



# Unternehmenskultur

## Wie Mitarbeiterwettbewerbe den Wandel beschleunigen können

Von Anita Kluck

**V**ielen Dank für Deine tolle Unterstützung!“ – Schon seit Jahrzehnten werden Büroräume häufig mit Postkarten verziert, auf denen Kollegen durch kleine Gesten wie ein Dankeschön oder ein Lob ihre Verbundenheit miteinander ausdrücken. Mittels sozialer Medien und in Kombination mit einem Award wird aus der alten Postkarte ein wirkungsmächtiges Mittel der internen Unternehmenskommunikation, das dazu dient, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln.

Unternehmen stehen vor großen organisatorischen Herausforderungen. Technologische, politische und soziale Veränderungen haben zu einer extremen Dynamik in den Märkten geführt. Die Form der Zusammenarbeit von Mitarbeitern muss sich ändern. Um in einer sich schnell wandelnden Umwelt bestehen

zu können, ist es beispielsweise nötig, dass Mitarbeiter mit ihrem Expertenwissen eine weit wichtigere Rolle einnehmen, als in einer starren Unternehmenshierarchie vorgesehen.

Unternehmen reagieren auf diese Herausforderungen mit der Entwicklung neuer Zielkulturen, die zum Beispiel über Changemaßnahmen und spezifische Anforderungen ans Recruiting zum Leben erweckt werden sollen. Obwohl die Herausforderungen in allen Branchen unterschiedlich sind, kommt Kommunikationsmanagern der internen Kommunikation branchenübergreifend eine entscheidende Rolle dabei zu, diesen Kulturwandel aktiv mitzugestalten.

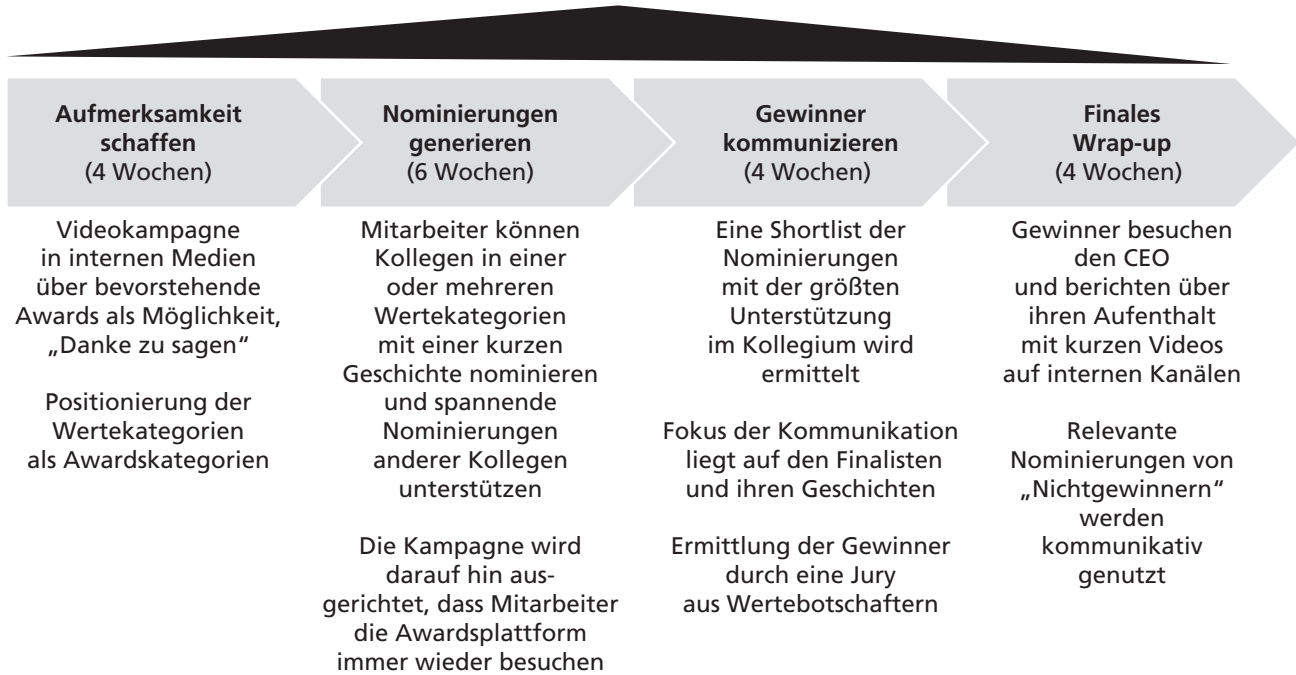
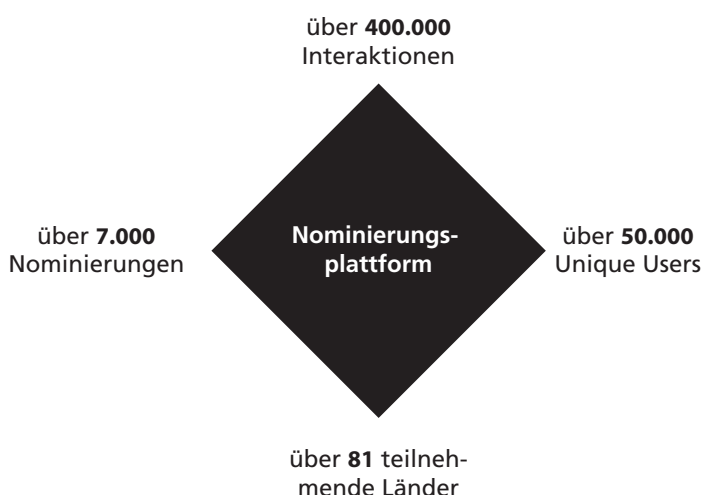
Eine ihrer wichtigsten Aufgaben ist es, Mitarbeitern die Werte und Normen der Zielkultur so zu vermitteln, dass diese für

