

Was ist eigentlich Unternehmenskultur – und warum sollte man sie verändern wollen?

Teil 2 unserer Videoreihe



*Likes
willkommen*



*Kanal
abonnieren*

**Culture Change:
Unternehmenskultur und Kulturveränderung**

Warum sollte man Unternehmenskultur ändern wollen?

Kultur hat Auswirkungen auf das Geschäft

- In welche Geschäfte gehen Sie besonders gern einkaufen?
- An welche Hotels denken Sie besonders gerne zurück?
- Mit welchen Firmen arbeiten Sie besonders gern zusammen?
- Wo würden Sie als ambitionierte Nachwuchskraft gerne arbeiten?

Und umgekehrt:

- Welche Geschäfte oder Hotels würden Sie nur im äußersten Notfall wieder betreten?
- Mit welchen Firmen würden Sie nie wieder arbeiten?
- Welche Firma würden Sie als Mitarbeiter schnellstmöglich verlassen?

Nicht nur die Produkte / Leistungen zählen, sondern auch und vor allem, wie man behandelt wird

Wann Kultur (fast) vernachlässigbar ist

Keine Gedanken brauchen Sie sich über Ihre Unternehmenskultur machen

- wenn Ihnen Ihre Produkte aus der Hand gerissen werden
- ... weil sie einen uneinholbaren Wettbewerbsvorsprung haben
- ... und Ihre Firma hochprofitabel ist

Kultur wird um so wichtiger,

- je vergleichbarer Produkte bzw. Dienstleistungen sind
- je höher der Kosten-, Qualitäts- und Wettbewerbsdruck ist

***Wie steht es damit
in Ihrem Geschäft?***

Was ist Unternehmenskultur überhaupt?

*Was ist die
Essenz?*

"Kultur ist die Summe aller gemeinsamen und selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe im Laufe ihrer Geschichte erlernt hat. Sie ist der Niederschlag des Erfolgs."

Edgar H. Schein

"Kultur ist die Summe der Gewohnheiten einer Organisation."

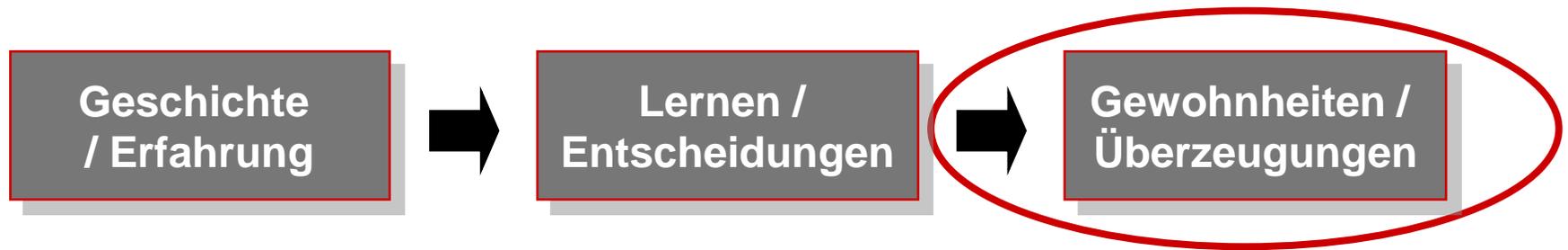
Michael Löhner

"Kultur ist die 'Persönlichkeit' eines sozialen Systems, also die Art, wie es auf die großen und kleinen Fragen des Lebens antwortet. Sie ist das Resultat der *Entscheidungen*, die es im Laufe seiner Entwicklung in Reaktion auf kritische Erfahrungen getroffen hat."

Winfried Berner

Was ist Unternehmenskultur überhaupt?

Drei zentrale Elemente:



Kultur := das (charakteristische) Verhalten einer Organisation

Womit muss ich rechnen?

Womit darf ich rechnen?

