



UNTERNEHMENSKULTUR

"Geld kann nicht unendlich motivieren"

Die Unternehmensberatung Deep White hat den Zusammenhang von Wertekultur und Konzernernfolg analysiert. Gregor Schönborn, Gründer und Chef, sprach mit manager-magazin.de über Erfolgstreiber und -killer, zu viel Eigenverantwortung und die Bedeutung von Architektur für den Erfolg eines Unternehmens.

Von Klaus Werle ...mehr



Verhandeln in Russland: Zwischen Wodka und Rubel

RWE/TUI: Chefkontrolleure gesucht - und gefunden?

Nachhaltigkeit: Prinz zu Salm-Salm über Waldwirtschaft

Karriere: "Fachkompetenz allein reicht nicht"

KONJUNKTUR

"In Deutschland geht es weiter bergauf"

Die Bundesregierung bleibt für das kommende Jahr optimistisch gestimmt. Wirtschaftsminister Wolfgang Clement hat die Wachstumsprognose nur minimal zurückgenommen und sieht trotz des hohen Ölpreises den Aufschwung nicht in Gefahr. Auch die Unternehmen blicken wieder zuversichtlicher in die Zukunft. ...mehr



Wolfgang Clement: "In Deutschland geht es weiter bergauf"

Konjunktur-Hoffnung: Ifo-Index überraschend stark

Konjunktur: Exportweltmeister mit schwachem Herz

Märkte: Angstgegner Öl

KÖPFE + KARRIERE

Informatiker: Die beliebtesten Arbeitgeber

Die Lage auf dem Jobmarkt ist heikel. Also gehen junge Informatiker lieber auf Nummer sicher: Die üblichen Verdächtigen liegen ganz oben in der Gunst der Berufseinsteiger, selbst öffentliche Arbeitgeber sind gefragt - sogar der Geheimdienst schaffte den Sprung in die Top Ten. ...mehr



UNTERNEHMENSKULTUR

Teil 1: Sind Sie ein guter Chef?

Von *Klaus Werle*

Motivation ist das Zauberwort für Manager. Doch wie entscheidend dabei eigene Einstellungen und Werte für den Erfolg von Mitarbeitern und Unternehmen sind, ist längst nicht allen Führungskräften bewusst. Eine aktuelle Studie beschreibt, warum die persönliche Wertekultur aus Chefs Erfolgstreiber oder Erfolgskiller machen kann.

Hamburg - Das Credo der meisten deutschen Unternehmen ist so schlicht wie einprägsam: Viel hilft viel. Je mehr gearbeitet wird, desto größer muss der Erfolg sein. Wer als Manager keinen 14-Stunden-Tag aufweisen kann, gerät rasch in den Verdacht, sich nicht genug für die Firma einzusetzen. Sich über lange Arbeitszeiten zu beklagen, ist verpönt. Aber irgendwo in der Gleichung steckt offenbar ein kleiner Fehler: Obwohl alle hart arbeiten, sind längst nicht alle erfolgreich.

Kein Wunder, meint Gregor Schönborn: "Ein zeitlich hoher Einsatz im Unternehmen steht nicht kausal mit dem Geschäftserfolg in Zusammenhang", sagt der Chef der Bonner Unternehmensberatung Deep White. In einer groß angelegten Umfrage mit mehr als 2100 Interviews in 33 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz hat Deep White zusammen mit der Universität St. Gallen den Einfluss der Wertekultur eines Unternehmens auf seinen Erfolg am Markt untersucht.



Qualität statt Quantität:
Enthusiasten sind Treiber des Erfolgs, Zahlenmenschen dagegen "Erfolgskiller"

Das Ergebnis: Nicht darauf, wie viel geleistet wird, kommt es an. Sondern wie und mit welcher Motivation die Leistung erbracht wird. So fühlten sich laut der Studie zwar die Mitarbeiter in sieben von zehn Unternehmen zu Höchstleistungen angespornt - jedoch nicht aus eigener Motivation, sondern aus schierem Pflichtgefühl.

Mehr zum Thema

Teamarbeit: Trainerin Maren Lehky über die größten Fehler (05.10.2004)

Betriebsklima: Der Weg aus der Vertrauenskrise (mm 9/2004)

Stress-Test: Ermitteln Sie Ihren Souveränitätsgrad (05.08.2004)

Potenzial-Analyse: Haben Sie das Zeug zum Chef?

