

Mit Vertrauenskultur Komplexität managen und Leistung ermöglichen – Denkanstöße für Führungskräfte

von Uwe Rotermund, im Juni 2015

Komplexität managen?

Komplexität zu beherrschen ist eine große Herausforderung für alle Manager. Geht das überhaupt? Komplexität zeichnet sich ja im Gegensatz zu Kompliziertheit dadurch aus, dass die Parameter nicht zählbar bzw. nicht kontrollierbar sind. Insbesondere Organisationsformen in wissensbasierten Unternehmen des 21. Jahrhunderts sind komplex und damit nur bedingt beherrschbar, sicher jedoch nicht kontrollierbar. Aus meiner Sicht ist die Antwort auf die Frage der Beherrschbarkeit von Komplexität *Vertrauenskultur*. Damit ist nicht blindes, ungesteuertes Vertrauen gemeint, sondern ein Klima im Unternehmen, bei dem alle Parteien eine Vereinbarung von Transparenz, Zuverlässigkeit, Verantwortung, Leistungsbeitrag und Kooperation treffen und dies in klar definierten Feedbackschleifen überprüfen und weiterentwickeln.

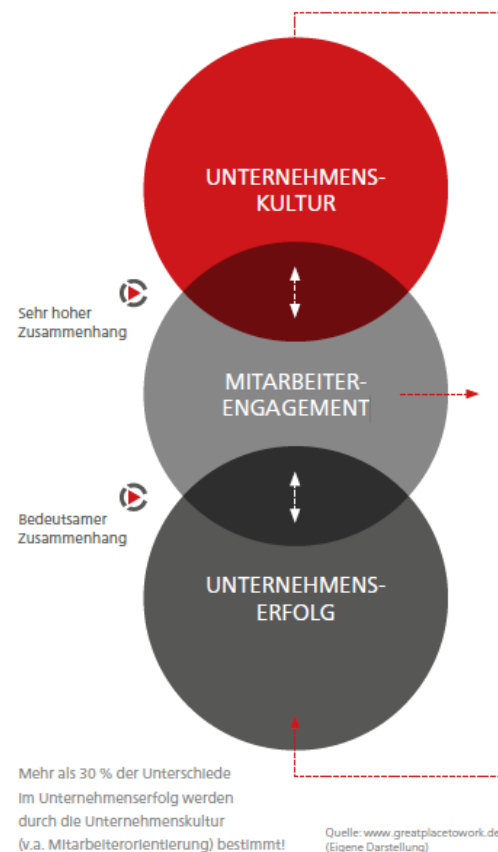
Vertrauenskultur ist das Zauberwort

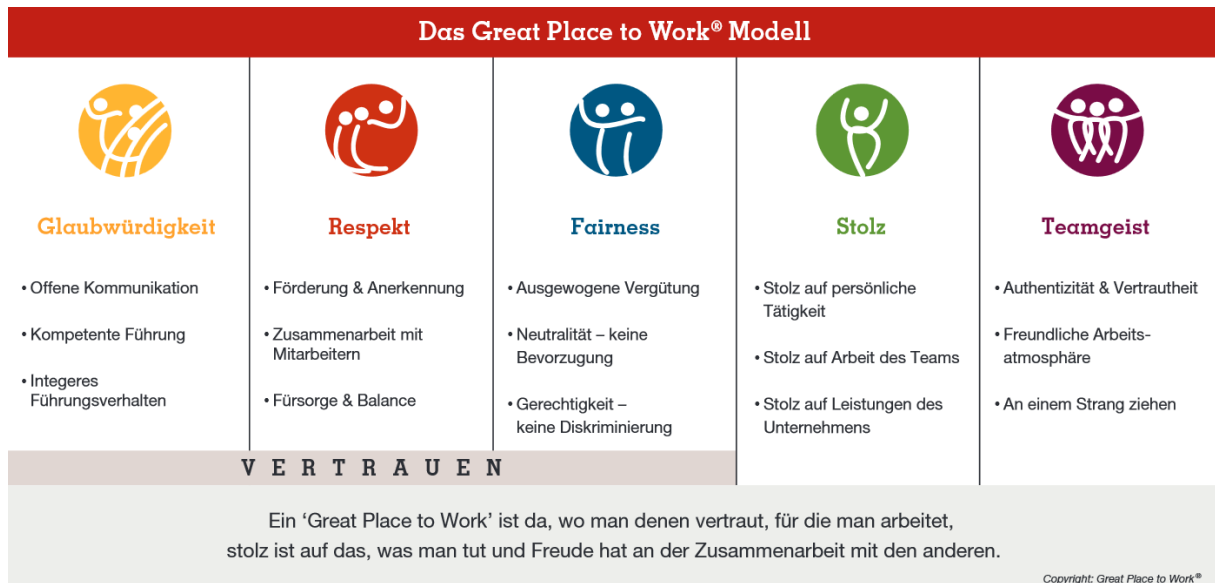
Vertrauenskultur ist geprägt von hoher Glaubwürdigkeit der Führung, von großem Respekt gegenüber allen Mitarbeitern, von stark ausgeprägter Fairness, von Stolz auf die eigene Aufgabe und von einem familiären Teamgeist im Unternehmen. So hat es bereits vor mehr 20 Jahren das Great Place to Work® Institut definiert und darauf