

Werte und Kultur als Faktoren für den Unternehmenserfolg

Im Rahmen der Artikelreihe »Führung« widmet sich dieser Artikel dem Erfolgsfaktor »Werte und Kultur«. Im Zusammenspiel mit den Erfolgsfaktoren »Mission«, »Vision«, »Strategie und Ziele« sowie »Struktur und Organisation« sind diese die maßgeblichen Einflussgrößen für den Unternehmenserfolg. »Kultur macht einen Unterschied« – dies gilt nicht nur für das Wohlbefinden aller Beschäftigten im Unternehmen, sondern drückt sich auch in harten betriebswirtschaftlichen Zahlen aus. Effekte gibt es sowohl nach innen als auch nach außen: Die Reputation eines Unternehmens im Markt wird nicht allein von seinen Produkten bestimmt, sondern auch durch die Art des Umganges mit seinen Kunden und den Beschäftigten. Dies ist letztlich ein Ausdruck der Kultur und des dahinter stehenden Wertesystems.

Über die Generationen zeigt sich ein deutlicher Wertewandel, was den Umgang miteinander angeht. Dies gilt insbesondere für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch die Führungskraft und die Zusammenarbeit mit dieser. Immer häufiger stehen Führungskräfte in den Unternehmen vor der Herausforderung, unterschiedlich denkende Mitarbeitergenerati-

onen führen zu müssen. Insbesondere in Bezug auf die Führung der Generation Y bestehen erhebliche Unsicherheiten zum erforderlichen Führungsverhalten. Somit wird deutlich, dass die Operationalisierung, also die Übersetzung betrieblicher kultureller, normativer Rahmenbedingungen in konkrete allgemein anerkannte Führungsgrundsätze, zwingend erforderlich ist.

Die Abkehr von traditionellen Erwartungen zeigt sich in besonderem Maße bei der Generation Y. Die Erwartungen der sogenannten Millennials können in sechs Profildomänen zusammengefasst werden (Schirmer et al. 2014):

- Kommunikations- und Informationsverhalten,
- Wertorientierung,
- Arbeits- und Leistungsorientierung,
- Gemeinschaft und Sozialverhalten,
- Flexibilität sowie
- Internationalität.

Die Abbildung 1 macht deutlich, dass die Anforderungen, die in der heutigen Arbeitswelt an die Führungskräfte gestellt werden, auf das Wesen der Zusammenarbeit abzielen – und diese ist Ausdruck der kulturellen Aspekte und Unternehmenswerte.

