

Unternehmenskultur toxisch? – Stimmung frostig?

Die Verantwortung der Führung und Aufsichtsorgane*

Fast täglich liest man über Unternehmen und Organisationen, bei denen sich über Jahre eine toxische Kultur aufgebaut hat. Und man fragt sich, wie es möglich ist, dass Führung und Aufsichtsorgane dies nicht rechtzeitig erkennen konnten oder wollten?

Nun, wir Menschen haben eine etwas unliebsame Eigenschaft. Bei Anzeichen von Problemen und Konflikten schauen wir gerne erst einmal weg. Schon aus Angst, dass wir selbst Teil des Problems oder Konflikts werden.

Doch gerade dieses Verhalten ist für Unternehmen und Organisationen oft fatal. Denn sofern es sich nicht nur um marginale oder temporäre Probleme und Konflikte handelt, breiten sich diese wie ein Krebsgeschwür in der Organisation immer weiter aus.

Wegschauen ist keine Option

Das hier allzu oft wegeschaut wird, birgt immense Gefahren. In gravierenden Fällen kann es sogar den Anfang vom Ende eines Unternehmens einläuten. Mangelhafte Zusammenarbeit und Kommunikation wirken sich rasch auf Effizienz, Effektivität und Leistungsfähigkeit aus. Die daraus resultierenden Image- und Reputationsschäden können sehr lange nachwirken.

Aus diesem Grund ist es geradezu fahrlässig, wenn Führungs- und Aufsichtsorgane tiefsitzende Probleme und Konflikte in Organisationen über längere Zeiträume ignorieren. Doch warum passiert es trotzdem immer wieder?

Eine toxische Unternehmenskultur entsteht meist über Jahre. Es beginnt mit dem Verhalten und Handeln einzelner Personen oder Personengruppen. Zunächst schleichend und versteckt im Alltag, mit der Zeit aber immer offener und sichtbarer für alle in der Organisation. Spätestens jetzt müsste die Führung intervenieren. Macht sie aber nicht, weil dies oft mit unangenehmen und schmerzhaften Entscheidungen verbunden ist, oder weil Führungskräfte selbst Teil des Problems bzw. Konfliktes sind.



© pixabay / Bild: alanajordan

Zu diesem Zeitpunkt wären die Aufsichtsorgane gefordert. Doch diese Organe verfügen nur selten über die notwendigen und vor allem verlässlichen Informationen dazu. Denn die klassische Methode der Mitarbeiterbefragung, welche die Informationen liefern sollte, weist in diesem Kontext verschiedene Mängel und Schwächen auf.

Mitarbeiterbefragungen – warum sie versagen

1. Mitarbeiterbefragungen sind seit je her auf die Messung des Mitarbeiterengagements oder der Mitarbeiterzufriedenheit ausgerichtet. Eine gezielte Durchleuchtung der Unternehmenskultur findet, wenn überhaupt nur alle paar Jahre statt.
2. Fragen zu kritischen Themengebieten werden bei Umfragen gerne gemieden. Letztlich geht es im Hintergrund auch darum, möglichst gute Indexwerte zu erreichen.
3. Ist eine Unternehmenskultur erst einmal toxisch, darf man bei Umfragen keine authentischen Rückmeldungen mehr erwarten. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wird sich in einem solchen Umfeld gut überlegen, offen und ehrlich Feedback zu geben.

4. Die Rücklaufquoten bei Umfragen sind von wenigen Ausnahmen abgesehen seit Jahren auf Sinkflug. Einer der Gründe ist, dass vor allem junge Leute nicht mehr bereit sind, an Befragungen teilzunehmen, bei denen die wirklich brennenden Themen von vornherein ausgeklammert sind.

Die Alternative

Aus diesen Gründen verfolgt das Feedback Portal von SMART FED einen konsequent neuen Ansatz. Es differenziert sich gegenüber allen bisherigen Formen der Mitarbeiterbefragung in folgenden Punkten:

- Keine teuren Umfrageprojekte.
- Verlässliche Daten, da es sich um selbstbestimmtes und authentisches Feedback handelt, ohne durch Fragestellungen zu manipulieren.
- Aktuelle Daten, da Feedback sofort gegeben werden kann, wenn sich etwas in der Organisation verändert.
- Umfassende Daten, da keine Themen ausgeklammert werden.
- Differenzierte Daten, da es sich um strukturiertes und konkret benanntes Feedback handelt.

Autor: Martin Mechlinski / SMART FED

* Aufsichtsräte, Verwaltungsräte, Stiftungsräte, Behörden etc.

