

**Auf dem Weg zu ESPRIX**

# Klimaforschung geht nicht weit genug

Von **Christian Schuster**

*Die ESPRIX-Gewinner der letzten Jahre haben es verstanden: Business Excellence beginnt beim Menschen. Wie der sich verhält, ist eine Frage der Unternehmenskultur. Die lässt sich tatsächlich messen. Vor allem können die Ergebnisse für Veränderungen genutzt werden.*

**D**ies fand auch Bestseller-Autor Jim Collins in seinem Buch «Der Weg zu den Besten». Im Unterschied zur Gilde der Motivationsgurus zeigte er im Rahmen einer breit angelegten Studie, dass langfristige erfolgreiche Unternehmen keine Energie darauf verschwenden, «ihre Truppen zu motivieren». Stattdessen schaffen die Führungskräfte Bedingungen, die darauf zielen, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und an den Wandel zu gewöhnen. Gelingt dies, sind Mitarbeiter fast automatisch motiviert.

## Der Untergang der Titanic

Sie galt als der modernste Passagierdampfer ihrer Zeit: die Titanic. «Gott selbst könnte dieses Schiff nicht versenken!», rief Kapitän Smith. Doch in der Nacht vom 14. auf den 15. April 1912 sank die Titanic nach der Kollision mit einem unscheinbaren Eisberg. Erstaunlicherweise wurde ihr dabei nicht der sichtbare Teil über Wasser zum Verhängnis, sondern vor allem der unsichtbare, weitaus grössere Teil des Eisbergs unter Wasser. Nur etwa ein Neuntel des Volumens eines Eisbergs ragt aus dem Wasser, während der grösste Teil unter der Wasseroberfläche liegt, im Verborgenen...

**Christian Schuster**, Exklusivpartner von Human Synergistics in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Viktoriastraße 1, D-80803 München, Tel. +49 89 747478 87 · Fax +49 89 747478 86 info@human-synergistics.de www.human-synergistics.de

Die Parallelen zum Unternehmen scheinen evident: Die Idee des Unternehmensklimas repräsentiert den sichtbaren und herausragenden Teil des Eisbergs. Das Unternehmensklima beschreibt konkret die Situation, in der sich ein Mitarbeiter befindet. Typische Mitarbeiterbefragungen fragen nach Zufriedenheit, Stress und Führungsqualitäten des Vorgesetzten, lassen aber deren tiefer liegende Ursachen ausser Betracht.

Hier hilft die genaue Betrachtung der Unternehmenskultur, die dem unter Wasser liegenden Teil des Eisbergs entspricht. Die Unternehmenskultur wurde in den 80er-Jahren als für die unterneh-

merische Praxis relevant wieder entdeckt. Die Grundlagen hierfür schaffte Edgar Schein, der mit seinem Mehrebenen-Modell von 1985 immer noch ihr prominentester Vertreter ist. Er definierte Kultur als Summe grundlegender Werte und Annahmen, die von einem Team/einer Organisation als der richtige Weg angesehen werden, um zu denken, zu fühlen und eben auch zu arbeiten. Es geht also darum, wie «man» sich verhält.

## Ich sehe was, was Du nicht siehst...

Unternehmenskultur ist demnach der zentrale Auslöser von Klima. Bemerkenswert dabei: Nicht nur der sichtbare Teil des Eisbergs – das Unternehmensklima – sondern auch die nicht greifbaren Komponenten – die Unternehmenskultur – können gemessen werden. Allerdings bringt es kein Unternehmen wirklich weiter, nur die Unternehmens-



## Perfektionismus ist nicht perfekt

Der 10 Uhr-Stil des Kreisprofils von Human Synergistics wird gelegentlich missverstanden. Eine perfektionistische Unternehmenskultur ist oft das Resultat von TQM-Programmen und nur in moderater Ausprägung hilfreich. Rigide Systeme schränken die Entscheidungsfreiheit einzelner Mitarbeiter ein, Details misst man unverhältnismässig hohen Stellenwert bei. Ein reiner Prozessfokus führt zur Frustration der Mitarbeiter, nichts mehr «gut genug» zu machen. Fehler werden kaschiert anstatt proaktiv Lösungen zu suchen, um diese in der Zukunft zu vermeiden. Der wahre Kundenwunsch – oft zeitgerechte statt 100 Prozent perfekte Lieferung – tritt in den Hintergrund. Solche Unternehmen sind nicht mehr konstruktiv. Der am deutlichsten ausgeprägte Kulturstil ist Perfektionismus: die Unternehmen schaffen es, den Schein der Perfektion nach aussen zu wahren – ohne sich auf die wichtigen Aspekte im Unternehmen zu konzentrieren.

kultur samt damit verbundener Schwachstellen darzustellen, wenn nicht gleichzeitig die Veränderungspotenziale aufgezeigt werden.

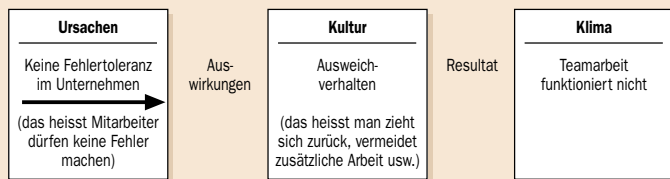
Am relevantesten für die betriebliche Praxis sind Fragebogeninstrumente, die Kultur messen und gleichzeitig Ansatzpunkte für organisatorischen Wandel liefern. Ein Beispiel hierfür liefert Human Synergistics, die weltweite Nummer 1 in der Messung von Unternehmenskultur. Als Dienstleister von Beratern und Unternehmen identifiziert es die relevanten Veränderungshebel und unterstützt die internen oder externen Berater bei der Umsetzung von nachhaltigen Veränderungen. Aus vagen Vermutungen werden konkrete Aussagen über die Problembereiche im Unternehmen (Grafik 1 auf Seite 29).

