

Management von Vertrauenskultur als Grundlage für Gesundheit, Glück(lichkeit) und Erfolg – Grundlagen der Umsetzung der Erkenntnisse des UNO World Happiness Report in Unternehmen und Organisationen

Autor: Uwe Rotermund, Diplomatic Council Director Culture of Trust, DC Corporate Culture Program

Prolog

Die Vereinten Nationen stufen „happiness“ als aussagekräftigen Gradmesser für den sozialen Fortschritt einer Gesellschaft ein und stellen fest, dass „happiness“ zusehends ein wesentliches Ziel öffentlicher Politik darstellt. Daher hat das Sustainable Development Solutions Network (SDSN) der UNO schon 2012 den ersten World Happiness Report veröffentlicht. Autoren sind Prof. John F. Helliwell von der University of British Columbia und dem Canadian Institute for Advanced Research, Lord Richard Layard, Director des Well-Being Programme beim LSE Centre for Economic Performance und Prof. Jeffrey D. Sachs, Director des Earth Institute an der Columbia University, Director des SDSN, und Special Advisor für UN Secretary General Ban ki-Moon. In der Tradition dieser UNO „Happiness Reports“ von 2012, 2013 und 2015 ist das vorliegende White Paper zu verstehen. Dabei stehen Motivationen und Maßnahmen zur Erreichung einer Vertrauenskultur in Unternehmen als Grundlage für „happiness“ und damit verbunden Lebensglück und Erfolg im Mittelpunkt des DC White Papers.

Hinweis: In diesem Paper wird für „happiness“ das Kunstwort Glück(lichkeit) genutzt, da das deutsche Wort „Glück“ häufig irreführend ist und oft eher „luck“, also das zufällige Glück, meint.

Motivation und Maßnahmen

Unternehmen, die eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur pflegen, senken damit ihre Transaktionskosten, unterstützen Kreativität und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter, können sich schneller auf externe Einflüsse einstellen, unterstützen das psychische und physische Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter und sind erfolgreicher im Sinne aller Stakeholder. Somit entsteht auf vielfältige Weise Nutzen, und zwar für die Mitarbeiter, für die Gesellschafter, für die Kunden, für die Lieferanten, für weitere Geschäftspartner solcher Unternehmen wie auch für das gesamte Business-Ökosystem um diese Unternehmen. Darüber hinaus tragen diese Unternehmen durch ihr vorbildliches Verhalten auch dazu bei, dass das gesamte soziale Gefüge einer Nation oder einer Staatengemeinschaft von Vertrauen, Glück(lichkeit), Gesundheit und Erfolg geprägt ist.

Die Etablierung und Aufrechterhaltung einer Vertrauenskultur in und um Unternehmen ist dabei nicht nur abhängig von einer Grundhaltung des Unternehmers bzw. der Inhabergemeinschaft, sondern

auch davon, dass es dem Unternehmen gelingt, angemessen wirtschaftlich erfolgreich zu sein, um damit den Spielraum für die Unternehmens- und Mitarbeiterentwicklung zu haben. Außerdem werden nur dauerhaft wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen als ernstzunehmende Vorbilder und Geschäftspartner akzeptiert. Nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen sind in der Lage, einen deutlichen sozialen Beitrag im Sinne einer CSR (Corporate Social Responsibility) zu leisten und damit gesellschaftlichen Nutzen zu erbringen.

Es gehört daher zum Selbstverständnis des DC Global Corporate Culture Program des Diplomatic Council,

- Unternehmen bzw. deren Verantwortliche vom Nutzen einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur zu überzeugen;
- Managern hilfreiche Strukturen und Werkzeuge zur Etablierung einer dauerhaften und belastbaren Vertrauenskultur nahe zu bringen;
- Entsprechende Management- und Führungssysteme aufzuzeigen;
- Weitere Stakeholder, z.B. Ministerien, Unternehmensverbände, Vorbildunternehmer, Zukunftsinstitute, Mitarbeitervertretungen, Universitäten, Bildungseinrichtungen, Presseorgane u.a. als Multiplikatoren und Unterstützer zu gewinnen.

Mit diesen Maßnahmen verbreitet das DC Global Corporate Culture Program seine Position:

- Das Halten von Impulsvorträgen auf Kongressen und Veranstaltungen der genannten Zielgruppen zur Sensibilisierung für das Thema Vertrauenskultur.
- Die Organisation von entsprechenden Konferenzen zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch und zur Ermutigung von Interessierten. Etablierte Beispiele hierzu sind die Great Place to Work Institute Workshops und das noventum Business Unusual Forum.
- Die Direktansprache von Unternehmen, damit diese einen systematischen Prozess zur Etablierung und Aufrechterhaltung von Vertrauenskultur initiieren.
- Das Durchführen von Unternehmensworkshops und -projekten zur Entwicklung von Vertrauenskultur.
- Die Unterstützung bei der Weiterentwicklung des „Werkzeugkasten“ zur Messung und Entwicklung von Vertrauenskultur.
- Die Unterstützung bei der Weiterentwicklung entsprechender Managementsysteme, z.B. von Systemen, die auf EFQM begründen.
- Das Schreiben von Artikeln zur Veröffentlichung auf diversen Kanälen sowie das Schreiben von Büchern zu dem Thema (siehe hierzu auch das Buch des Autors „Glücklich Führen“ aus 2013).
- Die aktive Mitwirkung in Netzwerken und Verbänden.
- Die Kooperation mit Universitäten zur wissenschaftlichen Fundierung der Thesen.
- Das Halten von Gastvorlesungen an Universitäten.

