



Emotionale Intelligenz und Flexibilität sind gefordert:

Die Unternehmenskultur im Wandel

Das exklusive Interview mit Expertin Dr. Anke Nienkerke-Springer

Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit seiner Unternehmenskultur, davon ist Anke Nienkerke-Springer, Executive Coach und gefragte Expertin für Führung und Kommunikation in Change-Prozessen, überzeugt. Doch auch, wenn sich heutzutage immer mehr Unternehmen mit dem Thema der Unternehmenskultur auseinandersetzen – ein Punkt wird leider oft vernachlässigt: Es reicht nicht aus, sich eine Unternehmenskultur auszudenken und den Mitarbeitern vorzusetzen – sie muss auch gelebt werden

Wie die Etablierung einer solchen Unternehmenskultur gelingen kann und was Sie dabei beachten sollten, verrät Anke Nienkerke-Springer in diesem exklusiven Interview. Wichtig ist besonders: Die Entwicklung einer Unternehmenskultur muss als stetiger Prozess gesehen und niemals als einmaliges Projekt verstanden werden.

Die Expertin verdeutlicht auch, warum Unternehmen, die auf den Faktor Mensch setzen, am Ende erfolgreicher sein werden, als solche, die ausschließlich an der Gewinnmaximierung interessiert sind. Und dass dieser Aspekt gerade in Zeiten der Digitalisierung eine entscheidende Rolle spielt, erläutert Anke Nienkerke-Springer anhand der sich ändernden Herausforderungen für Führungskräfte und Personal.

Entwickeln Sie mit Hilfe unserer Expertin eine „gelebte“ Unternehmenskultur!

Inhalt

Unternehmenskultur zu verordnen, ist nicht zielführend	4
Warum diese Vorgehensweise nur zu Frustration und Fassungslosigkeit führt	
Werte müssen gelebt werden	5
Warum Werte erst entwickelt werden müssen, damit sie nicht nur hohle Worte sind	
Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil verstehen	6
Warum die Entwicklung der Unternehmenskultur als Prozess begriffen werden muss	
Menschen sollten im Mittelpunkt stehen	8
Warum Sie so erfolgreicher sind, als mit dem ausschließlichen Fokus auf Gewinnmaximierung	
Digitalisierung führt zu einem Wandel in der Unternehmenskultur	10
Warum emotionale Intelligenz und der gekonnte Umgang mit Komplexität wichtig sind	
Resümee und Ausblick	15



Anke Nienkerke-Springer

Geschäftsführerin | Nienkerke-Springer Consulting

Mit ihrem Unternehmen Nienkerke-Springer Consulting (Köln und München) berät und begleitet Anke Nienkerke-Springer Menschen und Unternehmen in Veränderungsprozessen und auf dem Weg zu einer wertschätzenden Unternehmenskultur.

Von ihren langjährigen Erfahrungen im klinischen Bereich und in unterschiedlichen Branchen profitieren Vorstandsmitglieder und Führungskräfte in Seminaren, impulsgebenden Vorträgen und im Executive Coaching. Mit Führungskräften arbeitet sie an individuellen Lösungen zu Fragen der Mitarbeiter-, Team- und Selbstführung. Als gefragte Expertin für Führung und Kommunikation in Change-Prozessen erscheinen regelmäßige Beiträge in der Presse. Als Speaker wird sie für Führungskräftekonferenzen und Unternehmensveranstaltungen angefragt.

Anke Nienkerke-Springer ist zertifizierte Beraterin für Persönlichkeits- und Organisationsinstrumentarien, Dozentin für Führungs- und Managementmethoden, Projektmanagement und Unternehmensführung. Als Senior Coach (DBVC) und Lehrender Coach (Systemische Gesellschaft), setzt sie die aktuellen Anforderungen der Praxis in passgenaue Lösungen um. Aus der langjährigen Begleitung von Führungskräften und Managern entwickelte sie einzigartige Konzepte zur erfolgreichen Selbstführung, zur Positionierung und Reputation (EPBS © Executive Personal Brand Strategy).

