

Joachim H. Bürger (Hrsg.)



# PR

## Gebrauchsanleitungen für praxisorientierte Öffentlichkeitsarbeit

### **Let's go Online**

PR im Zeitalter des Internets. Lesen Sie unseren aktualisierten Beitrag, der Ihnen die Möglichkeiten und Trends zukünftiger PR-Arbeit auf der weltweiten Datenautobahn im Jahr 2000 aufzeigt.

### **Unternehmenskultur**

Die Öffentlichkeitsarbeit ist für Unternehmenskultur offener geworden! Mit Frank Niessing als Co-Autor – einem Kenner der Materie – haben wir auch dieses Thema für Sie auf den aktuellen Informationsstand getrimmt.

### **Nachschlagewerke**

Unser Überblick bringt die wichtigsten Informationsquellen der Öffentlichkeitsarbeit für Sie auf den neuesten Stand.

**Aktualisiertes  
Stichwortverzeichnis**  
2.300 Stichworte führen Sie  
garantiert zu Ihrem  
Informationswunsch!

# 45

Nachlieferung

Mai 2000

# Strategiefaktor Unternehmenskultur – Herz und Motor eines pro-aktiven Erfolgsmanagements

## Markterfolg durch Unternehmenskultur

Überall, wo Menschen miteinander leben und arbeiten, wird ihr Verhalten untereinander von gewissen Regeln bestimmt. Die Ergänzung und das Zusammenwirken aller Regeln einer Gesellschaft, Gruppierung, Familie, Partnerschaft etc. nennen wir »Kultur«. Kulturelle Regeln sind nötig, um das Miteinander aller Beteiligten zu organisieren.

*Kulturelle Regeln*

Im Kontext der Unternehmensführung dienen gemeinsame Regeln explizit dazu, das Handeln der in den Wertschöpfungsprozess eingebundenen Menschen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens optimal aufeinander abzustimmen. Die besonderen Regeln und Werte von Wirtschaftsbetrieben bezeichnen wir als Unternehmenskultur.

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens erwächst also aus dem komplexen Zusammenwirken von Menschen, Teams, Abteilungen und Bereichen, deren Handeln einer übergeordneten gemeinsamen strategischen Zielsetzung folgt. Je besser die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander und mit ihren externen Lieferanten, Kooperationspartnern und Kunden funktioniert, desto größer ist der unternehmerische Erfolg.

*Zusammenarbeit fördern*

Um im internationalen Wettbewerb die richtigen Märkte zu erschließen und die richtigen Güter oder Dienstleistungen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen, kommt keinem anderen Produktionsfaktor auch nur annähernd die Bedeutung einer reibungslos funktionierenden Wertschöpfungskette zu.

## U

### *Mitarbeiter- Motivation*

Allerdings ist auch die Wertschöpfungskette immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied: der Mensch. Um diesen kritischen Erfolgsfaktor zu stärken, bemühen sich Unternehmen mit immer neuen Mitteln, die Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu fördern und zu sichern. Dabei stehen sie in direktem Wettbewerb zu den vielfältigen Freizeitangeboten.

In diesem Zusammenhang wird immer wieder ein gesellschaftlicher Wertewandel oder gar -verlust beklagt, der sich in der mangelnden Arbeitsmoral und Leistungsbereitschaft, dem Verlust an Disziplin o.ä. zeige. Aber was immer in den letzten Jahren versucht wurde, um solchen gesellschaftlichen **Symptomen** entgegenzuwirken, im Wettbewerb um die Motivation der Mitarbeiter konnten die Unternehmen bisher kaum dauerhafte Erfolge verzeichnen.

Die **Ursache** hingegen liegt auf der Hand: Die kulturellen Interessen der Mitarbeiter, d.h. ihre Bedürfnisse und Werte, finden in anderen Bereichen eher eine Entsprechung als innerhalb unserer Unternehmen.

Auf dem Hintergrund dieser betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge stellen sich im Hinblick auf unser Thema »Unternehmenskultur« folgende Fragen, die es in diesem Beitrag zu klären gilt:

- Was verstehen wir unter Unternehmenskultur?
- Inwieweit kann eine klar definierte und verbindliche Kultur maßgeblich dazu beitragen, die Herzen und Hände Ihrer Mitarbeiter dauerhaft für Ihr Unternehmen zu gewinnen?
- Wie können Sie die strategischen Ziele Ihres Unternehmens durch die Entwicklung und Implementierung einer individuellen Unternehmenskultur schneller und besser realisieren?

## Unternehmenskultur: ein erfolgskritischer Faktor der Unternehmensführung

Von Motivation, reibungsloser Kommunikation und Zusammenarbeit zu reden ist eines. Die Realität hingegen zeigt vielfach ein ganz anderes Bild:

- mangelndes Interesse, sich um die Qualität der eigenen Leistung zu bemühen
- häufige Fehlzeiten
- Konflikte zwischen Mitarbeitern von der Geschäftsführung bis zum Service
- Rivalitäten zwischen verschiedenen Abteilungen wie z.B. Entwicklung, Produktion und Verkauf
- Spannungen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern
- Auseinandersetzungen mit Kunden etc.