- Die Entwicklung und Kommunikation eines Leitbildbeispiels.
- Die Entwicklung und Kommunikation eines Prototypen für ein auf Vertrauenskultur basierendes Managementcockpits.
- Die Empfehlung von Autoren und Referenten, die ein auf Vertrauenskultur basierendes Management und Führungssystem vertreten.
- Die Mitwirkung in Jurys zur Vergabe von Unternehmerpreisen.
- Die Mitwirkung in unternehmensübergreifenden CSR-Projekten, z.B. Corporate Volunteering.
- Das Halten von Vorträgen über Vertrauenskultur für ausländische Unternehmergruppen, z.B. die der Carl-Duisberg-Stiftung

Da die Zusammenhänge von Vertrauenskultur auf der einen Seite sowie Glück(lichkeit), Zufriedenheit, Gesundheit und Erfolg auf der anderen Seite weltweit gelten (jedoch deutlich unterschiedlich stark ausgeprägt sind), ist es die Absicht des DC Global Culture Program, die Maßnahmen weltweit durchzuführen und dabei insbesondere vorbildliche Regionen und deren Business-Ökosysteme herauszustellen.

Der World Happiness Report der UN (jüngste Ausgabe: April 2015) stellt deutlich heraus, dass „happiness“ von Menschen weltweit dann am stärksten empfunden wird, wenn die Faktoren wirtschaftliche Sicherheit, Eigenverantwortlichkeit, soziale Integration, Gesundheit, Lebenszeiterwartung und ein wertebasiertes korruptionsfreies Umfeld vorhanden sind. Insbesondere bzgl. des wertebasierten Handels können und müssen Unternehmen eine Vorbildfunktion übernehmen. Dazu möchte das DC Global Corporate Culture Program mit seiner Mission einen Beitrag leisten und insbesondere aufzeigen, dass Vertrauenskultur und wirtschaftlicher Erfolg keine Gegensätze darstellen – im Gegenteil!

Im Folgenden werden die Strukturen und Systeme zur Etablierung und Aufrechterhaltung einer Vertrauenskultur näher erläutert.

Vertrauenskultur in Unternehmen

Grenzen des traditionellen Führungsverständnisses in wissensbasierten Unternehmen im 21. Jahrhundert

Das traditionelle, u.a. von Adam Smith geprägte Führungs- und Managementbild orientiert sich stark an den Effizienzprinzipien der Industriekultur des 20. Jahrhunderts. In diesem System kam es darauf an, eine klare hierarchische Führung zu etablieren, Aufgabenteilung zu organisieren, Aufgaben zu beschreiben, Fortschritte zu kontrollieren, externe Leistungsanreize zu schaffen und sog. „low

performer“ zu bestrafen. Effizienz und Kostenführerschaft steht dabei oft im Vordergrund. Kreativität ist in solch einem Modell nur einer Minderheit im Unternehmen zugestanden.

Dieses Führungs- und Managementmodell stößt jedoch in einer komplexen, wissensbasierten Organisation an seine Grenzen. Wissen, Kreativität und Kundennähe sind eben nicht hierarchisch aufgebaut. Entscheidungen werden nicht besser, wenn sie weiter „oben“ getroffen werden. Ein Problem hierarchischer Organisationen ist zudem, dass erhebliche Informationsverluste und Transaktionskosten bei Prozessen innerhalb der „Pyramide“ entstehen. Ein passenderes neues Führungs- und Managementbild beruht auf großem gegenseitigem Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten aller Ebenen, auf dezentralen Entscheidungen, auf kundennutzenbasierenden Prozessen und auf einem Managementsystem, das ein hohes Maß an Transparenz und Orientierung gibt, aber nicht zur „Gängelung“ von kreativem Potenzial führt. Solche modernen Managementsysteme sind einerseits menschenfreundlich und menschenzentriert, andererseits aber auch konsequent, berechenbar und in gewisser Hinsicht „radikal“. Einige Vorbildunternehmen zeigen deutlich, dass sich diese Form von Führung und Management für alle Stakeholder lohnt. Notwendig ist dabei nicht nur eine besondere Haltung, sondern auch entsprechende Managementfähigkeit der Unternehmer und Führungskräfte.

DC Partner Great Place to Work Institute als ein Vorbild

Der Journalist Robert Levering hat bereits in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts in einer groß angelegten Mitarbeiterbefragung in US-amerikanischen Unternehmen festgestellt, dass Vertrauen, Stolz und Teamgeist die drei wichtigsten Faktoren für Verbundenheit und Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern sind. Auf dieser Basis hat Robert Levering die für Mitarbeiter attraktivsten Unternehmen der USA identifiziert und publiziert. In einer in der Folge angelegten Langzeitstudie wurde festgestellt, dass die Unternehmen mit stark ausgeprägtem Vertrauen, Stolz und Teamgeist auch dauerhaft wirtschaftlich stark überdurchschnittlich erfolgreich waren. Robert Levering hat nach der ersten Veröffentlichung der attraktivsten Arbeitgeber damit begonnen, ein Analysesystem für Vertrauen, Stolz und Teamgeist zu entwickeln, welches aus einer anonymen Mitarbeiterbefragung und einem Kulturaudit in Form einer Erhebung der Strukturen und Instrumente besteht.

