltensweisen auch umsetzen können. Des Weiteren kann es notwendig sein, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu zu regeln, damit die Mitarbeiter die neuen Verhaltensweisen auch anwenden dürfen. Zudem müssen erwünschte Verhaltensveränderungen durch geeignete Belohnungs- und Sanktionsmechanismen unterstützt werden. Dazu gehören letztendlich auch Versetzungen oder Entlassungen bei nicht regelkonformem Verhalten. Diese letztgenannte Art von Interventionen gehört zu den weniger „strahlenden“ Seiten des Veränderungsprozesses, da es hierbei um das Bestrafen von Verhaltensweisen geht, die vonseiten der Organisation als nicht akzeptabel definiert werden.

Die größte Wirkung scheint von Maßnahmen wie dem Workout nach dem Vorbild von General Electric auszugehen, der konkrete Veränderungen in Workshops bewirkt (vgl. hierzu die ausführliche Darstellung bei Ulrich, Kerr und Ashkenas 2002 sowie den ähnlichen Ansatz des Kaizen und seine Darstellung bei Imai 1992 oder bei Holman und Devane 2002). Dort wird nicht nur über Veränderungen geredet, sondern die Mitarbeiter erleben, dass Veränderungen mit ihrer Beteiligung tatsächlich stattfinden. Diese Art der direkten Beteiligung ist allerdings aufwändig und benötigt viel Unterstützung und Engagement vom Top-Management. Dieser Zielbereich von Interventionen ist im Vergleich zu den beiden anderen Zielbereichen als schwieriger zu bewerten, da er tief in die Verhaltensweisen aller Mitarbeiter eingreift und

zudem darauf abzielt, die Handlungsfelder von Führungskräften zu verändern – was oft Widerstände hervorruft. Exemplarische Interventionen zu diesem Zielbereich sind:

- \_ Neugestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation; neue Zuteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten; Arbeitsplatzgestaltung (z. B. Einführung von Team- oder Gruppenarbeit, „job enrichment“ oder Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung)
- \_ Anreize und Sanktionen, d. h. Anpassung vor allem von Personalsystemen an neue Werte und Verhaltensstandards (z. B. bei Zielvereinbarungssystemen, Leistungsbeurteilungen, Entlohnungs- und Beförderungssystemen)
- \_ Work-Out- oder Kaizen-Aktivitäten
- \_ Arbeit am unternehmensinternen Kunden-Lieferanten-Verhältnis, d. h. Optimierung der Beziehungen zwischen Abteilungen/Bereichen nach Maßgabe der neuen Unternehmenskultur
- \_ Etablierung formeller Compliance-Regelungen (z. B. eines Ombudsmanns)
- \_ Werte als verbindliche Bestandteile von Arbeitsanweisungen und Arbeitsverträgen
- \_ Regelmäßiges Controlling (z. B. Stakeholder-Analyse oder Mitarbeiterbefragung).

Offensichtlich hat jede Intervention Vor- wie Nachteile, die an dieser Stelle allerdings aus Platzgründen nicht weiter ausgeführt werden können (vgl. hierzu etwa die Hinweise bei Königwieser und Exner 1998). Jedes Unternehmen sollte aber vor dem Einsatz einer Intervention diese analysieren im Hinblick auf

- \_ den benötigten Ressourceneinsatz und die verfügbaren Kapazitäten,
- \_ den erwarteten Effekt bei den Mitarbeitern (und damit auf die Effekte bei den bereits vorgestellten drei Zielbereichen),
- \_ die Akzeptanz dieser Intervention bei den Führungskräften und Mitarbeitervertretungen,

- \_ die Nachhaltigkeit der Effekte dieser Intervention sowie
- \_ die im Unternehmen oder beim externen Berater verfügbare Kompetenzen für einen effektiven und zielgerichteten Einsatz dieser Intervention.

Abbildung 1 zeigt im Überblick den hier diskutierten Zusammenhang zwischen Zielbereichen und Interventionen, wobei auffällt, dass einzelne Instrumente (wie beispielsweise eine Mitarbeiterbefragung) zur Bearbeitung von mehreren Zielbereichen eingesetzt werden können.

Wichtig bei der Auswahl von Interventionen ist deren Passung mit den inhaltlichen Aussagen, die beispielsweise im Leitbild formuliert sind. Wird beispielsweise im Leitbild die Partizipation als wichtiger Wert hervorgehoben, dann wäre eine Ein-Weg-Kommunikation das falsche Instrument zur Vermittlung der neuen Werte. Des Weiteren ist darauf zu achten, dass das Verhalten der Top-Führungskräfte den propagierten Werten und den angewendeten Interventionen entspricht.

Angesichts der hier vorgestellten Fülle an möglichen Interventionsmaßnahmen beschreiben Christensen, Stevenson und Marx eine der größten Schwierigkeiten für Manager bei derartigen Veränderungsprojekten folgendermaßen: "Eine der seltensten Managementfähigkeiten ist es zu erkennen, welches Instrumentarium in einer bestimmten Situation funktioniert, und keine Energie auf wirkungslose Maßnahmen zu verschwenden, die die eigene Glaubwürdigkeit aufs Spiel setzen" (Christensen, Stevenson und Marx 2006: 37).

Eine konkrete Hilfestellung bietet hier das Vorgehen des Change Managements, bei dem die Diagnose der Ausgangslage und das Feedback der Daten an das Klientensystem den eigent-



## Abbildung 1: Zielbereiche von Interventionen



**Leitbild:**  
Vision | Mission | Werte | Verhaltensweisen

Quelle: Achim Weiland

| BertelsmannStiftung

lichen Ausgangspunkt für die Planung von Interventionen bieten (vgl. etwa Doppler und Lauterburg 2005: 96 ff. oder French und Bell 1990: 112). Zur weiteren Planung von Interventionen in Organisationen gehören der Einsatz von Interventionsarchitektur und Interventionsdesign. Die Interventionsarchitektur entscheidet dabei, dass etwas stattfindet und was stattfindet, beispielsweise das Treffen einer Steuergruppe oder Großgruppenveranstaltungen als inhaltliche Festsetzungen. Das Interventionsdesign hingegen entscheidet, wie etwas stattfindet – z. B. als Zukunftskonferenz, als „open space technology“ oder als „appreciative inquiry“ – und beschreibt damit die eingesetzte Methodik. Interventionsarchitektur als „Architektur des Hauses“ und Interventionsdesign als „dessen Inneneinrichtung“ sind miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Königswieser und Exner 1998: 156 f.).

Das Kultur-Veränderungsprojekt der E.ON AG – OneE.ON – ist im Zusammenhang mit der hier

beschriebenen Thematik deshalb interessant, weil es sich bei der E.ON AG um ein großes, international agierendes Unternehmen mit einer hohen Organisationskomplexität einerseits und einer jungen Unternehmensgeschichte andererseits handelt. Das Projekt OneE.ON wird im nächsten Kapitel dargestellt.

Neben der detaillierten Darstellung des Projekts soll aber immer wieder die Reflexion treten, inwieweit es den bisher vorgestellten theoretischen Erkenntnissen zur zielgerichteten Entwicklung oder Veränderung einer Unternehmenskultur entspricht. Welche Rolle spielte bei diesem Projekt ein gemeinsames Leitbild? Wie wurde dieses Leitbild entwickelt und kommuniziert? Welche weiteren Interventionen zur Veränderung der Unternehmenskultur wurden angewandt? Welche Berücksichtigung fanden die vorgestellten drei Zielbereiche Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft sowie Leistungsmöglichkeit bei der Interventionsplanung? ■

---

## 2. Das Projekt der E.ON AG zur Unternehmenskultur

---

Für die Erstellung dieser Fallstudie stand der Zeitraum von September 2007 bis Januar 2008 zur Verfügung, sodass sie schwerpunktmäßig den Beginn des derzeit noch laufenden Projekts OneE.ON beschreibt und analysiert, mit dem innerhalb der E.ON AG eine neue, gemeinsame Unternehmenskultur geschaffen werden sollte. Aus diesem Unternehmensbeispiel heraus werden Best-Practise-Ansätze dargestellt.

Zuerst werden die Entstehung der E.ON AG und ihre Geschäftsaktivitäten vorgestellt; im weiteren Verlauf der Fallstudie wird das Projekt zur Schaffung einer neuen Unternehmenskultur mit seinen unterschiedlichen Phasen und Maßnahmen beschrieben. Des Weiteren wird aufgezeigt, dass die E.ON AG im Verlauf des Projekts zur Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur zahlreiche unterschiedliche Interventionen einsetzte.

In der Darstellung dieses Falls interessieren primär diejenigen eingesetzten Interventionen, die bisher in der Fachliteratur wenig Beachtung oder in der Praxis kaum Anwendung fanden. Deshalb werden im Folgenden drei innovative Interventionen vertiefend behandelt: a) Der Prozess der Leitbilderstellung und -implementierung, b) Der großflächige Einsatz von Lernlandkarten und c) Mitarbeiterbefragungen und ihre Folgeprozesse. Des Weiteren wird die Implementierung von OneE.ON in unterschiedlichen Kontexten dargestellt, d. h. bei unterschiedlichen regionalen Kulturen oder bei unterschiedlichen wirtschaftlichen Situationen der übernommenen Unternehmen. Im Abschnitt „Die ‚Landkarte‘ der Interventionen“ findet sich dann ein Überblick über die eingesetzten Interventionen, der das Bild zum Projekt OneE.ON zusammen mit einem Blick auf dessen Strategie und Ausrichtung vervollständigt.

### Das Unternehmen E.ON AG

Die E.ON AG entstand am 16.06.2000 aus der Fusion der beiden deutschen Mischkonzerne Veba AG, Düsseldorf, und Viag AG, München (vgl. hierzu die Darstellungen bei Gaul 2006: 1303–1333; Radzio 1990; Pohl 1998; Liedtke 2006). Beide Organisationen hatten bereits eine lange und erfolgreiche Unternehmenshistorie: Die Veba (Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks AG) wurde 1929 vom preußischen Reich als Holdinggesellschaft für seine industriellen Beteiligungen gegründet, die Viag (Vereinigte Industrieunternehmen AG) im Jahr 1923 für den gleichen Zweck vom Deutschen Reich. Beide Unternehmen wurden erst in den 1960er Jahren nach und nach privatisiert.

Als Erbe ihrer beiden Vorgängerunternehmen hatte die E.ON AG profitable und auch international gut positionierte Aktivitäten in den Bereichen Strom und Chemie sowie weitere Aktivitäten in den Bereichen Logistik, Öl, Immobilienmanagement, Telekommunikation, Aluminium etc. – insgesamt zehn Teilkonzerne mit 76 strategischen Geschäftseinheiten. Die E.ON AG entschloss sich für eine Konzentration auf die zwei am besten positionierten Bereiche Strom und Chemie. Alle anderen Aktivitäten sollten verkauft und die Erlöse für weitere Akquisitionen in den Kernbereichen zur Verfügung stehen.

Die E.ON AG trennte sich aber bereits 2002 teilweise von ihren Chemie-Aktivitäten, sodass sie nun ein rein auf Strom fokussiertes Unternehmen war. Im Juni 2002 erhielt sie die Genehmigung der New Yorker Börse für die Übernahme der englischen Powergen und deren US-amerikanischen Tochter LG&E Energy. Somit hatte die E.ON nun neben ihren Stromaktivitäten in Deutschland und in Skandinavien auch starke Positionen in UK (Großbritannien) und in



Verleihung des OneE.ON Awards 2008 im Corporate Center durch Finanzvorstand Dr. Marcus Schenk.

den USA und rückte in der weltweiten Rangliste der Strom- und Gasversorger mit einem Stromabsatz von 323 TWH und rund 30 Millionen Strom- und Gaskunden hinter der französischen EDF auf Platz zwei vor. Die E.ON AG übernahm zudem im Jahr 2003 die Ruhrgas AG aus Essen als größten deutschen Gasimporteure und hatte so mit Strom und Gas zwei annähernd gleichgewichtige Standbeine. E.ON investierte in den Jahren 2002 bis 2006 rund 44 Milliarden Euro in den Erwerb neuer Unternehmen in diesen beiden Geschäftsaktivitäten (E.ON AG 2005a: 006).

Die E.ON AG stand als junges Unternehmen vor mehreren Herausforderungen. So musste sie fortlaufend die neu hinzugekauften Unternehmen organisatorisch integrieren. Vor allem musste sie eine Entscheidung darüber treffen, welche Markenstrategie sie gegenüber den Kunden einsetzen wollte. Das neue Unternehmen wurde mit dem Namen E.ON belegt, was von „aeon“, für Ewigkeit oder Unendlichkeit, kommt. Die neue Marke wurde mit Fernsehspots (u. a. mit Arnold Schwarzenegger und Veronika Ferres) und Print-Anzeigen aufwändig bekannt gemacht. Die aus PreussenElektra und Bayernwerk neu gegründete Stromtochter in München wurde direkt in E.ON Energie umbenannt. Nach und nach wurden auch alle regionalen Energie-

Versorgungsunternehmen „E.ON-isiert“, d. h. sie verloren ihre alten Markennamen und wurden unter einer Dachmarkenstrategie weitergeführt. Zum Zeitpunkt des Projektstarts generierte die E.ON AG im Geschäftsjahr 2003 einen Umsatz von rund 46,364 Milliarden Euro und erwirtschaftete mit rund 66.550 Mitarbeitern ein Betriebsergebnis von 4,565 Milliarden Euro (E.ON AG 2004a: Umschlaginnenseite).

## Der Ausgangspunkt des Projekts

Am 1. Mai 2003 wurde Dr. Wulf H. Bernotat zum neuen Vorstandsvorsitzenden der E.ON AG berufen, nachdem er bereits vorher Vorstandsmitglied der E.ON AG, Vorstandsvorsitzender des Veba-Tochterunternehmens Stinnes AG und Vorstandsmitglied des Veba-Tochterunternehmens Veba Oel war. Bernotat startete das Projekt on.top, das die Strategie und Struktur der E.ON AG untersuchen und Vorschläge für die Arbeit in einem integrierten Energieunternehmen machen sollte. Denn der noch junge Konzern hatte in den ersten Jahren seines Bestehens viele Zukäufe und ebenso viele Desinvestitionen gesehen und war noch als Konglomerat organisiert. Im Geschäftsbericht 2003 wurden die drei wichtigsten Schwerpunkte von on.top wie folgt beschrieben (E.ON AG 2004a: 22):

„Integration – Etablierung von E.ON Nordic/Sydkraft, Powergen und LG&E als Führungsgesellschaften der Market Units mit direkter Anbindung an das Corporate Center, Umhängung von Gesellschaften wie beispielsweise Thüga oder Gasbeteiligungen in Ungarn und Tschechien, Optimierung der Strom- und Gasschnittstellen zwischen den Market Units.

Performance – Integration der Performance-Ziele in die Geschäftsplanung, Optimierung der Corporate-Center-Funktionen, Diskussion zu Kapitalproduktivität.

Führung – Stärkung des Führungsanspruchs des Corporate Centers, Ausgestaltung der neuen Energiefunktionen im Corporate Center, Anpassung der Geschäftssteuerung, Einführung des zentralen Human-Resources-Managements der Top-Führungskräfte sowie weitere Schritte zur Entwicklung der E.ON-Identität.“

Die E.ON AG war seit ihrer Gründung im Juni 2000 nach dem Muster ihrer Vorgängerorganisationen Veba und Viag als Holdinggesellschaft mit rechtlich selbstständigen Teilkonzernen organisiert, die begrenzte Kooperationen miteinander hatten. Diese Gliederung war optimal für einen Mischkonzern mit Teilkonzernen, die wenig gemeinsame Geschäftsaktivitäten hatten. Diese Teilkonzerne sollten selbstständig am Markt agieren und auch unterschiedliche strategische Entwicklungsperspektiven realisieren (z. B. teilweiser Börsengang bei der Stinnes AG). Mit der zunehmenden Fokussierung des Unternehmens auf Aktivitäten im Strom- und Gasbereich und der Akquisition weiterer Unternehmen aus diesen Bereichen erwies sich diese Struktur allerdings als wenig förderlich, da die Zusammenarbeit zwischen den Teilgesellschaften durch diese Struktur wenig unterstützt wurde. Zudem musste der stark angewachsene Energiebereich neu gegliedert werden.

Eines der ersten Ergebnisse von on.top war deshalb auch die Neugliederung des Konzerns in fünf Market Units, die zum Geschäftsjahr 2003 wirksam wurde. Das Geschäft der E.ON AG erstreckte sich entlang der Wertschöpfungskette im Strom- und Gasbereich und wurde entweder geografisch oder funktional in Market Units mit jeweils einer Führungsgesellschaft gegliedert, die verantwortlich für das integrierte Management der Zielmärkte wurden. Die E.ON gliederte sich danach folgendermaßen: Market Unit Central Europe, Market Unit Pan-European Gas, Market Unit UK, Market Unit Nordic sowie Market Unit US-Midwest (und übrige Gesellschaften). Diese fünf Market Units gliederten sich dann wiederum in selbstständig am Markt arbeitende Business Units. So war die E.ON Energie die Leitgesellschaft für die Market Unit Central Europe unter anderem mit den Business Units E.ON Kraftwerk GmbH oder E.ON Kernkraft als Stromproduzenten, mit Avacon AG oder E.ON Bayern AG als Vertriebstöchtern, mit E.ON Netz als Netzbetreiber und E.ON Sales and Trading GmbH als Stromhändler.

Zwangsläufig damit verbunden war auch eine Neubestimmung von Rolle und Aufgaben der Holding in Düsseldorf, die bisher als konzernleitende Holding die strategische Führung der Teilkonzerne wahrgenommen und Portfolio-Optimierung betrieben hatte. Einen Einfluss der Konzernholding auf das operative Geschäft der Teilkonzerne gab es nur in eingeschränktem Maße. Die Koordination der Teilkonzerne durch die Holding beschränkte sich auf klassische Querschnittsfunktionen wie beispielsweise Rechnungswesen, Controlling oder Konzernführungskräfte. In einem fokussierten Unternehmen mit einer derartig breiten geographischen Verteilung musste die Holding aber zusätzlich andere Aufgaben wie etwa die Koordination der Markenauftritte wahrnehmen, um ein Auseinanderdriften der Teilkonzerne nicht nur zu verhindern, son-

dern um ein Optimum aus einem Verbund von Unternehmen mit gleichen Geschäftsaktivitäten zu schaffen. So definierte die E.ON AG eine neue Organisationsstruktur (E.ON AG 2003b: 011):

„Organisationsstruktur besteht aus drei Ebenen

1. Business Units, 2. Market Units,
3. Corporate Center

Rollen und Zuständigkeiten klar definiert

1. Führung des operativen Geschäfts durch die Business Units
2. Integriertes Marktmanagement durch Market Units (existierende Führungsgesellschaften)
3. Marktübergreifende Führung des Gesamtkonzerns durch das Corporate Center.“

## Das Projekt „E.ON-Identität“ und seine Ziele

Nachdem mit der Konzentration auf Strom und Gas die Strategie und anschließend die Strukturen des Konzerns neu definiert worden waren, stand anschließend die kulturelle Integration des Konzerns auf der Agenda. Die Vorgängerunternehmen und die zugekauften Unternehmen aber hatten alle eine eigene erfolgreiche Unternehmensgeschichte und waren zudem noch in unterschiedlichen Kulturkreisen beheimatet. Der wichtigste Anstoß zur Beschäftigung mit dieser Thematik einer gemeinsamen kulturellen Identität des Konzerns kam bei einem Treffen des neuen Vorstandsvorsitzenden Wulf Bernotat mit den 80 Top-Führungskräften am 9. bis 12. Mai 2003, bei dem der Status quo von on.top diskutiert wurde. Die Führungskräfte kamen zu dem Schluss, dass es eine gemeinsame Identität im Konzern geben müsse. Bernotat führte in seinem Brief an die Aktionäre im Geschäftsbericht 2005 rückblickend zu OneE.ON und dem Zusammenhang mit on.top aus (E.ON AG 2006: 6):

>> „OneE.ON ist die konsequente Fortsetzung des konzernweiten Integrationsprozesses, den wir 2003 gemeinsam mit dem on.top-Projekt gestartet haben. In diesem Rahmen haben wir zunächst Strukturen und Prozesse im Konzern analysiert und verbessert. Nach dieser Phase des organisatorischen Zusammenwachsens geht es nun bei OneE.ON vor allem um die Entwicklung unseres gemeinsamen Selbstverständnisses. Zentrale Grundlage dafür ist unsere Vision, E.ON zum weltweit führenden Unternehmen der Branche zu machen. Dieses große Ziel verbindet alle Mitarbeiter des Konzerns. Die weiteren Kernelemente von OneE.ON – Mission, Werte und Verhaltensweisen – weisen den Weg zur Verwirklichung unserer Vision.“

Als Ergebnis dieses Treffen im Mai 2003 wurde eine Projektgruppe gebildet, die sich mit dem Projekt „E.ON Identität“ beschäftigen sollte.

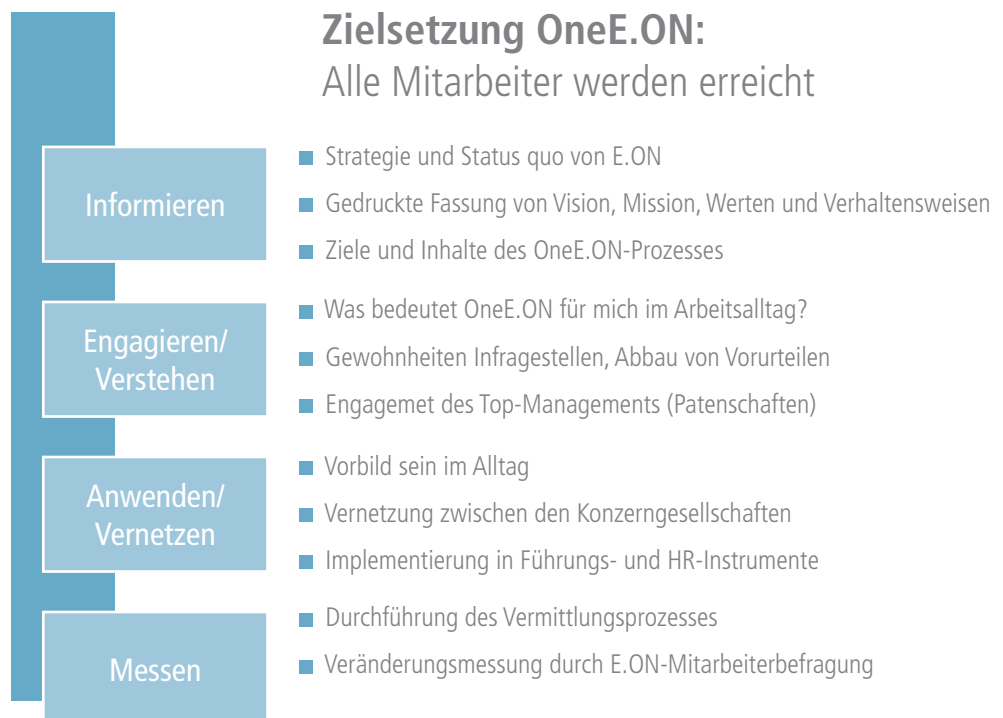
Am 20. April 2003 traf sich zum ersten Mal die Projektgruppe zur E.ON-Identität. Ihr gehörten insgesamt zwölf Top-Führungskräfte an mit Vertretern aus dem Corporate Center in Düsseldorf und aus den Market Units. Die wichtigsten Festlegungen und Aufgaben für diese Projektgruppe waren folgende Punkte (nach E.ON AG 2004b):

- „Das Projekt ist Basis wie Referenzrahmen für alle Programme zu Unternehmenskultur und Veränderungsprozessen innerhalb des E.ON-Konzerns.
- Ein Plan zur Einführung des Projekts muss entwickelt werden, der die Konsistenz aller Aktivitäten sicherstellt und zudem mit dem Rebranding-Prozess eng verbunden ist.
- Das Projekt benötigt einen Namen, der alle Programme zu Unternehmenskultur und Veränderungsprozessen repräsentiert.
- Die Unternehmensidentität wird ein Kernthema bei dem ersten Meeting des Top-Executive-Teams am 1. und 2. Juni.

