



## Personalpolitik 2.0

### Teil 4: Unternehmenskultur aktivieren



Unternehmenskultur prägt Ihr Unternehmen. Sie dient als Leitlinie für alle Beteiligten im Unternehmen. Sie bestimmt die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiter, aber auch die Wahrnehmung der externen Umwelt, Kunden, anderer Unternehmen und der Arbeitssuchenden. Sie wirkt auf die Stakeholder, also alle, die ein Interesse an der Entwicklung des Unternehmens haben. Die Identifizierung der Unternehmenskultur ist von so großer Bedeutung, weil wir über sie erfahren, „wie“ im Unternehmen gearbeitet wird. Es geht also nicht um die Frage „was“ produziert oder geleistet wird, sondern um das „wie“. Unternehmenskultur setzt sich im Unterbewusstsein fest und beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter mehr, als festgeschriebene Regeln.

Bereits in den 80er Jahren haben verschiedene Untersuchungen den positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und dem Markterfolg bestätigt. Heute wissen wir, dass die Unternehmenskultur mit bis zu 30 % Ihr Unternehmensergebnis beeinflusst. Zwar erhalten Sie bei aktiven Gesprächen einen Einblick über die ungeschriebenen Gesetze einer Organisation. Aber reicht das aus? Die Frage lautet: Wie kann ich eine Unternehmenskultur aktivieren oder verändern und wie erfasse ich die komplexen Ausprägungen einer Unternehmenskultur?

Nachfolgend einige Fragen zur Unternehmenskultur und als Basis für Ihre eigene Best-Practice-Benchmark:

#### Management

- Kennen alle Mitarbeiter die Unternehmensvision, die Mission und die Ziele?
- Stehen alle Mitarbeiter hinter den Zielen des Unternehmens und kennen sie die Bedeutung der Jahresziele für die langfristige Strategie?
- Orientieren sich alle an den Gesamtunternehmenszielen oder herrscht auch ein gewisses „Silodenken“ (Abteilungsziele werden vor den Unternehmenszielen priorisiert)? Welche Maßnahmen ergreifen Sie gegen evtl. Silodenken?
- Haben alle Mitarbeiter die Bedeutung ihrer jeweiligen Arbeit als Beitrag zu den Gesamtunternehmenszielen verstanden?
- Fragt sich jeder Mitarbeiter täglich, ob das, was er gerade tut, auch einen Beitrag zu den Gesamtunternehmenszielen leistet?
- Ist die Informationsstruktur und -kultur transparent?

#### Führung

- Welcher Führungsstil wird in Ihrem Unternehmen gepflegt?
- Wie ist der Umgang mit Führungskräften und Mitarbeitern in Konfliktsituationen? Ist die Gesprächskultur fair?
- Wie ist die Fehler- und Erfolgskultur in Ihrem Unternehmen? Lernen Sie aus Fehlern und Erfolgen gleichermaßen?
- Was setzen Sie Ihren Mitarbeitern für Anreize und wie pflegen Sie ihre Mitarbeiterbindung?
- Was macht Ihr Team sehr gut – was macht Ihr Team nicht so gut?
- Was glauben Sie benötigt Ihr Team, um ein besseres Team zu werden?





- Was machen die Führungskräfte sehr gut? Was würden Sie gerne anders oder mehr in der Führung haben?
- Entwickeln sich alle Führungskräfte wie erwartet? Welche Maßnahmen ergreifen Sie für die Führungskräfte, die hinter den Erwartungen zurück blieben und wann?
- Sind Ihre Mitarbeiter loyal? Laut Gallup-Studie sind es in der Regel nur 16%. Was tun Sie für die laut Gallup 70% nicht engagierten Mitarbeiter? Dort liegt das größte Potential.
- Wissen Sie, wofür sich Ihre Mitarbeiter wirklich engagieren? Unter welchen Bedingungen erbringen Ihre Mitarbeiter Höchstleistungen oder gehen die „Extrameile“?

### Verantwortung

- Gehen Sie z.B. Corporate Social Responsibility Aktivitäten nach? Passen diese zu Ihrem Unternehmen, zum Image, zu Ihren angebotenen Dienstleistungen/ Produkten und zu Ihrer Unternehmenskultur? Wie werden die Aktivitäten intern und extern wahrgenommen?
- Wie erbringen Ihre Mitarbeiter Leistung? Mit Freude und Spaß an der Arbeit oder ausschließlich um Geld zu verdienen?
- Denken und agieren Ihre Mitarbeiter bei drohender Zielverfehlung mehr ausredenorientiert oder lösungsorientiert? Wie groß ist dieses Delta und wie groß das Potential, wenn alle nur noch lösungsorientiert denken und handeln würden?
- Welche Möglichkeiten haben und nutzen Ihre Mitarbeiter, sich selbst zu verwirklichen? Sind Ihre Maßnahmen dazu angetan, die Freude an der Arbeit zu erhöhen und die Qualität von Produkten und Dienstleistungen zu verbessern?
- Entsteht dadurch Freude an der Arbeit? Was zu qualitativ hochwertigeren Produkten/ Services führt?
- Wie viel Wert legen Sie auf die Kontaktfreudigkeit Ihrer Mitarbeiter und Kommunikation untereinander?
- Übernehmen Ihre Mitarbeiter aktiv Aufgaben und treffen eigene Entscheidungen oder werden sie eher kontrolliert und arbeiten nicht frei selbstständig?

Diese Fragen erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen Ihnen Anregungen geben und können und sollten von Ihnen vervollständigt werden, je nach Bedarf in Ihrer Unternehmenskultur.

Unternehmenskultur ist der Hebel zur Stärkung Ihrer Erfolgsfaktoren wie z.B. Veränderungsbereitschaft oder Kundenzufriedenheit und erhöht die Profitabilität.

Lassen Sie ein gemeinsames Verständnis über das, was für das tägliche Handeln wichtig ist, in Ihrem Team entstehen. Mit einer zielgerichteten Unternehmenskultur werden die betrieblichen Vorgänge überschaubarer und erleichtern es jedem, in den verschiedenen Entscheidungssituationen richtig zu agieren. Unsicherheit in bestimmten Situationen oder bei wichtigen Entscheidungen werden durch Sicherheit und Selbstvertrauen ersetzt. Individuelle Handlungen werden erleichtert. Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern verbessert sich durch ein gemeinsames Verständnis über die Bedeutung von Prozessen und durch gemeinsam getragene Wertvorstellungen. Das stärkt auch die Identifikation des Einzelnen mit dem Unternehmen.

**Joachim Berendt** ist Inhaber der Unternehmensberatung Berendt & Partner und Initiator und Gründungsmitglied der „Offensive Mittelstand – Gut für das Saarland“. Nach 12 jähriger Tätigkeit als Vorstand und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen berät er als ausgewiesener Experte seit 2004 den Mittelstand in Unternehmenskultur, Wissensmanagement und Personalentwicklung. Er verfügt über 22 Jahre Erfahrung als Aufsichtsrat, lehrt an mehreren Hochschulen und ist Mitglied der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement. Sein Beratungsunternehmen Berendt & Partner ist für seine Qualitätsberatung von Fachverbänden und vom TÜV Süd nach ISO 9001:2008 zertifiziert.

<http://www.berendt-partner.de>