

Passt das Gesamtpaket?

Unternehmenskultur auf dem Prüfstand



Marcella Haensch

18.04.2009



Heinrich Anker

18.04.2009

Wer nicht weiss, wohin die Reise gehen soll, der kommt irgendwo an. Unternehmen tun gut daran, das Wie und Warum zu pflegen. Tönt logisch, bedarf aber eines systematischen Kulturverständnisses.

Management-Tools und Strategien sind für den Kopf; der Wille und die Kraft, für die Kunden, das Team und die Unternehmung sein Bestes zu geben, kommen hingegen aus dem Herzen - aus der Unternehmenskultur. Nach eigenen Forschungsarbeiten bestimmt sie bis zu 60 % der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Sie ist ein verlässlicher, in die Zukunft weisender Indikator für die langfristige Leistungskraft.

Um eine Unternehmung unter diesem Gesichtspunkt zu evaluieren und/oder zu entwickeln, sind Unternehmenskultur-Assessments gefragt, welche die wichtigsten Kultur-Faktoren der Leistungsfähigkeit beinhalten. Dies ist für viele Entscheider von Bedeutung:

- Für Investoren und Unternehmensverantwortliche zwecks Evaluation/Entwicklung der Nachhaltigkeit und der damit verbundenen Leistungsfähigkeit der Unternehmung.

- Für Due Diligence, Mergers und Acquisitions sowie den Generationenwechsel.

Allgemein geht man davon aus, dass 15 % einer Unternehmenskultur sichtbar sind und sich 85 % dem direkten Blick entziehen. Dreh- und Angelpunkt eines Unternehmenskultur-Assessments ist es, jene sichtbaren Kultur-Elemente zu identifizieren, anhand welcher sich zugleich möglichst viel über den "unsichtbaren" Teil aussagen lässt.

## Leistung als Kernpunkt

Menschen kooperieren und bilden Unternehmungen, um gemeinsam etwas zu leisten, wozu sie alleine nicht in der Lage sind. Kultur, zunächst verstanden als Summe der Regeln dieser Kooperation, ist nicht Selbstzweck, sondern fokussiert auf die Leistung der Unternehmung. Der Kultur-Begriff beinhaltet aber noch Grundsätzlicheres als Kooperationsregeln. Er muss Antwort auf das Wozu der beabsichtigten Leistung geben: Was haben andere davon, dass es uns gibt? Welches ist unsere Raison d'être (Mission)? Die Antwort auf diese Frage kann nicht bei den Produkten/Dienstleistungen oder beim Gewinnziel stehen bleiben (Selbstzwecke), sondern muss über die Unternehmung hinaus weisen.

Ein Beispiel: Als naturverbundenes Unternehmen legt Ricola Wert auf die Qualität der Rohstoffe. So stammen die verarbeiteten Kräuter ausschliesslich aus kontrolliert umweltschonendem Anbau. Solche Kräuter sind nicht nur aromatischer, sondern besitzen auch eine innere Kraft: "Die stärkende Kraft der Natur". Die Wertschöpfung für den Kunden, der Bonbon-Genuss, verbindet sich mit einer gesellschaftlichen Wertschöpfung: Mit einem Beitrag zum gesellschaftlichen Wert "Schonung der Umwelt". Die Leistung für den Kunden wird direkt pekuniär abgegolten, die Leistung für die Gesellschaft belohnt diese, indem die Öffentlichkeit der Unternehmung eine hohe Reputation zuerkennt. Diese wiederum ist der Schlüssel zu weiteren Ressourcen.

Es ist zudem die grundlegende Bestimmung einer Unternehmung, aktiv auf die Welt einzuwirken und sich im Austausch mit ihr weiter zu entwickeln. Dieser Gestaltungswille ist nur dann realisierbar, wenn ein klares Zukunftsbild besteht.

## Grundelemente robuster Kulturen

Die drei Grundelemente des Kultur-Begriffs:

- Raison d'être (Mission): Was haben andere davon, dass es uns gibt? Die Antwort auf diese Frage verweist auf den "ultimativen" Sinn der Unternehmung.

- Regeln der Kooperation (interne und externe Werte): Wie wollen wir im Hinblick auf das gemeinsame Leistungsziel miteinander umgehen? Wie gestalten wir die Zusammenarbeit im Innern? Wie kooperieren wir unter dem Aspekt des gemeinsamen Leistungsziels mit der Aussenwelt? Wie soll man uns wahrnehmen?

- Konkretes Bild der Zukunft (Vision): Wie soll sich die Unternehmung entwickeln?

Vision und Werte sind der Raison d'être nachgelagert: Sie stellen deren Bezug zur Praxis her. Die Pflege aller drei ist eine Kernaufgabe der Unternehmensführung.

## Nutzen stimmiger Kulturen

Erstens: Die Mission, das Festmachen des Unternehmenszwecks an gesellschaftlichen Werten, bringt einer Unternehmung Reputation - Schlüssel zu wichtigen Ressourcen: Status als Employer of Choice, starke Mitarbeiterbindung, Goodwill bei Behörden und Politik, leichter Zugang zu Krediten etc.

Zweitens: Der zentrale Aspekt der Unternehmenskultur ist ihre Wirkung auf die Selbstmotivation. Die Erkenntnisse moderner Motivationstheorien einerseits und das oben dargelegte Kernkonzept der Unternehmenskultur andererseits passen wie Schlüssel und Schlüsselloch zusammen: Die Menschen haben ein tiefes Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu etwas, worauf sie stolz sein können (Reputation). Sie haben ein fundamentales Bedürfnis nach leitenden Werten (interne/externe Werte) und Vorhaben (Mission, Vision), welche ihrem Leben und ihrer Arbeit Sinn verleihen. Menschen haben ein tiefes Bedürfnis nach Verbindung mit andern Menschen, mit denen sie ihre Ansichten und Erwartungen (Werte, Vision, Mission) teilen können. Mehr denn je verlangen Mitarbeitende Gestaltungsfreiräume im Operativen (Werte statt enge Vorschriften); zugleich erwarten sie, dass die Unternehmung sich zu etwas bekennt (Mission, Werte). Dahinter stehen zwei existenzielle Bedürfnisse: Unser Wille zum Sinn und unser Bedürfnis nach Anerkennung (kritische Würdigung inklusive) durch andere Menschen.

Drittens: Die externen Werte sind Teil des Leistungsversprechens an die Kunden. Im Innern der Unternehmung rufen sie die Erwartungen der Kunden in Erinnerung - man sieht sich dauernd in ihrem Dienst. Solange eine Unternehmung eine solche Kultur konsequent lebt, wirkt dies motivierend auf die Kunden wie auf die Mitarbeitenden: Sie wissen, dass sie den Kunden gerecht

werden können.

Viertens: Diese drei Faktoren verstärken sich synergetisch – die Unternehmung wächst über sich hinaus.

Die drei Grundelemente einer Unternehmenskultur, Mission, interne und externe Werte, Vision, werden durch ein viertes durchwirkt: die Kommunikation. Auch sie hat der Sinn-Vermittlung und Anerkennung (Comm-UNITY-cation) zu dienen.

*Marcella Haensch (marcella.haensch@haenschconsulting.com) und Heinrich Anker (anker@pop.agri.ch) führen ihre eigenen Unternehmen und kooperieren im Bereich Unternehmenskultur.*