Dass solche Verhaltensweisen dem Erfolg des Unternehmens erheblichen Schaden zufügen bzw. Umsatz- und Gewinneinbußen bedeuten, ist leicht nachzuvollziehen.

In der Umkehrung heisst das: Das Wie? des Verhaltens aller am Unternehmensgeschehen Beteiligten gegenüber ihren Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten, Lieferanten, Partnern und Kunden ist ein **strategischer Erfolgsfaktor** der Unternehmensführung.

*Strategische  
Erfolgsfaktoren*

Wenn wir hier die Summe und das Zusammenspiel verschiedener Werte und Verhaltensprinzipien als Kultur bezeichnen, dann können wir sagen: **Die richtige Unternehmenskultur ist ein pro-aktives Mittel, um die Qualität der Zusammenarbeit im Betrieb zu sichern.** Gelingt es Ihnen, die im Hinblick auf die strategischen Zielsetzungen Ihres Unternehmens richtige und zudem zeitgemäße Kultur zu entwickeln und zu implementieren, so hat dies einen kaum zu überschätzenden direkten Einfluss auf Ihren Umsatz und Gewinn.

## U

*Unternehmens-  
kultur  
beeinflusst!*

Allerdings verdeutlichen die folgenden Beispiele, dass auch eine ungeeignete oder unzeitgemäße Unternehmenskultur Ihren unternehmerischen Erfolg ebenso wirksam beeinflusst: Ein aus der Betriebswirtschaft wohl bekanntes Beispiel für den Schaden, der durch eine wenig förderliche Unternehmenskultur verursacht werden kann, ist die Berechnung der erschreckenden Kosten, die ein im Wertschöpfungsprozess vertuschter und weitergegebener Fehler verursacht.

*Hohe Kosten  
durch kleine  
Fehler*

Diese Rechnung besagt, dass die Kosten, die ein Fehler verursacht, jeweils um das Zehnfache steigen, wenn er nicht sofort behoben, sondern vertuscht und weitergegeben wird. Würde die direkte Behebung eines bestimmten Fehlers also beispielsweise DM 10,- kosten, so verursacht derselbe Fehler, wenn er erst drei Stufen weiter im Wertschöpfungsprozess entdeckt und behoben wird, bereits Kosten in Höhe von DM 10.000,-.

Aktuelle Beispiele für eine negative Unternehmenskultur zu finden fällt nicht schwer. So berichtete ein Geschäftspartner gerade letzte Woche noch von seinen Erfahrungen mit einem Autohaus, bei dem er seit vielen Jahren Kunde war.

*Schlechte  
Kunden-  
betreuung*

Zunächst einmal gab es wiederholte Schwierigkeiten bei der Reparatur seines dort geleasteten Firmenwagens. Nach mehrfachen wenig kundenorientierten Ausfällen seitens des Werkstattleiters und anderer Mitarbeiter des Betriebes brach der Kunde die Verhandlungen über ein neues Leasingfahrzeug ab und entschied zudem, sein noch immer nicht fertig gestelltes Auto nunmehr von einem anderen Fachbetrieb dort abholen und fertig stellen zu lassen.

Allerdings verweigerte der erste Betrieb jetzt aufgrund einer angeblich noch offenen Rechnung über DM 40,73 die Herausgabe des Fahrzeuges, die schließlich über eine einstweilige Verfügung erwirkt werden musste.

Dieses Beispiel zeigt sehr deutlich, welchen Einfluss eine negative Unternehmenskultur auf den Umgang mit Kunden und

damit auf das betriebliche Ergebnis hat. Vordergründig ist dem Betrieb hier **nur** der Umsatz für einen Neuwagen und das zugehörige Leasinggeschäft in Höhe von DM ca. 98.000,- entgangen. Aber was glauben Sie, wird ein Geschäftsmann tun, der über mehrere Tage hinweg seine Termine verschieben oder absagen muss, weil immer wieder neue unerwartete Pannen mit seiner Autowerkstatt passieren?

Wie andere Menschen auch, wird er seinem Ärger Luft machen und Geschäftsfreunden, Kollegen und Bekannten von seinen Erfahrungen mit dem Autohaus XY berichten. Einer bekannten Statistik zufolge werden schlechte Erfahrung dieser Art 12 – 20 Mal weitererzählt. Aber auch diejenigen, die von solchen Erlebnissen nur hören, erzählen sie wiederum ihren Bekannten und Geschäftspartnern weiter, um diese vor schlechten Erfahrungen zu warnen. Verbunden mit einem gleichzeitigen Lob auf das neue Autohaus habe ich selbst eben auch auf diese Weise davon erfahren.

