

UP 2007

VG 891206

UNTERNEHMENSKULTUR

Rotarier – Vortrag am 20.09.1989



qualitativ ? – innovativ ? – leistungsbereit ? – flexibel ? – kompetent ? – wertebewusst ? -

Kopie: P:\ALLE\Vorträge\1989\VG981206_Unternehmenskultur.docx

Arbeitsdatei: C:\Data_KS_KS_priv\ROTARY\VORTRÄGE\Eigen\VG891206-Unt-Kult-110710ks.doc

(P:\ALLE\VORTRAG\ROTARY\VG891206-Unt-kult.doc)

Stand: 950624/KS/rc-ul>110107ks>110710ks

s.a. VM 94066 SEXY SIX

UNTERNEHMENSKULTUR von Dipl.-Ing. Karl Schlecht, Fa. PUTZMEISTER, Aichtal

(Nachdruck für VDMA-Vorstandsitzung am 24.06.1995) Seite: 1

UNTERNEHMENSKULTUR

Zur Zeit ist "**Unternehmenskultur**" ohne Zweifel ein Modewort geworden, weil bekannte erfolgreiche Unternehmen sichtbar und wirksam die ihnen eigene Kultur ausstrahlen.

Von was reden wir da? Warum tun wir das? Damit wir keine Begriffsverwirrung machen, habe ich zum Lexikon gegriffen. Dort wird "**Kultur**" wie folgt definiert:

"Das vom Menschen Hervorgebrachte - aufgrund der ihm vorgegebenen Fähigkeiten und Gaben - in Auseinandersetzung mit der Umwelt, in ihrer Gestaltung, in ihrem Handeln, in Theorie und Praxis."

Im Laufe der Jahrtausende ist da einiges zustande gekommen, nämlich z. B. die Sprache, Religion, Ethik, Institutionen aller Art, Kunst, Philosophie, Humanität, Technik, Produkte und auch bessere Menschen. (s.a. Künig: „Der Anfang aller Dinge“)

Die Unternehmenskultur ist für uns die Summe der in einem Unternehmen gelebten Werte und Normen.

Dies zeigt sich an solchen Merkmalen:

- wie man im Unternehmen miteinander umgeht (sich achten, mögen, mit Namen ansprechen, Verständnis haben – s. PWB- „how we behave and act“)
- wie offen und spontan man Probleme ausspricht
- wie Probleme und Konflikte gelöst werden
- wie geführt wird
- nach welchen Kriterien Mitarbeiter eingestellt, gefördert und entlassen werden
- wie man mit Dritten (Kunden, Lieferanten etc.) umgeht
- welche Qualitätsansprüche an die eigenen Produkte gestellt werden u. ä.
- ob und wie man in seinem Einflusbereich an Verbesserungen interessiert ist usw.

Die Unternehmenskultur erhält aber auch die nicht gewollten aber gelebten Eigenwilligkeiten und Verhaltensweisen.

Als Antwort darauf oder um auch nicht gewollte oder unangenehme, nachteilige Merkmale oder Verhaltensweisen zu bessern, gibt es eine Maßlatte, nämlich die gemeinsam erarbeitete sog. **Unternehmensphilosophie**.

Im Lexikon ist der Begriff Philosophie wie folgt definiert:

"Streben nach Erkenntnis des Zusammenhangs der Dinge in der Welt; Fragen nach dem letzten Sinn unseres Tuns."

Die Unternehmensphilosophie definieren wir als die Summe der von einem Unternehmen angestrebten Werte und Normen für das persönliche Verhalten aller Mitarbeiter im Betrieb. Sie beinhaltet die Unternehmensidee und die idealen bzw. die zentralen Werte - so wie wir in den Augen unserer Kunden aussehen sollten - gemeint sind dabei alle Zielgruppen - auch innere Kunden!

Anders ausgedrückt beschreibt die Philosophie, wie (mit welcher Geisteshaltung) ein Unternehmen seine Aufgaben wahrnehmen will. Wie später geschildert, führt dies dann zu den sog. Geschäfts oder Verhaltensgrundsätzen.

