

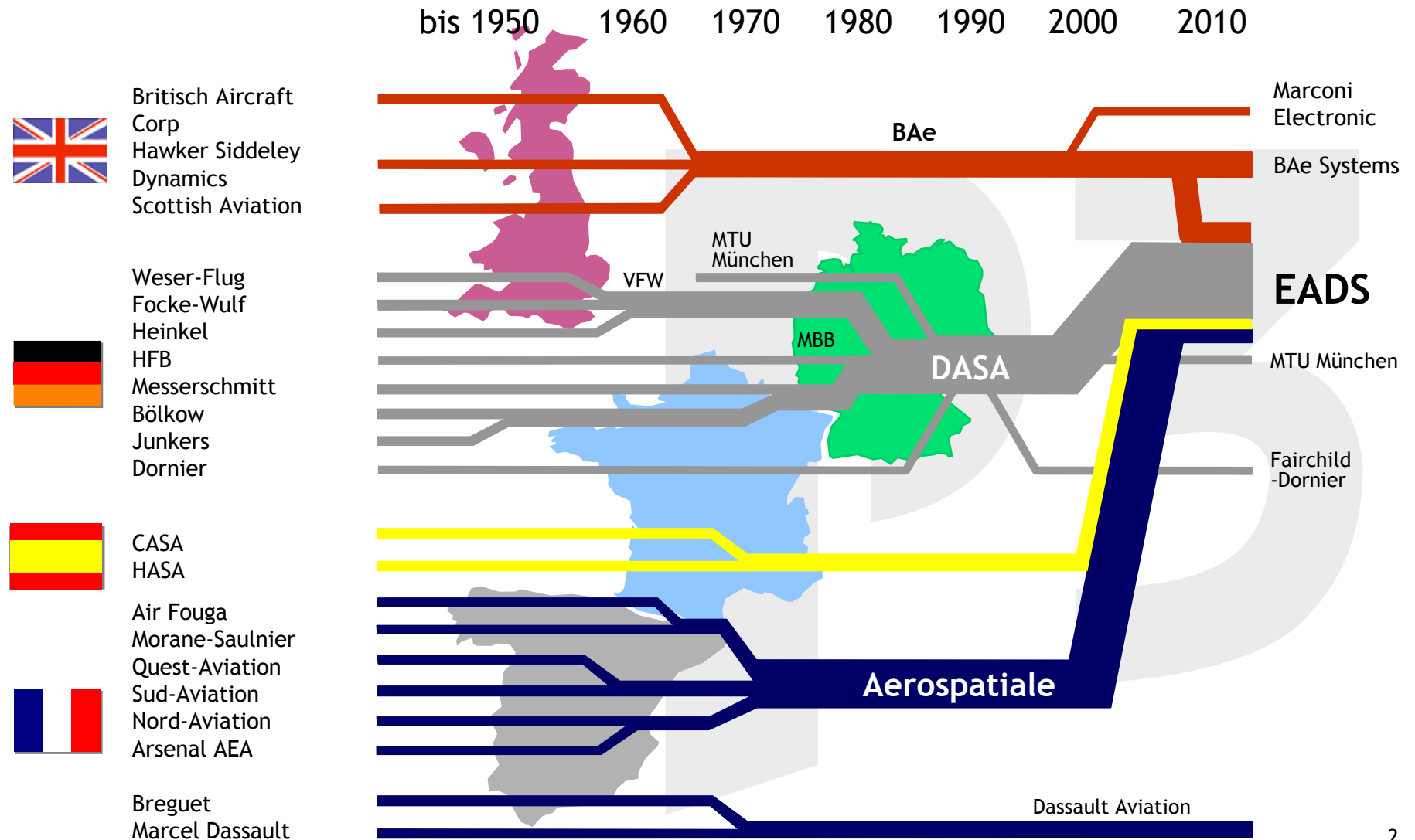
## **Merkmale einer Hochleistungskultur, oder wie die Unternehmenskultur die Wirtschaftlichkeit bestimmt!**