ein weltweites Audit von Vertrauenskultur aufgebaut. Inzwischen stellen sich jährlich viele Millionen von Mitarbeitern in hunderttausenden von Unternehmen in 50 Ländern exakt dem gleichen Audit zur Messung von Vertrauenskultur, um auf dieser Basis eine systematische Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des „organisierten“ Vertrauens sicherzustellen. Der Nutzen von Vertrauenskultur ist vielfältig. Sie reduziert die Transaktionskosten im Unternehmen, da an den Schnittstellen von Tätigkeiten weniger angewiesen und kontrolliert werden muss. Die Mitarbeiter leben gesünder, denn Vertrauen tut gut. Damit sinkt die Krankheits- und Arbeitsausfallquote. Das Unternehmen bekommt von den Mitarbeitern mehr Kreativität und Leistungsbereitschaft geschenkt – intrinsisch motiviert. All das führt bei weniger Kontrolle zu besserer Arbeitsqualität und damit zu höherem wirtschaftlichen Erfolg.

Vertrauenskultur lohnt sich! Für alle. Vorausgesetzt, man organisiert sie richtig.

Das System für Vertrauenskultur

Die attraktivsten Arbeitgeber sind die Unternehmen, bei denen man den Menschen vertraut, für die man arbeitet, bei denen man stolz ist, auf das was man tut und bei denen es Spaß macht, mit den Kollegen seine Zeit zu verbringen. Aus diesen Erkenntnissen einer umfassenden Studie hat der Gründer des Great Place to Work® Instituts ein zweigliedriges Audit- und Entwicklungssystem ausgearbeitet.