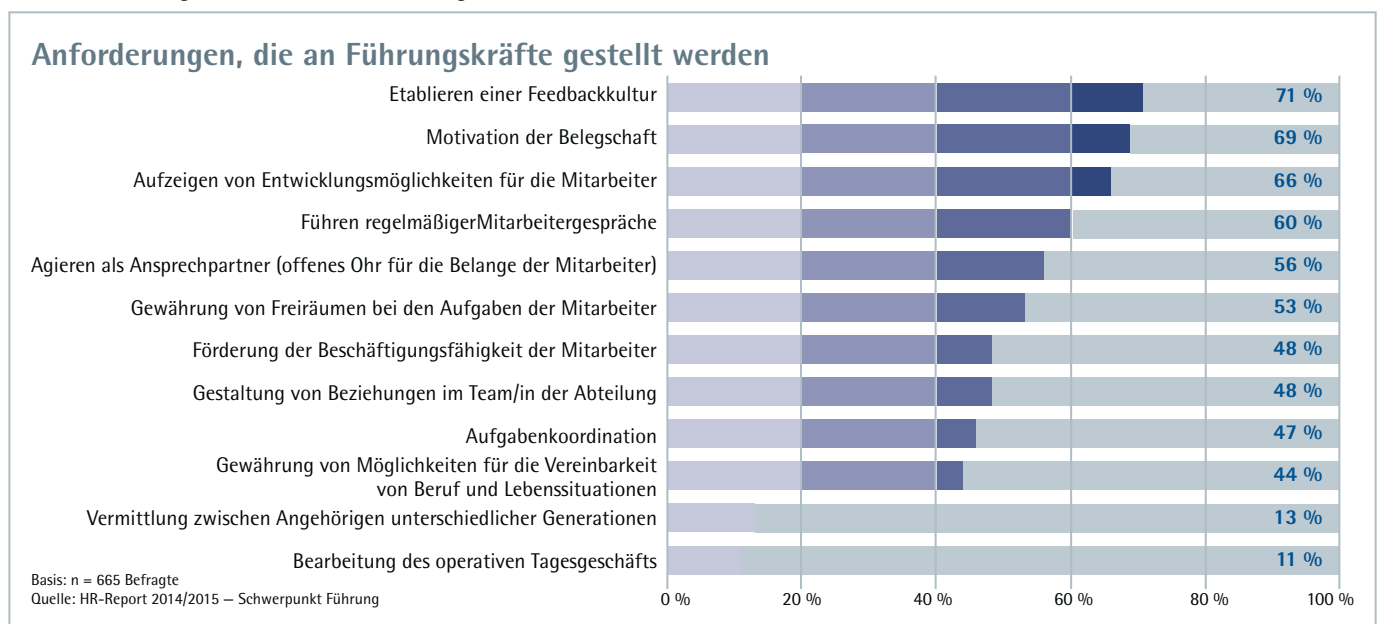


Peter Grass
Schüco International KG



Sven Hille
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)

Abb. 1: Anforderungen der Mitarbeiter an Führungskräfte



Werte und Kultur

Der Erfolgsfaktor »Werte und Kultur« beschreibt, wie und auf welcher Basis die Beschäftigten miteinander umgehen und welche Werte die Zusammenarbeit im Unternehmen prägen. Die Unternehmenskultur gibt die Summe der Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte, die von allen Beschäftigten in der Zusammenarbeit gestaltet und gelebt werden, wieder. Sie ist die »mentale Software« eines Unternehmens und wird nicht nur intern von den Beschäftigten selbst, sondern insbesondere außerhalb des Unternehmens – beispielsweise von Kunden – wahrgenommen. Auf diese Weise wird ein Gesamtbild des Unternehmens erzeugt, das auf den Markt ausstrahlt und damit einen erheblichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg hat.

Vor dem Hintergrund einer wachsenden Marktdynamik und der Forderung nach Dezentralisierung und agilen Organisationsstrukturen findet in vielen, ursprünglich streng hierarchisch organisierten Unternehmen ein Kulturwandel statt – und zwar hin zu mehr Freiraum, Transparenz, Vertrauen und Partizipation. So sollen transparente Informationen über Aufgaben, Prozesse und Ziele es den Beschäftigten ermöglichen, eigenverantwortlich zu arbeiten. Das entgegengebrachte Vertrauen sowie die Wertschätzung sollen die Motivation und Kreativität steigern (Franken 2016, S. 200).

Wirkung von Werten und Kultur

Eine positive, offene und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur hat einen Wirkungseffekt nach außen und kann die Wahrnehmung des Unternehmens durch andere, externe Teilnehmer sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. In jedem Fall spiegelt sie jedoch das Selbstbild des Unternehmens wider und bewirkt dadurch, dass das Unternehmen auch für Außenstehende eine sichtbare Identität bekommt und sich von der Masse abhebt.

Wirkung nach außen

Wenn man davon ausgeht, dass die Unternehmenswerte und die Unternehmenskultur Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben, so müssen sich diese konkret nach außen auswirken – insbesondere auf diejenigen, die ein Unternehmen beziehungsweise eine Organisation zum Beispiel als Lieferanten oder Kunden erleben.

Die Beispiele aus Abbildung 2 zeigen, wie sich die Unternehmenswerte und Unternehmenskultur im täglichen Leben bemerkbar machen können und welche Konsequenzen sich daraus ergeben können, ...

- wenn der Lieferant Sie auch nach dem Kauf noch mit der gleichen Aufmerksamkeit und Sorgfalt betreut wie davor.
- wenn das Hotel seine Gäste sofort freundlich empfängt und diese von allen Mitarbeitern aufmerksam und zuvorkommend behandelt werden.
- wenn der Mitarbeiter einer Hotline dem Kunden bei einer Reklamation sofort erklärt, was er falsch gemacht hat und warum der Fehler bei ihm liegt.
- wenn der Kunde bei einer Anfrage in einem Unternehmen von einer unzuständigen Stelle zur nächsten unzuständigen Stelle weiterverbunden wird, bis er schließlich die Empfehlung erhält, doch am anderen Tag noch einmal anzurufen.
- wenn der Lieferant durch entsprechende Verträge soweit eingeeengt wird, dass keine Win-win-Situation mehr gegeben ist, und wenn der Lieferant bei Schwierigkeiten zudem noch entwürdigend behandelt wird.