Prof. Dr.-Ing. Thomas Prefi

Aachen, den 14. Oktober 2009

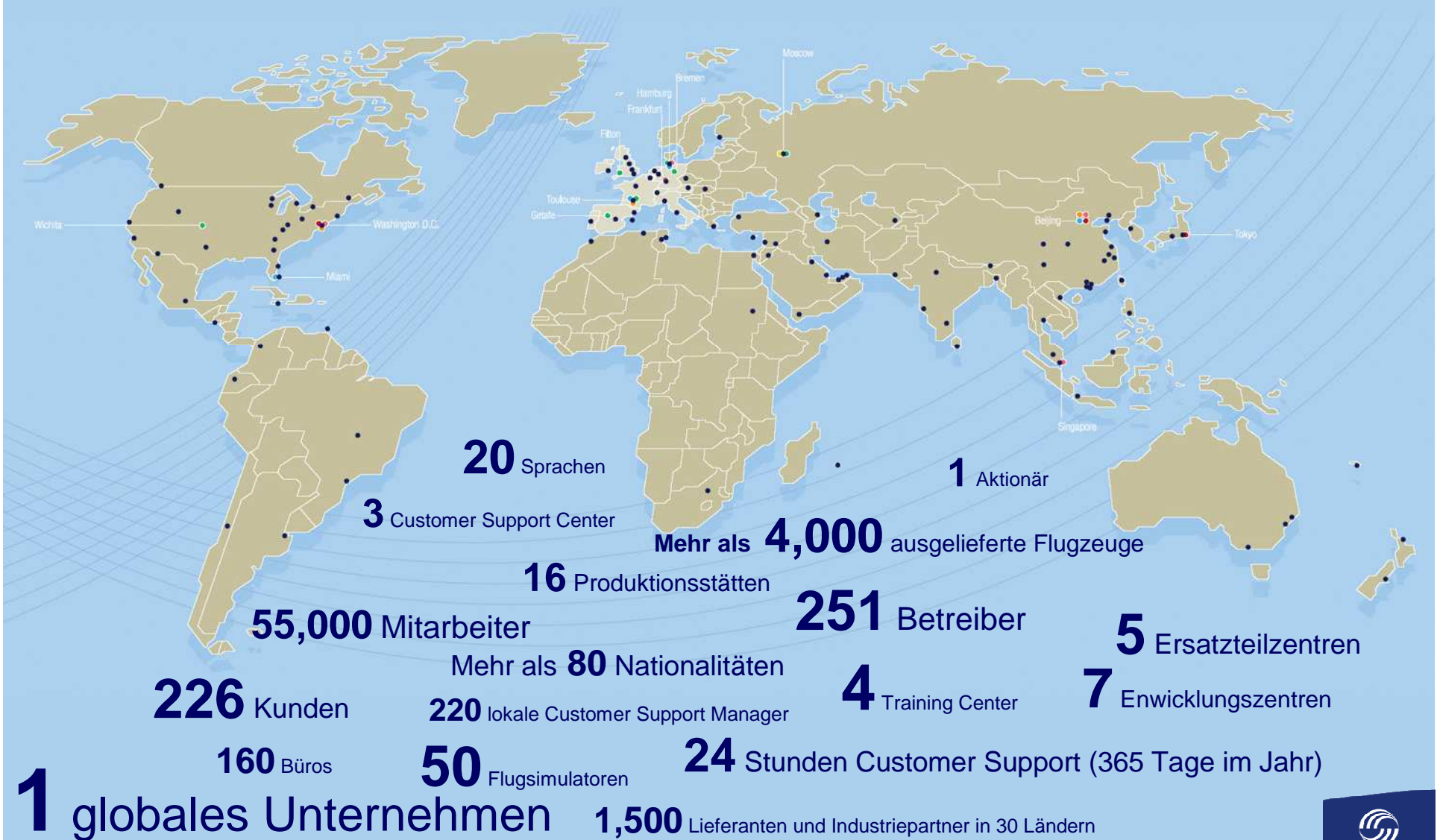


## 60 Jahre Restrukturierung haben zu einer Konsolidierung der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie geführt!



# Airbus, ein europäisches Unternehmen mit globaler Reichweite!

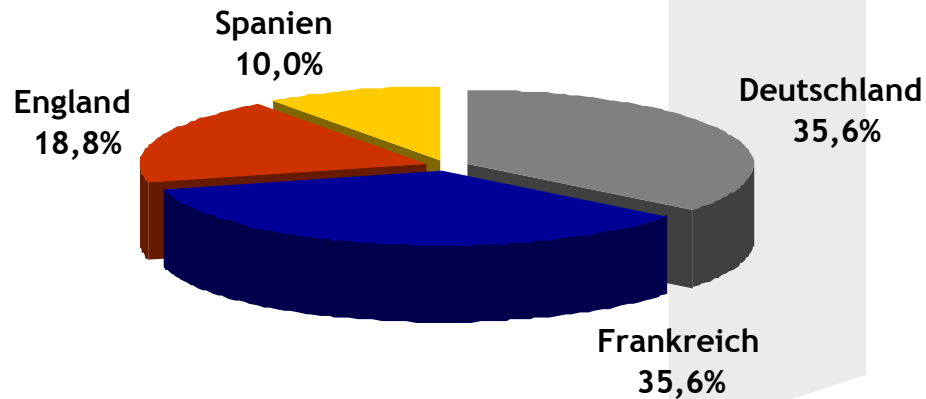
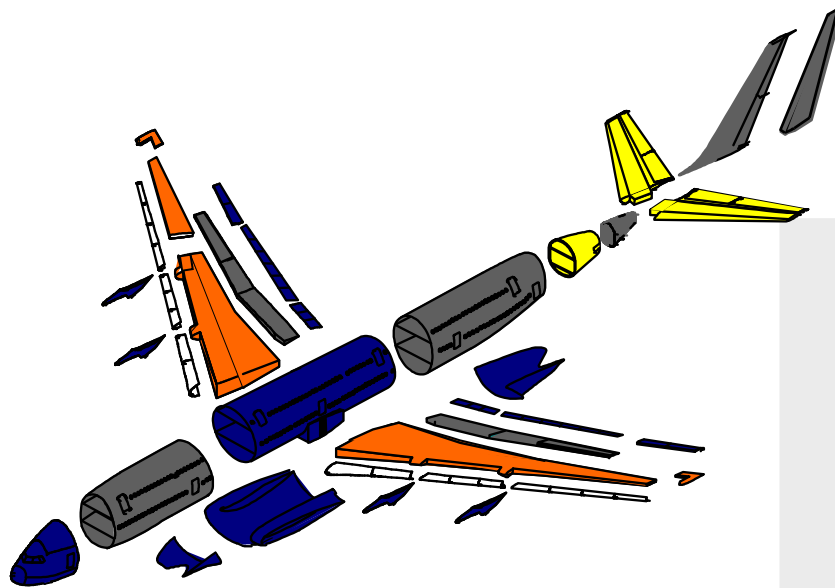
eine Welt der kulturellen Vielfalt



