

# Die Unternehmenskultur

Treiber für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

**Erfolge oder Untergang von Unternehmen werden oft ihren Produkten und Leistungen zugeschrieben. Schaut man jedoch genauer hin, so liegen die wahren Gründe für Erfolg oder Untergang wohl mehrheitlich in der Unternehmenskultur.**

Das mit der Unternehmenskultur ist es jedoch eine verzwickte Sache. Jeder kennt und spürt sie, doch jeder nimmt sie sehr unterschiedlich wahr. Je nach Position und Rolle sowie im Kontext seiner persönlichen Werte und Erwartungen.

Wie auch immer. Kein anderes Element der Organisationslehre hat langfristig gesehen einen so nachhaltigen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Doch wie führt und entwickelt man ein Organisationselement, das einerseits so zentral ist, andererseits aber kaum fassbar bzw. messbar ist?

Die Beantwortung dieser Frage ist verknüpft mit drei speziellen Herausforderungen der Unternehmenskultur.

## Die Herausforderungen

### 1. Komplexität & Dynamik

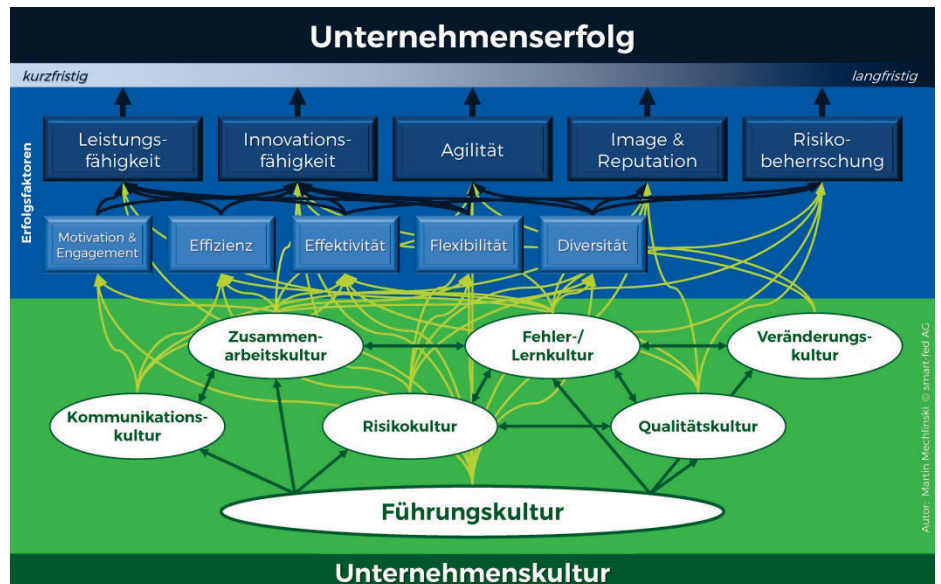
Die Unternehmenskultur setzt sich aus einer Vielzahl von Subkulturen zusammen, die aufgrund ihrer gegenseitigen Beeinflussung und Vernetzung zu einer Gesamtkultur verschmelzen (siehe Grafik).

Es ist ein komplexes und dynamisches Zusammenspiel unterschiedlicher kultureller Elemente mit unterschiedlichen Ausprägungen und Wirkungsintensität auf die zentralen Erfolgsfaktoren der Unternehmung.

Hinzu kommt, dass sich positive und negative Entwicklungen kompensieren oder bei gleichem Vorzeichen aufschaukeln. Kritisch wird es vor allem bei negativen Entwicklungen in der Führungskultur. Als Haupttreiber beeinflusst sie alle anderen Kulturelemente und löst so schnell weitere Entwicklungen aus.

### 2. Versteckte Entwicklungen

Um Entwicklungen und Veränderungen bei einzelnen Kulturelementen zeitnah zu erkennen und richtig einzuschätzen, braucht es sensible Instrumente.



Dies liegt daran, dass kulturelle Veränderungen lokal beginnen und sich zunächst schleichend und versteckt im organisatorischen Dickicht entwickeln.

Erste Beobachtungen und Indizien finden deshalb kaum Beachtung und werden gerne unter dem Teppich gekehrt. Irgendwann schaukeln sich die Entwicklungen jedoch auf und es kommt zu einem größeren Beben, wo sichtbar macht, dass etwas in der Organisation nicht mehr stimmt.

### 3. Makro- & Mikrokulturen

Die Unternehmenskultur wird häufig als Makrokultur der Gesamtorganisation betrachtet. Es wäre jedoch ein Fehler, die Mikrokulturen in den Mikroorganisationen (Abteilungen, Teams etc.) zu vernachlässigen.