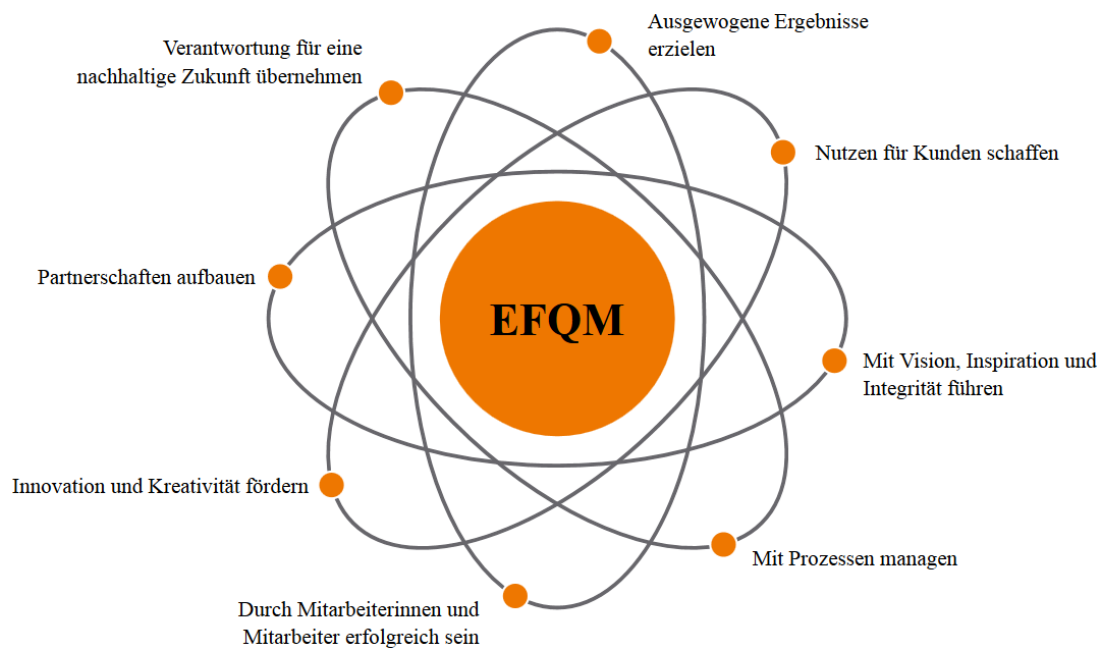
Es besteht zum einen aus einer anonymen Mitarbeiterbefragung mit 63 Fragen zu Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist und zum anderen aus einem externen Audit der von den Führungskräften eingesetzten unternehmenskulturprägenden Instrumente.

Hier werden neun Kategorien auditiert, und zwar Einstellen/Integrieren, Inspirieren, Informieren, Zuhören, Wertschätzen, Entwickeln, Fürsorge, Feiern und Beteiligen. Die einerseits von den Mitarbeitern erlebte Führungsqualität wird dann mit der von den Führungskräften organisierten Interaktion in Beziehung gesetzt. Aus den Antworten der Mitarbeiter, aus den Einschätzungen der Kulturauditoren und aus den möglichen Diskrepanzen zwischen beabsichtigter und erlebter Führungskultur lässt sich unter Berücksichtigung von demografischen, organisatorischen und weiteren Faktoren ein Stärken- und Schwächenprofil ermitteln. Dieses dient als Anstoß zu einem systematischen Verbesserungsprozess.

Weitere Anstöße erhalten die Unternehmen, die sich der Befragung und dem Audit unterziehen, durch das ausführliche Benchmarking mit den besten Arbeitgebern einer Sparte oder Größenklasse, sowie durch viele gute Beispiele von vorbildlichen Arbeitgebern. Nach dem strukturierten Audit, z.B. durch das Great Place to Work® Institut, beginnt dann ein oft mehrjähriger bzw. niemals endender Optimierungsprozess. Die Führungskräfte analysieren und interpretieren die Auditergebnisse, diskutieren diese mit den Mitarbeitern, entwickeln Verbesserungsmaßnahmen, setzen diese spürbar um und stellen sich dann dem erneuten Auditierungsprozess, um zu überprüfen, ob die Maßnahmen gewirkt haben. Viele Unternehmen führen diese Feedbackschleifen jährlich durch und sind damit praktisch ununterbrochen damit beschäftigt, die Unternehmenskultur in Richtung Vertrauenskultur zu optimieren. Das Management von Vertrauenskultur ist eines der entscheidenden Aspekte der Unternehmenssicherung und -entwicklung.

Vertrauen ist gut – Controlling aber auch

Das Management von Vertrauenskultur muss sich harmonisch einfügen in ein Gesamtunternehmenssteuerungssystem, welches zusätzlich auch die Aspekte Kunden, Produkte, Finanzen, Partnerschaften, Ressourcen, Gesellschaft und Strategie mit Prozessen und Kennzahlen betrachtet. Ein ganzheitliches Managementsystem, das die besondere Bedeutung von Vertrauenskultur angemessen ermöglicht, ist das System der European Foundation for Quality Management EFQM.



