



Alle in eine Richtung

Foto: fotolia

Im vorigen Heft berichteten wir über ein stimmiges Profil und wie wichtig es ist, sich durch die Klarheit der persönlichen Besonderheit zu behaupten. Diese Besonderheit wird Alleinstellungsmerkmal genannt. Zwar gibt es viele, die das Gleiche anbieten – und doch gibt es Unterschiede. Florist ist nicht gleich Florist. Im folgenden Text konzentrieren wir uns auf den Aspekt, der das Alleinstellungsmerkmal mit bestimmt: die **Unternehmenskultur**.

Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller Normen und Werte, die in einem Betrieb gelten. Das können zum Beispiel Dinge wie Kundenorientierung, Kostenbewusstsein und Teamarbeit sein. Diese Normen und Werte geben jedem Mitglied des Betriebs eine Klarheit darüber, was gut und was nicht gut ist, was erlaubt ist und was nicht erlaubt, welche Taten belohnt werden und was nicht gerne gesehen wird. Die Unternehmenskultur legt also auch die Spielregeln fest und gibt Orientierung.

Ist diese Kultur in sich stimmig, ergibt sich daraus eine effiziente Steuerung. Das heißt: Greifen die Werte des Betriebs ineinander und ergänzen sich, dann dienen sie jedem Einzelnen im Betrieb als Leitfaden und man kann Mitarbeiter, die sich nicht daran halten, immer wieder an diese klaren Vorgaben und Absprachen erinnern. Es geht noch weiter: Betriebsinterne Entscheidungen sind sehr viel leichter zu fällen, wenn Sie sich auf bestimmte Werte festgelegt haben. Es ist notwendig, dass die vorherrschenden Werte sich nicht widersprechen. In einem von uns betreuten Betrieb gab es zum Beispiel den Wert: Fehler machen ist menschlich. Daraus ergab sich die Regel: Wenn Sie einen Fehler machen, dann melden Sie diesen bitte sofort, nur so lässt sich Schlimmeres vermeiden. Doch auf der anderen Seite wurden Mitarbeiter, die Fehler machten und diese meldeten, sofort mit Sanktionen belegt. Was zur Folge hatte, dass keiner im Betrieb eigene Fehler mehr meldete. Es führte sogar dazu, dass Fehler vertuscht wurden. Die angestrebte Kultur des „Fehler-machen-ist-menschlich“ wurde also nicht wirklich gelebt. Ein weiteres Beispiel für sich widersprechende Werte ist Sorg-

falt und Geschwindigkeit. In einem anderen Betrieb, der uns vertraut ist, wird großer Wert auf Sorgfalt und Genauigkeit gelegt. Dies ist branchenspezifisch, da für den Kunden im Ergebnis selbstverständlich keine Flüchtigkeitsfehler enthalten sein dürfen. Doch die Mitarbeiter werden auch immer wieder zu höherer Geschwindigkeit angehalten. Auch das ist verständlich, da die Kunden schnelle Ergebnisse erwarten. Für die Mitarbeiter sind diese beiden, auf den ersten Blick gleich wichtigen Werte, irritierend. „Wenn ich schnell arbeite passieren mir eher Fehler. Und wenn ich sorgfältig arbeite bekomme ich Ärger, dass ich nicht schnell genug bin. Bei einigen führt dieses Gefühl zu einer Blockade und damit zu weniger, anstatt mehr Effizienz. Es ist also sehr wichtig, eine in sich stimmige Kultur zu entwickeln und im Zweifelsfall auch innerhalb der Werte Prioritäten festzulegen. Im oben genannten Beispiel heißt das: Sorgfalt ist das erste Gebot. An zweiter Stelle steht: So schnell wie möglich soll der Kunde die Ergebnisse präsentiert bekommen.“

