

## 18. Wie „lebe“ ich eine Unternehmenskultur?

Diese Frage sollte man etwas präzisieren.

*Wie „lebe“ ich eine neue oder angestrebte Unternehmenskultur?*

Voraussetzung ist, dass diese angestrebte Unternehmenskultur annähernd beschrieben werden kann und wie sie sich von der bestehenden unterscheidet. Jedes Unternehmen und auch jeder Unternehmensbereich hat eine historisch gewachsene Kultur. So steht zunächst die Frage im Vordergrund:

*„Was von den bestehenden unternehmenskulturellen Ausprägungen ist zielführend und was nicht?“*

Ist diese Zielkultur gefunden, so gibt es keinen Knopf, kein Kurzprogramm, mit dem eine gewünschte Unternehmenskultur von jetzt auf gleich installiert werden kann. „Culture is a journey“. Das ist die Maxime. Natürlich können Sie die Unternehmenskultur verändern, doch es ist ein langwieriger Prozess, Sie brauchen einen langen Atem. Dafür sind die Früchte, die Sie ernten werden umso reichhaltiger.

Betrachtet man die Ausgangsfrage, so bedeutet sie:

*„Was sind die zentralen Hebel, um eine Unternehmenskultur von einer Hochglanzbroschüre in die Köpfe der Mitarbeiter zu bekommen?“*

Also: Was muss getan werden, um eine „Zielkultur“ langfristig zu verankern? Hierzu drei zentrale Hebel:

- (1) **Dauerhafte Aufmerksamkeit** für das Thema,
- (2) **Vorbilder** schaffen und
- (3) **Integration in den Alltag** durch Anpassung von Belohnungssystemen.

Wie dies beispielhaft erreicht werden kann, wird nachfolgend kurz angesprochen.

Ad (1): Dem Top-Management kommt eine wichtige Signalwirkung zu, um dem Thema Priorität einzuräumen. Auch durch die Art der Bearbeitung (interaktive Großgruppenveranstaltungen, Arbeit mit Analogien und Symbolen) kann besondere Wichtigkeit signalisiert und Spannung erzeugt werden, die die Aufmerksamkeit für das Thema sichert.

Ad (2): Besonders in Zeiten, in denen Unternehmenskultur aktiv beeinflusst werden soll, stehen die Führungskräfte in ihrer Rolle als Vorbild im Blickpunkt. Es wird von den Mitarbeitern sehr genau beobachtet, was

sie tun und was sie lassen. Daraus leiten Mitarbeiter ab, wie ernst es dem Unternehmen mit dem Thema tatsächlich ist. Daher ist es wichtig, die Führungskräfte insbesondere zu schulen und durch interaktive Dialogformen echtes Verständnis für die Zielkultur zu entwickeln.

Ad (3): Am Ende des Tages ist entscheidend: Was wird in einem Unternehmen belohnt und bestraft? Wird mit der neuen Zielkultur Wein gepredigt und Wasser serviert? Hier wird es in jedem Kulturprozess Schlüsselmomente geben, die entscheiden, ob das Thema bei den Mitarbeitern als glaubwürdig wahrgenommen wird. Unglaublich ist, wenn z. B. einerseits ein partnerschaftlicher Umgang miteinander zum Wert erhoben wird, gleichzeitig aber der beste Verkäufer, der bekanntermaßen zweifelhaft mit Mitarbeitern umgeht, den größten Bonus erhält und sogar befördert wird. Glaubwürdigkeit ist sehr wichtig und wird genauestens von den Mitarbeitern beobachtet.

Weitergehende Betrachtungen sollten auf unternehmensindividuellem Niveau angesprochen werden. Falls Sie hierzu Interesse haben, mailen Sie einfach eine entsprechende Anfrage an [fragen@shared-knowledge.com](mailto:fragen@shared-knowledge.com) unter Angabe der Frage-Nr. 18 und wir leiten sie an den Autoren dieser Antwort weiter. Er wird ihre Fragen per Mail beantworten.