*Negative Mundpropaganda*

Die Umsatzeinbußen, die das betreffende Autohaus durch einen solchen dauerhaften Imageverlust hinnehmen muss, können sich leicht in einem siebenstelligen Bereich bewegen. Oder wären Sie noch motiviert, dort Ihr Auto zum Service zu bringen oder Ihren Neuwagen zu bestellen?

*Imageverlust wird teuer*

Solche Erfahrungen sind leider nicht ungewöhnlich und sie machen eines sehr deutlich: **jedes Unternehmen hat eine Kultur**. Die Frage ist allerdings, inwieweit die aktuelle Kultur eines Unternehmens die Erreichung der strategischen Ziele fördert oder ob sie eher dazu beiträgt, wirklichen Erfolg zu verhindern.

In Ihrem eigenen Unternehmen können Sie die Verhaltensweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter beobachten. Sie geben Ihnen konkrete Hinweise auf die dort herrschende Kultur. Denn: Jedes Verhalten eines Menschen beruht auf seinen inneren Einstellungen, auch wenn ihm sein eigenes Wertesystem selbst gar nicht bewusst ist.

## U

Ob in Ihrem Unternehmen nun Fehler vertuscht oder Informationen zurückgehalten werden, ob sie dort eine gleichgültige Grundstimmung, negative Stimmungsmache, einen nachlässigen Umgang mit Menschen oder Materialien beobachten können, in jedem Falle haben solche Verhaltensweisen einen erheblichen Einfluss auf Ihre betrieblichen Ergebnisse.

*Verhaltensweisen analysieren*

### **Der Mensch zwischen Natur und Kultur**

Um zu verstehen, welche Kräfte unser Verhalten eigentlich bestimmen, versetzen Sie sich bitte einmal in folgende Situation: Sie kommen als intelligenter und kulturbegabter außerirdischer Besucher zum ersten Male auf den Planeten Erde und beobachten dort das aggressive Verhalten der Erdbewohner am ersten Tag eines Schlussverkaufs im Kaufhaus, auf dem Supermarktparkplatz vor den Weihnachtsfeiertagen oder am Freitagnachmittag auf der Autobahn.

Was denken Sie jetzt über die Bewohner dieses Planeten und ihr Entwicklungsstadium? Intelligenter?, kultivierter? – wohl kaum. Vielmehr gleicht dieses Verhalten einem akuten Überlebenskampf. Aber obgleich unser Leben in den oben geschilderten Situationen nicht bedroht ist, wird unser Verhalten hier nur von einem Gedanken beherrscht: Ich und dieses Ich bezieht sich immer auf die Erfüllung bestimmter Bedürfnisse.

*Die Bedürfnispyramide nach A. Maslow*

In seinem 1954 erschienenen Buch »Motivation and Personality« hat A. Maslow seine berühmte Bedürfnispyramide veröffentlicht und festgestellt, dass »höhere« Bedürfnisse erst entstehen, wenn »niedrigere« erfüllt sind. Anhand dieser Bedürfnispyramide können wir nachvollziehen, dass ein Ich-Verhalten auf der Stufe der reinen Existenzsicherung in gewisser Weise noch sinnvoll und nachvollziehbar erscheint.



(Bedürfnispyramide nach A. Maslow)

In unserem Kulturkreis geht es aber kaum mehr um die Sicherung der Existenz und des Überlebens. Vielmehr bezieht sich das Bedürfnis nach Sicherheit heute eher auf die Sicherung eines bestimmten Status und einer bestimmten Lebensqualität.

*Gewandeltes  
Sicherheits-  
bedürfnis*

Kann aber ein Denken und Handeln, bei dem das Ich im Zentrum steht, wirklich zur Erfüllung dieser »höheren« Bedürfnisse beitragen oder wird ihre Erfüllung durch ein solches Verhalten nicht gerade verhindert? Jedes Verhalten, das von diesem Gedanken her motiviert ist, führt nämlich zwangsläufig zu Abgrenzung und Selbstbehauptung **gegen** andere: im Schlussverkauf ebenso wie im Unternehmen.

Gleichwohl steht das Ich immer dann im Zentrum unseres Handelns, wenn wir subjektiv den Eindruck haben, etwas zu verlieren – ganz gleich auf welcher Stufe wir uns gerade befinden. »Sicherheit« scheint also auf jeder Stufe menschlicher Bedürfnisse eine entscheidende Rolle zu spielen.

## U

### *Status & Lebensqualität*

Werden unser aktueller Status oder unsere derzeitige Lebensqualität bedroht, so verlieren wir das Gefühl der Sicherheit ebenso wie in Situationen, in denen wir den Eindruck haben, nicht dazuzugehören. Unsere Reaktionen werden dann scheinbar nur noch von einer Art Naturprogramm gesteuert, das unser Denkvermögen ebenso wie unser Verhalten auf die Sorge um das **Ich** reduziert.