- Eine unternehmensweite Projektgruppe mit Vertretern aus allen Market Units und allen betroffenen Funktionen muss etabliert werden.
- In jeder Market Unit und jeder Business Unit müssen dezentrale Teams gebildet werden, um die Einführung zu gewährleisten.
- Die HR-Direktoren stellen sicher, dass die Implementierung der E.ON-Identität unterstützt wird durch passende HR-Systeme und -Instrumente.“

Diese ersten groben Zielsetzungen wurden im Verlauf des Projekts weiter ausgearbeitet. Eine Darstellung des Projekts vom November 2003 enthält folgende Detaillierung zu den Zielsetzungen mit den vier Oberbegriffen Informieren, Engagieren/Verstehen, Anwenden/Vernetzen und Messen (nach E.ON AG 2003c):

**Abbildung 2: Ziele von OneE.ON im November 2003**



Quelle: E.ON AG 2003c

BertelsmannStiftung

Erster Arbeitsschwerpunkt war die – in Abbildung 2 nicht erhaltene – Erarbeitung des neuen Leitbilds. Dieser Prozess wird ausführlich im nächsten Abschnitt dargestellt.

Zu den Aufgaben des Projektteams gehörte auch der Aufbau einer funktionsfähigen Projektorganisation. Nach der Etablierung von OneE.ON berichtete das Projektteam direkt dem Konzernvorstand als „steering committee“, wobei der Vorstandsvorsitzende und der Arbeitsdirektor innerhalb des sechsköpfigen Vorstands die Leitung des Projekts übernahmen. Die Projektorganisation zeichnete sich dadurch aus, dass es neben dem festen Projektteam zusätzlich Mitarbeiter aus den Market Units gab, die von diesen für zwei Jahre freigestellt wurden und dann als Mitglieder im Projektteam im Corporate Center in Düsseldorf arbeiteten. Diese Maßnahme sollte die Anbindung des Projekts an die Market Units und den besseren Zugang zu den Vorständen in den Market Units sicherstellen. Zudem gab es in den Market Units und Business Units circa 70 so genannte OneE.ON-Koordinatoren, die die Umsetzung vor Ort unterstützen und koordinieren sollten.

### Anmerkungen zur Einordnung und zur Bewertung der dargestellten Ansätze

Bei der Beschreibung der Ausgangslage für dieses Veränderungsprojekt fällt als Besonderheit auf, dass es sich pro forma um einen jungen Konzern handelte, der aber als Vermächtnis seiner Vorgängerorganisationen und der zugekauften Unternehmen viele unterschiedliche Prozesse, Organisationsformen, Verantwortlichkeiten und letztendlich auch Unternehmenskulturen aufwies. Wichtig erscheint bei der Analyse, dass bei der vorgenommenen Neuorganisation mit dem on.top-Projekt zuerst Strategie und Struktur intensiv analysiert wurden, um

sich dann anschließend der Unternehmenskultur als einem wichtigen Werttreiber für den Geschäftserfolg zu widmen. Erst an dieser neuen Strategie orientiert würde eine neue Unternehmenskultur ihren Wertbeitrag erbringen können.

Der wichtigste Orientierungspunkt für diese neue Unternehmenskultur sollte ein neues Leitbild sein, das mit Vision, Mission, Werte, Verhalten alle klassischen Bereiche eines Leitbilds enthalten sollte. Dieser zentrale Aktionspunkt wird im folgenden Abschnitt detailliert betrachtet. Logisch erscheint zudem die Zielsetzung des Projekts in der ersten Projektphase, da die Information von Führungskräften und Mitarbeitern über das Projekt und das neue Leitbild die Basis für ein verändertes Verhalten ist. Erst nach der Information kann neues Verhalten auch angewendet werden.

Auffällig ist, dass die Zielsetzungen schon in diesem frühen Projektstadium neben die klassischen Kommunikationsmedien die Implementierung des neuen Leitbilds in Führungs- und HR-Instrumente vorsehen, um die neue Unternehmenskultur zu stabilisieren. Unter den Stichworten Vernetzen und Messen wird mit der Mitarbeiterbefragung ein Instrument aufgeführt, das dem Projektteam eine Rückmeldung zum aktuellen Umsetzungsgrad des Kulturveränderungsprojekts aus der Sicht der Mitarbeiter geben soll. Von der Zielsetzung her bewegte sich das Projekt OneE.ON in diesem frühen Projektstadium also ausdrücklich nicht nur im Zielbereich Leistungsfähigkeit, sondern auch in den Zielbereichen Leistungsbereitschaft und Leistungsmöglichkeit. Erscheint hier die Logik der Vorgehensweise passend, so wird die folgende Darstellung zeigen, ob und wie diese Zielpunkte abgearbeitet worden sind.

Nicht zu vernachlässigen innerhalb eines derart großen und komplexen Unternehmens und bei



einem solch anspruchsvollen Veränderungsprojekt ist die besondere Rolle von firmeninterner „Politik“ und von Machtstrukturen. Beides ist aber gerade in Veränderungsprojekten wichtig, da diese tief in Strukturen und Abläufe der Organisation eingreifen, den Status quo verändern wollen und damit automatisch immer die Frage nach den existierenden Machtverhältnissen nach sich ziehen. Bei der Organisation von OneE.ON fällt auf, dass sich dieses Projekt über den Vorstand als direkten Auftraggeber eine hohe Machtprotektion besorgt hatte und über einen direkten Zugang zu den wichtigsten Akteuren verfügte. Zudem wurden die Teilkonzerne über temporäre Projektmitarbeiter und über OneE.ON-Koordinatoren eingebunden. Dies war mit Sicherheit eine aufwändige, aber effektive Methode zur politischen Stabilisierung des Projekts.

## **Das neue Leitbild des Konzerns und der Weg der Implementierung**

Die erste Aufgabe für das Projektteam war die Erstellung eines neuen Leitbilds für den Konzern. Ausgangsbasis für diese Arbeit waren die neu ausformulierte Strategie des Unternehmens sowie schon existierende Leitbilder aus den Market Units Central Europe, UK und USA sowie Benchmarks anderer Unternehmen. Das von dieser Projektgruppe erarbeitete Leitbild wurde im Laufe der nachfolgenden Diskussion noch von den Beteiligten verändert, blieb aber in seinen wesentlichen Bestandteilen unverändert (E.ON AG 2006: 9).



Die E.ON-Konzernzentrale in Düsseldorf.



## Das Leitbild des E.ON Konzerns – OneE.ON – Vision, Mission, Werte, Verhalten

**OneE.ON** – Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei E.ON verbindet eine gemeinsame Vision: wir wollen E.ON zum weltweit führenden Strom- und Gasunternehmen machen. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir ein gemeinsames Verständnis von unserem Weg: Unsere Mission. Damit wir diesen Weg erfolgreich gehen können, teilen wir gemeinsame Überzeugungen und richten unser Handeln an gemeinsamen Leitlinien aus: Unsere Werte und Verhaltensweisen.

**Unsere Vision** – E.ON wird das weltweit führende Strom- und Gasunternehmen.

**Unsere Mission** – Wir bieten unseren Kunden wettbewerbsfähige und verlässliche Leistungen, die ihnen Vorteile und Nutzen bringen. Als integriertes Strom- und Gasunternehmen sind wir erfolgreich, indem wir internationale Stärke mit lokaler Kompetenz verbinden und die besten internen und externen Ideen umsetzen. So schaffen wir hervorragenden Wert für unsere Aktionäre und ausgezeichnete Perspektiven für unsere Mitarbeiter.

**Unsere Werte** – Wir stellen uns der Verantwortung für unsere Mitarbeiter, unsere Gesellschaft und unsere Umwelt und teilen diese Werte:

- \_ Integrität: Wir tun, was wir sagen.
- \_ Offenheit: Wir sagen, was wir denken.
- \_ Vertrauen und gegenseitiger Respekt: Wir behandeln andere so, wie wir selbst behandelt werden möchten.
- \_ Mut: Wir tun und sagen, wovon wir überzeugt sind.
- \_ Gesellschaftliche Verantwortung: Wir handeln im langfristigen gesellschaftlichen Interesse.

**Unser Verhalten** – Wir lassen uns von diesen für uns wesentlichen Verhaltensweisen leiten:

- \_ Kundenorientierung
- \_ Leistungswille
- \_ Veränderungsbereitschaft
- \_ Zusammenarbeit
- \_ Führungsverhalten
- \_ Vielfalt und Weiterentwicklung

Das neue Leitbild des E.ON Konzerns beruhte auf einem direkten Bezug zum Geschäftserfolg des Unternehmens – das Projekt OneE.ON ebenfalls. Denn OneE.ON entstand aus einem Integrationsprojekt heraus mit dem klaren Auftrag, die Zusammenarbeit in einem schnell zusammengekauften Unternehmen zu optimieren. Das Projekt zur Unternehmenskultur sollte demnach mehr sein als eine intellektuelle Spielerei ohne Folgen. Der Personalvorstand der E.ON AG nennt dann auch als Beispiele für OneE.ON explizit solche, die einen Geschäftserfolg ausweisen oder begünstigen.

>> „Aus meiner Sicht gibt es zahlreiche schöne Beispiele für OneE.ON und die neue Art der Zusammenarbeit innerhalb unseres Konzerns. Lassen Sie mich einige nennen: Als im Januar 2005 der Orkan ‚Gudrun‘ über Schweden hinwegfegte, waren die Schäden insbesondere an den Freileitungen der schwedischen Tochter E.ON Sverige immens. Die Reparatur mit eigenen Mitteln hätte sehr viel Zeit in Anspruch genommen mit der Folge lang andauernder Stromausfälle. Um die Sturmschäden schnellstmöglich zu beseitigen, kamen den schwedischen Monteuren spontan Kollegen aus

den Business Units E.ON Finland, E.ON Avacon, E.ON Hanse und E.ON UK zu Hilfe, um die Energieversorgung unserer schwedischen Kunden binnen kurzer Zeit wiederherzustellen und zu sichern.

Ein weiteres Beispiel betrifft die allgemeine Verknappung auf dem Gasmarkt in UK als Folge eines außergewöhnlich strengen Winters. Der sprunghaft angestiegene Verbrauch führte dazu, dass in Großbritannien Gas nur zu sehr hohen Preisen zu bekommen war und Versorgungsengpässe zu befürchten waren. Die Market Unit Central Europe kam zu Hilfe und verzichtete auf die Verstromung von Gas und damit auch auf eigenes Geschäft, um dieses Gas der Schwestergesellschaft E.ON UK zur Verfügung zu stellen. Auch wenn Central Europe keinen Gewinn aus dem zur Verfügung stehenden Gas erzielen konnte, hat diese Aktion einen größeren Nutzen für E.ON als Konzern insgesamt gebracht. Neben diesen großen und bedeutsamen Beispielen sind es viele kleine gemeinsamen Aktionen und Begebenheiten im täglichen Umgang bei E.ON, die OneE.ON lebbar und erlebbar machen.“

**Christoph Dänzer-Vanotti, Mitglied des Vorstands der E.ON AG**

Nach der Entwicklung dieses Leitbilds wurden im Projektteam die nächsten Aufgaben definiert. So sollte das Leitbild von wichtigen Einflussgruppen im Konzern daraufhin überprüft werden, ob es stimmig sei im Hinblick auf die Strategie des Unternehmens und dessen weitere Entwicklung. Außerdem sollte eruiert werden, ob das Leitbild im Konzern Akzeptanz finden würde und ob es Chancen auf Verwirklichung hätte.

Der Konzernbetriebsrat und der Konzernsprecherausschuss wurden frühzeitig in die Bearbeitung dieses neuen Leitbilds eingebunden. So diskutierte der Konzernbetriebsrat bereits in einer Sitzung am 23. Januar 2004 das neue Leitbild, ausdrücklich als Angebot des Konzernvorstands gedacht, sich inhaltlich in die Arbeit einzubringen und aktiv mitzuarbeiten. Er formulierte auch Ergänzungen insbesondere zu den Verhaltensweisen und wurde eingebunden, bevor das Leitbild in weiteren Schritten auch an Führungskräfte kommuniziert und gemeinsam mit ihnen bearbeitet wurde.

>> „Wir als Betriebsräte fanden es wichtig, dass wir im Prozess der Erstellung des Leitbilds für die E.ON von vorneherein mit an Bord waren. So konnten wir unsere Sichtweise und diejenigen aller Beschäftigten mit einbringen, indem wir beispielsweise die Verhaltensweisen ‚Zusammenarbeit‘ und ‚Vielfalt und Weiterentwicklung‘ intensiv diskutierten und versuchten, diese abstrakten Verhaltensweisen durch Beispiele mit Leben zu füllen und dadurch für uns und für alle Mitarbeiter verständlich zu machen.“

**Karola Höfer, stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats, E.ON Sales & Trading GmbH**

Im nächsten Schritt der Leitbildentwicklung überprüften mehr als 120 Nachwuchsführungskräfte im Januar 2004 diesen ersten Entwurf bei einem Treffen, dem E.ON Campus, auf seine Passung zum Konzern. Hier sollte diese gut informierte und vernetzte Zielgruppe das Leitbild in einer zweistündigen Workshop-Einheit kritisch überprüfen, insbesondere im Hinblick auf neue Trends und Entwicklungen. Die Nachwuchsführungskräfte sollten weiterhin wichtige Rückmeldungen an das Projektteam liefern in Bezug auf den Inhalt und die Vorgehensweise der Vermittlung, denn in diesem Rahmen wurde auch das neue methodische Vorgehen mit einer Lernlandkarte für die nächsten Konferenzen mit Führungskräften erprobt.

Am 1. und 2. Juni 2004 stand ein entscheidender Schritt an: Das neue Leitbild sollte im Top Executive Team (TET) mit den obersten 50 Managern des Konzerns diskutiert werden.<sup>1</sup> Damit sollte das Leitbild erstmals von einer nicht direkt am Entstehungsprozess beteiligten, aber einflussreichen Gruppe im Hinblick auf Vollständigkeit, Wichtigkeit und Umsetzbarkeit in der Praxis überprüft werden. Es gab für dieses Treffen drei unterschiedliche Themenblöcke, um diese Top-Führungskräfte in eine intensive Diskussion zum Leitbild zu bringen:

- Beim Themenblock „Our View on OneE.ON“ wurde zum ersten Mal in diesem Konzern bei einer derartig hochrangigen Teilnehmergruppe mit einer Lernlandkarte gearbeitet, um den Teilnehmern einen neuen Zugang zum Leitbild zu geben und sie aktiv einzubinden.
- Beim Themenblock „OneE.ON serving strategy“ wurde mit einem Set an Fallstudien überprüft, inwieweit OneE.ON zur Strategie und zum operativen Geschäft des Konzerns passt.

- Beim Themenblock „Branding“ wurde in der Arbeit mit zwei Fallstudien überprüft, inwieweit die neue Branding-Strategie des E.ON-Konzerns mit dem Ansatz von OneE.ON zusammenpasst.

Die beiden ersten Designelemente sollen im Folgenden wegen ihrer Bedeutung in Bezug auf die neue Unternehmenskultur näher dargestellt werden. Die 50 Manager wurden im Verlauf dieses eintägigen Workshops immer wieder in Fünfergruppen eingeteilt, um eine intensive persönliche Diskussion zu ermöglichen.

Im ersten Themenblock „Our View on OneE.ON“ wurden die 13 Elemente des neuen Leitbilds (die Vision, die Mission, die fünf Werte und die sechs Verhaltensweisen) für jede Kleingruppe auf einem großen Worksheet abgebildet. Das Worksheet enthielt die Arbeitsaufgabe, diese Elemente aus den Perspektiven der vier wichtigsten Stakeholder – Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre und Öffentlichkeit – zu betrachten. Für jeden Stakeholder musste zuerst das jeweils wichtigste Element identifiziert werden. Anschließend konnte sich jede Kleingruppe ein Element zur vertiefenden Diskussion herausuchen. Die Gruppe musste beschreiben, wie gut oder wie schlecht die E.ON AG derzeit in der Umsetzung dieses Elements ist und wie schwer es sein würde, dieses Element in die Praxis umzusetzen. Weiterhin wurde gefragt, wie die Market Unit oder Business Unit jedes Teilnehmers konkret die Umsetzung dieses Elements unterstützen könnte. Durch diese Arbeitseinheit wurde das neue Leitbild intensiv auf seine Wichtigkeit aus der Sicht der Stakeholder und auf seine Umsetzbarkeit hin überprüft.

<sup>1</sup> Die nachfolgende Darstellung der Arbeit mit dem Top Executive Team und der dort eingesetzten Instrumente erfolgt mit freundlicher Genehmigung von Management Partner, Stuttgart.

## Our View on OneE.ON

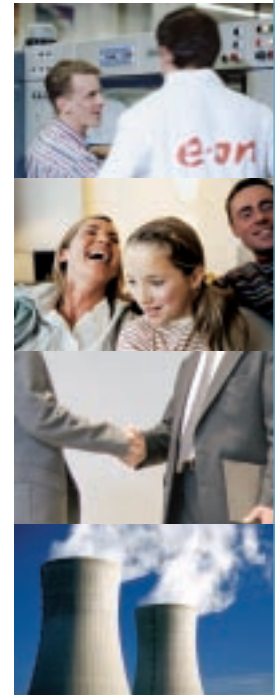
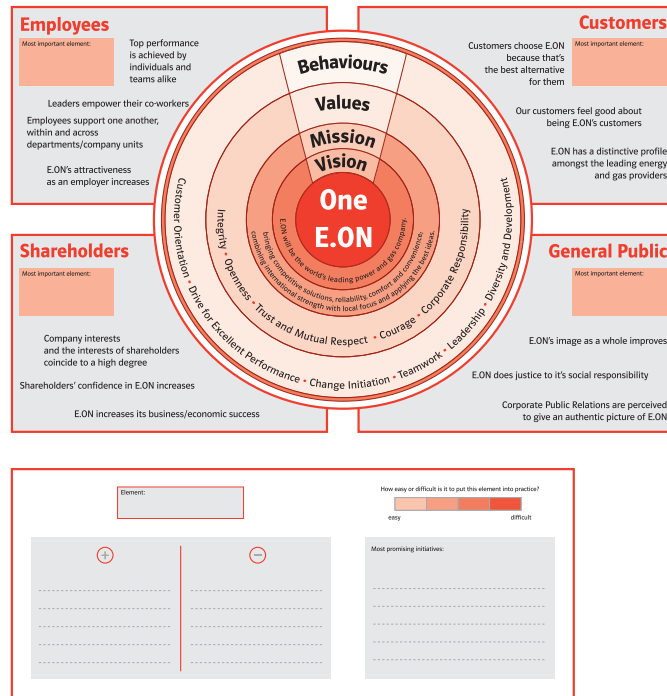
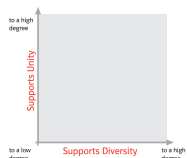
### Welcome!

This worksheet is designed to help you through your group discussion. The figure on the right is structured in accordance with the four stakeholder groups. In the middle of the worksheet One E.ON is shown within the concentric circles: Vision, Mission, Values (5) and Behaviors (6).

- 1 In your group consider the extent to which One E.ON has an influence on the stakeholders. Begin by regarding "Employees".  
Please read the statements in "Employees" aloud. They illustrate the effect on this stakeholder group.  
Go through the elements of One E.ON. Decide which of them is the most important one for "Employees". Note the appropriate element in the box "Most important element".  
When finished, please complete both of the above tasks in the same way with regard to the other three stakeholder groups.
- 2 You may now have an in-depth discussion on one of the elements. Which element does your group feel is important to discuss?  
Decide on one and write it in the box "Element".  
With regard to this element: What are we already doing well at E.ON? Where could we improve? Write examples in the appropriate columns (D or C).  
How easy or difficult will it be to put this element into practice? Mark your estimation on the scale.

- 3 Please, take a look at the remaining elements of One E.ON. Which other ones would you give priority for further discussion and improvement? Write them in the boxes below.  
Choice No. 2:  Choice No. 3:

- 4 Consider the extent to which you feel One E.ON provides a good framework for working together, allowing sufficient leeway for individuals and Market Units or Business Units. Please plot your group decision on the graph below.



e-on

Abbildung 3: Das Worksheet für das Meeting des Top Executive Teams im Juni 2004 „Our view on OneE.ON“.

Mit freundlicher Genehmigung von Management Partner. Copyright Stuttgart 2004.

Für den Themenblock „OneE.ON serving strategy“ wurden Fallstudien für die Arbeit an dem Leitbild konstruiert, die zwei Ansprüchen genügen mussten. Zum einen mussten diese Fallstudien realistisch sein, d. h. zum Geschäftsalltag des Unternehmens passen, sodass die Führungskräfte an ihnen gut die Passung des neuen Leitbilds mit Vision, Mission, Werten und Verhaltensweisen zum konkreten Arbeitsalltag überprüfen konnten. Zum anderen durfte es aber kein realer Fall sein, da man ansonsten die Beteiligten an diesem Fall öffentlich gemacht hätte. Ein Beispiel soll diese Arbeitsweise erläutern.

## Fallstudie:

### Shareholder Value versus Corporate Responsibility <sup>2</sup>

Die Geschäftsstrategie verlangt eindeutig, die Handelsmarge zu erhöhen. Im Vertriebsgebiet gibt es einige energieintensive Industrieunternehmen, die aber weder über ein rationelles Beschaffungsmanagement verfügen noch Zugang zu einer Strombörse haben.

