

Unternehmenskultur – ein Erfolgsfaktor!

Das Revirement an der Spitze der DB AG zeigt, welcher Stellenwert einem guten Mitarbeiterklima in Unternehmen zukommt.

Gaius Cilnius Maecenas, aus dem heutigen Arezzo stammend, ist vor über 2000 Jahren dadurch bekannt geworden, dass er junge Dichter wie Vergil, Propertius oder Varius aus seinem Privatvermögen unterstützte. Bis heute noch werden großherzige Gönner nach seinem Namen benannt. Ein Mäzen aus unseren Tagen ließ durch einen Spendenweltrekord aufhorchen: Der US-Investor und Unternehmenssanierer Warren Buffett führte mit über 30 Mrd. Dollar den Großteil seines Vermögens einer gemeinnützigen Stiftung zu, weil es eine Schande sei, reich zu sterben. Was auch immer Triebfeder seines Edelmutes im Einzelnen war, er verdient höchste Anerkennung – und macht doch auch wieder nachdenklich.

Wie kommt der Erfolg vieler Großanleger zustande, welch massiven Druck üben sie bisweilen auf die Unternehmen aus? Viele deutsche Groß- und Mittelstandsunternehmen wissen ein Lied davon zu singen. Da drängt sich durchaus die Frage auf: Wäre es nicht sinnvoll, ein bisschen Edelmut öfter bereits beim Gelderwerb spürbar werden zu lassen – etwa beim Umgang mit den Arbeitsplätzen, den Mitarbeitern, der Kundenbedienungs?

Auch wenn auf eine angemessene Kapitalrendite natürlich nicht verzichtet werden kann, ist ein rechtschaffenes Arbeitsklima in

einem Unternehmen nicht auch ein höchst anerkennenswertes Verdienst? Sorgen die Menschen durch ihre Produkte nicht für Kundenzufriedenheit und bestreiten gleichzeitig mit ihrer Arbeit den Lebensunterhalt für sich und ihre Familien? Und verschafft dies der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens u. U. nicht sogar mehr Nachhaltigkeit? Wie sagt ein kluger Wirtschaftler: Shareholder Value ist das Ergebnis einer guten Strategie, aber sie ist selbst keine Strategie!

Der Einfluss des Kapitals ist nur ein Teilaspekt, wenn auch ein wichtiger. Uns interessiert generell, wie

gehen wir miteinander um im Unternehmen, welches Klima herrscht, welche Unternehmens- und Führungskultur. Nach einer Gallup-Studie haben 18 % der Deutschen keine und 70 % nur eine geringe emotionale Bindung an ihren Arbeitsplatz. Wenn wir uns damit nicht zufrieden geben wollen, was müsste sich dann ändern in unseren Unternehmen? An folgenden besonders wichtigen Themen wollen wir demonstrieren, um was es geht:

- Offener Dialog
- Changemanagement
- Familienfreundlichkeit
- Jung und Alt

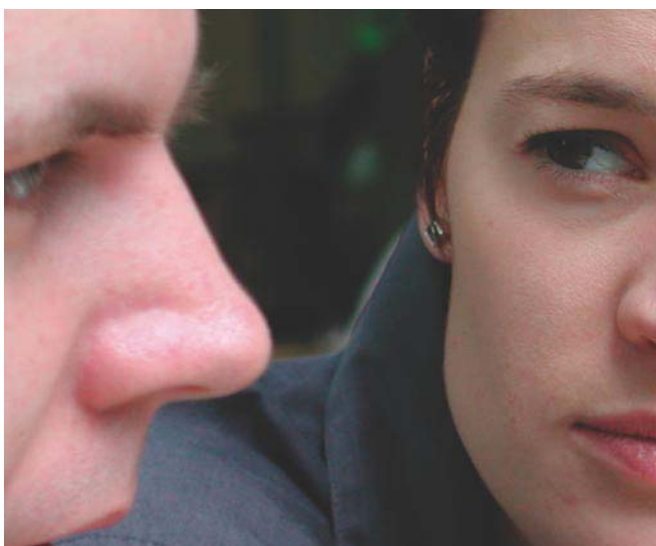
Das Verflixte ist, dass fast jedes Unternehmen zu den aufgeführten Themenfeldern eine Reihe positiver Aktivitäten aufzeigen kann – mindestens verbal. Nur, reicht dies schon aus und könnte ein weiteres verantwortungsvolles Engagement nicht noch sehr viel förderlicher für das Unternehmen sein? Die Frage lohnt deshalb besonders, weil mit der Verbesserung der Unternehmenskultur kaum zusätzliche Kosten verbunden sind, die unternehmerischen Erfolge aber durch eine intensivere Ausschöpfung des Mitarbeiter-Know-hows spürbar zunehmen können, während gleichzeitig die Zufriedenheit des Managements und der Belegschaft wächst – eine echte Win-win-Situation!

Der offene Dialog:

Viele Führungskräfte sind der Auffassung: In meinem/unserem Bereich ist doch alles in Ordnung; bei uns kann jeder frei seine Meinung kundtun! Hierzu zitieren wir einmal Jack Welch, den vormaligen Chef von General Electric: „Seit meinem Ausscheiden bei GE weiß

Ein offener Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern trägt wesentlich zum guten Betriebsklima bei.

Foto: aboutpixel.de/fanny18



ich, dass Offenheit noch seltener ist, als ich dachte. Meiner Ansicht nach ist mangelnde Aufrichtigkeit sogar das dunkelste Kapitel der Geschäftswelt.“ Und: “Vergessen Sie Ihre externen Konkurrenten, wenn Ihr schlimmster Feind die Art und Weise ist, wie Sie im Unternehmen miteinander kommunizieren.”

Auch wenn sich deutsche Eisenbahnunternehmen nicht voll an amerikanischen Standards orientieren, aus vielen Gesprächen beim BF Bahnen wissen wir, dass Jack Welch im Prinzip Recht hat. Nach unseren eigenen Umfragen und Gesprächen sind es vor allem die personellen und fachlich/finanziellen Aspekte, bei denen die gebotene Offenheit immer wieder zu kurz kommt. Die Auswirkungen sind gravierend. Es leidet die Qualität der fachlichen Arbeit und besonders stark die Motivation der Mitarbeiter. Durchsetzungsfähigkeit und Überzeugungskraft wird häufig daran gemessen, ob irgendwo noch eine „dissenting opinion“ im Raum bleibt. So ist für einen Vorgesetzten die Versuchung groß, eine Atmosphäre aufzubauen, bei der eine abweichende Meinung keine Überlebenschance hat. War aber dann die Überzeugungsarbeit der Führungskraft wirklich erfolgreich? Schmort die ungeklärte Frage nicht im Unsichtbaren weiter? Offene Kommunikation kann aber nur dann entstehen, wenn

- Bedenken nicht schon von vornherein als destruktiv eingeschätzt werden (Diffamierung als sog. „Reichsbedenkenträger“)
- eine in loyaler Verantwortung für das Unternehmen vorgetragene Meinung nicht Sorge um den Arbeitsplatz oder mindestens um



Jung lernt von Alt. Foto: DB AG/Maximilian Lautenschläger



Beim Changemanagement ist es wichtig, dass Veränderungen nicht um ihrer selbst Willen verordnet werden. Foto: aboutpixel.de/Bernd Boscolo

das berufliche Fortkommen auslöst

- eine abweichende Meinung aufgeschlossen geprüft und nicht einfach stillschweigend übergangen wird.

