

## Unternehmenskultur — Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter in Zeiten der Veränderung

## Unternehmenskultur prägt Motivation und Leistungsbereitschaft

*If you want to build a ship, don't drum up the men to gather wood, divide the work and give orders.*

*Instead teach them to yearn for the vast and endless sea.*

*Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944)*

### **Veränderungen verunsichern die Mitarbeiter und schwächen Motivation und Leistungsbereitschaft**

*Ein hartes Marktumfeld, anspruchsvollere Kunden, Restrukturierungen und eine zunehmende Verunsicherung der Mitarbeiter charakterisieren unser Wirtschaftsumfeld. Ein bewusst verändertes Verhalten, im Denken und Handeln, sind gefordert, um interne und externe Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Ein entscheidender Hebel ist die Unternehmenskultur, basierend auf den Unternehmenswerten und deren konkreter Umsetzung im Unternehmen. Sie prägt das Verhalten und damit die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter massgeblich. Deshalb begegnen erfolgreiche Unternehmen Veränderungen mit einer fokussierten Anpassung ihrer Unternehmenskultur.*

*Die gezielte Ausrichtung der Unternehmenskultur stellt Mitarbeiter und Führungsteams vieler, langjährig erfolgreicher Unternehmen, vor oftmals unterschätzte Herausforderungen. Nicht selten hat der Erfolg die Werte, die das Verhalten aller massgeblich geprägt hatten, in Vergessenheit geraten lassen. 'Verstehen, Bereitschaft, Fähigkeit' jedes Einzelnen, Veränderungen zu antizipieren und proaktiv darauf zu agieren, lässt zunehmend nach.*

*Die gemeinsame Unternehmenskultur ist aber Voraussetzung, um 'Verstehen, Bereitschaft, Fähigkeit' des Einzelnen und der Organisation zu schaffen und kontinuierlich zu fördern sowie Veränderungen erfolgreich zu begegnen.*

### **I. Unternehmenskultur und Werte**

*Kultur ist ein Wertesystem, welches das Zusammenwirken Einzelner und einer Organisation bestimmt. Sie verbindet Vision, Strategie, Prozesse etc. und prägt deren Einfluss auf die Beteiligten. Werte bilden das Fundament einer Kultur. Ihr nachhaltiger Einfluss auf das Verhalten setzt voraus, dass sie von den Mitarbeitern verstanden, getragen und gelebt werden.*

### **II. Verhalten der Mitarbeiter**

*Drei Dimensionen bestimmen das Verhalten der Mitarbeiter:*

- **'Verstehen':** Versteht der Mitarbeiter seine Ziele und Aufgaben sowie an ihn gestellte Erwartungen?
- **'Bereitschaft':** Ist der Mitarbeiter gewillt, diesen Zielen, Aufgaben und Erwartungen nachzukommen?
- **'Fähigkeit':** Verfügt der Mitarbeiter über die Fähigkeiten, diese Ziele, Aufgaben und Erwartungen zu erfüllen?

*Jede dieser drei Dimensionen wird durch einzelne oder einen Mix von Erfolgsfaktoren geprägt.*

### **III. Erfolgsfaktoren der Kultur**

*Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen*

- **Werte:** Starke, einzigartige Werte, die ihre Relevanz behalten.
- **Zielorientierung:** Messbare, klar kommunizierte Unternehmensziele und -strategie, abgeleitet aus den Werten.
- **Prozesse, Strukturen und Instrumente:** Konsequente Ausrichtung von Prozessen, Strukturen und Instrumenten auf die Werte.
- **Leadership:** Top-Management orientiert sein Denken und Handeln konsequent an den Werten und steuert aktiv die erforderlichen Veränderungen der Kultur.

Obige Erfolgsfaktoren und ihre Wechselwirkung prägen die Unternehmenskultur.

