

## Wissen

### Zukunftsfähigkeit durch moderne Arbeitskultur

18. September 2020



Gibt man den Begriff „Moderne Arbeitskultur“ im Internet ein, so erhält man über 478.000 Ergebnisse. Der weitaus populärere Begriff „New Work“ schafft 9.570 Millionen Einträge. Damit soll nicht die Notwendigkeit für die Auseinandersetzung hergeleitet, sondern nur die Dimension des Themas aufgezeigt werden.

Warum stellen in diesen Zeiten viele Unternehmen mehr denn je den Menschen in den Fokus und setzen sich aktiv mit der Gestaltung ihrer Arbeitskultur auseinander? Wieso werden intensive Transformationsprozesse angestoßen, die das traditionelle Verhalten in Organisationen überwinden helfen sollen? Was versprechen sich die Unternehmen davon, in ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu investieren?

Die Antwort ist gleichermaßen einfach wie komplex, denn die Faktoren, die eine moderne Arbeitskultur ausmachen sind vielfältig und beeinflussen sich zudem gegenseitig. Nur mit Geld oder tollen Produkten können Unternehmen Mitarbeiter immer schwerer locken, motivieren oder binden. Trotzdem wage ich hier eine Aufzählung, die aus eigenen praktischen Erfahrungen resultiert:

#### **Ergebnisse steigern**

Wenn die Mitarbeiter nicht mehr arbeiten, weil sie müssen, sondern weil sie wollen, dann führt das zu mehr Engagement, es werden Potenziale genutzt, die sonst brach liegen. Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ermöglichen persönliche Entwicklung und wirken motivierend.

# ROFFMANN

## CONSULTING

### **Leistungsträger binden**

Der Verlust von Leistungsträgern wird in kleinen Unternehmen nur schwer verkraftet, kostet viel Geld und belastet das Unternehmen. Eine mitarbeiterorientierte Führung mit Sinnvermittlung verstärkt die Bindung. Einbindung in die Abläufe, Gewährung von Freiräumen und eine funktionierende Personalentwicklung sind weitere Bindungsverstärker.

### **Den Wettbewerb um die besten Kandidaten gewinnen**

Für manche Engpassberufe ist der Markt wie leergefegt und gerade die nachwachsenden Generationen erwarten neben den Karrierethemen auch Raum zur persönlichen Entfaltung und stellen Fragen zum Sinn des Ganzen und zu den Arbeitsbedingungen. Der demografische Wandel dreht das Bewerbungsprinzip um, nicht die Kandidaten bewerben sich, sondern die Unternehmen.

### **Schneller und innovativer werden**

In traditionell geführten Unternehmen sind die Entscheidungsprozesse für Innovationen oder kundenspezifische Entwicklungen oftmals langwierig und ausschließlich Chefsache. Sich als Mitarbeiter einbringen zu können, Verantwortung zu übernehmen und mitzugestalten sind dagegen klare Motivationsbooster.

### **Veränderungen besser und schneller implementieren**

Die Welt ist volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig (VUCA). Das verlangt von Organisationen eine hohe Anpassungsfähigkeit. Nicht nur die Digitalisierung treibt so manche Veränderung, sondern auch der globalisierte Markt. Die Schnelleren gewinnen, nicht die Größeren. Auch Corona bewirkt aktuell Anpassungsmaßnahmen und Restrukturierungen. Unternehmen, die hier bereits gut aufgestellt sind, über die notwendigen Skills und Voraussetzungen verfügen und ihre Mitarbeiter einbeziehen, werden die Nase vorn haben.

### **Kosten reduzieren**

Eine geringere Fluktuation hat weniger Rekrutierungs- und weniger Einarbeitungsaufwände sowie weniger Informationsverluste zur Folge. Mehr Eigenverantwortung und mehr Selbstorganisation erfordert weniger Führungsaufwand. Vertrauen spart Zeit, senkt die Transaktionskosten und eine verbesserte Zusammenarbeit schafft interne Synergien

### **Fazit**

Eine moderne zukunftsfähige Unternehmenskultur verbessert die Arbeitsbedingungen, reduziert die Kosten, erhöht den Umsatz und steigert die Marge. Diese Erfolge gelten aus meiner Sicht branchenübergreifend sowie auch für öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen.

### **Einige Beispiel-Unternehmen, die aktiv an ihrer Kultur gearbeitet haben**

- **BSR** Als erstes Beispiel mag hier ein unscheinbares Unternehmen erwähnt sein: die Berliner Stadtreinigungsbetriebe BSR. BSR ist ein kommunales Vorzeigeunternehmen und einer der **größten Arbeitgeber** Berlins. Die BSR bietet den rund 5.600 Beschäftigten gute Arbeitsbedingungen. Dafür wurden die BSR mehrfach ausgezeichnet und gelten in der Branche als bester Arbeitgeber Deutschlands. Ein Besuch der Karriere-Seiten von BSR lohnt sich.

