

WHITEPAPER

STEUERRAD UNTERNEHMENS- KULTUR 2018

IMPRESSUM

Herausgeber dieses Whitepapers und der Umfrage sind:

Competence4Change
Angela Heese
HR Consulting | Führungskraftentwicklung
Im Rad 6 | 65197 Wiesbaden
T: 0171-6887670
aheese@competence4change.de
www.competence4change.de

meerdesguten BRAND IDENTITY
Joe Kaiser
Rheingaustraße 184 | 65203 Wiesbaden
T: 0611 236 341-11 | F: 0611 236 341-20
joe.kaiser@meerdesguten.com
www.meerdesguten.com
www.facebook.com/meerdesguten

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:
Joachim Kaiser, meerdesguten GmbH

BILDNACHWEIS

Ali Mahlodji: Seite 7. Petra A. Killick: Seite 13. Dr. Kathrin J. Niewiarra: Seite 43. imb: troschke: Seite 54, 55.
meerdesguten: Seite 19, Seite 28/29, Seite 34, Seite 37, Seite 46/47, Seite 53, Seite 60/61, Seite 67

GESTALTUNG

Joe Kaiser, meerdesguten BRAND IDENTITY

INHALT

STEUERRAD UNTERNEHMENSKULTUR.	4
Warum wir dieses Whitepaper erarbeitet haben und wie Sie Kultur messen und bewerten können. Von Angela Heese und Joe Kaiser.	
DIE ZURÜCKEROBERUNG DER WÜRDE.	6
Vorwort von Ali Mahlodji.	
CULTURE MATTERS.	10
Warum wir Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Unternehmen sehen. Von Angela Heese.	
KULTUR MACHT MARKE.	18
Warum wir Unternehmenskultur für die Führung von Marken und Unternehmen so wichtig finden. Von Joe Kaiser.	
KULTUR WERTVOLL GESTALTEN.	22
Unternehmenskultur WERTvoll gestalten mit den Cultural Transformation Tools CTT®. Von Angela Heese.	
EIN UNTERNEHMENSLEITBILD IST MEHR ALS EIN PLAKAT AN DER WAND.	28
Interview mit Sven Kramer und Tim Heinemann von PEAG Personal.	
COMPLIANCE. MENSCH. UNTERNEHMENSKULTUR.	40
Compliance, Werte und Unternehmenskultur drehen sich um den Menschen: Er entscheidet über Compliance oder Non-Compliance und über die Kultur in seinem Umfeld. Von Dr. Kathrin J. Niewiarra.	
RAUM FÜR KULTUR.	46
Interview mit Andrea Walburg und Randolph Maurer von imb: troschke.	
WAS HABEN KRAWATTEN, RAHMENGENÄHTE SCHUHE UND POWERPOINT MIT ANTIKULTUR ZU TUN?	60
Interview mit dem HR Artist Sebastian Sellinat.	
CULTURE RESOURCES MANAGEMENT.	70
Kultur gestalten. Identität stiften. Menschen begeistern. Von Joe Kaiser.	
UMFRAGE-ERGEBNISSE.	73

STEUERRAD UNTERNEHMENSKULTUR

Warum wir dieses Whitepaper erarbeitet haben und wie Sie Kultur messen und bewerten können.

Von Angela Heese und Joe Kaiser

In unserer beruflichen Praxis in der Beratung und Führung von Unternehmen und Marken erleben wir immer wieder, welche Bedeutung die Unternehmenskultur für das Engagement der Mitarbeiter, Kundennähe, Innovationskraft und den Erfolg des Unternehmens und der Marke hat. Dieser Eindruck wird auch durch zahlreiche wissenschaftliche Studien gestützt. So kommt z. B. eine Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, in deren Rahmen vor einigen Jahren über 37000 Mitarbeiter*innen in 314 Unternehmen befragt wurden, zu dem Ergebnis, dass sich rund ein Drittel des operativen Bruttoergebnisses eines Unternehmens auf eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zurückführen lässt.¹

Wir halten Unternehmenskultur für einen in der betrieblichen Management-Praxis noch immer stark unterschätzten Erfolgsfaktor, dessen Potenzial als Steuerungsinstrument für alle Unternehmensbereiche bisher noch wenig genutzt wird. Das liegt auch daran, dass Unternehmenskultur zumeist als „weicher Faktor“ verstanden wird, der sich schwer fassen und quantifizieren lässt.

Mit den richtigen Methoden und Instrumenten lässt sich Unternehmenskultur jedoch messen und managen und so aktiv als Steuerrad für den strategischen Kurs nutzen. Seit den 1980er Jahren sind dafür verschiedene Ansätze entwickelt worden. Unternehmenskultur zu managen und als Steuerungsinstrument zu nutzen setzt voraus, dass man die Kultur kennt, sie dauerhaft im Fokus behält und regelmäßig überprüft.

Wir wollten daher wissen, welche Bedeutung Entscheider*innen in deutschen Unternehmen der Unternehmenskultur für den Erfolg des Unternehmens beimessen und wie sich dies in den Unternehmensprozessen widerspiegelt. So entstand im Frühjahr 2018 die Umfrage „Steuerrad Unternehmenskultur“, mit der wir Vertreter*innen von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen zu diesem Thema befragt haben.

In Folge der Befragung haben wir ausgewählte Unternehmensvertreter*innen zu persönlichen Interviews getroffen, um den Dialog weiter zu vertiefen.

Herausgekommen sind spannende Einblicke aus der unternehmerischen Praxis zu den Themen Einführung eines Unternehmensleitbildes, Kultur und Raumgestaltung sowie Antikultur.

Wir freuen uns, Ihnen die Ergebnisse der Befragung und der Interviews in diesem Whitepaper zu präsentieren.

1/ Studie „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2007

„Werthaltigkeit ist wahrscheinlich die Grundvoraussetzung für Wirtschaftlichkeit. Sobald ich mich mit werthaltigen Zielen identifiziere, ist Wirtschaftlichkeit nur noch eine Rahmenbedingung.“

SVEN KRAMER
GESCHÄFTSFÜHRER PEAG PERSONAL

DIE ZURÜCKEROBERUNG DER WÜRDE

Vorwort zum Whitepaper „Steuerrad Unternehmenskultur“

Von Ali Mahlodji, whatchado.com

Wir leben in einer Welt, in der die Kultur ins Museum verfrachtet wurde und einem Sinnbild für die Vergangenheit gleicht. Vermischt haben wir sie mit der Kunst und es ist kein Wunder, dass sich jüngere Generationen wenig für die klassische Kunst und Kultur interessieren, erkennen sie doch darin nicht das „Leben“, das der Geschichte innewohnt.

Heute sprechen wir von Kultur im Rahmen von Unternehmen und Organisationen, also den Orten, an denen wir Menschen mehr Zeit verbringen als mit unseren Liebsten zuhause. Was wir am Arbeitsmarkt gerade erleben, gleicht einer Renaissance der Aufklärung. Ging es doch schon bei der ersten Epoche der Aufklärung darum, durch geistige und soziale Reformbewegungen die Strukturen zu überwinden, die den Fortschritt hemmen.

Heute wissen wir, dass die alten Strukturen der klassischen Hierarchie den Herausforderungen der Zukunft wenig entgegenzusetzen haben. Wo wir uns dringend mit grundlegenden Fragen der Unternehmensentwicklung auseinandersetzen sollten, blockieren Denkmuster aus einer alten Welt der Industrialisierung, welche den Menschen vom Subjekt zum Objekt der Erwartung degradiert hat.

Lebenslange Jobs, die sichere Rente, der Arbeitsmarkt, der uns prophezeien kann, welche Ausbildung nun die Richtige ist – dies alles wird mehr und mehr zum Relikt einer Vergangenheit, aus welcher der Mensch emporsteigt.

Wo Jobdescriptions herrschen, geht es mehr denn je um Talente, Potenziale und die

Fähigkeit, in co-kreativen Prozessen die Fragen und die Antworten zu erkennen. Nur wenn wir erkennen, dass jeder Mensch um uns herum eine Sache weiß, die alle anderen nicht wissen – erst dann sind wir zukunftsfit und haben die Kapazität, uns auf die Reise einzulassen.

Verkrustete Strukturen werden durch zwei Arten aufgebrochen: Erkenntnis oder Krisen. Letzteres steht uns bevor, wenn wir uns ansehen, dass sich die Menschen trotz technologischer Meisterleistungen erschöpft fühlen. Anstatt neue Arbeitsmodelle anzudenken, werden großenteils immer noch „Höher, schneller, mehr“-Parolen gefeiert.

Damit es nicht zur Krise kommt, brauchen wir Leuchttürme, die uns zur Erkenntnis bringen. Beispiele, die zeigen, wie es geht, und greifbar vermitteln, dass Kulturwandel eine Reise ins Unbekannte ist, deren Meilen sich zu jeder Zeit lohnen.

Das Whitepaper „Steuerrad Unternehmenskultur“ ist solch ein Leuchtturm, der uns neugierig macht, den Weg zu gehen, ihn zu erkunden und Mitstreiter zu finden.

Denn wenn wir das schaffen, bauen wir eine Welt, in der die Kultur wieder der Leuchtturm für die Orientierungslosen wird und die Jugend einen Anker hat, dem sie folgen kann.



ÜBER ALI MAHLODJI

Ali Mahlodji sagt über sich selbst, er sei eigentlich ein Fehler im System.

Ali Mahlodji war Flüchtling, Schulabbrecher und hatte über 40 Jobs – von der Putzhilfe über Manager bis hin zum Lehrer. Er ist Gründer und Chief Storyteller von whatchado.com, EU Jugendbotschafter und seit 2015 auch EU Ambassador for the new Narrative for Europe ... ach ja, und er versucht, gerade die Welt zu retten (kein Scherz)! Er beschäftigt sich mit den Fragen des Wandels, forscht beim Zukunftsinstitut und ist Autor des Work Report 2019.

www.ali.do
www.whatchado.com

„So paradox es klingt: Durch ihre stabilisierende Wirkung schafft die Unternehmenskultur erst die Voraussetzung für die Fähigkeit des Unternehmens, sich permanent neu zu erfinden, um mit dem Markt Schritt zu halten und auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben.“

ANGELA HEESE
COMPETENCE4CHANGE

CULTURE MATTERS

Warum wir Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Unternehmen sehen.

Von Angela Heese, Competence4Change

Durch Digitalisierung, weitreichende Vernetzung, Globalisierung und demografischen Wandel befindet sich die Arbeitswelt seit einiger Zeit in einem tiefgreifenden Umbruch. Unter dem Schlagwort Arbeit 4.0 stellt sich die Frage, welche neuen Formen von Arbeit, Führung und Organisation eine erfolgsversprechende Antwort auf diesen Wandel geben können. Abschaffung von Hierarchie, Selbstorganisation und agiles Arbeiten sind nur einige der Rezepte, die in diesem Zusammenhang gerade in aller Munde sind. Und was hat Unternehmenskultur damit zu tun?

Ein Aspekt, der in dieser Diskussion noch nicht genügend berücksichtigt wird, ist die Rolle der Unternehmenskultur in ihrer paradoxen Doppelfunktion als sinnstiftendes Kontinuum auf der einen und zugleich als Katalysator für Veränderung auf der anderen Seite.

Ich verstehe Unternehmenskultur als die Summe aller Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, die sich im täglichen Miteinander zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bzw. zwischen Mitarbeitenden und Kunden sowie anderen Stakeholdern zeigen. Oder kurz gesagt: Kultur ist, wie wir tagtäglich miteinander umgehen und welche Grundhaltungen unser Verhalten und unsere Entscheidungen prägen. Noch kürzer gesagt: Kultur ist das, was uns als Unternehmen ausmacht.

Menschen haben ein Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit. Im VUKA-Umfeld der Arbeitswelt 4.0, in dem alte Gewissheiten ihre Gültigkeit verlieren und ganze Geschäftsmodelle wegbrechen, brauchen Menschen einen verlässlichen Orientierungsrahmen, der ihnen hilft, auch unter Unsicherheit und Komplexität sicher zu entscheiden. Eine starke Unterneh-

menskultur mit einer gemeinsamen Werthaltung kann diese Orientierung geben. Indem die Unternehmenskultur Kontinuität im Wandel bietet, schafft sie den notwendigen Sicherheitsrahmen, der es ermöglicht, sich auf Neues einzulassen. So paradox es klingt: Durch ihre stabilisierende Wirkung schafft die Unternehmenskultur erst die Voraussetzung für die Fähigkeit des Unternehmens, sich permanent neu zu erfinden, um mit dem Markt Schritt zu halten und auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben.

Eine zukunftsweisende Unternehmensstrategie, die regelmäßig überprüft und angepasst wird, ist im Zeitalter von Digitalisierung und Arbeit 4.0 so erfolgskritisch wie nie. Aber: Strategie allein greift zu kurz. Ganz gleich, wie brillant die Unternehmensstrategie ist, sie wird sich nicht verwirklichen lassen, wenn sie nicht durch die Kultur der Organisation gestützt wird. Die gute Nachricht dabei ist: Wenn Strategie und Kultur gut aufeinander abgestimmt sind, gilt im Umkehrschluss, dass die Unternehmenskultur als Katalysator für strategische Maßnahmen wirken kann. Allein deswegen lohnt die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur.

Unternehmenskultur lässt sich nicht durch die bloße Verkündung neuer Maximen verordnen, wohl aber bewusst von allen Beteiligten gemeinsam gestalten. Denn trotz ihrer Wirkung als sinnstiftendes Kontinuum ist Unternehmenskultur nicht statisch, sondern entwickelt sich dynamisch weiter und kann an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden.

Neue Leitsätze werden erst dann wirksam, wenn sie zur selbstverständlichen, gelebten Unternehmenswirklichkeit geworden sind. Das heißt zu einer von allen Mitarbeitenden geteilten Werthaltung, die sich idealerweise durch alle Prozesse, Systeme, Strukturen und Entscheidungen im Unternehmen zieht. Daher macht die Nutzung agiler Methoden allein auch noch kein agiles Unternehmen, sondern es braucht vielmehr eine Veränderung der inneren Haltung aller hin zum „Agile Mindset“. Wie das geht? Ausgehend von einer genauen Diagnose des Ist-Zustandes, können sowohl Erfolgsfaktoren als auch hinderliche Elemente der momentanen Kultur bewusst gemacht werden. Daraus wird definiert, welche Wertekultur angestrebt wird, um der Unternehmensstrategie den Boden zu bereiten. Gemeinsam mit allen Beteiligten lässt sich anschließend der Weg festlegen, der Schritt für Schritt in Richtung angestrebte Unternehmenskultur führt.

Gelebte Unternehmenskultur gibt Aufschluss darüber, wer wir sind. Und genau da liegt das bisher noch kaum bewusst genutzte Potenzial von Unternehmenskultur als ganzheitliches Gestaltungselement für alle Unternehmensbereiche – weit über die rein technische Umsetzung der Digitalisierung hinaus: von Markenbildung und Employer Branding über Kunden- und Lieferantenbeziehungen bis hin zu kontinuierlicher Organisationsentwicklung.

Das Wertvolle daran: Geteilte Werte wirken sinn- und identitätsstiftend und schaffen Vertrauen. Sie setzen das Potenzial von Menschen frei, erhöhen das Engagement und die Motivation von Mitarbeitenden signifikant

und üben gleichzeitig Strahlkraft auf Bewerber und Kunden aus, die diese Werte attraktiv finden. Je konsequenter sich diese Werte in allen Berührungspunkten widerspiegeln, die Mitarbeitende, Kunden, Zulieferer und (potenzielle) Bewerber mit dem Unternehmen haben, umso mehr wächst die Anziehungskraft des Unternehmens durch Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Wenn es gelingt, dass Menschen Teil dieser Kultur sein wollen, entsteht eine ungeahnte Sogwirkung – eine, die sich zusammen mit der richtigen Strategie direkt auf den unternehmerischen Erfolg auswirkt.

ÜBER ANGELA HEESE

Angela Heese hat langjährige Führungserfahrung als Personalerin in internationalen Konzernen in den Branchen Sportartikel und Chemie gesammelt. Nach beruflichen Stationen in Deutschland und den USA hat sie sich 2017 mit ihrem Unternehmen Competence4Change selbstständig gemacht und ist seitdem als Beraterin für Organisationsentwicklung, Führungskraft-Entwicklerin und Business Coach tätig.

Sie ist Mitglied im Deutschen Verband für Coaching und Training (dvct) e. V. und hat neben Weiterbildungen zum Systemischen Coach und zur Mediatorin eine Trainerausbildung absolviert.

Als CTT® Certified Consultant begleitet sie Veränderungen und Kulturentwicklungsprozesse in Organisationen mit den Cultural Transformation Tools® nach Richard Barrett.

