



Unternehmenskultur und Arbeitgeberattraktivität

Operationale Chance oder operationales Risiko?

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt. Dieser Antrieb ist die grundlegende Kraft, die in uns Menschen steckt. So lautet die Kernaussage der neuen Werbekampagne der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Auch die Leistungen der Mitarbeiter und Führungskräfte der Volksbanken und Raiffeisenbanken werden durch diese grundlegende Kraft bestimmt. Psychologisch betrachtet hat das Engagement verschiedene Quellen. Eine Quelle des Engagements und der Motivation ist der Mitarbeiter mit seiner individuellen Persönlichkeit, eine andere Quelle ist im Unternehmen und seiner Kultur zu finden. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten lohnt der Blick auf die in der Unternehmenskultur schlummernden operationalen Chancen und Risiken.

Was ist Unternehmenskultur?

Würden Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens befragt werden, wie sie die Eigenheiten und somit die Kultur ihres Unternehmens beschreiben würden, so kämen eine Vielzahl von unterschiedlichen Aspekten zutage. Die Schnittmenge aller Ansätze kann als Unternehmenskultur angesehen werden. Versuche der

Erklärungen und Definitionen sind so vielfältig wie die Antworten von Mitarbeitern und Führungskräften. Eine pragmatische Definition lautet:

„So machen wir das hier.“

(Bright and Parkin, 1997)

Ausführlichere Definitionen sind nachfolgend aufgeführt:

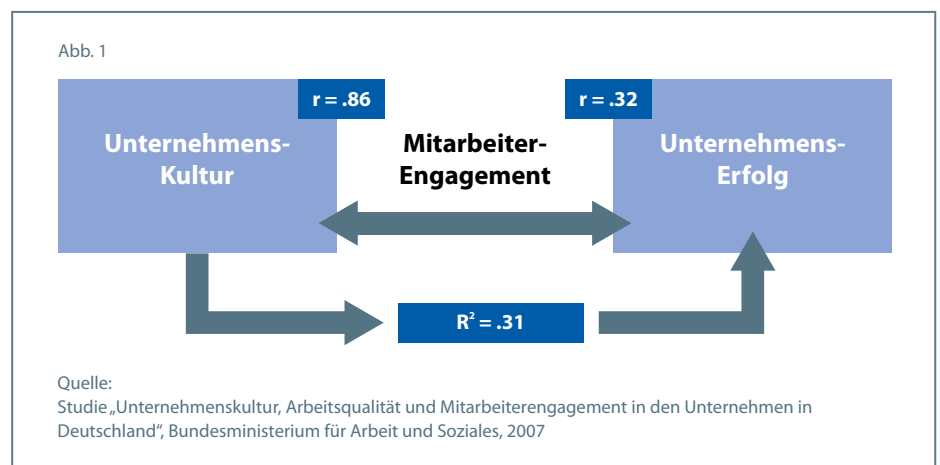
„Unter Unternehmenskultur wird ein Muster gemeinsamer Grundprämissen verstanden, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer

Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

(Schein, 1995)

„Organisationskultur ist die Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken.“

(McLean and Marshall, 1985)



Unternehmenskultur als operationale Chance

Untersuchungen zeigen seit Längerem einen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Mitarbeiterengagement auf der einen und Unternehmenserfolg auf der anderen Seite. Eine repräsentative Studie des Great Place to Work® Institute in Kooperation mit der psychonomics AG und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales in 314 Unternehmen mit über 37.000 befragten Beschäftigten zeigt, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und das damit verbundene Mitarbeiterengagement mehr als 30 Prozent der Unterschiede im Unternehmenserfolg erklären können (vgl. Abb. 1).

Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur ist damit nicht verklärte Sozialromantik, sondern zahlt sich ökonomisch aus.

Interessant ist die Befragung der Manager im Rahmen der Studie. Manager besonders erfolgreicher Unternehmen nennen mit Abstand am häufigsten das Engagement der Mitarbeiter als wichtigsten Wettbewerbsfaktor (23 Prozent). Die am wenigsten erfolgreichen Unternehmen geben dem Engagement dagegen nur eine geringe Bedeutung (drei Prozent), sie setzen vor allem auf den Preis als Wettbewerbsfaktor. Bezogen auf die aktuelle Wettbewerbssituation mit Direktbanken ist bekannt, dass eine Preisstrategie für Genossenschaftsbanken nur schwerlich zu gewinnen ist. Wer also allein auf eine Preisstrategie setzt und gleichzeitig die Unternehmenskultur nicht pflegt, wird zwangsläufig mit Einbußen des Unternehmenserfolges leben müssen.

Unternehmenskultur lässt sich gestalten

Die Ergebnisse zeigen eindrucksvoll die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg und erfordern eine Fokussierung auf diese operative Chance.