Für Schönborn ein fatales Ergebnis: Schließlich hänge bis zu einem Viertel des betriebswirtschaftlichen Erfolges von der gelebten Wertekultur eines Unternehmens ab. Diese Wertekultur wird maßgeblich von den Topmanagern und Führungskräften geprägt. In einer exklusiven Sonderauswertung für manager-magazin.de hat Deep White deshalb untersucht, welcher Chef-Typ durch sein Vorbild zum "Erfolgstreiber" für sein Unternehmen wird - und was den "Erfolgskiller" ausmacht.

Teil 1:

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,324209,00.html>

<http://www.manager-magazin.de>

Teil 2: Dieser Typ ist ein Performance-Jäger"

Die Ergebnisse sind verblüffend - und dürften besonders zu denken geben in einer Zeit, in der Rentabilität und Costcutting hoch im Kurs stehen. Denn laut Deep White zeichnet gerade den "Erfolgskiller" aus, dass er sich streng an Zahlenzielen wie Umsatz und Rendite orientiert, während der "Erfolgstreiber" über längere Zeit eine gleich bleibende, an der Zukunft ausgerichtete Strategie verfolgt. Er ist "begeisterungsfähig" und formuliert eine starke Vision, die er im Unternehmen klar kommuniziert.

Eines haben beide Manager-Typen gemeinsam: Sie wollen natürlich den Erfolg. Doch sie wählen unterschiedliche Wege, was sich vor allem im Umgang mit den Mitarbeitern zeigt. Der "Erfolgstreiber" fördert den Erfolg, der "Erfolgskiller" fordert den Erfolg.

Der "Erfolgskiller" setzt also auf extrem strukturierte Arbeitsabläufe, definiert exakt die Schnittstellen zwischen einzelnen Einheiten innerhalb der Firma und vergleicht penibel die Ergebnisse mit den gesetzten Zielen. Fehler lässt er nicht zu. Schönborn: "Dieser Typ ist ein Performance-Jäger."



Begeisterungsfähig: Der "Erfolgstreiber" betrachtet Aufgaben als Herausforderung und akzeptiert auch persönliche Grenzen

Im Unterschied dazu fördert der "Erfolgstreiber" die Qualifikation, Zufriedenheit und auch die Gesundheit der Mitarbeiter und lässt unterschiedliche Arbeitsweisen sowie neue, gerne auch ungewöhnliche Ideen zu.

Auch in der Art zu führen, unterscheiden sich die Chef-Typen deutlich. Laut Deep-White-Studie geriert sich der "Erfolgskiller" als Machtmensch, der Entscheidungen gern von oben fällt und Druck ausübt. Leistung "fördert" er durch internen Wettbewerb unter den Untergebenen. In sieben von zehn Unternehmen, so die Untersuchung, gibt dieser Typus den Ton an.

"Führen" heißt für ihn nur eins: Ziele setzen, Ergebnisse kontrollieren. "Eine Kultur der Leistungsanerkennung ist deutlich geringer ausgeprägt als die der Leistungsforderung", so Schönborn. Diese stark auf Leistung ausgerichtete Wertekultur führe zu Unzufriedenheit, mangelnder Motivation und fehlender Selbstverwirklichung der Mitarbeiter.

Mehr zum Thema

Teamarbeit: Trainerin Maren Lehky über die größten Fehler (05.10.2004)

Betriebsklima: Der Weg aus der Vertrauenskrise (mm 9/2004)

Stress-Test: Ermitteln Sie Ihren Souveränitätsgrad (05.08.2004)

Potenzial-Analyse: Haben Sie das Zeug zum Chef?

Teil 2:

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,324209-2,00.html>

Teil 3: Wie Sie die zwei Chef-Typen erkennen

Nur in vier von hundert Fällen hingegen wurden Zufriedenheit und eigene Motivation voll und ganz erlebt. Hier stand, so Schönborn, ein "Erfolgstreiber" an der Spitze, der auf erfahrene Mitarbeiter setzt und auch mal Verantwortung abgeben kann. Der auf Fairness achtet, etwa indem er Männern und Frauen gleiche Chancen einräumt. Der Aufgaben als Herausforderung betrachtet und auch persönliche Grenzen akzeptiert - bei seinen Mitarbeitern und bei sich selbst.

