

Globalisierung der Firmenkultur?

Sehr verehrte Damen und Herren

In der Einladung zum heutigen, dritten Networking Apéro steht hinter dem Titel meines Referates kein Fragezeichen. Müsste aber, denn es geht mir heute nicht darum, diese Frage zu beantworten, sondern diese in den Raum zu stellen.

Lassen Sie mich jedoch etwas geordnet vorgehen.

1. Was habe ich mit der Globalisierung der Firmenkultur zu tun?
Ich bin täglich im Kontakt zu Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, welche entweder von der Schweiz ins Ausland oder vom Ausland in die Schweiz versetzt werden. Es sind dies MA auf allen hierarchischen Stufen, verschiedenster Nationalitäten und unterschiedlichster Kulturkreise. Da interessiert nicht nur die Verschiebung des eigenen Hausrates, sondern alle mit einer Versetzung zusammen hängenden Probleme. Dies sind nebst den unmittelbar persönlichen Interessen (wo wohne ich, wie finde ich mich im neuen Umfeld zurecht, wie schnell baue ich mir ein neues Netzwerk von Freunden und Kollegen auf) sicherlich auch die Frage nach den unterschiedlichen Firmenkulturen.
2. Zum Thema Firmen- resp. Organisationskultur wurde eine Vielzahl von Büchern verfasst und mehrtägige Workshops werden angeboten. Wir werden daher dieses Thema kaum umfassend behandeln können. Beschränken wir uns heute also auf:
 - a) Definition der Unternehmenskultur
 - b) Haben wir in der Schweiz eine ‚besondere‘ Unternehmenskultur?
 - c) Wie wirkt sich diese ggf. auf die Attraktivität unserer Unternehmungen aus?
 - d) In der Schweiz werden zunehmend nicht-schweizerische Mitarbeiter eingestellt.
Führt dies zu einer ‚Verwässerung‘ der sog. schweizerischen Unternehmenskultur?
Führt das zu notwendigen Anpassungen?

- **Definition von Unternehmenskultur/Organisationskultur**
 Verschiedene Quellen geben verschiedene Definitionen. Eine der gängigsten ist wohl ‚Unternehmenskultur ist der in einer Unternehmung oder Organisation gewachsene Bestand von Werten und Normen‘.
 oder etwas verfeinert
 ‚Unternehmenskultur ist ein kollektives Phänomen, es bezeichnet Ideen, Vorstellungen und Werte, welche die Unternehmensmitglieder gemeinsam verfolgen, ohne sich dieses für gewöhnlich bewusst zu machen‘.

- **Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur in einem Unternehmen?**
 Wir alle wissen, dass sie eine entscheidende Rolle spielt. Der wohl eindrücklichste Beleg dafür ist die Analyse von ‚Mergers‘ und ‚Aquisitions‘ (Zusammenschlüsse und Uebernahmen). Gemäss verschiedener Studien ist eine Minderheit der Fusionen erfolgreich. Nicht zuletzt, weil die Unternehmenskulturen nicht ‚kompatible‘ sind. Auch die erfolgreich fusionierten Unternehmen werden kaum abstreiten, dass der ‚Pferdefuss‘ in der Verschmelzung der verschiedenen Kulturen liegt. Nach der Gründung der Ascom (Zusammenzug von Hasler, Autophon und Zellweger) haben die Mitarbeiter nur mit viel Mühe die Veränderung akzeptiert und waren primär halt immer noch ‚Hasler-Mitarbeiter‘. Als der Zusammenschluss von Sandoz und Ciba-Geigy zur Novartis erfolgte, hat mir ein Mitarbeiter gesagt, das sei viel zu verfrüht, hätten sie doch erst zu diesem Zeitpunkt die Fusion von Ciba und Geigy verdaut. Und wir alle wissen, wie schwierig der Zusammenschluss aus Bankverein und Bankgesellschaft zur heutige UBS war. Nicht die verschiedenen Produktpaletten, sondern die unterschiedlichen Kulturen führten zu Problemen – menschlichen Problemen.

