



Unternehmenskultur: Ein unterschätzter Erfolgsfaktor für die Fachkräftesicherung



Fachkräftesicherung für
kleine und mittlere Unternehmen

Vorstellung



Annette Dietz

Referentin/ Trainerin für Personalthemen im Kompetenzzentrum
Fachkräftesicherung (KOFA), Institut der deutschen Wirtschaft

Dozentin zum Thema Führung und Führungspersönlichkeiten

Diplom-Betriebswirtin, Ausgebildete Kommunikationstrainerin,
systemische Business Coach



Kernthemen:

- Führung und Kommunikation
- Change Management
- Diversity Management
- Unternehmenskultur

Agenda

1 Unternehmenskultur – Überblick zum Themenfeld

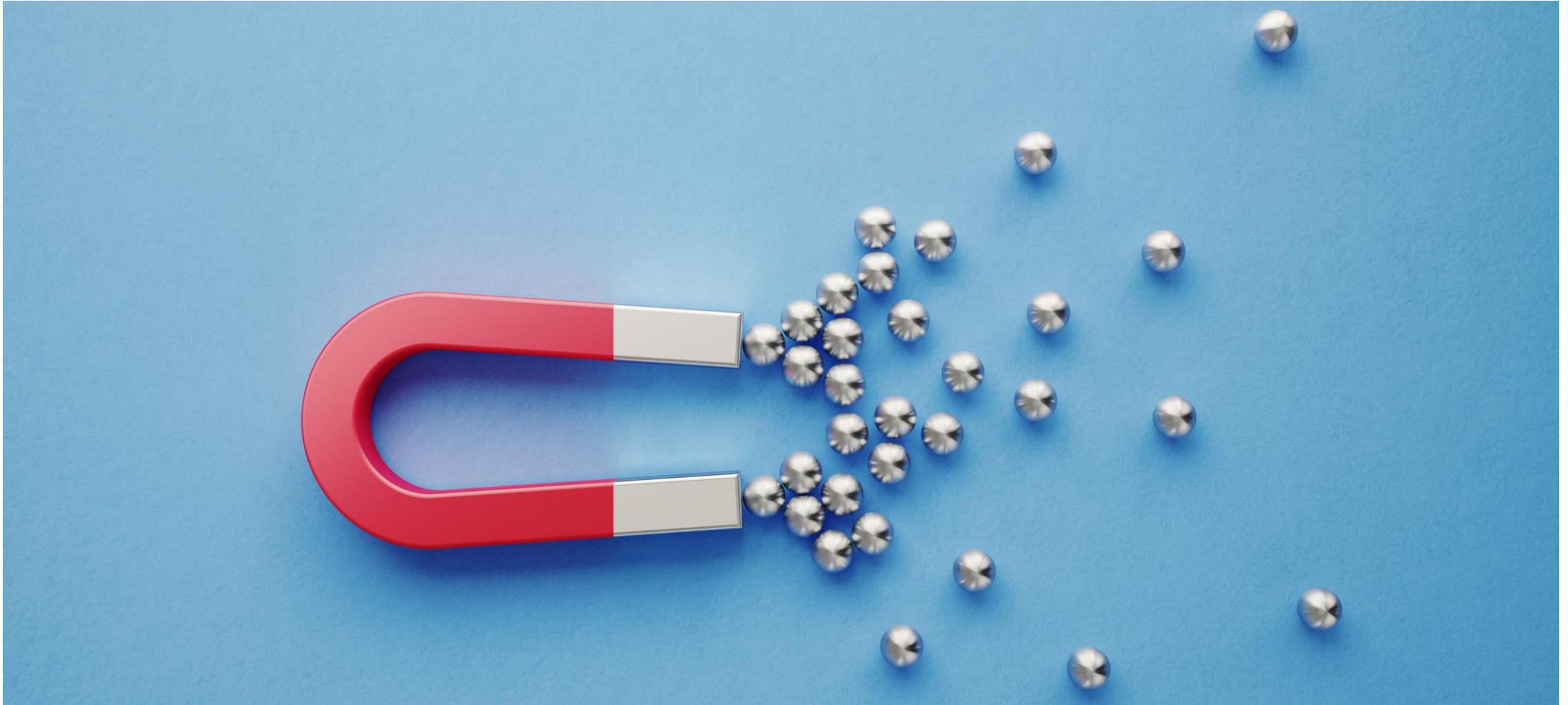
2 Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Gestaltung

3 Ihre Fragen

1

Überblick zum Themenfeld

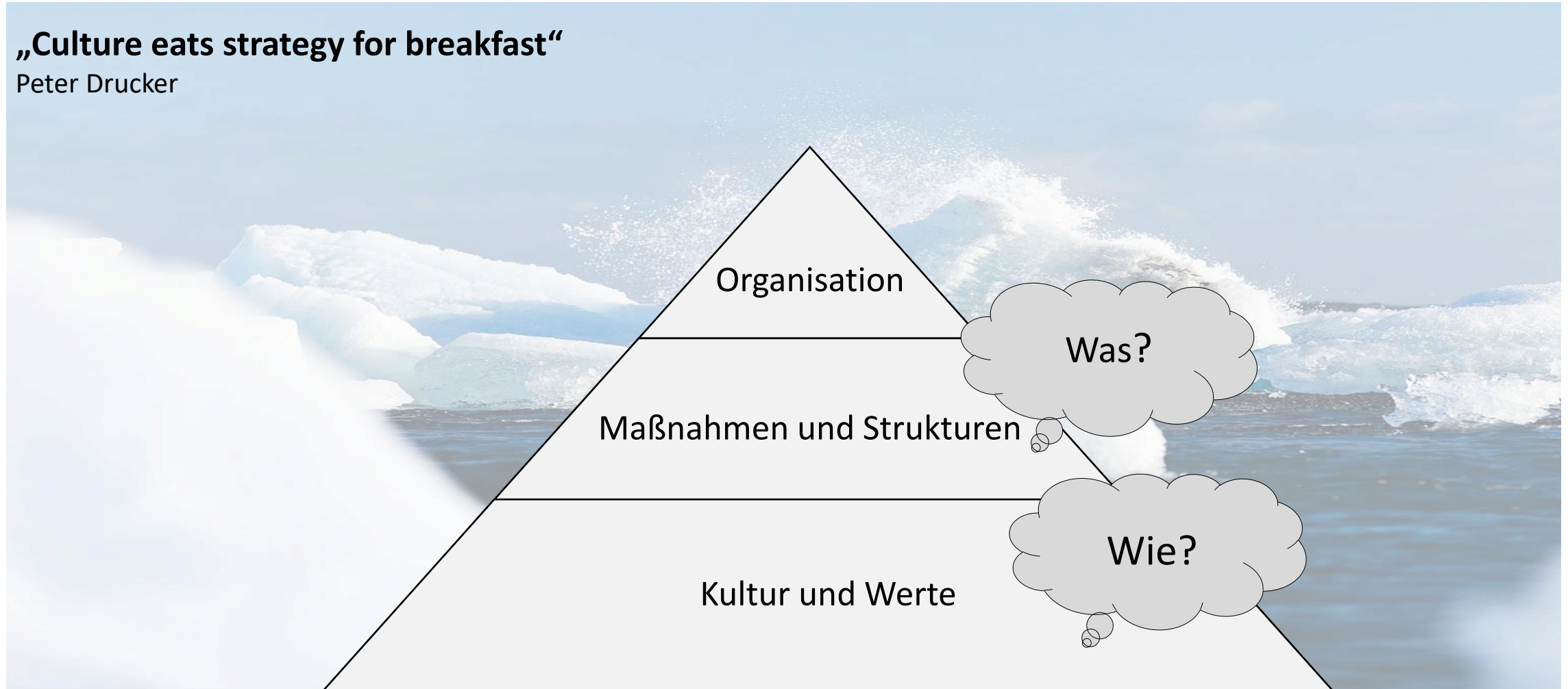
Anziehung entwickeln und ein attraktiver Arbeitgeber werden: Von Innen nach Außen



Employer Branding ist erfolgreich, wenn es authentisch ist: Vom „Wie“ zum „Was“

„Culture eats strategy for breakfast“

Peter Drucker



Kultur

WAS IST KULTUR ?

