

politicum

**Josef Krainer Haus
Schriften**

Unternehmenskultur

56



Oktober 1992 / 12. Jahrgang

Noch erhältliche Nummern:

- Heft 47 „Pop und Politik“
- Heft 48 „Grenzland - Hoffungsland“
- Heft 49 „Die Medizin braucht neues Denken“
- Heft 50 „Die Zukunft Mitteleuropas“
- Heft 50a „Wer vertritt Europas Bauern?“
- Heft 51 „Verwaltung im Dialog“
- Heft 52 „Kabarett und Politik“
- Heft 53 „Tier und Mensch“
- Heft 54 „Macht und Ohnmacht des Konsumenten“
- Heft 55 „Drum prüfe, wer sich EwiG bindet“

Herausgeber: Josef Krainer-Haus
Bildungszentrum der ÖVP Steiermark

Ständige Redaktion:

Herwig Hösele, Helmut Oberrauner,
Dr. Manfred Prisching

Hersteller: Klampfer Ges.m.b.H., 8160 Weiz

Für den Vertrieb verantwortlich:
Helmut Wolf

Bestellungen an Josef Krainer-Haus
Pfeifferhofweg 28, 8045 Graz

Offenlegung der Richtung im Sinne des Pressegesetzes:
„politicum“ versteht sich als Plattform der Diskussion im Geiste jener
größtmöglichen Offenheit und der tragenden Prinzipien, wie sie im „Modell
Steiermark“ vorgegeben sind.

Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirates

Univ.-Prof.Dr. Alfred ABLEITINGER
Ass.-Prof.Dr. Wolfgang BENEDEK
Univ.-Prof.Dr. Christian BRÜNNER
Univ.-Prof.Dr. Anton GRABNER HAIDER
Prof.Dr. Karl A. KUBINZKY
Univ.-Prof.Dr. Wolfgang MANTL
Univ.-Prof.Dr. Norbert PUCKER
Univ.-Prof.Dr. Reinhard RACK
Univ.-Prof.Dr. Kurt SALAMUN
Univ.-Prof.Dr. Bernd SCHILCHER
Univ.-Prof.DDr. Gerald SCHÖPFER
Univ.-Prof.DDr. Wilfried SKREINER
Univ.-Prof.DDr. Ota WEINBERGER
Univ.-Prof.Dr. Kurt WEINKE
Univ.-Prof.DI Dr. Heimo WIDTMANN
Univ.-Prof.Dr. Franz WOLKINGER
Univ.-Prof.Dr. Wolfgang ZACH

Inhalt und Autoren:

Editorial	1
Janko Rottmann Dokumentation des Ersten Österreichischen Personalmarketing - Kongresses im Josef Krainer-Haus	2
Fred M.Jessen Mitarbeiter professionell führen - Was bedeutet das?	3
Josef Wegenberger Grundsätze der Unternehmenskultur	6
Ilse Rottmann Personalimagerwerb und Unternehmenskultur - Erfolgsfaktoren im Personalmarketing der 90er Jahre	11
Martin Link Unternehmenskultur am Beispiel amnesty international	12
Alexander Norman Integration von Führungskräften	14
Gerald Ortner Politik - Verwaltung - Bürger: Wie gehen wir miteinander um?	16
Karl Springer Der Mensch lebt nicht vom Brot allein - Gedanken zur Unternehmenskultur	18
Walter Peinsipp Unternehmenskultur - Wie hältst Du's mit Deiner Kammer?	19
Detlef Marschall Unternehmenskultur bei Siemens: Ein Bekenntnis zu Tradition und Fortschritt	20
W. Heiner Herzog Erfolg im Unternehmen - Bildungspolitische Aspekte von Unternehmenskultur	21
Albert Kaufmann Die Unternehmenskultur eines Non-Profit-Unternehmens am Beispiel der Steirischen Arbeiterkammer	22
Erich Mayer Unternehmenskultur	24
Armin Kreuzthaler Bildungskultur und Unternehmenskultur	25
Andreas Wieser Management im Kontext christlicher Gesellschaftslehre	27
Erich Amerer Neue Unternehmenskultur - Vision oder Illusion?	28
Hans Haumer Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor	30
Janko Rottmann Personalentwicklung als Imagefaktor einer Unternehmenskultur	31
Harald Rannegger Unternehmenskultur als strategischer Wettbewerbsvorteil	34
Gerhard Winkler Bewirkt Konkurrenz ein Mehr an Kultur?	36
Benno Rupp Strategien für morgen	38
Heinz Helmuth Lackner Auf dem Weg zum lebendigen Leitbild - Praktizierte Unternehmenskultur	40
Culturpoliticum	42
Satiricum	44

Unternehmenskultur - ein strategischer Erfolgsfaktor

Jeder Verein, jede Organisation und jedes Unternehmen besitzt so etwas wie einen charakteristischen Stil, ein System an bestimmten Werten, das die Organisation und das „Miteinanderumgehen“ in dieser Organisation wesentlich prägt.

Gerade die Herausforderungen der 90er Jahre und der Wertewandel haben mitunter dazu geführt, daß viele Organisationen und Unternehmen sich systematisch mit ihrer Kultur beschäftigen. Die einen erwarten sich dadurch positive Effekte auf die Mitarbeitermotivation, die anderen ein attraktiveres Image nach außen und die dritten Vorteile bei der Beschaffung neuer Mitarbeiter.

Eines ist dabei letztlich allen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen gemeinsam: der Wille, quali-

fizierte Mitarbeiter stärker an die eigene Organisation zu binden.

Unterschiedlichste Instrumente und Methoden können dazu verwendet werden, neuartige Annäherungsformen und Wege zu beschreiten.

Führungskultur, moderne Identifikations- und Integrationsmethoden der Personalentwicklung bis hin zu neuartigen Projektformen in der Gestaltung menschlicher Prozesse zeigen nur einen kleinen Ausschnitt aus dem schier unbegrenzten Bereich der Unternehmenskultur.

Grund genug, über den Tellerrand des „daily business“ zu blicken, und sich in einer Vielzahl von anregenden Artikeln und differenzierten Betrachtungsweisen diesem Thema der 90er Jahre zu stellen.

Helmut Oberrauner
Mag. Harald Gutschi

DOKUMENTATION DES ERSTEN ÖSTERREICHISCHEN PERSONALMARKETING - KONGRESSES IM JOSEF KRAINER-HAUS

Das Gewinnen und Halten von qualifizierten Mitarbeitern wird vor allem in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation immer mehr zu einer Überlebensfrage für viele Unternehmen. Wie erfolgreich ein Unternehmen letztlich im Wettbewerb um die „besten Köpfe“ ist, entscheidet heute allerdings ein strategisch orientiertes Personal-Marketing, das eine Neuausrichtung des Marketing-Gedankens auf dem Arbeitsmarkt erfordert.

Um nun die neuesten Methoden und Konzepte auf diesem Gebiet den österreichischen Führungskräften vorzustellen, veranstaltete die **Managementberatung Dr. J. F. Jenewein Graz** gemeinsam mit der Zeitschrift **politicum** vom 31. 03. bis 01. 04. 1992 den **1. Österreichischen Personal-Marketing-Kongress** im Josef Krainer-Haus.

Das Generalthema dieses Kongresses lautete: „Unternehmenskultur - Ein strategischer Erfolgsfaktor im Personal-marketing“.

International renommierte Referenten aus dem In- und Ausland standen auf dem Programm.

Den Auftakt des Kongresses bildete **Gen.Dir.Dr. Hans Haumer** von der **Girozentrale und Bank der österreichischen Sparkassen AG**, der am 31. 03. 1992 mit seinem Eröffnungsreferat zum Thema „Unternehmenskultur als strategischer Erfolgsfaktor“ den prominent besetzten Teilnehmerkreis im Josef Krainer-Haus tief beeindruckte. Als wichtige „Erfolgsfaktoren im Wettbewerb“ nannte Dr. Haumer u. a. die Vision der Zukunft für das Unternehmen und den Glauben daran sowie den Konsens über ein positives Menschenbild und das Zurücktreten der Einzelleistung gegenüber der Gemeinschaftsleistung. Anhand der sog. „Formation des Wildentenfluges“ zeigte Dr. Haumer erfolgreiches Kulturmanagement als optimale Kombination zwischen Einzelleistung und Gemeinschaftsleistung zur optimalen Bewältigung des Wettbewerbs.

Die im Anschluß an den Vortrag von der **Managementberatung Dr. Jenewein**

moderierte Diskussion zeigte das ausgesprochen rege Interesse der Teilnehmer am Thema.

Am zweiten Kongrestag ging es dann anhand von Arbeitskreisen an die praktische Umsetzung und Vertiefung der Personal-Marketing-Schwerpunkte.

Der Teilnehmerkreis war durchwegs prominent und international besetzt, so u. a. durch die Handelskammer in Marburg.

Einleitend folgten am Vormittag des 01.04.1992 „Impulsreferate“ der Vortragenden zu den Themenblöcken der Arbeitskreise 1 - 4, die am Nachmittag stattfanden.

Dr. Andreas Aigner von der **Leder & Schuh AG Graz** skizzierte in seinem Impulsreferat zum Arbeitskreis-Thema „Typische Merkmale von Unternehmenskulturen“ kurz die Typologien von Unternehmenskulturen, deren Entstehung und Entwicklung sowie das Verhältnis des Managements zur Unternehmenskultur.

Dr. Alexander Norman von der **D.B.M. Outplacementberatung Linz** analysierte in seinem Impulsreferat zum Thema „Integration von Führungskräften - Quereinsteiger über 40“ die Ursachen für hohe Fluktuationsraten und betonte den hohen Stellenwert der Personalentwicklung in der Integrationsphase von Führungskräften, das Eingehen und die Vorbereitung des Bewerbers auf die spezifische Unternehmens- und Leistungsstruktur sowie die Anwendung von Selbstanalysetechniken und Laufbahnanalysen.

Georg Spickenreuther von **Messerschmitt-Bölkow-Blohm München** erläuterte in seinem Impulsreferat kurz die Problemstellung „Personalmarketing - Begriff und Praxis am Beispiel von MBB“.

Ein gemeinsames Ziel vieler Personal-Marketing-Aktionen bei MBB sei die enge Verbindung zwischen Hochschule und Wirtschaft, so Spickenreuther. Im Personalmarketing wären Ziele wichtiger als Aktionen, und Aktionen wichti-

ger als Organisation. Nötig sei der Mut, die eigenen Probleme zu sehen, der Wille, sie zu lösen und Phantasie bei der Entwicklung von Maßnahmen.

Die Arbeit würde außerdem durch guten Ruf beim Nachwuchs belohnt, erklärte Spickenreuther.

Das abschließende Kurzreferat zum Themenblock „Personalentwicklung - ein entscheidender Imagefaktor im Personal-Marketing“ wurde von **Mag. Dr. Janko Rottmann, Managementberatung Dr. J. F. Jenewein Graz** gehalten und rundete die Problemstellungen im Personal-Marketing-Bereich ab.

Dr. Rottmann zeigte in einem ersten Schritt den wichtigen Zusammenhang zwischen Unternehmensplanung und Personalplanung auf.

Bevor neue Vorhaben realisiert würden, müßte immer auch geprüft werden, ob die personellen Kapazitäten quantitativ und qualitativ vorhanden seien.

Weiters sollten, so Dr. Rottmann, die Bereiche Personalbeschaffung, Personaleinsatzplanung sowie Personalkostenplanung immer auch als Verknüpfungspunkte zur Personalentwicklung gesehen werden.

Im Anschluß an die Impulsreferate standen die Vortragenden zu einer kurzen Diskussionsrunde bereit.

Am Nachmittag ging es dann anhand der Arbeitskreise an die praktische Umsetzung und Erarbeitung von konkreten Ergebnissen.

In einer abschließenden Phase wurden die Ergebnisse der einzelnen Arbeitskreise von den Vortragenden präsentiert. Die Moderation erfolgte durch die **Managementberatung Dr. J. F. Jenewein Graz**.

Als Resümee des zweitägigen Personal-Marketing-Kongresses kann festgehalten werden, daß die Teilnehmer in ihren Arbeitsergebnissen die Faktoren Unternehmensimage, Kommunikation nach innen und außen, Personalentwicklung und Aufbau einer entsprechenden Unternehmenskultur als besonders wichtig erachteten und als entscheidende Erfolgsfaktoren im Personal-Marketing sahen.

MITARBEITER PROFESSIONELL FÜHREN - WAS BEDEUTET DAS?

Mitarbeiter (MA) nennt man sie heute, früher waren es Leibeigene, Knechte, Werksangehörige, Untergebene,... - wenn sich die Form des Führens auch mit dem Sprachgebrauch ändern soll, dann heißt es: weg vom Führen durch Anweisungen, Befehlen, Kontrollieren - sonst wird wieder nur „alter Wein in neue Schläuche“ getan.

Autoritäre durch Hierarchie geformte Führung hatte sicher ihren Sinn, solange galt: „Ein Geist führt 1000 Hände“; aber heute sind die allermeisten Mitarbeiter „Kopf - Arbeiter“, die überwiegend ihren Geist, ihren Verstand, einsetzen für die Erfüllung ihrer Aufgaben, nur noch zu einem verschwindend geringen Anteil ihre physischen Kräfte.

Je mehr für effiziente Arbeit das Mitdenken der MA erforderlich ist, um so mehr gilt:

Betroffene zu Beteiligten werden lassen; um so mehr muß eine hierarchisch geprägte Macht-Kultur abgelöst werden durch eine aufgabenorientierte Rollen-Kultur, in der die MA in den gesamten Informationsverarbeitungsprozeß eingebunden sind.

Was bedeutet das nun für die Führungskraft (FK), wenn sie modern und professionell führen will?

Information

Die MA müssen qualifizierte Informationen über alle wesentlichen Prozesse erhalten, um qualifizierte Ergebnisse abliefern zu können. Diese selektiven Informationen sind Bringschuld der FK! Hier sind hohe Anforderungen an die Auswahl der „richtigen“ Informationen zu erfüllen, da sonst mit unwichtigen Informationen MA in ihrer Effizienz geschwächt werden, ja zugeschüttet werden mit Infomüll!

Nachfragen der MA ist in diesem Kontext erwünscht und zeigt „reifen“ Umgang mit Informationen, die - dessen muß man sich immer bewußt bleiben - als FK ja auch immer nur „Teil-Wahrheiten“ und subjektive Darstellung von Wirklichkeit abgeben. In der Zusammenarbeit ist Gewähr dafür zu entwickeln, daß beide - MA und FK - informelle, vertrauliche und „offizielle“ weilersagbare Informationen klar voneinander trennen können.

Insbesondere in unklaren Unternehmenssituationen gilt: Je weniger Informationen, desto mehr „Flurfunk“, Gerüchteküche usw. - alles Energie, die dem eigentlichen Arbeitsauftrag verloren geht.

Beteiligung

Die MA müssen an allen für ihre Arbeit relevanten Planungs-Prozessen beteiligt werden.

Hierzu ist eine klare und bekannte, verbindliche Unternehmensvision und -daraus abgeleitet - die entsprechende Strategie als „Leitplanke“ für operative Denk- und Planungsvorgänge nötig. Die Aufgabe der FK ist hierbei, die Rahmenbedingungen und Zielperspektiven des Unternehmens, beziehungsweise seines Bereiches, resp. Abteilung, zu vertreten und darauf zu achten, daß die Planungsarbeit der MA „auf dem Teppich“ bleibt, d.h. sich an den vorgegebenen Rahmen hält und sich kreativ darauf bezieht, was tatsächlich effektiv in Eigenregie planbar ist.

Die FK führt diesen Prozeß am besten durch Fragen, durch Nachfragen auf Effizienz einzelner Ideen hin, durch Erfragen der Wirksamkeit von Denkansätzen der MA, durch Hinweisen auf Prioritäten und Nachfassen, inwieweit MA jeweils Ideen als für ihre Arbeit sinnvoll ansehen. In diesem Teil der Führung ist die FK vor allem Coach, der solche Planungsgespräche dafür nutzt, das qualifizierte Mitdenken der MA durch Fragen und durch Moderation des Prozesses zu fördern.

Am Ende solcher Planung steht eine entscheidungsreife Vorlage mit Optionen für die FK oder aber eine controllingfähige Zielvereinbarung des MA mit seiner FK bzw. der Gruppe mit dem Teamleader.

Je qualifizierter solche Planung mit Einbindung der MA abläuft, um so genauer wird das Abbild von Realität, wie die MA sie sehen, für die Führung erkennbar. Die MA identifizieren sich mit der Entscheidung, die aufgrund dieses Prozesses getroffen wird („mein Baby...“).

Entscheidungsspielraum

Die MA müssen, abhängig von ihrer „Reife“, Entscheidungsspielräume ha-

ben, die vor der Erarbeitung von Entscheidungen definiert sind.

Vielfach - und zumindest - werden sich solche Freiheitsgrade für selbstgetroffene Entscheidungen darauf beziehen, WIE Aufgaben effizient erfüllt werden. Je mehr die MA ihren persönlichen Stil hierbei einbringen können, um so eher sind sie „Selbstläufer“, die keine von außen kommende Motivierung benötigen.

Auch werden es die meisten MA gut mittragen, wenn von Beginn an klar ist, daß sie im Planungsprozeß an der Vorbereitung von Entscheidungen beteiligt sind, die eigentliche Entscheidung aber von der FK allein getroffen wird; denn diese hat dafür wiederum die Verantwortung zu tragen und sieht aus einer übergeordneten Perspektive („Hub-schrauberblick der FK“) mehr als nur den Arbeitsauftrag der MA.

Mitverantwortung

Die MA müssen mitgetroffene Entscheidungen mitverantworten. Hier ist klar zu trennen zwischen der Gesamtverantwortung der FK nach außen hin (außerhalb der MA-Gruppe), was die FK niemals auf einzelne MA abwälzen darf, und der Verteilung der Verantwortung innerhalb der MA - Gruppe, wie sie sich je nach zugemessenem Entscheidungsspielraum ergibt. Bei controllingfähigen Zielvereinbarungen wird im definierten Rhythmus in Beurteilungsgesprächen geprüft, inwieweit der MA angemessen mit der Eigenverantwortung umging. Je mehr Anteile an der Aufgabenerfüllung in eigenverantwortlicher Regie vom MA erbracht werden, um so mehr ist es Aufgabe der FK, als Controller - wie z.B. ein Fluglotse - begleitend dafür Sorge zu tragen, daß die vereinbarte Zielrichtung erhalten bleibt, und daß bei Abweichungen vom vereinbarten Zeittakt Korrekturen erfolgen, damit der Erfolg und die Effizienz der Arbeit gesichert bleiben. FK sorgen dafür, daß ihre MA erfolgreich arbeiten können.

Mit - Arbeit

Die MA müssen - natürlich - mitarbeiten. Eine klare Definition vom Erfolg motiviert MA, die Arbeit mit Spaß zu

machen; Aufgabe der FK ist es vorrangig, zu organisieren, daß die MA ungestört ihre Aufgaben erfüllen können, indem er sie vor fremdbestimmten anderen Tätigkeiten abschirmt, indem er die festgelegten Prioritäten nur nach Absprache mit dem MA verändert oder aber Schutz vor dem Hineinregieren anderer FK gibt. Zudem muß die FK als Vorbild mitanpacken, wenn „Not am Mann“ ist, auch bei Nebensächlichkeiten. Wenn klar ist, wie der MA mit „seiner“ Aufgabe ausgelastet ist, dann darf keine „Extraportion“ an Aufgaben hinzugefügt werden, ohne andere Arbeit abzunehmen. Gerade hier wird viel Schindluder mit dem „good will“ der MA getrieben, aber: „Jeder Bogen, der überspannt wird, bricht einmal“ - und insbesondere bei jüngeren MA ist ein ausgesprochen sensibles Gefühl für Balance von Geben und Bekommen zu beobachten, statt - wie bei älteren MA - Gefühle von Pflicht und Loyalität, sodaß es sich als klug erweist, auch hier die MA ausdrücklich mit einzubeziehen, wenn besondere Notlagen Zusatzaufgaben erzwingen.

Immer mehr FK, die MA in besonders qualifizierten und differenzierten Tätigkeiten führen, müssen sich mit der Tatsache anfreunden, daß jeder MA in seiner Arbeit besser ist als die FK!

Mit der bewußten Anerkennung dieser Tatsache ergibt sich auch zwingend, diese MA zu hegen und „bei Laune“ zu halten, da sehr häufig deren Qualifikation nur mit einem großen Aufwand an Schulung und Erfahrungslernen auch von einer anderen Person erbracht werden kann. Das Investment in neue MA ist immer wesentlich teurer als die Weiterentwicklung und Förderung von MA. Je „reifer“ ein MA ist, um so mehr arbeitet er auch in Eigenregie an seiner Aufgabe; daß die FK darüber informiert ist, in welchem Stadium der Zielerreichung der MA steht, ist selbstverständlich und wird in regelmäßigen Controlling - Checks vereinbart.

Beurteilung

Die MA müssen bei der Beurteilung und Kontrolle ihrer Arbeit mitbeteiligt sein. Kontrolle im Sinne des SOLL/IST - Abgleiches macht nur Sinn, wenn hieraus eine Bewertung des Geleisteten im Beurteilungsgespräch zwischen FK und MA erfolgt und aus ihren Erkenntnissen ein neuer Planungs- und Entscheidungsprozeß hervorgeht.

Diese Kontrolle ist häufig - auf beiden Seiten - von unangenehmen Gefühlen überschattet, aber gerade aus den Arbeitsergebnissen und der Art, wie sie erbracht wurden, lassen sich spezifisch Stärken und Schwächen des MA ablesen; daraus wiederum können Maßnahmen zur weiteren Entwicklung und Qualifizierung des MA abgeleitet wer-

den. Wenn die Kritik der FK von dem Wunsch und dem Glauben getragen ist, daß der MA sich weiterentwickeln kann, daß Potentiale in ihm stecken, die es zu wecken und zu fördern gilt, dann ist auch harte, klare Kritik erträglich, auch wenn sie abwertend kommt mit dem Unterton: „Hab' ich ja schon vorher gewußt...“

Je nach Reifegrad des MA ist es angemessen zu regeln, was er in Selbstkontrolle tut und was von der FK geprüft wird. Hierbei ist dann auch zu regeln, was als „Bring - Schuld“ vom MA an die FK berichtet wird, bzw. was zu welchen Zeitpunkten als „Hol-Schuld“ von der FK dem MA abverlangt wird. Je mehr mit controllingfähigen Zielvereinbarungen zwischen FK und MA geregelt wird, um so mehr hat die FK auch „den Kopf frei“ für eigentliche Führungsaufgaben und um so weniger ist die FK damit belastet, sich immer wieder „schlau“ zu machen, was die MA jeweils gerade tun.

FK müssen natürlich über das informiert sein, was in ihrem Führungsraum an Arbeit geleistet wird, aber angesichts der vielfältigen unvorhersehbaren Aufgaben, Anfragen und Termine, mit denen die FK sich auseinandersetzen muß, macht es Sinn, den MA angemessenen Vertrauen in ihre Leistung entgegenzubringen; die allermeisten MA gehen sehr verantwortungsbewußt mit dem in sie gesetzten Vertrauen um; dies wird von einer modern und professionell führenden FK auch entsprechend gewürdigt. Dienstjunge MA und/oder „unreife“ MA müssen natürlich engmaschig fremdkontrolliert werden; hier ist die FK in der Pflicht, ein Auge darauf zu haben, wie diese MA zu zunehmender Selbstkontrolle ihrer Arbeit gefördert werden können. Gerade hier zeigt sich Führung in der Pflicht, auch bei solchen „Schläfern“ Potentiale zu entdecken, zu wecken und zu fördern, statt solche MA als „Sündenböcke“ zu mißbrauchen. Dieses mag zwar eine mittelmäßige Gruppe zusammenhalten, verkennt aber, daß die Sündenböcke nicht für Arbeit bezahlt werden, sondern für das Dasein als Prügelknaue der Truppe. Dies geht voll und ganz zulasten der Arbeitsergebnisse. Gleiches gilt für FK, die solche MA „betreuungsarm“ stellen, d.h., sie ignorieren.

Auch die Kontrollgespräche müssen von der FK dialogisch geführt werden, d.h., auch der MA muß seine FK hinterfragen und kritisieren dürfen, denn häufig ergeben sich Fehler in der Arbeit oder Abweichungen in der Zielerfüllung durch Fehlverhalten beider, von der FK genauso wie vom MA. In partnerschaftlich geführter Rollenkultur sind beide Seiten gewillt, permanent miteinander und voneinander zu lernen. Hier gilt der Grundsatz, daß Kritik mit Optionen verbunden zu sein hat, wie es besser gehen kann.

Partizipation

Die MA müssen am Erfolg der Arbeit partizipieren; Egebessene FK, die erfolgreiche Arbeit auf ihre eigene Fahne schreiben und Mißerfolge ihren MA anlasten, sind „auslaufende Modelle“, denn sie demotivieren MA; zudem ist es für MA sehr schnell spürbar, ob sie sich für eine Aufgabe engagieren sollen oder aber als Mittel zum Zwecke für eigensüchtige Motive einer Person eingespannt werden. Entsprechend viel/wenig „Herzblut“ werden MA in die Erfüllung ihrer Arbeit legen.

Bei Aufgaben mit Zielperspektiven ist es für die FK sinnvoll, diese auf Teilziele herunterzubrechen, damit MA möglichst viele Erfolgsergebnisse spüren können; das Erreichen solcher Teilziele ist dann Anlaß für „kleine Feiern“, für Wertschätzung des Einsatzes; insbesondere dann, wenn MA sich über Gebühr zeitlich und kraftmäßig einsetzen, ist es für die FK nützlich, ganz gezielt auf Neigungen, Vorlieben oder Hobbies der MA hin kleine „Zeichen der Freundschaft“ zu geben, z.B. einem Opernfan zwei Karten für eine Premiere zu schenken; die Wirkung von solchem „target stroking“ ist enorm, wie man z.B. aus dem Vertrieb weiß! Zudem bindet es die Gattin/Freundin des MA mit ein, und man erreicht, daß „Ruhe an der Heimatfront“ ist, besonders bei zeitintensiven Arbeiten!

Mitfreude ist die beste Freude (nein, nicht die Schadenfreude!); so sorgen FK dafür, daß auch innerhalb der MA - Gruppe die Erfüllung von Aufgaben gewürdigt wird; hierbei muß natürlich jeder MA die Chance haben, „einmal dran zu sein“, sonst wächst Neid und Mißgunst! Eine andere Form der Würdigung von Erfolgen kann sein, daß der MA die Ergebnisse in einem Führungskreis, dem er sonst nicht angehört, präsentiert. Der Hauptkiller all solcher Möglichkeiten, MA zu „streicheln“, ist der Satz: „Das ist doch selbstverständlich, daß die ihre Arbeit machen“. Dann allerdings reagiert die FK nur dann emotional auf die MA, wenn Mißerfolge da sind.

Entlohnung

Die MA müssen angemessen für ihren Arbeitseinsatz entlohnt werden; Geld ist in unserer gesellschaftlichen Wertordnung die Nr. 1 der Wertschätzung. Das Gefühl, gerecht behandelt zu werden, läßt sich nur zum Teil durch „Klimafaktoren“ und Kommunikation erreichen; diese wirken erst richtig, wenn die Bezahlung leistungsgerecht stimmt. Insbesondere bei Zielvereinbarungen und Beurteilungssystemen (MbO) wird der MA sich nur dann wirklich über gute Beurteilungen seiner Leistungen freuen, wenn sich das auch - sei es sofort, sei es mittelfristig - in klingender Münze

auszahlt. Nicht nur Gehaltserhöhung, auch Weiterqualifizierung, Entwicklung und Weiterkommen in der Karriere können solche Wirkung erzielen; aber die FK darf nur solche Zusagen machen, die sie auch ganz sicher einlösen kann! Enttäushtes Vertrauen ist eine schwere Kränkung für Menschen, und menschlich ist es, sich dann in irgendeiner Form zu rächen.

Hier kann die FK viel zu tun haben, intern dafür zu kämpfen, daß „seine“ MA für ihre Tätigkeit gerecht entlohnt werden, die sie oft genug mit viel Engagement erledigen. Wenn FK mit ihren MA so umgehen, sie nach diesen Kriterien führen, dann entwickelt sich

zwangsläufig eine Kultur von Teamarbeit, in der vielfältige emotionale Bindungen entstehen, durch die es Spaß macht dazugehören. In solcher Arbeitskultur mitzuschaffen macht dann Freude, wodurch wiederum die Arbeit leichter von der Hand geht und damit die Effizienz steigt.

MA sind dann viel mehr immun gegen Abwerbungen z.B. durch Headhunter oder Lockungen der Wettbewerber, denn: „never change a winning team“. Besonders bei gut fundierten emotionalen Beziehungen innerhalb solcher Gruppen ist es vergleichbar mit einer Scheidung, wenn jemand „seine“ Crew verlassen will.

Und wenn die Arbeit so von den MA vollbracht wird, daß die FK sich im stillen fragt, wozu sie eigentlich noch nötig sei, dann darf auch die FK sich über dieses Ergebnis freuen. Es wurde nur durch konsequente Ausrichtung am partnerschaftlichen Umgehen miteinander, jenseits von „Amt und Würden“, möglich. Und dafür können FK nur selten auf Modelle zurückgreifen; den allermeisten steckt noch das alte Modell autoritärer Führung „in den Knochen“. Dann hat die FK ihre Energie frei, sich um strategische und konzeptionelle Aufgaben zu kümmern und nicht mehr im Wust des Tagesgeschäftes herumzudern.

SOBALD JEMAND
IN EINER SACHE
MEISTER GEWORDEN IST,
SOLLTE ER IN EINER
NEUEN SACHE SCHÜLER WERDEN!



GRUNDSÄTZE DER UNTERNEHMENSKULTUR

Jedes Unternehmen besitzt so etwas wie seinen eigenen Stil, ein System an bestimmten Werten, seien sie nun formal festgelegt oder einfach informell etabliert.

Diese Unternehmenskultur

- beeinflusst, lenkt und legitimiert die Handlungen der Firmenmitglieder, z.B. bei der Behandlung von Reklamationen oder in der Art, wie Vorgesetzte mit Mitarbeitern umgehen...

- beeinflusst Erwartungen, z.B. hinsichtlich der Weitergabe von Informationen zwischen den Hierarchieebenen oder der Leistungsanforderung an den einzelnen...
- schafft Gemeinsamkeiten, z.B. hinsichtlich der Annahmen über Prioritäten im Unternehmen...

Außerdem können sich durch die Unternehmenskultur positive Effekte auf die Mitarbeitermotivation ergeben, wenn sie Identifikationsmöglichkeiten bietet, und auf die Beschaffung von Führungskräften und Mitarbeitern, die sich durch sie angezogen fühlen, d. h., lieber in Unternehmen mit gutem Image arbeiten wollen als in anderen.

Eine aktive Kulturgegestaltung trägt wesentlich zum Geschäftserfolg bei.

Eine Anfang 1990 publizierte Studie zeigt, daß Unternehmen, die sich systematisch mit ihrer Kultur beschäftigen, in den Bereichen Marktanteilsgewinne und Umsatzerhöhungen deutlich bessere Ergebnisse erzielten als solche ohne „Kulturanstrengungen“. Warum ist der Geschäftserfolg eines Unternehmens maßgeblich von einer aktiv gestalteten Kultur abhängig?

Schon lange ist es erwiesen, daß sich nur ein Teil des unternehmerischen Erfolgs auf rationale, quantitative Elemente zurückführen läßt, wie Technologie-know-how, effektives Vertriebsnetz, gesunde Eigenkapitalbasis... Der andere Teil wird durch die qualitativen Elemente der Unternehmenskultur bestimmt. Sie stellt die Reservequelle für den Erfolg dar, sollte es auch kurzfristig in gewissen Bereichen zu Rückschlägen kommen. Nicht die einmalige gute Idee sichert dem Unternehmen das erfolgreiche Bestehen am Markt, sondern die langfristigen strategischen Vorteile, die sich durch eine von allen Mitarbeitern getragene Unternehmenskultur ergeben.