# ROFFMANN

## CONSULTING

- **dm** „Damit sich jeder Einzelne mit seiner Aufgabe identifizieren kann und sich mit Freude für die gemeinsame Arbeit engagieren möchte – dafür schaffen wir die bestmöglichen Bedingungen.“ So Götz Werner, Gründer von dm.
- **Upstalsboom Hotel GmbH** Heute als Upstalsboom-Weg bezeichnet, hat das Hotel einen intensiven Transformationsprozess durchlaufen. Der Mensch und seine Entwicklung wurden in den Mittelpunkt gerückt. Die anschließenden Erfolge bzw. guten Ergebnisse sprechen für sich. Die Geschichte kann hier nachgelesen werden. Siehe auch Buch-Tipp.

### Was macht moderne Arbeitskulturen aus?

Die Ausgestaltung einer modernen und attraktiven Arbeitskultur ist immer individuell und unterscheidet sich von Organisation zu Organisation. Es gibt eine Reihe von gemeinsamen Elementen, die branchenübergreifend als Kultur-relevant erachtet werden können:

- Ausgeprägte Sinnorientierung
- Gemeinsamer Werte-Kanon
- Mitarbeiterorientierte Führung
- Kommunikation hat einen hohen Stellenwert
- Wenig bzw. kaum merkliche Hierarchie
- Führungskultur auf Augenhöhe und mit Empathie
- Vertrauen als grundlegender Wert
- Jeder ist wichtig und trägt zum Gelingen bei
- Vielfalt bereichert die Teams
- Entscheidungen werden schnell getroffen
- Die Mitarbeiter haben Freiräume zur Ausgestaltung ihres Arbeitsbereiches
- Persönliche Kompetenzen sind genauso wichtig wie fachliche
- Anstatt Konkurrenz herrscht zielgerichtete Zusammenarbeit
- Es herrscht ein hohes Maß an Selbstorganisation
- Das Gesundheitsmanagement verdient seinen Namen

### Wie kann die Arbeitskultur weiterentwickelt werden?

Die Wege für eine nachhaltige Entwicklung der Arbeitskultur sind immer individuell. Jedes Unternehmen, jede Organisation hat ganz eigene Herausforderungen beim Wandel der Arbeitskultur. Diese bestimmen maßgeblich den Entwicklungsprozess. Folgende Vorgehensweisen kommen fast immer zum Einsatz:

- Ein klares Statement der Leitung: „Wir wollen Etwas verändern!“ - top-down.
- Ein wirklich partizipativer Prozess mit einer hohen Mitarbeiterbeteiligung sorgt für Akzeptanz und breite Unterstützung.
- Eine Mitarbeiterbefragung, die die individuellen Handlungsfelder der Organisation aufzeigt.
- Ein wirksames Projektmanagement mit einer übergreifenden, interdisziplinären Projektgruppe, die stellvertretend für alle an den Handlungsfeldern arbeitet.
- Eine Projektkommunikation, die von Anfang an den Weg der Kulturentwicklung begleitet und für Transparenz und Feedback sorgt.
- Ein professionelles Transformations- oder Changemanagement, welches für den passenden Mix an Maßnahmen und Interventionen für eine nachhaltige Entwicklung sorgt.

# ROFFMANN

## CONSULTING

### **Meine abschließenden Tipps zur Umsetzung**

Liebe Leserinnen und Leser, der Weg bzw. die Transformation zu einer modernen und zukunftsfähigen Unternehmenskultur mag Ihnen wie ein Großprojekt vorkommen. Das ist es auch. Allerdings – wer nicht losgeht, der wird nie ankommen. Sie müssen nicht gleich alles, was sinnvoll erscheint, gleichzeitig angehen. Kulturentwicklung braucht Zeit, Ausdauer und einen festen Willen. Aber es lohnt sich: mit einer modernen zukunftsfähigen Unternehmenskultur schaffen Sie klare Wettbewerbsvorteile. Ihr Unternehmen wird attraktiver für Mitarbeiter und Kunden. Das wirkt sich positiv auf die Ergebnisse aus. Der Anspruch an nachhaltige Verbesserungen der Arbeitsbedingungen deckt sich mit den Herausforderungen von Unternehmen und Organisationen heute.

Gerne unterstütze ich Sie als *Zertifizierter Prozessberater* beim Wandel Ihrer Arbeitskultur. Sprechen Sie mich an.

#### **Roffmann Consulting**

Unternehmensentwicklung Mittelstand – Mensch & Organisation  
[www.roffmann-consulting.de](http://www.roffmann-consulting.de)