



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



## KURZ[MANN]LETTER

### Ausgabe 03\_2017

Mich begeistert es, Unternehmen wachsen und gedeihen zu sehen. Ich bin Entrepreneur – und im Kern heißt Entrepreneurship nichts anderes, als anders zu sein. Meine persönliche Karriere hat mich von der Position eines Vertriebstechnikers in die Vorstandsetage eines international tätigen Konzerns geführt, der heute in seiner Branche als weltweiter Technologie- und Innovationsführer gilt. Ich habe also meine „Hausaufgaben“ gemacht.

Ihr

**Josef Kurzmann**

---

INHALT:

### **#Unternehmenskultur – Die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit könnte kaum größer sein!**

**Immer mehr Unternehmer erkennen in diesen Zeiten die Bedeutung der Führungskultur für den Unternehmenserfolg und die Attraktivität des Unternehmens im Wettbewerb um die besten Talente und die knapper werdenden Fach- und Führungskräfte.**

Bei vielen Unternehmen geht es bei der **Unternehmenskultur** jedoch nur um eine hübsche Fassade. Führungskräfte sprechen oft und viel darüber, wie wichtig die Unternehmenskultur sei. Doch dieses Bekenntnis spiegelt sich in der Realität meist nicht wieder. Eine moderne Unternehmenskultur wird nur selten gelebt und quantitativ erfasst und ist daher in den **Unternehmenszielen** des **Top-Managements** ebenso selten verankert.



Dabei gilt der Drucker'sche Grundsatz nach wie vor: **„If you can't measure it, you can't manage it.“**

Lieber delegiert man das Thema neuerdings an die sogenannten **„Human Ressource Abteilung“** und nimmt die Führungskräfte damit noch mehr aus der Verantwortung.

Zwar gehört es nach Ansicht von Führungskräften zu den drei **wichtigsten Aufgaben** des Top-Managements, nämlich die richtige Unternehmenskultur zu schaffen. Doch zwischen Anspruch und Wirklichkeit besteht eine deutliche Kluft: Nur in ca. 15 Prozent der befragten Firmen ist die Entwicklung der Unternehmenskultur in den Zieldefinitionen von Vorständen und Geschäftsführern fixiert. Nicht einmal jede dritte Führungskraft glaubt, dass die Unternehmenskultur überhaupt zu den **geschäftlichen Zielen** passt. Und rund 75 Prozent der Manager der mittleren Führungsebenen können sich selbst nicht vollständig mit der eigenen Unternehmenskultur identifizieren, bzw. sehen wenige Möglichkeiten sie direkt zu beeinflussen.

Das sind Ergebnisse der internationalen Studie mit 7.500 Führungskräften aus 107 Ländern, erstellt durch Korn Ferry, einem führenden internationalen Personal Beratungsunternehmen. Unternehmenskultur als reinen **Wohlfühlfaktor** zu verstehen sei auch laut Korn Ferry der falsche Ansatz. Es sei zwar wichtig, dass eine gute Unternehmenskultur zu einer angemessenen Arbeitsatmosphäre und einem kollegialem Miteinander führt, das dürfe jedoch kein Selbstzweck sein.

### **Die Unternehmenskultur bestimmt die Richtung des Unternehmens**

Alle **Führungskräfte** sollten im Einklang mit der Unternehmenskultur agieren. Deren Sprache, Verhalten und Handlungen/Aktionen bestimmen die Wahrnehmung der Unternehmenskultur durch die Mitarbeiter. Und die Mitarbeiter haben ein sehr gutes Sensorium, ob die gewünschte Unternehmenskultur **authentisch** gelebt wird, oder nur eine oberflächliche Aktion ist, die von einzelnen Führungskräften – aus welchen Gründen auch immer – untergraben wird. Ein Leadership Team, das die Unternehmenskultur lebt, erzeugt **Vertrauen, Transparenz** und ein Umfeld dass die unternehmensweite Zusammenarbeit der Mitarbeiter fördert und stärkt. Das sind wichtige Zutaten um Produktivität, Agilität und die Innovationskraft von Organisationen positiv zu beeinflussen.



