

DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

DIE RICHTIGE UNTERNEHMENSKULTUR

von Lorenz Forchhammer



Lorenz Forchhammer

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Faktor für wirtschaftlichen Erfolg. Die Unternehmenswerte und auch das Miteinander unter den Beschäftigten spielen dabei eine maßgebliche Rolle. Dadurch werden vermeintliche Soft Facts in den Mittelpunkt gerückt und haben erheblichen Einfluss auf den Erfolg des Betriebs. Die aktuelle Comteam Studie vom Frühjahr 2013 „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur“ befragte 548 Fach- und Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz und fand heraus: Führung ist der wichtigste Kulturfaktor.

Jeder Arbeitnehmer wünscht es sich: Ein angenehmes Betriebsklima und einen guten Führungsstil der Vorgesetzten. Was nach einem attraktiven Arbeitsumfeld klingt, wirkt sich auch auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens aus. Denn der Schlüssel dafür liegt in der Unternehmenskultur. Was sich hinter dem Begriff Unternehmenskultur verbirgt, hat eine Kienbaum-Studie von

1. Führung
2. Macht und Hierarchie
3. Anerkennung und Kritik
4. Leistung und Erfolg
5. Veränderung und Projekte
6. Verbindlichkeit, Strukturen und Prozesse
7. Zusammenhalt und Solidarität
8. Umgang mit MitarbeiterInnen
9. Ressourcen
10. Konflikte

Abbildung 1: Maßgebliche Kulturfelder

2009/2010 herausgearbeitet. Zur Kultur gehören neben Aspekten der Vision und Mission eines Betriebes und deren Normen, Regeln und Leitlinien auch die grundlegenden Überzeugungen und das Selbstverständnis eines Unternehmens, genauso wie die Unternehmenswerte selbst. Wer nun denkt, dass diese Punkte nur Soft Facts darstellen, irrt. Durch den verstärkten Wettbewerb und Veränderungsprozesse stellen diese vermeintlich butterweichen Faktoren eisenharte Kriterien dar. Auf Basis jahrzehntelanger Erfahrung mit Unternehmen hat Comteam zehn Kulturfelder identifiziert, die maßgeblich sind für den Unternehmenserfolg (Abbildung 1).

Gute Führung steht an erster Stelle

Der wichtigste Faktor, um ein Unternehmen voranzubringen, ist laut den Studienteilnehmern die richtige Führung. Die zentrale Frage, die in der Studie untersucht wurde, ist, wie Führung im Unternehmen erlebt wird. Tragend sind nicht die Führungsleistungen einzelner Personen, sondern die Regeln und Gepflogenheiten, die das gesamte Unternehmen pflegt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Führung in den Unternehmen zwar willkommen geheißen wird, die Art der Führung jedoch nicht im selben Maße auf Zuspruch stößt. Etwa 60% der Befragten akzeptieren die Führung in ihrem Unternehmen und befürworten sie. Demgegenüber steht, dass nur ein Drittel der Befragten der Meinung ist, Führung werde konsequent aktiv gelebt. In der Studie „Führungsraum“ aus dem Jahr 2012 hat Comteam sich bereits mit Führungsthemen auseinandergesetzt (vgl. PERSPEKTIVEN 11-12/2012). Grund für die wenig aktive Führung ist häufig mangelnde Motivation, da gute Führung nur selten die angemessene Belohnung erhält, sowie zu wenig Zeit für Führungs- und Managementaufgaben. Das Gros der Befragten – vor allem von Seiten der Mitarbeiter – möchte, dass die Führung aktiver und konsequenter wird. Was kann man Führungskräften raten? Es sollten die Kompetenzen, Ressourcen und besonders auch der Wille für Führungsaufgaben gestärkt werden.

Zusammenhalt oder Konkurrenzdenken?

Doch nicht nur die führenden Personen in einem Unternehmen spielen eine wichtige Rolle. Auch der Zusammenhalt und die Solidarität in den Firmen stellen ein wichtiges Feld in der Unter-

nehmenskultur dar. Unterschiede erkennt man in diversen Unternehmensstrukturen und -größen. Familienbetriebe haben einen sehr viel stärkeren Zusammenhalt als Großunternehmen, die meist von Konkurrenzdenken geprägt sind. Hier ist klar: Jeder ist ersetzbar. Insgesamt gibt es unter den Befragten kaum Beschwerden. Über 60% sind mit der Solidarität und dem Zusammenhalt zufrieden bis sehr zufrieden. Weniger als ein Fünftel sieht Verbesserungsbedarf. Besonders interessant fällt die Verteilung der Antworten aus: Auf Seiten der Mitarbeiter ist der Zusammenhalt und das Wir-Gefühl deutlich ausgeprägter als unter den Führungskräften. Lediglich ein Drittel der Personen mit leitender Funktion empfindet das Miteinander als positiv. Ein weiteres Drittel erkennt wenig Solidarität und Zusammenhalt innerhalb der Führungsebene. Es herrscht Konkurrenzdenken.