Sein unternehmerisches Handeln richtet er auch an ethischen Prinzipien aus; er setzt sich dafür ein, dass das Unternehmen im Sinne des "Corporate Citizen" auch gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Dabei nimmt er sein Bauchgefühl ernst und geht auch mal neue Wege, auch wenn sie risikoreich sind - während sich der "Erfolgskiller" hinter der vermeintlichen Sicherheit von Planung und Kontrolle verschanzt.

Doch wie erkennt der Mitarbeiter, welcher Typ sein Chef ist? Der "Erfolgskiller", so Schönborn, fordert hohen Einsatz, gerne auch bis zur Überschreitung der persönlichen Grenzen des Mitarbeiters, er stellt den internen Wettbewerb höher als Fairness und manchmal auch die Gesundheit der Mitarbeiter.

Weil er die Macht dazu hat, fällt er Entscheidungen am liebsten von oben, definiert Ziele und vergleicht Zahlenziele mit Zahlenergebnissen - anstatt sich von neuen Ideen inspirieren zu lassen. Der kurzfristige Erfolg, am liebsten in Quartalszahlen messbar, ist ihm Gesetz. Um ihn zu erreichen, ist er permanent auf der Jagd nach "Low Performern".

Und sogar Äußerlichkeiten können als Indizien dienen, den "Erfolgskiller" zu identifizieren. Den "Erfolgskiller" beschreibt Gregor Schönborn als "immer sehr korrekt angezogen, dabei aber eher der Buchhalter-Typ". Entsprechend legt er auch bei seinen Mitarbeitern Wert auf ordentliche Erscheinung und gepflegte Umgangsformen. Im Zweifel ist ihm der korrekte Dreiteiler wichtiger als die bahnbrechende, aber unorthodoxe Idee.

Der "Erfolgstreiber" dagegen kommt gerne auch mal ohne Krawatte ins Büro. Seinen Hang zur Ästhetik lässt er nicht an den Untergebenen aus, sondern versucht, "das Arbeitsumfeld innenarchitektonisch ansprechend zu gestalten", so Schönborn. Aber Vorsicht: Ein paar Zimmerpalmen im Büro allein machen den "Erfolgskiller" nicht automatisch zum guten Chef.



Buchhalter-Typ: Der "Erfolgskiller" definiert Ziele und vergleicht Zahlenziele mit Zahlenergebnissen

Mehr zum Thema

Teamarbeit: Trainerin Maren Lehky über die größten Fehler (05.10.2004)

Betriebsklima: Der Weg aus der Vertrauenskrise (mm 9/2004)

Stress-Test: Ermitteln Sie Ihren Souveränitätsgrad (05.08.2004)

Potenzial-Analyse: Haben Sie das Zeug zum Chef?

Teil 3:

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,324209-3,00.html>

Teil 4: Was "Erfolgstreiber" und "Erfolgskiller" unterscheidet

Harte Wertekulturen sind "Erfolgskiller". Unternehmen in Deutschland haben eine ausgeprägte Leistungskultur mit hoher Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Geschäftserfolg entsteht, wenn die Mitarbeiter voll und ganz in ihrer Arbeit aufgehen, ohne dabei persönliche Grenzen zu überschreiten, eine klare Vision des Unternehmens gelebt und gleichzeitig mit ausgeprägter Tradition gearbeitet wird.

Doch wird der mögliche Geschäftserfolg aus der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch zu viel Verantwortung für den Einzelnen, Kontrolle, starre Strukturen und Hierarchie wieder zunichte gemacht.

Sind Sie ein guter Chef?	
... der "Erfolgstreiber" fördert	... der Erfolgs-Killer fordert
ist visions- und begeisterungsfähig	setzt eher auf Zahlenziele als auf Visionen
formuliert eine starke Vision, die er klar kommuniziert	motiviert zu Leistung ausschließlich mit Bonus und Prämien
lässt Raum für Entwicklung der Mitarbeiter	ein Machtmensch, Entscheidungen werden von oben gefällt, übt Druck aus
lässt sich von neuen Ideen inspirieren	setzt auf internen Wettbewerb mit viel Planung und Kontrolle
fördert Mitarbeiter-Qualifikation, sieht in Fehlern die Chancen	ist ein "Performance-Jäger", lässt keine Fehler zu
ist mutig, geht neue Wege auch mit Risiko	
gestaltet das Arbeitsumfeld ansprechend, Architektur und Design sind wichtig	
akzeptiert persönliche Grenzen bei seinen Mitarbeitern und bei sich selbst	