#### **IV. Phasen der Kulturveränderung**

Eine Neuausrichtung des Denkens und Handelns der Mitarbeiter erfolgt über eine nachhaltige Veränderung einzelner oder mehrerer Erfolgsfaktoren und deren Wirkung auf 'Verstehen, Bereitschaft, Fähigkeit'. Um die Komplexität dieses Prozesses zu reduzieren, empfiehlt es sich, ihn in einzelne Phasen mit klaren Meilensteinen zu unterteilen.

- **Beurteilen der heutigen Kultur:** Entwickeln des gemeinsamen Verständnisses bzgl. der Ausprägungen, Stärken und Schwächen der heutigen Kultur und deren Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter.
- **Festlegen der Ziel-Kultur:** Ausgestalten der Werte und Erfolgsfaktoren sowie deren Einfluss auf das Verhalten.
- **Beurteilen und Priorisieren der Gaps:** Evaluieren von Gaps und ihrem Einfluss auf das Verhalten.
- **Entwickeln von Massnahmen:** Ausarbeiten einzelner Massnahmen zum Schliessen relevanter Gaps.
- **Umsetzen:** Festlegen von Zielwerten, implementieren der Massnahmen und messen ihres Erfolgs.

#### **V. Kulturveränderungen zahlen sich aus**

Veränderungen, insbesondere des Verhaltens, brauchen Zeit. Schon kurzfristig wirkt sich aber das gemeinsame Verstehen bzgl. 'welche Ziele' sollen 'wie' erreicht werden positiv auf Motivation und Leistung des Einzelnen aus. Ineffizienzen und Fehler werden minimiert und Ressourcen für die operative Abstimmung bzgl. 'was' und 'wie' auf allen Ebenen markant reduziert. Handlungsbedarf zur Entwicklung erforderlicher Fähigkeiten wird transparent. Die resultierenden Produktivitätsverbesserungen Einzelner und von Teams reduzieren nicht nur die operativen Kosten, sondern setzen auch Kapazitäten für zusätzliche Wertschöpfung frei.

#### **VI. Leadership, Mitarbeiterbindung und Kommunikation sind erfolgsentscheidend**

Kulturveränderungen beinhalten eine Vielzahl „weicher“ Faktoren. Ein Wechselspiel aus Enthusiasmus, Motivation, Unsicherheit, Frustration und Widerständen prägt diesen Prozess. Es gilt, diese Reaktionen frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegen zu wirken. Kritisch für den Erfolg sind neben der fokussierten Zielsetzung und einem klar strukturierten Prozess

- **Intensive Leadership:** Ein starker Leader resp. ein starkes Top-Management Team, das den Veränderungsprozess geschlossen vorantreibt.
- **Umfassender Einbezug der Mitarbeiter:** Beteiligte werden in den einzelnen Phasen aktiv mit einbezogen.
- **Kommunikation:** Kontinuierliche, interaktive Kommunikation ermöglicht, das Aufkommen von Widerständen zu minimieren resp. frühzeitig zu adressieren.

Die Kultur prägt das Verhalten eines jeden Mitarbeiters — der wichtigsten Ressource jedes Unternehmens. Ihre fokussierte Ausrichtung ist Basis des nachhaltigen Erfolgs.

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

#### **ValueFirst Management Consulting Ltd.**

Die ValueFirst Management Consulting Ltd. ist ein Schweizer Beratungsunternehmen mit Sitz in Thalwil. Wir unterstützen unsere Kunden in den Bereichen Business Strategie, Optimierung von Organisation und Prozessen, Unternehmenskultur, Human Resources Management und strategische Führungsinstrumentarien.

#### **Autoren**

- Carla Zolin-Meyer, Executive Partner
- Inka Hilgenstock

ValueFirst Management Consulting Ltd.  
Gewerbestrasse 16  
CH - 8800 Thalwil  
Tel. +41 (0)43-388 58 58  
Fax. +41 (0)43-388 58 59  
E-mail: [info@valuefirst.com](mailto:info@valuefirst.com)  
[www.valuefirst.com](http://www.valuefirst.com)