Im September erscheint Ihr neues Buch bei GABAL mit dem Titel „Personal Branding durch Fokussierung. In 10 Schritten zur einzigartigen Persönlichkeit“.

Unternehmenskultur zu verordnen, ist nicht zielführend

Frau Dr. Nienkerke-Springer, Sie sind Expertin in Sachen Leadership, Change Management und Unternehmenskultur. In Zeiten der Digitalisierung sicher ein brennendes Thema. Trotzdem wird in vielen Firmen gerade der Unternehmenskultur wenig Beachtung geschenkt. Woran liegt das und warum ist das Thema so wichtig?

Sie sprechen von Themen, die im Moment wohl jede Organisation und jedes Unternehmen stark beschäftigen. Nicht zuletzt durch die Digitalisierung und die sich verändernden Arbeitswelten. Da sind wir erst am Anfang einschneidender Veränderungen.

Aus meiner Begleitung von komplexen Veränderungsprozessen, die mehr oder weniger immer mit einem Kulturwandel einhergehen, gibt es für mich eine Erkenntnis die sich im Laufe der Jahre bestätigt hat. Die Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur zeigt sich eindeutig als Wettbewerbsvorteil und der Erfolg einer Firma steht und fällt mit seiner Unternehmenskultur. Es ist in den letzten Jahren eine steigende Auseinandersetzung und Wertschätzung für das Thema zu verzeichnen. Auch in Unternehmen für die das Wort bislang so schwammig wie ein Wackelpudding war, was erklärt, warum man sich gerne davor gedrückt hat. Diese Kurzsichtigkeit lässt allmählich nach und Unternehmenskultur wird zunehmend als ein Handlungsfeld wahrgenommen. Die meisten Dax-Konzerne bauen ihre Kultur um, getrieben durch den immer schneller werdenden Markt und verbunden mit dem Ziel mehr Flexibilität und mehr Agilität im Unternehmen zu erreichen. Dem Thema Unternehmenskultur wird also Beachtung geschenkt.



Die Frage ist allerdings nur wie. Leider geschieht dies allzu häufig noch über ein Verordnen einer neuen Unternehmenskultur, vielfach nach Skandalen oder um deutlich zu machen, dass es nicht so weitergehen kann wie bisher.

Doch was passiert, wenn man sich über die Tragweite der daraus entstehenden Konsequenzen nicht bewusst zu sein scheint? Wenn Worten keine nachhaltigen Taten folgen und Taten sich in Lippenbekenntnisse auflösen? Wenn mit dem Wort Unternehmenskultur nur Zuckerguss über längst überholte und marode Strukturen gegossen wird, um sich selbst im alten Stil zu feiern? Dann entsteht bei Mitarbeitern und Führungskräften Frustration und Fassungslosigkeit. Eine Art von Zynismus ist oft das, was zu beobachten ist und bei Menschen tiefe Wunden hinterlässt.

Werte müssen gelebt werden

Wie bekommen Werte denn wieder eine Bedeutung im Unternehmen?

Die Werte eines Unternehmens über Plakate und Gesichter von Mitarbeitern sichtbar für alle im repräsentativen Foyer einer Zentrale zu machen, ist das Eine. Eine Bedeutung bekommen Werte erst, wenn diese gemeinsam entwickelt und auch gelebt werden und nicht nur hohle Worte sind. Ist das nicht der Fall, so wird hinter vorgehaltener Hand von einem „Lügenbaum“ gesprochen, der im Foyer hängt. Menschen befinden sich dann schnell im Zustand der Verweigerung und der Verwirrung. Und sicher nicht in dem der Erneuerung und des Aufbruchs, um eine Veränderung mitzugestalten.