Gehen Sie nun noch einen Schritt weiter und überlegen Sie sich die Fusion von Daimler und Chrysler. Was für Welten im Firmenkulturbereich treffen aufeinander? Nach wie vor jedoch bewegen wir uns im gleichen Kulturkreis der westlichen Industrienationen. Wie viel schwieriger muss also die Fusion zwischen einem europäischen und einem asiatischen Unternehmen umzusetzen sein?

Nachdem sich die Firmenkultur auf gewachsene Normen und Werte einer Unternehmung bezieht, so ist es durchaus verständlich, dass die Kultur ganz allgemein einen Einfluss auf die Firmenkultur besitzt. Die in schweizerischen Unternehmungen zu findenden Unternehmenskulturen werden einander mindestens verwandt sein, da sie alle aus unseren allgemeinen und hier anerkannten schweizerischen Werten und Normen entstanden sind.

- **Haben wir in der Schweiz eine ‚eigene Unternehmenskultur‘. Ist Sie von Unternehmen zu Unternehmen wirklich so unterschiedlich? Auf den vorherig gemachten Aussagen basierend haben wir – nebst den individuellen Firmenwerten - klar eine ‚schweizerische Unternehmenskultur‘. Was zeichnet sie aus? An was erkennen wir sie? Gemäss Aussagen von hier tätigen, ausländischen Arbeitskräften können folgende Beispiele der Illustration dienen (basiert nicht auf einer wissenschaftlichen Studie):**
 - **ausgeprägte Trennung von Arbeits- und Privatleben**
 - **geringe Integration CH/ausländische Arbeitskräfte**
 - **Schweizerische Unternehmenskultur geprägt von Wohlstand**
 - **ausgesprochen formale Umgangsformen**
 - **statische Belegschaft (geringe Mobilität)**
 - **stark strukturiert und daher eher geringe Flexibilität**
 - **sehr hierarchisch**
- **Hat die Globalisierung einen Einfluss auf unsere Unternehmenskultur?**

Aus weltweitem Handel, der seit vielen Jahrzehnten resp. Jahrhunderten stattfand, entstand die Globalisierung. Während früher die Völkerwanderungen in Abschnitten und klar definierten Richtungen über grössere Zeitabschnitte erfolgten, entstehen heute globale Verschiebungen in alle Richtungen in immer schnellerem Tempo. Die Tatsache, dass Globalisierung auch zu einem Schimpfwort geworden ist, weist darauf hin, dass das Tempo für viele Menschenbürger nicht mehr nachvollziehbar ist. Daraus entstehen Ängste und Abwehr. Die Globalisierung bringt es auch mit sich, dass der Schweizer Forscher morgen in USA oder Japan forscht. Sie bringt es mit sich, dass der indische IT-Spezialist heute oder morgen in der Schweiz programmiert. Der chinesische Arzt praktiziert mit seinen alternativen Medizinkenntnissen in Deutschland. Und all diese hochqualifizierten Arbeitskräfte müssen sich nicht nur in einer neuen allgemeinen Kultur zurechtfinden, sondern sie müssen sich auch mit der entsprechenden Firmenkultur auseinandersetzen.

Dies ist nicht einfach und die Schwierigkeit wird nach wie vor häufig unterschätzt. Die Arbeitsweise von Asiaten ist grundverschieden von jener der westlichen Welt. Der Gebrauch eines Handbuchs ist mit Gesichtverlust für einen Asiaten verbunden. Während japanische Unternehmungen mit geringer Arbeitsteilung, ohne klar umrissene Aufgaben für Stellen und mit Gruppen statt mit Individualverantwortung recht erfolgreich sein können, ist das in unserer Welt kaum vorstellbar.

