

Unternehmenskultur zwischen Anspruch und Wirklichkeit

1 Ausgangslage

- Zunehmende Globalisierung und wachsender Kostendruck rückten menschliche Aspekte der Zusammenarbeit lange Zeit in Vergessenheit
- Organisatorische und technische Entwicklungen galten als Garant für unternehmerisches Wachstum und Erfolg; den „weichen Faktoren“ der Unternehmensführung wurde eher wenig Bedeutung zugemessen
- Die zunehmende Anzahl gleicher oder ähnlicher Produkte fördert allmählich die Einsicht, dass der Unterschied zum Wettbewerber in den Mitarbeitern, ihrer Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen liegt
- Mitarbeiterorientierung, die sich in gegenseitiger Loyalität und Verbundenheit zeigt, wird zu einem wichtigen Differenzierungsfaktor im Wettbewerb und zur Herausforderung für jedes Unternehmen, das sich erfolgreich im globalen Wettbewerb behaupten will
- Kultursensibilität und -entwicklung gestaltet sich zu den großen Chancen und Herausforderungen der Unternehmensführung unserer Zeit

2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Veranschaulichung „gelebter“ Unternehmenskultur am Beispiel der Weleda AG, durch:

- Bestimmung des Ist-Zustands – d.h. der „Identität“ – des Unternehmens durch Bewusstmachung der eigenen Werte → *Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zur Standortbestimmung*
- Abgleich der in Leitbild und Führungsgrundsätzen auferlegten Selbstverpflichtungen mit der im Unternehmen gefühlten Realität → *Auswertung und Interpretation der Befragungsergebnisse*

3 Zentrale Ergebnisse

- Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigen, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit mit einer geringen Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit einhergeht
- In Bereichen, in denen sich Inkongruenzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit erkennen lassen, fällt auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter entsprechend geringer aus
- Eine hohe Identifikation mit den Unternehmenswerten wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit und die Loyalität der Mitarbeiter aus

4 Verwendungsmöglichkeiten

- Die in der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse bieten Ansatzpunkte für eine gemeinsame Überarbeitung und Weiterentwicklung des Leitbildes und der Führungsgrundsätze. Dies festigt die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und ermöglicht, dass sich die Unternehmensleitlinien mit „Leben“ füllen
- Ein regelmäßiger Abgleich des Leitbilds und der Führungs- und Verhaltensgrundsätze verhindert zudem, dass diese zu bloßen Lippenbekenntnissen verkommen
- Mit Hilfe von Kompetenzmodellen lassen sich die im Leitbild verankerten Werte in konkretes Verhalten übersetzen. Um das Leitbild aktiv im Unternehmen zu verankern, könnte der nächste Schritt die systematische Einführung von bereichs- bzw. abteilungsspezifischen Kompetenzmodellen sein. Der Fokus sollte dabei auf die erfolgsrelevanten Verhaltensweisen bzw. Ereignisse gelegt werden.

Elke Döbler

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Nürtingen-Geislingen

Kontakt: Elke.Doebler@t-online.de