## Voraussetzungen für eine wirksame Unternehmenskultur

### *»Ich-orientiertes Denken«*

Im Hinblick auf unser Thema Unternehmenskultur bedeutet das: Ein Unternehmen, in dem nur wenige das Gefühl haben, dazuzugehören, anerkannt zu werden, einen gewissen Status zu genießen oder sich gar selbst verwirklichen zu können, ist ein idealer Nährboden für ein Ich-orientiertes Denken und Handeln der übrigen Mitarbeiter. Statt sich für den gemeinsamen Erfolg zu engagieren, wird hier jeder dafür sorgen, seinen eigenen Status zu sichern und auszubauen – selbst wenn seine Kollegen, Mitarbeiter, Partner, Kunden oder gar das gesamte Unternehmen dadurch Schaden nehmen.

### *Realisierung strategischer Ziele*

Die erfolgreiche Zusammenarbeit zur Realisierung der strategischen Ziele eines Unternehmens setzt voraus, dass grundsätzlich alle Beteiligten die Möglichkeit haben, ihre Bedürfnisse zu befriedigen oder, anders ausgedrückt, ihre persönlichen Werte zu verwirklichen. Damit schaffen Sie den Boden für Ihre Unternehmenskultur.

Aber auch wenn Sie diese Möglichkeit geschaffen haben, werden Sie in vielen Unternehmen noch Mitarbeiter finden, für die die Frage: **Wie kann ich mich gegen andere behaupten und kurzfristig den größten Nutzen für mich sichern?**, nach wie vor im Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns steht. Nicht jeder kann sich vorstellen, dass alle gleichermaßen gewinnen können, ohne dass jemand dabei verliert.

Um dem Verhalten aller Mitarbeiter einen verbindlichen äußersten Rahmen und dem Ich-Denken eine neue Orientierung zu geben, sollte eine andere Frage in den Mittelpunkt rücken: Wie leiste ich den nützlichsten Beitrag zum Gesamterfolg, damit **wir** gemeinsam langfristig besser leben können?

Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Unternehmen alle Beteiligten die Möglichkeit haben, sich im Hinblick auf ihre Bedürfnisse weiterzuentwickeln. Erarbeiten und vereinbaren Sie mit Ihrem Management-Team oder besser noch gemeinsam mit allen Mitarbeitern eine verbindliche Unternehmenskultur, die das **Wir** in den Mittelpunkt stellt, um damit der Entwicklung eines entsprechenden Verhaltens im Unternehmen Orientierung und Richtung zu geben.

*Erarbeitung einer verbindlichen Unternehmenskultur*

## Der richtige Zeitpunkt

Der richtige Zeitpunkt ist in dem Moment gekommen, in dem Ihnen klar wird, welche Bedeutung Ihre Unternehmenskultur für Ihren Erfolg hat – eine einfache Kosten-Nutzen-Rechnung.

*Kosten-Nutzen-Rechnung*

Selbstverständlich gibt es immer auch Argumente, die dagegen sprechen, das Thema jetzt anzugehen oder sich überhaupt damit zu beschäftigen. Folgende Einwände sind zu klären:

- Wir sind gerade in einer Umstrukturierungsphase.
- Die Einführung neuer Werte trägt selbst zur Verunsicherung bei.
- Unsere Mitarbeiter halten sich sowieso nicht an die Vereinbarungen.
- Alte und junge Menschen haben immer verschiedene Werte, allgemein verbindliche Werte gibt es nicht.
- Wir haben eine exzellente Corporate Identity.
- Wir haben bereits Werte und Leitlinien entwickelt und vereinbart .

## U

All diese Einwände sind verständlich und richtig und sie helfen uns, den Charakter und die zentrale Bedeutung einer Unternehmenskultur noch präziser zu verstehen.

### *Veränderung der Marktbedingung*

- Die meisten Unternehmen befinden sich fast immer in einer Reorganisationsphase. Das ist normal und hat seine Ursache darin, dass veränderte Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse auch veränderte Strategien erfordern. Um diese Strategien schnell und wirksam umzusetzen, müssen wiederum auch Strukturen, sprich die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Unternehmen, neu organisiert werden. Reorganisation ist also ein Prozess, mit dem kein Unternehmen jemals fertig werden kann.

### *Kulturelle Basis schaffen*

- Da rasche und häufige Veränderungen in der Strategie und der Struktur eines Unternehmens für die Mitarbeiter jedoch oft mit Verunsicherungen verbunden sind, gewinnt die Einführung Ihrer eigenen Unternehmenskultur auch aus dieser Perspektive an Bedeutung: Verbindliche Werte und Verhaltensprinzipien können die Verunsicherung der Mitarbeiter auffangen und sie motivieren, neue Herausforderungen gemeinsam anzugehen. (Weiter unten finden Sie hierzu konkrete Beispiele.)
- Selbstverständlich kann auch die Einführung Ihrer Unternehmenskultur zur Verunsicherung beitragen. Das liegt daran, dass Ihre Mitarbeiter noch keine kulturelle Basis haben, um mit Veränderungen souverän umzugehen. Ein wichtiges Argument, diese Basis jetzt zu schaffen.
  - Wenn Ihre Mitarbeiter sich regelmäßig über Vereinbarungen hinwegsetzen, dann haben Sie einen dringenden Bedarf, Ihre Kultur zu überarbeiten bzw. im Hinblick auf deren Umsetzung in die Praxis aktiv zu werden. Jede nicht eingehaltene Vereinbarung führt zu Spannungen und Problemen und ... kostet Ihr Geld, Ihre Zeit, Ihr Image und Ihren Erfolg.
  - Unterschiedliche persönliche Werte bei älteren und jüngeren Menschen oder auch in verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen sind grundsätzlich eine Bereicherung. Vergessen wir nicht: Unsere Wirklichkeit wird von permanenten schnell-

