

KULTURELLE INTEGRATION IN EINEM EUROPÄISCHEN KONZERN

Wirtschaftliche Stärke allein schafft keine Identifikation.
Von Dr. Martin Martiny

Mit der Öffnung der nordischen Energiemärkte in den 90er Jahren expandierte Vattenfall auch außerhalb Schwedens und ist inzwischen zu einem führenden europäischen Energieunternehmen geworden.



VATTENFALL EUROPE

Vattenfall Europe erzeugt, verteilt und vertreibt Strom und Wärme – vor allem auf dem deutschen Energiemarkt. Die Unternehmensgruppe ist entlang der gesamten Wertschöpfungskette in der Energiewirtschaft aktiv. Zu Vattenfall Europe gehören die Tagebaue in der Lausitz, Großkraftwerke in Ost- und Norddeutschland, das Stromübertragungsnetz in Ostdeutschland, Berlin und Hamburg, eine Vertriebsgesellschaft sowie ein Energiehandelsunternehmen, das an den wichtigsten Strombörsen in Kontinentaleuropa akkreditiert ist. Die Energiedienstleister Bewag und HEW betreuen rund drei Millionen Kunden in Berlin und Hamburg mit umfassenden Angeboten rund um Strom und Wärme.

Vattenfall Europe ist aus den Unternehmen Bewag AG, Hamburgische Electricitäts-Werke AG (HEW), Lausitzer Braunkohle AG (LAUBAG) und VEAG Vereinigte Energiewerke AG im August 2002 entstanden und heute ein bedeutender Teil der schwedischen Vattenfall Gruppe, des fünftgrößten Energieunternehmens in Europa. Mit der Öffnung der nordischen Energiemärkte in den 90er Jahren expandierte Vattenfall auch außerhalb Schwedens und ist inzwischen zu einem führenden europäischen Energieunternehmen geworden. Vattenfall hat früh damit begonnen, eine starke Marktposition in Deutschland aufzubauen. Durch eine Mehrheitsbeteiligung an der HEW wurde die Grund-

lage für das Wachstum der Vattenfall Gruppe in Deutschland geschaffen. Mit Integration der Bewag ist Vattenfall Europe drittgrößtes Unternehmen auf dem deutschen Energiemarkt. Das deutsche Geschäft erwirtschaftet heute rund 60 Prozent des Konzernumsatzes.

KULTURELLE INTEGRATION

Die Zusammenführung traditionsreicher Unternehmen und ihrer jeweils gewachsenen und oft sturmerprobten Kultur stellt herausragende Anforderungen an Mitarbeiter und Management. Eine Integration der Unternehmensteile allein auf einer sachlich-organisatorischen Ebene schafft dabei keine hinreichende Voraussetzung für ein fruchtbares und motiviertes Zusammenwirken aller Kräfte.

Deshalb haben im April 2002 die Vorstände der schwedischen Vattenfall AB und der deutschen Vattenfall Europe AG beschlossen, den Prozess der kulturellen Integration zunächst mit einer Bestandsaufnahme zu beginnen und einen Blick auf die Unternehmenskulturen in allen Gesellschaften bzw. den jeweiligen Geschäftsbereichen, den so genannten Business Units, in den vier Ländern der Vattenfall Gruppe Schweden, Deutschland, Finnland und Polen zu werfen. Bei diesem Vorhaben und bei den Folgeschritten war die Konzepte GmbH aus Bonn unterstützend tätig.

Die Vorstände unterzogen sich zunächst selbst dem „Kultur- und Wertetest“ nach der Methode

VATTENFALL EUROPE

des amerikanischen Unternehmensberaters Richard Barrett und beschlossen anschließend, dieses Verfahren gruppenweit, das heißt auch in vier Sprachfassungen (schwedisch, deutsch, polnisch und finnisch) einzusetzen.

Dieser Kultur- und Wertetest ist vergleichsweise einfach aufgebaut und stellt lediglich drei Fragen:

1. „Welche Werte und Verhaltensweisen beschreiben am besten, wer Sie sind?“ Die Befragten kreuzen 10 von rund 80 vorgegebenen Werten und Verhaltensweisen an. Die dann nach Häufigkeiten in eine Rangreihe gebrachten Ergebnisse werden als „Persönliche Werte“ bezeichnet.
2. Die zweite Frage lautet: „Welche zehn Werte und Verhaltensweisen beschreiben am besten die innerbetriebliche Kultur Ihres Unternehmens?“ (so genannte Aktuelle Kulturwerte).
3. Die dritte Frage zielt auf Wünsche und Visionen (auf die so genannten Gewünschten Kulturwerte) und lautet: „Welche zehn Werte und Verhaltensweisen sind für ein leistungsstarkes Unternehmen/eine leistungsstarke Organisation erforderlich?“

Anschließend werden die zehn jeweils häufigsten Antworten auf jede der drei Fragen ermittelt. Sie besitzen für die weitere Betrachtung als „Top-Ten-Werte“ besonderes Gewicht.