Abb. 2: erlebbare Auswirkungen von Werten und Kultur von außen

Die Beispiele zeigen, dass die Unternehmenskultur und das damit verbundene Wertesystem durchaus betriebswirtschaftliche Folgen haben. Wo immer der Kunde eine Wahl hat, wird er Anbieter bevorzugen, die professionell, freundlich und kooperativ handeln. Gleiches gilt für Lieferanten – insbesondere für solche, die wegen ihrer starken Marktposition nicht auf jeden Auftrag angewiesen sind.

Wenn sie vorab genügend Einblick haben, werden sich erstklassige Mitarbeiter von vornherein für eine konstruktive, wertschätzende Kultur entscheiden – oder sie werden das Unternehmen früher oder später verlassen, um sich ein Umfeld zu suchen, in dem sie ihre Talente besser entfalten können. In letzter Konsequenz unterscheidet sich die Performance eines Unternehmens mit einer wertschätzenden, leistungs- und lernförderlichen Kultur sowohl quantitativ als auch qualitativ deutlich von der eines Unternehmens, in der eher Absicherungsdenken, Risikovermeidung und Reglementierung im Vordergrund stehen. Eine wertschätzende Kultur, die das Verantwortungsbewusst-

Werte und Kultur eines Unternehmens beeinflussen dessen Erfolg erheblich.

sein und die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Beschäftigten fördert, ist ein stetiger Wettbewerbsvorteil, da dieser nicht ohne Weiteres von den Wettbewerbern kopiert werden kann.

Wirkung nach innen

Wie die Werbewirkung nach außen, sind die Auswirkungen einer gelebten Unternehmenskultur auf die Performance der Beschäftigten selber spürbar. So geben Normen und Werte dem Miteinander eine Ausrichtung und Orientierung; sie reduzieren zudem Unsicherheiten und Komplexität, indem sie implizite Informationen darüber enthalten, welches Verhalten aus Sicht des Unternehmens erwünscht ist und welches nicht. Dadurch leisten insbesondere die im Unternehmen gültigen Werte eine Koordinationsfunktion und unterstützen alle Beteiligten dabei, ihren eigenen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten und Mitverantwortung zu tragen, durch ihr Verhalten die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen. Diese Kultur ist ein wesentlicher Treiber für die Entstehung eines »Wir-Gefühls«, welches die Identifikation und die Loyalität der Beschäftigten mit dem Unternehmen stärkt. Auf diese Weise sollen Beschäftigte, Teams und Abteilungen sich als Teil eines Ganzen begreifen und im Sinne dieses Ganzen agieren. Dies vereinfacht eine effiziente und lösungsorientierte Kommunikation, beschleunigt Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse und trägt zu einer früheren Erkennung und Lösung von Konflikten bei. Auf arbeitsplatzbezogener Ebene können Werte und Kultur eine sinnstiftende Aufgabe leisten und – insbesondere vor dem Hintergrund einer steigenden Marktdynamik – Stabilität und Kontinuität schaffen. Diese Wirkungen können das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten positiv beeinflussen und somit die Arbeitsproduktivität und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens steigern (Franken 2016, S. 199; Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 213ff).

Den Führungskräften kommt bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Beschäftigten und im Umgang mit Kunden eine wesentliche Rolle zu. Die Qualität ihrer Vorbildfunktion im Umgang mit den Unternehmenswerten hat einen besonders großen Einfluss auf die erfolgreiche Weiterentwicklung eines Unternehmens.