Quelle: Deep White

Teil 4:

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,324209-4,00.html>

INTERVIEW

UNTERNEHMENSKULTUR

Teil 1: "Geld kann nicht unendlich motivieren"

Von *Klaus Werle*

Die Unternehmensberatung Deep White hat den Zusammenhang von Wertekultur und Konzernernfolg analysiert. Gregor Schönborn, Gründer und Chef, sprach mit manager-magazin.de über Erfolgstreiber und -killer, zu viel Eigenverantwortung und die Bedeutung von Architektur für den Erfolg eines Unternehmens.

mm.de: Sie haben in Ihrer [Studie](#) die Bedeutung von Werten für Unternehmen untersucht. Ist das nicht ein Luxusthema in einer Zeit von Sparkursen und Stellenabbau?

Schönborn: Im Gegenteil, mit diesem Thema sind wir der Zeit sogar voraus. Ich stelle fest, dass das Interesse an Werten auf allen Seiten sehr groß ist. Natürlich meinen einige, das sei ein Schönwetter-Thema, nach dem Motto: "Wenn die Konjunktur brummt, dann kümmern wir uns auch ein bisschen um die Werte. Aber jetzt haben wir etwas anderes zu tun."



"Es gibt Werte, die Begeisterung und Freude an der Arbeit wecken."
Gregor Schönborn, Gründer und Chef der Unternehmensberatung Deep White

Seit mehr als 25 Jahren gehen die Umsätze und Gewinne mit Produkten, die jünger sind als fünf Jahre, zurück. Das heißt, die Innovationsfähigkeit unserer Wirtschaft nimmt kontinuierlich ab, während sie in Ländern wie den USA oder China steigt. Aber das ist doch kein unabänderliches Schicksal. Wir müssen uns vielmehr fragen: Warum sind wir nicht innovationsfähig?

mm.de: Weil unsere Unternehmen auf die falschen Werte setzen?

Mehr zum Thema

Unternehmenskultur: Die Ergebnisse der Studie (22.10.2004)

Teamarbeit: Trainerin Maren Lehky über die größten Fehler (05.10.2004)

Betriebsklima: Der Weg aus der Vertrauenskrise (mm 9/2004)

Dax-Paläste: Stararchitekt Teherani übt Stilkritik (01.09.2004)

Stress-Test: Ermitteln Sie Ihren Souveränitätsgrad (05.08.2004)

Potenzial-Analyse: Haben Sie das Zeug zum Chef?

Schönborn: Das hat sehr viel damit zu tun. Es gibt bestimmte Werte, die Freiraum schaffen, Ideen- und auch Fehlerkulturen, die Begeisterung und Freude an der Arbeit wecken. Die Wertekulturen, die wir herauskristallisiert haben, zeigen eindeutig, dass Erfolgskulturen die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens unterstützen.

Werte-Profile spiegeln die gelebte Einstellung in einem Unternehmen, den Spirit wider. Wie kann ich Menschen motivieren, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten? Das gelingt nur mit einer intakten Wertekultur, mit erfolgstreibenden Spielregeln.

Teil 1:

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,324198,00.html>

UNTERNEHMENSKULTUR

Teil 2: "Erfolg durch gute Wertekultur" (2)

mm.de: In Ihrer [Studie](#) kommen gerade die Manager, die genaue Erfolgsvorgaben machen und kontrollieren, schlecht weg. Aber ist das Setzen von Zielen und die Kontrolle dieser Ziele nicht ureigenste Managementaufgabe?

Schönborn: Natürlich. Aber nehmen Sie mal den Sport als Beispiel. Manager würden sportliche Höchstleistung im Sinne einer "Peak-Performance" als Ziel adaptieren und etwa Quartalsziele für Vertrieb oder Marketing mit exakten Zahlen festlegen.



