

Unternehmenskultur – was ist das? Versuch einer Annäherung aus der Praxis

Lutz Peter Reuter¹

¹⁾ Leiter Zentralbereich Personal, Unternehmensgruppe Graf von Oeynhausen-Sierstorff, Bad Driburg

SCHLÜSSELWÖRTER: Unternehmenskultur, Führung, Mitarbeiter- und Kundenorientierung

KURZFASSUNG: Der Begriff Unternehmenskultur wird vielfach zitiert und interpretiert, bleibt aber dennoch oftmals im Bezug zur täglichen Praxis unklar. Dabei hat jedes Unternehmen eine Unternehmenskultur, gewollt oder ungewollt, erkannt oder unbemerkt. Insbesondere ist vielen Führungskräften und Mitarbeitern nicht bewusst, welche Auswirkungen die Qualität der Unternehmenskultur auf Führung, Motivation, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft hat. Sie beeinflusst positiv, aber auch negativ die Innen- und Außenwirkung des Unternehmens, die Beziehung zum Kunden und damit letztlich die wirtschaftlichen Ergebnisse und den Erfolg des Unternehmens. Dabei ist es relativ einfach, eine positiv wirkende Unternehmenskultur zu schaffen – es geht letztlich immer um die Qualität der Beziehung zwischen Individuen.

1. Zum Begriff „Unternehmenskultur“

Wenn man zum Thema Unternehmenskultur Recherchen anstellt, so wird einem dabei einerseits sehr schnell klar, wie vielfältig dieses Thema ist und andererseits, was darunter alles subsumiert wird. Da findet man Unternehmensmission, -vision, -ethik, -leitbild, -philosophie, -identität, um nur einige der deutschen Begriffe zu nennen. Eine Bildersuche im Internet ergibt eine Unzahl von völlig unterschiedlichen Grafiken, Strukturen und Schaubildern, die alle irgendwie das gleiche wollen, aber keine einheitliche Definition zulassen. Wovon ist also eigentlich die Rede, wenn Unternehmenskultur beschrieben werden soll? Der Duden (2009) beschreibt es mit am besten: „Die von den Mitgliedern eines Unternehmens hinsichtlich dessen Zweck gemein-

sam getragenen Grundüberzeugungen, Werte und Einstellungen. Unternehmenskultur drückt z.B. aus, welche Wertvorstellungen das Management hat, die Art und Weise ihres Umgangs miteinander, mit ihren Mitarbeitern. Die Gestaltung der Unternehmenskultur muss vor allem die drei Hauptströmungen im modernen Unternehmen in Einklang bringen: Unternehmensziele, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung – je besser diese aufeinander abgestimmt sind, desto besser kann sich das Unternehmen am Markt behaupten.“

Wie aber lässt sich das im Alltag eines Wirtschaftsunternehmens wirksam umsetzen?

2. Mafia oder Caritas – jede Organisation hat eine Unternehmenskultur

In jedem Unternehmen gibt es et-

was, was den Betrieb prägt, was spürbar anders ist als bei einem anderen Betrieb. Meist wird das „Betriebsklima“ genannt – manche sagen „Corporate Identity“ dazu. Oft fühlen sich Mitarbeiter auch einfach nur wohl oder unwohl, ohne den Grund dafür genau beschreiben zu können.

Hier bietet sich zur Verdeutlichung eine Analogie an. Paul Watzlawick hat in seiner Kommunikationstheorie die bekannte These aufgestellt, es sei nicht möglich, nicht zu kommunizieren; irgendwie kommuniziere man immer, auch ohne Worte, z.B. durch Handlungen oder Verhaltensweisen (Watzlawick, Beavin & Jackson 1969). Genau nach diesem Muster ist es auch einer Organisation nicht möglich, keine Unternehmenskultur zu entwickeln. Unternehmenskultur entsteht von selbst, sie ist immer vorhanden,

man kann sie nicht erschaffen, aber auch nicht vermeiden.