Eine auf den Menschen ausgerichtete Führung ist dabei ein wesentlicher Faktor, der die Zusammenarbeit, die Etablierung einer Unternehmenskultur und die Erreichung von Zie-

len mitbestimmt (Dachrodt et al. 2014, S. 110). Denn um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und damit langfristig am Markt erfolgreich zu sein, sind Unternehmen auf die Motivation und Selbstverantwortung ihrer Beschäftigten angewiesen. Kreativität und Innovation können jedoch nicht erzwungen werden, sondern sind oftmals das Ergebnis einer positiven und ideenförderlichen Arbeitsatmosphäre (Franken 2016, S. 46). Es ist Aufgabe der Unternehmenskultur, diese Rahmenbedingungen zu schaffen, dazu beizutragen, Hemmnisse und Barrieren zwischen Führungskräften und Beschäftigten abzubauen und anzuregen, konstruktive Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge auf allen Hierarchieebenen einzubringen. Führungskräfte sind dazu angehalten, gute Leistungen entsprechend zu honorieren und eine Kultur des Vertrauens zu erzeugen, in der Beschäftigte nicht nur Optimierungsvorschläge, sondern auch Kritik äußern dürfen. Durch ihr eigenes Verhalten, ihren Umgang mit Fehlern (den eigenen sowie denen ihrer Beschäftigten), eine transparente Kommunikation von Zielen, Strukturen und Prozessen, Vertrauen und Wertschätzung der Beschäftigten vermitteln sie bewusst oder unbewusst eine implizite Wertvorstellung und prägen damit die Unternehmenskultur. So werden innovative Ideen aus der Belegschaft nur dann eingebracht, wenn Freiräume für Fehler existieren und kontinuierliches Lernen, Weiterbildung sowie Mitarbeiterbeteiligung gefördert werden. Eine Kultur der Offenheit, des »Sich-Einbringens« und der Wertschätzung verhilft einem Unternehmen zum Fortschritt, dem gegenüber kann der ausschließliche Dienst nach Vorschrift langfristig existenzbedrohend wirken (Dachrodt et al. 2014, S. 1688).

Entwicklungs- und Einführungsprozess

In der betrieblichen Praxis ist häufig festzustellen, dass trotz des Wunsches nach einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur auf der Grundlage historisch gewachsener und unter Umständen nicht mehr zeitgemäßer Werten gearbeitet wird. Nicht selten gibt es keine vereinbarten und gelebten Werte oder diese sind den Beschäftigten nicht bekannt. Da aber Werte und Kultur den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen, müssen diese so ausgestaltet und im Unternehmen etabliert werden, dass sich das Unternehmen im sich ständig verändernden Umfeld entsprechend positionieren kann.

Führungskräfte sind maßgeblich für die Zusammenarbeit und damit auch für die Unternehmens-Kultur im Unternehmen verantwortlich.

Abbildung 3 zeigt fünf Leitfragen zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur.

Eine Mitarbeiterbefragung kann bestehende Schwächen und Probleme aufdecken.

- Welche Werte und Normen der Unternehmenskultur sind für den Erfolg in unserem Unternehmen notwendig? Wie lassen sich diese Werte und Normen implementieren?
- Welche Kulturwerte begünstigen eine offene Arbeitskultur, Mitverantwortung und beidseitigen Austausch? Wie können wir diese Werte fördern?
- Mit welchen Werten können Lernprozesse und Wissensaustausch zwischen den Abteilungen begünstigt werden?
- Wie werden neue Ideen und Innovation gefördert? Wie schaffen wir Freiräume fürs Experimentieren und Ausprobieren?
- Wie werden Führungskräfte als Träger und Vorbilder der Kulturwerte geschult? Welche Werte und wie sollen konkret vermittelt werden?

Abb. 3: fünf Leitfragen zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur nach Franken (2016)