Dieses System wurde später zur Grundlage eines Unternehmens-„benchmarking“ der Arbeitgeber in den USA und der Auszeichnung der „best workplaces“. Das Analyse- und Benchmarkingverfahren wurde kurz danach unter der Bezeichnung „Great Place to Work“ in viele Länder Nord-, Mittel- und Südamerikas ausgeweitet und ab 2002 auch in vielen Ländern Europas mit Unterstützung der Europäischen Kommission und nationaler Arbeitsministerien eingeführt. In Deutschland stand über viele Jahre der Bundesarbeitsminister bzw. die Bundesarbeitsministerin Pate und nahm persönlich die Ehrung der Preisträger vor.

Inzwischen ist das Great to Work Institute als Partner des Diplomatic Council in 42 Ländern in der Welt vertreten, u.a. auch in Afrika (Nigeria) und Asien (Türkei, Indien, China). Überall gelten die gleichen Prinzipien und tritt der gleiche Nutzen für Menschen und Organisationen ein. Die Methode ist die weltweit umfassendste Unternehmenskulturanalyse. Sie bietet für Unternehmen sowohl die Möglichkeit, die Unternehmenskultur systematisch weiterzuentwickeln wie auch die Chance, im Sinne eines „Employer Branding“ eine exzellente Unternehmenskultur gegenüber Bewerbern und anderen Geschäftspartnern darzustellen. Sie sind damit sichtbares Vorbild für ethisches und erfolgreiches Handeln. Das Diplomatic Council ist den Prinzipien und Methoden von Robert Levering eng verbunden, Institute Managing Director Andreas Schubert zeichnet als Chairman für das DC Global Corporate Culture Program verantwortlich; der Autor dieses White Papers ist seit 2013 als dessen Botschafter tätig. Hier hat eine Initiative ganz im Sinne der Förderung der „Economic Diplomacy“ als Leitmotiv des Diplomatic Council eine weltweite Vorreiterrolle übernommen, die der Rat der Botschafter, der das Diplomatic Council führt, ausdrücklich unterstützt. Daher wird die Methodik des Great Place to Work Institute beispielhaft zur Veranschaulichung herangezogen.

Betrachtungsfelder bei der anonymen Mitarbeiterbefragung

Bei der anonymen Mitarbeiterbefragung wird gemessen, was bzgl. der Unternehmenskultur tatsächlich bei den Mitarbeitern ankommt. Fokus wird dabei auf das subjektive Erleben von Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist gelegt. Glaubwürdigkeit setzt sich in diesem Modell zusammen aus Kommunikationsfähigkeit, Kompetenz und Integrität der Führungskräfte. Respekt ergibt sich aus Förderung, Zusammenarbeit und Fürsorge durch die Führungskräfte. Fairness zeigt sich in Ausgewogenheit, Neutralität und Gerechtigkeit. Diese drei Gebiete Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness werden direkt durch die Führungskräfte gestaltet und gelten im Modell als primär vertrauensbildende Einstellungen und Verhaltensweisen. Ergänzt wird dies durch den Stolz der Mitarbeiter auf ihre Tätigkeit, auf ihre Teamleistung und auf ihr Unternehmen, sowie durch den Teamgeist, welcher sich durch Vertrautheit, Freundlichkeit und Zusammengehörigkeit zeigt.

Das Erleben dieser fünf Hauptaspekte und 15 Unterpunkte durch die Mitarbeiter wird in einem aus 62 Fragen bestehenden anonymen Fragebogen erhoben und nach demografischen, organisatorischen u.a. Gliederungskriterien ausgewertet. Die Verantwortlichen in den teilnehmenden Unternehmen können somit Muster der erlebten Unternehmenskultur erkennen, und bereits daraus eine tiefere Analyse und ggf. Verbesserung ableiten.

Betrachtungsfelder beim Kulturaudit

Als weitere Dimension der Unternehmenskultur analysiert das Institut die Strukturen und Instrumente in den jeweiligen Unternehmen. Auditiert wird dabei nicht nur das Konzept, sondern insbesondere

dessen konsequente Umsetzung. Dabei werden den Unternehmenskultur-verantwortlichen 18 Fragen in den neun Bereichen „Akquisition/Integration“, „Inspirieren“, „Informieren“, „Zuhören“, „Anerkennen“, „Entwickeln“, „Fürsorge“, „Feiern“ und „Beteiligen“ gestellt. Die Antworten und mitgelieferten beweisenden Unterlagen werden von Experten auditiert und nach einem Vergleich mit anderen Unternehmen mit einer Punktzahl versehen.

In dem Kulturauditreport, der aus der Auswertung von Befragung und Kulturaudit als Ergebnisdokument erstellt wird, werden den Verantwortlichen der teilnehmenden Unternehmen die Qualität der Strukturen und Instrumente in den neun Feldern dargestellt. Daraus kann ein Stärken- und Schwächenprofil aus Sicht des Senders von Unternehmenskultur ermittelt werden, wohingegen die Auswertung der oben beschriebenen anonymen Befragung ein Stärken- und Schwächenprofil bzgl. der Empfänger von Unternehmenskultur aufzeigt. Die Korrelation von Senden und Empfangen bzw. von Absicht und Ergebnis ist ein wichtiger Baustein für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Unternehmenskultur. Weitere hilfreiche Auswertungselemente des Kulturauditreports sind „best practices“ vergleichbarer Unternehmen und das „benchmarking“ mit anderen Teilnehmern.