Das lässt aber nicht automatisch den Schluss zu, dass sie in einem Unternehmen immer wahrgenommen wird. Viele Betriebe und deren Mitarbeiter sind sich des Vorhandenseins einer Unternehmenskultur gar nicht bewusst.

Worin manifestiert sich also Unternehmenskultur in der täglichen betrieblichen Realität? Es sind die ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten, also die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, die dem Leben und Handeln in einem Unternehmen zugrunde liegen. Unternehmenskultur spiegelt sich unter anderem wider in der Honorierung oder Sanktionierung von Verhaltensweisen, in der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern, in der Art und Weise der Kommunikation zwischen den betrieblichen Ebenen, aber auch in der Außendarstellung und dem Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Unternehmenskultur wirkt gegenüber der Umwelt (betriebsintern und -extern) im positiven wie im negativen Sinne, verhaltens- und leistungssteuernd, identifizierend und profilierend. Sie ist die Basis für Führung, Motivation, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, interne und externe Kommunikation oder auch Corporate Governance und hat dadurch ganz erhebliche Auswirkungen auf Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens.

3. Grundlage der Unternehmenskultur

Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens beruhen also auch auf

der Qualität seiner Unternehmenskultur. Was aber ist die Grundlage für eine positiv wirkende Unternehmenskultur? Die Erfahrung aus über 30 Jahren Führungsverantwortung in unterschiedlichen Unternehmen veranlasst mich zu folgender Feststellung:

Die Grundlage jeglicher Unternehmenskultur ist die Qualität der Beziehung zwischen dem Unternehmer, dem Mitarbeiter und dem Kunden, also zwischen Menschen.

Es geht also immer um Zweierbeziehungen von Mensch zu Mensch: Unternehmer/Führungskraft, Führungskraft/Mitarbeiter, Kollege/Kollege, Mitarbeiter/Kunde, Kunde/Unternehmer.

Das Funktionieren dieser Zweierbeziehungen hängt wesentlich von folgenden Fragen ab:

Wie nehme ich mein Gegenüber wahr? Kommuniziere ich mit ihm auf Augenhöhe? Versteht er mich? Respektiere bzw. akzeptiere ich ihn als Individuum/Mensch? Gehe ich fair mit ihm um? Erkenne ich seine Bedürfnisse, Wünsche und Fähigkeiten? Kann ich diese positiv verstärken? Kann ich ihn von meinem Unternehmen begeistern?

Diese Fragestellungen sind interessanterweise nahezu identisch sowohl für das Verhalten gegenüber Mitarbeitern als auch gegenüber Geschäftspartnern und Kunden, vom Grundverständnis her sogar für Umwelt, Ressourcen und Gemeinwesen/Öffentlichkeit anwendbar.

Wenn diese Fragen positiv beantwortet werden können, ergeben sich aus der dadurch dokumentierten Qualität der Unternehmenskul-

tur alle anderen Erfolgsfaktoren: motivierte Mitarbeiter, die Top-Leistungen erbringen, Kunden, die sich ernst genommen fühlen und zufrieden sind oder ein offener Umgang mit Fehlern und Korrekturmaßnahmen. Der Prozess der ständigen Verbesserung wird angestoßen, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen steigt. Folge: Umsatz und Ertrag verbessern sich.

4. Positiv wirkende Unternehmenskultur

Die Begriffe „gut“ oder „schlecht“ sollten vermieden werden, wenn es um die Bewertung von Unternehmenskultur geht. Es geht vielmehr darum, wie die – überall vorhandene – Unternehmenskultur auf das Unternehmen und seine Menschen wirkt. Das Ziel, eine positive Wirkung zu erreichen, stellt nicht geringe Anforderungen an Führungskräfte, aber auch an die, die sie auswählen, nämlich die Unternehmer selbst. Top-Führungskräfte müssen neben ihren hervorragenden fachlichen Kenntnissen auch über folgende „Soft Skills“ verfügen: Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens, Gelassenheit, Delegationsfähigkeit, Selbstsicherheit ohne Selbstüberschätzung, Kritikfähigkeit, eine humane Grundeinstellung und Lebenswerte sowie absolute Integrität. Das lernt man nur leider in der Regel nicht an der Universität; hier spielen vielmehr Lebenserfahrung, Erziehung, ethische Grundeinstellung, oft auch Religion oder Weltanschauung eine große Rolle. Meine Erfahrung ist: Bis zu 50% der Führungskräfte verfügen nicht über eine ausreichende