Unternehmenskultur kann sich unterschiedlich ausdrücken

Beispielsweise,



- wenn spürbar alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und sich alle gegenseitig nach Kräften unterstützen
- wenn jede(r) Mitarbeitende weiß, was seine/ihre Führungskraft, Kolleg*innen und internen Kunden von ihm oder ihr erwarten, und er oder sie ein klares Bild hat, wo er oder sie in Bezug auf diese Erwartungen steht



- wenn die mittlere Führungsebene den Entscheidungen des Top-Managements selbst dann nicht widerspricht, wenn sie offenkundig fehlerhaft sind und zu gravierenden Problemen führen werden
- wenn bei Problemen nicht nach einer Lösung gesucht wird, sondern nach einem Schuldigen

Unternehmenskultur ist schwer greifbar und doch allgegenwärtig

**Sichtbarer
Teil: 20 %**

Leitbild, Visionen, Mission,
Strategische Zielsetzungen,
Räumlichkeiten

**Unsichtbarer
Teil: 80 %**

- Handlungsimpulse und Handlungsoptionen
- Gefühle und Bedürfnisse
- Wahrnehmung und Bewertung
- (kulturelle) Identität
- Glaubenssätze

Gründe für „Probleme“ können vielfältig sein, liegen oft im Verborgenen und sind daher nicht direkt ersichtlich

Sichtbarer
Teil: 20 %

Die mittlere Führungsebene widerspricht den Entscheidungen des Top-Managements selbst dann nicht, wenn sie offenkundig fehlerhaft sind und zu Problemen führen.

Unsichtbarer
Teil: 80 %

Mögliche Ursachen:

- Angst vor Sanktionen, wenn man ehrlich die Meinung äussert
- Ungeschriebenes Gesetz: Was das Top-Management sagt, gilt als gesetzt
- Kein Vertrauen, dass Kritik äußern als positiv angesehen wird

Die Antwort der Führungskraft ist weder falsch noch richtig. Die Frage ist lediglich, was bewirkt die Antwort bei der Mitarbeiterin?

**„People don` t leave companies they
leave their manager“**

Gallup Studie

**Sichtbarer Teil:
20 %**

Führungskraft beantwortet die Frage seiner Mitarbeiterin, ob sie wegen ihres Kindes zu Hause arbeiten kann:
„Ok, wenn es nicht anders geht“

**Unsichtbarer
Teil 80 %**

Motive und Emotionen, die in der Antwort mitschwingen können:

- Führungskraft hat zu wenig Vertrauen in seine Mitarbeiterin
- Führungskraft hat die Sorge, dass sie zu Hause weniger arbeitet
- Andere könnten dann auch mehr zu Hause arbeiten wollen

Was sehen Sie?

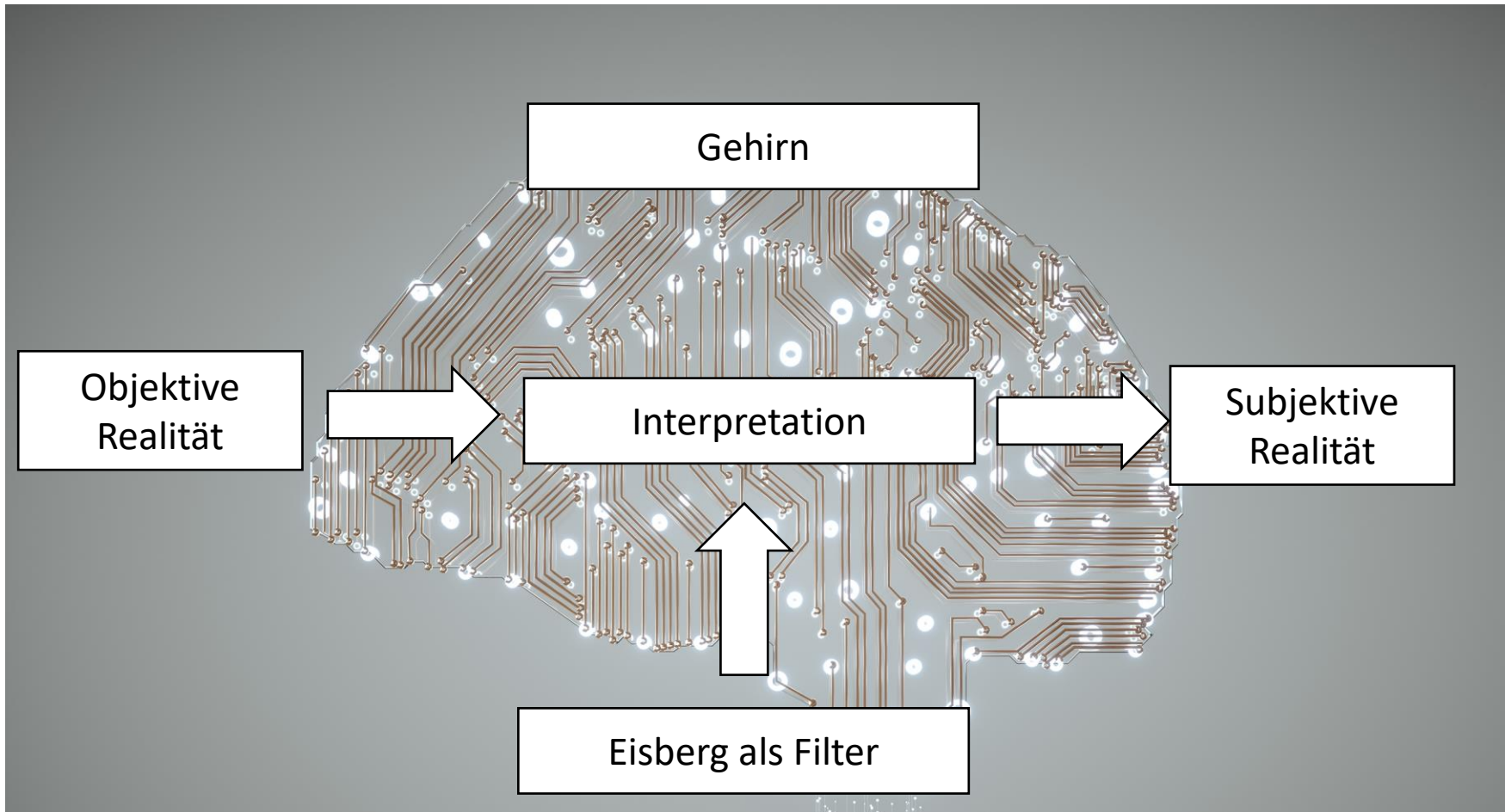


Prüfen Sie sich selbst:

Wie oft meinen Sie zu wissen,

- wie eine Situation ist?
- was in anderen vor sich geht?
- dass Sie Recht haben?