Die Unternehmenskultur soll eine Eindeutigkeit besitzen. Je einfacher, klarer und konkreter umso besser, je mehr Punkte, umso schwieriger wird es, sie auch zu leben. Wenn wir zu unseren ersten Terminen in einen Betrieb kommen fragen wir, ob es ein Leitbild gibt. Meistens greifen dann die Geschäftsführer ins Regal und holen mit den Worten „Stimmt, da wurde mal was entwickelt“ einen dicken Ordner hervor. Dies zeigt zweierlei: Dass häufig die Kultur nicht selbst entwickelt wurde und dass sie nicht einfach genug ist, um sie auf den Punkt zu bringen und verinnerlicht zu haben. Beides ist wichtig: Nur eine Kultur, die Sie selbst entwickelt

haben, kann auch zu Ihrer werden. Und sie sollte so auf den Punkt gebracht werden, dass sie in Fleisch und Blut übergehen kann. Dafür ist es wichtig, sich auf wenige Punkte zu konzentrieren und die Essenz Ihrer Anliegen auszuarbeiten.

Entwicklung einer Unternehmenskultur

■ Sammeln Sie Werte, die Ihnen in den Sinn kommen. Das darf ruhig eine lange Liste sein. Darauf können Begriffe zu finden sein wie Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Offenheit, Kundenzufriedenheit, Engagement, Selbstverantwortung, Blick fürs Ganze, Sorgfalt, Teamarbeit, Innovation, Kostenbewusstsein, ...

■ Betrachten Sie Ihre Liste und entscheiden sich für drei bis fünf Begriffe, die Ihnen am wichtigsten sind. Auf welche Punkte richten Sie Ihren Fokus, was liegt Ihnen besonders am Herzen? Das heißt nicht, dass Sie die anderen Dinge nicht weiterhin leben dürfen, sondern dass Sie Prioritäten setzen.

■ Nun haben Sie zum Beispiel die drei Punkte Kundenzufriedenheit, Teamarbeit und Kostenbewusstsein vor sich liegen. Nun ist es wichtig, diesen drei Begriffen Leben einzuhauchen: Was verstehen Sie unter diesen Begriffen? Was heißt das konkret?

■ Wir geben Ihnen im Folgenden zwei unterschiedliche Ergebnisse von zwei verschiedenen Betrieben, damit deutlich wird, dass der gleiche Begriff ganz unterschiedlich lebbar gemacht werden kann. Der vorerst abstrakte Begriff der Kundenzufriedenheit könnte aufgeschlüsselt wie folgt aussehen:

Betrieb A:

Kundenzufriedenheit heißt für uns: Ein Kunde wird zügig bedient, Kundenwünsche versuchen wir zeitnah zu erfüllen, wir pflegen einen freundlichen, zugewandten und herzlichen Umgang auf Augenhöhe, Kundenbeschwerden werden ernst genommen und zuverlässig bearbeitet.

Betrieb B:

Kundenzufriedenheit heißt für uns: Günstige Preise und gute Erreichbarkeit, die Kunden bestimmen durch regelmäßige Umfragen das Sortiment mit, jeder Kunde wird begrüßt und verabschiedet, Kundenbeschwerden werden vom Chef bearbeitet.

Genauso verfahren Sie mit den anderen Begriffen. Nun kontrollieren Sie, ob sich Aussagen gegenseitig ausschalten. Zum Beispiel sagt Betrieb B: „Kundenbeschwerden werden vom Chef bearbeitet.“ Das könnte sich mit einer Aussage zum Thema Teamarbeit überschneiden. Besser: „Jeder im Betrieb übernimmt die Aufgaben, die Kunden betreffen.“

■ Der nächste Schritt ist, aus diesen Begriffen einen Leitsatz zu kreieren. Für die genannten Begriffe fallen uns folgende Möglichkeiten ein, je nach Priorität: „Jeder von uns achtet auf einen kostenbewussten Umgang mit Ressourcen und Material. Jeder im Team trägt dazu bei, dass die Kunden sich wohlfühlen“, „Die Zufriedenheit unserer Kunden ist unser erstes Gebot. Darauf achten wir als gesamtes Team. Unnötige Kosten versuchen wir zu vermeiden“, „Wir achten die unterschiedlichen Stärken unserer Teammitglieder und setzen diese für unsere Kunden ein.

