

Unternehmenskultur

Klarheit schafft Erfolg!

Nutzen Sie Ihre Chance zum klaren Wettbewerbsvorteil: Entwickeln Sie Ihre Kultur! Mit einer aufmerksamen Unternehmens- und Führungskultur platzieren Sie sich bei Ihren Kunden und auf dem Personalmarkt als attraktiver Arbeitgeber. Sie holen die richtigen Menschen an Bord, halten Sie langfristig im Unternehmen und setzen das stärkste Kapital frei, das Sie besitzen: das Wissen, die Kraft und die Einsatzbereitschaft Ihrer Mitarbeiter. Wie Sie das tun können erfahren Sie hier von der erfolgreichen Trainerin Sylvia Wellensiek.



Sylvia Wellensiek ist Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsinstituts „Wellensiek & Heimgärtner“ am Ammersee (D). Sie begleitet Unternehmen, Teams und Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Spitzensport in den Themenbereichen: Unternehmenskultur, Führung, Kommunikation, Life-Balance und persönliche Exzellenz. www.whtraining.de

Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur ist mehr als eine Frage ethisch richtigen Handelns, sie zahlt sich aus. Ein Drittel des Finanzerfolges ist Kultur – das ist derweilen durch umfangreiche Studien bewiesen. Dennoch nutzen viele Unternehmen das Potenzial nicht aus, das durch das Engagement und die Loyalität ihrer Mitarbeiter freigesetzt werden könnte. Meistens klaffen Theorie und Praxis schon im normalen Arbeitsalltag auseinander, verschärft wird die Situation, sobald das Unternehmen finanziell unter Druck gerät.

Kein Wunder, denn das Thema ist komplex! Kultur setzt sich aus Menschen zusammen, die in ihrer umfassenden Dimension von Körper, Verstand, Herz und Seele wahrgenommen und angesprochen sein wollen. Zu den komplexen Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter gesellen sich die vielschichtigen Herausforderungen der globalisierten Welt, vertreten durch unterschiedliche Anspruchsgruppen. Wir stehen also vor einem verzweigten Mobile, in dem sich sachliche und menschliche Aspekte eng miteinander verweben. Um in diesem vielschichtigen, verschachtelten System Überblick zu gewinnen und mit Weitsicht agieren zu können, benötigt es die Kraft der Klarheit!

WIR MÜSSEN MIT NEUEN REALITÄTEN LEBEN

Treten wir also einen Schritt zurück und betrachten unserer heutige Situation mit ein wenig Abstand: Es scheint, als hätten wir Menschen uns auf ein Wildwasser eingeschifft, mit dessen Turbulenzen wir erst lernen müssen umzugehen. Das moderne Wirtschaftsleben hat in den letzten Jahrzehnten so enorm an Komplexität und Geschwindigkeit zugenommen, dass Menschen in Unternehmen und Organisationen mit ständigen Veränderungsprozessen zurechtkommen müssen.

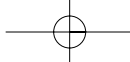
Das Leben ist schnell geworden, aufregend, problematisch, herausfordernd, verwirrt, chaotisch, international. Mit dieser Realität müssen wir uns anfreunden und sie als Chance und Aufruf zu einer spannenden Weiterentwicklung begreifen! Kompetenzen, die vor Jahren noch als weiche Faktoren galten, entscheiden heute über die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens.

Geschäftsführer, Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich vor allem im menschlichen, sozialen und kommunikativen Bereich weiterentwickeln. Gefragt sind ein klares, felsenfestes Werteverständnis, schnelle Auffassungsgabe, vernetztes Denken, Verständnis für komplexe Zusammenhänge, Fremdsprachen und Einfühlungsvermögen in die Denkweisen anderer Kulturen, ein gesunder, realistischer Menschenverstand, passendes, maßvolles Auftreten, Begeisterung und Kraft für ständige Veränderung, gelungene Kommunikation, effiziente Interaktion, die Fähigkeit, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden, hohe soziale Kompetenz, ausgereiftes Führungsverhalten, differenzierte Wahrnehmung von Belastungsgrenzen, kompetente Selbststeuerung, Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit und Life-Balance-Eigenengagement und Selbstdisziplin. Um all diese Fähigkeiten entwickeln und umsetzen zu können, braucht es kontinuierliche, gezielte Schulung, die es Mitarbeitern und Führungskräften erlaubt, ihren Platz im Unternehmen erfolgreich und gewinnbringend ausfüllen zu können.