Der Konstruktivismus wird häufig vergessen und hat eine unterschätzte Wirkung auf die Gestaltung von Kultur und Beziehungen



“Beobachten, ohne zu bewerten, ist die höchste Form menschlicher Intelligenz.“

Jiddu Krishnamurti

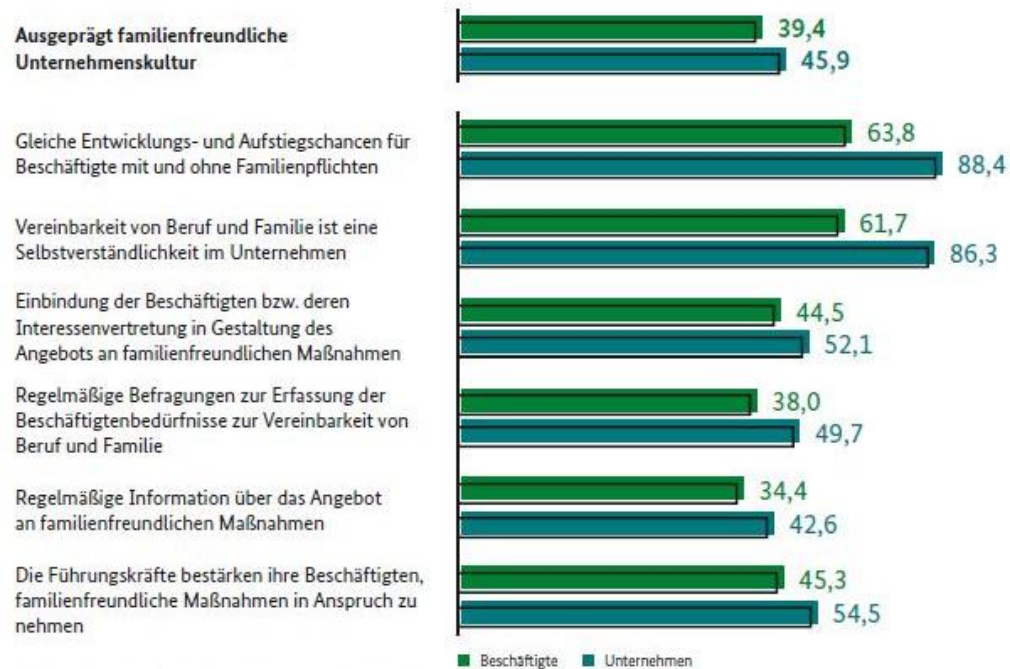
„Wenn du Interpretation vermeiden willst, frage nach.“

Marshall B. Rosenberg

Unterschiedliche Wahrnehmung von Unternehmen und Beschäftigten ist häufig

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen zu?

Anteil der Beschäftigten bzw. Unternehmen, die den folgenden Aussagen (voll/eher) zustimmen*, sowie Anteil der Unternehmen mit ausgeprägt familienfreundlicher Unternehmenskultur, in Prozent



Mögliche Gründe für die Unterschiede zwischen intendierter und erlebter Unternehmenskultur

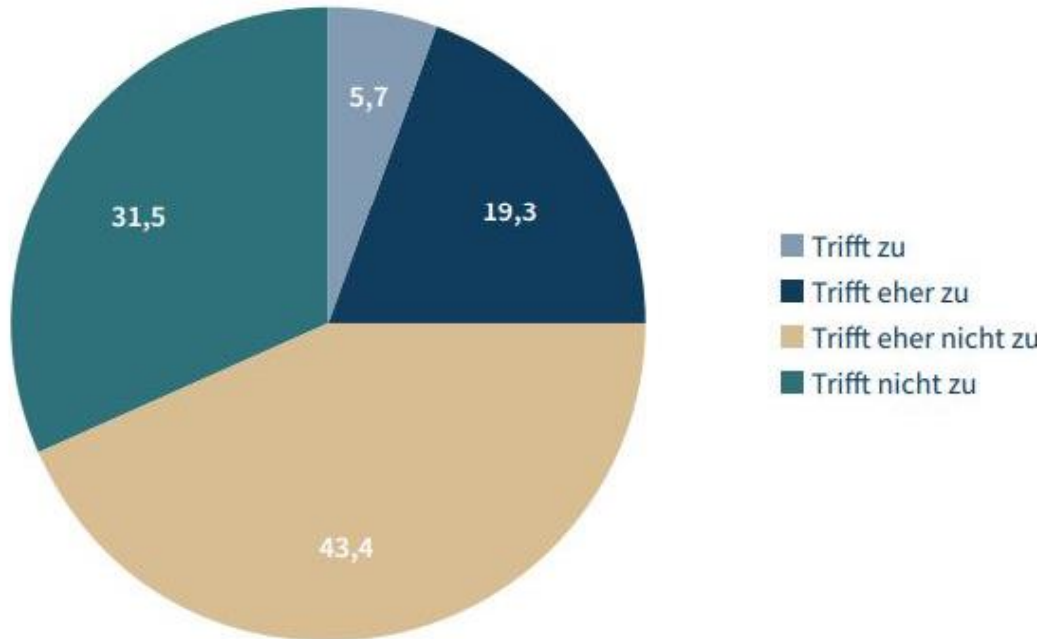
- **Ungeeignete Angebote**
Die angebotenen Maßnahmen treffen nicht die Bedürfnisse der Beschäftigten.
- **Mangelnde Kommunikation**
Die Beschäftigten sind nicht ausreichend über familienfreundliche Angebote im Unternehmen informiert.
- **Beschränkter Zugang**
Die Beschäftigten profitieren nicht von den familienfreundlichen Maßnahmen, da diese tatsächlich oder vermeintlich nur für einen Teil der Belegschaft offiziell zugänglich sind.

Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019 vom IW Köln, herausgegeben vom Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Beispiel „Altersgemischte Teams“: Demografische Wandel verstärkt Altersheterogenität und generationsübergreifendes Arbeiten

Spannungen in der Belegschaft

Aussage „Aufgrund unterschiedlicher Interessen und Wertvorstellungen in der Belegschaft kommt es in unserem Unternehmen häufig zu Spannungen“, Angaben der Personalverantwortlichen in Prozent

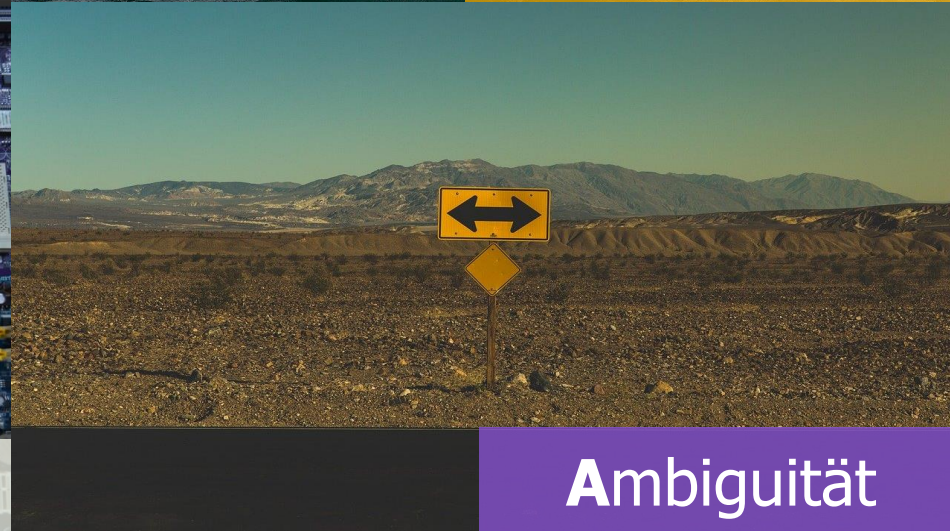
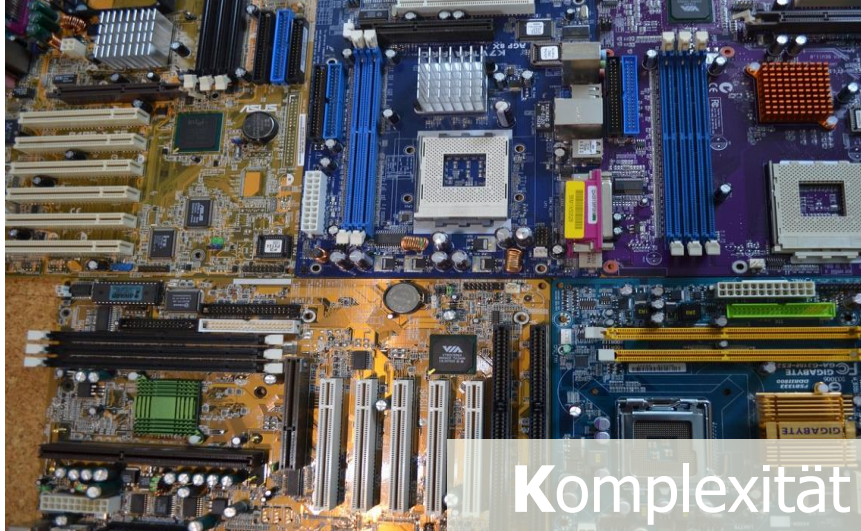


Ab

- Unterschiedliche Wertvorstellungen, Arbeitsweisen und Kommunikationsverhalten können zu Konflikten, Fehlzeiten und Produktivitätsverlust führen
- Bei Veränderungen können Widerstände entstehen, die die notwendige Anpassungsfähigkeit gefährden

Quellen: IW-Personalpanel 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Gesellschaftliche Megatrends führen zur VUKA-Welt



Digitale Transformation und Kommunikation führt zu Herausforderungen, die mit einer starken Kultur und Beziehungen leichter gelöst werden können



Auch hier lohnt sich ein Blick auf die unsichtbare Ebene

**Sichtbarer
Teil: 20 %**

Die digitale Zusammenarbeit im Team funktioniert nicht.

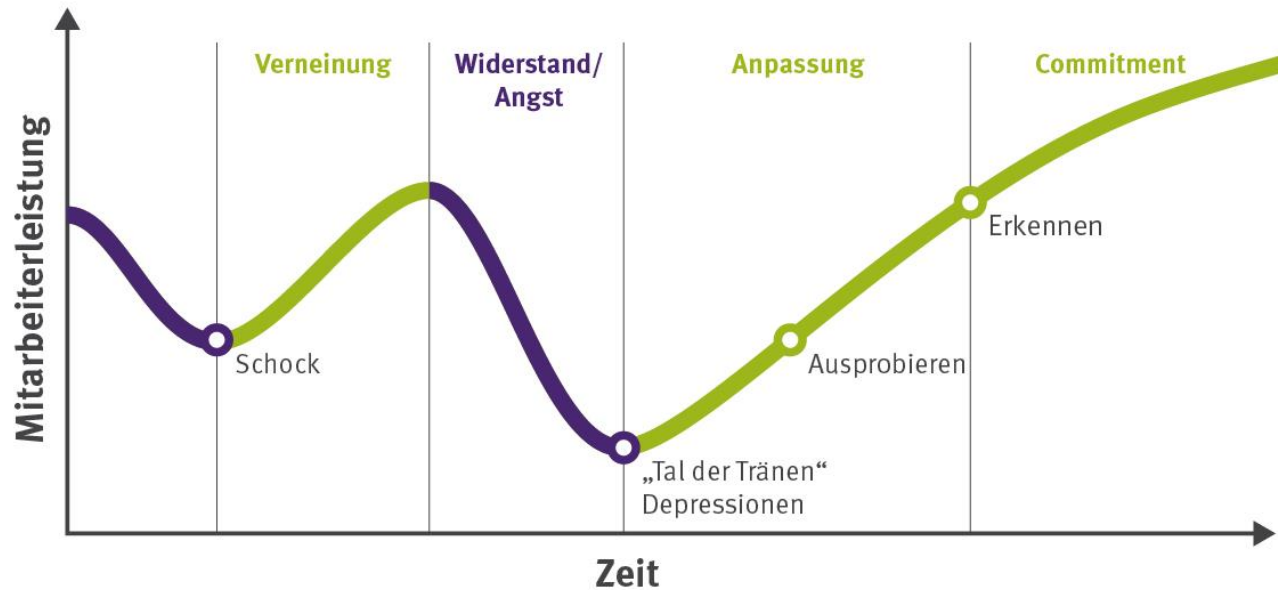
**Unsichtbarer
Teil: 80 %**

Mögliche Ursachen:

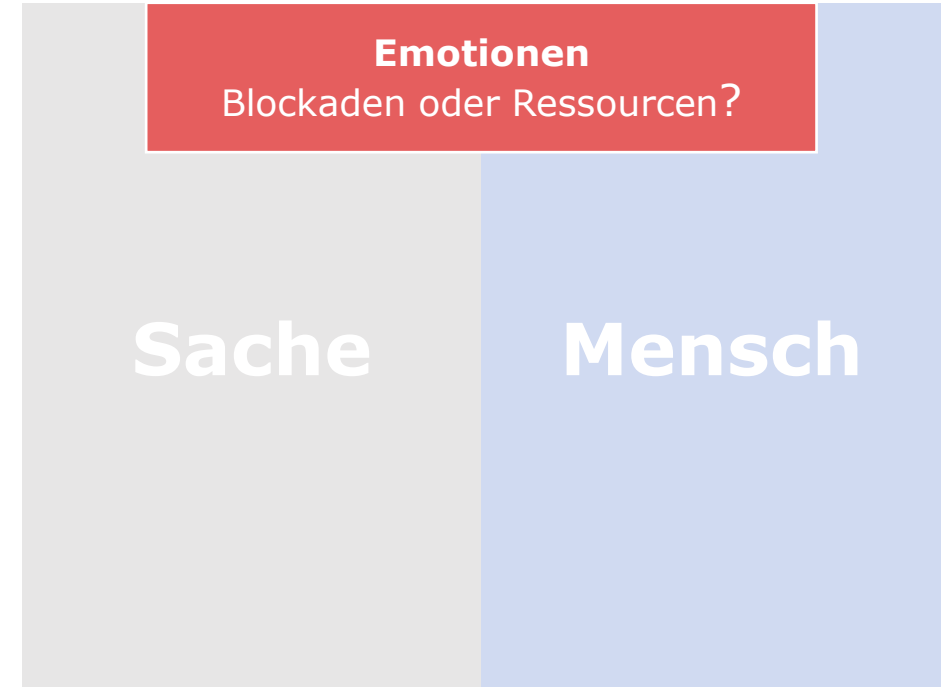
- Überforderung mit Eigenverantwortung und digitalen Lern- und Arbeitsmethoden
- Blockaden durch fehlende soziale Kontakte, „Sich allein gelassen fühlen“
- Fehlende Transparenz
- Mitarbeitende fühlen sich mit ihren Bedürfnissen nicht gesehen

