

"Köpfe entfesseln, die Menschen wieder begeistern"
Über Kommunikation als Wertschöpfung, Technik und Bildung in Deutschland

Hewlett-Packard-Chef Harms im Gespräch mit Wolf G. Brüggemann und Edgar Einemann

FR: Herr Harms, als wir eben hier in dieses Großraumbüro kamen, sahen wir als erstes ein Riesenplakat mit der Parole "Simplicity !" So einfach wie möglich: das scheint das Leitmotiv von Hewlett-Packard zu sein, so einfach wie möglich für den Nutzer von PC, Drucker und Netzen. Mit all dem umzugehen soll für die Sachbearbeiterin ebenso wie für den Chefmanager und den "Endverbraucher" zu Hause nicht schwieriger sein als das Bedienen von Waschmaschine oder Spülmaschine. Was haben Sie dafür zu bieten?

Harms: Um es gleich zu sagen, ich will da gar nichts schön reden: Wir müssen uns noch stärker bemühen, um den Endverbraucher zu erreichen. Gemessen an der Entwicklung der Autoindustrie steht unsere Branche sozusagen noch im Jahre 1900. Die Autos waren damals sehr schwer zu bedienen, teilweise fuhr noch ein Ingenieur zur Bedienung mit. Diese Situation kann man schon auf unsere technischen Produkte übertragen, obwohl bereits mehr PCs verkauft werden als Pkw. Vor 20 Jahren hatten wir in ganz Deutschland nur 7000 Rechner. Heute haben wir hundert Millionen PCs weltweit vernetzt, davon rund 30 Millionen im Internet. Diese Entwicklung erfordert, da die Industrie kräftigst in Ergonomie investiert - also in Software und Fähigkeiten, so daß diese Informationsprodukte einfach und intuitiv bedienbar sind. Das wird in den nächsten Jahren kommen.

Können Sie Beispiele dafür nennen, welches noch die Schwierigkeiten sind?

Ein einfaches Beispiel sehe ich etwa an jenen Nutzern, die nicht jeden Tag mit dem Computer umgehen: Was die alles machen müssen, wenn sie in der Textverarbeitung nur einen einfachen Brief schreiben wollen, das ist einfach problematisch. Es gibt bereits Entwicklungen, wo sie alleine durch die Bewegungen der Hand, gesture computing, oder durch Spracheingabe die Programme steuern und nutzen. Oder: Wenn ich mir anschau, wie schwierig es noch ist, zum Beispiel ins Internet zu kommen, wird klar, woran es noch fehlt. Wir werden mehr in Richtung Vereinfachung und Standardisierung machen müssen. Aber es braucht seine Zeit.

Zu den Netzen: Hewlett-Packard verfügt mit über 100000 vernetzten PCs über das weltweit größte Intranet und sieht seine größten Wachstumschancen im Bereich Electronic Business. Was kennzeichnet die Veränderungen im Vergleich zu den Produkten bei Gründung des Unternehmens?

Dazu muß man sich mal anschauen, wo kommt HP her und wo wollen wir hin? HP war und ist ein sehr technologieorientiertes Unternehmen. Wir haben Produkte von Ingenieuren für Ingenieure gemacht, konkret: Meßgeräte. Im Laufe der letzten Jahrzehnte sind wir dazu gekommen, da wir Technologien und Produkte nicht mehr nur für Ingenieure gemacht haben, sondern auch für andere Bereiche, wie Kaufleute oder den Endabnehmer zu Hause. Jetzt machen Ingenieure Produkt für jedermann und zwar **Hightech-Produkte**. Zweck unseres

Unternehmens ist es, Informationsprodukte zu entwickeln, die den Wissenszuwachs von Menschen und Organisationen beschleunigen. Die aus

Haupt Herausforderungen in den entwickelten Ländern sind doch, wie man mit Wissen umgeht und wie man durch einen entsprechenden Wertschöpfungsbeitrag den Wissensvorteil erzeugt, der wettbewerbsfähig weltweit verkauft werden kann. Deshalb ist es für uns auch selbstverständlich, daß wir alle unsere Produkte internetfähig gestalten.