Unternehmensgrundsätze

Die wesentlichen Anforderungen an die Unternehmensgrundsätze sind:

- Sie müssen die Grundwerte des Un-

ternehmens in für alle Mitarbeiter verständlicher Art zum Ausdruck bringen.

- Sie müssen von allen Mitarbeitern gelebt werden.

Unternehmensgrundsätze wenden sich nicht nur an den internen Adressatenkreis der Mitarbeiter, sondern auch nach außen, an Geschäftspartner, an Aktionäre, an die Öffentlichkeit allgemein. Das mag mit ein Grund sein, warum derartige Grundsätze, wenn es sie gibt, meist in Hochglanz-Imagebroschüren enthalten sind.

Beachten Sie jedoch: Handbücher und Richtlinien allein verändern und bewegen in der Regel nichts!

Die besten Grundsätze werden nur dann positive Wirkungen haben, wenn sie täglich im Unternehmen gelebt werden und wirklich ein von allen getragenes Wertesystem darstellen.

Wertesystem

Irgendein Wertesystem wird in Ihrem Unternehmen auf jeden Fall bestehen. Die Frage ist nur, ob es das „richtige“ ist, also zur Unternehmensstrategie paßt und betriebswirtschaftlichen und sozialen Bedürfnissen gerecht wird.

Damit Sie dies besser beurteilen können, wollen wir im folgenden näher auf die Unternehmenskultur eingehen, und zwar auf folgende wichtige Aspekte:

- Wettbewerbsvorteile,
- prägende Faktoren,
- Grundorientierungen,
- Analyse der Ist-Situation,
- Beurteilung der Ist-Situation,
- bewußte Gestaltung.

Ein Unternehmen kann dann Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn es:

- eine klare Strategie besitzt, die definiert, welche gegenüber der Konkurrenz überlegenen Fähigkeiten aufgebaut werden müssen;
- eine effektvolle Strategiedurchsetzung aufweist. Und genau hier spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Zählt z.B. die überdurchschnittliche Kundenorientierung zu den wesentlichen Strategiepunkten, so wird diese nur erzielt werden, wenn in der herrschenden Unternehmenskultur die Werte Kundenfreundlichkeit, Leistungsbegehrtheit und Dienstfertigkeit gelebt werden;
- über motivierte Mitarbeiter verfügt, die zu eigenverantwortlichem unternehmerischen Denken und Handeln fähig sind. Diese Eigenschaft wird aber

nur durch Dezentralisation und Reduktion der formalen Einflußnahme und Kontrolle entwickelt. In diesem Fall braucht man eine Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter veranlaßt, nach akzeptierten Werten zu handeln.

Diese kulturellen Werte sind in ihrer verhaltensbeeinflussenden Wirkung oft stärker als individuelle Chef-Mitarbeiter-Beziehungen, interne gruppendynamische Prozesse oder der externe Einfluß der Firmenumwelt. Sie stellen daher ziemlich stabile Größen dar, die auch bei wechselnder Zusammensetzung der Belegschaft bestehen bleiben;

- sich durch seine spezifische Firmenidentität und durch ein unverwechselbares Auftreten von der Konkurrenz abhebt.

Die Verankerung der Firmenphilosophie in der Öffentlichkeit wird um so wesentlicher, je weniger sich die angebotenen Produkte und Dienstleistungen von denen der Konkurrenz unterscheiden.

Nur das Unternehmen, dem es gelingt, eine echte und positive Identität in der Öffentlichkeit aufzubauen, wird sich mit seinen speziellen Botschaften aus der Masse der Informationen abheben können. Zu derartigen der Öffentlichkeit bewußtmachenden Aspekten zählen eben Bestandteile der Unternehmenskultur, wie z.B. die überdurchschnittliche Kundenorientierung.

Positive Kultur ist langfristiger nachahmungsgeschützt als andere Wettbewerbsvorteile!

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß sich derzeit Unternehmen langfristig nur mehr über den nachahmungsgeschützteren Aspekt der strategiekonformen, bewußt gestalteten, unverwechselbaren Unternehmenskultur profilieren können. Sogenannte hardwarebezogene Wettbewerbsvorteile aufgrund physischer Voraussetzungen, wie Produktneheiten, Werkstoffinnovationen, Verfahrens-know-how, überdurchschnittliche Produktequalität, effizientes Distributionssystem u.ä., lassen sich immer nur kurzfristig realisieren. Die Schutzmöglichkeit vor der Nachahmung durch die Konkurrenz ist hier gering, das Know-how verbreitet sich rasch und kann auch von anderen Unternehmen eingesetzt werden.

Ganz anders sieht es allerdings bei sogenannten softwarebezogenen Wettbewerbsvorteilen aus, die sich aus der von allen Mitarbeitern getragenen Unternehmenskultur ergeben. Werte wie

überdurchschnittliche Service- und Beratungsleistung, extreme Kundenfreundlichkeit, personell bedingte Produktivitätsvorteile u.ä. können nicht ohne weiteres kurzfristig kopiert werden, denn diese Denkhaltungen und Verhaltensweisen sind das Resultat eines langjährigen Entwicklungsprozesses, der bewußten Abstimmung von Strategie und Kultur und der ständigen Pflege dieser Werte. Somit werden sich in Zukunft verstärkt jene Unternehmen langfristig profilieren, denen es gelingt, derartige vor Nachahmung geschützte Erfolgspositionen aufzubauen.

Kernfaktoren

Die Unternehmenskultur wird vor allem durch folgende Kernfaktoren geprägt:

- *Persönlichkeitsprofile* der Führungskräfte. Das Verhalten der Führungskräfte prägt ganz entscheidend die Kultur der Firma. Bestimmt wird es durch Aspekte wie: soziale Herkunft, Lebenslauf, beruflicher Werdegang, Dienstalter, Werte, Ideale und Mentalität, Selbst- und Fremdbilder...

- *Rituale und Symbole:*

Zu den unternehmenskulturellen Symptomen zählen:

- das rituelle Verhalten der Führungskräfte in bestimmten Situationen: Entscheidungsverhalten, Sitzungsverhalten, Beförderungspraxis, Nachwuchsförderung...
- das rituelle Verhalten der Mitarbeiter in bestimmten Situationen: Umgang mit den Kunden, bei Reklamationen, Besucherempfang...
- Räumliche und gestalterische Symbole: Optik der Gebäude, Ausstattung der Büros, Berufskleidung, Firmenautos...
- institutionalisierte Rituale und Konventionen: Kleidungsnormen, Sitzungsrituale, Parkplatzordnung...
- *Kommunikationsstil:* Informationsverhalten, Informationswege, Vorschlagswesen, Mitspracherechte, Öffentlichkeitsarbeit...

Zusatzfaktoren

Die Unternehmenskultur wird weiters geprägt durch Faktoren aus dem Managementbereich:

- strategische Leitideen,
- Formen der Strategiedurchsetzung

Allgemeine Richtlinien: Formalisierungsgrad bzw. Freiräume:

- Organisationsaufbau: Zentralisierung, Dezentralisierung,

Hierarchieebenen...

- Führungsstile

Managementmethode:

- Informelles betriebliches Kontaktnetz...

Weiters können prägend sein:

- das Geschäftsgeld des Unternehmens: Branche, Märkte, Kundengruppe, Produkte,
- das Entwicklungsstadium: junges oder reifes Unternehmen,
- rechtliche, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen: Einfluß der Muttergesellschaft, Kapitalgeber, Zugehörigkeit zu Verbänden...

Externe Faktoren

Nicht nur interne Werte der Unternehmensmitglieder wirken sich auf die Kultur aus, sondern auch Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt:

- wirtschaftliche,
- rechtliche,
- technologische,
- ökologische,
- kulturelle,
- allgemein gesellschaftliche.

So brachte z.B. erst die allgemeine Sensibilisierung der Öffentlichkeit für Umweltschutzbelange Unternehmen dazu, ökologisches Gedankengut in ihren Grundsätzen zu verankern - und auch danach zu handeln.

Grundorientierungen

In der aktuellen Wirtschaftssituation hat sich gezeigt, daß vier Merkmale der Unternehmenskultur besondere Beachtung verdienen.

Erfolgreiche Firmen zeichnen sich aus durch:

- eine hohe Wertschätzung ihrer Kunden.

Diese kann ihren Ausdruck in folgenden Sachverhalten finden:

- Eingehen auf individuelle Wünsche, Einhalten von Lieferfristen, Nähe zum Kunden durch häufigen Kundenkontakt, freundliches Telefonieren, rasche Kundenbedienung im Einzelhandel...

- hohe Innovationsleistungen, gefördert durch eine positive Grundhaltung zu Innovationen.

Dazu ist ein Klima nötig, das folgende Faktoren fördert:

- Offenheit gegenüber neuen Ideen, kontinuierliches Austesten von neuen Ideen auf dem Markt, Bereitschaft, Risiken einzugehen, weder Sanktionen noch Suche nach Sündenböcken bei Fehlschlägen...

- die hohe Wertschätzung der Mitarbeiter. Diese Einstellung äußert sich z.B. in folgenden Ausdrucksmöglichkeiten: kooperativer Führungsstil,

Delegation von Kompetenzen und Verantwortung, Würdigung der Leistung, Mitarbeiterförderung: Aus- und Weiterbildungsprogramme, Vertrauensverhältnis, umfassende Information,

- effizientes Erbringen der Leistungen. Faktoren der Unternehmenskultur sind aber nicht Kostensenkung um jeden Preis, sondern: hohe Leistungsbereitschaft konkurrenzfähige Kosten, Gewährleistung von optimaler Qualität...

Es ist auch möglich, daß neben diesen vier Hauptorientierungen in Ihrem Unternehmen andere Bereiche dominant sind, z.B.:

- Technologieorientierung,
- Kostenorientierung.

Schwerpunkte setzen ist wichtig

Es wird kaum möglich und zum Teil auch nicht sinnvoll sein, eine Unternehmenskultur aufzubauen, die in allen vier Bereichen überdurchschnittlich ist. Man muß Schwerpunkte setzen, ohne die restlichen Bereiche zu vernachlässigen. Für Unternehmungen, die auf eine lange Tradition zurückgreifen können, steht z.B. die „Innovationsorientierung“ nicht unbedingt an erster Stelle. Die Kunden dieser Unternehmen schätzen vielleicht gerade die Beständigkeit des Angebots und der Produkte.

Analyse der Ist-Situation

Wie bereits erläutert, stellt die Unternehmenskultur eine Schlüsselgröße für den Erfolg dar.

Wie kann man als Führungskraft das vorhandene kulturelle Potential in seinem Unternehmen erkennen und nützen bzw. verändern?

Wir schlagen eine dreistufige Vorgangsweise vor, wobei dies keinen einmaligen Prozeß darstellt, sondern permanent erarbeitet und überprüft werden muß:

Analyse - Beurteilung - Veränderung

Am Anfang steht natürlich die Analyse, denn bevor man die aktuelle Ist-Situation nicht erhoben hat, kann man auch keine bewußten Gestaltungsmaßnahmen setzen.

Allerdings fällt es oft schwer, die eigene Unternehmenskultur objektiv zu beurteilen, vor allem dann, wenn man schon lange in ihr und mit ihr lebt.

Ist die bewußte Veränderung der Kultur ein wirkliches Anliegen eines Unternehmens, so ist es sinnvoll, schon in der Phase der Analyse „unbelastete“ externe

Fachleute beizuziehen. Ansonsten ist aber die Entwicklung einer eigenen Kultur immer eine interne Aufgabe.

Kriterien

Die Analyse erfolgt im Hinblick auf folgende Kriterien:

- Prägende Faktoren (Kernfaktoren, Zusatzfaktoren, externe Faktoren),
- Grundorientierungen (Kundenorientierung, Innovationsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Resultats- und Leistungsorientierung).

Informationsquellen für die Analyse

Wo liegen aber die Ansatzpunkte, um systematisch Informationen über die Ausprägung dieser Kriterien zu sammeln?

Beispiele:

Dokumente

Studieren Sie schriftliche Unterlagen über Ihr Unternehmen!

- Firmengeschichte,
- Geschäftsberichte,
- Organigramme,
- Stellenbeschreibungen,
- schriftlich fixierte Führungsrichtlinien,
- Leitideen,
- Strategien
- interne Mitteilungen,
- Imagebroschüren,
- Werbematerialien,
- Personalsuchinserate,
- Personalentwicklungskonzepte,
- Aus- und Weiterbildungsprogramme.

Beobachtungen

8 Achten Sie auf Verhalten und Aussagen der Mitarbeiter, z.B. während eines Firmenrundganges!

Achten Sie auf folgende Punkte und halten Sie Ihre Beobachtungen schriftlich fest!

- Was wird wie erzählt?,
- was wird wie und mit welcher Priorität gezeigt?,
- worauf sind die Mitarbeiter stolz?,
- welche Einstellung gegenüber Abteilungen/Bereichen konnten Sie beobachten?,
- wie ist das Verhalten gegenüber Mitarbeitern (Begrüßung, Führen spontaner Gespräche...)?,
- wie war das Belegschaftsverhalten beim Auftreten des Rundgangleiters (Freude, Unsicherheit, Ehrfurcht...)?,
- was fällt Ihnen am Firmengebäude auf (Stil, Ausstattung...)?,
- wie sind die Büros angeordnet und ausgestattet (Bürologik)?,
- wie werden eingehende Telefonate beantwortet?,
- wie ist der Empfang von Kunden?,
- welche Atmosphäre/Stimmung herrscht in den Abteilungen?

- welchen Verlauf nehmen Sitzungen (Sitzordnung, Rituale, Gestik, Mimik, Kommunikationsverhalten, Konfliktverhalten...)?

Alle diese Dinge können Sie natürlich auf eigene Faust durchführen.

Sinnvollerweise sollte eine Diagnose der herrschenden Unternehmenskultur aber in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung durchgeführt werden, und zwar unter Anwendung zweier zusätzlicher Diagnoseinstrumente:

Schriftliche Befragung

In kleinen Unternehmen kann man eine Vollerhebung durch schriftliche Befragung aller Mitarbeiter durchführen, in Großbetrieben werden die Fragebögen oft nur für repräsentative Stichproben übergeben. Beachten Sie jedoch: Nur wenn Sie alle Mitarbeiter ansprechen, werden sich auch alle einbezogen fühlen.

Beispiele für Fragenkomplexe:

- wichtige Leitsätze der Firma und deren Auswirkungen im täglichen Handeln,
- betriebliche Hauptstärken und -schwächen,
- Zusammenarbeit der Abteilungen / der hierarchischen Stufen,
- Kommunikation zwischen Abteilungen und unterschiedlichen Hierarchieebenen,
- Merkmale des typischen Mitarbeiters,
- Karrieremechanismen,
- Atmosphäre...

Auch hier wird es sinnvoll sein, externe Berater bei der Erstellung und Auswertung der Fragebögen beizuziehen.

Einzelgespräche

Hier hat der Befragter die Möglichkeit, auf Grund bisheriger Erkenntnisse nochmals gezielt Problempunkte anzusprechen. Gewöhnlich werden derartige Gespräche vor allem mit Führungskräften geführt. Interessante Gesprächspartner sind aber auch:

- Telefonistin,
- Lehrlinge,

- Chefsekretärin,
- neue Mitarbeiter,
- Betriebsrat,
- Kunden,
- Lieferanten...

Die Analyse der Ist-Situation der Unternehmenskultur gibt wichtige Hinweise auf änderungsfördernde und änderungshemmende Kräfte im Betrieb.

Änderungsfördernde Kräfte

Flexibilitätsfördernde Kräfte sind z.B.

- interessierte, aufgeschlossene, ideenreiche, neuerungsfreudige Mitarbeiter und Führungskräfte,
- positive Erwartungen bezüglich der Attraktivität des Wandels,
- Unzufriedenheit mit Bestehendem,
- Gewohnheit der täglichen Auseinandersetzung mit Neuerungen auf anderen Bereichen (z.B. Technologie).

Änderungshemmende Kräfte

Flexibilitätshemmende Kräfte dagegen sind die entsprechenden Gegenpositionen und außerdem:

- starrer Formalismus, verfestigte Strukturen,
- Selbstzufriedenheit, Bequemlichkeit, „Es geht auch so“- Mentalität,
- Angst vor einem zu großen Ausmaß an Neuorientierung.

Am hemmendsten wirkt sich sicher das Desinteresse und der mangelnde Einsatz der Führungskräfte aus. Schließlich sind sie es, die die Impulse für den Wandel geben müssen.

Beurteilung der Ist-Situation

Die folgende Checkliste soll Ihnen einen raschen Überblick über die Kultur Ihres Unternehmens ermöglichen.

Kreuzen Sie Zutreffendes bitte an!

Die Unternehmenskultur ist geprägt von	sehr stark	mittel	wenig
Führungskräften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ritualen und Symbolen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisationsaufbau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managementmethoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungssystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externen Faktoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Unternehmen ist orientiert auf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultate und Leistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grundsätzlich sollten die Kernnormen der Kultur allgemein bekannt sein und sich durch das gesamte Unternehmen ziehen. Unter Umständen können aber eigenständige Subkulturen auch positiv sein, wenn diese z.B. mit ihrem Verhalten speziellen Kundenanforderungen Rechnung tragen oder Impulse für positive Änderungen setzen. Haben Sie sich systematisch ein Bild von der herrschenden Kultur in Ihrem Unternehmen gemacht, so können Sie den Nutzen dieser Kultur im Hinblick auf die zu erreichenden ökonomischen Ergebnisse beurteilen.

Übereinstimmung von Kultur und Strategie?

Betriebswirtschaftlich relevant ist das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen herrschender Unternehmenskultur und Erfordernissen der Strategie. Je größer diese Übereinstimmung ist, desto wahrscheinlicher wird die Strategie wirkungsvoll umgesetzt. Erfordert die Strategie z.B. Risikofreudigkeit und überdurchschnittliche Flexibilität, so müßte die entsprechende Orientierung, nämlich die Innovationsorientierung, auch stark ausgeprägt sein (selbstverständlich setzt diese Analyse voraus, daß es in Ihrem Unternehmen eine definierte Strategie gibt!).

Beachten Sie:

Weder gibt es eine unter allen Bedingungen optimale Kultur, noch wird es möglich sein, eine auf allen Grundorientierungen extrem stark ausgeprägte Kultur zu installieren. Auch ein Unternehmen, das durchaus kritisierbare Elemente in seinem Wertesystem hat, kann „per Saldo“ erfolgreich agieren.

Beurteilungsergebnisse

Ergebnis	Handlung
Kultur und Strategie stimmen überein	Bewußte Pflege und Erhaltung der Kultur
Kultur entspricht in einigen Bereichen nicht der Strategie	Gezielte Veränderung bestimmter Kulturelemente
Keine ausgeprägte Kultur vorhanden	Entwicklung eines adäquaten Kulturbewußtseins

Passen Kultur und Strategie überhaupt nicht zusammen, muß man eher versuchen, die Strategie anzugleichen. Es wird kaum möglich sein, ein etabliertes System von Werten und Verhaltensweisen kurzfristig total zu verändern.

Bewußte Gestaltung

Die bewußte Gestaltung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages stellt eine Investition für die Zukunft dar und lohnt die Mühe!

Entwicklung

Bei der Entwicklung geht es darum, gewünschte, zur Strategiedurchsetzung nötige Werte und Normen zu etablieren.

Pflege

Selbst bei Übereinstimmung von Kultur und Strategie muß der bewußten Erhaltung von positiven Kulturfaktoren (z.B. Kostenbewußtsein, Kundenfreundlichkeit...) durch ständige Förderung Beachtung geschenkt werden.

Veränderung

Jede Kultur verändert sich natürlich durch interne und externe Einflüsse mit der Zeit auch von allein. Die gesteuerte Veränderung in eine bestimmte Richtung stellt jedoch einen besonders schwierigen Fall dar, denn man muß eingefahrene Werthaltungen und Denkweisen der Mitarbeiter zuerst abbauen und dann neue oder bisher fehlende aufbauen.

Wir werden uns in den folgenden Ausführungen auf die Veränderung einer Unternehmenskultur beschränken. Die prinzipiellen Überlegungen gelten aber auch für Pflege und Entwicklung.

Voraussetzungen für den Erfolg

- Die Notwendigkeit der Änderungen muß für alle einsichtig sein! Neue Werte müssen ethisch vertretbar und verständlich sein sowie die Möglichkeit der Identifikation bieten.

- Anstrengung ist für das Zustandekommen von bewußten Veränderungen unbedingt nötig! Der Veränderungsprozeß muß von den Führungskräften gelenkt und ständig durch neue Impulse gefördert werden. Führungskräfte, die sich durch das Tagesgeschäft zu sehr in Anspruch genommen fühlen, verabsäumen es leider oft, die neuen Ideen zu vermitteln und vorzuleben.

- Ohne Lernprozeß geht es nicht! Die Verteilung noch so gut durchdachter Richtlinien allein wird kaum etwas bewirken, denn bestehende Verhaltensmuster haben eine starke Tendenz zur Selbstbehauptung. Sie sind das Ergebnis eines langjährigen Entwicklungsprozesses, wurden von Menschen gestaltet und in einem Lernprozeß erworben. Sie werden nun als Verhaltenskodex akzeptiert. Will man sie verändern, so muß man eine ähnliche Vorgangsweise wählen.

In einem längeren Lernprozeß müssen zuerst die alten Normen bewußt gemacht,

dann neue Verhaltensmuster definiert, bekanntgemacht und schließlich eingeübt werden.

Jeder Mensch verfügt über ein Entwicklungspotential; auch verfestigte Verhaltensweisen können mit entsprechenden Methoden wieder „aufgetaut“ werden.

- Die Miteinbeziehung aller Betroffenen ist äußerst wichtig! Jede geplante Veränderung kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie von allen mitentwickelt und unterstützt wird.

- Schriftliche Richtlinien sind nur dann unterstützend, wenn sie wirkungsvoll mitgeteilt werden. Dazu müssen sie leichtverständlich abgefaßt werden und allen Betroffenen zugänglich sein. Nachdem man die Mitarbeiter schon bei der Analyse der herrschenden Kultur miteinbezogen hat (schriftliche oder mündliche Befragung), muß ihnen natürlich auch das Ergebnis der Analyse und die geplante weitere Vorgangsweise bekanntgemacht sowie die Dringlichkeit der Änderungen erklärt werden. Die Publikmachung der Neuerungen allein wird sicher nicht ausreichen, aber sie stellt den ersten Ansatzpunkt dar. Information schafft Vertrauen! Sind die neuen Werte einsichtig, wird die Mehrheit sie berücksichtigen, vor allem dann, wenn sie von der Unternehmensleitung vorgelebt werden.

- Geduld und Ausdauer sind unerläßlich! Oft mangelt es an Geduld und Ausdauer. Stellen sich nicht sofort Ergebnisse ein, läßt man nach, sich weiter zu bemühen und zusätzliche Impulse zu setzen. Es ist sicher nicht einfach, den gewünschten Wandel herbeizuführen, vor allem wenn ein großes Ausmaß an Neuorientierung nötig ist. Lassen Sie sich jedoch nicht entmutigen!

Aufgaben von Geschäftsleitung und Führungskräften

Die Geschäftsleitung muß

- kulturbewußt sein,
- hinter der Veränderung stehen,
- die Werte nach unten tragen.

Jede einzelne Führungskraft muß

- kulturbewußt handeln,
- den Veränderungsprozeß fördern.

- Informieren Sie, erklären Sie die Notwendigkeit der Neuerungen, machen Sie deren Sinn verständlich!
- Zeigen Sie in Ihrem täglichen Verhalten, welche Werte gelten!
- Verstärken Sie die Kulturbildung, indem Sie kulturreisprechendes Verhalten loben!
- Verwenden Sie Symbole!

- Organisieren Sie die Kultur, indem Sie sich ein Team „verwandter Seelen“ schaffen, das mit Ihnen die Kultur zelebriert!

- Beziehen Sie alle Ihre Mitarbeiter in den Prozeß mit ein! Für Sie als Führungskraft bietet sich in Ihrem Bereich die Möglichkeit, eine „Kulturinsel“ zu schaffen, die ausstrahlt.

Wenn Sie mit Ihrer Abteilung die neuen Werte effektiv vorleben, können Sie damit durchaus einen positiven „Schneeballeffekt“ auslösen.

Vorgehensmethodik

Setzen von Schwerpunkten:

Versucht man, alle erwünschten Veränderungen auf einmal durchzusetzen, so muß man auf jeden Fall mit Abwehrreaktionen und Widerständen rechnen. Zu weitreichende Neuerungen verursachen immer Unsicherheit und Angst! Geht man hingegen schrittweise vor, so erreicht man viel eher sichtbare Veränderungen.

Verwirklichen von Sofortmaßnahmen und damit Schaffen von Erfolgserlebnissen:

Viele Ansätze für Veränderungen scheitern, weil die Geduld fehlt. Kommt man hingegen schnell zu sichtbaren Ergebnissen, so wirken diese stark motivierend. Die Mitarbeiter fühlen sich bestä-

tigt und von Erfolgserlebnissen ermutigt, den neuen Weg fortzusetzen.

Beispiel:

Sofortmaßnahmen in Richtung verstärkter Kundenorientierung:

- Behandlung von kundenbezogenen Aspekten an erster Stelle bei Besprechungen,

- Verstärkung der Kontakte zu Kunden, z.B.: Jeder Abteilungsleiter muß monatlich fünf wichtige Kunden besuchen,

- Ausrichtung der Schulungsaktivitäten auf Kundenservice, z.B. Seminar „Kundenorientiertes Kommunikationstraining“,

- Setzen betriebstechnischer (direkter) Maßnahmen: Die Unternehmenskultur läßt sich natürlich auch durch „handfeste“ Maßnahmen beeinflussen:

Veränderung der Organisationsstruktur, z.B. durch Reduzierung der Hierarchieebenen,

Veränderung der Managementmethoden, z.B. durch Verstärkung von Team- und Projektgruppenarbeit oder durch Führung durch Zielvereinbarung,

Veränderung der Ressourcenzuteilung, z.B. durch Erhöhung des Budgets für Innovationen, durch die Einstellung von mehr Mitarbeitern im Kundenbereich.

- Einsetzen von indirekten Mitteln: Hierzu zählen symbolische Handlungen, Zeichen, Bewußtseinsbildung durch

Information, Trainings, Schulung usw. Gerade von symbolischen Handlungen, die situativ richtig eingesetzt werden und originell sind, geht oft eine außergewöhnliche Signalwirkung aus.

Beispiel:

Eine symbolische Handlung für die Verstärkung der Kundenorientierung könnte es sein, daß sich die Mitarbeiter des Innendienstes zu Weihnachten einmal an die „Verkaufsfront“ in ein Geschäftslokal begeben.

Dazu müssen aber die Führungskräfte für die Kulturentwicklung sensibilisiert werden. Firmenspezifische Seminare können über symbolisches Führungsverhalten informieren und aufzeigen, was kulturbewußtes Management im konkreten Unternehmen bedeutet.

Die Trainer benötigen umfangreiche Informationen über das Unternehmen. Diese erhalten sie am einfachsten, wenn sie, wie angedeutet, schon bei der Analyse der Unternehmenskultur miteinbezogen werden.

Überprüfen des Erfolges:

Die periodische Standortbestimmung darf nie außer acht gelassen werden. Der Fortschritt der Veränderungen muß kontrolliert und durch neue Impulse gefördert werden. Schnell kann sonst schon Erreichtes wieder verlorengehen.



WENN SIE IMMER NUR
DAS TUN, WAS SIE SCHON
KÖNNEN, WERDEN SIE IMMER
DAS BLEIBEN, WAS SIE
HEUTE SIND



PERSONALIMAGEWERBUNG UND UNTERNEHMENSKULTUR - ERFOLGSFAKTOREN IM PERSONALMARKETING DER 90er JAHRE

Qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten, stellt aufgrund der Entwicklung des Arbeitsmarktes in den vergangenen Jahren für viele Unternehmen heute eine große Herausforderung dar.

Konnten die Unternehmen noch vor Jahren aus einer Fülle von qualifizierten Bewerbern auswählen, so hat sich heute die Situation am Arbeitsmarkt völlig umgekehrt. Das Angebot an qualifizierten Nachwuchskräften ist extrem knapp, der Wettbewerb um die „besten Köpfe“ nimmt dramatisch zu.

Daher muß sich ein erfolgreiches Unternehmen, so wie in der Produktpolitik, auch in der Personalpolitik eine attraktive Position sichern. Je unverwechselbarer sich ein Unternehmen in der Öffentlichkeit und am Arbeitsmarkt präsentiert, desto höher liegen die Chancen, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Das Personalimage eines Unternehmens, also der Ruf des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor auf dem Arbeitsmarkt der 90er Jahre.

So ergab eine kürzlich in Deutschland durchgeführte Befragung von Hochschulabsolventen, daß der Standort, die Größe des Unternehmens, das Gehaltsangebot und die Sicherheit des Arbeitsplatzes im Entscheidungsprozeß für den Bewerber einen geringeren Stellenwert einnehmen als das Image des Unternehmens.

Ein attraktives Personalimage entsteht aber nur durch permanente Kommunikation einer unverwechselbaren Unternehmenskultur sowie eines präzise festgelegten Unternehmensleitbildes nach innen und außen. Auf diese Weise grenzt sich das Unternehmen klar von seinen Konkurrenten am Arbeitsmarkt ab und steigert die Attraktivität für potentielle Bewerber. Es ist nun Aufgabe des Personalmarketings, diese Unterschiede zielgruppengerecht dem Bewerbermarkt in Form einer effizienten Personal-Image-Werbung zu kommunizieren.

Mit dem ersten Aufschwung des Personalmarketing-Gedankens in den 90er Jahren in Österreich erhält auch insbesondere die Imageforschung wieder eine neue Bedeutung. Den Unter-

nehmen wird bewußt, daß das Bild des eigenen Unternehmens in der Öffentlichkeit wesentlich dazu beiträgt, ob sich ein Bewerber letztlich für oder gegen ein Vertragsangebot entscheidet oder überhaupt auf ein Angebot reagiert. Ausgehend von der Imageforschung zählt heute die Personal-Image-Werbung zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren einer durchschlagkräftigen Personal-Marketing-Konzeption.

Schwerpunkte

Durch die Einbettung in ein unternehmerisches Umfeld richtet sich Personal-Marketing sowohl nach innen (an die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte) als auch nach außen (an den Arbeitsmarkt und die Öffentlichkeit). Im Hinblick auf die bereits beschäftigten Mitarbeiter übernimmt das interne Personalmarketing die zentrale Aufgabe, über die Personal-Image-Werbung die Unternehmenskultur nach innen zu kommunizieren und damit eine unverwechselbare Corporate Identity mit klaren Führungsrichtlinien aufzubauen. Ebenso muß der Arbeitsplatz wettbewerbsfähig gestaltet werden. Dabei eingesetzte Instrumente einer erfolgreichen Personal-Image-Werbung bestehen u. a. darin, Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten aufzuzeigen, Aus- und Weiterbildungspläne zu erstellen, ein positives Betriebsklima mit individuellen Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen etc. Kurz gesagt geht es darum, das vorhandene qualifizierte Mitarbeiterpotential zu halten.

Das Ziel des externen Personal-Marketings besteht in der Potentialerschließung und richtet sich daher an das externe Mitarbeiterpotential, das für das Unternehmen gewonnen werden soll.

