



WTS • Postfach 10 48 37 • 70042 Stuttgart

Ihr Gesprächspartner
Fritz Schmidt (StB)
Geschäftsführer
Telefon (07 11) 22767 – 70
Telefax (07 11) 22767 – 98
AZ fsc/bs RS BWL 2006-01

Stuttgart, 12.04.2006

Die Unternehmenskultur – ein unterschätzter Erfolgsfaktor

Sehr geehrte Damen und Herren,

Zur erfolgreichen Führung eines Wohnungsunternehmens sind wohnungswirtschaftlicher und bautechnischer Sachverstand nicht allein ausreichend. Wie sich ein Wohnungsunternehmen orientiert, wie es geführt wird, wie man im Unternehmen miteinander umgeht und wie man sich nach außen darstellt sind für eine erfolgreiche Unternehmensführung nicht zu unterschätzende Faktoren.

Von vielen in Leitungsfunktion Stehenden (unabhängig ob als Aufsichtsratsmitglied, Geschäftsführungsorgan oder leitender Mitarbeiter) wird in der Hektik des Tagesgeschäfts oft vernachlässigt, dass die von ihnen praktizierten Verhaltens- und Handlungsweisen die Kultur im Unternehmen prägen. Oft wird der Unterschied in der Unternehmenskultur erst offenbar, wenn z. B. Genossenschaften fusionieren. Nicht selten sind schon geplante Fusionen an den unterschiedlichen Unternehmenskulturen gescheitert.

Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich im Laufe der Zeit herausgebildet haben.

I. Aufgaben der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur zielt auf den Erfolg und die Existenzsicherung des Unternehmens durch Koordination, Integration und Motivation.

1. Koordination

Unter Koordination soll hier die Abstimmung der betrieblichen Untereinheiten (Mitarbeiter/Abteilungen) auf die übergeordneten Ziele des Gesamtunternehmens verstanden werden. Koordinationsbedarf entsteht durch Arbeitsteilung und fachliche Differenzierung (Technik – Hausverwaltung – Vertrieb) oder weil die Notwendigkeit besteht, begrenzte Ressourcen gemeinschaftlich zu nutzen.

WTS	Hohe Straße 16	Sitz der Gesellschaft:	Geschäftsführer:	BW Bank (BLZ 600 50101)
Wohnungswirtschaftliche	70174 Stuttgart	Stuttgart	Fritz Schmidt	Konto-Nr. 24 35 037
Treuhand Stuttgart GmbH	Telefon (07 11) 227 67 - 0	Registergericht:	Aufsichtsratsvorsitzender:	
E-Mail: inf@wts-vbw.de	Telefax (07 11) 227 67 - 98	Amtsgericht Stuttgart HRB 195	Gerhard A. Burkhardt	

Durch Pläne und Programme oder auch Organisationsanweisungen können Entscheidungen und Handlungen der Organisationsmitglieder in erwünschte Bahnen gelenkt und transparent gemacht werden. Eine gute Unternehmenskultur sichert dem Unternehmen einen tragfähigen Basiskonsens und ein Grundverständnis über fundamentale organisatorische Fragen. Darüber hinaus sollte die Unternehmenskultur die Basis schaffen, auf der in konstruktiver Weise Lösungsmöglichkeiten zur Bewältigung akuter Probleme gefunden und erarbeitet werden können.

2. Integration

Je heterogener ein Unternehmen ist (z. B. Kaufleute – Techniker), desto wichtiger ist die Integrationsfunktion der Unternehmenskultur. Agieren Abteilungen in hohem Maße selbstständig, besteht die Gefahr, dass das Eigeninteresse der Abteilung über das Unternehmensinteresse gestellt wird. Je mehr Partikularinteressen als Selbstzweck verfolgt werden und je stärker persönliche Interessen das Verhalten von Abteilungen oder Mitarbeitern prägen, desto weniger werden diese Mitarbeiter/Abteilungen die Konsequenzen ihres Verhaltens für das Erreichen des Unternehmensziels in Betracht ziehen.