Auch dort gilt es kulturelle Entwicklungen frühzeitig auf dem Radar zu haben, die an Schlüsselstellen den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen können.

Mehr über die Subkulturen sowie die Erfolgsfaktoren der Unternehmung erfahren Sie auf den nachfolgenden Seiten.

### Kultur sichtbar machen

Ein Instrument, das kulturelle Entwicklungen und Veränderungen in Unter-

nehmen transparent machen soll, muss folgende Anforderungen erfüllen:

- Es muss einen umfassenden und kontinuierlichen Scan über alle Kulturelemente ermöglichen, um thematisch wie zeitlich keine blinden Flecken aufzuweisen.
- Es muss Beobachtungen über längere Zeiträume kumulieren, um schleichende und versteckte Entwicklungen sichtbar zu machen.
- Es muss in die Tiefe gehen, um auch in Mikroorganisationen kulturellen Veränderungen auf der Spur zu kommen.

Diese drei Anforderungen bilden den Kern von SMART FED. Ein effizientes und effektives Führungsinstrument, um unter anderem kulturelle Entwicklungen und Veränderungen in Organisationen umfassend, zeitnah und gezielt zu erkennen.

Autor: Martin Mechlinski / SMART FED

# Strategische Erfolgsfaktoren der Unternehmung

## ▪ Leistungsfähigkeit

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es vor allem die Produktivität des Unternehmens, die hier zählt.

Aus Sicht der Kunden beinhaltet es die Fähigkeit des Unternehmens, schnell und zuverlässig Produkte zu liefern bzw. Dienst- und Serviceleistungen anzubieten. Dies zu wettbewerbsfähigen Preisen, Leistungsmerkmalen und Qualität.

## ▪ Innovationsfähigkeit

Dieser Aspekt ist besonders für Unternehmen in einem innovativen Marktumfeld von hoher Relevanz.

Es beinhaltet die Fähigkeit, regelmäßig neue Produkte und Leistungen mit innovativen Merkmalen auf den Markt zu bringen, diese erfolgreich zu etablieren und sich damit vom Wettbewerb zu differenzieren.

Je nach Branche sind in diesem Kontext auch Patente von zentraler Bedeutung.

## ▪ Agilität

Beinhaltet die Fähigkeit, Entwicklungen und Veränderungen im Markt, Politik und Gesellschaft sowie technologische Neuerungen zu antizipieren bzw. frühzeitig zu erkennen und für neue Ideen und Lösungsansätze zu nutzen.

Dies erfordert implizit Offenheit und Mut der Organisation für Neues und Veränderungen generell.

Agilität darf sich aber nicht nur auf neue Produkte und Leistungen für Kunden beschränken. Sie zeigt sich z. B. auch in der Fähigkeit, veränderte Bedürfnisse und Erwartungen in der Arbeitswelt zu erkennen und zeitnah darauf zu reagieren.

## ▪ Image & Reputation

Beim Image geht es um die Fähigkeit des Unternehmens, sich mit klar erkennbaren Werten in den Köpfen der Kunden sowie anderer Stakeholder zu positionieren.

Anders gesagt, welche Werte zeichnen die Produkte und Dienstleistungen aus und wofür steht das Unternehmen selbst.

Bei der Reputation ist die Fähigkeit gefragt, das angestrebte Image und das generelle Ansehen des Unternehmens dauerhaft zu halten und nicht durch Fehlverhalten einzelner Personen oder durch Vernachlässigung von Werten und Regeln zu gefährden.

## ▪ Risikobeherrschung

Hier geht es um die generelle Fähigkeit, unternehmerische Risiken in allen Dimensionen zu erkennen, richtig einzuschätzen und wo erforderlich durch geeignete Maßnahmen so weit wie notwendig und tragbar nachhaltig zu minimieren.

Letztendlich stehen dabei vor allem finanzielle Risiken und Reputationsrisiken im Mittelpunkt.

*Die nachfolgenden Erfolgsfaktoren sind eher untergeordnet, da sie den Unternehmenserfolg nur über die zuvor beschriebenen Schlüsselerfolgsfaktoren indirekt beeinflussen.*

## ▪ Motivation & Engagement

Ist die Fähigkeit des Managements, Motivation und Engagement der Mitarbeitenden für das Unternehmen auf hohem Niveau zu halten. Sie haben einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungs- und Innovationsfähigkeit jeder Organisation.

Diese Fähigkeit wird im erheblichen Masse durch die Unternehmenskultur und insbesondere durch das Element Führungskultur beeinflusst.

## ▪ Effizienz

Beinhaltet einerseits die Fähigkeit, Abläufe, Instrumentarien und Strukturen der Organisation effizient zu gestalten und kontinuierlich zu optimieren. Entscheidend sind hier heute die Automatisierung und Digitalisierung.