\*figures at end November 2005



## Die A 380 ist eine europäische Gemeinschaftsproduktion!



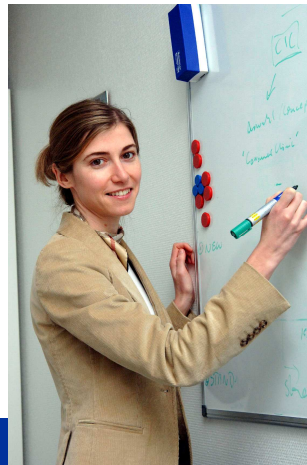
Der deutsche Anteil an der A 380 ist ausgewogen

- **Struktur- und Ausrüstungsmontage**  
vordere Rumpfsektion, Rumpfheck
- **Endmontage**  
Innenausstattung, Installation der Kabinensysteme, Lackierung
- **Kabinenentwicklung**
- **Seitenleitwerk**
- **Auslieferung**

## Europäische Teamarbeit bestimmt das Tagesgeschäft !



**Christopher Paul Voysey, 48 Jahre**  
 1976 - 1980 BSc Mechanical Engineering, Coventry  
 1980 - 1983 BA Economics and Business Administration  
 1980 - 1984 Fluid/Mechanical Designer  
 1984-1987 Team Leader A320 Systems design  
 1987 -1989 Technical Assistant  
 1989 - 1994 Assistant Chief Manufacturing Engineer  
 1994 - 1997 Projects Engineering Manager  
 1997 Head of the A3XX programme  
 Head of the Landing Gear Systems ACMT  
 2003 Wing EIC College of Experts  
 2004 Head of Internal Consulting Operations



**Anne de Villepin, 33 Jahre**  
 Reims,  
 1995-1998 ESC-School of Business and Management and Law School , Reims  
 1998-2001 KPMG-Audit Paris und Boston  
 2001-2003 AIRBUS Manufacturing Controlling Hamburg  
 seit 2003 AIRBUS Internal Consultant Team



**Dr.-Ing. Thomas Lerche, 41 Jahre**  
 1992 - 1996 Maschinenbaustudium an der Ruhr-Universität Bochum und der Partneruniversität Sheffield, U.K.  
 1996 - 1999 Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.  
 1999 Promotion  
 Seit 1999 Airbus Deutschland GmbH  
 1999 - 2000 Versuchsbereich  
 2000 - 2005 Definitionsbereich  
 seit 2005 Bereich Performance & Improvement des Centre of Excellence Cabin & Cargo Customisation

**Die A380 stellt eine enorme technische Herausforderung dar!**



### Die A380 in Zahlen

- Leergewicht 278 t
- Max. Startgewicht 560 t
- Reichweite 7920 nm
- Passagiere 555
- Erstflug April 2005
- Entry into service 2007
- Entwicklungskosten 11,3 Mrd €
- Stückpreis 0,25 Mrd €

Bildnachweis: EADS

### Aerodynamik

Flügel, Triebwerk, Rumpfquerschnitt  
⇒ umfangreiche theoretische und  
Windkanaluntersuchungen

### Elastizität

Enorme Größe/Abmessungen  
⇒ starke elastische Verformungen

### Struktur

Ovaler Rumpfquerschnitt/ 3 Decks  
⇒ völlig neuartige Belastungssituation

### Fertigung

Hohe Anforderungen Leistung/Gewicht  
⇒ neue Materialien und Verfahren

**Was ist Kultur? (1)**

**Kultur ist Produkt und Ursache menschlichen Denken und Handelns. Kultur ist einerseits das mit der Zeit entstandene Ergebnis der Summe aller Aktivitäten in einer Gemeinschaft und andererseits der selbstverständliche Rahmen, der einzelnen Mitgliedern der Gemeinschaft eine einheitliche Richtung gibt.**

Peter Kruse

## Geert Hofstede™ Cultural Dimensions

**Power Distance Index (PDI):** Beschreibt das Maß indem weniger mächtige Mitglieder der Gesellschaft akzeptieren und erwarten, dass Macht ungleich verteilt ist.