FIRMEN SIND HOCHLEISTUNGSMASCHINEN

Eine Firma lässt sich vergleichen mit einer sich ständig weiterentwickelnden, komplexen Hochleistungsmaschine. Je effizienter die Leistung sein soll, umso geschmeidiger müssen sich alle Zahnräder, ob klein oder groß, miteinander verzahnen können. Dabei ist die Sachebene mit messbaren Zahlen, greifbaren Strukturen und definierbaren Prozessabläufen die 'Hardware' des Motors. Die Kommunikations- und Beziehungsebene ist das Benzin, das Öl und die Schmiere, die das ganze Getriebe zum Laufen bringt. Wer sein Unternehmen richtig flott machen möchte, muss harte und weiche Faktoren gleichermaßen unter die Lupe nehmen. Erst aus einer umfassenden Betrachtung aller relevanten Faktoren, lässt sich eine zuverlässige Strategie entwickeln, die die Unternehmensziele konsequent mit einer weitsichtigen Personalstrategie verbindet. Die Unternehmenskultur ist dabei das große Band, das die Sach- und Beziehungsebene miteinander vereint.

Wer eine aufmerksame Unternehmens- und Führungskultur entwickeln beziehungsweise verfeinern



NUR DURCH DIE KRAFT UND AUFMERKSAMKEIT JEDES EINZELNEN LASSEN SICH WERTE ZUVERLÄSSIG IM BEWEGTEM ARBEITSALLTAG VERANKERN



und praktisch umsetzen möchte, sollte alle Mitarbeiter der Firma auf ihren unterschiedlichen Verantwortungsebenen bewusst in den Entwicklungsprozess miteinbeziehen. Als erstes gilt es die Blickpunkte, Anliegen und Erfordernisse der Geschäftsleitung zu klären. Dabei gilt es auf der Sachebene die vorhandenen Ressourcen zu überprüfen, Kosten und Nutzen abzuwägen und die Unternehmensstrategie mit der Personalstrategie abzugleichen.

Kulturentwicklung bedeutet Persönlichkeitsentwicklung, denn nur durch die Kraft und Aufmerksamkeit jedes Einzelnen lassen sich Werte zuverlässig im bewegtem Arbeitsalltag verankern. Dabei sollten Geschäftsleitung und Führungskräfte ihren Mitarbeitern als inspirierende und authentische Vorbilder vorangehen und mit beharrlicher Handlungskonsequenz die gemeinsame Entwicklung vorantreiben. Um dieser anspruchsvollen Aufgabe des Vorbildes gerecht werden zu können, braucht es Bewusstwerdungsprozesse und fundierte Schulung. Veränderungsprozesse müssen von der obersten Führungsebene kraftvoll und ehrlich mitgetragen werden, nur dann haben sie die Chance sich dauerhaft umzusetzen.

MITARBEITER KENNEN SCHWACHSTELLEN

Nach der Geschäftsleitung gilt es den Mitarbeitern in ihren Blickpunkten und Anliegen sehr genau zuzuhören. Sie begegnen ständig den Kunden. Sie sind meistens nah am Geschehen des Verkaufs, des Vertriebs oder der Produktion und sammeln tagtäglich wichtige Basisinformationen. Oft kennen die Mitarbeiter die Schwachstellen des Unternehmens viel genauer wie die Führungsspitze. Sie erleben hautnah, was intern schief läuft und machen sich vielerorts intensive Gedanken zu Verbesserungen. Ihnen genau zuzuhören kann für ein Unternehmen Gold wert sein.