Wir können aus Negativ- Beispielen von Unternehmen lernen, die eine große öffentliche und mediale Präsenz haben. Beide Co-Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank mussten gehen, weil es mit dem groß angekündigten Kulturwandel nicht so recht zu klappen schien. Der Nachfolger sollte es richten und führte unter seiner Ägide das, was schon vorher nicht so recht gelingen konnte, fort. Die Antworten dazu können wir in der Presse lesen. Das Ergebnis ist Vertrauensverlust bei den Mitarbeitern und bei Kunden. Analysten, Anleger und Mitarbeiter werden so in ihren Vorbehalten mehr als bestärkt. Wie soll dann auf diesem Boden ein weiterer und nächster Kulturwandel gelingen, wenn dieser wieder nur verordnet wird? Es liegt auf der Hand, dass dieser Weg nicht gerade zielführend ist.



Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil verstehen

Sie sprechen von Kulturentwicklung als wichtigem Wettbewerbsvorteil. Was meinen Sie damit?

Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil ist so etwas wie eine Formel, wie ein Gesetz. Ich könnte auch sagen: Kultur und Führung gleich Erfolg oder wirtschaftliches Wachstum. Es gilt jedoch diese Aussage mit Leben zu füllen und nicht als Worthülse oder diffuses Konstrukt im Raum stehen zu lassen. Es geht in erster Linie darum, Handlungsoptionen systematisch zu entwickeln und überzeugend und nachhaltig umzusetzen, damit ein Kulturwandel im Unternehmen Gestalt in Form von sichtbarem Verhalten und Vorleben annehmen kann.

Überaktionismus ist dabei definitiv fehl am Platz. Kulturwandel sollte auch nicht als Projekt sondern als Prozess begriffen werden. Die Entwicklung der Unternehmenskultur muss als stetiger Prozess gesehen werden, der analysiert und nach Bedarf angepasst werden muss. Ein eindeutig kommuniziertes Leitbild, Führungsgrundsätze und Werte sind

das Fundament für Wachstum und Erfolg. Das ist wichtiger denn je. Inzwischen ist ja auch die Zahl der Publikationen über Unternehmen mit einer wertschätzenden und wertschöpfenden Unternehmenskultur nicht nur gewachsen, sondern es gibt zahlreiche Beispiele, die verdeutlichen, dass Wertschöpfung durch Wertschätzung entsteht. Nehmen wir die prägnantesten Beispiele wie diese **sieben**:

1. dm-drogerie markt – der bekannte deutsche Drogeriekonzern
2. Alnatura – der hessische Bio- Lebensmittel-Anbieter
3. Sonett – der Pionier für ökologische Wasch- und Reinigungsmittel
4. Wala Heilmittel – der Arzneimittel und Kosmetikerhersteller
5. GLS Bank – die erste sozial-ökologische Bank
6. Vaude – der deutsche Produzent von Bergsportausrüstung
7. 3M – der Multi-Technologiekonzern u.a. für Klebprodukte

Alles Unternehmensbeispiele bei denen Werteorientierung im Unternehmen als Wert zum Unternehmensprinzip erhoben wird. Wertschätzung wird gelebt als eine Grundhaltung des respektvollen Annehmens, sich selbst und anderen gegenüber. Wenn ein Mitarbeiter spürt, dass er nicht wertgeschätzt wird, kann er sich nicht entwickeln. In den genannten Unternehmen existieren Leitsätze die kontinuierlich weiterentwickelt werden und die Menschen wachsen lassen. Methoden und Werkzeuge in Change-Prozessen sind dabei wichtig und notwendig, das ist keine Frage, aber im Fokus steht immer noch der Mensch.

Wie und wo wirkt sich die Unternehmenskultur denn aus, Frau Nienkerke-Springer?

Eine Unternehmenskultur wirkt in alle Bereiche Ihres Unternehmens. Klar definiert und konsequent entwickelt, bietet sie Führungskräften und Mitarbeitern eine Richtschnur, eine Orientierung für alle erfolgsrelevanten Dimensionen Ihres Unternehmens. Für Unternehmensziele, Kundenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit.

