



Unternehmenskultur

Mehr Wertung den Werten

Jürgen Ruff

Der Veränderungsdruck auf Unternehmen steigt. Die kulturelle Anpassung an die Veränderung benötigt jedoch ihre Zeit - und diese Schere geht weiter auseinander. Werte spielen in der Betrachtung eine ausschlaggebende Rolle.

Auch in der Vergangenheit durchliefen Unternehmen Veränderungen. Dies gilt für öffentliche Organisationen, ganze Gesellschaften oder kleinere Gruppen wie Abteilungen, Vereine oder Familien. Die Veränderungen wurden entweder gezielt herbeigeführt oder waren das Ergebnis einer Summe von Einflussfaktoren. Oft kann man deren tatsächliches Zusammenwirken nicht wirklich greifen und es ist häufig nicht klar, was Ursache und was Wirkung ist.

In der jetzigen Zeit kommen durch technische Weiterentwicklungen immense und deutliche Veränderungen auf Unternehmen und ihre Mitarbeiter zu. Aber Organisationsentwicklungen und kulturelle Änderungen in einem System benötigen eine gewisse Zeit.

94% der Geschäftsführer halten Unternehmenskultur für einen wichtigen Erfolgsfaktor. Die wenigsten können jedoch diese definieren, greifen oder auch nur beschreiben. Jedes Unternehmen ist immer nur so gut wie die Menschen, die dafür arbeiten und - deren Rahmenbedingungen. Wie diese sich verhalten, fühlen, denken und eben auch arbeiten, ist eine Frage der Unternehmenskultur. Unternehmenskultur basiert auf den gemeinsamen Werten, die gelebt werden und die sich bisher bewährt haben.

Viele Unternehmen, ihre Mitarbeiter und Führungskräfte halten an den Wertekonzepten fest, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Ob diese sich auch in der Zukunft bewähren, steht jedoch infrage, bzw. sollte infrage gestellt werden.

Werte sind ungemein wichtig, denn sie sind die konstitutiven Elemente der Kultur. Sie definieren Sinn und Bedeutung innerhalb eines Sozialsystems. Die grundlegenden und handlungsweisenden Werte leiten die Denk- wie die Verhaltensweisen von Menschen, Abteilungen und Organisationen: Sie treiben Menschen an und geben Richtungen an. Sie sind das Fundament für Be-Wertungen. Erfüllte Werte machen uns glücklich und erfolgreich. Im Umkehrschluss machen uns unerfüllte Werte unglücklich und erfolglos.

Werte sind folglich die „härteste Nuss“ und gleichzeitig der größte Hebel, um Veränderungen in der Unternehmenskultur herbeizuführen. Wenn man Werte versteht, kann man damit arbeiten. Um die Herausforderungen der neuen Trends im Gleichtakt mit der Entwicklung der Unternehmenskultur zu bringen, sollte in beide Seiten aktiv investiert werden.

Als erstes stehen hier die umfassenden Analysen des Marktes und der neuen Trends an. Messebesuche, Teilnahme an Diskussionsforen oder Think-Tank-Meetings bieten eine gute Möglichkeit, neue Trends frühzeitig aufzuspüren oder sich davon für neue Ideen inspirieren zu lassen. Diese Änderungen können technischer Natur sein, prozesstechnische Optimierungen oder ideologischer Art sein. Ggf. entstehen ganz neue Segmente, da durch neue Technologien ganz andere Herangehensweisen möglich sind.

Es folgt eine ehrliche Betrachtung des eigenen Produkt- bzw. Service-Portfolios, insbesondere hinsichtlich ihres Lebenszyklus, technischen Stands und auch in Bezug zur Konkurrenz.

Danach erfolgt die Ableitung der Anforderungen der neuen Trends oder Chancen an die Unternehmenskultur und Werte. Auch hier erfolgt zuerst die Selbstbetrachtung der jetzigen Werte und deren Passung zu den Kundenanforderungen. Im weiteren Schritt klärt sich die Frage, wie die zukünftigen Anforderungen aussehen.

Stehen beide Zielbilder und Visionen fest, kann die Weiterentwicklung starten sowohl auf der technischen Seite wie auch auf der Seite der Menschen durch eine langfristige Begleitung der Organisationsentwicklung und des permanenten Wandels durch professionelles Change Management.

Die Unternehmenskultur kann den wirtschaftlichen Erfolg positiv beeinflussen - ohne vorgelebte Werte wird es nicht gelingen. Lern- und Wandlungsfähigkeit sind die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zukunft. ■

Veröffentlicht in: [initiative*](#)magazin

Hrsg: Dr. Roland Dumont du Voitel

Verlag: ddv verlag, Heidelberg

ISSN: 2192-6069

Ausgabe: 10/2015

Seite: 11-12

Vertrieb: www.initiative-magazin.com

Mit freundlicher Genehmigung des
ddv verlag, Heidelberg