Bedenklich ist zudem, dass von Seiten der Mitarbeiter dem Unternehmen mehr Solidarität und Zusammenhalt zugesprochen wird als umgekehrt. Das heißt, Mitarbeiter fühlen sich ihrem Unternehmen gegenüber solidarischer als sie umgekehrt Solidarität von ihrem Unternehmen erleben. Die Führenden sollten gegenüber ihren Mitarbeitern solidarischer agieren, sie mehr in den Mittelpunkt rücken und persönliche Beziehungen forcieren, um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten.

Das Klima muss stimmen

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wurde anhand unterschiedlicher Punkte beleuchtet. Themen wie gerechte Entlohnung, Work-Life-Balance der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte wurden thematisiert. Besondere Zufriedenheit bei den Mitarbeitern zeigt sich im Hinblick auf „Fairness im Verhandeln“ sowie bei der Entlohnung. Fast jeder Zweite bewertet diese Punkte in seinem Unternehmen als gut bis sehr gut. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis ist, dass insbesondere mittlere und große Unternehmen sehr transparent sind und somit kaum mehr Spielraum für ungerechtes Verhalten haben. Gute Ergebnisse erzielt auch die Frage nach der Work-Life-Balance der Mitarbeiter. Von den Befragten stimmten 40% zu, dass sie damit zufrieden sind. Besonders interessant ist, dass jedoch bei den Führungskräften der Ausgleich zwischen Arbeits- und Freizeit sehr schlecht ausfällt. Mit Schulnoten bewertet, wurde von mehr als der

Hälfte eine Vier oder Fünf verliehen. Nicht nur die Führungskräfte selbst formten dieses besorgniserregende Bild, auch die Einschätzung durch Mitarbeiter ergab diese Werte. Bereits die Comteam-Studie „Führung im Mittelma-

von dem Budget, das in einem angemessenen Verhältnis für Projekte, Innovationen und Veränderungen zur Verfügung steht. Ressourcenknappheit ist ein allgegenwärtiges Problem. Die knappste Ressource ist im Empfinden der

flikte anzusprechen und die Dinge auf den Tisch zu legen. Einem Großteil der Befragten geschieht dies in ihrem Unternehmen noch zu selten. Eine gelebte Konfliktkultur bewirkt schließlich auch, dass Platz für neue Ideen entsteht und Veränderungen sowie Verbesserungen eingeleitet werden.

Wie beurteilen Sie das, was Ihr Unternehmen unternimmt in Bezug auf ...

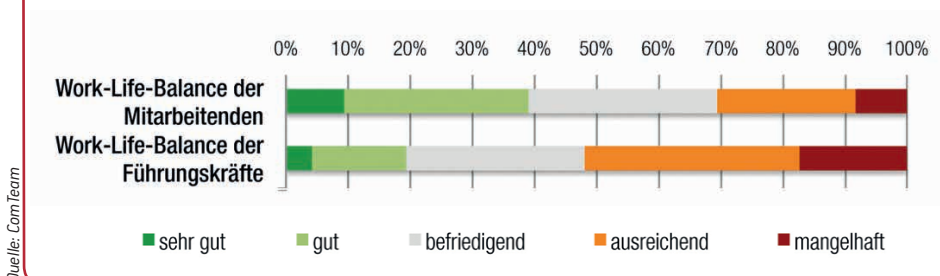


Abbildung 2: Untersuchung der Work-Life-Balance

nagement“ (2011) stellte fest, dass mehr als ein Viertel der mittleren Manager zum Teil sehr unzufrieden sind mit der Arbeitsbelastung, der sie ausgesetzt sind. Insbesondere die Arbeitszeiten sind für viele der Mittelmanager belastend. Mehr als ein Drittel hat eine 50- bis 60-Stunden Woche (Abbildung 2).

Um die Attraktivität eines Unternehmens zu steigern, muss das Betriebsklima stimmen. Laut einer Studie des Personaldienstleister Hays stimmen dem 93 % der Befragten zu. In dieser Studie gab zwar ein Drittel an, dass die Stimmung im Unternehmen in Ordnung sei, ein weiteres Drittel sieht jedoch auch Raum für Verbesserungen.

