

Vorbildlich Führen

UNTERNEHMENSKULTUR Der Unternehmenskultur kommt in KMU ein immer grösserer Stellenwert zu. Namentlich im Dienstleistungssektor ist ihre Bedeutung gestiegen. Dies zeigt sich nur schon in der Häufung von Aussagen wie «ohni Lüt geit nüt», «die Mitarbeitenden sind unser wichtigstes Kapital» oder: «der Mensch steht bei uns im Zentrum». Doch wie gelingt es, Wertvorstellungen und Denkhaltungen im Unternehmen zu verankern?

TEXT MARCO HINNI

Was ist unter Unternehmenskultur zu verstehen? Von der Vielzahl der in der Literatur abgehandelten Definitionen bringt es diese auf den Punkt: «Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.»*

TATEN STATT WORTE

In einer – idealerweise – heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppe werden gemeinsam Werte erarbeitet, um eine hohe Identifikation und ein ideales Gleichgewicht von Strategie, Struktur und Kultur zu finden. Dabei reicht es aber nicht, vertrauensbildende Wertvorstellungen zu definieren, die wenig konkret bleiben, wie beispielsweise: Fairness, Beständigkeit, Würde, Glaubwürdigkeit, faire Kommunikation usw. Vielversprechender ist der Ansatz, direkt bei der Vision und beim Leitbild – gegebenenfalls auch bei der Strategie – anzusetzen und Grundwerte, Spielregeln, Führungs- und Motivationsgrundsätze, eventuell auch ein «Jahresmotto» zu definieren und diese Grundsätze und Werte anschliessend vorzuleben.

GRUNDWERTE: EIN GEBEN UND NEHMEN

Das Ziel von Grundwerten ist es, Mitarbeitenden ein grosses Mass an Identität, Geborgenheit und Sicherheit zu bieten. Ein wichtiger Grundsatz eines jeden Unternehmens sollte sein, dass Geben und Nehmen sich die Waage halten. Um Mitarbeitende und das Unternehmen voranzubringen, darf nicht nur gefordert werden, sondern muss auch

eine aktive Förderung der Mitarbeitenden stattfinden. Grundwerte können auch den Stellenwert von Mitarbeitenden und Kunden festlegen, beispielsweise dass die erbrachte Arbeit höchsten Ansprüchen genügen muss oder dass Mitarbeitende stets zufrieden sein sollen. Konkret könnte da zum Beispiel stehen: Vorgesetzte verlangen von ihren Mitarbeitenden nur, was auch sie selber bereit sind, zu leisten. In Grundwerten wird auch die gesellschaftliche Verantwortung festgelegt: Was schuldet das Unternehmen der Gesellschaft und den Mitarbeitenden?

SPIELREGELN: WIE DU MIR, SO ICH DIR

Bei den Spielregeln werden hauptsächlich Werte gelistet, die den Umgang miteinander beschreiben sollen. Das schafft Glaubwürdigkeit und fördert die Fähigkeit zu konstruktiver Kritik. Beispiele hierfür sind: Vertrauen, Verlässlichkeit, Respekt, Loyalität, Toleranz, Ehrlichkeit, Anerkennung und Wertschätzung. Auch Verben können hier platziert werden, wie zum Beispiel: mitdenken, nachfragen, zuhören, sich Zeit nehmen, Versprechen und Zusagen einhalten. Ziel von solchen Spielregeln ist es, dass andere so behandelt werden, wie man auch selber behandelt werden möchte.

FÜHRUNGSGRUNDSATZE: HART ABER FAIR

Führungsgrundsätze sollen auf den Grundwerten basieren und den Führungsstil festlegen, sowie Führungstechniken, -aufgaben und -instrumente definieren. Führen heisst, Ziele festzulegen und diese vorzuleben. In den Führungsgrundsätzen kann beispielsweise festgelegt werden: Die Mitarbeitenden fühlen sich als Teil des Ganzen. Sie kennen deshalb auch die Vision und Ziele des Unternehmens und setzen sich auch persönliche

Ziele. In Bezug auf den Führungsstil können Aussagen sein: In Stärken denken, Vertrauen schenken, Verantwortung übertragen, «Siege» ermöglichen. Ein Grundsatz könnte lauten: Wo Angst ist, ist kein Vertrauen – wo Vertrauen ist, ist keine Angst. Ziel ist es, dass sich die Grundwerte in den Führungsgrundsätzen widerspiegeln.