sie erlebbar werden. Es reicht nicht aus, kulturelle Werte lediglich in Workshops zu erarbeiten. Die Herausforderung liegt darin, sie so zu verankern, dass Mitarbeiter abteilungs- und funktionsübergreifend verstehen, was von ihnen erwartet wird, damit die Veränderung auch im täglichen Geschäft kontinuierlich umgesetzt werden kann. Dazu müssen die Unternehmenswerte nicht nur präsent, sondern auch relevant und praktisch erfahrbar sein und bleiben. Wie aber sieht beispielsweise der Wert „unternehmerisches Denken“ für einen Mitarbeiter in der Fertigung aus – im Gegensatz zu einem Vertriebsmitarbeiter oder einem Werksleiter?

Klassische interne Kommunikationskampagnen, die rein auf die visuelle Vermittlung und die Erklärung der neuen



Umsetzungsbeispiel  
 „Long Live Life“-Mitarbeiteraward Novartis



Quelle: R.A.T.E. GmbH

Kultur setzen, greifen zu kurz. Sie können die neue Kultur zwar grob illustrieren, erzeugen aber erfahrungsgemäß nur begrenzt Resonanz, weil sie kaum individuell sind, sondern auf wenige gemeinsame Nenner abzielen.

Mitarbeiterawards können eine individuellere Verankerung der Unternehmenskultur unterstützen, wenn sie folgende Elemente beinhalten:

- ein einfach zu nutzendes Portal, auf dem sich Mitarbeiter in kurzen Worten gegenseitig bedanken/loben und ihren Dank mit einer Nominierung in einer bereits etablierten Wertekategorie verbinden können
- eine Plattform, auf der alle Mitarbeiter die Nominierungen aus dem Unternehmen verfolgen und spannende Einreichungen mittels Peer-Voting unterstützen können
- eine Jury aus Experten, die die Nominierungen durch die Brille der Zielkultur betrachtet und am Ende der Kampagne einen oder mehrere Mitarbeiter als Positivbeispiele auswählt
- eine Incentivierung der Gewinner, die mit der Zielkultur im Einklang steht, z.B. ein gemeinsamer Workshop mit dem Topmanagement
- eine begleitende Kampagne, die positive, der Zielkultur entsprechende Beispiele aus dem Unternehmen fördert und auch nach der Kür der Gewinner weiter sichtbar macht