Ein langjähriger Kunde erwägt einen Produktionsausbau in einem strukturschwachen Gebiet mit hoher Arbeitslosigkeit, benötigt dafür aber besonders günstige Konditionen für den Bezug von

Strom. Erhält er diese nicht, wird er die Produktion in ein Land verlagern, in dem E.ON nicht aktiv ist. 1.000 Arbeitsplätze würden für die Region verloren gehen. Die neuen Lieferverträge würden keinen nennenswerten Ergebnisbeitrag liefern, wären aber immer noch leicht profitabel.

Wie sehen Sie die Balance zwischen dem Erfordernis zur Generierung von Shareholder Value und der gesellschaftlichen Verantwortung von E.ON, die Wirtschaft dort zu entwickeln, wo E.ON aktiv ist?

Die Manager bekamen Fälle wie diesen mit einer zeitlichen Vorgabe, in der sie den Fall lesen mussten. Anschließend erhielten sie 13 Metaplan-Kärtchen (mit der Vision, der Mission, den fünf Werten und den sechs Verhaltensweisen), die sie auf einem Koordinatenkreuz

anhand der zwei Gliederungspunkte: „Wie gut sind wir bereits in der Umsetzung?“ („How good are we?“) und „Wie relevant ist der Wert in Bezug auf diese Fallstudie?“ („Importance for ‚Shareholder value versus corporate responsibility‘“) einordnen mussten.

## Abbildung 4: Gliederungsmatrix für die 13 Elemente des Leitbilds<sup>3</sup>

Hohe Bedeutung			
<b>Wie relevant ist der Wert in Bezug auf diese Fallstudie?</b>			
Geringe Bedeutung			
	Schlecht	<b>Wie gut sind wir bereits in der Umsetzung?</b>	Gut

Quelle: Mit freundlicher Genehmigung von Management Partner. Copyright Stuttgart 2004.

| BertelsmannStiftung

<sup>2, 3</sup> Mit freundlicher Genehmigung von Management Partner. Copyright Stuttgart 2004.

In diesem Fall war die spannende Frage, wie die Manager in ihren Fünfergruppen die in dieser Fallstudie konfligierenden Werte „Integrität“ und „gesellschaftliche Verantwortung“ positionieren und warum sie dies tun würden. Die Gruppe musste sich jeweils auf eine gemeinsame Positionierung einigen, da in den Arbeitsgruppen das Konsensprinzip galt. So entstand schnell eine intensive Diskussion zwischen den Führungskräften, bei der Argumente und konkrete Beispiele aus den bisherigen Arbeitserfahrungen genannt wurden.

Durch diese Art der strukturierten Diskussion konnten die Führungskräfte die Anwendbarkeit des Leitbilds auf das tägliche Handeln aller Beteiligten überprüfen und den Nutzen einer gemeinsamen Werteorientierung besser abschätzen. Diese Arbeitseinheit mit den Fallstudien stellte – so gesehen – eine Verprobung des Leitbilds auf das tägliche Handeln dar. Außerdem wurde den Führungskräften klar, nach welchen Maßstäben sie selbst von ihren Mitarbeitern nach der Veröffentlichung des Leitbilds gemessen werden würden. Nach diesen intensiven Diskussionen der obersten 50 Manager des Konzerns ergaben sich keine Änderungen mehr an dem vorgeschlagenen neuen Leitbild.



Führungskräftetreffen der Top Executive Group 2004 unter dem Motto OneE.ON – One Identity.

Mit freundlicher Genehmigung von Management Partner. Copyright Stuttgart 2004.



Dem Projektteam stellte sich die Frage, wie man das neue Leitbild weiter im Konzern verankern konnte. Es boten sich vertraute Medien der Kommunikation an wie Broschüren oder eine entsprechende Gestaltung des Intranet-Auftritts. Diese Aktivitäten wurden auch eingesetzt; sie werden später zur Vervollständigung der Übersicht im knappen Überblick dargestellt. Das Projektteam entschied sich, bei dem weiteren Vorgehen weiterhin die wechselseitige Kommunikation und die konkrete Umsetzung des Leitbilds zu forcieren, selbst wenn diese Art der Kommunikation zeit- und kostenaufwändiger war als eine klassische Informationskampagne.

So geschah das weitere Ausrollen derart, dass eintägige Veranstaltungen durchgeführt wurden, an denen immer das Management von zwei Business Units zusammen an dem neuen Leitbild arbeitete (beispielsweise E.ON Bayern und E.ON Facility Management). So wurden auf der einen Seite neue persönliche Verbindungen geknüpft, auf der anderen Seite aber auch andere Meinungen in den Diskussionsprozess integriert. An diesen Veranstaltungen nahmen jeweils zwischen 100 bis 300 Manager teil, sodass am Ende dieser Workshopreihe rund 5.000 Führungskräfte das neue Leitbild kannten und intensiv diskutiert hatten. Auch bei diesen Veranstaltungen wurde das nunmehr bewährte Instrumentarium der Lernlandkarten eingesetzt. Nach diesen Veranstaltungen hatten sich dann diese Führungskräfte intensiv mit dem neuen Leitbild auseinandergesetzt.

Das weitere Vorgehen sah mit der Top Executive Group (TEG) – den Top 200 Managern des Konzerns – ein weiteres Ausrollen des neuen Leitbilds vor. Diese Gruppe traf sich am 20. und 21. September 2004 unter der Fragestellung, wie die Rolle der Konzernführungskräfte bei der Umsetzung von OneE.ON konkret aussehen könnte.

## Anmerkungen zur Einordnung und zur Bewertung der dargestellten Ansätze

Bemerkenswert bei OneE.ON erscheint die hier explizit vorgenommene Koppelung des Leitbilds an die Strategie des Unternehmens. Somit war die neu zu schaffende Unternehmenskultur kein Selbstzweck. Sie sollte vielmehr Zusammenarbeit befördern und damit indirekt auch den Geschäftserfolg des Unternehmens. Der springende Punkt für das Projektteam bestand demzufolge generell darin, nicht nur das neue Leitbild zu kommunizieren, sondern auch immer wieder die Verbindung zwischen Leitbild und Geschäftserfolg herzustellen. Allerdings würde sich dann auch erst durch konkrete Aktionen erweisen, ob die neue Unternehmenskultur realisiert wurde. Dies stellte eine hohe Messlatte für dieses Veränderungsprojekt dar und zwang das Projektteam immer wieder, Aktionen zu initiieren, die mit dem Arbeitsalltag der Mitarbeiter zu tun hatten. Bei den Top Executives wurde mit einem Set an Fallstudien versucht, diese Verbindung in den Arbeitsalltag herzustellen. Wie aber sollte man dies für die damals rund 70.000 Mitarbeiter organisieren? Diese Frage wird im nächsten Abschnitt näher beleuchtet.

Die Aufgabenstellungen für das Projektteam waren nach dem ersten Entwurf des Leitbilds komplex. So wollte man einerseits schnell das neue Leitbild kommunizieren, auf der anderen Seite aber auch für eine möglichst hohe Akzeptanz dieses Leitbilds im Unternehmen sorgen. Die wichtigsten unternehmensinternen Stakeholder und möglichen Multiplikatoren (Betriebsräte, Führungskräfte) würde man aber nur gewinnen können, indem man sich mit ihnen diskursiv auseinandersetzt, anstatt sie einseitig zu informieren. Diese Vorgehensweise wiederum barg das Risiko, dass die Beteiligten das Leitbild eventuell nicht akzeptieren würden.

Außerdem ist ein derart partizipativ angelegter Prozess sehr zeitaufwändig. Das Projektteam entschied sich trotzdem für diese partizipativ angelegte Variante und hatte bereits in dieser frühen Projektphase seine Interventionen auf die Zielbereiche Leistungsfähigkeit („Wissen“ und „Können“) und Leistungsbereitschaft („Wollen“) ausgerichtet.

Dies ist für ein Projekt zur Veränderung der Unternehmenskultur außergewöhnlich, zumal bei anderen Projekten in einer derart frühen Projektphase vorrangig Informationsmedien einsetzen. Dies war für die E.ON AG und alle am Prozess Beteiligten ein Zeichen für eine neuartige Unternehmenskultur, die in einer anderen Art des Umgangs miteinander Ausdruck fand. Wegen ihrer hohen Bedeutung im gesamten Veränderungsprozess ist der Intervention Lernlandkarte der folgende Abschnitt gewidmet.

## **Die Dialogkarten und das Spiel „Entdecke E.ON“**

Mit diesem oben beschriebenen Leitbild wurden im Januar 2005 für die Mitarbeiter der E.ON AG weltweit die Vision, die Mission, die Werte und das erwünschte Verhalten definiert. Dieses neue Leitbild wurde in verschiedene Sprachen übersetzt und über klassische Medien wie Broschüren und Intranet verteilt. Zusätzlich fand im April 2005 der erste konzernweite OneE.ON Day statt, an dem rund 70.000 Mitarbeiter über das neue Projekt und seine Hintergründe informiert wurden.

Fraglich war aber, wie man diese 70.000 Mitarbeiter in den fünf Market Units aktiv in den Veränderungsprozess einbinden konnte. Das Projektteam entschloss sich, in einem ersten Schritt die Mitarbeiter in allen Market Units und aus allen Hierarchieebenen gezielt über den für viele von ihnen als neu empfundenen Konzern und seine Aktivitäten zu informieren, damit diese den Konzern „be-greifen“ konnten. In einem zweiten Schritt wollte man anschließend die Zusammenarbeit zwischen den Konzernteilen über bestehende Grenzen hinweg thematisieren und die Bedeutung der erwünschten Verhaltensweisen aufzeigen. Die E.ON AG beschloss, sich zur Vermittlung dieser eher trockenen Fakten eines für den Konzern neuen Mediums zu bedienen: den „Dialogkarten“.

Diese auch als Lernlandkarten oder „learning maps“ bekannte Methode wird verwendet, um komplexe Zusammenhänge insbesondere bei Veränderungsprojekten visuell aufzubereiten und die Inhalte mit den Mitarbeitern gemeinsam zu bearbeiten (vgl. hierzu Haudan und Contardi Stone 2007: 598–602). Diese Lernlandkarten sind in der Regel groß genug, dass a) viele Mitarbeiter gleichzeitig auf sie schauen können und b) viele visuell aufbereitete Informationen auf



ihr Platz finden. Die von der E.ON AG eingesetzten Dialogkarten beispielsweise hatten jeweils ein Format von 59 x 84 cm. Die Moderatoren erhalten vorab zusammen mit diesen Lernlandkarten eine detaillierte Moderationsanweisung mit dem Ablauf der Schulungseinheit, den Fragen an die Teilnehmer mit entsprechenden Lösungen sowie Kärtchen mit Informationen, die die Teilnehmer bei bestimmten Aufgabenstellungen zuordnen müssen. Damit werden die Führungskräfte befähigt, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern einen Themenkomplex zu bearbeiten. Oft werden bis zu drei inhaltlich aufeinander aufbauende Lernlandkarten eingesetzt, um einen größeren Zusammenhang und eine

umfangreiche Stofffülle in didaktisch sinnvolle, da bearbeitbare Einheiten zu unterteilen.

Für viele Führungskräfte ist dies eine ungewohnte Situation, da sie es eher gewohnt sind, mit PowerPoint-Folien zu arbeiten und Informationen zu verteilen, als diese gemeinsam mit ihren Mitarbeitern zu er- und bearbeiten. Auch fällt diese Methode deswegen aus dem Raster gewohnter Interventionen, da sie eindeutig als Spiel zu identifizieren ist – was in der Arbeit mit Erwachsenen bisweilen eine hohe Hürde für den Einsatz darstellt.

Die E.ON AG hat sich bewusst dafür entschied-

# Das weltweit führende Strom- und Gasunternehmen

### Ehrgeizige Pläne

In unserer schnelllebigen Zeit hängt nicht nur jeder Computer, sondern die ganze Wirtschaft vom Strom ab. Deshalb setzen auch alle Energieunternehmen im Rampenlicht. Kunden, Presse und Politiker reagieren auf die kleinsten Veränderungen und Meinungen, ob nun Stromausfälle, erneuerbare Energien, mangelnde Ressourcen von Öl und Gas oder ganz direkt auf Preissteigerungen. Wir müssen uns dieser Herausforderung stellen und flexibel und schnell reagieren.

E.ON ist aus 44 Unternehmen zusammengewachsen – es ist jetzt Zeit, zusammen zu wachsen. Unsere Vision ist es, das weltweit führende Strom- und Gasunternehmen zu werden. Um diesen Ziel zu erreichen, muss es für jeden greifbar werden, damit die Richtige Gelernt werden kann. Es ist wichtig zu verstehen, wofür wir als Unternehmen gehen und wie wir das erreichen wollen. Sonst darfst du nicht gehen und deshalb diskutieren wir die verschiedenen Facetten von E.ON.

**A. Gemeinsam gestalten wir ein weltweit führendes Unternehmen**  
Um die Schlagkraft des gesamten Unternehmens nutzen zu können, müssen wir das Zusammenspiel der einzelnen Teile verstehen und das gesamte Bild im Zusammenhang betrachten.

1. Heute besucht E.ON aus fünf Märkten. Auf dem Blatt mit dem Aufkleber finden Sie Beschreibungen für die einzelnen Länder. Diskutieren Sie, welche Beschreibung zu welcher Linie passt. Wenn Sie sich einig sind, kleben Sie den Aufkleber an die richtige Stelle auf der Karte.
2. Addieren Sie die Anzahl der Mitarbeiter/innen der verschiedenen Märkte und schreiben Sie die Gesamtzahl auf die Linie unter der Grafik.
3. Addieren Sie die von E.ON abgesetzte Energiemenge und schreiben Sie es auf die Linie unter der Grafik.

**B. Die Vorteile, ein Unternehmen zu sein**  
Das war früher nur Zahlen und Diagramme, heute wollen wir uns näher anschauen, was das Unternehmen ausmacht, und welche Strategie dahinter steht. Das Zusammenwachsen des Konzerns ist noch in vollem Gange, obwohl aber schon jetzt viele Vorteile. Wir wollen die vielfältigen Potenziale des Konzerns nutzen, um noch leistungsfähiger zu werden. Sie haben einige Karten mit Beispielen. Diese beschreiben die verschiedenen Vorteile von E.ON.

1. Nehmen Sie die Karten aus dem Umschlag und lesen Sie diese laut vor. Es sind Beispiele für besonders gute Lösungen, die unsere Kollegen in ihren Ländern anwenden und symbolisieren die Vielfalt, die wir im E.ON Konzern haben. Diskutieren Sie, welche Lösung in Ihrem eigenen Arbeitsfeld Sie als besonders gut finden und welche Sie für E.ON vorsehen würden.
2. Erörtern Sie sich ein Beispiel und notieren Sie dieses auf der Karte „Ihr eigenes Beispiel“.

**C. Aufstieg in eine neue Liga**  
Einige Firmen haben sich deutlich von anderen ab. Sie sind führend in ihrer Branche und beeinflussen bei den Kunden den nachfolgenden Eindruck. Für diese Firmen spielt es nicht nur eine Rolle, was sie tun, sondern auch wie sie tun – nämlich im Einklang mit ihren Werten.

1. Auf der rechten Seite der Dialogkarte finden Sie einige dieser Firmen. Schreiben Sie zuerst einige Schlagworte, die Ihnen spontan einfallen, unter jeder Firmengrafik.
2. Auf dem Blatt mit dem Aufkleber finden Sie Aussagen zu den Firmen. Diskutieren Sie, welche Aussagen zu welcher Firma passen. Wenn Sie sich einig sind, kleben Sie den Aufkleber neben das Firmengrafik. Passen Ihre Schlagworte und die Aussagen zusammen?

UK (E.ON UK)

Nordde (E.ON Nordde)

US Midwest (E.ON Energy)

Pen-European Gas (E.ON Ruhrgas)

Central Europe (E.ON Energy)

Gesamtzahl der E.ON Mitarbeiter/innen: \_\_\_\_\_

Die von E.ON abgesetzte Energiemenge beträgt: \_\_\_\_\_ TWh.

**B. Die Vorteile, ein Unternehmen zu sein**

**C. Aufstieg in eine neue Liga**

Abbildung 5: Erste Dialogkarte der E.ON: Das weltweit führende Strom- und Gasunternehmen.

Mit freundlicher Genehmigung von Celemi. Copyright Celemiab Systems AB (Celemi). Malmö, Sweden 2004.

den, bei diesem ersten Schritt der Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit dem Konzern als Ganzem und mit OneE.ON Dialogkarten einzusetzen. Diese Dialogkarten wurden vom Corporate Center zusammen mit Vertretern aus den Market Units, aus den Business Units und zusammen mit Celemi, einem auf neue Lernmethoden spezialisierten Beratungsunternehmen konzipiert. Dabei wurden zuerst die Zielsetzung und die zu vermittelnden Inhalte definiert. Das Beratungsunternehmen lieferte einen Vorschlag zum Ablauf und zur grafischen Umsetzung; es erstellte auch die erforderlichen Materialien sowie Fragen und Moderationshilfen. Das Ergebnis wurde anschließend mit dem Corporate Design der E.ON AG abgestimmt. Weil die anvisierte Zielgruppe mit rund 70.000 Personen sehr groß und in Bezug auf die Vorkenntnisse sehr heterogen war, wurden die Dialogkarten ausführlichen Vorab-Tests mit gemischten Gruppen (vom Servicemitarbeiter bis hin zur Top-Führungskraft) unterzogen, um deren Wirkung zu überprüfen. Zudem mussten die Dialogkarten und die Materialien in elf Sprachen übersetzt werden.

Die Erstellung von Dialogkarten erfordert eine sorgfältige Planung der Lern- und Diskussionsziele sowie eine inhaltliche und visuelle Abstimmung der Materialien, die ein logisches Fortschreiten von einer Arbeitsaufgabe zur nächsten ermöglichen sollen. Wegen des hohen Schwierigkeitsgrads und des großen Arbeitsaufwands bei der Erstellung dieser Art von neuen Lernmaterialien werden im Folgenden die ersten beiden Dialogkarten, die die E.ON AG flächendeckend für 70.000 Mitarbeiter eingesetzt hat, ausführlich dargestellt. Zur besseren Veranschaulichung werden zudem die Arbeitsanweisungen für die Teilnehmer sowie exemplarisch einige Arbeitshilfen vorgestellt.

Die E.ON AG setzte in den ab Mai 2005 weltweit stattfindenden Workshops zwei aufeinander auf-

bauende Dialogkarten ein. Die erste Dialogkarte mit dem Titel „Das weltweit führende Strom- und Gasunternehmen“ beschrieb das Unternehmen mit seinen Market Units und setzte sich mit dem Themenbereich „Vorteile eines großen Konzern“ auseinander. Die zweite Dialogkarte mit dem Titel „Der E.ON-Weg“ sollte die Teilnehmer zu einer Diskussion darüber führen, wie sie diesen Weg zum weltweit führenden Strom- und Gasunternehmen gemeinsam gehen könnten und welche praktische Bedeutung OneE.ON dabei haben könnte.

Diese Diskussionen sollten in gemischten Gruppen von bis zu sechs Mitarbeitern erfolgen. Aufgrund der hierarchieübergreifenden Zusammensetzung der Gruppen wurden Moderatoren – vor allem Nachwuchsführungskräfte – eingesetzt, die vorab über die Inhalte der Dialogkarten sowie den Ablauf gebrieft worden waren. Sie hatten die Aufgabe, ihre Gruppe bei der Bewältigung ihrer Aufgaben zu unterstützen und auf die Einhaltung des zeitlichen Ablaufs zu achten. Ein kurzes Video mit einem Statement von Wulf Bernotat, dem Vorstandsvorsitzenden des E.ON-Konzerns, zu OneE.ON eröffnete die gemeinsame Arbeit an den Dialogkarten. Anschließend las ein Gruppenmitglied die Arbeitsaufgabe jeweils laut vor, bevor seine Gruppe dann gemeinsam an die Bearbeitung des Themas ging.<sup>4</sup>

---

## Dialogkarte 1: Das weltweit führende Strom- und Gasunternehmen

### A. „Gemeinsam gestalten wir ein weltweit führendes Unternehmen“

Auf der ersten Dialogkarte fanden die Teilnehmer eine Landkarte mit Markierungen für die fünf Market Units vor; die dazugehörigen Felder allerdings waren leer. Des Weiteren erhielten sie Karten mit anonymisierten Informationen, die sie nach Diskussion in der Gruppe den einzelnen Market Units zuordnen mussten. Anschließend addierten die Teilnehmer vorgegebene Kennzahlen aus den einzelnen Market Units, um Informationen zur gesamten Mitarbeiterzahl von E.ON und zur abgesetzten Strommenge zu erhalten. Ziel dieser kurzen Übung war es, allen Mitarbeitern spielerisch ein anschauliches Bild über die Aktivitäten der jeweils anderen Market Units und damit über den Gesamtkonzern zu vermitteln.

### B. „Die Vorteile, ein Unternehmen zu sein“

In der nächsten kurzen Übungseinheit erhielten die Teilnehmer sechs vorbereitete Karten mit Beispielen guter Leistungen aus unterschiedlichen Market Units der E.ON AG, die sie dann in Kleingruppen diskutierten. Anschließend sollten sie eine Leistung nennen, die sie in ihrem Arbeitsumfeld als besonders gut erlebt hatten. Ziel dieser Übung war es, dass sich die Teilnehmer mit dem noch ungehobenen Synergiepotenzial in einem derart großen Konzern, aber auch in ihren eigenen Abteilungen/Bereichen beschäftigten.

### C. Aufstieg in eine neue Liga

Dann wurden die Teilnehmer aufgefordert, Schlagworte zu fünf bekannten Unternehmen und zur E.ON AG zu finden. Anschließend sollten sie diesen fünf Unternehmen anonymisierte Aufkleber mit Beschreibungen zuordnen. Ziel dieser Übung war es, den Teilnehmern ein Gespür für die Bedeutung von Markenimage und Unternehmensidentität aus der Sicht von Kunden und Mitarbeitern zu vermitteln und sie dazu anzuregen, sich mit der Identität ihres Unternehmens zu beschäftigen.

## Dialogkarte 2: Der E.ON-Weg

Die erste Dialogkarte diente dem Zweck, die Teilnehmer zu einer Diskussion über die Ziele der E.ON AG hinzuführen. Die zweite Dialogkarte hingegen sollte eine Diskussion darüber auslösen, wie man diesen Weg gemeinsam beschreiben könnte.