In Anbetracht der zukünftigen Personalmarkt-Entwicklung kommt hier der Personal-Image-Werbung eine Schlüsselposition zu. Im Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte wird nur jenes Unternehmen gewinnen, das sich durch zielgruppengerechte Personal-Image-Werbung extern so profilieren kann, daß potentielle Bewerber ein positives

Bild des Unternehmens am Arbeitsmarkt haben, welches den Erwartungen und Bedürfnissen der angesprochenen Zielgruppe exakt entspricht.

Als Instrumente eignen sich dafür zum Beispiel zielgruppengerechte Imagebroschüren, die einerseits die Unternehmenskultur andererseits die vielfältigen Berufsbilder und Expertenkarrieren im Unternehmen in der Öffentlichkeit transparent machen. Eine Personal-Image-Kampagne, welche auf die Leitziele des Unternehmens abgestimmt ist, ermöglicht zudem eine Unterstützung der Zielgruppenansprache am Bewerbermarkt und sollte in engem Zusammenhang mit Öffentlichkeitsarbeit und Produktwerbung stehen. Während reine Personalsuchanzeigen eher einen Einmaligkeitscharakter haben und damit vereinzelte Schwachstellen im Normalfall weniger stark ins Gewicht fallen, ist bei einem kontinuierlichen Einsatz der Personal-Image-Werbung - denn nur dann macht diese Sinn - eine exakte Planung, Kontrolle und ständige Anpassung an veränderte Umfeldbedingungen unbedingt erforderlich.

Begleitend oder ergänzend zu einer Personal-Image-Kampagne können Maßnahmen wie Präsentation bei Jobmessen, Bildungssponsoring, Förderung von Projektseminaren etc. am potentiellen Bewerbermarkt gesetzt werden.

All diese Maßnahmen im Bereich der Personal-Image-Werbung sichern langfristig qualifiziertes Mitarbeiterpotential, auch in Zeiten einer angespannten Arbeitsmarktsituation.

Imagebezogene Zielsetzungen und Veränderungen bedürfen allerdings großer Geduld. Kurzfristige Ergebnisse sind nahezu ausgeschlossen, da die Beeinflussung von indirekten Kommunikationspartnern nur durch Wiederholungseffekte zu erreichen ist.

Die Umsetzung einer erfolgreichen Personal-Image-Werbung erfordert nicht nur Kreativität und umfassendes Werbewissen, sondern auch kompetentes und fundiertes Personal-Know-how, das über die Gestaltung und Textierung von Anzeigen weit hinausgeht und daher nur in Zusammenarbeit mit externen Beratern erarbeitet werden kann.

UNTERNEHMENSKULTUR AM BEISPIEL AMNESTY INTERNATIONAL

Nachdem die internationale Gefangenenhilfeorganisation *amnesty international* am 28. Mai 1961 in London gegründet worden war, dauerte es rund zehn Jahre bis im Jahr 1971 die österreichische Sektion als Mitglied der weltweiten *amnesty*-Familie von den Gründungsmüttern und -vätern aus der Taufe gehoben werden konnte. Zwischen dem Damals, dem engagierten Beginnen in anfänglicher räumlicher und personeller Beengtheit, und dem Heute mit rund 1.600 aktiven ehrenamtlichen Mitgliedern, neun Büros und zwanzig hauptamtlichen MitarbeiterInnen erstreckt sich eine Entwicklung, die es als Basis der Analyse der Unternehmenskultur einleitend kurz nachzuzeichnen gilt.

Nach den schwierigen ersten Gehversuchen, die Ideenwelt und ihr entsprechende Strukturen der Gefangenenhilfeorganisation *amnesty international* zu etablieren und dauerhaft zu verankern, kann diese Aufbauphase mit dem Jahr 1975 als abgeschlossen betrachtet werden. Ein Büro in einer Privatwohnung hatte sich schnell gefunden, in dem dann ab 1972 die erste bezahlte Mitarbeiterin tätig zu werden begann. Da und dort in Österreich fiel die Gedankenwelt *amnesty international* auf fruchtbaren Boden, und Gruppen gründeten sich. Die Dekade von 1975 bis 1985 kennzeichnete sich durch kontinuierliches Wachstum in allen Organisationsbereichen. Signifikante Indikatoren sind der exorbitante Anstieg der Zahl lokaler Gruppen von 42 im Jahr 1975 auf 121 im Jahr 1985, die Verdreifachung der Zahl der aktiven Mitglieder von 600 (1975) auf 1828 (1985) und, rechnet man die Zivildienststellen mit ein, der Anstieg der hauptamtlichen, in irgendeiner Form entgeltlich Beschäftigten auf zehn.

Ab 1985 geht diese Expansionsphase zu Ende und obenangeführte Indikatoren pendeln sich bei rund 1.600 aktiven, ehrenamtlichen Mitgliedern und um 100 lokale Gruppen ein, während im hauptamtlichen Bereich die Entwicklung nicht nur nicht stagniert, sondern auch durch außerorganisatorische Faktoren beeinflusst - dieser Bereich erweitert wird.

Die Kehrseite der Medaille dieses rapiden Wachstums bildete der Umstand, daß die Strukturen der Organisation den vielfältigen Bedürfnissen immer weni-

ger adäquat zu sein vermochten. Beginnend im Jahr 1986, erstreckte sich eine breite und auch von weiten Teilen der Basis mitgelebte Periode der Strukturdebatte und der sich daraus ergebenden Reformvorschlüsse, die endlich eine Verkleinerung des Vereinsvorstandes auf maximal zehn gewählte Ehrenamtliche und damit mehr Flexibilität und Entscheidungskompetenz - sowie die Einrichtung verschiedener Arbeitskreise und Diskussionsforen und eine im Jahr 1991 verabschiedete neue Vereinsatzung als zentrale Ergebnisse zeigten.

Struktur der Organisation

Das Fundament, auf dem das Gebäude der österreichischen Sektion von *amnesty international* ruht, bilden die Gruppen als Ort der konkreten, meist mühselig langwierigen Menschenrechtsarbeit.

Innen übergeordnet und als koordinierende Gremien konzipiert, wurden im Zuge der Strukturdebatte der Jahre 1985 bis 1991 relativ autonome Regionen etabliert, die, in aller Regel an den Grenzen der Bundesländer orientiert, festgeschrieben wurden. Sie, die Regionen selbst, haben sich im Rahmen der Regionalteamkonferenz einen allgemeingültigen, Mindestnormen formulierenden Aufgabenkatalog erarbeitet, der als zentrale Zielvorgabe die Einrichtung eines hauptamtlich geleiteten Regionalbüros und die dafür notwendige finanzielle Selbstständigkeit vorsieht. Als den Instanzen des Bundesstaates vergleichbare Institutionen sind das „Nationale Sekretariat“ mit seinen umfassenden Service-, Dienstleistungs- und Koordinationsfunktionen für interne wie externe Öffentlichkeit in Wien mit neun hauptamtlichen MitarbeiterInnen und der es kontrollierende Vorstand des Vereines eingerichtet. Über all dem bestehen unangetastet Recht und Kompetenzen als höchste Entscheidungsgremien des Vereines.

Problemzonen der Unternehmenskultur

Die These, nach der es immer schwieriger sei, qualifizierte MitarbeiterInnen zu gewinnen, kann aus der Perspektive von *amnesty international* nur bedingt bestätigt werden.

In aller Regel ist das Image von *amnesty international* unter den verständnisvollen und gebildeten Menschen erfreulicherweise mit positiven Werten besetzt, sodaß es an Bewerbungen qualifizierter und, was ebenso von großer Bedeutung ist, engagierter Menschen bei etwaigen Vakanzten nicht mangelt.

Aus diesem an und für sich angenehmen Umstand, daß neue MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Motivation, Einsatzbereitschaft und Identifikation mit ihrer Tätigkeit in ihr Arbeitsfeld mit einbringen, ergibt sich bisweilen ein Spannungspotential und Interessenskonflikt zwischen ehrenamtlich und hauptamtlich Tätigen, zu deren Bereinigung und Entlastung die gewohnten Instrumentarien der Konfliktlösung und der Unternehmenskultur arg strapaziert zu sein scheinen.

In einem derart basisorientierten Modell, das noch dazu viele ehrenamtliche und wenige hauptamtliche MitarbeiterInnen kennt, bedeutet das Auseinanderklaffen der Interessensschere in Sachfragen meist langwierige Entscheidungsfindungsprozesse.

Das Überbrücken gegensätzlicher Standpunkte zwischen über das durchschnittliche Maß hinausgehend engagierten, hauptamtlichen MitarbeiterInnen und an den Interessen der Basisarbeit orientierten, ehrenamtlichen Mitgliedern absorbiert Kraft, kostet Zeit und Energie.

Ein etwaiges Scheitern auf der Suche nach der für alle tragbaren Kompromißformel schafft nicht nur atmosphärische Störungen innerhalb des gemeinsamen Hauses, sondern erfordert ja weiter vermehrte Kraftanstrengung zur Erreichung des gemeinsam Gewollten, der Durchsetzung der Menschenrechte.

Da fühlen sich die einen geringgeschätzt und die anderen meinen, ihr Einsatz und ihr Bemühen würden als Selbstverständlichkeiten betrachtet; da geistert dann das inhaltliche Schlagwort von der Professionalisierung durch Diskussionsforen, als ob bisher Dilettanten am Werk und der Erfolg Zufall gewesen wäre. Daher die Frage: Was könnte unternommen, was müßte unterlassen werden, daß mit weniger großen Reibungsverlusten Entscheidungen vorbereitet, beschlossen und durchgeführt werden können?

Die strukturelle Besonderheit der Aufspaltung der Aufgabenerfüllung in

einen hauptamtlichen und einen ehrenamtlichen Sektor erfordert entsprechende Koordination basierend auf einem hohen Maß an sozialer Kompetenz. Mit Hilfe eines kooperativen Führungsstils könnte den verantwortlichen EntscheidungsträgerInnen ein den Strukturen adäquates Instrumentarium der Problemlösung in die Hand gegeben werden. Vertrauensbildende Maßnahmen zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen im Rahmen der Realisierung konkreter Projekte schaffen wechselseitiges Vertrauen in sachliche Kompetenz und menschliche Qualitäten. Kollektives Bewußtsein, ableitbar aus dem unmittelbaren Gegenstand der Tä-

tigkeit des „Unternehmens“ *amnesty international*, würde helfen, Schrebergartendenken, Inselmentalität oder das eifersüchtige Schielen auf den Informationsvorsprung des anderen in ein anspornendes Klima des gemeinsamen Erfolges umzuleiten.

Es müßte der Entwicklung Einhalt geboten werden, die eine Differenzierung in „Profis“ und „Amateure“, je nach ihrem individuellen Verhältnis zum Verein schafft; gestärkter Teamgeist und kollektives Ego sind die Basis des Erfolges, wenn wir uns endlich von dem stupiden Denkschema „von denen da oben“ und „die da unten“ verabschieden wollen und sollen. Um so wichtiger macht

dies alles, daß die Hoffnung, die Welt gehe nach dem symbolhaften Fall der Berliner Mauer der endgültigen Verwirklichung der bürgerlichen und politischen Menschenrechte entgegen, getrübt wird: durch die elektrischen Stühle und die aufgezogenen tödlichen Giftspritzen, die Verschwundenen und in Lateinamerika ungesetzmäßig Hingerichteten, durch Folter und Entrechtung in Afrika und Asien, den Krieg in dem, was einst Jugoslawien hieß; diese Aufzählung ließe sich fortsetzen.

Was unabänderlich bleibt, muß unsere Unzufriedenheit, unsere Botschaft der Hoffnung, der Stachel im Fleisch der Saturierten und Selbstzufriedenen sein!

DER WELT GANZER
JAHRE IST, DASS
DIE INTELLIGENTEN SO
UNSICHER UND DIE
DUMMEN SO SICHER SIND



INTEGRATION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Wenn die Integration von Führungskräften auch nur ein *kleiner Mosaikstein* im großen Gefüge der Personalentwicklungsmaßnahmen ist, so möchte ich doch auf die Bedeutung hinweisen. Es löst mehr als ein Drittel der neu eingestellten Führungskräfte im ersten Jahr bzw. kurz danach ihr Dienstverhältnis wieder auf. Bereits an dieser Stelle möchte ich auf die nicht unerheblichen Kosten verweisen, wobei nicht bloß die Beschaffungskosten, vielmehr auch Kosten für Reibungsverluste, verzögerte Entscheidungen und Imageverluste beachtlich sein können. Es ist meines Erachtens eine Folge der engen Auslegung von Personalmarketing, das sich bloß auf den Beschaffungsvorgang bezieht und nicht auch auf das Halten. Die Brücke für beide Begriffe stellt eben die Integration dar. Sie wird generell kaum beachtet, sie scheint im Führungsbereich geradezu tabuisiert. Es ist auch ein klassisches Beispiel für einen arbeitsteiligen Prozeß; die Abwicklung der Einstellung liegt bei der Personalabteilung, die Integration in der Fachabteilung. Warum?

Vorurteile

14

Es gibt eine Fülle von Vorurteilen, tradierten Verhaltensweisen, irrationalen Ängsten und Informationsdefiziten, die diese Situation heraufbeschwören. Einige dieser Vorurteile möchte ich kurz erwähnen, es sind Verhaltensweisen auf Seiten des neuen Dienstgebers, repräsentiert durch direkte Vorgesetzte, seien es Bereichsleiter, Vorstand oder Aufsichtsrat. Dazu zählen insbesondere:

1. Unklare Aufgabenstellung und undeutliche sowie unterschiedliche Unterstützungsmaßnahmen, um der neuen Führungskraft zum Erfolg zu verhelfen, d.h. auch zu wenig Offenheit und Transparenz, die ja schon für die Entscheidung notwendig wären. Aber viele Unternehmer und Führungskräfte wollen sich vor Abschluß eines Vertrages weder in die Karten schauen lassen, noch geben sie gerne irgendwelche Schwächen bzw. Schwachstellen bekannt.

2. Unklare, unabgestimmte oder falsche Erwartungshaltung über Fähigkeiten des neuen Mannes (oder der Frau). Was noch mehr zu wiegen scheint, sind zu hohe Erwartungen hinsichtlich der

Möglichkeiten, im Unternehmen innerhalb einer bestimmten Zeit Veränderungen vorzunehmen. Zu hohe Erwartungen vom Vorstand, aber auch von Kollegen, die dann um so genauer verfolgen, wie sich der Neue in dieser und jener Situation verhält, mit dieser oder jener Schwierigkeit fertig wird. Nicht selten legen sie die Latte höher, indem sie Informationen zurückhalten, echte Hilfestellungen versagen, oft nur, um für sich selbst sicherer zu punkten. Das bestehende System soll nicht erschüttert werden, die Kultur für ein positives Konfliktaustragen ist nicht vorhanden. Sie kann auch nicht vertraglich durch den neuen Manager eingeführt werden.

3. Man erwartet nicht bloß ein neues Gesicht, vielmehr schon „frischen Wind“, selbstverständlich „neue Ideen“, Kreativität und erkennbare, d. h. in Zahlen ausdrückbare Veränderungen. Das ist in der Regel schon deshalb nicht möglich, weil kurzfristige Entscheidungen weder sinnvoll noch machbar sind.

4. Andererseits kann eine zu lange Schonphase zu dem gleichen negativen Ergebnis führen. Es kommt zum Austrocknungseffekt:

Im Laufe der ersten Wochen wird der Quereinsteiger wie im Terrarium beobachtet und es kann als Gnade gelten, wenn Information als Bringschuld verstanden wird; das „Testen“, „mal sehen, wie er damit zurecht kommt“, „ich bin gespannt, wie er mit dem fertig wird“, das sind gängige Aussagen, vor allem aber die von Vorständen gerne geübte noble Zurückhaltung. Der Neue vereinsamt und trocknet aus. Er muß sehr viel Energie aufbringen, um auf manchmal banale Dinge zu stoßen.

Meist verkümmert dabei auch die Kommunikation.

Probleme der Integration

Man muß die Integration von zwei Seiten sehen, sicherlich spielen viele Faktoren eine Rolle, aber vereinfacht kann man sie auf die Person des Quereinsteigers einerseits und die Unternehmung andererseits reduzieren. Was nun die Person des Neuen betrifft, so gibt es eine Reihe von Merkmalen und Verhaltensweisen, die ihm das Integrieren erschweren bzw. Regeln, deren Nichtbeachtung zu Konflikten und Problemen führen kann, die letztlich in ei-

ner frühzeitigen Trennung enden. Ich möchte mich bloß auf die wichtigsten konzentrieren. Sie ähneln in vielem jenen Faktoren, die schon auf Unternehmensebene relevant waren.

1. Mangel an Informationen, insbesondere jene weichen Daten, die es ihm ermöglichen, bewußt und sorgsam entsprechend vorbereitet an die Situation und Lösung von Aufgaben heranzugehen.

2. Zu gering ausgeprägte Beobachtungsgabe und Feingefühligkeit gegenüber Signalen und versteckten Botschaften, denn je qualifizierter jemand ist, desto weniger wird über diese Thematik gesprochen und desto weniger werden Verhaltensregeln ausgegeben.

3. Zu geringe Anpassungsfähigkeit und Öffnung für neue Situationen, insbesondere durch zu starke Identifikation mit der alten Firma. „Bei uns haben/hatten wir das so gemacht“, ist stark wertend und zeigt die kommunikative Konfliktsituation auf. Erstens wird das NIH - (not invented here) Syndrom und außerdem Skepsis und innerer Vorbehalt provoziert. Bei der Realisierung und Umsetzung neuer Ideen ist besondere Kommunikationsfähigkeit gefordert.

4. Zu hohe Erwartungen und Anforderungen an das neue Unternehmen und die Qualifikation von Kollegen. Meist kommen sie bewußt oder unbewußt, um damit die eigene Kompetenz zu stärken. Insbesondere die Zwangsvorstellung, sich alles von Anfang an richten zu müssen, führt zu einer Überforderung der Umgebung, nicht selten auch zu psychischer wie physischer Überforderung der eigenen Person. Unterstützt wird dies durch die Annahme, man müsse in den ersten Monaten den Beweis erbringen, wie gut man ist und wie richtig die Entscheidung war.

5. Aber auch die finanziellen Forderungen können zu hoch gewesen sein, weshalb die Konsequenz eine Orientierung zum Preis - Leistungsverhältnis ist, die gerade für die Zeit der Integration nicht stimmen kann, weil hier die Informationsaufnahme, das Einfühlen und Einarbeiten zu sehr im Vordergrund steht. Hier besteht für Führungskräfte eine besondere Gefahr, da ihr Gehalt nicht auf eine künftige Entwicklung hin

orientiert ist, sondern auf dem erreichbaren Status aufbaut.

6. Mangelnde Konfliktlösungskapazität, die oft erwartet wird, weil ja mit der Einstellung sehr wohl Veränderung erwartet, erhofft, erkaufte wurde. In vielen Fällen soll eine Verhaltensänderung unter- aber auch übergeordneter Manager und Mitarbeiter erreicht werden. Diese Konflikte werden weder gelöst noch so transparent behandelt, daß daraus nicht falsche Schlußfolgerungen gezogen werden könnten.

7. Die größte Gefahr liegt in der falschen Selbsteinschätzung der Führungskraft. Er hat wohl seine Fremdbildbestimmung von der alten Firma, nicht jedoch von Kollegen oder Vorgesetzten der neuen Firma. In einer Zeit, wo Hierarchien, wenn nicht zerschlagen, so doch sehr stark aufgeweicht bzw. abgebaut werden, hat eine realistische Einschätzung der eigenen Möglichkeiten einen hohen Stellenwert. In diesem Zusammenhang ist es bezeichnend, wenn Führungskräfte zwar für andere eine Integrationsphase planen, gar verordnen, sich selbst aber davon ausnehmen. Es hat wohl mit einem Perfektionsstreben etwas zu tun, sich das Image zu befecken, etwas nicht zu beherrschen, etwas nicht in den Griff zu bekommen. Davon solle man radikal Abschied nehmen und zwar auf beiden Seiten. Hilfe in Anspruch zu nehmen, sich informationsmäßig in Abhängigkeit zu bringen, bedeutet Schwäche, schafft Abhängigkeit und schmälert möglicherweise den Entscheidungsspielraum und schadet dem Image. So ist die Beratung durch gleichgestellte Kollegen etwas, das man vermeiden möchte, wie der Teufel das Weihwasser. Es wird als Blöße gewertet, die man vermeiden möchte.

Thesen zur Integration

Diese Situation läßt aber unschwer erkennen, wie bedeutsam sich eine richtige Integration darstellt, wie sensibel sie aber bei Führungskräften gehandhabt werden sollte, weshalb es sinnvoll erscheint, sich rechtzeitig mit Maßnahmen und Methoden auseinanderzusetzen. Erfahrungen aus Unternehmen, meist Einzelerfahrungen, können nicht ungeprüft übernommen werden, wenn auch oft die „Trial- and- error-Methode“ der einzige Weg ist, um herauszufinden, ob jene Maßnahme wirkungsvoll ist oder nicht. Es seien nochmals einige Thesen wiederholt, die zu weiteren Überlegungen und Kritik anregen sollen:

1. Die Integration beginnt schon mit dem 1. Kontakt- lange vor dem Vertragsabschluß.

2. Je intensiver, besser, spezifischer die Informationen sind, desto weniger Überraschungen, desto rascher die Integration.

3. Je offener miteinander umgegangen wird, desto rascher und fester bildet sich eine brauchbare Basis für echte Kommunikation, d. h. für ehrliche und vollständige Information. Moralische und kommunikative Kompetenz soll für beide Seiten erfahrbar gemacht werden.

4. Die Notwendigkeit der Kommunikation über Schwächen, Mängel, Defizite bei Organisation und auch Personen, über Erwartungshaltungen, Wünsche und Machtpositionen und deren Behandlung in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

5. Ausgewogenheit und der Kultur des Unternehmens entsprechende Integrationsverfahren, inklusive Selektionsmechanismen, Kriterien der Auswahl, Verfahren, Zeitplan und Mitbestimmung (beim Unternehmen kann das z.B. die Rolle des Aufsichtsrates sein, beim Bewerber die Ehefrau etc.). Es nützen auch noch so ausgeklügelte Tests nicht, wenn das Thema Zeit nicht behandelt wird.

6. Klarheit über Aufgabenstellung und Funktion, über die gewünschte, aber auch realistische Zielerfüllung, sowie die Bewertung dieser Aufgaben und Ziele durch andere gleich- und übergeordnete Führungskräfte. Die Frage nach Stellen und/oder Funktionsbeschreibungen darf nicht im Gehalts- oder Konditionenpoker untergehen, schon gar nicht mit der Feststellung abgetan werden: „Bei uns haben die Führungskräfte keine Stellenbeschreibung, weil sich das einfach nicht beschreiben läßt“.

7. Damit verbunden ist die Überprüfung der fachlichen Kompetenz, die ehrliche Feststellung von Wissensdefiziten und der strenge Vergleich mit dem im Anforderungsprofil definierten Wissen. Das gilt vor allem für die Praxisanwendung dieses Wissens wie auch für Unternehmensspezifika.

Dabei kann branchenfremde Erfahrung ein Vorteil sein, das Fehlen branchenspezifischer Kenntnisse aber eine besondere Gefahr. Dieses Manko ist besonders im Hinblick auf die von anderen Managern des Unternehmens erwartete (manchmal auch dezidiert geforderte,

aber auch mißachtete Forderung) Erfüllung des Anforderungsprofils zu sehen.

8. Wichtig ist die - wenn auch nur theoretische - Ausleuchtung und Behandlung der Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Sich hier Klarheit zu verschaffen, ist ein essentielles Erfordernis. Nur so leicht werden hier Aussagen einseitig interpretiert. An dieser Stelle sei vermerkt, daß ältere Quereinsteiger sehr oft ihre Grenzen eher einschätzen können als jüngere, für die dieser Karriereschritt in der Regel nicht genau definierbar erscheint. Da kann schon die Beantwortung der Frage, was bedeutet Karriere für sie, hilfreich sein.

Sehr oft geht es bei älteren um eine Kurskorrektur, um ein Einbringen bestimmter Erfahrungen, vielleicht sogar um einen neuen Lernprozeß, der aber um so bewußter angegangen wird - und es auch muß.

9. Das Thema Personalmarketing bezieht sich nicht allein auf die Studienabgänger und die Aufnahme wie Integration, sondern auch auf alle Phasen der Unternehmenszugehörigkeit und Bereiche des Unternehmens. Es muß nicht nur professionell betrieben werden, vielmehr der Unternehmens- und Führungskultur des Unternehmens entsprechen. Personalmarketing muß integraler Bestandteil einer ganzheitlichen Unternehmenspolitik sein. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, sämtliche für die Bewertung von außen wie von innen relevanten Daten und Verhaltensweisen zu überprüfen und gegebenenfalls aufeinander abzustimmen bzw. zu verändern. An dieser Stelle verschmelzen die Begriffe Personalmarketing und Personalentwicklung. Beides kann und darf nicht in den Konzepterstellungen einer Stabstelle stecken bleiben. Diese müssen realisiert und von den Linien-vorgesetzten getragen und gefördert werden.

10. Integrationshilfen und -beratung im Hause und aus dem Unternehmen sind bislang unterschätzte und abgewertete Bestandteile einer Personalentwicklung; es findet sich auch relativ wenig Profundes im wissenschaftlichen Bereich, sei es theoretisch oder empirisch verarbeitetes Material (z.B. Scholz, Personalmanagement).

11. Externe Berater, oft als Coach bezeichnet, haben auch Möglichkeiten zu helfen, allerdings nur in begrenztem Umfang. Das Porzellan kann entweder schon kaputt sein, oder man kommt darauf, daß es nie eines gegeben hat.

POLITIK - VERWALTUNG - BÜRGER: WIE GEHEN WIR MITEINANDER UM?

Seit Beginn dieses Jahres werden Überlegungen angestellt, wie man die steirische Landesverwaltung besser und effizienter organisieren könnte. Dies ist in der öffentlichen Verwaltung an und für sich nichts Neues. Die Geschichte mißglückter Verwaltungsreformen würde viele Bände füllen. Allein schon dem Wort „Verwaltungsreform“ haftet das Image der Erfolglosigkeit an: von der Politik oft plakativ als Maßnahme gegen die Sündenböcke in der Verwaltung angekündigt, von den Beamten und letztlich auch von den politischen Amtsträgern deshalb kaum mitgetragen. Daher hat bisher auch jede Verwaltung und jede sogenannte Reform ihre Kritiker „erfolgreich“ überlebt. In der steirischen Landesverwaltung hat man neue Wege versucht:

Es wurde keine nebulöse allgemeine Verwaltungsreform ausgerufen. Zu konkret vorgegebenen Themen wurden aus externen und internen Sachverständigen zusammengesetzte Projektgruppen eingerichtet. Den Mitarbeitern wurden alle Freiräume für unkonventionelle Vorschläge eingeräumt. Nach einem halben Jahr haben insgesamt 12 Projektgruppen den politischen Amtsträgern Vorschläge präsentiert - mit dem Ziel, teilweise überholte und verkrustete Strukturen aufzubrechen. Es wurden Zukunftsperspektiven aufgezeigt, wie Politik und Verwaltung gemeinsam die ihnen gestellten Aufgaben bewältigen könnten. Ein selten umfangreiches Reformkonzept wurde auf den Tisch der politischen Amtsträger gelegt, die nunmehr die erforderlichen politischen Entscheidungen zu treffen haben - davon wird letztlich Erfolg oder Mißerfolg dieser Erneuerungsvorschläge abhängen. Eines steht jetzt schon fest: Die in diese Projektgruppen eingebundenen Mitarbeiter der steirischen Landesverwaltung haben ein gewaltiges Engagement bewiesen; Querdenken, neue Ideen, oft sogar Pioniergeist standen im Vordergrund.

Identitätskrise und depressive Unternehmenskultur

Man war sich auch darüber im klaren, daß eine echte Verwaltungsinnovation nicht gegen den Widerstand der Betei-

ligten möglich ist, sondern nur dann, wenn es gelingt, „aus den Betroffenen Beteiligte zu machen“. Steiermarkweit wurden deswegen Mitarbeiter zu Hearings eingeladen. Sehr offene Diskussionen haben ergeben, daß sich die öffentliche Verwaltung teilweise in einer Identitätskrise befindet. Fachlich ausgezeichneten und von den Bürgern positiv beurteilten Leistungen steht Versagen in anderen Bereichen gegenüber. Weiters konnte in vielen Bereichen eine depressive Unternehmenskultur festgestellt werden: Mangelndes Selbstvertrauen und Zweifel am Sinn der Arbeit. Nicht nur der betroffene Bürger, sogar der Beamte selbst (ver)zweifelt an so manchen Auswüchsen der Bürokratie. Dazu kommt noch die Priorität formaler Regeln: Ein Effizienzkult, der sich an der Einhaltung von Regeln und nicht an positiven Ergebnissen orientiert.

Übereinstimmend wurde in Diskussionen mit unseren Mitarbeitern, aber auch mit den Bürgern, die unsere Kunden sind, festgestellt, daß auch die öffentliche Hand eine neue Unternehmenskultur benötigt:

- nach außen im Verhältnis zum Bürger/Kunden,
 - nach innen im Verhältnis zwischen den politischen Amtsträgern und den Mitarbeitern in der Verwaltung.
- Oft ist die Frage zu stellen: „Wie gehen wir miteinander um?“

Das „gemeinsame Boot“ von Politik und Verwaltung

Zwischen den politischen Amtsträgern und ihren Mitarbeitern in der Verwaltung gibt es oft die Mentalität der gegenseitigen Schuldzuweisungen - die einen verweisen auf die schlechten Beamten, die anderen wieder auf die schlechten politischen Vorgaben. Beide nehmen offenkundig nicht zur Kenntnis, daß den Bürger nur das „Produkt“ interessiert, d.h., wie seine Wünsche erledigt werden. Anstelle gegenseitiger Schuldzuweisungen muß hier eine echte Partnerschaft treten. Wenn die Politik die Verwaltung als echten Partner sieht, könnten die teilweise bestehende Resignation, das Einigeln und die da und dort vorhandene „innere Emigration“ durch Motivation, die wie-

der der Politik dient, abgelöst werden. Bei vielen „Staatsdienern“ besteht allerdings der Eindruck, daß sie gerne „resignieren“.

Auf diese Kaste werden Vorgesetzte und Kollegen entsprechend zu reagieren haben.

Auch innerhalb der Verwaltung wird man über eine neue Unternehmenskultur nachdenken müssen: Nicht Erlasse, mit denen von oben nach unten befohlen wird, liegen im Trend unserer Zeit, sondern eine gemeinsame Aufgabenerfüllung.

In den „alten“ Hierarchien herrschte das Kommando als Einbahnstraße von oben nach unten. Heute brauchen wir vernetzte Organisationsformen und dezentrale Entscheidungsstrukturen. In diesen sind alle Mitarbeiter in die Entscheidungen einzubinden und der Chef versteht sich nur mehr als Bindeglied zu anderen Gruppen der größeren Organisationseinheit - als Bindeglied wie der Chips eines Computers.

Die „Rüben -Theorie“ und die Fußballer aus Kamerun

Viel wichtiger als materieller Anreiz ist es, dem Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit seiner Arbeit nahezubringen.

Es ist wahrscheinlich besser, mit dem Mitarbeiter Ziele zu vereinbaren, statt unabdingbare Ziele vorzugeben.

Der bekannte Unternehmensberater Reinhard K. Sprenger wendet sich gegen die „Rüben -Theorie“. Er hält nichts davon, dem Mitarbeiter permanent materiellen Anreiz vor die Nase zu halten, gleich wie einem Esel, dem man eine Rübe vor die Nase hält und der dann lostrabt.

