

Unternehmenskultur: Warum sie wichtig ist und wie man sie aufbaut

Der Begriff „Unternehmenskultur“ wird oft in Stellenausschreibungen und PR-Kampagnen erwähnt, aber eine Studie von Deloitte ergab, dass nur 12% der Unternehmen glauben, ihre Unternehmenskultur zu verstehen. Die Kultur eines Unternehmens ist ein System von Werten, Überzeugungen und alltäglichen Verhaltensweisen, die die Art und Weise, wie die Arbeit erledigt wird, bestimmen. Die Unternehmenskultur kann das Engagement der Mitarbeiter fördern, neue Talente anzuziehen und die Leistung sowie die finanziellen Ergebnisse positiv beeinflussen. Tatsächlich glauben 92% der Führungskräfte in erfolgreichen Unternehmen, dass die Arbeitsplatzkultur ihre Leistung beeinflusst. Kultur wird für Millennials in der Belegschaft immer wichtiger, und eine Umfrage stellt fest, dass im Durchschnitt 56 % der Millennial-Arbeitnehmer eine starke Unternehmenskultur für wichtiger halten als das Gehalt. Glassdoor berichtet, dass 73 % der Arbeitnehmer sich nicht einmal bei einem Unternehmen bewerben würden, wenn dessen Werte nicht mit ihren eigenen übereinstimmen.

Die Herausforderungen des Jahres 2020 haben die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer positiven Unternehmenskultur zunehmend komplexer gemacht. Unternehmen auf der ganzen Welt müssen sich auf neue Sicherheitsrichtlinien für Präsenzmitarbeiter einstellen, zum ersten Mal Remote-Arbeitsteams verwalten und die wirtschaftliche Unsicherheit bewältigen. Eine im April 2020 von SHRM durchgeführte Umfrage ergab, dass zwei von drei Arbeitgebern sagen, dass die Aufrechterhaltung der Mitarbeitermoral während der Pandemie eine Herausforderung war, insbesondere für große Organisationen mit 500 oder mehr Mitarbeitern. Während Mitarbeiter von zu Hause aus produktiv sein können, gibt es einen Rückgang der Zusammenarbeit und der sozialen Verbindungen, die in der Büroumgebung leichter zu erreichen sind.



Außerdem müssen einige Wunden nach Entlassungen, Personalabbau und Schließungen geheilt werden. Eine vom OC Tanner Institute durchgeführte Pulse-Umfrage ergab, dass bei einer Organisation, in der es aufgrund von COVID-19 zu Entlassungen oder Personalabbau kam, der Net Promoter Score der Mitarbeiter um 91 % sank, das Desengagement um 57 % stieg und die Spannungen am Arbeitsplatz um 42 % zunahm. Unternehmen, die Entlassungen erlebt haben, müssen sich bewusst darauf konzentrieren, Vertrauen wieder aufzubauen und eine positive Kultur zu schaffen.

Einige Unternehmen haben jedoch Stärke in ihrer bestehenden Kultur gefunden, was trotz der Herausforderungen von COVID-19 zu erfolgreichen Ergebnissen geführt hat. Tracy Keogh, CHRO bei HP, erklärt: "Wir nutzen unsere Kultur, um sie [den Umgang mit der Pandemie] zu gestalten. Wir hatten schon immer eine kollaborative und unterstützende Kultur. Wir binden unsere Mitarbeiter mehr denn je ein. Wir sind eine agile Kultur, und wir haben uns auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter eingestellt. Ich denke auch, dass diese Situation uns dazu gebracht hat Dinge innerhalb weniger Wochen zu tun, für die wir sonst vielleicht Jahre gebraucht hätten."