### D. „Wie wir zusammen arbeiten – unsere gemeinsamen Werte“

Die Teilnehmer fanden in der zweiten Dialogkarte eine Reihe von Begründungen vor, warum gemeinsame Werte wichtig sind, zum Beispiel: „(...) weil sie uns zeigen, was uns jetzt und in Zukunft erfolgreich macht; weil sie uns zeigen, bei welchen Themen wir keine Kompromisse machen sollten; weil sie Erwartungen von und an Individuen klären“. Anschließend sollten sie diskutieren, welche Begründungen sie für wichtig erachteten. In der Mitte dieser Dialogkarte waren die fünf von der E.ON AG definierten Werte (Integrität, Offenheit, Vertrauen und gegenseitiger Respekt, Mut, gesellschaftliche Verantwortung) formuliert. Die Teilnehmer ordneten Aussagesätze zu den einzelnen Werten zu (z. B. „Mut – Wir tun und sagen, wovon wir überzeugt sind“). Ziel dieser Übungseinheit war



Mitarbeiter aus Bulgarien bei der Arbeit mit dem Spiel „Entdecke E.ON“.

es, den Teilnehmern mit dem neuen Leitbild vertraut zu machen, indem sie sich interaktiv mit diesem in Kleingruppen auseinandersetzen.

#### **E. „Mit dem Ziel vor Augen bauen wir ein weltweit führendes Unternehmen“**

Auf der Dialogkarte waren die sechs erwünschten E.ON-Verhaltensweisen (Kundenorientierung, Leistungswille, Veränderungsbereitschaft, Zusammenarbeit, Führungsverhalten, Vielfalt und Weiterentwicklung) mit Motiven aus dem Sport illustriert und jeweils mit drei Beispielen aus dem täglichen Arbeitsleben beschrieben. So wurde beispielsweise „Kundenorientierung“ beschrieben mit „Die Dinge aus Kundensicht sehen – Stromausfälle verärgern Kunden – Strom ist nicht gerade sexy als Produkt“. Die Teilnehmer sollten sich aus den ins-

gesamt 18 Beispielen fünf herausuchen, die sie betrafen und über die sie deshalb gerne diskutieren wollten. Weil die konkrete Arbeit an allen sechs Verhaltensweisen im Setting der Dialogkarten zu zeitaufwändig gewesen wäre, sollten die Teilnehmer in dieser kurzen Übungseinheit aus ihrer Sicht Prioritäten für die anschließende Bearbeitung der Verhaltensweisen in der Kleingruppe vergeben.

#### **F. „Unser Verhalten in der Praxis“**

Für jedes der 18 Beispiele zu den Verhaltensweisen gab es eine Karte mit einem erläuternden Text, der oft in Dialogform zwischen zwei E.ON-Mitarbeitern oder als kurze Fallbeschreibung gehalten war. Das Team sollte anhand dieser Karten die vorher priorisierten fünf Praxisbeispiele diskutieren.

## Kartenbeispiel zur Verhaltensweise „Zusammenarbeit“ mit dem Beispiel „Umgang mit Gerüchten“:

### „Informationen aus dem Corporate Center“

Es gibt Gerüchte, dass das Corporate Center in Düsseldorf Verbesserungspotential erkannt hat und nun dabei ist, diese zu realisieren. Es handelt sich um die Integration irgendwelcher technischer Systeme und diese betrifft alle Unternehmen. Ein übergreifendes Team scheint schon seit einiger Zeit nach Lösungen zu suchen.

Ein Kollege hat gehört, dass all dies zu höherer Qualität und schnelleren Umsetzung führen soll. Keiner weiß zwar etwas Genaues – aber einige Mitarbeiter sind in Ihrem Umfeld darüber beunruhigt, dass die Bürokratie weiter zunimmt. In jeder Kaffeepause wird darüber gerätselt. Die Stimmung ist nicht gut.

Paul hat die Nase voll davon. Als sein Chef mal wieder an seinem Büro vorbeigeht, ruft er: „Halt, Chef, komm mal her. Sach mal, wat is Sache mit der Veränderung in Sachen Technik. Hier sind schon wieder alle nervös. Butter bei die Fische! Sind wir betroffen oder nicht? Und wenn ja, wann geht es los?“

1. Wie gehen Sie mit Gerüchten um, damit es besser läuft?
2. Welchen unserer Werte berücksichtigen wir dabei?

Ziel dieser Übung war es, die Teilnehmer zu einer Auseinandersetzung mit den abstrakt formulierten Verhaltensweisen des Leitbilds zu bringen. Die hierfür konstruierten Fallgeschichten stellten realistische Situationen dar, die darin beschriebenen Verhaltensweisen wurden in den Kleingruppen kritisch hinterfragt.

### G. „Setzen wir es um!“

Jeder Teilnehmer erhielt ein Blatt mit dem Titel „Von Worten ... zu Taten“, auf dem er nach der Diskussion in seiner Kleingruppe seine persönlichen Ziele notierte. Anschließend wurde ein Feedback-Bogen zum weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses von OneE.ON verteilt. Diese letzte Übung zielte erstens darauf ab, den Teilnehmern mit einem kleinen Aktionsplan etwas Konkretes aus dieser Veranstaltung mitzugeben,

und zweitens dem Projektteam eine Rückmeldung der Teilnehmer zum neuen Leitbild und zu den Lernlandkarten zu geben.

Mit Ralf Hüppe beschreibt ein ehemaliges Mitglied der Projektgruppe anschaulich die aufwändigen Vorbereitungen für diese Form der Vermittlung und der Kommunikation insbesondere in einem international geprägten Kontext.

>> „Wir haben zu den Dialogkarten umfangreiche Tests in allen Ländern durchgeführt, um diejenigen Punkte herauszufinden, in denen wir die Dialogkarten anpassen mussten, um ein schnelles Verständnis und eine hohe Akzeptanz zu erreichen. So mussten beispielsweise in den USA andere Unternehmensbeispiele für die Übung ‚Aufstieg in eine neue Liga‘ gefunden werden, da dort IKEA weniger bekannt war. Zudem musste der oft verwendete Begriff des Kerngeschäfts näher definiert werden, da viele neu zugekaufte Unternehmen noch über andere Aktivitäten (z. B. Werkstätten oder Wäschereien) verfügten, die für sie zu einem bestimmten Zeitpunkt wichtig waren, die für uns aber nicht zum Kerngeschäft zählten.

In den osteuropäischen Ländern gab es außerdem Verständigungsprobleme, was das von uns verwendete kooperative Führungsverständnis anging. Die Kollegen meldeten uns zurück, dass dort eine höhere Machtdistanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern üblich ist und dass ein dementsprechendes Führungsverhalten von den Mitarbeitern auch erwartet wird, sodass die Fallstudien leicht angepasst werden mussten. Ohne diese Tests wären die Dialogkarten mit Sicherheit nicht so erfolgreich geworden.“

**Ralf Hüppe, Leiter Personalentwicklung, E.ON Mitte AG**

Die Rückmeldungen der Teilnehmer zu der Arbeit mit den Dialogkarten waren durchwegs positiv. Dies zeigte sich auch in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung vom November 2005, bei dem die Mitarbeiter nach den Dialogkarten und ihrer Wirkung gefragt wurde. 66 % der Teilnehmer an den Workshops fanden die Arbeit mit den Dialogkarten hilfreich. Beim Verständnis der Leitwerte wurde ebenfalls die unterstützende Wirkung der Dialogkarten betont: Auf die Frage, ob sie das Leitbild verstanden haben, antworteten 68 Prozent der Teilnehmer an den Dialogkarten-Workshops mit „Ja“, im Gegensatz

zu nur 49 Prozent „Ja“-Stimmen derer, die nicht an den Workshops teilgenommen hatten.

>> „Der Aufwand zur Erstellung der Dialogkarten und des Spiels ‚Entdecke E.ON‘ war sehr hoch. Wir haben selber Interviews innerhalb der Organisation durchgeführt, was wichtig für die Darstellung war. Wir haben den externen Anbieter gebrieft, der das Ganze dann grafisch und methodisch umsetzte. Wir haben dann Tests mit heterogenen Gruppen vom Monteur bis zum Leiter Controlling des Corporate Centers in allen Ländern durchgeführt, um eine hohe Relevanz der Materialien und Übungen sicherzustellen. Der große Aufwand hat sich aber gelohnt, wenn man in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung 2005 sieht, dass das Verständnis der E.ON-Strategie bei 61 Prozent der Teilnehmer so gut ist, dass sie es einem neuen Kollegen erklären könnten – im Vergleich zu 27 Prozent im Jahr 2004.“

**Ralf Hüppe, Leiter Personalentwicklung, E.ON Mitte AG**

Aus der Sicht der Projektverantwortlichen waren eine Reihe von wichtigen Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz dieses neuen Instruments zur Vermittlung des Leitbilds maßgebend.

>> „Wir haben bei der Arbeit mit den Dialogkarten darauf geachtet, dass – soweit möglich – Mitarbeiter aus verschiedenen Business Units und aus verschiedenen Funktionsbereichen an einem Standort miteinander in einer Kleingruppe gearbeitet haben. So konnten sie ihre unterschiedlichen Vorkenntnisse und auch ihre Sichtweisen in die Gruppenarbeit mit einbringen. Diese gemischten Gruppen waren der Spiegel von E.ON und ihren Tochtergesellschaften zum damaligen Zeitpunkt.

Die Brettspiele hatten bei den Mitarbeitern deshalb eine so hohe Akzeptanz, weil sie im Team





**Abbildung 6:** Entdecke E.ON – Spielplan/Karten/Aufkleber/Münzen.

Mit freundlicher Genehmigung von Celemi. Copyright Celemiab Systems AB (Celemi). Malmö, Sweden 2004.

bearbeitet werden mussten, komplexe Informationen visuell gut aufbereitet dargeboten haben und weil sie etwas zum ‚Begreifen‘ anboten anstatt der sonst üblichen einseitigen Informationsveranstaltungen.“

**Wolfgang Hoffmann, Head of Human Resources Development, E.ON Bayern AG**

Zum zweiten OneE.ON Day im Juni 2006 wurde mit dem Spiel „Entdecke E.ON“ eine weitere Lernlandkarte eingesetzt. Auch dieses Spiel vermittelte den Teilnehmern in einem kooperativen Setting weitere Informationen und regte sie zum gegenseitigen Austausch an. Es stellte

vereinfacht die Wertschöpfungskette der E.ON dar und machte Zusammenhänge sichtbar, die vorher nur einem kleinen Teil von Führungskräften oder nur sehr interessierten Mitarbeitern bewusst waren. Die Wertschöpfungskette von E.ON bei Strom und Gas wurde mit einigen „Lücken“ dargestellt, die von den Mitarbeitern mit passenden Aufklebern geschlossen werden mussten.

In einem zweiten Schritt wurden Portraits von Mitarbeitern mit einer kurzen Beschreibungen ihrer Aufgaben an die Teilnehmer verteilt, die bestimmen mussten, welche Tätigkeit jeweils

ausgeübt wurde. Hierfür wurden die Teilnehmer in zwei miteinander konkurrierende Kleingruppen aufgeteilt, die dann im Wettbewerb, wer am häufigsten die richtige Tätigkeit errät, gegeneinander spielten.

Außerdem gab es in dieser Wettbewerbssituation Fragen zu den Aktivitäten der E.ON AG wie beispielsweise diese: „E.ON beteiligt sich in einigen Ländern an der Gasexploration. Unser Erdgas stammt größtenteils aus Russland, aber welches Land kommt an zweiter Stelle? 1) Norwegen 2) Deutschland 3) Niederlande.“ Das ganze Spiel dauerte insgesamt zwischen 60 und 80 Minuten. Da dieser zweite gemeinsame OneE.ON Day unter dem Motto „Corporate Social Responsibility“ stand, wurde nach Abschluss des Spiels die pro Standort erreichte Gesamtpunktzahl ermittelt. Mit einem Umrechnungsfaktor von 0,10 Euro pro Punkt wurde dann der Spendenbetrag errechnet, der je zu Hälfte einer Kindertagesstätte in Rumänien und in Bulgarien zugute kam.

Die E.ON AG hatte mit dieser Form der Informationsvermittlung Neuland beschritten. Die damit verbundenen Interventionen wurden vom Projektteam durchaus auch kritisch reflektiert.

>> „Es zeigte sich erneut, dass diese aktive Form der Kommunikation bei vielen Mitarbeitern sehr gut ankam. Nach dem zweimaligen Einsatz von Lernlandkarten in breiter Form für rund 70.000 Mitarbeiter war allerdings dem Projektteam auch klar, dass nun etwas Neues folgen musste – diese Form der Vermittlung hatte ausgedient.“

**Wolfgang Hoffmann, Head of Human Resources Development, E.ON Bayern AG**

Mit Carl-Sylvius von Falkenhausen zieht ein Projektmanager von OneE.ON im Rückblick eine positive Bilanz zu dieser Projektphase.

>> „Ich denke, dass uns dieser Projektschritt der Vermittlung des neuen Leitbilds gut gelungen ist. Für einige Mitarbeiter waren die gewählten Medien wie die Dialogkarten oder das E.ON-Spiel etwas ganz Neues – die Mehrzahl aber haben wir damit erreicht und ein Bewusstsein für das Leitbild und die Strategie des Unternehmens geschaffen. Wir wurden überrascht durch die vielen Rückmeldungen und Anregungen der Mitarbeiter aus den Workshops mit den Dialogkarten und konnten diese nicht so schnell abarbeiten, wie wir es uns gewünscht hätten.

Insgesamt würde ich aber den emotionalen Event-Charakter der Maßnahmen zukünftig etwas zurückfahren und den Praxisbezug und die Verankerung von OneE.ON im Arbeitsalltag in den Vordergrund stellen. Den emotionalen Bezug und gewisse Rituale benötigen wir, um die Begeisterung aufrecht zu halten. Den Bezug zum Geschäft brauchen wir, damit die Mitarbeiter auch Sinn und Nutzen erkennen.“

**Carl-Sylvius von Falkenhausen, Leiter Führungskräfteentwicklung der E.ON AG**





Etwa zeitgleich mit dem Start von OneE.ON werden die Mitarbeitermagazine des Konzerns inhaltlich harmonisiert und erhalten ein einheitliches Layout.

### Anmerkungen zur Einordnung und zur Bewertung der dargestellten Ansätze

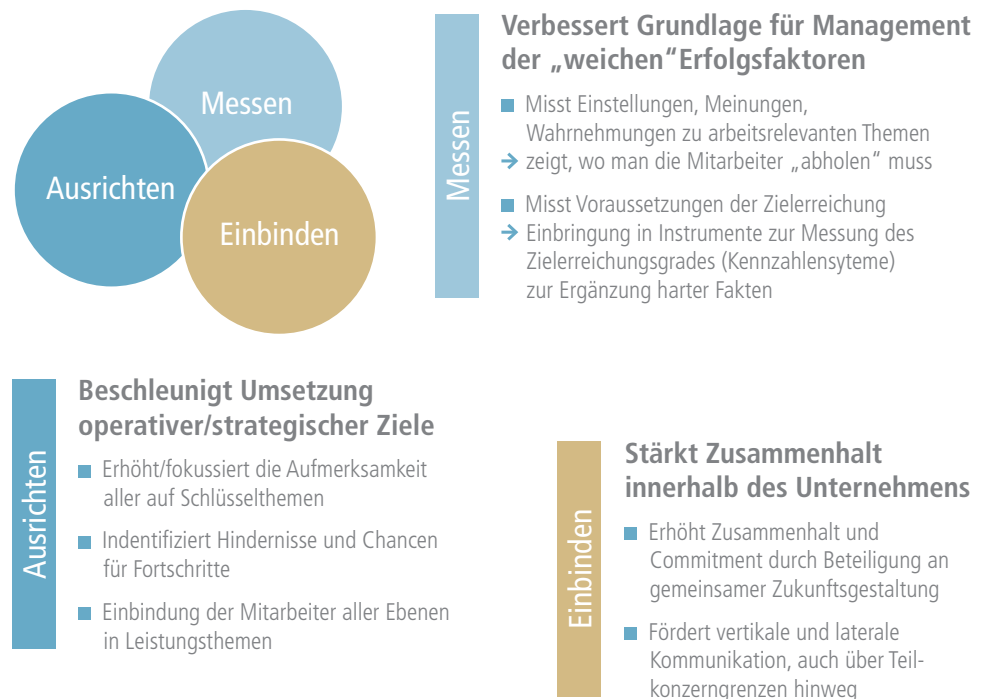
Die Aufgabenstellung für diese hier beschriebene Projektphase war komplex: Es sollten rund 70.000 Mitarbeiter informiert und eingebunden werden. Die E.ON AG entschied sich für eine innovative Methodik und setzte Lernlandkarten ein. Dadurch war für viele Mitarbeiter die Strategie des neuen Konzerns sowie der von ihnen zu leistende individuelle Beitrag leicht nachvollziehbar. Die Erarbeitung dieses Material war allerdings sehr zeit- und kostenaufwändig. Zudem mussten die Lernlandkarten noch übersetzt und an unterschiedliche kulturelle Gegebenheiten angepasst werden. Die Zielbereiche der hier gewählten Interventionen waren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.

Allerdings zeigte sich in der Reflexion auch, dass diese Intervention nach zweimaligem Einsatz verbraucht war und dass andere Formen von Kommunikation und Arbeit an der neuen Unternehmenskultur folgen mussten. Zu diesem Zeitpunkt wurden Veränderungen in den Führungs- und HR-Systemen zwar angedacht; aber es gab dazu noch keine konkreten Schritte.

### Die Mitarbeiterbefragungen und ihre Folgeprozesse

Zeitgleich zum Start des Projekts OneE.ON gab es innerhalb des Corporate Centers eine Projektgruppe, die die erste konzernweite Mitarbeiterbefragung konzipierte. Diese sollte als Führungsinstrument des E.ON-Konzerns Zustand und Veränderungen in den Einstellungen und Meinungen von Führungskräften und Mitarbeitern messen. Es stellte sich aber schnell heraus, dass es sinnvoller war, die Projekte OneE.ON und Mitarbeiterbefragung zu vernetzen, da beide Projekte darauf abzielten, Einstellungen und Meinungen der Mitarbeiter zu messen und auch zu verändern. Es ging jetzt also darum, diese beiden Prozesse zu harmonisieren und insbesondere für die Mitarbeiterbefragung einen Fragenblock zu OneE.ON zu entwerfen, durch den der OneE.ON-Prozess evaluiert und in seiner weiteren Implementierung unterstützt werden konnte. Die Mitarbeiterbefragung wurde so zu einem Prozess-Reporting zu OneE.ON mit der Fragestellung „Was wurde erfolgreich umgesetzt und was nicht?“, andererseits beinhaltete sie auch bestimmte Fragen zu OneE.ON, die wiederum Aktionen von Mitarbeitern oder Führungskräften initiierten.

**Abbildung 7: „Was kann eine Mitarbeiterbefragung leisten?“**



Quelle: E.ON AG 2005c

BertelsmannStiftung

Das Projektteam zur Mitarbeiterbefragung hat im ersten Anlauf definiert, was eine strategische Mitarbeiterbefragung realistisch zu leisten imstande ist, und mit den Themenbereichen „Messen“, „Ausrichten“ und „Einbinden“ die Ziele dieser Befragung formuliert, die über das sonst übliche, ausschließliche „Messen“ hinausgingen und die Mitarbeiterbefragung als strategisches Veränderungsinstrument definierte.

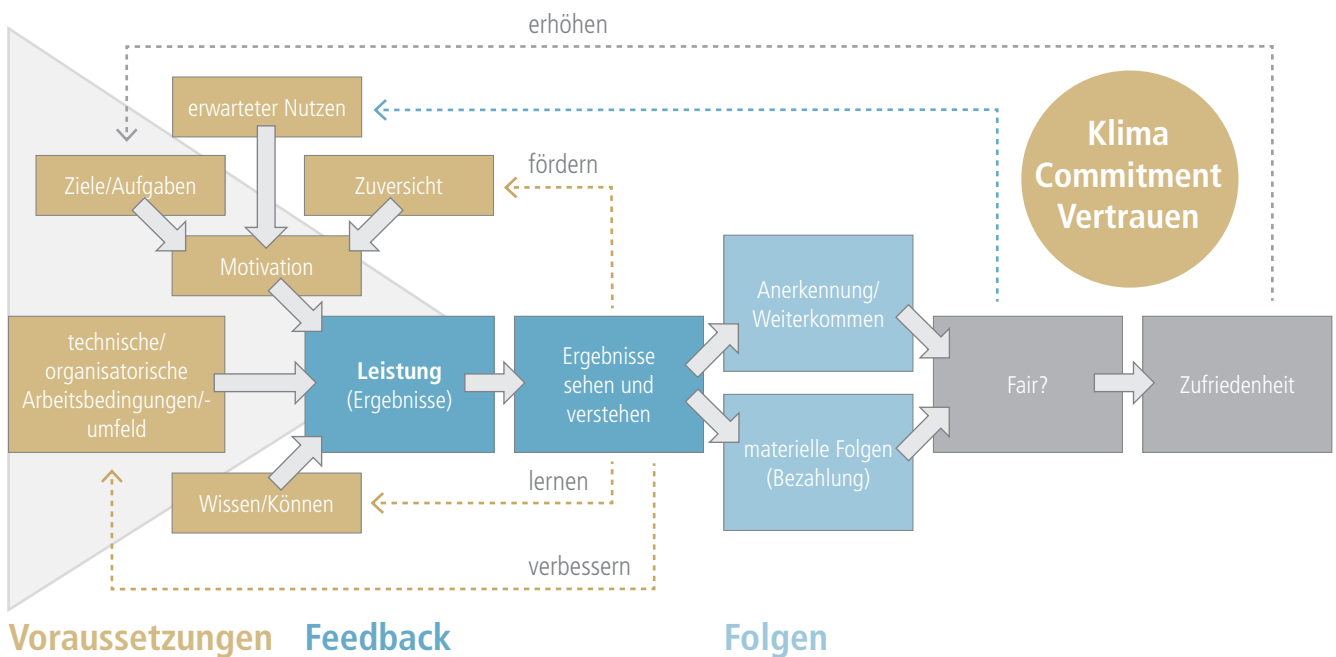
Zudem wurden in allen Kommunikationsmedien immer wieder die E.ON-spezifischen Ziele dieser Mitarbeiterbefragung an Mitarbeiter wie Führungskräfte kommuniziert, um zu verdeutlichen, wie wichtig OneE.ON innerhalb dieser Befragung ist (E.ON AG 2005d: 2):

„Als Ziele der Befragung 2005 wurden vom Vor-

stand definiert:

1. Zustand und Veränderungen in Einstellungen und Meinungen der Führungskräfte und Mitarbeiter messen (insbesondere bei konzernweiten, MU- und BU-spezifischen Schwerpunktthemen)
2. Umsetzung des OneE.ON-Prozesses bewerten und weitere Implementierung unterstützen
3. Fertigkeiten und Engagement der Führungskräfte zur Nutzung der Daten aus der Mitarbeiterbefragung ausbauen
4. Nachhaltigkeit der in Folge der Mitarbeiterbefragung 2004 aufgesetzten Maßnahmen verstärken, ggf. nachsteuern, Führungskräfte und Mitarbeiter einbinden
5. Die Mitarbeiterbefragung weiter mit dem Performance Management verknüpfen (z. B. durch Zielvereinbarungen).“

**Abbildung 8: Der Leistungs-Zufriedenheits-Motor**



Quelle: Borg 2003: 113

BertelsmannStiftung

Die bei Beginn des Projekts vorhandenen 18 unterschiedlichen Arten von Mitarbeiterbefragungen im E.ON-Konzern sollten in eine einzige Befragung mit einem gemeinsamen Fragebogen verschmelzen. Bei der inhaltlichen Ausgestaltung dieses Fragebogens orientierte man sich an einem Modell, das die Zusammenhänge zwischen den Interessen des Mitarbeiters („Motivation und Arbeitszufriedenheit“) und denjenigen des Unternehmens („Leistung“) berücksichtigt: dem Leistungs-Zufriedenheits-Motor. Dieses Modell beruht auf Erkenntnissen der Motivationspsychologie und stellt in einem Ursache-Wirkungs-Diagramm die Verbindungen zwischen beiden Bereichen dar (vereinfachte Darstellung nach Borg 2003: 113).