Ihre Herzensangelegenheit ist es dazu beizutragen, Unternehmen zukunftssicher auszurichten, lebenswerte Arbeitsumwelten zu gestalten und Führungskräfte dabei zu unterstützen, die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 kraftvoll, souverän und gelassen zu meistern. Wo Digitalisierung, Fachkräftemangel und Arbeitsverdichtung den Arbeitsalltag bestimmen, hält sie eine glaubwürdige, wertebasierte Unternehmenskultur als Kern der (Arbeitgeber-)Marke und eine Rückbesinnung auf den Menschen für die wichtigsten Wettbewerbsfaktoren unserer Zeit.



UNTERNEHMENSKULTUR HAT EINE HOHE BEDEUTUNG.

Die Unternehmenskultur wird von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als erfolgskritisch wahrgenommen. Doch den meisten Unternehmen fehlt die Methodik, die Unternehmenskultur zu analysieren oder zu bewerten.

Q1

Wie hoch schätzen Sie den Einfluss Ihrer Unternehmenskultur auf den Erfolg Ihres Unternehmens ein?

Alle Antworten zu Q1 finden Sie auf Seite 78.

Q1

92%

der Umfrageteilnehmer schätzen **den Einfluss** ihrer Unternehmenskultur auf den Erfolg ihres Unternehmens **als hoch oder sehr hoch** ein.

Q2

59%

der Umfrageteilnehmer **haben keine Methodik**, um ihre Unternehmenskultur zu bewerten.

Q2

Haben Sie eine Methodik, wie Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen beurteilen bzw. bewerten?

Alle Antworten zu Q2 finden Sie auf Seite 78.

„Markenkommunikation, die sich an der eigenen Kultur ausrichtet, also von innen nach außen agiert, ist vertrieblich glaubwürdiger, authentischer und langfristig wirksamer, als wenn sie sich nur stereotyp am Wettbewerb und den sogenannten ‚Markttrends‘ orientiert.“

JOE KAISER

MEERDESGUTEN BRAND IDENTITY

KULTUR MACHT MARKE

Warum wir Unternehmenskultur für die Führung von Marken und Unternehmen so wichtig finden.

Von Joe Kaiser, meerdesguten BRAND IDENTITY

Eine gute Marke gilt heute als die Erfolgsgarantie für Unternehmen. Aber was bedeutet es, eine gute Marke aufzubauen und zu pflegen? Für die meisten entsteht Marke im Raum zwischen Produkt und Nutzer und oft sogar wird sie rein auf ihre visuelle Wiedererkennbarkeit reduziert. Marke ist aber viel mehr. Sie ist ein Versprechen, das weit über die Leistung des Produktes hinausgeht. Sie ist eine Beziehung, eine Identifikationsgrundlage. Der Mensch macht die Marke bewusst zum Teil seines Lebens – oder auch nicht. Das gilt im Übrigen auch für B2B-Marken.

Die Identifikation mit der Marke beruht auf dem Werte- und Kulturset, das diese Marke umgibt. Nur wenn dieses Set zur Welt des Konsumenten passt, dann hat die Marke die Chance, Teil seines täglichen Lebens zu werden. Oft wird von einer emotionalen Markenbindung gesprochen, eigentlich ist es aber eine kulturelle Bindung, da sie auf wesentlich mehr Faktoren beruht als nur auf Emotion.

So nimmt Studien zufolge die Bedeutung eines eigenen Autos bei jungen Erwachsenen deutlich ab. Das liegt nicht an einer fehlenden emotionalen Bindung zum Produkt, sondern daran, dass ein Auto nicht mehr in die Lebenswirklichkeit dieser Menschen passt. Und dafür gibt es viele Gründe.

In der klassischen Markenführung wurden Marken vor allem durch Werbung mit Werte-Sets künstlich aufgeladen, um ein bestimmtes gewolltes Marken-Image zu kreieren. Heute entspringen diese Werte- und Kultur-Sets idealerweise direkt dem Unternehmen, das diese Marke gestaltet, und dessen Umfeld. Denn ist das Werteversprechen mit dem

Unternehmensverhalten nicht kongruent, wird das in dieser vernetzten Welt schnell zum Verlust an Glaubwürdigkeit führen und wiederum dem Erfolg der Marke schaden.

Markenkommunikation, die sich an der eigenen Kultur ausrichtet, also von innen nach außen agiert, ist vertrieblich glaubwürdiger, authentischer und langfristig wirksamer, als wenn sie sich nur stereotyp am Wettbewerb und den sogenannten „Markttrends“ orientiert.

Das Erkennen, Analysieren, Gestalten und Kommunizieren der eigenen Unternehmenskultur ist deshalb nicht nur Aufgabe des HR-Managements, sondern die zentrale Aufgabe von Geschäfts- und Markenführung. Das eigentliche Potenzial steckt in der eigenen Unternehmenskultur.

Die Unternehmenskultur ist der eigentliche Ursprung und der Rahmen des Unternehmenserfolges. Aus ihr heraus entstehen die Ideen für Produkte und Dienstleistungen und die Anziehungskraft auf Kunden, Mitarbeiter und Shareholder. Unternehmenskultur ist der Kitt, der Menschen mit dem Unternehmen und seinen Produkten verbindet. Sie ist die Quelle für Innovation und Wertschöpfung. Sie ist das wirkliche Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens und der eigentliche Kern der Marke. Sie ist immer einzigartig, nicht kopierbar und niemals Kostümierung.

ÜBER JOE KAISER

Joe Kaiser ist Kommunikationsdesigner, Fotograf, Filmer und kreativer Kopf der Markenagentur meerdesguten BRAND IDENTITY. Er hat über 50 Auszeichnungen in international bedeutsamen Wettbewerben erhalten und ist Mitglied im Deutschen Designer Club, im Deutschen Werkbund Hessen und im Prüfungsausschuss für Mediengestaltung der IHK Wiesbaden.

Für ihn ist gute Markenkommunikation Ausdruck von Werten, Haltung und Kultur. Sie gibt den Menschen Orientierung und Führung und ist Treiber einer verantwortungsvollen Marken- und Unternehmensentwicklung sowie eine wichtige Voraussetzung für Innovation, Motivation und nachhaltiges Wachstum.

Als leidenschaftlicher Gestalter möchte Joe Kaiser dieser wertvollen Kultur mit Ästhetik und Intellekt, Emotion und Sinnlichkeit Ausdruck verleihen.

UNTERNEHMENSKULTUR HAT HOHE RELEVANZ FÜR DIE MARKENKOMMUNIKATION

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmensvertreterinnen und -vertreter schätzt die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Markenkommunikation als hoch oder sehr hoch ein.

Es mangelt aber an der Umsetzung entsprechender Maßnahmen.

Q6

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Markenkommunikation ein und wie beurteilen Sie den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Alle Antworten zu Q6 finden Sie auf Seite 81.

80%

der Befragten schätzen die **Bedeutung** von Unternehmenskultur für die Markenkommunikation als **hoch oder sehr hoch** ein.

41%

bewerten den derzeitigen **Umsetzungsgrad** entsprechender Maßnahmen im Unternehmen als **hoch oder sehr hoch**.

KULTUR WERTVOLL GESTALTEN

Unternehmenskultur WERTvoll gestalten mit den Cultural Transformation Tools CTT®

Von Angela Heese, Competence4Change

Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen einen direkten, indirekten und wechselseitigen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Erfolg. Neben vielen anderen Faktoren ist es vor allem eine klare Identität auf der Basis eines geteilten Wertekanons, die erfolgreiche Unternehmen ausmacht. Die besten Unternehmen machen es seit Langem vor.

Um Unternehmenskultur aber gezielt für den Erfolg zu nutzen und zu gestalten, muss ich die Kultur zunächst einmal kennen. Erfolgreiche Gestaltungsprozesse beginnen daher damit, die Unternehmenskultur, so wie sie heute ist, genau zu analysieren. Denn, frei nach Peter Drucker: Was man messen kann, kann man managen.

Hier steht mit den Cultural Transformation Tools (CTT®) vom Barrett Values Centre ein leistungsstarkes Online-Instrumentarium zur Verfügung, um Unternehmenskultur zu messen und zu steuern. Statt im Blindflug unterwegs zu sein, machen CTT® das Nichtgreifbare sichtbar – und halten so der Organisation einen Spiegel vor.

Für die Kulturdiagnose mit CTT® werden Werte und Verhaltensweisen der aktuellen Unternehmenskultur ermittelt und mit den angestrebten Werten und Verhaltensweisen für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens verglichen. Aus der anschließenden Interpretation der Ergebnisse im intensiven Dialog mit den Beteiligten können dann konkrete Schritte und Maßnahmen auf der Basis des geteilten Wertekanons und im Einklang mit der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Die Kulturdiagnose kann z. B. der Ausgangspunkt für die Entwicklung eines gemeinsamen Unternehmens-

leitbildes oder einer starken gemeinsamen Vision sein, die die Frage nach dem „Warum“, nach dem Unternehmenssinn in den Mittelpunkt rückt. Das CTT®-Assessment gibt dabei nicht normativ vor, was eine „gute“ Unternehmenskultur ist. Das entscheiden allein die Prozessbeteiligten aus ihrem jeweiligen Unternehmenskontext heraus.

CTT® können auch als wirksames Change-management-Instrument eingesetzt werden. Häufig scheitert Transformation daran, dass die kulturelle Ausgangslage nicht ausreichend bewusst gemacht wird. Das deckt sich mit unseren Umfrageergebnissen, die zeigen, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen nicht über Methoden verfügt, um Kultur zu messen und zu bewerten. Vor lauter Veränderungseuphorie wird der momentane Ist-Zustand der Unternehmenskultur mit ihren bewahrenswerten wie hinderlichen Elementen nicht genügend oder gar nicht in den Fokus genommen. Tabuthemen werden nicht bearbeitet, „alte“ Einstellungen und Verhaltensweisen wirken unter der Oberfläche unbewusst fort und torpedieren so den Wandel.

Nicht so, wenn Veränderungen durch eine CTT® Kulturanalyse vorbereitet und begleitet werden. Der Gestaltungsprozess bleibt dabei immer dynamisch und anpassungsfähig. Wenn sich die Rahmenbedingungen verändern, kann sich auch der Fokus der Maßnahmen verändern. Gelegentliche Umwege oder Sackgassen sind normal und gehören zum Prozess. Generell gilt: Was funktioniert, wird fortgeführt, was nicht funktioniert, wird fallengelassen oder modifiziert.

Den Handlungsrahmen bilden aber immer die gemeinsam festgelegten Unternehmens-

werte. Durch wiederholte Messungen über einen längeren Zeitraum können Veränderungen der Unternehmenskultur und damit verbundene Entwicklungslinien sichtbar gemacht werden. In einer sich dynamisch entwickelnden Unternehmenskultur besteht die Kunst darin, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in ein Gleichgewicht zu bringen mit einem gewissen Maß an Stabilität und Kontinuität. Denn so werden sowohl Veränderungsbereitschaft und Innovationsfreude gefördert als auch die dafür benötigte Sicherheit durch einen individuellen Grad an Wertekonformität geschaffen.

CTT® steht sowohl als Einzel-Assessment und ergänzend auch als 360°-Feedback-Tool zur persönlichen Positionsbestimmung und Entwicklungsbegleitung für Führungskräfte zur Verfügung, als auch als Mitarbeiterbefragungsinstrument für das gesamte Unternehmen oder einzelne Teams.

AM HÖCHSTEN WIRD DIE BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR FÜR DIE GEWINNUNG UND BINDUNG VON MITARBEITERN, SOWIE FÜR DIE ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN EINGESCHÄTZT

In der Einschätzung der Befragten kommt der Unternehmenskultur besonders hohe und wachsende Bedeutung für die Mitarbeiterbindung zu – gefolgt von der Relevanz für die Mitarbeitergewinnung und die Entwicklung von Führungskräften.

Der aktuelle Umsetzungsgrad hinkt in allen Bereichen jedoch deutlich hinterher. Sogar etwa 10 Prozent der Unternehmen haben noch gar keine Maßnahmen diesbezüglich umgesetzt.

Q6

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Gewinnung neuer Mitarbeiter ein und wie beurteilen Sie den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Alle Antworten zu Q6 finden Sie auf Seite 83.

88%

der Umfrageteilnehmer schätzen die **Bedeutung** von Unternehmenskultur für die Gewinnung neuer Mitarbeiter als **hoch oder sehr hoch** ein

35%

beurteilen den derzeitigen **Umsetzungsgrad** entsprechender Maßnahmen im Unternehmen als **hoch oder sehr hoch**.

Q6

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Mitarbeiterbindung ein und wie beurteilen Sie den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Alle Antworten zu Q6 finden Sie auf Seite 82.

91%

der Umfrageteilnehmer schätzen die **Bedeutung** von Unternehmenskultur für die Mitarbeiterbindung als **sehr hoch oder hoch** ein.

41%

beurteilen den derzeitigen **Umsetzungsgrad** entsprechender Maßnahmen im Unternehmen als **hoch oder sehr hoch**.

>90%

der Befragten sind der Ansicht, dass die **Bedeutung** von Unternehmenskultur für die Mitarbeiterbindung in den nächsten 5 Jahren **zunehmen wird**.

Q9

In welchem Bereich wird die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg in den nächsten 5 Jahren Ihrer Meinung nach zunehmen?

Alle Antworten zu Q9 finden Sie auf Seite 87.

EIN UNTERNEHMENSLEITBILD IST MEHR ALS EIN PLAKAT AN DER WAND

PEAG Personal, Personaldienstleister aus Duisburg, arbeitet seit einiger Zeit an der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes. Im Gespräch mit Angela Heese und Joe Kaiser erklären Sven Kramer, Geschäftsführer, und Tim Heinemann, Key Account Manager, der die Entwicklung des Leitbildes betreut, wie wertvoll ein solches Leitbild ist und wie wichtig die Beteiligung der Mitarbeiter daran ist.





Q Herr Kramer, sind Sie gerade dabei, ein Unternehmensleitbild zu entwickeln. Was sind Ihre Beweggründe dafür und welchen Effekt erhoffen Sie sich?

Sven Kramer

Der Wunsch nach einem Unternehmensleitbild kam aus der Mitte der Belegschaft. Wir leben unsere Werte von Anfang an und nehmen sie auch sehr ernst. Aber da wir in den letzten zwölf Jahren stark gewachsen sind und viele neue Leute dazu bekommen haben, die unsere Historie gar nicht kennen, wurde der Wunsch geäußert, diese Werte und Normen zu dokumentieren und noch einmal bewusst zu machen, wie die Unternehmenskultur hier gelebt wird. Das soll dann an alle Stakeholder kommuniziert werden. Auch an die Kunden. Die Arbeit an dem Leitbild schärft unseren Sinn dafür, wer wir eigentlich sind und wo auch die Belegschaft hin will.

Q Herr Heinemann, wie gehen Sie da ganz konkret vor in diesem Entwicklungsprozess?

Tim Heinemann

Um ein Unternehmensleitbild zu implementieren, das sich auch durchsetzt und von der Belegschaft anerkannt wird, ist es wichtig alle Bezugsgruppen mit einzubeziehen. Deshalb haben wir ein Projektteam mit Freiwilligen aus allen Hierarchieebenen auf die Beine gestellt. Dieses Projektteam gibt die Ergebnisse, die wir in unseren Meetings und Workshops erarbeiten, an die Kollegen weiter und holt sich dort Feedback, das dann beim nächsten Meeting wieder mit eingearbeitet wird. So können wir so gut wie möglich garantieren,

dass alle Ansprüche abgedeckt werden und keine Wünsche oder Sichtweisen zu kurz kommen. Und natürlich haben wir ebenfalls einen Vertreter aus der Geschäftsleitung dabei. Das Unternehmensleitbild ist auch ein strategisches Instrument, um die Unternehmenskultur positiv zu lenken und da gibt es den verständlichen Wunsch der Geschäftsführung, darauf mit Einfluss zu nehmen.

Q Wie geht denn die Geschäftsleitung damit um? Da gibt es doch bestimmt auch kritische Stimmen gegenüber der Führung, oder?

Sven Kramer

Es gab für die Geschäftsleitung schon auch unangenehme oder anspruchsvolle Situationen, wenn offenbar wurde, dass die Empfindung über den Status Quo in diesem Team durchaus anders war, als bei der Geschäftsleitung. Kritikfähigkeit gehört für uns zu einer Führungskraft. Alle zwei Jahre lassen wir uns als Führungskräfte namentlich anonym von den Mitarbeitern bewerten, was das Thema Kommunikation und Führung angeht. Das tut manchmal weh, weil die Eigen- und Fremdwahrnehmung da durchaus mal auseinandergehen kann. Wenn man dann aber drüber nachdenkt, kommt man vielleicht doch zu dem Ergebnis, dass an der einen oder anderen Stelle mehr Kommunikation guttun könnte oder dass man auch mal abends irgendwann mit den Leuten essen geht und auf einer anderen Ebene miteinander sprechen kann. Das sind Lerneffekte, die sich auch durch die Arbeit am Leitbild eingestellt haben. Am Ende des Tages bringt uns das nach vorne, da bin ich ganz sicher.