len Veränderungen bestimmt. Je unterschiedlicher Menschen also schon von sich aus auf Herausforderungen reagieren, desto mehr Modelle haben wir zur Auswahl, wenn es darum geht, die nützlichsten Verhaltensweisen herauszufinden und für alle nutzbar zu machen.

Das Problem einer mangelnden gegenseitigen Akzeptanz der verschiedenen Gruppierungen ist selbst eine Frage der Kultur. Wo regelmäßig Akzeptanzprobleme auftreten, macht es Sinn, einen Wert wie z.B. »Offenheit« zu vereinbaren und zu installieren. Machen Sie es zum Prinzip, dass jeder, den die Sichtweise eines anderen provoziert, nachfragt, um die Position des anderen zu verstehen, bevor er sie ablehnt oder gar angreift. So werden Sie wirksame Verbesserungen und gemeinsame Erfolge erleben.

Bedenkenswert ist auch, dass die Werte der jungen Kollegen möglicherweise am ehesten Auskunft darüber geben, wohin die Anforderungen des Marktes zukünftig tendieren.

- Corporate Identity und Betriebsklima leisten als wichtige Teilaspekte der Unternehmenskultur ihren Beitrag zum Image Ihres Unternehmens. Aber ebenso wenig wie sich Ihr persönliches Image **allein** aufgrund regelmäßig geputzter Schuhe oder netter Worte aufrechterhalten lässt, werden weder die seriöse Farbe Ihrer Dienstwagen noch das ansprechende Logo auf Ihrem Geschäftspapier für sich genommen ausreichen, ein positives Bild Ihres Unternehmens zu etablieren.

*Corporate  
Identity*

Erst ein exzellenter Stil in allen Bereichen des Verhaltens fördert Ihr persönliches Image. Das trifft auch für das Image von Unternehmen zu. Allerdings müssen hier alle – vom Geschäftsführer bis zum Reinigungspersonal – lernen, ihr Verhalten im Sinne des Unternehmens zu kontrollieren und weiterzuentwickeln. Und dazu brauchen Sie eine gemeinsame Kultur mit verbindlichen Werten und Verhaltensprinzipien.

## U

*Einheitliches Verhalten im Unternehmensinteresse*

- In den letzten Jahren haben viele Unternehmen ihre zentralen Werte oder Leitlinien definiert. Allerdings sei hier die Frage erlaubt, inwieweit diese Werte, die man oft auf großen Plakaten in der Eingangshalle findet, einen wirksamen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten.

In vielen Unternehmen scheitert eine solche positive Einflussnahme bereits daran, dass kein einziger Mitarbeiter des Unternehmens, einschließlich des Geschäftsführers, mehr als zwei dieser Werte auch nur benennen kann.

*Unternehmenswerte aktiv leben!*

Aber selbst wenn die Werte allen Mitarbeitern bekannt sind, bedeutet das noch nicht, dass sich auch ihr Handeln an diesen Werten orientiert. Was muss also geschehen, damit die Werte eines Unternehmens aktiv gelebt werden?

## Grundvoraussetzungen des gemeinsamen Erfolges

*Sinnzusammenhänge verstehen*

Drei grundlegende Voraussetzungen sind nötig, damit Menschen aktiv werden und Herausforderungen mit Spaß und Erfolg angehen. Sie müssen:

- **Den Sinn verstehen.**  
Mitarbeiter können im Zweifelsfalle nur dann richtig entscheiden und zum gemeinsamen Erfolg beitragen, wenn sie die Sinnzusammenhänge im Unternehmen verstanden haben. Erklären Sie ihnen also ihre persönlichen Ziele ebenso wie die Zusammenhänge zwischen ihren Aufgaben, den im Unternehmen zu bewältigenden Herausforderungen und den strategischen Zielsetzungen im Markt.
- **Es können.**  
Die höheren Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung und Anerkennung lassen sich nur verwirklichen, wo Menschen Verantwortung übernehmen und ihre besonderen Fähigkeiten einbringen, um diese Verantwortlichkeiten auszufüllen. Hel-

fen Sie Ihren Mitarbeitern, ihre persönlichen Kompetenzen zu entwickeln und im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten Verantwortung zu übernehmen.

