

# Marktplatz - deutsche Sprache in der Wirtschaft

**Folge 26:** Unternehmenskultur  
**Autoren:** Christina Gruber und Daniel Delhaes  
**Redaktion:** Thomas Kirschning

**Sendemanuskript/Tapeskript**

**Die Personen:**

Peter

Werner

Sprecher

Sprecherin

Im O-Ton:

Prof.Christian Homburg / Koblenz  
Klaus Jürgen Maack / Erco

## **Spielszene 1**

*Werner und Peter beim Mittagessen in der Kantine  
Atmo: Tellergeklapper, Essensausgabe, Stühlerücken  
Stimmen im Hintergrund: Ich hätte gerne den gemischten  
Salat. Einmal Essen 1, Kalbsschnitzel, bitte o.ä.*

**Werner** (*genervt*):  
Mahlzeit. (*setzt sich*)

**Peter** (*lustig*):  
Mahlzeit.

**Werner:**

Na, auch mal wieder da?

**Peter:**

Ja.

**Werner:**

Na, schmeckt das Essen so, wie es aussieht?

**Peter:**

**Ach, geht so, geht so**

**Werner** (*kauend*):

Na, wenigstens das Kantinenessen könnte vernünftig sein,  
wenn schon die Arbeit keinen Spaß macht.

**Peter:**

Wieso, was war denn?

**Werner** (*aufbrausend*):

Ach! Unser Abteilungsleiter, Du mit dem kannst du kein vernünftiges Wort reden. Weißt du (*kaut und schluckt*), ist doch so: Seit zehn Jahren arbeite ich jetzt in der Reklamationsabteilung. Ich kenne unsere Kunden und deren Probleme mehr als genug...

**Peter** (*unterbricht ihn lachend*):  
Tja, ihr müßt immer alles ausbaden.

**Werner** (*ärgerlich*):  
Na, das sowieso. Also, wie gesagt, ich kenne unsere Kunden und deren Probleme. Aber unser Chef, der vergräbt sich in seinem Büro. Der hat seit J a h r e n keinen Kunden mehr zu Gesicht bekommen. Und trotzdem tut er so, als hätten w i r keine Ahnung vom Umgang mit den Leuten.

**Peter:**  
Kenn ich, kenn ich,

**Werner** (*mit vollem Mund*):  
Ich zum Beispiel, ich hätte ein paar gute Vorschläge, wie man die Durchlaufzeit einer Reklamation wesentlich verkürzen könnte. Also, damit die Kunden nicht mehr so lange warten müssen.

**Peter:**  
Ja, und? Was hat er gesagt?

**Werner:**  
Ach, das übliche. (*im leiernden Tonfall*) Das machen wir seit 20 Jahren so, alles bleibt wie es ist, keine Experimente. (*wieder ärgerlich*) Das darf doch wohl nicht wahr sein! Der nimmt mich überhaupt nicht ernst...

**Peter** (*flüsternd*):

Psst, da kommt dein Chef. (*spricht leise weiter*) Wem erzählst du das, bei uns im Lager ist das nicht anders. Wir werden auch nur hin- und herkommandiert. Unsere Meinung ist halt nicht gefragt.

**Werner** :

Und genau diesen Umgang bin ich jetzt leid. Ich hab' mich schon nach einem neuen Job umgesehen. Mein Schwager hat gesagt, in seiner Firma wird bald 'ne Stelle frei. Vielleicht bewerbe ich mich ja dort.

**Peter** (*zustimmend*):

Hast du Recht, hast du Recht. (*scherzend*) Kannst mich ja mitnehmen.

(*Pausengong, lauterer Stühlerücken*)

**Werner** (*Steht auf*):

Klar, Mann, mach ich doch. Ich hör' mich mal um. Also, bis morgen. Ich muß wieder.

**Peter**:

Halt die Ohren steif. Bis morgen.

