

Mitarbeiterführung

Unternehmenskultur nachhaltig verankern und vorleben

Die Kultur eines Unternehmens ist ein wichtiges Element der Unternehmensführung. Wie diese implementiert, verankert und vorgelebt wird, entscheidet mit darüber, mit welcher Motivation und mit welchem Erfolg die Mitarbeitenden arbeiten. Ansatzpunkte dazu in nachfolgendem Artikel.

› Marco Hinni

Die Unternehmensführung besteht bekanntlich aus drei zentralen Elementen: Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur (oder -organisation) und Unternehmenskultur. Im Dienstleistungssektor kommt gerade der Unternehmenskultur die höchste Bedeutung zu. Dies zeigt sich allein in der Häufung von Aussagen wie «ohni Lüt geit nüt», «die Mitarbeitenden sind unser wichtigstes Kapital» oder «wir stellen die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt». Zudem sind die Personalkosten bei Dienstleistungsunternehmen meist die grösste Aufwandposition in der Erfolgsrechnung.

Grundwerte definieren

Wie gelingt es nun, eine Unternehmenskultur zu implementieren, die der grossen Bedeutung gerecht wird und diese anschliessend nachhaltig im Unternehmen zu verankern? Im Management müssen gemeinsam (Grund-)Werte erarbeitet werden, um eine möglichst hohe Identifikation mit dem Unternehmen zu erlangen. Es reicht aber bei Weitem nicht, vertrauensbildende Wertvorstellungen zu definieren, wenn diese so wenig konkret bleiben wie die folgenden Begriffe sind:

Fairness, Beständigkeit, Würde, Respekt, Glaubwürdigkeit, faire Kommunikation und so weiter.

Erfolg versprechender ist der Ansatz, unterhalb der Vision und des Leitbildes, gegebenenfalls auch der Strategie, anzusetzen und «Grundwerte», «Erwartungen im menschlichen Bereich» (= Spielregeln), «Motivationsgrundsätze» und eventuell «Jahresmottos» zu definieren und diese anschliessend (vorzu-)leben:

Beispiele für Grundwerte

- › geben und nehmen → muss längerfristig im Einklang sein
- › fordern und fördern → bringt Mitarbeitende und Unternehmung weiter
- › Stellenwert der Kunden → muss höchsten Ansprüchen genügen
- › Stellenwert der Mitarbeitenden → sollen zufrieden sein, durch: Vorbild über alles, nur verlangen, was ich selber auch bereit bin, zu erbringen

Das Ziel dieses Ansatzes ist es, dass das Unternehmen seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein möglichst grosses Mass an Identität, Geborgenheit und Sicherheit bietet.

Beispiele für menschliche Erwartungen = Spielregeln

Vertrauen; Verlässlichkeit; Respekt; Toleranz; Offenheit; Ehrlichkeit; Lob; Anerkennung sowie Wertschätzung; aber auch Rückmeldungen geben; mitdenken; nachfragen; zuhören und sich dafür auch Zeit nehmen.

Das Ziel hierbei ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu behandeln, wie man auch selbst gerne behandelt werden möchte.

Beispiele für Motivationsgrundsätze

- › gemeinsame und anspruchsvolle Ziele = wichtigster Antriebsfaktor
- › MMMM = man muss Menschen mögen
- › sich für die Befindlichkeit der Mitarbeitenden interessieren
- › Motivatoren (= interessante, sinnstiftende Arbeitsinhalte, Verantwortung und Chancen für die persönliche Entwicklung, Anerkennung, Lob, konstruktive Kritik, Forderung, Förderung, persönlicher und gemeinsamer Erfolg) einbringen und anwenden
- › Mitarbeitende, die in ihrem Fachgebiet mehr wissen, gezielt weiterentwickeln



Das Ziel: Echte Motivation führt zu einer hohen Leistungsbereitschaft zugunsten von sich selbst und der Unternehmung.

