

Урок 26: Unternehmenskultur

В столовой во время обеденного перерыва следовало бы забыть о производственных проблемах, но у Вернера из отдела рекламаций состояние раздражения не проходит даже за едой. И всё из-за шефа. Сам он с клиентами дела не имеет, но считает, что сотрудники не умеют найти к людям подход. Процесс обработки рекламаций в отделе можно было бы ускорить, но шеф не хочет ничего менять: как всё было в течение 20-ти лет, так пусть и остаётся:



Werner: Mahlzeit.

Peter: Mahlzeit.

Werner: Na, auch mal wieder da?

Peter: Ja.

Werner: Na, schmeckt das Essen so, wie es aussieht?

Peter: Ach, geht so, geht so.

Werner: Na, wenigstens das Kantinenessen könnte vernünftig sein, wenn schon die Arbeit keinen Spaß macht.

Peter: Wieso, was war denn?

Werner: Ach! Unser Abteilungsleiter, Du mit dem kannst du kein vernünftiges Wort reden. Weißt du, ist doch so: Seit zehn Jahren arbeite ich jetzt in der Reklamationsabteilung. Ich kenne unsere Kunden und deren Probleme mehr als genug...

Peter: Tja, ihr müßt immer alles ausbaden.

Werner: Na, das sowieso. Also, wie gesagt, ich kenne unsere Kunden und deren Probleme. Aber unser Chef, der vergräbt sich in seinem Büro. Der hat seit J a h r e n keinen Kunden mehr zu Gesicht bekommen. Und trotzdem tut er so, als hätten w i r keine Ahnung vom Umgang mit den Leuten.

Peter: Kenn ich, kenn ich,

Werner: Ich zum Beispiel, ich hätte ein paar gute Vorschläge, wie man die Durchlaufzeit einer Reklamation wesentlich verkürzen könnte. Also, damit die Kunden nicht mehr so lange warten müssen.

Peter: Ja, und? Was hat er gesagt?

Werner: Ach, das übliche. Das machen wir seit 20 Jahren so, alles bleibt wie es ist, keine Experimente. Das darf doch wohl nicht wahr sein! Der nimmt mich überhaupt nicht ernst...

Хорошо, что собеседник Вернера вовремя заметил проходившего мимо шефа. Неизвестно, как тот отреагировал бы, услышав, что о нём говорят подчинённые. На складе (im Lager), где работает Петер, стиль управления тоже авторитарный. Сотрудниками командуют направо и налево (werden hin- und herkommandiert). Но разговоры о том, что "езде так" Вернера не успокаивают. Ему надоело такое обращение (Diesen Umgang bin ich jetzt leid), он уже занялся поиском нового места работы (sich nach einem neuen Job umsehen).

Peter: Psst, da kommt dein Chef. Wem erzählst du das, bei uns im Lager ist das nicht anders. Wir werden auch nur hin- und herkommandiert. Unsere Meinung ist halt nicht gefragt.

Werner: Und genau diesen Umgang bin ich jetzt leid. Ich hab' mich schon nach einem neuen Job umgesehen. Mein Schwager hat gesagt, in seiner Firma wird bald 'ne Stelle frei. Vielleicht bewerbe ich mich ja dort.

Peter: Hast du Recht, hast du Recht. Kannst mich ja mitnehmen.

Werner: Klar, Mann, mach ich doch. Ich hör' mich mal um. Also, bis morgen. Ich muß wieder.

Peter: Halt die Ohren steif. Bis morgen.