Nichts kann schnell genug gehen

Zeit ist Geld. Dieses Sprichwort von Benjamin Franklin aus dem Jahr 1748 ist auch heute noch von Bedeutung. Zeit, Geld, Menschen und Technologie sind heute die wichtigsten Ressourcen. Nichts kann schnell genug gehen, immer fehlt etwas Zeit. Auch die Studienergebnisse von „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur“ zeigen, dass die Zeit in den Unternehmen ein Gut ist, mit dem sparsam umgegangen wird. Dadurch fehlt oft die Zeit für Überlegungen, Ideen und Einschätzungen. Nur ein Fünftel nimmt sich die nötige Zeit und Ruhe, um Dinge manchmal länger zu bedenken. Beim Personal sparen die Unternehmen ebenfalls. Mehr als 50% der Befragten sind der Meinung, dass in ihrem Unternehmen mehr Personal nötig wäre. Dem stehen lediglich 15% entgegen, die großzügige Personalkapazitäten in ihrem Betrieb vorweisen können. Ebenso ist es bei den Finanzen. Knapp die Hälfte der Befragten ist in Unternehmen tätig, die sehr sparsam mit Geld umgehen. Die andere Hälfte profitiert

Befragten Zeit, dann folgen Menschen und Geld. Veränderungen sind notwendig, damit es nicht zum Stillstand kommt. Man muss abwägen, wann der richtige Zeitpunkt da ist, um bestimmte Ressourcen einzusetzen – Risiko gehört dazu. Schließlich heißt es: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.

Die Konfliktkultur fördern

Konflikte sind überall an der Tagesordnung. Ob kleinere Meinungsverschiedenheiten oder größere Streitpunkte. Die Frage ist nur: Wie geht man damit um? Unterdrückt man die Probleme oder diskutiert man sie offen aus? Mit diesen Fragen konfrontierte Comteam die Studienteilnehmer. Die Ergebnisse sind eindeutig. Über die Hälfte der Teilnehmer sagt, dass die Kultur in ihrem Unternehmen konfliktscheu ist. Lediglich ein von 10 Befragten arbeitet in einer eher streitlustigen Umgebung, wo Konflikte offen ausgetragen werden. Unternehmen brauchen Konflikte, um weiterzukommen (Abbildung 3).

Fast die Hälfte findet sich in einem respektvollen Arbeitsumfeld wieder, nur ein Fünftel ist der Meinung, eine geringschätzende Konfliktkultur im Unternehmen zu haben. Besonders in Kombination mit Führungskompetenzen ist dieses Thema interessant. Führungskräfte sollten den Mut und die Autorität haben, Klarheit zu schaffen, Kon-

Die Unternehmenskultur voranbringen

Die Unternehmenskultur hat maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Die Studie hat die Bereiche herausgearbeitet, die zu berücksichtigen sind und ein Unternehmen voranbringen. Aufholbedarf zeigt sich besonders im Bereich der Führung. Mehr Zeit für Führungsaufgaben könnte den Zuständigen diesen Punkt erleichtern. Schließlich zeigte sich insbesondere bei den Führungskräften ein schlechter Ausgleich zwischen Arbeits- und Freizeit. Die Förderung der Konfliktkultur ist ein weiteres Anliegen der Studienteilnehmer. Das könnte man erreichen durch eine Vielzahl an Trainingsmöglichkeiten. Heutzutage kann mittels Kommunikationstraining, Coaching und Mediation für einen offenen, respektvollen Umgang im Berufsalltag gesorgt werden. Schließlich ist der Mensch eine der wertvollsten Ressourcen, die ein Unternehmen hat.

Wie beurteilen Sie, wie stark oder schwach die Konfliktstruktur in Ihrem Unternehmen ausgeprägt ist?

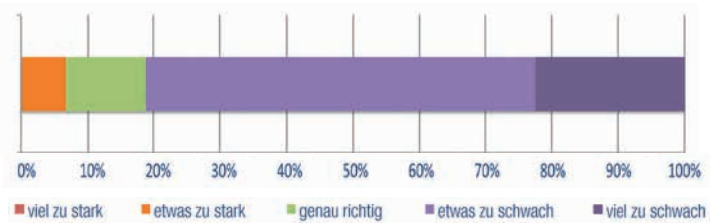


Abbildung 3: Konfliktkultur ist notwendig

Die Studie beschreibt neben den Themen der Führung, Zusammenhalt und Solidarität, Umgang mit Mitarbeitern sowie Ressourcen und Konflikte weitere Felder des Erfolgsfaktors. Ein gedruckter Studienbericht (Broschüre) ist kostenlos über Comteam erhältlich bzw. in elektronischer Form unter <http://de.comteamgroup.com/downloads>. —

Kontakt: l.forchhammer@comteamgroup.com

Lorenz Forchhammer ist Vorstand, Autor und Studienleiter bei der ComTeam AG, Gmund am Tegernsee. Er ist hauptsächlich als Projektberater, Coach und Führungskraftetrainer unterwegs.