Beispiele für Jahresmottos

Als Leitgedanke und zur Unterstützung der Unternehmenskultur können auch Jahresmottos dienen (Beispiele: Verlassen der Wohlfühlzone; ausschliesslich zufriedene Mitarbeitende sorgen für zufriedene Kunden; Effizienz + Team + Vertrauen = Erfolg; Leidenschaft, Leistung, Lob, Lohn).

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

Internes Marketing

Wie gelingt es nun, alle Mitarbeitenden mit diesen Inhalten zu erreichen? Erfolg versprechend ist, neben kommunizieren, informieren, erläutern, repetieren, überzeugen und vor allem (vor-)leben, Massnahmen zu erarbeiten, die Grundwerte, Erwartungen im menschlichen Bereich (= Spielregeln), Motivationsgrundsätze

und gegebenenfalls Jahresmottos, unterstützen. Solche Massnahmen können im «Internen Marketing» erarbeitet werden. Das «Interne Marketing» hat zum Ziel, das gesamte Personal aus- und weiterzubilden, zu motivieren und die Kundinnen und Kunden vollumfänglich zufriedenzustellen. Es soll als Mittel zum Erfolg dienen, weil zufriedene Mitarbeitende für zufriedene Kunden sorgen.

Sinnvoll ist es, ein «Projektteam Internes Marketing» aus verschiedenen Abteilungen und unterschiedlichen Funktionen wie auch Hierarchiestufen zusammenzustellen und mit der Erarbeitung dieser Massnahmen zu betrauen. Dazu einige Beispiele:

Anlässe wie Betriebsausflug; Betriebsfeiern; Pensioniertenanlässe; internes Vorschlagswesen; Mitarbeitenden-Zeitung oder -Bulletin; Geschenke für Sondereinsätze (zum Beispiel die Übernahme von Stellvertretungen); Prämienkasse; Unterstützung bei der Aus- und Weiterbildung; grosszügige Geschenke bei einem hohen Dienstalder; grosszügige Freitage bei Hochzeit, der Geburt etc.; Aufmerksamkeit bei Geburtstagen, Unfall, Krankheit, Spital; Begegnungszone für gemeinsame Pause; Geschäftsleitung kocht Mittagessen

für Mitarbeitende; CEO-Frühstück; Vernissage für Hobbys der Mitarbeitenden, und so weiter.

Das Ziel eines guten Betriebsklimas oder einer guten Unternehmenskultur ist dann erreicht, wenn trotz eines geringeren Salärs neue Mitarbeitende gewonnen werden können, weil die Inhalte von Grundwerten, Erwartungen im menschlichen Bereich (= Spielregeln), Motivationsgrundsätzen und gegebenenfalls Jahresmottos als Motivatoren wahrgenommen – und wichtiger – als Hygienefaktoren verstanden werden. Bewerber sind deshalb über diese Inhalte ausreichend zu informieren. Wenn sie Gelegenheit erhalten, einen Tag lang zu «schnuppern», werden sie die hohe Bedeutung dieser Inhalte von ihren künftigen Arbeitskollegen bestätigt erhalten.

Es braucht viel Zeit, um eine Unternehmenskultur zu verinnerlichen. Unternehmenskultur ist kein Schalter, den man betätigen kann, sondern das Ergebnis von jahrelangen Prozessen. Zudem kann die Güte der Unternehmenskultur nicht an einem Messinstrument abgelesen werden. Aber es lohnt sich, sehr viel Zeit in eine «gute» Unternehmenskultur zu investieren ... «



Porträt



Marco Hinni

Moderator, Coach

Marco Hinni ist Inhaber und Gründer der hinni unternehmenskulturentwicklung. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind das Coaching und die Moderation von Prozessen im Bereich der Unternehmensführung, mit Fokus Unternehmenskultur und damit in Zusammenhang stehenden Disziplinen wie Unternehmenskulturkongruenz, Personalführung, Corporate Identity (inkl. CB, CC und CD) sowie Markenkonzepte. Hinni verfügt über langjährige Managementenerfahrung im Dienstleistungs- wie im Konsumgüter-Segment.



Kontakt

marco.hinni@hinni-uke.ch
www.hinni-uke.ch