Daher ist die kontinuierliche Arbeit an einer wertschätzenden Unternehmenskultur von zentraler Bedeutung, gerade in Zeiten des ständigen Wandels. Eine Unternehmenskultur gibt Sicherheit in Zeiten der Veränderung und Antworten auf die Fragen: Wer sind wir? Woran glauben wir? Was tun wir? Wozu tun wir das?

Menschen sollten im Mittelpunkt stehen

Gibt es für Sie Maximen unternehmerischen Handelns?

Ja, die gibt es. Stellen Sie Menschen in den Mittelpunkt. Dazu gehören Mitarbeiter, Partner, Kunden, Lieferanten. Kundenzufriedenheit sollte Unternehmensziel sein, definiert und gemessen werden. Ein Unternehmenslenker sollte sich darüber bewusst sein, dass Gestaltbarkeit, Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit die drei Grundprinzipien für Potentialentfaltung sind. Mitarbeiter und Führungskräfte sollten ermuntert werden, ihre Stärken auszubauen und nicht ihre Schwächen, in Seminaren auf die sie geschickt werden, auszumergen.

Für mich bedeutet es auch, Zuhören und Verstehen wollen zum Grundprinzip zu erklären. Mitarbeiter sollten auch ermuntert werden, größer zu denken und auch mal Regeln zu brechen oder zumindest zu überlegen, ob manche Regel tatsächlich richtig ist. Es wird so viel geregelt, dass neue Ideen oft gar nicht erst zum Zug kommen. Es braucht einen frischen Blick auf die Dinge. Das, was besser ist oder sein kann, müssen wir zukünftig stärker definieren.



Es geht im Weiteren auch darum, ein grundsätzliches gemeinsames Verständnis, eine Strategie davon zu entwickeln, wo wir stehen und aus welcher Haltung heraus wir agieren wollen, welche Unternehmenskultur wir im Fokus haben und entwickeln wollen. Mir haben die persönlichen Antworten von Jürgen Abromeit, dem Chef der INDUS Holding, in einem Interview der Wirtschaftswoche sehr gefallen. Er betont, dass ein Unternehmen immer auch eine gesellschaftliche Verantwortung hat. Ein Unternehmen zu sein bedeutet mehr als nur Gewinne zu erwirtschaften. Ein Unternehmen darf weder Menschen noch die Erde noch Ressourcen zerstören. Dies ist für mich nicht nur irgendeine Antwort, sondern zeigt eine klare Haltung auf.

Eine Kultur, die Kooperation und Verantwortung als Wert hat und in der Menschen im Mittelpunkt stehen, wird sich anders entwickeln, als eine die ausschließlich nach Gewinnmaximierung strebt.

Was bedeuten Ihnen persönlich Werte?

Werte sind essenziell, denn durch sie werden Haltungen geprägt. In den jeweiligen Haltungen liegen letztendlich die fundamentalen Beweggründe für Entscheidungen und Handlungen. Wenn ich mir meiner Werte bewusst bin, habe ich eine Orientierung, wie weit ich von meinen Werten entfernt bin oder wie nah dran und was es zu tun gilt, um mich wieder meinen Werten anzunähern. Als Mitarbeiter weiß ich, wie ein Unternehmen „tickt“, ich bekomme eine Orientierung und ich kann mich natürlich auch fragen, ob ich in diesem Unternehmen mit diesen Werten überhaupt arbeiten möchte.

Nach welchen Kriterien sollten Ihrer Meinung nach Mitarbeiter ausgesucht werden?

Nach ihrer Persönlichkeit und ihren Talenten, nach ihrer Ambition und Leidenschaft für die Aufgabe, für das Unternehmen. Für mich wäre es immer wichtig auch zu spüren, ob jemand für eine Sache brennt oder ob jemand nur irgendeinen Job haben will. Persönliche Eigenschaften sind wichtiger als das Zertifikat einer renommierten Hochschule.



