

## Nachhaltige Wertsteigerung: Management der Unternehmenskultur

### In jedem Unternehmen gibt es zahlreiche Managementaufgaben:

Viele Projekte und Prozesse werden in den Bereichen Produkt, Personal, Finanzen, Marketing und Vertrieb bearbeitet. Dazu kommen weitere Managementaufgaben, die sich aus diversen Veränderungssituationen ergeben (Marktgegebenheiten, Fusionen, Kooperationen, politische Entscheidungen, Strategiewechsel).

Alle diese Managementaufgaben besitzen eine gemeinsame unsichtbare und dennoch spürbare Basis: Die Unternehmenskultur. Denn sie beschreibt, wie der Unternehmens-Output gestaltet wird (vereinfacht: „... wir machen das bei uns so ...“). Jede Organisation bildet eine spezifische Kultur heraus, die das organisatorische Verhalten, die Kommunikation und alle Prozesse maßgeblich bestimmt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen und Denkhaltungen, die die Mitarbeiter teilen. Die Unternehmenskultur wirkt auf alle Bereiche des Managements (Entscheidungsfindung, Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten, Kommunikation usw.); jede Aktivität in einer Organisation ist durch ihre Kultur gefärbt und beeinflusst.

### Daraus ergeben sich drei Hauptgründe für ein aktives Management der Unternehmenskultur:

1. Es geht weniger darum, ob eine Unternehmenskultur vorhanden ist, sondern welche Kultur bereits existiert und in welche Richtung sie geformt werden kann oder muss.
2. Weil nationale und regionale Kulturen einen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben und sich dadurch Auswirkungen auf das Erreichen der Organisationsziele ergeben, ist ein Abgleich unterschiedlicher Kulturen notwendig, damit Zeitverluste und Kosten durch Konflikte vermieden werden.
3. Das Verständnis der Unternehmenskultur erlaubt es den Mitgliedern, ihre Ziele reibungslos verwirklichen zu können, und den Außenstehenden, die Organisation besser zu verstehen.

### Das Management der Unternehmenskultur(en) berücksichtigt drei Variablen der Lösung von Herausforderungen, die durch Veränderungs-, Anpassungs- und Integrationsdruck hervorgerufen werden:

1. Die operationale Variable: Wie lauten die Ziele („... wer tut was bis wann ...?“) und die gewünschten Effekte?
2. Die partizipative Variable: Wie arbeiten wir (zukünftig) zusammen? Wie lauten die „geheimen“ Erwartungen?
3. Die mentale Variable: Welche bildhafte Vorstellung existiert von der Unternehmenskultur?

### Was können wir daraus lernen?

Es besteht eine spürbare, wichtige Wechselwirkung zwischen Unternehmenskultur und Managementenerfolg. Und in Veränderungsprozessen müssen oft mehrere Kulturen in Einklang gebracht werden. Gleichsam als Management-Beimischung empfiehlt es sich daher, über ein einfaches, leicht umsetzbares, nachhaltiges Kultur-Management nachzudenken, um auch diese Entwicklungs- und Motivationschancen zu nutzen.

Wenn Sie ehrgeizige Veränderungsziele erreichen und die Performance steigern wollen, ist professionelle Kommunikation gefragt. Es geht darum, eine Reihe von wichtigen Antworten zu finden, Methoden kennen zu lernen und daraus eine individuelle Strategie zu entwickeln, die zum Unternehmen und seinen Zielen passt.

**Fazit:** Auf der Ebene von Führungskräften und Entscheidern ist ein Screening der bestehenden Unternehmenskultur sinnvoll, um den Ist-Zustand zu messen. So können Stärken und Schwächen erkannt und Ziele formuliert werden, die in einen Aktionsplan münden - für nachhaltige Wertsteigerung und sichtbare Erfolge.

### Welche Chancen Sie durch das direkte Management der Unternehmenskultur noch nutzen?

\* Sie erhöhen die Zufriedenheit und Stimmung im Unternehmen \* Sie senken Kosten, die durch Reibungsverluste entstehen \* Sie sorgen für Spass an der Arbeit und fließende Prozesse \* Sie motivieren durch neue Strategien zur Teamarbeit \* Sie steigern ohne Druck die Flexibilität und Effizienz im Unternehmen