Q Warum ist das Erarbeiten eines Leitbildes für Sie so ein anspruchsvoller Prozess?

Tim Heinemann

Ein Unternehmensleitbild ist nicht mal eben so gemacht. Es müssen alle Anspruchsgruppen berücksichtigt werden: unsere Mitarbeiter, unsere Kunden, die Umwelt etc., damit das Unternehmensleitbild gleichermaßen für alle gilt. Auch den strategischen Ansatz dürfen wir nicht vernachlässigen: Wo wollen wir in zehn Jahren sein und wie können wir da hinkommen? Alleine dieses Thema ist in der Tat anspruchsvoll.

Das Unternehmensleitbild soll ja auch gelebt werden. Der Mitwirkungs- und Mitentscheidungsprozess der Mitarbeiter ist mit der Erarbeitung des Leitbildes deshalb nicht abgeschlossen. Neben Befragungen, mit denen wir das aktuelle Stimmungsbild einfangen wollen, ist jeder Mitarbeiter auch gefragt, sich selbst und auch die Kollegen immer wieder zu prüfen, inwieweit die Werte, die wir gemeinsam festgelegt haben, auch gelebt werden.

Sven Kramer

In das Leitbild fließen aber nicht nur die Gefühle der Belegschaft ein. Bei der Erarbeitung der Vision haben wir uns zum Beispiel auch mit den Megatrends beschäftigt, die für unsere Zukunft von Bedeutung sind. Vor dem Hintergrund der Arbeitswelt 4.0 haben wir uns die Frage gestellt: Was ist die Aufgabe eines Personaldienstleisters in einer schneller werdenden Arbeitswelt mit unterschiedlichen Einsätzen? Die Arbeit am Unternehmensleitbild hat mir auch gezeigt, dass wir gute Dinge, die wir bereits haben, auch noch viel deutlicher

kommunizieren müssen. Dass wir viel klarer machen müssen: Ich weiß, ihr habt euch alle dran gewöhnt, aber das ist immer noch nicht selbstverständlich, es gibt ganz wenige Unternehmen, die das tun. Aber wie es halt so ist: Wenn man zwei, drei Jahre von irgendwas profitiert, dann ist der Wow-Effekt weg.

Das Leitbild beschreibt die Kultur, die wir uns in diesem Hause wünschen, und gibt die Leitplanken für den Weg in die Zukunft vor. Unser Leitbild beschreibt, wie wir miteinander umgehen, wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen, wie wir mit Kunden umgehen, wie wir mit der Allgemeinheit umgehen, wo wir uns engagieren, und warum wir das hier eigentlich alles machen. Aber so ein Leitbild ersetzt nicht die Betriebswirtschaft. Wir sind nicht die Sozialstation der deutschen Zeitarbeit, das ist auch gar nicht unser Ziel. Diese Firma gehört Menschen, die erwarten, dass wir profitabel arbeiten.

Ich muss mich auch als Führungskraft an den Rahmen des Leitbildes halten. Der Chef sollte nicht als Erster dagegen verstoßen, ganz klar. Aber Kultur ist so viel mehr als die Führungskraft, es geht um die Kultur des ganzen Unternehmens.

Das Wichtigste ist eigentlich, dass wenn jemand aus welchen Gründen auch immer gegen irgendeinen Leitsatz verstößt, das Leitbild so stabil ist, dass es jedem Einzelnen die Möglichkeit gibt, darauf hinzuweisen. Dass also jeder Mitarbeiter auch der Top-Führungskraft sagen kann: „Du bist hier völlig neben der Spur und das hat nichts mehr mit dem zu tun, worauf wir uns mal verständigt haben.“

Solange das funktioniert, ist man glaube ich auf einem guten Weg. Aber das setzt natürlich voraus, dass es eben diese offene Kultur untereinander gibt. Damit steht und fällt das.

Das Leitbild schafft nicht die Strategie ab. Natürlich hat es großen Einfluss auf die Strategie, insbesondere wenn man über das Thema Vision spricht, aber es ist nicht die Strategie, sondern es beschreibt die Kultur, mit der wir uns in Richtung unternehmerische Strategie auf den Weg machen. Viel wichtiger finde ich dieses Leitbild für potenzielle Kunden, die auf der Suche nach einem qualitativ hochwertigen Dienstleister sind, dass die sich das angucken können und entscheiden können: Jawohl, mit dieser Firma möchte ich zusammenarbeiten.

Q Wenn Sie beide sich etwas wünschen dürften in Hinblick auf die Unternehmenskultur bei der PEAG Personal, was wäre das für Sie beide?

Tim Heinemann

Ich würde mir wünschen, dass das Unternehmensleitbild die Unternehmenskultur dahingehend schärft und auch so angenommen wird von der Belegschaft, dass es tatsächlich ins tägliche Arbeitsleben integriert wird. Es sollte nicht so sein, dass wir da jetzt viel Zeit und Arbeit reinstecken und es – wenn es implementiert ist – nur noch so vor sich hinplätschert und irgendwann ein PDF-File ist, das man sich herunterladen kann. Das will ich nicht. Da sind wir uns aber auch einig. Das Leitbild soll dazu dienen, dass wir die Unternehmenskultur auch weiterhin positiv beeinflussen können.

Sven Kramer

Mein Wunsch geht in die gleiche Richtung, nämlich dass von allen Seiten erkannt wird, dass es eben kein Plakat ist, das man morgen mal schnell wieder abhängt. Und dass der Mehrwert der Arbeit der Projektgruppe erkannt wird und jeder das versteht und es auch nutzt. Das Leitbild ist dann vernünftig implementiert, wenn die Vertriebsleute beim Kunden mit Stolz unser Leitbild hervorholen und sagen: „Und das sind wir, lieber Kunde!“ Dass es Bestandteil eines Verkaufsgesprächs wird, weil man sich tatsächlich damit identifiziert. Das Gleiche gilt für Einstellungen. Wenn wir den Bewerbern sagen können: „Das kannst du mitnehmen, das kannst du dir zuhause in Ruhe durchlesen und wenn dir das gefällt, dann solltest du dich mit gutem Gewissen hier bewerben, weil wir das sind.“

Wenn das so angenommen wird, dann ist es gelungen.

„Das Wichtigste ist eigentlich, dass jeder Mitarbeiter auch der Top-Führungskraft sagen kann: ‚Du bist hier völlig neben der Spur und das hat nichts mehr mit dem zu tun, worauf wir uns mal verständigt haben.‘ Solange das funktioniert, ist man, glaube ich auf einem guten Weg. Aber das setzt natürlich voraus, dass es diese offene Kultur untereinander gibt. Damit steht und fällt das.“

SVEN KRAMER
GESCHÄFTSFÜHRER PEAG PERSONAL



ÜBER SVEN KRAMER

Sven Kramer, Jahrgang 1978, begann nach seinem Abschluss zum Dipl.-Wirtschaftsjuristen 2004 mit dem Aufbau des PEAG Fachkräftepool bei der PEAG Unternehmensgruppe.

Seit 2006 ist Sven Kramer Geschäftsführer und seit 2007 Sprecher der Geschäftsführung von PEAG Personal GmbH, der vermittlungsorientierten Zeitarbeits Tochtergesellschaft. 2011 trat er auch als Geschäftsführer in die Muttergesellschaft PEAG Holding GmbH ein. Im Juli 2009 wurde Sven Kramer zum stellvertretenden Bundesvorsitzenden des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V. (iGZ) gewählt. Als Mitglied der Tarifgemeinschaft von BAP/iGZ war und ist er unmittelbar an allen Tarifabschlüssen für die Zeitarbeit beteiligt.

Seit Juni 2014 ist Sven Kramer Mitglied im Vorstand der Landesvereinigung der Unternehmensverbände Nordrhein-Westfalen e. V.

Seine Expertise liegt in den Bereichen der vermittlungsorientierten Zeitarbeit, der Beschäftigungssicherung von Ausgebildeten und der Rekrutierung von Fachkräften.

ÜBER TIM HEINEMANN

Tim Heinemann ist Key Account Manager bei der PEAG Personal GmbH, einer der größten Anbieter von hochwertiger und fairer Zeitarbeit in Nordrhein-Westfalen. Nach seiner Berufsausbildung zum Personaldienstleistungskaufmann arbeitete er zunächst als Berater an den Standorten Duisburg und Dortmund und fokussierte sich seitdem auf den Bereich Personalmanagement. Dazu belegte er 2014 den Studiengang Personalmanagement an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Duisburg, den er 2016 erfolgreich abschloss.

Während dieser Zeit befasste er sich intensiv mit den Themen Change Management und Unternehmenskultur. Diese Erkenntnisse und Erfahrungen bringt er in das Unternehmen ein, um die positive Gestaltung der Unternehmenskultur zu fördern. Seit August 2017 leitet er die interne Projektgruppe zur Erarbeitung und Implementierung eines Unternehmensleitbildes, das dieses Jahr veröffentlicht wird.

Für Tim Heinemann ist ein Unternehmensleitbild ein wichtiger Teil der ganzheitlichen Unternehmensstrategie, wenn es auch in der Belegschaft akzeptiert und gelebt wird.



ENTWICKLUNG UND VERMITTLUNG VON UNTERNEHMENSWERTEN BLEIBT CHEFSACHE

76 Prozent der Umfrageteilnehmer haben klar definierte Unternehmenswerte. Nach wie vor werden diese aber hauptsächlich auf Geschäftsleitungs- und Führungsebene entwickelt. Nur knapp 19 Prozent der Befragten sagen, dass die Mitarbeiter bei der Entwicklung der Unternehmenswerte einbezogen wurden.

Q11

Haben Sie klar definierte Unternehmenswerte?

Alle Antworten zu Q11 finden Sie auf Seite 90.

Q11

76%

der Umfrageteilnehmer geben an, dass sie
klar definierte Unternehmenswerte haben.

Q12

19%

der Befragten haben diese Unternehmenswerte gemeinsam
mit den Mitarbeitern entwickelt.

Q12

Wenn ja, in welchem Rahmen wurden diese entwickelt?

Alle Antworten zu Q12 finden Sie auf Seite 90.

COMPLIANCE. MENSCH. UNTERNEHMENSKULTUR.

Compliance, Werte und Unternehmenskultur drehen sich um den Menschen: Er entscheidet über Compliance oder Non-Compliance und über die Kultur in seinem Umfeld.

Von Dr. Kathrin J. Niewiarra, Geschäftsführerin Compliance Channel, Rechtsanwältin (bleu&orange®)

Compliance – übersetzt schlicht und einfach Regeltreue – ist aus der täglichen Medienlandschaft und Berichterstattung nicht mehr wegzudenken. Sei es der nächste Skandal um einen der Autobauer aus dem „Klub der 5“ oder die nächste horrende Kartellbuße wegen Preisabsprachen. Da fragt man sich: Wieso ist es so schwer, Regeln einzuhalten? Oder gibt es einfach zu viele – nach dem Motto: je mehr Regeln, desto mehr Verstöße? Finden sich Manager und Mitarbeiter nicht mehr zurecht in dem – zugegeben – wachsenden Dschungel von Vorschriften? Oder liegt es einfach daran, dass die Eigenverantwortung zugunsten von Checklisten und Zertifizierungen, die oft trügerische Sicherheit vorgaukeln, aus dem Tagesgeschäft mehr und mehr verschwindet? Fragen über Fragen. Was kann man also tun, um eine nachhaltige Compliance im Unternehmen zu verankern?

Eigentlich sollte man meinen, dass die Einhaltung von Recht und Gesetz eine Selbstverständlichkeit ist und das Vorhandensein eines „State of the Art“ Compliance Management Systems die Antwort bereithält. Sicher, ohne Vorschriften, die unser Zusammenleben regeln, können unsere Gesellschaft und auch ein Unternehmen nicht funktionieren. Aber alleine die Existenz und natürlich auch Durchsetzung und Sanktionierung von Regeln scheint nicht auszureichen, um Compliance sicherzustellen. Die reine „Legal Compliance“ als Stand-alone-Lösung funktioniert augenscheinlich nicht. Es muss noch etwas hinzutreten.

Zu viele Regeln killen die Eigenverantwortung.

Und dies ist der Mensch, der im Mittelpunkt eines jeden Compliance-Vorfalles steht, diesen verursacht, aber auch derjenige ist, der die Probleme beheben kann und aus ihnen lernt. Es gilt, ihn abzuholen, seine Bedürfnisse zu verstehen und damit umzugehen – und seinen Mut zu eigenverantwortlichen und integren Entscheidungen zu stärken. Deshalb kann ein rein auf Regeln basierendes Compliance-Verständnis und Compliance Management System keinen nachhaltigen Ausweg anbieten.

Wir müssen weg von der „Legal Compliance“ hin zu einer wertebasierten Compliance. Und hierbei hilft der Integrity-Ansatz. Klassische regelbasierte Compliance stellt die Verhinderung von unethischem Verhalten in den Fokus. Der Integrity-Ansatz dagegen möchte ethisches Verhalten und Handeln ermöglichen. Er setzt an der intrinsischen Motivation an und stellt die Werte für die ethische Entscheidungsfindung in den Mittelpunkt.

Die Compliance-Messlatte als Wegbereiter.

Das Wissen um und über Compliance ist und bleibt die Basis für eine nachhaltige Compliance. Hinzukommen muss aber die Einbeziehung des Menschen, der von seiner Werteorientierung gesteuert wird. Die Orientierung an Werten muss integraler Teil der Unternehmenskultur sein und dort verankert werden: das heißt durch und beim Menschen.

„Wir müssen weg von der ‚Legal Compliance‘ hin zu einer wertebasierten Compliance. Und hierbei hilft der Integrity-Ansatz. Klassische regelbasierte Compliance stellt die Verhinderung von unethischem Verhalten in den Fokus. Der Integrity-Ansatz dagegen möchte ethisches Verhalten und Handeln ermöglichen. Er setzt an der intrinsischen Motivation an und stellt die Werte für die ethische Entscheidungsfindung in den Mittelpunkt.“

DR. KATHRIN J. NIEWIARRA

GESCHÄFTSFÜHRERIN COMPLIANCE CHANNEL, RECHTSANWÄLTIN (BLEU&ORANGE®)

Dafür ist es aber auch notwendig, dass der Mensch Klarheit über die eigenen Werte und Ziele hat.

Um diese für sich zu erkennen, bietet es sich in einem ersten Schritt an, die eigene Compliance-Messlatte oder den eigenen Compliance-Kompass zu erfassen. Hierbei geht es um das eigene Verständnis von Moral und Ethik – und wie wir es in unseren Handlungen umsetzen. Unsere persönliche Historie ist der Ausgangspunkt für unsere Werte. Sie hilft uns, eigene Maßstäbe zu entwickeln und diese im Rahmen der Unternehmenskultur umzusetzen und auszurichten.

Fazit: Compliance, Werte und Unternehmenskultur drehen sich um den Menschen – unabhängig von der Hierarchieebene. Er ist das Zünglein an der Waage und entscheidet über Compliance oder Non-Compliance und über die Kultur in seinem Umfeld.

ÜBER DR. KATHRIN J. NIEWIARRA

Dr. Kathrin J. Niewiarra ist Rechtsanwältin und Attorney-at-Law (NY). Nach anwaltlicher Tätigkeit in den USA und Deutschland sowie Managementfunktionen in Konzernen verfolgt sie seit September 2012 ihre Geschäftsidee der ganzheitlichen Corporate-Compliance-Beratung mit einem werteorientierten Ansatz unter der Marke **bleu&orange®**. Sie fungiert außerdem als Ombudsfrau, Interim-Managerin, Moderatorin und Rednerin.

Sie ist Gründerin und Geschäftsführerin des Compliance Channel, eines Web-TV-Senders im Themenspektrum Ethik und Compliance, der seit September 2015 auf allen internet-fähigen Endgeräten abrufbar ist.

Ihr aktuelles Buch: „Balanceakt Compliance. Recht und Gesetz sind nicht genug, ein interdisziplinärer Leitfaden für Entscheider“ ist bei FAZ Buch veröffentlicht.



EINE BESONDERE GESTALTUNG DER ARBEITSUMGEBUNG FÖRDERT DIE UNTERNEHMENSKULTUR

Für die Mehrheit der Umfrageteilnehmer wird die Unternehmenskultur in erster Linie durch die besondere Gestaltung der Arbeit sowie der Arbeitsumgebung gefördert.

Nur die Hälfte der Befragten setzt auf regelmäßige Veranstaltungen.

Q4

Schaffen Sie Rahmenbedingungen, damit sich Kultur entfalten kann bzw. in einer bestimmten Richtung entfaltet?

