

Corporate Narrativ – Kompass für die Firmenkultur in der Nach-Covid-Zeit

Covid-19 hat die Art der Zusammenarbeit über Nacht verändert. Teams mussten sich eigenverantwortlich organisieren und konnten dabei auf individuelle Bedürfnisse Rücksicht nehmen. Emotionale Intelligenz, Vertrauen, Präsenz, Vernetzung, Kooperation, Transparenz und Beharrlichkeit wurden zu Erfolgsfaktoren, die Unternehmen auch in der Zeit nach Covid stärken. Dies ruft nach einer neuen Firmen-, Führungs- und Zusammenarbeitskultur. Corporate Narratives ebnen den Weg zu gemeinsamen Werten und helfen bei der Transformation von der Zweck- zur Sinngemeinschaft. Wer diese Entwicklung ignoriert, der läuft Gefahr im sich zuspitzenden «War for Talents» den Anschluss zu verlieren.

Von Thomas Zehnder

Maskenpflicht, Distanzregeln und Kontaktbeschränkung werden langsam zur Geschichte. Doch so wie es war, so wird es nie mehr werden. Der Covid-bedingte Zwang zum Homeoffice hat unseren Arbeitsalltag verändert. Mündige Arbeitnehmende wollen das flexibilisierte Arbeiten nicht mehr missen. Speziell jüngere Arbeitnehmende wollen Veränderung: Gemäss neuestem Work Trend Index von Microsoft planen 53 Prozent im laufenden Jahr einen Stellenwechsel. Ein wichtiger Grund für die Unzufriedenheit ist die verordnete Rückkehr ins Büro. Doch auch ältere Arbeitnehmende sind veränderungswillig. 39 Prozent von ihnen planen gemäss dieser Microsoft-Studie in diesem Jahr die Stelle zu wechseln. Wichtiger Grund bei diesen ist die Sorge um die eigene Gesundheit.

Dem diametral gegenüber stehen die „Googles“ dieser Welt, die mit flexiblen Arbeitszeiten und -plätzen, Verpflegung und Zerstreuung im Büro, Teilzeit auch für Kadermitarbeitende und Kinderbetreuung schon seit Jahren erfolgreich um die besten Talente buhlen. Darüber hinaus bieten sie flache Hierarchien sowie eine auf Transparenz und Vertrauen basierte Führungskultur. Damit schaffen sie eine neue Dimension der Identifikation ihrer Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und dessen Mission als Grundlage für eine gemeinsam gelebte Kultur.

Mehr eigenverantwortliches Handeln

Unternehmenskultur ist das System der in einem Unternehmen gelebten und akzeptierten Werte, Normen, Verhaltensweisen und Praktiken. Soweit die Theorie.

Covid-19 hat das «so machen wir das hier» über Nacht auf den Kopf gestellt. Entstanden sind Freiräume, die Mitarbeitenden für ihre Wünsche und Bedürfnisse nutzten. Grenzen setzen einzig «Deadlines» sowie befristete Vorgaben der Politik. Letztere zielten darauf ab der Pandemie die Spitzen zu brechen, ohne dabei die Wirtschaft allzu stark zu belasten.

Dies scheint weitgehend gelungen. Auch dank den neuen Zusammenarbeitsformen zeigt die Wirtschaft eine erstaunliche Resilienz. Arbeitnehmende bleiben ihrer Verantwortung treu und liefern. Dies geht auch ohne Stempeluhren und die Vor-Ort-Kontrolle durch die Vorgesetz-

ten. Kompetenzen haben Hierarchien abgelöst. Entstanden ist eine neue Arbeitskultur, auf deren Vorzüge kaum jemand mehr verzichten will.

Studien belegen die positive Wirkung der Arbeitsmotivation des Einzelnen auf den langfristigen Unternehmenserfolg. Fühlen sich die Beschäftigten im Unternehmen wohl, identifizieren sie sich mit dessen Werten und Normen. Sie bleiben ihrem Arbeitgeber länger treu und handeln engagierter. Leistungsbereitschaft, Konfliktkultur und Offenheit gegenüber Veränderungen wachsen. Das schafft Wettbewerbsvorteile und Imagegewinne bei Kunden, Investoren und Talenten. Und auch Fluktuation und Krankenstand gehen zurück.

Talentknappheit versus Wachstum

Trotz den Covid-19-Restriktionen verzeichnete das BIP im dritten Quartal 2021 ein Wachstum von 1,7 Prozent. Für 2022 wird von der KOF ein Wirtschaftswachstum von 3 Prozent prognostiziert. Der Glaube an einen baldigen Aufschwung wird am Arbeitsmarkt bereits sichtbar. Gemäss dem Adecco Group Swiss Job Market Index haben die Stellenanzeigen im 4. Quartal 2021 gegenüber der gleichen Vorjahresperiode um 39 Prozent zugenommen. Parallel dazu wird es anspruchsvoller, qualifizierte ausländische Fachkräfte für den Schweizer Arbeitsmarkt zu interessieren. Nicht wenige von ihnen kehren in ihre Heimatländer zurück. Verschärft wird der Kampf um die besten Talente durch den Umstand, dass sich die geburtenstarken Jahrgänge dem Pensionsalter nähern.