Seit den Anfängen des Unternehmens, das

Bill Hewlett und David Packard in den in den 40er Jahren in einer gemieteten Garage begannen, heißt ein Credo für die Unternehmenskultur: Kommunikation miteinander auf der Basis von Vertrauen. Was bildet den roten Faden zwischen der Führungsphilosophie der Gründer und den Möglichkeiten des Intranet?

Unsere Führungsphilosophie, mit der wir gut fahren, lautet: viele kreative Leute zusammenbringen, die auch unorthodox miteinander umgehen und die auch gar nicht so viel halten von Hierarchien und Bürokratie; die schnell und unkompliziert zur Sache kommen. Diese Kultur hilft uns vor allem in letzter Zeit noch viel besser als noch vor 20 Jahren. Vor 30 Jahren gab es sie zwar auch schon, aber heute ist sie noch lebenswichtiger. Dazu gehört, daß es für uns immer schon selbstverständlich war, intern sehr schnell Informationen auszutauschen. Wir sind ein ausgeprochen kommunikatives Unternehmen, kennen keine großen Abteilungsgrenzen. Deshalb ist es auch kein Wunder, daß wir schon vor vielen Jahren ein weltweites Kommunikationssystem aufgebaut und damit experimentiert haben. Heute nennt man das Intranet.

In der berühmten Bad Harzburger Akademie für Führungskräfte herrschte bis in die 60er Jahre, als HP nach Deutschland kam, noch der Geist der Führer-Gefolgschafts-Ideologie im Betrieb. Zu einer Zeit, als HP schon Verhaltensweisen erfolgreich vorgelebt hatte, für die die Markennamen Open door policy, Management by objectives, Management by walking around stehen. Waren Sie mit dem Intranet so schnell dran, weil es bei HP schon eine wie darauf zugeschnittene Kommunikationskultur gab?

Für uns ist das Intranet einfach ein zusätzliches Beschleunigungselement und Mittel zum Zweck, denn wie gesagt, Wissen schnell zu verteilen und auszutauschen, waren wir gewöhnt. Wobei ich sagen muß: es menschelt auch bei HP. Doch wir müssen die Hürden zwischen den Menschen reduzieren, um dadurch zu einer besseren Kommunikation zu kommen, so daß der Job gemacht werden kann. Das hilft insbesondere in einer Zeit, in der alles sehr viel schneller geht, in der wir weltweit arbeiten müssen und in der es immer stärker auf den Wissensvorsprung ankommt. Bei uns werden Scheuklappen nicht akzeptiert. Das ist entscheidend, wenn wir Intranet als Wissensverteilungsmaschine und als Wissensquelle anwenden wollen. Ein anderes Werkzeug, das nicht vergessen werden darf, sind unsere Planungs- und Zielsetzungsprozesse. Die ermöglichen uns, zügig neue Entwicklungsprozesse, neue Organisationsstrukturen und neue Produkte zu implementieren. Was nützt uns noch so viel Wissen allein? Man muß es auch anwenden können. Von zentraler Bedeutung ist im Grunde genommen bei Allem immer wieder das kulturelle Umfeld mit guten Antworten auf diese zwei Wertefragen: Wie gehen die Menschen im Unternehmen miteinander um? Und: Wie entfesselt man die Köpfe der Menschen?

Die Netzwelt hat ja ein Doppelgesicht: Weltweite Kommunikation ist möglich und das immer schneller, aber doch mehr oder weniger anonym, unpersönlich. Andererseits baut HP auf die

direkte Kommunikation von Mensch zu Mensch. Bietet das Intranet noch ein Forum für informelle Begegnungen oder schafft es mehr Distanz zwischen den Menschen?