Digitalisierung führt zu einem Wandel in der Unternehmenskultur

In den allermeisten Firmen ist die Digitalisierung mit einem massiven Kulturwandel verbunden. Wo sehen Sie in Ihrem Alltag als Executive Coach die größten Defizite von Unternehmen, wenn es darum geht, sich darauf einzustellen?

Die Digitalisierung erfordert ein radikal neues Denken und Handeln. Durch Veränderungen in den Prozessen, in den Arbeitsabläufen wird es zwangsläufig einen Wandel in der Unternehmenskultur geben.

Die größten Herausforderungen sehe ich in den Bereichen Kommunikation und Führung. Was Führungskräfte insbesondere auf dem Executive Level mehr denn je brauchen, ist emotionale Intelligenz und der Umgang mit Komplexität. Eine Haltung des „mehr desselben“ wird genauso wenig zielführend sein, wie eine Haltung, welche die Erfahrungen der Vergangenheit einfach nur weiterführen will. Vieles konnte aber in der Vergangenheit so mitgetragen werden. Das ist heute nicht mehr in dem Maße möglich. Man muss sich überlegen, wer man in dieser Welt sein will und wie man die Welt viel besser oder auch ganz anders machen kann.

Kommunikation und Führung, das werden existentielle Themen werden. Es wird auch immer wichtiger werden, neben der technischen Herausforderung vor denen Unternehmen stehen, das eigene Selbstverständnis neu zu definieren. Everybody's Darling sein zu wollen, nützt da wenig. Für einen Paradigmenwechsel müssen wir grundsätzlicher, fokussierter werden. In meinem Buch, welches im September 2018 bei GABAL mit dem Titel „Personal Branding durch Fokussierung“ erscheint, geht es um die Frage, wie wir zu einer fokussierten Persönlichkeit werden, wie sich unsere Haltung in unserem Verhalten zeigt.

Das sind tiefgreifende Veränderungen auf der persönlichen und organisationalen Ebene, die auch inhaltliche Reflexionsschleifen und ein Innehalten erfordern. „Mal eben“ und „schnell, schnell“ sind keine zielführenden Strategien. Es braucht Antworten auf die Fragen, wie wir Technik und Mensch verbinden, wie alt und neu, wie internes und externes. Kommunikation muss dazu dienen, Content zu erzeugen und nicht primär Likes. „Culture first“ ist die Antwort und da werden Menschen gebraucht mit ihrer Fantasie, Kreativität, Gefühlen und Ideen. Ich glaube, das kann kein Algorithmus ausrechnen.

Ein wichtiger Treiber für einen Kulturwandel sind die Führungskräfte. Was sind die wichtigsten Eigenschaften guter Führungskräfte? Und haben sich diese durch die Digitalisierung verändert?

Die zukünftig wichtigen Eigenschaften einer Führungskraft sind emotionale Intelligenz und der Umgang mit Komplexität und Unsicherheit. Dafür gibt es ja das schöne Wort Ambiguitätstoleranz, was meint, mit Unsicherheiten und Ungewissheiten umgehen zu können.

Durch die Digitalisierung wird die Führungsspanne breiter werden. Teams werden flexibler und agiler. Das erfordert eine neue Haltung zu und Auseinandersetzung mit Kommunikation und Führung. Das Digitale ist nicht nur Technik sondern eine neue, eine andere Art Unternehmen zu führen. Es erfordert organisationale und strukturelle Veränderungen. Das bewegt zurzeit alle Unternehmen. Digitalisierung ist ja kein Trend, sondern etwas, was uns in Zukunft weiterhin beschäftigen und auf Trab halten wird. Wer in einer sich verändernden Welt versucht, dass alles so bleibt wie es ist, gerät zwangsläufig in eine zunehmend stärker werdende Inkohärenz.

Sicher ist es eine Illusion zu meinen, einen Zustand völliger Kohärenz zu erreichen. Wir können uns aber in die Richtung bewegen, dass wir uns neue vielfältige Lösungsansätze aneignen, neue Antworten für neue Herausforderungen finden und Strategien, die geeigneter sind, um auf konstruktive Weise die digitalen Herausforderungen zu meistern. Unser Claim ist „Menschen bewegen – Organisationen gestalten“. Wir stehen im Zuge der Digitalisierung vor Herausforderungen, die diese beiden Aspekte vereint. Es beginnt bereits mit dem Denken, das wir hervorbringen.