Ausprägung dieser Grundvoraussetzungen! Daher kommt der Personalauswahl in diesen Bereichen erhebliche Bedeutung zu. Fatal wird es, wenn HR-Chef oder Unternehmer diese Fähigkeiten selbst ebenso nicht besitzen oder sie nicht als notwendig erkennen, denn dann achten sie bei der Einstellung von Führungskräften auch nicht darauf.

Positiv wirkende Unternehmenskultur funktioniert im Gegensatz zu manchen anderen Managementinstrumenten nur „Top-Down“, d. h. die oberste Leitung muss die Grundlagen schaffen, vorleben und deren Einhaltung überwachen. Unternehmenskultur ist kein delegierbares Managementtool. Es gibt zwar zwischenzeitlich vielerorts Compliance-Beauftragte, die darüber wachen sollen, dass sich ein Unternehmen politisch korrekt, normgerecht und ethisch einwandfrei verhält. Aber auch solche Funktionen werden nur eingerichtet, wenn sich die oberste Leitung darum kümmert und das für wichtig hält.

Positiv wirkende Unternehmenskultur muss kommuniziert und dokumentiert werden. Es reicht nicht, dass der Unternehmensführer ein „anständiger“ Mensch ist. Unternehmenskultur muss bis zu einem gewissen Grad auch organisiert sein. Hilfsmittel für Kommunikation und Dokumentation sind z. B. Schulung von Mitarbeitern zu den relevanten Themen, Aufstellung von Regeln für die interne Kommunikation, die Form der Außendarstellung des Unternehmens, vor allem aber die Erstellung eines Unternehmensleitbildes.

Das Unternehmensleitbild ist das

schriftliche Abbild der Unternehmenskultur (Neubauer, 2003). Es ist ein Führungsinstrument. Es hat eine Orientierungs- und Identifikationsfunktion. Es wirkt als verbindende Klammer zwischen Abteilungen oder verschiedenen Betrieben. Es dokumentiert die Unternehmensgrundsätze und -werte. Es spiegelt die Selbstverpflichtung des Unternehmens gegenüber Shareholdern, Kunden und Mitarbeitern wider. Es zeigt Ziele auf, bietet die Basis zur Ableitung spezieller Vorgaben und es gibt Legitimation für das Handeln nach innen und außen. Unverzichtbar bei der Erstellung eines Leitbildes ist die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter in den Prozess. Nur so wird es verstanden und als Handlungsgrundlage akzeptiert.

Positiv wirkende Unternehmenskultur kann sehr hilfreich durch ein Qualitätsmanagementsystem wie z. B. nach DIN ISO 9001 unterstützt werden. Hierin werden getroffene Vereinbarungen verbindlich und nachvollziehbar gemacht, dokumentiert und überprüft und somit der „Prozess der kontinuierlichen Verbesserung“ sichergestellt.

5. Veränderung der Unternehmenskultur

Wie schafft es nun ein Unternehmen, seine Unternehmenskultur so zu verändern, dass sie eine positive Wirkung entfaltet?

Wie bereits mehrfach erwähnt, verfügt jedes Unternehmen über seine ganz eigene Unternehmenskultur. Häufig wird sie jedoch gar nicht erkannt oder wahrgenommen. Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte sprechen zwar von einem

Betriebsklima und meinen damit sicher einen Teil der Unternehmenskultur. In ihrer ganzen Wirkung und ihren vielfältigen Bestandteilen bleibt sie jedoch oftmals im Verborgenen.

Zudem muss eine Veränderungsnotwendigkeit erst einmal erkannt werden. Auf jeden Fall muss die Initiative dazu von der obersten Leitung eines Unternehmens ausgehen. Veränderung muss gewollt sein.