Alle Antworten zu Q4 finden Sie auf Seite 79.

Q4

83%

der Umfrageteilnehmer schaffen durch **besondere Arbeitsplatzgestaltung und /oder besondere Arbeitsbedingungen** Rahmenbedingungen, damit sich Kultur entfalten kann.



RAUM FÜR KULTUR

Welche Bedeutung hat die räumliche Gestaltung auf die gelebte Kultur und wie kann Kultur räumlich inszeniert werden? Darüber haben wir uns mit Andrea Walburg und Randolph Maurer, beide Geschäftsführer des renommierten Messebauunternehmens imb: troschke, unterhalten.

Q Wie geben Sie Ihrer Unternehmenskultur hier bei imb: troschke Raum?

Randolph Maurer:

Wir inszenieren zum Beispiel einmal im Jahr eine Ausstellung in unseren Räumen, wo wir uns einem neuen Thema widmen. Das war vor Jahren zum Beispiel das Thema Szenografie. Das ist dann wie ein eigener kleiner Messestand bei uns im Hause. Das fördert das neue Denken, sich einmal in der Rolle des Kunden zu sehen und selbst zu reflektieren, wer wir eigentlich sind, wie wir uns selber darstellen und was eigentlich Kommunikation im Raum bedeutet.

Andrea Walburg:

Für mich ist es wichtig, dass wir wach bleiben und die Möglichkeiten der räumlichen Inszenierung immer wieder neu und zeitgemäß interpretieren. Perspektivwechsel und über den Tellerrand hinausschauen ist für mich extrem wichtig.

Q Wie finden Sie die Themen für Ihre internen Ausstellungen?

Andrea Walburg

Die Themen für die Ausstellungen springen mich an. Im Erdgeschoss haben wir jetzt Wabi-Sabi, diese Kunst des Unvollendeten. Hier wollen wir das Thema „Raus aus dem Einerlei“ umsetzen, weil ich finde, viele Messestände sind mittlerweile sehr ähnlich. Es macht sich kaum noch einer Mühe, der Marke wirklich auf den Grund zu gehen.

Q Welchen Einfluss hat denn Ihrer Meinung nach die Gestaltung der Räume auf Ihre Unternehmenskultur?

Randolph Maurer:

Wir haben vor fünf Jahren die gesamten Räume entkernt und komplett neu gestaltet. Ich glaube schon, dass das jedem von den Kollegen gutgetan hat, dass sich jeder jetzt hier wohler fühlt. Wir sitzen gerade in unserer Küche, hier wird nachher gekocht, hier sitzt man auch mal für ein Meeting zusammen. Wir haben einen Balkon, sodass man im Sommer auch draußen sitzen kann. Es war uns schon sehr wichtig, dass wir hier eine Atmosphäre schaffen rund um den Arbeitsplatz, in der sich jeder wohlfühlen kann, den auch jeder ein Stück weit mitgestalten kann.

Andrea Walburg:

Wir haben unsere Räumlichkeiten so gestaltet, dass man sich an verschiedenen Plätzen besprechen kann, sodass wir eine große Dynamik im Austausch miteinander haben. Gerne immer mal an einem anderen Ort und in einer anderen Umgebung, damit sich feste Strukturen möglichst nicht bilden.

Randolph Maurer:

Das ist sonst wie im Schwimmbad, man geht immer wieder an den gleichen Platz.

Andrea Walburg:

Eben das ist der Punkt, es ist unsere Aufgabe, sich einschleichende Gewohnheiten immer mal zu durchbrechen. Das ist nicht einfach.

„Das finde ich, sind die
schwierigen Fragen der Führung:
Wie gibt man Leitplanken vor?
Wie lässt man Freiräume?
Wann merkt man, dass die
Freiräume zu groß sind?“

ANDREA WALBURG
GESCHÄFTSFÜHRERIN IMB: TROSCHKE

Q Welches Feedback gab es denn zu den Umbauten?

Randolph Maurer

Bei räumlichen Umbaumaßnahmen kann es schon auch zu Akzeptanzproblemen kommen. Dann meldet sich schon mal eine kritische Stimme aus der Produktion und sagt: „Sagt mal, seid ihr wahnsinnig, wieviel Geld gebt ihr denn da aus für sowas, für hier intern? Könnten wir das nicht sparen und dafür eine Lohnerhöhung machen?“

Es ist mir lieber, jemand spricht mich an, als dass er sich nur seinen Teil denkt. Das ist für mich dann auch Leitbild, Unternehmenskultur, das man das erklärt und sich gern mal darüber auseinandersetzt. So diskutieren wir quasi intern über unsere Marke.

Und kurz nach dem Umbau, kam auch ein Kunde zu mir: „So, so, so. Das machen Sie also mit meinem Geld.“ „Ja, gefällt's Ihnen?“, habe ich ihn daraufhin gefragt. „Ja, aber ich glaube, wir müssen mal über Ihre Preise reden“, antwortete er. „Das können wir gerne jederzeit tun, aber was glauben Sie denn, warum wir das hier umgestaltet haben?“ Da sagt er: „Sagen Sie's mir!“ Ich erklärte ihm: „Wir haben hier ein relativ kleines Team, dieses Team arbeitet für Sie, kreativ und qualitätsbewusst. Die Leute arbeiten nur dann wirklich gut, wenn sie sich während ihrer Arbeit wohlfühlen. Eigentlich ist diese Investition hier in diese Räumlichkeiten eine Investition in Sie, damit wir auch weiterhin einen so guten Job für Sie machen können.“

Q Auf was legen Sie in Ihrer Unternehmenskultur besonders Wert?

Andrea Walburg

Ich lege in unserer Unternehmenskultur Wert auf die alten Tugenden: eine gewisse Höflichkeit, Verlässlichkeit, Pünktlichkeit. Das ist für mich unser Fundament.

Randolph Maurer

Aber auch Ehrlichkeit ist ganz wichtig. Ehrlichkeit jedem Kollegen gegenüber genauso wie Ehrlichkeit einzufordern von den Kollegen. Wir finden immer eine Lösung, wenn es irgendwo ein Problem gibt. Wir haben kurze Wege, jeder kann eigentlich jederzeit zu uns kommen, wenn er ein Problem hat. Das ist schon ein gutes Miteinander, das uns hier ausmacht.

Q Wie gelingt es Ihnen, diese Werte im Unternehmen weiterzutragen?

Andrea Walburg

Wir versuchen mit gutem Beispiel voranzugehen. In dieser ganzen Dynamik, in der Art, wie wir miteinander arbeiten, geht das eigentlich nur, wenn wir mit im Team dabei sind und auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Das ist nicht für jeden so einfach: der Chef ist der Chef.

Randolph Maurer

Wir können es im Prinzip nur vorleben durch unsere Art. Also ganz schlimm wäre, wenn wir hier Werte zitieren, die wir selbst nicht vorleben. Unsere Führungsphilosophie ist eigentlich, dass wir möglichst wenig führen, dass die Mitarbeiter sich so viel Verantwortung nehmen, wie sie sich selbst auch zutrauen.

Wir merken aber, dass das nicht für jeden Mitarbeiter die richtige Führungsmethode ist. Manche Mitarbeiter sagen: Vielleicht könnt Ihr Euch mal kümmern! „Vielleicht könnt Ihr hier mal Leitplanken setzen! Vielleicht könnt Ihr hier mal eingreifen!“ Führung ist für uns schon ein permanentes Abwägen. Wir diskutieren unseren Führungsstil permanent. Manchmal ohne Veränderungen, manchmal mit Änderungen, aber wir wissen eigentlich auch, dass wir nie alles richtig machen können. Es ist ein permanentes Ringen um ein gutes Miteinander. Und manchmal gelingt es und manchmal gelingt es nicht.

Q Gibt es etwas, das Sie gerne an Ihrer Unternehmenskultur verändern würden?

Andrea Walburg

Ich wünsche mir, dass wir Dinge mal schneller über Bord schmeißen können, um zu sagen: Wir versuchen jetzt mal was anderes, bedingungslos. Dass jeder sich gleichermaßen hinterfragt, was er permanent gleich macht und wie er vielleicht anders denken könnte, damit es für ein Miteinanderarbeiten besser und effektiver ist.

Q Warum ist Ihnen Raumgestaltung so wichtig und um was geht es Ihnen dabei über die Inszenierung der Marke hinaus?

Andrea Walburg

Wir sind als Schreinerei gegründet worden. Da ist es einfach Teil unserer DNA, dass wir Räume gestalten. Deswegen finden Sie in unseren eigenen Räumen auch so viel Holz, das drückt unsere Herkunft aus.

Für mich sind es unterm Strich immer die Gefühle. Marken leben von Gefühlen, die sind alle emotional aufgeladen, das ist es, was wir transportieren müssen, das ist unsere Aufgabe. Jede Marke, ob groß oder klein, muss einfach für sich erkennen, wofür sie steht. Die Großen machen das wunderbar vor, aber auch jeder kleine Marke sollte erzählen, was sie im Kern ausmacht. „Wo komme ich her, wo will ich hin, wer sind meine Kunden, was sind meine Ziele.“

Q Und wie schaffen Sie es als Raumgestalter für Messeauftritte, die Kultur Ihrer Kunden in Raum umzusetzen?

Andrea Walburg

Wenn wir keine Möglichkeit bekommen, potenzielle Interessenten persönlich kennen-zulernen, können wir nur schwer umsetzen, was sie ausmacht. Ich finde, ein Besuch in den jeweiligen Geschäftsräumen zeigt ganz viel über den Kunden. Die Gespräche, die Gesprächsführung, die Inhalte und wie man sich für uns Zeit nimmt, daraus kann man erkennen, wie wichtig das Projekt und man selbst als Dienstleister ist. Bei der räumlichen Inszenierung einer Marke geht es um das Gefühl. Wie berührt mich der Raum, in den ich hineingehe. Das ist die Kunst, mit gewissen Zutaten einen Raum zu füllen, um die Leute mit einem ganz bestimmten Gefühl da durchgehen zu lassen.

ÜBER ANDREA WALBURG

Andrea Walburg ist der kreative Kopf des Unternehmens imb: troschke. Sie ist seit mehr als 25 Jahren im Unternehmen tätig und kennt das Messebauunternehmen seit Kindheit an. Mit ihr hat das Thema Messearchitektur für Marken Einzug im Unternehmen gehalten. Für sie ist eine Marke auch Ausdruck einer Grundhaltung und Versprechen einer Umgangsform.

Als leidenschaftliche Treiberin und Ideengeberin möchte Andrea Walburg sich für eine ehrliche und faire Kommunikation einsetzen, geprägt von hohem kreativen Anspruch und hoher Qualität. Viele gewonnene Designpreise sind Ausdruck des unternehmerischen Erfolgs ihres Teams.

Als langjährige Dozentin der DHBW Mannheim war es ihr ein großes Anliegen, einen Teil dieser Gesinnung an ihre Studenten weiterzugeben.

ÜBER RANDOLPH MAURER

Randolph Maurer ist leidenschaftlicher Betriebswirt, Segler und Wutbürger und seit 2012 Geschäftsführer und Gesellschafter der imb: troschke. Zudem ist er aktives Mitglied im Bundesverband mittelständische Wirtschaft, in dem er sich gegen überbordende Bürokratie und für mehr Flexibilität einsetzt.

Das Segeln lehrt ihn Demut vor der Natur, aber auch ihre Schönheit und die Reduktion auf die wenigen Dinge zum Glücklichein. Auf einem Boot erreicht er nur in einem guten Team den Zustand vollkommener Harmonie. Genauso ist eine gute Bindung und Nähe zum Kunden wichtig, um als Team zu einem perfekten Ergebnis zu kommen. Werte wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Vertrauen sind für ihn sowohl auf dem Wasser als auch im Business Voraussetzung für Erfolg und Freude.







V x U x E > W

Vision x Unzufriedenheit x Energie
größer sein als der Widerstand.
Dinge ändern.

DIE AKTIVE PFLEGE DER UNTER- NEHMENSKULTUR SCHEITERT AM HÄUFIGSTEN AUFGRUND MANGELNDER SENSIBILISIERUNG

Teilweise fehlt es in der Praxis noch an aktiver Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Entfaltung der Kultur. Den Hauptgrund dafür sieht die Mehrheit der Befragten in einer mangelnden Sensibilisierung für das Thema. An zweiter und dritter Stelle folgen fehlende Priorität (43 Prozent) und fehlendes Know-how (29 Prozent) – noch vor den klassischen Ressourcengründen.

Q5

Welche Gründe sehen Sie für fehlende Rahmenbedingungen, damit sich Kultur entfalten kann bzw. in einer Richtung entfaltet?

[Alle Antworten zu Q5 finden Sie auf Seite 79.](#)

71%

der Befragten sehen in
mangelnder Sensibilisierung für das Thema
 den Hauptgrund dafür, dass keine Rahmenbedingungen
 geschaffen werden, damit sich Kultur in eine bestimmte
 Richtung entfalten kann.

„Viele Unternehmen sterben an der Spitze des Erfolges. Weil es ihnen immer gut gegangen ist und sie immer super Ergebnisse erreicht haben. Damit kaschiere ich Intelligenz und Nachdenken und Reflexion.“

SEBASTIAN SELLINAT
HR ARTIST



WAS HABEN KRAWATTEN, RAHMENGENÄHTE SCHUHE UND POWERPOINT MIT ANTIKULTUR ZU TUN?

Sebastian Sellinat, HR Artist, behauptet, das eigentliche Problem bei der positiven Entwicklung der Unternehmenskultur sei die Antikultur. Was er darunter versteht, hat er Angela Heese und Joe Kaiser im Gespräch erläutert.



Q Herr Sellinat, was können wir denn unter Antikultur verstehen?

Sebastian Sellinat

Wir reden immer nur über das, was uns schön macht, wunderbare Räume, nettes Miteinander und bei uns kann man viel Geld verdienen. Wir reden nie über das, was hinter dieser Fassade passiert. Warum alle Krawatten und alle die gleichen rahmengenähten Schuhe tragen. Am Ende des Tages sind wir alle Mensch und als Mensch bekommen wir hoffentlich in der Erziehung Werte mit. Warum kann ich die denn nicht auch in meinem Unternehmen weiterleben? Warum muss ich mich im Unternehmen so benehmen, dass ich Hierarchie, dass ich Macht ausübe?

Antikultur zeigt sich dann z. B. daran, dass ich E-Mails nicht beantworte oder dass ich mit Menschen nicht rede oder sie sogar öffentlich bloßstelle. Oder im Extremfall: sexuelle Belästigung. Darüber spricht niemand, das sind die Tabuthemen, die man so hinnimmt, um Karriere zu machen. Häufig sind es ganz subtile Themen, durch die sich Antikultur entwickelt.

Q Aber es gibt doch immer noch viele, die in solchen Kulturen arbeiten. Warum?

Sebastian Sellinat

Es gibt Menschen, die zieht es magisch an, in einer – ich will mal sagen – vernichtenden Kultur zu arbeiten. Eine Art „Rat Race“, zehn bis zwölf Stunden das ganze Jahr durcharbeiten bis zum Umfallen.

Das ist nicht gesund, das wissen wir, trotzdem machen Menschen das mit.

Q Was muss passieren, dass solche Antikultur nicht entsteht?

Sebastian Sellinat

Was hilft gegen Antikultur? Gute Führung. Da, wo ich gute Führung erlebe, wird jemand sofort sagen: Das lasse ich nicht zu, dass so etwas passiert, egal von wem aus das Verhalten ausgegangen ist. Da gibt es eine Art Verhaltenskodex, der Antikultur keinen Raum bietet. Aber je größer die Organisation wird, desto schwieriger wird es, weil wir da nicht nur eine Kultur haben, sondern viele Parallel- oder Subkulturen, die in den Teams entstehen und wachsen. Eine einheitliche Arbeitgebermarke, die gibt es deshalb gar nicht. Geprägt wird die Kultur von den Menschen, wie sie in Teams zusammenarbeiten und miteinander umgehen.

Q Warum spielt das Thema gerade heute so eine wichtige Rolle?

Sebastian Sellinat

Menschen wachsen eigentlich verantwortungsvoll auf und wollen in ihrem Leben mitbestimmen und sich vielleicht sogar um die Gesellschaft kümmern. Aber in vielen Unternehmenskulturen wird alles noch hierarchisch, klein-klein vorgeben. Deswegen, glaube ich, ist der Umbruch gerade auch so radikal. Weil die Gesellschaft draußen sich ja sehr schnell entwickelt. Und hierarchische Organisationen sich gar nicht schnell genug verändern können.

Q Kultur ist doch eher ein Raum, ein Rahmen, den die Führung versucht zu geben, von daher habe ich doch relativ viel Chancen, dass das,

was Mitarbeiter in diesem Rahmen erzählen auch aus diesem Rahmen kommt, oder?