Kultur kann / muss die Wettbewerbsfähigkeit steigern

Nach außen:

Durchgängige Kundenorientierung

- Professionalität
- Freundlichkeit
- Verstehen der Bedürfnisse
- Service-Orientierung / Bemühen
- Verlässlichkeit
- ... auch nach dem Kauf
- Beziehungspflege

Nach innen:

Produktivität / Abbau von Reibungsverlusten

- Interne Kundenorientierung statt Zuständigkeitsdenken
- Entscheidungsbereitschaft und Umsetzungsfähigkeit
- Unterstützung statt Konkurrenz
- Ermutigung statt Entmutigung
- Konstruktive Konfliktbereitschaft

Gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit

Betriebswirtschaftlicher Nutzen (1): Markt

Mögliche Kriterien (extern):

- Verlieren Sie mehr oder weniger Kunden als der Wettbewerb?
- Machen Sie mit dem einzelnen Kunden mehr oder weniger Umsatz und Gewinn als der Wettbewerb?
- Kennt man in Ihrem Haus den NPV einer Kundenbeziehung? Wird dies zum Beispiel bei organisatorischen Veränderungen berücksichtigt?
- Gewinnen Sie mehr Kunden durch Mundpropaganda als andere?
- Wie hoch sind Ihre Kosten für die Akquisition neuer Kunden?
- Als wie kooperativ und verlässlich gilt Ihr Unternehmen bei Lieferanten?
- Wie ist der Ruf Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit?
- Wie ist der Ruf Ihrer Firma beim Führungsnachwuchs / bei Managern?
- Würden Ihre Mitarbeiter ihren Freunden und Bekannten raten, sich bei Ihren Unternehmen zu bewerben?

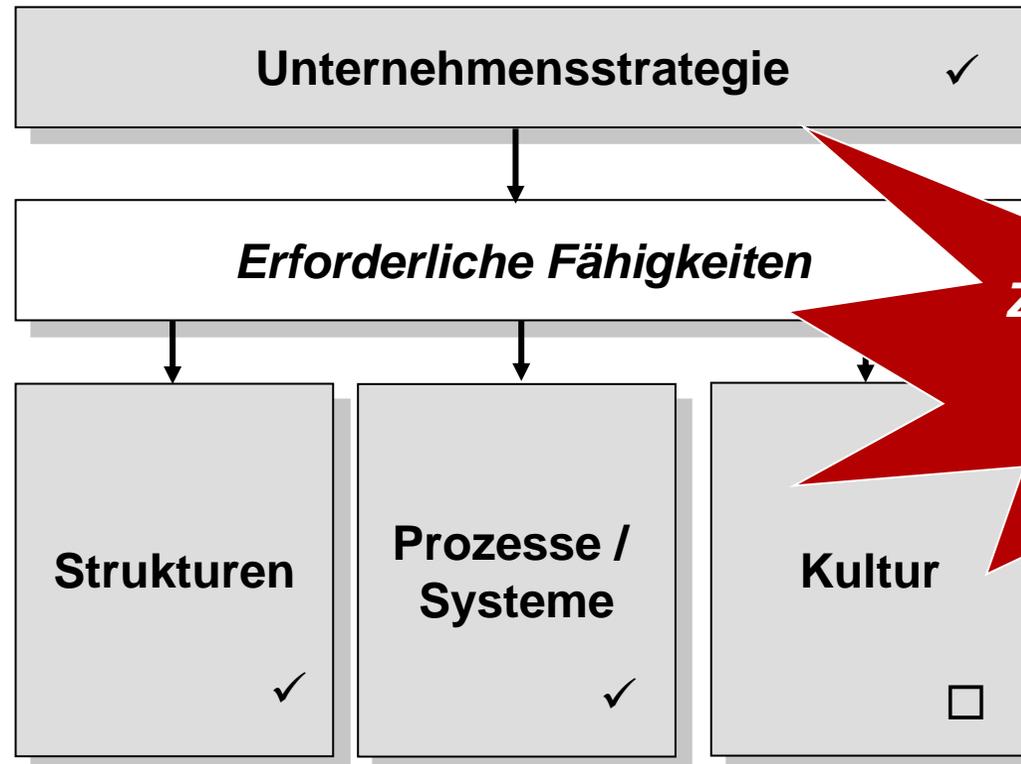
Betriebswirtschaftlicher Nutzen (2): Produktivität