Andererseits geht es aber auch um die Fähigkeit, Fehlleistungen, Leerläufe und redundante Tätigkeiten zu erkennen und zu vermeiden.

## ▪ Effektivität

Im Fokus steht hier die Fähigkeit, angestrebte Ziele, welche auch immer diese sein mögen, möglichst gut zu erreichen (⇒ "Wirkung").

Dies bedingt die Fähigkeit, klare und konsistente Ziele zu setzen, diese konsequent zu verfolgen und dazu die "richtigen Dinge" zu tun.

Es gilt: Weniger ist mehr und gemeinsame Ziele sind immer besser als individuelle und sich konkurrenzierende Ziele.

## ▪ Flexibilität

Ist eine Art Vorstufe und Voraussetzung für Agilität. Hierbei geht es jedoch nicht um die Antizipation, sondern um die generelle Fähigkeit, rasch auf veränderte oder neue Bedürfnisse und Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Größte Hemmnisse in diesem Kontext sind starre Prozesse und Regeln, ausgeprägte Machtkulturen bzw. Strukturen und Hierarchien sowie zu eng gefasste Strategien und Ziele.

## ▪ Diversität

Das Bewusstsein für diesen Erfolgsfaktor ist erst in den letzten Jahren gewachsen.

Dabei geht es jedoch um mehr als die Einstellung und Integration von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen demografischen Merkmalen wie Geschlecht, Alter oder Herkunft.

Es ist die Fähigkeit, deren Vielfalt an Erfahrungen, Wissen, Wertvorstellungen, Meinungen, Ideen und Sichtweisen für die Entwicklung neuer Produkte und Leistungen wie auch für die Organisationsentwicklung gezielt und aktiv zu nutzen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens für die Zukunft zu erhalten.

# Die Unternehmenskultur

Die Makrokultur einer Unternehmung wird im Wesentlichen über die gelebten Werte bzw. Werthaltungen sowie Verhaltensweisen und Handlungen jener Menschen geformt, die sie führen oder über sie bestimmen. Angefangen bei der Unternehmensleitung bis hin zum Verwaltungsrat/Aufsichtsrat und nicht zuletzt auch den Kapitalgebern.

Die Mikroulturen innerhalb von Abteilungen und Teams werden zwar auch von der Makrokultur mitgeprägt, jedoch liegt der größere Einfluss meist bei den Führungskräften und Mitarbeitenden vor Ort selbst.

## ▪ Führungskultur

Das mit Abstand wichtigste Kultur-element der Unternehmenskultur. Es beeinflusst sowohl alle anderen Kultur-elemente wie auch praktisch alle Erfolgs-faktoren direkt.

Finden hier substanzielle Fehlentwicklungen statt, so wird sich dies immer mittel- bis langfristig auf den Unternehmense Erfolg auswirken bis hin zum Extremfall sprich den Untergang der Unternehmung.

Beispiele für Werte und Verhaltensweisen, welche die Führungskultur eines Unternehmens maßgeblich prägen:

- Offenheit für Neues
- Akzeptanz anderer Meinungen
- Kongruenz im Reden und Handeln
- Vertrauen in Mitarbeitende
- Wertschätzung
- Verlässlichkeit
- Klarheit
- Respekt
- Fairness
- Toleranz
- Empathie
- Integrität
- Übernahme von Verantwortung

## ▪ Kommunikationskultur

Ist sicherlich auch ein Teil der Führungskultur. Unabhängig davon wird sie aber auch von den Mikroulturen in den Abteilungen und Teams selbst geprägt.

Im Kern geht es darum, wie innerhalb der Organisation kommuniziert und informiert wird. Sprich, wie systematisch, zeitnah, regelmäßig und umfassend werden Informationen, Wissen und Erfahrungen weitergegeben bzw. ausgetauscht.

Aus der kulturellen Perspektive prägen Werte wie Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit die Kommunikationskultur sowie die Art und Weise, wie wertschätzend bzw. respektvoll miteinander kommuniziert wird.

## ▪ Zusammenarbeitskultur

Auch hier gibt es wieder eine große Überschneidung mit der zuvor beschriebenen Kommunikationskultur sowie den Einfluss von Seiten der Führungskultur.

Hinzu kommen Werte wie Hilfsbereitschaft und gegenseitige Unterstützung, gemeinsame Planung, Abstimmung und Ziele sowie die Art und Weise, wie Herausforderungen, Probleme und Konflikte gelöst werden.

Die Zusammenarbeitskultur hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf fast alle Erfolgsfaktoren der Unternehmung.