**Individualism (IDV):** gegenüber Kollektivismus, beschreibt den Grad indem Individuen in Gruppen integriert sind.

**Masculinity (MAS)** gegenüber Feminität, bezieht sich auf die Rolle zwischen den Geschlechtern. Maskulin bedeutet fordernd und wetteifernd. Feminin steht für maßvoll und fürsorglich.

**Uncertainty Avoidance Index (UAI)** beschreibt die Toleranz der Gesellschaft im Hinblick auf Unsicherheit und Zweideutigkeit und den Drang nach Wahrheit zu streben. UAI zeigt an, wie stark eine Gesellschaft ihre Mitglieder programmiert, sich in unstrukturierten Situationen wohl zu fühlen oder nicht.

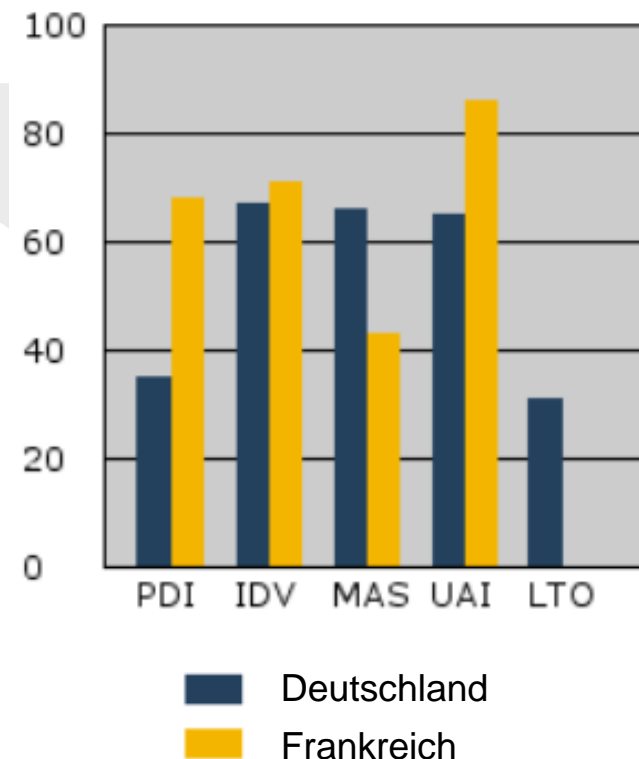
**Long-Term Orientation (LTO)** gegenüber kurzfristiger Orientierung: LTO misst die Orientierung an Tugenden, Werte und Wahrheit gegenüber kurzfristigem Streben nach Gewinn und Verteidigen des eigenen Status.

**Die kulturelle Disposition macht Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen wahrscheinlich!**

Kultur führt öfter zu Konflikten.  
Kulturelle Unterschiede sind bestenfalls ärgerlich aber führen oft zum Desaster!

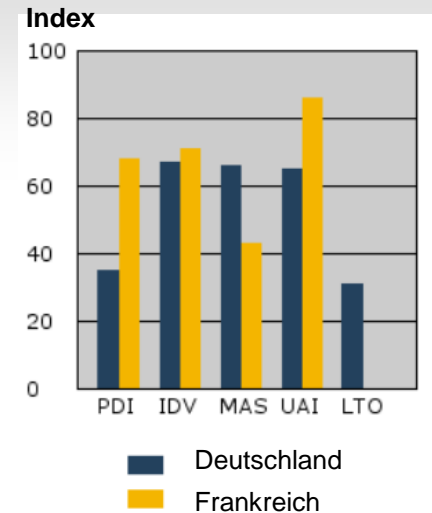
em. Prof. Geert Hofstede

Index



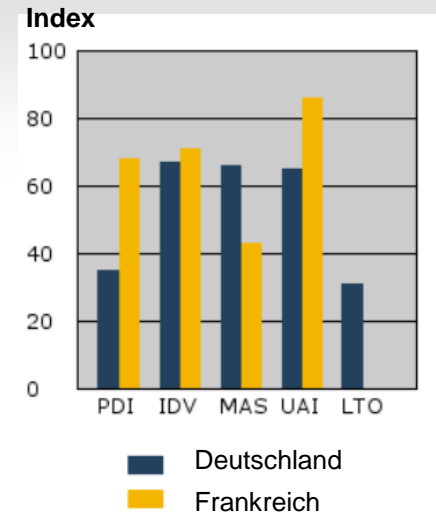
## Die häufigsten Bitten der Franzosen an die Deutschen