Die Nutzung der Videokonferenztechnologie hat es dem CEO von HP ermöglicht, die Verbindungen auf der ganzen Welt zu verbessern und Wege zu finden, die Mitarbeiter besser einzubeziehen, indem er sie dort trifft, wo sie sind. HP hat außerdem Town Halls mit Medizinern veranstaltet, um seine Mitarbeiter über das Coronavirus und andere Gesundheitsprobleme aufzuklären, und bietet wöchentliche Homeschooling-Seminare für Eltern an. Keogh ermutigt Führungskräfte, die durch die Pandemie hervorgerufenen Veränderungen als Chance zu nutzen, um die Verbindungen zu ihren Teams zu stärken und sich auf die zentralen kulturellen Werte zu konzentrieren.



Was die Unternehmenskultur prägt

Einige Unternehmen sind für ihre einzigartige Herangehensweise an die Kultur bekannt. Ein Beispiel ist die inzwischen berühmte PowerPoint-Präsentation von Netflix, in der die Methode zur Schaffung einer Kultur erläutert wird, die ein Gleichgewicht zwischen Freiheit und Verantwortung schafft.

Ein anderes ist Disneys Verpflichtung, "so viele Wege wie praktisch möglich zu finden, um regelmäßige echte Fürsorge für Ihre Mitarbeiter zu zeigen."

Einige Unternehmen sind eher für ihre ungesunden Kulturen bekannt, wie z. B. Amazon, wo sich Mitarbeiter über toxische Praktiken wie zeitlich begrenzte Toilettenpausen und häufige Notrufe aus den Amazon-Lagern bezüglich psychischer Erkrankungen von Mitarbeitern beschwert haben. Doch obwohl es Ausreißer gibt, sind die meisten Unternehmenskulturen sehr ähnlich. Die meisten Unternehmen priorisieren Wachstum und Umsatzsteigerung, sind bestrebt, auf ihrem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, und arbeiten daran, effektive Teams aufzubauen.

Mehrere Faktoren prägen die Kultur eines Unternehmens. Zu den gemeinsamen Elementen gehören die Werte der Organisation, der Grad der Hierarchie und der strukturierten Stellenbeschreibungen sowie die Frage, ob sie bei der Gestaltung von Prozessen und der Entscheidungsfindung eher aufgaben- oder menschenorientiert vorgehen. Kulturen entwickeln sich im Laufe der Zeit, da die Führungskräfte Bräuche, Traditionen, Rituale und Verhaltensnormen prägen. Unternehmen mit einer starken Betonung der Kultur beginnen jedoch oft mit einem Prozess, der "Values Blueprinting" genannt wird. Values Blueprinting ist ein formalisierter Prozess, bei dem die Beteiligten die intrinsischen Werte ihrer Organisation identifizieren und priorisieren.

Values Blueprinting ist ein formalisierter Prozess, bei dem die Beteiligten die intrinsischen Werte ihrer Organisation identifizieren und priorisieren.

Die Definition von Unternehmenswerten ist der erste Schritt, um sie in der Unternehmenskultur zu verankern und sie zu einem Teil des täglichen Betriebs zu machen. Es schafft eine gemeinsame Definition von Erfolg für Mitarbeiter und Führungskräfte und vereint die Organisation um eine gemeinsame Mission. Es ist hilfreich, sie in vier Hauptkategorien zu unterteilen - Kernwerte, angestrebte Werte, Verhaltens- und Sozialstandards und zufällige Werte.

Kernwerte

Kernwerte sind der Eckpfeiler der Unternehmenskultur. Diese Werte werden in der Regel von den Gründern einer Organisation festgelegt und sollten sowohl der Organisation inhärent als auch unantastbar sein. Sie dürfen nicht für kurzfristige Gewinne oder Bequemlichkeit geopfert werden. Wenn Sie Kernwerte formulieren, sollten sie kurz und spezifisch sein. Kellogg's hat zum Beispiel sechs Kernwerte, die die Art von Mitarbeitern repräsentieren, die sie anziehen wollen, die Unternehmen, mit denen sie zusammen-arbeiten wollen, und die Art von Produkten, die sie herstellen wollen:

- Integrität
- Verantwortlichkeit
- Leidenschaft
- Bescheidenheit
- Einfachheit
- Ergebnisse

Kellogg's hat im Laufe der Zeit ein starkes Engagement für diese einfachen Kernwerte bewiesen und Auszeichnungen erhalten, wie z. B. die Aufnahme in die Top 50 der Unternehmen für Vielfalt laut Black Enterprise und Diversity, Inc. Außerdem wurde Kellogg's von Ethisphere zu einem der ethischsten Unternehmen der Welt ernannt und von der US-Umweltbehörde EPA als "2030 Food Loss and Waste Champion" ausgezeichnet, weil das Unternehmen sich verpflichtet hat, Lebensmittelabfälle in seinen Betrieben bis zum Jahr 2030 um 50 % oder mehr zu reduzieren.

Angestrebte Werte

Angestrebte Werte sind solche, die in einer Organisation benötigt werden, aber noch nicht erreicht wurden. Eine Organisation muss vielleicht einen neuen Wert kultivieren, um eine neue Strategie zu unterstützen oder den Anforderungen eines sich verändernden Marktes gerecht zu werden.

Ein IT-Unternehmen muss beispielsweise einen neuen Fokus auf die Dringlichkeit legen, um in einem zunehmend kundenzentrierten

Markt wettbewerbsfähig zu sein. Bei der Identifizierung dieser angestrebten Werte ist es wichtig zu bewerten, in welchem Verhältnis sie zu den Grundwerten stehen. Wenn der angestrebte Wert in Konflikt mit einem zuvor festgelegten Kernwert steht, muss entschieden werden, welcher Wert wichtiger ist. Wenn ein Unternehmen beispielsweise harte Arbeit und Engagement als Kernwert etabliert hat und dafür bekannt ist, dass seine Mitarbeiter bis spät in die Nacht oder an den Wochenenden arbeiten, wäre es widersprüchlich, einen erstrebenswerten Wert der Work-Life-Balance zu schaffen. Die Mitarbeiter könnten verwirrt darüber sein, was der Führung am wichtigsten ist und unsicher sein, wie sie ihre Arbeitszeiten gestalten sollen. Wenn ein Unternehmen die Work-Life-Balance verbessern möchte, muss es möglicherweise seine Kernwerte neu definieren und die kulturellen Normen rund um das Arbeiten nach Feierabend bewusst ändern.



Verhaltens- und Sozialstandards

Manchmal werden diese auch als Permission-to-Play-Werte bezeichnet. Sie stellen die minimalen Verhaltens- und Sozialstandards dar, die von den Mitarbeitern verlangt werden. Viele dieser Werte sind in allen Organisationen und Branchen ziemlich

einheitlich und umfassen Kleiderordnung, Ehrlichkeit im Lebenslauf, Respekt vor Mitarbeitern und Kunden usw. Diese Werte legen akzeptables Verhalten am Arbeitsplatz fest und werden oft als Verhaltenskodex für Mitarbeiter angesehen.

Zufällige Werte

Zufällige Werte sind genau das - nämlich zufällig und oft ungewollt. Sie entwickeln sich im Laufe der Zeit aus der Arbeitsplatzkultur und werden von neuen Mitarbeitern leicht wahrgenommen. Manche Büros legen beispielsweise Wert auf einen Sinn für Humor, der sich in Witzen von Mitarbeitern, lustigen Comics im Pausenraum oder gelegentlichen gutmütigen Streichen an Kollegen zeigt. Obwohl dies zur Gesamtkultur beiträgt, steht Humor oft nicht auf der Liste der Kernwerte eines Unternehmens. Andere zufällige Werte können für die Arbeitsplatzkultur schädlich sein, wie z. B. eine offensichtliche Verachtung für Mitarbeiter, die keine Überstunden machen können oder wollen, oder die öffentliche Beschämung von Mitarbeitern, die einen Fehler machen. Es ist wichtig, dass sich die Führungskräfte dieser zufälligen Werte bewusst sind und sicherstellen, dass sie die Kernwerte des Unternehmens nicht beeinträchtigen oder ihnen widersprechen. Und dann, wenn nötig, den Kurs zu korrigieren.



