

Management-Kongreß 1988

Alternativen für morgen

Unternehmenskultur: Hoffnung, Phantasie und Rechenstift

Dr. Gerhard Feltl

Mitglied der Geschäftsleitung

IBM Österreich

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,
Sehr geehrte Damen und Herren!

Kulturbeflissene Mitteleuropäer mögen sich
unbehaglich fühlen, wenn wieder einmal - so wie
hier - von "Unternehmenskultur" die Rede ist.

Der Begriff "Kultur" ist traditionsgemäß zu sehr
mit den schönen Künsten besetzt; mit
kaufmännisch-unternehmerischen Zielen scheint
er schwer vereinbar zu sein.

Doch Unternehmen bestehen aus Menschen, und
Menschen haben ihre eigenen Ideen. Sie bilden
ihre eigenen "Kulturen" - diese helfen ihnen

- Beziehungen zu definieren
- Rollen zu bestimmen
- Normen festzulegen.

Für die Mitarbeiter bedeutet dies, daß sie an den
Sinn ihrer Aufgabe glauben, und daß ihnen die
Arbeit etwas bedeutet. Nur dann können sie
wirklich produktiv sein und Interessen - und auch
Probleme - des Arbeitgebers effizient klären und
verteidigen.

Alle erfolgreichen Unternehmen haben eine ausgeprägte, starke Unternehmenskultur. Und man kann eine eindeutige Causalbeziehung feststellen zwischen Unternehmenskultur und Produktivität.

Die Eigenschaften, Einstellungen und Zielsetzungen des Unternehmens repräsentieren seine Unternehmenspersönlichkeit.

Das Verhalten, die Kommunikationsmuster und das visuelle Erscheinungsbild sind Ausdruck der Unternehmenskultur.

Unternehmenspersönlichkeit und Unternehmenskultur zusammen ergeben die Corporate Identity.

Sämtliche Unternehmens-Analysen zeigen, daß in Zeiten weitreichender Veränderungen das Bedürfnis nach Orientierungshilfen besonders groß ist:

- Das Konsumentenverhalten beginnt, sich zu ändern
- Die Anforderungen der Kunden modifizieren sich

- Die Einstellung zur Arbeit verändert sich
- Neue Technologien beeinflussen Produktion und Dienstleistungserstellung
- Der nationale und internationale Wettbewerb verschärft sich

Diese Situation verlangt nach einer neuen Standortbestimmung.

Die unternehmenspolitische Antwort darauf ist - Corporate Identity.

Dabei hat das Unternehmertum in Amerika seit jeher einen anderen Stellenwert als z.B. hier in Europa.

Dem entspricht auch eine andere Bewertung des Managers: Mobilität, Wettbewerb, Business, Gewinn und Einkommen gehören mit zum Erfolg.

Anders in Europa: Hier sprechen wir von einer Identitätskrise des Managements. Die Vielfalt der nicht-ökonomischen (sprich: der politischen) Einflußnahmen verunsichert.

Die Manager zweifeln vielfach auch

- an der Richtigkeit ihres Tuns
- am Wert und Sinn des Produzierens
- des Geldverdienens
- der Gesellschaftsordnung schlechthin.

Eine Rückbesinnung

- auf die Werte des Unternehmertums
- auf Produkte und Dienstleistungen
- auf die Bedeutung von Information und Kommunikation
- auf die Kultur des Unternehmens

ist die Grundvoraussetzung für den Unternehmens- Erfolg geworden.

Unternehmenskultur hat jedoch nicht unbedingt mit feiner Lebensart zu tun und muß sich keineswegs als Betriebsausflug in den Musikvereinssaal dokumentieren.

Unternehmenskultur bietet vielmehr die Leitlinien für das Verhalten im Einzelfall.

Klarheit und Planbarkeit aller unternehmerischen Entscheidungen bilden den Kernpunkt der Unternehmenskultur bei IBM.

Sie werden mich vielleicht fragen, warum ich mich mit diesen Aussagen ausgerechnet in den Arbeitskreis Phantasie verirrt habe. Der Grund ist für mich, daß die genannten Kriterien Basis, aber nicht Korsett der Phantasie sind. Als Beispiel mögen die vier Nobelpreisträger der beiden vergangenen Jahre aus dem IBM Forschungslabor in Rüschlikon dienen.

Natürlich lassen sich auch in international tätigen Unternehmen schriftliche Anweisungen für die Routine und für die Wechselfälle des Unternehmenslebens nicht vermeiden.

Ich komme aus einem Unternehmen, der IBM, in der es zur Unternehmenskultur gehört, möglichst wenig dem Zufall zu überlassen. Das gilt auch für die Unternehmenskultur.

Wenn ich unsere Broschüren über Geschäftsgrundsätze, Führungsrichtlinien, über Corporate Social Responsibility, or Corporate Principals etc. durchsehe, dann finde ich bei IBM ein wirklich durchgehendes Prinzip:

Es ist die Forderung nach Offenheit und Ehrlichkeit, mit der die langfristige Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Kunden abgesichert wird.

