

CULTURE & ENGAGEMENT

Das Schaffen einer leistungsstarken Kultur zur Realität machen

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Einleitung

Höchste Priorität

46%

Geben dem Definieren und Implementieren einer Unternehmenskultur höchste Priorität

“Wie können wir an unserer Unternehmenskultur arbeiten?” “Wie können wir kulturelle Themen angehen, die von systematischen Risiken und regulatorischen Strafen geprägt sind?” “Wie kann unsere Unternehmenskultur Wachstum durch agile Innovationen besser fördern?” Immer häufiger stellen sich Führungskräfte diese Fragen. CEOs definieren sie als strategische Priorität. Laut aktuellen Studien von Kincentric’s Chief Human Resources Officers,¹ sehen 46% der Unternehmen das Definieren oder Implementieren einer Unternehmenskultur als oberste Priorität an.

Banken zahlen unvergleichbar hohe Bußgelder und stehen in der Kritik für Unternehmenskulturen, die nicht angemessen mit systematischen Risiken umgehen. Hersteller versuchen die kulturellen Ursachen von sicherheitsrelevantem Versagen von Betriebssystemen zu verstehen und entsprechend zu verändern. CEOs sind es leid Übernahmen zu managen, die an „kulturellen Diskrepanzen“ scheitern. Führungskräfte haben damit zu kämpfen gleichzeitig für Wachstum zu sorgen, die Kosten im Blick zu behalten und die Risiken zu minimieren. Selbst wenn das Mitarbeiterengagement hoch ist, kann das Gefühl entstehen, dass etwas anderes im Unternehmen nicht stimmt. Oftmals wird in solchen Fällen nicht genügend darauf geachtet, die Unternehmenskultur in Einklang mit dem Wertschöpfungsansatz zu bringen.

Um eine leistungsstarke Unternehmenskultur zu gestalten, müssen Führungskräfte anfangen, eine sinnvolle Unternehmenskultur zu definieren, angepasst an gemeinsame Werte und abgestimmt mit ihrem Team. Am wichtigsten ist es einen konkreten Plan umzusetzen, um für den Unternehmenserfolg die neue Kultur zu implementieren und aufrechtzuerhalten. In einer Zeit, in der von Menschen, die unser Unternehmen ausmachen, sowohl enormer Wert geschaffen wie auch manchmal verloren wird, ist es der richtige Augenblick ernsthaft über leistungsstarke Unternehmenskultur zu sprechen. Es steht zu viel auf dem Spiel, als dass wir uns Schwächen in der Unternehmenskultur leisten könnten.

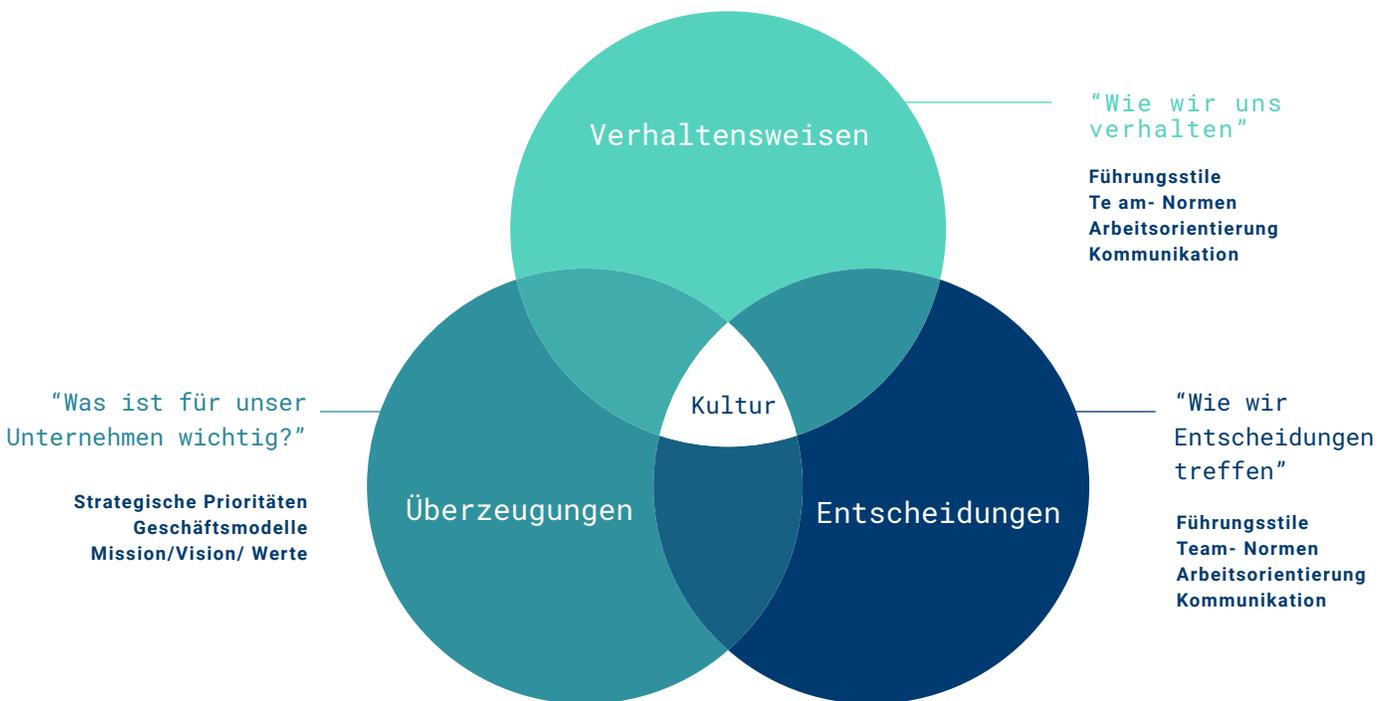
Auf Grundlage unserer umfangreichen Untersuchungen von Führungskräften in Nordamerika, Europa und im asiatischen Pazifik-Raum betrachtet dieses Whitepaper die kulturellen Herausforderungen, mit denen Unternehmen weltweit konfrontiert sind. Ebenso zeigt es bewährte Lösungen, die dazu beitragen können Unternehmenskultur zu einem bedeutenden Wert in Ihrem Unternehmen zu machen.