– Es **wollen**.

Jeder Mensch handelt nach seinen persönlichen individuellen Werten. Nur wenn Ihre Mitarbeiter in den vereinbarten Werten einen Weg zur Verwirklichung ihrer Bedürfnisse und eine Unterstützung für ihre persönliche Entwicklung erkennen, werden sie sich danach verhalten.

Die gemeinsame Entwicklung einer zukunftsorientierten und in sich schlüssigen Unternehmenskultur ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, für die Sie Ruhe und Zeit brauchen. Die Aufgabe ist erst dann erfüllt, wenn alle Beteiligten sich für die erarbeiteten Werte begeistern können und sich darauf freuen, sie aktiv umzusetzen. Ist dieses Ziel erfüllt, haben Sie Ihre Zeit gut investiert.

Der Entwicklung Ihrer Unternehmenskultur folgt die Einführung und praktische Umsetzung. Autorisieren und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder, ihr Verhalten im Sinne der vereinbarten Werte zu verändern und zu trainieren, auch wenn das zunächst schwierig ist und man leicht in die alten Verhaltensmuster zurückfällt. Und vor allem: Disziplinieren Sie sich und Ihre Führungskräfte und leben Sie Ihren Mitarbeitern das Verhalten im Sinne Ihrer Kultur konsequent vor.

*Praktische  
Umsetzung der  
Unternehmens-  
kultur*

## **Das Zusammenwirken von Strategien, Strukturen und Werten**

Es ist leicht nachvollziehbar, dass die besondere Stellung eines Unternehmens im Markt individuelle strategische Zielsetzungen erfordert. Dementsprechend wird die Strategie eines Unternehmens auch immer wieder auf die veränderten Anforde-

*Neue strategische  
Ziele*

## U

### *Flexibilität ist Voraussetzung*

rungen des Marktes abzustimmen sein. Die strategischen Ziele definieren die Kriterien Ihres zukünftigen Erfolges.

Mit den bisherigen Verhaltensweisen allein lassen sich qualitativ neue strategische Ziele in der Regel allerdings nicht realisieren. Um Ihre strategischen Ziele zu erreichen, müssen Sie auch Verantwortlichkeiten und Aufgaben neu strukturieren und schließlich die vorhandenen Kompetenzen weiterentwickeln und ergänzen.

Jede spezifische Strategie bedarf einer auf sie abgestimmten Kultur. Mit der Veränderung der Strategie sollte immer auch eine Überprüfung der Wirksamkeit des derzeitigen Wertekanon verbunden sein. Überlegen Sie also genau, welche Verhaltensweisen in Ihrem Unternehmen in Zukunft gebraucht werden, um am Markt erfolgreich zu sein, und definieren Sie die Werte, die diesem Verhalten die nötige Orientierung geben.

#### **Fazit:**

Jedes Unternehmen braucht eine eigene spezifische Kultur, die immer wieder neu auf die aktuellen Herausforderungen abgestimmt werden muss. Eine wirksame Unternehmenskultur kann nicht einfach von einem anderen Unternehmen übernommen werden. Und sie kann auch nicht wie ein einmal geschaffenes statisches Werkzeug ungeachtet aller strategischen und strukturellen Veränderungen in jeder beliebigen Situation erfolgreich angewandt werden.

### **Zukunftsorientierte Werte**

Ein Grund dafür, dass vereinbarte Werte und Leitlinien in vielen Unternehmen keinen wirksamen Einfluss auf den Erfolg gewinnen können, ist, dass sich in diesen Werten meistens nur das widerspiegelt, was ohnedies im Unternehmen gelebt wird.

Selbstverständlich beruhen die Erfolge der Vergangenheit auf diesen Werten und dem aus ihnen resultierenden Verhalten. Was aber ist mit den Misserfolgen der Vergangenheit? Jedes Unternehmen hat seine typischen Schwachstellen und Pannen. Wenn diese weiterbestehen, waren die definierten Werte offenbar nicht darauf ausgerichtet, aus diesen Pannen zu lernen, das Verhalten aller Beteiligten in diesen Punkten aktiv zu verändern und die kritischen Situationen in Zukunft lösungsorientiert anzugehen.

*Fehlverhalten  
erfolgreich  
bekämpfen*

Es ist also sinnvoller, Werte zu definieren, die Ihnen und Ihren Mitarbeitern helfen, bisher weniger nützliche Verhaltensweisen erfolgreich zu verändern, als diejenigen in den Kanon aufzunehmen, die beschreiben, was man ohnedies schon gut macht. Was Sie bisher gut gemacht haben, werden Sie auch in Zukunft meistern, ohne dass Sie es sich ausdrücklich auf die Fahne schreiben müssten.

Erarbeiten Sie also insbesondere Werte, die Ihren Führungskräften und Mitarbeitern eine klare Orientierung darüber geben, wie Sie ihr bisheriges Verhalten in Problemsituationen erfolgreich verändern. Sorgen Sie dafür, dass die typischen Pannen nicht mehr passieren können.