Auszeichnung der „best workplaces“

Bei der Evaluierung der „best workplaces“ bewertet das Institut die anonyme Mitarbeiterbefragung mit 2/3 und den Kulturaudit mit 1/3. In den Kulturaudit fließen neben den 18 beantworteten Fragen zu Strukturen und Instrumenten auch noch Kennzahlen zu Fluktuationsrate, Teilnahmequote an der anonymen Befragung u.a. ein. Für jedes an einem Wettbewerb teilnehmende Unternehmen wird eine Gesamtpunktzahl ermittelt, die dann in nach Größenklassen differenzierten Listen sortiert wird. Die Unternehmen mit den höchsten Punktzahlen in den einzelnen Größenklassen werden u.a. durch Verleihung des Siegels „Bester Arbeitgeber in der Region ...“ öffentlichkeitswirksam prämiert. Die Prämierung erfolgt auf Regionalebene, auf Bundesebene, auf europäischer Ebene und weltweit. Somit haben die teilnehmenden Unternehmen viele Chancen, ausgezeichnet zu werden und damit einen „Employer Branding“-Effekt zu erzielen. Die Prämierungen finden in der Regel in Kooperation mit dem DC Global Corporate Culture Program statt.

Eine Auszeichnung als bester Arbeitgeber hat für das ausgezeichnete Unternehmen vielfältige Vorteile. Für die Überzeugung, dass sich eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur für ein gesamtes Businessökosystem sehr positiv auf Unternehmen und Menschen auswirkt, ist sie ebenfalls wichtig. Das Thema Vertrauenskultur bekommt eine große Öffentlichkeit und die teilnehmenden Unternehmen werden automatisch in ihrer „community“ Multiplikator für diesen Ansatz der Unternehmensführung. Überzeugend ist dabei, dass die ausgezeichneten Unternehmen fast ausnahmslos ausgesprochen erfolgreich agieren.

Führungsethik: Lohnt es sich, kooperativ zu sein?

Konkurrenz oder Kooperation?

Ein weiterer Aspekt eines modernen Führungs- und Managementmodells ist das Verständnis von Konkurrenz vs. Kooperation. Ist Konkurrenz tatsächlich ein entscheidender Treiber für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung oder behindert Konkurrenz möglicherweise eine nutzenorientierte Geschäftsentwicklung? Diese Frage haben sich u.a. Dr. Kurt Smit und Thomas Kottmann in ihrem 2014 veröffentlichten Buch „Führungsethik“ gestellt. Sie haben den Nutzen von Kooperation statt Konkurrenz aus neurobiologischer, soziobiologischer und psychologischer Sicht betrachtet, dies durch die Spieltheorie ergänzt und schließlich durch umfassende empirische Studien anderer Wissenschaftler überprüft.

Eine der Kernthesen von „Führungsethik“ ist, dass nicht-kooperative (= defektierende) Menschen kurzfristig einen höheren individuellen Erfolg haben, wenn sie auf kooperative Menschen treffen, die sie ausnutzen können. Für Organisationen entsteht jedoch der größte Erfolg, wenn kooperative Menschen aufeinander treffen, die an einem Strang ziehen. Was auf den ersten Blick profan wirkt, lässt jedoch die Frage aufkommen, wie Strukturen, Anreize, Prozesse u.Ä. in einer Organisation geschaffen werden können, dass sich auch für einzelne Menschen Kooperation auf Dauer mehr lohnt als Defektion.

Ähnlich sieht es mit der Nützlichkeit der Konkurrenz bzw. des Wettbewerbs zwischen Unternehmen aus. Ist dies wirklich der Schlüssel zu Innovation und Fortschritt? Dazu meint der Paypal-Mitgründer und erster Investor bei Facebook, Peter Thiel, dass Wettbewerb grundsätzlich schädlich für Unternehmen sei. Letztere seien nur dann erfolgreich, wenn sie sich ein Alleinstellungsmerkmal erarbeiten, d.h. gut darin sind, Wettbewerb zu vermeiden. Hohe Umsatzrenditen kann nur derjenige erzielen, der etwas grundsätzlich Neues erfindet und so, zumindest für eine gewisse Zeit, keine Wettbewerber im Markt hat.

Kooperationsstrategien und Reziprozitätstypen (nach Smit/Kottmann)

Wenn also Unternehmen gut daran tun, Anstrengungen zu unternehmen, Wettbewerb zu vermeiden, wie sieht es dann innerhalb des Unternehmens aus? Ist es für den einzelnen Mitarbeiter eine bessere Strategie, die Kollegen als Wettbewerber zu sehen, oder sollte er stattdessen mit ihnen kooperieren?

Dieser Frage ist der Organisationspsychologe Adam Grant nachgegangen. Er untersuchte den beruflichen Erfolg von Managern, Vertriebsmitarbeitern und Studenten in Dutzenden Studien und zwar in Abhängigkeit vom Grad ihrer Hilfsbereitschaft. Grundsätzlich werden hierbei drei sogenannte Reziprozitätstypen unterschieden:

- Geber helfen, wenn ihre Kosten für die gewährte Hilfe niedriger sind als der daraus resultierende Profit des Anderen.
- Tauscher sind auf Ausgleich bedacht. Sie möchten aber mindestens so viel zurückbekommen, wie sie investiert haben.
- Nehmer helfen nur dann, wenn sie davon überzeugt sind, mehr zurück zu bekommen, als sie investieren.

