

Unternehmenskultur aus Mitarbeitersicht

Johannes Prüller

Die Kultur einer Organisation ist kein theoretisches Konstrukt, auch wenn viele Diskussionen zu diesem Thema diesen Eindruck erwecken. Sie beeinflusst das konkrete Erleben vor Ort und damit die Arbeit von Führungskräften und Mitarbeitern – Tag für Tag. Deshalb hat sich die Redaktion die Beurteilungen hinsichtlich der Unternehmenskultur auf kununu, der größten europäischen Arbeitgeber-Bewertungsplattform, angesehen und Chefredakteur Martin Claßen mit einem ihrer Experten gesprochen.



Johannes Prüller

ist Head of Global Communications & Insights von kununu in Wien

→ **Es gibt heute kaum ein größeres Unternehmen, das nicht die Parole „employer of choice“ als Ziel ausgibt. Sieht man sich bei kununu die Beurteilungen durch Mitarbeiter an, haben viele dieser Firmen noch einen weiten Weg vor sich.**

← Diese Parolen werden ja auch ausgegeben, weil Unternehmen zunehmend dazu gezwungen sind. Der Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung haben die Kräfteverhältnisse am Arbeitsmarkt verschoben. Unternehmen müssen heute aktiv handeln, um ihre Mitarbeiter zu halten und attraktiv für Bewerber zu sein. Und ja: Während einige Arbeitgeber schon sehr weit sind, hinken andere nach. Spannend wird es immer dann, wenn die von Unternehmensseite gebotenen Informationen nicht mit den Erfahrungsberichten der Mitarbeiter übereinstimmen. Also wenn sich ein Unternehmen etwa als agil, flexibel und nicht hierarchisch präsentiert, Mitarbeiter aber über tradierte Strukturen, lange Entscheidungsprozesse und Hierarchiedenken berichten. Zudem setzen viele Arbeitgeber im Wettbewerb um die besten Talente auf austauschbare Botschaften. Kaum ein Unternehmen, das sich heute nicht

auf die Fahnen schreibt, innovativ und dynamisch zu sein und vielfältige Karrieremöglichkeiten zu bieten. Aber hilft diese Kommunikation den Bewerbern wirklich weiter? Ich glaube nicht. Denn sie schafft nicht, was Employer Branding eigentlich als Ziel haben sollte: zu differenzieren. Dabei wäre es eigentlich ganz einfach. Jeder Arbeitgeber besitzt individuelle Stärken. Erfolgreich werden vor allem jene sein, die abseits von Mainstream-Formulierungen klar und authentisch kommunizieren können, was sie als Arbeitgeber auszeichnet und was besonders daran ist, für sie zu arbeiten.

→ **Die meisten Arbeitnehmer kennen aus dem eigenen Berufsleben nur wenige Firmen. Wenn man um das Gute nicht weiß, bleibt das Schlechte erträglich und wird ausgehalten. Wirft man einen Blick auf die Arbeitgeberbewertungen, müsste es eigentlich eine Massenflucht hin zu den Topunternehmen geben.**

← Das stimmt nur bedingt. Denn die Frage, ob man sich in einem Unternehmen wohlfühlt, ist eine subjektive. Die Kriterien, die ein Topunternehmen ausmachen, sind ja für jeden individuell verschieden. Und was für den einen Mitarbeiter wichtig ist, kann für den anderen irrelevant sein. Ein Beispiel: Für einen jungen Familienvater können flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, mal von zu Hause arbeiten zu können, wichtig sein, um Familienleben und Beruf gut unter einen Hut zu bringen. Solche Aspekte sind dem Young Potential vielleicht eher

egal, denn er ist sehr wohl bereit, Überstunden zu leisten und sich auf die Karriere zu fokussieren, Einbußen im Privatleben hinzunehmen. Menschen sind unterschiedlich und haben unterschiedliche Bedürfnisse und Vorstellungen an ihren Arbeitgeber. Wäre das nicht so, würden wir – überspitzt formuliert – ja alle für das gleiche Unternehmen arbeiten.

