



Der Begriff der Unternehmenskultur ist zwar weithin strapaziert und es wird viel darüber diskutiert und doch bleibt er oftmals eher schwammig. Die Unternehmenskultur gehört zu den weichen Faktoren in einem Unternehmen und entzieht sich der direkten Messbarkeit.

## Normen, Werte und Symbole

Allgemein wird darunter ein System gemeinsamer geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens verstanden. Diese gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen prägen die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten aller Organisationsmitglieder.

Die Unternehmenskultur prägt einerseits das Verhalten ihrer Mitglieder, andererseits tragen die Mitarbeiter durch ihr Verhalten und ihre Gewohnheiten zur Unternehmenskultur bei. Es ist ein Wechselspiel, nicht nur zwischen internen Einheiten, es bestehen auch

Wechselwirkungen mit externen Faktoren durch Kunden, Gesellschaft und Markt.

Kulturfaktoren sind vielfältig von Beziehung und Sinn, über Freude, Lernen, Leistung bis hin zu Autorität und Sicherheit. Alle diese Aspekte bestimmen die Unternehmenskultur.

## Betriebsblindheit

Insbesondere traditionelle Unternehmen sind häufig von einer konservativen und stark hierarchischen Unternehmenskultur geprägt. Entscheidungen werden in der Führungsetage getroffen, die Exekution obliegt den operativen Einheiten, was wiederum von der Führungsebene kontrolliert wird.

Wenig durchlässige Hierarchieebenen, besonders von unten nach oben, gepaart mit der schon im ersten Teil dieser Serie beschriebenen Betriebsblindheit, führen dazu, dass Unternehmen bei steigendem Druck von Aussen schnell ins Schlingern geraten können. Denn die Mitarbeiter denken weniger mit, übernehmen nur ungern Verantwortung und entwickeln nur wenig Initiative. Nicht nur eine selbst geschaffene Blockade sondern auch eine enorme Verschwendung von Ressourcen.

## Mehr Coach als Leader

Die Digitalisierung beschleunigt die Umwelt der Unternehmen und macht sie hoch volatil, unsicher und komplex. Bisherige Gewissheiten lösen sich auf, neue sind nicht in Sicht. Das fordert die Unternehmen und ihre Führungskräfte auf, Gewohnheiten und Spielregeln zu hinterfragen und das eigene Verhalten zu ändern.

Führungskräfte müssen heute Coach und Unterstützer ihrer Mitarbeiter sein und nicht mehr die heldenhaften Macher von früher. Mehr dazu in der Studie „Führungsbarometer“, die das Meinungsforschungsinstitut Forsa gemeinsam mit der Change-Beratung Penning Consulting erstellt hat.

## Den Kunden im Blick

Autoritäre Führungskultur bedeutet immer, dass sich der Blick der Mitarbeiter auf den

Vorgesetzten richtet und damit weg vom Kunden und den eigenen Kollegen. Diese Innenschau stellt nicht mehr den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt sondern die internen Strukturen und Prozesse.

Führungskräfte sind heute dazu aufgefordert, Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeiter zu übertragen und diesen damit die Möglichkeit zu geben, Kundenbedürfnisse besser zu adressieren.

## 3 Schritte zur neuen Unternehmenskultur

Um die Unternehmenskultur zu ändern, müssen Führungskräfte einen Veränderungsprozess anstoßen. Dafür sind drei Schritte essenziell:

**Schritt 1 - Ziele:** Formulieren von künftigen Zielwerten, auf Basis der Unternehmensstrategie. Was sollen zukünftig die Werte und Normen des Unternehmens sein? Für was will das Unternehmen stehen? Ein Beispiel: Soll dieser Zielwert „Innovation“ heißen, sind „Tradition“ und „Wahren des Bewährten“ sehr wahrscheinlich nicht die richtige Richtung. Wichtig bei der Formulierung dieser Ziele ist es, dass alle im Unternehmen von diesem Wert eine klare Vorstellung haben und was es im Alltag bedeutet.

**Schritt 2 - Spielregeln:** Gewohnheiten, Spielregeln und Blockaden im Unternehmen identifizieren und ihre Wirkweisen auf Prozesse und Strukturen erkennen. Erst dann ist es möglich, hieran auch etwas zu ändern und die erreichten Veränderung zu erkennen und zu bewerten.

**Schritt 3 - Veränderung:** Verändern von Strukturen und Prozessen. Dies erfolgt bestenfalls nicht mit der großen Vision und einem „Auf geht's!“ sondern in pragmatischen und umsetzbaren Schritten, die von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Von Beginn an muss ein Monitoring etabliert werden, um den Erfolg der Veränderungsmaßnahmen zu messen.

Eine Veränderung wird nur eintreten, wenn es gelingt, eine offene Kommunikations- und Feedback-Kultur zu etablieren. Der Austausch der Mitarbeiter untereinander und mit den Vorgesetzten auf Augenhöhe ist elementar und verlangt von den Führungskräften den

Willen, mehr Unterstützer als Leader zu sein. Also raus aus den Büros mit Vorzimmer und rein in eine offene und partizipative Zusammenarbeit!

*„Die Zeiten der Gefolgschaft sind vorbei!“ - Götz Werner, Gründer dm Drogeriemärkte.*

## Fragen, die Sie sich stellen sollten

Von welchen Normen und Werten ist Ihr Unternehmen heute geprägt? Sind diese für die Zukunft relevant?

Für was soll Ihr Unternehmen/Ihre Marke zukünftig stehen?

Gibt es Gewohnheiten und Spielregeln und behindern diese die Entwicklung?

Wie ist die Führungskultur im Unternehmen und fördert sie Anpassungsfähigkeit und Flexibilität?

## Digitalisierung verändert die DNA der Unternehmen

Wie sehr die Digitalisierung die bekannten Strukturen, Prozesse, Herangehensweisen und Denkmuster von Unternehmen und ihren MitarbeiterInnen beeinflusst und verändert, möchten wir mit dieser siebenteiligen Serie zeigen:

Einleitung: Digitalisierung ist kein IT Projekt

1. (Markt-)Perspektive
2. Unternehmenskultur
3. Organisation
4. Planung
5. Angebot
6. Kommunikation
7. Menschen

Abschließend werden wir die Beiträge in einem Whitepaper zusammen fassen und zum kostenfreien Download in unserem Download-Bereich zur Verfügung stellen.

*Beitragsbild: Your Culture is Your Brand - Stock Photo - ESB Profesisonal/Shutterstock*