

Zufriedene Mitarbeiter bringen mehr

Von Andrea Pawlik

Wertschätzung! Vielfalt! Offenheit! Nur drei der Schlagworte, die fallen, wenn Firmen ihre Kultur beschreiben. Viele tun das gern und ausführlich - auf ihren Internetseiten, in Firmenbrochüren und Stellenanzeigen. Hubertus Hagen, geschäftsführender Gesellschafter der Firma Brunata-Metrona Hamburg (270 Mitarbeiter), hat die Werte, die das von seinem Vater gegründete Unternehmen ausmachen, noch nie wirklich ausformuliert. Offensichtlich kommt eine gute Kultur auch ohne das aus: Brunata ist im Wettbewerb „Hamburgs beste Arbeitgeber 2010“ mit dem Sonderpreis für hervorragende Unternehmenskultur ausgezeichnet worden. Die Preise werden aufgrund der Ergebnisse aus einer anonymen Mitarbeiterbefragung vergeben. Der freundliche Umgang miteinander, mit Kunden und Geschäftspartnern gehöre bei Brunata dazu. „Wir wollen auch keinen uniformieren. Jeder darf so sein, wie er ist. Wir mögen Vielfalt.“

„Unterm Strich ist die Unternehmenskultur der Wohlfühlfaktor in einer Firma“, sagt Christian Roos, Inhaber von roos consult und Teil der Unternehmensgruppe Prof. Sarges & Partner, die den Contest „Hamburgs beste Arbeitgeber“ wissenschaftlich begleitet. Schlechte Stimmung in der Firma könne den Geschäftserfolg zunichte machen. „Erst sinkt das Engagement der Mitarbeiter, dann die Qualität der Dienstleis-

tung und zuletzt bleiben die Kunden aus.“ Das Unternehmen wirkt zudem wenig attraktiv, wenn nicht mal die Mitarbeiter positiv darüber sprechen. Kann man eine Unternehmenskultur verändern? Man kann, sind Berater wie Stefan Bald von der Change-Management-Beratung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal überzeugt. Allerdings dauert das bei größeren Organisationen bis zu zehn Jahre. „Neue Strukturen müssen her, die Mitarbeiter müssen neue Denk- und Handlungsmuster entwickeln.“

Was ist Unternehmenskultur?

Aber was macht eine Unternehmenskultur eigentlich gut? „Fairness, Respekt, Teamorientierung gehören dazu“, sagt Bald. „Das Entscheidende ist für mich das Menschenbild, das hinter der Kultur steht.“ Die Beschäftigten müssten selbstverantwortlich handeln dürfen, das Miteinander sollte von Anstand geprägt sein.“

Gefragt, wie ein Unternehmen sein muss, in dem sie sich wohlfühlen, nennen die meisten: Anerkennung, flache Hierarchie, kurze Entscheidungswege, Kooperation statt Konkurrenz, Konflikte ansprechen dürfen, sich einbringen können, berichtet Roos. „Erlebbar wird Kultur in Ritualen“, betont Bald. „Zum Beispiel in Reflexionsrunden, in denen man fragt: Wie gehen wir miteinander um?“ Und schon ist ein Anfang gemacht.