→ **Recht viele Firmen setzen repräsentative Mitarbeiterbefragungen ein, um die Befindlichkeiten in der Belegschaft – auch hinsichtlich der Unternehmenskultur – zu ermitteln. Deren Ergebnisse sind meist deutlich besser als die Beurteilungen auf offenen Bewertungsplattformen. Welche Wirklichkeit ist die richtige?**

← Ich denke, dass es hier kein Richtig oder Falsch gibt. Wirklichkeit ist immer das, was wirkt. Und am Ende können wohl beide Quellen Input für die Zufriedenheit der Mitarbeiter liefern. Aber: Was bis vor Kurzem meist nur alle ein, zwei Jahre in Umfragen eruiert wurde, ist durch ein Bewertungsportal auf Knopfdruck in Echtzeit verfügbar. Die Erfahrungsberichte dort beleuchten jene Themen, die die Mitarbeiter gerade im Moment beschäftigen, z.B. bei einem Veränderungsprozess. Mit einem Blick erfahre ich also direkt, was gut läuft und was nicht. Anders formuliert: Was früher in der Kaffeeküche diskutiert wurde, ist nun öffentlich sichtbar. Eine Plattform wie kununu ermöglicht, auf Probleme bereits dann zu reagieren, wenn sie noch neu sind, wenn sie noch nicht groß sind. Sie ist also ein Frühwarnsystem. Unternehmen können sich übrigens auch einen Alarm setzen, der sie automatisch per E-Mail benachrichtigt, wenn eine neue Bewertung kommt.

→ **Die Erwartungen der Belegschaft hinsichtlich der Unternehmenskultur bei Veränderungsprozessen wandeln sich, gerade auch mit Blick auf die Verschiebungen der Kräfte im Arbeitsmarkt. Welche Entwicklungstendenzen sehen Sie: Welche Erwartungen nehmen zu, welche ab?**

← Die Zeiten, in denen Mitarbeiter lediglich Humanressourcen waren, die Entscheidungen abarbeiten, die hinter verschlossenen Türen getroffen wurden, sind definitiv vorbei. Was heute zählt, sind Identifikation und aktives Mitgestalten. Dieser Drang nach Partizipation macht es umso wichtiger, den für sich passenden Arbeitgeber zu finden. Das Unternehmen, mit dessen Vorstellungen und Zielen man sich gut identifizieren kann. Für viele

Mitarbeiter heißt dies, ständig zu eruieren, ob die Firma noch die Richtige für sie ist – vor allem in Veränderungsprozessen. Darüber hinaus schätzen motivierte Mitarbeiter vor allem die Freiheiten, die ihnen ihr Arbeitgeber lässt. Für Unternehmen bedeutet das, dass sich die Führungsmodelle entsprechend ändern müssen. Es geht um Zielerreichung und Vertrauen anstelle von Vorschriften und Kontrolle. Kernarbeitszeiten und Steuerungsmechanismen werden ohnehin obsolet, wenn Mitarbeiter mit Herzblut an einer Sache arbeiten.

→ **Neben der Unternehmenskultur analysieren Sie drei weitere Dimensionen. Wie wichtig ist der Wohlfühlfaktor im Vergleich zu den härteren Aspekten der Mitarbeiterzufriedenheit? Oder geht es den meisten letztlich doch eher um eine spannende Aufgabe, genügend Gehalt und einen guten Chef?**

← Liest man sich die Bewertungen der jüngeren Vergangenheit durch, wird vor allem eines augenscheinlich: der Wertewandel der Generationen Y und Z. Junge Menschen wollen heute einen Job, der zum Leben passt – nicht umgekehrt. Sie fordern Rahmenbedingungen, die mit ihren Lebensplänen übereinstimmen. Und deshalb geht es um sehr viel mehr als nur um wohlklingende Titel und das höchstmögliche Gehalt. Klar freuen wir uns alle über eine Gehaltserhöhung oder einen Bonus. Aber Geld motiviert nicht dauerhaft. Ein gutes Miteinander mit den Kollegen, ein attraktives Arbeitsumfeld und ein interessanter Aufgabenbereich – alles Dinge, die mit der Unternehmenskultur eng zusam-

ÜBERBLICK

Methodik:

kununu erfasst derzeit rund 1,6 Millionen Bewertungen von Mitarbeitern und Bewerbern anhand von insgesamt 13 Kriterien für das jeweilige Unternehmen auf einer Skala von 5 (top) bis 1. In den beiden für changement! exklusiv durchgeführten Auswertungen (siehe Ranking auf der nächsten Seite) werden nur Mitarbeiter und nur die Dimension „Unternehmenskultur“ betrachtet. Diese setzt sich aus vier Kriterien zusammen: „Arbeitsatmosphäre“, „Kommunikation“, „Work-Life-Balance“ und „Kollegenzusammenhalt“. Die Bewertungen auf kununu sind nicht repräsentativ und damit nicht im strengen statistischen Sinn valide. Mit jeweils mehreren Hundert und teilweise weit über 1000 Bewertungen für die DAX-Konzerne kann aber durchaus von einer realitätsnahen Einschätzung aus Mitarbeitersicht ausgegangen werden. Für die Top10 der Unternehmenskultur in den drei deutschsprachigen Ländern wurden nur Firmen mit mehr als 50 Beurteilungen berücksichtigt.