Sebastian Sellinat

Führung war früher viel einfacher, da hatte ich das Wissen, ich hatte die Macht und wusste genau, wem ich welche Information gebe. Heute haben wir es nicht mehr im Griff. Kommunikation von Mitarbeitern kann ich nicht mehr steuern.

Sobald ich alles transparent mache, habe ich nur noch den Raum, den Rahmen, den ich vorgeben kann. Ich bin viel stärker im Netzwerk, in der Interaktion gefordert: Wie steuere ich nicht nur mein Team, sondern wen brauche ich vielleicht noch von draußen, um optimale Ergebnisse zu erzielen? Das ist Führung. Führung ist heute sehr viel anstrengender, als sie es vor zwanzig Jahren war.

Q Ist das auch der Grund, warum neue Führungsmodelle noch immer so wenig gelebt werden?

Sebastian Sellinat

Wie werden Leader ausgebildet? Wie werden Führungskräfte ausgebildet? Wir haben so ein Denken in Dekaden. Die Menschen, die jetzt in der Verantwortung sind, die wurden vor 20, 25 Jahren ausgebildet, ganz klassisch: Du musst durch diese Antikultur-Schule gehen, denn wenn du das machst, dann gehst du in dieser Konzernkarriere hoch und schau mal, das ist ganz toll – da rauszukommen, das ist ganz schwer. Weil ich heute völlig andere Verhaltensmuster an den Tag legen muss und völlig andere Themen wichtig sind. Heute wird Leadership ganz anders ausgebildet.

Deswegen stehen ganz andere Themen wie z. B. Coaching, Mentorship, Menteeship, Cross-Mentorship im Vordergrund. Sowas hat es früher nicht gegeben. Da hat man bloß nicht mit anderen geredet, weil dann ja Wissen ausgetauscht würde. Heute heißt es: Sharing is caring, wir können voneinander lernen und kommen gemeinsam nach vorne.

Q Aber das ist doch heute schon in aller Munde und Inhalt eines jeden Führungsseminars, oder?

Sebastian Sellinat

Walk the talk! Darüber reden, das ist wunderbar. Wir können stundenlang über ganz viele moderne Themen reden. Die Tat ist es, die zählt.

Was ist Arbeit, was ist Arbeitszeit, wann arbeiten wir und wie arbeiten wir, das kann ich heute alles in Frage stellen.

HR ist immer schwierig, HR ist Human Resources, also quasi menschliche Paletten. Wir sind aber keine Paletten, wir sind Menschen. Wir können denken, wir können reflektieren und das unterscheidet uns ja von vielen anderen Lebewesen.

Q Warum tun sich viele Organisationen so schwer, neue Führungskultur umzusetzen?

Sebastian Sellinat

Viele Unternehmen sterben an der Spitze des Erfolges. Weil es ihnen immer gut gegangen ist und sie immer super Ergebnisse erreicht haben. Damit kaschiere ich Intelligenz und Nachdenken und Reflexion. Und: Veränderung ist nicht das, was wir als Menschen besonders mögen. Diese Veränderung ist nicht verbunden

mit einem Nine-to-five-Job, sondern da muss ich verdammt viel Kraft aufbringen, um jeden Tag gegen den Berg anzurennen, der vor mir steht.

Es gibt kein Lehrbuch darüber, wie das geht. Unternehmensführung in den 90er Jahren war: Ich schlag die Bücher auf, Planung & Kontrolle, Betriebswirtschaftslehre und wie sie alle heißen – so geht das, so muss das gemacht werden. Heute gibt es das in dieser Form nicht mehr. Sondern es gibt ganz viele Methoden, die zum Erfolg führen. Die Welt ist komplexer geworden.

Q Liegt das aber nicht auch an dem Wunsch vieler Arbeitnehmer nach einem „sicheren“ Arbeitsplatz mit definierten Karrierewegen?

Sebastian Sellinat

Das, was wir gelernt haben, wie wir groß geworden sind, wird so nicht mehr funktionieren: Erst die Schule machen, dann eine Ausbildung, dann studieren, weil Du dann Karriere machen kannst. So funktioniert das heute nicht mehr. Es funktioniert nur, wenn jemand Leidenschaft für sein Thema hat und immer wieder spannende Menschen trifft. Heute braucht man kein Abitur mehr, sondern die Neugier. Neugier ist sehr viel entscheidender und mal mutig ein Thema zu beschreiten und dann auch mal zu scheitern und zu sagen: Na ja, ich bin hier nicht angetreten, um 35 Jahre im gleichen Unternehmen zu sein. Sondern um etwas auszuprobieren, die Welt zu entdecken, mal hier zu gucken und da zu gucken. Das sind die Menschen, denen in Zukunft die Welt gehört.

Q Da spielt doch oft auch Angst eine wichtige Rolle. Was muss passieren, damit diese Angst reduziert werden kann und wir mutigere Entscheidungen treffen können, die besser zu uns passen?

Sebastian Sellinat

„Fehler! Du hast einen Fehler gemacht“ – bumms, das war's! Es dauert zwei Sekunden und die Motivation ist für Jahre vernichtet. Schaffen wir Powerpoint ab. Powerpoint ist ein wunderbares Mittel für diesen Drill: die 10. Version, die 12. Version, die 15. Version – hey, das ist für den Aufsichtsrat, also nochmal eine Nacht durcharbeiten ...

Ist es sinnvoll, Powerpoint-Slides bei einem Vortrag durchzuklicken und dann zu sagen: „Ich hab's geschafft“ anstatt eine richtig gute freie Rede mit Leidenschaft vorzutragen?

Ich habe mal folgende Regel aufgestellt: Ab sofort – und das hat für maximale Verwirrung gesorgt – darf kein Powerpoint mehr gezeigt werden. Ja, aber das geht nicht! Dann sag' ich: „Okay, drei Folien sind erlaubt.“ Und was ist dann passiert? Die Menschen haben sich ihre Inhalte überlegt und wir sind ins Gespräch gekommen, Kommunikation ist entstanden. Ich kann sowas in einem geschützten Rahmen schon mal zulassen, damit stifte ich auch Kultur.

Frustration ist auch da, wo Monotonie ist.

„Führung war früher viel einfacher, da hatte ich das Wissen, ich hatte die Macht und wusste genau, wem ich jetzt welche Information gebe.

Heute haben wir es nicht mehr im Griff. Sobald ich alles transparent mache, habe ich nur noch den Raum, den Rahmen, den ich vorgeben kann. Ich bin viel stärker im Netzwerk, in der Interaktion gefordert: Wie steuere ich nicht nur mein Team, sondern wen brauche ich vielleicht noch von draußen, um optimale Ergebnisse zu erzielen? Das ist Führung.

Führung ist heute sehr viel anstrengender, als sie es vor zwanzig Jahren war."

SEBASTIAN SELLINAT
HR ARTIST

Q Aber wie kriege ich als Bewerber denn mit, ob das Unternehmen wirklich zu mir passt?

Sebastian Sellinat

Schauen wir mal, wie die da miteinander umgehen. Feiern die gemeinsam? Gibt es gemeinsame Events? Wie sieht die Kantine aus? So kann man Kultur beurteilen. Sind die Türen offen? Sind die Türen zu? Komme ich irgendwie hin zu den Entscheidern oder sagen die alle: „Nee, da müssen Sie sich erst vorher anmelden.“ Sie merken, glaube ich schon, wenn die Kultur echt ist, z. B. daran, dass Sie echte Mitarbeiter sehen, wenn Sie mal auf die Homepage gucken. Oder schauen wir in die Social-Media-Kanäle rein, was passiert denn da so? Ist das alles redaktionell geglättet oder wird auch kontroverse Diskussion zugelassen? Das sind alles Anker, an denen man Kultur festmachen kann.

ÜBER SEBASTIAN SELLINAT

Sebastian Sellinat bezeichnet sich selbst als HR Artist. Als Querdenker, Netzwerker und Impulsgeber hat er 15 Jahre Erfahrung in progressiver Personalarbeit in verschiedenen Rollen und Unternehmen gesammelt, zuletzt als Human Ressource Manager bei der Aareal Bank in Wiesbaden.

2017 wurde er als Employer Brand Manager of the Year (Publikumsliebbling) ausgezeichnet. Er ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) e. V. und im Kolpingwerk.

Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf den HR-Zukunftsthemen wie Personalmarketing, Employer Branding & Future of Recruiting, New Work, Digitale HR-Agenda, HR Innovation sowie HR Tech.



UNTERNEHMENSKULTUR IST EIN WICHTIGES THEMA FÜR DAS GELINGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Von allen abgefragten Aspekten sehen die Umfrageteilnehmer in der digitalen Transformation den größten Nachholbedarf. Lediglich 21 Prozent bewerten den Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen als hoch oder sehr hoch.

Q6

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für die digitale Transformation und wie beurteilen Sie den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Alle Antworten zu Q6 finden Sie auf Seite 84.

63%

der Umfrageteilnehmer schätzen die **Bedeutung** von Unternehmenskultur für die digitale Transformation als **hoch oder sehr hoch** ein.

45%

beurteilen den derzeitigen **Umsetzungsgrad** entsprechender Maßnahmen im Unternehmen als **eher schwach oder gar nicht angegangen**.

CULTURE RESOURCES MANAGEMENT

Kultur gestalten. Identität stiften. Menschen begeistern.

Von Joe Kaiser, meerdesguten BRAND IDENTITY

Unternehmenskultur verstehen wir von meerdesguten als Grundlage erfolgreicher Markenkommunikation und deren Pflege als zentrale Aufgabe der Markenführung. In unserem Identity-Prozess „Culture Resources Management“ beschäftigen wir uns mit dem Erkennen, Freilegen, Gestalten und Codieren eben dieser Unternehmenskultur.

Culture Resources Management richtet sich an Unternehmen und Organisationen, die ihre Unternehmenskultur aktiv (mit)gestalten oder verändern möchten. Von innen nach außen entwickelt der Ansatz seine Kraft aus der DNA des Unternehmens und unterstützt sowohl bei der strategischen und organisatorischen Steuerung, der kommunikativen Gestaltung als auch bei der integrierten Entfaltung kultureller Ressourcen und Potenziale.

NUTZEN

- Starke Kundenbindung
- Inspirierende Arbeitgeberattraktivität
- Authentische Markenführung und Kommunikation
- Veränderungsfähigkeit, z. B. digitale Transformation
- USP, Einzigartigkeit ...

DURCH

- Wertorientierte Unternehmensführung
- Kreatives Innovationsmanagement
- Agiles Qualitätsmanagement
- Glaubwürdiges Compliance- und Wertemanagement
- Kulturbasierte Unternehmenskommunikation

Culture Resources Management besteht aus fünf zentralen Phasen, die den Prozess vom Erkennen bis zum Inszenieren und Visualisieren der eigenen Kultur gestalten. Diese Phasen bauen zwar aufeinander auf, können aber durchaus im Gesamtprozess agil angewendet werden.

Phase 1

EXPLORE

ERKENNEN, ENTDECKEN, BEWUSSTMACHEN

Gemeinsam entdecken und reflektieren wir die Unternehmenskultur. Was gibt es an Ritualen und gelebten Werten? Wie ist die Führungskultur? Wie ist das Unternehmensverhalten, der Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Ressourcen? Welche Artefakte gibt es im Unternehmen?

Phase 2

ANALYSE+DEFINE

ANALYSIEREN, INTERPRETIEREN, BEWERTEN

Um das Potenzial der Unternehmenskultur ausschöpfen zu können, müssen sie zuerst verstanden werden. Mit unterschiedlichen Analyse-Tools fühlen wir der Kultur auf den Zahn und untersuchen, welche spezifischen Codes ihr zugrunde liegen. Klar und verständlich dokumentieren wir alle relevanten Parameter und legen den ersten wichtigen Grundstein für weitere strategische und operative Entscheidungen. Zusätzlich unterstützen wir mit Cultural-Fit-Analysen in den Bereichen Employer Branding, Mergers & Acquisitions oder mit evaluativen Untersuchungen für Monitoring und Controlling.

Phase 3

CONNECT+TRANSFORM+CREATE VERÄNDERN, VERBINDEN, VERBESSERN

Egal ob Kultur weiterentwickelt oder radikal verändert werden soll – es geht nicht ohne die Akzeptanz der Mitarbeiter. Wir unterstützen bei der ganzheitlichen Implementierung der kulturellen Zielsetzung und entwickeln dafür wirksame und partizipative Strategien und Maßnahmen. Zusätzlich sorgen wir mit einer Reihe an Kurations- und Kommunikationsleistungen für den sinnvollen Rollout externer und interner Kampagnen, kreieren über alle Kontaktpunkte hinweg überzeugende und crossmediale Erlebnisse und sind Experten für die Konzeption und Umsetzung kulturkonformer Digitalisierungsprojekte.

Phase 4

LIVE+CELEBRATE LEBEN, FEIERN, INSZENIEREN

Durch Lebendigkeit wird Kultur glaubwürdig und kann Mitarbeiter und Kunden nachhaltig begeistern und inspirieren. Dafür braucht es Begegnung und eine Bühne. Wir entwickeln kreative und authentische Public-, Corporate- und Consumer Events, Change-Veranstaltungen, Ausstellungen und Messeshows oder durch Mitarbeiter motivierende Incentives. Gemeinsam schaffen wir einzigartige Erlebnisräume, machen Kultur für alle Sinne erfahrbar und dokumentieren sie ästhetisch wertvoll für die flankierende Kommunikation.

Phase 5

VISUALISE+SHARE KODIEREN, VISUALISIEREN, TEILEN

Aus der Summe aller Begegnungen, die Menschen mit dem Unternehmen haben, setzt sich für sie ein mehrdimensionales Erlebnisbild zusammen. Es stellt sich also die Frage, ob die Codes zur Vermittlung der Unternehmenskultur an allen Kontaktpunkten konsequent eingesetzt und Potenziale inhaltlich und gestalterisch optimal genutzt werden. Eine glaubhafte Leitbildformulierung und die Konzeption und Kreation einer authentischen Corporate Identity trägt zu einer konsistenten und überzeugenden Vermittlung der Unternehmenskultur bei. Dazu gehören auch Guidelines für Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behaviour.

BEFRAGUNG 2018
STEUERRAD UNTERNEHMENSKULTUR
ERGEBNISSE

BEFRAGUNG 2018

Ergebnisse der Befragung „Steuerrad Unternehmenskultur“

Unternehmenskultur frisst Strategie zum Frühstück. Diese dem Ökonomen Peter F. Drucker zugeschriebene Aussage ist heute so aktuell wie eh und je. Wir sind der Überzeugung: Je komplexer und volatiler unser Arbeitsalltag wird, desto erfolgskritischer ist die orientierende und sinnstiftende Funktion von Unternehmenskultur mit dem ihm innewohnenden Wertefundament. Wir begreifen die digitale Transformation in erster Linie als soziale und kulturelle Herausforderung, denn neben den technischen Aspekten bedingt sie vor allem eine Transformation von Werten und Alltagsgewohnheiten.

Wir wollten daher mit unserer Befragung „Steuerrad Unternehmenskultur“ herausfinden, welche Bedeutung Entscheider*innen in deutschen Unternehmen der Unternehmenskultur für den Erfolg des Unternehmens beimessen und in welcher Weise sich dies in den Unternehmensprozessen widerspiegelt. In einer Online-Kurzumfrage im Zeitraum von April bis Juni 2018 haben uns 39 Personen (n=39) aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen dazu geantwortet.

UNTERNEHMENSKULTUR HAT HOHE ERFOLGSRELEVANZ

Die Befragung zeigt, dass die Unternehmenskultur von der überwiegenden Mehrheit der Unternehmensvertreterinnen und -vertretern als erfolgskritisch wahrgenommen wird: 90 Prozent der Umfrageteilnehmer schätzen den Einfluss ihrer Unternehmenskultur auf den Erfolg ihres Unternehmens als hoch oder sehr hoch ein. Wenn es jedoch darum geht, die

Unternehmenskultur systematisch zu erfassen und zu bewerten, geben nur 30 Prozent an, dafür über eine Methodik zu verfügen.

Q1, Q2: Seite 78

METHODEN ZUR STEUERUNG UND GESTALTUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR NOCH WENIG BEKANNT

Unternehmenskultur als Steuerungsinstrument kommt in der klassischen Management-Ausbildung bisher kaum vor. So ist es nicht überraschend, dass 78 Prozent der Umfrageteilnehmer zurückmelden, bisher noch nichts von Culture Resources Management gehört zu haben. Wir verstehen darunter einen strukturierten Prozess, der es ermöglicht Unternehmenskultur zu gestalten und als ganzheitliches strategisches Steuerungsinstrument zu nutzen.

