

## Unternehmenskultur - die Wertewelt der Unternehmen

Das Studium ist bald gemeistert, die meisten Examensprüfungen sind schon überstanden. In den Semesterferien haben Sie bereits diverse Praktika absolviert und Zeugnisse gesammelt. Nun geht es ans Eingemachte: Die ersten Bewerbungen werden verschickt. Doch wo soll man es versuchen? Das erste Praktikum bei Unternehmensberatung X war hochinteressant, doch das interne Klima war von der raueren Sorte. Beim zweiten Internship bei KFZ-Hersteller Y bediente man hauptsächlich Kaffeemaschine und Kopiergerät – doch die Kollegen kamen alle gern zur Arbeit und waren ein abgestimmtes Team. Eine schwere Entscheidung. Warum bewerben sich Universitätsabsolventen bei manchen Unternehmen und bei anderen nicht? Neben der Branche, in die man einsteigen will, ist das nach Außen verkörperte Image der in Betracht kommenden Firma ein Entscheidungsfaktor. Doch selbstverständlich machen Sie sich als Bewerber die meisten Gedanken darüber, wie wohl das Arbeiten am potentiellen neuen Arbeitsplatz sein wird, wie der Umgang mit den Chefs und den Kollegen. Ausschlaggebend hierfür ist die dort vorherrschende Unternehmenskultur.

### Begriffsdefinition

Der Begriff Unternehmenskultur beschreibt den Einfluss kultureller Aspekte innerhalb von Unternehmen. Die Unternehmenskultur ist die gewohnte und tradierte Weise des Denkens und Handelns in einer Organisation, wie sie mehr oder minder von allen Mitgliedern geteilt wird. Kurz gesagt: Die Unternehmenskultur ist die kulturelle Qualität einer Firma.

### Bedeutung der Unternehmenskultur

Da jede Aktivität eines Unternehmens durch seine Kultur beeinflusst ist, wirkt sich diese auch auf alle Bereiche aus. Das Besondere ist, dass so Rahmenbedingungen für tägliche Entscheidungen geschaffen werden. Über diese wird dann im speziellen Fall nicht eigens diskutiert. Hier liegt eine wichtige Aufgabe für die Unternehmen: Sie müssen sich der vorherrschenden Unternehmenskultur bewusst sein und diese positiv beeinflussen.

Die Gestaltung der Unternehmenskultur muss vor allem die drei Hauptströmungen moderner Unternehmen in Einklang bringen: Unternehmensziele, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung. Je besser diese drei Faktoren miteinander harmonieren, desto größer sind die Erfolgsaussichten des Unternehmens am Markt.

Eine besondere Rolle spielt die Unternehmenskultur heutzutage bei der Mitarbeitergewinnung und -motivation. Schließlich ist das verkörperte Image eines Unternehmens ein essentieller Aspekt bei der Entscheidung sich dort zu bewerben. Ist der Arbeitnehmer dann stolz darauf, für

seine Firma tätig zu sein, wird seine Arbeitsmotivation hoch sein. Zudem ist die Unternehmenskultur für den einzelnen Mitarbeiter so etwas wie ein Verhaltenswegweiser. Das Verständnis dieser Kultur erlaubt es, Ziele besser verwirklichen zu können.

### **Vorbildliche Unternehmenskultur**

Wie können Unternehmen Einfluss auf ihre Kultur nehmen? Dokumente, auf denen Vision und Mission abgedruckt sind, gibt es in vielen Organisationen. Doch entscheidend ist nicht, was auf dem Papier steht, sondern was bei den Mitarbeitern ankommt.

Als Vorbild beim Schaffen von Unternehmenskultur wird oft Toyota genannt. Der japanische Konzern erwirtschaftet mehr Profit als alle deutschen Automobilhersteller zusammen.

Das Geheimnis des Erfolgs: Eine ausgeprägte Unternehmenskultur und Ethik. Die hohe Wertschätzung dieser beiden Faktoren wurde weltweit bekannt als der „Toyota Way“. Dieser beschreibt, mit welcher Einstellung und Geisteshaltung Mitarbeiter Visionen konzipieren und Herausforderungen mit Mut und Kreativität meistern. Geschäftsabläufe sollen ständig verbessert werden. „Toyota strebt jeden Tag danach, besser zu sein als gestern“, heißt es. Weitere genannte Werte sind Respekt und Teamwork. Der Mensch steht bei Toyota im Mittelpunkt – Mitarbeiter kommen vor Aktionären.

Auch der Liechtensteiner Werkzeughersteller Hilti orientiert sich am Stakeholder-Value-Ansatz. Ziel ist der Ausgleich zwischen Interessen von Eigentümern, Arbeitnehmern, Lieferanten und Kunden. Erst dann kommen die rein finanziellen Interessen der Aktionäre, der Shareholder. Mitarbeiter werden bei Hilti individuell gefördert. Dies geschieht durch regelmäßige formelle Gespräche. Vorgesetzte sind zudem für die berufliche Weiterentwicklung ihres Teams verantwortlich. Die Devise lautet: Nur wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, profitiert letztendlich der Kunde.

### **Unternehmenskultur im Mittelstand**

Die Aspekte der Unternehmenskultur, wie die im letzten Beispiel genannte Mitarbeiterzufriedenheit, spielen nicht nur in den großen Konzernen eine Rolle. Wenn man sich die typische Struktur eines Mittelstandbetriebes vergegenwärtigt, drängt sich förmlich die Frage auf, ob die Unternehmenskultur nicht auch für diese kleineren Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor ist.