- Bitte seid im Umgang gelassener. (Wurde sehr oft genannt.)
- Bitte fragt oder bittet häufiger, damit man das Gefühl hat, zustimmen zu können.
- Bitte habt keine Angst davor, zu sagen, was ihr denkt, auch wenn es Streit gibt.
- Bitte benutzt lieber das Telefon als E-Mail.
- Bitte vergewissert euch zweimal, ob das, was ihr ausdrücken wollt, auch so verstanden worden ist.
- Bitte seid einfühlsamer und hört besser zu.
- Bitte formuliert eure Nachrichten etwas weicher/ flexibler und nicht als Befehl.
- Bitte rechnet mit der französischen Indirektheit und dem Mangel an Präzision.
- Bitte antizipiert in Sitzungen auch mal die Vorteile (nicht immer nur die Nachteile).
- Bitte lasst den Mitarbeitern mehr Autonomie in ihrem Verantwortungsbereich.
- Bitte seid bei der Umsetzung von Beschlüssen flexibler und gelassener.
- Bitte baut bei zeitlichen Verzögerungen nicht so viel Druck auf.
- Bitte habt mehr Vertrauen in die Kreativität von Teams.
- Bitte äußert früher und klarer eure Bedenken und Kritik zum Vorgehen.
- Bitte fixiert euch nicht auf eure Themen – nehmt auch die unseren ernst.
- Bitte bedenkt bei Meetings: Der Austausch von verschiedenen Standpunkten ist immer bereichernd und zahlt sich mittel- und langfristig aus.
- Bitte lasst auch mal los. (Gemeint ist die Kontrolle).
- Bitte behandelt uns mit Respekt und Offenheit.
- Bitte verschont uns mit Ratschlägen.
- Bitte seid geduldiger und urteilt nicht nach dem äußeren Anschein. Ein Meeting ist nicht erfolglos, nur weil die Agenda nicht eingehalten wurde.
- Bitte schleift eure "Ecken und Kanten" ein wenig ab.
- Bitte versetzt euch in euer Gegenüber (dasselbe für uns).
- Wenn jeder einen Schritt auf den anderen zumacht, hat man bessere Chancen, sich anzunähern.

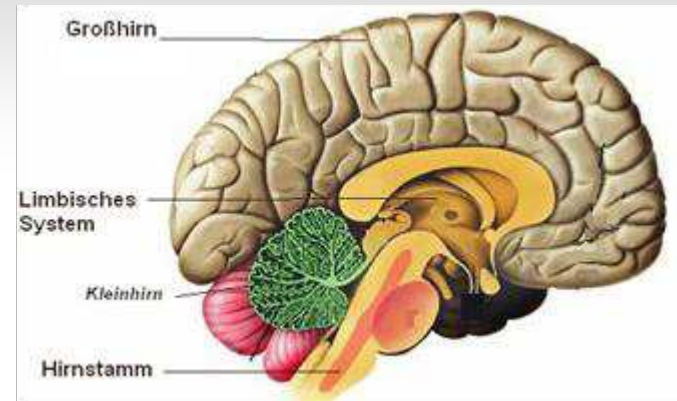


## Die häufigsten Bitten der Deutschen an die Franzosen

- Bitte informiert uns rechtzeitig, wenn ihr eine Deadline verstreichen lassen müsst und teilt dem deutschen Kollegen mit, wie viel Zeit ihr noch braucht.
- Bitte stimmt euch mehr mit uns ab (mehr Teamarbeit).
- Bitte versucht auch, euer Englisch auszubauen.
- Bitte versucht manchmal, euren Standpunkt klarer und direkter auszudrücken, damit wir verstehen, worauf Ihr hinauswollt.
- Bitte ruft uns zurück, wenn wir darum gebeten haben.
- Bitte informiert uns umfassender.
- Bitte seid pünktlich.
- Bitte liefert Arbeiten zum ausgemachten Zeitpunkt ab.
- Bitte bemüht euch um eine verbesserte mittelfristige Planung, damit am Schluss genug Zeit bleibt, alles zu erledigen.
- Bitte versprecht nur das, was tatsächlich gehalten werden kann.
- Bitte zeigt mehr Verständnis und Geduld für unsere Kultur.
- Bitte gebt auch mal einen Fehler zu.
- Bitte denkt international und weniger zentralistisch.
- Bitte behandelt uns nicht von oben herab (la Grande Nation).
- Bitte sprecht nicht auf Französisch über anwesende Personen.
- Bitte denkt daran, wir sind Europäer in einem französischen Unternehmen – schön wäre ein gerechter und fairer Austausch von Informationen in beide Richtungen.
- Bitte kommt öfter mal zu uns vor Ort und lernt uns kennen und verstehen.