(*Atmo ausblenden*)

## **Ende Spielszene 1**

**Sprecher:**

In jeder Gesellschaft gibt es Regeln, die bestimmen, wie man miteinander umgeht. Diese Regeln machen die Kultur einer Gesellschaft aus. In einem Unternehmen ist das nicht anders: Auch dort bestimmen Regeln das Verhältnis zwischen Management, Mitarbeitern und Kunden und damit die Unternehmenskultur. Was Unternehmenskultur ist, erklärt Professor Christian

Homburg von der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz:

**O-Ton 1:**

"Man kann Unternehmenskultur definieren als ein Muster von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen, die dem Leben in Unternehmen zugrunde liegen. In gewissem Sinne ist die Unternehmenskultur die Summe aller ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten im Unternehmen. Welche Verhaltensweisen werden honoriert, welche Verhaltensweisen werden sanktioniert, wie kommuniziert man miteinander bis hin zu solchen sichtbaren Dingen, wie Büros gestaltet sind, wie die einzelnen Mitarbeiter gekleidet sind."

**Sprecher:**

Wertvorstellungen und Verhaltensweisen in Unternehmen sind oft auch heute noch geprägt durch traditionelle und starre Hierarchien. Enge Stellenbeschreibungen, strikte Kompetenzdefinitionen und zentralistische Entscheidungsprozesse bestimmen den Alltag im Betrieb. Die Mitarbeiter sind oft lediglich Befehlsempfänger.

**Sprecherin:**

Gesellschaft, Politik und Wirtschaft befinden sich in einem steten Wandel. Das betrifft auch die Unternehmen und ihre Kultur. Ein Unternehmen wird nur dann Erfolg haben, wenn es sich den veränderten gesellschaftlichen Verhältnissen anpaßt. Streng hierarchische Führungsverhältnisse lassen sich in Deutschland immer weniger durchsetzen. So ist es auch in Politik und Gesellschaft: Es gibt keine Untertanen mehr, sondern demokratische Bürger. Sie stellen an ihr Leben den Anspruch auf Selbstverwirklichung und Mitbestimmung. Das gilt auch für ihren Arbeitsplatz.

**Sprecher:**

Veränderte Rahmenbedingungen in der Wirtschaft zwingen die Unternehmen zum Umdenken: Zunehmende Globalisierung, Öffnung nach Osten und immer mehr Konkurrenz aus Osteuropa und Asien haben die Wettbewerbssituation in Deutschland verschärft.

**Sprecherin:**

Unternehmen müssen flexibel, innovativ und schnell handeln können, um erfolgreich zu sein. Mit starren Strukturen kann das nicht gelingen. Eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur bedeutet daher ein partnerschaftliches Konzept, das sich an den Bedürfnissen des Marktes, der Kunden und der Mitarbeiter orientiert. Das Konzept beinhaltet, daß die betriebliche Organisation ohne ständige Anweisungen und Kontrollen von der Chefetage auskommt.

**Sprecher:**

Die Kommunikation im Betrieb muß schnell und reibungslos funktionieren, damit Schwächen eher erkannt und Probleme gemeinsam gelöst werden können. Zu einem kooperativen Führungsstil gehören Vertrauen und die Delegation von Verantwortung. Wenn die Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln können, steigt ihre Motivation - und sie identifizieren sich mit den Zielsetzungen des Unternehmens. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen. Dazu Professor Christian Homburg:

**O-Ton 2:**

"Man muß hierzu natürlich ergänzend sagen, daß es keine Dinge sind, mit denen man kurzfristig den Erfolg steuert. Denn kurzfristig erfolgsfördernde Maßnahmen können oft mittelfristig Probleme mit sich bringen. Das

Verändern einer Unternehmenskultur ist ein Prozeß, der über mehrere Jahre hinweg sich vollzieht und insofern kann Management der Unternehmenskultur immer nur langfristige Erfolgsauswirkungen haben. Unternehmen, die kurzfristige Probleme zu lösen haben, müssen auf operative Instrumente zurückgreifen. Langfristig ist Unternehmenskultur mit Sicherheit ein Erfolgsfaktor."

