

Unternehmenskultur = Motor des Erfolgs

Diskussion über den Strukturwandel in der Arbeitsgesellschaft

Unternehmensziele, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung lassen sich unter einen Hut bringen. Doch dazu braucht es eine Unternehmenskultur, in der man fair miteinander umgeht – so lautet das Fazit einer Diskussion, die in Dortmund unter dem Titel „Unternehmenskultur – Motor des Erfolgs“ bei der Gesellschaft zur Förderung des Strukturwandels in der Arbeitsgesellschaft stattfand.

Irgendwann hat Dr. Klaus Kock aufgehört zu zählen, wie viele Studien es über die Unternehmenskultur gibt. „Am Anfang stand die Suche nach dem japanischen Erfolgsfaktor“, erinnert sich der Wissenschaftler der Sozialforschungsstelle Dortmund. Dabei rückte die Art der Zusammenarbeit in den Betrieben in den Blickpunkt. „Wie wird im Betrieb gearbeitet? Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Wie werden Mitarbeiter motiviert? Das sind wesentliche Fragen, wenn man sich mit der Unternehmenskultur beschäftigt“, berichtet Dr. Klaus Kock. „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ ist der Titel eines Buches, das zum Bestseller wurde. Denn aus der Sicht des Unternehmers geht es um die Frage, wie es zu schaffen ist, dass die Mitarbeiter möglichst effektiv und engagiert arbeiten. Dienst nach Vorschrift reicht da nicht aus, was Dr. Klaus Kock mit einer kleinen Anekdote über eine Änderungskündigung eines Mitarbeiters der Berliner S-Bahn verdeutlicht. Dort wurde einem Mitarbeiter mit der Begründung gekündigt, er habe sich an die Vorschriften gehalten, statt selbständig zu handeln. Damit sei er mitverantwortlich für das Chaos bei der S-Bahn. „Die Unternehmen haben erkannt, dass persönliches Engagement eine Erfolgskomponente ist“, so Dr. Klaus Kock. Allerdings gingen die Meinungen darüber auseinander, wie dieses erschlossen werden kann. Anspruch und Wirklichkeit würden oft im Widerspruch zueinander stehen: „Vertrauen, Offenheit und Teamgeist zu propagieren ist die eine Seite, es zu leben und umzusetzen die andere.“

Entspannter, aber nicht weniger effektiv

In Schweden scheint man deutlich weiter zu sein. Entspannter, aber nicht weniger effektiv geht es dort in der Arbeitswelt zu, erläutert Andreas Franke, Geschäftsführer der frankepartner GmbH, die an dem Projekt INTERKOMP beteiligt ist. Das Projekt beschäftigt sich mit dem Fachkräftemanagement in Skandinavien und organisiert einen Austausch zwischen schwedischen und deutschen Unternehmen. „Viel Eigenverantwortung und Weiterbildung sowie eine intensive Kommunikation“, fasst Andreas Franke die wichtigsten Punkte der schwedischen Unternehmenskultur zusammen. Dies führe zu einer Vertrauenskultur, die große Spielräume eröffne. Sein Fazit: „Es braucht Ausdauer und Geduld, um die Potenziale der Mitarbeiter zu heben, aber es lohnt sich.“



Dr. Klaus Kock, Barbara Madek und Andreas Franke

Letztes Arbeiterparadies

Ausdauer und Geduld waren auch bei Hanning & Kahl in Oerlinghausen gefragt. Doch das Ergebnis kann sich sehen lassen. „Wir sind vielleicht das letzte Arbeiterparadies“, sagt die Betriebsratsvorsitzende Barbara Madek. Dabei ist dieses „Paradies“ das Ergebnis eines harten Konflikts. Mitte der 90er Jahre war das Unternehmen, das Komponenten für schienengebundene Verkehrssysteme und Windkraftanlagen fertigt, in einer Krise. „Viele Entlassungen drohten. Mit Lohnverzicht und flexiblen Lösungen hat die Belegschaft viel getan, um das zu verhindern“, so Barbara Madek. Doch auch die Unternehmensleitung bewegte sich und holte einen japanischen Kaizen-Berater ins Haus. Kaizen bedeutet ‚Veränderung zum Besseren‘ und ist eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie. „Ohne die Mitarbeiter geht das nicht“, ist Barbara Madek überzeugt. Und so gibt es bei Hanning & Kahl ein ausgeklügeltes Vorschlagswesen. Viel wird getan, um die Belegschaft fortzubilden und an das Unternehmen zu binden. „Das reicht von einer hervorragenden Familienfreundlichkeit über Schulungen und unterschiedliche Arbeitszeitmodelle bis hin zur Berücksichtigung persönlicher Interessen – wie einem PKW-Fahrsicherheitstraining – und Mitarbeiter-Serviceleistungen – wie dem Bügeln von Hemden und Blusen“, berichtet Barbara Madek. Längst wird auch wieder nach Tarif entlohnt. Sie findet es nicht erstaunlich, dass infolge einer solchen Unternehmenskultur bei der Fluktuationsrate eine Null vor dem Komma steht. ■ (WI)