Meine eigene Erfahrung nach vielen Jahren in diesem Unternehmen ist: die persönliche menschliche Kommunikation wird vom Intranet nicht beeinträchtigt. Das Intranet benutzen wir, um professionell Wissen zu akquirieren und Bürokratie zu vermeiden und um schneller zu werden. Zum Beispiel: wenn ich einen neuen PC bestellen will, fülle ich nicht mehr wie früher Papier aus und gebe dieses in die Hauspost. Ich gehe an meinen Rechner, hole mir den entsprechenden Screen von der Beschaffungs-Abteilung auf meinen Monitor, kennzeichne, was ich will, und schicke die Bestellung per Mausclick weg. Oder: ich mache meine Reisekostenabrechnung zu Hause, indem ich mich in das HP-System einlogge. Das gehört für mich zur Produktivitätssteigerung. Das hat mit der menschlichen Kommunikation überhaupt nichts zu tun. Ich gehe selbst liebend gerne zum Coffeetalk. Ich möchte es auch nicht missen, mit anderen Kollegen einen Kaffee zu trinken oder beim Walk Around den einen oder den anderen Mitarbeiter einfach so mal ansprechen zu können.

Mit Internet untrennbar verbunden ist das Tätigkeitswort Surfen, eine Tätigkeit, die sich selbst genügt, kein spezifisches Ziel hat und auch die Gefahr in sich birgt, im Meer der Daten rettungslos abzusaufen. Die Frage ist also: wie finde ich, was für mich relevant ist. Ist das im Intranet eines Unternehmens, das ja mit klaren Zielvorgaben und Aufgabenstellungen arbeitet und klare Strukturen hat, besser gewährleistet als im Internet?

Täuschen Sie sich nicht! Selbst im Intranet haben wir die Probleme jetzt. Wir brauchen Suchmaschinen in unserem Intranet; Hilfe beim Suchen wird überhaupt ein interessanter Wertschöpfungsbereich werden: Leute, die intelligente Suchmaschinen, Algorithmen entwickeln und verkaufen, die können in neue Geschäfte einsteigen, abgesehen von den Leuten, die die Sicherheitsfragen lösen. Die heutigen Suchmaschinen, die Antworten geben mit „xy Prozent getroffen“, sind noch zu einfach. Das ist nicht das, was wir brauchen. Da gibt es noch viel zu tun.

Wie unterstützen Sie die Möglichkeiten, daß man gespeichertes Wissen im Intranet strukturiert und wenig zeitraubend nutzen kann?

Wir setzen inzwischen eine Software ein, die es der HP-Organisation ermöglicht, Experten für Problemlösungen im eigenen Unternehmen zu finden. Sie können dort eingeben: ich habe das und das Problem, wer kann mir bei HP helfen? Wir fordern alle 124000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit auf, hier registrieren zu lassen, wer zu welchem Thema etwas einbringen kann. Das wird dann sortiert, und die Software bringt die Leute zusammen. Ich könnte zum Beispiel sehr gut über die Butjadinger Labskaussuppe Auskunft geben, da bin ich Spezialist, aber wahrscheinlich interessiert das niemanden. Diese Möglichkeit im Intranet erzeugt einfach eine faszinierende Wissensquelle. Ein anderes Beispiel: Unsere internen Stellenausschreibungen haben wir jetzt schon seit drei Jahren im Intranet. Jetzt gehen wir dazu über, und zwar europa- und weltweit, daß jeder Einzelne, der sich verändern möchte, seinen Job beschreiben und sein Profil ins Netz stellen kann. Und in dem Augenblick, in dem ein Angebot innerhalb des Unternehmens seinen Kriteriensatz trifft, macht es bei ihm Ding Dong und er hat es per Electronic Mail auf dem Monitor. Das sind ganz neue Möglichkeiten.

Das Intranet als internes Firmennetz für sich ist heute ja gar nicht mehr Clou. Es geht doch darum, zum einen vorhandene Netze zu optimieren und Benutzerunfreundlichkeiten wegzubringen und die Verbindung vom Intranet zum Internet zu schaffen. Was war in der

Entwicklung der letzten Jahre ausschlaggebend, außer daß HP bei sich auch noch den letzten Großrechner rausgeschmissen hat?

