

Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk

Das Thema Unternehmenskultur hat in vergangener Zeit zunehmend Aufmerksamkeit auf sich gezogen, gilt es doch neben anderen harten Faktoren als wichtigster Erfolgstreiber in einem Unternehmen. Unternehmenskultur beschreibt ein Gebilde aus Werten, Grundhaltungen, Normen und Traditionen, und bildet den systemischen Rahmen für alles Denken und Handeln im Unternehmen. Dabei ist jeder einzelne Mensch, der Teil dieses Systems ist, von besonderer Wichtigkeit. Jedoch ist nicht nur die Mitarbeiterorientierung von Bedeutung, auch die Kunden-, Produkt- und Qualitätsorientierung sind Aspekte, die positiv zum unternehmerischen Erfolg beitragen. Die gelebten Werte der Unternehmenskultur schlagen sich wiederum in der Außenwirkung des Unternehmens nieder und wirken somit nicht nur auf interne, sondern auch auf externe Interessensgruppen. Eine positive Unternehmenskultur kann somit maßgeblich zur Bindung und Neugewinnung von Mitarbeitern beitragen, aber auch positive Spuren bei anderen Stakeholdern wie Banken, Kunden und Lieferanten hinterlassen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit Unternehmenskultur im Handwerk bereits eine Rolle spielt und ins Bewusstsein der Entscheidungsträger gerückt ist, die mit ihrem Verhalten die im Betrieb gelebten Werte, Spielregeln und Normen direkt beeinflussen können. Gerade das Handwerk, welches von einem Mangel an Fachkräften betroffen ist und unter der Konkurrenz der zunehmenden Attraktivität der akademischen Ausbildung leidet, könnte Unternehmenskultur als Chance begreifen. Kleine und mittlere Betriebe haben einen direkteren Einfluss auf kulturelle Aspekte und bieten so ein familiäreres Klima als anonyme Großunternehmen.

Im Auftrag der Handwerkskammer für München und Oberbayern wurde aus diesem Grund eine Studie zum Thema Mitarbeiter- und Werteorientierung durchgeführt, an der insgesamt 65 Mitgliedsbetriebe mit 714 Mitarbeitern teilnahmen. Die Ergebnisse der Studie lassen zu einem Rückschluss auf die Bedeutung einzelner Facetten von Unternehmenskultur zu, zum anderen aber auch auf den Umsetzungsstand bzw. Verankerungsgrad in den Betrieben. Anhand der Diskrepanzen zwischen diesen beiden Ausprägungen kann entsprechender Handlungsbedarf abgeleitet werden. Aber auch die Unterteilung in die beiden Gruppen Mitarbeiter und Geschäftsführer erlauben interessante Einblicke in die unterschiedlichen Perspektiven der beiden Interessensgruppen auf die Kultur im Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass allen Befragten die Faktoren Arbeitsbedingungen und Sicherheit (6,297), Kollegialität (6,105) und das Verhältnis zu den Vorgesetzten (6,074) am wichtigsten sind. Eher weniger wünschen die Befragten sich hingegen interne Konkurrenz (2,914) und eine zu große Karriereorientierung (3,584). Mit Letzterem ist gemeint, dass für den Betrieb auch einmal Opfer erbracht werden müssen, die zulasten der Familie oder Freizeit gehen können. Am besten beurteilen die Befragten die Faktoren Kundenorientierung (5,601), Offenheit (5,420) und Arbeitsbedingungen und Sicherheit (5,418). Als eher schlecht umgesetzt wird der Faktor Entlohnungsgerechtigkeit eingeschätzt (3,440). Mit einer Diskrepanz von 2,214 Punkten zwischen Bedeutung und Umsetzung liegt hier gleichzeitig der Faktor mit der größten Mittelwertdifferenz vor. Handlungsbedarf ist demnach gerade bei der Entlohnungsgerechtigkeit zu sehen, da die Befragten sich eine fairere und gerechtere Entlohnung wünschen, die sich beispielsweise in einer leistungsgerechten Bezahlungen niederschlagen kann, welche Überstunden entlohnt und individuelle Leistungen stärker berücksichtigt. Mit 3,037 Punkten wird die Umsetzung des Faktors Interne Konkurrenz bewertet. Dies kann allerdings als positiv betrachtet werden, da es bedeutet, dass Konflikte und Streitigkeiten untereinander nur in geringem Maße vorkommen.