Auf der Grundlage des in Abbildung 8 dargestellten Modells wurden die Items für den Fragebogen derart ausgewählt, dass Resultate (Motivation, Arbeitszufriedenheit) ebenso wie die wichtigsten Stellschrauben des Leistungs-Zufriedenheits-Motors erfragt werden. Zudem können mit diesen Items Aussagen der Mitarbeiter über die Umsetzung der Verhaltensweisen des neuen Leitbilds (Kundenorientierung, Leistungswille, Veränderungsbereitschaft, Zusammenarbeit, Führungsverhalten, Vielfalt und Weiterentwicklung) gewonnen werden.

Dieses Modell erlaubt nicht nur eine logische Auswahl der Items, es soll zudem auch Führungskräften und Mitarbeitern helfen, die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung einzuordnen, zu interpretieren und – falls notwendig – zielgerichtet Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. So entstand schließlich ein Kern-Fragebogen mit rund 60 Fragen. Außerdem kann – nach Abstimmung mit dem Projektteam – jede Market Unit bis zu zehn eigene Fragen und jede Business Unit bis zu fünf eigene Fragen zusätzlich stellen. Die so gewonnenen Items wurden dann noch ergänzt um bis zu zehn Fragen zu OneE.ON:

- \_ Meine Arbeitsplatzbedingungen
- \_ Aufgaben, Ziele und Arbeitstätigkeit
- \_ Mitarbeiterentwicklung
- \_ Bezahlung, Sozial- und Zusatzleistungen
- \_ Kolleginnen/Kollegen, Team, Zusammenarbeit
- \_ Meine direkte Führungskraft
- \_ Die Führungskraft über meiner direkten Führungskraft
- \_ Information
- \_ Innovation, Produktivität, Qualität
- \_ Externe/interne Kunden
- \_ E.ON-Vorstand und E.ON-Strategie
- \_ Identifikation und Bindung
- \_ OneE.ON-Prozess
- \_ Fragen für Führungskräfte
- \_ Besondere Fragen der Market Unit
- \_ Besondere Fragen der Business Unit

Im Jahr 2004 startete die erste konzernweite Mitarbeiterbefragung mit einem Brief des Vorstandsvorsitzenden Wulf Bernotat an alle Mitarbeiter im Konzern. Dies war der erste Brief eines Vorstandsvorsitzenden an alle Mitarbeiter mit einem einheitlichen E.ON-Logo. Für viele Mitarbeiter aus regionalen Tochter- oder Enkelgesellschaften war dies zudem der erste direkte Kontakt mit der E.ON AG als Shareholderin. Diese Mitarbeiterbefragung wurde in elf Sprachen übersetzt und durchgeführt. Für das Aus-

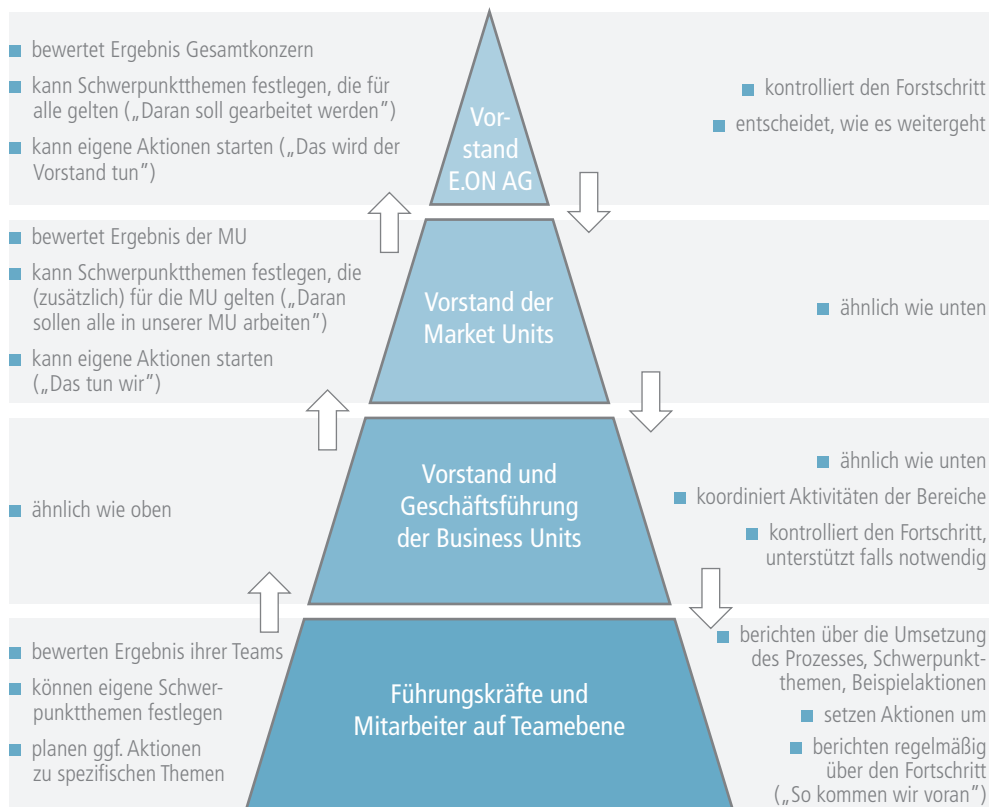
füllen des Fragebogens in elektronischer oder schriftlicher Form benötigten die Mitarbeiter insgesamt rund 20 Minuten.

Die Resonanz dieser ersten Mitarbeiterbefragung war sehr hoch mit einer Beteiligungsquote von rund 74 Prozent. Aus den dabei gewonnenen Daten wurden anschließend allgemeine Ergebnispräsentationen sowie rund 11.000 Expertisen für die jeweiligen Führungskräfte erstellt. Rund 70 Moderatoren aus den unterschiedlichen Ländern begleiteten diesen Prozess. Sie präsentierten kaskadenförmig die Ergebnisse in rund 45 Workshops mit Führungskräften und Arbeitnehmervertretungen.

Äußerst wichtig sind für das Projektteam die verpflichtenden Folgeprozesse der E.ON-Mitarbeiterbefragung (vgl. hierzu die Darstellung bei Borg 2003: 259–281 sowie 323–393). Dabei ging das Team davon aus, dass die meisten konkreten Reaktionen und Veränderungen nicht durch individuelles Lesen der Ergebnisse entstehen, sondern durch Diskussionen zwischen den Mitarbeitern und insbesondere durch die Diskussionen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern. Deshalb wurde die Mitarbeiterbefragung auch nicht gesehen und konzipiert als ein isoliertes Ereignis, sondern als ein Programm, das aus Fragebogen, Informationskampagne, Regeln für die Verwendung der Ergebnisse, Folgeprozessen, Befähigungsmaßnahmen... besteht. Zudem gibt es für den Vorstand die Möglichkeit, in Anbetracht der Ergebnisse Schwerpunktthemen festzulegen, die dann in allen Market Units und Business Units bearbeitet werden müssen.

Aus Sicht des Projektteams war es für die weitere Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung unabdingbar, dass alle Führungskräfte diese wichtigen Kommunikationsprozesse im Nachgang zur Mitarbeiterbefragung korrekt ausführten. Deshalb erhielten die Führungskräfte

**Abbildung 9: Folgeprozesse der Mitarbeiterbefragung**



Quelle: E.ON AG 2005b

| BertelsmannStiftung

eine umfangreiche Toolbox, die ihnen alle notwendigen Informationen geben sollte – eine dezidierte Hilfestellung für alle Führungskräfte, aber auch der eindeutige Hinweis, dass die Vermittlung der Ergebnisse genau in dieser Form zu erfolgen hatte. Diese Toolbox enthielt unter anderem folgende Hilfsmittel:

- \_ eine Broschüre „Wie Sie die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung erfolgreich nutzen“,
- \_ eine Broschüre „Ergebnisse der E.ON-Mitarbeiterbefragung“,
- \_ einen Ergebnisbericht für den jeweiligen Verantwortungsbereich,
- \_ einen Leitfaden „Wie lese und interpretiere ich meinen Ergebnisbericht?“,

- \_ einen Leitfaden „Wie melde ich die Ergebnisse an meine Mitarbeiter zurück?“ sowie
- \_ einen Leitfaden „Wie gehe ich bei der Planung von weiterführenden Aktionen vor?“

Zusätzlich gab es Rahmenpräsentationen, Formulare und Checklisten sowie Kontaktadressen bei weiterführenden Fragen. Unter der Überschrift „Verantwortung, Gestaltungsmöglichkeiten und was Sie als Führungskraft auf jeden Fall tun müssen“ wurden aber auch die Mindestanforderungen an das Verhalten der Führungskräfte in Bezug auf die Mitarbeiterbefragung eindeutig definiert (E.ON AG 2005d: 4):

1. „Die vereinbarten Spielregeln zur Mitarbeiterbefragung und ihren Folgeprozessen (insbesondere: Wahrung der Anonymität, Regeln für die Verteilung der Ergebnisse) sind strikt einzuhalten.
2. Jeder Mitarbeiter ist über die Ergebnisse seines Teams und die wichtigsten Ergebnisse seiner Business Unit, seiner Market Unit und des E.ON-Konzerns zu informieren. Die Mitarbeiter müssen Gelegenheit bekommen, die Ergebnisse mit Ihnen zu besprechen.
3. Als Führungskraft müssen Sie die Ergebnisse sorgfältig analysieren mit Blick auf
  - \_ die gegebenen Ziele und Aufgaben ihres Verantwortungsbereichs, einschließlich
  - \_ Ihrer Rolle bei der Unterstützung des OneE.ON-Prozesses und der Umsetzung der E.ON-Werte und -Verhaltensweisen.
4. Alle Reaktionen auf die Ergebnisse müssen den gegebenen operativen und strategischen Zielen dienen.“

Die Betriebsräte sowie die Sprecherausschüsse des Unternehmens wurden ebenfalls in die konzeptionelle Gestaltung der Mitarbeiterbefragung eingebunden. Sie befürworteten diese Möglichkeit für die Mitarbeiter, Stellung zu wichtigen Themen zu nehmen.

>> „Die Mitarbeiterbefragung war aus Sicht der Betriebsräte für E.ON ein wichtiger Schritt, da sie den Dialog zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern konzernweit verstärkt und verbessert hat. So wurden alle Führungskräfte aufgefordert, über die Ergebnisse in ihrem Verantwortungsbereich zu berichten – und die Mitarbeiter wussten, dass sie auch das Recht hatten, diesen Dialog aktiv einzufordern. Es entstand auch ein beachtlicher Zugzwang zwischen den Führungskräften, sodass letztendlich die Mitarbeiter durch diese Form des von der Konzernleitung verbindlich eingeforderten Dialogs profitierten.“

#### Karola Höfer, stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats, E.ON Sales & Trading GmbH

Ein Beispiel von der Market Unit E.ON Energie soll verdeutlichen, welche Folgeprozesse innerhalb des Unternehmens durch die Mitarbeiterbefragung angestoßen wurden. Die E.ON-Konzernführung legte nach der Präsentation der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2005 einen Schwerpunkt fest, der durch alle Market Units und Business Units bearbeitet werden sollte: die Verbesserung des Leistungsfeedbacks.

Bei der E.ON Energie AG bot die Personalentwicklung der ersten und zweiten Führungsebene der Business Units als wichtigstes Instrument zur Verbesserung des Leistungsfeedbacks die Durchführung eines zweitägigen Workshops an. Ausgangsbasis dieses Workshops war nicht ein Set von bereits vordefinierten Maßnahmen aus der Sicht der Teilkonzernleitung oder der Personalentwicklung, sondern die folgenden, offen formulierten Fragen an die Führungskräfte:

- \_ „Wie ist unsere aktuelle Feedbackkultur (IST)?
- \_ Wie soll unsere Feedbackkultur aussehen (SOLL)?
- \_ Was sind die Ursachen für die Diskrepanz zwischen IST und SOLL?
- \_ Was müssen wir tun, um zu diesem SOLL zu kommen?“

Je nach der konkreten Ausgangslage in den 25 Business Units ergaben sich spezifische und passgenau konzipierte Maßnahmenbündel.

Zusätzlich gab es bei der E.ON Energie ein festes Angebot an Unterstützungsmaßnahmen, die variabel eingesetzt werden konnten:



- \_ Allen Führungskräften dieser Market Unit wurde ein Training angeboten, in dem es nicht nur um das jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch als Instrument zur Leistungsrückmeldung an die Mitarbeiter ging, sondern auch um das täglich stattfindende Leistungsfeedback.
- \_ Zusätzlich wurde eine Broschüre mit dem Titel „Was Sie schon immer über Leistungsfeedback wissen wollten. Fünf Schritte zum Erfolg“ entwickelt. Sie stellte die Zusammenhänge des Leistungs-Zufriedenheits-Motors mit praktischen Tipps für Führungskräfte dar und lag auch als CD-ROM mit einer ansprechenden Animation vor. In dieser Broschüre fanden sich zudem Checklisten zur Überprüfung des eigenen Rückmeldeverhaltens sowie Arbeitsblätter zur Erarbeitung konkreter Arbeitsschritte (Was macht der Mitarbeiter gut? Wo wünsche ich mir Änderungen? Wann habe ich Feedback gegeben?).
- \_ Für die Mitarbeiter wurde zum gleichen Thema ebenfalls eine kleine Broschüre entwickelt, die den Sinn und Zweck des Leistungsfeedbacks und die Feedback-Regeln erläutert. Mit dieser Broschüre wurde bei den Mitarbeitern eine positive Erwartungshaltung geschaffen sowie ein sanfter Druck auf die Führungskräfte ausgeübt, Leistungsfeedback zu geben.
- \_ Es wurde eine TeamScoreCard entwickelt, in der jeweils spezifische Teamziele mit Messgrößen und Zielwerten definiert waren. Diese Ziele sollten regelmäßig in einem Berichtsbogen (ScoreCard) zusammengefasst und gemeinsam besprochen werden, um so dem Team eine Rückmeldung über den Stand der Zielerreichung zu ermöglichen. Die Mitarbeiter sollten aktiv in die Entwicklung dieses Berichtsbogens eingebunden werden, der Orientierung geben und faires und präzises Leistungsfeedback ermöglichen sollte.
- \_ Mit der „Führungswerkstatt“ wurde eine



Zentrales Motiv für alle Medien zur E.ON-Mitarbeiterbefragung 2007.

Trainingsform speziell für junge und unerfahrene Führungskräfte zur Bearbeitung von Führungsthemen angeboten. Das Thema der Veranstaltung lautete dementsprechend: „Wie funktioniert Führung im Alltag?“ In diesem Training wurden auch die bereits vorhandenen Instrumente der Personalentwicklung wie beispielsweise Kompetenzmodell, Potenzialeinschätzung oder Jahresgespräch vorgestellt und eingeübt. Des Weiteren wurden individuelle Coachings zum Leistungsfeedback angeboten.

- \_ Es wurde ein Best-Practise-Austausch mit Führungskräften anderer Market Units zum Umgang mit Leistungsfeedback geschaffen.
- \_ Für Projektleitung und Auftraggeber wurde ein so genanntes „Cockpit“ entwickelt, in dem fortlaufend wichtige Kennziffern zur Überwachung der aktuellen Status der Maßnahmenumsetzung eintragen wurden (z. B. Anzahl an Workshops in den Business Units, Auswirkung der Maßnahmen in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen, Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Workshops, Kosten für die Kommunikation).
- \_ Zusätzlich brachte das Management dieser Market Unit das Thema Leistungsfeedback als verbindlichen Bestandteil in die Zielvereinbarungsgespräche ein.

Die Wirkung dieser spezifisch auf das Leistungsfeedback abgestimmten Maßnahmen wurde in der darauf folgenden Mitarbeiterbefragung überprüft.

>> „Für uns im Projektteam war klar, dass diese Mitarbeiterbefragung mehr sein musste als das systematische Erheben von Daten, die später nie mehr verwendet werden. Deshalb wurde viel Wert gelegt auf die Gestaltung und das Alignment der Folgeprozesse: die Präsentationen der Ergebnisse auf Unternehmensebene, die individuellen Ergebnisberichte für die Führungskräfte, ein stringenter Prozess, um in den Organisationseinheiten Diskussionen über sinnvolle Verbesserungen zu ermöglichen, die individuellen Maßnahmen der Führungskräfte, das konsequente Nachhalten mittels des Prozessreportings sowie die Einbettung in die Organisationshierarchie. Wichtig war insbesondere die Vorgabe von strategisch wichtigen Themen durch den Konzern- und den Market-Unit-Vorstand, die dann in den Business Units, ergänzt um deren eigene Schwerpunktthemen, bearbeitet werden mussten. Erst so gewann die Mitarbeiterbefragung Gewicht bei Mitarbeitern wie Führungskräften.

Weiterhin war es uns wichtig, zu dem vom Vorstand gesetzten Thema „Leistungsfeedback“ den Führungskräften passgenaue Unterstützungsleistungen anzubieten. Besondere Bedeutung hatten aus meiner Sicht die auf die Zielgruppen abgestimmten Workshops, da in ihnen die Führungskräfte selbst ihre Maßnahmen definierten und dadurch auch die volle Verantwortung trugen. Wir von der Personalentwicklung und dem Projektteam haben sie nur auf ihrem Weg zu den eigenen Zielen unterstützt.“

**Markus Zimmermann, Personalentwicklung, E.ON Energie AG**

Die Mitarbeiterbefragung hat sich als wichtiges Steuerungsinstrument für OneE.ON erwiesen, sodass sie im vorgesehenen Rhythmus fortgeführt wird: Alle zwei Jahre wird eine Vollbefragung aller E.ON-Mitarbeiter und alternierend eine Stichprobenbefragung mit rund 3.000 Mitarbeitern durchgeführt.

## Anmerkungen zur Einordnung und zur Bewertung der dargestellten Ansätze

Die Aufgabenstellung für diese Intervention war klar, da jedes zielgerichtete Veränderungsmanagement periodische Standortbestimmungen benötigt. In diesem Fall wurden die Mitarbeiter zu zentralen Themen ihrer Zufriedenheit befragt, die ergänzt wurden um Fragen zu OneE.ON. Damit stellt diese Mitarbeiterbefragung ein klassisches Controlling im Sinne einer Überprüfung der Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen dar.

Diese Mitarbeiterbefragung hat Auswirkungen in allen drei dargestellten Zielbereichen von Interventionen. So wird zum einen das Wissen der Mitarbeiter befragt und so die Wirksamkeit der eingesetzten Informations- und Kommunikationsmaßnahmen überprüft – beispielsweise in Bezug auf die Kenntnis der Strategie oder des neuen Leitbilds (Leistungsfähigkeit). Korrekturmaßnahmen können deshalb passgenau nachgesteuert werden. Leistungsbereitschaft und Leistungsmöglichkeiten werden durch viele Fragen zu Arbeitsplatzbedingungen sowie zum Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen erfragt.

Der große Vorteil dieser hier vorgestellten – allerdings sehr aufwändigen Art von Mitarbeiterbefragung – liegt mit dem Leistungs-Zufriedenheits-Motor in der eingesetzten Methodik. Diese Methodik ermöglicht es den Teilnehmern, konkrete Veränderungen mit ihrem Umfeld (Kollegen und insbesondere den Führungskräften) zu diskutieren und anzustoßen. Auch wird vom Projektteam viel Energie auf die oft vernachlässigten Folgeprozesse einer Mitarbeiterbefragung gelegt. Das Projektteam gibt hier den Vorgesetzten einerseits viel an Unterstützung, legt andererseits aber auch hohe und verbindliche Standards zu den erwünschten Folgeprozessen fest.



Einreichung zum OneE.ON-Fotowettbewerb, mit dessen Ergebnissen der E.ON Geschäftsbericht 2005 bebildert wurde.

## Das Projekt OneE.ON in unterschiedlichen Kontexten

Ein interessanter Gesichtspunkt für die Implementierung einer gemeinsamen Unternehmenskultur ergab sich bei der vergleichenden Betrachtung des Einführungsprozesses von OneE.ON in den Landesgesellschaften UK und Bulgarien sowie bei der Ruhrgas als einer der größten Akquisitionen der E.ON AG.

Die E.ON AG übernahm im Jahr 2002 für rund 15,3 Milliarden Euro Powergen aus Großbritannien. Powergen hatte im Geschäftsjahr 2002 einen Umsatz von rund 4,476 Milliarden Euro, ein Betriebsergebnis von 329 Millionen Euro und rund 11.600 Mitarbeiter (E.ON AG 2003a: Umschlaginnenseite). Powergen selbst war ein noch junges Unternehmen, das erst 1990 aus der Privatisierung des Central Electricity Generating Board (CEGB) entstanden war.

Diese Übernahme bedeutete für die E.ON AG den strategisch wichtigen Markteintritt in Großbritannien und über LG&E Energy als US-amerikanischer Tochter der Powergen auch in die USA. Die E.ON AG investierte deshalb weiter in den britischen Markt, beispielsweise mit der Übernahme des Handelsgeschäfts von TXU in 2002, von Midlands Electricity in 2003 oder von Enfield Energy Centre Ltd. in 2005, und finanzierte das starke Wachstum von Powergen. Powergen wurde so in Großbritannien zum zweitgrößten Stromerzeuger und zur Nummer

zwei im Strom- und Gasvertrieb. Diese starke finanzielle Unterstützung trug wesentlich zur hohen Akzeptanz der E.ON AG als neuer Eigentümerin bei – und damit auch zur Akzeptanz von OneE.ON. Auch erfolgte die wichtige Umstellung der Marken von Powergen nur schrittweise und unter Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen auf die Kunden.