Lebt man im Sinne der dort festgeschriebenen Werte und Normen, bei Verwirklichung der im Leitbild definierten Unternehmensstrategien, dann realisiert man die Vorstellung von sich selbst, d.h. die Unternehmensidentität. Das Unternehmen wirkt dann nach außen hin so, wie es sich der Kunde idealerweise vorstellt und wie wir das Unternehmen haben wollen, um erfolgreich zu sein und uns darin wohlfühlen.

Für unser Unternehmen PUTZMEISTER wurde 1989 von der Führungsmannschaft in mehreren Seminartagen folgende **Werteskala** definiert:

PUTZMEISTER ist oder sollte sein:

Qualitativ

Dasjenige Denken und Handeln, das zu höherwertigem Nutzen führt - insbesondere, Pflichtbewusstsein, Disziplin, Pünktlichkeit, Fairness, korrekt und menschlich sein, Pflege ethischer Werte, hohe Qualität unserer Leistungen, gepaart mit gewinnorientiertem unternehmerischem Verhalten. Unsere Maschinen sind nur so gut, wie der Service!

Innovativ

Die Fähigkeit, das Streben und die Bereitschaft, Probleme zu meistern und aus eigenem Antrieb im Rahmen der Unternehmensziele immer bessere und kostengünstigere Produkte, Leistungen und Regeln zu schaffen.

Flexibel

Fähigkeit und Bereitschaft, auf unterschiedliche Ereignisse mit geändertem Verhalten schneller und überzeugender als andere aktiv reagieren zu können.

Kompetent

Vom Kunden und Vorgesetzten als Experte anerkannt sein, erprobtes Wissen zu "leben" und ständig zu lernen, sowie bei sorgfältiger Fehleranalyse eigene Erfahrung aufzubauen und zu dokumentieren.

Leistungsbereit

Voller und dienstfertiger Einsatz eigener Fähigkeiten, um sich Herausforderungen zu stellen, sie vorbehaltlos und gemeinschaftlich anzupacken - auch über die eigentlichen Aufgaben hinaus.

Kosten- und wertebewußt

Ständiges Erkennen und Abwägen der Kosten und Belastungen im Vergleich zum angestrebten Nutzen; Achtung des Gewinns als Maßstab für richtiges Handeln, sowie Achten und Mehrern der materiellen und immateriellen Werte, Regeln und Erfahrungen im Unternehmen.

Ein anderes Beispiel wäre ein Dienstleistungsunternehmen wie z.B. die Lufthansa. Auch dort hat man den Mitarbeitern in Seminaren jeweils 2 Tage lang Fragen gestellt und beantwortet. "Wie sehen Sie die Lufthansa?", "Was ist gut?", "Wo sehen Sie Schwächen?", "Wie sehen Sie die Zukunft?", "Wie soll Lufthansa werden?", "Wie soll sie nicht werden?".

Dabei wurden folgende 12 Leitsätze für die **Lufthansa** erarbeitet-- von denen wir lernten:

1. Dienst am Kunden bestimmt, wie wir denken und handeln.

2. Wir sind herzlich und zuvorkommend.

3. Unser Ziel ist es, eine der führenden Luftverkehrsgesellschaften der Welt zu bleiben.

4. **Wir bleiben wirtschaftlich stark und unabhängig.**
5. **Wir schaffen auch in Zukunft Qualität durch Können und Engagement.**
6. **Wir sind technisch hervorragend.**
7. **Wir halten unsere Struktur wandlungsfähig.**
8. **Wir sind tatkräftig und entscheidungsfreudig.**
9. **Wir gehen fair und partnerschaftlich miteinander um.**
10. **Wir fühlen uns wohl bei Lufthansa und arbeiten gern zusammen.**
11. **Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung ernst.**
12. **Auf uns kann man sich verlassen.**

NB: Man findet die später nicht mehr im LH - Bordbuch

Diese und viele andre Beispiele aus guten Firmen sind Grundlagen für die Sinnggebung der Arbeit und für das Streben der Mitarbeiter, sich Idealen zu verpflichten im Sinne des vor allem jungen Menschen innewohnenden kulturellen Strebens und dem inneren Bedürfnis nach Maßstäben und geistig ethischen Zielen. Dann fühlt man sich zu Hause und in der Firmenfamilie aufgehoben, als wertvolles Mitglied des Teams.

