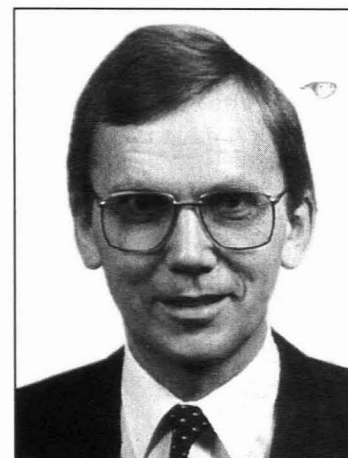




Unternehmenskultur als Klischee oder Vision

Paul F. RÖTTIG, Dr.phil.; Jahrgang 1942; studierte Philosophie an der Universität Wien, Promotion zum Doktor der Philosophie an der Universität Innsbruck, Post-graduate Studien und französische Sprachstudien Universität Strassburg, Frankreich; 1970-76 Esso Austria AG, Wien; 1976-79 Esso Europe Inc., London; 1979-82 Esso Aurea Inc. London; 1982-86 Exxon Corporation, New York; seit 1987 Bereichsleiter Konzernpersonal bei der Österreichischen Industrieholding AG, Wien.

Neben dem finanziellen Kapital und den Produktressourcen ist der Mensch heute als wesentlicher Faktor eines Unternehmens nicht mehr administratives Objekt von Personalchefs, sondern Schlüsselement eines jeden Unternehmenserfolgs. Die Entwicklung des Menschen bedingt die Entwicklung einer Organisation und damit unabdingbar verbunden deren Erfolg. Auch für den neuen Konzern der Austrian Industries ist es heute mehr als gestern wesentlich, die richtigen Dinge zu tun. Das hat nicht zuletzt damit zu tun, daß die richtigen Mitarbeiter die Dinge auch richtig tun.



Organismus als Chiffre für Unternehmenskultur

Scheinbar möchte im zentraleuropäischen Wirtschaftsraum die Diskussion um die Unternehmenskultur der Frage nach der Organisationsentwicklung sowohl auf der praktischen als auch auf der akademischen Ebene den Platz streitig machen. Bei genauerem Hinschauen wird jedoch der fachlich und sozial intelligente Beobachter eines anderen belehrt.

Erstens taucht diese Fragestellung nicht nur im ökonomischen Kontext, sondern ganz wesentlich in vielen Bereichen auf, in denen Menschen auf Profit oder auch nicht auf Profit ausgerichtet, jedoch zielorientiert zusammenarbeiten. Die Welt der Wirtschaft nimmt hier eine Pionierfunktion ein. Peter Drucker spannt in seinem letzten Werk „Managing the Non-Profit Organization“ (Oxford, 1990) einen logischen Bogen von der Wirtschaft zum bislang vernachlässigten Bereich der nicht notwendigerweise auf Profit ausgerichteten Institutionen.

Zulange haben Institutionen wie Schulen, Universitäten, Spitäler, charitative Organisationen, (Bundes)Heere, Parteien und Ministerien an Inhalten wie Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung vorbeigesehen, weil sie ihrer Administration mehr Wert beimaßen als ihrer Mission, deren Träger nur der Mensch sein kann.

Und zweitens kristallisiert sich langsam die enge Verwandtschaft von „culture“ und „organizational development“ heraus. Es ist nicht mehr möglich, die Art und Weise, wie wir als Menschen in einer Institution zusammenarbeiten, vom organischen Wachstum einer Organisation zu trennen. Die Struktur bedingt die Kultur einer Institution und ihre Kultur ist wesentlich von deren vielschichtigen Strukturelementen abhängig.

Vom funktionalen zum systemischen Approach

Die Ausbildung der westlichen Gesellschaftssysteme basiert auf der funktionalen Bewältigung unserer Umwelt. Schulen und Universitäten vermitteln Wissen über ökonomische, soziale, ökologische und technische Zusammenhänge, vielfach jedoch ohne diese kognitiven Größen miteinander in Beziehung zu setzen und deren organische Wechselwirkung aufzeigen zu können.