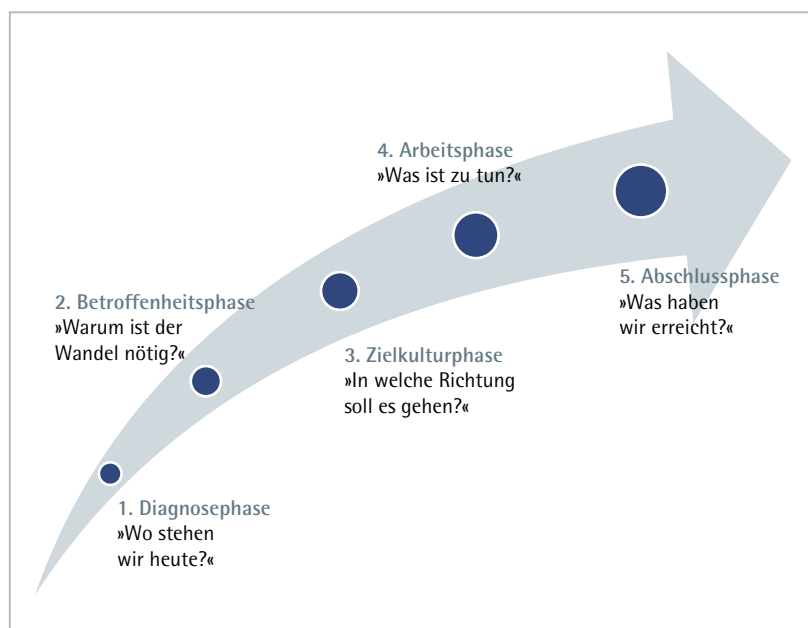
Quelle: Franken S, Arbeitswelt der Zukunft, 2016

Eine mögliche Vorgehensweise zur Entwicklung gemeinsamer Werte und der Schaffung einer entsprechenden Kultur ist die Anwendung der 5-Phasen-Methode (vgl. Doppler und Lauterburg 1996), welche in der Abbildung 4 dargestellt wird.

Begonnen wird dieser Prozess zunächst mit der Analyse (Diagnosephase) der bestehenden Situation zur Identifizierung der gegenwärtig wahrgenommenen Unternehmenskultur;

Abb. 4: Vorgehensweise zur Entwicklung einer Unternehmenskultur

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Doppler und Lauterburg 1996)



dies kann beispielsweise im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung erfolgen. Das Ziel ist es, die bestehende Kultur sowie ihre aktuellen Schwächen zu erkennen und Problematiken deutlich herauszustellen. Darauf aufbauend sind in der nächsten Phase die Führungskräfte und die Beschäftigten für die anstehende Veränderung zu sensibilisieren. Wesentlich für den Erfolg ist es, die Gründe für den Wandel transparent, glaubwürdig und verständlich zu vermitteln. Wenn alle Betroffenen informiert sind, so wird ein gemeinsames Ziel definiert – es geht um die Richtung, in die sich der anstehende Wandel entwickeln soll. In der Arbeitsphase erfolgt dann die konkrete Ausgestaltung und Durchführung von Maßnahmen – dazu zählen Großveranstaltungen, Workshops, Schulungen oder der Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften. Entscheidend sind hierbei ein kontinuierliches Feedback und ein Führungsverhalten, das bereits während dieser frühen Phase die gewünschte Kultur widerspiegelt.

Wenn zum Abschluss des Prozesses die Werte konkret definiert sind, beginnt die wesentliche Aufgabe, der Kultur entsprechend zu handeln. Hierbei sind die Führungskräfte sowie die Unternehmensleitung besonders gefordert, ihre Vorbildfunktion gegenüber den Beschäftigten wahrzunehmen. Die erarbeiteten Werte müssen Eingang in die Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätze finden. Führungskräfte sind zudem dazu aufgerufen, Leitsätze und Werte auf die unterschiedlichen Hierarchieebenen herunter zu brechen; Werte müssen konkretisiert und zugehörige Verhaltensnormen und Kriterien definieren werden – möglichst an praktischen Beispielen beschrieben werden, was der entsprechende Wert faktisch für das Unternehmen bedeutet und wie er im Alltag gelebt wird. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die im Geschäftsalltag gelebte Vorbildfunktion des Vorgesetzten. Ist als Ziel beispielsweise eine vertrauensvolle und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur definiert, so geht die Führungskraft als gutes Beispiel voran, indem sie bei Abstimmungsbedarf den Mitarbeiter am Arbeitsplatz besucht, anstatt ihn zu sich zu rufen (Dachrodt et al. 2014, S. 1688). Nimmt sich die Führungskraft die Zeit für gemeinsame informelle Gespräche, so erhöht dies nicht nur die Motivation des Beschäftigten, sondern kann auch dem Vorgesetzten wichtige Informationen, beispielsweise zu Optimierungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess, liefern. Weitere praktische Maßnahmen zur Umsetzung von Unternehmenswerten sind in Abbildung 5 an zwei Beispielen dargestellt.