Bildquelle: Pixaby

Emotionen können in herausfordernden Zeiten erfolgskritisch sein



Quelle: In Anlehnung an die Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross, „On death and dying“, 1969



Wie viel „Veränderung“ verträgt ein Unternehmen?

Untersuchung von Unternehmen, die über 100 Jahre bestehen (Stadler/Wältermann, 2012)

„Was die Jahrhundert-Champions von den Vergleichsunternehmen hingegen unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, intelligent konservativ zu agieren, d.h. bei aller Anpassung die Kultur und Identität des Unternehmens zu wahren bzw. evolutionär zu verändern“ (ebd. 157f)

Untersuchung über die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (McGrath, 2013)

„Langfristig erfolgreiche Unternehmen sind sowohl „rapid adopters“ als auch „champions in stability“. Sie weisen eine dynamische Balance zwischen Stabilität und Veränderung auf und setzen sich kontinuierlich mit ihrer Identität auseinander (ebd. 29ff)



Unternehmen investieren großzügig in Laptops und andere digitale Kommunikations- und Kollaborationstechnologien...

Und gleichzeitig zeigt sich hier ein Defizit : Neben der richtigen Technik, braucht es auch eine entsprechende Unternehmenskultur.

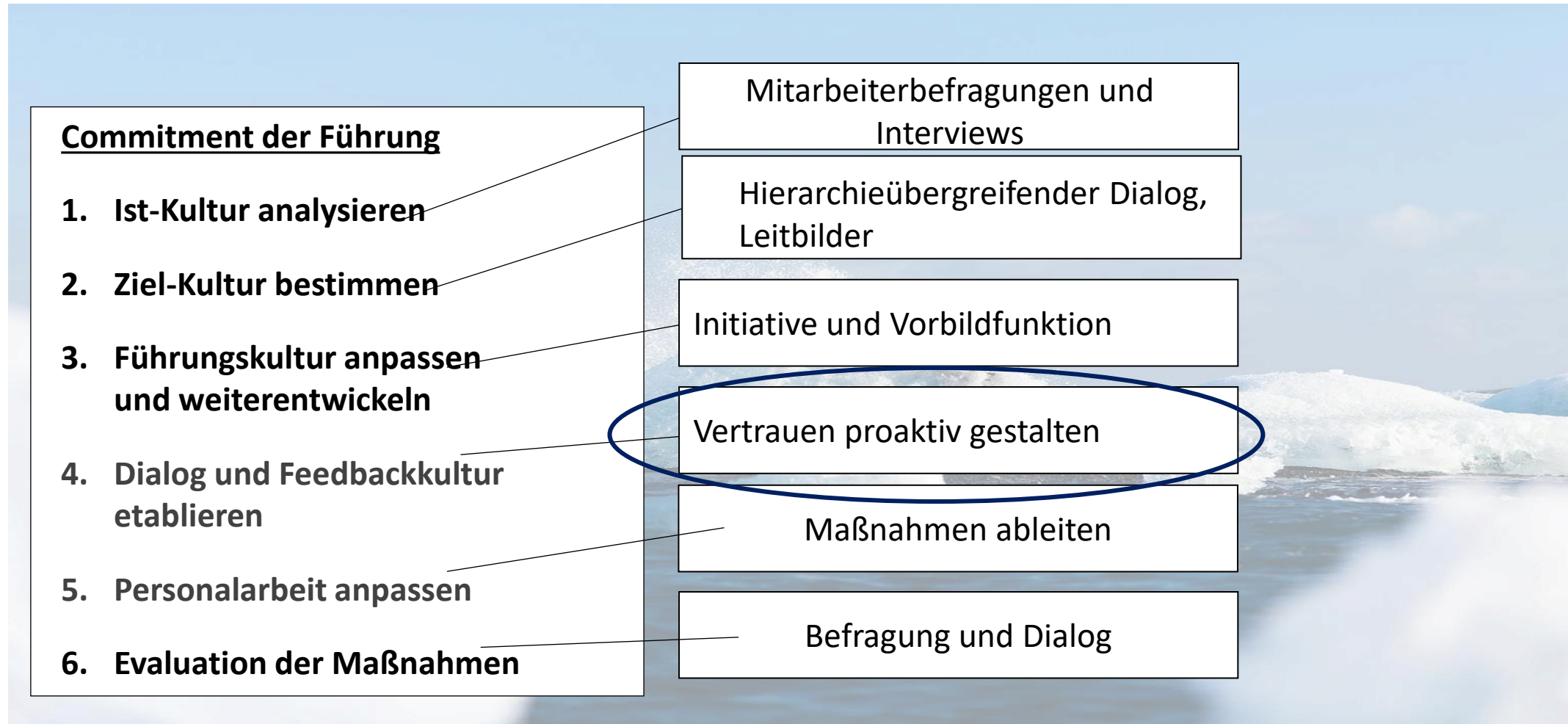


The screenshot shows the top navigation bar of the IW website with the logo and menu items: THEMEN, STUDIEN, PRESSE, INSTITUT, and a search icon. Below the navigation bar is a breadcrumb trail: Home » Presse » In den Medien » Das neue Normal ist digital. The main content area features the title 'CORONA-KRISE Das neue Normal ist digital' and a short text snippet: 'Videokonferenzen? Können Meetings vor Ort doch niemals ersetzen! Kundenservice online? Kommt bestimmt nicht gut an! Digitale Kollaborationstechnologien? Bitte nur langsam und mit Zustimmung aller Beteiligten ausrollen! Das war einmal. IW-Digitalisierungsexpertin Barbara Engels schreibt in einem Gastbeitrag für das LfA Magazin über die beschleunigte Digitalisierung durch Corona.' At the bottom of the snippet, it reads: 'BARBARA ENGELS IM LfA MAGAZIN · GASTBEITRAG · 19. MAI 2020'.



