

Innovationen	Technologieberatungen	Initiativen / Projekte	Pilotseminare / Informationsveranstaltungen	<b>Kooperationen</b>
--------------	-----------------------	------------------------	---	----------------------

**Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, sinnstiftende Führung - Anleitungen von und für die Praxis.**

**03.04.2019 im BTZ der Handwerkskammer Berlin**

An der Veranstaltung, die gemeinsam mit dem Kompetenzzentrum Berliner Handwerkerinnen und der Offensive Mittelstand durchgeführt wurde, nahmen 13 Personen teil.

Der grassierende Fachkräftemangel stellt für das Handwerk eine große Herausforderung dar.

Umso wichtiger ist es, sich mit einer Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenorientierten Unternehmenskultur auseinanderzusetzen, um Mitarbeitende an den Betrieb zu binden. Hierzu gehört das (Er)kennen der Werte, die im Betrieb gelebt werden oder gelebt werden sollen, die zu einer sinnstiftenden Arbeit und damit zur Zufriedenheit beitragen. Wer dafür sorgt, dass gesunde, mitarbeiterorientierte Arbeitsstrukturen im Betrieb gelebt werden, wer Mitarbeitende in der beruflichen Entwicklung fördert, fördert auch die Bindung an den Betrieb!



Abb. 1: Aspekte einer gesunden Unternehmenskultur

Im ersten Schritt wurde eine Vorstellungsrunde durchgeführt, in der die Teilnehmer/innen ihre Vorstellungen zum Thema Unternehmenskultur darlegten.

Gern zur Arbeit kommen

- Geben und nehmen
- Fehler werden zugelassen und kommuniziert
- Faires Miteinander und Menschlichkeit
- Kommunikation in beide Richtungen
- Vernünftiges Miteinander
- Motivation der Mitarbeiter/innen
- Kommunikation miteinander
- Lernen, das Kommunikation nie aufhört

Ferdinand Kögler, Offensive Mittelstand stellte dann die Elemente einer gesunden und attraktiven Unternehmenskultur vor: als Einstieg erläuterte das Eisbergmodell.

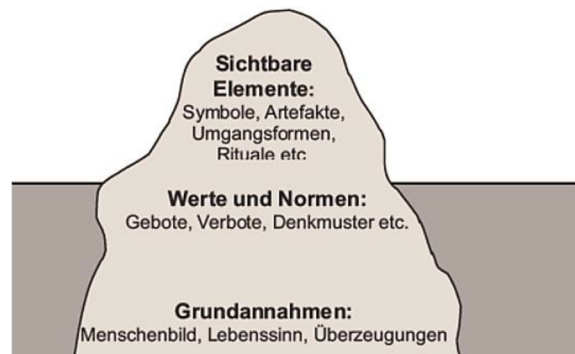


Abb. 2: Eisbergmodell der Unternehmenskultur

Er beschrieb die Wirkungen einer gesunden und sinnstiftenden Unternehmenskultur:

- Gibt Orientierung
- schafft Innovation
- Steuert Verhalten von Menschen eigenständig
- Sichert Effizienz über Rituale
- Bewirkt „Arbeitgeberattraktivität“
- und bindet/sichert Fachkräfte und wie und mit welchen Mitteln man Einfluss nehmen kann, um eine zukunftsfähige Unternehmenskultur zu gestalten.

Für kleine Betriebe wurde eine Checkliste verteilt, die sich an vier Feldern (Hause der Arbeitsfähigkeit) orientiert.

Fragen zur Arbeitsorganisation, zu Werten und Einstellungen, zu Qualifizierung und Kompetenzförderung und Sicherheit und Gesundheit im Betrieb.

Herr Kögler stellte den Betrieb Hauswartung Marnach als gutes Beispiel für einen langfristigen Prozess zur Verbesserung und Entwicklung einer tragfähigen Unternehmenskultur vor, die sinnstiftende Arbeit und Mitarbeiterorientierung in ihren Betrieben miteinander verbindet.

