

Audit Committee Quarterly

I/2022

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



» ONE PERSON'S CRAZINESS IS ANOTHER PERSON'S REALITY.«

Tim Burton



Unternehmenskultur

Rainer Krumm:
Unternehmenskultur ist mehr als Purpose!

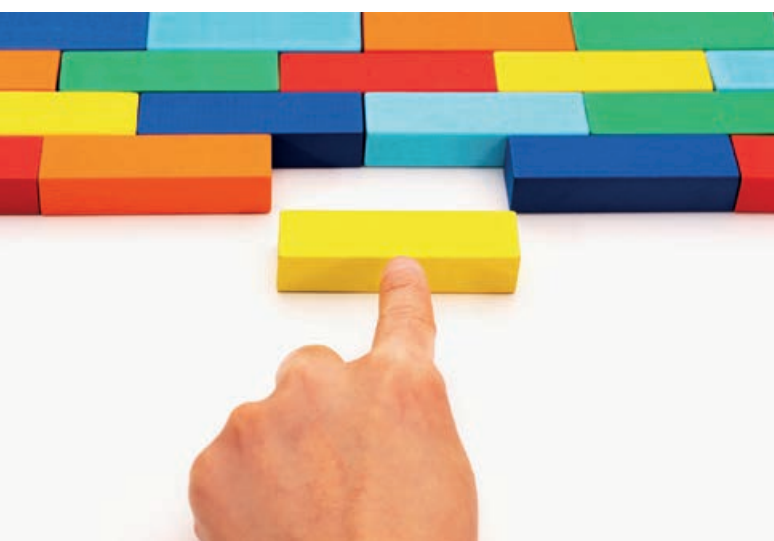
Rainer Krumm ist Managementtrainer, Berater und Autor. Er gilt als einer der erfahrensten Berater für wertorientierte Veränderungsprozesse und Kulturtransformationen. Mit seinem Team bei der axiocon GmbH unterstützt er Unternehmen verschiedener Branchen im Wandel.

Kontakt: www.axiocon.de



Unternehmenskultur ist mehr als Purpose! Autor: Rainer Krumm

Der Begriff *Unternehmenskultur* ist in aller Munde und der Begriff *Purpose* wird oft als Allheilmittel verherrlicht. 94 Prozent der Geschäftsführer halten Unternehmenskultur für einen wichtigen Erfolgsfaktor. Doch was genau versteht man eigentlich darunter? Wie unterscheidet sich die Kultur erfolgreicher von der weniger erfolgreicher Unternehmen? Welche Rolle spielen Werte und Purpose – aber auch andere Gestaltungselemente einer Organisation? Wie können Herausforderungen und Chancen erkannt und Veränderungen durchgeführt werden, um ein Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen?



Spätestens seit Simon Sinek seinen Golden Circle erfolgreich vermarktete und jüngere Generationen das Thema »Purpose« fast blaupausenhaft einfordern, müssen sich Entscheidungsträger auch mit diesem Thema beschäftigen. Veränderungen gab es schon immer, aber aktuell auf vielen Ebenen und wesentlich schneller als früher. Der Fachkräftemangel war lang angedeutet – nun schlägt er elementar zu und Firmen kämpfen um die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Die jüngeren Generationen sind ja nicht genetisch anders, aber sie werden in anderen Zeiten zu Arbeitnehmenden und sie haben im Vergleich zur Generation der aktuellen Vorstände und Geschäftsführenden, die meist der Babyboomer-Generation angehören, viel mehr Auswahl und Freiheit bei der Arbeitsplatzwahl. Das macht es Entscheidungsträgern nicht einfacher.

Purpose allein reicht nicht

Wie kann man eine Unternehmenskultur erreichen, die attraktiv für Arbeitnehmende – auch im Sinne des Purpose ist?

Corporate Purpose ist der höhere Zweck bzw. der Sinn einer wirtschaftlichen Organisation oder eines Unternehmens, der über die Gewinnorientierung hinausgeht. Diese Sinnorientierung spielt eben bei vielen Menschen der neuen Generation, die in ein Unternehmen kommen, eine viel größere Rolle als bei den Vorgängergenerationen.

Wichtig dabei ist jedoch, dass dies nicht nur »sinnhaft« im Sinne von Nachhaltigkeit oder Ökologie ist, sondern für den Menschen selbst Sinn macht – oder anders formuliert, es muss passen. Hierbei kommen nun Werte ins Spiel. Es gilt, sich Gedanken zu machen, was einem selbst wichtig ist und ob diese Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen.

