

Heimat und Perspektive bieten

STUDIE. Sieben Faktoren bestimmen die Unternehmenskultur. Diese sind auch verantwortlich für den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Geschäftserfolg.

Von **Hans Schlipat** und **Michael Martin**

Wie unterscheiden sich die Unternehmenskulturen von „gesunden“ und „ungesunden“ Unternehmen und welchen Einfluss hat dies auf den Geschäftserfolg? Dazu hat die Personalberatung Rochus Mummert rund 70 HR-Verantwortliche aus meist größeren mittelständischen Unternehmen befragt.

Als „gesund“ wurde im Rahmen der Studie ein Unternehmen definiert, dessen wirtschaftliche Erfolge auf einer Führungs- und Leistungskultur

fußen, die Verantwortung für die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter übernimmt. In der Praxis verstehen viele Unternehmen unter Gesundheitsmanagement in erster Linie eine Kombination aus strukturellen und Einzelmaßnahmen mit den Schwerpunkten Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz, werksärztlicher Dienst sowie allgemeiner Gesundheitsförderung, ergänzt durch Maßnahmen wie Rückenschulungen oder Ernährungsberatung.

Die Studie zeigt aber eindeutig, dass ein solches Gesundheitsmanagement zu kurz greift und um den Punkt Unterneh-

menkultur erweitert werden sollte. Die Qualität der Zusammenarbeit hat nämlich Folgen, sowohl für die körperliche und psychische Gesundheit der Mitarbeiter und Führungskräfte als auch für das ökonomische Gesamtergebnis.

Führungskräfte in der Täter-Opfer-Falle

Nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien organisierte Unternehmen unterliegen einer mehr oder weniger mechanistischen Weltsicht. Ergebnisse werden geplant und gemessen. Stellenbeschreibung und hierarchische Aufbauorganisationen reduzieren den Stelleninhaber auf die Funktionserfüllung. Die Austauschbarkeit der individuellen Person ist dabei vorgesehen. Individualität und persönliche Relevanz werden durch organisationsinterne Statusartefakte betont und materialisieren sich beispielsweise in Firmenhandy oder Dienstwagen.

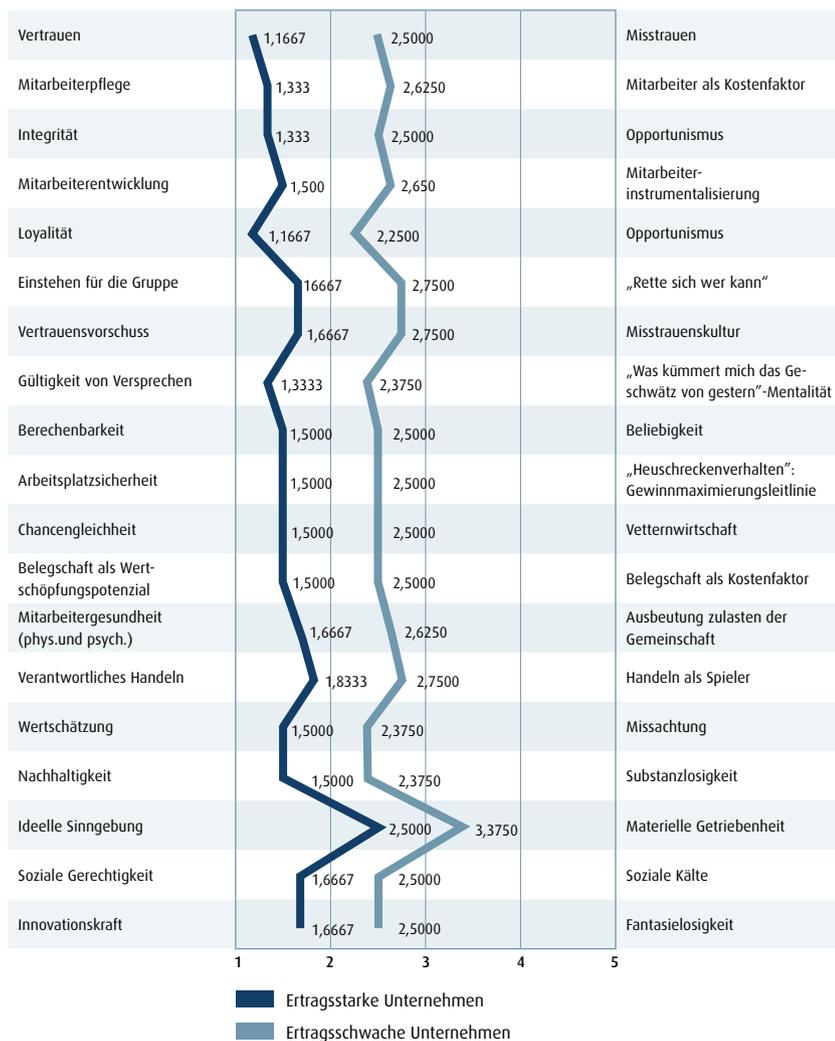
Viele exzessiv leistungsbereite Führungskräfte vergleichen in so einem Umfeld berufliche Leistung mit Extremsport. Karriere machen hier oft nur die Mitarbeiter, die rund um die Uhr verfügbar sind. Solche bioklimatischen Indikatoren bilden den Nährboden für Burnouts. Führungskräfte prägen über ihre Vorbildfunktion die Führungs- und Leistungskultur eines Unternehmens. Sie sind dabei sowohl Täter als auch Opfer. Karrieregeleitet versuchen sie ihre Aufgaben „über-“zuerfüllen und über-