>> „Alle unsere Unternehmen in England mit wenig Kundenkontakt wie beispielsweise die Führungsgesellschaft oder der Großkundenvertrieb wurden kurz nach der Übernahme von Powergen auf ‚E.ON UK‘ umgestellt, da wir hier wenig öffentlichkeitswirksame Auswirkungen zu berücksichtigen hatten. Beim Einzelkundenvertrieb allerdings mussten wir die Kunden langsam an unseren neuen Shareholder gewöhnen, vor allem vor dem Hintergrund einer guten Markenpositionierung von Powergen und einer mit rund 25 Prozent pro Jahr sehr hohen Wechselwilligkeit der britischen Kunden. So wurde aus der Marke Powergen erst ‚Powergen. A company of E.ON‘ und dann erst ‚E.ON UK‘. Einzelne Marken wurden erst im Dezember 2007, also rund vier Jahre nach der Übernahme, auf den neuen Markennamen umgestellt. So haben wir erreicht, dass sich die Kunden langsam an E.ON gewöhnen konnten und dass wir den Transfer des positiv aufgeladenen Images von Powergen zu E.ON geschafft haben.“

**Mark Owens, Brand Manager E.ON UK und OneE.ON-Koordinator**





Einreichung zum OneE.ON-Fotowettbewerb, mit dessen Ergebnissen der E.ON Geschäftsbericht 2005 bebildert wurde.

Der Implementierungsprozess von OneE.ON verlief aus der Sicht von Mark Owens als OneE.ON-Koordinator problemlos, da die britischen Mitarbeiter dem neuen Eigentümer positiv gegenüberstanden. Es gab auch keine antideutschen Ressentiments bei Mitarbeitern, Kunden oder in der Presse wie beispielsweise bei der Übernahme von Rover durch BMW im Jahr 1994.

Eine andere Konstellation ergab sich bei der Ruhrgas AG, die von der E.ON AG in 2003 für rund 11,2 Milliarden Euro übernommen wurde. Die Ruhrgas war ein sehr großes und überdies sehr profitables Unternehmen, das im Geschäftsjahr 2003 mit rund 10.150 Mitarbeitern bei einem Umsatz von rund 12,085 Milliarden Euro ein Betriebsergebnis von 1,128 Milliarden Euro erwirtschaftete (E.ON AG 2004a: Umschlagin-nenseite). Zudem hatte die Ruhrgas AG vor der Übernahme durch die E.ON AG eine aus ihrer Sicht komfortable Eigentümerstruktur, da dort mit BP, Shell und Exxon Mobil direkte Konkurrenten vertreten waren. Diese hatten wenig Interesse an der Stärkung der Ruhrgas

AG beispielsweise durch hohe Investitionen, da davon ihre Konkurrenten als Miteigentümer unmittelbar profitiert hätten. So ergab sich eine relativ große Autonomie des Vorstands der Ruhrgas gegenüber dem Aufsichtsrat. Die Ruhrgas AG konnte zudem auf eine lange Tradition des bereits 1926 gegründeten Unternehmens zurückblicken, bei dem sich eine eigene starke Identität herausgebildet hatte.

Für den damaligen Vorstand der Ruhrgas AG überwogen die strategischen Vorteile der Übernahme durch die E.ON AG die Nachteile einer Integration in ein größeres Konzernumfeld. Die Ruhrgas AG hatte Zugang zu den finanziellen Ressourcen der E.ON AG und war als zweites Standbein der E.ON AG (neben Strom) unverzichtbar, was sich auch in ihrer strukturellen Eingliederung reflektierte. So wurde im Rahmen von on.top eine eigenständige Market Unit Pan-European Gas gebildet und die Ruhrgas AG wurde deren Führungsgesellschaft. Der Vorstandsvorsitzende der Ruhrgas AG, Dr. Burkhard Bergmann, wurde Mitglied des Vorstands der Konzernmutter E.ON AG.

Für die Mitarbeiter und viele Führungskräfte der Ruhrgas AG hingegen erschlossen sich die Vorteile dieser Übernahme nicht sofort. Sie sahen diese faktische Übernahme durch die E.ON AG in Verkennung der Tatsachen teilweise eher als Fusion unter Gleichen zwischen E.ON und Ruhrgas an. Deshalb bestand ein wichtiger Bestandteil der Integration in die E.ON AG darin, zum einen den Mitarbeitern die strategische Bedeutung dieser Übernahme für die Ruhrgas AG selbst zu verdeutlichen. Zum anderen wurden auf einer personenbezogenen Argumentationsebene die Vorteile des Arbeitens in einem größeren Konzernverbund hervorgerufen, d. h. konkret die besseren Möglichkeiten zur eigenen Weiterentwicklung in einem großen, internationalen Konzern. Das „re-branding“ der Ruhrgas AG als äußeres Zeichen der Zugehörigkeit zum E.ON-Konzern erfolgte allerdings erst im Sommer 2005, also knapp zwei Jahre nach der Übernahme. Die von OneE.ON entwickelten Dialogkarten zur Vermittlung des neuen Leitbilds wurden eingesetzt. Sie wurden aber von den Mitarbeitern der Ruhrgas – als einem eher mittelständisch geführten Unternehmen – als zu künstlich bewertet.

>> „Eines der wichtigsten Ziele des Integrationsprozesses war für uns, dass die Mitarbeiter die Vorteile dieser Übernahme in strategischer und persönlicher Hinsicht sahen. Deshalb haben wir von 2004 bis 2007 achtzehn E.ON Ruhrgas Foren gestartet, bei denen Referenten aus beiden Unternehmen wichtige Themen vor über 300 Führungskräften, Führungsnachwuchskräften und Mitarbeitern präsentierten, die dann bereichsübergreifend diskutiert wurden. Diese Themen beinhalteten beispielsweise die Darstellung der E.ON AG am Kapitalmarkt oder den Vertrieb an Endkunden, beides für die Ruhrgas neue Themen, die Strategie der E.ON und eben auch OneE.ON und die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen. In diesem Kontext wurde dann

die Bedeutung dieses Prozesses für die Ruhrgas intensiv zwischen Führungskräften, Führungsnachwuchskräften, Mitarbeitern und den Vorständen diskutiert.“

**Dr. Andreas Reichel, Mitglied des Vorstands der E.ON edis AG. Als Leiter der Kommunikation der Ruhrgas AG in den Jahren 2003 ff. Integrationsbeauftragter.**

Bei der E.ON Bulgaria stellte sich die Ausgangslage wiederum ganz anders dar. Bei der Übernahme von zwei bulgarischen Stromgesellschaften Ende 2004 stellte das neue Management fest, dass das alte bulgarische Unternehmen noch viele Funktionen und damit Mitarbeiter hatte, die in einem am Markt operierenden Unternehmen nur noch eine geringe Daseinsberechtigung hatten. So wurden von Dezember 2005 bis Dezember 2006 ca. 1.500 Mitarbeiter in den bulgarischen Unternehmen abgebaut, sodass das Management trotz des zwischenzeitlich erfolgten Starts von OneE.ON sich erst im Jahr 2006 mit dem OneE.ON Day an den Prozess ankoppelte.

Wichtiger als OneE.ON war im Jahr 2005 der Prozess LEO, bei dem nach dem erfolgten Personalabbau der Merger der beiden bulgarischen Stromverteilungsgesellschaften und gleichzeitig das „unbundling“ in eine Service-, eine Vertriebs- und eine Netzgesellschaft im Mittelpunkt standen. E.ON Bulgaria musste in einem zunehmend liberalisierten Marktumfeld neu positioniert werden. Strukturen und Prozesse wurden optimiert sowie eine Marketingkampagne eingeleitet. Zu LEO gehörte auch ein Auswahlprozess für die neu festgelegten Führungspositionen. Erst danach konnte OneE.ON starten, wobei in den Mittelpunkt der Aktivitäten zu OneE.ON die deutsch-bulgarische Zusammenarbeit und die Entwicklung von gegenseitigem Verständnis gerückt wurden.

>> „Wichtig bei einem derartig groß angelegten Prozess ist es aus meiner Sicht als ehemaliger Projektleiter und als Vorstandsmitglied eines Tochterunternehmens immer, die Interessen und Ausgangslagen mehrerer Beteiligter im Auge zu behalten. So muss man mit Sicherheit die Tochterunternehmen und ihre Mitarbeiter dort ‚abholen‘, wo sie sind, und nichts über ihre Köpfe hinweg entwickeln. Auf der anderen Seite geht es auch um den Status quo des Gesamtkonzerns und dessen strategische Entwicklungsrichtung, die berücksichtigt werden muss. Das alles ist kein leichtes Unterfangen bei einem derart heterogenen Konzern, was die Größe und den ökonomischen Entwicklungsstand der einzelnen Business Units angeht. Hinzu kommen aber noch kulturelle Differenzen im Handeln, die das Projekt zu einer riesigen Herausforderung werden ließen.“

**Ralph Pesch, Mitglied des Vorstands der E.ON Bulgaria EAD**

Die Schwerpunkte der Aktivitäten der E.ON AG liegen in so unterschiedlichen Regionen und Ländern wie Deutschland, Großbritannien, USA, Skandinavien oder Osteuropa. Insbesondere die Kommunikation zum Projekt OneE.ON musste in Inhalt und Form lokal angepasst werden.

>> „Wir haben unterschiedliche Reaktionen aus den verschiedenen Ländern erwartet und uns eingestellt darauf bei der Interventionsplanung. Was uns aber dennoch erstaunte, waren die großen Unterschiede. So waren Leitbilder für Führungskräfte und Mitarbeiter aus Großbritannien und den USA selbstverständlich und als Orientierungshilfe für das tägliche Handeln sehr willkommen, während die Einführung des gleichen Leitbilds in Deutschland weniger emotional begrüßt wurde. Während T-Shirts, Poster und Kaffeetassen mit Logo und Leitbild in den angloamerikanischen Ländern reißenden Absatz und Verwendung fanden, hatte die Mehrzahl der

deutschen Mitarbeiter einen weniger emotionalen Bezug dazu.“

**Detlef Hartmann, Projektleiter OneE.ON**

Da die E.ON AG aufgrund ihrer starken Marktposition in Deutschland nur noch durch internationale Zukäufe signifikant wachsen kann, wird ein systematisches Integrationsmanagement immer mehr Bedeutung einnehmen. Gerade ausländische Zukäufe aber werden die geschilderte interkulturelle Problematik erweitern. Vor dem Hintergrund des Erwerbs eines Anteils von rund 70 Prozent an OGK-4 als einem der größten russischen Stromerzeuger mit rund 5.500 Mitarbeitern im Oktober 2007 erläutert der OneE.ON-Projektleiter:

>> „Insbesondere beim Integrationsmanagement muss OneE.ON eine wichtige Rolle spielen: OneE.ON muss allen Mitarbeitern bekannt sein, muss Menschen zusammenbringen und Emotionalität erzeugen. Dazu gehören aber auch das jeweils kulturangepasste Vorgehen und ein kulturelles Integrationsmanagement. Hier haben wir noch Handlungsbedarf.“

**Detlef Hartmann, Projektleiter OneE.ON**

Jutta Krämer aus dem Bereich Human Resources der E.ON AG führt zur Integration der russischen Unternehmen weiter aus:

>> „Das Teilprojekt Change Management innerhalb des Integrationsprozesses von OGK-4 in die E.ON AG umfasst fünf Themen: Communication, HR, Training, OneE.ON und Branding. Diese Themen müssen alle sehr sensibel gehandhabt werden, da sie einen direkten Eingriff in die Organisation und die Prozesse von OGK-4 darstellen. Dies wird umso schwieriger, als es sich mit Russland um eine für E.ON neue Nationalkultur handelt, mit der wenige Mitarbeiter bisher solide Erfahrungen gemacht haben. Deshalb haben wir auch zügig interkulturelle Trainings



zu Russland organisiert. Das Integrationsprojekt bewegt sich also zwischen den beiden herausfordernden Zielvorgaben der schnellen strategischen Integration sowie der angemessenen Berücksichtigung einer anderen National- und Unternehmenskultur.“

**Jutta Krämer, Vice President Organizational Development, E.ON AG**

### Anmerkungen zur Einordnung und zur Bewertung der dargestellten Ansätze

Einige bis dato in der Literatur wenig thematisierte Besonderheiten zur Schaffung einer neuen, von allen Tochterunternehmen getragenen Unternehmenskultur ergeben sich bei der Betrachtung der Implementierung von OneE.ON in unterschiedlichen Kontexten. Jedes der untersuchten Beispiele wies neue Besonderheiten auf.

So zeigte das Beispiel der Ruhrgas AG, dass sich eine lange eigene Geschichte des neuen Tochterunternehmens und eine ausgezeichnete finanzielle Situation – und damit verbunden auch die Macht der neuen Tochter – eher als Beharrungskräfte erwiesen und für eine schnelle Integration hinderlich waren.

Auf der anderen Seite zeigte die Untersuchung der Integration von Powergen, dass das Ausmaß an finanzieller Unterstützung für das neue Tochterunternehmen dessen Bereitschaft zur Anpassung massiv positiv beeinflusste.

Wie sich bei der Betrachtung der E.ON Bulgaria zusätzlich erwies, spielten zwar nationale Kulturen eine wesentliche Rolle bei der Akzeptanz der neuen Unternehmenskultur. Hinzu kamen aber auch die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und die Frage, ob in den aktuellen Kontext (Expansion mit Neueinstellungen oder „downsizing“ mit Entlassungen) eine Initi-



Im ganzen Konzern gibt es Sportveranstaltungen, die im Zeichen von OneE.ON stehen.

ative zur Implementierung einer Unternehmenskultur überhaupt passen würde. Der zu betrachtende Kontext bei der Implementierung muss also immer um die wirtschaftliche Situation der beteiligten Unternehmen erweitert werden.

Auch stellt die zentrale und einheitliche Steuerung von Interventionen ein großes Problem dar, da viele nationale Besonderheiten berücksichtigt werden müssen. Das Projekt OneE.ON baute deshalb über die OneE.ON-Koordinatoren lokale Expertise in ihre Projektorganisation ein, um innerhalb eines international geltenden Rahmens lokal angepasste Maßnahmen zu ermöglichen. Dieser Einbezug von lokaler Expertise ist allerdings sehr zeit- und kostenaufwändig mit entsprechend langsamen Entscheidungsprozessen, verhindert aber andererseits Reibungsverluste und eine sinkende Akzeptanz des Projekts. Offen bleibt, auf welcher Ebene diese Koordination zwischen dem Corporate Center und den Market Units erfolgen muss. Die Einbindung von Experten aus den Market Units bringt Expertise, aber oft wenig Machtzuwachs oder unmittelbaren Zugang zur Macht. Die direkte Einbindung der Vorstände der Market Units hingegen würde einen Machtzuwachs für das Projekt schaffen, ist aber komplizierter und hängt ab von der sichtbaren Unterstützung des Konzernvorstands für das Projekt.

## Die „Landkarte“ der Interventionen

Detailliert beschrieben wurden bisher der Prozess der Leitbild-Erstellung, der Einsatz der Lernlandkarten, die Mitarbeiterbefragung sowie die Folgeprozesse. Um ein Gesamtbild der Aktivitäten zu erhalten, sollen aber noch folgende Interventionen beschrieben werden: die konzerninterne Kommunikation, die Patenschaften der Vorstände für Verhaltensweisen, der OneE.ON Day, der OneE.ON Award sowie die E.ON Olympics.

Wie bereits ersichtlich wurde, spielte die konzerninterne Kommunikation eine wichtige Rolle, dies insbesondere bei einem noch relativ jungen Konzern, der bis dato wenig an gemeinsamer Corporate Identity und konzerninterner Kommunikation über alle Market Units hinweg hatte. So wurde mit der „E.ON World“ erstmals bei der E.ON AG eine konzernweite Mitarbeiterzeitschrift aus der Taufe gehoben, die permanent über alle Aktivitäten von OneE.ON berichtete. Diese gemeinsame Mitarbeiterzeitschrift wurde dann jeweils ergänzt durch Beilagen (z. B. „E.ON Energie“ oder „E.ON Platz 1“), die spezifisch auf die Belange von Market Units oder Business Units eingingen. In diesen Mitarbeiterzeitschriften fanden sich regelmäßig Artikel zum Projektfortschritt und zu wichtigen Veranstaltungen, Interviews mit Vorständen oder Betriebsräten zu OneE.ON und in der Rubrik „Profile“ Berichte über Mitarbeiter, die OneE.ON lebten, weil sie den Arbeitsplatz wechselten. In dieser Rubrik wurden die Mitarbeiter vorgestellt mit ihren Erfahrungen als Expatriates in ihren Gastländern. Zudem wurde im konzerneigenen Intranet regelmäßig über OneE.ON berichtet. Außerdem wurde für diesen Prozess ein eingängiges Symbol gesucht und mit einer E.ON-roten Kugel aus Kunststoff geschaffen. Diese Kugel war ein Symbol, das über alle Sprachgrenzen

hinweg für das Projekt OneE.ON stand und zudem den Vorteil hatte, dass sie haptisch als Objekt erfassbar war. Diese Kugel wurde nicht an alle Führungskräfte und Mitarbeiter verteilt, sondern nur an ausgewählte Mitarbeiter, die sich besonders für OneE.ON eingesetzt hatten. So wurde der Marktwert der Kugel gesteigert. Diese OneE.ON-Kugel war und ist auf allen wichtigen Veranstaltungen und Präsentationsmedien präsent. Sie ersetzte aber das E.ON-Logo nicht und wurde nur innenwirksam.

>> „Für die OneE.ON-Kommunikation nutzen wir alle Kanäle und die für das jeweilige Etappenziel am besten geeigneten Medien. Den Start bildete eine Kampagne mit Diskussionsveranstaltungen, Postern, Videos, Chats und breiter Berichterstattung in der „E.ON World“ und im Newschannel des Intranets. Neu für E.ON war der konzernweite Einsatz eines Dialoginstruments, das die Auseinandersetzung mit OneE.ON sowie die Verankerung im Arbeitsalltag förderte. Die Resultate einer Mitarbeiterbefragung sieben Monate nach Kampagnenstart belegten, dass Ziele und Inhalte von OneE.ON bei den Mitarbeitern angekommen waren.“

**Dr. Susanne von Bassewitz, zuständig für die konzernweite OneE.ON-Kommunikation**

Der sechsköpfige Vorstand der E.ON AG übernahm direkt zu Projektbeginn im Juni 2005 Patenschaften für die sechs im Leitbild als verbindlich definierten Verhaltensweisen. Mit diesen Patenschaften sollte symbolisiert werden, dass die Vorstandsmitglieder Verantwortung für die Umsetzung der Verhaltensweisen übernehmen und sich der persönlichen Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern um die Umsetzung von OneE.ON stellen. Dazu gab es Diskussionsforen, Videobotschaften oder Intranetchats mit den Vorstandsmitgliedern. Diese Form der Vermittlung der Verhaltensweisen lebt natürlich von der Vorbildfunktion der Vorstände sowie von

ihrem unmittelbar erlebten und als authentisch bewerteten Verhalten. Wird dieses Verhalten nur medial (Videobotschaft oder Intranetchat) vermittelt, sinkt die persönliche Wirkung bei den Mitarbeitern. Bei einer derart großen Belegschaft wird deshalb die Wirkung dieser direkten Form der Kommunikation und des Vorlebens auf wenige Mitarbeiter begrenzt bleiben. Diesen kritischen Punkt sprechen zwei Betriebsräte der E.ON an, wenn sie auf die unmittelbare Vorbildfunktion von Führungskräften zu sprechen kommen.

>> „OneE.ON wurde bei E.ON Sales & Trading vorgelebt durch unsere Geschäftsführer, sodass alle Mitarbeiter wussten, worauf es im alltäglichen Verhalten ankam. ‚Wir verbessern uns kontinuierlich‘ war ihr Leitspruch, an dem sie ihre Mitarbeiter maßen und an dem sie sich messen ließen. Dies wurde deutlich durch viele kleine, aber symbolische Maßnahmen: Es gab eine einzige Kantine für alle Mitarbeiter – statt einer Extra-Kantine für Führungskräfte; es wurden persönliche Patenschaften für Flüchtlingskinder in München übernommen, bei denen die Geschäftsführer selbst Räume renovierten und nicht nur zu Spenden aufriefen; es gab offene Diskussionen zur Strategie des Unternehmens; es gab Gelegenheiten für die Mitarbeiter, gemeinsam mit den Geschäftsführern zu Mittag zu essen und diese dabei kennenzulernen und zu aktuellen Themen zu befragen und und und. Das konkrete Vorleben, das für alle Mitarbeiter beobachtbar war, hat letztendlich aus meiner Sicht mehr zu OneE.ON beigetragen als alle gut gemachten Events oder Informationsveranstaltungen. Wir bei E.ON Sales & Trading hatten und haben allerdings den Vorteil, dass es sich bei uns mit rund 450 Mitarbeitern um eine kleinere und damit überschaubare Einheit handelte.“

**Karola Höfer, stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats, E.ON Sales & Trading GmbH**

Hans Prüfer als Vorsitzender des Konzernbetriebsrats ergänzt:

>> „Der Grundgedanke von OneE.ON wird vom Konzernbetriebsrat und mir persönlich ausdrücklich begrüßt. Wir sehen auch in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung den Stolz der Mitarbeiter, in diesem Unternehmen zu arbeiten. Um aber OneE.ON umzusetzen, müssen die Konzernvorstände und Projektverantwortlichen vor Ort in die Einheiten gehen und dem Projekt ‚ein Gesicht geben‘. Wir brauchen lebendige Diskussionen um Werte und Verhaltensweisen, ansonsten produzieren wir nur viel Papier oder wir verhalten uns wie eine Sekte, bei der man glauben muss, um dazuzugehören. Zu diesem Projekt gehören Diskussionen, die persönliche Ansprache der Mitarbeiter durch die Top-Führungskräfte sowie die Glaubwürdigkeit aller Führungskräfte im täglichen Handeln. Wir haben bei E.ON auch keine heile Welt, bei der immer alles zum Besten bestellt ist. Das reale Leben ist der Lackmustest für dieses Projekt.“  
**Hans Prüfer, Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der E.ON AG**

Direkt nach Beginn des Projekts wurde ein OneE.ON Day gestartet, bei dem an einem Tag von allen Mitarbeitern an allen Standorten im Konzern Aktivitäten zu OneE.ON durchgeführt werden. Diese Aktivitäten fanden während der Arbeitszeit statt und hatten immer ein konkretes Thema zum Inhalt, das vom Projektteam vorgegeben wurde. Der erste OneE.ON Day fand im Mai 2005 statt; an ihm fanden Großveranstaltungen mit bis zu 2.500 Mitarbeitern statt, zu denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Standorten zu einer gemeinsamen Veranstaltung zusammengezogen wurden. Ziel war die Promotion von OneE.ON.

