

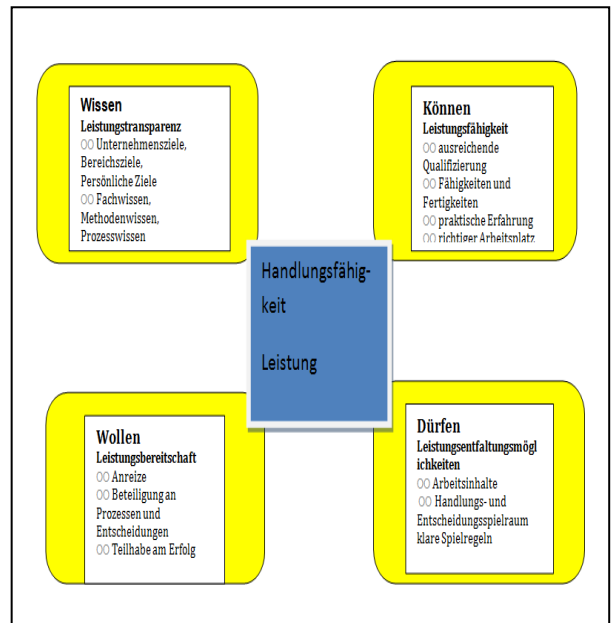


Das Thema des Monats

„Der Weg zur ehrlichen Unternehmenskultur“

Visionen – Werte - Ziele

Haben Sie sich schon einmal im Unternehmen mit Visionen beschäftigt oder kam dann gleich in Anlehnung an Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt der Hinweis, besser zum Arzt zu gehen? Dabei sind es meist nicht die Mitarbeiter, die eine Behandlung benötigen, sondern die kranke Organisation. Das betrifft nicht nur den berühmten Fisch, der zuerst am Kopf stinkt, sondern alle Bereiche. An welcher Krankheit könnte denn (unsere) Organisation leiden? Versuchen wir einmal eine Diagnose. 1. Es wird zu kurz gedacht. Wenn ich das Tagesgeschäft erfolgreich gestalten will, brauche ich auch eine Idee, in welche Richtung sich das Unternehmen



Kontakt

now bildungsmanagement

Nowoczin & Partner
Unternehmensberater
Am Seeblick 77
D-40627 Düsseldorf
Tel.: + 49 151 5618 0473

team@now-bildungsmanagement.de

www.now-bildungsmanagement.de

entwickeln will, wie es in ein, zwei, drei oder fünf Jahren aussehen soll. Oft macht man sich nicht mehr die Mühe einer solchen Perspektivplanung, weil nur kurzfristige Zahlen gelten. 2. Es ist nicht klar, für welche Werte das Unternehmen bzw. deren

Repräsentanten stehen oder formulierte Werte werden nicht mit Leben gefüllt. Wer wohl gefeilte Sätze auf Papier druckt, aber im Alltag nach Gutsherrenart (re-) agiert, muss sich nicht wundern, wenn diese Werte nicht erst genommen werden bzw. die Mitarbeitenden den Glauben und das Vertrauen in die Führung verlieren. Dies gilt vor allem für die kleinen Dinge des Alltags. 3. In diesen Tagen wird viel über „Purpose“ und „Content“ philosophiert. Mitarbeitende wollen wissen, warum oder wozu sie das tun, was sie tun! Wir vergessen zu oft die Bedeutung der Sinnhaftigkeit in unserem Handeln. Es braucht kommunizierte Klarheit zur Absicht und zum Inhalt meiner Arbeit. Daraus kann ich dann die Ziele des Unternehmens herunterbrechen auf die Ebene der Mitarbeitenden. Neben den Elementen der SMART-Formel benötigt die Zielformulierung aber auch noch die Abstimmung mit und die Akzeptanz durch die Betroffenen, nein – besser die Beteiligten. Dieses Einbinden ist nämlich keine Kosmetik, sondern die Basis für Identifikation und Motivation. – Was heißt das konkret? Die Zeit des Herrschaftswissens und der Businesskommunikation im „One-Way-Verfahren“ (top-down) ist vorbei. Alle wissen Bescheid, weil nicht einer als Kontrolleur die Macht für sich allein beansprucht. Dazu gehört auch die jeweils richtigen Mitarbeitenden mit den passenden Aufgaben zu betrauen. Apropos trauen. Vertrauen Sie Ihrem Team? Oder Ihren Kollegen? Oder haben Sie noch die üblichen Kontrollmechanismen installiert? Arbeiten Sie mal mit dem „Motivationsquadrat“ (s.o.). Danach wissen die Mitarbeitenden über alles Bescheid, was für die Aufgabe nötig ist. Sie sind geschult, trainiert und können Wissen und Fähigkeiten erfolgreich anwenden, sie fühlen sich eingebunden und wertgeschätzt, kennen Sinn und Ziel ihrer Arbeit und dürfen sich auch in einem Rahmen von Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten frei bewegen. Neue, veränderte Unternehmenskultur fängt aber bei jedem einzelnen Mitarbeitenden an. Dazu möchten wir Ihnen **5 Schritte auf dem Weg zu gelebter Unternehmenskultur** an die Hand geben. Diese könnten wichtige Bausteine für die Entwicklung des Unternehmens sein und somit zu einer erfolgreichen Ausrichtung auf die Zukunft beitragen.

Wir möchten damit dem stark verbreiteten Fatalismus entgegenwirken, dass man allein doch gar nichts ausrichten kann, dass man doch von „denen da oben“ abhängig ist, dass man eigentlich nur seine Ruhe haben möchte und schon zufrieden ist, wenn das Tagesgeschäft irgendwie und mit möglichst wenig Stress läuft. Ganz klar – auch wir haben kein Rezept, alle Unannehmlichkeiten auf einen Schlag zu eliminieren, aber vielleicht können wir es uns etwas einfacher machen ...