Selbst renommierte internationale Business Schools konzentrieren sich primär auf die Vermittlung funktionalen Know-hows und sprechen erst sekundär die „managerial effectiveness“ an, die ein systematisch holistisches Managementkonzept verlangt. Ich bin verleitet, hier von einem „holographischen“ Management-Approach zu sprechen, in dem die Einzelheiten erst aus der Gesamtheit ersichtlich werden, die Gesamtheit aber auch erst dann Sinnerfüllung erfährt, wenn die Einzelheiten erkannt und als wesentlich angesehen werden.

Unter „General Management“ nur die Aspekte des „organizational behavior“ zu sehen, ist irreführend. Genauso unvollständig ist jedoch auch die Ansicht, „General Management“ beschränke sich auf das Kennenlernen und die Vernetzung aller anderen Unternehmensfunktionen.

Auf diesen Elementen aufbauend, sind die elementaren Faktoren eines gesamtheitlichen Managementsystems die Strategie, die Struktur und die Kultur eines Unternehmens, im sozio-ökonomischen Umfeld, das den technologischen und heute mehr denn je auch den ökonomischen Aspekt miteinschließt. Im Spannungsfeld dieser drei Elemente steht der Mensch, von diesen beeinflusst und diese auch beeinflussend. Die Intensität der

Einflußnahme hängt von der Stellung innerhalb der Organisation ab, die Intensität der Beeinflussbarkeit wiederum ist steuerbar.

Die Kernfrage von heute und morgen wird es also sein, ob strategische Stoßrichtungen und strukturelle Erneuerungen vom Willen einer sich immer wieder in Frage stellenden und ehrlichen Unternehmenskultur getragen werden.

Die Änderungen von Visionen, Strategien und Strukturen erfolgen heute oft in atemberaubender Schnelligkeit. Neuorientierungen in diesen Bereichen ziehen oft kulturelle Änderungen mit sich. Wesentlich jedoch ist, daß Unternehmenskultur als integriertes Element eines Organisationskonzepts auch speziell und bewußt angesprochen wird. Internationale Konzerne wie GE, British Petroleum oder SAS sind für diese Entwicklung beispielhaft.

Ein Staatsunternehmen sanieren

Die Frage nach der Restrukturierung von Staatsunternehmen stellt sich nicht nur in den Reformländern des ehemaligen Ostblocks, sondern auch im Westen. Der Sanierungsprozeß muß dabei sowohl die Restrukturierung des Eigentums als auch die Restrukturierung des Managements einschließen. Ob beide Schritte parallel oder nacheinander, und dann in welcher Reihenfolge, begonnen werden, hängt ganz wesentlich vom sozio-ökonomischen Umfeld und nicht zuletzt auch von Marktposition und Branche ab.

Aktivitäten und Reaktionen im Osten lassen heute bisweilen den Eindruck entstehen, als zerbreche man sich dort vor allem über die Privatisierung den Kopf, ohne allerdings den Aspekt der



Erneuerung der Führungsstruktur im Zusammenhang mit den charakteristischen Wertvorstellungen der Organisation zu sehen. Die Diskussion vergißt, wie Menschen einander behandeln, daß sie einander anders begegnen sollen und müssen als in der Vergangenheit.

Am Beispiel der Austrian Industries

Parallelen zwischen dem Geschehen im Osten und der in vielen Aspekten negativ besetzten „Verstaatlichten“ lassen sich nicht leugnen. Nach dem bitteren Erwachen in der zweiten Hälfte der Achtzigerjahre ist diese Unternehmergruppe derzeit auf dem Weg zum internationalen, integralen Industriekonzern und schreibt damit österreichische Geschichte.

Das Gelingen dieses Experiments, an dem noch viele aus wirtschaftlichen Erfahrungen von gestern und (Partei)politischen Vorurteilen von heute zweifeln, wird essentiell davon abhängen, die Vision dieser Gruppe gemeinsam mit den neuen Strukturen der Organisation, des Managements, der Finanzen und Märkte auch durch

ein neues Denken und neues Handeln aller Beteiligten lebendig werden zu lassen. Und zwar glaubhaft lebendig.