Bei Vergütungssystemen auf der Grundlage von Zielvereinbarungen besteht deshalb die Gefahr, dass Anreize geschaffen werden, die die Zielerreichung des Gesamtsystems der Zielerreichung der Untergruppe unterordnen. Bei Zielvereinbarungen ist deshalb sorgfältig darauf zu achten, dass die Zielerreichung des Gesamtsystems nicht vernachlässigt wird.

Eine positive Unternehmenskultur wirkt den zentrifugalen Interessen, die sich in jedem Unternehmen aufbauen, entgegen. Die Unternehmenskultur ist der Kitt für den Zusammenhalt des Unternehmens. Das sich im Idealfall entwickelnde „Wir-Bewusstsein“ führt dann dazu, dass Einzelinteressen von Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen in den Hintergrund treten.

3. Motivation

Für den Unternehmenserfolg spielt die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. In ihr spiegelt sich das Engagement der Mitarbeiter hinsichtlich der Wahrnehmung und Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben wider. Aufgabe der Führungskräfte (Vorbildfunktion) ist, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die motivierend wirkt.

II. Wesentliche Elemente und Bestimmungsgründe der Unternehmenskultur

Kleinere Unternehmen - wie sie in der Wohnungswirtschaft vorherrschen - weisen i. d. R. eine homogene Unternehmenskultur auf. In größeren Einheiten ist die Unternehmenskultur vielschichtiger, da mit zunehmender Größe eine immer größere Differenzierung in Untereinheiten/Abteilungen erfolgt. Die Herausbildung der Unternehmenskultur ist ein fließender Prozess. Die Unternehmenskultur verändert sich ständig. Hauptursachen für die Veränderung der Unternehmenskultur sind Mitarbeiterwechsel und bedingt durch Änderungen in der Wettbewerbs- und Marktsituation des Unternehmens Veränderungen beim

Geschäftsmodell, den Organisationsstrukturen und der Informations- und Kommunikationskultur im Unternehmen.

1. Mitarbeiter

Jedes Unternehmen ist ein lebendiger Organismus, in dem die mitarbeitenden Menschen unabhängig von ihrer jeweiligen Funktion die ausschlaggebende Rolle für die Unternehmenskultur spielen. Sie stehen für verbreitete Prinzipien wie Bürokratie oder Flexibilität, bestimmen das zukünftige Handeln, prägen die Umgangsformen, nehmen Einfluss auf das Selbstverständnis des Unternehmens, entwickeln neue Ideen, wägen unter verschiedenen Optionen ab und reagieren auf Veränderungen der Umwelt.

Die im Wohnungsunternehmen handelnden Personen setzen sich zusammen aus den Gruppen

- Geschäftsleitung und leitende Mitarbeiter
- Gesamtheit aller Mitarbeiter.

Geschäftsleitung und leitende Mitarbeiter

Die Geschäftsleitung und die leitenden Mitarbeiter werden, da sie ähnliche Aufgaben haben, zusammengefasst. Es ist aber nicht zwingend, dass die Interessen der leitenden Mitarbeiter mit denen der Geschäftsleitung identisch sind.

Bei dieser Gruppe ist die Differenzierung zwischen „Leadership“ und „Management“ wichtig. Leider gibt es in den Geschäftsleitungen sehr viele, die sich als Manager empfinden, aber nur wenige Leader. Leadership ist die angeborene oder erworbene Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu erschließen sowie andere Menschen anzuregen und in die Lage zu versetzen, sich begeistert, initiativ und kreativ für gemeinsame Ziele und Aufgaben einzusetzen. Leadership umfasst auch die Fähigkeit, mit Menschen Ziele zu erreichen und dabei gleichzeitig diese Menschen zu entwickeln. Ein Leader fungiert als Entdecker immer neuer Möglichkeiten und arbeitet am System. In Abgrenzung dazu ist Management das kreative Lösen von Problemen, das Optimieren und Arbeiten im vorgegebenen System, also an dem, was schon besteht. Erfolgreiche Unternehmensleitung erfordert beides, Leadership und Management. Sie ergänzen sich, keines ist ohne das andere möglich.

