

UNTERNEHMENSKULTUR

Eines von drei Unternehmensführungselementen

Der Stellenwert der Unternehmenskultur im KMU nimmt weiter zu. Namentlich im Dienstleistungssektor kommt ihr höchste Bedeutung zu. Dies zeigt sich allein in der Häufung von Aussagen wie «Ohni Lüt geit nüt» und «Der Mensch steht bei uns im Zentrum».

AUTOR **MARCO HINNI**

Doch was ist unter Unternehmenskultur genau zu verstehen? Von der Vielzahl der in der Literatur abgehandelten Definitionen trifft es diese wirkungsvoll: «Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen und

somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.» (vgl. Schori Kurt und Roch Andrea, Innovationsmanagement für KMU, 2012). Eine abschliessende Definition ist nicht vorhanden.

Wie gelingt es nun, diese Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen im Unternehmen zu implementieren und sie in den Firmen zu verankern?



Marco Hinni ist Inhaber der hinni unternehmenskulturentwicklung. Schwerpunkte sind Coaching und Moderation von Prozessen im Bereich der Unternehmensführung, mit Fokus Unternehmenskultur und damit in Zusammenhang stehenden Disziplinen wie Kongruenz der Kultur zu Strategie und Struktur, Personalführung, CI sowie Markenkonzepte. www.hinni-uke.ch

In einer – idealerweise – heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppe werden gemeinsam (Grund-)Werte erarbeitet, um eine hohe Identifikation und eine breite Ausgewogenheit zwischen Strategie, Struktur und Kultur zu erlangen. Dabei reicht es aber nicht, vertrauensbildende Wertvorstellungen zu definieren, die wenig konkret bleiben wie Fairness, Beständigkeit, Würde, Respekt, Glaubwürdigkeit, faire Kommunikation usw. Vielversprechender ist der Ansatz, unterhalb von Vision und Leitbild (gegebenenfalls auch Strategie) aufzusetzen und «Grundwerte», «Umgang miteinander» (= Spielregeln), «Führungsgrundsätze», «Motivationsgrundsätze» und eventuell «Jahresmottos» zu definieren und diese anschliessend (vorzu)leben:

Grundwerte (Beispiele)

- Geben und nehmen – muss längerfristig im Einklang sein.
- Fordern und fördern – bringt Mitarbeitende und Unternehmen weiter.
- Stellenwert der Kunden – muss höchsten Ansprüchen genügen.
- Stellenwert der Mitarbeitenden – sollen zufrieden sein, durch Vorbild über alles, nur verlangen, was Vorgesetzte selber auch bereit sind zu erbringen.
- Gesellschaftliche Verantwortung – was schuldet «(m)ein» Unternehmen der Gesellschaft, aber auch den Mitarbeitenden.
- Vergnügen am Glück der anderen – sich selber zurücknehmen können, Kollektiv vs. Individualbedürfnis.

Ziel: *Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitenden ein grosses Mass an Identität, Geborgenheit und Sicherheit.*

Umgang miteinander (Beispiele)

Vertrauen, Verlässlichkeit, Respekt, Toleranz, Offenheit, Ehrlichkeit, Lob, Anerkennung und Wertschätzung, Rückmeldungen, Loyalität, mitdenken, nachfragen, zuhören, sich Zeit nehmen, Versprechungen und Zusagen einhalten – schafft Glaubwürdigkeit, Fähigkeit zu konstruktiver Kritik.

Ziel: *Mitarbeitende so behandeln, wie ich auch behandelt werden möchte.*

Führungsgrundsätze

Diese sollen auf den (Grund-)Werten basieren; dabei geht es um die Festlegung des Führungsstils, der Führungstechniken, der Führungsaufgaben und der Führungsinstrumente. Beispiele:

- Führen = Ziele setzen und sie vorleben (Aufgabe bzw. Selbstverständnis: Voraussetzungen schaffen, um gemeinsam/e Ziele zu erreichen).
- Die Mitarbeitenden müssen sich als Teil des Ganzen fühlen; sie müssen deshalb das/die Ziel/e (= Vision, Leitbild, Königsziele, Jahresmottos) kennen sowie die persönlichen Ziele.
- Mitarbeitende nicht mit Zahlen führen, sondern mit Wertschätzung.
- Überall dort, wo persönlicher Einsatz objektiv und sachlich notwendig ist, wird Hilfestellung/Unterstützung geboten.
- Positive Führung: in Stärken denken, Vertrauen schenken, Verantwortung übertragen, «Siege» ermöglichen.
- Wo Angst ist, ist kein Vertrauen; wo Vertrauen ist, ist keine Angst.