¹ web: <https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/chro-as-revenue-growth-leader>

Wortdefinition...

Was ist Unternehmenskultur?

DEFINITION UNTERNEHMENSKULTUR: DIE ART UND WEISE, WIE ARBEIT ERLEDIGT WIRD



Unternehmenskultur wird oft als Ansammlung von Annahmen definiert, wie man als Unternehmen denkt, fühlt und handelt.²

Pragmatisch gesehen, ist Unternehmenskultur schlicht und einfach die Art und Weise, wie Arbeit erledigt wird. In den tausenden von Interviews, in denen wir Führungskräfte ihre Unternehmenskultur beschreiben haben lassen, konnten wir festgestellt, dass sie diese meist mit Charaktereigenschaften vergleichen.

Diese Charakterzüge lassen sich in drei zusammenhängende Themenbereiche unterteilen:

- Überzeugungen zur Unternehmensstrategie (z.B.: mutig und innovativ, risikotolerant, kostenorientiert)
- Wie Entscheidungen getroffen werden (z.B.: konsensorientiert, analytisch, bürokratisch)
- Verhaltensweisen und persönliche Interaktionen (z.B.: kollaborativ, offen, politisch, passiv-aggressiv)

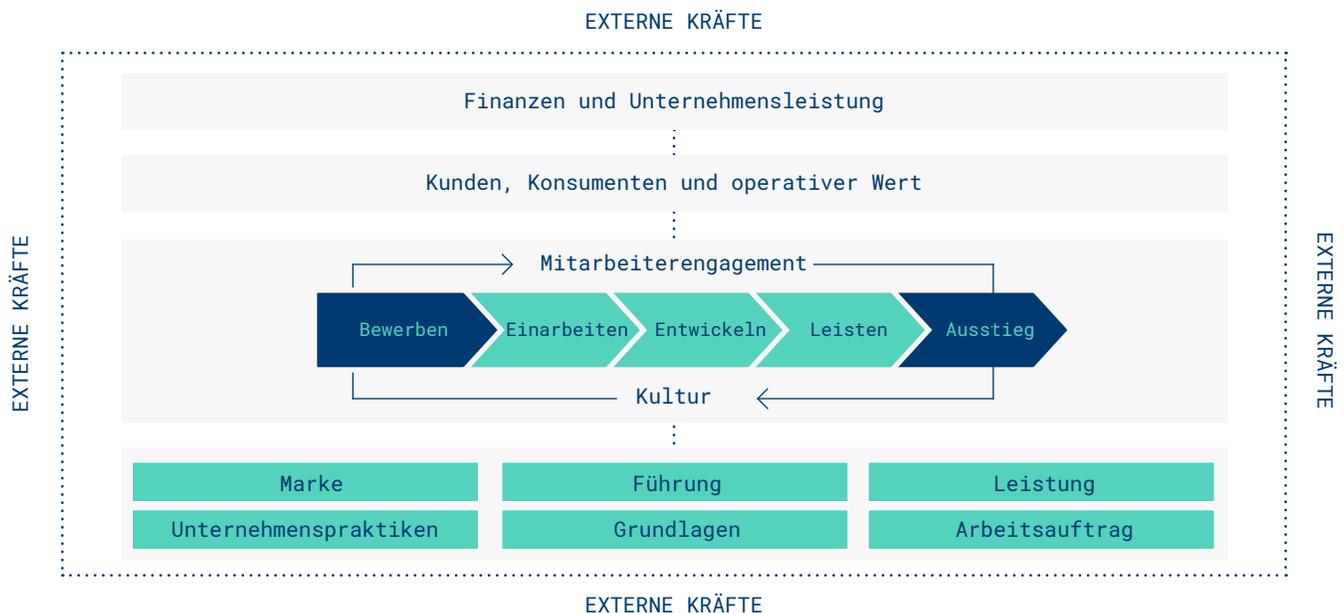
² Schein, E. Organizational Culture and Leadership

Mehrwert: Wie kann Unternehmenskultur mit Leistungsstärke in Einklang gebracht werden?