Wir haben sehr viel experimentiert. Was uns geholfen hat, waren drei Entwicklungen. Erstens: die Möglichkeit, eine standardisierte Bedieneroberfläche wie beispielsweise Windows einsetzen zu können. Zweitens: daß es das TCP/IP-Protokoll gibt, das bei HP intern schon frühzeitig eingesetzt wurde. Drittens hat uns geholfen, daß wir uns vor acht Jahren entschieden haben, künftig vorzuschreiben, daß in allen HP-PCs weltweit eine ganz bestimmte Softwareumgebung eingesetzt werden soll, ein zentral vorgegebenes, über das Netz auf dem neuesten Stand gehaltenes Softwarepaket, das sich PC Common-Operating-Environment (PCCOE), nennt. Hiermit werden nur ausgewählte Standardprogramme unterstützt. Innerhalb von zwei Jahren war das weltweit bei HP eingeführt. Sehr geholfen hat, daß alle Nicht-PCCOE-Anwendungen zwar auch erlaubt sind, aber nicht unterstützt werden. Plötzlich waren wir in der Lage, zum Beispiel eine E-Mail mit Anhang, Grafiken und Bildern, von hier in die USA zu schicken und die Empfänger dort konnten das tatsächlich lesen. Dieser dritte wichtige Punkt hat unser Intranet vorangebracht.

Die elektronische Post ist die Anwendung, die das Intranet am stärksten beansprucht. Von alltäglicher Post bis zum Transfer von Entwicklungs- und Produktinformationen erstreckt sich der Anwendungsbereich. Das ist bereits eine Welt für sich geworden. So kann ich Fertigungsunterlagen am Montag aus den USA nach Irland transferieren, so daß ich dort am Donnerstag mit der Produktion anfangen kann. Dafür habe ich früher Monate gebraucht. Jetzt kann ich die Informationen über das Intranet bereitstellen, und wenn ich Fragen habe, von Irland in die USA, dann werden die in Mikrosekunden übermittelt, inklusive Tabellen, Grafiken, und die Antworten kommen ebensoschnell zurück.

Aber was jetzt noch deutlicher herauskommt, sind die Möglichkeiten, ungeheure Wissensquellen zu schaffen und zu nutzen. Unsere Professionell Services-Abteilungen, in der sehr viele qualifizierte Ingenieure arbeiten, die Kunden im Bereich Anwendung beraten, teilen sich ihr Wissen weltweit. Kollegen in Australien können sich via Intranet in die PSO-Wissensquelle hier in Deutschland einpluggen und können da schauen: Haben die hier neue Erkenntnisse und Tips? Das ist höchstens ein Jahr alt und das explodiert förmlich, so daß ich prognostiziere, das wird Konsequenzen haben für die Art und Weise, wie wir ausbilden, wie wir Archive und Bibliotheken verwalten und so weiter. Diejenigen, die das frühzeitig ausprobieren, auch mal Fehler machen, auch mal auf die Nase fallen, die werden trotzdem, auch wenn die Nase wundgeschauert ist, vorne mit dabei sein.

Das alles spielt sich noch unternehmensintern ab. Wie sieht die Entwicklung bei den Schnittstellen von innen nach außen und von außen nach innen aus?

Vom Intranet, das wir sehr gut beherrschen, gehen wir jetzt weiter, indem wir Extranets etabliert haben, was auch gut funktioniert. Dabei verfolgen wir eine starke Partnerschaftsstrategie. Unsere Partner sind zunächst unsere eigenen Mitarbeiter. Alle 124000 Mitarbeiter sind intern miteinander vernetzt. Dann haben wir jede Menge externe Partner, die uns zuliefern und die für uns ausliefern. Allein hier in Deutschland haben wir gut 1000 ausliefernde und 1000 zuliefernde Partner. Mit ausgewählten Partnern vernetzen wir uns, indem wir ihnen den Zugriff auf unserer Intranet ermöglichen. Dieses Extranet als Schnittstelle zwischen innen und außen führt uns letztlich zum "open enterprise", dem offenen Unternehmen. Das heißt ja nichts anderes, als daß wir unser Unternehmen und unsere Kommunikation zu unseren Partnern hin öffnen. Das geht noch einen Schritt weiter, indem wir über das Internet auch den Endverbraucher einschließen.