**Sprecherin:**

Weil sich Erfolge erst nach Jahren feststellen lassen, wird Unternehmenskultur oft als "Schönwetterstrategie" belächelt: In wirtschaftlich guten Zeiten, so argumentieren viele Unternehmer, könne man sich gern über partnerschaftliche, mitarbeiterorientierte Konzepte Gedanken machen. In Krisenzeiten jedoch sei ein autoritärer Führungsstil nötig.

**Sprecher:**

Ein Fehlschluß, wie aktuelle Studien belegen. Firmen mit einer starken Unternehmenskultur kamen mit der wirtschaftlichen Krise in den letzten Jahren besser zurecht. Ein Drittel dieser Firmen erhöhte zum Beispiel im Jahr 1995 die Mitarbeiterzahl - anstatt, wie viele andere deutsche Firmen, Mitarbeiter zu entlassen. Fast zwei Drittel der Firmen konnte 1995 den Umsatz steigern. Es wurden mehr innerbetriebliche Verbesserungsvorschläge gemacht, Krankenstände und Reklamationskosten hingegen sanken.

**Musikakzent**

**Spielszene 2**

*Telefongespräch zwischen Werner und Peter. Atmo: Im Fernseher läuft ein Film (Tatort-Jingle o.ä.) Klingelzeichen.*

**Peter** (*nimmt ab*):

Hallo?

**Werner** (*über Leitung*):

Peter, bist Du's? Hier ist Werner, grüß dich.

**Peter:**

Ach...Ja, warte mal, ich geh rasch in den Flur mit dem Telefon. Hier im Wohnzimmer läuft der Fernseher.  
(*Schritte, Türe klappt zu, Fernseh-Atmo ausblenden*)  
So...jetzt kann ich sprechen.

**Werner:**

Altes Haus, wollt mal hören, wie's Dir geht. Bist ja schon so lange krankgeschrieben...

**Peter:**

Ach, hör bloß auf. Du, ich hatte die Masern, und das in meinem Alter. Hab' mich bei meinem Sohn angesteckt. Bin jetzt wieder auf dem Damm. Montag komme ich zur Arbeit.

**Werner:**

Dann mach dich auf was gefaßt. Du, ich war gestern auf der Betriebsversammlung. Und stell' dir vor: Der Sohn vom Boss soll die Geschäftsleitung übernehmen...

**Peter** (*überrascht*):

Nee! Dieser Yuppie mit den langen Haaren?

**Werner:**

Ja, genau der! Die Haare hat er sich übrigens abschneiden lassen. Du der will den ganzen Betrieb umkremeln, hat er gesagt.

**Peter:**

Na, Prost Mahlzeit. Dann haben wir ja demnächst noch weniger zu lachen.

**Werner:**

Nenee, im Gegenteil. Das hört sich alles ganz gut an, was der uns da auf der Versammlung erzählte. Er meint, das Unternehmen bräuchte ..., na ja, wie hat er das genannt..., genau: (*etwas gespreizt*) eine neue Unternehmenskultur bräuchten wir.

**Peter (*mißtrauisch*):**

Unternehmenskultur? Das hab' ich ja noch nie gehört!

**Werner:**

Na, ich hab's ja auch erst nicht verstanden. Aber er hat es dann erklärt. Also, paß mal auf, wir alle, hat er gesagt, wir sollten mehr beteiligt werden. Zum Beispiel soll jede Abteilung Gruppen bilden, in denen dann jede Woche Probleme, Organisatorisches und was so anliegt besprochen werden kann und dann sollen wir auch Vorschläge machen können, was unseren Arbeitsplatz betrifft, oder wenn einer von uns 'ne Idee hat, wie der Arbeitsablauf besser klappen könnte. Und du, der neue Chef will die Weiterbildung fördern, und wer Zusatzqualifikationen erwirbt, der bekommt auch mehr Gehalt. Und außerdem sollen flexible Arbeitszeiten eingeführt werden...

**Peter (*nachdenklich*):**

Ah, das klingt ja nicht 'mal so verkehrt. - Da könnte ich vielleicht morgens die Kinder in die Schule bringen. Claudia wäre sicher froh ...