Schon die acht Grundsätze des EFQM Systems „Ausgewogene Ergebnisse erzielen“, „Kundennutzen mehren“, „Mit Vision, Inspiration und Integrität führen“, „Mittels Prozessen lenken“, „Durch Menschen erfolgreich sein“, „Innovation und Kreativität fördern“, „Partnerschaften aufbauen“ und „Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen“ machen deutlich, dass es sich hierbei um ein stark wertebasiertes System handelt, welches aber immer den Erfolg des Unternehmens – auch, aber nicht nur – aus wirtschaftlicher Sicht im Fokus hat. In den fünf Befähigergruppen „Führung“, „Strategie“, „Mitarbeiter“, „Partnerschaften und Ressourcen“ und „Prozesse, Produkte und Dienstleistungen“ werden die für den Gesamtunternehmenserfolg relevanten Strukturen und Prozesse beschrieben. In vier Kennzahlengruppen wird überprüft, ob die Befähigerkonzepte konsequent umgesetzt werden und ob sie die gewünschte Wirkung erzeugen. Analog zu dem oben beschriebenen Lernprozess bzgl. der Unternehmenskultur kann bei der Ausrichtung nach EFQM ein externer Audit mit einem Benchmarking erfolgen, um damit eine große Verbindlichkeit in eine Feedbackschleife zu bringen. Unternehmen, die sich regelmäßig einer Mitarbeiterbefragung und einer Kultur Auditierung stellen, sind übrigens für den EFQM Audit bereits gut aufgestellt, denn zu allen Strukturen, Prozessen und Kennzahlen aus dem Bereich Mitarbeiter und Führung wurden die Hausaufgaben bereits gemacht.

Die Systeme EFQM und Great Place to Work[®] haben noch einen weiteren Charme. In beiden Fällen erfolgt basierend aus dem Benchmarking mit anderen Unternehmen ein Wettbewerb, in dem sich besonders gut aufgestellte Unternehmen gegenüber ihren Zielgruppen profilieren können. Außerdem entstehen durch eine Wettbewerbsteilnahme eine außergewöhnlich hohe Verbindlichkeit aller Beteiligten sowie eine große Transparenz. Das Great Place to Work[®] Institut zeichnet jährlich die weltweit besten Arbeitgeber von Regionen und Branchen aus. Bei EFQM werden Unternehmen öffentlichkeitswirksam für Ihre Exzellenz anerkannt und mit dem Ludwig-Erhard-Preis ausgezeichnet.

The Mission matters!

Unternehmen, die auf Vertrauen setzen, setzen oft automatisch auch auf dezentrale Entscheidungen statt auf starre Hierarchie, setzen auf individuelle Kreativität statt auf einen zentral gesteuerten

und Einzelnen zum Gesamterfolg müssen sichtbar sein. Dazu sind ausgefeilte Controllingssysteme notwendig. Aber Vorsicht! Beiträge zum Erfolg mit persönlichen Boni zu versehen, führt schnell in eine Sackgasse. Erfolg entsteht in komplexen Unternehmen fast immer nur durch ein hohes Maß an Kooperation und diese Kooperationsbereitschaft darf nicht durch Entlohnungssysteme, die den Einzelerfolg lohnender machen als den Team- oder Unternehmenserfolg, gefährdet werden. Unternehmen, die dies beherzigen, haben in ihren variablen Entlohnungssystemen ein geringes Maß an individuellen Prämien, dafür ein hohes Maß an Team- und Unternehmensprämien, und zwar als Erfolgsbeteiligung und nicht als Anreiz für Engagement. Letzteres unterstellt ja, dass die Mitarbeiter nur dann Vollgas geben, wenn sie eine Sonderprämie erhalten und das entspricht nun gar nicht dem Bild des verantwortlich denkenden, intrinsisch motivierten Mitarbeiters.

Ausnutzen von Vertrauenskultur?