*Übersetzung  
der Werte in  
Verhaltens-  
prinzipien*

Gehen in einem Unternehmen beispielsweise regelmäßig Kundenbeschwerden zur Qualität der gelieferten Produkte ein, so kann das verschiedene Ursachen haben. Wenn Ihre Untersuchung ergibt, dass jeder einzelne Mitarbeiter sehr sorgfältig und gewissenhaft arbeitet, die einzelnen Arbeitsgänge jedoch aufgrund eines mangelhaften Informationsflusses schlecht aufeinander abgestimmt werden, so macht es wenig Sinn, »Gewissenhaftigkeit« als Wert aufzunehmen. Viel wichtiger wären hier Werte wie »Transparenz« oder »Teamarbeit«, die genau das fordern und fördern, was bisher vernachlässigt wurde, und Ihnen dabei helfen, sich und Ihre Mitarbeiter auf zukünftige Herausforderungen optimal vorzubereiten.

## U

### Verhaltensprinzipien

Mit der Definition Ihres zukunftsorientierten Wertekanons haben Sie einen wesentlichen Schritt zur Entwicklung Ihrer Unternehmenskultur getan. Damit diese Werte wirklich gelebt werden können, ist jedoch ein weiterer Schritt nötig, der in vielen Unternehmen bisher übersehen wurde.

Dieser zweite bedeutsame Schritt ist die Übersetzung Ihrer Werte in konkrete, d.h. lebbare und beobachtbare Verhaltensprinzipien. Fehlen solche Verhaltensprinzipien, ist es fast unmöglich, ein gemeinsames Verständnis, geschweige denn eine verbindliche gemeinsame Umsetzung der Werte sicherzustellen.

Nehmen Sie zum Beispiel den Wert »Teamorientierung«. Nahezu jeder Mitarbeiter wird sich mit diesem Wert identifizieren können und gerne bereit sein, sich »teamorientiert« zu verhalten.

Aber was machen Sie anschließend mit einem Mitarbeiter, der sich permanent gegen andere abgrenzt, wichtige Informationen zurückhält und seinem Vorgesetzten die Verbesserungsideen seiner Kollegen als seine eigenen verkauft, wenn dieser Mitarbeiter Ihnen erklärt, er sei der einzige, der stets Brötchen mitbringe und für alle Kaffee koche, und damit doch offensichtlich teamorientiert.

Oder wie begegnen Sie einem autoritären Manager, der davon überzeugt ist, dass er seine Mitarbeiter »kooperativ führt«, weil er sie stets fragt, ob sie ihn richtig verstanden hätten, nachdem er ihnen mitgeteilt hat, was sie wann, wie und mit wem zu tun haben.

*Interpretations-  
spielräume*

In beiden Fällen haben die Mitarbeiter subjektiv Recht, wenn sie behaupten, sich den definierten Werten entsprechend zu verhalten. Beide haben nämlich die betreffenden Werte auf

ihre Weise interpretiert und diese Interpretation ist für sie stimmig. Selbstverständlich gibt es auch andere Möglichkeiten, die vereinbarten Wertbegriffe zu interpretieren, wieso sollte aber eine Interpretation richtiger sein als eine andere?

Solange Sie also bei der Entwicklung Ihrer Unternehmenskultur nicht klären, wie Sie die vereinbarten Werte in Ihrem Unternehmen **gemeinsam** verstehen wollen, haben Sie es genau genommen nicht mit gelebten Werten, sondern nur mit geschriebenen Worten zu tun.

Zu lebendigen und lebbareren Werten werden die Worte erst durch eine Konkretisierung in Form messbarer Verhaltensprinzipien. Klären Sie also beispielsweise, dass der Wert »Teamorientierung« genau dann verwirklicht ist, wenn die Mitarbeiter ihre eigenen Stärken nutzen, um unerfahrenere Mitarbeiter zu fördern **und** ihre eigenen Schwächen offen kommunizieren, um sich aktiv bei anderen Hilfe zu holen.

Eine solche präzise Beschreibung der Verhaltensprinzipien macht es möglich, das Verhalten aller Mitarbeiter schrittweise zu verändern und im Hinblick auf den gemeinsamen Erfolg wirksam zu verbessern.

## Die Entwicklung und praktische Umsetzung Ihrer Kultur

Der Weg zu Ihrer individuellen Unternehmenskultur ist in eine Entwicklungsphase und eine Umsetzungsphase zu unterteilen.

Für die gemeinsame **Entwicklung** Ihrer individuellen Unternehmenskultur benötigen Sie mit der professionellen Unterstützung eines speziell dafür ausgebildeten Beraters oder Moderators zwei bis vier Tage. Hier geht es darum, Werte und Verhaltensprinzipien zu erarbeiten, die Ihnen helfen, das Ver-

*Die Entwicklungsphase*

## U

halten Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf die erfolgreiche Realisierung Ihrer strategischen Ziele kontinuierlich zu verbessern.