**Werner (*unterbricht*):** Und das ist noch nicht alles! Du, es soll außerdem eine Gewinnbeteiligung geben: Wir

können alle zu stillen Gesellschaftern der Firma werden. Ach ja, und wenn ein Problem auftritt, kann jeder Mitarbeiter jederzeit mit dem Chef sprechen. Du, den Rest erzähle ich dir dann am Montag, beim Mittagessen, ja... .

**Peter:**

Ja, da bin ich aber gespannt, wie der Juniorchef das alles schaffen will.

**Werner:**

Wir werden's erleben, also, bis Montag dann!

**Peter:**

Bis Montag. Tschüß. *(legt auf, geht zur und öffnet die Tür zum TV-Zimmer)* Claudia, toll ja, hör doch mal, ich muß dir was erzählen. Peter war gerade dran. Stell' Dir vor, der neue Chef ... *(Ausblenden)*.

## **Ende Spielszene 2**

**Sprecher:**

Das partnerschaftliche Konzept der Unternehmenskultur kann verschiedene Bausteine haben: In vielen solcher Betrieben werden zwar die Unternehmensziele von der Geschäftsleitung vorgegeben. Die konkrete Umsetzung erledigen die Abteilungen in Gruppenarbeit.

Regelmäßige Gruppengespräche sorgen für ständigen Informationsfluß und reibungslose Kommunikation.

Viele Unternehmen fördern die permanente Weiterbildung der Mitarbeiter und führen zur flexibleren Arbeitszeitgestaltung die Gleitzeit ein. Verschiedene Gewinnbeteiligungsmodelle fördern die Identifikation mit den Unternehmenszielen. Die Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern.

## **Musikakzent**

### **Sprecherin:**

Ein Vorzeigebetrieb in Sachen Unternehmenskultur ist in Deutschland die Firma Erco. Das Unternehmen ist im nordrhein-westfälischen Lüdenscheidt beheimatet. Seit 1934 stellt die Firma Lampen und Leuchten her.

Mittlerweile umfaßt die Palette einfache Tischlampen, exklusive Designer-Lampen und ganze Leucht-Systeme. Das Unternehmen hat namhafte Kunden in aller Welt. Erco rückte zum Beispiel die Eingangshalle des Louvre in Paris ins rechte Licht, und auch die Hongkong und Shanghai Bank in Honkong. Etliche Designerpreise hat die Firma schon gewonnen. Der Umsatz liegt heute bei weit über 200 Millionen Mark, den rund 1100 Mitarbeiter erwirtschaften.

### **Sprecher:**

Ende der 60er Jahre entwickelte der damals frischgebackene Geschäftsführer Klaus Jürgen Maack ein neues Leitmotiv für das Unternehmen: Wir verkaufen keine Lampen, sondern Licht, so lautete das Motto. Das neue Leitbild ging Hand in Hand mit einer langfristigen Umstrukturierung des gesamten Unternehmens. Dazu Geschäftsführer Maack:

### **O-Ton 3:**

"Ich glaube, daß wir gar nicht bewußt Unternehmenskultur eingeführt haben. Sondern, wir haben uns in einer gewissen Form verhalten. Wir haben uns Zielsetzungen gemacht, und zum Schluß haben uns Leute gesagt, das ist Unternehmenskultur. Also, vielleicht haben wir das erfunden, ohne zu wissen, was wir da eigentlich taten."

### **Sprecherin:**

Spätestens bei dem Bau des neuen Firmengebäudes vor neun Jahren wußten die Erco-Manager sehr gut, was sie taten: Die komplette Architektur ist Ausdruck einer Unternehmenskultur, die Wert legt auf Offenheit, Vertrauen und Kommunikation.