Die folgende Grafik zeigt Unternehmenskultur als Teil einer größeren unternehmerischen Wertschöpfungskette. Leistungsstarke Kulturen zeichnen sich durch gemeinsame Überzeugungen, Entscheidungsfindungen und Verhaltensweisen aus, die mit der Wertschöpfung im Unternehmen und für Kunden übereinstimmen. Es sind die Menschen, die eine Unternehmenskultur ausmachen und welche Verhaltensweisen sie über ihren Mitarbeiter

Lebenszyklus einbringen. Feedback-Schleifen zur Unternehmenskultur und Engagement ziehen sich durch Rekrutierung, Auswahl, Einarbeitung, Weiterentwicklung, Beförderungen, Leistungsbeurteilung, Jobsuche und sogar nachdem jemand das Unternehmen verlässt. Daher spielen Mitarbeiter und ihr Engagement eine entscheidende Rolle in der Diskussion über Unternehmenskultur.

UNTERNEHMENSKULTUR DEFINIERT: DIE ART UND WEISE, WIE ARBEIT ERLEDIGT WIRD



In Unternehmen, in denen Unternehmenskultur und Strategie aufeinander abgestimmt sind, sind im Vergleich zu anderen Unternehmen 44 % mehr Mitarbeiter engagiert und mehr als doppelt so viele Mitarbeiter bleiben im Unternehmen.

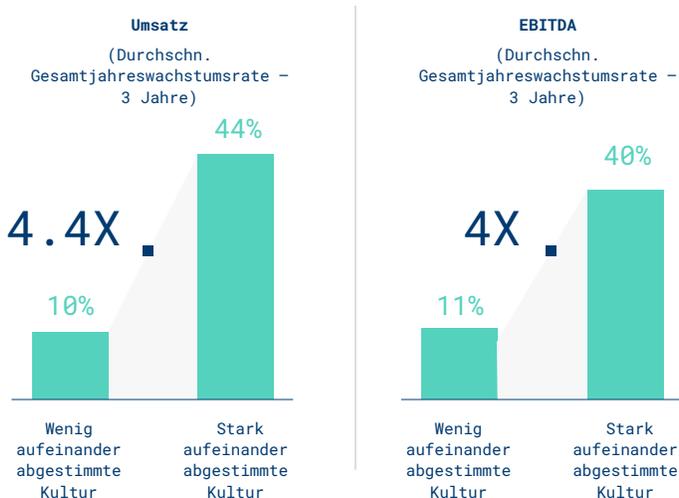
Mehrwert: Wie kann Unternehmenskultur mit Leistungsstärke in Einklang gebracht werden?

Das Wechselspiel aus Engagement und Unternehmenskultur kann sowohl positive als auch negative Züge annehmen, Unternehmenskultur kann fesselnd wie auch distanzierend wirken. In Unternehmen, in denen die Kultur auf die Strategie abgestimmt ist, ist ein um 44 % höheres Engagement zu beobachten und mehr als doppelt so viele Mitarbeiter bleiben im Unternehmen. Bei Diskrepanzen innerhalb der Kultur sind 71 % der Mitarbeiter passiv oder aktiv weniger engagiert und 75 % der Mitarbeiter tendieren dazu das Unternehmen zu verlassen. Umgekehrt erschafft und verstärkt Mitarbeiterengagement die Unternehmenskultur durch die Verhaltensweisen, die von Mitarbeitern gezeigt werden. Diese verstärkenden Mechanismen können den Weg bereiten für optimale Leistungen, wo durch eine gute Unternehmenskultur wertschaffendes Verhalten verstärkt wird - und vice versa. Diese Dynamiken können aber auch eine Negativspirale bei ungesunder Unternehmenskultur in Gang setzen. Sie demotiviert gute Mitarbeiter, die dadurch eher das

Unternehmen verlassen oder sich kontraproduktiv verhalten, was wiederum die schädliche Kultur verstärkt. Unternehmenskultur mit Unternehmenszielen in Einklang zu bringen, sorgt für mehr als nur höheres Mitarbeiterengagement, die Resultate sind erstaunlich. Unsere Nachforschungen zeigen auch, dass Unternehmen mit einer gut abgestimmten Kultur 29% geringere Gesamtfuktuation verzeichnen und 35% weniger Fluktuation durch unerfüllte Erwartungen und Wertediskrepanzen kurz nach Beschäftigungsbeginn. Solche Unternehmen haben im Vergleich zu Unternehmen mit schlecht abgestimmter Unternehmenskultur zudem eine 27% höhere Rate an „Net Promoter Employees“ (Mitarbeiter, die als Fürsprecher für ihr Unternehmen auftreten). Die folgenden Grafiken zeigen, was für einen finanziellen Einfluss eine strategisch abgestimmte Unternehmenskultur auf Umsätze und Margenentwicklung haben kann.