Grant fand in allen Studien die gleiche Reihenfolge dieser Reziprozitätstypen auf der Karriereleiter (von oben nach unten): Geber, gefolgt von gleichsam erfolgreichen Nehmern und Tauschern im Mittelfeld und wiederum Gebern als Schlusslicht. Die erfolgreichen und erfolglosen Geber unterscheiden sich darin, dass Erstere sich nicht ausnutzen lassen, während letztere bedingungslos immer helfen.

Klimafaktoren zur Förderung von Kooperation

Kooperation und deren Nutzen entsteht also dort, wo viele fremdbezogene Geber in einem Unternehmen oder einem Business-Ökosystem miteinander agieren. Wie können Führungskräfte nun ein Klima der Kooperation mit einer deutlichen Mehrheit von fremdbezogenen Gebern erzeugen?

Ein Aspekt ist dabei sicherlich, kooperative Menschen einzustellen und in Schlüsselpositionen zu bringen. Des Weiteren ist es kooperationsfördernd, wenn die Anreizsysteme Teamleistungen und nicht Einzelleistungen honorieren. Und schließlich ist eine Vertrauenskultur im Unternehmen und im Business-Ökosystem extrem förderlich für eine kooperative Kultur, d.h. wenn Menschen darauf vertrauen können, dass ihre Vorleistungen mit Gegenleistungen erwidert werden. Wichtig für die Bereitschaft, kooperativ in Vorleistung zu gehen, ist auch, dass die Menschen im Unternehmen durch Resilienztrainings u.a. befähigt werden, Selbstvertrauen, Selbstverbundenheit, und positives Selbstbewusstsein aufzubauen.

Auf der anderen Seite muss eine Organisation verdeutlichen, dass sich „Defektieren“ nicht lohnen darf. Nicht kooperierenden Menschen muss klar werden, dass ihnen nicht geholfen wird, solange sie nicht wieder Kooperation zeigen. Diese simple „tit-for-tat“ Kooperationsstrategie ist gleichermaßen „radikal“ wie berechenbar, und ist das Fundament für ein Klima der Kooperation.

Führen ist in erheblichem Maße das Etablieren und Aufrechterhalten von Kooperation.

Managementsystem zur Förderung von Vertrauen und Kooperation

Vertrauenskultur mit Prozessen und Kennzahlen steuern

Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur muss systemisch gestützt werden. Die Mitarbeiter in Unternehmen mit Vertrauenskultur benötigen in besonderem Maße Orientierung durch eine klare Mission, Vision, Strategie, Ziele und Werte. In diesem Rahmen ist eigenverantwortliches Handeln optimal möglich.

Wichtig für die Mitarbeiter ist eine Orientierung an Erfolg. Fast alle Menschen wollen Leistung erbringen und Wertschätzung dafür empfangen. Erfolg in Form von Zielen ist also zu definieren, und zwar sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Teamebene, wobei Erfolg nicht allein auf wirtschaftliche Aspekte bezogen sein darf.

Ein geeignetes Managementsystem, welches die mit Vertrauenskultur verbundenen Werte ebenso fördert wie auch die Erfolgs- und Leistungsorientierung, ist EFQM (European Foundation for Quality Management). In diesem System sind acht Grundsätze, fünf Gruppen von Befähigerprozessen und vier Gruppen von Kennzahlen definiert. Unternehmen, die EFQM konsequent anwenden, sich auf dieser Basis systematisch weiterentwickeln und nachweislich im Unternehmensvergleich führend sind, erhalten den Preis der Ludwig-Erhard-Stiftung (L.E.P.). Der Erhalt des L.E.P. ist für die Führungskräfte des Unternehmens Ansporn, Wertschätzung und Verpflichtung, und bringt dem Managementsystem eine umfassende Verbindlichkeit.

Die acht Grundsätze des EFQM

Nach den folgenden acht Grundsätzen ist laut EFQM Exzellenz in einem Unternehmen definiert:

Ausgewogene Ergebnisse erzielen: Exzellente Organisationen erfüllen ihre Aufgabe durch ausgewogene Ergebnisse, die sowohl die langfristigen als auch die kurzfristigen Bedürfnisse ihrer Stakeholder befriedigen und, wenn es von Bedeutung ist, auch übertreffen.

Kundennutzen mehren: Exzellente Organisationen sind sich bewusst, dass ihr Daseinszweck in erster Linie durch ihre Kunden gesetzt ist. Für diese streben sie nach Erneuerung und Wertschöpfung, indem sie deren Bedürfnisse und Erwartungen verstehen und antizipieren.

Mit Vision, Inspiration und Integrität führen: Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft gestalten und verwirklichen, und die vorbildlich für Werte und Ethik einstehen.

Mittels Prozessen lenken: Exzellente Organisationen werden mittels strukturierter und strategisch ausgerichteter Prozesse gelenkt. Sie begründen ihre Entscheidungen auf Fakten, um ausgewogene und dauerhafte Ergebnisse zu erzielen.

Durch Menschen erfolgreich sein: Exzellente Organisationen achten ihre Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der Verantwortung, damit persönliche Ziele und Ziele der Organisation in ausgewogenem Umfang erreicht werden.