Den Kampf um die «hellsten Köpfe» gewinnen Unternehmen, die den Stellensuchenden das attraktivste Gesamtpaket anbieten. Neben einem konkurrenzfähigen Gehalt sind die Arbeitsbedingungen entscheidend. Klima, Umfeld, sowie Arbeitsorganisation und -struktur werden zu Erfolgsfaktoren. Weitere zentrale Elemente sind die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, motivierende Herausforderungen und die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit.

Sinnhaftigkeit vor reiner Zweckorientierung

Immer mehr ambitionierte Berufsleute wollen sich mit ihren Aufgaben und der Mission ihres Arbeitgebers identifizieren können. Themen wie Nachhaltigkeit, Diversität, Gleichberechtigung, Chancengleichheit sowie flexible Arbeitspensum und -zeiten gewinnen wachsende Bedeutung. Von den Personalabteilungen und Vorgesetzten fordern sie neue Arbeitsformen, eine Anpassung der Regularien sowie neue Organisations- und Führungsmodelle.

Der Trend geht weg von hierarchischen Führungsstrukturen hin zu auf Selbstverantwortung und Selbstorganisation. Wo einst Fachwissen, Misstrauen und Kontrolle, Distanz, Gehorsam, Intransparenz und Handlungsdruck vorherrschten, sind emotionale Intelligenz, Vertrauen, Präsenz, Vernetzung und Kooperation, Transparenz und Beharrlichkeit die neuen Erfolgsfaktoren.

Befehl und Gehorsam, Angst und Schrecken bleiben bei den Generationen X und Y ohne Wirkung. Zudem sind jüngere Talente wählerisch. Die KPMG-Studie „Beyond the Baby Boomers. The Rise of Generation Y“ zeigt, dass bis zu einem Drittel dieser Gruppierung ihren Arbeitgeber innerhalb des ersten Jahres wieder verlässt. Hinzu kommen bei allen Altersgruppen wachsende Erwartungen an die Lebensqualität und der Wunsch nach mehr freier Zeit. Bei Unilever Schweiz ist man überzeugt, dass die alten Arbeitsformen nicht mehr

zeitgemäss sind und darum ihren Zweck auch nicht mehr erfüllen. Kleinere Firmen experimentieren mit der 4-Tage-Woche.

Arbeitskultur statt -diktat

Kulturarbeit bezieht die neue Realität mit ein und nutzt die Erfahrungen aus der Covid-Pandemie. Sie erstreckt sich auf Führung, Organisationsstrukturen sowie Hierarchien. Sie berücksichtigt Kundenwünsche und -bedürfnisse, die Positionierung gegenüber Wettbewerbern, das Image von Firma und Branche bei potenziellen Mitarbeitenden sowie gesellschaftliche Entwicklungen. Es geht darum die Rolle des einzelnen Unternehmens in den Gesamtkontext zu stellen und allenfalls neu zu definieren. Dabei wird Wissen nicht mehr monopolisiert, sondern geteilt. Nicht physische Anwesenheit, sondern erzielte Ergebnisse zählt. Diese wird gemessen, bewertet und belohnt.

Kulturarbeit – ein kontinuierlicher Prozess

Ziel von Kulturarbeit ist es, ein Klima zu schaffen, in dem Mitarbeitende ihre Potenziale optimal ausschöpfen können. Als Kompass im Umgang mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit in der Organisation – den sogenannten VUCA-Dynamiken – hilft das Corporate Narrative. Es beantwortet Fragen wie: Wer sind wir und warum existieren wir? Was macht uns speziell und attraktiv für Kunden, Mitarbeitende und jene Talente, die wir für die Weiterentwicklung unseres Unternehmens und Geschäftes brauchen?

Ruth Seliger, Autorin und systemische Beraterin, begleitet Organisationen bei Veränderungen. Sie erklärt: «Sinn entsteht durch ein Bewusstsein, Teil eines grösseren Ganzen zu sein. Für Menschen in einer Organisation ist ein grosses Bild vom Gesamtprozess und der Gesamtaufgabe wichtig. Es macht auch die blödeste Arbeit sinnvoll.» Das Corporate Narrative liefert dieses grosse Bild und dient als Kompass bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Es definiert die Ausrichtung von Unternehmen und Mitarbeitenden in ihrem Verhalten und Tun. Gleichzeitig gibt es die Richtung vor, damit die Zweck- zu einer Sinngemeinschaft wird, die sich an gemeinsamen Werten und Idealen orientiert. Wichtig ist dabei, dass die Werte und Ideale sich von denjenigen der Mitbewerber unterscheiden und im Markt sowie von Kunden als authentisch und einzigartig wahrgenommen werden.