In der Auswertung des Tests lässt sich unter anderem feststellen, welche Werte die Befragten für erstrebenswert halten, welche sie bereits heute vorfinden und wie das im Einklang mit ihrer persönlichen Wertelandschaft steht. Es handelt sich also hier nicht um eine Mitarbeiterbefragung im herkömmlichen Sinn. Die Testfragen zielen auf eine tiefere Bewusstseins-schicht, von der ein Einfluss auf Verhalten und Motivation ausgeht.

KERNERGEBNISSE

Ein wesentliches Ergebnis für die Vattenfall Europe AG war eine Beteiligungsquote, die mit 58% – das entspricht rund 10.500 ausgefüllten Fragebögen – erstaunlich hoch war. Angesichts der weitreichenden Reorganisationsmaßnahmen in der jüngeren Vergangenheit kann diese Beteiligung als Zeichen einer fortbestehenden Identifikation mit dem Unternehmen gelten – wobei sicherlich das vertraute „Altunternehmen“ im Blickfeld steht.

Bei der Auswertung wurden verschiedene Ebenen betrachtet: Neben einem Gesamtergebnis für die Vattenfall Gruppe wurden Ergebnisse auf Länderebene, nach Gesellschaften und Business Units sowie für Bereiche, Abteilungen oder Standorte innerhalb der Gesellschaften bzw. Business Units gewonnen, die interessante Vergleiche ermöglichen.

Für die Vattenfall Europe AG waren zwei Perspektiven von besonderem Interesse: Welche Gemeinsamkeiten bzw. welche Unterschiede weist Vattenfall Europe mit den anderen Teilen der Vattenfall Gruppe auf? Und welche Gemein-

samkeiten und Unterschiede bestehen zwischen den einzelnen Gesellschaften und Business Units?

DIE KONZERNPERSPEKTIVE

Auf der internationalen Ebene – Schweden, Finnland, Polen, Deutschland – war festzustellen, dass bei den „Persönlichen Werten“ ein bemerkenswert hohes Maß an Übereinstimmung vorhanden ist. Zwei Werte werden in allen vier Ländern gleichermaßen genannt („Verantwortungsbereitschaft“ und „Familie“), fünf weitere Werte in drei der vier Länder. Im Gegensatz dazu ist die Sicht auf die „Aktuelle Kultur“ in der Gruppe nach Ländern stark unterschiedlich: Es gibt keine Werte, die in allen vier Ländern unter den zehn meistgenannten landen und lediglich vier Begriffe, die in drei von vier Ländern als charakteristisch für die heutige Unternehmenskultur erlebt werden („Gewinn“, „Bürokratie“, „Ergebnisorientierung“, und „Umweltbewusstsein“).

Was erwarten und erhoffen die Mitarbeiter von der Zukunft? Man könnte sagen: Eine möglichst „heile“ Welt. Denn es sind (nur) zwei Schlagworte, die von den Mitarbeitern in allen vier Ländern gemeinsam als „wünschenswerte Überschriften“ für die Zukunft ihres Unternehmens gesehen werden: „Arbeitsplatzsicherheit“ und „Kundenzufriedenheit“. Positiv gesagt: Für die Entwicklung der Vattenfall Gruppe eröffnen sich große Freiräume hinsichtlich der Herausbildung einer länderübergreifenden kulturellen Identität.

VATTENFALL EUROPE IM BLICK

Der Vorstand der Vattenfall Europe AG war natürlich daran interessiert, zu erfahren, wie sich die einzelnen deutschen Gesellschaften und Business Units im Hinblick auf die Unternehmenskultur unterscheiden. Denn auf dieser Ebene ist ja die eigentliche Integrationsaufgabe zu leisten.

Bei der Frage nach der „Gewünschten Kultur“ („Was sollte das Verhalten Ihres Unternehmens bestimmen?“) – über alle Beschäftigten der Vattenfall Europe AG hinweg, von denen rund 10.500 an der Befragung teilgenommen haben – sind die zehn folgenden Werte und Verhaltensweisen am häufigsten genannt worden:

1. Arbeitsplatzsicherheit (4.905)
2. Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen (4.146)
3. an zukünftige Generationen denken (3.840)
4. Kundenzufriedenheit (2.218)
5. soziale Verantwortung (1.916)
6. Zuverlässigkeit (1.862)
7. Wettbewerbsfähigkeit (1.784)
8. Teamarbeit (1.736)
9. fachliche Weiterbildung (1.689)
10. Einsatzbereitschaft/Engagement (1.567)

Der Wunsch, dass der Arbeitgeber sich um eine Sicherung der Arbeitsplätze kümmern soll, ist sicher verständlich, zumal schon in der Ver-

Das Denken an zukünftige Generationen und das Wahrnehmen von sozialer Verantwortung haben in den