Der OneE.ON Day war immer als ein Event geplant, das bei den Mitarbeitern auch emotio-

nal haften bleiben sollte und bei dem sich Späßelemente mit inhaltlicher Arbeit abwechselten. So wurden beim OneE.ON Day in 2007 die Themen Veränderung und Zusammenarbeit bearbeitet. Startpunkt war eine Aufwärmübung, bei der sich bis zu acht Teilnehmer auf ein großes Stück E.ON-roter Folie, den so genannten „magic carpet“, stellen mussten. Sie bekamen die Aufgabe gestellt, diese Folie umzudrehen, ohne dass ein Teammitglied die Folie verlässt. Auf diese interaktive Kooperationsübung konnte die inhaltliche Arbeit aufsetzen. Für die Koordinatoren in den einzelnen Market Units und Business Units gab es jeweils einen Leitfaden mit Folien, Moderationshinweisen und Leitfragen für die Diskussionen in Kleingruppen. Wiederholt wurde ein bereits 2006 eingesetztes Designelement: Die Aktion 100 : 20 brachte für 100 Mitarbeiter die Möglichkeit, den OneE.ON Day an einem anderen Standort (20 verschiedene wurden angeboten) und in einem anderen Land zu verbringen. Dafür hatten sich in 2007 rund 8.000 MA beworben. Die jeweils fünf Plätze pro Standort wurden dann ausgelost.

Als positiv wurde von Projektteam und Mitarbeitern bewertet, dass durch diesen OneE.ON Day mindestens ein Mal pro Jahr unter allen Mitarbeitern eine Auseinandersetzung mit OneE.ON stattfindet, wenn auch der ursprüngliche Zeitrahmen dieses Veranstaltungsformats von acht auf vier Stunden gekürzt wurde.

Ein weiteres Element innerhalb der Interventionen zu OneE.ON bildete der erstmals im Oktober 2006 ausgerichtete OneE.ON Award, bei dem Preise für Projekte und Arbeitserfolge ausgelobt werden, bei denen die Umsetzung der Werte und der Verhaltensweisen von OneE.ON sichtbar sind. Durch diese Intervention sollen mehrere Ziele erreicht werden. Zum einen sollen die Mitarbeiter aktiviert werden, sie sollen OneE.ON leben und über OneE.ON sprechen. Der Award

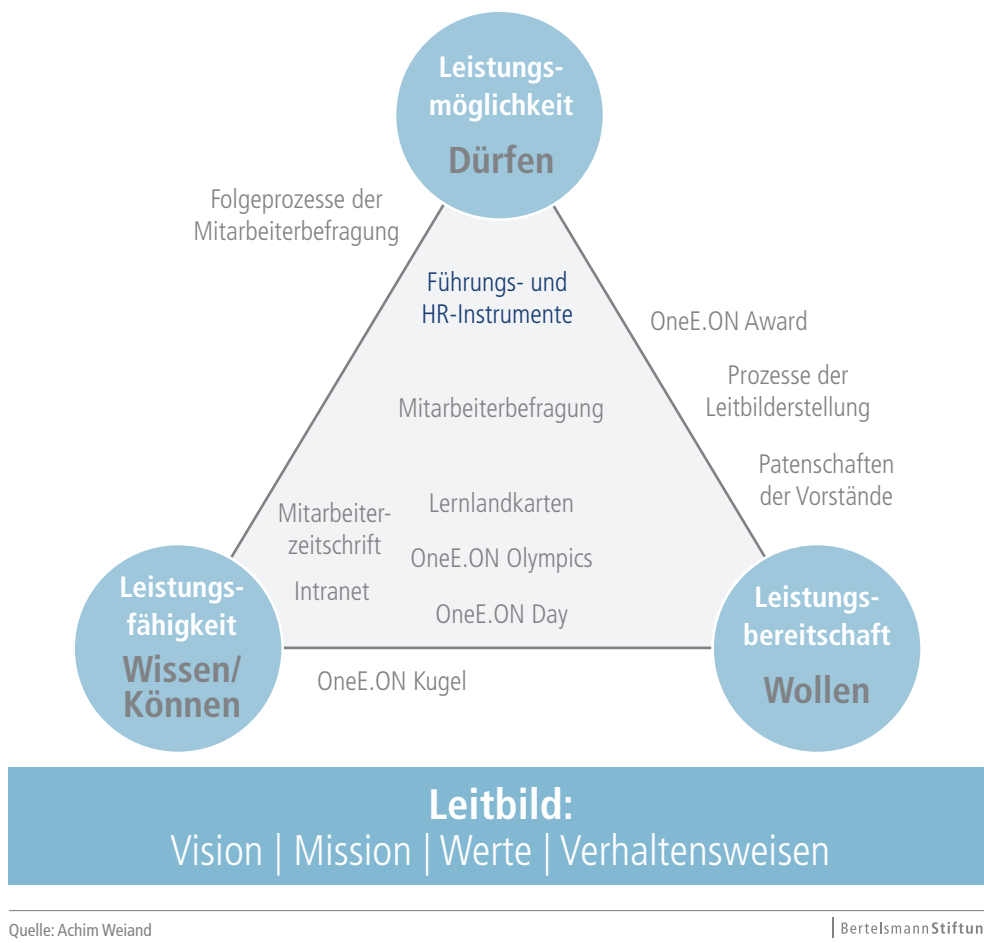
soll eine eindeutige Verbindung zwischen OneE.ON und der täglichen Arbeit aufzeigen und damit OneE.ON als möglichen Erfolgsfaktor für den Geschäftserfolg ins Bewusstsein heben. Der OneE.ON-gemäße Einsatz von Mitarbeitern wird sichtbar belohnt, sodass Erfolgsgeschichten produziert und an alle Mitarbeiter kommuniziert werden können. Diese Preisverleihung fand auf der Ebene der Business Units und des Konzerns statt, erzielte eine hohe Aufmerksamkeit bei allen Mitarbeitern und hatte eine hohe Kommunikationsreichweite, da über sie in allen unternehmensinternen Kommunikationsmedien ausführlich berichtet wurde.

Im Mai 2007 wurden zudem erstmals die E.ON Olympics als Sportevent für Mitarbeiter aus dem E.ON-Konzern gestartet. Bei diesem Sportereignis werden Wettbewerbe organisiert in Team- als auch an Einzelsportarten (Basketball, Fußball mit fünf Spielern auf einem kleinen Spielfeld, 10-km-Lauf, Schwimmen, Golf, Schach etc.). Es nahmen ca. 900 Athleten aus 11 Nationen teil. Dieses aufwändige Event soll alle zwei Jahre wiederholt werden. Durch diese Sportveranstaltung sollen die Verhaltensweisen „Leistungswille“ und „Zusammenarbeit“ exemplarisch vorgelebt sowie Netzwerke zwischen den Sportlern aus allen Hierarchieebenen und zwischen allen Nationen hergestellt werden. Zudem wurde OneE.ON durch diese Großveranstaltung für die teilnehmenden Sportler emotional aufgeladen. Allerdings hat auch diese Veranstaltung wie die Patenschaften der Vorstände eine begrenzte Reichweite: Von 80.000 Mitarbeitern in 2007 konnten nur rund 900 Mitarbeiter teilnehmen.

### Anmerkungen zur Einordnung und zur Bewertung der dargestellten Ansätze

Die in diesem Abschnitt dargestellten Interventionen entsprechen alle schwerpunktmäßig den

**Abbildung 10: Die bisherigen und die noch anstehenden Interventionen zu OneE.ON in der Gesamtsicht**



vom Projektteam aufgestellten Aufgabenstellungen Informieren, Verstehen und Vernetzen. Die Zielbereiche lagen damit bei der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. In Abbildung 10 ergibt sich folgendes Bild der für die drei Zielbereiche eingesetzten Interventionen, wobei die Implementierung von OneE.ON in Führungs- und HR-Instrumente zu diesem Zeitpunkt noch ausstand.

Wichtig erscheinen die Anmerkungen der Betriebsräte, die das unmittelbare und als mit dem Leitbild in Übereinstimmung erlebte, exemplarische „Vor-Leben“ der Führungskräfte als weit verhaltensprägender für die Mitarbeiter einschätzen als noch so gut gemachte Informationskampagnen. Allerdings ist die Wirksamkeitsspanne der Top-Führungskräfte, d. h. ihre direkte verhaltensprägende Außenwirkung, meist beschränkt auf ihr unmittel-

bares Arbeitsumfeld und die ihnen unmittelbar berichtenden Führungskräfte. Deshalb bleibt bei großen Unternehmen als einzige Möglichkeit nur die stringente Einbindung aller Führungsebenen in den Veränderungsprozess nach dem Kaskadenprinzip.

Das tägliche Verhalten der Führungskräfte ist allerdings weniger direkt steuerbar, insbesondere vor dem multikulturell geprägten Hintergrund dieses Konzerns mit unterschiedlichen Kulturstandards und differierenden Wertvorstellungen. Ein fiktives Beispiel soll die Bedeutung der Handlungen der Führungskräfte verdeutlichen. Bei der Mitarbeiterbefragung der E.ON AG wurde den Teilnehmern Anonymität zugesichert. Sollte dennoch eine Führungskraft, die unzufrieden mit ihren Ergebnissen ist, herauszufinden versuchen, welcher Mitarbeiter sie schlecht bewertet hat, dann würde die Mitarbeiterbefra-

gung als Ganzes und damit auch OneE.ON in Misskredit gezogen. Weil Mitarbeiter jede Aktion einer Führungskraft vor dem Hintergrund der im Leitbild postulierten Werte und Verhaltensweisen permanent beleuchten, wird wertekonformes Verhalten der Führungskräfte für den Leitbild-Prozess überlebensnotwendig. Da erwachsene Menschen nur noch begrenzt veränderbar sind, erklärt sich somit die große Bedeutung der passgenauen Personalauswahl bei Stellenbesetzungen.

Für ein Projektteam innerhalb eines großen Konzerns ist es zudem schwierig, den wichtigen Transfer der neuen Unternehmenskultur in den konkreten Arbeitsalltag aller Mitarbeiter zentral zu initiieren oder steuern. Denn es genügt beispielsweise nicht, die im Leitbild als wichtig benannte Verhaltensweise „Zusammenarbeit“ zu definieren und mit Beispielen zu versehen. Damit die Mitarbeiter die Wichtigkeit dieser Verhaltensweise verstehen und entsprechende Aktionen umsetzen, müssten beispielsweise konkret unternehmensinterne oder -externe Kunden-Lieferanten-Verhältnisse untersucht werden. Auf der Grundlage dieser Analyse könnten dann konkrete Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt werden. „Zusammenarbeit“ würde so für das alltägliche Erleben der Mitarbeiter greifbar. Derartige Transferübungen müssten deshalb „genau den Punkt treffen“, was bei einem solch großen und internationalen Konzern eine außerordentliche Herausforderung darstellt. Außerdem würden derart konkrete Aktionen immer den autonomen Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Market Units und der Business Units beschränken, so dass es hier auf jeden Fall zu Auseinandersetzungen um die Machtverteilung zwischen ihnen und dem Corporate Center kommen würde. Deshalb ist die Gefahr groß, dass zentral gesteuerte Interventionen mehr Event-Charakter besitzen als konkret am Arbeitsalltag der Mitarbeiter orientiert sind.

## Zu Strategie und Ausrichtung von OneE.ON

In den ersten Abschnitten wurde bereits die Zielsetzung von OneE.ON zu Projektstart vorgestellt. Eine der spannenden Fragen aber ist zudem, wie die Strategie zur Einführung des neuen Leitbilds und damit zur Kulturentwicklung aussah. Unklar war im ersten Schritt, wie der Projektverlauf über die nächsten Jahre aussehen sollte. Der erste Projektmanager beschreibt den Ansatz von OneE.ON aus der Rückschau heraus:

>> „Auf dem Weg zur richtigen Strategie für den sehr komplexen Veränderungsprozess sind wir pragmatisch vorgegangen und haben uns immer die nächsten Schritte genau angesehen und deren Auswirkungen betrachtet. So haben wir uns zunächst intensiv beschäftigt mit der Erstellung des Leitbilds unter Einbezug von wichtigen Stakeholdern. Dazu kamen die Überlegungen zur Kommunikation und zur Einbeziehung aller 70.000 Mitarbeiter. Erst danach folgten die übrigen Maßnahmen.

Es wäre auch unmöglich, einen derartigen Prozess voranzuplanen, da immer wieder neue Themen hinzukommen und integriert werden müssen. Deshalb würde ich eher von einem iterativen Prozess der Strategie- und Zieldefinition sprechen, bei dem sich nach und nach Zielkorridore eröffnen, die dann mit geeigneten Instrumenten bearbeitet werden müssen.“

**Ralph Pesch, Mitglied des Vorstands der E.ON Bulgaria EAD**

Detlef Hartmann, derzeitiger Projektmanager, führt im August 2007 zu den Zielen des Projekts weiter aus:

>> „Die ersten Ziele für OneE.ON waren primär bezogen auf die Erarbeitung und Kommunikation des neuen Leitbilds sowie den Transfer in den Arbeitsalltag. Die Zielsetzung für OneE.ON



für die nächsten vier Jahre hat sich erweitert: „OneE.ON-Werte und -Verhaltensweisen werden gelebt, erlebt, belohnt und sanktioniert.“ Dazu müssen wir alle E.ON-Mitarbeiter erreichen, auch diejenigen in den neuen Market Units; wir müssen OneE.ON in allen relevanten Führungs- und HR-Instrumenten der E.ON integrieren; wir müssen OneE.ON gleichmäßig und tief im E.ON-Konzern verankern.

OneE.ON ist definitiv kein reines Projekt zur Verbesserung der Unternehmenskultur. Das Leitbild beispielsweise soll sicherlich die Unternehmenskultur positiv beeinflussen, es soll aber beispielsweise unmittelbar die Zusammenarbeit zwischen den Market Units verbessern und einen Beitrag leisten zur Integration und zur erfolgreichen Arbeit auf globalen Märkten. OneE.ON ist damit Teil der Internationalisierungsstrategie der E.ON. OneE.ON muss auch Beiträge liefern zu den strategisch wichtigen Themenbereichen Kundenorientierung sowie Standardisierung von Prozessen im E.ON-Konzern.“

#### **Detlef Hartmann, Projektleiter OneE.ON**

Klar wird hier die weitere Entwicklungsrichtung des Projekts OneE.ON: Um erfolgreich zu sein und Nachhaltigkeit zu erzeugen, muss im nächsten Schritt eine Verankerung von OneE.ON in den Führungsinstrumenten der Organisation erfolgen.

### **Anmerkungen zur Einordnung und zur Bewertung der dargestellten Ansätze**

Wie bei derart komplexen Veränderungsprojekten zu erwarten war, gab es bei OneE.ON keine Strategie, die von Anfang an alle Teilschritte dieses Veränderungsprojekts definierte. Es war vielmehr ein Prozess, der logisch bei der Entwicklung und der anschließenden Kommunikation eines Leitbilds ansetzte. Erst im weiteren Verlauf sollten und konnten Interventionen eingesetzt werden, die tiefer in die DNS der Organisation eingreifen würden.

In einem ersten Zwischenfazit zeigt sich auch, dass bei dem hier vorgestellten Veränderungsprojekt vielfältige Maßnahmen zur Information der Mitarbeiter und zur Kommunikation mit ihnen eingesetzt wurden. Allerdings fehlte zu diesem Zeitpunkt noch die Begleitung dieser Interventionen durch Maßnahmen, durch die die Mitarbeiter den Wandel erleben. Die vom Projekt selbst anvisierte Implementierung von OneE.ON in Führungs- und HR-Instrumente fand bei der Mitarbeiterbefragung teilweise statt; weitergehende Schritte standen hingegen noch aus. Der Zielbereich der Gestaltung von Leistungsmöglichkeiten wurde bis zu diesem Zeitpunkt wenig bearbeitet. ■



Gedankenaustausch zwischen Personalvorstand Christoph Dänzer-Vanotti als Pate zum Thema Führung und Senior Managern.

---

## 3. Abschließende Reflexion zu Führung in Veränderungsprozessen

---

In Veränderungsprozessen abseits von etablierten Routinen und standardisierten Arbeitsabläufen ist Führung besonders gefragt. Dies gilt insbesondere für die Veränderung einer Unternehmenskultur. In der Literatur zu Führung – genauer akzentuiert: Personalführung – in Unternehmen werden meist zwei Arten von Führung einander gegenübergestellt, über die Führungskräfte das Verhalten ihrer Mitarbeiter beeinflussen. Link stellt kontrastierend strukturelle und persönliche Führung dar; Weibler argumentiert ähnlich, wenn er direkte oder interaktive Führung von der indirekten oder kontextuellen Führung unterscheidet (vgl. Link 2007: 15–37; Weibler 2001: 116).

Bei der strukturellen Führung trifft die Organisation respektive das Management in Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretungen generelle Regelungen, die personenunabhängig sind, d. h. beispielsweise, dass sie auch über die Verweildauer einer Führungskraft im Unternehmen hinaus gelten. Sie binden Führungskräfte wie Geführte innerhalb der Organisation. Diese Art der Führung bezieht sich normalerweise auf alle Organisationsmitglieder und ist meist losgelöst von der Persönlichkeit des Führenden, seinem Führungsstil oder den eingesetzten Führungsmitteln. Weibler nennt vier entscheidende Führungsmedien, über die strukturelle Führung wirkt: Technologie, Bürokratie, Differenzierung und Kultur. Er stellt die wichtige Frage, wie denn das Zusammenspiel von individueller, direkter Führung durch den Vorgesetzten und indirekter Führung mittels Führungsmedien durch die Organisation aussieht.

>> „Hier eröffnen sich interessante Perspektiven, von denen die wesentlichste vielleicht ist, dass Führung konzeptionell und in ihrer inhaltlichen Ausrichtung der Organisationslogik und den Organisationserfordernissen nachgeschaltet ist. Oder anders formuliert: (Personal-) Führung ist vorgesteuert“  
(Weibler 2001: 131).

Persönliche Führung hingegen „bearbeitet“ Einzelfallregelungen. Die Verbindung zwischen beiden Arten von Führung ist klar: Je mehr strukturelle Führung innerhalb eines Unternehmens besteht, desto geringer wird der Spielraum für persönliche Führung:

>> „Generelle Regelungen binden... für zukünftige Situationen nicht nur die Geführten, sondern auch die Führenden. Fallweise Entscheidungen können daher im Grundsatz nur noch den Spielraum nutzen, den generelle Regelungen gelassen haben“  
(Link 2007: 18).

In Tabelle 1 sind die wichtigsten Charakteristika beider Formen von Führung zusammengefasst (ergänzt nach Weibler 2001: 116 ff. und Link 2007: 15–37):

Was bedeutet diese Unterscheidung in strukturelle und persönliche Führung für Organisationen wie die E.ON AG, wenn sie Unternehmenskultur verändern wollen? Eine große Herausforderung in der Steuerung von Veränderungsprozessen ist meist die große Anzahl an betroffenen Mitarbeitern, die quasi automatisch

**Tabelle 1: Unterschiede zwischen struktureller und persönlicher Führung**

	<b>Strukturelle Führung</b>	<b>Persönliche Führung</b>
<b>Das bedeutet konkret</b>	<b>generelle Regelungen ohne Einflussmöglichkeiten des Vorgesetzten</b>	<b>einzelfallbezogene Regelungen, die eine hohe Aktivität des Vorgesetzten verlangen</b>
<b>Mittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technologie (z. B. maschinell geregelte Arbeitsprozesse oder IT-gestützter Workflow)</li> <li>■ Bürokratie (generelle Ablaufregelungen in Leitlinien und Handbüchern; formale Regelungen in Arbeitsverträgen; Führungssysteme wie z. B. Zielvereinbarungssysteme; HR-Regelsysteme mit Anforderungsprofilen als Richtschnur für optimales Verhalten im Sinne des Unternehmens, Beurteilungs- und Belohnungssysteme...)</li> <li>■ Differenzierung (status- und positionsbezogene Unterscheidung der Mitarbeiter – z. B. Festlegung von Hierarchieebenen mit zugeordneten Kompetenzen und Privilegien)</li> <li>■ Kultur (die architektonische Gestaltung von Räumen und Gebäuden, Umgangsston, Kleidungsstil, gemeinsame Werte etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alltägliches Verhalten der Vorgesetzten sowie ihre Entscheidungen</li> <li>■ Erlebtes (!) Vorleben durch die Führungskräfte</li> <li>■ Indirekte Steuerung durch Gleichgestellte (Konformitätsdruck, Group-Think...)</li> <li>■ Macht von Vorgesetzten aufgrund von Verpflichtungen, Macht aufgrund von wahrgenommener Expertise, Macht aufgrund von Identifikation mit der Führungskraft, Macht aufgrund von wahrgenommener Abhängigkeit gegenüber der Führungskraft, ausgeübter Zwang, Überzeugung, Manipulation, Veränderung der organisationalen Rahmenbedingungen durch die Führungskraft (nach Kotter 1999: 103 – 117)</li> </ul>
<b>Vorteile</b> (nach Link 2007: 20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Akzeptanzargument: höhere Akzeptanz von Entscheidungen durch die Mitarbeiter, da es sich um ein versachlichtes Über-Unterordnungsverhältnis handelt</li> <li>■ Leistungsargument: einer einmaligen Schaffung von Strukturen steht eine vielfache Nutzung gegenüber</li> <li>■ Kostenargument: da Führungskräfte nicht mehr eine Unzahl von Entscheidungen zu treffen haben, kann deren benötigte Qualifikation niedriger sein</li> <li>■ Entlastungsargument: wegen der Vielzahl an strukturellen Regelungen wird die persönliche Führung entlastet</li> <li>■ Unabhängigkeit von einzelnen Personen (z. B. deren Verweildauer im Unternehmen oder ihrer persönlichen Wirkung)</li> <li>■ Effizient, da Dauerregelungen getroffen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexibilitätsargument: flexible Regelungen sind möglich, die die Spezifika eines Einzelfalls berücksichtigen</li> <li>■ Beziehungsargument: wenig Entfremdung, da der Mitarbeiter als Person wahrgenommen; höhere Loyalität der Mitarbeiter; Bedürfnis der Mitarbeiter nach Identifikationsfiguren</li> <li>■ Akzelerationsargument: Bürokratie ist sich selbst verstärkend, da bürokratische Regelungen immer verletzbar sind und permanent nachgesteuert werden muss; dies spricht für persönliche Führung</li> <li>■ Innovationsargument: strukturelle Regelungen bremsen Innovationen, persönliche Führung hindert zumindest nicht</li> </ul>

dazu führt, dass verstärkt formalisierte Berichts- und Kontrollinstrumente eingesetzt werden. Kleine und mittelständische Unternehmen müssten dies in dieser Form weniger tun, da bei ihnen noch ein viel stärkerer persönlicher Bezug zwischen Führungskräften und Mitarbeitern besteht. Führungskräfte sind laufend „aus erster Hand“ auf dem aktuellen Stand der Entwicklung. Bei großen Konzernen hingegen wird dieser persönliche Kontakt durch viele Zwischenschichten an Führung substituiert mit dem Effekt, dass das Top-Management in seinen Entscheidungen von den (gefilterten) Berichten ihrer Führungskräfte abhängig ist. Das Top-Management selbst ist bei großen Unternehmen zwar medial omnipräsent, der persönliche Bezug

aber zu den Mitarbeitern fehlt, der eine viel stärkere Bindung hervorrufen kann – die Führungsmannschaft ist allen Mitarbeitern bekannt und trotzdem bleiben sich beide Seiten eher anonym. Ersetzt werden kann dieser fehlende Kontakt bei einem noch so hohen zeitlichen Einsatz des Top-Managements kaum – ihre „visibility“ und Wirksamkeitsspanne bleibt eng begrenzt. Vor diesem Hintergrund erscheint strukturelle Führung verlockend. Es wird aber immer Ausweichenden der Tochtergesellschaften und ihres Managements geben sowie Richtungsstreits. Das Projekt und das Projektteam in der Konzernzentrale werden so oft zum Spielfeld und zum Projektionsfeld für die in großen Konzernen immanent angelegten Differenzen.