Die Frage, die sich zwangsläufig stellt, ist: „Wie lässt sich die Unternehmenskultur

Blick über den Tellerrand der genossenschaftlichen Organisation

Beispiele ausgezeichneter Unternehmen:

ConSol Software GmbH

München, 180 Mitarbeiter

- Persönliche Information aller Mitarbeiter über wesentliche Vorkommnisse durch die Geschäftsführung
- Teilnahme- und Stimmmöglichkeit für drei Mitarbeiter an den Sitzungen des Direktoriums

4flow AG

Berlin, 75 Mitarbeiter, Software

- Im Rahmen von Neueinstellungen werden alle Mitarbeiter eingebunden
- Ausgeprägte Feedbackkultur und Dokumentation mit dem Ziel, daraus gemeinsam mit allen Führungskräften Entwicklungsmaßnahmen und Ziele für den einzelnen Mitarbeiter abzuleiten

Adobe Systems

München, 230 Mitarbeiter

- Vergütungssystem aus Fixum und Provision sowie Zusatzleistungen (z. B. Zahlung der Kindergartenbeiträge)

- Quartalsweise Zielvereinbarung, Controlling und Bonifizierung orientiert am Bruttogehalt

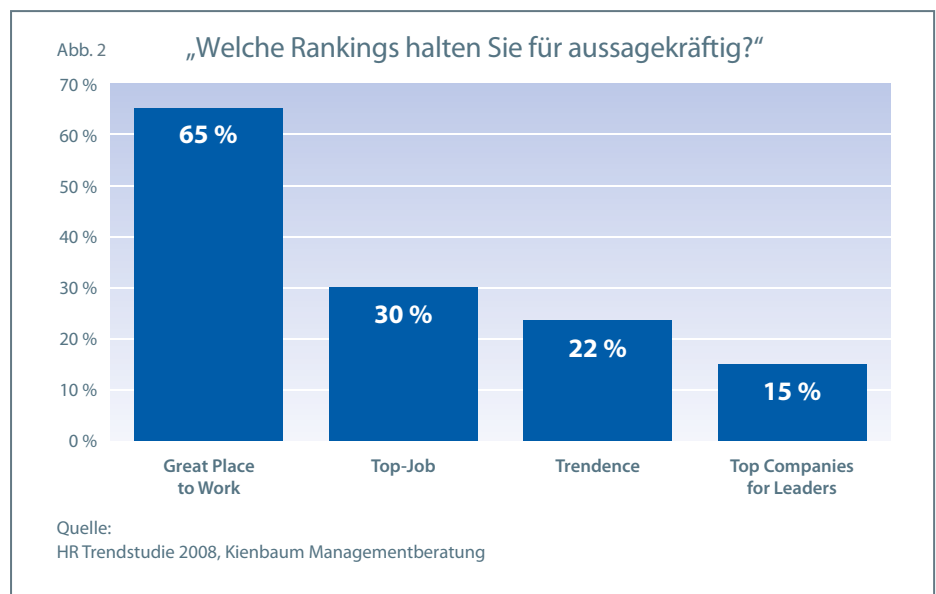
Impuls Finanzmanagement AG

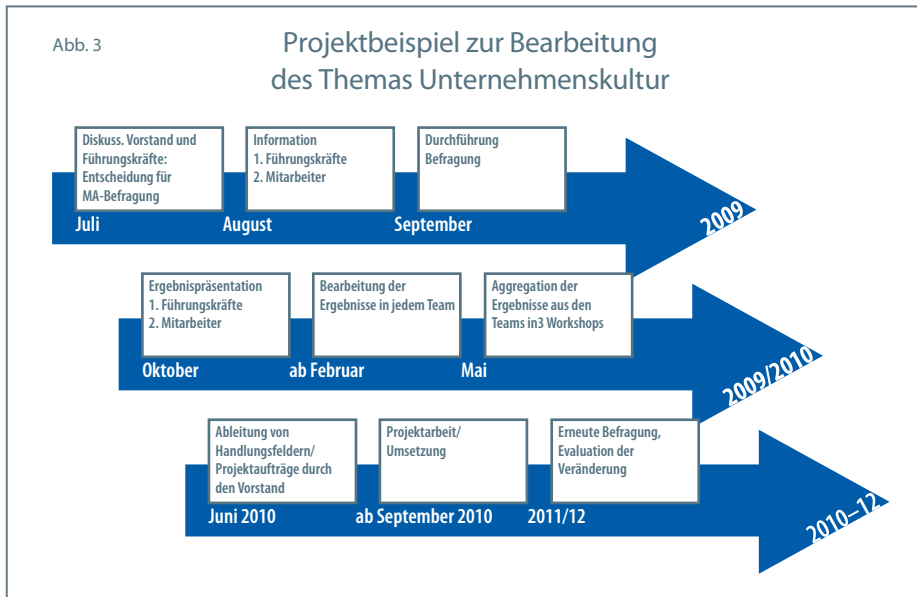
Gersthofen, 750 Mitarbeiter

- Die Mitarbeiter der Vertriebs- und Servicebereiche erhalten ein Fixum und eine am monatlichen Gesamtumsatz orientierte Bonifikation. Im Unternehmen gilt der Grundsatz: „Geht es dem Außendienst gut, geht es dem Unternehmen gut.“
- Besondere Verantwortung der direkten Führungskräfte für die Entwicklung der Mitarbeiter im eigenen Team. Hier gilt der aus dem Motorsport abgeleitete Grundsatz: „Windschatten geben und Ideallinie zeigen.“

positiv gestalten und wie schnell geht das?“ Die Beantwortung des zweiten Teils der Frage lautet: dies ist nur mittelfristig möglich. Es ist jedoch zu beobachten,

dass bereits das Sich-auf-den-Weg-Machen von den Mitarbeitern mit einem höheren Engagement belohnt wird.