Erfolgreiche Unternehmen orientieren sich an einem Leitbild, das mit einer Vision und davon abgeleiteten Zielsetzungen identifiziert wird. Das Leitbild schafft klare Informationen; es gibt an, in welchen Märkten das Unternehmen operieren will und welchen Werten, Normen und Zielsetzungen es verpflichtet ist. Das Leitbild soll orientieren, legitimieren und motivieren. Voraussetzung für die erfolgreiche Verbreitung des Leitbilds ist eine wirksame Kommunikation über alle Hierarchien hinweg, die dazu führt, dass die Mitarbeiter, die das Leitbild schließlich leben sollen, sich damit identifizieren können.

Wesentlich für die Implementierung des Leitbildes ist der Führungsstil. Da das Führungsverhalten immer mitarbeiter-, aufgaben- und umweltbezogen ist, erfordert es, dass der Führende erkennen muss, welche Anforderungen eine konkrete Situation an seinen

Führungsstil stellt. Die Verantwortung für die Entwicklung des Leitbilds und dessen Umsetzung im Unternehmen liegt bei der Führungsebene. Dies stellt an die Leitungsebene in Bezug auf deren Führungs-, Verhaltens- und Sozialkompetenz hohe Anforderungen. Auf der einen Seite muss sie fordern, dirigieren und delegieren, auf der anderen Seite die Mitarbeiter durch Anerkennung ihres Leistungsbeitrags motivieren und für ihre Aufgaben begeistern. Leider ist das Führungsverhalten häufig davon gekennzeichnet, dass schneller getadelt als gelobt wird. Die Vorgesetzten sollten sich immer wieder ihre Vorbildfunktion bewusst machen. Zu den Eigenschaften eines guten Vorgesetzten sollten zählen: Offene und ehrliche Kommunikation, Toleranz bei Fehlern, Fach- und Sozialkompetenz, Vertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Initiative, Respekt vor dem Können des Anderen und seinen Leistungen, ethisches Verhalten, Mut und Wohlwollen.

Das Vorbild der Leitenden im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern trägt dazu bei, dass sich auch auf der unteren Ebene eine Kultur entwickelt, die sich in dem Bewusstsein, einer gemeinsamen Aufgabe verpflichtet zu sein und sich deshalb dafür zu engagieren, äußert. Dazu zählt auch die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Problemlösungsprozesse sowie die Berücksichtigung ihrer sachlichen Kritik und möglicher Verbesserungsvorschläge. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter ermuntert, mitzudenken und nicht nur ihre Arbeit zu verrichten.

Mitarbeiter

Jeder Mitarbeiter beeinflusst durch seine persönlichen Werte, Einstellungen, Überzeugungen und dergleichen, die er in seinem Arbeitsleben, aber auch in seiner Kindheit und Jugend erlernt hat und die zusammen seine Persönlichkeit ausmachen, die Unternehmenskultur positiv oder negativ. Auch hier zeigt sich die besondere Verantwortung der Leitungsebene, die ihre Belegschaft unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen jedes einzelnen Mitarbeiters so aufzustellen hat, dass im Sinne der Zielverfolgung ein optimales Ergebnis erzielt wird.

2. Das Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell ist für das Überleben des Unternehmens im Wettbewerb von entscheidender Bedeutung. Das Geschäftsmodell umfasst sämtliche Maßnahmen, wie ein Unternehmen seine Kunden auswählt, seine Angebote definiert, die Aufgaben festlegt, die es selbst erledigen oder auslagern will, wie es seine Ressourcen strukturiert, im Markt auftritt, Nutzen für seine Kunden und Gesellschafter schafft und schließlich, wie es Gewinn erzielen will. Das Geschäftsmodell hat unmittelbaren Einfluss auf die Organisation des Unternehmens und die einzustellenden Mitarbeiter.

