

DER Mittelstand

Das Unternehmermagazin

Themenschwerpunkt: Werte

VERTRAGSTREUE

ZUVERLÄSSIGKEIT

PÜNKTLICHKEIT

Werte!

UMWELTBEWUSSTSEIN

EHRlichkeit

VERTRAUEN

INTEGRITÄT

Parteien auf dem Prüfstand
Seite 8

Was Ehrbare Kaufleute ausmacht
Seite 40



Unternehmenskultur in der Krise?

Gerade in Pandemiezeiten hat sich gezeigt, wie wichtig die Unternehmenskultur für den Erfolg ist. Unternehmen müssen nun die Chance ergreifen, ihre Lernerfahrungen aus der Krise zu nutzen und ihre Unternehmenskultur der Zukunft aktiv zu gestalten.

20

Prozent der befragten erfolgreichen Unternehmen geben an, dass Mitarbeiterzufriedenheit der wichtigste Grundwert ist.

Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen sind es lediglich fünf Prozent.

Quelle: Wertekommission

Auch wenn das Thema Unternehmenskultur in der Praxis immer mal wieder als esoterisches Gefasel abgetan wird – sie ist wichtig. Sie ist sehr wichtig. Wahrscheinlich ist sie einer der zentralen Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen. Eine konstruktive Kultur entscheidet beispielsweise darüber, wie schnell auf Marktveränderungen reagiert werden kann, oder wie leicht neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen integriert werden. In Zeiten des steigenden Fachkräftemangels wird sie zusätzlich immer mehr zu einem Wettbewerbsfaktor im Kampf um die klügsten Köpfe.

„ Kultur basiert auf geteilten Werten und Normen, die das Verhalten jedes Mitglieds der Organisation beeinflussen.

Unternehmenskultur in der Pandemie

Die Erfahrungen aus einem Jahr Pandemie zeigen auch, dass es gerade diejenigen Unternehmen sind, die die Krise für sich positiv nutzen konnten, die über eine starke, ausgeprägte Unternehmenskultur verfügen. So wurde auf einmal mehr Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nötig, als diese im Homeoffice, weit weg von einer engen Kontrolle, arbeiten mussten. Oder ein hohes Maß an Flexibilität war gefordert, um sich schnell an einen veränderten Markt anzupassen. Zusätzlich scheint die Krisensituation auch ein Brenn-

glas auf diejenigen Aspekte der Kultur zu richten, die bereits vorher nicht wirklich funktional waren. So waren ineffiziente Termine auch vorher schon für alle Beteiligten anstrengend, in Zeiten von Zoom-Marathons werden schlecht durchgeführte Meetings aber unerträglich und steigern individuelle Unzufriedenheit. Fehlende Wertschätzung für die, die an der Basis arbeiten, frustriert nun besonders, wenn diese seit einem Jahr konstant eine gefühlte „Extra-Meile“ gehen und wirkt sich negativ auf Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit aus. Höchste Zeit also für Unternehmen, dem Thema Aufmerksamkeit zu widmen.

Den Pudding an die Wand nageln

Beschäftigt man sich mit dem Thema Unternehmenskultur, so hat man oft das Gefühl, einen Pudding an die Wand nageln zu wollen. So schwammig ist dieses Konstrukt, dass schwer greifbar ist, worum es eigentlich geht. Frei nach dem Pionier der Unternehmenskulturforschung, Edgar Schein, kann man Kultur zusammenfassen als „So, wie wir die Dinge hier machen“. Kultur basiert auf geteilten Werten und Normen, die das Verhalten jedes Mitglieds der Organisation beeinflussen. Sie fasst all das zusammen, was „typisch“ für die Organisation ist, von der Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, bis hin zur Frage, wer wen morgens auf dem Flur begrüßt. Einen zentralen Bestandteil der Kultur bilden dabei die Werte des Unternehmens. Sie beschreiben das, was in der Kultur wichtig ist und stellen eine wichtige Richtschnur für Verhalten, Zusammenarbeit und Führung dar.

Kultur besprechbar machen

Will man als Unternehmen an der Kultur arbeiten, geht es im ersten Schritt darum, diese greifbar und „besprechbar“ zu machen. Dazu muss man zunächst einmal verstehen, welche Werte heute im Unternehmen geteilt sind und die Organisation bisher erfolgreich gemacht haben. Die Frage „Was ist uns wichtig?“ sollte dabei nicht nur einzelnen Führungskräften gestellt werden, sondern idealerweise Mitarbeitende breit einbeziehen. Hat man ein gutes Bild der Ist-Kultur, so kann dann erarbeitet werden, wie die Kultur der Zukunft aussehen sollte. Welche Werte sind auch in der Zukunft relevant, welche müssen gestärkt werden, welche fehlen heute noch?

Die Krise als Chance nutzen

Nach mehr als einem Jahr Pandemie und allen Lernerfahrungen, die Unternehmen in dieser Zeit gemacht haben, ist der perfekte Zeitpunkt für Unternehmen, um über Unternehmenskultur zu sprechen. Auf welche Werte konnte sich die Organisation verlassen? An welchen Stellen haben sich Mitarbeitende selbst überrascht? Wo hat man aber auch festgestellt, dass Kultur Aspekte eher hinderlich sind? Eine Diskussion zu diesen Fragen starten, ist der erste Schritt auf dem Weg in die erfolgreiche Zukunft.

**Gut zu wissen**

- **Wertebasierter Kulturkompass**
HRpepper hat ein Instrument entwickelt, um herauszufinden, welche Werte heute und in Zukunft relevant sind. Der wertebasierte Kulturkompass als praktisches Tool hilft dabei, Werte und Kultur besprechbar zu machen und wissenschaftlich fundiert umzusetzen. Weitere Infos: <https://hrpepper.de/wkk-wertekulturkompass>
- Edgar Schein ist ein US-amerikanischer Sozialwissenschaftler mit dem Schwerpunkt Organisationspsychologie. Weitere Infos: http://bvmw.info/ikud_kulturmodell_schein

Dr. Matthias Meifert

Gründer und Managing Partner
HRpepper Management Consultants
BVMW-Mitglied und Leiter BVMW
Arbeitskreis Personal/Recruiting

www.hrpepper.de

**Greta Müller**

Principal Consultant
HRpepper Management Consultants
BVMW-Mitglied

www.hrpepper.de



Jetzt Neu!
Online-
Advertorial



Jetzt Mediadaten für 2021 anfordern
unter mittelstand@bvmw.de