IW-Kurzbericht 23/2020 Corona: Stresstest für die Digitalisierung in Deutschland

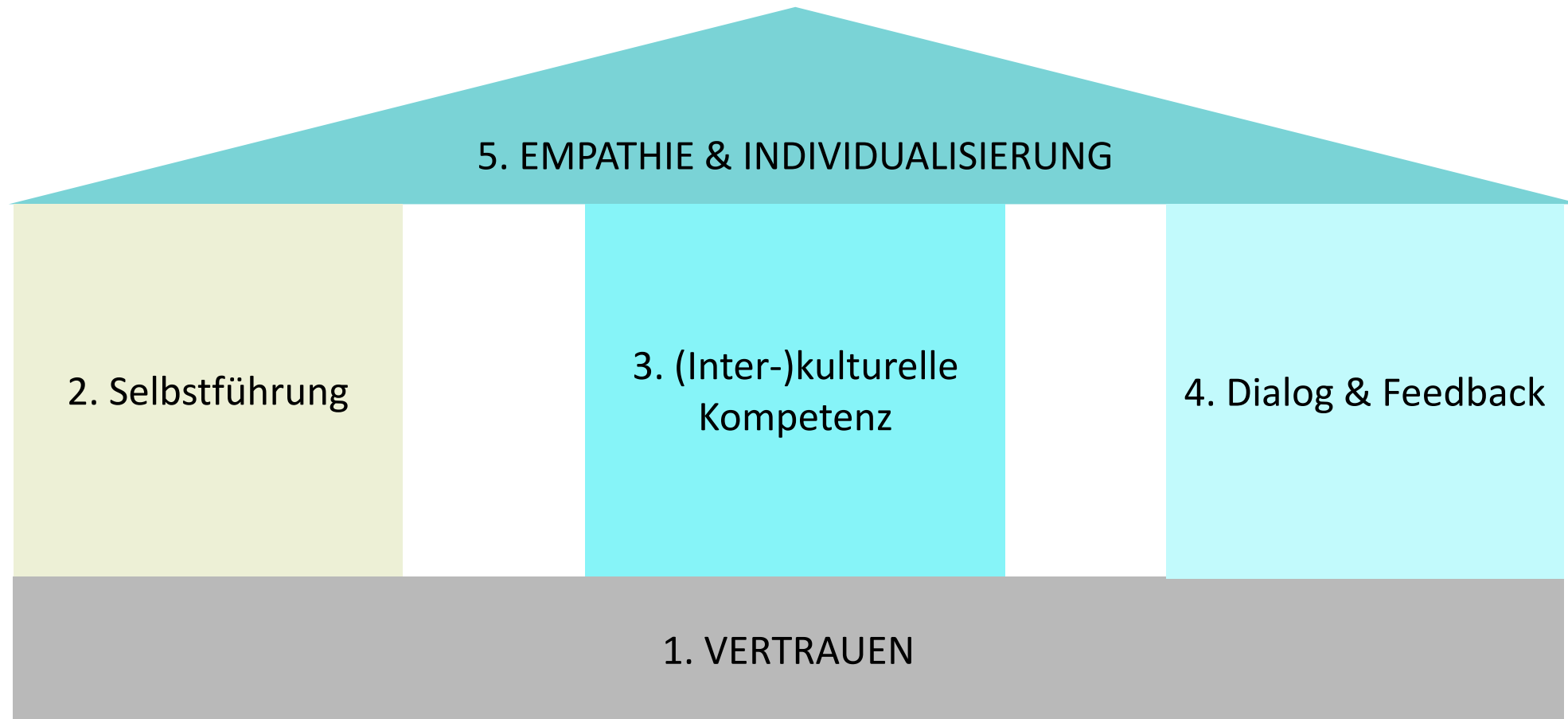
Wichtige Eckpfeiler zur Entwicklung einer Vertrauenskultur



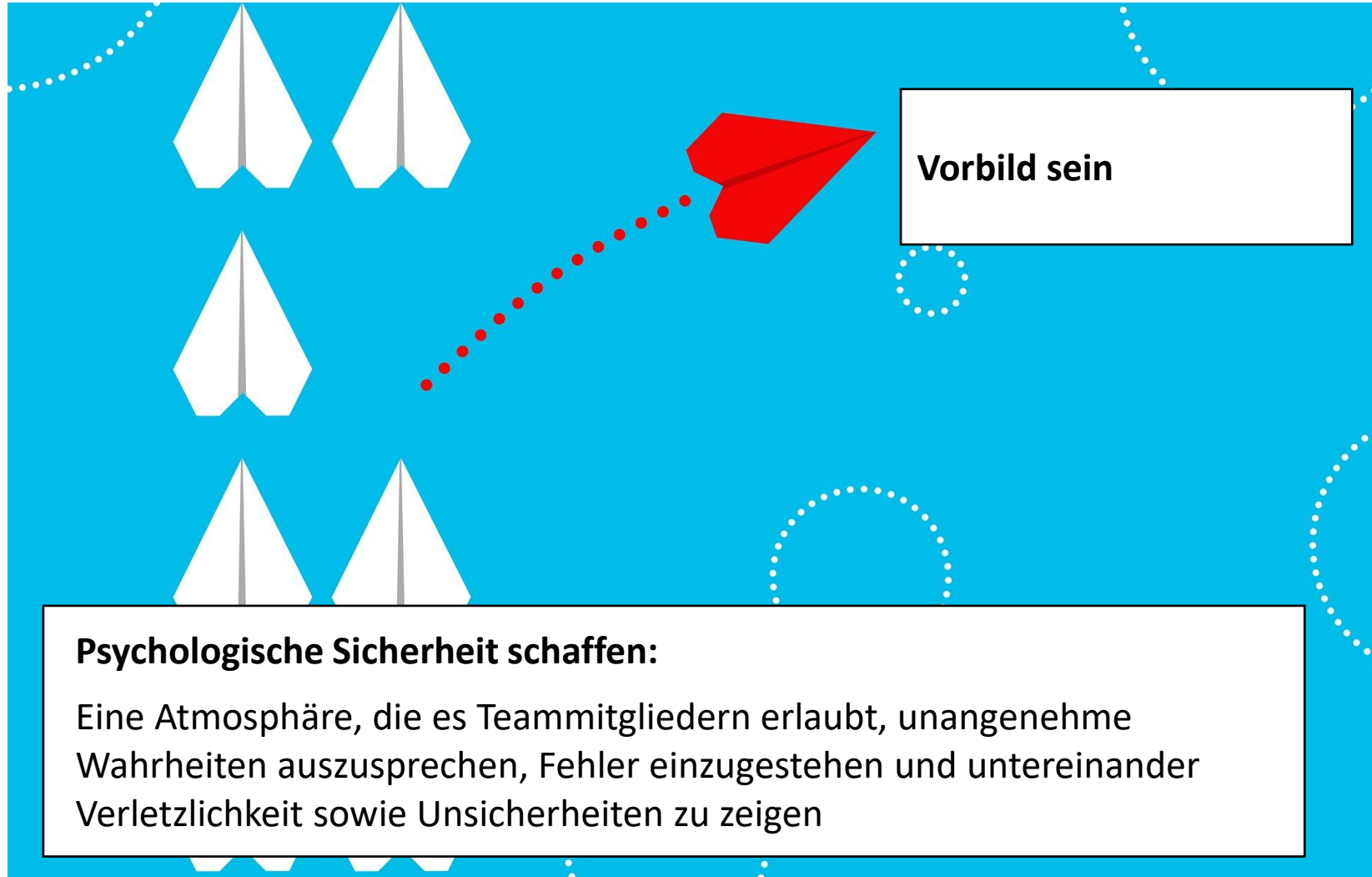
2

Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Gestaltung

5 Eckpfeiler zur Gestaltung der Führungskultur



Führungsverständnis: In bewegten, unsicheren Zeiten eine sichere Basis schaffen



Vorbild sein

Psychologische Sicherheit schaffen:

Eine Atmosphäre, die es Teammitgliedern erlaubt, unangenehme Wahrheiten auszusprechen, Fehler einzugestehen und untereinander Verletzlichkeit sowie Unsicherheiten zu zeigen

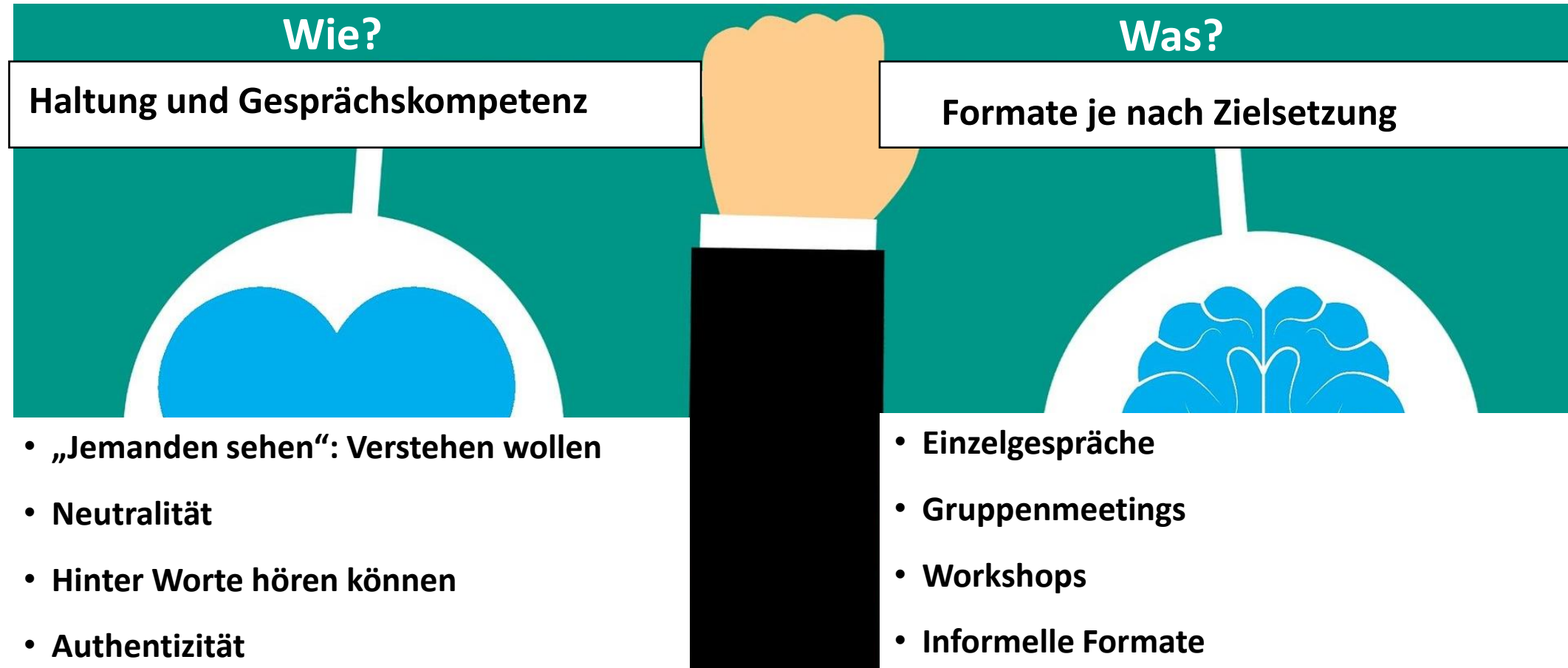
Vor allem folgende Punkte in Kombination erhöhen in Teams die Motivation und Bindung...



Wie können diese Punkte am ehesten erfahrbar werden?

Über eine etablierte Dialog- und Feedbackkultur!

Das „Wie“ im Dialog hat die Macht, das „Was“ positiv zu gestalten oder „zu stören“



Unterschiede überwinden: Verbindung und Nähe im Team gezielt fördern

Spotlight auf den Menschen



- Was mache ich gerne in der Freizeit?
- Was ist mein Lieblingsessen?
- Mein schönstes Erlebnis war...
- Was macht mir so richtig Freude?
- Was hat mich zuletzt berührt/ bewegt?

Stärkenfeedback



- Eine persönliche Stärke, Eigenschaft pro Teammitglied aufschreiben (mündlich vortragen)
- Bei einem Team von 8 Personen, erhält jede(r) sieben Feedbacks

Erwartungsmanagement: „Team Culture Workshop“ kann eine wichtige Stellschraube für ein erfolgreiches Recruiting und die Bindung sein

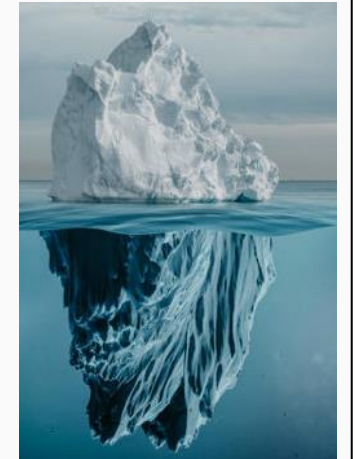
Zielsetzung:

Verbesserung der Verständigung und Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse

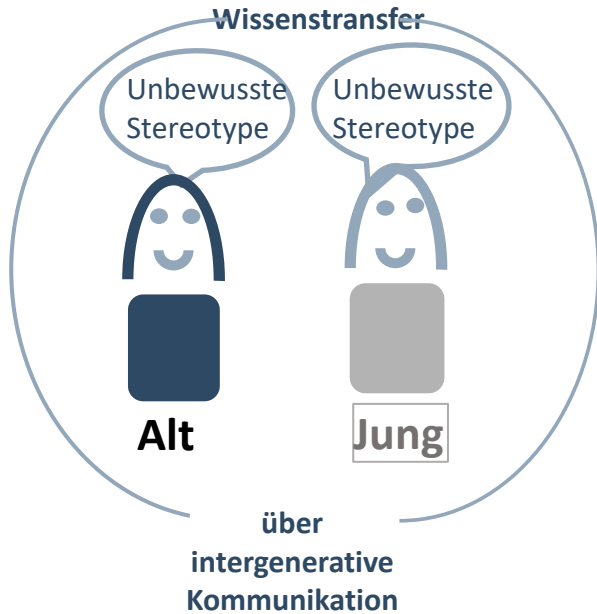
Beispielhafte Inhalte:

Präsentation vom Eisbergmodell und Behandlung der folgenden Punkte:

- Selbstreflexion zu Werten, Erwartungen und Bedürfnissen
- Stärkenfeedback untereinander
- Gemeinsamkeiten erkennen
- „Problematische“ Unterschiede erkennen
- Ideenfindung zur Problemlösung
- Organisation und Gestaltung von Lernpartnerschaften