Als Beispiel führt er das Eröffnungsspiel der Fußballweltmeisterschaft vor zwei Jahren an: Die argentinischen Spieler, amtierende Weltmeister und Top-Favoriten, sollten sich für über drei Millionen Schilling Prämie pro Kopf den Titel holen. Gewonnen haben aber im ersten Spiel die Elf aus Kamerun, die keine nennenswerte Prämie bekamen.

Es wird auch notwendig sein, die stille Arbeitsbiene über den trickreichen Blender zu stellen, der so viel Wind und Wirbel macht, als würde er die Arbeit der ganzen Dienststelle allein erledigen.

Das „Florianiprinzip“ und die Prügelknaben

Aber auch im Verhältnis zwischen dem Bürger und „seinen“ Beamten brauchen wir eine neue Unternehmenskultur. Auch der Bürger/Kunde muß sich die Frage gefallen lassen, ob er immer konstruktiv und dialogbereit ist, wenn es notwendig ist, gemeinsam Fragen zu lösen. Oft entsteht der Eindruck, daß bei Lösung

wichtiger Fragen - wie etwa der Müllbeseitigung - das Florianiprinzip zu einer neuen Kultstätte des Bürgers und gleichzeitig der Beamte zum Prügelknaben wird. Verstärkt wird dann alles noch durch Presseberichterstattungen: Das Prügeln der Staatsdiener verkauft sich offenkundig gut.

Wie die Mitarbeiter in der Verwaltung und die Bürger miteinander reden und gemeinsam Konflikte lösen, ist die entscheidende Frage einer neuen Unter-

nehmenskultur. Von besonderer Bedeutung wird sein, daß wir uns alle auf die neuen Wertvorstellungen der Gesellschaft einstellen. Starker Staat, Obrigkeit, Hierarchie, Herrschaft und Gehorsam sind heute wenig gefragt. Neue Werte treten in den Vordergrund: Selbstentfaltung und Persönlichkeit, Pluralismus, Bürgernähe und überschaubare Gemeinschaften, demokratische Entscheidungen und überzeugende Autorität.

BUCHREZENSION:

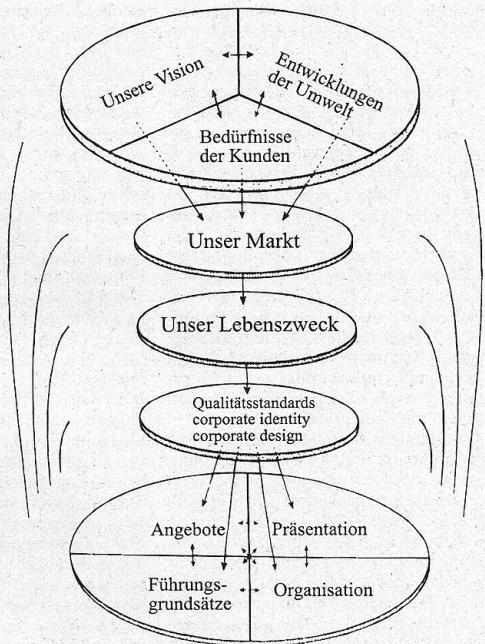
Ludwig Kapfer: Das Gammamodell

Das ganzheitliche Marketing-Managementmodell und wie wir damit Erfolg haben: Dieses Buch bietet: Erklärungen, Beispiele, Fragebogen, Arbeitsblätter, Checklisten. In wem schlummert nicht die Sehnsucht nach dem „ewig gültigen Patentrezept“ für Erfolg? Führungskräfte stehen immer wieder vor den gleichen Fragen:

- Wie können wir erfolgreich sein in unserer komplexen, schnelllebigen Welt?
- Wie schaffen wir neue Beziehungen zum "Kunden"?
- Wie können wir Öffentlichkeitsarbeit und Werbung betreiben, ohne unsere Wertvorstellungen verleugnen zu müssen?

Ludwig Kapfer gibt mit seinem „GAMMA-Modell“ Antwort und zeigt einen möglichen Weg zu dauerhaftem Erfolg. Das vorliegende Buch ist aus der Praxis der Organisationsentwicklung entstanden. Der Autor stellt im ersten Teil sechs Erfolgsfaktoren für Organisationen vor. Im zweiten Teil wird das GAMMA-Modell als leicht umsetzbare Methode für die Praxis präsentiert. Der Vorteil dieses Buches: Es ist unmittelbar praktisch anwendbar. Viele Arbeitsblätter geben die Möglichkeit, die eigene Organisation zu analysieren, zu überprüfen und zu verbessern. Endlich ein Marketing-Buch, das auch in nicht gewinnorientierten Unternehmen (Non-Profit-Organisationen) wie z.B.: Bildungsinstitutionen, Sozialinitiativen, Vereinen etc. anwendbar ist. Ein Buch, das nicht nur zum Lesen, sondern auch zum Umsetzen ermuntert!

Ein Handbuch für Führungskräfte und MitarbeiterInnen in gewinnorientierten und Non-Profit-Organisationen.



Ludwig Kapfer,
Das Gamma-Modell
Graz 1992 ISBN 3-901252-002
220 Seiten, geb., Verlag Gupe Graz 8010 Graz,
Nibelungengasse 10, Tel.: 0316/84-75-06
Auch im Josef Krainer-Haus erhältlich

AUS DEM INHALT:

- Die 6 Erfolgsfaktoren,
- Tips zur Imageverbesserung,
- „Flops“ und wie man sie vermeiden kann,
- Marktforschung - Marktbeobachtung,
- „goldene Regeln“ der öffentlichen Kommunikation,
- Eignungsprüfung für neue Produkte,
- Führungsgrundsätze,
- 7 Grundregeln für Motivation,
- Zukunftsbedürfnisse unserer Kunden,
- der Lebenszweck unserer Organisation,
- unser Erscheinungsbild,
- Faktoren, die die Entwicklung von Organisationen beeinflussen,
- Angebote attraktiver machen,
- Entwicklungsstufen der MitarbeiterInnen,
- das Typische an meiner Institution/Organisation,
- zielgruppenorientiertes Arbeiten,
- Kosten-/Nutzen-Analyse,
- der erwartete und der erhoffte Nutzen,
- strategisches Marketing,
- neue Kunden (Teilnehmer etc.) ansprechen,
- die Todsünden im Marketing...

DER MENSCH LEBT NICHT VOM BROT ALLEIN - GEDANKEN ZUR UNTERNEHMENSKULTUR

Der Begriff der „Kultur“ und erst recht jener der „Unternehmenskultur“ ist ein nicht klar und verbindlich definierter und es ist daher legitim, subjektive Zugänge zu suchen. Gehen wir vorerst einmal davon aus, daß Kultur jenen Bereich umfaßt, der über das unbedingt Lebensnotwendige hinaus jene Bedürfnisse abdeckt, die vom „Selbstverständnis“ bis zur „Selbstverwirklichung“ im Sinne der Pyramide von Maslow reichen, und bringen wir ihn mit dem Begriff „Unternehmen“ in Verbindung. Das Unternehmen als organisatorisch-technische Einheit, deren Ziel es primär ist, das eingesetzte Kapital zu vermehren, scheint sich auf den ersten Blick wenig dazu zu eignen, mit dem Begriff der Kultur eine sinnhafte Symbiose eingehen zu können. Bedenkt man jedoch, daß die Befriedigung von Bedürfnissen, die zur Selbstverwirklichung beitragen, nicht nur die persönliche Motivation hebt, sondern darüber hinaus auch dem ethischen Anspruch, der an ein Unternehmen gestellt wird, gerecht wird, so nähern wir uns schon einem tragfähigen Ansatz:

Das Bemühen, über die bloße Leistungsanforderung und Leistungserstellung hinaus, den in diesen Prozeß Eingebundenen die Möglichkeit zu geben, sich als erfüllte Persönlichkeit zu erleben und sich darüber hinaus noch in diesem Sinne weiterentwickeln zu können, deckt nicht nur die einer sozialen Marktwirtschaft äquivalente ethische Dimension ab, es hat auch durch die damit gegebene erhöhte Motivation bei den Mitarbeitern und das solide Vertrauensprofil den Partnern gegenüber eine unmittelbare materielle Dimension. Im Bereich dieser Überlegungen ist auch der Begriff der Unternehmenskultur anzusiedeln. Ihr rein materieller Aspekt wurde sogar in den Systemen der Planwirtschaft erkannt: Bei der fragwürdigen Ausstattung mit moralischen Motiven dieser Systeme bleibt wohl nur die Komponente der Leistungssteigerung der Mitarbeiter, die erkannt wurde, wenn man ihren Einsatz ideologisch unterlege und ihn so über die reine Leistungserstellung hinaushob.

Vorbeugendes Argument

Dieser Blick in Bereiche der Wirtschaft, die heute schon mehr oder weniger

historisch sind, soll zeigen, daß selbst dort, wo eine materialistische Ideologie die Wirtschaft bestimmt, sich die Einsicht durchsetzt, daß ein wenig mehr notwendig ist, um ein Wirtschaftssystem aufrecht zu halten und soll gleichzeitig als vorbeugendes Argument für jene Stimmen vorgebracht werden, die Bemühungen um Unternehmenskultur als eine Form der Sozialutopie abtun, denn gerade das ist das Bemühen um Unternehmenskultur nicht.

Unzweifelhaft hat der Unternehmer in einem marktwirtschaftlichen System die Aufgabe, seinen Mitarbeitern Arbeitsbedingungen zu schaffen, die ein menschenwürdiges Leben im weitesten Sinne ermöglichen: „Der Mensch lebt nicht vom Brot allein“.

Das Bibelwort umreißt in prägnanter Form die Situation.

Die Befriedigung des umfassenden menschlichen Bedürfnisses nach Entfaltung seiner Persönlichkeit kann mit Sicherheit nicht allein durch Geld erreicht werden.

Jeder in der Wirtschaft Tätige kennt das Phänomen, daß in Unternehmungen mit niedrigem Einkommensniveau und kargen Sozialleistungen bei den Mitarbeitern Zufriedenheit und hohe Motivation anzutreffen sind, während andererseits in Unternehmungen mit hohem Einkommensniveau und ansehnlichen Sozialleistungen offensichtliches Unbehagen herrscht.

Am Materiellen allein kann es also nicht liegen. Woran dann? Offenbar daran, daß die Mitarbeiter wesentliche Bedürfnisse und Anforderungen, die sie an ihr Arbeitsverhältnis als wesentlichen Teil ihres Lebensinhaltes stellen, unbefriedigt sehen.

Geht man der Sache auf den Grund, so findet man etwa so elementare Bedürfnisse, wie den Wunsch nach Gerechtigkeit, nach Anerkennung, aber auch nach Konsequenz und Kausalität. Bleiben solche Bedürfnisse unbefriedigt, kommt es trotz aller materiellen Vorteile zu einer Haltung, die ein Modewort als „Frustration“ umreißt.

Maßnahmen der Unternehmenskultur sollen dem gegensteuern und Voraussetzungen schaffen, die es sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern erlauben, sich zu entfalten und zu profilieren.

Gerechtigkeit

Dies alles klingt wohl eher banal und selbstverständlich. Die Schwierigkeiten liegen jedoch in der Umsetzung:

„Gerechtigkeit“ - jeder von uns ist bereit, für diesen Begriff ein flammendes Bekenntnis abzugeben.

Doch wie sieht es in der Realität des betrieblichen Alltages aus? Erforschen wir unser Gewissen: Werden alle unsere Entscheidungen wirklich vom hehren Ideal der Gerechtigkeit getragen? Oder mußten wir uns nicht da oder dort „Sachzwängen“ (oder wie immer die verbalen Feigenblätter für unsere Bequemlichkeit und Konfliktscheu lauten) beugen?

Und genau hier setzt die gelebte - und nur die ist sinnvoll - Unternehmenskultur ein: Es ist zwar notwendig, aber für sich allein zu wenig, daß gewisse Grundsätze betrieblichen Verhaltens schriftlich, etwa in Form eines Unternehmensleitbildes, fixiert werden. Das tatsächliche Sich-daran-halten und das Vorleben ist jedoch das Entscheidende.

Zweifellos ist dies vorerst ein Prozeß von oben nach unten: Hier trifft die Führungsebene die volle Last der Verantwortung und wahrscheinlich auch der Frustration, wenn trotz besten Willens und oft schwerer Entscheidungen der erhoffte Erfolg vorerst scheinbar ausbleibt.

Es würde den Rahmen des vorliegenden Artikels bei weitem übersteigen, wollte man auf konkrete Inhalte, Gestaltungsformen oder Umsetzungsmethoden der Unternehmenskultur eingehen.

Die Notwendigkeit der Pflege einer geistigen Haltung im Unternehmen, die man als „Unternehmenskultur“ zusammenfaßt, steht für unsere Gesellschaft außer Streit.

Die Schaffung der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung für den Mitarbeiter, der seine Tätigkeit nicht als „Arbeitsleid“, sondern als positiv besetzten Schwerpunkt seiner Lebenseinheit sieht, aber auch ein klares und vertrauenerweckendes Profil des Unternehmens gegenüber Kunden und Partnern, ist in einer modernen, entwicklungsfähigen Gesellschaft unerlässlich. Je besser uns dies gelingt, desto größer ist der Schritt, den unsere Gesellschaft in ihrer Entwicklung nach vorne macht.

UNTERNEHMENSKULTUR - WIE HÄLTST DU'S MIT DEINER KAMMER?

Die Frage der Unternehmenskulturen in den Kammern wurde spätestens im vergangenen Jahr auf den Prüfstand der öffentlichen Meinung gestellt, als die liberale Presse die Pflichtmitgliedschaft in den Verbänden brandmarkte und damit bewirkte, daß sich diese so Angegriffenen mit ihrer Wertschätzung durch ihre Mitglieder befassen mußten.

Die steirische Landwirtschaftskammer vertrat die Meinung, daß dieser Diskussion angesichts der Zusammenbrüche der starren Systeme im Osten, aber auch der raschen strukturellen Entwicklungen im Westen, mit wohlformulierten Argumenten nicht aus dem Wege gegangen werden könnte, sondern daß die Kammermitglieder als Betroffene zum Thema: „Wie hältst du's mit deiner Kammer?“ befragt werden müßten.

Die Gründe, die die Verantwortlichen zu diesem mutigen Schritt bewog, war die Gewißheit, daß diese Landwirtschaftskammer bereits bisher den sozialen und wirtschaftlichen Bedürfnissen des Bauernstandes Rechnung getragen hatte.

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur der Landeskammer für Land- und Forstwirtschaft war immer eine sehr aktive, die stets versucht hat, mit einem Mindestmaß an Verwaltung und einem hohen Maß an Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter den jeweiligen Entwicklungen zu entsprechen.

Zur Erreichung der von der Gesellschaft vorgegebenen Ziele stand der Bauernschaft stets ein umfangreicher Beraterstab zur Verfügung.

Eine wesentliche Aussage über die Beweglichkeit eines Verbandes liefert auch dessen organisatorischer Aufbau sowie die personelle Ausstattung der Dienststellen.

Dezentralisierung

Die Organisation der Kammer ist eine dezentrale, mit je einer Bezirkskammer in den Bezirkshauptstädten und Ge-

meindebauernausschüssen in den einzelnen Gemeinden. Während die Bezirksbauernkammern Serviceleistungen und Beratung anbieten, sind die Gemeindebauernausschüsse für das Aufgreifen regionaler Probleme zuständig. Um den Kontakt zur Bauernschaft aufrechtzuerhalten, führt die Kammer seit Jahren eine Hofbesuchsaktion durch, bei der jährlich ein bestimmter Prozentsatz von Bauern jeder Gemeinde aufgesucht und auf die Dienstleistungen der Kammer aufmerksam gemacht wird. In diesem persönlichen Gespräch werden Fragen angeschnitten, die die Situation der Landwirtschaft, die Arbeit der Kammer und konkrete Beratungswünsche oder Anliegen betreffen. Die Auswertung der Antworten, die sich in erster Linie mit der Beurteilung der Kammerarbeit befassen, ergibt wertvolle Hinweise über die Akzeptanz der Kammerpolitik und macht kurzfristige Änderungen möglich.

Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur der Kammer weist als höchstes beschlußfassendes Organ die alle 5 Jahre nach der Wahlordnung zu wählende Vollversammlung (39 Mitglieder) auf, der 13 Ausschüsse und Beiräte für die Beratung fachlicher Agenden zur Verfügung stehen.

Die unmittelbare Leitung der Kammer in Vertretung nach außen obliegt dem Präsidium, das sich dazu der Fachabteilungen und Referate in der Landeskammer, wie der erwähnten Bezirkskammern und Bildungseinrichtungen Raiffeisenhof und der Waldbauernschule Pichl bedient.

In der steirischen Landeskammer für Land- und Forstwirtschaft ist weniger als ein Drittel der Mitarbeiter in der Zentrale tätig, während der überwiegende Teil in den Dienststellen, in den Bezirken bzw. in den Wirtschaftsbetrieben beschäftigt ist.

Motivation

Wird Unternehmenskultur als Instrument einer besseren Mitarbeitermotivation

gesehen, so ist der Mitarbeiterweiterbildung von den Führungskräften bis zu den untergeordneten Mitarbeitern ein breiter Raum zu gewähren.

Diese Weiterbildung erfolgt zum Teil unter der Leitung firmeneigener Personen sowie unter Heranziehung privater und öffentlicher Bildungsträger. Diese Seminare belaufen sich jährlich auf etwa dreißig.

Entscheidend für die Motivation der Mitarbeiter ist das wiederkehrende Gespräch mit den Vorgesetzten sowie die finanzielle Anerkennung der erbrachten Leistung, die das Vorhandensein eines gerechten Zulagensystems erfordert.

In einer zunehmend vom Informationswesen wie auch der Freizeit geprägten Gesellschaft werden bewegliche Arbeitszeiten besonders hoch eingeschätzt. Die Auswahl passender Mitarbeiter ist nicht nur eine wesentliche Kostenfrage für die Firma, sondern zeigt eine nachhaltige Wirkung auf das bestehende Betriebsklima.

Leitidee

Das Vorhandensein einer Leitidee versteht sich als Richtungsweiser der Unternehmenskultur.

Demnach versteht sich die Kammer als modernes Serviceunternehmen für die Bauern. Der Sinn unserer Kammer liegt in der Dienstleistung gegenüber der steirischen Bauernschaft und der Öffentlichkeit.

Die gewählten Funktionäre und Mitarbeiter sehen als oberste Aufgabe der Kammer:

- die sachkundige Beratung und Weiterbildung der Kammermitglieder,
- die objektive Durchführung der übertragenen Förderungs- und Hoheitsaufgaben,
- die entschiedene Vertretung bäuerlicher Interessen auf allen Ebenen,
- die Unterstützung der steirischen Land- und Forstwirtschaft durch Kammereinrichtungen sowie
- das Aufgreifen vielfältiger Initiativen auf wirtschaftlichem, sozialem, wissenschaftlichem, bildungspolitischem und ökologischem Gebiet.

UNTERNEHMENSKULTUR BEI SIEMENS: EIN BEKENNTNIS ZU TRADITION UND FORTSCHRITT

Wenn Siemens im Dezember 1992 des hundertsten Todestages seines Gründers Werner von Siemens gedenkt, so kann es in seiner 145-jährigen Geschichte auf viele Herausforderungen zurückblicken, die erfolgreich gemeistert wurden und zur Entwicklung zum Weltunternehmen beigetragen haben. Entscheidend dafür ist wohl eine Unternehmenskultur, die eng mit den Vorstellungen und Visionen des Unternehmers Werner von Siemens verknüpft ist, und noch heute ihre Gültigkeit besitzt.

Was ist nun eigentlich das „Typische“ dieses Unternehmens? Worin unterscheidet es sich von anderen? Was sind die Gemeinsamkeiten des Hauses Siemens, welche die eigentliche Unternehmenskultur ausmachen?

Will man all diesen Fragen auf den Grund gehen und die Kultur des Unternehmens verstehen, scheint es sinnvoll, die Gegenwart zu beschreiben und zukünftige Weiterentwicklungen zu projizieren.

Die Rolle des Unternehmers

Der Rückblick auf die unternehmerischen Qualitäten Werner von Siemens' ist entscheidend für eine Form einer Unternehmenskultur, die die Rolle des Unternehmers immer wieder hervorhebt. Ausgehend vom visionären Geist seines Gründers sind heute, in einem so komplexen Unternehmen wie es der Universalist Siemens darstellt, Unternehmer in allen Bereichen gefragt. Deswegen war im Laufe der Geschichte Siemens immer bestrebt, Freiräume für seine Mitarbeiter zu schaffen, die deren Eigenverantwortung stärken und die Kreativität fördern, also ein Klima für Manager zu schaffen, das unternehmerische Verantwortlichkeit forciert, um den sich schnell verändernden Anforderungen unserer Zeit gewachsen zu sein.

Das Verhalten gegenüber Mitarbeitern

Die Rolle des Unternehmers hängt eng zusammen mit einer weiteren Facette der Unternehmenskultur, dem Verhalten gegenüber seinen Mitarbeitern. Auch hier ist die Weltanschauung von Siemens, jeden Mitarbeiter als Gesamtpersönlichkeit zu achten, ausschlaggebend.

Die vielfältigen sozialpolitischen Maßnahmen, die das Gefühl der Werkverbundenheit schaffen sollten, hatten eine geringere Fluktuation der Mitarbeiter und somit eine gewisse Beständigkeit zur Folge. Diese Personalpolitik, die durch ein gutes Ausbildungssystem ergänzt wird, ist Voraussetzung dafür, um Kreativität und Leistungswillen der Mitarbeiter zu stärken und sie noch mehr als „bewußte Gestalter des Unternehmenserfolges“ zu integrieren.

Orientierung am Kunden

Schon traditionell ist das Bemühen des Hauses Siemens, sich am Kunden zu orientieren. Wertschätzung und Vertrauen des Kunden sollen nicht nur einmal erlangt, sondern dauerhaft bewahrt werden.

Auch heute stehen Verantwortungsbeußtsein und langfristiges Denken im Vordergrund unserer Kundenbeziehungen. Das vorrangige Ziel ist es, die Probleme der Kunden zu begreifen, sie bestmöglich zu beraten, gemeinsam mit ihnen Problemlösungen zu erarbeiten und sie mit qualifizierter Technik auszustatten. Der Kunde soll jederzeit wissen, an wen er sich mit seinen Problemen wenden kann: Siemens - das sind Fachleute, die man persönlich kennt.

Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt

Nicht nur dem Kunden und Mitarbeiter gegenüber fühlt sich das Unternehmen verpflichtet, sondern auch der Gesellschaft und der Umwelt. Einerseits bemüht sich das Unternehmen durch sein Handeln und seine Leistungen um gesellschaftliche Akzeptanz, andererseits ist der sorgsame Umgang mit der Natur ein vorrangiges Ziel für die Zukunft. Dabei sollen vor allem Produkte und Systeme, die dem Erhalt und der Verbesserung der Umwelt dienen, entwickelt werden.

Entwicklung der Internationalität

Wenn man heute von Siemens spricht, dann meint man ein Weltunternehmen, das in über 130 Ländern aktiv ist. Ob-

wohl schon Mitte des 19. Jahrhunderts erste Filialen in London, Petersburg und Wien und um die Jahrhundertwende sogar eine in Tokio gegründet wurden, ist das Denken und Handeln in internationalen Dimensionen noch nicht sehr ausgeprägt. Wesentliche Ziele und Strategien der Unternehmenspolitik werden nach wie vor in Deutschland und aus deutscher Sicht bestimmt. Inzwischen hat sich auch im Stammhaus in Deutschland die Erkenntnis durchgesetzt, daß nicht alles Gute nur aus München oder Erlangen kommen muß. Zukünftige Ziele sind in der Ausbildung eines internationalen Managements, eines gezielten Personalaustausches und in einer internationalen Qualifizierung der Mitarbeiter zu suchen.

Pflege der Information und Kommunikation

Unaufdringlichkeit in der Selbstdarstellung nach außen und das Bemühen, die Mitarbeiter über die Entwicklung des Unternehmens zu informieren, sind Bestandteile unserer Tradition. Trotzdem gibt es noch innerhalb des Unternehmens spürbare Kommunikationsbarrieren. Oft kennen die Mitarbeiter die Hintergründe vieler Entscheidungen nicht und informelle Kanäle führen zur Desinformation. Eine offene Kommunikation, die dem Informationsbedürfnis der Mitarbeiter gerecht wird, soll in Zukunft als Führungsinstrument begriffen werden.

Ertrags- und kostenbewußtes Handeln

Werner von Siemens war angesichts der Konkurrenz stets bemüht, in allen Bereichen des Unternehmens Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft weiter zu stärken und eine möglichst kostensparende Produktion anzustreben. Dabei galt der Grundsatz: „Für den augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht“.

Auch heute gibt es im Unternehmen eine ausgeprägte Kostenorientierung und das Bekenntnis zum Ertrag. Nicht zuletzt deswegen, weil das in eine Aktiengesellschaft umgewandelte Unternehmen in seinen Aktivitäten den Aktionären verantwortlich ist.

ERFOLG IM UNTERNEHMEN - BILDUNGSPOLITISCHE ASPEKTE VON UNTERNEHMENSKULTUR

Warum in letzter Zeit zunehmend über „Unternehmenskultur“ geschrieben wird, hat meines Erachtens zwei Wurzelsätze. Weil: a) die Mitarbeiter in jedem Unternehmen - sei es Familie, Schule, Behörde, Interessensvertretungen, Parteiorganisationen oder industrielle Großbetriebe - bezüglich ihrer Mitverantwortung Integration, Akzeptanz und vor allem auch ihrer menschlichen Position im „Unternehmen“ sensibler geworden sind und b) Unternehmenskultur in vielen Unternehmen Mangelware ist.

„Alte Unternehmenskonzepte“ die zur Hebung des „Betriebserfolges“ wie z.B. die „Zuckerbrot- und Peitschenmethoden“ (mehr Geld, mehr Lohn, Freunderlwirtschaft - und/oder Druck, Erzeugen von Angst, Drohung bezüglich Verlust des Arbeitsplatzes) beitragen sollten, sind überholt.

Wer als „Unternehmen“ Betriebserfolg haben will, muß sich ergänzend zu klaren realistischen Unternehmenszielen und betriebswirtschaftlich gesicherten Unternehmens- und Verkaufsstrategien um eine von den Mitarbeitern mitgetragene Unternehmenskultur bemühen.

Was kann bildungspolitisch unter „Kultur eines Unternehmens“ verstanden werden? - Es geht dabei um das Beziehungsgefüge der Menschen innerhalb des Betriebes. Es geht aber auch um

die Art und Weise wie das „Anliegen des Unternehmens“ an die Klienten und die Gesellschaft vermittelt wird. Unsere Zeit ist gekennzeichnet durch die Schnelligkeit und Vielfalt der Information bei zunehmender Notwendigkeit der Veränderbarkeit der Unternehmensprodukte - auch dann, wenn die Unternehmensziele gleich bleiben.

Diese Situation ist eine verschärfte Heraus- und Anforderung an die Unternehmensführung und ihre Mitarbeiter. Deshalb ist der Ruf und die Aufforderung nach mehr Verständnis für eine mitarbeiterintegrierende Unternehmenskultur so laut geworden.

Jedes Unternehmen wird - um überleben zu können - gut daran tun, der Mitarbeiterführung, -betreuung und -weiterbildung verstärkte Aufmerksamkeit zu schenken.

Das dabei investierte menschliche und finanzielle Kapital wird wesentlich zum Betriebserfolg beitragen.

Schwerpunkte dieser Unternehmenskultur sind:

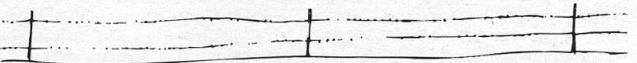
- Entwickeln eines realistischen mittelfristigen Personalentwicklungskonzeptes,
- konsequente Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Beurteilungsgesprächen,

- individuelle Höherqualifikation der Mitarbeiter durch Vermittlung interner und externer Weiterbildungsprogramme,
- Möglichkeiten der Job-Rotation,
- Förderung menschlicher Qualifikationen der Mitarbeiter, wie z.B. Kritikfähigkeit, Kreativität, realistischen Optimismus, Durchstehvermögen, Konsequenz und Wertorientiertheit.

Die Zeit für bewußt geführte Gespräche und persönliche Kontakte, die man im Sinne einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur von der „Chefetage“ aus gegenüber den Mitarbeitern einbringt, kommt vielfältig als Betriebserfolg zurück. Ohne die Verdienste der Sozialpartnerschaft in Frage stellen zu wollen, wird in Zukunft, die von Gewerkschaft und Unternehmergruppierungen nach wie vor zu häufig provozierte Polarisierung zwischen Unternehmer und Angestellten bzw. Arbeitern überholt sein. Es muß zu einer Sozialpartnerschaft der Denkenden und Nachdenkenden, unabhängig von ihrer Position im Unternehmen, kommen.

Die Gedankenlosen, die nur auf Profit oder betriebs- und/oder lohnerrhöhungsorientierte Maßnahmen ohne Berücksichtigung humaner Komponenten und Kompetenzen hinorientiert sind, haben in einem seriösen Unternehmen keine Zukunft.

Deshalb ist der bildungspolitische Ansatz in der Unternehmenskultur so wichtig.



MAN KANN EINEN
MENSCHEN NICHTS LERNEN.
MAN KANN IHR NUR HELFEN,
ES IN SICH SELBST
ZU ENTDECKEN.



DIE UNTERNEHMENSKULTUR EINES NON-PROFIT-UNTERNEHMENS AM BEISPIEL DER STEIRISCHEN ARBEITERKAMMER

Die reflektorische Beschäftigung mit dem Thema „Unternehmenskultur“ hat in der letzten Zeit deutlich zugenommen. Der Grund ist klar: Die wissenschaftlich-technische Zivilisationsform, in der wir alle leben, befindet sich im Übergang von der Moderne zur Postmoderne. Und in diesem Übergang kommt es zu einem überraschenden Phänomen: Der Orientierungsbedarf nimmt insgesamt nicht ab, sondern zu. Wir wissen immer mehr vom Menschen und von der Natur und der Orientierungsbedarf nimmt trotzdem zu. Diese Umbruchphase, in der sich die Gesellschaft befindet, hat selbstverständlich auch die Wirtschaft erfaßt und somit ebenfalls bedeutenden Einfluß auf die Vertretung der unselbständig Beschäftigten.

Ein zweiter Aspekt in diesem Zusammenhang ist die gewaltige Veränderung der Kommunikations- und Informationsformen, die eine ebenso große Veränderung der Lebensformen erzeugten. Dies hat zu einer gesellschaftlichen Verlagerung des Status des Arbeitnehmervertreters geführt. Auch dieser Punkt wirkt rückkoppelnd auf die Institution einer Arbeitnehmervertreterkörperschaft und hier wiederum auf deren Unternehmenskultur. Der größere Orientierungsbedarf, den man beispielsweise durch die Frage charakterisieren könnte: Wo geht es hin?, was kann Politik bewirken?, wie soll eine effiziente Interessenvertretung aussehen? Dieser Orientierungsbedarf korrespondiert sehr stark mit einer zunehmenden Sensibilität der Gesellschaft und mit einer zunehmenden Kreativität. Dies bedeutet im Zusammenhang mit unserem Thema, besonders in gesellschaftstheoretischer Hinsicht, daß der Orientierungsbedarf auch zunehmend Ausdruck dafür ist, daß eine verstärkte Partizipation aller Individuen an kulturellen und politischen Prozessen, insbesondere eines Unternehmens, eine Unternehmenskultur, stattfindet.