## Blue is beautiful

Es bleibt die Frage, wohin denn die Reise gehen soll: Gibt es eine Idealkultur – eine Kultur, die alle Stakeholder des Unternehmens – Investoren, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft – «zufrie-

**Problembereiche**

Grafik 1



den macht»? Dr. Rob Cooke, Associate Professor of Management der University of Illinois at Chicago, und Leiter des Forschungszentrums von Human Synergistics bejaht dies. Deutliche «konstruktive» Verhalten sind gewünscht: Bei der Frage nach den besten Kulturen existieren auch im Ländervergleich kaum Unterschiede: «Egal, ob Sie den jungen gewerblichen Mitarbeiter aus Portugal, den Schweizer Controller mittleren Alters oder die 50-jährige kanadische Geschäftsführerin fragen: Die Antworten stimmen weitgehend überein.»

Nicht ganz – trotzdem existieren interessante Unterschiede: Frauen wollen etwas mehr Freundschaft (2 Uhr Kontaktfreudigkeit), während Männer etwas mehr Aggressivität (Stile 7 bis 9 Uhr) wünschen. Manager wünschen etwas mehr Kontrolle (8 Uhr Macht) als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Und die internationalen Übereinstimmungen gelten nur für westliche Länder. Aber ansonsten «ist alles gleich».

**Qualitätspreise, zufriedene Mitarbeiter, treue Kunden**

Noch interessanter: Dieser Wunsch der Mitarbeiter entspricht auch dem erfolgreichen Unternehmen. Der Frage nach dem Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Erfolg wurde in zahlreichen, wissenschaftlich begleiteten Studien nachgegangen. Demnach weisen konstruktive, also blaue Unternehmen, unter anderem

- eine hohe Fertigungsqualität auf,
- generieren mehr Umsatz pro Ladenfläche,
- verzeichnen Umsatzwachstum aufgrund gutem Kundenservice,
- stellen Kunden/Patienten zufrieden,

- sind von geringerer Fluktuation betroffen und
- gewinnen Preise für Business Excellence.

Dass konstruktive (= adaptive) Unternehmen erfolgreicher als andere sind, wurde von zwei Professoren der Harvard University bestätigt. Sie untersuchten über zweihundert Unternehmen und bildeten anhand der von ihnen gemessenen Unternehmenskultur zwei Gruppen. Sie verglichen die Entwicklung der finanziellen Kennzahlen getrennt.

**Gibt es Ausnahmen?**

Ja, aber nur wenige. Und diese sind trotz, nicht jedoch wegen ihrer Kulturen so erfolgreich. Das Phänomen findet man gelegentlich in Unternehmen, die

über spezielle Technologien oder Patente verfügen, die ihnen einen nicht einholbaren Kostenvorsprung gegenüber Wettbewerbern geben. Sie erreichen diese oft auch durch extreme Standardisierung von Prozessen. Beispiele hierfür sind Dienstleistungs- oder Handelsunternehmen. Aber gerade hier finden wir deutliche Beziehungen zwischen konstruktiven Kulturen in Ladengeschäften und Dienstleistungsqualität, zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation. Erfolg für das Mutterunternehmen stellt sich somit trotz und auf keinen Fall wegen tendenziell aggressiver oder passiver Kulturen ein.

**Blau mit Pokal in Händen**

Diese Ergebnisse untermauerte eine Kurzstudie im Frühjahr 2004, die Human Synergistics Deutschland im deutschsprachigen Raum in Zusammenarbeit mit der SAQ durchführte. Wir untersuchten insgesamt drei der Gewinner von ESPRIX, dem Schweizer Qualitätspreis für Business Excellence. Und tatsächlich war das Ergebnis eindeutig: Alle Preisgewinner waren deutlich konstruktiv (siehe Beispiel Grafik 2).

Diese Unternehmer haben sich in einem langen Prozess die richtigen Fragen gestellt und die richtigen Erwartungen an die Mitarbeiter abgeleitet. Das Klima war ebenso weit überdurchschnittlich. Als Ergebnis überragender Unternehmenskulturen schnitten sie zum Beispiel im Bereich Mitarbeiterzufriedenheit besser ab als die besten der Referenzgruppe.

**Chef oder wahre Führungskraft**

Unsere Erfahrung zeigt, dass organisatorischer Wandel möglich ist. Die Formel hierfür lautet Führung – Kultur – Erfolg. Ohne einen voll von der Idee der Veränderung «besessenen» Geschäftsführer werden Bemühungen im Sand verlaufen. Ausgangspunkt ist hierbei die Führungskraft selbst, die sich und ihre Erwartungen an andere hinterfragen und zur Disposition stellen muss. Anstöße dazu kommen oft vom erfahrenen Consultant, der das Unternehmen kennt; die Umsetzung übernimmt die Geschäftsführung zusammen mit allen Mitarbeitern.



**Beste Schweizer Unternehmen**

Grafik 2

