



Vier Fragen – vier Antworten: Was eine gute Unternehmenskultur ausmacht, wie man sie weiter fördern kann und womit das ISC Münster bei seinen Mitarbeitern punktet – darüber sprachen wir mit Unternehmensberater Norbert Wemmer-Trappe.

GLAUBWÜRDIGKEIT, RESPEKT UND FAIRNESS

Herr Wemmer-Trappe, Sie sind mit Ihrer noweConsult Unternehmensberatung autorisierter Ansprechpartner für das Great Place to Work® Institut und beraten und unterstützen das ISC Münster bei der detaillierten Auswertung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Dazu gehören auch die Bewertung und Umsetzungsplanung möglicher neuer Maßnahmen und Prozesse zur Förderung der Unternehmenskultur. Wie sind Sie dabei bis jetzt vorgegangen und wie geht es weiter?

Zunächst einmal war es natürlich wichtig und notwendig, die Kolleginnen und Kollegen des Hauses mit den Ergebnissen aus dem Benchmark vertraut zu machen. Mit einer umfangreichen Ergebnispräsentation zeigten wir nicht nur Schwächen, sondern ganz bewusst auch die Stärken des Unternehmens in voller Transparenz. Im weiteren Verlauf der Analyse führten wir dann Workshops mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch, mit dem Ziel herauszufinden, welche konkreten Erfahrungen im Arbeitsalltag zu den Ergebnissen geführt hatten. Zu vielen Themenbereichen und Handlungsfeldern konnten wir dabei erste Anregungen und Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft

sammeln, die als Grundlage für die Umsetzung neuer Maßnahmen und Prozesse dienen. Diese Ergebnisse werden derzeit in einem kleineren Team (jeweils ein „Vertreter“ aus den Workshops sowie aus der verantwortlichen Projektleitung und dem Personalbereich) auf Ihre Umsetzbarkeit geprüft, priorisiert und schließlich implementiert. Damit ist gewährleistet, dass notwendige Veränderungen auch – und insbesondere – von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern initiiert und unterstützt werden.

Was ist Ihrer Meinung nach für eine gute Unternehmenskultur besonders wichtig? Wo hakt es heutzutage bei vielen Unternehmen?

Nun, da gibt es natürlich eine Menge Ansatzpunkte. In erster Linie reden wir von einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur. Gegenseitiges Vertrauen ist daher grundsätzlich unverzichtbar – und zwar Vertrauen zwischen Führungskräften und Belegschaft, aber auch der Belegschaft untereinander. Einflussreiche Faktoren für die Schaffung von Vertrauen sind insbesondere Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness. Dieses sind auch die wichtigsten Säulen des Great Place to Work®-Konzeptes. In vielen Unternehmen sind diese Werte

unterentwickelt bzw. genießen nicht die notwendige Beachtung. Manchmal sind es nur kleine Stellschrauben, die zu drehen sind, um zu einer Verbesserung zu gelangen. Häufig jedoch sind weitergehende Analysen und Maßnahmen erforderlich, um Missstände beseitigen zu können. Organisatorische Veränderungen sowie Unterstützung der Führungskräfte bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben (z. B. durch entsprechende Coaching-Maßnahmen) sind meist die wichtigsten Handlungsfelder. Wesentliche Aspekte hierbei sind die Schaffung transparenter Kommunikationsstrukturen sowie ein zeitgemäßes Führungsverhalten, insbesondere natürlich auch hinsichtlich der Sozialkompetenz. In der Erwartungshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Ihre Führungskraft findet sich dieser Aspekt meist an vorderster Stelle.

Womit punktet das ISC Münster bei seinen Mitarbeitern?

Besonders hervorgehoben werden der große Freiraum bei der Erledigung der Aufgaben und die damit verbundene Möglichkeit der selbstständigen Arbeit, die vielfältigen, guten Sozialleistungen sowie die angemessene Bezahlung. Weitere Pluspunkte wurden vergeben für das gute Arbeitsumfeld und die

Arbeitsplatzsicherheit. Viele der befragten Kolleginnen und Kollegen möchten noch lange im Hause arbeiten. Diese Stärken sollten ausgebaut oder aber zumindest gehalten werden, um nachhaltig bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu wirken.

Welche Chancen sehen Sie für die künftige Entwicklung der Unternehmenskultur im Allgemeinen?

Es ist nachweislich so, dass eine gute Unternehmenskultur für die Unternehmen durchweg positive Einflüsse zeigt und zwar sowohl in der Innen- als auch in der Außenwirkung. Studien belegen, dass ein großer Anteil des Unternehmenserfolges auf eine gute Unternehmenskultur zurückzuführen ist. In der Innenwirkung sind die Mitarbeiter motiviert, fühlen sich anerkannt und zeigen einen hohen Identifizierungsgrad mit ihrem Arbeitgeber. Dies führt zu weniger Ausfallzeiten und zu effizienterem Arbeiten und die Menschen gehen mit Spaß und Freude zur Arbeit, was sich positiv auf ihre – insbesondere psychische – Gesundheit auswirkt.

In der Außenwirkung senden die Unternehmen als Arbeitgeber mit einer implementierten, mitarbeiterorientierten Vertrauenskultur „Zeichen von Seriosität“ in den Markt und werden vielfach deutlich positiver wahrgenommen. Potenzielle neue Mitarbeiter schauen bei der Auswahl ihrer möglichen Arbeitgeber zunehmend auf Angebote des Arbeitgebers, die über die eigentliche fachliche Herausforderung hinausgehen. Nicht zuletzt ist dieses auch ein wesentlicher Punkt in Zeiten, die von Fachkräftemangel und demografischem Wandel geprägt sind. Insofern werden Unternehmen, die in eine gute Unternehmenskultur investieren, sich am Markt gewinnbringend positionieren können und bei der Akquise neuer Mitarbeiter einen entscheidenden Vorsprung einfahren. Im ISC Münster ist dieser Weg eingeschlagen und bei konsequenter Fortführung werden die beschriebenen Effekte alsbald ihre Wirkung zeigen.

Herzlichen Dank, Herr Wemmer-Trappe. ▶



Norbert Wemmer-Trappe,
noweConsult Unternehmensberatung