im Griff +++ Verhandlungen führen: Emotionen im Griff +++ Verhandlungen

Ausgabe 2 / 2014 | Deutschland 15,95 € | ISSN 2194-430X | www.diewirtschaftsmediation.de

Die Wirtschaftsmediation
Herausgegeben von Gernot Barth und Bernhard Böhm

Die WIRTSCHAFTS MEDIATION

Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung

4 198178 915953 02

UNTERNEHMENSKULTUR

Wie viel Konflikt braucht (m)ein Unternehmen?

Energieunternehmen: Kulturwandel durch Energiewende

Mit Anreizsystemen Innovationen fördern

ADHS – Modekrankheit oder kulturelles Phänomen?

Unternehmenskultur macht den Unterschied – KMU und Konzerne im Vergleich

Die Unternehmenskultur bestimmt, wie Mitarbeiter im Unternehmen denken, handeln, wie innovativ sie sind; sie beeinflusst, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Konflikte ausgetragen werden und ob Veränderungen umgesetzt werden. Und sie entscheidet mitunter über die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber. Einer Studie zufolge wird die Unternehmenskultur in kleinen und mittleren Unternehmen von den Mitarbeitern etwas besser erlebt als in Konzernen. Aber was genau machen KMU anders als Konzerne? Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Unternehmensgröße und Unternehmenskultur? Und was sollten kleine, mittlere und große Unternehmen beachten, um aus ihrer Kultur einen Wettbewerbsvorteil zu machen?

Katrin Roppel

Was ist Unternehmenskultur und was macht sie erfolgreich?

Kultur sind die gemeinsamen und selbstverständlichen Annahmen und Überzeugungen einer Gruppe. Konkret drückt sich Kultur im wahrnehmbaren äußeren Erscheinungsbild eines Unternehmens aus, etwa in der Architektur. Sie ist beobachtbar anhand der Umgangsweise im Unternehmen, drückt sich in Technologie, Produkten, Kleidung der Mitarbeiter, der Organisationsstruktur, den Informations- und Kommunikationssystemen am Arbeitsplatz aus. Sie zeigt sich in Unternehmensgeschichten, Legenden und Ritualen. Zur Kultur gehören auch die öffentlich bekundeten Werte, wie beispielsweise Strategie, Unternehmensphilosophie, Führungsstil und die Einbindung der Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen. Kultur als komplexes Ganzes umfasst weitaus mehr als nur Mitarbeiterhege und -pflege oder Programme zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie manchmal angenommen wird.

Bildquelle: © fotolia.com/contrastwerkstatt

Es gibt so viele unterschiedliche Unternehmenskulturen wie es Unternehmen gibt. Wie effektiv eine Kultur ist, hängt vom Markt, von den Strategien und der Belegschaft ab. So kann die erfolgreiche Kultur eines Unternehmens katastrophal für ein anderes sein. Es gibt nicht die optimale Kultur und daher auch nicht ein Patentrezept. Genauso wenig lässt sich pauschal sagen, die Kultur in KMU sei grundsätzlich besser als in Konzernen. Aber einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales[1] zufolge wird die Kultur in kleinen und mittleren Unternehmen von Mitarbeitern besser erlebt als in großen Firmen.

Im Folgenden werden einige Aspekte der Unternehmenskultur im Vergleich zwischen KMU und Konzernen aufgegriffen, wobei KMU als kleine und mittlere Familienunternehmen behandelt werden. Wesentlich ist dabei, dass es nicht nur größenspezifische, sondern auch branchen- und sogar abteilungsspezifische kulturelle Unterschiede gibt.

1 Vgl. Hauser et al. (2008).

Echte Werte oder reine Verkündungsstrategie?

Bei inhaber- oder familiengeführten kleinen und mittelständischen Unternehmen existieren meist persönliche Beziehungen zwischen Belegschaft und Management und die Kultur ist durch den Inhaber oder die Unternehmerfamilie geprägt, die ihre eigenen Werte gegenüber ihren Mitarbeitern pflegen. Ein Wertesystem wirkt handlungsleitend für die Mitarbeiter und erleichtert die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Großkonzerne, aber auch Mittelständler sind deshalb in den letzten Jahren verstärkt dazu übergegangen, Wertekodexe und Leitbilder zu entwickeln und diese nach außen zu kommunizieren. Doch mit der bloßen Formulierung von Leitwerten ist es nicht getan.

Eine Kienbaum-Umfrage 2009[2] ergab, dass die Mitarbeiter den festgelegten Leitbildern nur zum Teil folgten. Insgesamt sind Leitbilder oder andere kulturbildende Maßnahmen bei 48 Prozent der Unternehmen nur teilweise umgesetzt; bei 19 Prozent fand die Umsetzung bisher kaum oder gar nicht statt. Wenn strategische Orientierung und operative Umsetzung nicht Hand in Hand gehen, ist es kaum verwunderlich, dass fast die Hälfte aller Change-Projekte scheitert und Kulturentwicklung oftmals reine Verkündungsstrategie bleibt.