**Kultur prägt - Kulturmerkmale sind in unserem limbischen System verankert!**



## Wie Franzosen und Deutsche erfolgreich zusammenarbeiten können: **Wo klemmt ´s im Alltag und was klappt gut? -**

- Englisch als Unternehmenssprache
- Planvorgaben versus Flexibilität
- Unterschiedliche Lösungen im Fall eines Machtvakuum
- Meetings: Arbeitstreffen versus gesellschaftliches Zusammenkommen
- Guter Kontakt auf der Beziehungsebene
- Zeitmanagement: monochron vs. polychron
- Kommunikationsverhalten: explizit vs. implizit
- Arbeitsstil: aufgabenfixiert vs. personenfixiert
- Machtausübung: konsensorientiert vs. zentral

**Knowing me – knowing you! Kulturelle Prägung bewusst machen!**

## Die Schwarmtheorie zeigt uns, wie eine Gruppe funktioniert!

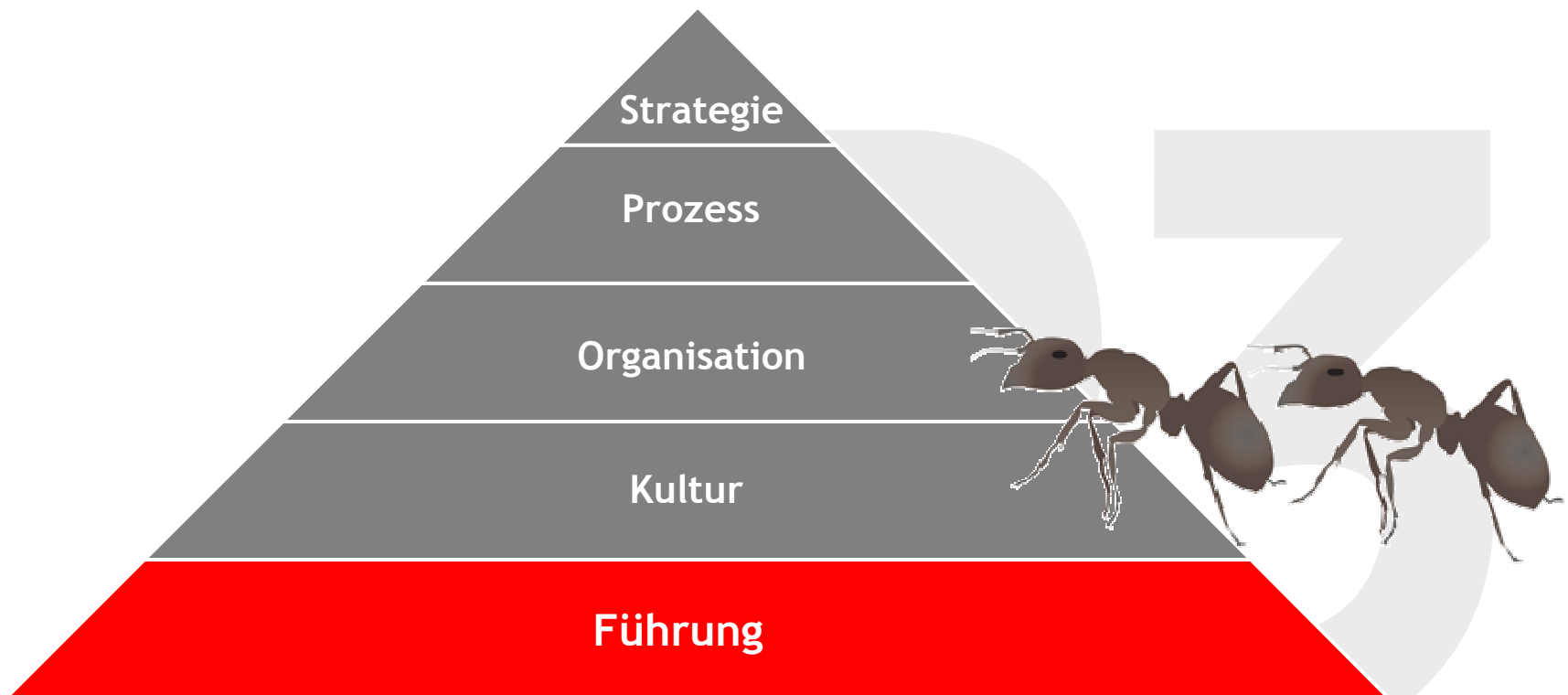
Es braucht nicht viele Regeln, um eine Kultur zu gestalten!

- Halte den Abstand zum Nachbarn konstant!
- Achte auf den Fisch vor dir!



- „Kultur“ ist das gemeinsame Gefühl, die Einstellung und das Verhalten einer Gruppe!
- Erfolg bestätigt Verhalten!
- Sanktionen verhindern, dass falsches Verhalten die Gruppe verdirbt!