- **Das bringt uns zur Frage: was geschieht mit der zunehmenden international werdenden Rekrutierung? Unsere Kunden in der Schweiz rekrutieren in Indien, Australien, Südamerika und den USA. Schweizerische Fachkräfte lassen sich engagieren in China, in Südafrika, Nigeria und Kanada. Wie gross ist der Kulturschock? Wie attraktiv ist die schweizerische Firmenkultur? Ich habe mir im Hinblick auf diesen Networking-Apéro die Mühe gemacht mit einer Vielzahl von sogenannten Expat's zu sprechen. Und die Antworten lassen sich wie folgt zusammenfassen:**

- der Kulturschock oder eben nicht Kulturschock hängt massgeblich vom Verhalten des Vorgesetzten ab. Versteht es der Vorgesetzte, die Normen und Werte des Unternehmens verständlich zu machen, so entsteht kaum ein Schockzustand.

- die vorgängig erwähnten, typisch schweizerischen Merkmale der Firmenkultur werden durch die Zahl ‚internationaler‘ Mitarbeiter aufgeweicht. Grosse Unternehmungen, die seit Jahren bereits internationale MA in ihre Unternehmungen und deren Leitung integrieren, sind bereits stark abgewichen von diesen schweizerischen Eigenheiten. Dies ist geschehen in sog. internationalen Zentren wie Genf, Zürich und Basel. Es scheint, dass dies auch ein Standort-Vorteil für diese Wirtschaftsräume geworden ist. Kleinere Märkte, wie Lausanne, Bern, Biel, etc. sind von dieser Entwicklung noch nicht geprägt und die internationalen MA vermissen dies. Es ist also zu befürchten, dass sich die Schere weiter öffnet und die Unterschiede zwischen den Hauptzentren und den Nebenschauplätzen sich weiter vergrössern.

Dies kann meinerseits bestätigt werden anhand unserer Erfahrung, dass die grossen internationalen Unternehmungen (meist mit Sitz in Zürich, Basel oder Genf und Anteilen von bis zu 1000

internationalen MA) sehr beachtliche Anstrengungen (auch finanzieller Art) machen, um die internationalen MA zu unterstützen. Im Bereich Information, Integration, Freizeit bestehen besondere Angebote. Der sogenannte Relocation-Prozess wird mit einem ganzen Paket unterstützt (housing, schooling, lifestyle assistance, etc.). Häufig wird solche Unterstützung von zunehmend internationaler werdenden Firmen (zu) lange nicht angeboten. Man überlässt den neuen internationalen MA seinem Schicksal unter dem Motto ‚der braucht doch keinen Babysitter‘. Dass damit aber auch viel Arbeitskapital brach gelegt wird, ignoriert man. Dass damit eine beträchtliche Investition gefährdet wird, will man nicht wahr haben. Allerdings möchte ich nicht unerwähnt lassen, dass es auch hier Ausnahmen gibt, welche den Wert solcher zusätzlicher Leistungen anerkannt haben und entsprechend handeln.

Dank dem mir möglichen Vergleich zu den Arbeitsmärkten in USA oder in Fernost stehen wir aber ganz klar noch am Anfang der notwendigen Aufwände, wenn wir längerfristig für internationale Arbeitnehmer interessant und attraktiv bleiben wollen. Nicht etwa, dass die Schweiz nicht als ‚attraktiv‘ eingestuft wird. Es wird sehr wohl anerkannt, dass die Lebensqualität hervorragend ist, dass die Städte Zürich und Genf ganz oben auf der Liste der Top-Zentren der Welt rangieren. Dies bringt aber auch Verpflichtung mit sich. Der internationale Arbeitnehmer kann schlecht verstehen, warum er nicht rund um die Uhr einkaufen kann und dass das Postbüro leider nur täglich von 08.30h bis 10.00h geöffnet ist.