Взаимоотношения между членами любого общества строятся на основании определённых правил. Эти правила определяют культуру данного общества. Предприятие - это тоже общество. Взаимоотношения его членов - руководства, сотрудников и клиентов - подчиняются различным неписанным закономерностям (*ungeschriebene Gesetzmäßigkeiten*). Всю эту систему отношений в целом называют сегодня культурой предприятия (*Unternehmenskultur*). Профессор научной высшей школы менеджмента Кристиан Хомбург из Кобленца считает, что культура предприятия - это ценности, взгляды и поведенческие привычки (*Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen*). Что учёный имеет в виду? - Кристиан Хомбург уточняет: "Какое поведение поощряется (*wird honoriert*), какое приводит к наказанию, к санкциям (*wird sanktioniert*), как сотрудники общаются друг с другом (*miteinander kommunizieren*), как они одеты (*wie die Mitarbeiter gekleidet sind*), как оформлены офисы (*wie Büros gestaltet sind*):

Christian Homburg: *Man kann Unternehmenskultur definieren als ein Muster von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen, die dem Leben in Unternehmen zugrunde liegen. In gewissem Sinne ist die Unternehmenskultur die Summe aller ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten im Unternehmen. Welche Verhaltensweisen werden honoriert, welche Verhaltensweisen werden sanktioniert, wie kommuniziert man miteinander bis hin zu solchen sichtbaren Dingen, wie Büros gestaltet sind, wie die einzelnen Mitarbeiter gekleidet sind.*

На многих предприятиях и в наши дни отношения строятся на иерархической основе: начальство решает, а подчинённые выступают только в роли исполнителей. Но командный стиль руководства уже не соответствует духу времени, переменам, происшедшим в общественной, политической и экономической жизни Германии. Здесь нет больше подданных, есть свободные граждане демократической страны. Таковыми они остаются и на рабочем месте.

Опыт показывает, что в условиях усилившейся конкуренции жёсткие иерархические структуры в организации труда мешают успеху предприятия. Гибкость, готовность к внедрению новинок, чуткая реакция на потребности рынка свойственна тем фирмам, где работа идёт без постоянного контроля и указаний сверху, и между сотрудниками установились отношения партнёрства. Кооперативный стиль руководства строится на доверии и делегировании ответственности. При этом сотрудники, которым доверяют самостоятельно принимать ответственные решения, работают более эффективно, цели предприятия становятся их личными целями. Однако, профессор Кристиан Хомбург предупреждает, что изменение культуры предприятия (*das Verändern einer Unternehmenskultur*) - это процесс, на который требуются годы (*mehrere Jahre*):

Christian Homburg: *Man muß hierzu natürlich ergänzend sagen, daß es keine Dinge sind, mit denen man kurzfristig den Erfolg steuert. Denn kurzfristig erfolgsfördernde Maßnahmen können oft mittelfristig Probleme mit sich bringen. Das Verändern einer Unternehmenskultur ist ein Prozeß, der über mehrere Jahre hinweg sich vollzieht und insofern kann Management der Unternehmenskultur immer nur langfristige Erfolgsauswirkungen haben. Unternehmen, die kurzfristige Probleme zu lösen haben, müssen auf operative Instrumente zurückgreifen. Langfristig ist Unternehmenskultur mit Sicherheit ein Erfolgsfaktor.*

В долгосрочном плане (*langfristig*) культура является фактором успеха (*Erfolgsfaktor*), утверждает профессор Кристиан Хомбург. Тем не менее, до сих пор распространено такое мнение, что в условиях кризиса необходим авторитарный стиль руководства. Эта точка зрения ошибочна. Фирмы с прочно утвердившейся предпринимательской культурой лучше справляются с проблемами. Например, в 1995-ом году треть таких фирм увеличило число рабочих мест, две трети увеличили оборот. На таких предприятиях сотрудники вносят больше рационализаторских предложений и даже реже болеют.