1. Ausgetretenen Pfade verlassen

Beginnen Sie, immer ein bisschen mehr, Ihre bisherigen Arbeitsweisen zu hinterfragen. Warum arbeite ich genauso? Was ist daran gut, was könnte besser sein? Was könnte ich selbst daran verbessern? Holen Sie sich gern ein Feedback von anderen ein (z.B. sehen Auszubildende die Arbeitsabläufe unvoreingenommener als Sie selbst). Geben Sie sich nicht mit dem „das haben wir schon immer so gemacht“ zufrieden. Seien Sie mutig, auch mal etwas anders, neu, vielleicht sogar besser zu machen. Fragen Sie bei dem Einwand „das geht so nicht“ nach, unter welchen Bedingungen, Voraussetzungen es vielleicht doch gehen könnte. Machen Sie sich auf den Weg, bei der Floskel „wo kämen wir denn hin, wenn wir ...“ und schauen Sie nach, wo Sie denn dann hinkommen. Vielleicht zu einem besseren Ergebnis. Möglicherweise gehören Sie zu den Pionieren, die das, was angeblich gar nicht geht oder erreichbar ist, doch erfolgreich tun können - wie die Hummel, die eigentlich gar nicht fliegen kann und es trotzdem tut...

2. Sich und anderen vertrauen

Oft scheuen wir uns ins Risiko zu gehen. Oft trauen wir uns etwas nicht zu. Weiterentwicklung lebt aber von Risiko und Sichtrauen. Ja – mit der Gefahr, das etwas (beim ersten Versuch) nicht klappt. Aber mit der Chance, dass es besser, erfolgreicher gestaltet werden kann. Machen Sie sich bewusst, was für Sie wichtiger ist: den Status Quo erhalten oder die Chance nutzen. Selbstbewusstsein führt dann zu Selbstvertrauen, wenn sie sich ausprobieren und Dinge anpacken, um die Sie bisher einen großen Bogen gemacht haben. Und wieder haben Sie eine Chance: nämlich an der neuen Aufgabe zu wachsen, sich weiterzuentwickeln. Einen Vorschuss nehmen wir meist gern an. Ihre Kolleg*innen und Führungskräfte auch. Beginnen Sie mit einer persönlichen Vertrauenskultur, die vom anderen nicht erst einmal das Schlechtere annimmt. Vertrauen kann enttäuscht werden. Das ist richtig. Aber schon wieder haben Sie eine Chance, nämlich durch Ihren Vorschuss eine Arbeitsatmosphäre gegenseitigen Vertrauens aufzubauen. Das bedeutet auch, den anderen etwas zuzutrauen. Also weg von der Überzeugung: nur was ich selbst mache, ist gut und richtig.

3. Kontrollen begrenzen

Der Satz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist uns wohl bekannt. Kontrolle aber beinhaltet implizit den Ansatz des Misstrauens. Sie ist also ein gelebtes Vorurteil. Das Feld der Kontrollen in Unternehmen ist vielfältig und von deutscher Gründlichkeit geprägt. Das kostet Zeit und Geld. Wagen wir doch einmal die Analyse, welche Kontrollmaßnahmen wirklich notwendig sind: Zeiterfassung – was spricht gegen eine individuelle Arbeitszeit mit Selbstverantwortung in einem definierten Zeitkorridor? Oder könnten wir uns aufgabenbezogene Arbeitszeiten vorstellen, die jeder nach Bedarf einsetzt? Gemeinkosten - sie sind sowieso da. Hilft es wirklich, wenn man sie jeder Kostenstelle genau zuordnen kann? Am Ende zahlen alle Abteilungen, also das ganze Unternehmen. Wir haben mal bei einem Unternehmen die Kosten für ein ausgeklügeltes System zur Ermittlung der Fotokopierkosten untersucht. Da kam u.a. durch den Zeit- und Verwaltungsaufwand ein 6-stelliger Betrag pro Jahr heraus. Wir sollten uns auf die Ergebnisse konzentrieren, nicht auf das Beiwerk.

4. Neues und Nützliches schaffen

Wenn man nach den wichtigsten Kompetenzen für die Zukunft fragt, kommen immer wieder „Curiosity“, „Creativity“ und „Utility“ in den Focus. Seien Sie neugierig auf das, was kommt und sich im Zeitalter von Agilität und Digitalisierung entwickelt. Haben Sie keine Scheu, über den Tellerrand hinauszuschauen und Ihre Ideen zu verfolgen. Organisieren Sie sich in diesem Sinne selbst und nutzen Sie Ihre Spielräume. Suchen Sie sich für das, was Sie begeistert, weitere Mitstreiter. Improvement gehört zu Ihrem täglichen Handwerkszeug. Wenn Ihre Ideen und Verbesserungen dann auch noch nützlich sind – für Sie, für andere, für den Prozess oder die Organisation – dann haben Sie eine weitere Chance auf Unterstützung, Umsetzung, Anerkennung und Erfolg.

5. Verantwortung übernehmen

Normalerweise hilft Wegducken, auf Zuständigkeiten oder andere Unzulänglichkeiten zu verweisen, wenn es Fehler gegeben hat. Aber nicht die Suche nach dem Schuldigen, sondern die Suche nach der Lösung des Problems bringt voran. Wer nichts wagt, kann auch nicht gewinnen. Freuen wir uns also über Initiativen und Menschen, die Verantwortung übernehmen. So entsteht eine Fehlerkultur, die das Ausprobieren und Entwickeln fördert und den Weg zu neuen, alternativen Lösungen ermöglicht. Das macht dann den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz.

Make things better – do it together!