Wenn man bedenkt, daß ein Großteil der Verbraucher noch gar nicht im Internet ist, muß man allerdings sagen, daß Electronic Commerce erst mittelfristig greifen wird. Aber ein bestimmter Kreis ist bereits da, und wir erkennen auch, daß manche Endverbraucher selbst ebenfalls Anbieter sind. Das werden interessante, spannende Netzbeziehungen werden.

„Zur Chipentwicklung: Wie sehen die Produktperspektiven aus? Folgt dem Angebot zur digitalen Fotografie von HP ein digitales Fernsehpaket mit HP-Camcorder oder überlassen Sie diesen Bereich Sony?“

Ich will da für die Zukunft nichts ausschließen. Computing, communication und intelligent mesuring: Bei unserem Kompetenz-Profil ist alles drin, bis zum privaten Endverbraucher. Das Interessante der gesamten Entwicklung ist ja: Erstens: Viele Technologien nähern sich an, konvergieren. Zweitens: die Technologien selber werden mächtiger und fähiger. Drittens: Wir bekommen eine weitere Miniaturisierung. Und viertens: Durch die gezeigte Entwicklung kommt es zu vielen Möglichkeiten der Substitution. Sie können plötzlich in einem Produkt, das bis heute klassisch gebaut wird, wie etwa ein Mikroskop oder eine Filmkamera, übermorgen mit einem Supercomputerchip, der so gut wie nichts mehr kostet und einfach reingeklebt wird, die Eigenschaften einer hochgeschliffensten Linse ersetzen. Das wird alles noch sehr spannend und für den Verbraucher ergeben sich völlig neue Produktanwendungen.

Rationalisierung als Ersatz menschlicher Arbeit durch technologische Produkte wird zum Dauerprozeß. Welche Folgen hat diese Entwicklung für den Bedarf an Qualifikation? Ist der Ausbildungsstandort Deutschland dafür gerüstet?

HP hat in den letzten zwei Jahren etwa 800 Leute nur in Deutschland eingestellt. Derzeit suchen wir etwa 150 Informatiker und finden sie nur schwer. Auf eine Vorratsanzeige hin haben wir zwar viele Bewerbungen bekommen, aber nicht die, die wir suchen. Was den Gesamtbedarf betrifft

bei uns noch 55 Prozent übrig. Das vergleicht sich mit 76 Prozent in den USA und 73 Prozent in der Schweiz.

HP ist ein Pionier für soziale Experimente. Die 1969 in Böblingen eingeführte familienfreundliche flexible Arbeitszeit wurde sogar zu einem Exportschlager in die USA. Erst viele Jahre später und ganz allmählich haben andere Firmen solche unkonventionelle Wege eingeschlagen. Woher rührt diese zögerliche Langsamkeit?

In den 70er Jahren haben wir versucht, hier das eine oder andere neue Arbeitszeit- und Organisationsmodell schmackhaft zu machen. Die Gewerkschaften haben uns damals für verrückt erklärt und gesagt: Mit euch wollen wir nichts zu tun haben, die bei HP sind doch Exoten...

Und nun meldet die IG Metall stolz, daß sie 40 Prozent der Stimmen erreicht und erstmals im Aufsichtsrat vertreten ist...

Im neuen Aufsichtsrat der Hewlett-Packard GmbH wird zum ersten Mal ein externes Mitglied der Arbeitnehmervertreter von der IG Metall gestellt. Ich finde, Gewerkschaften sind wichtig, aber sie müssen auch zeitgemäß geführt werden. Ich glaube, die IG Metall kann bei uns eine ganze Menge lernen. Insofern ist das sicher eine gute Herausforderung für das neue Mitglied im Aufsichtsrat.