## ▪ Risikokultur

Ein Kulturelement, das jedes Jahr vielen Unternehmen viel Geld kostet.

Viel zu oft werden Risiken eingegangen bzw. es wird weggeschaut, wenn kurzfristig Gewinne warten oder die Reduktion eines Risikos zunächst nur Geld kosten. Zum Beispiel in Bezug auf Qualitätssicherung, IT-Sicherheit, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz oder Umweltschutz.

Dabei geht es letztendlich um den Zeithorizont, mit der potenzielle Gefahren und natürlich auch Chancen bewertet werden.

Hier wird sichtbar, aus welcher zeitlichen Perspektive das Unternehmen geführt wird und welcher Stellenwert die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges hat.

## ▪ Fehler-/Lernkultur

Eine Kultur mit besonders hohem Einfluss auf Effizienz, Effektivität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Dominiert hier eine Nullfehlertoleranz, so werden nicht weniger Fehler gemacht, sondern Zeit und Aufwand vor allem in die Vertuschung von Fehlern gesteckt. Das heißt zwar nicht, dass der Einzelne nichts lernt, nicht jedoch die Organisation.

Eine positive Fehlerkultur bestraft keine Fehler, in welcher Form auch immer, sondern nutzt sie zum organisationalen Lernen.

Zudem ist eine positive Fehlerkultur Grundvoraussetzung, um Neues zu wagen. Denn Innovation und Veränderungen bergen immer das Risiko des Scheiterns.

## ▪ Qualitätskultur

Bestimmt wird die Qualitätskultur durch die grundlegenden Qualitätswerte, die das Unternehmen für seine Produkte bzw. Dienst- und Serviceleistungen definiert und mit denen es seine Kunden überzeugen will. Schon hier gibt es oft ein Manko.

Die Qualitätskultur zeigt sich letztendlich darin, wie konsequent und stringent diese Qualitätswerte implementiert und von der Organisation im Alltag gelebt werden. Zum Beispiel im Rahmen von Zielvorgaben, Kompromisse bei Qualitätsanforderungen und Problemen oder bei der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung.

Die Qualitätskultur beeinflusst langfristig besonders Image und Reputation der Unternehmung.

## ▪ Veränderungskultur

Die Bereitschaft zur Veränderung ist und bleibt das A & O für den langfristigen Unternehmenserfolg. Stehenbleiben und am Altbewährten festhalten ist nie eine Option. Egal wie erfolgreich man in der Vergangenheit damit war.

Echte Veränderungen beginnen immer bei der Führung, die Mut zeigen muss, selbst neue Wege auszuprobieren. Sei es bei Produkten und Leistungen, bei neuen Technologien, in der organisationalen Führung (z. B. agile Methoden) oder in der Arbeitswelt (z. B. Homeoffice).

# Publikationen

<https://smart-fed.com/de/medien/>

## Dimensionen der Wertschätzung



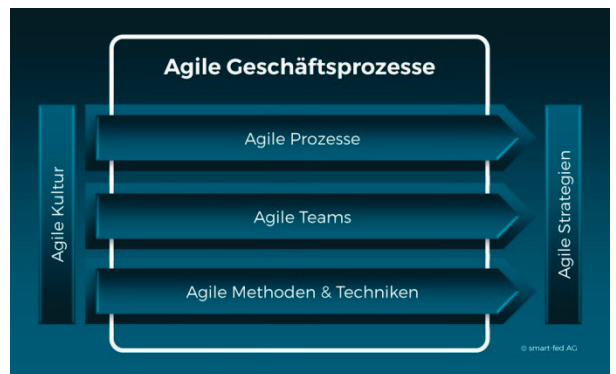
## Agile Organisationen



## Kernelemente der Unternehmensstrategie



## Agile Geschäftsprozesse



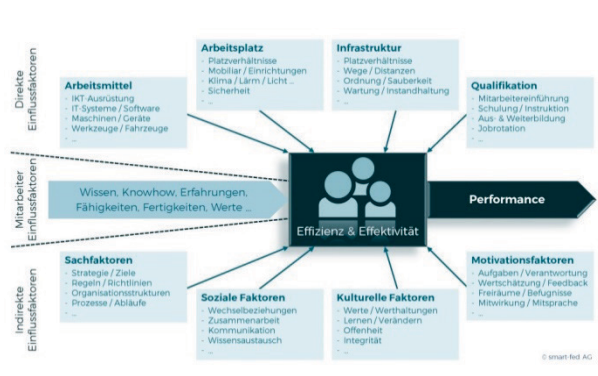
## Risikomanagement in Unternehmen



## Blick unter dem Eisberg



## Mitarbeiter - Effizienz & Effektivität



## Diversität in Unternehmen aktiv nutzen