Q3: Seite 79

Für die Mehrheit der Umfrageteilnehmer wird die Unternehmenskultur in erster Linie durch die besondere Gestaltung der Arbeit sowie der Arbeitsumgebung gefördert. So geben 83 Prozent an, durch eine besondere Arbeitsplatzgestaltung und/oder besondere Arbeitsbedingungen entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich Kultur in eine bestimmte Richtung entfalten kann, mit großem Abstand gefolgt von regelmäßigen Veranstaltungen (50 Prozent) und Führungskräfte trainings (44 Prozent).

Q4: Seite 79

DIE AKTIVE PFLEGE DER UNTERNEHMENSKULTUR SCHEITERT AM HÄUFIGSTEN AUFGRUND MANGELNDER SENSIBILISIERUNG

Teilweise fehlt es in der Praxis noch an aktiver Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Entfaltung der Kultur.

Den Hauptgrund dafür sehen knapp 72 Prozent der Befragten in einer mangelnden Sensibilisierung für das Thema. Weitere Gründe liegen in einer geringen Priorität des Themas (43 Prozent), fehlendem Know-how (knapp 29 Prozent) sowie Zeitmangel (21 Prozent) und Mangel an personellen bzw. finanziellen Ressourcen (je 14 Prozent).

Q5: Seite 79

UNTERNEHMENSKULTUR HAT HOHE RELEVANZ FÜR DIE BINDUNG UND GEWINNUNG VON MITARBEITERN SOWIE FÜR DIE ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND FÜR DIE MARKENKOMMUNIKATION.

In der Einschätzung der Befragten kommt der Unternehmenskultur eine besonders hohe Bedeutung für die Mitarbeiterbindung und -gewinnung sowie für die Führungskräfteentwicklung zu. Über 90 Prozent schätzen die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Mitarbeiterbindung und für die Führungskräfteentwicklung als sehr hoch oder hoch ein, bei der Mitarbeitergewinnung sind es 88 Prozent der Antworten.

Ebenfalls hohe Relevanz messen die Befragten der Unternehmenskultur für die Markenkom-

munikation (80 Prozent) sowie für Kundengewinnung und -bindung (77 Prozent) zu. Beim Thema Digitale Transformation sind 63 Prozent der Befragten der Ansicht, die Unternehmenskultur habe sehr hohe oder hohe Bedeutung für deren Erfolg.

Q6: Seite 80-85, Q9: Seite 87

SCHWÄCHEN BEI DER PRAKTISCHEN UMSETZUNG

Wir wollten außerdem wissen, wie die Befragten den Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in ihren Unternehmen beurteilen.

Bei der praktischen Umsetzung zeigen sich im Vergleich zur hohen Einschätzung der erfolgskritischen Bedeutung der Unternehmenskultur noch deutliche Diskrepanzen.

So beurteilen 41 Prozent den derzeitige Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung im Unternehmen als hoch oder sehr hoch. Bei der Mitarbeitergewinnung sind dies gerade mal 35 Prozent, gleichzeitig schätzen 44 Prozent der Befragten den Umsetzungsgrad von Maßnahmen in diesem Bereich als eher schwach oder schwach bzw. als nicht vorhanden ein. Bei der Führungskräfteentwicklung ist das Bild ebenfalls gemischt: 44 Prozent der Befragten sehen den Umsetzungsgrad als hoch oder sehr hoch. Gleichzeitig geben aber 47 Prozent an, dass der Umsetzungsgrad eher schwach oder schwach sei bzw. dass es keine speziellen Maßnahmen in diesem Bereich gebe.

Q6: Seite 80-85

NACHHOLBEDARF BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Der schwächste Umsetzungsgrad zeigt sich beim Thema digitale Transformation. Hier beurteilen nur 21 Prozent den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender kultureller Maßnahmen im Unternehmen als hoch oder sehr hoch. Weitere 26 Prozent halten die Umsetzung immerhin für ausreichend, während 44 Prozent sagen die Umsetzung sei eher schwach oder schwach bzw. es gebe keine speziellen kulturellen Maßnahmen zur Förderung der digitalen Transformation.

Q6: Seite 84

STEIGENDE BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR IM WAR FOR TALENTS

Dennoch ist das Thema Unternehmenskultur im Bewusstsein der Entscheider*innen angekommen. Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen planen in den nächsten zwölf Monaten konkrete Aktionen, um ihre Unternehmenskultur weiterzuentwickeln oder zu verändern. Gut 30 Prozent wollen sich dabei von externen Beratern unterstützen lassen. Als Anlass dafür geben die Befragten u.a. eine veränderte Marktdynamik, den Wunsch nach mehr Agilität sowie Veränderungen der Organisations- und Führungsstrukturen an. Dazu passt, dass die Befragten der Ansicht sind, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur in den nächsten fünf Jahren weiter steigen wird. Als Ursache dafür sehen sie in erster Linie den sich verschärfenden Fachkräftemangel und den zunehmenden Wett-

bewerb im War for Talents sowie ein allgemein steigendes Bedürfnis nach Sinn und Authentizität. So glauben über 90 Prozent der Befragten, dass die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Mitarbeiterbindung in den nächsten fünf Jahren noch zunehmen wird. Auf Platz zwei landet mit 88 Prozent die Gewinnung neuer Mitarbeiter, auf Platz drei mit 74 Prozent die Führungskräfteentwicklung. Erst an vierter Stelle findet sich mit 68 Prozent der Antworten die digitale Transformation.

Gut die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur für Kundenbindung und -gewinnung sowie für die Markenkommunikation steigen wird.

Q7: Seite 86, Q8, Q9: Seite 87, Q10: Seite 88

ENTWICKLUNG UND VERMITTLUNG VON UNTERNEHMENSWERTEN BLEIBT CHEFSACHE

76 Prozent der Umfrageteilnehmer geben an, dass sie klar definierte Unternehmenswerte haben. Nach wie vor werden diese aber hauptsächlich auf Geschäftsleitungs- und Führungsebene entwickelt. Nur knapp 19 Prozent der Befragten sagen, dass die Mitarbeiter bei der Entwicklung der Unternehmenswerte einbezogen wurden. 56 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass sich die Unternehmenswerte auch in den Unternehmensprozessen widerspiegeln, z.B. in Richtlinien, Kommunikationsverhalten, dem Umgang miteinander und der Entscheidungsfindung. Mit 48 Prozent bzw. 43 Prozent der Antworten sind wiederkehrende Veranstaltungen und wiederkehrende interne Kampagnen das

Mittel der Wahl, um diese Unternehmenswerte ins Unternehmen zu bringen. Ca. ein Drittel der Umfrageteilnehmer setzt dagegen auf regelmäßige bzw. wiederkehrende Schulungen für Mitarbeiter und Führungskräfte. Auf die Frage, welche Werte sie in ihrer heutigen Unternehmenskultur am meisten vermissen, um den zukünftigen Unternehmenserfolg zu sichern, antworteten die Umfrageteilnehmer*innen u. a. Vertrauen, Wertschätzung, Transparenz, Effizienz und Hunger nach Erfolg.

Q11: Seite 90, Q16: Seite 94

Die Vermittlung von Werten bleibt Chefsache. 80 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, dass die Geschäftsführung bei ihnen für die Vermittlung der Unternehmenswerte zuständig ist, gefolgt vom HR-Bereich mit 55 Prozent und der Kommunikationsabteilung mit 48 Prozent. Keine große Rolle bei der Vermittlung der Unternehmenswerte spielen die Bereiche Corporate Social Responsibility mit unter 10 Prozent der Antworten sowie Qualitätssicherung mit 3 Prozent.

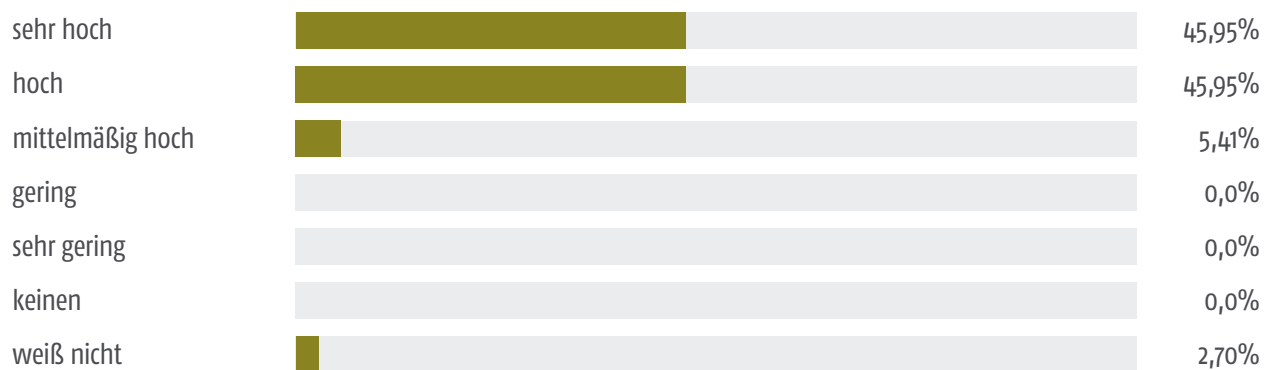
Q17: Seite 95

FAZIT

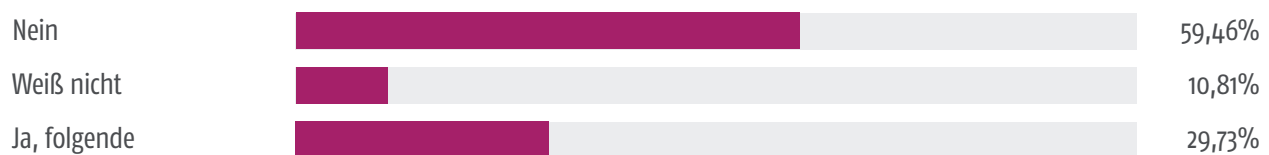
Die Bedeutung von Unternehmenskultur für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist im Bewusstsein der Entscheider*innen angekommen, insbesondere für die Bereiche Mitarbeiterbindung und -gewinnung, Führungskräfteentwicklung, Markenkommunikation sowie Kundengewinnung und Kundenbindung. Zwischen diesem Bewusstsein und der gelebten Praxis in den Unternehmen bestehen aber noch Lücken. Vielfach bleibt es noch eine Herausforderung dieses grundsätzliche Verständnis in konkrete Maßnahmen zur aktiven Gestaltung der Kultur zu übersetzen und so in einem systematischen Prozess das volle Potenzial von Kultur für den Unternehmenserfolg tatsächlich nutzbar zu machen. Das liegt teilweise an knappen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen, aber auch daran, dass die meisten Unternehmen bislang noch nicht über eine Methodik verfügen, um Unternehmenskultur zu evaluieren und messbar zu machen. Unternehmenswerte haben einen großen Stellenwert, entstehen bisher aber nur selten in einem co-kreativen Prozess gemeinsam mit den Mitarbeitenden, sondern werden meistens top down entwickelt und vermittelt. Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und Wertewandel in der Gesellschaft wird die erfolgskritische Bedeutung von Unternehmenskultur in Zukunft weiter steigen. Damit diese ihre Kraft als strategisches Steuerrad entfalten kann, ist es notwendig, sich systematischer mit ihr zu befassen und der konsequenten Umsetzung von Maßnahmen zu ihrer aktiven Gestaltung die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken wie den ökonomischen Parametern.

Q1

Wie hoch schätzen Sie den Einfluss Ihrer Unternehmenskultur auf den Erfolg Ihres Unternehmens ein?

**Q2**

Haben Sie eine Methodik, wie Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen beurteilen / bewerten?



Cultural Transformation Tools

Mitarbeiterbefragungen und -gespräche

Human Synergetics

Brand Value

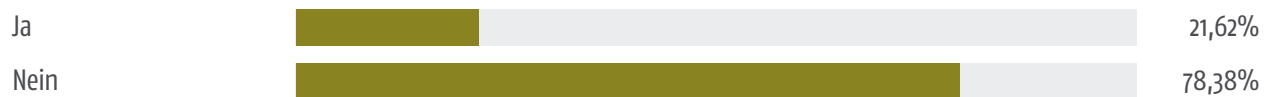
Change Survey (eigentlich auch eine Umfrage)

Great Place to Work

Thementage

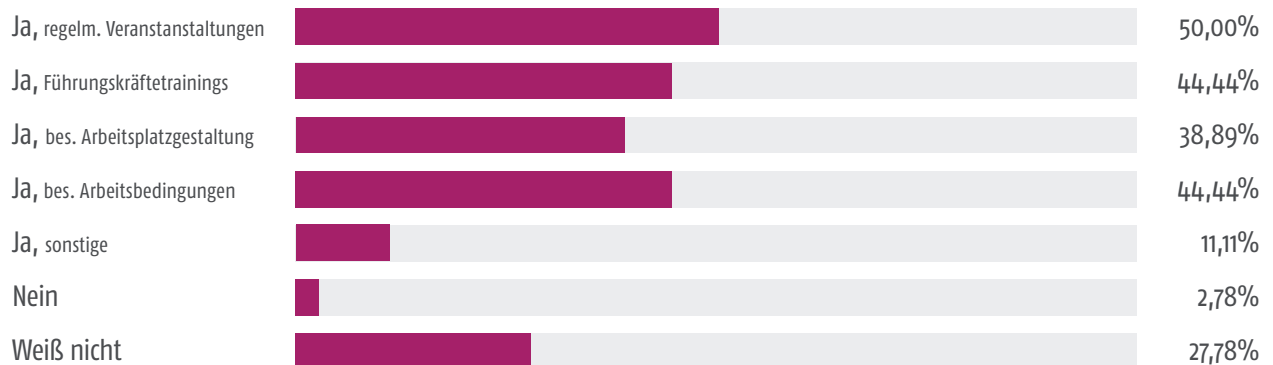
Q3

Haben Sie schon mal etwas von Culture Resources Management gehört?



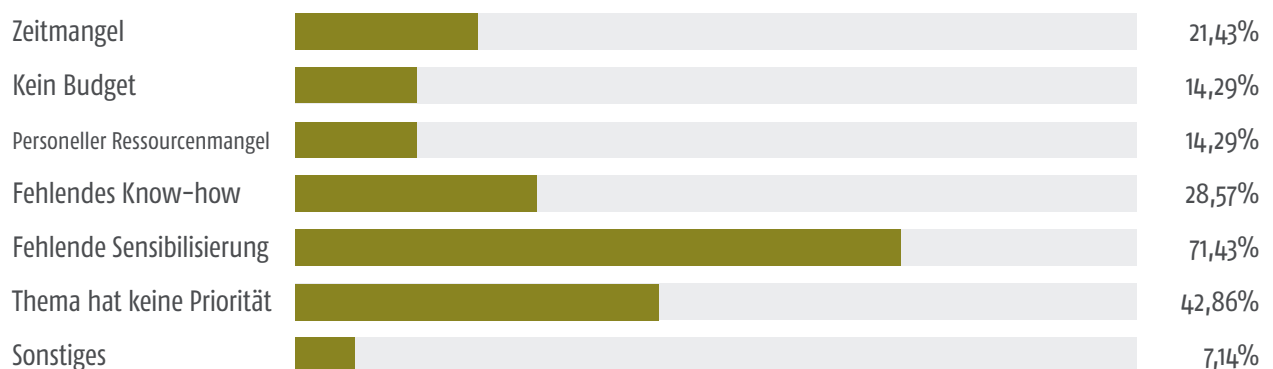
Q4

Schaffen Sie Rahmenbedingungen, damit sich Kultur entfalten kann bzw. in einer bestimmten Richtung entfaltet? Mehrfachnennungen möglich.



