

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 5./6. FEBRUAR 2011.  
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

### Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur

# Weit mehr als Goodwill

**Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur erklärt bis zu 30 Prozent des Unternehmensgewinns vor Zinsen und Steuern. Das behauptet nicht der «Bauch», diese Tatsache belegen Studien.**

von Christoph Eichhorn (\*)

Dass sich Mitarbeiterorientierung rechnet, vermutete man schon lange, bevor dieses Wort erfunden wurde. Firmengründer wie Robert Bosch oder die Familie Krupp verstanden sich bereits zu Beginn des letzten Jahrhunderts als Unternehmer mit hohem Verantwortungsbewusstsein für ihre Mitarbeiter. Sie investierten in gute Sozialleistungen, eröffneten Werkküchen und errichteten sogar Werkwohnungen. Der unternehmerische Leitsatz von Robert Bosch lautete, «lieber Geld verlieren als Vertrauen». Diese Unternehmer waren bereits davon überzeugt, dass sich Investitionen in die Mitarbeiter rechnen.

#### Zusammenhänge klären

Die erste Phase, in der systematisch nach «weichen» Determinanten des Unterneh-

menserfolgs gesucht wurde, begann mit den sogenannten Korrelationsstudien. Die Forscher interessierten sich für Fragen wie «fördert eine gute Unternehmenskultur den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens» und wenn ja, «welche Aspekte der Unternehmenskultur hängen besonders eng mit dem Erfolg eines Unternehmens zusammen?»

Dabei ergaben sich bereits klare Zusammenhänge zwischen guter Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg, wie bspw. eine Studie von Kotter and Heskett (1992) belegt. Sie zeigten, dass Firmen mit guter Unternehmenskultur im Verlauf von 11 Jahren ihren Umsatz und Aktienwert, ihr Reineinkommen und sogar die Anzahl ihrer Mitarbeiter deutlich stärker steigern konnten als Unternehmen mit schlechter Unternehmenskultur. Judge (2001) legte eine Metaanalyse von 250 Studien vor, die 54 000 Personen einschloss. Seine Daten ergeben einen Korrelationswert (r) zwischen Arbeitszufrie-



Christoph Eichhorn

denheit und Leistung von  $r = 0,30$ , für einfache Tätigkeiten und für komplexe Tätigkeiten sogar von  $r = 0,52$ . Die Ergebnisse weisen klar darauf hin, dass Massnahmen, die die Arbeitszufriedenheit verbessern, sich positiv auf die Leistungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden auswirken. Und zwar umso stärker je komplexer und anspruchsvoller die Arbeit ist.

Diese und eine ganze Reihe anderer Studien konnten Skeptiker aber noch nicht zufriedenstellen. Ihr Haupteinwand: Korrelationsstudien lassen keine Kausalaussagen zu.

Dieser Einwand ist jetzt überwunden. Denn dank neuer statistischer Verfahren, wie der Pfadanalyse, lässt sich die Wirkung einzelner Faktoren, wie gute Führung, auf die Ausprägung anderer Faktoren, wie beispielsweise Mitarbeiterengagement, exakt errechnen. Und diese Studien kommen zu ganz erstaunlichen Ergebnissen.

#### Unternehmenskultur und Gewinn

Im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Arbeit legte «Great Place to Work» Deutschland eine Studie vor, in die die Ergebnisse einer Befragung von 37 151 Mitar-

beitern aus 314 Unternehmen eingingen. Die Datenanalyse ergab in einem ersten Schritt, dass sich eine gute Unternehmenskultur klar positiv auf das Mitarbeiterengagement auswirkt, und zwar von  $r = 0,86$  ( $p$  kleiner 0,01), was einem sehr hohen Wert entspricht.

Eine zweite Datenanalyse ging der Frage nach, ob sich dieses erhöhte Mitarbeiterengagement auch in einem verbesserten Betriebsergebnis niederschlägt. Und tatsächlich belegten die Daten, dass engagierte Mitarbeiter einen fundamentalen Beitrag zu einem guten Betriebsergebnis leisten (Schulte et. al. 2009).

Vereinfacht gesagt führt eine gute Unternehmenskultur zu engagierten Mitarbeitern. Und diese wiederum tragen wesentlich zu einem guten Unternehmensergebnis bei. Was viele intuitiv ahnten, belegt die Studie.