Philosophie nicht ohne Ethik

Klar sichtbar stehen hinter dieser Werteskala der Unternehmensphilosophie auch ethische Grundsätze. Ethik ist vornehmlich in unserem Gewissen zuhause und mit unserem Gewissen begründen wir unsere persönliche und moralische Überzeugung für eigene Handlungen und dahinter stehendes Denken. In der christlichen Welt wurzelt das Gewissen wesentlich in Gottes "10 Geboten" und seiner Gnade. Man kann auch sagen, es wurzelt im Glauben (siehe auch Seminar Dr. Kirchner in VM 87080).

Was bedeutet das praktisch für uns?

Ein Unternehmen ist kein gemeinnütziger Verein oder eine christliche Gemeinschaft, sondern hat wirtschaftlich, technisch und sozial zu handeln.

Dabei brauchen wir diese Unternehmensphilosophie z. B. für alle, die mit unserer Firma in Berührung kommen.

Die verwirklichte Philosophie (also die Unternehmenskultur) macht ein Unternehmen zu einem guten, fairen, verlässlichen, berechenbaren Partner für alle - innerhalb und außerhalb der Firma.

Sie sollen wissen oder besser spüren und sich darauf verlassen können, daß das Unternehmen bestimmte Verhaltensregeln befolgt. Gleiches kann sinngemäß auch für Firmengruppen gelten.

Die Philosophie bedeutet also in anderen Worten:

- Ziele für die persönliche Art und Arbeit, Wege und Mittel, wie diese gestaltet werden sollen.
- Geistige, gedankliche, psychologische, im Sinne von Tugenden für die betriebliche Arbeit.
- Grundlegende moralische Normen.
- Unternehmensphilosophie bestimmt, beeinflusst, begrenzt Handlungen im Unternehmen. Sie ist Orientierungshilfe und wichtig für Selbstkontrolle.
- Sie ist auch wichtig für die personalpolitische Behandlung der Mitarbeiter.

Um mit Peter Drucker zu sprechen, geht es hier darum:

"Menschen in die Lage zu versetzen, als Gruppe Leistungen zu erbringen, indem man ihnen gemeinsame Ziele und Werte, die richtige Organisationsstruktur sowie kontinuierliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten gibt."

"Mehr Gewinn durch mehr Sinn"

Es geht also nicht nur um eine altruistisch motivierte Humanisierung des Arbeitslebens oder gar "Schönwettermanagement", sondern um **Produktivität und Effizienz**. Nur daraus können wir Werte schöpfen. Es ist eine klare Erkenntnis, daß Unternehmenskultur und Effizienz synergetisch sind. Ein Japaner von SUMITOMO brachte es auf einen einfachen Nenner:

"Das Ideal sind hohe Arbeitsmoral, hohe Produktivität und hoher Lohn. Das scheint uns besser als niedrige Arbeitsmoral, niedrige Produktivität und niedriger Lohn."

"Mehr Gewinn durch mehr Sinn" wird also Element der Unternehmenskultur der Zukunft sein.

Was treibt uns an?

Food - Family - Fame, das sind Motive für Manager auf ihrem Weg zu positiven Veränderungen. Unser Ziel ist es, ein solches Fühlen und Denken auf **viele**, möglichst alle Mitarbeiter zu übertragen, d.h. Unternehmen aus ihnen zu machen.

SELBSTMOTIVATION

Von sich aus, aus eigenem Antrieb etwas zu unternehmen ist in jeder Hinsicht höherwertig, als etwas auf Anweisung oder aus Angst oder auf Druck hin zu tun.

Damit ist das höchste Ideal modernen Führens definiert.

In unserem heutigen industriellen Leben und in der Marktwirtschaft ist die Erzielung höherer Leistungen und besserer Produkte nicht mehr mit "Druck von oben" oder finanziellem Anreiz allein zu schaffen. Bei immer kürzer werdenden Arbeitszeiten noch Besseres oder mehr zu leisten erfordert, daß die Mitarbeiter aus sich heraus handeln. Dies entspricht auch der zunehmenden erfreulichen Entwicklung persönlicher Freiheiten, höheren Informationsgrades, höherer Bildung, nicht zuletzt durch die allgegenwärtigen Medien.