JÄHRLICHE WACHSTUMSRATE

– Wenig aufeinander abgestimmte Kultur vs. Stark aufeinander abgestimmte Kultur



Unternehmen mit stark aufeinander abgestimmter Unternehmenskultur hatten 4-mal so viele Umsätze wie Unternehmen mit weniger Anpassung.

Dysfunktionalität: Wann wird Ihre Unternehmenskultur funktionsunfähig?

Zwei Drittel aller Unternehmen sagen, dass ihre Unternehmenskultur nicht auf ihre Geschäftsziele abgestimmt ist. Diese Schieflage ist die Definition einer „funktionsunfähigen“ Unternehmenskultur. Die am häufigsten verwendeten Eigenschaften, wie Mitarbeiter unterdurchschnittliche Unternehmenskulturen beschreiben, sind: kurzfristig orientiert, unentschlossen, reaktiv, verschlossen, aufgabenorientiert, indirekt und mit wenig Rechenschaftspflicht. Eine Unternehmenskultur wird nicht über Nacht funktionsunfähig, daher ist der Verlauf schwer zu erkennen. In vielen Fällen tritt Dysfunktionalität auf, wenn die Unternehmensstruktur nicht genug heruntergebrochen und kommuniziert wird, um Verhalten zu erreichen, das erfolgsversprechend ist.

Wenn Mitarbeiter von Forderungen der Geschäftsleitung hören, ist die erste Reaktion: „Wie werden wir das machen?“ Ohne klare Antworten füllen sie diese Lücke mit vertrauten Verhaltensweisen, oder schlimmer, mit Verhalten, das aus Angst vor dem Ungewissen getrieben ist. Diese Verhaltensweisen können sehr unterschiedlich ausfallen, wodurch die Verbreitung und Fehlausrichtung von Unternehmenskulturen sich verschärft.

Funktionsunfähige Unternehmenskulturen treten auch dann auf, wenn der Markt und das externe Umfeld Druck auf das bestehende Geschäftsmodell ausüben, ohne dass der erforderliche Kulturwandel - und die damit einhergehenden Überzeugungen - stattgefunden hat. Entscheidungen und Verhaltensweisen bleiben gleich, wodurch eine Diskrepanz der Werte entsteht, was von Kunden, Endverbrauchern und/oder Aufsichtsbehörden nicht geduldet wird. Beispielsweise haben sich die Wünsche von Mobilfunkkunden über die letzten Jahre hinweg stark verändert. Weg von Klapphandys mit einfachen Textnachrichten, hin zu anspruchsvollen, leistungsstarken Minicomputern, die Telefon, Internet, Musik und verschiedenste Apps in ein Gerät integrieren. Für einst

dominierende Mobilfunkunternehmen, die den Anschluss verpassten sich an die neuen Bedürfnisse anzupassen, waren die Folgen ihres Verhaltens verheerend. Werfen wir einen Blick auf die Finanzwelt und wieviel Druck durch Aufsichtsbehörden auf ihnen lastet, um Risiken von Finanzdienstleistungen zu reduzieren. Die Kernaussage der Aufsichtsbehörde ist, dass Überzeugungen, Entscheidungen und Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, zu viele systematische Risiken schaffen, und daher geändert werden müssen oder Strafen zur Folge haben werden.

Darüber hinaus treten funktionsuntüchtige Unternehmenskulturen häufig in Fusions- und Übernahmesituationen auf. Die Schwierigkeit entsteht durch das Zusammenbringen zweier Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen, Kulturen und Menschen. Zum Beispiel übernimmt Unternehmen A Unternehmen B mit dem Ziel, Unternehmen B zu integrieren. Unternehmen B geht davon aus, dass sein Geschäftsmodell nach wie vor gültig ist - und möglicherweise sogar der Grund für die Übernahme, sodass es weiterhin das aktuelle Modell und die damit einhergehende Unternehmenskultur ausübt. Die Unternehmenskultur von Unternehmen B ist aber nicht mehr gültig und wird durch die Übernahme des Geschäftsmodells von Unternehmen A funktionsunfähig.



Ohne klare Antworten, füllen Mitarbeiter diese Lücke mit vertrauten Verhaltensweisen, oder schlimmer, mit Verhalten, das aus Angst vor dem Ungewissen getrieben ist.

