

# milahno

Regionalmagazin für Wirtschaft, Politik und Kultur in Mittelhessen



## Biotech-Land Mittelhessen

ab S. 27

## Krisen-Republik

Arbeitgeber vor Ort  
in Besorgnis

ab S. 14

### Weitere Themen:

Handballmanager Rainer Dotzauer

Besuchermagnet Mathematikum

Golfparadies Attighof

Business Angels

### ANGST VOR BASEL II

Peter Hanker von der Volksbank Gießen-Friedberg will auch in harten Zeiten den Kunden zur Seite stehen.

### VERSCHWENDUNG

Überfluss zu Lasten der Steuerzahler: Im Vogelsberg entsteht ein Freizeitbad, das die Welt nicht braucht.

### DIE FREIMAURER

Legenden. Mythen. Rituale. Das Selbstverständnis von Mittelhessens Freimaurern und die Sicht ihrer Gegner.

## Culture eats strategy for breakfast



Dr. Georg Kraus

Unzählige Mahnungen von Beratern und Teilnahmen an teuren Audits und Workshops nutzen bisher nur wenig: Ständig wird unterschätzt, welche Potenziale, aber auch Gefahren in der Unternehmenskultur stecken. Positiv kann eine hoch motivierte Mannschaft Unmögliches möglich machen, negativ können demotivierte Mitarbeiter ein Unternehmen durch ihre Einstellung in den Ruin treiben. Zahlen, Daten, Fakten, die „hard facts“ zur Steuerung einer Organisation verlieren schnell ihre Wirkung, wenn die „soft facts“, also die Werte der Menschen, ihr Verhalten, ihre Normen und Standards, ihr

Kommunikations- und Informationsverhalten nicht stimmen. Viel zu oft beherrscht noch ein mechanistisches Weltbild die Unternehmen in Deutschland.

Viele Führungskräfte wundern sich, wenn vereinbarte Ziele nicht erreicht werden. Würden die Ziele zu hoch gesetzt? Existiert eine Kultur, die Widerworte gegen den Chef untersagt? Oder liegt es daran, dass das Engagement der Mitarbeiter nicht mehr vorhanden ist, weil die Identifikation mit dem Unternehmen verloren ging? Fragen, die sich Unternehmenslenker stellen sollten! Die Kenntnis der Erfolgsförderer und Misserfolgskriterien auf der Ebene der Unternehmenskultur ist unerlässlich.

Man erzählt sich, dass sich Ferdinand Piech kurz nach seinem Antritt bei Volkswagen einen Blauemann geschnappt und für einige Tage am Fließband mitgearbeitet hat. Damit wollte er sicher keine bestimmten Tätigkeiten erlernen. Wichtig war ihm, die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit zu verstehen. Daraus konnte er wertvolle Rückschlüsse ziehen. Etwa über Mentalität, Werte und Verhalten der Mitarbeiter, unter anderem auch gegenüber Vorgesetzten.

Eine neuere Untersuchung von H.R. Jost („Unternehmenskultur – Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden“, Orell Füssli) mit 1224 Fragebögen in 650 Organisationen hat die wichtigsten Treiber von Unternehmenskultur identifiziert:

Bei der Frage nach der Zufriedenheit mit der aktuellen Unternehmenskultur würden 71 Prozent der Befragten gerne etwas an ihrer Unternehmenskultur ändern. Das zeigt, wie groß der Handlungsbedarf zum Thema Unternehmenskultur ist. Ich kann jeder Führungskraft nur empfehlen, sich stärker damit auseinanderzusetzen. Versuchen Sie ein Bild Ihrer Unternehmenskultur zu bekommen. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was macht Ihr Unternehmen, Ihren Bereich oder Ihre Abteilung einzigartig?
- Was sind die Gründe für die besondere Leistungsfähigkeit der Menschen?
- Was sind Lernverhinderer, was Lernförderer?
- Wie wird motiviert?
- Was demotiviert meine Mitarbeiter?
- Welche Werte leben die Führungskräfte vor? Welche lebe ich vor?
- Was sind Tabus?
- Was sind Ängste der Mitarbeiter?
- Welche Normen und Werte prägen den Umgang meiner Mitarbeiter?

Mitarbeiter fühlen sich auf dem Weg zu den Unternehmenszielen mitgenommen, wenn sie spüren, dass sie mit ihren eigenen Empfindungen und Ansichten ernst genommen werden.

Ihr

Dr. Georg Kraus ist Experte für Veränderungen in Organisationen und Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe. [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)