 RANKING

**Bewertung der Unternehmenskultur
der DAX-Unternehmen**

SAP	4,15
Volkswagen	3,90
Beiersdorf	3,88
HeidelbergCement	3,87
Daimler	3,84
BMW	3,84
Infineon	3,81
Adidas	3,78
Bayer	3,76
ProSiebenSat1	3,74
Deutsche Telekom	3,71
RWE	3,70
Commerzbank	3,68
Fresenius	3,68
Fresenius MedicalCare	3,64
Siemens	3,63
Münchener Rück	3,62
Continental	3,59
Allianz	3,55
EON	3,54
Linde	3,53
Deutsche Börse	3,48
BASF	3,47
Deutsche Lufthansa	3,46
Merck	3,44
Deutsche Bank	3,43
ThyssenKrupp	3,33
Henkel	3,19
Deutsche Post	3,18
Vonovia	2,97

**Top10 der Unternehmenskultur in
Deutschland, Österreich und der
Schweiz**

Ergon Informatik AG (CH)	4,86
Adcubum (CH)	4,83
UMB AG (CH)	4,81
MaibornWolff GmbH (D)	4,80
Catalysts GmbH (AT)	4,78
Innovation Process Technology AG (CH)	4,77
Mathys & Scheitlin AG (CH)	4,73
Runtastic GmbH (AT)	4,72
ti&m AG (CH)	4,72
ONiKO (CH)	4,71

menhängen – sind auf lange Sicht mindestens genauso wichtig. Engagement lässt sich nicht mit Geld kaufen. Es sind also eigentlich schlichte Ansprüche, die manche Arbeitgeber aber doch stark zu fordern scheinen.

→ Von den Topunternehmen hinsichtlich Unternehmenskultur kommen die wenigsten aus der medial bekannten Konzernwelt. Haben es kleinere Unternehmen leichter? Oder machen sie es besser?

← Pauschal zu behaupten, dass kleinere Unternehmen es besser machen als Konzerne, würde zu weit gehen. Aber: Kleinere Unternehmen haben natürlich einen Vorteil: Sie sind wendiger. Sie können ihre Mitarbeiter leichter einbeziehen, Informationen schneller weitergeben, Neues ausprobieren, Ideen auch wieder verwerfen, wenn sie nicht den gewünschten Erfolg bringen. Konzerne sind da schon allein aufgrund ihrer Größe weniger flexibel, sind oft struktur- und prozessgetrieben. Das Management hat eine größere Distanz zu den Mitarbeitern und wird seltener in einer direkten Vorbildfunktion erlebt. Dies ist bei kleineren Firmen oft besser. Zudem weist ein Unternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern und mehreren Standorten selten eine einheitliche Kultur aus. Vielmehr entstehen diverse Subkulturen, die wiederum ihre eigenen kulturellen Merkmale ausgeprägt haben.

→ Eine absolut gute Unternehmenskultur gibt es nicht. Eine Firma zieht vor allem solche Führungskräfte und Mitarbeiter an, die zu ihr passen. Wann schlägt das stolze Selbstbild um in Erfolgsarroganz und Unverständnis über mehrheitlich kritische Fremdbilder auf dem Arbeits-, Kunden- und Aktienmarkt?

← Das stimmt. Es gibt so viele Unternehmenskulturen, wie es Unternehmen gibt. Das macht die Unternehmenskultur auch zum einzigen Wettbewerbsvorteil, den man nicht kopieren kann. Denn was für das eine Unternehmen erfolgreich ist, muss nicht zwingend auch für ein anderes funktionieren. Aber wie überall im Leben gilt: Erfolg birgt auch Gefahren. Nicht umsonst heißt es: Hochmut kommt vor dem Fall. Überheblichkeit und Selbstzufriedenheit wirken zerstörerisch. Kritik von Mitarbeitern, Bewerbern, Kunden oder Investoren ist dann nur die logische Konsequenz, besonders in Zeiten des Wandels.

→ Herr Prüller, wir danken Ihnen für das Gespräch.