Innovation und Kreativität fördern: Exzellente Organisationen mehren Wertschöpfung und Leistung durch beständige und systematische Erneuerung, indem sie sich die Kreativität ihrer Stakeholder nutzbar machen.

Partnerschaften aufbauen: Exzellente Organisationen erstreben, entwickeln und erhalten vertrauensvolle Beziehungen zu unterschiedlichen Partnern, um wechselseitigen Erfolg zu erzielen. Diese Partnerschaften können mit Kunden, der Gesellschaft, wichtigen Lieferanten, Bildungseinrichtungen oder Nicht-Regierungsorganisationen aufgebaut werden.

Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen: Exzellente Organisationen integrieren in ihre Kultur eine ethische Geisteshaltung, klare Werte und höchste Standards des Verhaltens als Organisation, um nach wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zu trachten.

Die fünf Befähigergruppen des EFQM

Unternehmen, die ihr Managementsystem an EFQM ausrichten, beschreiben ihre Organisationsmodelle in den Bereichen Führung, Strategie, Mitarbeitende, Partnerschaft & Ressourcen sowie Prozesse & Produkte & Dienstleistungen. Diese Organisationsbeschreibungen dienen als Befähiger, um die Unternehmensziele, welche später mit Kennzahlen verfolgt werden, zu erreichen. In jedem der fünf Befähigerbereiche sind jeweils vier bis fünf Teilkriterien nachzuweisen.

Führung

- Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.
- Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation.
- Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessensgruppen.
- Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Exzellenz.
- Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

Strategie

- Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessensgruppen und des externen Umfelds.
- Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fertigkeiten.

- Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.
- Die Strategie und die unterstützenden Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen umgesetzt.

Mitarbeitende

- Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation.
- Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt.
- Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

Partnerschaften & Ressourcen

- Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt.
- Finanzen werden zum nachhaltigen Erfolg gemanagt.
- Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt.
- Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen.
- Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen.

Prozesse & Produkte & Dienstleistungen

- Prozesse werden entwickelt und gemanagt, um den Nutzen für die Interessensgruppen zu optimieren.
- Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen.
- Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet.
- Produkte werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern.
- Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.

Die vier Kennzahlengruppen des EFQM

Nach EFQM muss Exzellenz durch Kennzahlen messbar sein, und zwar in den Bereichen Kunden, Mitarbeiter, Stakeholder und Schlüsselergebnisse. Bei der Messung sind Plan-/Ist-Vergleiche, langjährige Zeitreihenvergleiche sowie Benchmarkings mit anderen Unternehmen vorzunehmen und zu analysieren. In jedem der vier Kennzahlengruppen müssen unternehmensspezifische Kennzahlen definiert werden, und zwar differenziert nach Ausprägung der Befähiger (tue ich die Dinge richtig?) und Wirkung der Befähiger bezogen auf die Unternehmensziele (tue ich die richtigen Dinge?)

Der kontinuierliche Lernprozess

Durch die permanente Beachtung aller Prozesse werden Informationen über den aktuellen Stand, die kontinuierliche Verbesserung und künftige Trends erarbeitet. Das EFQM-Modell ist ein Werkzeug, das Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung eines umfassenden Managementsystems gibt. Es soll helfen, eigene Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu erkennen, und die Unternehmensstrategie darauf auszurichten.

Wie den Grundsätzen des EFQM-Modells zu entnehmen ist, ist dies ein System, das nach Werten wie Menschenorientierung, Nachhaltigkeit, Ausgewogenheit, Fairness, Partnerschaft, Kundennutzen u.a. ausgerichtet ist. Es passt daher gut in die Philosophie des Global Corporate Culture Program des Diplomatic Council und ergänzt das Modell der Vertrauenskultur um weitere Managementaspekte und bietet damit die Grundlage für das Management einer Vertrauenskultur.

Mit der regelmäßigen Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis, mit welchem die Unternehmens-exzellenz nach EFQM ausgezeichnet wird, wird ein dauerhafter und systematischer Lernprozess verbindlich.

Managementcockpit

Unternehmen, die ein ganzheitliches und stark vertrauens- und wertebasiertes Managementsystem eingeführt haben, stehen vor der Herausforderung, dieses allen Mitarbeitern und ggf. auch noch weiteren Stakeholdern transparent zu machen. Insbesondere die Ziele der einzelnen Geschäftsprozesse sowie die Kennzahlen der Geschäftsprozesseffizienz (werden die Geschäftsprozesse wie geplant gelebt?) und der Geschäftsprozesseffektivität (erzielen die Geschäftsprozesse die geplante Wirkung?) müssen über ein Managementcockpit leicht verständlich und interpretierbar sein. Es ist ein wesentlicher Baustein der für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur wichtigen Orientierung.

Es ist daher zu empfehlen, dass die wesentlichen Inhalte und Ziele der Prozesse textlich/grafisch erfasst werden, und dann in einem für alle Mitarbeiter zugänglichen Intranetportal abgelegt werden. Die Dokumentation der Kennzahlen wiederum lässt sich am besten durch eine Business-Intelligence-Applikation mit allen Möglichkeiten des Plan-Ist-Vergleichs, Periodenvergleichs, Benchmarkings, Drill-Down etc. abbilden. Auch dieses System sollte möglichst allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

Ein für alle Mitarbeiter allgemein verfügbares Managementsystem bedingt, dass im Unternehmen ein hohes Maß an Offenheit und Transparenz herrscht, da i.d.R. alle wesentlichen Finanzaufgaben öffentlich wird. Offenheit und Transparenz ist im übrigen ein wichtiges Merkmal der Vertrauenskultur.