Der erste Schritt muss die Definition des Ist-Zustandes sein. Hierzu sind als Einstieg die relativ einfach anmutenden Werkzeuge einer gut strukturierten Mitarbeiterbefragung einerseits und einer ebenso gut vorbereiteten Kundenbefragung andererseits sehr hilfreich. Wenn diese professionell durchgeführt und ausgewertet werden, hat das Unternehmen einen verlässlichen ersten Eindruck, wie seine Kultur, die sich in den oben beschriebenen Faktoren ausdrückt und auch messen lässt, bei seinen wichtigsten Partnern ankommt. Die nächsten Schritte sind übliches Managementhandwerk: Ergebnisse strukturieren, Prioritäten vergeben, Maßnahmen ableiten, kommunizieren und die Wirkung kontrollieren – schon ist der Prozess der Verbesserung in Gang gesetzt. Natürlich ist es von großer Bedeutung, stets die Beteiligten, vor allem die Mitarbeiter, in die Prozessabläufe mit einzubeziehen, deren Feedback zu ermitteln und offen gegenüber Vorschlägen zu sein.

Man sollte sich allerdings im Klaren sein, dass Veränderung – insbesondere im Sinne eines

Kulturwandels – kein kurzfristig umzusetzendes Projekt ist. Verhaltensänderung braucht Zeit, denn der Mensch verharrt gern in überkommenen Verhaltensmustern. Es genügt auch nicht, ein Leitbild zu erstellen und es dann ins Foyer zu hängen und zu vergessen.

Neue Denk- und Handlungsmuster müssen gemeinsam entwickelt und aufgebaut werden. Der Nutzen eines Kulturwandels muss definiert und kommuniziert werden; man muss den Menschen im Unternehmen erklären, was man von ihnen will und warum es eben nicht so weitergehen soll wie bisher. Ohne Verständnis hierfür entsteht sofort Widerstand und die gut gemeinten Bemühungen sind von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Regelmäßige, geplante Feedback-Schleifen helfen bei der Umsetzungskontrolle und auch dabei, einen Vorgang dauerhaft erfolgreich zu machen, der keine einmalige Aktion nach dem Motto „Jetzt verbessern wir mal eben unsere Unternehmenskultur“, sondern ein kontinuierlicher, alle Ebenen des Unternehmens durchdringender Prozess ist.

Und hierbei begegnen uns dann genau wieder die Voraussetzungen für eine positiv wirkende Unternehmenskultur: die richtige Wahrnehmung des Gegenübers, eine Kommunikation auf Augenhöhe, Entgegenbringen des nötigen Respekts, fairer Umgang und damit das Erkennen seiner Bedürfnisse, Wünsche und Fähigkeiten.

6. Fazit

Auf Dauer erfolgreich ist nur der,

der seine Unternehmenskultur erkennt und ständig bewusst daran arbeitet, um sie zu verbessern. Die Grundlage jeglicher Unternehmenskultur ist die Qualität der Beziehung zwischen dem Unternehmer, dem Mitarbeiter und dem Kunden, also zwischen Menschen. Diese gilt es zu beachten und zu pflegen.

7. Danksagung

Ich danke all den Mitarbeitern, die in den vergangenen 30 Jahren den Mut hatten, mir zu widersprechen und Kritik zu üben. Sie haben mir damit oftmals die Augen geöffnet.

8. Literatur

Duden (2009) *Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 4.*, Mannheim: Bibliographisches Institut.

Neubauer, W. (2003) *Organisationskultur* Stuttgart: Kohlhammer.

Watzlawick, P. Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1969) *Menschliche Kommunikation*, Bern: Huber.

► [Xing-Profil des Autors](#) ■

Interview

mit Lutz Peter Reuter

Herr Reuter erläutern Sie uns bitte kurz, in welcher Branche Sie tätig sind und welche Position Sie bekleiden.

Seit 22 Jahren bin ich für die Unternehmensgruppe Graf von Oeynhausen-Sierstorf tätig. Wir sind in den Bereiche Gesundheitswesen mit vier Rehabilitationskliniken aktiv, betreiben mit dem Gräflichen Park Hotel & Spa ein Luxus Resort und produzieren mit den Gräflichen Quellen unser eigenes Mineralwasser. Ich bin dort seit 1996 zentral für den HR-Bereich, das QM und weitere Aufgaben verantwortlich.