Altersgemischte Teams sind ein Instrument zur Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, brauchen aber auch eine proaktive Gestaltung des Eisbergs



Unbewusste Altersstereotype können den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung behindern

- Transparenz und Bewusstsein schaffen: Zu unbewussten Stereotypen und seiner Konsequenzen auf den Wissenstransfer
- Perspektivwechsel fördern: Über Wertschätzung und Fokus auf die Stärken des anderen
- Gemeinsamkeiten suchen und finden

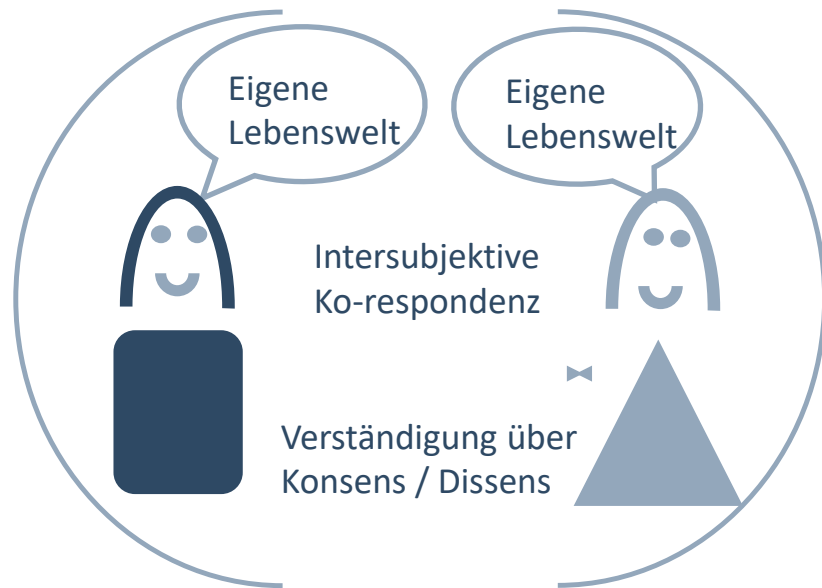


„Der Andersdenkende ist kein Idiot, er hat sich eben eine andere Wirklichkeit konstruiert.“ **Paul Watzlawick**

Partizipation: Es geht darum mit Dialog zu subjektiven Lebenswelten Verständigung und Vertrauen zu schaffen

„Der Andersdenkende ist kein Idiot,
er hat sich eben eine andere
Wirklichkeit konstruiert.“

Paul Watzlawick



Gemeinsame Ziele

Erwartungen: Bedürfnisse erfragen und klären

Wertschätzung durch Feedback

Informelle, persönliche Gespräche ermöglichen

Transparenz und Nahbarkeit schaffen

Aktuelles auf dem KOFA

Webinare

Anmeldung über unsere Website:
www.kofa.de/service/webinare

Newsletter

Anmeldung über unsere Website:
www.kofa.de/service/newsletter



Podcast

Abonnieren Sie unseren Podcast auf [Spotify](#)



kofa_de



KOFA-Kompetenzzentrum
Fachkräftesicherung

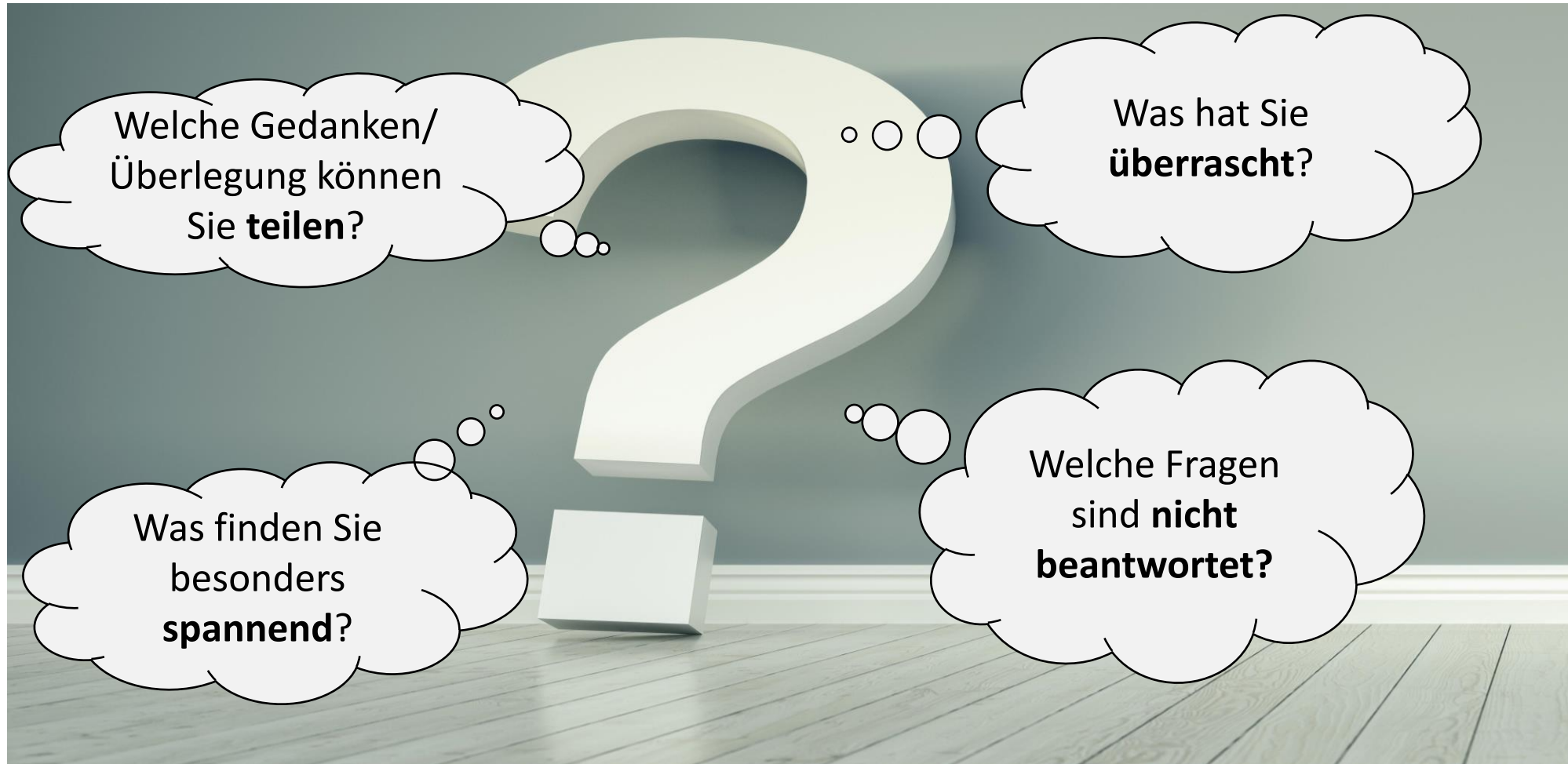


KOFA-Kompetenzzentrum
Fachkräftesicherung



KOFA-Kompetenzzentrum
Fachkräftesicherung

Ihre Fragen und Gedanken...



Kontaktieren Sie mich gerne!



So erreichen Sie mich:

Annette Dietz

Telefon: 0221 4981-796

E-Mail: dietz@iwkoeln.de