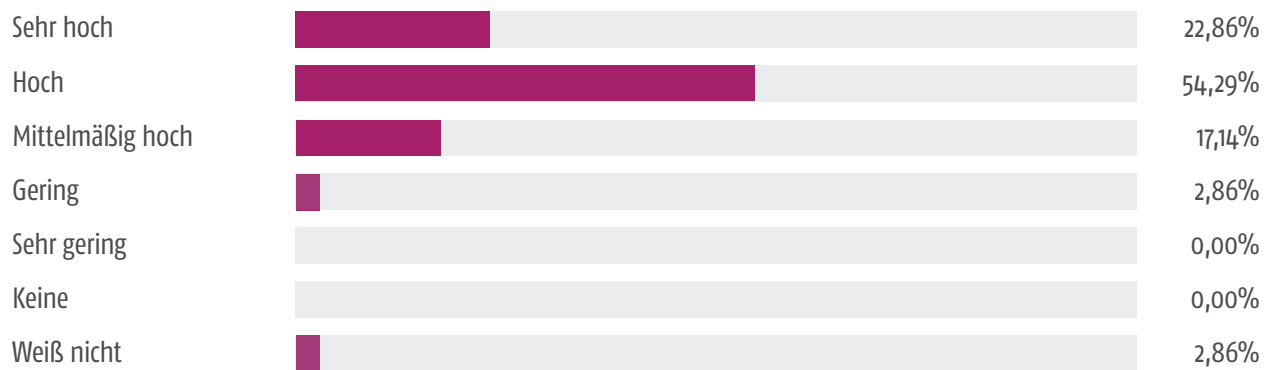
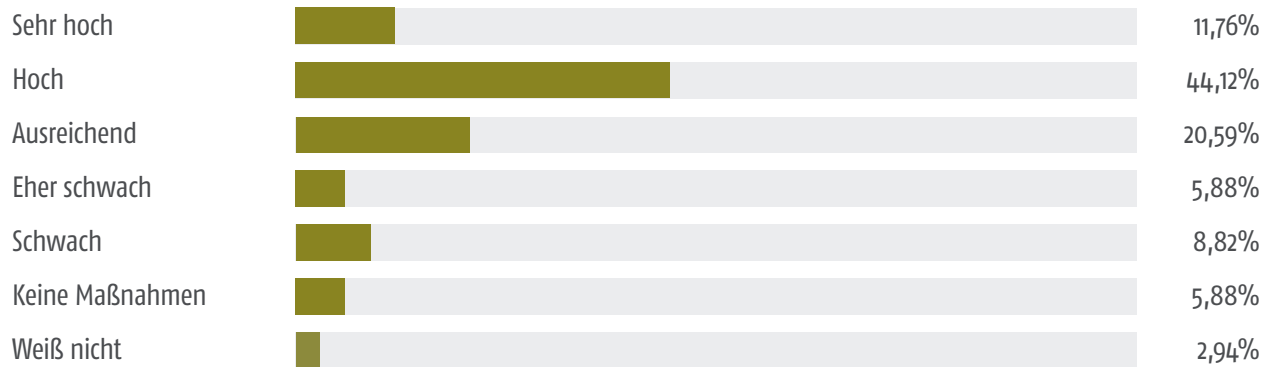
Q5

Wenn nein, welche Gründe sehen Sie dafür? Mehrfachnennungen möglich.



Q6

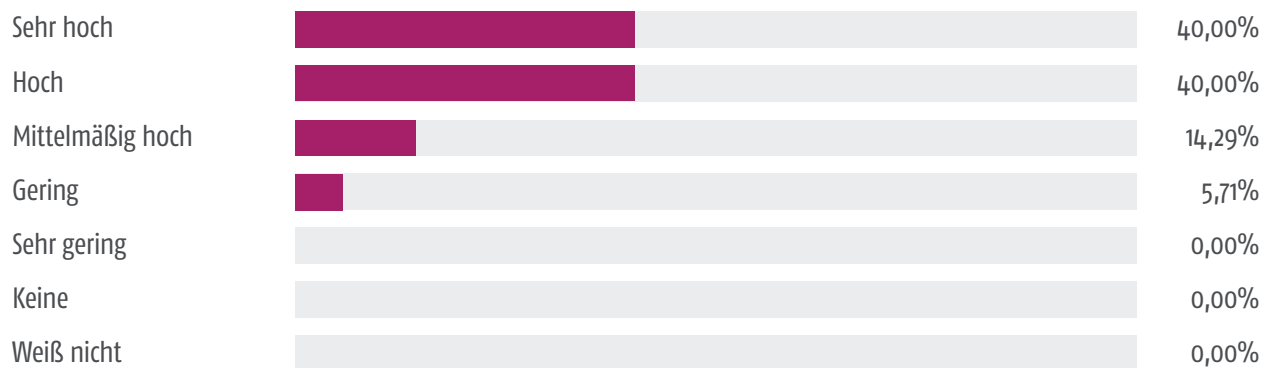
Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Kundengewinnung und -bindung ein und wie beurteilen Sie den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Bedeutung**Umsetzungsgrad**

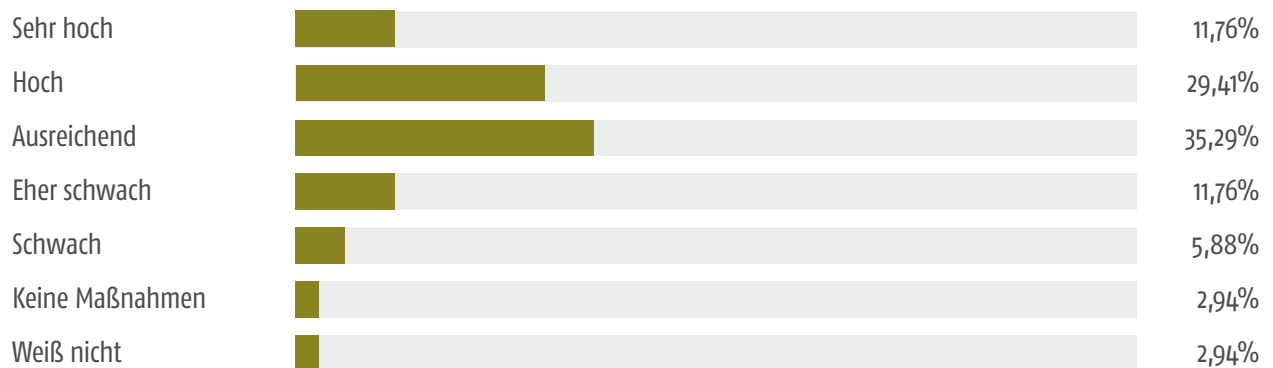
Q6

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Markenkommunikation ein und wie beurteilen Sie den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Bedeutung

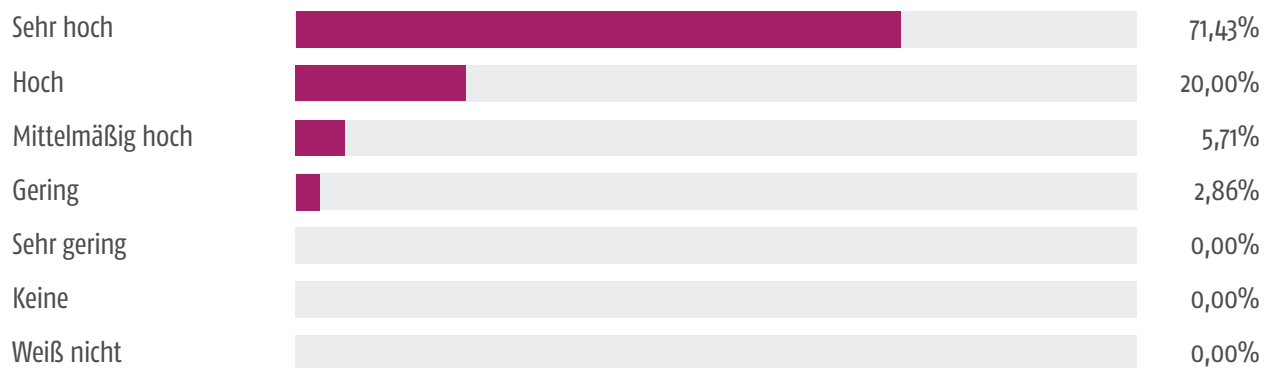
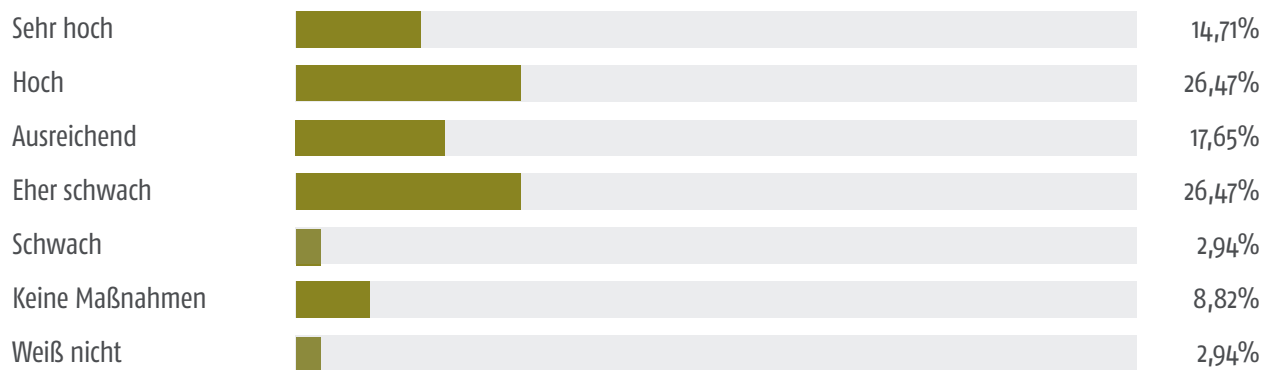


Umsetzungsgrad



Q6

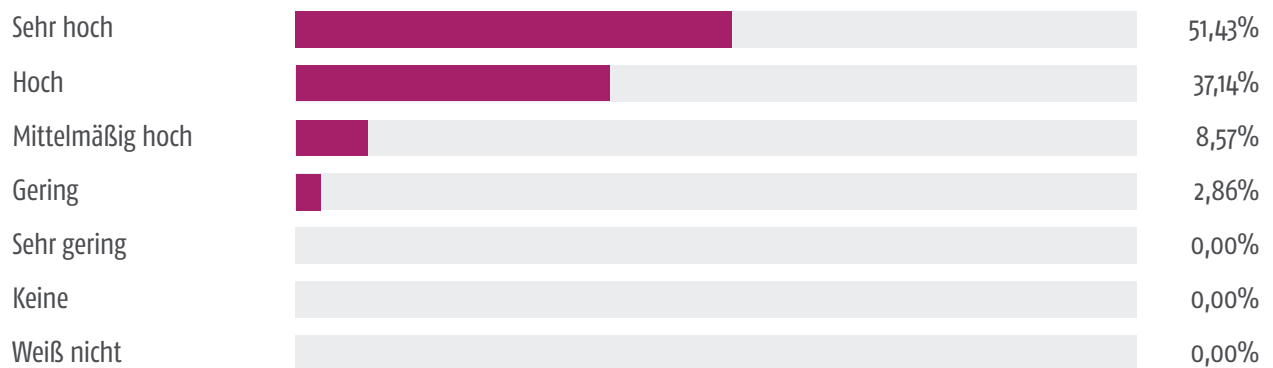
Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Mitarbeiterbindung ein und wie beurteilen Sie den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Bedeutung**Umsetzungsgrad**

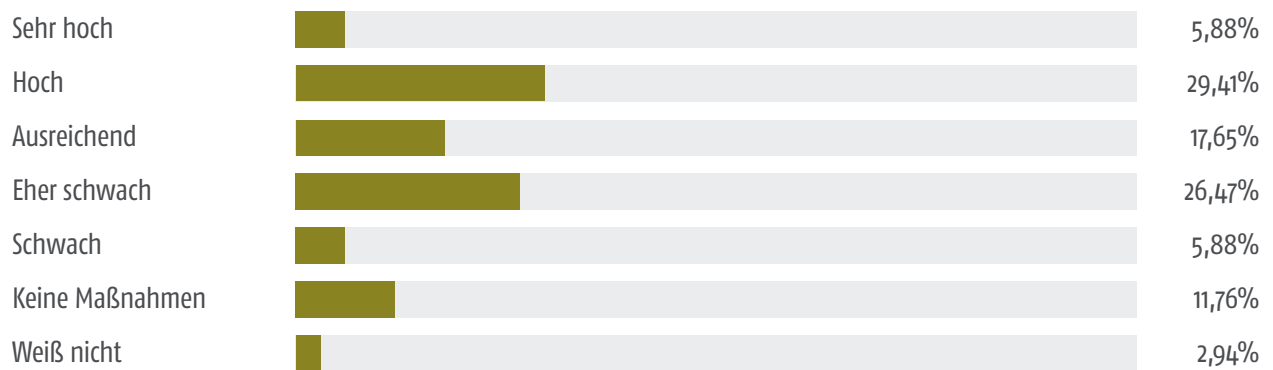
Q6

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Gewinnung neuer Mitarbeiter ein und wie beurteilen Sie den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Bedeutung

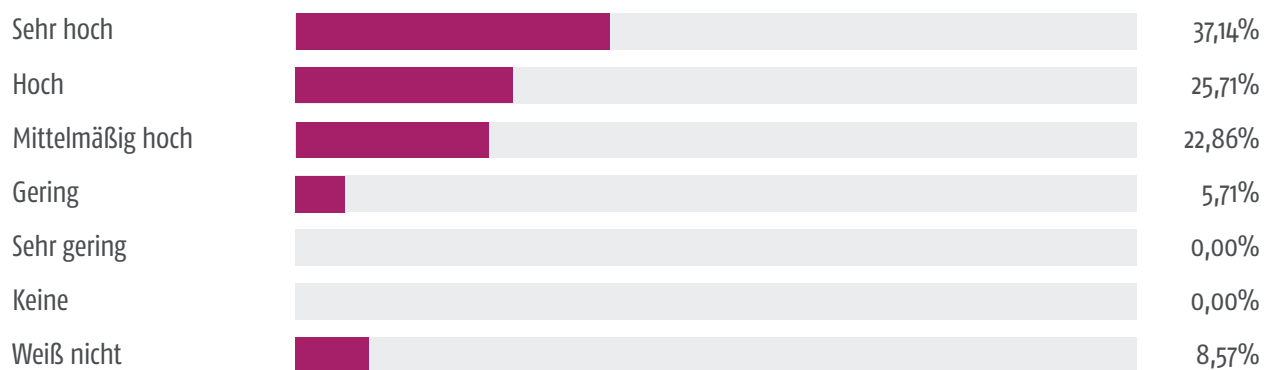
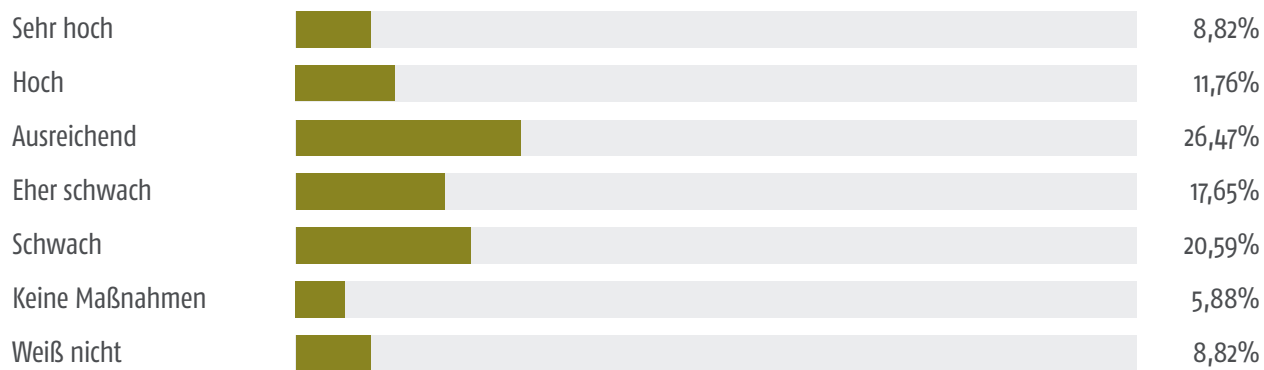


Umsetzungsgrad



Q6

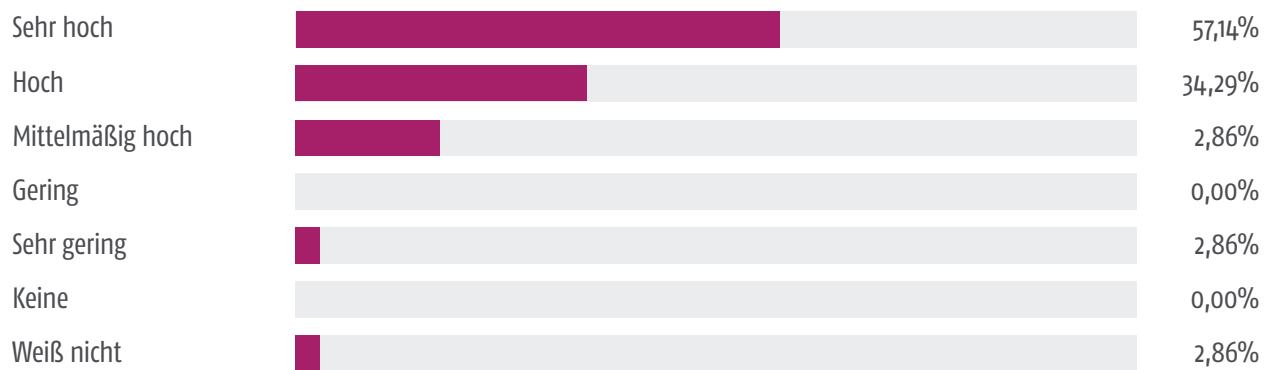
Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für die digitale Transformation ein und wie beurteilen Sie den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Bedeutung**Umsetzungsgrad**

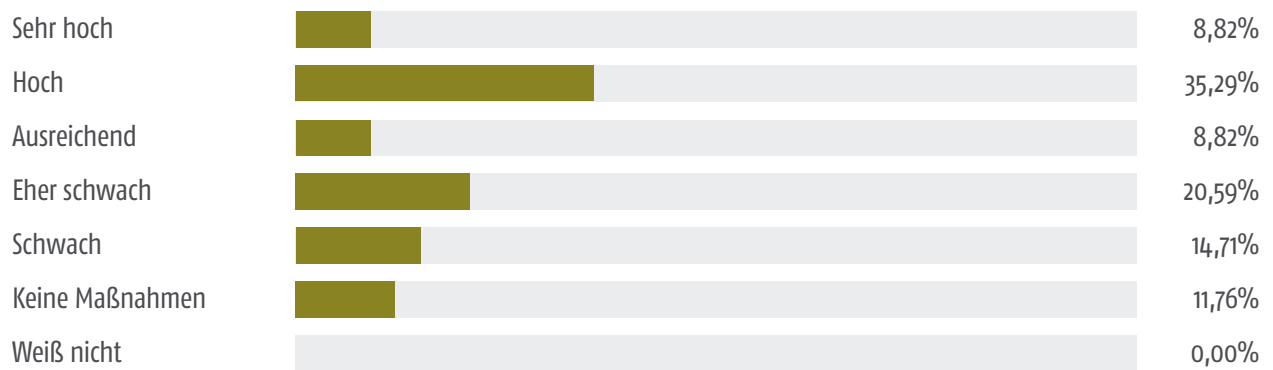
Q6

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Führungskräfteentwicklung ein und wie beurteilen Sie den derzeitigen Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Bedeutung

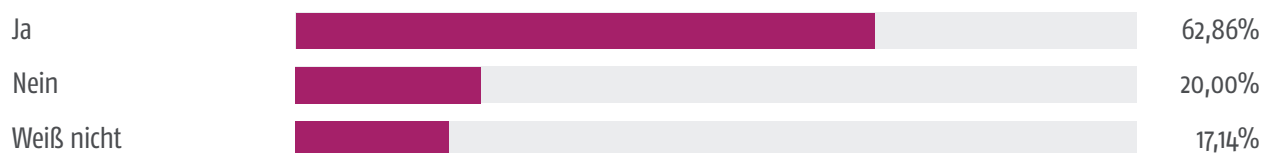


Umsetzungsgrad



Q7

Planen Sie in den nächsten 12 Monaten konkrete Aktionen, um Ihre Unternehmenskultur weiterzuentwickeln oder zu verändern?