MOTIVATIONSGRUNDSATZE: WO EIN WILLE IST, IST AUCH EIN WEG

Ein wichtiger Antriebsfaktor im Unternehmen sind gemeinsame, wegweisende Ziele. Aufgaben der Mitarbeitenden sollten vielseitig sein und ihren Stärken entsprechen. Ein populärer Motivationsgrundsatz beziehungsweise eine Voraussetzung ist: MMMM – Man muss Menschen mögen. Das heisst, es ist wichtig, sich für die Befindlichkeiten der Mitarbeitenden zu interessieren und dafür zu sorgen, dass sich diese wohl fühlen. Motivatoren, die Vorgesetzte einbringen können, sind: interessante, sinnstiftende Arbeitsinhalte, Übernehmen von Verantwortung, Chancen für die persönliche Entwicklung, Anerkennung, konstruktive Kritik, Förderung, persönlicher und gemeinsamer Erfolg. Ein weiteres, oft verwendetes Akronym ist EFGILOR: Einheit, Flexibilität, Grenzen überwinden, Identifikation, Leidenschaft, Optimismus, Richtung.

LASSEN SIE SICH WAS EINFALLEN

Wie gelingt es nun, alle Mitarbeitenden mit diesen Inhalten zu erreichen? Zunächst gilt es, diese Ansätze zu kommunizieren, darüber zu informieren, sie zu erläutern, immer wieder zu repetieren und Mitarbeitende zu überzeugen. Wichtig: Wenn diese Werte nicht von der obersten Etage vorgelebt werden, helfen auch keine Grundsätze, Spielre-

Mitarbeitenden Türen öffnen: Von einer guten Unternehmenskultur können alle profitieren. Denn gemeinsame Wertvorstellungen und wegweisende Ziele bringen alle im Unternehmen voran.

Bildquelle: Depositphotos.com/hellokisdottir

geln und «Jahresmottos» weiter. Sinnvoll ist es, eine Arbeitsgruppe oder ein Projektteam «Internes Marketing» – zusammengestellt aus unterschiedlichen Abteilungen, Funktionen und Hierarchiestufen – mit der Erarbeitung von bestimmten Massnahmen zu betrauen. Diese können sein: Ein Betriebsausflug oder eine Betriebsfeier, ein internes Vorschlagswesen, eine Mitarbeitendenzeitung, Geschenke für Sondereinsätze, eine Prämienkasse, Unterstützung bei der Aus- und Weiterbildung, eine gemeinsame Begegnungszone für die Pausen oder ein grosszügiges Dienstaltersgeschenk. Auch witzige Ideen können gut ankommen: Lassen Sie ihre Geschäftsleitung beispielsweise für Ihre Mitarbeitenden kochen!

EINE AGILE UNTERNEHMENSKULTUR

Es braucht viel Zeit, um eine Unternehmenskultur zu verinnerlichen. Das ist kein Schalter, den man betätigen kann, sondern das Ergebnis von langandauernden Prozessen. Die Güte der Unternehmenskultur kann nicht einfach an einem Messinstrument abgelesen werden. Wirkungsvoll ist deshalb eine aktive und regelmässige Überprüfung und Anpassung aller Elemente der Unternehmenskultur. Sobald die Unternehmensstrategie eine neue Richtung einschlägt, muss auch die Unternehmenskultur dementsprechend angepasst werden. Dazu können Soll-/Ist-Vergleiche durch Einholen einer Aussensicht eingesetzt werden. Zweckmässig ist dafür die Befragung der Mitarbeitenden und der Kunden. Es lohnt sich in jedem Fall, viel Zeit in eine «gute» Unternehmenskultur zu investieren.

* vgl. Schori Kurt und Roch Andrea, Innovationsmanagement für KMU, 2012

DER AUTOR



Marco Hinni ist dipl. Kaufmann HKG (heute HFW), dipl. Marketingleiter, verfügt über einen DAS (Diploma of Advanced Studies) FH in General Management und Unternehmensführung und weist eine langjährige

Managementenerfahrung im Dienstleistungs- wie im Konsumgüter-Segment auf. Zudem ist Hinni Inhaber und Gründer der hinni unternehmenskulturentwicklung. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind das Coaching und die Moderation von Prozessen im Bereich der Unternehmensführung mit Fokus Unternehmenskultur. marco.hinni@hinni-uke.ch, www.hinni-uke.ch