Erfolgsrezept: Was macht leistungsstarke Unternehmenskulturen aus?

Es gibt keine Definition für leistungsstarke Unternehmenskultur. Sich kulturell aufeinander abzustimmen hängt von Ihren strategischen Prioritäten ab. Stellen Sie sich vor, eine Unternehmenskultur wird als „prozessgesteuert“ und „risikoavers“ beschrieben. Zunächst klingt dies nach nicht wünschenswerten Eigenschaften. Aber in Unternehmen, in denen Sicherheit oberste Priorität hat – bei Fluggesellschaften oder im Militär – sind diese extrem wichtig für die Erhaltung des Unternehmenswertes. Umgekehrt klingt „innovativ“ nach einem positiven Kulturaspekt, aber erinnern Sie sich an die „innovativen“ Finanzpraktiken und Wertverluste, die hinter dem finanziellen Zusammenbruch und der Fortsetzung der behördlichen Kontrolle standen.

Laut unseren Untersuchungen mit über 100.000 Mitarbeitern aus mehr als 60 Unternehmen in Nordamerika, Europa und im asiatischen Pazifik-Raum, haben leistungsstarke Kulturen einige Gemeinsamkeiten, unabhängig von Strategie oder Geschäftsmodell. Kincentrics „Global Culture & Engagement Practice“ untersuchte die kulturellen Unterscheidungsmerkmale von Unternehmen. Mitarbeiter in leistungsstarken Unternehmen beschreiben ihr Unternehmen als offener/transparenter, entscheidungsfreudiger, proaktiver, mitarbeiter- und langfristig orientierter, als Mitarbeiter in durchschnittlichen oder leistungsschwachen Unternehmen.

Obwohl viele der Merkmale von leistungsstarken Unternehmenskulturen gleich bleiben, unabhängig von deren strategischer Priorität, ändert sich die relative Bedeutung der Eigenschaften je nachdem, ob der Schwerpunkt auf Innovation, Kundennähe, Kostensenkung, Qualität oder Risikomanagement liegt. Darüber hinaus zeichnen sich Unternehmen, die in bestimmten Strategien außerordentliche Leistungen erbringen durch Besonderheiten in der Kultur aus. Beispielsweise werden leistungsstarke, innovative Unternehmen als risikotoleranter und wachstumsorientierter beschrieben, zusätzlich zu gemeinsamen Merkmalen wie Entscheidungsfreude. Im Gegensatz dazu, unterscheiden sich leistungsstarke Unternehmen mit Fokus auf Kostenführung, vor allem dadurch, dass sie unter anderem stärker unternehmens-, ergebnis- und kostenorientiert sind.

An einem Strang ziehen: Was macht leistungsstarke Unternehmenskulturen aus?

LEISTUNGSSTARKE UNTERNEHMENSKULTUREN – GEMEINSAME UND SPEZIFISCHE MERKMALE NACH STRATEGISCHER PRIORITÄT

<p>“Wie wir uns verhalten”</p> <ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsfreudig Langfristig orientiert Risikotolerant Proaktiv Wachstumsorientiert 	<p>Kunde</p> <ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsfreudig Offen/ Transparent Mitarbeiterorientiert Langfristig orientiert Handlungsorientiert 	<p>Kostenführung</p> <ul style="list-style-type: none"> Unternehmensorientiert Langfristig orientiert Ergebnisfokussiert Kostenfokussiert Entscheidungsfreudig
<p>Qualität</p> <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterorientiert Offen/ Transparent Entscheidungsfreudig Proaktiv Langfristig orientiert 	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Langfristig orientiert Mitarbeiterorientiert Proaktiv Entscheidungsfreudig Offen/ Transparent 	<p>Gemeinsamkeiten aller leistungsstarken Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> Offen/ Transparent Entscheidungsfreudig Mitarbeiterorientiert Langfristig orientiert Proaktiv

Keine einzelne Eigenschaft kann das Profil von außerordentlichen Kulturen vollständig beschreiben. Es ist das Gesamtbild der Merkmale, die relative Reihenfolge der Merkmale und einzelne Eigenschaften, die diese definieren. Beispielsweise ist Entscheidungsfreude an sich ein starkes Merkmal von Kulturen, das wir in jedem Profil finden. Es ist jedoch die Kombination aus Entscheidungsfreude, langfristiger Orientierung und Risikobereitschaft, die leistungsstarke, innovative Unternehmen auszeichnet. Ein Pharmaunternehmen, mit dem wir zusammengearbeitet haben, veränderte seine Innovationsprozesse, um