А вот наш герой Петер - как раз на больничном (*krankgeschrieben*). Товарищ по работе по

телефону рассказывает ему о последних новостях. Состоялось общее собрание (Betriebsversammlung). Руководство предприятием (die Geschäftsleitung) будет передано сыну босса. Петер изумлён: "Этому молодому всезнайке с длинными волосами?" (diesem Juppie mit langen Haaren"?) - Да. Волосы, кстати, он подстриг и фирму собирается полностью преобразовать (will den ganzen Betrieb umkrempeln). Петер боится, что сотрудникам теперь и вовсе будет не до смеха (noch weniger zu lachen). Но Вернеру нравятся планы нового руководителя - "новая культура предприятия" (neue Unternehmenskultur). На собрании объяснили, что это означает регулярное обсуждение проблем с сотрудниками, возможность повышения квалификации (Weiterbildung), скользящий график работы (flexible Arbeitszeiten), долевое участие работников в прибылях (Gewinnbeteiligung):

Werner: *Dann mach dich auf was gefaßt. Du, ich war gestern auf der Betriebsversammlung. Und stell' dir vor: Der Sohn vom Boss soll die Geschäftsleitung übernehmen...*

Peter: *Nee! Dieser Yuppie mit den langen Haaren?*

Werner: *Ja, genau der! Die Haare hat er sich übrigens abschneiden lassen. Du der will den ganzen Betrieb umkrempeln, hat er gesagt.*

Peter: *Na, Prost Mahlzeit. Dann haben wir ja demnächst noch weniger zu lachen.*

Werner: *Nenee, im Gegenteil. Das hört sich alles ganz gut an, was der uns da auf der Versammlung erzählte. Er meint, das Unternehmen bräuchte ..., na ja, wie hat er das genannt..., genau: eine neue Unternehmenskultur bräuchten wir.*

Peter: *Unternehmenskultur? Das hab' ich ja noch nie gehört!*

Werner: *Na, ich hab's ja auch erst nicht verstanden. Aber er hat es dann erklärt. Also, paß mal auf, wir alle, hat er gesagt, wir sollten mehr beteiligt werden. Zum Beispiel soll jede Abteilung Gruppen bilden, in denen dann jede Woche Probleme, Organisatorisches und was so anliegt besprochen werden kann und dann sollen wir auch Vorschläge machen können, was unseren Arbeitsplatz betrifft, oder wenn einer von uns 'ne Idee hat, wie der Arbeitsablauf besser klappen könnte. Und du, der neue Chef will die Weiterbildung fördern, und wer Zusatzqualifikationen erwirbt, der bekommt auch mehr Gehalt. Und außerdem sollen flexible Arbeitszeiten eingeführt werden...*

Peter: *Ah, das klingt ja nicht 'mal so verkehrt. - Da könnte ich vielleicht morgens die Kinder in die Schule bringen. Claudia wäre sicher froh ...*

Werner: *Und das ist noch nicht alles! Du, es soll außerdem eine Gewinnbeteiligung geben: Wir können alle zu stillen Gesellschaftern der Firma werden. Ach ja, und wenn ein Problem auftritt, kann jeder Mitarbeiter jederzeit mit dem Chef sprechen. Du, den Rest erzähle ich dir dann am Montag, beim Mittagessen, ja...*

В вопросах новой культуры предпринимательства ведущей в Германии является расположенная в Люденшейде фирма "Egco". С 1936-го года здесь производят всевозможные осветительные приборы: от простых настольных ламп до самых роскошных и изысканных люстр. В списке клиентов фирмы "Егсо" можно найти и парижский Лувр, и гонконгские банки. Фирма не раз получала призы за оригинальный дизайн своих изделий. А началось всё в конце 60-х годов с того, что новоиспечённый директор-распорядитель Клаус-Юрген Маак придумал для предприятия новый лозунг: "Мы продаём не лампы, а свет". В соответствии с этим лозунгом была проведена постепенная реорганизация всего предприятия. Тогда это ещё не называли "культурой предприятия" (Unternehmenskultur), - вспоминает господин Маак:

Maack: *Ich glaube, daß wir gar nicht bewußt Unternehmenskultur eingeführt haben. Sondern, wir haben uns in einer gewissen Form verhalten. Wir haben uns Zielsetzungen gemacht, und zum Schluß haben uns Leute gesagt, das ist Unternehmenskultur. Also, vielleicht haben wir das erfunden, ohne zu wissen, was wir da eigentlich taten.*

Фирме "Егсо" есть что показать, но самая большая её гордость - это высококвалифицированные сотрудники. Руководство фирмы считает их своим основным капиталом и не жалеет средств на постоянное повышение их квалификации.