Die sanktionsfreie Teilnahme am Meinungs austausch bedingt aber andererseits, dass Mitarbeiter Kritik nicht um ihrer selbst willen vortragen. Und wenn eine unternehmerische Entscheidung einmal gefallen ist, muss sie auch dann verantwortungsvoll mitgetragen werden, wenn man mit seiner Meinung zweiter Sieger geblieben ist. All dies sagt sich so hübsch, erweist sich aber in der Praxis, wenn handfeste, nicht selten existenzielle Interessen aufeinander stoßen, als äußerst schwierig. Ein offenes Kommunikationsverhalten bedarf daher einer laufenden Übung. Es reicht dabei nicht, in Abständen ein einschlägiges Seminar anzubieten. Die nachhaltigsten Erfolge erreicht man durch regelmäßig wiederkehrende Qualitätszirkel oder Dialogrunden mit nicht zu großer Beteiligtenzahl. Der große Vorteil solcher Runden besteht darin, dass die Unternehmensstrategie ungekünstelt durch die Führungskräfte an die Mitarbeiter herangetragen und Vorbehalte dagegen fair abgearbeitet werden.

Gleichzeitig kommen aus dem Kreis der Mitarbeiter nicht selten wertvolle Ideen zur Umsetzung der Strategie und – warum nicht – wichtige Warnhinweise, die es gilt, bei der weiteren Entwicklung im Auge zu behalten. Durch die regelmäßige Wiederkehr wächst auch, wie selbstverständlich, das Vertrauen der Mitarbeiter zur Führungskraft. Wir können bezüglich solcher Dialogrunden nur von den allerbesten Erfahrungen berichten.

Und noch ein Wort zur offenen Kommunikation: Es gehört zu ihr auch die Ehrlichkeit des Wortes. Sie ist im öffentlichen Umgang miteinander (in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft) schon so sehr abhanden gekommen, dass man fast schon Scheu hat, eine solche zeitgeistwidrige Forderung zu erheben. Wenn z.B. von „Optimierung“ die Rede ist, weiß inzwischen alle Welt, dass jeder Beteiligte darunter etwas anderes versteht und für einen selbst i. d. R. eben nicht das Allergünstigste heraus kommt. Die Beispiele ließen sich ins Unendliche fortsetzen. Hartmut Mehdorn forderte seine Führungskräfte auf: „Tragen Sie Ihren Teil dazu bei, dass Wort und Tat bei der Bahn übereinstimmen!“ Recht so! Warum haben wir nicht

mehr Courage, auch weniger Erfreuliches beim Namen zu nennen – es muss ja nicht in verletzender Form geschehen. Nur Mut! Wissen lässt sich nicht übertölpeln. Menschen, die Schönrederei und Misstrauen verkraften müssen, werden mit der Wahrheit allemal fertig – vor allem, wenn man ihnen Verständnis für ihre eigenen Probleme nicht versagt.

Das Changemanagement:

Natürlich hängt der Mensch oft am Gewohnten, und es fällt ihm schwer, für Veränderungen offen zu sein. Moderne Unternehmen, die sich kurzfristig auf eine neue Wettbewerbssituation einstellen müssen, kommen daran aber nicht vorbei. Wir wollen nicht in eine Diskussion einsteigen, ob die alte Bundesbahn in ihren Strukturen zu festbetoniert war und ob die privatwirtschaftliche Bahn mit ihren unablässigen Organisationsänderungen zu viel der Wonne am Wandel entwickelte. „Ein Acker, den man ständig umpflügt, bringt keine Ernte“ sagt ein Sprichwort und Jack Welch kleidet es in seine Worte: „Veränderung nur um der Veränderung willen ist unsinnig und strapaziös.“ „Katastrophal ist es, wenn man sich medienhörig eifrig auf jede neue Management-Masche stürzt.“ Da jede Organisationsänderung einen z. T. erheblichen Ressourcenverzehr und damit einen entsprechenden Produktivitätsverlust bedeutet, sollte dieser Aufwand sorgsam gegen die angestrebten Verbesserungen – und nur sie rechtfertigen eine Änderung – abgewogen werden. Fortschritt braucht Wandel, ja, aber Wandel ist noch kein Garant für den Erfolg, sondern zunächst nur einmal Aufwand!