Ich möchte Ihnen ein Zitat von Roland Bickmann nicht vorenthalten: ‚Die Ausprägung von Unternehmenskompetenzen hat immer etwas mit der Identifikation von Menschen im Unternehmen zu tun. Identifikation aber lässt sich nicht kaufen. Rekrutierungen im Ausland, wie auch M+A bleiben, was sie immer waren: Der Versuch Menschen aus ökonomischen Gründen eine neue Heimat und Identifikation anzubieten. Diesen Prozess zu gestalten, verlangt andere Menschen als jene windschlüpfrigen Yuppies exzellenter Ausbildung, die alle Demut vermissen lassen, die der Dienst an Identifikationsangeboten für Menschen nun mal verlangt.‘

Und abschliessend vielleicht noch ein Hinweis auf James C. Collins und sein Buch ‚Built to last‘. Einigen wird das Buch bekannt sein.

Es ist der Versuch, 18 sog. visionäre Firmen mit 18 guten aber nicht visionären Firmen zu vergleichen. Ein Vergleich zwischen Goldmedaillisten und Silbermedaillisten also. Praktisch alle diese Firmen sind globale Unternehmungen. Und zum Thema Unternehmenskultur findet man einige interessante Aussagen. Praktisch alle Goldmedaillisten sind ihren inneren Werten über eine sehr lange Zeit (durchschnittliches Gründungsjahr war 1897) treu geblieben. Dabei geht es nicht um ‚gute‘ oder ‚schlechte‘ innere Werte, sondern um den Grad der Verinnerlichung dieser inneren Werte innerhalb der Unternehmung. Wie werden die Werte gelebt. Gleichzeitig wurde durch die Autoren auch festgestellt, dass eben nicht jeder Arbeitgeber zu jeder Unternehmenskultur passt. Nur wenn man sich mit diesen Normen und Werten identifizieren kann, entsteht eine sogenannte win-win-Situation. Bei diesen Goldmedaillisten gab es praktisch kein ‚zwischen durch‘ sondern bloss ein ‚alles‘ oder ‚nichts‘.

Der Pharma-Konzern Merck formulierte im Jahr 1935 (als Firmenkulturen noch nicht als solche erkannt wurden) seine Werte wie folgt: ‚we are workers in an industry who are genuinely inspired by the ideals of advancement of medical science and of service to humanity‘. 1991 definierte der CEO von Merck seine Werte wie folgt: ‚our business success means victory against disease and help to humankind.‘ Andere Worte, gleiche Aussage (wir wollen medizinischen Fortschritt und wir helfen der Menschheit). Nobel hört es sich an und wertlos, wenn das so nicht gelebt wird. Und es wird sich kein Mitarbeiter damit identifizieren, wenn es nicht tatsächlich gelebt wird.

Die Studie hat offensichtlich gezeigt, dass sich die Goldmedaillisten darin unterscheiden, dass sie ihre MA besser mit der Firmenkultur vertraut machen und damit eine bessere Identifizierung erreichen. Ebenfalls scheinen die Goldmedaillisten bei der Auswahl der Vorgesetzten mehr auf die ‚Kompatibilität‘ zwischen der Person und der Firmenkultur zu achten. Und schliesslich scheinen die Goldmedaillisten konsequenter zu sein in der Umsetzung ihrer Werte und Normen in Geschäftsziele und Strategien.

Und dass sich das alles offensichtlich auch finanziell auszahlt belegt die Analyse der Börsenkurse. Während sich der 1926 investierte \$ im normalen Börsenleben bis 1990 ver-415-fachte, so steigerten sich die Silbermedaillisten um das 955-fache. Die Goldmedaillisten jedoch spielen offensichtlich in einer anderen Liga. Der investierte Dollar erreichte 6356\$, also mehr als das 6-fache der Silbermedaillisten. Und alles kann ja nicht Zufall und Glück sein.

Damit wäre wohl endgültig bewiesen, dass die Werte und Normen eines Unternehmens – die Firmenkultur also – von entscheidender Bedeutung für deren langfristiger Erfolg ist. Und es ist auch klar, dass kulturelle Unterschiede in Bezug auf die verschiedenen Standorte herrschen können, entscheidend jedoch ist, ob sich der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin damit identifizieren können und ob sie den MA auch wirklich nahe gebracht werden.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.