

5 Messen Sie Ihren Puls!

»Unternehmenskultur besteht aus der Summe aller Selbstverständlichkeiten, die in einem Unternehmen gelebt werden« – dieser Satz stammt aus dem Management-Brevier des legendären Nestlé-Chefs Helmut Maucher⁷⁰. Leichter gesagt als evaluiert. Denn woher weiß ein CEO, eine Führungskraft oder ein Personaler wie sein Unternehmen oder seine Abteilung tickt? Woran erkenne ich denn diese Selbstverständlichkeiten? Einfach mal ins Leitbild schauen? Woraus bestehen diese angeblich so selbstverständlichen Selbstverständlichkeiten? In der Ausführung und im Aufsagen antrainierter Verhaltensmuster aus Mitarbeiter- oder Kundenseminaren? Und wie äußern sie sich im Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern und deren Familien bzw. im Verhalten gegenüber Kunden und Lieferanten? Einfach nur nett und zuvorkommend sein?

Ganze Bereiche und Stäbe in Unternehmen und dazu eine nicht weniger stattlichere Anzahl von Unternehmensberatern versuchen jeden Tag, genau dies heraus- und Antworten auf diese Fragen zu finden. Durch Mitarbeiterbefragungen, Indices zur Kundenzufriedenheit oder Arbeitgeberattraktivität, Gespräche mit Stakeholdern oder Lieferanten bis hin zu Interviews für spätere Effizienz- und Einsparprogramme mit teilweise illustren, manchmal auch abstrusen Namen.

Das aber, was es allen so schwierig macht – egal, ob es sich um interne oder externe Beauftragte handelt –, ist und bleibt eine Tatsache: Man hat es in den meisten Fällen noch immer mit Menschen zu tun. Daher ist es das Naheliegende, diese Menschen zu Wort kommen zu lassen und sie in ihrem Arbeitsalltag zu beobachten. Denn sie wissen am besten, wie und wo Erfolg pulsiert. Der ehemalige Hilti-Chef und jetzige Verwaltungsratspräsident Pius Baschera brachte es in einem Gespräch auf den einfachen Nenner: »Man muss in sein Unternehmen hineinhorchen! Beim Gang durch die Werkshallen oder in die Kantine, beim lockeren Gespräch in der Teekü-

⁷⁰ Maucher, Helmut, Management-Brevier, Leitfaden für den unternehmerischen Erfolg, 2007, S.64

Messen Sie Ihren Puls!

che oder im Flur erfährt man oft viel mehr über den Pulsschlag der Organisation.« Denn, was es so schwierig macht, den richtigen Pulsschlag einer Organisation zu fühlen, das sind die vielen ungeschriebenen Gesetze und Regeln einer Organisation. Management-Vordenker Ed Schein hat mit seiner Unterscheidung von sichtbaren (Artefakte) und unsichtbaren Ebenen der Kultur (Grundprämissen) die Assoziation mit dem Eisberg befördert, bei dem die gefährlichere Masse verdeckt unter der Wasseroberfläche liegt. So verhält es sich auch bei Organisationen. Es sind einerseits sehr oft die Glaubenssätze einzelner Mitarbeiter bis zur gesamten Belegschaft (»Das geht hier alles den Bach runter«, »Das haben wir hier so noch nie gemacht«), die Veränderungen blockieren. Oder es sind die ungeschriebenen Gesetze einer Organisation (»Auch wenn es nicht sein Ressort ist, ohne Müller geht hier gar nichts«, »Wer als Letzter beim Chef war, hat Recht«), die zur Handlungsunfähigkeit verführen. Nicht zuletzt sind es aber auch die versteckten Anreize (»Man muss nur genügend Verbündete haben«, »Am Ende zählt ja doch die Zielerreichung und nicht das Verhalten«), die Fehlentwicklungen steuern.

Von dem renommierten Change Management-Berater Klaus Doppler stammt aus einem Executive Training das Bonmot, in der Unternehmensrealität existierten eben oft nicht die in den Leitbildern propagierten Werte. Denn wären diese vorhanden, bräuhete man gar kein niedergeschriebenes Leitbild mehr. Wie also kann man seinen »Puls des Erfolges« messen und die 10 Gebote für den nachhaltigen Erfolg seiner eigenen Organisation überprüfen?

Viele Unternehmen unterliegen noch immer alten Reflexen und greifen auf Instrumente der Vergangenheit zurück. So geben Mitarbeiterbefragungen nur bedingt Auskunft über den tatsächlichen Puls einer Organisation, bilden oft lediglich die aktuelle Situation ab, orientieren sich in viele Fällen zu einseitig am Maßstab Mitarbeiterzufriedenheit und werden in zu großen Abständen durchgeführt. Auch die traditionellen Jahresgespräche helfen da nicht weiter, weil die Volatilität der Ereignisse häufig längst die Ergebnisse ein- bzw. überholt haben. Was wären Alternativen?