Ich möchte das an einigen Beispielen illustrieren:

IBM gibt sehr viel Geld für Programme aus, die das Unternehmen fester in die jeweilige Gemeinschaft des Landes einbinden soll, in dem es tätig ist. Weltweit werden dafür jährlich mehr als \$ 180 Mio. aufgewendet. Es geht dabei um die Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie Kunst und Kultur. Aktuelles Beispiel ist die Ausstattung von fünf europäischen Universitäten mit Super-Computern der neuesten Generation. Einer davon soll auch in Österreich stehen. IBM bringt dafür rund 500 Mio. Schilling auf.

Mit Billigung des Unternehmens arbeiten auch viele Mitarbeiter an Projekten, die im öffentlichen Interesse liegen.

Ein Grundsatz unserer "Corporate Social Responsibility"-Aktivitäten besteht darin, daß diese Aktivitäten der Allgemeinheit zugute

kommen und nicht zur Erreichung von geschäftlichen Zielen eingesetzt werden.

Aber natürlich liegen diesen Programmen wirtschaftliche Erwägungen zugrunde. Eine davon ist die Überzeugung, daß ein gesundes Unternehmen nur in einer gesunden Gesellschaft gedeihen kann - genau das ist es, was ich mit dem Begriff der "Offenheit" als Stilprinzip des Unternehmens gemeint habe.

Die Mitarbeit an der Gestaltung und Verbesserung der Umweltverhältnisse auf dem Gebiet der Ausbildung, Kunst, des Gesundheitswesens und der Forschung verändert das Umfeld in einer für das Unternehmen positiven Art - und dient durch ihren Gemeinnutzen auch dem Eigennutzen des Unternehmens. Ich halte für Unternehmenskultur im Sinn des Prinzips der Offenheit und Ehrlichkeit, dies auch ausdrücklich zu sagen.

Ein anderes Beispiel:

Im Rahmen unserer Personalgrundsätze sind institutionalisierte Gespräche jedes Mitarbeiters mit seinem Vorgesetzten vorgesehen. In diesem Gespräch werden gemeinsam die Arbeitsziele

festgelegt, sowie Vorzüge und Mängel der Zusammenarbeit diskutiert. Das ist gewiß ein gutes Führungsinstrument, das es auch in anderen Unternehmen gibt. Aber auch dieses Programm ist aus dem übergeordneten Prinzip der Unternehmenskultur, der Offenheit und Ehrlichkeit, abgeleitet.

Ein drittes Beispiel aus dem Gebiet der Werbung: Werbeaussagen jeglicher Art dürfen in unserem Unternehmen nur gemacht werden, wenn derjenige, der die Aussage trifft, jederzeit den Nachweis, gewissermaßen den "Wahrheitsbeweis" seiner Aussage antreten kann.

Ich bin seit 15 Jahren bei der IBM, und Sie können mir glauben: Diese Dinge werden auf den Buchstaben getreu erfüllt.

Mit versteckten Unternehmenszielen, mehrdeutigen Anweisungen, offen gelassenen Details ist in einem international tätigen Unternehmen nicht weiterzukommen. Insoferne ist auch die Ehrlichkeit - selbst, wenn sie manchmal masochistische Züge annimmt (etwa bei Mitarbeiterbefragungen, die auf anonymer Basis durchgeführt werden, oder bei unserem Speak Up-Programm oder bei unserem Open

Door-Programm) - vom Geschäftsinteresse getragen.

- Das strikte Verbot der Geschenkkannahme bzw. der Bestechung,
- Ausdrückliche Hinweise auf mögliche Interessenskollisionen zwischen Freizeitaktivitäten und IBM Angehörigkeit,
- Das Verbot, Mitbewerber herabzusetzen oder die eigene Größe als Verkaufsargument ins Spiel zu bringen

runden das Bild einer nüchternen Unternehmenskultur ab. Diese Prinzipien wurden ausformuliert und sind weltweit gültig. Es sind dies:

1. Dienst am Kunden
2. Respekt vor dem Mitarbeiter
3. Außergewöhnliche Leistung als Lebensprinzip
4. Effektive Führung
5. Verpflichtung gegenüber den Aktionären, deren Kapital unsere Arbeit ermöglicht
6. Fairness gegenüber den Zulieferern
7. Der Wille, als Unternehmen ein "guter Bürger" des jeweiligen Landes zu sein.

Freies Unternehmertum wird oft mit der freien Wildbahn verglichen. Und tatsächlich haben die "naturbelassenen" Unternehmen die Reize und Gefahren des Dschungels - mit seinen wildwuchernden Zufälligkeiten, seinen Raubtieren und Reptilien und den gefährlichen Tümpeln (als Analogie zu den hierzulande viel zitierten "Sauren Wiesen").

In den "kultivierten" Unternehmen gibt es darüber hinaus aber auch klar markierte Wege, berechenbares Verhalten - und faire, einforderbare Grundregeln.

Wer in ihnen und mit ihnen lebt, erspart sich den Kräfteverschleiß des Dschungelkampfes und hat mehr Energien zur Erreichung der Unternehmensziele und seiner persönlichen Ziele frei.

Unternehmenskultur hat den Vorzug, allen Betroffenen in- und außerhalb des Unternehmens zu nützen - ohne einen Verlierer übrig zu lassen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.