#### Der effektive Hebel

Da die Unternehmenskultur die zentrale Grösse in Bezug auf das Mitarbeiterengagement darstellt und damit einen fundamentalen Beitrag zum Unternehmensergebnis leistet, ist die Frage nach den Determinanten, aus denen sich eine gute Unternehmenskultur zusammensetzt, von zentralem Interesse. Antworten darauf gibt eine weitere Datenanalyse von «Great Place to Work». Sie zeigt, dass drei Faktoren wesentlich zu einer guten Unternehmenskultur beitragen:

- Anerkennung und Wertschätzung
- Teamgeist
- Glaubwürdigkeit des Managements

Alle drei Faktoren werden in erster Linie über die Führungskräfte verwirklicht.

#### Weniger Kosten

2002 führte der Bertelsmann-Konzern die erste seiner mittlerweile legendären, weltweiten Mitarbeiterbefragungen durch. Sie ergab bei einer Rücklaufquote von 78,7 Prozent einen Datenpool von circa 50 000 auswertbaren Antworten. Die Auswertung dieses Datenschatzes belegt, dass in partnerschaftlich gut geführten Bereichen

(Fortsetzung auf Seite 4)

#### Aufgeschnappt

#### Test

Bei der mittlerweile weltweit aktiven Carrot Mob-Bewegung verabreden sich Umweltaktivisten, bei einem ausgesuchten Ladenbesitzer über einen gewissen Zeitraum einzukaufen und damit dessen Umsätze nach oben zu treiben. Dieser erklärt sich im Gegenzug, einen festgesetzten Teil seines Gewinns in die klimagerechte Sanierung s.

**Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)**

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

**:zukunfts|institut**

(Fortsetzung von Seite 1)

des Unternehmens der Krankenstand ab-sank, in schlecht geführten hingegen anstieg. Die bestgeführten Bereiche wiesen eine um 29 Prozent unter dem Durchschnitt liegende Krankenquote auf – bei den schlechtesten lag er um 46 Prozent über dem Firmendurchschnitt (Netta 2009).

In diese Richtung gehen auch Ergebnisse von Ilmarinen (2002). Er konnte belegen, dass schlechte Führungskräfte beim Wechsel in eine andere Abteilung auch ihre hohen Fehlzeiten mitnehmen. Waren in der neuen Abteilung die Fehlzeiten ursprünglich tief, so stiegen sie nach dem Wechsel der «schlechten» Führungskraft dort an. Und nicht nur das. Vermutlich sinkt auch das Engagement der gesamten Abteilung – auch wenn Ilmarinen diesen Zusammenhang nicht untersuchte.

### **Wertschätzendes Leadership**

Ältere Mitarbeiter reagieren besonders positiv auf wertschätzende Führung. Das legt eine weitere Studie von Ilmarinen (2002) nahe. Sie zeigt, dass gute Führung der einzige signifikante Faktor für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr darstellt. Hingegen führen unbefriedigende Anerkennung und Wertschätzung bei dieser Mitarbeitergruppe sogar zu einer Arbeitsverschlechterung. Und zwar um das 2,4-fache. Ein Befund, dem gerade angesichts der demografischen Entwicklung besondere Aufmerksamkeit gebührt.

Immer mehr Unternehmen sind dabei, aus den oben beschriebenen Erkenntnissen Konsequenzen zu ziehen. Sie entwickeln Konzepte, die die Unternehmenskultur gezielt verbessern und auf Anerkennung und Wertschätzung setzen. Ein Weg, mit wissenschaftlich belegtem hervorragendem Return on Investment.

(\*) Christoph Eichhorn, Diplom-Psychologe, Universität.  
Schwerpunkte u.a.: Motivation und betriebliche Gesundheitsförderung. ([www.stress-kompetenz-training.ch](http://www.stress-kompetenz-training.ch))

X

X

**Über die Notwendigkeit des aufmerksamen Zuhörens für eine zukunftsfähige Unternehmensführung. Persönlichkeitsbildung ist die Voraussetzung für flexibles, verantwortungsvolles und innovatives Handeln.**

---

von x (\*)

Das ist der Text.

(\*) x