Mögliche Kriterien (intern):

- Wie effizient sind Sitzungen und Gespräche?
- Wie verlässlich sind getroffene Absprachen und Terminzusagen?
- Wird über kritische Punkte eher im direkten Gespräch geredet oder hinter dem Rücken der Betroffenen? Gibt es eine konstruktive Streitkultur?
- Wie viel Zeit und Energie wird mit Selbstdarstellung, Revierkämpfen und gegenseitigen Blockaden vergeudet?
- Machen eher die Taktiker Karriere oder die, die etwas bewegen?
- Wie genau weiß jeder einzelne Mitarbeiter, wo er steht und wie er sich weiter entwickeln kann?
- Wie viel gegenseitige Unterstützung geben sich Kollegen innerhalb von Abteilungen und über Abteilungsgrenzen hinweg?
- Werden die Vorgesetzten von den Mitarbeitern als Unterstützer, als Kontrolleure oder als Verhinderer erlebt?
- Verlieren Sie öfters Mitarbeiter, die Sie eigentlich nicht verlieren wollten?

Die Logik des Vorgehens

Die Kulturziele müssen zu Ihrer Strategie passen



**Zahlt Ihre Kultur auf
Ihren Geschäfts-
erfolg ein?**

Drei Leitfragen für eine Kulturveränderung

1. Vor welchen Chancen und Bedrohungen steht Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren?
2. Welche Fähigkeiten und welche Kultur benötigt es, um diese Herausforderungen erfolgreich zu bestehen?
3. Was müsste sich ändern, damit es für die Mitarbeiter sinnvoll wird, sich so zu verhalten?

***Vertiefung
in den weiteren Folgen***

Resümee: Unternehmenskultur und Kulturveränderung

Halten wir fest

- Aus pragmatischer Sicht ist Unternehmenskultur das typische Verhalten (= Gewohnheiten) einer Organisation
- Unternehmenskultur ist kein Luxusthema für Unternehmen denen es (zu) gut geht
- Vielmehr hat Ihre Unternehmenskultur erheblichen Einfluss auf Ihren Erfolg und Ihre Wettbewerbsfähigkeit
- ... eine der drei Säulen, auf denen eine erfolgreiche Strategie ruht – neben den Prozessen und Systemen sowie der Organisationsstruktur
- Die Ziele einer Kulturveränderung müssen sich konsequent an den Anforderungen von Markt und Wettbewerb ausrichten

Kunden-orientierung

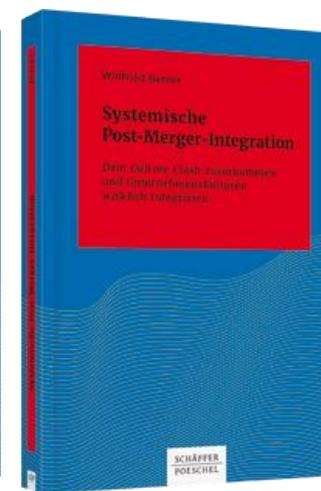
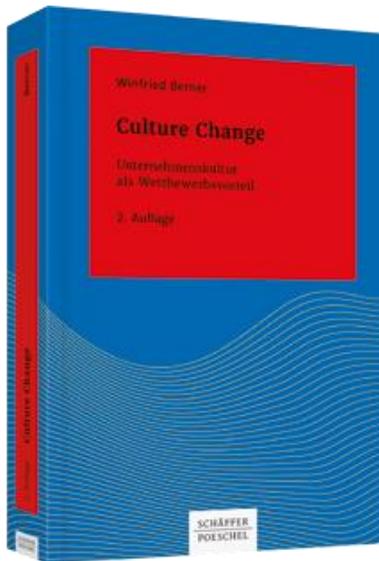
Interne Reibungsverluste

Konsequenter Fokus auf Merkmale, die geschäftsrelevant sind!

Ihr Kulturberater und Change Coach

Winfried Berner

- Diplom-Psychologe, Change Coach
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis www.umsetzungsberatung.de
- ... mit Special "Unternehmenskultur und Kulturveränderung"



* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43; w.berner@umsetzungsberatung.de