**Wenn die Strategie klar ist, realisieren Prozesse,  
Organisation und Kultur die Fähigkeiten!**



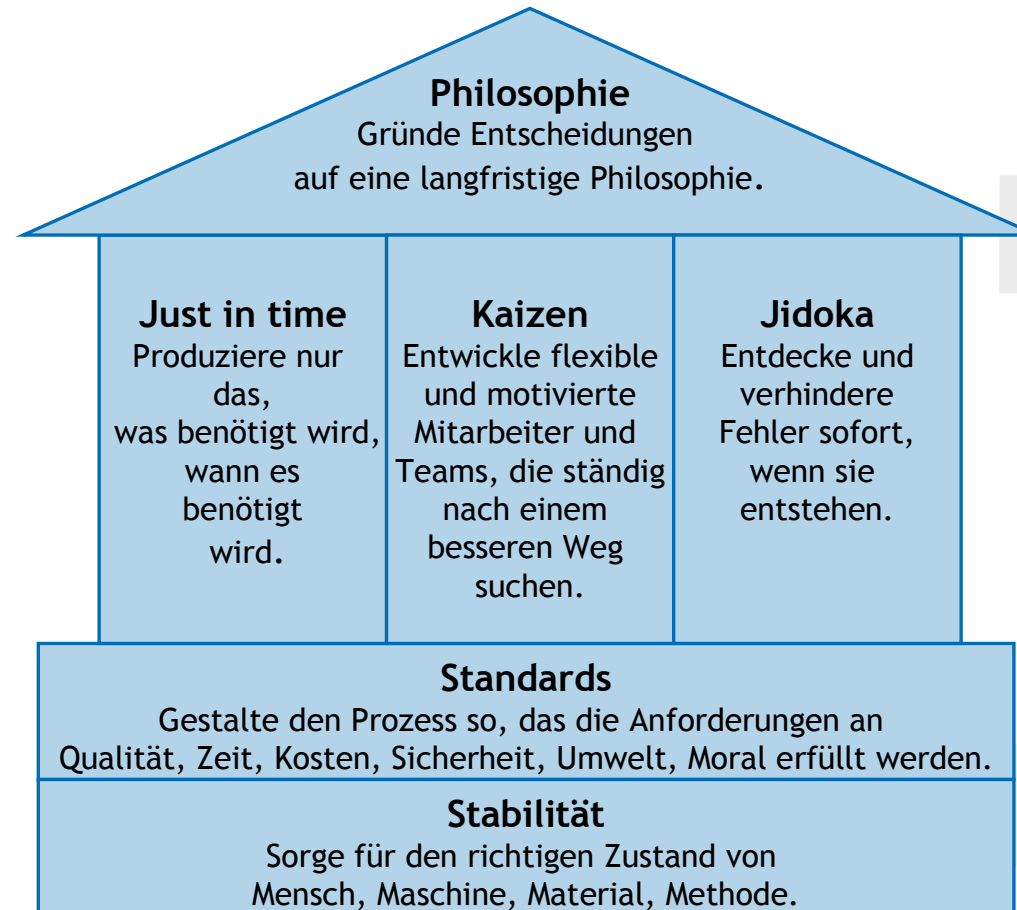
- **Es ist einfach, die Strategie zu ändern – die Kultur verändert sich jedoch nur langsam!**
- **Kulturentwicklung heißt Führungsentwicklung!**

## Was ist Kultur? (2)

Kultur verhält sich wie ein Werkzeugkasten. Dieser enthält verschiedene Werkzeuge, die zur sinnvollen Orientierung und Handlungssteuerung heran gezogen werden können und somit subjektive Unsicherheiten reduzieren. Als Werkzeuge muss man sich zum Beispiel Werte, Normen, Rituale, Situationsdefinitionen, historische Erfahrungen, Ereignisse sowie Deutungsmuster vorstellen.