Wenn ja, was ist der Anlass dafür?

Ausgewählte Freitextangaben:

Massive Konflikte, Führungswechsel

Foren für Mitarbeiter und Führungskräfte

Jährliches Teamevent

Digitale Transformation

Wunsch nach mehr Agilität, mehr Entscheidungen

KVP, kontinuierliche Weiterentwicklung, Streben nach steigendem Umsetzungsgrad

Veränderungen in der Management-Struktur

Dynamik des Marktes und veränderte Anforderungen der Mitarbeiter

Implementierung einer neuen Kommunikationsstrategie

Mitarbeiterbefragung

Senior Management Meetings

Neues Leitbild, Transformationsprozess, Kulturwandel, Führungsleitlinien

Update Unternehmenspolitik

Bei Neueinstellung gibt es regelmäßige Veranstaltungen zur Vergangenheit / Gegenwart / Zukunft des Unternehmens und dessen Werte

Transformation von e. V. zur aktiven gGmbH

Umzug

Zusammenlegung Unternehmensteile, Pflege der Kultur

Starke Veränderung der Marktbedingungen

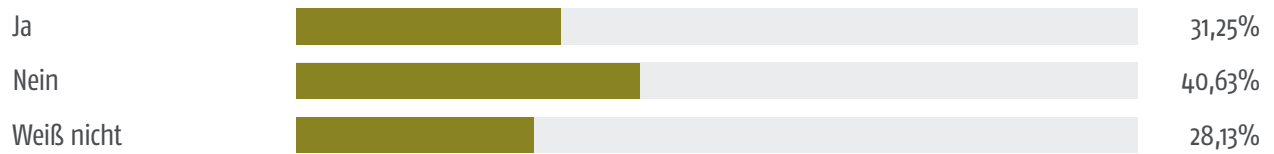
Neues strategisches Ziel

Um die Grundlage zu festigen

Aktuelle Unternehmenskultur verlangsamt / erschwert Fortschritt

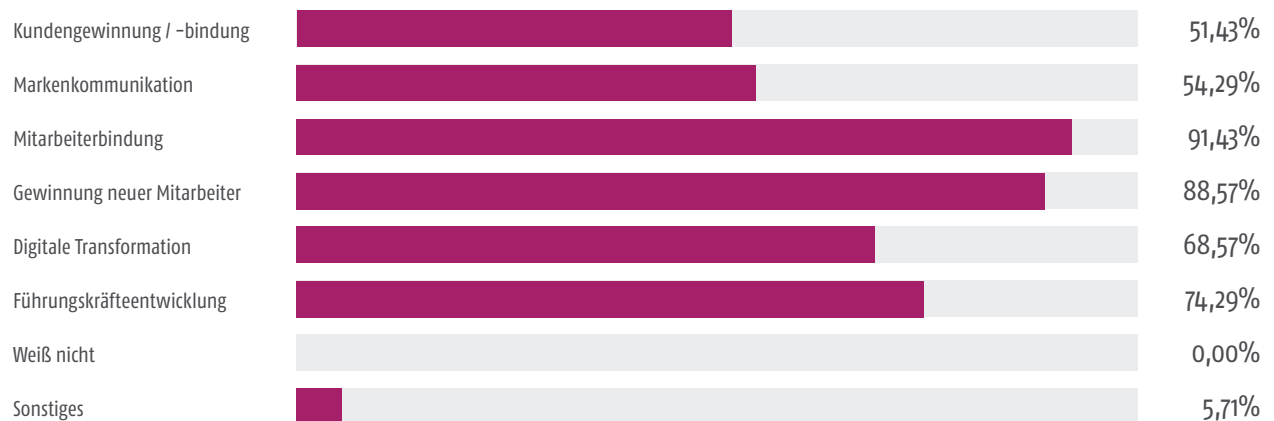
Q8

Wenn ja (Q7), planen Sie sich dabei von externen Beratern unterstützen zu lassen?



Q9

In welchem Bereich wird die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg in den nächsten 5 Jahren Ihrer Meinung nach zunehmen? Mehrfachnennungen möglich.



Q10

Welche Veränderungen sehen Sie insgesamt in den nächsten 5 Jahren in Bezug auf die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg? Freitexteingabe.

Gewinn an Bedeutung / steigende Bedeutung

Authentizität

Nachhaltiger Erfolg wird noch stärker durch Kultur bestimmt werden

Mögliches Aufbrechen einer hierarchischen, egozentrischen Führungskultur

Wertschätzung Mitarbeiter (Gehalt, neue Arbeitszeitmodelle)

Die Erwartungshaltung der Mitarbeiter und neuen Mitarbeiter wird in Hinsicht auf Unternehmens- und Führungskultur deutlich ansteigen

Sie wird immer wichtiger

Neues Arbeits- und Rekrutierungsverhalten

Why wird wichtiger als What; War for Talents verschärft sich

Stringenz von Worten und Taten in Verbindung mit steigender Transparenz wird stark zunehmen

Gemeinsames Verständnis an allen Unternehmensebenen für Werte, daraus gemeinsame Ziele (wirtschaftliche sowie interne)

Digitalisierung

Umsetzung der strategischen Ziele

Die Unternehmenskultur wird angesichts des War of Talents immer wichtiger

Keine

Aus Softfaktor wird knallharter Wettbewerbsfaktor

Unternehmenserfolg wird gestützt von Unternehmenskultur

Wird (etwas) wichtiger, primär hinsichtlich der Mitarbeiter*innen

Mitarbeiter können sich Arbeitgeber aussuchen. Dabei ist Kultur erfolgskritisch

Unternehmen muss eine „DNA“ aufweisen.

Vom Auftritt auf der Webseite bis zum Bewerbungsgespräch muss diese DNA / Kultur greifbar sein!

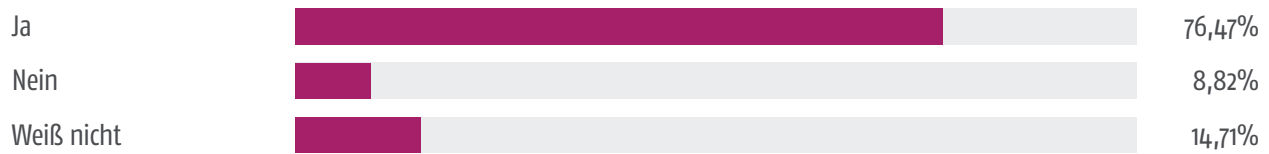
Begleitung der FK hin zu agilem Arbeiten, beginnend beim Top-Management

Arbeitnehmermarkt – man muss die Kultur im Employer Branding verankern und diese nach außen tragen

Unternehmenskultur wird in allen Bereichen an Bedeutung gewinnen, da der Fachkräfte- bzw. Spezialistenmangel noch erhöht wird und somit Unternehmen attraktive Arbeitgeber in allen Belangen sein müssen.

Q11

Haben Sie klar definierte Unternehmenswerte?

**Q12**

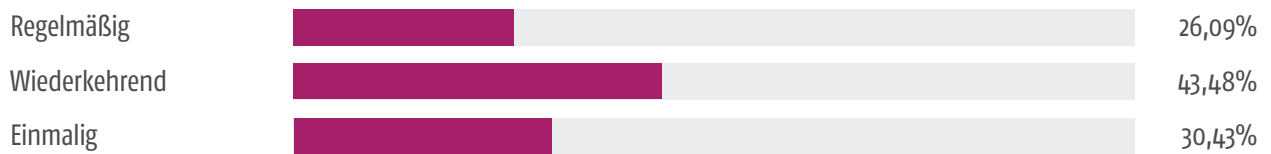
Wenn ja, in welchem Rahmen wurden diese entwickelt?



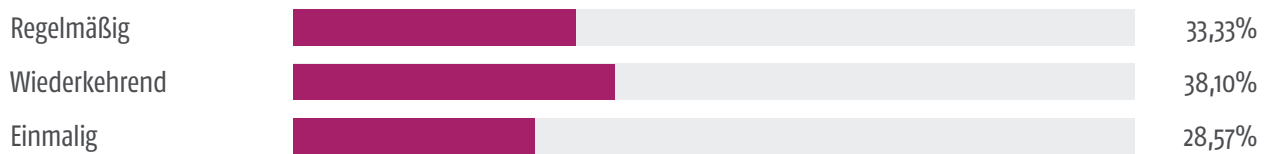
Q13

Was tun Sie dafür, diese Unternehmenswerte ins Unternehmen zu bringen? Mehrfachnennungen möglich.

Interne Kampagne



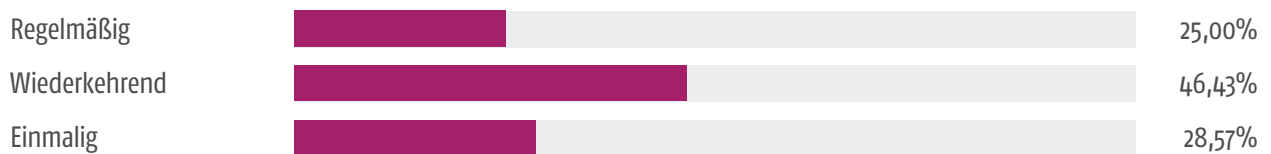
Schulungen für alle Mitarbeiter



Schulungen für Führungskräfte



Veranstaltungen für die Mitarbeiter



Q14

Inwieweit spiegeln sich Ihre Unternehmenswerte in Ihren Unternehmensprozessen wider?

Durchschnitt



56%

Q15

Woran ist dies konkret erkennbar?

Auswahl Freitextangaben:

Wir legen großen Wert darauf, dass Werte und Verhalten kongruent sind. Das zeigt sich in den Meetings, wie Entscheidungen getroffen werden, in der Kommunikation miteinander

Wir leben unsere Werte und haben diese in unserem Geschäftsalltag verankert, damit der Mehrwert auch erkannt werden kann – plus intrinsische Motivation

Umsetzung ist stark personen- und führungskraftabhängig

Zufriedenheit der Mitarbeiter, Kommunikation nach innen und außen, Transparenz der Unternehmensprozesse

Besonderer Teamspirit, starke Kommunikation

Nirgends

Art der Erarbeitung von Zielen und Prozessen und Projektumsetzung

Die Werte sind zum Teil sehr allgemein und daher spiegeln diese sich wider, es ist aber auch recht austauschbar.

Werte als Teil der Management-Kommunikation / Brand Kompass als Leitmotiv allen Handelns

Es spiegeln sich u. a. die Werte Qualität und Verantwortung

Interne Unternehmensrichtlinien, Mitarbeiter-Gespräche, Bild von außen

Verhalten der Mitarbeiter

Die Prozesse leitet man aus Unternehmenspolitik ab.

Am Erfolg des Unternehmens, im Umgang zwischen den Mitarbeitern, im Ergebnis der Mitarbeiterbefragung

In den big Points des Unternehmens, die wir hoch und runter kommunizieren

Arbeitsmethoden, Projekte abteilungs- und hierarchieübergreifend

Indem die Prozesse weiterentwickelt werden

Transparenz = offenes Arbeiten, Ehrlichkeit, Klarheit ...

Umgang mit Kunden, Mitarbeiter und Feedbackkultur

Bei der Personalauswahl und bei der Projektdurchführung

Unternehmenswerte i. S. v. Führungsleitbild und Wertekanon werden sehr unterschiedlich umgesetzt Werte und Funktionen i. S. v. Unternehmenszweck (Grundlage sind Tarifverträge) werden unterschiedlich eng gelebt

Führungsgrundsätze, interne Kommunikation

Q16

Welche Werte vermissen Sie in Ihrer heutigen Unternehmenskultur am meisten, um den zukünftigen Unternehmenserfolg zu sichern?

Keine		25,81%
Weiß nicht		9,68%
Folgende Werte		64,52%

Antworten

Auswahl Freitextangaben:

Beharrlichkeit

Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit

Effizienz

Flexibilität

Gemeinsames Verständnis in der Führung

Hunger nach Erfolg

Loyalität

Offenheit / Transparenz

Rücksichtnahme

Verlässlichkeit

Vertrauen allgemein

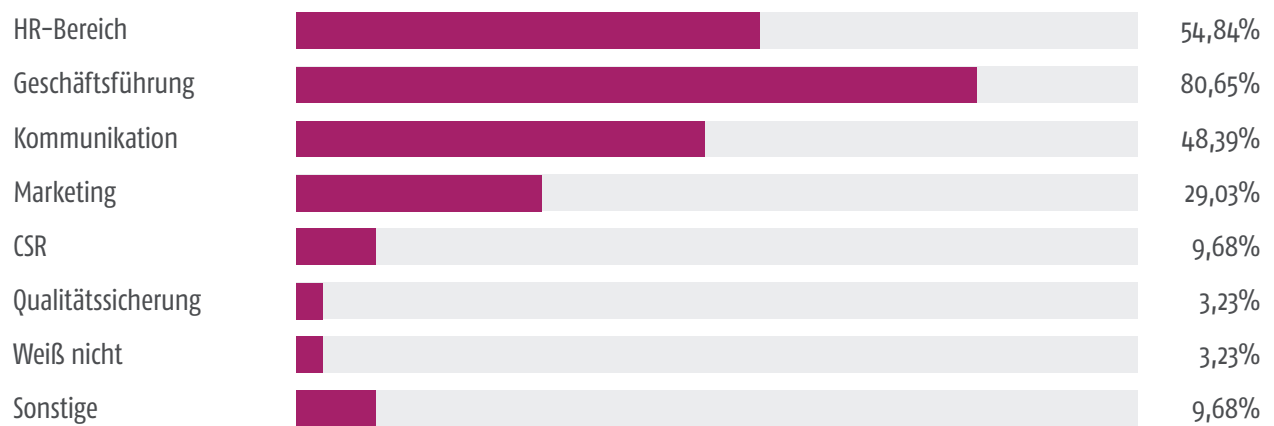
Vertrauen in die Selbstorganisation der Mitarbeiter

Wertschätzung allgemein

Wertschätzung gegenüber Frauen

Q17

Welche Abteilung ist bei Ihnen für die Vermittlung der Unternehmenswerte zuständig?
Mehrfachnennungen möglich.



Antworten

Auswahl Freitextangaben:

Eigentümer / Gesellschafter

Alle Führungskräfte

Vorleben durch das TOP-Management

WHITEPAPER

UNTERNEHMENS- KULTUR STEUERAD 2018