3. Organisationsstrukturen

Vereinfacht könnte man sagen, wer ein Geschäftsmodell hat, besitzt auch ein Konzept (bzw. eine entsprechende Organisation) zu seiner Umsetzung. Das heißt, erfolgreiche Unternehmen verfügen über eine Organisation, die die Umsetzung des Geschäftsmodells in optimaler Weise ermöglicht.

Alle Organisationsformen stehen unter ständigem Anpassungsdruck, um zu gewährleisten, dass das Geschäftsmodell trotz Veränderung der Markt- und Wettbewerbssituation umgesetzt und verwirklicht werden kann. Deshalb ist keine Organisationsform endgültig und abgeschlossen. Die betriebliche Organisation ist deshalb ständig den genannten Veränderungen anzupassen. Gefährlich wird es für Unternehmen, wenn Berater dem Unternehmen die Organisationsform eines anderen, als Muster geltenden Unternehmens überstülpen wollen, statt den Eigentümlichkeiten des Unternehmens und seines Geschäftsmodells Rechnung zu tragen.

4. Informations- und Kommunikationskultur

Die Informationskultur resultiert aus den Erfahrungen der Organisationsmitglieder, etablierten Verhaltensmustern, allgemein geteilten Werten, generell gültigen Zielvorschriften sowie allgemeinen Verhaltensrichtlinien in Bezug auf das Informationsverhalten.

Was das Informationsverhalten angeht, zeigen sich auch in scheinbar gut geführten Unternehmen beträchtliche Mängel. Vom Management wird zwar ständig gefordert, von „unten“ nach „oben“ zu informieren, leider wird aber umgekehrt der Informationsfluss von oben nach unten oft sträflich vernachlässigt. Das betrifft in besonderer Weise die Kommunikation der Unternehmensstrategie. So haben viele Geschäftsleitungen ihr Geschäftsmodell zwar im Kopf (viele auch im Bauch), aber nicht an die nächsten Ebenen kommuniziert. Dass es für die Mitarbeiter dann schwierig ist, ihren Beitrag zur operativen Realisierung des Geschäftsmodells zu erbringen, versteht sich von selbst.

III. Zusammenfassung

Ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor für ein erfolgreich am Markt agierendes Unternehmen ist seine Unternehmenskultur, die sich vor allem darin äußert, wie die Mitarbeiter im Unternehmen miteinander umgehen, aber auch wie mit Kunden und Lieferanten umgegangen wird. Wir hoffen, Ihnen mit diesem Rundschreiben eine Anregung zur Auseinandersetzung mit Ihrer Unternehmenskultur gegeben zu haben. Gerne stehen wir Ihnen zur Analyse Ihrer Unternehmenskultur zur Verfügung. Hierzu haben wir einen kleinen Fragebogen erarbeitet mit dem es uns möglich ist, ihre Unternehmenskultur zu analysieren und zu dokumentieren.

Gerne sind wir Ihnen auch bei der Formulierung eines Unternehmensleitbildes behilflich.

Das von uns neu entwickelte Organisationshandbuch ist ein Gerüst anhand dessen ihre unternehmensspezifische Organisation dokumentiert werden kann. Das Handbuch wird auf ihrem EDV-Netzwerk abgelegt, so dass sich alle Mitarbeiter mit Zugriff zum Netzwerk über die aktuelle Organisationsstruktur informieren können. Die aufwändige Verteilung von Dienstanweisungen auf Papier oder gar in Lose-Blattwerken entfällt. Weiterer Vorteil ist, dass das Handbuch an zentraler Stelle gepflegt wird. Das Organisationshandbuch leistet damit

Seite 6

einen wertvollen Beitrag zur Verbesserung der betrieblichen Kommunikation.

Mit freundlichen Grüßen

WTS
Wohnungswirtschaftliche
Treuhand Stuttgart GmbH



Schmidt (StB)