Kleinere Unternehmen hingegen sind sich ihrer Werte oft gar nicht bewusst, sondern leben sie selbstverständlich im Alltag und kommunizieren sie seltener nach außen. Führungskräfte nehmen eine Vorbildrolle ein, wenn es um Unternehmenswerte geht. Die Mitarbeiter orientieren sich am Verhalten der Führungskräfte, solange diese glaub- und vertrauenswürdig sind. Somit haben Führungskräfte auf die Kultur im Unternehmen größeren Einfluss als jeder Wertekodex.

Strukturen und Hierarchien

Kleinere Unternehmen sind viel stärker von einzelnen Mitarbeitern abhängig als große Konzerne, in denen die Bedeutung von unternehmensinternen Strukturen und externen Beziehungen wichtiger sind. DAX-Unternehmen agieren sehr strategisch, sind struktur- und prozessgetrieben, Mittelständler hingegen vielfach sehr viel „hemdsärmeliger", regional vernetzt und spezialisierter. In KMU sind die Strukturen schlanker, die Entscheidungswege kürzer, die Hierarchien flach. Allerdings birgt die Nähe zur Geschäftsführung auch Konfliktpotenzial, etwa wenn der Inhaber wenig Verantwortung und Entscheidungsmacht abgeben will.

Die Richtung der Unternehmenskultur kann in KMU durch die starke Vorbildwirkung des Gründers und des Managements

leichter vorgegeben werden. In Konzernen ist dies schwieriger: Das Top-Management muss sich geschlossen einig sein und wird durch größere Distanz zu den Mitarbeitern seltener als Vorbild erlebt. Somit ist die Kulturentwicklung nach konkreten Vorgaben des Managements bis in alle Bereiche des Unternehmens viel aufwendiger. Zudem existiert in Unternehmen selten eine einheitliche Firmenkultur. Vielmehr bestehen zahlreiche Subkulturen, die ihre eigenen kulturellen Merkmale ausgeprägt haben. Diese dienen bisweilen als Abgrenzungskriterien zu anderen Abteilungen nach dem Motto „Wir und die Anderen". Wobei das „Wir" natürlich meist als „das Bessere" gesehen wird.

Kommunikation und Entscheidungen in KMU und Konzernen

In KMU besteht enger Kontakt zu Kunden, Vorstand und Eigentümern. Entscheidungen müssen und können dort schneller getroffen werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Anders in Konzernen, wo es aufgrund unterschiedlicher Entscheidungsträger oft zu längeren Abstimmungsprozessen kommt. Auch in puncto Veränderungs- und Reaktionsfähigkeit haben kleinere Unternehmen die Nase vorn. Informationen werden aufgrund belastbarer persönlicher Beziehungen und persönlicher Kommunikation über Hierarchieebenen und Bereichsgrenzen hinweg schneller weitergegeben. Mit zunehmender Größe, Komplexität und Arbeitsteilung eines Unternehmens schwindet die funktionale Vertrautheit und es treten formellere Abläufe wie Verträge und wechselseitige Überwachung an deren Stelle. Bilden sich Subkulturen in kleinen oder mittleren Unternehmen, lassen sich Kommunikationsprobleme oder Konflikte leichter informell lösen. In größeren Unternehmen, wo sich Mitarbeiter über Abteilungsgrenzen hinweg nicht mehr kennen, führt der Verlust funktionaler Vertrautheit oft zu Missverständnissen und bürokratischen Prozessen, was die Zusammenarbeit erschwert und nicht selten zu Abteilungskonflikten, Bereichs-

2 Vgl. Leitl / Sackmann (2010), vgl. Kienbaum Management Consultants (2009 / 2010).

Bildquelle: © fotolia.com / Tiberius Gracchus

und Silodenken mit dazugehörigen Machtspielen und letztlich zu Ineffektivität und Ineffizienz führt.

Hinzu kommt, dass die Zusammenarbeit in Konzernen oft virtuellen Charakter annimmt, wenn Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten – womöglich im Ausland, ohne einander persönlich zu kennen – an einem Projekt arbeiten. Die Formalisierung von Prozessen und Strukturen sowie zusätzliche Hierarchieebenen machen das Unternehmen komplexer und resultieren in immer geringerem Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter, was sich negativ auf Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit auswirken kann.