Differenzierung

So wie sich Gesellschaften differenzieren und einer zunehmenden Pluralisierung unterworfen sind, so differen-

zieren sich auch Institutionen wie die Arbeiterkammer. Und diese Pluralisierung bedeutet nicht ein Abnehmen von den wichtigsten gesellschaftspolitischen Entscheidungsprozessen, sondern in Wahrheit ein Heranrücken, ein Sich-Integrieren in diese Vorgänge. Der Grad an Bereitschaft zur Mitbestimmung nimmt nicht ab, sondern zu. Alle diese Adaptionsprozesse verlangen neue Strategien und Veränderungen im Denken und Handeln eines Unternehmens, wobei auch hier die Vielschichtigkeit der Interaktionen und die Vernetzungen und Verschränkungen zu berücksichtigen sind. Gerade diese Denkmuster und grundsätzlichen Einstellungen haben fundamentale Auswirkung auf Unternehmenskulturen.

Obwohl eine Institution wie die Kammer für Arbeiter und Angestellte ein „Non-for-profit-Unternehmen“ darstellt, ist sie dennoch in einem starken polaren Spannungsgeschehen integriert, das hochqualifizierte, leistungsfähige und vor allem motivierte Mitarbeiter benötigt. Da in gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Umbruchsituationen erfahrungsgemäß die Zeiten für Arbeitnehmer härter werden, werden auch in Zukunft Parameter wie überdurchschnittliche Service- und Beratungsleistung, ausgeprägte Kunden- und Dienstleistungsmentalität, Mitarbeiterqualifikation und Mitarbeitermotivation im Vordergrund stehen. „Das wichtigste ist der Mensch“, dieses Motto, das am Titelblatt der neuesten Werbebroschüre der steirischen AK steht, ist wohlwissend nur dann als Botschaft anzusehen, wenn es tatsächlich die Haltung und Einstellung der Mitarbeiter gegenüber den Hilfe- und Rat-suchenden ausdrückt. Nur durch das aktive Vorleben und Praktizieren solcher Devisen werden Slogans dieser Art in die Unternehmenskultur integriert. Die Seriosität und Reputation eines Unternehmens ist also auch daran zu messen, inwieweit nach außen hin Dokumentiertes und nach innen hin Gelebtes korrespondieren. Ein Unternehmen kann sich in seiner unternehmenskulturellen Äußerungsform nur dann profilieren, wenn es sich auf einige prä-

gnante Werte konzentriert. Und hier liegt eine der großen Stärken einer Institution wie die der Arbeiterkammer.

Aufgabenbereich

Durch ihren im Arbeiterkammergesetz klar definierten und historisch gewachsenen Aufgabenbereich ist es relativ einfach, die für die Herausbildung von Unternehmenskultur notwendigen Grundpfeiler zu verbalisieren. Die AK ist eine frei gewählte demokratische Institution. Durch das AK-Gesetz ist sie berufen, „die sozialen, wirtschaftlichen, beruflichen und kulturellen Interessen der Dienstnehmer zu vertreten und zu fördern“. Aus dieser Definition resultiert eine spezifische Aufgabenstellung, die ihrerseits die für eine Arbeiterkammer so spezifische Unternehmenskultur bedingt bzw. bedingen sollte, denn: Unternehmenskultur hat viele Gesichter. Dies beginnt bei der Kommunikation zwischen Kollegen und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, geht über einen schriftlichen Umgangsstil bis hin zu Formulierungen, die im schlechtesten Fall dazu angetan sind, den einzelnen Mitarbeiter zum berücktigten kleinen Rädchen im Getriebe eines anonymen Großunternehmens zu machen. Auch eine traditionsreiche Organisation wie die Arbeiterkammer ist sich bewußt, daß Flexibilität in einer schnelllebigen Zeit ein unabdingbares Muß darstellt. Will man aber eine neue Richtung einschlagen - und dies impliziert der Begriff der Flexibilität - so muß man sich erst Klarheit verschaffen, wohin der Weg gehen soll. Das Mittel der Wahl ist eine Mitarbeiterbefragung durch ein unabhängiges Meinungsforschungsinstitut. Periodisch unter den Mitarbeitern durchgeführte Meinungsumfragen sind nicht nur als Instrumentarium einer Momentaufnahme bedeutsam, sondern sie stellen auch einen wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur dar, weil ein gutes Arbeitsklima der Mitarbeiter ein Anliegen der Führungsschicht ist. Aber auch der Entwurf eines Sollzustandes gehört zu den zentralen Charakteristika einer funktionierenden Unternehmenskultur. Gerade in bewegten Zeiten muß sich ein

Unternehmen wie das der AK besondere Gedanken über die Veränderung seiner Kultur machen. Unternehmenskultur als besonders komplexes Phänomen ist ohnehin über längere Zeiträume hindurch einer evolutionären Entwicklung unterworfen.

Im Fluß der Zeit geschieht dies sukzessiv, graduell und für den einzelnen Mitarbeiter kaum merklich. In Umbruchzeiten, wie wir sie derzeit erleben, und speziell nach politischen Turbulenzen, die eine Organisation zu bestehen hatte, ist es von besonderer Bedeutung, ein oder mehrere Szenarien zu entwerfen. Grundvoraussetzung dafür ist aber, daß die Spitze des Unternehmens die Bedeutung und die damit verbundene Problematik wahrnimmt. Dazu ist wiederum eine genaue Kenntnis des Ist-Zustandes vonnöten. Nur auf der Basis des Wissens um den Ist-Zustand läßt sich der Soll-Zustand ableiten.

Breite Palette

Bei einer so großen und durchorganisierten Organisation öffentlichen Rechts, wie dies die Arbeiterkammer darstellt, darf man aber nicht davon ausgehen, daß eine bundesweit einheitliche Unternehmenskultur vorliegt. Es gibt vielmehr eine große Palette an Aspekten, Facetten und Ausdifferenzierungen, in denen sich die Unternehmenskultur der AK manifestiert.

Unter einem mehr oder weniger historisch-traditionell zu sehenden Schirm gibt es nach unten hin eine große Anzahl von Subkulturen. Diese Abspaltung, die auf den ersten Blick als Nachteil angesehen werden könnte, entpuppt sich

bei näherer Beleuchtung aber als nicht zu leugnender Vorteil. Denn gerade diese sogenannten Subkulturen repräsentieren mit den ihnen eigenen Werthaltungen einen nicht unrepräsentativen Teil der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Durch die Vielfalt von Bereichen - vom Sport über den Konsumentenschutz bis hin zu kulturellen Belangen - in denen die Arbeiterkammer bemüht ist, ihren Mitgliedern Schutz und Hilfe angedeihen zu lassen, deckt sie, gesamtgesellschaftlich gesehen, einen großen Bereich an Realität ab. Und eines kommt ihr vom Standpunkt der Unternehmenskultur gesehen sehr entgegen. In das Normen- und Wertgefüge einer Arbeitnehmerorganisation scheinen sich eher jene Leute integrieren zu wollen, die von ihrer persönlichen Grundkonzeption her bereits ein hohes soziales Engagement verspüren. Der für viele Mitarbeiter verschiedenster Unternehmen sehr schmerzliche Akt der Anpassung an firmenspezifische Gegebenheiten fällt im Bereich der Arbeiterkammer so gesehen leichter. Diese Tatsache, daß also viele Mitarbeiter bereits vor dem Eintreten in die Organisation über eine gleichartig strukturierte Werteskala verfügen, erleichtert natürlich die Herausbildung einer einheitlichen Unternehmenskultur. Dissonanzen aufgrund von verschiedenen persönlicher Wertsysteme im Hinblick auf ideologische Muster scheinen in Organisationen wie der Arbeiterkammer geringer zu sein. Natürlich kennt aber auch die Arbeiterkammer, wie jedes andere Unternehmen, systemimmanente Spannungen, die sich einfach aus der funktionsbedingten Verschiedenheit der Aufgabenbereiche erklären

lassen. Im Bereich des Parteienverkehrs wird natürlich ein ganz anderer Mitarbeitertypus verlangt, wie z. B. im Bereich der EDV oder der Dokumentation. Eine gedeihliche Unternehmenskultur muß deshalb ein größtmögliches Verständnis für die Notwendigkeit und den Respekt vor den spezifischen Aufgaben anderer Funktionen wecken.

Neue Strategien

Gerade in den letzten zwei Jahren wurden in der steirischen AK neue Strategien überlegt, die versuchen, Unternehmenskultur in eine neue Richtung zu lenken. Besonders die innerbetriebliche Kommunikation soll zu einem Charakteristikum der Unternehmenskultur werden. Dies deswegen, weil mit der gewaltigen Steigerung der Verfügbarkeit von Wissen, die in der Zukunft zu erwarten ist, die Notwendigkeit entsteht, Wesentliches vom Unwesentlichen rasch zu trennen, und nebenbei Abstimmungsprozesse und Koordinationsbedarf zu nehmen und damit verbunden auch ein erhöhtes Konfliktpotential zu erwarten ist.

Unternehmenskultur heißt also auch prophylaktisch diesen Zusammenhang, diese Szenarien zu antizipieren und Gegenstrategien zu entwerfen. Vor allem aber sind noch immer vorgelebte menschliche Atmosphären mit durchlässigen Hierarchien und auch gelegentlichem zwanglosen Zusammensein und besonders eine durchgehend offene demokratische Kommunikationsatmosphäre die wichtigsten Punkte, um eine gedeihliche Unternehmenskultur zu gewährleisten.

BEFEHLEN KANN
JEDER. ÜBERZEUGEN
IST ZWAR VIEL SCHWERER -
ABER AUCH SCHÖNER



UNTERNEHMENSKULTUR

Unternehmenskultur, „Corporate Identity“ als moderne Schlagworte geistern immer häufiger herum, und es stellt sich die Frage, was dahinter steckt und (steirisch formuliert: „za was des guat is“). Ist es ein Schlagwort, um etwas Neues zu verkaufen, oder ist es etwas Altes in neuen Kleidern. Schwierig zu beantworten! Dahinter muß was stecken, sonst würde man sich damit nicht beschäftigen; aber was?

Versuchen wir eine Annäherung: Wenn man in den Spiegel blickt, wird man meist mit sich zufrieden sein, und die positiven Merkmale werden den/die Schauende(n) bei der Betrachtung in angenehme Stimmung bringen.

Wenn man kritischer hineinschaut und in jungen Jahren die Pickel erblickt, die das Antlitz des/der Schauenden verunzieren, oder im Alter die unvorteilhaften Rundungen und Falten betrachtet, so ist die/der Schauende gerne geneigt, sich beim Betrachten des eigenen Ichs gleichzeitig selbst in Gedanken ein ideales Bild makelloser Schönheit (was immer das sein mag) vorzuzeichnen.

Wenn der/die Schauende im engsten Freundeskreis von den Sorgen ob der Pickel oder Rundungen - oder was immer an persönlich Negativem gemeint sein mag - spricht, verschwindet dieses zwar nicht, wird aber meistens reaktiviert, da es damit „eh nicht so schlimm“ sei oder ähnliches. Von guten Freunden kann man bei diesen Gelegenheiten aber auch vernehmen, daß sich der Charakter

verändert habe und man nicht mehr so charmant, ehrlich oder sonst was sei wie früher.

Mehr oder weniger deprimiert wird man (meist zu Silvester als guten Vorsatz für's neue Jahr) beschließen, etwas gegen das Makelhafte zu tun, denn man will ja schließlich gefallen und akzeptiert sein und sich damit wohlfühlen. (Ganz harten Typen übrigens ist das mitunter auch egal, die „brillieren“ dann damit, daß sie „ugly“ sind).

Wenn man jetzt in obigen Zeilen statt „Schauende“ „Unternehmen“ einsetzt, hat man den ersten Versuch gemacht, „Unternehmenskultur“ zu umschreiben. Unternehmenskultur ist die Summe von Symptomen, hinter denen beschreibbare Normen und Werthaltungen stehen, die von den Menschen eines Unternehmens erarbeitet und gelebt werden.

Gesamtschau

Erst die gesamtheitliche Betrachtung eines Unternehmens führt uns zur Erkenntnis, daß die Einzelteile eines Unternehmens zwar optimiert sein können, aber in der Gesamtschau das Zusammenwirken noch immer nicht funktionieren muß. Unternehmenskulturarbeit gibt die Möglichkeit, dieses Zusammenwirken zu erkennen und zu beeinflussen. Dem technischen Forschergeist entsprechend könnte man versuchen, dieses Phänomen „Unternehmenskultur“ bis in den Atomkern hinein zu zerlegen. Praktisch

wird man mit diesen Ansätzen wahrscheinlich scheitern, da „Geist“, „Gefühle“, „Sprache“ etc. nicht mechanisch greifbar sind, wenn das Denken angeblich chemisch gesteuert wird.

Vom ersten Stock theoretischer Überlegungen zu ebener Erd' des praktischen Tuns herabsteigend, ist es in der täglichen Personalarbeit einfacher, zu betrachten und damit typische Ausdrucksformen der „Unternehmenskultur“ zu betrachten und damit zu operieren. Dabei kann man unzählige Ausdrucksformen beschreiben, an denen Kultur, hier speziell Unternehmenskultur, erkennbar wird, und sich auch fragen, ob etwas zu verändern sei oder auch nicht. Selbst wenn etwas zu verändern wäre, weil man erkennt, daß hier ein Mangel vorliegt, ist die Frage des „wie“ ein weiterer Schritt der Überlegungen.

Unternehmenskultur als Ausdruck des Ist-Zustandes und Unternehmenskulturarbeit als Versuch der Veränderung dieses Ist-Zustandes hin zu einem (angeblich richtigen) neuen Soll-Zustand birgt viele Konflikte in sich, da sich ja implizit die Frage stellt, wer den Soll-Zustand festlegt, und ob er als richtig akzeptiert wird.

Persönlich bin ich der Meinung, daß es eine Unternehmenskultur oder -unkultur und damit eine Unternehmenskulturarbeit immer gegeben hat, nur wurde darüber meist nie gesprochen, sondern eher danach gehandelt, wenn auch oft nicht bewußt, sondern intuitiv.



BILDUNGSKULTUR UND UNTERNEHMENSKULTUR

Es fällt auf, daß man Schlagworte wie „Unternehmenskultur“ oder „Corporate Identity“ in letzter Zeit zunehmend häufig hört. Die Gelegenheiten, anlässlich derer man über Unternehmenskultur spricht, sind vielfältig. Besonders häufig, so ist zu beobachten, verwendet man den Begriff dann, wenn man mit dem existierenden Zustand unzufrieden ist und etwas verändert werden soll etwa: „Unsere Kundenorientierung müßte viel stärker werden“ oder „Es mangelt in unserem Unternehmen an Gesprächskultur“.

In diesem Zusammenhang springt ins Auge, daß viel öfter über eine Soll-Kultur als über die konkrete Ist-Kultur gesprochen wird. Es drängt sich die Frage auf, ob das nicht deswegen so ist, weil Unternehmenskultur an sich für den einzelnen schwer begreifbar ist. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es Ansätze, die existierende Unternehmenskultur zu diagnostizieren. Man geht von dem Ansatz aus, daß es bestimmte Komponenten einer Unternehmenskultur in allen Unternehmen (hier sei angemerkt: auch in allen anderen Institutionen, in denen Menschen zusammen arbeiten) gibt. Die Summe der Ausprägungen, mit denen das jeweilige Unternehmen auf diesen Merkmalskomponenten eingestuft wird, ergibt dann die Unternehmenskultur.

Wenn man jedoch ein Unternehmen von innen erlebt, erkennt man, daß das bei weitem noch keine erschöpfende Erfassung der Unternehmenskultur sein kann. Jedes Unternehmen muß hier für sich betrachtet und beschrieben bzw. beurteilt werden. In jeder Firma oder Institution gibt es andere Schwerpunkte, Themen und Symptome der Unternehmenskultur, die einer allgemeinen Standardisierung nicht zugänglich sind. Der Vergleich mit der Persönlichkeitsdiagnose liegt nahe: Man kann einen Menschen auch anhand eines Persönlichkeitstests beschreiben, erfährt so aber nie die Gesamtheit des lebendigen Menschen in allen Facetten. Viel deutlicher kann man sich den beschriebenen Menschen vorstellen, wenn man seine Biographie liest.

Es bleibt der Eindruck, daß Unternehmenskultur mit viel Uneindeutigkeit und Unschärfe behaftet ist, daß sie etwas Nebuloses und doch Existierendes ist, kurzum: daß viele darüber sprechen, aber kaum jemand wirklich weiß, was konkret dahintersteht.

Roter Faden

Eine Möglichkeit, der Unternehmenskultur auf den Grund zu gehen, ist die folgende:

In jedem Unternehmen kann man, wenn man es eine Zeitlang studiert hat, eine Reihe von typischen Erscheinungen beobachten, die sich wie ein roter Faden durch die Abteilungen und über die Verhaltensweisen der Mitarbeiter verfolgen lassen. Solche Erscheinungen kann man ohne weiteres als Symptome der bestehenden Unternehmenskultur auffassen. Beispielsweise wäre ein Merkmal eine besondere Aktualität und die sorgsame Gestaltung der Anschlagtafeln, ein anderer Indikator könnte ein auffälliger Trend sein, Termine nicht pünktlich einzuhalten, usw. Hinter solchen auffälligen Symptomen stehen mehr oder minder eindeutig ausgesprochene Normen, an die sich die Mitglieder der Organisation allgemein halten und hinter denen wiederum spezifische Werthaltungen stecken. Es könnte also ein unausgesprochenes Gesetz sein, daß jede Information von allgemeinem Interesse sofort an die Belegschaft weitergegeben wird, und zwar deswegen, weil das Management erkannt hat, daß eines der wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeiter der Wunsch ist, informiert zu sein. Andererseits könnte es einer „verlässlichen“ Gewohnheit entsprechen, zu Besprechungen prinzipiell ein paar Minuten zu spät zu erscheinen. Auf den Umstand, Vereinbarungen pünktlich einzuhalten, wird eben wenig Wert gelegt.

Bildungskultur

Ein dem Schreiber wichtiger, weil besonders stark mit der Unternehmenskultur zusammenhängender Aspekt, ist die Ausprägung und Beschaffenheit der Bildungskultur im Unternehmen. Daher soll auf diesen Punkt hier besonders eingegangen werden: Auch im Bildungsbereich sind unter Umständen auffällige Symptome zu beobachten.

Da ist zum Beispiel die Frage der Öffentlichkeit des Bildungsprogramms: Ist die betriebliche Bildung nur den Führungskräften und Mitarbeitern in einflussreicher Position vorbehalten oder haben im Prinzip alle Mitarbeiter Zugang zur Weiterbildung?

Wie entwickeln sich die für Bildung ausgegebenen Mittel: Steigen oder sinken die Bildungsausgaben?

Welche Rolle nehmen die Vorgesetzten beim Besuch von Bildungsveranstaltungen durch ihre Mitarbeiter ein: Sind sie die Initiatoren, die die Mitarbeiter schicken? Wirken sie als Filter der Bildungswünsche ihrer Mitarbeiter? Wird die Auswahl und der Besuch von Bildungsveranstaltungen völlig den Mitarbeitern überlassen oder gehen Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam an die Sache heran und vereinbaren (beispielsweise im Rahmen von Fördergesprächen) die Richtung der Weiterentwicklung der Mitarbeiter?

Wird Bildung als reines Aneignen von Fachwissen für das Unternehmen gesehen oder räumt das Unternehmen seinen Mitarbeitern auch die Möglichkeit der persönlichen Weiterbildung und Weiterentwicklung ein? Findet der Besuch von Bildungsveranstaltungen in der Freizeit, im Rahmen von Bildungsurlauben oder in der Dienstzeit statt?

Wenn in einem Unternehmen Bildung eher durch das Management bzw. durch Mitarbeiter in qualifizierten Positionen konsumiert wird, so liegt der Schluß nahe, daß man im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Unternehmens eher auf die Tatkraft der leitenden Mitarbeiter vertraut.

Ist das Bildungsangebot hingegen konsequent öffentlich, so scheint auch die „Innovation von unten“ willkommen zu sein. Verstärkt kann diese Wirkung dadurch werden, daß die Vorgesetzten die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter zielgerichtet fördern und das Betreiben der Bildung so zum echten Wert in einem Unternehmen werden kann. Besonders spannend in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, daß sich Bildungskultur auch entwickeln läßt. Ein solcher Entwicklungsprozeß könnte in drei Phasen unterteilt werden:

1. Phase: Schaffung von Bildungsbewußtsein

Im Mittelpunkt des Interesses stehen die Führungskräfte, von denen Wohl und Wehe des Bildungsgeschehens in einem Unternehmen abhängen.

Sie benötigen zunächst Informationen über das Angebot am Bildungsmarkt, die von zentraler Stelle innerhalb der Organisation gezielt kanalisiert werden können. Darüber hinaus wollen sie sinnvolle Erklärungen haben, wie Bildung zum Erfolg des eigenen Führungsbereichs beitragen kann.

2. Phase: Erprobung von Bildungsmaßnahmen

Hier geht es darum, die Sinnhaftigkeit von spezifischen Bildungsveranstaltungen unter Beweis zu stellen und zu zeigen, daß das ausgegebene Geld sinnvoll investiert wird. Es soll ein konkretes Angebot geschaffen werden, welches sowohl öffentliche Kurse als auch innerbetriebliche Veranstaltungen umfaßt. Besonders wichtig ist es in diesem Zusammenhang, daß man sich systematisch darum kümmert, die erworbenen Kenntnisse auch im Unternehmen umzusetzen, sodaß eine Wirkung der Weiterbildung beobachtbar ist. Ziel dieser Phase ist es, allgemeine Akzeptanz für Weiterbildung zu erreichen.

3. Phase: Vertiefung

Dann, wenn Weiterbildung akzeptiert ist, kann man sie zielgruppengerecht konzipieren bzw. strategisch ausrich-

ten. Dabei ist die Mitarbeit der Fachabteilungen (Bildungsteilnehmer wie Vorgesetzte) gefragt, die nun nicht mehr lediglich ein vorhandenes Angebot konsumieren, sondern einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Bildung selbst zu gestalten.

Aus einer vitalen Bildungskultur können massive Einflüsse auf das Unternehmen entstehen. Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln können bzw. sogar in ihrer Weiterentwicklung gefördert werden, werden selbständiger und konstruktiv-kritischer sein. Sie werden sich häufiger getrauen, ihre Argumente auch einzubringen und für die Realisierung neuer Ideen Sorge zu tragen. Im Rahmen betrieblicher Weiterbildung lernen sich die Mitarbeiter kennen und diskutieren fachübergreifend Problemlösungen. Daraus entstehen informelle Kommunikationsnetzwerke, die im Zusammenhang mit wachsenden Flexibilitäts- und Geschwindigkeits-Anforderungen ungeheure Bedeutung bekommen können.

Mit Recht wird der Wert von Bildungsbestrebungen in einer Organisation hinterfragt. Vordergründig verursacht Weiterbildung zunächst einmal Kosten, der Effekt in Form zusätzlichen Outputs aufgrund von betrieblicher Weiterbildung ist zumeist nicht operationalisierbar. Zu einem großen Anteil kann man in diesem Zusammenhang nur auf der Basis von „soft facts“ argumentieren. Systematische Bildungsarbeit zeigt aber in jeder Organisation Wirkung, seien es mehr oder minder direkte Effekte von Wissenszuwachs, seien es längerfristige Folgewirkungen eben im Hinblick auf eine sich entwickelnde Unternehmenskultur. Aus diesem Blickwinkel ist zu überlegen, ob man nicht der innerbetrieblichen Bildung, die mancherorts doch ein Mauerblümchendasein fristet, einen ebensolchen Stellenwert einräumen sollte wie anderen nicht unmittelbar gewinnbringenden und doch lebenswichtigen Funktionen, wie z. B. Marketing oder EDV.

**EIN SCHLECHTER
FÜHRUNGSSTIL BEWIRKT,
DASS DIE MITARBEITER SO
SCHLECHT WERDEN, WIE
DER CHEF SIE SIEHT**



MANAGEMENT IM KONTEXT CHRISTLICHER GESELLSCHAFTSLEHRE

Wenn es eine öffentliche Diskussion um neue Formen des Managements gibt, dann selbstverständlich mit dem Ziel, daß die geplanten Änderungen auch eine Verbesserung bedeuten.

Dem klassischen Management, das ja ein Kind des Liberalismus ist, soll nicht mehr länger gehuldigt werden. Drei Fragen scheinen mir entscheidend zu sein: - Warum soll es eine Änderung geben? - Was soll verändert werden? - In welchem Bereich liegt der mögliche Ansatz einer Änderung?

Es sind einerseits soziologische Aspekte, die klarmachen, daß ein grundlegender Wandel im Management erforderlich ist. Ein Beispiel dafür ist der autoritäre Führungsstil, der sich auf ein Unternehmen sehr oft kontraproduktiv auswirkt. Mit ihm erreicht man nicht die nötige Motivation der Mitarbeiter, bestenfalls Angst, Frustration und Resignation. Dieses Phänomen scheint mir durch den sogenannten „Wertewandel“ bedingt zu sein. Es gibt noch eine ganze Reihe soziologischer Gründe für einen neuen Stil im Management.

Wichtiger jedoch ist mir der Blick auf die christliche Gesellschaftslehre, die die Notwendigkeit einer neuen Sichtweise zur Konsequenz haben mußte. Die Wirtschaft kann, wie vielfach behauptet, nicht das Ziel des Menschen sein. Das Verhältnis muß ein anderes sein. Die Wirtschaft ist nicht das Ziel des Menschen, sondern muß sich in die „rechte Stufenordnung der Ziele“ einordnen (Quadragesimo anno, S. 43). Es soll also vor allem der Stellenwert des Menschen im Unternehmen verändert werden. Den Menschen zum Rädchen im Betrieb zu reduzieren, halte ich für zutiefst unmenschlich und mit einer christlichen Auffassung nicht vereinbar.

Ansatz zur Änderung

Den möglichen Ansatz einer Änderung sehe ich einerseits in rechtlichen Rahmenbedingungen, andererseits in der Unternehmenskultur.

Gesetzliche Bedingungen für „humane Unternehmen“ halte ich selbstverständlich für notwendig, keinesfalls aber für ausreichend. Wenn ich noch von der Möglichkeit einer Änderung im Bereich

der Unternehmenskultur schreibe, so werde ich zuerst erklären, was ich mit dem Begriff meine.

Ich verstehe darunter alle Normen, Verhaltensregeln, geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze, die es innerhalb eines Unternehmens gibt. Jedes Unternehmen hat seine eigene spezifische Unternehmenskultur. Nicht jeder Betrieb hat eine gute und gesunde Kultur. Aber gerade in diesem Bereich besteht die Möglichkeit der Einflußnahme und die Möglichkeit zur Gesundung eines Unternehmens.

Wenn ich von Gesundung oder Verbesserung schreibe, dann meine ich keine ökonomische Reflexion. Gemeint ist nicht, wie ein Betrieb noch mehr Profite machen kann (das kann aber eine Folge sein).

Die primäre Frage muß lauten: Wie kann sich der Mitarbeiter selbst in seiner Arbeit finden? Oder anders formuliert: Wie kann dem Menschen genug Raum für sein schöpferisches Wesen eingeräumt werden?

Der große österreichische Theologe Dr. Johannes Messner schreibt: „In seiner Arbeit muß der Mensch sich selbst zu finden in der Lage sein dadurch, daß er, was er an Anlagen und Fähigkeiten besitzt, einsetzen und entwickeln kann („Selbstverwirklichung ist gefragt, S. 15“).

Das bedeutet, daß im Unternehmen ein Klima entstehen muß, in dem der einzelne ermutigt wird, zumindest aber sich sicher genug fühlt, seine Anlagen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln und zur Geltung zu bringen. Genau hier liegt - wie ich schon erwähnt habe - die Schwäche einer gesetzlichen Regelung. Ich glaube aber sehr wohl, daß das Verhalten einer Führungskraft eine Vorbildwirkung haben kann, und hier auch die große Verantwortung liegt.

Unternehmenskultur

Unter einer guten Unternehmenskultur verstehe ich die gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz unterschiedlicher Auffassungen, nicht aber den Zwang zu gleichen Wertvorstellungen. Und schließlich halte eine gesunde Unternehmenskultur nicht nur Spannungen aus, die beim Zusammentreffen verschiedener Wertauffassungen zwangs-

läufig entstehen, sondern fördert deren Integration.

Aber noch einmal: Die entscheidende Frage ist nicht die nach einem höheren Profit, sondern die Frage, ob dem Menschen als Mensch in seinem Arbeitsumfeld Rechnung getragen wird.

Nur Produktionsfaktor zu sein, befriedigt die meisten Mitarbeiter in unserer Zeit nicht mehr.

Es ist notwendig, „das Unternehmen zu einer echten menschlichen Gemeinschaft zu machen“ (Mater et Magistra, S. 92). Dies setzt aber „Zusammenarbeit, Achtung voreinander und Wohlwollen“ (Mater et Magistra, S. 92) voraus.

Ich meine auch, daß es immer wieder Situationen gibt, in denen wird der Vorgesetzte zum Schüler gegenüber dem Mitarbeiter, der zum Lehrer wird. So scheint es mir doch so zu sein, daß die Lehrer - Schüler Rolle öfters wechselt. Kardinal Joseph Höffner schreibt: „Institutionale und organisatorische Maßnahmen vermögen für sich allein ein Unternehmen nicht zu einem Verband freier Menschen zu machen. Entscheidend ist viel mehr das persönliche Verhältnis zwischen den Leitern des Unternehmens und den Arbeitern“ (Christl. Gesellschaftslehre, S. 147).

Es gibt zwar viele Führungsmodelle im Management, die meisten berühren aber den entscheidenden Punkt nicht einmal. Menschenführung soll die besten Kräfte im Menschen zum Vorschein bringen. Nicht primär für das Unternehmen, sondern um seiner selbst, um seines Menschseins willen.

Die Begegnung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern muß davon getragen sein, daß beide als Mensch gleichwertig sind. Ebenso gibt es aber für beide unterschiedliche Kompetenz- und Verantwortungsbereiche. In der Beziehung der beiden zueinander geht es also um Gleichwertigkeit als Mensch, nicht aber um Gleichmacherei ihrer Kompetenz. Führungskräfte prägen ein Unternehmen sehr stark. Das verlangt ein sehr hohes Maß an ethischem Bewußtsein und Handeln. Und Gut-Sein entsteht ja bekanntlich durch Gutes-Tun.

Die Management-Diskussion ist voll von guten Vorsätzen, Plänen und Anregungen. Bleibt nur zu hoffen, daß manch frommer Wunsch im Konkurrenzkampf des Berufsalltages auch umgesetzt wird.

NEUE UNTERNEHMENSKULTUR - VISION ODER ILLUSION?

Die Wirtschaft der westlichen Industrienationen ist weltweit im Dilemma. Die alten Rezepte greifen nicht mehr und haben ihre Erfolgswirkung von „Seinerzeit“ eingebüßt. Aber nicht nur das Wirtschaftsleben kränkt, der Kern des Problems liegt tiefer. Wir leben in einer Zeit des Umbruchs, des Kategorien- und Wertewandels, die von uns allen die Fähigkeit fordert, unsere Gewohnheiten, Vorurteile und Meinungen konstruktiv in Frage zu stellen. Es ist die Sinnkrise der westlichen Welt, die vor dem Teilbereich der Arbeitswelt nicht haltmacht. Auf der Suche nach neuen Lösungsmodellen schwören seit geraumer Weile die Industriestrategen Japans, der USA und Europas auf „lean production“. Mit gezielten Maßnahmen soll die Wettbewerbsfähigkeit verbessert und der schärfer werdende Konkurrenzkampf gewonnen werden.

Während der „Toyotismus“ als Erfinder der „schlanken Produktion“ durch Rationalisierungsdruck die Arbeitnehmer zu höherer Produktivität treibt, da „das Potential der Mitarbeiter noch nicht ausreichend genutzt wird“, haben die Westeuropäer das gleiche vor Augen, nämlich die Kosten zu senken, aber die Vorstellung, dieses Ziel u. a. über mehr Motivation der Arbeitnehmer und über eine bessere Unternehmenskultur zu erreichen.