Die wenigen Menschen, die darauf hoffen, dass die anderen die Arbeit für sie machen und sie sich mit wenig Einsatz durchmogeln können, werden schnell entlarvt. Gut konzipierte Controllingssysteme eines Unternehmens weisen i.d.R. darauf hin, wo ein deutlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg erbracht wird und wo nicht. Oft fallen die „Schmarotzer“ eines solchen Systems in der Wahrnehmung der Kollegen durch die Sozialkontrolle sowieso auf. Vertrauenskultur ist geprägt von Transparenz, auch von Menschen oder Gruppen, die wenig Beitrag zum Gesamterfolg leisten. Wichtig ist dann der Umgang mit diesen Minderbeiträgen, deren Ursachen vielfältig sein können. Führungskräfte müssen aufklären, ob es sich in diesem Fall um „Nicht wollen“, „Nicht können“ oder um äußere Umstände handelt. In jedem Fall darf die Führungskraft den Minderbeitrag nicht einfach hinnehmen, selbst wenn das Gesamtsystem es sich leisten könnte. Die Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft anderer wäre sonst negativ. Mögliche Konsequenzen im Umgang mit Minderleistungen gehen vom Befähigen durch Trainings, Coachings etc. bis hin zu sog. „Outplacements“ im eigenen Unternehmen oder auch aus dem Unternehmen heraus. Letzteres ist allerdings der allerletzte Schritt, der fair und nach sehr intensiver Lösungssuche durch die verantwortliche Führungskraft und weiteren Entscheidern im Unternehmen erfolgt. Ein System von Vertrauens- und Leistungskultur muss gleichzeitig konsequent und geduldig, vor allem aber transparent und kalkulierbar sein. Es ist keineswegs zu vergleichen mit einem Führungsstil des „laissez faire“.

Entwicklung und Stabilisierung von Vertrauenskultur bei noventum

In dem Unternehmen noventum, dessen geschäftsführender Mehrheitsgesellschafter ich seit 18 Jahren bin, haben wir das Prinzip der Vertrauens- und Leistungskultur von Beginn an gelebt, noch lange bevor diese Worte populär wurden. Die entscheidenden Maßnahmen dazu waren von Anfang an das häufige, regelmäßige strukturierte Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern mit gegenseitiger Bewertung, ein für alle transparentes und ausgewogenes Unternehmenssteuerungssystem und die Grundhaltung des Vertrauens sowie das Vertrauen auf Leistungsbereitschaft. Durch konsequente regelmäßige Feedbackschleifen und einen konzentrierten Lernprozess konnte sich das Unternehmen von einer „One-Man-Show“ zu einem stabilen mittelständischen Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern und einigen internationalen Standorten entwickeln. Große Unternehmen vertrauen sich noventum und der Kompetenz seiner Mitarbeiter in vielen strategischen Fragen des IT Management an. Mit dem System der Vertrauenskultur gelang es dem Unternehmen noventum auch, schwere Stürme wie im Jahr 2002 oder in 2009 zu überstehen, jedoch nicht ohne starke Einschnitte, die allerdings mit großer Transparenz und Nachvollziehbarkeit vorgenommen wurden. Schon frühzeitig wurde die noventum Vertrauens- und Leistungskultur durch Systeme wie ISO9002, ISO9001 und Balanced Scorecard gestützt, seit 2005 kamen jedoch noch zwei entscheidende Elemente hinzu, und zwar die regelmäßige Teilnahme am Wettbewerb der besten Arbeitgeber Europas durch das Great Place to Work® Institut und die Bewerbung zum Ludwig-Erhard-Preis der European Foundation for Quality Management. Beide Verfahren haben dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Unternehmenskultur eine große Verbindlichkeit und Wahrnehmung nach innen und nach außen gegeben. Weitere Instrumente wie das nutzenbasierte Entwickeln von Dienstleistungen auf Basis von prognostizierten Kundenengpässen (siehe hierzu EKS) und die Grundsätze für dezentrale Organisationen (siehe hierzu beta codex) helfen uns bei der permanenten Weiterentwicklung einer

hohen Qualität im Sinne von Vertrauens- und Leistungskultur. Damit glauben wir, ein stabiles Fundament für die Unternehmensentwicklung in einem komplexen, hochdynamischen und wissensbasierten Kontext im 21. Jahrhundert zu haben.