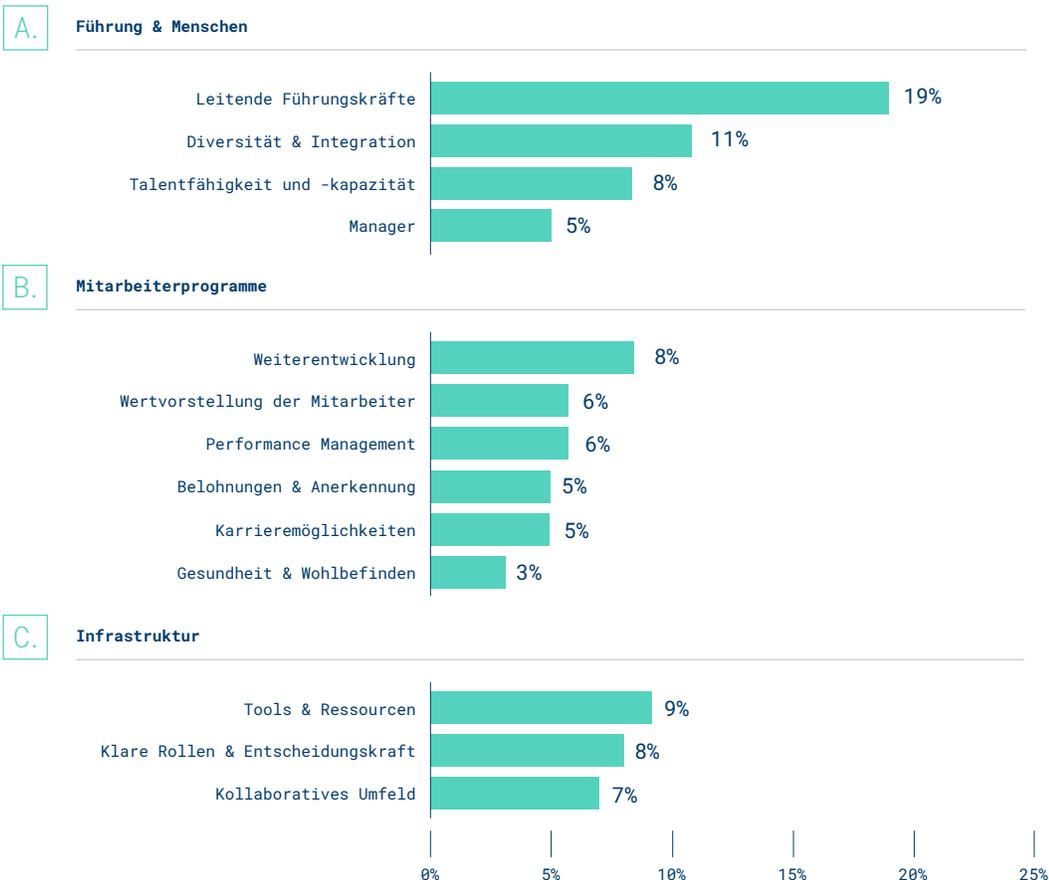
die Anzahl, der sich in der Pipeline befindenden Arzneimittelprojekte entscheidend zu reduzieren. Ziel war es Risiken nur bei einigen ausgewählten Projekten einzugehen, die wahrscheinlich den höchsten ROI aufweisen. Ein weiteres Beispiel: Ein globaler Einzelhändler, mit einer Kostenführungsstrategie trifft viele Entscheidungen auf der Grundlage von Unternehmenssynergien und Kostenbewusstsein in der Überzeugung, dass sich die Kosteneinsparungen in niedrigeren Kundenpreisen widerspiegeln sollen.

Wirkungsgrad: Wie gestalten und erhalten wir eine leistungsstarke Unternehmenskultur?

Eine Veränderung des Verhaltens kann nicht über eine einmalige Schulungen oder besondere Anreize erreicht werden - es gibt kein Patentrezept. Es erfordert einen ganzheitlichen Ansatz. Die folgenden Forschungsergebnisse zeigen, dass die wichtigsten Bereiche für die Schaffung einer leistungsstarken Unternehmenskultur: **Führung und Mitarbeiter, Mitarbeiterprogramme und unterstützende**

Infrastruktur sind. Führungskräfte haben eindeutig den größten relativen Einfluss auf die Unternehmenskultur, aber sie alleine werden die Unternehmenskultur weder gestalten, noch erhalten können. Wenn Sie die Unternehmenskultur verändern möchten, müssen Sie die Verhaltensweisen der Menschen im Unternehmen verändern – oder sogar die Menschen selbst.

RELATIVER EINFLUSS AUF DIE SCHAFFUNG EINER LEISTUNGSSTARKEN UNTERNEHMENSKULTUR



Wirkungsgrad: Wie gestalten und erhalten wir eine leistungsstarke Unternehmenskultur?

A. Führung & Menschen

Die Unternehmensleitung hat verhältnismäßig den größten Einfluss auf die Gestaltung einer leistungsstarken Unternehmenskultur. Das Verhalten der Führungskräfte gibt den Ton an für Überzeugungen, Entscheidungen und Verhaltensweisen, die von anderen erwartet und toleriert werden. Führungskräfte müssen Klarheit über die strategische Ausrichtung geben und darüber, was dies für das Verhalten der Mitarbeiter bedeutet, was von ihnen erwartet und nicht toleriert wird. Das legt die Basis für eine entscheidungsfreudige, langfristig denkende und wachstumsorientierte Unternehmenskultur.