Aber die wichtigere Frage ist: Wie könne wir das, was wir seit Jahrzehnten machen vor allem im Bereich der Mitarbeiterführung, anderen deutschen und europäischen Unternehmen näherbringen? Einige Unternehmen haben sich geändert, aber ein Großteil gibt Lippenbekenntnisse ab, wenn sie von den Mitarbeitern als unserem besten Kapital reden oder betonen, sie hätten partizipatorische Führungsmethoden. Die Unternehmen müssen sehr viel mehr in den Bereich Menschenführung investieren.

Wir haben doch auch zur Kenntnis zu nehmen, daß in Deutschland ein Großteil der Arbeitnehmer innerlich gekündigt hat. Das heißt: sie kommen morgens in die Firma, hängen ihre Persönlichkeit in den Spind und machen Dienst nach Vorschrift. Nehmen wir mal an, wir könnten nur die Hälfte von ihnen wieder "anzünden", begeistern, da kommt ein Produktivitätsschub, der ist enorm. Hier sehe ich die größten Herausforderungen für das deutsche Management. Denn wenn wir die Köpfe in den nächsten Jahren nicht entfesseln, haben wir keine Chance, selbst wenn wir noch so gute Steuergesetze hätten...

Herr Harms, bei einem Frauen-Workshop des Vereins deutscher Ingenieure (VDE) hörten wir, Sie hätten eine Wette verloren. Sie haben darauf gesetzt, daß es bei HP bis Ende 1997 15 Prozent Frauen in Führungspositionen gäbe. Geschafft hätten Sie es aber nur auf elf Prozent.

Es sind genau 11,8 Prozent. Ich hatte gedacht, wir würden schneller vorankommen. Aber der relative Sprung war gut, denn von 9,8 oder zehn sind wir in drei Jahren auf die 11,8 gekommen. Wir machen weiter, haben da noch eine ganze Menge zu tun. Zum Beispiel werden wir im September in Stuttgart die erste europäische HP-Pan-European Womens Conference ausrichten, zu der wir immerhin 500 HP-Frauen aus ganz Europa erwarten. Ein solches Meeting dient auch dazu, notwendige Verhaltensänderungen in unserem Unternehmen auszulösen, damit wir den Frauenanteil in höheren Positionen künftig weiter ausbauen können.

"Bitte lächeln". Dieses Stellschild ist das erste, was der Besucher sieht, wenn er sich dem Schreibtisch des Chefs der Hewlett-Packard GmbH in Böblingen nähert. "Bei uns gilt der Mundwinkelindex", sagt - natürlich lächelnd - "Menno", wie ihn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen duzen. Sein Schreibtisch steht zugänglich für jedermann und jedefrau in einer Ecke des Großraumbüros, das eine ganze Etage des langgestreckten Gebäudes einnimmt. Ein Vorzimmer hat er nicht. Seine beiden Sekretärinnen sitzen in Sprech- und Hörweite. Diese Etage ist die fünfte Station des Chefs, seitdem Harms 1993 zum HP-Geschäftsführer für Deutschland bestellt worden ist. Dieses Umziehen und vorübergehende Verweilen so dicht am Puls der Arbeit in den Abteilungen gehört zum "Open Door Management". Der 1939 in Plön/ Holstein geborene und im Butjadinger Land an der Außenweser aufgewachsene Harms, der Elektrotechnik studiert hat und seit 1969 zu HP gehört, faßt seine Grundeinstellung in diese Worte: "Es ist ganz einfach, wir verlassen uns auf den gesunden Menschenverstand". Er nimmt damit auf, was Bill Hewlett und David Packard so formuliert haben. Mir haben Vertrauen zu unseren Mitarbeitern sowie Achtung und Respekt vor ihrer Persönlichkeit".