Familienfreundliche Arbeitsplätze:

Einer Studie der Technischen Universität Darmstadt zufolge sind Frauen und Männer im Durchschnitt beruflich erfolgreicher, wenn sie Kinder haben. Auch die Bundesfamilienministerin hat sich mehrfach in diesem Sinne geäußert.

Es soll hier keine Position gegen Kinderlose aufgebaut werden. Die Aussage der Studie ist nur insofern recht beachtlich, als nach landläufigen Vorstellungen, Kinder eher als Risiko für die berufliche Entwicklung gelten. Wenn dem aber nicht so ist, dann tut ein Unternehmen gut daran, beim Gestalten und Ausleben von Arbeitsplätzen das soziale Umfeld von Mitarbeitern und Führungskräften nicht aus den Augen zu verlieren. In der Regel bekommt ein Unternehmen durch Einsatzfreude und Arbeitskraft mehr zurück, als es einem Elternteil an familiären Zugeständnissen entgegengekommen ist.

Dabei ist die Palette der möglichen Maßnahmen wirklich breit. Von der Arbeitszeitgestaltung, der Urlaubsabwicklung über die Präsenzpfllicht am Arbeitsplatz bis hin zur Förderung von betrieblichen Kindergärten gibt es viele Möglichkeiten, die allerdings mit den unternehmerischen Erfordernissen in Einklang stehen müssen. Insofern haben die Eisenbahnunternehmen von der traditionell familienfreundlichen Bahn ein verantwortungsvolles Erbe übernommen.

Jung und Alt:

Arbeitspflicht bis 67 ist ein Hohn, solange Mitarbeitern und Führungskräften über 50 nicht echte Chancen im Produktionsprozess eingeräumt werden. Hinzu kommt, dass wertvolles Know-how und langjährige Erfahrung mit der Zuruhesetzung dieser Menschen mitausgemustert werden. Natürlich hat jede Altersgruppe spezifische Kompetenzschwerpunkte. Gerade darin liegt aber der besondere Reiz und die Chance für das Unternehmen. Es bedarf nur des offenen Dialogs und der ernsthaften Abstimmung unter den Beteiligten, dann kann es zu vielen Innovationen kommen (dank der Dynamik der Jüngeren) bei gleichzeitiger Begrenzung des Risikos (dank langjähriger Erfahrung). Mit der Liaison von Jung und Alt macht sich ein Unternehmen wetterfest. Das Einfachste ist für die Menschen oft am schwersten!



Gut: Familienfreundliche Unternehmen. Foto: aboutpixel.de/sbrehm

Die Chance für das Unternehmen geht einher mit der gesellschaftlichen Notwendigkeit. Es ist ein Widersinn, Frührentner zu produzieren, dann über den kaum erschwinglichen Umfang des Rentenbedarfs zu staunen und anschließend die hohen Lohnnebenkosten zu beklagen. Mehr denn je ist ein Umdenken erforderlich – zur Wahrnehmung der unternehmerischen Chancen und aus gesellschaftlicher Verantwortung.

Hermann Josef Abs hat 1973 im Handelsblatt einmal geschrieben: „Gewinn ist gut, aber nicht alles“. Der Gewinn sei „eine Lebensvorsaussetzung für jedes Unternehmen und so notwendig wie die Luft zum Atmen für die Menschen. Wie der Mensch aber nicht nur lebt, um zu atmen, so betreibt er auch nicht seine wirtschaftliche Tätigkeit, nur um Gewinn zu machen.“ Man könnte schwärmen, wie weit wir schon waren, gäbe es nicht die Erfahrungen der Gegenwart.



Dr. Horst Petry,
BFBahnen Bayern