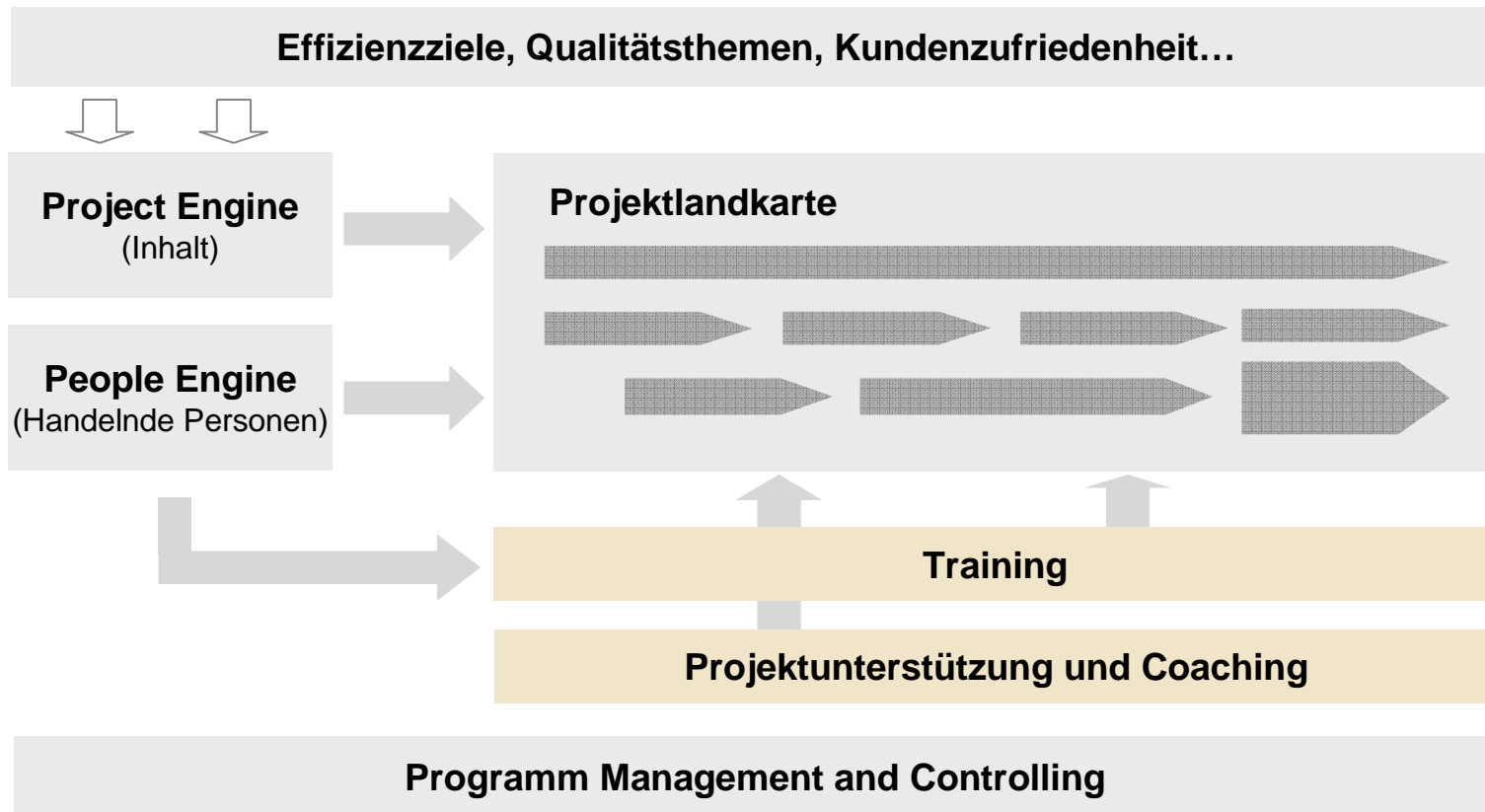
Ann Swidler

## Das Toyota Production System (TPS) - Die Kultur wird an Prinzipien messbar!



**Das Toyota Production System (TPS) ist wohl das erfolgreichste seiner Art. Viele Unternehmen orientieren die sich heute an diesem System!**

Die Herausforderung für das Unternehmen in der Globalisierung ist die Gestaltung einer Kultur des Wandels!



In einer sich immer schneller ändernden Welt macht es wenig Sinn, eine Kultur einfach wachsen zu lassen!

**MSN 003 SIA -  
Die Geschichte der A380 hat gerade erst begonnen!**



## Zusammenfassung

- 60 Jahre Restrukturierung haben zu einer Konsolidierung der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie geführt!
- Airbus ist ein europäisches Unternehmen mit globaler Reichweite in einer Welt der kulturellen Vielfältigkeiten!
- Europäische Teamarbeit bestimmt das Tagesgeschäft!
- Die A380 stellt eine enorme technische Herausforderung dar, doch die Probleme zeigten sich in der europäischen Zusammenarbeit!
- Kultur ist der selbstverständliche Rahmen, der einzelnen Mitgliedern der Gemeinschaft eine einheitliche Richtung gibt.
- Die kulturelle Disposition führt zu Problemen in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen!
- Kultur prägt - Kulturmerkmale sind in unserem limbischen System verankert!
- Knowing me - knowing you! Kulturelle Prägung bewusst machen!
- Es ist einfach, die Strategie zu ändern - die Kultur verändert sich jedoch nur langsam!
- Kulturentwicklung heißt Führungsentwicklung!
- Unternehmenskultur verhält sich wie ein Werkzeugkasten zur sinnvollen Orientierung und Handlungssteuerung. Ziel ist es subjektive Unsicherheiten zu reduzieren.
- Die Unternehmenskultur wird an der Einhaltung von Prinzipien messbar!
- In einer sich immer schneller ändernden Welt macht es wenig Sinn, eine Kultur einfach wachsen zu lassen!
- Die Herausforderung für das Unternehmen in der Globalisierung ist die Gestaltung einer Kultur des Wandels!

**Die Unternehmenskultur bestimmt die Wirtschaftlichkeit. Die Gestaltung einer Hochleistungskultur wird zur wichtigsten Managementaufgabe!**



**„Europa kann alles,  
wenn es wirklich will!“**

Günter Verheugen