Professionelle Personalarbeit oder informeller sozialer Prozess

Zwischen Unternehmenskultur und Personalarbeit besteht ein wechselseitiger Zusammenhang, denn einerseits ist die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihrem Personal umgehen, welche Mitarbeiter eingestellt und gefördert werden und welche nicht, abhängig von der Unternehmenskultur und andererseits hat die Personalarbeit auch Einfluss auf diese. Einer empirischen Studie[3] entsprechend folgen viele kleinere und mittlere Unternehmen bei der Suche und Auswahl ihrer neuen Mitarbeiter zwar einer anderen „Rekrutierungslogik", sind dabei aber nicht weniger erfolgreich als größere Unternehmen. Vergleicht man die Vorgehensweise bei der Personalauswahl in KMU mit den formalisierten Rekrutierungsinstrumenten und -prozessen der HR-Departments großer Konzerne, wirken kleinere Unternehmen scheinbar unorganisiert und weniger professionell. Doch die Personalauswahl in vielen KMU, so die Studie, ist eher als ein breit angelegter, informeller „sozialer Prozess" aufzufassen, dessen Erfolg davon abhängt, inwieweit dieser auch von den Beschäftigten mitgetragen wird. Diese fungieren nämlich bei der Bewerbervorselektion als Gatekeeper und kontrollieren den Zugang ihres Arbeitgebers zu ihren sozialen Netzwerken und sprechen gegebenenfalls Empfehlungen aus. Die Studie machte bemerkenswerte Unterschiede innerhalb der Gruppe der KMU aus, welche auf ein „gemeinschaftliches Sozialklima" zurückzuführen sind. Betriebe mit einer gemeinschaftlichen Grundprägung greifen in stärkerem Maße auf die kostengünstigen sozialen Netzwerke und Empfehlungen ihrer Mitarbeiter zurück, was sich auch in erhöhten Mitspracherechten bei Personalauswahlentscheidungen widerspiegelt. Als Folge sind solche Unternehmen mit der Qualität ihrer Belegschaft erheblich zufriedener als Betriebe mit weniger partnerschaftlich ausgerichtetem Miteinander.

Ein Unterschied zu großen Konzernen besteht auch darin, dass kleine Unternehmen in ihrer Personalarbeit meist näher an den Mitarbeitern sind und sich individueller auf sie einstellen können. In großen Unternehmen existieren weniger persönliche Bindungen zwischen Personalabteilung und Mitarbeitern, was mitunter den Eindruck erweckt, viele HR-Departments verwalteten ihre Mitarbeiter nur noch und hätten den Kontakt zu ihnen verloren. KMU sollen hier aber nicht romantisiert werden, denn ihnen fehlt nicht nur häufig eine systematische Organisation, sondern auch eine strategische Personalentwicklung, welche einen entscheidenden Faktor bei der Bindung und Motivation der Mitarbeiter darstellt.

Vom Start-up zum hierarchischen Unternehmen?

Unternehmenskultur ist keineswegs statisch. Eine Kultur kann sich verändern. Sie kann zerstört werden oder aufgrund veränderter Anforderungen des Marktes und der Umwelt dem Erfolg des Unternehmens im Weg stehen und damit zum Risiko werden. So kann aus einem einstigen Start-up mit Team- und Innovationsgeist ein stark ausdifferenziertes, hierarchisches Unternehmen mit starren Strukturen werden. Umgekehrt muss sich die Kultur ebenfalls verändern, wenn ein Konzern zerschlagen oder saniert wird und auf die Größenordnung eines mittelständischen Unternehmens schrumpft. Die Denk- und Handlungsmuster der Mitarbeiter orientieren sich dann oft noch sehr stark an der früheren Konzernkultur und müssen an die neue Situation angepasst werden. Auch bei Fusionen und sonstigen Unternehmenszusammenschlüssen gilt es Kulturen auszurichten, zu versöhnen, zu verschmelzen oder zu absorbieren. Im Prozess des Übergangs vom Gründer auf Angehörige oder auf einen externen Manager treten viele kulturelle Fragen und häufig auch Konflikte auf. Wichtig ist es hier, ein Verständnis für die Unternehmenskultur und ihre Bedeutung zu entwickeln.

3 Vgl. Behrends et al. (2005).

Bildquelle: © fotolia.com / presenmaster

Die Art der kulturellen Veränderung hängt von der Wachstumsphase eines Unternehmens ab. Wenn das Unternehmen länger existiert, werden Merkmale und Verhaltensweisen immer unbewusster und seltener hinterfragt. Hier lauern Gefahren, wenn Innovations- und Veränderungsbereitschaft abnehmen, sich aber zeitgleich die Umweltbedingungen gewandelt haben. Daher gilt es Erfolgsfaktoren der Vergangenheit immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, was Unternehmen, denen ihre Kultur etwas bedeutet, regelmäßig tun. Sie hinterfragen, was sie verändern müssen, um das, was ihnen kulturell wichtig ist, zu erhalten.

