

## Unternehmenskultur, „Corporate Culture“ – welche ist die richtige und was ist damit eigentlich gemeint?

Winfried D.E. Völcker

Eine Antwort gab mir mein erster US-Hilton-GM: „Corporate Culture, that’s the way we do things around here“. Auch zur Leit-Kultur der Vereinigten Staaten lernte ich zu Beginn meiner fünf US-Hilton-Jahre: „When in Rome, do as the Romans do“. Deutsch sprechend machte er mir unmissverständlich klar: „Here we speak English“. Fand ich gut. Habe ich ohne Widerrede getan.

Kommen sie in ein Unternehmen, spüren sie meist etwas Typisches. Bestimmte Verhaltensweisen der Mitarbeiter, deren Kommunikationsstil und wie sie sich für ihre Kunden zurecht machen. „Dress Code & Grooming“ sind nichts anderes als Ausdruck von Respekt und Wertschätzung.

Sie kennen das Gefühl und die Behandlung die man erlebt, kommt man in ein Postamt. Vergleicht man diese Erfahrung mit der eines Besuches in einer BMW- oder Mercedes-NL, dann wissen sie was ich meine. Noch spürbarer werden die Unterschiede für Menschen die von einem Hoteltyp zum anderen wechseln müssen, weil ihr Lieblingshotel belegt ist. Im Motel One, prizeotel, B&B und anderen Budgetherbergen geduzt zu werden ist mein Ding nicht. Abgesehen vom rechtlichen Aspekt ist das bei uns halt nicht Sitte...

Als Hotelmanager und Unternehmensberater komme ich in viele Hotels und Unternehmen, nicht nur flüchtig, sondern meistens ausgiebig und mit vielfältigen Kontakten. Da frage ich mich oft, warum in manchen Hotels missfälliger Dienst nach Vorschrift, defensives Verhalten und Unfreundlichkeit vorherrschen, während andere Hotels ein „Land des Lächelns“ sind, die mit einer angenehmen Lockerheit des Umgangs und gutem Service auffallen. Eines stelle ich immer wieder fest: Wo es floriert, da ist der Chef mit Strahlkraft nicht weit.

Wissenschaftliche Untersuchungen ergaben eine Verbindung von Kultur und Erfolg: Charakteristika wie Werte, Einstellungen und Überzeugungen kommen darin immer wieder vor, nur lassen sie sich schwer mit dem beobachtbaren Geschehen im Betrieb überein bringen. Praktiken hingegen kann man genau beschreiben, erklären und sie als Ausdruck einer Unternehmenskultur betrachten. Ganz im Sinne von: „An ihren Taten werdet Ihr sie erkennen“, „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“, und, „That’s the way we do things around here“.

Verhaltensweisen, Engagement, Initiativen und Kreativität der Menschen in der Hospitality Branche kommen dort positiv hervor, wo Unternehmensziele und die Ziele der einzelnen Verantwortlichen gemeinsam gesetzt werden, wo relevante Entscheidungen mit allen Beteiligten zustande



kommen. Das nennt man **Partizipations-Kultur**. Wir erleben einen Wandel von der **Pionier-Kultur** aus den ersten Jahrzehnten weltweiter Hotel-Expansion, hin zur **Einzelkämpfer-Kultur** mit verbindlichem Rahmen für das Handeln, indem der Manager aber noch viel Entscheidungsspielraum und Initiative hat, um Mittel und Wege der Zielerreichung selber zu wählen. **Kämpfer-Kultur** mit **Partizipations-Kultur** auf Augenhöhe ist das Management-Modell der Völcker Hospitality – [www.voelcker-hospitality.de](http://www.voelcker-hospitality.de). Dazu gehören „Trial & Error“, „Feedback“, Belobigungen: Schmiere im Getriebe eines Erfolgsmotors.

Heute herrscht vielerorts die **Mastermind-Kultur** mit starker Macht (Kompetenz?) aus Zentralen und Home-Offices, die Unternehmensziele und Aufgaben der Führungskräfte im Hotel vorgibt und alle wichtigen Entscheidungen fällt. Erprobte GM´s und Führungskader werden zu Filialleitern degradiert. Die Mastermind-„Kultur“ hat das Zeug dazu, **Unternehmens-Kultur** schwer bis unmöglich zu machen. Patrons „ohne Eier“ - das geht nicht gut. Gibt es denn überhaupt die „richtige“ Unternehmenskultur? Wohl eher nicht. Sicher aber eine Wechselwirkung zwischen Kultur und Erfolg. In der Hospitality Branche müssen echte Fachleute den richtigen Weg finden. Im Lande geht uns das alle an. □