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



**Die fundamentale Aufgabe des Managements bleibt stets dieselbe: Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, durch gemeinsame Ziele, gemeinsame Werte, die richtige Struktur und die richtige Anleitung in der Bewältigung von Veränderungen gemeinsam Leistung zu erbringen.**

Wird diese Aufgabe von einzelnen Führungskräften angezweifelt oder gar konterkariert, so wird wertvolles Potential vergeudet. Deshalb sollte das Thema Unternehmenskultur bei **Top-Management, Aufsichtsgremien** und **Eigentümer** mit aller Sorgfalt und Priorität behandelt werden. Zu oft wird durch diverse Handlungen einzelner Personen, Misstrauen und undurchsichtiger Personalpolitik, die am Papier formulierte Unternehmenskultur sträflich unterlaufen.

Und das, obwohl die Relevanz der Unternehmenskultur längst als sehr wichtig erkannt und die Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und **Geschäftserfolg** erwiesen sind.



## Die Entwicklung von Unternehmenskultur

Eine wichtige Aufgabenstellung die leider nicht kurzfristig und per Auftrag zu erledigen ist. Ein kontinuierlicher Prozess, der alle fordert. Wie Unternehmenskultur entwickelt wird, damit sie auch signifikant zum **Geschäftserfolg** positiv beiträgt, ist leider zu wenig bekannt. Einige unterschätzen diesen Einfluss nach wie vor. Und das ist doch mehr als erstaunlich: Laut Studie ist lediglich jede dritte Führungskraft der Meinung, die Unternehmenskultur müsse entwickelt werden, um Ergebnisse und Leistungsfähigkeit der Firma zu verbessern. Also ein überwiegender Teil der Befragten meint, der wichtigste Zweck von guter Unternehmenskultur sei eine angenehme **Arbeitsatmosphäre** und ein kollegiales Miteinander zu schaffen. Manchmal verwechseln Unternehmen die Kultur auch mit der Entwicklung einer PR- und Kommunikationsstrategie. Ein häufiger Wechsel in der Leitung der Marketing Abteilung tut seines dazu bei.

Insgesamt ist die oberste **Führungsebene** laut Studie eher pessimistisch eingestellt: Nur ein Drittel der Befragten denkt, dass ihre Mitarbeiter die Unternehmenskultur auch Dritten erklären und weitertragen können. Das verwundert nicht, denn ein Teil der Führungskräfte identifiziert sich ja nicht einmal selbst vollkommen mit ihrer Unternehmenskultur, also können sie diese auch schlecht überzeugend weiter-kommunizieren.

*„Kultur beginnt im Top-Management und zieht sich durch alle Hierarchieebenen bis hin zu den Sachbearbeitern durch.“*

Nur ein Vorstand und eine Geschäftsführung, die Kultur als integralen Bestandteil ihrer **Management-Aufgabe** begreift und diese Kultur auch in alles Facetten vorlebt, kann wirklich Einfluss auf ihre Mitarbeiter nehmen.

*Firmenchefs sollten ihrer Organisation jedoch keine Kultur aufzwingen, sondern sie gemeinsam mit den Mitarbeitern so entwickeln, dass sie zu ihnen genauso wie zu ihren geschäftlichen Zielen passt.*



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



Hierzu ist es ratsam, die Unternehmenslenkung systemisch und messbar zu entwickeln. Die Qualität des Erfolgsfaktors „**Führung**“ lässt sich ebenso erfassen wie alle anderen Erfolgsfaktoren auch.

**Ein wichtiges Thema, dass Sie nicht auf die lange Bank schieben sollten.**

Wenn Sie mehr erfahren möchten, stehe ich Ihnen gerne für ein **persönliches Kennenlernen Gespräch** und weitere [BUSINESS ADVISORY](#) Leistungen zur Verfügung.



Mehr zum Thema **Unternehmensentwicklung – Geschäftsdesign & Beteiligung** finden Sie auf meiner Website: [KMU-WERT.AT](#)



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Ich werde in den nächsten Wochen und Monaten zu diesen Themen immer wieder JKB Blogs und Beiträge schreiben, um das Thema gemeinsam weiter auszuleuchten.

Schauen sie einfach regelmäßig in meiner Rubrik: [NEWS > BLOG](#)



**JK BETEILIGUNG** GMBH  
**DER WERT IST DER WEG**

JOSEF KURZMANN  
TECHNOLOGIEPARK 17 | 4320 PERG AUSTRIA  
T +43 7262 57501 | F +43 7262 57501 9  
[OFFICE@KMU-WERT.AT](mailto:OFFICE@KMU-WERT.AT) | [WWW.KMU-WERT.AT](http://WWW.KMU-WERT.AT)

UID: ATU 68562101 | FN 413417† | FBG LINZ  
GEWERBEREGISTER: 411/10807