Betriebspsychologen aus den Erfahrungen in Japan lernend, raten vor allem, daß sich höhere Produktivität und Effizienz nur dann erreichen lassen, wenn die Mitarbeiter einbezogen werden, ihr Wissen und ihre Kreativität zur Verbesserung des Herstellungsprozesses ausschöpfen und ihre Qualifikation verbessern.

Auch neue Organisationsformen werden erprobt, wie z.B. die eigenständige Gruppenarbeit - dabei hat ein Team nicht nur unmittelbare Produktionsaufgaben, sondern übernimmt anteilig auch Agenden des Planungspersonals, aber auch Finanzbereiches, um unnötigen Administrationsballast abzuwerfen und die Abläufe „schlanker“ zu machen.

Gewerkschaften

Die Gewerkschaften sind international längst am Plan.

Der mächtige IG-Metallchef Franz STEINKÜHLER sieht dabei für die Gewerkschaften die „Chance zur Ver-

wirklichung alter Wünsche und zur Humanisierung der Arbeitswelt“.

Denn die Gewerkschaft will bei der Realisierung neuer Produktionswege nicht nur verstärkt mitreden, sondern sie auch zur Durchsetzung einer grundlegend erweiterten Mitbestimmung nutzen, „es geht um die Reorganisation der Machtverteilung im Betrieb“.

Mehr an Mitbestimmung ist dabei die Gretchenfrage, ob neue Unternehmenskultur nur eine raffinierte Sozialtechnik zur Leistungssteigerung ist, oder ein Ansatz zu mehr Wirtschaftlichkeit, Demokratisierung und Humanisierung des Arbeitslebens.

Was ist nun daran an einer Belebung und Neugestaltung der Unternehmenskultur in den Betrieben? Welche Erwartungen gibt es auch aus der Sicht der Mitarbeiter?

Unternehmenskultur ist sicher mehr als nur Silberbesteck in der Werkskantine, wertvolle Gemälde in den Geschäftsräumen, Kultursponsoring, ästhetische Industriearchitektur oder Werkbibliotheken.

Unternehmenskultur ist, so eine neue Definition, „... die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen...“ (Kobi/Wüthrich 1986 - Landsberg a. Lech).

Sinnsuche

Mitten in der Zeit des Wertewandels ist Viktor Frankl ebenso aktuell: „Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn“, gerade auch in der Arbeitswelt. Viel zu lange wurde im Hinblick auf Produktionserfolge und Bilanzgewinne auf die unselbständig Erwerbstätigen „vergessen“.

Ohne ein Mehr an Mitgestaltungsmöglichkeiten der Menschen im Betrieb gibt es keine neue Unternehmenskultur; sie kann nicht verordnet werden, sie muß auf breiter Basis wachsen!

Ist sie keine Modeerscheinung, so gibt es eine Chance für eine neu beginnende Partnerschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Und selbst wenn die Ursache „nur“ die wirtschaftlichen Zwänge sind, soll uns das recht sein.

Außer Streit steht heute international die Erkenntnis, daß der Angelpunkt für erfolgreiches Wirtschaften motivierte, leistungsbereite Mitarbeiter sind. Die

Unternehmen, die in ihrer Konzeption „Betriebliche Bildung“, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, strategische Planung, gutes Betriebsklima und „corporate identity“ forcieren, werden die Konkurrenz überflügeln.

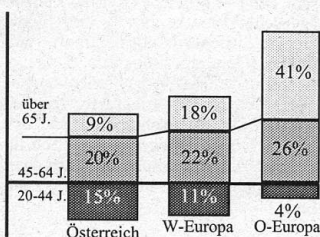
Aber gerade qualifizierte, selbstbewußte Fachkräfte sind kritischer und anspruchsvoller geworden; gute Bezahlung als Motivation allein ist nicht mehr ausreichend, entscheidend ist auch im Rahmen der Personalentwicklung das Mitarbeitergespräch, transparente Karriereplanung und ein gutes Betriebsklima, sprich eine verbesserte Unternehmenskultur.

Es ist daher entscheidend für Manager, die Entwicklungen des Arbeitsmarktes zu beobachten, um die nötigen Mitarbeiter auch zu bekommen.

Internationale Prognosen über die demographische Entwicklung signalisieren bereits für die nächsten Jahre Neuigkeiten für die Personalchefs. So wurde bei der Weltkonferenz der IFTDO 1991 in Wien zum Thema „Wettbewerb der Wirtschaftsräume“ eine Studie vorgelegt und diskutiert, die unmittelbare Auswirkungen auf die Wirtschaft haben wird, da die Personalbeschaffung ein wichtiger Faktor der Unternehmenskultur ist.

Entwicklung der Bevölkerung bis zum Jahr 2010

PLUS



MINUS

Das heißt, daß insbesondere der Bedarf an Fachkräften nicht aus den nachfolgenden jungen Generationen abgedeckt werden kann, sondern die älteren Arbeitnehmer das eigentliche Reservoir am Arbeitsmarkt darstellen, und die Betriebe vor allem auch im Hinblick auf

Mitarbeiterschulung, Weiterbildung und Motivation usw. umdenken müssen.

Unsere heimischen Unternehmer beurteilen die Situation offenbar anders, denn in Österreich werden qualifizierte ältere Arbeitnehmer in immer stärkerem Maße aus den Betrieben gedrängt und gekündigt, anstatt sie als wertvolles „Human-kapital“ mit ihrer Erfahrung zu behalten. Aber nicht nur die demographischen Erkenntnisse machen Mitarbeiterschulung zur Priorität, sondern auch die individuelle Notwendigkeit innerhalb sich verändernder Unternehmungen in einer neuen Unternehmenskultur.

Partnerschaftlich sollte dabei klar sein, daß die Mitarbeiter/Innen ihre Lernbereitschaft und Kreativität und die Betriebe die nötige Zeit und Schulungsmöglichkeit einbringen.

Viele Firmen haben den Stellenwert der Weiterbildung erkannt, bieten nicht nur „nice-to-have-Seminare“ an, sondern investieren längst in Fachschulung und auch in den genauso wichtigen persönlichkeitsbildenden Unterricht, wobei die Weiterbildung verbunden mit der Diskussion über die täglich entstehenden Probleme, d. h. Schulung, „on the job“ im Kreise der Mitarbeiter, für das gegenseitige Verstehen große Vorteile bringt. Teamkooperation als Seminarreihe ist dann schon einer der effizientesten Beiträge zur Unternehmenskultur. Lernen

und Arbeiten ist die neue Herausforderung und der entscheidende Schritt zur geistigen Flexibilität selbstbewußter Arbeitnehmer.

Psychoterror

Ein weiterer Maßstab für Unternehmenskultur ist das Betriebsklima - ein ebenso vielfach definierbarer Begriff. Auf eine aktuelle Erkenntnis, die bisher tabuisiert war, sei hingewiesen.

Psychischer Terror am Arbeitsplatz. Fünf Jahre lang wurden in Schweden, Norwegen und Australien Fakten zusammengetragen und analysiert. Psychoterror am Arbeitsplatz äußert sich dadurch, daß sich gestresste Mitarbeiter/Innen in ihrem Frust auf die unästhetischste Weise streiten und sich dabei gegenseitig „ausschalten“. Reduzierte Leistung, Krankheiten oder sogar Arbeitsplatzverlust können die Folge sein.

In Schweden sind aufgrund der Untersuchung rund 150.000 Arbeitnehmer davon betroffen. Neben den medizinischen und sozialen Folgen entsteht ein Schaden für die Wirtschaft in Milliardenhöhe.

Die Ursachen, die bisher von der Forschung aufgezeichnet wurden, sind Mängel in der Organisation, in der Leitung des Produktionsverlaufes, in der

Personalführung sowie auch Mängel in der Gestaltung der Arbeitsaufgaben. Der Psychoterror ist sowohl aus humanitären, als auch aus betriebs- und volkswirtschaftlichen Gründen untragbar.

Dieses Beispiel zeigt aber die Bandbreite ernster Probleme, wenn man neue Unternehmenskulturen diskutiert.

Veränderungen, auch durch ökonomische Gründe, ausgelöst durch Wirtschaftslauten und Konzepte wie „lean production“ werden begrüßt, wenn das Ziel nicht arbeitslose Mitarbeiter heißt, sondern Neuverteilung zu sinnvoller Arbeit. Neue Unternehmenskultur muß aber vor allem den Arbeitnehmern dienen. Ein Arbeitsplatz, auf dem man sich wohlfühlt und Arbeit, die Spaß macht, muß das Ziel sein - nicht nur für Gewerkschaften, sondern genauso auch für Unternehmer. Gerechte, leistungsorientierte Bezahlung darf kein Schlagwort sein, sondern muß auch Platz haben für eine soziale Dimension einschließlich eines garantierten Mindesteinkommens, das sich an unserem hohen Lebensstandard orientiert.

Nicht die Cliquenbildung und Ausgrenzung von Gruppen, sondern die Einbindung aller in einem Betrieb macht das Klima und schafft Vertrauen.

Im Sinne von „corporate identity“: „Wir gehören zusammen - wir arbeiten zusammen“.



UNTERNEHMENSKULTUR ALS WETTBEWERBSFAKTOR

Unternehmenskultur ist die Summe von gemeinsamen Vorstellungen und Werthaltungen in einem Unternehmen und ein naturgemäß nicht klar beschreibbarer Begriff. Kultur selbst muß vieles „unerklärt stehen lassen“, meinte Nietzsche.

Die Unternehmenskultur bewegt sich im Kontext der Gesamtkultur einer Gesellschaft. Wenngleich sie infolge eines definierten Unternehmenszieles und organisatorischer Besonderheiten eigene Gesetzmäßigkeiten aufweist, wird sie von der gesellschaftlichen Entwicklung insgesamt beeinflusst: Wertewandel, Traditionsverlust, beschleunigte Veränderung aller Lebensbereiche mögen als Beispiele für das Wechselspiel zwischen gesellschaftlicher Entwicklung und Unternehmenskultur gelten.

Beschleunigter Wandel und höhere Transparenz, Globalisierung und Simultanzzeit, das Wachstum der Ansprüche und ihre möglichst schnelle Verwirklichung haben auch den Wettbewerb verschärft. Eine Unternehmenskultur im Sinne von „shared values“, die die Anpassung an die Außenwelt und die Integration im Unternehmen selbst wesentlich bestimmt, ist ein Erfolgsfaktor erster Ordnung. Unternehmenskultur bestimmt über die Akzeptanz der Veränderung durch alle Mitarbeiter, über die Änderung des Bewußtseins zur Bewältigung geänderter Voraussetzungen und schließlich das gemeinsame Handeln gemäß einem ständig erneuerten Bewußtsein.

Eine gesunde Unternehmenskultur ist mit einem gesunden Organismus vergleichbar. Spannung muß ihren Ausgleich finden können. Leben im Unternehmen ist analog einem Organismus als „chaotische Ordnung“ oder „geordnetes Chaos“ beschreibbar.

Sinnüberschuß

Die Anpassung eines gesunden Unternehmens an Veränderungen im Markt

bedeutet daher z.B. echte Kunden- und Marktnähe (funktionierende Beziehungen zwischen Außenwelt und Innenwelt), Aktivität und Handeln im Sinne dieser Beziehungen (keine Scheinaktivitäten und Scheinanpassungen), vor allem aber einen „Sinnüberschuß“ der unternehmerisch handelnden Menschen, um die ungeheure Komplexität der Beschaffenheit des Marktes empfangen und umsetzen zu können.

Eine kranke Unternehmenskultur leidet an Störungen im Zusammenspiel zwischen Außenwelt und Innenwelt des Unternehmens. Das organische Gleichgewicht läßt sich nicht mehr ohne weiteres herstellen, die Selbstorganisation und Selbstkontrolle des lebenden Organismus funktioniert nicht mehr. Solche Unternehmenskulturen leiden z.B. an gegenseitigem Mißtrauen, daher Informationsmangel, Zwangsneurotik durch übermäßige Bürokratisierung und Planung (Produktion einer Scheinsicherheit) oder auch an Depression und Zukunftsangst.

Kultur des Unternehmens soll geistige Fitneß im Wettbewerb sein: Fit für die Veränderung, flink in der Veränderung und flexibel wegen der Veränderung (die „3 F“).

Der strategische Erfolgsfaktor Kultur ist also das Zusammenwirken der Ideen und Energien im Unternehmen zur marktorientierten Aktion.

Geistige Fitneß verlangt nach Sinngebung und Wertspendern, die nachahmenswerte Vorbilder abgeben und durch ihre Taten (nicht durch ihre Worte) glaubwürdig sind. Dies setzt auch ganzheitliches Management im Sinne einer ständig gesuchten Einheit zwischen Führenden und Geführten voraus. Man könnte es auch so beschreiben: Vision bedeutet gemeinsame Werte, die zur gemeinsamen Bewegung werden müssen (von den „shared values“ zu den „lived values“).

Eine Unternehmenskultur soll möglichst viel vom Leben lernen. Lebendige Or-

ganisationen brauchen Chaos und „Halbordnung“, Ermächtigung statt Macht, Fehlertoleranz und Selbstkorrektur, ein funktionierendes Wechselspiel zwischen Einfach und Komplex und vor allem: die Kunst einer „gleichzeitig festen und lockeren“ Führung.

Vision als Triebfeder

Vision ist die Triebfeder jeder Unternehmenskultur. Im Unternehmen mit Vision wird es immer „weiterführende Möglichkeiten für Handeln und Erleben“ geben (Gertrud Höhler).

Vision ist die Seele der Unternehmenskultur. Um sie zu befreien, muß die Nostalgie der Vergangenheit abgeschüttelt werden.

Unternehmenskultur im Wettbewerb braucht daher vor allem:

- eine Vision der Zukunft des Unternehmens und den Glauben an diese Vision,
 - einen Konsens über ein positives Menschenbild und den Lebenswillen in der gemeinsamen Organisation,
 - Opferbereitschaft für die Zukunft und das Zurücktreten der Einzelleistung gegenüber der Gemeinschaftsleistung.
- Diese Unternehmenskultur läßt sich symbolhaft durch die Formation des „Wildentenfluges“ beschreiben: Gemeinsam wird die beste aerodynamische Position eingenommen; es wird in der Formation und der Geschwindigkeit des Fluges auf die schwächeren Vögel Rücksicht genommen, die gemeinsam verbrauchte Energie ist dadurch geringer als die Summe der einzeln benötigten Energie; die Formation wird der Kommunikation zwischen den Vögeln zuliebe aufgelockert; daraus wieder gewinnt sie an Stabilität.

In diesem Sinne könnte man erfolgreiches Kulturmanagement auch als optimale Kombination zwischen Einzelleistung und Gemeinschaftsleistung bezeichnen, die ihrerseits wiederum eine optimale Bewältigung des Wettbewerbs verspricht.

PERSONALENTWICKLUNG ALS IMAGEFAKTOR EINER UNTERNEHMENSKULTUR

In der Praxis der Personalberatung zeigt es sich immer wieder, daß qualifizierte Mitarbeiter oft frühzeitig ihre Unternehmen verlassen, da diese entweder über keine oder eine wenig transparente Planung und Durchführung der Personalentwicklung verfügen.

Jeder Mitarbeiter will sich im Unternehmen zuerst selbst verwirklichen und vor allem seine eigenen Ziele realisieren. Dies ist eine Tatsache, der sich leider die meisten Unternehmen, oft auch aufgrund einer nicht mehr zeitgemäßen Unternehmenskultur, gerne entziehen.

In dem Augenblick, in dem der Mitarbeiter erkennt, daß für die Realisierung seiner Vorstellungen kein oder nur ein ungenügender Grad an Entwicklungsmöglichkeiten durch die Personalentwicklung zur Verfügung gestellt wird, erfolgt die „innere Kündigung“, und es ist dann nur mehr eine Frage der Zeit, wann der Mitarbeiter tatsächlich das Unternehmen verläßt.

Die nachfolgenden Ausführungen sollen einen „roten Faden“ zur Planung der Personalentwicklung darstellen und dazu beitragen, so viele innere Kündigungen wie möglich zu vermeiden:

1. Die Abgrenzung der Personalentwicklungsplanung

Unterbetrieblicher Personalentwicklung soll hier jedes auf eine Berufsausübung gerichtete Lernen verstanden werden, das sich an eine berufsvorbereitende Ausbildung wie Schule, Lehre oder Studium anschließt.

Aufgabe der betrieblichen Personalentwicklung ist es, Maßnahmen für die Mitarbeiter im Unternehmen zu planen, damit sie das erforderliche Wissen und Können, die benötigten Fertigkeiten und ein motiviertes Arbeitsverhalten mitbringen, um die betrieblichen Aufgaben zu bewältigen und sich gleichzeitig möglichst stark ihre persönlichen Interessen zu erfüllen.

Damit grenzen sich die berufsbegleitende gezielte Fortbildung und die berufsverändernde Umschulung von der berufsvorbereitenden Ausbildung und der allgemeinen persönlichen, nicht unbedingt berufsbezogenen Weiterbildung ab.

Lernen im Sinne betrieblicher und beruflicher Personalentwicklungsplanung

bezieht sich sowohl auf den kognitiven Bereich und den Bereich der psychomotorischen Fähigkeiten und Fertigkeiten als auch auf den effektiven Bereich der Wertvorstellungen, Einstellungen, Einsichten, Ansichten, Verhaltensweisen und Motivationen.

Im Rahmen der berufsbegleitenden gezielten Fortbildung ist zu unterscheiden zwischen der Anpassungsfortbildung und der Aufstiegsfortbildung. Berufliche Fortbildung soll vor allem ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder aufzusteigen.

Die Anpassungsfortbildung hat das Ziel, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters aufzufrischen, zu aktualisieren, zu aktivieren, zu intensivieren und an Veränderungen anzupassen. Sie soll bewirken, daß der Mitarbeiter Anforderungen seines Arbeitsplatzes gewachsen ist und gewachsen bleibt, ferner, daß er fähig bleibt, bei Aufgabenveränderungen Tätigkeiten ähnlichen Strukturniveaus auszuüben. Die Aufstiegsfortbildung hat das Ziel, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters im Rahmen seiner Potentialgrenzen weiterzuentwickeln, auszubauen und zu vertiefen. Damit soll er befähigt werden, künftig weitergehende Aufgaben zu übernehmen. Hierher gehören insbesondere die Nachwuchs- und die Nachfolgeplanung. Die Umschulung hat das Ziel, den Arbeitnehmer für eine andersgeartete Tätigkeit zu befähigen und damit seine Eingliederung im Arbeitsprozeß zu bewirken.

2. Ziele der Personalentwicklung

1. Probleme erkennen, erfassen und lösen:
Beschaffung neuen Wissens zur Verbesserung vorhandener Problemlösungen; Entwicklung neuer Fähigkeiten; Know-how.

2. Interne Personalbeschaffung:
Entwicklungs- und Aufstiegspolitik zur Sicherstellung eines fähigen Nachwuchses: Nachfolgeplanung, Karriereplanung und Planung der innerbetrieblichen Besetzung neuer Stellen.

3. Erhaltung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft:

Vermitteln von Wissen und Können zur Erfüllung der gegenwärtigen Arbeitsplatzaufgaben und Anpassung an neue Anforderungen aufgrund von Veränderungen.

4. Flexibler Personaleinsatz:

Ausweitung der Qualifikation und verbesserte soziale Sicherheit für den Mitarbeiter, wenn er in der Lage ist, mehrere Arbeitsplätze abzudecken. Vorteil für den Betrieb bei Ausfällen durch Kündigung und Fehlzeiten.

5. Integration des Personals:

Verbesserung der Übereinstimmung betrieblicher und persönlicher Ziele durch ein Angebot an Selbstverwirklichung, Entfaltung, beruflicher Emanzipation, Selbständigkeit und Mündigkeit sowie beruflicher Existenzsicherung.

6. Anpassung des Unternehmens:

Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und seines Wachstums, Anpassung an veränderte Markt- und Umweltbedingungen, technologische, wirtschaftliche und soziale Entwicklungsprozesse.

7. Innovation:

Erkennen und systematisches Nutzbar machen neuer Erkenntnisse. Damit auch Erhaltung der Mobilität, Flexibilität und Lernfähigkeit der Mitarbeiter (lebenslanges Lernen).

8. Entwicklung des Managements:

Die Erarbeitung der Unternehmensziele und der Wege zu ihrer Erreichung, der Formen der Mitarbeiterführung, der Kommunikation, der Kooperation, sind dynamische, für das Unternehmen meist lebensbestimmende Managementaufgaben. Deshalb ist die Optimierung des Managements eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung.

3. Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs

3.1. Grundsätzliches Vorgehen:

Die Feststellung des Entwicklungsbedarfs ist das eigentlich schwierige methodische Kernthema.

Fast alle mehr oder weniger aufwendigen Verfahren basieren auf Soll/Ist-Vergleichen. Dabei werden den Stellenanforderungen die gegebenen Eignungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter gegenübergestellt.

Man muß also davon ausgehen, daß die Basis für die Analyse von Entwicklungsbedarf das Anforderungsprofil der Stellen ist. Das ist zunächst ein statisches Element, sodaß alles hinzuzufügen ist, was wahrscheinlich an künftigen Know-how auf dieser Stelle notwendig sein wird, welche Veränderungen eintreten werden, die der Stelleninhaber zu bewältigen hat.

Informationen über die notwendigen Eignungen und Fähigkeiten können aus verschiedenen Quellen bezogen und in sog. Fähigkeitsprofilen der Mitarbeiter dargestellt werden. Hier sind u. a. Beurteilungen, Befragungen, Tests und Daten über Zielerreichung zu nennen.

Das Problem der Soll/Ist-Vergleiche liegt darin, daß sie ein scheinbar statisches Verharren des Mitarbeiters auf seiner Stelle signalisieren. Das kann durchaus sein und das bleibt dem Mitarbeiter überlassen. Mancher möchte das stabilisieren, was erreicht hat, und keine weitergehenden Versuche unternehmen, die ihm unter Umständen auch Risiken bringen.

3.2. Der kritische Punkt. Zukunft:

Bei der Ermittlung des Entwicklungsbedarfs gibt es zwei besonders kritische Bereiche, bei denen jeweils die Zukunftsprognose im Mittelpunkt steht. Zum einen stellt sich die Frage nach den Grenzen der weiteren Entwicklungsfähigkeit des Mitarbeiters: Wird es möglich sein, den Mitarbeiter unter Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen zu einem bestimmten, den Anforderungen der angestrebten Stelle angemessenen Stand, in seinem Wissen, Können und Verhalten zu entwickeln, und besitzt er dann noch so viel Fähigkeitsreserven, sich den Veränderungen des neuen Arbeitsplatzes in der Zukunft anzupassen? Zum anderen stellt sich die Frage nach den Veränderungen, auf die sich der Betrieb in der Zukunft einstellen muß und die aus der Unternehmensplanung als künftige Entwicklungserfordernisse abzuleiten, abzuschätzen und einzubeziehen sind.

Anhaltspunkte für die Prognose des zukünftigen Bildungsbedarfs liefern:

- die Ziele und geplanten Vorhaben des Unternehmens,
- die Erwartungen der Arbeitnehmer,
- die langfristige Personalpolitik,
- die zukünftigen Arbeitsanforderungen im Unternehmen und in der Branche,
- der zu erwartende quantitative und qualitative Personalbestand,
- die erwartete Arbeitsmarktsituation,
- die über- und außerbetrieblichen Berufsbildungsmöglichkeiten sowie

- die Entwicklung des allgemein- und berufsbildenden Schulwesens.

3.3. Wege zur Ermittlung des Entwicklungsbedarfs:

- Analyse der Arbeitsergebnisse (Ziele; Kontrolle),
- Mitarbeiter-Beurteilung,
- Stellenbeschreibung/Anforderungsprofil,
- Eignungs- und Fähigkeitsanalysen/Potentialschätzungen Beratungs- und Förderungsgespräche (Förderkartei), berufliche Wünsche des Mitarbeiters (Vormerkkarteien, Nachfolgeplanung, Nachwuchsplanung, innerbetriebliche Stellenausschreibungen),
- Auswertung von Berufsbildern, von Trends, die am Arbeitsmarkt sichtbar werden, der Literatur, der Hinweise von Ausschüssen und Fachgremien, von Behörden und Verbänden Informationsgespräche mit allen planenden Stellen, mit dem Management, den Vorgesetzten, dem Ausbildungsleiter und Auswertung von Fach- und Führungskonzeptionen sowie betrieblichen Planungen und Zielvorstellungen,
- Personalakten.

3.4. Anlässe für eine Entwicklungsbedarfsanalyse:

- die Durchführung einer systematischen Personalentwicklung,
- die Prüfung des Entwicklungsbedarfs für bestimmte Zielgruppen (Meister, Sekretärinnen, Verkäufer, Vorgesetzte),
- das Aufstellen standardisierter Entwicklungs- und Laufbahnprogramme,
- die Durchführung bestimmter Projekte, deren Ziele vorgegeben sind und deren Bildungsinhalte vermittelt werden müssen,
- die Klärung, ob eine bestimmte Entwicklungsmaßnahme für den Mitarbeiter eingesetzt werden soll.

4. Personalentwicklung für Gruppen und organisatorische Einheiten

Unter Personalentwicklung für Gruppen sind Maßnahmen für bestimmte Personenkreise in einem Unternehmen zu verstehen, die irgendeinen Zusammenhang oder eine Beziehung oder ein gleiches Merkmal aufweisen.

Derartige Gruppen sind etwa:

- die Gruppe der „Älteren Arbeitnehmer“,
 - die Nachwuchs-Sekretärinnen,
 - die nebenamtlichen Ausbilder,
 - die Führungs-Nachwuchskräfte,
 - die Verkäufer, die Programmierer usw. Schließlich geht es noch um organisatorische Einheiten, also um Gruppen, Abteilungen, Filialen, Werke.
- Der Entwicklungsbedarf richtet sich nach den Anforderungen, die der Betrieb an die Zielgruppen stellt. Der erste Schritt bei der Planung des

Bedarfs besteht auch bei der Bezugsebene Gruppe darin, die jeweiligen Anforderungen an die Gruppe zu ermitteln und sie den Gegebenheiten gegenüberzustellen.

Die Anforderungen an Zielgruppen hängen ab von den zielgruppenspezifischen Aufgabenstellungen, von den Erwartungen, welche die Unternehmensleitung mit einer bestimmten Zielgruppe verbindet oder von irgendwelchen Vorgaben, die an eine bestimmte Zielgruppe gerichtet sind.

5. Die Kosten der Personalentwicklung

Die Kosten der Personalentwicklung sind zu unterteilen in direkte und indirekte Kosten.

Zu den direkten Kosten gehören:

- Aufwendungen für haupt- und nebenamtliche Mitarbeiter in der Personalentwicklung,
- Honorare für Referenten,
- Gebühren für externe Schulungsmaßnahmen
- Reisekosten, Tages- und Übernachtungsgelder,
- Lehr- und Hilfsmittel,
- Geräte,
- Räume und Einrichtungskosten.

Zu den indirekten Kosten gehören:

- Löhne und Gehälter für Mitarbeiter in der Einarbeitung, Umschulung, in einem Trainer-Nachwuchs- oder Förderungsprogramm,
- für die Teilnehmer an Entwicklungsmaßnahmen während der Arbeitszeit,
- für die Lehrenden bei Entwicklungsmaßnahmen vor Ort,
- Aufwendungen in Stabs- und Linienstellen im Zusammenhang mit der Ausarbeitung, Vorbereitung und Durchführung von Personalentwicklungsprogrammen oder -maßnahmen.

6. Durchführung der Personalentwicklungsplanung

1. Analysen

- von Ist-Zuständen (Schwachstellen),
- von Planungen (künftige Entwicklungen, Veränderungen).

2. Abteilung von Entwicklungszielen (Was wird angestrebt?)

- Änderung von Verhalten
- im kognitiven Bereich,
- im psychomotorischen Bereich,
- im effektiven Bereich durch Anwendung der Lehrinhalte (Konkretisierung der Umsetzung).

3. Bedarfsermittlung (Wer will, soll, muß sich fortbilden?)

- Auswertung von Unterlagen,
- Zielgruppenermittlung (Individuum, Gruppe, Organisation).

4. Festlegung der Entwicklungsinhalte:
- Zu welchen Problemkreisen muß eine Fortbildung erfolgen?,
- Aufstellen der Stoffpläne (Inhalte).

5. Bestimmung der Entwicklungsmethoden:
- wie soll der Fortbildungsinhalt dem Mitarbeiter nahegebracht werden?, Individualmaßnahmen/Gruppenmaßnahmen/Kombination?,
- welche Lehrmethoden empfehlen sich/sind möglich?,
- welche Hilfsmittel sollen eingesetzt werden?

6. Rahmenbedingungen der Entwicklungsmaßnahmen:
- wie lange/Zeitplan, wann, Abstimmung mit anderen Terminen?,
- wie oft, einmalig, Stufen, Bausteine,
- wo (Fortbildungsort)?

7. Festlegung des Vermittlungsträgers (Durch wen?):
- interne Durchführung (eigene/fremde Medien, Mitarbeiter/Referenten),
- externe Durchführung (staatliche Einrichtung, private Bildungsträger, andere Unternehmen).

8. Entwicklungskosten:
- Budget für Personalentwicklungsmaßnahmen.

9. Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen:
- Prioritäten setzen,
- Ablaufdiagramm erstellen.

10. Erfolgsmessung und -bewertung (Welchen Nutzen hatte die Maßnahme?)
- für den Teilnehmer/für den Betrieb?,
- Abschlußprüfung/-befragung,
- Lernerfolgskontrolle hinsichtlich des Maßes an Transfer und des Grades an Zielerreichung.

11. Kontrolle der Entwicklungsplanung:
- War die Planung richtig, vollständig, effizient?,
- wurden die Zielsetzungen erfüllt?,
- waren alle Planungsentscheidungen richtig?,
- ist die Kosten-/Nutzenanalyse positiv?

7. Erfolgskontrolle der Personalentwicklung

1. Unter Erfolg soll das Erreichen des jeweiligen Entwicklungszieles verstanden werden.
Das hängt jedoch nicht nur vom Teilnehmer und der jeweiligen Maßnahme ab, sondern auch von Umweltbedingungen (etwa Einfluß der Gruppe) und den Freiheiten im Transfer.
Die Transferprobleme können liegen in
- ungenügenden Kenntnissen,
- fehlenden Erwartungen oder persönlichen Fähigkeiten (Abstraktions- und Transformationsvermögen),
- Widerstand des Vorgesetzten,
- Zeitmangel, um Anregungen zu vertiefen oder in der Alltagshektik anzuwenden,
- Angst vor Kollegen, Vorgesetzten, Mißerfolg,
- fehlender persönlicher Motivation,
- Fehlauswahl der Entwicklungsmaßnahmen.

2. Eine Erfolgskontrolle ist möglich
2.1. durch subjektive Einschätzung:
- Manöverkritik/Gruppen- oder Individualgespräch,
- Berichte,
- Befragung;
2.2. durch Lernerfolgskontrolle:
- Demonstration,
- Test,
- Beurteilung des Vorgesetzten,
- objektives Erreichen von Projektzielen, Leistungsstandards.

3. Bei der Erfolgskontrolle sollen folgende Zusammenhänge berücksichtigt werden:

- 3.1. Planung:
Sind Entwicklungsziel, -inhalt, -zeitplan und die Rahmenbedingungen angemessen und in welchem Umfang akzeptiert sie der Mitarbeiter?
Sollte das Entwicklungsziel einer konkreten, kurzfristigen Umsetzung oder einer langfristigen Know-how-Erweiterung dienen?
3.2. Durchführung:
Sind Trainer, Hilfsmittel und Methoden richtig ausgewählt und eingesetzt?
3.3. Ergebnis:
Wie war die Reaktion der Beteiligten? In welchem Maße waren sie im Lernprozeß über- oder unterfordert? Wie sind die Bedingungen in der Arbeitsumwelt?
In welchem Maß ist ein Transfer möglich und konnte er beobachtet werden. Wie ist das Gesamtergebnis zu bewerten?