"Auch im Sport sagt niemand: Du musst 9,9 Sekunden laufen oder 6,50 Meter springen."
Judoka Yvonne Bönisch jubelt Olympisches Gold in Athen

Damit bringen sie ihre Mitarbeiter vielleicht zur Höchstleistung, aber nicht dauerhaft. Auch im Sport sagt niemand: Du musst 9,9 Sekunden laufen oder 6,50 Meter springen. Spitzensportler verbinden mit ihrem Ziel eine Vision im Kopf, die sie selbst erreichen wollen - das treibt sie an. Deshalb muss auch ein Unternehmen seine Mitarbeiter für eine gemeinsame Sache so begeistern, dass sie im Rahmen dessen, was die Company erreichen will, für sich auch eine Selbstverwirklichung sehen. Wir haben in unserer [Studie](#) herausgefunden, dass bis zu einem Viertel des Unternehmenserfolgs davon abhängt, wie Sie diese Motivation durch eine gute Wertekultur schaffen oder nicht.

mm.de: Wie wurde der Unternehmenserfolg gemessen?

Schönborn: Das war eine lange Diskussion, weil es natürlich viele Faktoren für Erfolg gibt. Am Ende haben wir den Ebitda als Maßstab genommen, und zwar über einen Zeitraum von drei Jahren. Den haben wir mit anderen Unternehmen derselben Branche verglichen. Mehr als 30 externe Analysten und Fachleute haben diesen Vergleich für uns anonym durchgeführt.

Mehr zum Thema

- Unternehmenskultur:** Die Ergebnisse der Studie (22.10.2004)
- Teamarbeit:** Trainerin Maren Lehky über die größten Fehler (05.10.2004)
- Betriebsklima:** Der Weg aus der Vertrauenskrise (mm 9/2004)
- Dax-Paläste:** Stararchitekt Teherani übt Stilkritik (01.09.2004)
- Stress-Test:** Ermitteln Sie Ihren Souveränitätsgrad (05.08.2004)
- Potenzial-Analyse:** Haben Sie das Zeug zum Chef?

mm.de: Wie haben Sie ermittelt, welche Werte überhaupt eine Rolle spielen?

Schönborn: Zunächst wurde auf Grund wissenschaftlicher Studien der vergangenen 30 Jahre ein umfassendes Werteinventar der westlichen Welt erstellt. Wir kamen auf 180 Werte, wie etwa Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Leistungsorientierung und andere. Dann haben wir diejenigen Werte herausgefiltert, die im Berufsleben eine wichtige Rolle spielen, und es blieben 63 Werte übrig. Diese haben wir in 140 Items zerlegt, die die Erlebniswelt des Einzelnen abfragen: Wie erlebt er in seinem Umfeld zum Beispiel Einsatzbereitschaft? Oder Freude an der Arbeit? Wird in einem Unternehmen viel gearbeitet, weil der Chef das sagt, oder weil die Mitarbeiter in ihrer Aufgabe voll und ganz aufgehen?

Teil 2:

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,324198-2,00.html>

Teil 3: "Werte auf verschiedenen Ebenen" (3)

mm.de: Bedeutet das, je mehr die Menschen selbstständig arbeiten können, desto größer ist der Erfolg des Unternehmens?

Schönborn: Selbstständig arbeiten ja, aber überraschenderweise in der Eigenverantwortung nur bis zu einem gewissen Punkt. Zu stark delegierte Eigenverantwortung gehört sogar eher zu den Misserfolgswerten.



"Ein Unternehmen muss seine Mitarbeiter für eine gemeinsame Sache begeistern."

mm.de: Wie das?

Schönborn: Jeder Wert ist auf einer Kurve zu betrachten. Natürlich bleibt der Erfolg aus, wenn keine Verantwortung übertragen wird. Aber die Kurve verläuft nicht linear. Man kann also nicht sagen: Je mehr, desto besser. Wenn etwa bei der Eigenverantwortung ein gewisser Punkt auf der Kurve erreicht wird, geht es wieder nach unten. Die Chefs delegieren hier zu viel. Es gibt also Unternehmen mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung, die genau deshalb nicht dauerhaft erfolgreich sind.

mm.de: Gilt das für alle Werte?