Strategie und Strukturen von gestern sind nicht wiederzuerkennen. Der Mensch hinter dieser Neuorientierung jedoch hat sich nicht so schnell geändert. Und dennoch beginnt der Mitarbeiter, seinen Kollegen anders zu behandeln.

Die Krise der „alten Verstaatlichten“ in den vergangenen Jahren war eine Krise des Menschen und hier insbesondere der Führungsebene, die eine fachlich exzellente Ausbildung von Schulen und Universitäten mitbrachte, diese allerdings kaum in Marktanteile, Gewinne, Wettbewerbsvorteile und akzeptierte Managementsysteme umsetzen konnte. Der sich absichernde Manager litt weniger an den Folgen als der Arbeiter am Hochofen, in der Elektrolyse, am Cracker der Raffinerie und der Techniker im Montageinsatz.

Visionäre Synergien

Der Zweifel am Konzept eines integralen Industriekonzerns steht noch immer im Raum. Seine Lebensfähigkeit wird meist oberflächlich mit dem

Klischee des „Mischkonzerns“ abgetan. Der Weg von einer vornehmlich grundstofforientierten, aber lose zusammengeführten Industriegruppe mit mehr als 400 Geschäftsfeldern hin zu einem Energie- und Werkstoffkonzern, in dem Stahl, Aluminium und Kunststoff durch Technologie- und Anlagen-Know-how intelligent verknüpft werden, verlangt allen Beteiligten ein Maximum an Änderungsbereitschaft ab.

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben des neuen Managements dieses integralen Industriekonzerns, die kulturellen und organisatorischen Grundbedingungen zu schaffen, in deren Licht diese „konzertante Zusammenarbeit“ gedeihen kann.

Als Beispiel eines solchen gemeinsamen „intelligenten Projekts“, das die organisatorischen Grenzen der einzelnen Branchenkonzerne überschreitet und damit zu neuen Synergien führt, könnte das Recycling des Autos genannt werden, das ganz wesentlich aus den drei Werkstoffen Stahl, Aluminium und Kunststoff besteht, in denen die Austrian Industries Verfahren- und Prozeß-Know-how besitzt.



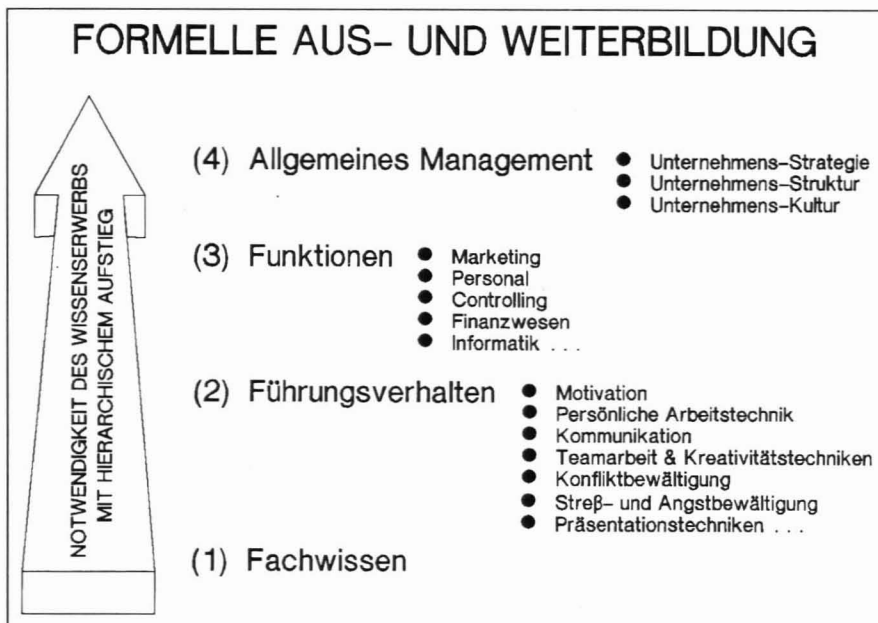
Ein ambitioniertes Team, organisches Wachstum, überzeugende Produktqualitäten und ein breit gestreuter Absatzbereich haben unser Tiroler Industrieunternehmen mit 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 400 Mio. S in eine Spitzenposition gebracht. Die geplante Prolongierung unseres Erfolgskurses erfordert eine neue Weichenstellung in unserem Management. Wir besetzen daher als Stabsstelle der Geschäftsleitung folgende Position:

Controller/Organisator

Wir stellen uns einen 30- bis 35-jährigen Wirtschaftsingenieur vor, der bereits eine erfolgreiche Berufspraxis im operativen (und eventuell strategischen) Controlling sowie in der Organisation und EDV vorweisen kann. Neben breitem kaufmännischen Verständnis und technischem Interesse erwarten wir von Ihnen kommunikative Stärke (Mitarbeiterführung und Motivation), Überzeugungskraft und Initiative.

Wenn Sie selbst die Verantwortung für die Umsetzung Ihrer Planungen, Strategien und Organisationsmodelle übernehmen wollen, dann sprechen Sie mit uns! Wir bieten Ihnen interessante Rahmenbedingungen.

Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an: **ADLER-Werk Lackfabrik, Postfach 124, 6130 Schwaz, Tel. 05242/4422 DW 201.**



Dies kann und will nicht von alleine geschehen. Dazu bedarf es eines katalysatorischen Managements, das die Notwendigkeit eines intensiven Informationsaustausches auf der einen Seite sieht, jedoch auch den Mut zu einer gemeinsamen Vision auf der anderen Seite trägt und lebt.

Die Exzellenz eines Unternehmens wurzelt in zwei wesentlichen Eigenschaften. Erstens in der sich selbstorganisierenden Fähigkeit und Bereitschaft, vorhandenes Know-how und Praktiken immer zu überdenken, zu erneuern und zu verbessern. Und zweitens in der kreativen Mobilität, aus vorhandenen Fähigkeiten und

Kompetenzen neue Fähigkeiten und neue Kompetenzen werden zu lassen.

Strategie, Struktur und Kultur

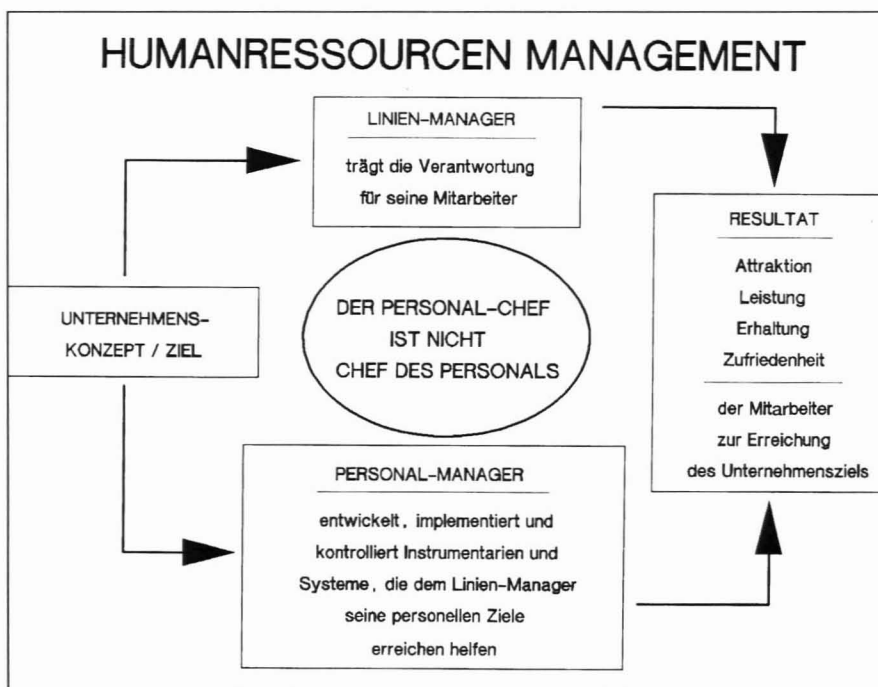
Synergetisches „Work in Concert“ kann nur auf einer gemeinsam erarbeiteten Strategie und einer die beabsichtigten Synergieeffekte fördernden Struktur bauen. Das Zusammenspiel des Dirigenten mit den Mitgliedern des Orchesters muß durch zielstrebiges Üben erlernt werden. Austrian Industries ist nicht mit organisch gewachsenen Konzernen zu vergleichen, in denen sich Unternehmenskul-