Zum Abschluß noch zwei Fragen:

1. Wieviel Zeit verwenden Sie für die Entwicklungsplanung jedes Mitarbeiters in Ihrem Unternehmen?
2. Wieviel Zeit verwenden Sie für die Planung der Kaufentscheidung für ein neues Kopiergerät?
Ein kleiner Hinweis:
Jeder Mitarbeiter verursacht bei einer durchschnittlichen Verweildauer von ca. 5 bis 7 Jahren im Unternehmen Personalkosten in der Höhe von einigen Millionen Schilling. Ein Mitarbeiter, der Sie wegen „innerer Kündigung“ verläßt, verursacht Fluktuationskosten in Höhe von ein bis zwei Brutto-Jahresgehältern! Wieviel hat übrigens Ihr neuestes Kopiergerät gekostet?

**KRISE IST EIN PRODUKTIVER
ZUSTAND. MAN MUSS IHM
NUR DEN BEIGESCHMACK
DER KATASTROPHE NEHMEN.**



UNTERNEHMENSKULTUR ALS STRATEGISCHER WETTBEWERBSVORTEIL

Der Kampf um Marktanteile zwischen den verschiedenen Branchen und Unternehmen ist gekennzeichnet von Härte und Kapitaleinsatz; geändert haben sich jedoch die Schlachtfelder um Prozentpunkte und Kundensegmente. Nicht mehr einzig und allein der Kapitaleinsatz von Rohstoff- und Währungseinheiten entscheidet den Kampf um immer ähnlichere und qualitativ gleichstehende Produkte am Markt, sondern vor allem jene Wissens- und Know-how-Vorteile im Bereich Verkauf, Marketing, Mitarbeiterorganisation und Motivation sowie Produktentwicklung, Kooperations- und Teamfähigkeit geben den entscheidenden Ausschlag über Sein oder Nichtsein beziehungsweise über die zukünftige Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens.

Um Erfolg dauerhaft zu gewährleisten, sind zwei Punkte von der Geschäftsführung bestmöglich zu erfüllen: Erstens gilt es, im Kampf um hochqualifizierte Mitarbeiter oder auch charismatische Manager gegenüber der Konkurrenz um mehr als nur eine Nasenlänge voraus zu sein, und zweitens wird es immer notwendiger, die innerbetrieblichen Ressourcen voll auszuschnüpfen. Dies beginnt beim Ausbau des firmeninternen Teamworks als wesentlicher Erfolgsgarant für die Zukunft. Nicht der Aufbau von Wissensmonopolen einzelner Mitarbeiter oder ganzer Abteilungen zur „Besicherung“ des Arbeitsplatzes, sondern Zusammenarbeiten hinweg über personelle Interessen zum Firmenwohl sind das erklärte Ziel moderner Unternehmenskultur.

Identifikation

Diese Entwicklung ist nur mit einer Identitätsvereinheitlichung des Mitarbeiterpotentials zu erreichen. Ist die Identifikation mit der Unternehmung gegeben und nicht durch interne Ressentiments oder Mitarbeiterfluktuation gestört, dann ist zumindest die Basis vorhanden, aus einer trägen dahinfließenden Masse einen reißenden Fluß zu machen, der sich bei Bedarf oder unüberbrückbaren Hindernissen ein neues Bett suchen kann. Im übertragenen Sinn bedeutet das, je mehr Identifikation und Teamfähigkeit, desto größer ist die

gesamte Kreativität und Innovationskraft eines Unternehmens. Um diese positive Entwicklung zu gewährleisten, ist es notwendig, ein Wirtschaftsunternehmen als komplexes Netzwerk zu verstehen und dessen Struktur zu ordnen. Dabei ist der Weg der Führungskräfte als Entwickler oder Impulsgeber für subjektive Visionen und Wechselwirkungen im Denken der Mitarbeiter hin zu einer Balance zwischen Verändern und Bewahren als weicher, gedeihender Prozeß vorgezeichnet.

Nicht mehr „Investieren - Produzieren - Verkaufen“ ist das Non-Plus-Ultra, „Information - Innovation“ und „selbstbestimmte Arbeitsgruppen“ sind die neuen Erfolgsschlagwörter.

Dabei steht der Mitarbeiter als Teil und unternehmerische Ziele im Vordergrund des firmenpolitischen Interesses. Gerade an diesem Ansatzpunkt gilt es, noch viele geistige Barrieren zu überwinden, um zum unternehmerischen Denken jedes einzelnen zu finden. Die Hindernisse sind vor allem in der Honorierung des Arbeitseinsatzes, in der fehlenden Identifikation vieler Mitarbeiter und in verhärteten hierarchischen Strukturen zu finden. Fühlt sich jede Zelle eines Unternehmens als Art Subunternehmer im Dienste eines großen Ganzen, so sind Höchstleistungen möglich, und die einzelnen Mitarbeiter fügen sich zu einer funktionierenden Arbeitseinheit wie die Fasern eines Muskels.

Gerade ein gezieltes Bildungsmanagement ist ein entscheidender strategischer Erfolgsfaktor gegenüber jeglicher Konkurrenz und im Hinblick auf eine wachsende Unternehmenskultur.

Firmenstrategie und Spezialisierung zum Beispiel auf schmale Produktbereiche oder alternative Vertriebschienen sowie alternatives Mitarbeitermanagement werden in Zukunft den Erfolgskurs von Unternehmen ausmachen.

Weiterbildung

Der erste Weg in diese Richtung ist die qualitative Steigerung des Humankapitals, sprich die intensive unternehmensspezifische Weiterbildung. Der andere Weg ist eine interne Reorganisation im Hinblick auf eine Verbesserung in der Organisationsentwicklung: Zum Beispiel die Zusammenarbeit auf

neuen Ebenen oder in verschiedenen Subgruppierungen oder Teams. Eine firmenexterne Notwendigkeit in der Verdichtung der Ressourcen ist der gezielte Zukauf von - ansonsten im eigenen Unternehmen kostenintensiven - Fremdleistungen. Der Berateinsatz vermindert die Kostenexplosion in diversen Stabsstellen und befreit Kräfte für die eigenen Stärken im Konkurrenzkampf. Zusätzlich entstehen dabei objektive Beobachter, die als Moderatoren ausgleichende oder fördernde Funktionen in der positiven Entwicklung der Unternehmenskultur einnehmen können.

Gerade auch mit dieser Teamfähigkeit der Mitarbeiter - insbesondere von Führungskräften - und der Behandlung der Faktoren Organisationskultur und wertorientierte Personalarbeit ist das Interesse an kreativen Arbeitsformen und der Stellenwert moderner Personalentwicklung intensiver ins Blickfeld gerückt.

„Der Erfolg eines Unternehmens hängt sehr stark vom Wollen und Können seiner Führungskräfte ab.“¹⁾ Durch die Mobilität der „Ressource Mensch“ sieht sich auch die Unternehmensführung in einer neuen Position. Es gilt dabei, sozial- und arbeitstechnisch befriedigenden Berufsvorstellungen gerecht zu werden, und einerseits im Dienste der Mitarbeitermotivation, andererseits aus ganz egoistischen Interessen der Firmenpolitik, nicht auf die Weiterentwicklung des „Kapitals“ zu vergessen.

Keinem Unternehmer wird es in Zukunft erspart bleiben, sich im Interesse der Firma darüber klar zu werden, welche Entwicklungen in seiner Branche einer Reaktion bedürfen. Dabei sind Denkbremsen bis hin zu einer engstirnigen Vertrautheit im Hinblick auf Hierarchien, Produktsortimenten, Absatzplanungen und Zielgruppen eine nicht mehr zeitgemäße Form des passiven Widerstandes gegen notwendige Veränderungen.²⁾

Ein wichtiger Entwicklungsansatz der Unternehmen ist ein Einstellungswandel der Verantwortungsträger. Die menschliche Arbeit darf in der Periode der sich überstürzenden Entwicklung der Halbwertszeiten des Wissens nicht als reiner Kostenfaktor angesehen werden. Der konkurrenzfähige Mitarbeiter als Teil des Räderwerks einer Unternehmung ist

bereits in vielen Unternehmensparten der wichtigste "Rohstoff".

Innovation

Gegen diese Flut neuen Wissens und neuer Fertigkeiten und durch die ständige Innovation hin zu immer tiefer greifender Spezialisierung sind innerbetriebliche Erfahrungswerte als einzige Entscheidungshilfe nicht mehr ausreichend. Der Wandel der Wertvorstellungen zeigt sich auch im Streben der Mitarbeiter nach Selbst- bzw. Mitbestimmung am Arbeitsplatz sowie nach erhöhter Lebensqualität durch innovative Arbeitsmethoden und Aufgaben.⁹ Die Gesellschaft hat durch Innovation und Veränderung in den verschiedenen Produktionsfaktoren neben den wirtschaftlich angepassten Organisationsformen auch auf die neuen Wege hinsichtlich sozialer und humanitärer Ent-

wicklungen einzugehen. Aufgabe der betrieblichen Weiterbildung soll es nicht sein, ausschließlich gut funktionierende und selbständig lernende Produktionsautomaten zu entwickeln, sondern auch den gesellschaftspolitischen Ansatz der Mündigkeit des Bürgers zu berücksichtigen.

Tietgens sieht das Anliegen der permanenten Weiterbildung in der Verwirklichung zu menschlich-gesellschaftlicher und beruflicher Selbstbehauptung.¹⁰ Jede Ausbildung sollte den Mitarbeiter befähigen, seinen Standort im Unternehmen zu finden. Dabei geht es nicht nur um ein Instrument, mit dessen Hilfe sich jedes Rädchen im Räderwerk des Unternehmens eine innerbetriebliche Weiterentwicklung und Aufstiegsmöglichkeit erschließen kann, sondern es geht vor allem um die Funktionstüchtigkeit und Produktivität des Unternehmens als Produktions- und

Wirtschaftseinheit - gepaart mit der sozialen Zufriedenheit der Mitarbeiter in einer erfüllten Familien- und Freizeitwelt. Es gilt, von der Unternehmensführung aus einen gesunden Mittelweg zwischen betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit und Möglichkeit der Selbstverwirklichung des Mitarbeiters am Arbeitsplatz in „seinem“ Unternehmen zu finden.

1) Nal, Kurt: Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor: Der Weg zum unternehmerisch denkenden Mitarbeiter. Verlag Moderne Industrie: Landsberg/Lech (1990). S. 11ff.

2) Knapp, Horst: Die Zukunft des Unternehmens. Das Unternehmen der Zukunft. In.: Rationalisieren. Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft. Bd. 100, Wien (1978). S. 44.

3) Kailer, Norbert: Handbuch für die Bildungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben. Österreichischer Wirtschaftsverlag: Wien (1987). s. 1f. (=Schriftenreihe der Bundeswirtschaftskammer. Bd. 56)

(4) Tietgens, H: Erwachsenenbildung. In.: Handlungsfelder und Forschungsfelder der Pädagogik. Hrsg. Groothof, H.H. Athenäum (1979). S. 202.

EINE BESPRECHUNG IST
EINE SITZUNG, IN DIE VIELE
HINEINGEHEN UND BEI DER
KEIN WENIG HERAUSKOMMT.



BEWIRKT KONKURRENZ EIN MEHR AN KULTUR?

Helfer werden gerufen, weil das Management glaubt, es gäbe ein Problem mit den Mitarbeitern. Schonend muß der Berater den Managern meistens beibringen, daß sie selbst das Problem sind.³⁾

In entwickelten Industriegesellschaften steigern Menschen ihre Ansprüche an den Lebensstandard und erhielten bislang als Antwort einer marktorientierten Wirtschaft: größere Auswahl und Qualität bei Konsumgütern, höhere Einkommen, mehr Freizeit. Die fürsorglichen Leistungen des Sozialstaates tragen das Ihre zur Hebung der Lebensqualität bei. Die Lebensqualität am Arbeitsplatz ist trotz der beachtlichen Errungenschaften der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften oftmals beeinträchtigt durch Leistungsdruck, Konkurrenz um Arbeitsplätze und die eindimensionale Inanspruchnahme des Menschen auf seine beruflichen Fertigkeiten. Aufblöße/Funktionalität also, die austauschbar und erneuerbar ist. Der Arbeits„markt“ vermittelt uns ein Bild davon.

Wesentliches Element der kapitalistischen Produktionswelt ist aber die Konkurrenz. Sie bewirkt Dynamik und Fortschritt. Wenn sich die Wirtschaftsmärkte mehr und mehr angleichen, Unternehmen international fortschreitend den gleichen technischen Produktionsstandard besitzen und das Engagement von Mitarbeitern entscheidend für Erfolge im Wettbewerb ist, dann wird dem „Produktionsfaktor Mensch“ aus Konkurrenzgründen wieder einmal mehr Aufmerksamkeit zuteil.

Nicht erst seit die Zentralität des Berufs im Lebensentwurf der Menschen in den Industriegesellschaften an Bedeutung verloren hat und der Freizeitbereich wichtig wurde, beschäftigen sich Wissenschaftler und Unternehmer mit sogenannten Sozialtechniken zur Hebung der Arbeitsmotivation. Der mehrdimensionale gesellschaftliche Wertewandel bewirkt ein zusätzliches Forschungsinteresse. Bemerkenswert ist heute in diesem Zusammenhang, daß die hedonistische Haltung vor allem jüngerer Konsumenten auch in die Welt der Arbeit zurückkehrt. (Nicht „Ich bin, was ich ausgehen kann“, sondern „Ich bin, wie ich es ausgebe“).²⁾

Mitunter wird Hedonismus zum Leitmotiv für gesteigerten Arbeitseinsatz: Arbeit soll Spaß machen, so etwas wie Leistungslust soll stattfinden.

Geschichte

Historisch betrachtet hat das, was seit 1985 als „Unternehmenskultur“ propagiert, vermarktet und als „sozialtechnologischer Hit“ gilt, in diesem Jahrhundert an Vorläufern:

- 20er Jahre - die Werksgemeinschaft,
- um 1950 - die Human-Relations-Bewegung,
- 50er/60er Jahre - betriebliche Partnerschaft,
- um 1965 - kooperative Führung,
- 70er Jahre - soziale Verantwortung des Unternehmens und Humanisierung der Arbeit,
- Ende der 70er Jahre - Organisationsentwicklung.

Die unternehmerischen und gewerkschaftlichen Erfahrungen mit den vorgenannten Sozialtechniken finden Gemeinsamkeiten in der sozialwissenschaftlichen Würdigung:

Der Mensch als „Problemquelle“ in der Arbeitsorganisation ist in seiner intrinsischen Motivation zur Leistung und Identifikation mit dem Unternehmen nur bedingt steuerbar.

Subjektivität als Norm für menschliches Verhalten bietet schließlich auch Schutz vor drohendem Identitätsverlust in einer hoch arbeitsteiligen Produktion, in der Fremdbestimmung vor Selbstbestimmung rangiert.

„Leute, die von der Möglichkeit ausgeschlossen sind, bei ihrer Arbeit die Bedürfnisse zu befriedigen, die in ihnen wach sind, verhalten sich genauso, wie wir es wohl voraussagen möchten: In Trägheit, Passivität und Verantwortungs-scheu; sie sträuben sich gegen Veränderungen, sind anfällig für Demagogen und stellen geradezu absurde Ansprüche nach ökonomischen Vorteilen.“¹⁾

Selbst wenn in betrieblichen Führungsgrundsätzen und Selbstdarstellungen „der arbeitende Mensch im Mittelpunkt steht“, ist allen Beteiligten klar, daß dieses ethische Prinzip weder aus humanitären Motiven noch aus sozialem Verantwortungsbewußtsein formuliert wurde, sondern weil die Motivation des einzelnen Mitarbeiters großen Einfluß auf die Realisierung unternehmerischer Interessen hat: Um im Konkurrenzkampf bestehen zu können und um einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften, bedarf es unter anderem eines möglichst hohen Leistungsniveaus der Beschäftigten. Dieses gilt es zu stimulieren und zu sichern. Das geschieht einerseits durch

Einkommen, Gratifikationen, Statussymbole, formale Organisationsregeln sowie kommunikative Verhaltensbeeinflussung im Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis und andererseits durch „weiche Managementmethoden“, welche die Identifikation mit dem Unternehmen, Akzeptanz von Rationalisierungsmaßnahmen, Motivation zu höherer Leistung und mehr Flexibilität, Mobilisierung kreativer Fähigkeiten und emotionale Bindung der Beschäftigten durch Sinngebung sichern sollen.

Das hat freilich auch mit dem bereits erwähnten mehrdimensionalen Wertewandel zu tun: So verlagern sich Pflicht- und Gehorsamswerte zu Werten der Autonomie und Selbstverwirklichung; von Opferbereitschaft und Disziplinierung hin zu hedonistischen Werten. Einkommen und Karriere zählen nach wie vor, es zählen aber auch Leistungslust, Spaß und Selbstverwirklichung. Unbestritten ist auch, daß ein Mehr an Bildung die Menschen immer schon selbstbewußter, individualistischer und auch widerpenstiger gemacht hat.

Wenn das Marktmodell von Angebot und Nachfrage als Regulierungsmechanismus stimmt, dann ist auch folgerichtig, daß höhere schulische Qualifikationen beliebter sind als die seit über 100 Jahren kaum veränderte Form der Berufsausbildung für Lehrlinge, der gesellschaftlichen Ansehen auch nicht durch ohnehin vage Karrierezusagen verschafft werden kann. Dabei wäre gerade eine zukunftssträchtige Berufsausbildung Indiz für einen Teilbereich funktionierender Unternehmenskultur im Sinne gesellschaftlicher Verantwortung.

Einer kürzlich veröffentlichten Studie des deutschen Infas-Institutes zufolge sind folgende Faktoren maßgeblich für ein gutes Betriebsklima: Teamgeist, selbstständige Arbeit, gerechte Arbeitsteilung und Anerkennung durch Vorgesetzte. Weil die Ansprüche lohnabhängig Arbeitender nach „interessanter“ Arbeit, wirtschaftlicher Mitbestimmung oder Selbstverwirklichung grundsätzlich wachstumsorientiert sind (sich damit als leistungssteigerndes Instrument verbrauchen), und sich Forderungen nach Abwechslung bei der Arbeit, Selbständigkeit und Verantwortung bei der Durchführung von Aufgabe nur begrenzt erfüllen lassen - will sich das Management die Herrschaft sichern -, bleibt der Interessengegensatz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern weiter bestehen.

Arbeitsalltag

Unternehmenskultur ist Bestandteil des Arbeitsalltags, ob im Klein- oder Großbetrieb, ob sie bewußt wahrgenommen und reflektiert wird oder nicht. Ulrich A. Wever drückt das in seinem Buch „Unternehmenskultur in der Praxis“ so aus: „Immer mehr Bürger empfinden Diskrepanzen zwischen einer opulenten materiellen Daseinsvorsorge und einer eher bescheidenen ideellen Sinnbilanz. Das zwingt die Unternehmen dazu, die Frage nach dem Sinn ihres Wirtschaftens (letztlich ihrer Existenzberechtigung) selbst zu stellen und ihren Mitarbeitern sowie der Gesellschaft gegenüber überzeugend zu beantworten. Die Notwendigkeit einer solchen Sinnbegründung hat es in der Vergangenheit für Unternehmen nur in Ausnahmefällen gegeben. Und man muß leider hinzufügen: Dieser Frage haben sich Unternehmer bisher auch nur vereinzelt gestellt.“

Eine sozialpartnerschaftlich im Betrieb entwickelte und gelebte Unternehmenskultur kann freilich die Lebensqualität am Arbeitsplatz entscheidend mitbeeinflussen. Wer „Kultur“ als Gesamtheit der geistigen und praktischen Lebensäußerungen einer Menschengruppe in einer bestimmten Epoche an einem bestimmten Ort sieht, wird sich dann auch

nicht mit einer Unternehmens„kultur“ zufriedengeben, die sich in einem modischen Firmenäußeren, gelegentlichen geselligen Zusammenkünften und spätem Umgangston erschöpft. Die zuvor aufgezählten Motivationskonzepte sind schließlich daran gescheitert, daß sie von Arbeitern und Angestellten spätestens in Krisensituationen als Täuschungsmanöver erkannt wurden.

Ganzheitliche Betrachtungsweise

Ein unternehmerisches Zukunftskonzept geht heute von einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen aus, fragt nicht allein utilitaristische Fertigkeiten ab und versteht Unternehmenskultur nicht vorrangig als Hochkultur für die oberen Etagen des Hauses.

Die Merkmale der Arbeitnehmerinteressen nach Lebensqualität am Arbeitsplatz können benannt werden:⁴⁾

- Beschäftigungsinteresse: Interesse an einem gesicherten Arbeitsplatz,
- Einkommensinteresse: Interesse an einem angemessenen, gleichmäßigen Einkommen,
- Gesundheitsinteresse: Interesse an der langfristigen Erhaltung der Arbeitskraft,
- Qualifizierungsinteresse:

Interesse an der Anwendung und Entfaltung von Qualifikationen im Arbeitsprozeß, u. a. durch betrieblich geförderte Weiterbildungsmöglichkeiten mit offenem Zugang,

- Entfaltungsinteresse:

Interesse an der Verringerung der Trennung von ausführenden und dispositiven Tätigkeiten als Voraussetzung individueller Persönlichkeitsentwicklung,

- Interaktionsinteresse:

Interesse an angemessenen sozialen Beziehungen mit offener Kommunikation,

- Mitbestimmungsinteresse:

Interesse an der Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen, bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und bei technisch-organisatorischen Veränderungen, umfassende Information über alle betrieblichen und personellen Belange,

- Produktinteresse:

Interesse an ökologisch und sozial verträglichen, preiswerten Produkten.

1) Der Spiegel 24/1992 in einem Beitrag über Manager, S.137

2) zit. nach Wiswede, G. Der neue Konsument im Lichte des Wertewandels

3) McGregor, D., 1971: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf/Wien

4) nach Baumgartner/Moritz/Worliczek, 1986: Managementstrategien, Wien Wever, Ulrich A., 1986: Unternehmenskultur in der Praxis, Frankfurt/New York

DISKUSSIONEN HABEN
NUR DANN EINEN SINN,
WENN MAN NICHT VON
VORNHEREIN ENTSCLOSSEN
IST, RECHT ZU BEHALTEN.



STRATEGIEN FÜR MORGEN

Unternehmenskultur beschränkt sich nicht allein auf die Unternehmen selbst. Auch das Umfeld ist dafür verantwortlich. Und das bedeutet, daß auch eine Interessenvertretung wie der Steirische Wirtschaftsbund sich nicht davor verschließen kann, durch ihren Einfluß zur Entwicklung dieser Unternehmenskultur beizutragen. Diese Entwicklung muß auch Eingang in das Programm und Leitbild einer Interessenvertretung finden, will sie erfolgreich umgesetzt werden.

Wie sich das gesamte politische, gesellschaftliche und kulturelle internationale Umfeld in den letzten zwei Jahren entscheidend verändert hat, so ist auch die Unternehmenskultur ständigen Veränderungen unterworfen. Nicht nur rechtzeitig darauf zu reagieren, sondern vielmehr Vorgaben und neue Wege zu erarbeiten, gehört auch zu den Aufgaben einer Interessenvertretung, die ernstgenommen werden will. Der Blick in die Zukunft ist dabei entscheidend, das starre Festhalten an Traditionellem gefährlich. Denn das Morgen kommt schneller als manch einer wahrhaben will.

Es gibt zwei Möglichkeiten, sich auf dieses Morgen vorzubereiten: Entweder ich warte, was der Morgen bringt, oder ich beginne heute zu gestalten, wie ich den morgigen Tag verbringen werde. Der Steirische Wirtschaftsbund hat die zweite Möglichkeit gewählt und neue „Strategien für morgen“ entwickelt. An diesem Erneuerungskonzept haben zahlreiche Mitglieder und Funktionäre mitgearbeitet.

Strategien

Die ersten Schritte zur Erarbeitung der neuen Strategien haben wir schon im Herbst 1990 gesetzt. Aus einer Seminargruppe, die sich mit vernetztem Problemlösen beschäftigt hat, wurde über Auftrag unserer Landesgruppenobfrau, Landesrätin Waltraud Klasnic, eine Projektarbeit. In dieser wurde die Veränderungstechnik von Organisationen konkret für die Erneuerung des Steirischen Wirtschaftslandes umgesetzt. Immer mehr Funktionäre und Mitarbeiter haben in Klausuren, Arbeitskreisen, regionalen Präsentationen ihre Ideen und Vorschläge eingebracht, die dann in unserer Projektarbeit aufbereitet wurden. Wer neue Strategien entwickeln will, muß jedoch zuerst die Anforderungen erkunden. Und das kann nur mit Hilfe jener geschehen, denen die neuen Strategien nützen sollen. Der Steirische Wirtschaftsland hat daher eine groß-

angelegte Mitgliederbefragung durchgeführt, um die Grundlagen für die Erstellung eines solchen Anforderungsprofils zu erhalten. Es galt, möglichst genau die Schwächen, aber auch die Stärken zu analysieren. Bei dieser Befragung ist das Bedürfnis der Unternehmer nach Zielen und klarer Orientierung am deutlichsten artikuliert worden.

Manche haben sich darüber gewundert, daß wir auch die kritischen Ergebnisse dieser Befragung veröffentlicht haben. Ich bin jedoch davon überzeugt, daß man ein derartiges Projekt gleich aufgeben sollte, wenn man nicht den Mut zur Ehrlichkeit hat. Die Beispiele, wo Meinungsbefragungen von politischen Organisationen nur geschönt an die Öffentlichkeit gebracht werden, offenbaren sich spätestens am Tag der Wahrheit - und das ist jeweils der Wahltag.

Schwerpunkte

Gerade die gründliche und schonungslose Diagnose der Kernprobleme gab uns die Chance, die notwendige Entwicklungsrichtung des Wirtschaftslandes neu zu bestimmen. Diese Entwicklung ist durch 4 Schwerpunkte charakterisiert:

1. *Wir werden unser Leitbild selbst leben. Damit stärken wir die Orientierung und Identifikation unserer Funktionäre und Mitglieder mit dem Wirtschaftsland.*
2. *Wir werden die Schwerpunktthemen planen und konsequent umsetzen.*
3. *Wir werden bei Entscheidungen die Mitglieder und Funktionäre verstärkt einbinden. Dadurch wird nicht nur mehr Vertrauen aufgebaut, sondern auch die Eigenverantwortung gefördert.*
4. *Wir werden die Gesprächs- und Konfliktlösungsfähigkeit im Wirtschaftsland erhöhen und so Probleme aktiv anpacken und lösen.*

Zur Realisierung unseres Programms sind Arbeitskreise tätig. Die bisherigen Ergebnisse dieser Arbeitskreise sind schon im Erneuerungskonzept enthalten, das sich auf drei Ebenen bewegt: - einer langfristigen mit dem Leitbild unseres Steirischen Wirtschaftslandes, - einer mittelfristigen mit den strategischen Zielen und - einer kurzfristigen mit konkreten Maßnahmen.

„Strategien für morgen“ - das ist das neue Leitmotiv des Steirischen Wirtschaftslandes. Dieses Leitbild hat eine Orientierungsfunktion nach außen - als wesentlicher Teil der Image- und

Profilbildung. Nach innen stellt es die Leitlinie des strategischen und praktischen Handelns der Funktionäre dar. Dieses Leitbild ist aber auch der Maßstab, an dem die Übereinstimmung von Reden und Tun zu messen ist.

Was sind wir?

Wir sind eine Gemeinschaft wirtschaftlich denkender Menschen, die der Überzeugung sind, daß nur eine leistungsfähige und innovative Wirtschaft Demokratie, sozialen Wohlstand und die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt sichert.

Gerade die derzeitigen weltpolitischen Ereignisse im Osten Europas und in den Entwicklungsländern beweisen sehr deutlich die Wahrheit und Notwendigkeit dieses Bekenntnisses. Vor allem kann auch der sparsame und schonende Umgang mit Rohstoffen und Energie nur von einer Wirtschaft mit hohem technologischen Standard verwirklicht und politisch durchgesetzt werden.

Unsere Gemeinschaft umfaßt alle selbstständig und partnerschaftlich denkenden Menschen: Unternehmer, Manager und Mitarbeiter.

Wir setzen uns vor allem für eine gesunde Weiterentwicklung der steirischen Wirtschaft mit einer ausgewogenen Gliederung von kleinen, mittleren und größeren Unternehmen mit Vorrang privatwirtschaftlicher Unternehmensführung ein.

Wir sind Anwalt aller Steuerzahler.

Was wollen wir erreichen?

Im Bereich der Wirtschaftspolitik wollen wir für die Entwicklungsmöglichkeit der steirischen Wirtschaft die rechtlichen Bedingungen verbessern und durch Einflußnahme auf die Politik klare, wirtschaftsfreundlichere und einfacher vollziehbare Gesetze herbeiführen.

Als Anwalt aller Steuerzahler kämpfen wir dafür, daß Steuermittel so wirksam wie möglich eingesetzt werden. Der Staat soll Aufgaben abgeben, die Private besser leisten können. Er soll aber auch jene Aufgaben, für die er verantwortlich ist, so effizient und unbürokratisch wie möglich vollziehen. Die Förderung der Eigenkapitalbildung ist für uns wichtigste Voraussetzung privatwirtschaftlicher Unternehmensstrukturen.

Bei unseren Mitgliedern fördern wir die Weiterentwicklung und den Erfahrungsaustausch lernen- und veränderungsbreiter Menschen. Ideen

und Projekte unserer Mitglieder greifen wir rasch auf und unterstützen ihre Verwirklichung.

Wir wollen alle Menschen als Partner einbinden, die unternehmerisch denken und handeln, und ihnen eine geistige und gesellschaftliche Heimat bieten.

Wir unterstützen unsere Mitglieder durch rechtzeitige Information über wirtschaftliche und politische Entwicklungen, aber auch durch politische Initiativen ohne Parteigrenzen.

In der Öffentlichkeit

betreiben wir aktiv die Bewußtseinsbildung in der Bevölkerung. Dadurch soll das Klima für die Durchsetzbarkeit unternehmerischer Initiativen, aber auch das Ansehen der Unternehmer in der Gesellschaft verbessert werden.

Wir wollen durch kompetente Informa-

tionen über wirtschaftliche Daten und Zusammenhänge die Meinungsbildung bei allen Bevölkerungsschichten erleichtern.

Zu welchen Werten bekennen wir uns?

Wir bekennen uns zur Eigenverantwortung und Initiative des einzelnen, der aber auch zum partnerschaftlichen Verhalten fähig ist.

Nurdynamische und entwicklungsfähige Menschen garantieren eine wettbewerbs- und leistungsfähige Wirtschaft. Wir fördern die kritische Mitarbeit selbständig denkender Menschen. Wir wollen dabei Konflikten nicht aus dem Weg gehen, aber diese konstruktiv lösen, um

neue Ideen durch gemeinsame Sprache und gemeinsames Handeln realisieren zu können.

Wir bestimmen in wirtschaftspolitischen Fragen mit unseren Vorschlägen und Ideen die Themen, wir wollen initiativ sein und nicht bloß reagieren. Mit dem Aufzeigen besserer Lösungen haben wir wirtschaftliche Kompetenz verbunden mit sozialer und ökologischer Verantwortung.

Wir pflegen eine von gegenseitigem Vertrauen getragene Partnerschaft in der Wirtschaft. Denn wir wissen, daß nur ein Klima der Offenheit und des Vertrauens ein erfolgreiches Zusammenarbeiten in Wirtschaft, Gesellschaft und Staat ermöglicht. Dies gilt nicht nur für politische und Interessenvertretungen, sondern auch für die Unternehmen selbst.