**Sprecher** (*auf weiträumiger Hallen-Atmo, im Hintergrund gedämpfter Publikumsverkehr etc.*):

Der erste Eindruck beim Gang durch das moderne Firmengebäude: Es ist sehr licht, hell und offen. Weit geschnittene Hallen und Glaswände sorgen für Transparenz, für verstärkte Kommunikation und ständigen Gedankenaustausch. Von der Verkaufsabteilung können die Mitarbeiter - wie von einer Veranda - in den Bereich Lichttechnik blicken. Vom Foyer aus sieht man in die Werkshallen hinein.

Auch Geschäftsführer Maack ist nur durch eine Glasscheibe vom Großraumbüro der Sekretärin getrennt. Hinter der ausgefeilten Architektur steht eine Idee: Kein Mitarbeiter soll sich als Rädchen im Getriebe fühlen. Die Ziele dieser Architektur sind: Offenheit, Mitteilungsbereitschaft und Gespräche, nicht Abschottung und Geheimniskrämerei. Klaus-Jürgen Maack erklärt die Vorteile einer solchen Architektur:

**O-Ton 4:**

"Früher hatten wir - als ich hier in dem Unternehmen anfang, lange her natürlich schon - gab es einen Konferenzraum und der wurde immer wieder mal benutzt. Heute gibt es praktisch kein Geschoß, wo sich die Leute nicht ständig zu Besprechungen treffen. Weil, sie können nur im Gedankenaustausch weiterkommen. (...) Das heißt, durch die permanente Kommunikation, sei es durch Schulungen, sei es durch Besprechungen, sei es überhaupt, egal, ob sie auf der Toilette sind, überall quatschen die Leute miteinander und versuchen, Dinge

nach vorne zu bringen oder überhaupt zu verstehen, einzuordnen, Klarheit zu kriegen etcetera pp. ."

**Sprecherin** (*trocken*):

Das Kapital des Mittelständlers Erco sind seine versierten, teamfähigen Mitarbeiter. Dafür sorgt das große Angebot an innerbetrieblicher Aus- und Fortbildung. Auf dem Stundenplan der Mitarbeiter stehen auch kommunikationsorientierte Lehrgänge, wie Kurse in Führungstechnik oder Zeitmanagement. Studenten aus der ganzen Welt kommen zu Erco nach Lüdenscheidt, um dort Praktika zu absolvieren.

**Sprecher** (*weiter trocken*):

Gefördert wird bei Erco nicht nur die interne Kommunikation im Betrieb, sondern auch die Kommunikation nach außen - mit den Kunden, den Händlern, den Menschen vor Ort. Erco hat viel Besuch: Architekten, Design-Studenten, Händler, Lichttechniker, und viele andere Gruppen von Besuchern, kommen nach Lüdenscheidt, um sich das Gebäude anzuschauen, die Fertigungstechnik oder die Designabteilung. Die Umweltauflagen von der Kommune hat Erco übererfüllt - die Damen und Herren aus dem Lüdenscheider Stadtrat kamen sogar, um sich Ercos Bau- und Begrünungspläne als Vorbild für andere Bauvorhaben auszuleihen.

**Musikakzent**

**Sprecherin:**

Eine neue Unternehmenskultur läßt sich jedoch nicht allein mit einem schönen Firmengebäude erreichen. Sie ist nicht käuflich und sie läßt sich nicht über's Knie brechen. Hinter jeder Erfolgsgeschichte in Sachen Unternehmenskultur stehen fast immer starke

Führungspersönlichkeiten, die sich mit dem partnerschaftlichen Führungsstil voll identifizieren und ihn vorleben. Dazu noch einmal Professor Homburg:

**O-Ton 5:**

"Nun, zum einen gilt es, die Leitsätze vorzuleben. Wenn sie zum Beispiel Kundenorientierung als ein Leitmotiv nehmen, dann haben wir Unternehmen untersucht, wo Kundenorientierung in den Leitsätzen verankert war, somit als gewünschtes Element der Unternehmenskultur verankert war, wo aber die Führungskräfte oder viele Führungskräfte seit Jahren keinen Kunden mehr zu Gesicht bekommen hatten, mit keinem Kunden mehr gesprochen hatten [...] Das heißt also, in diesem ganz konkreten Beispiel, daß Kundenkontakte von Führungskräften zur Selbstverständlichkeit werden müssen. Die Dinge, die in der Unternehmenskultur niedergelegt sind, müssen selbstverständlich in das Verhalten der Führungskräfte einfließen."