Entwicklung und Erhalt der Arbeitsplatzkultur

Sobald eine Organisation ihre Werte identifiziert hat, muss sie diese auf ihre Kerngeschäftsaktivitäten, Prozesse und das Tagesgeschäft anwenden. Die festgelegten Werte sollten die Personalpolitik, die Einstellungspraktiken, die Praktiken des Kundendienstes und die täglichen Interaktionen beeinflussen.

Einstellen nach Kultur

Während sich die meisten Einstellungspraktiken zu Recht auf die Fähigkeiten des Bewerbers konzentrieren, wird der größte Erfolg erzielt, wenn die Persönlichkeit eines neuen Mitarbeiters auch zur gesamten Unternehmenskultur passt. Einstellungsmanager sollten jeden Teil der Mission, der Vision und der Werte des Unternehmens betrachten und dann die Fragen im Vorstellungsgespräch auf diese Bereiche ausrichten. Wenn die Unternehmenskultur beispielsweise schnell und intensiv ist, passt eine Person, die einen natürlichen Sinn für Dringlichkeit und Intensität zeigt, besser als ein Bewerber mit ähnlichen Fähigkeiten, der es vorzieht, sich Zeit zu nehmen und Dinge methodisch durchzuarbeiten. Beziehen Sie mehrere Personen in den Einstellungs- und Interviewprozess ein. Die Einholung verschiedener Perspektiven auf einen potenziellen Kandidaten ermöglicht ein klares Verständnis darüber, wie er in das Unternehmen passen könnte. Es kann auch helfen, unbewusste Voreingenommenheit im Prozess zu verhindern. Obwohl die Mitarbeiter in die Kultur passen sollten, ist es wichtig, sich auf die wahren Kernwerte des Unternehmens zu konzentrieren und nicht aufgrund eines ähnlichen Aussehens oder Hintergrunds einzustellen.

Internes Onboarding

Ein gut durchdachter Onboarding-Prozess ist entscheidend für die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer kohärenten Unternehmenskultur. Die Aufklärung neuer Mitarbeiter über organisatorische Normen, Traditionen und gewünschte Verhaltensweisen hilft ihnen, das Wertesystem des Unternehmens zu verinnerlichen und Teil des sozialen Netzwerks ihrer Kollegen zu werden.

Ein neuer Mitarbeiter kann leicht erkennen, ob eine Organisation ihre erklärten Werte ehrlich lebt. Es kann der Moral schaden, wenn sie feststellen, dass die Kultur nicht das ist, was im Einstellungsprozess vermittelt wurde.

Belohnungen und Anerkennungen

Eine weitere Möglichkeit, die gewünschte Kultur zu stärken, ist die Anerkennung und Belohnung der Mitarbeiter für das Vorleben der Werte des Unternehmens. Wenn Teamarbeit ein Kernwert des Unternehmens ist, sollten Belohnungen oder Bonusprogramme rund um erfolgreiche Zusammenarbeit strukturiert werden. Wenn die Werte kundenorientiert sind, sollten die Mitarbeiter anerkannt werden, wenn sie mehr tun, als nur dem Kunden zu helfen. Die Anerkennung sollte häufig erfolgen und kann so einfach sein wie ein verbales Lob oder die Erwähnung eines großartigen Mitarbeiters bei einer Mitarbeiterversammlung. Belohnungen können so einfach sein wie ein Mittagessen für ein Team, das gerade ein großes Problem gelöst hat, oder das Verteilen von Geschenkkarten, wenn Sie Mitarbeiter dabei erwischen, wie sie etwas richtig machen.