Somit ist das beschriebene Managementcockpit ein wichtiges Fenster in die Organisation und die aktuelle Leistungsfähigkeit eines auf Vertrauenskultur basierenden Unternehmens.

EKS: Kundennutzen vor Gewinnorientierung

Die von Prof. Mewes entwickelte engpass-orientierte Strategie EKS ist als die markt- und kundenorientierte Perspektive des wertebasierenden Managements zu bewerten. Es geht bei EKS erst um den Kundennutzen, dann um den Unternehmensgewinn. Unternehmen bzw. Führungskräfte, die das verinnerlicht haben, sind davon überzeugt, dass Gewinne kein Ziel, sondern das Ergebnis einer kundennutzenorientierten Strategie sind.

EKS beinhaltet einen Baukasten zur Entwicklung von Lösungsangeboten für Kunden, wobei ein optimaler Kräfteinsatz durch Konzentration auf den externen Engpass der Zielgruppe im Fokus steht. Folgende Grundsätze gelten bei der Anwendung von EKS:

- Konzentration der Kräfte auf Stärkenpotenziale, Abbau von Verzettlung: Seine Stärken analysieren und zu einer Spitzenleistung ausbauen. Seine Sinne, Kräfte und Mittel nicht „breit und verzettelt“, sondern „spitz und konzentriert“ einsetzen.
- Orientierung der Kräfte auf eine engumrissene Zielgruppe: Sich nicht „an alle“ richten, sondern in einer klar definierten und abgegrenzten Zielgruppe Fuß fassen. Mit der wachsenden Anziehungskraft erweitert sich die zunächst enge und übersichtliche Gruppe von selbst.
- In die Lücke, Nische gehen: Sich nicht nach „Mainstream“ entwickeln, nicht anstreben, was alle wollen, sondern Konzentration auf die Lösung des größten Problems seiner Zielgruppe. D.h. den Engpass lösen, der sie am stärksten in ihrer Entwicklung behindert.
- „Tiefe“ statt „Breite“: Sich nicht in die „Breite“ entwickeln, sondern „in die Tiefe der Zusammenhänge“, d.h. bei naheliegenden Problemen der Zielgruppe beginnend auf ihre zentralen Probleme zu. Damit wächst automatisch die eigene Bedeutung für die Zielgruppe und in Folge dessen die Chance, die Marktführerschaft zu erlangen.

Organisationsmodelle für vertrauensbasierte Unternehmen

Die Organisationsgrundsätze des Beta-Codex

Der „Beta-Kodex“ (vormals auch als Beyond Budgeting bezeichnet) ist eine 1998 in England initiierte Forschungsinitiative und ein Managementmodell für Organisationen jeder Art „jenseits von Weisung und Kontrolle“. Es wird als eine Alternative zum tayloristischen, bürokratisch-hierarchischen Organisationsmodell verstanden und definiert sich durch zwölf Leit-Prinzipien. Entwickelt wurde das Modell aus fallstudien- und theoriebasierter Forschung zwischen 1998 und ca. 2002.

Ein entscheidendes Merkmal des „Beta Kodex“ ist, dass es Prinzipien definiert, die traditionellem, von tayloristischen Prinzipien getragenen Management entgegenlaufen. Im Gegensatz zu anderen Management-Konzepten ist der „Beta-Kodex“ weder ein Werkzeug noch eine Standardlösung. Es beschreibt vielmehr ein Modell im systemischen Sinn und zugleich eine Denkweise. Die Vorgehensweise fußt auf einem Satz von untereinander interdependenten Prinzipien. Diese Prinzipien stehen im Gegensatz zu den impliziten und expliziten, auf Frederick W. Taylor und andere zurückgehenden Managementmodell, das oftmals auch als „command-and-control“-Modell (Weisung und Kontrolle) bezeichnet werden. Für den Erfolg einer Organisation in dynamischen, nicht-linearen Umwelten sind nach dem „Beta-Kodex“ zwölf Prinzipien bedeutsam, die seit 1998 auf Basis fallstudienbasierter Forschungsarbeit identifiziert und ab 2001 in jeweils sechs Performance-Management- und sechs Führungsprinzipien untergliedert wurden.

Führungsprinzipien

- Werte: mit einigen wenigen, klaren Werten, Zielen und Grenzen lenken, nicht mit detaillierten Regelwerken.
- Verantwortung: allen Mitarbeitern ermöglichen, selbstverantwortlich zu denken und unternehmerisch zu handeln; nicht die Befolgung von Plänen anregen.
- Selbständigkeit: Teams die Freiheit und den Raum zum Handeln geben, ohne Mikro-Management von oben.
- Organisation: ein schlankes Netzwerk aus ergebnisverantwortlichen Teams schaffen, keine zentralistische, funktional geteilte Pyramide.
- Kunden: alle Mitarbeiter auf ihre Kunden ausrichten; nicht auf Hierarchie und Machtbeziehungen.
- Transparenz: Information zum Zweck der Selbststeuerung offen zugänglich bereitstellen, nicht den Zugang hierarchisch begrenzen oder Informationsmacht zulassen.