Eine hohe Unternehmenskultur hilft dabei entscheidend, darin zu investieren lohnt sich.

Es gibt viele Beispiele im kleinen und im großen dafür, daß die hohe Leistung z.B. der japanischen Industrie in hohem Grad auf die dort gepflegte Unternehmenskultur und die dortigen ethischen Grundsätze zurückzuführen ist. Dies weiß und sieht inzwischen jeder und gibt uns Anlaß zum Denken und Handeln.

Das auch die Amerikaner daraus sehr viel lernen, zeigt z. B. 1995 die Firma OPEL, bei der der neue Generaldirektor, ein 40jähriger Amerikaner namens Louis Hughes, derzeit eine für Opel neue Unternehmenskultur mit Erfolg durchsetzt.

Weil diese Bemühungen um eine bessere Unternehmenskultur immer mitarbeiterorientiert sind, ist die positive Einstellung der Betriebsräte dazu besonders bemerkenswert und erfreulich.

Hughes sagt treffend:

"Wir wollen eine Unternehmenskultur, in der jeder in seinem Einflussbereich an Verbesserungen interessiert ist."

Das geht nicht allein mit schönen Worten. Gerade einfache Mitarbeiter sind sehr sensibel darauf, daß Führungskräfte die Kultur vorleben und daß im Sinne der Worte auch praktisch etwas geschieht.

Bei Opel renoviert man die Gebäude, die Gemeinschaftsräume, die Toiletten und Kantinen. Die Vorstände essen jetzt mit anderen Mitarbeitern. Sie werden geschult, wie sie ihr Verhalten im Umgang mit Untergebenen ändern, sie müssen zuhören lernen. Gruppengespräche und Teamarbeit werden gefördert im Rahmen vieler vertrauensbildender Maßnahmen.

Die früher vorwiegend von oben kommenden Entscheidungen werden zunächst möglichst allen erklärt, denn informierte Mitarbeiter können besser mitdenken. Sie lernen dann auch, in Gruppenarbeit Entscheidungen von unten her zu entwickeln, unternehmerisch mitzudenken und selbständiger zu arbeiten im Sinne der besser begriffenen und zum Teil selbst mitbeeinflussten "Werteskala"-Zielsetzungen.

Lang und schwerfällig

Anders als Organisationsstruktur und betriebliche Abläufe läßt sich die Unternehmenskultur nur schwer ändern. Dies gilt bekanntlich für alle Verhaltensfragen. Was sich Menschen in einem Unternehmen über Jahre hinweg an Gewohnheiten und Regeln erarbeitet haben, hat ein hohes Beharrungsvermögen. Der behutsame Ansatz zu Veränderungen ist daher vorzuziehen. Dies muß und kann nur im Konsens geschehen. Das erfordert Durchhaltevermögen und klare Zielvorstellungen davon, wie die Kultur praktisch für jeden Einzelnen in Zukunft aussehen soll. Gemeint sind die in der sog. Unternehmensphilosophie festgelegten Werte gemäß Werteskala für jeden persönlich. Das für sich selbst auszudeuten, ist gar nicht so einfach!

Vorgehen bei PUTZMEISTER

Deshalb haben wir bei Putzmeister den gesamten Prozeß der Verbesserung unserer Führung und Zusammenarbeit bzw. unserer Unternehmenskultur ab 1989 damit begonnen, diese Unternehmensphilosophie gemeinsam zu fixieren. Diese "Werteskala" ist bewußt kurz und einfach gehalten wie eingangs geschildert - qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kostenbewusst.

Weil sich aber viele, vor allem solche Mitarbeiter in unteren Ebenen, wenig darunter vorstellen können und weil die erarbeiteten Vorstellungen sich oft wieder verflüchtigen, haben wir die sog. Geschäfts- oder Verhaltensgrundsätze (PM 1200) niedergeschrieben.

Sie geben für das tägliche Geschäft allen Mitarbeitern eine möglichst klare Entscheidungsgrundlage und Beispiele für praktisches Verhalten und ethische Pflichten gegenüber dem Unternehmen, seinen Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten und allen, die mit ihm in Berührung kommen. Die Verhaltensgrundsätze sind also sozusagen eine Konkretisierung der Werteskala unserer Unternehmensphilosophie als Teil des Leitbildes, welches auch Vision und Mission umfaßt.