Corporate Narrative in vier Schritten

Der erste Schritt der Kulturarbeit besteht in einer gründlichen Analyse. Dabei werden die Ambitionen des Unternehmens erfasst, die Stellung im Markt und gegenüber Wettbewerbern analysiert sowie Stärken und Potenziale identifiziert. Dies wird dann mit der Strategie abgeglichen um – in einem interdisziplinären Team aus Mitarbeitenden verschiedener Stufen und Funktionen – die Eckwerte der anzustrebenden Soll-Positionierung zu bestimmen.

Die Definition der Soll-Positionierung bildet den zweiten Schritt und schafft die Grundlage für das Corporate Narrative als dritten Schritt. Während die beiden ersten Schritte das Engagement der Organisation bedingen, und – mittels Interviews – auch externe Stakeholder miteinbeziehen, wird das Corporate Narrative üblicherweise von einem externen Spezialisten verfasst und dann von einem internen Team auf Herz und Nieren getestet. Damit wird der

Einfluss interner Abhängigkeiten und möglicher Seilschaften minimiert. Diese stehen einer kritischen Auseinandersetzung und einer offenen Diskussion im Weg.

Erst wenn sich das Team einig ist, werden im vierten Schritt die Gesamtgeschäftsleitung und der Verwaltungsrat involviert. Oft vermag das Corporate Narrative letztere zu begeistern. Dies insbesondere dann, wenn es eine motivierende Geschichte erzählt, auf vielversprechende Potenziale hinweist, die Richtung für zukunftsorientierte Lösungen vorgibt und vom Enthusiasmus des aus Mitarbeitenden verschiedener Stufen und Abteilung gebildeten Projektteams getragen wird.

Kompass für weiteren Handlungsbedarf

Das Corporate Narrative weist darüber hinaus auf Schwächen und Defizite hin. Es zeigt, ob und wie die Schlüsselbotschaften eines Unternehmens angepasst werden müssen, oder ob es eine Weiterentwicklung der Visual Identity braucht. Schliesslich beantwortet es Fragen nach Anpassungen beim Webauftritt und den übrigen Kommunikationsmitteln. Die allfälligen Folgeschritte werden – abhängig von Business-Prioritäten, Budgets und zur Verfügung stehenden Ressourcen – priorisiert und implementiert.

Wenn es einem Unternehmen gelingt, dieses Narrativ erfolgreich in seine Unternehmenskultur zu integrieren und das „so arbeiten wir hier“ entsprechend weiter zu entwickeln, wird es nach innen und aussen an Resilienz und Reputation gewinnen. Diese Ausstrahlung ist der entscheidende Erfolgsfaktor, wieso Google auf dem Personalmarkt aus dem Reservoir an Talenten die besten verpflichten kann.

Zusammenfassung/Teaser-Text

Covid hat die Arbeitswelt verändert und bei Arbeitnehmenden den Wunsch nach Freiräumen geweckt. Gewachsen ist das Bedürfnis sich selbst und im Team eigenverantwortlich zu organisieren. Für Unternehmen werden emotionale Intelligenz, Vertrauen, Präsenz, Vernetzung und Kooperation, Transparenz und Beharrlichkeit zu neuen Erfolgsfaktoren. Denn sie helfen, die sogenannten VUCA-Dynamiken Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit erfolgreich zu meistern. Daraus erwächst die Notwendigkeit, die Kultur eines Unternehmens anzupassen. Gefragt ist eine Neuausrichtung, die in einem Corporate Narrative emotional anspricht, Vision und Mission attraktiv zusammenfasst, Talente anzieht und Kunden überzeugt. Darüber hinaus bildet das Corporate Narrativ den Kompass für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Es bietet Orientierung und zeigt Potenziale, Defizite und Schwachstellen auf.

Über den Autor

Thomas Zehnder (thomas.d.zehnder@gmail.com) unterstützt Unternehmen, Organisationen und Körperschaften mit Text, Konzept und Strategie in Fragen der in- und externen Kommunikation. Begonnen hat er seine Karriere als Journalist und Ressortleiter bei Tageszeitungen. Als Kommunikationsberater einer schweizweit führenden Agentur gewann er Einblicke in Unternehmen verschiedenster Branchen, um dann während über 20 Jahren die Kommunikation eines global tätigen Industriekonzerns zu prägen. In dieser Funktion wirkte er in wichtigen Wachstumsphasen und bei Transformationsprozessen des Unternehmens bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Führungsgrundsätze und Unternehmenskultur mit.

T. Zehnder; 28. März 2022