Augen der Beschäftigten einen hohen Stellenwert, der wiederum den Wunsch der Mitarbeiter ausdrückt, dass ihr Unternehmen nicht nur wirtschaftlich und wettbewerbsfähig agiert, sondern auch moralische und ethische Standards für sich gelten lässt.

gangenheit ein erheblicher, teils sogar dramatischer Stellenabbau stattgefunden hatte. Was ebenfalls nachvollziehbar erscheint, ist der Wunsch nach einem Unternehmen, mit dem man sich identifizieren kann. Nicht nur die Mitarbeiter der Traditionsunternehmen Bewag und HEW, die heute in den Business Units tätig sind, haben dies in zahlreichen Fällen als einen Verlust an Identität und Stolz erlebt. Hier genau setzt eine wichtige Zielsetzung des Integrationsvorhabens an. Es muss deutlich werden, was es bedeutet, für Vattenfall Europe zu arbeiten und wofür dieses Unternehmen heute und in Zukunft steht. Das Denken an zukünftige Generationen und das Wahrnehmen von sozialer Verantwortung haben in den Augen der Beschäftigten einen

IM DIALOG

Damit die Ergebnisse der Befragung und der Definition von Kernwerten die kulturelle Integration fördern können, müssen sie in einem organisierten Dialog und anschließend im zielgerichteten und strategiekonformen Handeln zum Leben erweckt werden.

Aus diesem Grund ist ein Zukunfts- und Wertedialog in Gang gesetzt worden, in dessen Verlauf Kernwerte und Unternehmensphilosophie in Bezug nicht nur zu den Befragungsergebnissen, sondern auch zu den wirtschaftlichen Zielen jeder Einheit gesetzt werden. Daraus können sich dann auch konkrete Handlungspläne ergeben.

Nachdem der Vorstand den Anstoß gegeben und die Zielrichtung definiert hat, muss der In-



Tagebau, Netzer, Turbinenhalle, Freileitungsbau (HEW).



hohen Stellenwert, der wiederum den Wunsch der Mitarbeiter ausdrückt, dass ihr Unternehmen nicht nur wirtschaftlich und wettbewerbsfähig agiert, sondern auch moralische und ethische Standards für sich gelten lässt. Das ist umso interessanter, als diese Äußerungen in einer Situation getätigt werden, wo die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz deutlich spürbar ist und die Vermutung einer eher auf die eigenen Belange gerichteten Perspektive durchaus plausibel wäre.

Erfreulich ist die Tatsache, dass die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für das Unternehmen erkannt und begrüßt wird. Hier hat sich in den vergangenen Jahren ein Bewusstseinswandel fortgesetzt, der eine wichtige Grundlage für das erfolgreiche Bestehen am Markt darstellt.

KERNWERTE

Im März 2003 fand ein Workshop der beiden Vorstände (Vattenfall AB und Vattenfall Europe AG) statt. Diesmal ging es darum, die Ergebnisse der Befragung zu diskutieren und eine gemeinsame Vorstellung zu entwickeln, welche Kernwerte und Verhaltensweisen zum Erfolg der Vattenfall Gruppe in den kommenden Jahren beitragen können.

Ergebnis der gemeinsamen Arbeit war die Bestimmung dreier – zunächst in der Gruppensprache Englisch definierter – Kernwerte:

Accountability – Verantwortungsbereitschaft, Verlässlichkeit

Effectiveness – Wirksamkeit, Leistungsbereitschaft

Openness – Offenheit

tegrationsprozess von den Unternehmensteilen eigenständig weitergetragen werden. Nur so kann den spezifischen Gegebenheiten an unterschiedlichen Standorten und in unterschiedlichen Ausgangskulturen Rechnung getragen werden.

Wir stehen mitten in diesem Prozess und sind sicher, dass wir in den kommenden Jahren von den Ergebnissen profitieren werden.

UNVERZICHTBARER BEITRAG

Nicht selten wurde gefragt, ob der Zeitpunkt für eine Befragung zur Unternehmenskultur nicht unglücklich gewählt ist, wenn zugleich noch weitere Umstrukturierungen bevorstehen, die auch einen Abbau von Arbeitsplätzen mit sich bringen werden.

Gerade jetzt ist es aber von erheblicher Bedeutung, deutlich zu machen, wie die Menschen bei Vattenfall heute und in Zukunft miteinander umgehen wollen – auch und gerade in schweren Zeiten und bei schwierigen Themen.

Die Vorstände und auch das gesamte Management stellen sich daher von deutscher Seite der offenen Diskussion, laden zu Widerspruch, konstruktiver Kritik und weiterer Ausgestaltung ein. Vattenfall Europe kann nur dann zur akzeptierten und geschätzten Heimat für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden, wenn neben den markt- und ertragsorientierten Zielsetzungen auch deutlich wird, welche Kultur unser Unternehmen intern wie auch im Umgang mit den Kunden auszeichnet – und welche Verbindung zur Vattenfall Gruppe dahinter steht.



Dr. Martin Martiny
Mitglied des Vorstands
der Vattenfall Europe AG