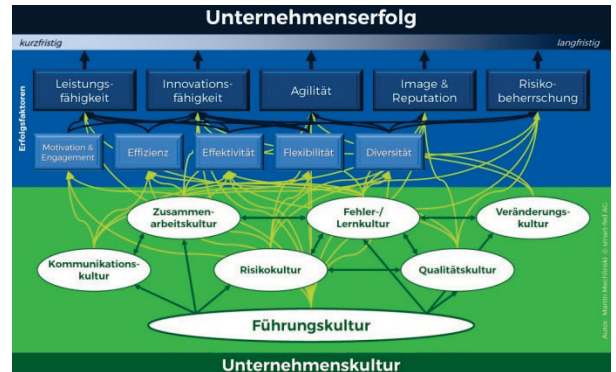
Publikationen

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

Die vier Dimensionen der Wertschätzung



Unternehmenskultur



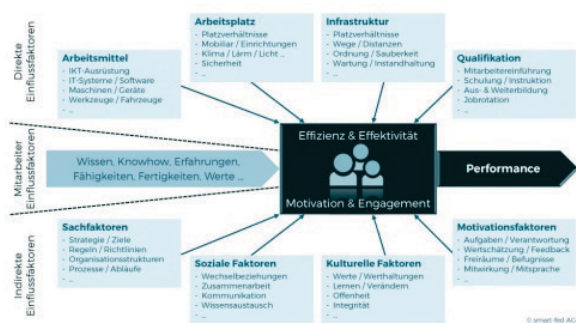
Feedback ohne Umfragen



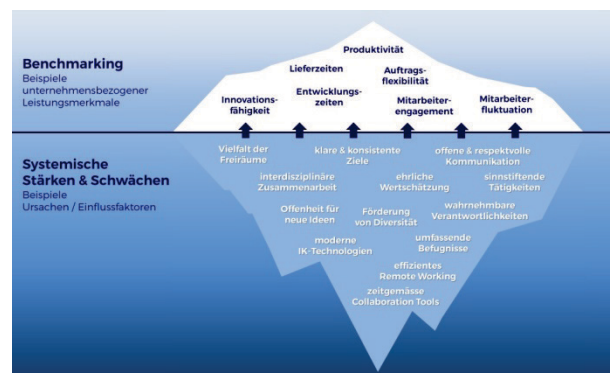
KI statt Mitarbeiterbefragung



Mitarbeiter - Effizienz & Effektivität



Blick unter dem Eisberg



Mitarbeiter-Engagement

Sieben Perspektiven des Mitarbeiter-Engagements		
Unternehmen/Organisation	unternehmerisches Engagement Fokus auf Unternehmensziele Ganzheitliches und strategisches Denken sowie Übernahme von Verantwortung prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? umfassende Befugnisse für Mitarbeitende
	kundenorientiertes Engagement Fokus auf Kundenerwartungen & Engagement Das Erfüllen bzw. Überbieten von Kundenerwartungen und Bedürfnissen prägen das Engagement.	Vertrauen in Mitarbeitende persönliche Kundenkontakte kundenorientierte Zielvorgaben
	prozessorientiertes Engagement Fokus auf Effizienz & Qualität Anregungen und Ideen zur Prozessverbesserung und Optimierung prägen das Engagement.	klar definierte Kunden- und Qualitätsstrategien/Philosophien Möglichkeiten für offenes und direktes Feedback
	produktorientiertes Engagement Fokus auf Innovation & Wissensaustausch Herausfordernde, bestehende Lösungen sowie Entwicklung eigener Ideen, Konzepte und Ansätze prägen das Engagement.	Offenheit für neue Ideen Kritik- und Konfliktfähigkeit
Mitarbeiter	sozialorientiertes Engagement Fokus auf Teamarbeit & Zusammenhalt Vertrauensvolles Denken und Handeln, Aufbruchsbereitschaft und gegenseitige Unterstützung prägen das Engagement.	Querschnittliche Teams Freiräume für kreatives Denken Akzeptanz für unterschiedliche Meinungen
	karriereorientiertes Engagement Fokus auf persönliche Entfaltung Das Übernehmen persönlicher Zielvorgaben und schnelle Erfolge prägen das Engagement.	agile Teams Teamplayer teamorientierte Zielvorgaben positiver Umgang mit Fehlern flache Hierarchien
Person	leistungsorientiertes Engagement Fokus auf professioneller Leistung Das Erfüllen individueller Zielvorgaben sowie mögliche weitere bzw. keine Fehler prägen das Engagement.	Einzelkämpfer persönliche Zielvorgaben hierarchische Strukturen
		Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? John- & bonusrelevante Mitarbeiterbeurteilungen Honoring von Einzelleistungen Null-Fehler-Kultur

© smart-fed AG / Autor: Heiner Meckelbach

Diversität in Unternehmen aktiv nutzen