Langzeitstudien von Collin/Porras zeigen klar, dass erfolgreiche Unternehmen einerseits offen sind für Wandel und Fortschritt, andererseits aber auch einen festen Kern an Werten haben. —————>



Diese Werte dürfen aber keine Lippenbekenntnisse sein, sondern müssen regelrecht im Unternehmen erlebbar sein. Sicher kennen alle den Spruch: »Der Fisch stinkt vom Kopf!« Die Unternehmensführung oder auch die Unternehmenseigner sind hier in ihrer Vorbildrolle unabdingbar. Karl Valentin prägte den Satz: »Vergessen Sie Erziehung – Kinder machen eh alles nach!« Und dieser Satz ist problemlos auf Werte in Unternehmen übertragbar. Ein in Gold gerahmter und von allen Seiten unterschriebener Unternehmenswert ist noch lange kein Erfolgsgarant für einen Werteprozess.

Purpose ist wichtig – Werte prägen jedoch stärker das erlebbare Verhalten und das Denken. Daher sollte gerade in den aktuellen Zeiten der schnellen Veränderungen, starken Marktverschiebungen und des nun eintretenden Fachkräftemangels ein Werteprozess vorangetrieben werden. Werteorientierte (Unternehmens-)Führung ist hier der richtige Begriff. Je nach aktueller Unternehmenskultur muss dies ein Top-down-, Bottom-up- oder ein hybrider Prozess der wertorientierten Organisationsentwicklung sein, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Ein sehr etabliertes Modell der Wertemessung ist das Modell der neun Levels of Value Systems, mit denen man das softe Thema Werte greifbar und messbar machen und einen klar zu erkennenden Entwicklungsweg beschreiben kann.

Die 9 Levels sind diagnostische Analysetools, die basierend auf der Forschung von Clare W. Graves Wertesysteme von Einzelpersonen, Teams und ganzen Organisationen sichtbar und damit nutzbar machen. Sie ermöglichen es, ein neues Bewusstsein für Werte zu schaffen und wirksame Maßnahmen für zielgerichtete Veränderung in zahlreichen Anwendungsfeldern zu identifizieren.

Das Wissen um diese Wertesysteme ist daher von unschätzbarem Wert für jeden, der Unternehmenskultur entwickeln will. Es ermöglicht ein ganz neues Verständnis von Passung und Entwicklung – und zeigt klare Richtungen und Impulse auf, um Veränderungen ganz pragmatisch, aber hochwirksam anzustoßen und zu begleiten.

Werte müssen zum Purpose passen

Wer Organisationsentwicklung nicht nur als softe Disziplin versteht, sondern Unternehmen langfristig zukunftsfähig aufstellen will, muss sich die sieben Gestaltungselemente (7-S-Modell) von Organisationen genauer anschauen: Diese sind die Stellhebel, um Unternehmenskulturen zu verändern.

In den 70er-Jahren fragten sich Thomas J. Peters und Robert H. Waterman, warum sich Organisationen zwar in ihrem Aufbau und ihrer Strategie grundsätzlich sehr ähneln, aber damit sehr unterschiedlichen Erfolg haben. Sie erklärten sich dies damit, dass es neben »harten« Faktoren wie Strategie und Struktur auch erfolgskritische »weiche« Elemente wie Fähigkeiten und Werte gibt. Zwar sind diese schwerer zu erfassen, aber nicht weniger wichtig für das Gesamtergebnis. Entsprechend dieser Erkenntnis definierten sie sieben Kernvariablen, die für die Gestaltung von Unternehmen wesentlich sind:

- Strategy (Strategie)
- Structure (Struktur)
- Systems (Tools)
- Shared Values (Werte)
- Style (Führung)
- Skills (Fähigkeiten)
- Staff (Mitarbeiter)

Purpose-Orientierung wird direkt torpediert, wenn die sieben Gestaltungselemente nicht dazu passen. Hier ist die Unternehmensführung gefragt, alle Elemente auszurichten, damit sie zum Sinn/Purpose passen. Der Werteprozess ist ein wichtiger Bestandteil davon. Oft wird Kooperation und Teamarbeit gewünscht, aber weder die Struktur noch die Prozesse oder das Bezahlensystem unterstützen kooperative Verhaltensweisen.

Das Kernproblem ist: Märkte verändern sich, Kundenbedürfnisse und Anforderungen sind nicht mehr die gleichen, neue Generationen suchen andere Arbeitsbedingungen und Jobmodelle. Vorstände und Geschäftsführer unterstehen einem Leidensdruck, das Unternehmen und seine Kultur verbessern zu müssen, weil sich der einstige Erfolg verflüchtigt hat. Zusätzlich kommen viele Unternehmen mit den veränderten Bedingungen nicht mehr klar. Dabei wird oft versucht, neue Probleme mit alten Lösungswegen zu meistern – das funktioniert größtenteils nicht. Den Entscheidern fehlt es jedoch häufig an einem grundlegenden Verständnis der eigenen Unternehmenskultur und gleichzeitig an Ansatzpunkten zur Veränderung dieser. Denn Unternehmenskultur beruht auf gemeinsamen Überzeugungen, die vom Teilzeitpraktikanten bis zum Topmanagement geteilt werden sollten.

Die Zeit ist reif für neue SINN-hafte und WERT-volle Lösungswege! – Und das ist ganz klar Chefsache! ←