Darüber hinaus zählt der Mitarbeiterfokus der Unternehmensleitung - Fürsorge, Präsenz und Erreichbarkeit sind Voraussetzungen, um eine mitarbeiterorientierte, proaktive, offene und transparente Kultur zu gestalten. Manager spielen dabei ebenfalls eine Rolle, aber in viel geringerem Ausmaß.

Das ist insofern nicht überraschend, da typischerweise leitende Führungskräfte letztlich die Kontrolle über die Gestaltung, Beibehaltung oder Änderung von Führung, Mitarbeiterprogrammen und Infrastruktur haben – und nicht die Manager.

Die Personalstärke, Fähigkeiten und die Nachwuchstalente, die in das Unternehmen kommen, sind ebenfalls entscheidend. Personalbesetzungs- und Auswahlssysteme können kraftvolle Hebel für die Unternehmenskultur sein. Jedoch versteift man sich oft zu sehr auf Rollen und verpasst dabei die Chance, die Unternehmenskultur auf Makroebene zu beeinflussen. Das bedeutet, dass Personen, die ausgewählt, befördert, behalten oder entlassen

werden, dem Unternehmen aufzeigen, wie es um ihre Kultur steht. Ein leistungsstarkes Unternehmen, mit dem wir zusammenarbeiten, hat ein Modell zu Führungskompetenzen eingeführt. Basierend auf Merkmalen, die die Kultur ausmachen, formulierten sie diese aus, um Entwicklung und Fortschritt zu fördern, wie auch Entscheidungen zu belohnen.

Es ist nahezu unmöglich, eine leistungsstarke Unternehmenskultur einzuführen, ohne Erwartungen an Verhalten und Leistung eindeutig zu definieren.

Wirkungsgrad: Wie gestalten und erhalten wir eine leistungsstarke Unternehmenskultur?

B. Mitarbeiterprogramme

Mitarbeiterprogramme nehmen zwei wichtige Rollen innerhalb der Kultur ein: **die Entwicklung von Talenten durch Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten und sie durch Vergütungssysteme zu motivieren**. Ohne die richtigen Fähigkeiten und Möglichkeiten können Mitarbeiter nicht im Einklang mit den Erwartungen der Unternehmenskultur handeln. Sie werden nicht motiviert sein danach zu handeln ohne ein klares Leistungsversprechen, den richtigen Zielen und Belohnungsstrukturen. Das Performance Management ist ein integraler Bestandteil bei der Gestaltung einer leistungsstarken Unternehmenskultur. Das scheint intuitiv, da üblicherweise hier die Kompetenzen und Verhaltensweisen, die von Mitarbeitern erwartet werden, ausformuliert werden. Darüber hinaus verbindet Performance Management Kompetenzen mit Gehaltsentscheidungen, Anreizen, Weiterbildung und Aufstiegschancen. Es ist nahezu unmöglich, eine leistungsstarke Unternehmenskultur einzuführen, ohne die dafür notwendigen Verhaltensweisen und Erwartungen an Leistungen auszuformulieren.

Unternehmen müssen sicherstellen, dass die Merkmale, die sie in ihrer Kultur sehen möchten, in ihre Kompetenzmodelle einfließen. Die Kompetenzen und Erwartungen an Leistungen müssen in das Performance Management integriert werden, damit Mitarbeiter nach Leistung angemessen gefördert und belohnt werden. Unglücklicherweise kämpfen viele Unternehmen mit ihrem derzeitigen oder neu durchdachten Performance Management – laut Kincentrics „Workforce Mindset“ Studie halten 46% der Mitarbeiter Performance Management für effektiv.³ Leistungsstarke Unternehmen differenzieren Belohnungen für Spitzenleistungen - sowohl das „Was“ als auch das „Wie“. Dadurch verstärken sie Verhalten, das für den Aufbau und die Aufrechterhaltung der angestrebten Unternehmenskultur erforderlich sind.

C. Infrastruktur ermöglichen

Dieser Bereich beschreibt die Prozesse, Richtlinien, Strukturen und Technologien, die es Mitarbeitern ermöglicht, das zu tun, was von ihnen erwartet wird. Der größte Einfluss in diesem Bereich ist die Sicherstellung, dass die Mitarbeiter über die Mittel und Ressourcen verfügen, um ihrer Arbeit nachgehen zu können. Das klingt einleuchtend, aber wir hören immer wieder von zahlreichen Mitarbeitern von Hürden bei Richtlinien, Prozessen und Technologien, die gute Leistungen verhindert. Klare Rollen, Führung und Entscheidungskompetenz sind ebenfalls erforderlich - diese sind Voraussetzungen für den Aufbau einer transparenten, entscheidungsfreudigen und proaktiven Unternehmenskultur. Ein Finanzdienstleistungsunternehmen, mit dem wir zusammengearbeitet haben, steckte viel Arbeit in die Abstimmung von Programmen für Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftige Geschäftsausrichtung. Jedoch merkten sie, dass es trotzdem kulturelle Unterschiede in Bezug auf Unternehmensfokus, Entscheidungsfreude und Proaktivität gab.