Zur Erarbeitung der Werte und Prinzipien werden in einem speziellen Workshop alle erfolgskritischen Situationen analysiert und festgestellt, welche der bisherigen Verhaltensmuster erfolgsförderlich sind und welche in der Vergangenheit Konflikte und Probleme verursacht haben. Am Ende steht ein in sich schlüssiges Wertesystem, dessen Werte und Prinzipien sich konsequent ergänzen und so zusammenwirken, dass Sie sicher sein können, auf jede bisher denkbare Situation optimal vorbereitet zu sein. Die Ergebnisse dieser Analyse bilden zugleich die Basis für die Erarbeitung des Aktions- und Umsetzungsplanes.

Im Hinblick auf eine möglichst schnelle und effiziente praktische **Umsetzung** Ihrer Unternehmenskultur empfiehlt es sich, ein aufeinander abgestimmtes Trainings- und Coachingprogramm zu erarbeiten.

### *Die Umsetzungsphase*

Ziel dieses kombinierten Trainings- und Coachingprogramms ist es, die persönlichen Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters im Hinblick auf dessen Verantwortlichkeiten im Unternehmen weiterzuentwickeln. Im Rahmen des Trainings werden dabei gleichzeitig Verhaltensveränderungen eingeübt, die den vereinbarten Werten und Prinzipien entsprechen. Um eine möglichst hohe Umsetzungsqualität zu erreichen, werden im Rahmen des Trainingsprogramms wiederholt betreute Praxisphasen integriert.

Besonders die Führungskräfte spielen in diesem Prozess eine entscheidende Rolle. Zum einen gibt ihr Verhalten allen Mitarbeitern ein Beispiel und es ist selbstverständlich, dass dieses Beispiel zugleich Vorbild sein sollte. Die Implementierung der neuen Kultur sollte dementsprechend mit dem Training des Managements beginnen und dann top down fortgesetzt werden.

In den Management-Trainings lernen die Führungskräfte unter anderem, den Trainingsprozess ihrer Mitarbeiter durch ein professionelles Coaching im Sinne der neuen Kultur systematisch und individuell zu unterstützen. Die Umsetzungsqualität der nachfolgend beginnenden Verkaufs-, Service-, Kommunikations- oder Teamtrainings wird durch ein kontinuierliches Coaching seitens der Manager wirkungsvoll gesteigert. Jeder Mitarbeiter erlebt in diesem Prozess, dass das Management nicht nur neue Verhaltensregeln vorgibt, sondern sich aktiv für die Entwicklung aller Beteiligten engagiert.

## Der konkrete Nutzen Ihrer Unternehmenskultur

Die Entwicklung und Einführung einer erfolgsorientierten Unternehmenskultur erfordert Engagement, Zeit und Geld. Daher wird Ihre Entscheidung für diesen Schritt vor allem davon abhängen, was Sie und Ihr Unternehmen durch eine solche Investition gewinnen.

Wenn Sie die abschließenden Fragen für Ihr Unternehmen beantworten, werden Sie einen ersten Eindruck davon gewinnen, welche messbaren Erfolge Sie mit der Entwicklung und Einführung einer maßgeschneiderten Unternehmenskultur erzielen können.

*Welche Erfolge lassen sich erzielen?*

- Was würden Sie gewinnen, wenn Ihre **Führungskräfte**
- Veränderungen im Markt und innerhalb des eigenen Unternehmens pro-aktiv angingen?
  - sich der Wirkung ihres Verhaltens bewusst wären und sich immer vorbildlich verhielten?
  - sich über die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auch für andere Bereiche informierten?
  - zu Arbeitssitzungen mit konkreten Lösungsvorschlägen erschienen?

*Fragen, die Sie beantworten sollten!*

## U

- ihre Mitarbeiter nach klaren und nachvollziehbaren Grundsätzen führten?
- die Stärken jedes Mitarbeiters konsequent erkennen und fördern würden?
- Ihre Mitarbeiter ermutigten und befähigten, Probleme selbständig zu lösen?
- auch unangenehme Entscheidungen souverän kommunizieren könnten?
- ihre Fehler eingestehen könnten?
- Konflikte schlichten könnten?

Und was würden Sie gewinnen, wenn Ihre **Mitarbeiter**

- Veränderungen und neue Aufgaben als Herausforderung verstünden?
- ihre Stärken aktiv einbringen und an ihren Schwächen konsequent arbeiten würden?
- ihre Erfahrungen austauschten, um voneinander zu lernen und unnötige Fehler zu vermeiden?
- miteinander redeten statt übereinander?
- bereit wären, persönliche Spannungen zugunsten des gemeinsamen Erfolges zu überwinden?
- aus ihren eigenen Erfolgen immer wieder neue Motivation schöpfen könnten?
- den Erfolg ihrer Kunden im Blick hätten und sie als Partner unterstützten?
- ihre Kunden zu aktiven Referenzen für die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens machen könnten?