Schönborn: Nein, manche laufen einfach linear im Diagramm, Vertrauen etwa. Vertrauen "trennt nicht" zwischen Erfolg und Misserfolg. Es wird in erfolgreichen Unternehmen genauso wie in nichterfolgreichen als ganz besonders wichtiger Wert empfunden und gelebt. Das heißt nicht, dass Vertrauen nicht wichtig ist. Es ist nur so, dass Vertrauen offenbar so grundlegend ist, dass der Unterschied im Unternehmenserfolg nicht mit Abstufungen des Wertes "Vertrauen" erklärt werden kann.

mm.de: Demnach kommt den einzelnen Werten also unterschiedliche Bedeutung zu?

Schönborn: Werte zeigen sich in einem Unternehmen auf verschiedenen Ebenen. Es gibt einen inneren Kern, den wir Artefakte nennen. Der enthält die Genese eines Unternehmens, seine Grundsätze und Philosophie, die über eine lange Zeit gewachsen sind und die nur sehr schwer veränderbar sind. Auf der zweiten Ebene stehen die propagierten Werte. Die können Sie nachlesen im Geschäftsbericht, im Intranet oder in der Mitarbeiterzeitung; der Chef spricht über sie in seiner Weihnachtsansprache. Die dritte Ebene sind die gemeinsamen Annahmen (Common Sense). Also die Wertvorstellungen, die man zwar überall erkennen und erleben kann, die aber nirgendwo aufgeschrieben sind. Dazu gehören Status- und Machtsymbole, aber auch strategische Kompetenz, Sitten und Gebräuche.

Mehr zum Thema

Unternehmenskultur: Die Ergebnisse der Studie (22.10.2004)

Teamarbeit: Trainerin Maren Lehky über die größten Fehler (05.10.2004)

Betriebsklima: Der Weg aus der Vertrauenskrise (mm 9/2004)

Dax-Paläste: Stararchitekt Teherani übt Stilkritik (01.09.2004)

Stress-Test: Ermitteln Sie Ihren Souveränitätsgrad (05.08.2004)

Potenzial-Analyse: Haben Sie das Zeug zum Chef?

Teil 3:

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,324198-3,00.html>

UNTERNEHMENSKULTUR

Teil 4: "Der Erfolgs- und Misserfolgstyp" (4)

mm.de: Die richtigen Werte im Unternehmen zu vermitteln, ist Aufgabe der Führungsebene. Sie unterscheiden bei den Topmanagern hier zwischen "Erfolgstreibern" und "Erfolgskillern", die Wertekulturen schaffen oder Erfolg wieder zunichte machen. Woran erkennt man denn die beiden Typen?



"An Aufgaben geht der Misserfolgstyp von außen heran, mit Zahlen und Templates, weniger vom visionären Potenzial der Aufgabe."

Schönborn: Das fängt bereits bei Äußerlichkeiten an. Der Erfolgreiche legt weniger Wert auf Etikette, den äußeren Rahmen, sondern er legt Wert auf das, was die Menschen im Inneren bewegt und motiviert. Das ist also jemand mit höherer sozialer Kompetenz. Er ist souverän genug, Fehler zuzulassen und darüber zu reden und vor allem, aus Fehlern zu lernen - auch aus seinen eigenen. Der Misserfolgstyp dagegen achtet auf Äußerlichkeiten.

Auch an Aufgaben geht er von außen heran, mit Zahlen und Templates, geht weniger vom visionären Potenzial der Aufgabe aus. Er legt auch auf das äußere Erscheinungsbild seiner Mitarbeiter großen Wert. Allerdings schafft er es nicht, ein äußerlich angenehmes Arbeitsklima zu fördern. Uns ist

aufgefallen, dass wir in den erfolgreichen Unternehmen überdurchschnittlich oft architektonisch ansprechende Umfelder gesehen haben.

mm.de: Ein schickes Büro motiviert die Mitarbeiter immer.

Schönborn: Ja, aber das kann man auch statistisch nachweisen. Es gibt eine ganz klare Korrelation von ansprechender Architektur, auch Kunst, mit dem Unternehmenserfolg. Die Mitarbeiter empfinden das als Belohnung für sich selbst, in einem Umfeld arbeiten zu dürfen, das anspruchsvoll ist. Die Mitarbeiter empfinden es aber nicht als Belohnung, sich selbst nach einer rigiden Kleiderordnung zu bewegen - sondern eher als Zwang.

mm.de: Welche Rolle spielt die Anerkennung der Mitarbeiter durch finanzielle Reize?