Das Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern sind die Führungskräfte. Sie nehmen bei der konkreten Umsetzung eine besonders wichtige Rolle ein, da sie den direkten Draht zu den Teammitgliedern haben. Was eine souveräne, authentische Führungskraft ausmacht, ist sehr facettenreich und setzt sich aus den verschiedensten Komponenten zusammen. Selbstverständlich ist ein ausgefeilter Handwerkskas-

ten, der die vielfältigen Herausforderungen des Führungsalltags abdeckt, die Basis von Kompetenz und Könnerschaft. Neben den fachlichen Aspekten zeichnet sich ein erfolgreicher Leader aber noch durch ganz andere Fähigkeiten und Eigenschaften aus. Er verbindet sein Wissen mit Herz und Seele. Er überzeugt mit seiner Ausstrahlung und seiner zuverlässigen inneren Haltung. Menschen vertrauen sich seinen Ansichten und Visionen an, weil seine Führungsleistung für ihr eigenes Leben als sinnvoll und bereichernd erfahren wird. Dieses Vertrauen entsteht durch Ehrlichkeit und Transparenz.

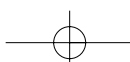
Durch den Einklang von Fühlen, Denken, Reden und Handeln. Und ganz besonders durch Einfühlsamkeit und respektvollen Umgang. Wirkungsvolle Führung verlangt ständige Präsenz und Wachheit, um Veränderungen in Verhaltensweisen und Beziehungen wahrzunehmen und angemessen zu beantworten.

ZIELERREICHUNG DURCH TRAINING

Gelungenes Führen kann man lernen und eine gute Führungskräfte Schulung zahlt sich sofort aus, da die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter effektiv und effizient in Bewegung gebracht werden. In den meisten Entwicklungsprozessen ist ein fundiertes Training aller Personen mit Führungsverantwortung der Dreh- und Angelpunkt um fokussierte Ziele zügig zu erreichen.

Wichtig ist nach einer genauen Standortbestimmung einen realistischen Projektplan zu erstellen, der unterschiedliche Maßnahmen in ihrem möglichen Zusammenspiel abbildet. Durch den Gesamtblick können Themen durch verschiedene Abteilungen hindurch verfolgt werden und ihre Umgestaltung von Grund auf angepackt werden. Maßnahmen, die innerhalb des Unternehmens schon laufen, können geschickt mit neuen Aktionen verknüpft werden.

Dazu braucht es natürlich die Bereitschaft aller Beteiligten zu einer konstruktiven Zusammenarbeit. In dieser Planungsphase gilt es alle Verantwortlichen ins Boot zu holen und in gemeinsamer Absprache Projekte verbindlich auf den Weg zu bringen. Zuständigkeiten gehören definiert, Rollen und Schlüsselposi-



DIE MEISTEN GESCHÄFTSFÜHRER WISSEN SEHR GENAU, WELCHE THEMEN BEI IHNEN IM ARGEN LIEGEN. LEIDER HABEN SIE OFT NICHT DEN MUT DAZU, EINE KLÄRUNG ANZUPACKEN.



tionen überprüft, realistische Zeit- und Ressourcenpläne erstellt. Eine transparente, zuverlässige Informationspolitik sollte alle Maßnahmen begleiten und miteinander verbinden. Es sollten auch Regeln der Verbindlichkeit und Kontrolle ausgearbeitet werden, die von allen Personen akzeptiert und selbstverantwortlich eingehalten werden. Die gemeinsam festgelegte Marschrichtung wird mit Engagement eingeschlagen. Handlungskonsequenz und Beharrlichkeit entscheiden letztendlich über den gesamten Erfolg. Wenn die Planung stimmt, und alle Beteiligten mit Klarheit und Elan ans Werk gehen, steht einer Umsetzung nichts im Wege. Hürden, die lange nicht geknackt wurden, können nun systematisch überwunden werden.