Ziel: *Die Mitarbeitenden erkennen die (Grund-)Werte auch in den Führungsgrundsätzen.*

Motivationsgrundsätze (Beispiele)

- Gemeinsame und anspruchsvolle Ziele = wichtigster Antriebsfaktor.
- MMMM = man muss Menschen mögen.
- Sich für die Befindlichkeit der Mitarbeitenden interessieren.
- Als Vorgesetzte/r dafür sorgen, dass sich die Mitarbeitenden wohl fühlen.
- Mitarbeitende, die in ihrem Fachgebiet mehr wissen, gezielt weiterentwickeln.
- Vielseitige, den Stärken entsprechende Arbeit und Unterstützung durch den Vorgesetzten.
- Motivatoren (= interessante, sinnstiftende Arbeitsinhalte, Verantwortung und Chancen

Spielregeln:

Mitarbeitende sind so zu behandeln, wie man selber behandelt werden möchte.

für die persönliche Entwicklung, Anerkennung, Lob, konstruktive Kritik, Forderung, Förderung, persönlicher und gemeinsamer Erfolg) einbringen und anwenden.

Zudem sollen Energien und Emotionen freigesetzt werden, das heisst E = Einheit/Team, F = Flexibilität, G = Grenzen überwinden, I = Identifikation, L = Leidenschaft, O = Optimismus, R = Richtung (Ziele).

Ziel: *Echte Motivation ist eine hohe Leistungsbereitschaft zugunsten von sich selber und der Unternehmung.*

Jahresmottos

Als Leitgedanke und zur Unterstützung der Unternehmenskultur können auch Jahresmottos dienen. Beispiele:

- Verlassen der Komfortzone.
- Ausschliesslich zufriedene Mitarbeitende sorgen für zufriedene Kunden.
- Effizienz + Team + Vertrauen = Erfolg.
- Leidenschaft, Leistung, Lob, Lohn.

Ziel: *(Strategische) Unternehmensführungselemente in Form von Mottos – neben spezifischen Massnahmen zur Umsetzung – für die Mitarbeitenden konkret und verständlich machen.*

Mitarbeiter erreichen

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 zu überzeugen. Dann folgt das konsequente (vor-)leben, bevor Massnahmen zu erarbeiten sind, welche die «Grundwerte», den «Umgang miteinander» (= Spielregeln), die

«Führungsgrundsätze», die «Motivationsgrundsätze» und gegebenenfalls die «Jahresmottos» unterstützen.

Solche Massnahmen können im «Internen Marketing» erarbeitet werden.

Sinnvoll ist es, die gleiche Arbeitsgruppe oder ein Projektteam «Internes Marketing», zusammengestellt aus verschiedenen Abteilungen und unterschiedlichen Funktionen wie auch Hierarchiestufen, mit der Erarbeitung von solchen Massnahmen zu betrauen. Dazu einige Beispiele: Anlässe wie Betriebsausflug, Betriebsfeiern, Pensionierten-Anlässe, internes Vorschlagswesen, Mitarbeitenden-Zeitung oder -bulletin, Geschenke für Sondereinsätze (z. B. Übernahme von Stellvertretungen), Prämienkasse, Unterstützung bei Aus- und Weiterbildung, grosszügige Dienstaltersgeschenke, grosszügige Freitage bei Hochzeit, Geburt usw., Aufmerksamkeit bei Geburtstag, Unfall, Krankheit, Spital, Begegnungszone für gemeinsame Pause, Geschäftsleitung kocht Mittagessen für Mitarbeitende, CEO-Frühstück, Vernissage für Hobbys der Mitarbeitenden usw.

Es braucht viel Zeit, um eine Unternehmenskultur zu verinnerlichen. Unternehmenskultur ist kein Schalter, den man betätigen kann, sondern das Ergebnis von lange dauernden 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, genauso wie die Unternehmensleitung die Strategie auch «reviewt». Dazu können Soll-/Ist-Vergleiche, durch einholen der Aussensicht, eingesetzt werden. Zweckmässig ist dafür die Befragung der Mitarbeitenden und der Kunden. Im Anschluss daran steht die Frage der «Strategie-Kultur-Fitness» im Zentrum, das heisst Anpassung der Strategie an die Kultur, mit wahrscheinlicher Leistungsreduktion, oder Anpassung der Kultur an die Strategie, mit Change Management als Folge. Es lohnt sich in jedem Fall, viel Zeit in eine «gute» Unternehmenskultur zu investieren... ●



«Es braucht viel Zeit, die Unternehmenskultur zu verinnerlichen.»



*Seminare
erfolgreich gestalten*

Das Seminar-Zentrum in Oberägeri bietet alles, um Seminare und Meetings erfolgreich durchzuführen.

- All-inclusive Seminar-Package
- Seminarraum, WLAN, Beamer kostenlos
- Zimmer unterschiedlicher Kategorien
- inkl. Wellness-Oase und persönliche Betreuung

Zentrum Ländli
6315 Oberägeri
www.zentrum-laendli.ch

Tel 041 754 92 14
Fax 041 754 92 13
seminare@zentrum-laendli.ch