In Gruppenarbeit für tägliche Problemlösungen soll diese Werteskala regelmäßig praktiziert werden. Mann soll immer wieder darüber reden, alle "Einbinden".

Die Chance zur Verwirklichung einer guten Unternehmenskultur ist gerade heute besonders günstig. Bei gefüllten Auftragsbüchern kann man sich Gedanken und Zeit nehmen für solche "höheren Werte" und damit Zukunftssicherung und Leistungssteigerung auf neue Weise fördern.

Philosophie nicht ohne Strategie

Weil mit Unternehmenskultur und Philosophie allein jedoch kein Geld zu verdienen ist, sondern diese nur das "Wie" beschrieben, mit welchem geistig/persönlichen Verhalten man in einem wirtschaftlichen Unternehmen besser Geld verdienen und erfolgreich sein kann, gibt es darüber hinaus die konkret/materiellen Zielsetzungen, die das wirtschaftliche und faktische Geschehen in allen Disziplinen wie z.B. Produktentwicklung, Fertigung, Kaufmännische Verwaltung, Vertrieb usw. bestimmen in Abstimmung mit Markt- und "Umwelt"-Faktoren. Gemeint ist das sog. Leitbild als langfristige Unternehmensstrategie.

Diese vorwiegend langfristigen Ziele werden weiter konkretisiert in der sog. **Strategischen Zielsetzung jeder Firma unserer Unternehmensgruppe.**

Darin sind konkret und umfassend die wesentlichen fachlichen und wirtschaftlichen Schritte umrissen, die jede Einzelfirma - z.B. PMW, Aichtal - in die Zukunft führen und sein Leitbild oder seine Vision verwirklichen sollen (siehe VM 93008).

"Gute Firma"

Strategische Zielsetzungen und Unternehmensphilosophie wirken daher nebeneinander und sind die wesentlichen Säulen der geschriebenen Unternehmensgrundlagen. Ihr äußeres sachliches und geistiges Erscheinungsbild ist ein erfolgreiches Unternehmen, das eine hohe Unternehmenskultur ausstrahlt - das, was man als "gute Firma" bezeichnet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dann zu **Firmenangehörigen**

Kultur und Wandel

Wir alle wissen, daß das Leben den Naturgesetzen entsprechend ständigem Wandel unterworfen ist. Darin gesehene Risiken der Mitarbeiter lösen Ängste aus. Hat man aber das Ziel einer guten Unternehmenskultur erreicht, dann wird auch Wandel und Wachstum als positiv angesehen, denn der Umgang miteinander ist offen und positiv und man weiß, was und warum etwas im Unternehmen geschieht bzw. geschehen muß.

Im gut geführten Unternehmen sagen die Mitarbeiter "ja" zum Wandel und auch zu einer unsicheren Zukunft. Beim Mitgestalten dieser Zukunft ist mehr Freude, Zuversicht und Begeisterung im Spiel. So sieht jedenfalls die Vision aus, die wir uns als Führungskraft von unserem Unternehmen machen und für deren Verwirklichung wir uns anstrengen.

Das christliche Prinzip **Glaube, Liebe, Hoffnung** ist als ungeschriebenes Gesetz verwirklicht: es wird gelebt.

Damit ist auch aufgezeigt, welche bedeutende Rolle Kirche und Religion als Träger der Ethik im unternehmerischen Kräftespiel zukommen kann. Religion ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, und wichtig um vor allem die sozialen Probleme der Zukunft in den Marktwirtschaften besser zu lösen als bisher.

Antworten zu all diesen Fragen, Unternehmensethik, Philosophie, Unternehmenskultur, können wir nur in uns selbst finden. Oft ist das nicht leicht! Aber die rotarischen Kontrollfragen über Dinge, die wir denken, sagen oder tun, sind dabei eine wichtige Hilfe.

Ist es wahr, bin ich aufrichtig?

Ist es fair für alle Beteiligten?

Wird es Freundschaft und Guten Willen fördern?

Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

Einem **guten** Rotarier sollte es daher nicht schwerfallen, sein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen - wenn er sein **Handwerk** versteht.

Dipl.-Ing. Karl Schlecht

Anlage

PM 87080 - Ethik des Führens