Hilti beispielsweise nimmt eine Vorreiter-Rolle ein, weil es mit seinen Kultur-Reisen auf der Basis der Sherpa-Methode sehr gezielt seine Unternehmens-

kultur analysieren kann. Auch die Pharma-Firma Novo Nordisk besitzt mit der Facilitator-Methode eine Möglichkeit, in Gesprächen mit Mitarbeitern einzelner Bereiche und Abteilungen Stärken und Schwächen zu analysieren. Basis all dieser Evaluationsmethoden ist der Dialog! Das Kompetenzzentrum »Führung und Unternehmenskultur« hat bereits 2003/2004 damit begonnen, eine Methodik zu entwickeln, um nicht nur die »Papierform« eines Unternehmens zu erfassen, sondern auch die ungeschriebenen Gesetze und verdeckten Signale für Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren via Interviews auf Führungs- und Mitarbeiter zu ermitteln.⁷¹ Denn eine alte Weisheit besagt: »Will man ein Unternehmen ruinieren, gib ihm über Jahrzehnte Erfolg!« Schließlich kommt vor dem wirtschaftlichen oft schon der kulturelle Verfall: Trägheit, Selbstzufriedenheit etc. Daher ist es unerlässlich, den Puls regelmäßig zu kontrollieren. Die folgenden Fragen sollen Ihnen dabei helfen.

Kernwerte

- Wann wurden die in Leitbildern festgelegten Unternehmenswerte zum letzten Mal überprüft, diskutiert und fortgeschrieben?
- Wenn man die Belegschaft auffordern würde, die beiden wichtigsten Werte der Organisation zu formulieren: Welche wären das?
- Wenn externe die Organisation betreten: Welchen ersten Eindruck würden sie vermutlich mitnehmen?

Führung

- Wie oft besuchen Ihre Führungskräfte andere Organisationen oder deren Führungskräfte zum Peer-Group-Learning?
- Wann wurden das letzte Mal Konsequenzen aus Fehlverhalten in kritischen Situationen gezogen?
- Wie viel fachübergreifendes Know-how und Auslandserfahrung besitzen einzelne Führungskräfte?

71 U. a. Bertelsmann Stiftung: Assessment, Evaluation, Improvement – Success through Corporate Culture, Gütersloh, 2006, sowie Sackmann, Sonja, Success Factor: Corporate Culture, Gütersloh 2006

Messen Sie Ihren Puls!

Corporate Governance

- Welches Rollenverständnis wird der Arbeitnehmervertretung zugeschrieben? Und welches Rollenverständnis schreibt sie sich selber zu?
- Wann sind Führung, Betriebsrat und Gesellschafter und aus welchem Anlass das letzte Mal gemeinsam aufgetreten?
- Wie oft wird der Aufsichtsrat mit der Arbeit des operativen Managements vor Ort konfrontiert?

Langfristigkeit

- Wie nachhaltig sind Eigentümer bzw. Gesellschafter abseits gesetzlicher Vorgaben in die Organisation eingebunden?
- Wie vertraut sind die Eigentümer bzw. Gesellschafter mit den Prozessen, Produkten etc. der Organisation?
- Wie offen wird – abseits gesetzlicher und materieller Regelungen – mit Emotionen innerhalb der Unternehmensführung umgegangen?

Integrationsfähigkeit

- Wann wurde zuletzt die Anzahl der Marken, wann wurden zuletzt deren Profile und Relevanz für die Organisation überprüft?
- In welcher Form wird Heterogenität bei Beschäftigungsoptionen und Arbeitseinstellungen unterstützt?
- Inwieweit existiert ein allgemein anerkanntes Konfliktmanagement zur nachhaltigen Beilegung von Interessenkonflikten?

Transparenz

- Inwieweit wird ein Diskurs über Rechte und Pflichten in der Organisation über vertragliche Vorgaben hinaus geführt?
- Wann wurde zuletzt welches Fehlverhalten eines Mitarbeiters mit welcher Maßnahme und Signalwirkung sanktioniert?
- Nach welchen Spielregeln werden Fehler und Kritik in der Organisation offengelegt und zum Lernen genutzt?

Krisenmanagement

- Inwiefern wird zur Krisenprävention innerhalb der Organisation auf Cassandra-Rufe und Bedenkenräger reagiert?
- Welche Führungskräfte mit welchen Kompetenzen wurden gerade in Krisensituationen gehalten bzw. ausgetauscht?

- Wird das Verhalten von Führungskräften in Krisenzeiten gezielt für Beurteilungen bzw. Beförderungen herangezogen?

Querdenkertum

- Inwieweit existieren in der Organisation Formen des Prototyping bzw. Experimentierens für unorthodoxe Initiativen?
- Wie werden Arbeit und Selbstverständnis von Stabsabteilungen auf ihren Nutzen für das operative Geschäft hin überprüft?
- Inwieweit herrscht Transparenz über Hierarchien, Jobtitel, Prozesse sowie offizielle und inoffizielle Anreizsysteme?

Delegation von Verantwortung

- In welchem Rahmen genießen Führungskräfte unternehmerischen Freiraum? Und in welchem Zyklus erfolgt das Reporting?
- Wie unabhängig können Prüfungsinstanzen nach flexiblen Verfahren bei Innovationsanträge bzw. Geschäftsideen entscheiden?
- Welchen administrativen, inhaltlichen und zeitlichen Einfluss haben Stabsabteilungen auf Entscheidungsprozesse?

Mittelmanagement

- Wie regelmäßig wird das Mittelmanagement durch die obere Führung aktiv in Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse eingebunden?
- Inwieweit kann das Mittelmanagement Handlungsspielräume zur Umsetzung eigener Ideen innerhalb der Strategie nutzen?
- Nach welchen Kriterien werden Positionen im Mittelmanagement besetzt und Beförderungen ausgesprochen?