Kulturelle Merkmale reflektieren und kommunizieren

Die Implementierung von Leitbildern reicht nicht aus, um Werte mit Leben zu füllen. Ohne ein tiefer gehendes Verständnis der Kultur ist auch keine gezielte Entwicklung dieser möglich. Allein die Führungskräfte in einen Kulturanalyseprozess einzubinden, würde ein verzerrtes Bild der Realität ergeben. Auch eine standardisierte Mitarbeiterbefragung, die in Konzernen häufig durchgeführt wird, liefert nur begrenzt Hinweise auf die tatsächliche Qualität der Kultur und darauf, wie konkrete Herausforderungen gelöst werden können. Erfolgversprechender ist ein qualitativer Ansatz, der Mitarbeiter aktiv in die Kulturentwicklung miteinbezieht.

Als ersten Schritt sollten Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitern über die bestehende Kultur reflektieren: Was ist das Besondere an unserer Kultur? Was unterscheidet uns wirklich von anderen Unternehmen? Was an unserer Kultur ist hinderlich für unseren zukünftigen Erfolg? Was ist förderlich? Was wollen wir unbedingt bewahren? Was läuft gut? Was gilt es zu verändern und wie kann das erreicht werden?

Aufschlussreiche Ergebnisse bringt auch der Dialog mit neuen Mitarbeitern, Azubis und Praktikanten, da diese noch nicht „betriebsblind" sind. Was ist ihnen in den ersten Tagen im neuen Job aufgefallen? Was war ungewohnt oder gar komisch? Was haben sie so noch nirgends zuvor erlebt? Vor allem Praktikanten können kritische Dinge leichter äußern, da sie nur für begrenzte Zeit im Unternehmen tätig sind. Nach einer solchen Reflexion zur Unternehmenskultur können zielgerichtete Maßnahmen zur weiteren Entwicklung oder gegebenenfalls Veränderung abgeleitet werden.

Kleine und mittlere Unternehmen betreiben im Vergleich zu Konzernen selten systematisches Arbeitgebermarketing. Aber gerade sie fühlen sich im Wettbewerb um Talente oftmals in der schwächeren Position, denn Konzerne locken Fachkräfte mit namhaften Marken, attraktiven Gehältern, interessanten Benefits und aussichtsreichen, möglicherweise internationalen Karriereperspektiven. Doch KMU verkennen dabei eines: Eine besondere Unternehmenskultur kann der entscheidende und nicht kopierbare Vorteil im Wettbewerb um Personal sein. Nicht jeder Bewerber sucht die internationale Laufbahn im Großkonzern, sondern vielleicht die Nähe zum Chef, kurze Entscheidungswege, eine persönliche Atmosphäre. Eben genau jene kulturellen Eigenschaften von vielen KMU, die in diesem Beitrag kurz angesprochen wurden. Deshalb gilt es für kleinere und mittlere Unternehmen ihre eigene besondere Kultur herauszuarbeiten und auch nach außen zu kommunizieren. Ein Arbeitgeber-Image, welches auf der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur basiert, ist glaubwürdig und wird von Bewerbern auch als solches erkannt. Entscheidend ist, dass sich die richtigen Bewerber angesprochen fühlen, die auch in die jeweilige Firmenkultur passen, denn nur diese werden die Werte im Unternehmen teilen und langfristig motiviert und leistungsbereit sein.

Literatur

Behrends, Thomas / Dietl, Theresa / Koltermann, Daniel: „Personalrekrutierung im Mittelstand – Managementdefizit oder ‚Eigene Logik'?", in: E-Mil Nr. 2 / 05, S. 1–4, Lüneburg 2005. Abrufbar unter: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/EMIL/e-mil_2005-2.pdf.

Hauser, Frank / Schubert, Andreas / Aicher, Mona: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Bonn 2008.

Leitl, Michael / Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Harvard Business Manager 1, 2010, S. 36–45.

Kienbaum Management Consultants: Unternehmenskultur – Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2009 / 2010. Abrufbar unter: http://unternehmenskultur-trends.files.wordpress.com/2011/03/studie_unternehmenskultur.pdf.

Dr. Katrin Roppel arbeitet als selbstständige Unternehmensethnologin in München. Sie unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung einer ganzheitlichen Unternehmenskultur und greift hierbei auf ethnologische Methoden und Konzepte aus der Wissenschaft zurück. Sie hat Erfahrung als International Consultant in einem auf Personalstrategien für KMU spezialisierten Beratungsunternehmen sowie als HR-Projektmanagerin in einem Konzern. Außerdem ist sie Systemischer Business Coach.