Sieben konkrete Ratschläge für Führungskräfte

Die oben beschriebenen Grundsätze für zeitgemäße Führung und wirkungsvolles Management basieren auf dem Streben nach Glaubwürdigkeit durch die Führungskräfte und einer Grundhaltung von Respekt und Fairness gegenüber den Mitarbeitern. Ohne diese Haltung würden alle Systeme zum Aufbau einer Vertrauens- und Leistungskultur nicht funktionieren. Auf dieser Grundlage helfen einige Instrumente sehr, aus einer „gut gemeinten“ auch eine „gut gemachte“ Unternehmenskultur zu entwickeln. Sieben wichtige Handlungsfelder möchte ich Führungskräften ans Herz legen:

1. *Geben Sie den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Orientierung!* Wo steht er/sie und sein/ihr Team in Bezug auf den Beitrag zum Unternehmenserfolg? Wo steht das Unternehmen im Vergleich zu seinen Zielen? Schaffen Sie dafür ein IT-basiertes Unternehmenscockpit, das allen Mitarbeitern des Unternehmens mit einfachen Mitteln eine hohe Transparenz verschafft.
2. *Geben Sie Feedback – immer wieder!* Investieren Sie viel Zeit für Ihre Mitarbeiter und nutzen Sie diese für wertschätzende Rückmeldung in Bezug auf den Beitrag zur Unternehmensmission und zu den Unternehmenszielen. Seien Sie dabei offen und direkt und weisen Sie auch darauf hin, wo er/sie noch Verbesserungspotential hat und fragen nach Unterstützungsbedarf.
3. *Seien Sie durchlässig!* Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, Ihnen offenes Feedback zu geben. Befragen Sie Ihre Mitarbeiter danach, wie wirkungsvoll sie ihnen Orientierung geben, wie gut Sie sie informieren, wie gut Sie ihnen zuhören, wie gut Sie sie wertschätzen, ob Sie sie fair behandeln und ob Sie ein optimales Umfeld für Leistung schaffen. Achten Sie darauf, dass Sie sich nicht rechtfertigen für vom Mitarbeiter wahrgenommene Defizite, sondern lassen das Feedback erst einmal wirken und zeigen später konkret, dass Sie verstanden haben.
4. *Seien Sie konsequent und berechenbar!* Halten Sie Ihre Vereinbarungen gegenüber Ihren Mitarbeitern ein, erwarten dies aber auch in gleichem Maße von diesen. Bleiben Sie dran.
5. *Investieren Sie Zeit in die Entwicklung und Diskussion eines Unternehmensleitbildes!* Erarbeiten bzw. diskutieren Sie permanent die Unternehmensziele, die Mission, die Strategie, die Vision, die Werte und die Führungsgrundsätze in Ihrem Unternehmen. Achten Sie darauf, dass die formulierten Ideale keine „Schrankware“ werden, sondern in Menschen und Geschichten leben und erlebbar sind.
6. *Nehmen Sie teil an regelmäßigen „Benchmarkings“!* Suchen Sie sich passende Vergleiche für Leistungskennzahlen innerhalb des Unternehmens und über Ihr Unternehmen hinweg. Eine Kultur von Exzellenz entsteht besonders dort, wo das Beste zum Maßstab wird. Außerdem führt nachgewiesene Exzellenz zu hohem Stolz und zu hoher Identifikation der Mitarbeiter. Exzellente Unternehmen entwickeln eine Routine, führend zu sein bei vielen unterschiedlichen „Benchmarkings“.
7. *Integrieren Sie kulturelle Werte in Ihr Managementsystem!* Quantifizieren Sie die von Ihren Mitarbeitern erlebte Unternehmenskultur durch anonyme Befragungen und durch externe Audits und bilden Sie steuerungsrelevante Kennzahlen daraus.

Führungskräfte, die ihr Unternehmen mit dem oben beschriebenen „mind set“ und den dazu passenden Instrumenten führen und steuern, schaffen damit wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wirtschaften auf Basis einer Vertrauens- und Leistungskultur. Unternehmen, die so aufgestellt sind, sind gut gerüstet für die Komplexität unserer Zeit.