Weitere Untersuchungen ergaben, dass die Lücken weitgehend auf Strukturen und Prozesse zurückzuführen waren, die es Mitarbeitern nicht ermöglichte das Gesamtbild des Unternehmens zu sehen. Durch Unentschlossenheit und fehlender Klarheit bei Führungsentscheidungen wurden beispielsweise Vorstandsentscheidungen doch erneut an andere Führungskräfte weitergereicht, wodurch Entscheidungen modifiziert aber auch Verantwortung leicht weitergereicht werden konnte. Die Ausrichtung von Strukturen, Prozessen und Entscheidungsfindung mit klarer strategischer Zielsetzung ermöglichte es dem Führungsteam kulturelle Barrieren zu durchbrechen.

³ web: https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/18787_Consumer_Workforce_Mindset_Report_2016_v8_LR.pdf

Handeln & Kultur zur Realität machen



Handeln

Machen Sie es geschäftsrelevant

Machen Sie es praktikabel

Es muss hängen bleiben

Eine leistungsstarke Unternehmenskultur zu implementieren, kann sich überwältigend anfühlen und für viele Führungskräfte ist es schwierig damit anzufangen. Sie denken, dass der Kulturwandel zu groß, zu schwierig oder zu lange dauern würde.

Wie oben angemerkt, ist Unternehmenskultur ein Kernelement der Menschen im Unternehmen und ihrer Verhaltensweisen. Ohne eine kritische Masse an Menschen, die die gewünschte Kultur leben, wird die Gleichung für Leistungsstärke nie aufgehen. Mit angemessener Fluktuation und einem anderen Einstellungsprofil, kann eine Unternehmenskultur, innerhalb von nur drei oder weniger Jahren, zielgerichtet und bedeutend verändert werden.

Veränderung einer Unternehmenskultur verlangt unternehmerischen Pragmatismus. Wo fängt man an? Zuerst, sollte der Kultur Relevanz gegeben werden indem Kultur Aspekte festgelegt werden, die die Strategie und das Geschäftsmodell erfordern. Beantworten Sie diese Fragen für Ihre Mitarbeiter: "Was versuchen wir zu erreichen?" und "In was müssen wir außergewöhnlich gut sein, um unser Wertversprechen an unsere Kunden zu halten?"

Vermeiden Sie plakative Phrasen wie "Integrität" und "der Kunde kommt zuerst", es sei denn diese sollen beibehalten und als fixe Werte im Verhalten verankert werden. Zweitens, machen Sie es praktikabel. Übersetzen Sie geforderte, kulturelle Eigenschaften in Verhaltensweisen für unterschiedliche Rollen. Wenn diese Eigenschaften zum Beispiel "entscheidungsfreudig" oder "risikokonform" sind, dann definieren Sie, was das für den Vorstand, Einkauf, Forschung und Entwicklung, Sales, Kundenservice etc. genau bedeutet. Zuletzt muss es hängen bleiben. Wenn Sie die verschiedenen kulturellen Aspekte effektiv einsetzen, die wir bereits identifiziert haben – Führung & Menschen, Mitarbeiterprogramme und Infrastruktur – können Sie ein System gestalten, das gewünschtes Verhalten verstärkt. Es gibt kein Patentrezept. Führung, Performance Management, Belohnungen, Weiterbildung, Richtlinien, Talentstrategien und Ressourcen müssen aufeinander abgestimmt sein. Einheitlichkeit über notwendige kulturelle Überzeugungen, Entscheidungen und Verhaltensweisen muss an alle vermittelt werden. Mit diesem Grad an organisatorischer Abstimmung, können Sie dann jene Menschen für sich gewinnen, halten, fördern und befördern, die es braucht, um eine leistungsstarke Unternehmenskultur in die Tat umzusetzen.

Kontaktieren Sie

kincentricaufdeutsch@kincentric.com

für weitere Unterstützung.

Besonderer Dank

Wir möchten Don MacPherson, Ken Oehler, Ph.D. und Manasi Vartak für ihre Einblicke und ihr Mitwirken an diesem Projekt danken.

Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran - wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voranbringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, die Kraft von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Bleiben Sie up to date zu den Trends und Themen, die relevant für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere sind.

    @ KincentricCo

© Kincentric, ein Unternehmen von Spencer & Stuart. Alle Rechte vorbehalten.
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.