Schon Einstein bemerkte, dass wir die Probleme nicht durch das gleiche Denken bewältigen, das sie hervorgebracht hat. Wir sollten uns darüber Gedanken machen, was uns stark macht, sowohl als Einzelnen als auch als Gesellschaft.

Was kann denn eine Personalabteilung tun, um diesen Kulturwandel konstruktiv zu begleiten?

Da bin ich wieder bei den drei salutogenetischen Grundprinzipien für Potentialentwicklung. Die heißen: Gestaltbarkeit, Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit. Diese Erkenntnis sollten sich Unternehmen als Herausforderung nehmen und diese drei Grundprinzipien zur Maxime erklären. Eine Personalentwicklung sollte sich damit beschäftigen, was ein Unternehmen auf Dauer gesund und leistungsfähig hält. Damit, wie ein Unternehmen Kohärenz stärken kann.





Dem Management kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, ebenso der Personalentwicklung. Es muss zu einer Haltung finden, die diese salutogenetischen Grundprinzipien lebt, sie mit Konsequenz ausfüllt und mit Stringenz umsetzt. Das Risiko ist enorm hoch, sonst an Zukunftsfähigkeit zu verlieren. Die Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, können nur versuchen, besser als bisher zu verstehen, worauf es in Zukunft ankommt, um Veränderungsprozesse nachhaltig und konstruktiv zu gestalten.

Eine Personalabteilung kann Führungskräfte dazu anregen und ermutigen, sie selbst zu sein, Haltung zu zeigen. Das heißt auch Raum und Zeit für Mitgestaltung zu geben sowie dafür zu sorgen, dass Führungskräfte sich mit ihren Stärken auseinandersetzen und zu Führungspersönlichkeiten werden. Und ebenso Antworten auf die Fragen haben: „Wer bin ich?“, „Was will ich?“, „Was kann ich?“.

Wer sich nicht bewusst macht, wer er ist und sein will, kann sich nur verlieren. Das bedeutet eben auch, dass wir uns für eine Kommunikation in der Digitalisierung stark machen müssen. Es gilt zunächst einmal zu begreifen, dass nicht die Technologie das Unternehmen ausmacht, sondern die Menschen.

Der Satz „Culture eats strategy for breakfast“ verdeutlicht dabei den Einfluss der Strategieentwicklung auf die Kultur.



Resümee und Ausblick

Anke Nienkerke-Springer hat eindrucksvoll gezeigt, dass gelebte Werte für erfolgreiche Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind. Gehen Sie das Thema also in Ihrem Unternehmen an und stellen Sie die Wertschätzung Ihrer Mitarbeiter und das Vorleben von Werten an die Tagesordnung. Nur so schaffen Sie es, eine auf dem Papier gut aussehende aber noch theoretische Unternehmenskultur wirklich zu etablieren und damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Sie möchten noch mehr zum Thema Unternehmenskultur erfahren und Ihre Kompetenzen weiterentwickeln? Dann nutzen Sie unseren schriftlichen Lehrgang zum Thema Organisationspsychologie, in dem sich Anke Nienkerke-Springer ebenfalls der Unternehmenskultur widmet. Auf unserer Website und in unserem Blog versorgen wir Sie außerdem mit weiteren spannenden Beiträgen und Hintergrundinformationen rund um das Thema Unternehmenskultur und Personalmanagement.



Erstellungsdatum: 11. April 2018 | Redaktion: Martina Große Bley | Gestaltung: Jennifer Krist
de.fotolia.com: #75598682 Sergii Figurnyi; #61609840 JFL Photography; #77747679 mojolo; #62122143 Alex Tihonov; #44496087 ArTo;
#35233093 Jakob Kamender