Performance-Management-Prinzipien

- Ziele: relative Ziele für kontinuierliche Verbesserung setzen, keine fixierten Leistungsverträge verhandeln.
- Belohnung: gemeinsamen Erfolg basierend auf erbrachter Teamleistung belohnen, nicht einzelne Mitarbeiter durch Zielerreichung motivieren oder anreizen.
- Planung: als kontinuierlichen und integrierten Prozess praktizieren, nicht als jährliches Top-down-Event.
- Ressourcen: dann bereitstellen, wenn sie benötigt werden, nicht durch jährliche Zuteilung und Allokation.
- Koordination: Zusammenarbeit marktorientiert-dynamisch koordinieren, nicht über Planungszyklen.
- Kontrolle: basierend auf relativen Indikatoren, Trends und Soll-Ist-Vergleichen, nicht mittels Planabweichung.

Diese Prinzipien sind wichtig für jedes Unternehmen, das erfolgreich auf Basis von Vertrauenskultur sein möchte.

Die Handlungsfelder zum Neuerfinden von Organisationen nach Frederic Laloux

Der ehemalige McKinsey-Berater und Autor Frederic Laloux beschreibt in seinem viel beachteten Werk „Reinventing Organizations“ ein neues Organisations- und Management-paradigma, welches zu den zuvor dargestellten Prinzipien von Vertrauenskultur passt. Das Organisationsmodell gründet auf lange bekannten Prinzipien, Erkenntnissen und Erfahrungen, wie Organisation in einer zunehmend dynamischen Welt gelingen kann. Lalouxs Modell basiert vor allem auf der Integralen Theorie (Ken Wilber, Jean Gebser u.a.) und dem Ansatz Spiral Dynamics (Clare Graves, Don Beck).

Drei konkrete Handlungsfelder für eine Organisation eines komplexen, wissensbasierten Unternehmens des 21. Jahrhunderts sieht Laloux. Dies sind Selbstmanagement, Sinn und Ganzheitlichkeit. Konkret rät er Organisationen, folgendes zu implementieren:

Selbstmanagement

- Selbstorganisierte kleine Teams unterstützt durch Coaches;
- Sehr schlanke Zentralfunktionen;
- Fluide Rollen statt Stellenbeschreibungen, keine Rollenbezeichnungen;
- Mehrstufige Konfliktlösungsprozesse;
- Hohe Informationstransparenz;
- Fokus auf Teamleistung statt auf Einzelleistung;
- Selbstbestimmung von Gehältern, kalibriert durch „Peers“;
- Kein Bonus, stattdessen aber Gewinnbeteiligung;
- Entlassungen nur nach Mediationsprozess.

Sinn / Mission

- Entscheidungen folgen der gefühlten Unternehmensmission;
- Die Strategie entwickelt sich aus der kollektiven Intelligenz;
- Wettbewerber werden zu Kooperationspartnern, wenn dadurch die Mission gestärkt wird;
- Wachstum ist nur dann hilfreich, wenn es der Mission hilft;
- Gewinn entsteht automatisch wenn die Mission richtig umgesetzt wird;
- „Change Management“ erübrigt sich, es ist im System verankert;
- Partner werden danach ausgewählt, ob sie das Business-Ökosystem inspirieren;
- Keine Mittelfristziele, stattdessen schnelle Iterationen mit kurzen Feedback Schleifen.

Ganzheitlichkeit

- Raum für Kinder, Tiere und Natur;
- Klare Werte und Grundsätze, die permanent diskutiert werden;
- Konsequenter Umgang mit inakzeptablem Verhalten;
- „Story Telling“;
- Alle werden geschult in Konfliktmanagement und Unternehmenskultur;
- Wenig Meetings, klare Meetingregeln;
- Bewerbungsgespräch immer mit zukünftigen Kollegen.

Das DC Global Corporate Culture Program hält diese Organisationsanregungen im Sinne einer dauerhaften Vertrauenskultur für zielführend und empfiehlt Unternehmen und Management, sich damit intensiv auseinanderzusetzen.

Zusammenfassung

Vertrauenskultur als die Grundlage für Gesundheit, Glück(lichkeit) und Erfolg – in Unternehmen und im Business-Ökosystem – für Menschen und für Organisationen. Die Verbreitung dieser Werte ist eine Kernaufgabe des Global Corporate Culture Program im Diplomatic Council.

Neben der Überzeugung und dem Vorbild der Unternehmenslenker ist es entscheidend, dass einige systemische Voraussetzungen geschaffen werden, die die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung einer Vertrauenskultur fördern. Dabei bieten die in diesem White Paper vorgestellten Systeme und Grundsätze Kooperationsmanagement, EFQM, EKS und Beta Codex eine gute Grundlage für eine dauerhaft erfolgreiche Vertrauenskultur.

Das DC Corporate Culture Program möchte viele Unternehmer und Multiplikatoren davon überzeugen, dass sich Vertrauenskultur für die Menschen in Unternehmen, für alle Stakeholder von Unternehmen, für Business- Öko-Systeme und für ganze Volkswirtschaften lohnt. Dies steht im Einklang mit den Zielen und Grundsätzen des Diplomatic Councils, der Förderung von Frieden auf der Welt durch wirtschaftlichen Erfolg, Wohlstand und „Glücklichkeit“ für alle Menschen.