KOMPLEXE PROZESSE AUFSCHLÜSSELN

In unserer Trainings- und Beratertätigkeit ist es uns ein großes Anliegen komplexe Prozesse strukturiert aufzuschlüsseln, um eine zügige Umsetzung zu gewährleisten. Um eine aufmerksame Unternehmens- und Führungskultur zu implementieren und weiterzuentwickeln benötigt es verschiedene Schritte, die wir in einem Zehn-Stufen-System zusammenfassen.

Das praxisnahe System, das sich bei vielen Unternehmen bestens bewährt hat, baut auf die folgenden Stufen:

- Genaue Standortbestimmung mit der Geschäftsleitung zu Zielen, Visionen und Werten; Überprüfung der gelebten Unternehmenskultur, dem praktischen Führungsalltag, der alltäglichen Information und Kommunikation, dem Gesundheitsmanagement und der Life-Balance;
- Befragung und Miteinbeziehung aller Mitarbeiter durch einen Open-Space-Kongress;
- Entwicklung eines realistischen Projektplans unter Einbeziehung aller relevanter Personen;
- Differenzierte Führungskräftebildung;
- Engagierte Teamentwicklung;
- Fundierte Klärung von Konflikten
- Persönliches Potenzial Coaching;
- Schulung der Personalleitung;
- Strukturierung der Information und Kommunikation, Schnittstellenoptimierung zwischen Abteilungen;
- Sorgfältige Maßnahmen im Gesundheitsmanage-

ment und zur Life-Balance als Burn-Out-Prävention.

Dieser umfassende Prozess bezieht jede Person im Unternehmen ein und verlangt Klarheit, Geduld, Humor und Handlungskonsequenz. Zu Anfang mag dieser Prozess anstrengend und ungewohnt wirken. Die Erfahrung zeigt aber, dass die konsequente Verknüpfung verschiedener Themenbereiche, sehr viel Dynamik und Veränderungsbereitschaft ins Unternehmen bringt. Zwischen allen Beteiligten entsteht Verbindlichkeit und Verantwortung für eine gemeinsam gestaltete Entwicklung. Ist der erste Schritt getan, zeigen sich schnell Erfolge und das schenkt Mut und Kraft auch schwierige Inhalte anzupacken.

SIND MANAGER FEIGE?

Die meisten Geschäftsführer wissen sehr genau, welche Themen bei ihnen im Argen liegen und dringend geklärt gehören. Sie wissen es, aber sie haben oft nicht den Mut dazu, eine Klärung anzupacken. Sie können sich keinen zuverlässigen Lösungsweg vorstellen und denken sich: dieses Fass mache ich lieber nicht auf, denn ich weiß nicht, wohin es mich führt. Manchmal ist es auch richtig Auseinandersetzungen abzuwarten, da sich manche Konflikte durch den natürlichen Fortgang des Lebens von alleine auflösen. In vielen Fällen lassen sich unterdrückte Schwierigkeiten aber nicht einfach aussitzen. Unter der Decke des Schweigens können schwerwiegenden Verstimmungen heranwachsen, die sich meistens dann zeigen und äußern, wenn man nicht darauf vorbereitet ist und es auch ganz und gar nicht ins Konzept passt. Im schlimmsten Fall springen gute Mitarbeiter ab und wechseln zum Mitbewerber - aber soweit muss es ja nicht kommen!

Denken Sie präventiv: Definieren Sie Ihren persönlichen Wertekatalog, geben Sie sich herausfordernd-realistische Ziele und entwickeln Sie eine kraftvolle Zukunftsperspektive. Platzieren Sie sich am Markt als ein attraktiver Arbeitgeber! Verbinden Sie aktiv Ihre Erfolgs- und Leistungssteigerung mit der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter. Lebensfreude und Identifikation schaffen Engagement und das ist letztendlich der zuverlässigste Brennstoff für die kraftvolle Entwicklung eines Unternehmens.