tur graduell entwickeln konnte. Die Art und Weise, wie die Menschen dieser Gruppe einander zu behandeln lernen, ist mit dem Entdecken einer neuen Kultur zu vergleichen. Nur langsam geben Mißtrauen und Ablehnung einer neuen Faszination und einem gegenseitigen Schätzenlernen Raum.

Noch immer aber wird in dieser größten integrierten Industriegruppe Österreichs die Frage nach der Möglichkeit einer gemeinsamen Unternehmenskultur diskutiert. In über 150 Produktions- und Service-Unternehmen verschiedener Branchen arbeiten 80.000 Menschen. Diese Unternehmen gehören zur Zeit noch mehrheitlich dem Staat, der dem neuen Management nach der schweren Krise des Jahres 1986 als Eigentümer das Mandat zur Bildung eines Konzerns erteilt hatte.

Das neue Management der Austrian Industries hat die entscheidende Aufgabe, nach den ersten positiven Erfolgen in der Neuorientierung von Strategie und Struktur der Gruppe, sowohl die rationale als auch die emotionale Basis für eine neue Unternehmenskultur zu legen. Können Strategien und Strukturen von Organisationen von heute auf morgen geändert werden, so brauchen kulturelle Änderungen, das heißt Entwicklungen der in der Organisation arbeitenden Personen nicht nur Jahre, sondern manchmal Generationen. Und wahrscheinlich ist es gar nicht so abwäglich anzunehmen, daß dieser Prozeß auch in den Austrian Industries noch viele Jahre dauern wird. Der Ansatz allerdings ist bereits gemacht.

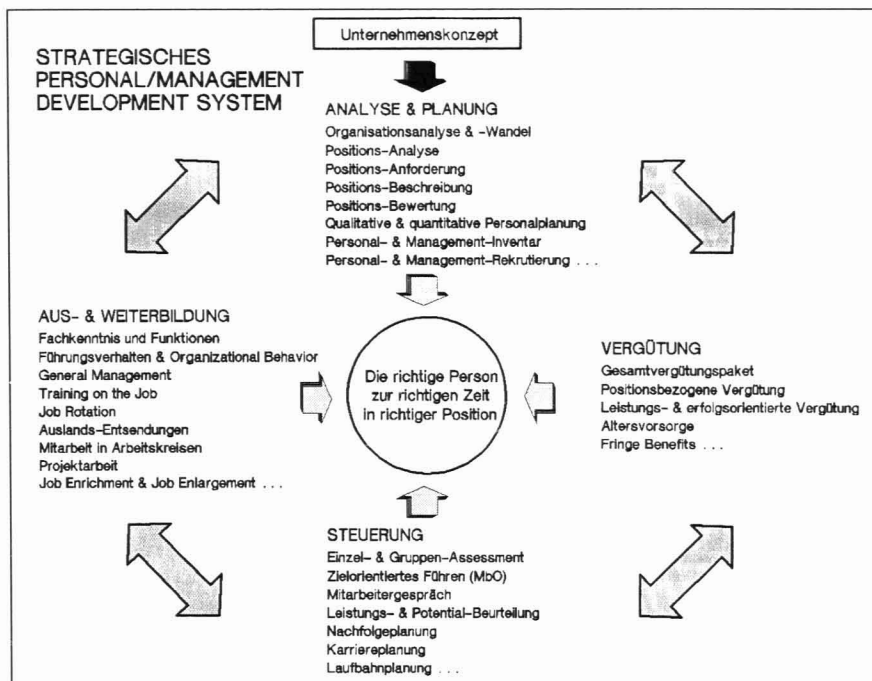
Die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen muß erhalten und darf nicht zerstört, die Identifikation mit dem größeren Ganzen des Konzerns muß behutsam gebaut werden.