| Wert | Vielfalt und Diversität | Eigenverantwortlicher Umgang mit Arbeit und Zeit |
|----------------------|---|---|
| Praktische Umsetzung | Karriereförderung für Frauen | keine Meetings und Gespräche nach 17 Uhr |
| | Gesundheits- und Sportangebote für ältere Beschäftigte | keine beruflichen E-Mails am Wochenende und während der Urlaubszeit |
| | spezielle Essensangebote in der Kantine (vegetarisch, kein Schweinefleisch ...) | Beförderung nach Leistung, nicht nach Anwesenheit, gewähren |
| | Informationen in mehreren Sprachen im Intranet und auf Plakaten | Anreize und Möglichkeiten für Sport, Wohlbefinden der Beschäftigten fördern |

Abb. 5: Beispiele zur praktischen Umsetzung von Unternehmenswerten

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Franken 2016)

Ein Teil des Wertesystems beziehungsweise eine Ausprägung der Werte im Unternehmen ist die Schaffung einer entsprechenden Fehlerkultur. Dabei sollte herausgestellt werden, dass jeder Fehler als Chance zur Verbesserung zu verstehen und ein Hinweis auf eine Schwachstelle im Arbeitssystem ist. Die Dynamik des Arbeitsumfelds erfordert kontinuierliche Verbesserungen. Dies ist nur dann möglich, wenn Beschäftigte darin bestärkt werden, den Status quo immer wieder zu hinterfragen und innovative Ideen zu äußern, auch wenn die Möglichkeit besteht, dadurch zunächst Fehler zu machen.

Fazit

Die Organisation und ihre Beschäftigten sind gefordert, sich ethisch und den Werten des Unternehmens entsprechend zu verhalten, wobei die Führungskräfte als Vorbilder bei der Entwicklung und Etablierung der Werte und Standards vorangehen. Neben der fachlichen und methodischen Kompetenz zeichnet sich gute Führung durch ein moralisches Wertefundament und ein integriertes Verhalten der Führungskräfte aus (Dachrodt et al. 2014, S. 1688). Zusammenfassend werden nachfolgend die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Werte und Kultur dargestellt:

- Mission, Vision und Unternehmenswerte sind einheitlich definiert, stehen im Einklang miteinander und werden auf allen Unternehmensebenen gelebt.
- Führungskräfte etablieren Verantwortlichkeit, gemeinsame Werte und eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit entlang der Wertschöpfungskette, sie entwickeln und unterstützen eine gemeinsame Führungskultur.

- Führungskräfte treten für die Werte der Organisation ein und sind Vorbilder in Bezug auf Integrität, soziale Verantwortung und ethisches Verhalten innerhalb und außerhalb der Organisation.
- Es existiert eine fehlertolerante Feedback-Kultur sowie eine Kultur der (persönlichen) Weiterbildung; die Entwicklung neuer Ideen und Denkweisen wird gefördert.

In der nächsten Ausgabe erfahren Sie, wie ein mittelständisches Unternehmen auf der Basis der Unternehmenswerte Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit entwickelt hat. Die auf den gemeinsamen Werten etablierte Führungskultur ist ein wesentlicher Faktor für den auf die Zukunft ausgerichteten erfolgreichen Kurs des Unternehmens. ■

Literatur

Dachrodt HG et al (2014) Praxishandbuch Human Resources. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Doppler K, Lauterburg C (1996) Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. 5. Aufl. Campus Verlag, Frankfurt am Main

Franken S (2016) Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schirmer U, Kiesling B, Nolde V, Spengler A (2014), Führung der Generation Y – Berücksichtigung in Führungsgrundsätzen, Personalführung 2014: (4) 22–29

Wickel-Kirsch S et al (2008) Personalwirtschaft. GWV Fachverlage, Wiesbaden

Autoren-Kontakt

Dipl.-Ing. Peter Grass
Schüco International KG
Tel.: +49 5425 12-177
E-Mail: pgrass@schueco.com

Dipl.-Päd. Sven Hille
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-34
E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de