Weitaus ausgeprägter ist in mittelständischen Betrieben die Bedeutung der Rolle der Person des Unternehmers, da er näher an seiner Belegschaft steht. Seine Wertvorstellungen, die des Managements und die Art und Weise des Umgangs mit den Mitarbeitern sind hier noch entscheidender. Im optimalen Fall werden den so genannten weichen Faktoren, wie Werte oder individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter, eine besondere Bedeutung beigemessen.

Die SKYTEC AG, ein international tätiges IT-Beratungsunternehmen mit Hauptsitz bei München, fördert ganz bewusst ein kollegiales und

produktives Arbeitsklima. Das Unternehmen sieht sich nicht nur als Dienstleister den Kunden gegenüber, sondern auch für die rund 180 Mitarbeiter. Es gibt ein breites Angebot an internen Serviceleistungen. Dies fängt bei Kleinigkeiten wie kostenlosen Getränken und frischem Obst an, geht über Nutzung der Firmenkonditionen im Mobilfunk- und Kfz-Bereich bis hin zur Unterstützung bei der persönlichen Weiterentwicklung. Dabei werden zahlreiche individuelle Möglichkeiten angeboten, vom Rhetorikseminar über Projektmanagementschulungen bis zum kompletten Studium. Im beruflichen Alltag lässt ein weitestgehender Verzicht auf Arbeitsanweisungen und Stellenbeschreibungen Freiraum für eigenes Engagement und Selbständigkeit.

„Hochwertige IT-Dienstleistung, solides wirtschaftliches Management und positives Arbeitsklima bedingen und fördern sich gegenseitig“ lautet hier das Erfolgskonzept für eine frische und starke Unternehmenskultur. Das Unternehmen hat schon mehrmalig die Auszeichnung „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ erhalten. Natürlich muss SKYTEC wie jedes Unternehmen nachhaltigen betriebswirtschaftlichen Erfolg erzielen. Das Firmencredo besagt, dass dies mit Menschlichkeit und Eigenverantwortung am besten geht.

## Thomas Geyer

### Gründer und Vorstand der SKYTEC AG



**Frage:** Beschreiben Sie kurz die bei SKYTEC vorherrschende Unternehmenskultur.

**Antwort:** Die vorherrschende Unternehmenskultur, die von Mitarbeitern gerne auch als „SKYTEC-Way“ bezeichnet wird, ist vor allem geprägt durch ein hohes Maß an Verständnis für die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse wie Flexibilität, Kompetenz, Verantwortung aber auch individueller wirtschaftlicher Erfolg, führt zu einer vergleichsweise sehr hohen Motivation der Mitarbeiter über alle Hierarchiestufen. Abgerundet wird diese Kultur durch eine Atmosphäre der Wertschätzung und des Respekts und einem ehrlichen persönlichem Interesse an jedem einzelnen Menschen, der mit dem Unternehmen in Verbindung steht.

**Frage:** Wie hat sich diese Unternehmenskultur entwickelt?

**Antwort:** Sie wurde nicht „eingeführt“ und kann auch nicht „angeordnet“ werden. Sie hat sich organisch aus den persönlichen Überzeugungen der Gründer entwickelt und wird vorsichtig mit dem Unternehmen skaliert.

**Frage:** *Gibt es Dokumente, auf denen die Unternehmenskultur schriftlich fixiert ist?*

**Antwort:** Kultur kann in Papierform oder in Dokumenten im Allgemeinen nicht „fixiert“ sondern nur beschrieben werden. Eine Kultur erhalten kann man nur, indem sie aktiv täglich in allen Situationen gelebt und erfahren wird.

**Frage:** *Gibt es Mitarbeiter, die mit der Pflege der Unternehmenskultur betraut sind?*

**Antwort:** Ja, jeder einzelne! Das ist keine Frage der Hierarchie sondern im Idealfall des Selbstverständnisses aller in dieser Kultur handelnden Menschen.

**Frage:** *Wie werden neue Mitarbeiter mit der SKYTEC-Kultur vertraut gemacht?*

**Antwort:** Am besten durch das Erleben in der täglichen Arbeit. Und zwar zum einen im Umgang mit den Kollegen aber auch durch das Erleben der speziell auf diese Kultur abgestimmten Geschäftsprozesse. Die Unternehmenskultur muss sich konsequent in den Geschäftsprozessen widerspiegeln.

**Frage:** *Wie kam es zu den verschiedenen Auszeichnungen, die SKYTEC erhalten hat?*

**Antwort:** Die SKYTEC wurde erstmals 2003 von einem eigenen Mitarbeiter für den Preis „Deutschlands Bester Arbeitgeber“ vorgeschlagen. Seitdem sehen wir es als eine wichtige Verpflichtung, uns mindestens jährlich einer Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit zu stellen, wenn wir auch seit zwei Jahren nicht mehr an dem Wettbewerb teilgenommen haben. Zum Anderen haben wir aber auch an Kennzahlen-basierten Wettbewerben erfolgreich teilgenommen, um den Beweis anzutreten, dass eine wertorientierte Unternehmenskultur in einem engen Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens steht.

## Ausblick

---

Egal ob in großen Konzernen oder mittelständischen Unternehmen: Eine Frage der Zukunft wird sein, wie sich Unternehmenskulturen mit den Herausforderungen der Globalisierung in Einklang bringen lassen. Die Belegschaften ändern sich. Demografischer Wandel und arbeitsmarktorientierte Zuwanderung beeinflussen deren Zusammensetzung. Unternehmenskulturen müssen so angelegt sein, dass sie die Potenziale von Arbeitnehmern unterschiedlicher Weltanschauung, Herkunft, Alter oder Geschlecht vereinbaren und nutzen. Doch auch die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Mitmenschen sowie gegenüber dem gesamten Planeten muss zum Aspekt werden. Ellenbogenmentalitäten haben ausgedient.