Neben der bereits großen Diskrepanz bei der Entlohnungsgerechtigkeit bestehen auch große Unterschiede in der Bewertung von Bedeutung und Umsetzung bei den Faktoren

Entscheidungsbeteiligung (1,471), Mitarbeiterförderung (1,318) und Entscheidungsvorbereitung (1,238). Die Befragten wünschen sich also, stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden und um Rat gefragt zu werden, außerdem Lob für gute Arbeit zu erhalten, mehr Hilfe durch Vorgesetzte zu empfangen und das Unternehmen unterstützend im Rücken zu wissen.

Vergleicht man die Einstellungen von Geschäftsführern und Mitarbeitern, so lässt sich erkennen, dass Inhaber und Geschäftsführer elf Faktoren eine signifikant höhere Bedeutung zumessen als die Gruppe der Mitarbeiter. Interessanterweise schätzen die Geschäftsführer aber auch die Umsetzung von 12 Faktoren der Unternehmenskultur als höher ein. Das Erkennen von Handlungsbedarf, der aus der Zumessung von höherer Wichtigkeit hätte resultieren können, wird dadurch erschwert, dass sechs Faktoren identisch sind mit den Faktoren, denen die Gruppe der Inhaber auch eine hohe Bedeutung zugemessen hat.

Zuletzt wird noch ersichtlich, dass von den Mitarbeitern, die planen das Unternehmen in den kommenden fünf Jahren zu verlassen, 17 der insgesamt 21 Faktoren, welche Unternehmenskultur erklären, als signifikant schlechter umgesetzt betrachten. Besonders große Unterschiede zeigen sich bei der Wahrnehmung der Verankerung von Faktoren wie Entlohnungsgerechtigkeit, Mitarbeiterförderung, Verhältnis zu den Vorgesetzten, Entscheidungsbeteiligung, Arbeitsbedingungen und Sicherheit, Abwechslungsreichtum und bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Vor allem die Unzufriedenheit mit der eigenen Entlohnung bei der Gruppe der ausscheidenden Mitarbeiter ist ein beunruhigendes Zeichen. Generell lässt sich aber sagen, dass die Mitarbeiter, welche im Unternehmen verbleiben möchten, ein weitaus positiveres Urteil über die vorliegende Unternehmenskultur fällen.

Die große Resonanz unter den Mitgliedsbetrieben der Handwerkskammer für München und Oberbayern auf die Studie hat gezeigt, dass Unternehmenskultur bereits in vielen Betrieben des Handwerks eine wichtige Rolle spielt. Die teilnehmenden Handwerksbetriebe waren demnach stark daran interessiert, wie die Kultur in ihrem Betrieb wohl unter Mitarbeitern bewertet und wahrgenommen wird. Wie eine gemeinsame Veranstaltung mit der Handwerkskammer für München und Oberbayern zum Thema „Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil“ gezeigt hat, an der auch viele der an der Befragung beteiligten Betriebe teilgenommen haben, bestand Bedarf, Handlungsbedarf abzuleiten und konkrete Maßnahmen aufgezeigt zu bekommen, wie mögliche Diskrepanzen in den einzelnen Dimensionen beseitigt werden können. Wenn Betriebe erkennen, dass Unternehmenskultur kein vermeintlich ungreifbares Konstrukt ist, wie immer geglaubt und mit doch sehr konkreten Maßnahmen vieles zur Mitarbeiter- und Werteorientierung beigetragen werden kann, könnte gerade das Handwerk sich um den Ruf des „weichen Nests“ für Mitarbeiter verdient machen und besonders für Fachkräfte attraktiver werden. Flache Strukturen, familiäre Beziehungen und Flexibilität aufgrund schneller Entscheidungswege prädestinieren das Handwerk geradezu, intensiver mit Mitarbeitern zusammenzuarbeiten und mehr Einsatz für diese zu zeigen. Unternehmenskultur ist und bleibt daher in vielerlei Hinsicht ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.

Die Publikation „Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk“ steht ab sofort [hier](#) kostenfrei zum Download zur Verfügung.

Kontakt: Ludwig-Fröhler-Institut
Alexandra Zehe
Max-Joseph-Str. 4
80333 München
T: +49 (0)89 - 51 55 60 - 83
F: +49 (0)89 - 51 55 60 - 77
E-Mail: zehe@lfi-muenchen.de