Täglich versuchen wir Kosten zu minimieren und Effizienz zu steigern.“

■ Wenn möglich, versuchen Sie diese Aussagen noch mehr auf den Punkt zu bringen, wie: „Achtsamer und respektvoller Umgang mit Mensch und Material stehen bei uns an erster Stelle.“

Leitsätze für alle Mitarbeiter

Welche Werte gibt es noch, die Ihre Unternehmenskultur bestimmen? Picken Sie sich die raus, die Sie für den Umgang im Betrieb als wichtig erachten, von denen Sie erwarten, dass sie eingehalten werden. Nun verfahren Sie mit diesen Punkten wie oben beschrieben. Sie konkretisieren Ihr Anliegen. Alle ausformulierten Werte sollten schriftlich festgehalten werden. Jeder im Betrieb muss über sie Bescheid wissen, sie alltäglich leben. Neben Ihrem Leitsatz sind diese Umgangsformen und Regeln unabdingbar, Ihre Kultur zu formen.

Doch wie können Sie nun dafür sorgen, dass diese Werte gelebt werden und nicht, wie oben beschrieben, einfach nur im Ordner landen? In erster Instanz sind Sie nun Vorbild. Es ist Ihre Aufgabe, das vorzuleben, was Sie sich für den Betrieb wünschen. Im zweiten Schritt ist es wichtig, dran zu bleiben und immer wieder an die besprochenen und eingeführten Werte zu erinnern. Es ist gut, wenn diese Aufgabe alle im Betrieb übernehmen: „Wir hatten doch besprochen, dass uns xy wichtig ist. Wir sollten mehr darauf achten.“

Damit kommen wir zu einem nächsten Schritt. Bisher haben wir uns auf das Innere Ihres Betriebs konzentriert. Nun geht es natürlich auch darum, wie Sie mit dieser Unternehmenskultur auf das Außen, sprich: Ihre Kunden, wirken. Denn anfangs hatten wir ja vom Alleinstellungsmerkmal gesprochen und damit auch darüber, wie Sie durch Ihre Unternehmenskultur auf dem Markt überzeugen können.

Notieren Sie sich einmal, welche Werte Ihre Kunden an Ihnen schätzen. Wenn Sie eine Übereinstimmung mit ihren eigenen Werten feststellen können, ist das sehr gut. Wenn nicht, dann wäre es gut, diese Werte in die Unternehmenskultur mit aufzunehmen. Oder aber die Werbung und Akquise auf einen anderen Kundentypen abzustimmen. Denn Sie ziehen das an, was Sie nach außen strahlen. *Anika Ruß/Tanja Schroeter*

Im nächsten Heft: In den nächsten zwei florist-Ausgaben werden wir intensiver auf die Frage eingehen, wie sich Anliegen erfolgreich kommunizieren lassen.

Kompetentes Team

Seit 2003 begleiten unsere Autorinnen Anika Ruß und Tanja Schroeter mit ihrer Bremer Firma **Gecko – Agentur für innere Angelegenheiten** Menschen in beruflicher Veränderung. Dabei geht es um Themen rund um die Gründung, Betriebs- und Mitarbeiterführung, Kundengewinnung und -pflege sowie effektive Teamarbeit. Gecko stellt den Menschen in den Mittelpunkt, denn nur wenn der sich gut und gestärkt fühlt, kann er in seiner Arbeit erfolgreich sein. Das Angebot der Agentur Gecko richtet sich an kleine und mittelständische Betriebe sowie Einzelunternehmungen. www.gecko-bremen.de