Die Marnach Hauswartung GmbH, ein Spezialist für die Reinigung und Pflege und Betreuung Berliner Immobilien mit 60 Mitarbeiter/innen: [www.marnach-hauswartung.de](http://www.marnach-hauswartung.de).

Peter Marnach der Inhaber und Geschäftsführer beschrieb bereits in einer früheren Veranstaltung zum Thema den mittlerweile zweijährigen Prozess zur Verbesserung der Unternehmenskultur, auch mit externer Unterstützung. Er sprach offen über seinen Schock nach einer ersten Befragung. Das eigene Bild, das er über die Strukturen und die Mitarbeiterzufriedenheit hatte, entsprach nicht den Realitäten. In zwei Filmsequenzen konnte man den Prozess verfolgen.

<https://www.youtube.com/watch?v=wFf4hox9Ag8>  
<https://www.youtube.com/watch?v=sMJRxs9hHs>

Die Firma stellte sich den Realitäten und arbeitet erfolgreich an einer ständigen Verbesserung der Unternehmenskultur. Im Anschluss daran wurde die Firma Kim Wang vorgestellt. <http://kimwang.de/>

Kim Wang gründete sein Büro 2006 in Berlin, nachdem er für David Chipperfield Architects in London und Berlin tätig war. Seither plant und realisiert er mit seinem Team von 14 festen und sechs bis acht freiberuflichen Mitarbeitenden Interieurs für Büros, Hotels und Messen. Der Betrieb hat den Anspruch Produktdesign, Planung und Produktion (Tischlerarbeiten) miteinander zu verbinden

und zu verzahnen im Sinne des Ansatzes „New Work“.

Das Konzept „New Work“ bezeichnet die neue Arbeitsweise der heutigen Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter. Der Begriff wurde vom austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt. Die veralteten klassischen Arbeitsstrukturen wandeln sich somit im Zuge des neuen Zeitalters und weichen neueren flexibleren Vorstellungen. Neue Chancen ergeben sich durch die Globalisierung und Digitalisierung von zeitlicher, räumlicher und organisatorischer Flexibilität, weshalb sich zukünftig auch Arbeitsräume und Unternehmensstrukturen zu neueren Modellen verändern werden, wie etwa in Co-Working-Spaces.

### **Die Werte von New Work**

Die zentralen Werte des Konzepts von New Work sind die Selbstständigkeit, die Freiheit und die Teilhabe an der Gemeinschaft. New Work soll neue Wege von Freiräumen für Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit bieten und somit etwas wirklich Wesentliches und Wichtiges zum Arbeitsmarkt beitragen. Auf diese Weise wird echte „Handlungsfreiheit“ ermöglicht.

Inwieweit das im klassischen Handwerk realisiert werden kann, ist fraglich. Ohne Zweifel gibt es aber bereits neue Geschäfts- und Arbeitsmodelle.

Es gab mehrere Diskussionsphasen, in der die Fragen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen intensiv besprochen wurden, unter anderem zum veränderten Arbeitsmarkt und der damit verbundenen Notwendigkeit einer anderen Herangehensweise vor allem in Hinblick auf Mitarbeiterbindung bei starker Konkurrenz um Fachkräfte.

Dabei wurden andere Lebensmodelle und Perspektiven besprochen, die jüngere Menschen haben und die es schwer machen, sie im Handwerk zu halten. Auch das Thema Teilzeitarbeit von Mitarbeitenden durch veränderte gesellschaftliche Rahmenbedin-

gungen und damit verbundene organisatorische Probleme für Betriebe war Thema.

Ein Faktor, der neben dem Thema Kommunikation und Wertschätzung für MA im Betrieb eine Rolle spielte, war die Bedeutung einer guten, vorausschauenden Planung und Verteilung der Arbeit unter Einbeziehung von MA für eine gelingende Unternehmenskultur.

Zwei große Probleme müssen bei allen Diskussionen einbezogen werden: die Entlohnung handwerklicher Arbeit und die Verdrängung von Gewerbe aus der Stadt durch die steigenden Mieten.

**Ansprechpartner:**

BIT der HWK Berlin  
Gudrun Laufer