**Sprecher:**

Doch nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Beteiligten im Unternehmen müssen sich mit der Firma, der Zielsetzung und den Aufgaben identifizieren: Von der Putzfrau bis zum Geschäftsführer. Eine neue Unternehmenskultur im Betrieb auch zu leben und umzusetzen, ist nicht einfach.

**Sprecherin:**

Die Durchsetzung neuer Strukturen im Unternehmen ist ein langer Lernprozeß. Führungskräften fällt es mitunter schwer, Verantwortung abzugeben. Und auf den unteren Ebenen eines Betriebs haben die Mitarbeiter oft nicht gelernt, selbständig zu entscheiden, Leistung zu verbessern vorwärts zu schreiten. Die Folgen erklärt Professor Homburg:

**O-Ton 6:**

"Ich glaube, daß keiner dieser Veränderungsprozesse für alle Mitarbeiter nur Gutes mit sich bringen wird. Wenn man beispielsweise mehr Unternehmertum im Unternehmen fördern möchte, dann möchte man auch mehr fordern. Es wird immer Mitarbeiter geben, die diese Veränderungsprozesse bewältigen. Und es wird, das muß man ganz klar sehen, auch immer Mitarbeiter geben, die diese Veränderungsprozesse nicht bewältigen. (...) Denn es wird nicht nur Gewinner geben bei diesem Prozeß."

**Spielszene 3**

*Werner und Peter treffen sich auf der Betriebsfeier. Im Hintergrund Schlager-Musik, lachende und ausgelassene Mitarbeiter.*

**Werner** (*gutgelaunt*):

Hallo, Peter, Prost, auch hier? (*Gläser klirren*). Schöne Betriebsfeier, was?

**Peter:**

Ja, wurde auch mal wieder Zeit. Ja, vor zwei Jahren noch haben wir in der Kantine gegessen und gejammert. Du wolltest sogar kündigen, weißt du noch?

**Werner:**

Ja, ja... (*lacht*), ist schon lange her. Hat sich ja auch viel getan in der Zwischenzeit.

**Peter:**

Hast du schon gehört? Dein Abteilungsleiter...

**Werner** (*unterbricht*):

...hat gekündigt, ich weiß. Naja, diese ganz neue Struktur im Unternehmen, das hat ihm nicht gepaßt. Das war alles zu viel für ihn, jetzt noch umlernen.

**Peter:**

Ist ja auch nicht einfach, ständig noch dazulernen zu müssen. Ich muß jetzt auch einen Computerkurs machen. Weißt du, damit ich bei der Neuorganisation im Lager künftig mit dem Rechner arbeiten kann. Kosten übernimmt die Firma, frei bekomme ich dafür auch. Aber: Ich hab' so ein Gerät noch nie angefasst, bin mal gespannt, ob ich damit zurecht komme. Wenn alles klappt, dann rutsch ich sogar eine Gehaltsstufe höher. *(senkt die Stimme)* Und außerdem kann ich dann endlich bei meinen Kindern mitreden, wenn die mal wieder über Bits und Bytes philosophieren *(lacht)*.

**Werner** *(lacht mit):*

Das kannst du mir dann ja auch mal erklären. Wo du gerade dabei bist, mit den Kindern: Die Sache mit den flexiblen Arbeitszeiten ist wirklich gut. Ich komme jetzt auch 'mal 'was früher nach Hause und die Kinder seh' ich dann viel öfter.

**Peter:**

Ja, das war doch richtig, daß wir nicht gekündigt haben.

**Werner:**

Mein' ich auch.

Peter, *(prostet Werner zu):*

Also, auf die ... Unternehmenskultur..?

Werner: Naja *(lacht)*, sagen wir lieber, auf unsere Kinder.

**Beide:**

Prost! *(beide lachen, Gläser klirren. Ausblenden.)*  
**E N D E**