Ein europäischer Österreicher

An der Wende von der „alten Verstaatlichten“ zur neuen Austrian Industries betrug der Internationalisierungsfaktor der Gruppe etwa 5 %. Heute, nur fünf Jahre nach der Weichenstellung, werden bereits über 20 % des Konzernumsatzes von ca. ATS 156 Mrd (1990) von 15 % der Mitarbeiter im Ausland produziert.

Der Wandel von einer österreichischen Finanzholding im Eigentum des Staates zu einem strategisch gelenkten internationalen Konzern verlangt professionelles Know-how der Führungskräfte und viel Verständnis seitens der Arbeitnehmer und deren Vertretungen.



ber. Auch wenn heute noch viele Personalmanager in Österreich einen rein administrativen Approach zu ihrer Stabsarbeit haben, wächst die Zahl derer, die in ihrer funktionalen Humanressourcen-Aufgabe vor allem die strategische Unterstützung des Managements sehen. Ihre Aufgabe besteht darin, die vorhandenen Humanressourcen so wachsen zu lassen, daß sie die vielfachen Veränderungen von morgen nicht übergehen, sondern sie als Herausforderung und Chance ansehen.

Die Herausforderung der Veränderung

Als Unternehmenskultur möchte ich nicht nur die Art und Weise sehen, in der Menschen einer Organisation einander behandeln: Der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter; der Direktor seinen Fahrer; die Herren die Damen; die Alten die Jungen; die Einkäufer ihre Lieferanten; die Verkäufer den Kunden; der Personalchef einen Bewerber; der Chef seine Sekretärin und die Sekretärin ihren Chef.

Demnach umschließt Unternehmenskultur einer Organisation die Natur der Arbeitsbedingungen in ihr und nach außen hin.

Unternehmenskultur ist für mich jedoch auch ganz wesentlich das Verhalten des Menschen dem neuen, der Veränderung, dem Morgen, dem Unsicheren und heute nicht Greifbaren gegenüber. Die Organisation als lebender und damit lernender Organismus ist weit entfernt von statischer Verkrustung formaler Berichtswege.

Morgen werden nicht die großen Unternehmen die kleinen schlucken, sondern die schnellen die langsamen. Auf der Strecke werden jene Unternehmen und Institutionen bleiben, die nicht den Mut haben, ihre Organisationen ununterbrochen neuen sozio-ökonomischen, politischen, technologischen und ökologischen Bedingungen anzupassen.

Glaubhaften Erfolg werden alle jene Unternehmen, Organisationen, Universitäten, Spitäler, Parteien, Kirchen haben, die in ihrer Unternehmenskultur administrativ Klischeehaftes der Vergangenheit abbauen und ihr Morgen durch strategische Visionen leiten lassen.

Die Generalüberholung der eigenen Unternehmenskulturen auf der einen Seite und das Überschreiten der politischen und geographischen Grenzen auf der anderen Seite werden zur Herausforderung für alle, das heißt für das Linien-Management genauso wie für den Stab, für den Arbeiter genauso wie für den Akademiker im Unternehmen.

Dem Humanressourcen-Management kommt in diesem Prozeß eine wesentliche Rolle zu. Die Signale stehen auf grün, aus dem Personalchef der Vergangenheit einen Humanressourcen-

Manager der neuen Organisation zu machen, der dem Linienmanagement mit seiner Professionalität und seiner Fähigkeit der Menschenführung zur Hand geht. Das Ziel ist ein gemeinsames. Die Funktion ist eine dienende.

Systematische Personalentwicklung

Nach Personalentwicklung gefragt, antwortete noch vor einigen Jahren ein Personalchef mit der Statistik des Personalstands am Beginn des Jahres und dessen Entwicklung bis Ende Dezem-