Претворение в жизнь новой культуры предприятия требует немалых усилий от всех его

участников: от уборщицы до менеджера. Руководителю порой нелегко расстаться с властью, передать кому-то ответственность. А рядовые работники предприятия часто не готовы самостоятельно принимать решения, проявлять инициативу. Процессы перемен (Veränderungsprozesse) никогда не приносят только хорошее (nur Gutes), подчёркивает профессор Кристиан Хомбург:

Christian Homburg: *Ich glaube, daß keiner dieser Veränderungsprozesse für alle Mitarbeiter nur Gutes mit sich bringen wird. Wenn man beispielsweise mehr Unternehmertum im Unternehmen fördern möchte, dann möchte man auch mehr fordern. Es wird immer Mitarbeiter geben, die diese Veränderungsprozesse bewältigen. Und es wird, das muß man ganz klar sehen, auch immer Mitarbeiter geben, die diese Veränderungsprozesse nicht bewältigen. Denn es wird nicht nur Gewinner geben bei diesem Prozeß.*

Уже знакомые нам Петер и Вернер довольны преобразованиями на своём предприятии. Сегодня на вечеринке для сотрудников (Betriebsfeier) им смешно даже вспомнить, что два года тому назад они хотели уволиться (kündigen). Правда, руководитель отдела (Abteilungsleiter) уволился. Ему не понравились нововведения, и он не захотел переучиваться (umlernen). - "Да ведь и нелегко, постоянно учиться чему-то новому (ständig dazulernen)"; - сочувственно замечает Петер. Он и сам побаивается предстоящего компьютерного курса (Computerkurs), хотя рад повышению жалованья (Gehalt) и тому, что он сможет со знанием дела говорить о компьютерах со своими детьми. Его авторитет в семье несомненно возрастет. Так что очередной тост провозглашается... за культуру предпринимательства и за детей:

Werner: *Schöne Betriebsfeier, was?*

Peter: *Ja, wurde auch mal wieder Zeit. Ja, vor zwei Jahren noch haben wir in der Kantine gesessen und gekammert. Du wolltest sogar kündigen, weißt du noch?*

Werner: *Ja, ja... ist schon lange her. Hat sich ja auch viel getan in der Zwischenzeit.*

Peter: *Hast du schon gehört? Dein Abteilungsleiter...*

Werner: *... hat gekündigt, ich weiß. Naja, diese ganz neue Struktur im Unternehmen, das hat ihm nicht gepaßt. Das war alles zu viel für ihn, jetzt noch umlernen.*

Peter: *Ist ja auch nicht einfach, ständig noch dazulernen zu müssen. Ich muß jetzt auch einen Computerkurs machen. Weißt du, damit ich bei der Neuorganisation im Lager künftig mit dem Rechner arbeiten kann. Kosten übernimmt die Firma, frei bekomme ich dafür auch. Aber: Ich hab' so ein Gerät noch nie angefasst, bin mal gespannt, ob ich damit zurecht komme. Wenn alles klappt, dann rutsch ich sogar eine Gehaltsstufe höher. Und außerdem kann ich dann endlich bei meinen Kindern mitreden, wenn die mal wieder über Bits und Bytes philosophieren.*

Werner: *Das kannst du mir dann ja auch mal erklären. Wo du gerade dabei bist, mit den Kindern: Die Sache mit den flexiblen Arbeitszeiten ist wirklich gut. Ich komme jetzt auch 'mal 'was früher nach Hause und die Kinder seh' ich dann viel öfter.*

Peter: *Ja, das war doch richtig, daß wir nicht gekündigt haben.*

Werner: *Mein' ich auch.*

Peter: *Also, auf die ... Unternehmenskultur..?*

Werner: *Naja, sagen wir lieber, auf unsere Kinder.*

Beide: *Prost!*