© LEW ROBERSON / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Heimatgefühle beim Mitarbeiter sorgen für eine erfolgreiche Unternehmenskultur.

VERGLEICH



Der Vergleich zeigt, dass sich ertragsstarke Unternehmen durch ein Klima der Wertschätzung auszeichnen, bei ertragschwachen Firmen sind Mitarbeiter reine Kostenfaktoren.

QUELLE: ROCHUS MUMMERT

fordern dabei häufig andere – und sich selbst. Die Enttäuschung ist absehbar, wenn dann die erwartete Anerkennung ausbleibt. Auf Teamebene drücken sich diese Spannungen durch Mobbing, Wut und Aggression aus. Sie verhärten die Emotionen, verhindern den Kommunikationsfluss und verbrauchen Energien. Erniedrigungen und Drohungen sind dabei eindeutige Hinweise einer Klimavergiftung der Unternehmenskultur.

Unternehmen sollten sich zunächst darüber klar werden, was Mitarbeiter wirklich zufrieden macht. Laut einer Umfrage von Rochus Mummert unter 1.000 Arbeitnehmern in Deutschland rangieren Unterstützung und Anerken-

nung ganz oben. Das deckt sich mit der Einschätzung der im HR-Panel befragten Führungskräfte. Sehr hohen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat demnach, dass Leistung anerkannt wird, dass Mitarbeiter als Menschen behandelt werden, dass die Mitarbeiter Gerechtigkeit in der Führung wahrnehmen, dass die eigene Meinung gehört und anerkannt wird und dass Mitarbeiter verantwortungsvoll und wertschätzend anderen Kollegen gegenüber sind.

Die sieben „Satisfier“-Faktoren

Aus allen abgefragten Kriterien lassen sich sieben „Satisfier-Faktoren“ herausarbeiten. Die fünf sogenannten

Heimatkriterien Fairness, Ausgewogenheit, Wertschätzung, Anerkennung und Anspruch an die Arbeitsinhalte sowie die zwei Kompensatoren Entlohnung („Schmerzensgeld“) sowie Karriere- und Wachstumsperspektiven. Eine gute Unternehmenskultur zeichnet sich also dadurch aus, dass sie den Mitarbeitern Heimat und Perspektive bietet.

Insgesamt wurden 55 Kriterien der Führungs- und Leistungskultur als mögliche Indikatoren für eine gesunde Unternehmenskultur abgefragt. Als Kernindikatoren stuften die befragten HR-Verantwortlichen die folgenden ein: Transparente Unternehmensziele und -strategie, vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten, eine Kultur der Anerkennung statt Neidkultur sowie eine produktive Konfliktkultur, dass die Führungsebene zu ihren Entscheidungen und Ergebnissen steht, dass Vertrauen und gegenseitige Hilfe gelebt werden.

Preiswerte Hebel mit großer Wirkung

Offensichtlich sind für eine gelungene Unternehmenskultur „nur“ die einfachsten Formen des zwischenmenschlichen Umgangs wichtig. Dinge nachvollziehbar zu machen, Möglichkeiten zu schaffen sich weiterzuentwickeln und ein vertrauensstiftendes Miteinander zu pflegen, sind sehr preiswerte Stellhebel mit strategischer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Die Studienergebnisse (siehe Abbildung) zeigen: Wer konsequent auf eine gesunde Unternehmenskultur setzt, wird dafür auch wirtschaftlich belohnt. ■



DR. HANS SCHLIPAT ist Managing Partner der Rochus Mummert-Gruppe, München.



DR. MICHAEL MARTIN ist Professor an der Hochschule Rhein-Main, Wiesbaden.