**Tabelle 2: Controlling der Elemente eines Leitbildes**

Bestandteile eines Leitbildes	Vision	Mission	Werte	Verhaltensweisen
<b>Zielgrößen</b>	Das Unternehmen und seine Ergebnisse.		Jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Führungskraft.	
<b>Messgrößen</b>	Umsatz, Ergebnis, Return on Investment, EBIT, Marktanteil, Anzahl an Kunden, Menge und Güte an Input...		Was soll gemessen werden: die innere Einstellung der Mitarbeiter, ihr beobachtbares Verhalten oder die aus dem Verhalten entstehenden Resultate?	
<b>Anmerkungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betriebswirtschaftliche Messgrößen sind relativ leicht zu erheben.</li> <li>■ Betriebswirtschaftliche Messgrößen haben den Anschein einer größeren Objektivität; aber auch sie können manipuliert werden.</li> <li>■ Der Bezug zwischen der Beeinflussung eines Mitarbeiters durch die Führungskraft und einer Steigerung des Outputs ist oft nur schwer ableitbar.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verhalten wird immer subjektiv interpretiert (von unterschiedlichen Führungskräften, von Führungskraft und Mitarbeiter...)</li> <li>■ Zudem erscheint eine Ursache-Wirkungs-Bezug zwischen einer personenbezogenen Intervention (z. B. durch die Führungskraft) und einer Verhaltensänderung des Mitarbeiters logisch, ist aber auch im Einzelfall nur schwer nachweisbar, da es immer multikausale Einflüsse gibt (eigene Motivation des Mitarbeiters, organisatorisches Umfeld, Vorbild des Vorgesetzten...).</li> </ul>	

Die Etablierung struktureller Führung wird auch vor einem anderen Hintergrund schwierig: Wie kann konkret die Überwachung der Umsetzung eines Leitbilds im Alltag erfolgen? Zerlegt man ein Leitbild in seine Bestandteile, dann sind Werte und Verhaltensweisen eher stabil – sie definieren als DNS des Unternehmens die Art und Weise des Arbeitens. Vision und Mission hingegen können sich ändern und müssen sich sogar an sich wandelnde Umfeldbedingungen anpassen. Vision und Mission als die ersten beiden Bestandteile eines Leitbilds sind relativ leicht zu überwachen. Schwieriger wird es mit der Überwachung von Werten und Verhaltensweisen als personen- und verhaltensgebundenen Bestandteilen.

Es ist ersichtlich, dass alle Unternehmen viele betriebswirtschaftliche Kenngrößen zur Überwachung ihres Geschäftserfolgs und der strategischen Treiber haben. Zur Steuerung von Verhalten allerdings fehlen intelligente Kennzahlensysteme, die nicht sofort zur Makulatur werden, da die Systematik ausgetrickst wird und dann nur inhaltsleere Zahlen gemeldet werden. Auch wenn der Einsatz von zentral gesteuerten Controlling-Instrumenten zum Verhalten (insbesondere von Führungskräften) prinzipiell möglich ist, so wird er aber sofort Widerstand hervorrufen.

Hier bietet es sich eher an, bestehende HR-Instrumente der Leistungsbeurteilung und der Potenzialerfassung um wichtige Aspekte in Bezug auf Werte und Verhaltensweisen zu erweitern und diese stringent umzusetzen. Die Aufgabe des Top-Managements ist es dann, sicherzustellen, dass diese Systematik auch auf allen Führungsebenen umgesetzt wird. Es darf keine Doppelmoral im Unternehmen entstehen, bei der öffentlich bestimmte Werte (z. B. Integrität oder Zusammenarbeit) als wichtig herausgestellt werden, aber andere Werte (wie z. B. Egoismus oder Selbstdarstellung) relevanter

sind und vom Unternehmen monetär oder nicht monetär (Entgelt, Prämien, Karriereentwicklung etc.) belohnt werden. Der bekannte US-amerikanische Berater Noel M. Tichy spricht in diesem Zusammenhang von drei notwendigen Transformationsinstrumenten, die Veränderungen unterstützen: a) dem Schulen der Mitarbeiter, b) den notwendigen Medien zur Information der Mitarbeiter sowie c) der Polizei zur Verfolgung der Umsetzung von Interventionen, der Einhaltung von neuen Regeln und des erwünschten Veränderungstempos (nach Fischer 1997: 52 f.).

Beurteilende Führungskräfte müssen vom Sinn dieser neuen Beurteilungsregeln überzeugt werden, selbst durch diese neuen Beurteilungsregeln gemessen und belohnt werden, im Einsatz der neuen Systematik geschult und bei der Anwendung überwacht werden. Für die HR-Abteilungen bedeutet dies, dass sie ihr Instrumentarium dahingehend überprüfen müssen, was an Instrumenten angepasst werden muss (z. B. Führungsleitlinien, Kompetenzmodelle, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, HR-Strategie, Mentorensysteme, Potenzialanalyse, Entgeltsystematiken). Zu überlegen ist weiterhin, wie die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen genutzt werden können im Sinne einer Aufwärtsbeurteilung der Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter oder inwieweit für die wichtigen, da verhaltensprägenden Positionen in Unternehmen ein 360°-Feedback angewendet wird. ■

---

## 4. Fazit

---

Im Rahmen dieser Fallstudie war es nur möglich, das Projekt OneE.ON von seinem Start im April 2003 bis zur Mitte des Jahres 2007 zu verfolgen. Deshalb kann auch nur ein vorläufiges Fazit zu diesem Veränderungsprojekt gezogen werden.

Die Ausgangslage der E.ON AG zur Einführung eines neuen Unternehmensleitbilds und damit zur gezielten Veränderung der Unternehmenskultur(en) in den Jahren nach dem Startschuss zum Projekt war komplex. Die E.ON AG war ein erst im Jahr 2000 entstandenes Unternehmen, das aber als Erbe die Traditionen und Kulturen ihrer Vorgängerunternehmen mitbrachte sowie diejenigen der neu zugekauften Unternehmen. Zudem hatte der Konzern Geschäftsaktivitäten innerhalb Europas sowie in den USA und osteuropäischen Ländern, sodass viele sehr unterschiedliche Nationalkulturen bei diesem Projekt zu berücksichtigen waren. Außerdem gab es in diesem Großkonzern – anders als in vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU's) – zentrifugale Kräfte durch die großen Teilkonzerne, die berücksichtigt werden mussten. Vor diesem Umfeld sollte eine neue, gemeinsame Unternehmenskultur eingeführt werden.

Vorbildhaft gelang der Projektgruppe und der E.ON AG der Prozess der partizipativ angelegten Erstellung des neuen Leitbilds mit Vision, Mission, Werten und Verhaltensweisen. Bei diesem Vorgehen wurden mit unterschiedlichen Ebenen von Führungskräften und den Arbeitnehmervertretungen wichtige Stakeholder einbezogen. Auch der anschließende Prozess der Vermittlung des Leitbilds war für ein Unternehmen dieser Größe innovativ und erfolgreich. Neben klassischen Kommunikationsmedien wie Print und Intranet setzte das Unternehmen auch Lernlandkarten ein. Durch diese Form der Vermittlung wurden 70.000 Mitarbeiter interaktiv einbezo-

gen, sodass danach Leitbild und Strategie von fast allen Mitarbeitern verstanden wurden. Dies konnte die als Messinstrument eingesetzte Mitarbeiterbefragung eindrucksvoll bestätigen. Aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung hat der Konzernvorstand auch Schwerpunktthemen abgeleitet, die ideenreich abgearbeitet wurden. Jetzt aber ist das Projekt OneE.ON an einem entscheidenden Punkt angelangt. Der Konzern muss eine andere Art von Interventionen einsetzen, um nach der intensiven Kommunikationsphase dieses Leitbild auch dauerhaft zu verankern. Das Kernproblem lautet: Wie kann man die Führungskräfte als wichtige Multiplikatoren für das neue Leitbild motivieren und ihr Verhalten dauerhaft steuern? Wie kann man sicherstellen, dass sie das neue Leitbild auch leben? Das bedeutet für das Projekt, dass jetzt vor allem – wie im letzten Abschnitt beschrieben – die Führungs- und HR-Instrumente in einem weiteren Schritt an Werte und Verhaltensweisen angepasst werden müssen. Diese Interventionen bedeuten einen stärkeren Einschnitt in das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern und damit aber auch stärkere Auseinandersetzungen innerhalb des Konzerns zwischen der Projektleitung im Corporate Center und den Teilkonzernen um die Gestaltungshoheit wesentlicher Führungsinstrumentarien. Es wird spannend bleiben, die Umsetzung eines neuen Leitbilds auch in einer weiteren Phase zu betrachten.

Geht es um die Frage nach der Übertragbarkeit der hier beschriebenen Ansätze auf andere Unternehmen, dann muss man die Größe dieser Unternehmen in Betracht ziehen. Denn ein besonderes Problem bei großen Konzernen ist – anders als bei KMUs – ihre komplexe Struktur und die große Eigenständigkeit der Teilkonzerne, die jeweils viele Mitarbeiter haben und auch sehr hohe Umsätze und Ergebnisbeiträge generieren. Dies verleiht ihnen innerhalb des





Gewinner bei den E.ON Olympics 2007 mit Personalvorstand Christoph Dänzer-Vanotti.

Unternehmens Gewicht und Macht. Insbesondere bei Konzernen, die international agieren und starke Landesgesellschaften haben, sind die zentrifugalen Kräfte besonders hoch. Deshalb ist es schwierig für Veränderungsprojekte, die vom Vorstand des Oberkonzerns oder vom Vorstandsvorsitzenden angestoßen werden, diese zentrifugalen Kräfte mit ihrem Bestreben nach Eigenständigkeit zu koordinieren. Ein einseitig von der Führungsgesellschaft betriebenes Projekt wird in der Regel am offenen oder verdeckten Widerstand der Teilkonzerne scheitern. Überdies werden eher strukturelle Führungsmittel und -systeme eingesetzt als persönliche Führung. Für die Kommunikation innerhalb derart großer

Konzerne werden in der Regel sehr oft eher formelle und unpersönliche Kommunikationsmedien eingesetzt.

Bei kleineren Unternehmen hingegen ist ein direkterer Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vorhanden. Diese starke persönliche Führung bedeutet deshalb auch meistens den bewussten Verzicht auf formelle und unpersönliche Kommunikationsmedien. Kleineren Unternehmen fehlen hingegen meist hochqualifizierte Stabsabteilungen, die in der Lage wären, derartige Veränderungsprozesse professionell zu steuern und neuartige Interventionen einzusetzen. ■

## Interviews des Autors

---

Interview mit Detlef Hartmann am 17.08.2007. Vice President der E.ON AG, Leiter des Projekts OneE.ON der E.ON AG seit April 2007.

Interview mit Dr. Susanne von Bassewitz, Vice President der E.ON AG, am 17.08.2007. Leiterin der Kommunikation im Projekt OneE.ON.

Interview mit Carl-Sylvius von Falkenhausen, Leiter Führungskräfteentwicklung der E.ON AG, am 17.08.2007. Leiter des Projekts OneE.ON von Januar 2005 bis März 2007.

Interview mit Wolfgang Hoffmann, Head of Human Resources Development der E.ON Bayern AG, am 20.09.07. Koordinator für die Mitarbeiterbefragung in der Business Unit E.ON Bayern, Mitglied des ersten Project Office im Jahr 2004 ff.

Interview mit Dr. Stefan Vogg, Mitglied des Vorstands der E.ON Bayern AG, am 21.09.2007. Als Bereichsleiter Führungskräfte Konzern der E.ON AG Mitglied des Steering Committees von OneE.ON von September 2003 bis Mai 2005.

Interview mit Ralph Pesch, Mitglied des Vorstands der E.ON Bulgaria EAD, am 05.10.2007. Leiter des Projekts OneE.ON von September 2003 bis Dezember 2004.

Interview mit Markus Zimmermann, Personalentwicklung der E.ON Energie AG, am 09.10.2007. Ko-Leiter des Projekts „Mitarbeiterbefragung“.

Interview mit Karola Höfer, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende der E.ON Sales & Trading GmbH, am 09.10.2007. Als Konzernbetriebsrätin Mitglied in den Projektgruppen „OneE.ON“ und „Mitarbeiterbefragung“.

Interview mit Dr. Andreas Reichel, Mitglied des Vorstands der E.ON edis AG, am 05.11.2007. Als Leiter der Kommunikation der Ruhrgas AG in den Jahren 2003 ff. Integrationsbeauftragter der Ruhrgas AG. Mitglied der ersten Projektgruppe zu OneE.ON

Interview mit Prof. Dr. Tilman Segler, Management Partner GmbH, Gesellschafter, am 05.11.2007.

Interview mit Ralf Hüppe, Leiter Personalentwicklung, E.ON Mitte AG, am 12.11.2007. In den Jahren 2005 und 2006 Leiter eines Teilprojekts von OneE.ON.

Interview mit Christoph Dänzer-Vanotti, Mitglied des Vorstands der E.ON AG, am 27.11.2007.

Interview mit Mark Owens, Leiter eines Teilprojekts von OneE.ON, am 27.11.2007. Vorher Brand Manager E.ON UK und OneE.ON-Koordinator.

Telefoninterview mit Hans Prüfer, Konzernbetriebsratsvorsitzender der E.ON AG, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der E.ON Avacon AG, am 06.12.2007.

Telefoninterview mit Jutta Krämer, Vice President Organizational Development, E.ON AG, am 03.01.2008

---

## Literaturverzeichnis

---

- Blazejewski, Susanne, und Wolfgang Dorow. Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfaden für die Praxis. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2005.
- Bleicher, Knut. Das Konzept integriertes Management. 4. Auflage. Frankfurt a. M. u. a. 1996.
- BMW AG. Die langfristige Personal- und Sozialpolitik der BMW Group. München 2004.
- Borg, Ingwer. Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen 2003.
- Christensen, Clayton M., Howard H. Stevenson und Matt Marx. „Die richtigen Instrumente für den Wandel“. Harvard Business Manager 12 2006. 24–38.
- Cohen, Dan S. The Heart of Change Field Guide. Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization. Boston: Harvard Business School Press 2005.
- Collins, James C., und Jerry I. Porras. „Building your company's vision“. Harvard Business Review 9/10 1996.
- Doppler, Klaus, und Christoph Lauterburg. Change Management. Frankfurt a. M. 2005.
- Dorow, Wolfgang. „Cultural Vision“. Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfaden für die Praxis. Blazejewski, Susanne, und Wolfgang Dorow. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2005.
- E.ON AG. Geschäftsbericht 2002. Düsseldorf 2003a.
- E.ON AG. Strategie und Kennzahlen 2003. Stand 1.12.2003. Düsseldorf 2003b.
- E.ON AG. Firmeninterne Präsentation „OneE.ON – Entstehung und Status quo“ von Carl-Sylvius von Falkenhausen. Düsseldorf 2003c.
- E.ON AG. Geschäftsbericht 2003. Düsseldorf 2004a.
- E.ON AG. 1st TEG-Meeting, September 20/21, 2004. OneE.ON Exhibition. Düsseldorf 2004b.
- E.ON AG. Strategie und Kennzahlen 2005. Düsseldorf 2005a.
- E.ON AG. Ergebnisse der E.ON-Mitarbeiterbefragung 2005. Düsseldorf 2005b.
- E.ON AG. E.ON-Mitarbeiterbefragung 2005. Design & Positionierung. Stand: 25. August 2005. Präsentation von Markus Zimmermann. München 2005c.

- E.ON AG. E.ON-Mitarbeiterbefragung 2005. Ergänzende Informationen zum Folgeprozess. Wie Sie die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung erfolgreich nutzen. Düsseldorf 2005d.
- E.ON AG. Geschäftsbericht 2005. Düsseldorf 2006.
- Fischer, Hans-Peter (Hrsg.). Die Kultur der schwarzen Zahlen. Das Fieldbook der Unternehmenstransformation bei Mercedes-Benz. Stuttgart 1997.
- French, Wendell L., und Cecil H. Bell. Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart 1990.
- Galpin, Timothy J., und Mark Herndon. The Complete Guide to Mergers and Acquisitions. Process Tools to Support M & A Integration at Every Level. San Francisco: Wiley & Sons 2000.
- Gaul, Hans Michael. „M&A-Aktivitäten zur Umsetzung der Unternehmensstrategie am Beispiel der E.ON AG“. Handbuch Mergers & Acquisitions Management. Hrsg. Bernd W. Wirtz. Wiesbaden 2006. 1303–1333.
- Haudan, James & Contardi Stone, Christy (2007) – The Learning Map Approach. In Holman, Peggy, Devane, Tom & Cady, Steven (ed.) (2007) – The Change Handbook. The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. S. 598 - 602.
- Hauser, Frank, Andreas Schubert und Mona Aicher . Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05 – Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Durchführung: psychonomics AG in Kooperation mit dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln und freundlicher Genehmigung des Great Place to Work® Institute. Berlin 2007.
- Holman, Peggy, und Tom Devane (Hrsg.). Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen-Moderation. Heidelberg 2002.
- Imai, Masaaki. Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München 1992.
- Königswieser, Roswitha, und Alexander Exner. Systemische Intervention. Stuttgart 1998.
- Kotter, John P. „Acht Kardinalfehler bei der Transformation“. Harvard Business Manager 3 1995. 34–41.
- Kotter, John P. „Power, Dependence, and Effectice Management“. What leaders really do. Kotter, John P. Boston: Harvard Business School Press 1999.
- Liedtke, Rüdiger. Das Energie-Kartell. Das lukrative Geschäft mit Strom, Gas und Wasser. Frankfurt 2006.

- 
- Link, Jörg. Führungssysteme. München 2007.
- Müller-Stewens, Günter, und Christoph Lechner. Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart 2005.
- Neubauer, Walter. Organisationskultur. Stuttgart 2003.
- Piwinger, Manfred, und Ansgar Zerfaß (Hrsg.). Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2007.
- Pohl, Manfred. VIAG Aktiengesellschaft 1923–1998. München, Zürich 1998.
- Radzio, Heiner. Unternehmen mit Energie: Aus der Geschichte der VEBA. Düsseldorf 1990.
- Sackmann, Sonja A., und Bertelsmann Stiftung. Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Wiesbaden 2004.
- Sackmann, Sonja A. Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern. Neuwied, Kriftel 2002.
- Schein, Edgar H. Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M. 1995.
- Schmidt, Siegfried J. Unternehmenskultur. Weilerswist 2004.
- Scholz, Christian. Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Auflage. München 2000.
- Ulrich, Dave, Steve Kerr und Ron Ashkenas. The GE Work-Out. New York: McGraw-Hill 2002.
- Weiland, Achim. BP übernimmt Veba Oel und Aral. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007.
- Weibler, Jürgen. Personalführung. München 2001.



### **Dr. Achim Weiland**

ist seit Dezember 2008 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalentwicklung an der Hochschule Neu-Ulm. Seine Interessengebiete und Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Mergers & Acquisitions, Wissensmanagement, interkulturelles Management und Führung. Von 2001 bis 2008 war er Professor für Personal und Organisation in internationalen Unternehmen an der Hochschule Hof.

Der Autor studierte Germanistik, Politikwissenschaft und Philosophie an den Universitäten Marburg und Saarbrücken. Nach seinem Studium leitete er die Personalentwicklung bei der ZF Getriebe GmbH in Saarbrücken, einem international tätigen Automobilzulieferer. Danach wechselte er zur Veba AG nach Düsseldorf, die in 2001 mit der Viag AG aus München zur E.ON AG fusionierte. Dort war er zuständig für das teilkonzernübergreifende Management Development. Anschließend war er Leiter Personalbetreuung und -entwicklung bei der Viterro AG, Essen, einem Teilkonzern der E.ON AG.



---

## Danksagung

---

Ich bedanke mich bei Christoph Dänzer-Vanotti, Mitglied des Vorstands der E.ON AG, für die Möglichkeit, eine Fallstudie über dieses interessante und spannende Projekt zur Schaffung einer Unternehmenskultur schreiben zu können. Mein besonderer Dank gilt Detlef Hartmann, Leiter des Projekts OneE.ON, und seinem Team sowie allen Interviewpartnern für ihre kompetente und tatkräftige Unterstützung.

Achim Weiland



---

# Impressum

---

**Herausgeberin:**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

**Projektleiter:**

Martin Spilker  
Telefon 05241 81-40283  
martin.spilker@bertelsmann.de

**Lektorat:**

Rudolf Jan Gajdacz (team 4media&event)

**Art Direktion:**

Heike van Meegdenburg

**Gestaltung:**

Markus Diekmann, Bielefeld

**Bildnachweise:**

E.ON

Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der angebotenen Informationen sowie für externe Inhalte, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird, wird keine Haftung übernommen.

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeberin reproduziert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der besseren Lesbarkeit wegen haben wir in der Regel auf die weibliche Sprachform verzichtet. Die Redaktion bittet alle Leserinnen um Verständnis.

© 2008





## Adresse | Kontakt:

Bertelsmann Stiftung

Martin Spilker

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Telefon 05241 81-40283

[martin.spilker@bertelsmann.de](mailto:martin.spilker@bertelsmann.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)