Eine Reihe von Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von Arbeitgeberwettbewerben bieten sich zur Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität und zur Einschätzung des Mitarbeiterengagements an. Von Personalverantwortlichen wird dabei ein Wettbewerb, Great Place to Work®, deutlich favorisiert. In einer Kienbaum-Studie (siehe Abb. 2) halten die Befragten den Mix aus Mitarbeiterbefragung und Bewertung der Personalarbeit für besonders aussagekräftig. Mitarbeiterbefragungen eignen sich besonders zur Erhebung des Status quo der Unternehmenskultur. Aus der Befragung können Handlungsfelder abgeleitet werden, die in der Folge durch Mitarbeiter und Führungskräfte bearbeitet werden.

Praktische Beispiele

Eine Reihe von Beispielen aus der genossenschaftlichen Organisation, aber auch aus anderen Branchen, geben Anregungen. So hat z. B. die Volksbank Mittelhessen, die viertgrößte Volksbank in Deutschland, in einem umfangreichen Top-down- und Bottom-up-Prozess mit der Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie die Basis für eine einheitliche Unternehmenskultur gelegt. Durch strukturierte Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte wurde anschließend die Umsetzung der Unternehmensstrategie vorangetrieben und die Unternehmenskultur für die Mitarbeiter erlebbar gemacht. Diese honorierten die erlebbare Unternehmenskultur im Rahmen

einer Mitarbeiterbefragung des „Great Place to Work®“-Wettbewerb, wo die Bank auf Anhieb unter den Top 100 landete.

Andere Banken, wie z. B. die Volksbank Raiffeisenbank Schlüchtern haben ebenfalls am „Great Place to Work®“-Wettbewerb teilgenommen. Werner Hölzer, Mitglied des Vorstandes, macht deutlich, dass die Platzierung für ihn nicht im Vordergrund stand, sondern das Feedback der Mitarbeiter und die Besprechung der Ergebnisse mit den Mitarbeitern. Ziel ist es, Optimierungen zu erreichen und somit das Engagement der Mitarbeiter durch deren Beteiligung an Veränderungsprozessen zu fördern. Insbesondere diese projektbezogene Vorgehensweise führt zu einer erfolgreichen Umsetzung aufseiten der Führungskräfte und Mitarbeiter (siehe Abb. 3).

Über alle Befragungen hinweg lassen sich Themenfelder identifizieren, die immer wieder als optimierbar angesehen werden. Hier sind zu nennen: Informations- und Kommunikationspolitik, Beteiligung an Veränderungen, Orientierung durch die Führungskräfte, Anerkennung für geleistete Arbeit, Fairness bei Stellenbesetzungen und angemessene Beteiligung an den Unternehmenserfolgen.

Der Blick über den Tellerrand der Organisation hinaus zeigt weitere Ansätze zur Ausbildung einer positiven Unternehmenskultur. Insbesondere die Preisträger von Great Place

to Work® liefern einen interessanten Fundus an Maßnahmen (siehe Kasten).

Chance nutzen

Arbeitgeberattraktivität wird zunehmend ein Thema für Banken. Durch den demografischen Wandel wird es immer schwieriger, gute Mitarbeiter zu halten und neue Mitarbeiter zu gewinnen. Der 30%ige Einfluss der Unternehmenskultur auf den unternehmerischen Erfolg führt unweigerlich dazu, dem Thema eine hohe Priorität zuzuweisen. Der Dialog mit den Mitarbeitern zahlt sich aus. Die eigene Unternehmenskultur kritisch zu reflektieren und sie orientiert an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und des Unternehmens weiterzuentwickeln, ist eine operative Chance.

Die GenoPersonalConsult ist Kooperationspartner von Great Place to Work® für die genossenschaftliche Organisation und hat bereits zahlreiche Banken und Organisationen bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und der Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben sowie der wichtigen nachfolgenden Betreuung begleitet. Neben der unternehmensindividuellen Gestaltung wird das Thema Unternehmenskultur in Form von Workshops und Tagungen in Kooperation mit der GenoAkademie und der Akademie Deutscher Genossenschaften weiter begleitet werden. Die Anmeldefrist für die Mitarbeiterbefragung im Rahmen von Great Place to Work® läuft noch bis Mitte September.

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt. Dieser Antrieb ist die grundlegende Kraft, die in uns Menschen steckt. Also machen wir uns auf den Weg.

■ Foto: Fotolia

KONTAKT

Wilfried Höhmann
Seniorberater
GenoPersonalConsult GmbH
Tel.: 069 6978-310
wilfried.hoehmann@
gpconsult.de