Mitarbeiterentwicklung

Ein effektiver Arbeitsplatz erfordert ein Engagement für die Entwicklung der Fähigkeiten von Mitarbeitern auf allen Führungsebenen. Die Bereitstellung von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in Einzel- oder Gruppensituationen kann eine Kultur der Exzellenz innerhalb einer Organisation festigen. Die Teilnahme von Managern und Vorgesetzten an interaktiven Führungskräftetraining mit einem ergebnisorientierten Lehrplan verbessert die Leistung und stärkt konsistente Werte auf allen Ebenen des Unternehmens.

Pflegen Sie Mitarbeiterbeziehungen

Die Gruppenzusammengehörigkeit ist für eine kohäsive Unternehmenskultur unerlässlich. Die Schaffung von Gelegenheiten zur Teambildung, wie z. B. gemeinsame Abendessen, Zoom-Happy-Hours mit Spielen und andere Veranstaltungen, können Mitarbeitern und Managern die Möglichkeit geben, sich gegenseitig kennen-

zulernen und schaffen positive soziale Bindungen. Starke Beziehungen fördern das Engagement und die Bindung der Mitarbeiter und verbessern die Kommunikation innerhalb des Teams.



Übernehmen Sie die Verantwortung für die Unternehmenskultur

Der Aufbau und die Aufrechterhaltung einer effektiven Unternehmenskultur ist das Herzstück einer guten Führung. Es ist nicht einfach, die erklärten Werte einer Organisation konsequent zu leben. Die Werte müssen sorgfältig definiert und auf allen Ebenen einer Organisation konsequent verstärkt werden. Da sich Organisationen schnell umorientieren, um mit den durch die Pandemie verursachten Veränderungen fertig zu werden, werden Führungskräfte, die den Werten des Unternehmens treu bleiben und sich auf den Aufbau einer starken Kultur konzentrieren, gut für den Erfolg positioniert sein.

Referenzen

- Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N., & Walsh, B. (2016, February 29). Introduction-The new organization. Retrieved February 01, 2021, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/human-capital-trends-introduction.html>
- BW Online Bureau. (2017, September 12). 'Workplace Culture Has High Impact On Companies Financial Performance.' Retrieved February 01, 2021, from <http://www.businessworld.in/article/-Workplace-Culture-Has-High-Impact-On-Companies-Financial-Performance-/12-09-2017-126010/>
- Charan, R. (2019, January 10). How Netflix Reinvented HR. Retrieved February 01, 2021, from <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>
- Disney Institute (Ed.). (2018, November 29). A Disney Leader's Perspective: Creating a Culture of Care. Retrieved February 1, 2021, from <https://www.disneyinstitute.com/blog/a-disney-leaders-perspective-creating-a-culture-of-care/>
- Geller, J., & De Leon, R. (2020, May 18). How post-pandemic office spaces could change corporate culture. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.cnbc.com/2020/05/18/how-post-pandemic-office-spaces-could-change-corporate-culture.html>
- Gupta, A. (2020, December 15). All you need to know about Values Blueprinting. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.sorryonmute.com/what-is-values-blueprinting/>
- Kohll, A. (2018, August 14). How To Build A Positive Company Culture. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/?sh=1e53df8d49b5>
- O.C. Tanner. (2020, October 1). 5 Culture Trends for 2021: O.C. Tanner. Retrieved February 01, 2021, from https://www.octanner.com/insights/articles/2020/10/1/5_culture_trends_fo.html
- Taylor, C. (2019, July 11). Workers value a strong company culture over higher pay, study claims. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.cnbc.com/2019/07/11/workers-value-a-strong-company-culture-over-higher-pay-study-claims.html>
- Understanding and Developing Organizational Culture. (2021, January 27). Retrieved February 01, 2021, from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx>
- Wong, K. (2020, August 3). Core Company Values: 12 Inspiring Examples. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.entrepreneur.com/insider/2020/08/03/core-company-values-12-inspiring-examples/>