**DER UNTERSCHIED ZWISCHEN
DEM RICHTIGEN WORT UND DEM
BEINAHE RICHTIGEN IST
DERSELBE WIE ZWISCHEN BLITZ
UND GLÜHWÜRMCHEN**



AUF DEM WEG ZUM LEBENDIGEN LEITBILD - PRAKTIZIERTE UNTERNEHMENSKULTUR

Hintergrund:
Sie haben für Ihre Firma ein neues Leitbild erstellt, welches in seinem Inhalt nach außen und nach innen wirksam sein soll. Die „neue Firma“ will sich in der Öffentlichkeit wieder besser profilieren, Image und Akzeptanz aufwerten. Das bedeutet, daß Ihre Unternehmensphilosophiedeckungsgleich mit der gleichzeitig ins Leben zu rufenden neuen Unternehmenskultur sein soll. Die sich darauf ergebende angewandte Unternehmenspolitik liegt im Spannungsfeld der Wertung Ihrer Umwelt. Im Schnittpunkt dieser vier Eckwerte baut sich die Erkennbarkeit der gesamten Körperschaft, allgemein unter „Corporate Identity“ ausgedrückt, auf. Die Wunscherfüllung des zu Papier gebrachten Aufgabenkreises Ihrer neuen Unternehmenskultur soll nun zum Leben gebracht werden. Einerseits in seiner Markt- und Öffentlichkeitsorientierung und seinem wirtschaftlichen Erfolg und andererseits in seiner Marktorientierung und dem Erfolg des gelebten Leitbildes. Dies alles drückt sich durch eine profilierte Unternehmenskultur aus.

40

Unter anderem stellen sich folgende Fragen in bezug auf die neue Kultur:

- Inwieweit sind Begriffe wie Teamarbeit, Eigeninitiative, Selbstverantwortung, Leistung und Förderung der persönlichen Entwicklung für die Menschen in Ihrer Firma transparent?
- wie stellen wir den Ist-Zustand in den einzelnen Abteilungen fest?
- welche Informationssysteme helfen weiter?
- welche Hilfsmittel gibt es, um Veränderungen feststellen zu können?
- wie soll die Unternehmenskultur gemanagt werden?

Ziele:

Ist-Zustand erfassen

Es gilt, den vorhandenen Ist-Zustand erschöpfend zu machen, um die Differenz zwischen dem erwünschten Selbstverständnis der Unternehmensphilosophie und dem tatsächlichen Selbstverständnis der Unternehmenskultur klar herauszuarbeiten.

Identifizierung des einzelnen mit dem Leitbild schulen

Die Mitarbeiter sollen sich mit dem gewünschten Selbstverständnis identifizieren können. Das bedeutet die Beantwortung der Fragen:

- Für wen sind wir da?
- wie wollen wir miteinander?
- wie wollen wir das im täglichen Arbeitsleben zum Ausdruck bringen?

Führungsart mit dem Leitbild abstimmen

Die für das Lebendigwerden des Leitbildes im täglichen Arbeitsleben notwendigen Hilfsmittel erarbeiten und zur Verfügung stellen. Gemeinsam mit dem Vorstand und den einzelnen Führungsebenen die Art der Führung nach Leitbild festlegen, insbesondere in bezug auf die Mitarbeiterorientierung.

Erst wenn sich die Begriffe in klare leitende Gedanken, was erwünscht, was erlaubt und was nicht erlaubt ist, umformen, kommt die Erkenntnis darüber, wie man diese im täglichen Arbeitsleben anwendet und welche persönlichen Veränderungen dazu notwendig sind.

- Arbeitsweise für gelebtes Leitbild in sämtliche Führungsebenen einbringen.

Leitbild Management mit Maßnahmenkatalog erstellen.

Hilfsmittel für das lebendige Leitbild:

- Mit einem auf der ganzen Welt erfolgreich angewandten Test den derzeitigen Ist-Zustand über Teamarbeit und Führungsart in den einzelnen Abteilungen feststellen und auswerten,
- die Metaplan-Methode und den dazugehörenden Moderationsablauf in alle Abteilungen integrieren,
- sofort anwendbare Szenarien und Modelle als Beispiele aufzeigen und damit den Weg zu eigenen erfolgreichen Denkmodellen freimachen,
- psychologische Denkmodelle, wie z.B. das Johari-Fenster zur Anwendung der besseren Kommunikation untereinander oder das Struktogramm zur klaren Ausrichtung seines persönlichen Erfolges in der Firma aufgrund seiner Gehirnstruktur und ähnliches in die einzelnen Arbeitsgruppen einführen,
- Marketing-Schulungen für die einzel-

nen Mitarbeiter einführen und damit eine neue Karriere vorbereiten,

- Persönlichkeitsentwicklung durch Förderung der speziellen Fähigkeiten jedes Mitarbeiters in die Wege leiten,
- nach dem erfolgreichen Abschluß des internen Maßnahmenkataloges für ein lebendiges Leitbild Arbeitsgruppen für ständige Weiterbildung und Wissensaufnahme bilden. Diese haben die Aufgabe, ständig neues Wissen in 4 Linien in die Firma einströmen zu lassen. Sie stehen unter dem Titel „Ihre Karriere mit der neuen Unternehmenskultur“ und fördern ständig den Stolz des Mitarbeiters auf seine Firmenzugehörigkeit, auf seine Arbeit und heben ihn damit von den Mitarbeitern anderer Unternehmen klar und deutlich ab.

Diese 4 Wissenslinien sind:

- neue Theorien über zukünftige Abläufe im Zahlenbereich des Marketings,
- neue Instrumente für den zwischenmenschlichen Bereich innerhalb der Firma,
- den philosophischen Hintergrund aufrollen,
- dafür Organisationsabläufe schaffen. Diese 4 Wissenslinien sind die Hauptpunkte des Erfolges.

So gehen wir vor....

- Den derzeitigen Ist-Zustand über Teamkultur mittels erprobtem Test feststellen,
- im Führungskreis mit der Metaplan-Methode im Moderationsverfahren die Frage „Wie wollen wir dem Leitbild entsprechend führen?“ aus den Tiefen herausholen, bewußt machen und in schriftlicher Form visualisieren. Die Frage „Was ist faires Führungsverhalten und wie trägt dieses zur effizienten Zusammenarbeit im täglichen Arbeitsleben am besten bei?“ ist eines der Themen unter dem Titel „Wie wollen wir miteinander?“.
- Das gemeinsame Erarbeiten der lebendigen Führung sichert die Identifikation der betroffenen Führungsebenen mit der täglichen Anwendung.

- Szenarien für die Erfassung der Abläufe innerhalb der Firma erstellen und diese Abläufe damit optimieren. Dabei werden Fragen aufgeworfen wie:

Wie planen wir richtig?,
wie sammeln wir Infos?,
wie treffen wir Entscheidungen?,
wie kommunizieren wir richtig?,
wie managen wir Besprechungen?.

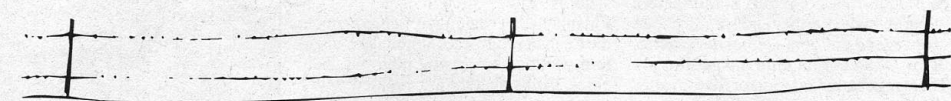
Das Ergebnis dieser Szenarien führt zur Erstellung eines Leitbild-Managers, welches mit einem Maßnahmenkatalog gekoppelt ist. Dieser klärt genau, wer

mit wem, was bis wann, mit welchem Ergebnis zum Lebendigmachen des Leitbildes in die Tat umsetzen soll.

- Hilfsmittel zum Erkennen von Veränderungen während des Ablaufes des Maßnahmenkataloges mit der Metaplan-Methode mit den Betroffenen gemeinsam erstellen, um die Anerkennung dieser „Kontrollen“ zu haben.

Läßt sich der Maßnahmenkatalog für ein lebendiges Leitbild noch nicht erfüllen, werden über den Moderationsablauf mit den Beteiligten Alternativen ermittelt, welche zu einer erfolgreichen Veränderung der Ausführung beitragen können.

Damit gehen Sie erfolgreich in eine neue Unternehmenskultur.



**LEUTE, DEREN
GESPRÄCHEN ES AN
TIEFE FEHLT, GLEICHEN
DAS OFT DURCH LÄNGE AUS.**



Heimo Widtmann

DAS GRAZER OPERNHAUS - ARCHITEKTURVANDALISMUS, REKONSTRUKTION ODER LICHTSCHWERT

Der Abbruch des nahezu unversehrt gebliebenen Portikus muß als Akt des Vandalismus an der Architektur des Theatergebäudes bezeichnet werden.³⁾

In der ganzen kompetenten Fachliteratur wird das Grazer Stadttheater (Opernhaus) als ein sowohl funktionell als auch architektonisch und städtebaulich hervorragendes Beispiel der reifen Lösung des Historismus bezeichnet.⁴⁾

Die ursprüngliche baukünstlerische Qualität wurde jedoch seit seiner Eröffnung (1899) laufend verringert, teilweise sogar zerstört. In knapper Form das Wesentliche umfassend, analysiert Friedrich Ableitner Architektur und Städtebaulichkeit des Grazer Stadttheaters (Opernhaus): „Fellner und Helmer haben vorwiegend auf dem Gebiet der ehemaligen Donaumonarchie insgesamt 48 Theater gebaut. Das Grazer Stadttheater (Oper) wurde zum 50. Regierungsjubiläum von Franz Josef I. errichtet. Der Entwurf wird Fellner rein zugeschrieben. ...der Wunsch des Bauherren, diesen repräsentativen Bau im Stile Fischer von Erlachs zu errichten, entsprach vielleicht weniger der Absicht, dem großen Sohn der Stadt eine Reverenz zu erweisen, als vielmehr der, sich auf einen Meister der ‚Deutschen Baukunst‘ zu beziehen. Tatsächlich handelt es sich um ein bedeutendes Werk der Barock-Rezeption innerhalb des Späthistorismus. Vor allem ist der Bau im engeren Bereich des Stadtparks und des Ringes auf Blickdistanzen konzipiert, er steht also noch voll in der Tradition der Monumentalarchitektur des 19. Jahrhunderts.“⁵⁾



Stadttheater, Hauptansicht 1898/1899, F. Fellner.

Außerordentliche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Planungs- und Baubericht Gertrude Finks über das ursprünglich von Ferdinand Fellner erstellte Konzept eines großzügigen Kulturzentrums zu: „das in bemerkenswert kurzer Zeit fertiggestellte Objekt - die Arbeiten dauerten nur 17 Monate - ist der einzig realisierte Teil eines städtebaulichen Ensembles: der Lageplan von 1899 zeigt als Pendant zur Oper ein Konzerthaus, das mit dem vor in Front sich blattartig ausbuchenden Halbbrund sowie einer Abfolge von Depoträumen und einem Restaurant eine Anlage von großer Dichte und Geschlossenheit, sowohl in funktionaler als auch in ästhetischer Hinsicht, ergeben hätte.

Finanzielle Erwägungen ließen jedoch die Realisierung dieses Vorhabens scheitern, stattdessen erwog man den Bau eines Volkstheaters am rechten Murofer.“⁶⁾

Besonders klar wird bei dem schließlich errichteten Stadttheater (Opernhaus) auch die Funktion des Portikus als ein wichtiges Gestaltelement der Gesamtarchitektur definiert: „das im Aufriß die Eingangsfront akzentuierende monumentale Giebelmotiv über der Loggia vor dem das Foyer umschließenden, überkuppelten Mittelrisalit steht über einem die Auffahrtsrampen in sich vereinigenden Portikus. 6-säulig zu 3 Achsen reduziert, wiederholt es sich an der Rückfront gegen den Kaiser-Josef-Platz zu, hier allerdings in die Fläche projiziert.

Die die Längsfronten organisierenden Risalite nehmen die Seitenstiegen auf und schieben zwischen sich das Zuschauerraum, das durch Kollossalpylinder instrumentiert ist. Die Staffelung in der Höhendimension, die Vielfalt und Bewegtheit der Dachformen (Kuppel), geschweiftes Mansardendach) bändigen die Größe des Baublocks durch die Massenbeherrschung und gliedern ihn in ein Pavillonsystem, das die Grundrißbildung auch im Aufriß ansichtig macht und die Grazer Oper in die Tradition der reifen Lösungen des Historismus stellt.“⁴⁴⁾

Verstümmelung

Nach einer genauen Auflistung der Fassadenverstümmelungen durch die Entfernung von großen Figurengruppen, Freiplastiken und Steinvasen schon vor dem 2. Weltkrieg berichtet vor allem Friedrich Bouvier ebenso genau wie sachkundig über den „der Architektur des Theatergebäudes zugefügten Akt des Vandalismus“:

„Am 1. November 1944 traf eine Fliegerbombe die Hausfront und zerstörte glücklicherweise nur die linke obere Ecke des Mittelrisalits. Der Portikus war nahezu unbeschädigt geblieben.



Grazer Opernhaus mit Bombentreffer (01.11.1944) und entferntem Portikus.

Die totale Zerstörung des Portikus blieb der unmittelbaren Nachkriegszeit vorbehalten. Der radikalen Renovierung 1945 bis 1948 fiel die gesamte Säulenhalle mit dem qualitätsvollen Giebelrelief zum Oper. Ob das Relief bei der Abtragung zerstört wurde oder einen unbekannten Besitzer fand, ist jedenfalls nicht bekannt. Die abgetragenen Steinsäulen wurden einem Grazer Steinmetzbetrieb zur Verarbeitung übergeben.“ (ältere pensionierte Arbeiter des Grazer Wirtschaftshofes berichteten allerdings noch vor wenigen Jahren über Steinteile des dort in tiefem Unkraut gelagerten Portikus). „Im Zuge der rigorosen Vereinfachung der Eingangsfasade wurden auch die völlig intakten figuralen Fensterbekrönungen an den seitlichen Rücklagen entfernt, die jenen an den Risaliten der Seitenfassaden entsprochen hatten. Beeinträchtigend für die Qualität des Baukörpers wirkt sich auch die

Vereinfachung in der Dach-Kuppelzone aus. Die das Dach gliedernden Klappen an den Rücklagen der Hauptfassade wurden entfernt, die neobarocken Dachlaken an der Kuppel stark reduziert. Die auf die Höhe des Dreiecks abgestimmte Attika des Mittelresalites erscheint nach Abtragung der Säulenhalle unlogisch und disproportional. In Erkenntnis dieser Situation wurde der Versuch unternommen, durch figurale Reliefplastiken eine Verbesserung herbeizuführen.

Die Skulpturen sind noch deutlich vom Stil einer zu diesem Zeitpunkt zu Ende gegangenen Phase gekennzeichnet. Die nunmehr im Zusammenhang mit der Errichtung des Erweiterungsbaus durchgeführte grundlegende Restaurierung des Opernhauses läßt die künstlerische Qualität des Gebäudes und die in seiner städtebaulichen Situierung wieder deutlicher sichtbar werden. Die Restaurierung hätte die - vermutlich für lange Zeit letzte - Chance geboten, den Portikus zu rekonstruieren. Leider wurde sie nicht genutzt.⁴⁵⁾ Bei dieser so ausreichend und wissenschaftlich genau dokumentierten Bau- und Demolierungsgeschichte des Grazer Opernhauses ist es daher nicht ganz verständlich, allerlei kritische Altstadt-Attacken stets ohne Hinweis auf die Verschandlung eines der wesentlichsten Grazer Monumentalbauten zu finden. Sogar in dem von einem universitären Nachfolger von H. Sienkiewicz verfaßten Opus „Graz-Quo vadis“⁴⁶⁾ gibt es keinen Hinweis auf den Opernhaus-Vandalismus (aus Unkenntnis?). Auch auf die nicht eingehaltene Schadensbegrenzung durch die Stadt Graz im Bereich der Schutzzonen ist hinzuweisen: Die bedeutendsten baulichen Störfaktoren in der Grazer Altstadt wurden entgegen den ablehnenden Gutachten der Grazer Altstadtkommission (ASVK) bewilligt, errichtet bzw. unsachgemäß restauriert, darunter auch das Grazer Opernhaus. Diese Vorgangsweise der (politischen) Behörde ist in der informierten Öffentlichkeit nicht mehr unbekannt. So schreibt etwa „Der Standard“: „Nicht selten enden Projekte, die von der ASVK negativ begutachtet wurden, in positiven Bescheiden der Stadt Graz“.⁴⁷⁾

Schon vor der in den 80er Jahren durchgeführten grundlegenden Restaurierung der Grazer Oper (samt Erweiterungsbauteil) gab es rechtzeitige Interventionen (durch das Bundesdenkmalamt und die ASVK) für eine authentische Rekonstruktion des Portikus: Vom 15. - 19. Nov. 1982 (!) fand in Dresden die bekannte gesamteuropäische „ICOMOS - Konferenz“ zum Thema: „Wiederaufbau kriegszerstörter Städte“ statt.

Bei der Erarbeitung der daraus resultierenden „Erklärung von Dresden“ wurde der Wiederaufbau des Grazer Opernhauses ausdrücklich als mißlungenes

Beispiel erwähnt.⁴⁸⁾ (Stadtregierung und Denkmalpflege von Dresden/Univ.Prof. Dr. Hans Nadler haben trotz furchtbarer Kriegsschäden und größter finanzieller Probleme durch den nahezu vollkommenen Wiederaufbau der Semper-Oper die beispielhafte Rekonstruktion eines Historismus-Theaterbaues demonstriert). Noch 1985 wurde in den Steirischen Berichten unmißverständlich auf den verschwundenen „eindrucksvollen Portikus“ verwiesen: „Seine Wiedererrichtung wäre die Krönung der nunmehrigen Generalsanierung“.⁴⁹⁾

Die Stadt Graz erhebt zwar die Forderung, „Graz besser zu vermarkten“⁵⁰⁾ und will sich anläßlich des „Europäischen Kulturmonats“ als „bauliches Gesamtkunstwerk“⁵¹⁾ präsentieren, verzichtet jedoch weitgehend auf die Mitarbeit von Spitzenfachleuten. Solches Verhalten führte erst in jüngster Zeit zu „der beliebigen, weil austauschbaren parfümierten Provinzialität einer neu adaptierten und eher entstellten Teil-Thalia“.⁵²⁾

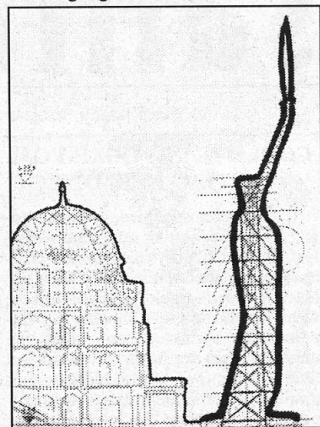
Es wäre anstrengenswert, das Grazer Opernhaus wieder in seiner ehemaligen Architekturqualität und seinem wichtigen städtebaulichen Stellenwert erstehen zu lassen. Dabei sollte man keine Amateure befragen (etwa das Amt für Altstadterhaltung und Stadtbildpflege). Ansprechpartner wären vielmehr die beiden Universitäten, die Ingenieurkammern und nicht zuletzt die vom Land Steiermark selbst ex lege bestellte Altstadtkommission.

Doch wahrscheinlich würde es die Grenzen eines eingesessenen Provinzialismus übersteigen, würde man eine Persönlichkeit vom damaligen Range Ferdinand Fellners zur Rekonstruktion des „baulichen Gesamtkunstwerkes“ des Grazer Opernhauses beauftragen. Hat er doch das gesamte Stadttheater Graz (Opernhaus) in 17 Monaten fertiggestellt (1898 - 1899). Doch vielleicht hätten die heutigen magistratischen Hearing-Leute Ferdinand Fellner als Theaterarchitekt gar nicht mehr akzeptiert.

Herausforderung

Im Mai 1993 („Kulturmonat“) findet in Graz - 10 Jahre nach Dresden - ein Altstadtkongreß zum Thema „Wiederaufbau nach Kriegszerstörung - aber wie?“ statt. Von dieser Veranstaltung könnten wichtige Impulse zur Wiederherstellung des historischen Portikus des Grazer Opernhauses ausgehen. Sollten die städtischen Amateurplaner jedoch - wie schon seit 45 Jahren - an der Verstumelung der Architektur des repräsentativen Theaterbaues weiterhin festhalten, dann sollte man die große Chance nützen, die sich anläßlich des Steirischen Herbstes '92 durch die Errichtung von Hartmut Skerbischs

„Lichtschwert - Skulptur“ geradezu einmalig ergibt.



Opernhaus / Vorplatz:
LICHTSCHWERT
Hartmut Skerbisch
Ein Skulptur-Projekt für „America nowhere“

Diese wird zwar vorerst nur für ein Jahr „vor dem Musentempel einer konservativen Kulturhaltung“ (Opernhaus) aufgestellt.⁵³⁾ Als Tarnung der entstellten („wesensfremden“) Fassade⁵⁴⁾ sollte sie länger stehenbleiben: Als Herausforderung für eine fachgerechte Rekonstruktion, als Zeichen urbaner Kultur gegenüber architektonischem Provinzialismus.

Literaturverzeichnis:

- 1) Achleitner, Friedrich, Österreichische Architektur im 20. Jahrhundert, Band II, 1983, Seite 360, 361.
- 2) Bouvier, Friedrich, Einflüsse auf den Stil des Opernhauses in: Historisches Jahrbuch der Stadt Graz, Band 15, Graz 1984, Seite 133 - 146.
- 3) Fink, Gertrude, Profane Monumentalbauten des Historismus in: Stadterweiterung von Graz, Graz-Wien 1979, Seite 128 - 131.
- 4) Achleitner, Friedrich, Österreichische Architektur im 20. Jahrhundert, Band II, 1983, Seite 360, 361.
- 5) Fink, Gertrude, Profane Monumentalbauten des Historismus in: Stadterweiterung von Graz, Graz-Wien 1979, Seite 129 - 130.
- 6) Fink, Gertrude, Profane Monumentalbauten des Historismus in: Stadterweiterung von Graz, Graz-Wien 1979, Seite 130 - 131.
- 7) Bouvier, Friedrich, Einflüsse auf den Stil des Opernhauses in: Historisches Jahrbuch der Stadt Graz, Band 15, Graz 1984, Seite 144 - 146.
- 8) Pochat, Götz, Graz - Quo vadis? (Offener Brief), teilweise publiziert und kommentiert von Max Mayr in: Kleine Zeitung v. 16.2.1992, Graz 1992, S. 19, 20.
- 9) Der Standard vom 17./18. Juni 1992, Wien 1992.
- 10) ICOMOS - ERKLÄRUNG VON DRESDEN, erarbeitet von Teilnehmern aus zehn Ländern anläßlich der ICOMOS-Regionalkonferenz von 15. - 19. November 1982 in Dresden, Seite 2, Dresden 1982.
- 11) Widmann, Heimo, Krieg, Kunst und Kirche in: Steirische Berichte 3/1985, Seite 32.
- 12) Stiglendorf: Graz besser vermarkten, in: Kleine Zeitung vom 3.9.1992, Graz 1992, Seite 22.
- 13) Dreiholz, Wolfrieder, Architektur als Haltung in: Steirische Berichte 4/1992, Graz 1992, Seite 31.
- 14) Haberl, Horst, Graz, zitiert in: „Der Standard“ vom 10.9.1992, Wien 1992.
- 15) Magistrat Graz/Referat für Stadtentwicklung, Zentrum Graz - Platz für Menschen, Graz 1986, S. 2.
- 16) „Wesensfremd“: vgl. auch als Kulturkampfbegriff in: Deutsche Kunst und Entartete Kunst, München 1937, Seite 10 ff.

safiricum



von Bernd Schmidt

COOLE TOUR - ODER VOM „UNTER - NEHMEN“

Betrachtet man verschiedene Phänomene, Machenschaften oder auch bloß Handlungen, bei denen es um das Nehmen geht, ist meist ein bitterer Bei- (oder Nach-) Geschmack unausbleiblich; wenn die Sache nicht ohnehin ins Unmoralische absinkt... Denn nicht von ungefähr weiß der fromme Volksmund (wenn er ihn, den Mund, nicht zu voll nimmt) zu vermelden, daß Geben seliger sei als Nehmen. Um wieviel seliger muß Untergeben dann wohl sein als Unternehmen?! Vom Unterlassen einmal ganz zu schweigen.

Natürlich hängen mit dem Nehmen auch andere Begriffe zusammen - etwa Ab-, Zu- (sogar ab und zu ab-wie-zu-zu-nehmen soll möglich sein, hört man); oder Mit-, ja, auch Übel-. Daß sich mancher Unternehmer bei einem Unternehmen übernehmen kann, ist eine Binsenweisheit. Genauso wie es meist schlecht ausgeht, wenn böse Leute reizende Babys an Kindes Statt annehmen; was all jene in ihrer Annahme bestärkt, die von anderen lieber Arges als Feines annehmen... Doch hat bekanntlich schon Johann Nepomuk Nestroy gesagt: "I glaub' von einem jeden Menschen des Schlechtesten; auch von mir selbst. Und i täusch' mich nie!"

Man kann freilich auch etwas umnehmen - etwa ein Pistolenhalfter oder einen Munitionsgürtel. Also alles keine einnehmenden Vorstellungen. Wie ja das Einnehmen selbst - etwa von Gift - nicht zu den aufbauenden Dingen gehört. Sie, verehrte Leserin, lieber Leser, können

also allein schon dem bisher Gesagten unschwer entnehmen, daß vieles, was sich mit Nehmen verbindet (oder mit dem Begriff verbunden wird), keineswegs zum Ange-Nehmen gehört oder als An-Nehmlichkeit zu werten ist.

Unternehmen (Sie!) wir nun aber einen weiteren Streifzug durch das Reich der sprachlichen Auswüchse, indem wir „Unter“ und „Nehmen“ mit Kultur in Zusammenhang bringen. Sie fragen vielleicht (erst sich, dann mich): Was hat, verdammt noch mal, Unternehmen mit Kultur zu tun?! Hm. Eine gute Frage. Denn wenn man so verschiedene Unternehmungen - auch und gerade aus dem kulturellen Bereich - Revue passieren läßt, stellt sich alsbald heraus, daß viele von ihnen „nicht von schlechten Eltern“ sind; was, wir kennen unseren Volksmund inzwischen (siehe oben!), just bedeutet, daß sie von schlechten Eltern sind. So ergattern mit größter Sicherheit all jene irgendwelche Subventionen, die sie partout nicht verdienen; Preise und Auszeichnungen gehen in der Regel detto an Unwürdige. Und gegen die Publicity der falschen Stars kann man überhaupt nichts unternehmen (!), gelt ja? (Geld - ja???)

Manche Kulturunternehmungen sind ärger, als ihre Unterlassung es wäre; kein Fernsehprogramm zum Beispiel wäre nicht nennenswert übler als das, welches uns ohnedies schon Bescheidenen beschieden ist. Was manche Bühne bietet, erscheint manchem Besucher ebenfalls bei weitem weniger unterhaltsam, als es beispielsweise ein hübscher Theaterbrand wäre. Kurz: Es ist besser, etwas Gutes zu unterlassen, als

etwas Böses zu tun.

Daß kulturelle Unternehmungen also nicht selten schlimme Dinge sind, steht außer Zweifel. Ebenso, daß die Unternehmer solcher Unternehmungen üble Burschen sein müssen. Ob Schreibtischtäter oder Handlanger - ihnen gebührt unser größtes Mißtrauen. Aber vergessen wir nicht, daß es Kultur auch im übertragenen Sinn gibt. Wie etwa EB-, Trink- oder Wohnkultur. Also spricht man eben auch von Unternehmenskultur. Die hat in der Regel einiges mit der Kultur des einzelnen Unternehmers zu tun, mit dessen Auftreten, Geschmack und Allüren etc. Seine Saloppheit, „Coolness“ und Spontanität. Seine Wortwahl, Freundlichkeit oder Barschheit machen denn nicht selten auch die Kultur des Unternehmens aus um das es geht.

Haben wir - und das ist der Kern dieses „safiricum“- also Unternehmenskultur? Nun, wenn es um die süßliche Masche geht, mit der sich österreichische Betriebe (vom Fremdenverkehr bis zum Veranstaltungsbüro) etwa im Ausland verkaufen wollen, um den („Weana“) Schmäh etc., so scheint Mißtrauen wiederum am Platz. Geht es freilich um den Handel mit dem kulturellen Erbe, so haben unsere Unternehmungen, Unternehmen und Unternehmer indes sehr sehr viel Kultur. Denn nichts geht uns so leicht von der Lippe wie der Hinweis auf unsere glorreiche Kultur-Vergangenheit. Und da bekanntlich die toten Künstler die besten Künstler sind, baden wir nur allzu gern in Nekrophilie.

Ansonsten bleiben wir cool auf Tour beim Unter-Nehmen. Gelt ja! Geld? Ja!

44



**WAS BENUTZT
WIRD, ENTWICKELT SICH.
WAS UNGENUTZT BLEIBT,
VERKÜMMERT.**



AUTOREN DIESER NUMMER

Ing. Erich AMERER
Landesvorsitzender FCG-Steiermark

Dr. Hans HAUMER
Generaldirektor und Vorsitzender der Girozentrale
und Bank der Österreichischen Sparkassen Aktiengesellschaft

KADir.Stv.Dipl.-Ing. W. Heiner HERZOG
Leiter der Abteilung Bildung in der
Landwirtschaftskammer

Dipl.-Psychologe Fred M. JESSEN
Unternehmensberater

Albert KAUFMANN
Presseabteilung der Steirischen Arbeiterkammer

Dr. Armin KREUZTHALER
Verantwortlicher für Personalentwicklung und
Recruiting der Steyr-Daimler-Puch
Fahrzeugtechnik GmbH

Heinz Helmuth LACKNER
Marketing Service Kärnten

Martin LINK
amnesty international Regionalsprecher Steiermark

Detlef MARSCHALL
PR-Abteilung der Siemens AG-Österreich

Dr. Erich MAYER
Personalleiter der Steyr-Daimler-Puch-
Fahrzeugtechnik GmbH

Dr. Alexander NORMAN
Geschäftsführer der DBM Karriereberatung GmbH

LADir.Stv. wirkf. HR Dr. Gerhald ORTNER
Vorstand der Präsidialabteilung
der Steiermärkischen Landesregierung

OLWR Dr. Walter PEINSIPP
Personalchef der Steirischen
Landwirtschaftskammer

Mag. Harald RANNEGGER
Unternehmensberater

Mag. Ilse ROTTMANN
Leitung Personalmarketing und PR der
Managementberatung Dr. J.F. Jennewein

Mag. Dr. Janko ROTTMANN
Geschäftsführer der Managementberatung Dr. J.F.
Jennewein, Gerichtlich beeidigter Sachverständiger
für Unternehmensorganisation sowie Planung,
Führung und Ausbildung von Führungskräften

Dr. Benno RUPP
Direktor des Steirischen Wirtschaftsbundes

Bernd SCHMIDT
Redakteur der "Steiererkrone", Schriftsteller,
Kabarettautor

Dir. Dr. Karl SPRINGER
Vorstandsmitglied der Steirischen Ferngas GmbH

Mag. Josef WEGENBERGER
Autor des Personalhandbuchs
des WEKA-Verlages

Univ.-Prof.Dipl.-Ing.Dr. Heimo WIDTMANN
Universitätsprofessor, Technische Universität Graz

Andreas WIESER
Philosophiestudent, Verfasser einer Diplomarbeit
zum Thema Management

Gerald WINKLER
Landesbildungssekretär des ÖGB-Steiermark

Redaktion dieses Heftes:

Christian GSCHIEL
Mag. Harald GUTSCHI

Layout, Satz und grafische Gestaltung:
Mag. Hubert STOPPACHER