Stellen Sie bitte die wichtigsten Anhaltspunkte zu Ihrem beruflichen Werdegang dar.

Ich bin gelernter Hotelkaufmann und arbeitete bei Kempinski vor allem im organisatorischen und kaufmännischen Bereich. Eine Zeit lang war ich dann als Leiter des fürstlichen Hofmarschallamtes bei Thurn und Taxis in Regensburg tätig, wo ich mich um die Organisation des Privathaushaltes der Fürstlichen Familie, Schloss-, Inventar- und Museenverwaltung sowie Events kümmerte. Nachdem ich diese Managementaufgabe fünf Jahre lang ausübte, wechselte ich nach Bad Driburg.

Wie kam es, dass Sie sich mit dem Thema Unternehmenskultur auseinandergesetzt haben?

Das Führen von Menschen hat mich schon immer interessiert. Insbesondere wie man Verhalten

hervorrufft, das eine gedeihliche Unternehmenskultur fördert, ohne Mitarbeiter zwingen zu müssen. Da ich selbst schon mit 28 Jahren die Verantwortung für ein Unternehmen übertragen bekam, beging ich noch viele Fehler und merkte schnell, dass man mit den Mitarbeitern an einem Strang ziehen muss, um erfolgreich zu sein. Relevant sind die einzelnen Zweierbeziehungen, ob Mitarbeiter, Chef oder Kunde. Die Erwartungshaltung des Gegenübers zu erkennen und ihm Respekt entgegen zu bringen sind wichtige Ausgangspunkte. Jedes Unternehmen weist eine Kultur auf – manche nennen es Vision, Mission oder Ethik des Unternehmens. Die Auswirkungen einer Kultur zu erkennen setzt jedoch eine gewisse Führungsqualität voraus.

Nennen Sie bitte konkrete Eigenschaften einer positiven Unternehmenskultur.

Eine positiv wirkende Unternehmenskultur drückt sich aus in Verständnis, Respekt, Persönlichkeitsentfaltung, Wertschätzung und Zusammenarbeit. Die Qualität der Unternehmenskultur spiegelt sich beispielsweise in der Sanktionierung von Fehlverhalten wieder. Darüber hinaus weist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auf die Stimmung am Arbeitsplatz hin. Unscheinbare Kleinigkeiten sind oft ein Indiz für eine nicht funktionierende Unternehmenskultur. Zum Beispiel deuten vordergründig „witzige“ Blätter an Arbeitsplätzen mit

Aufschriften wie z.B. „Wer glaubt dass Geschäftsführer Geschäfte führen, der glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten!“ oftmals auf erhebliche Probleme hin.

Worin sehen Sie die größten Hindernisse der Umsetzung und Veränderung einer neuen Kultur in Unternehmen?

Das größte Problem liegt oftmals in mangelnden Führungsqualitäten der Unternehmensverantwortlichen selbst. Viele der Führungskräfte reflektieren nicht, wie sie führen, weil sie es schlicht nicht gelernt haben. Unternehmenskultur kann sich auch nur top-down entwickeln, d.h. die oberste Führungsebene muss die Kernpunkte vorleben und immer wieder einfordern, damit es funktioniert. Sie darf hierbei weder eine hemmende Wirkung haben, noch darf sie diese Aufgabe delegieren. Es muss in dieser Ebene erkannt werden, dass sich eine Unternehmenskultur auch nur dann ändern lässt, wenn die Führungskraft die Veränderung will und anstößt. An dieser Stelle wird auch die Wichtigkeit der Auswahlkriterien von Führungskräften deutlich. Ein Top-Manager darf nicht nur nach seiner Sachkenntnis beurteilt werden, mindestens genauso bedeutend ist seine Führungskompetenz und der Wille sich um das Thema Unternehmenskultur zu bemühen.

Herr Reuter, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch. ■