### **Warum funktioniert ein Mitarbeiteraward?**

Über die Einladung zur Teilnahme an einem Award werden Mitarbeiter dazu aufgefordert, sich selbst Gedanken über die Auslegung der Unternehmenswerte in ihrem Wirkungsbereich zu machen und Rollenvorbilder für sich zu identifizieren. Sie setzen sich dadurch bewusst mit den Werten auseinander, insbesondere dann, wenn sie selbst oder ein naher Kollege für ein bestimmtes Verhalten nominiert wurden.

Um möglichst viele Mitarbeiter einzubeziehen, ist es wichtig, Elemente in den Award einzubauen, mit denen Mitarbeiter/-innen gegenseitige Wert-

schätzung zeigen können – es muss nämlich nicht nur darum gehen, einen Award zu gewinnen. Mitarbeiter sollten bereits dadurch eingebunden werden, indem sie ein Dankeschön in Form einer Nominierung von einem Kollegen/einer Kollegin erhalten haben.

Dennoch spielt auch das Wettbewerbselement eine wichtige Rolle, denn es erzeugt Ansporn und hilft zusätzlich dabei, die Nominierungen sichtbar zu machen, die von vielen Mitarbeitern unterstützt worden sind, zum Beispiel mit einem Like, Share oder Kommentar. Im besten Falle entsteht ein viraler Effekt, siehe hierzu das Praxisbeispiel Novartis (Infografik).

Natürlich dürfen die Regeln eines Mitarbeiterawards nicht gegen das Empfinden von Fairness oder Transparenz verstoßen – es ist daher wichtig, die Mitarbeiter einzubeziehen und ihnen beispielsweise auch die Möglichkeit zu geben, die eigene Nominierung löschen zu können, wenn ihnen das unangenehm ist. Hinzu kommt, dass Nominierungen aufmerksam moderiert werden müssen, insbesondere dann, wenn eine Nominierung, die auf einer Falschauslegung der Werte basiert, größere Aufmerksamkeit zu erhalten droht (etwa über viele Likes). Hier liegt jedoch auch eine echte Chance des Dialogs und der Diskussion – alte Muster lassen sich so entdecken und gegebenenfalls aufbrechen.

Um einen Mitarbeiteraward besonders effektiv für den Kulturwandel einzusetzen, ist eine möglichst enge Verknüpfung des kollegialen Verhaltens mit der neuen Zielkultur wichtig. Kommunikationsmanager sollten die Operationalisierung der Unternehmenswerte in verschiedenen Bereichen des Unternehmens kennen und wissen, wie sich ein Wert, wie zum Beispiel „Mut“, im konkreten Verhalten der Mitarbeiter niederschlagen soll. Liegen diese Operationalisierungen nicht vor, sollten sie vor dem Start der Kampagne unbedingt erarbeitet werden.

Bei der Umsetzung eines Mitarbeiterawards helfen inzwischen professionelle Verwaltungstools (wie zum Beispiel

[www.alpha-awards.com](http://www.alpha-awards.com)), die für einen erschwinglichen Betrag im Hintergrund operierend die Verwaltung übernehmen. Von den Bewerbungsformularen über das Peer-Voting durch die Mitarbeiter bis hin zur Bewertung durch die Jury können Unternehmen auf Standardlösungen zugreifen, die sich ohne großen Aufwand adaptieren lassen.

Kampagnen, in denen sich Mitarbeiter gegenseitig Anerkennung zollen, wirken! Sei es auf einer Postkarte oder über das interne Social Web. Mitarbeiterawards setzen diesen Erfolg fort und machen ihn für die Verankerung von Unternehmenswerten nutzbar. Sie fördern lebensechte Geschichten aus dem Unternehmen zutage und helfen so, die neue Kultur zur gelebten Realität werden zu lassen.

---

Anita Kluck ist Manager bei der R.A.T.E. GmbH, dem Betreiber der Awardsplattform BizAwards ([www.bizawards.de](http://www.bizawards.de)), Frankfurt am Main