Schönborn: Die Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation durch Geld sind auf beiden Seiten begrenzt. Der Arbeitgeber kann nicht unendlich lange mit Geld motivieren. Irgendwann sind die Personalkosten schlicht zu hoch.

Auch für den Mitarbeiter hält Motivation durch Geld ein paar Monate, vielleicht ein halbes Jahr an. Danach müssen Sie neues Geld drauflegen. Das heißt, der Arbeitgeber muss permanent den Anreiz erhöhen; irgendwann kann er nicht mehr. Sie haben nun eine Motivationsform eingeführt, die irgendwann abreißt - und erreichen damit das exakte Gegenteil.

Mehr zum Thema

- Unternehmenskultur:** Die Ergebnisse der Studie (22.10.2004)
- Teamarbeit:** Trainerin Maren Lehky über die größten Fehler (05.10.2004)
- Betriebsklima:** Der Weg aus der Vertrauenskrise (mm 9/2004)
- Dax-Paläste:** Stararchitekt Teherani übt Stilkritik (01.09.2004)
- Stress-Test:** Ermitteln Sie Ihren Souveränitätsgrad (05.08.2004)
- Potenzial-Analyse:** Haben Sie das Zeug zum Chef?

Mehr im Internet

www.deep-white.com

Teil 4:

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,324198-4,00.html>

UNTERNEHMENSKULTUR

Teil 5: "Zuviel Harmonie vergräbt Fehler" (5)

mm.de: Wie sollte man als Chef dann motivieren?

Schönborn: Der werteorientierte Arbeitgeber bringt die Vision des Unternehmens mit der persönlichen Zielfantasie der Mitarbeiter in Einklang. Aber nicht über funktionale Formen wie "Mitarbeiter des Monats", sondern über echte Einbindung, Selbstverwirklichung und persönliche Anerkennung.

mm.de: Was kann ein Topmanager tun, um die Wertekultur in seinem Unternehmen zu verbessern?

Schönborn: Ich nenne Ihnen ein Beispiel: Harmonie. Es hat sich gezeigt, dass zu viel äußerliche Harmonie in Unternehmen schädlich ist für die Leute und für den Erfolg. Zu viel Harmonie vergräbt Fehler oder macht uns unfähig, aus Fehlern zu lernen. Wer das erkennt, kann daran arbeiten, dass in der Organisation eine Fehlerkultur gepflegt wird, in der man es schafft, aus gemachten Fehlern zu lernen.



"Wenn wir uns auf unsere Kulturwerte konzentrieren, finden wir in ihnen unsere Stärke."

mm.de: Fehler zulassen, auf Mitarbeiter eingehen, selbstständiges Arbeiten fördern - das sind alles Werte, die in einem der erfolgreichsten Länder unserer Zeit, China, eine geringe Rolle spielen. Sollten wir uns nicht besser an chinesischer Härte und Disziplin orientieren?

Mehr zum Thema

Unternehmenskultur: Die Ergebnisse der Studie (22.10.2004)

Teamarbeit: Trainerin Maren Lehky über die größten Fehler (05.10.2004)

Betriebsklima: Der Weg aus der Vertrauenskrise (mm 9/2004)

Dax-Paläste: Stararchitekt Teherani übt Stilkritik (01.09.2004)

Stress-Test: Ermitteln Sie Ihren Souveränitätsgrad (05.08.2004)

Potenzial-Analyse: Haben Sie das Zeug zum Chef?

Schönborn: Ohne Zweifel sind das zwei unterschiedliche Wertewelten. In China liegen die Wurzeln zum Beispiel bei Konfuzius, hier liegen sie bei Aristoteles und bei Platon.

China ist nicht in einer Phase der Sättigung und des Wohlstands wie wir, sondern das Land ist in einer Aufbruchstimmung. Das ist etwas ganz anderes. Für bestimmte Kulturen und Entwicklungsphasen gibt es sicherlich unterschiedliche Wahrheiten.

Im Deutschland der Nachkriegszeit galten sicher auch andere Werte als heute. Wir können aber jetzt nicht abgucken, warum die Chinesen erfolgreich sind, weil wir einen völlig anderen Kulturkern haben. Wenn wir uns auf unsere Kulturwerte konzentrieren, finden wir in ihnen unsere Stärke.

Teil 5:

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,324198-5,00.html>