

► PERFORMANCE-CHECK

Abstimmungskunst.

Mit einer wertebasierten Leistungsdiagnostik werden Unternehmenswerte und -kultur messbar gemacht. Sie hilft Unternehmen dabei, ihre Strategie weiterzuentwickeln und ihre Performance spürbar zu steigern.

Teamgeist: Wie beim Bergsteigen zählt auch in Unternehmen das Zusammenspiel und Leistungsvermögen der gesamten Mannschaft.

► Von Dr. Thomas M. Fischer

Der Begriff der Leistungsdiagnostik ist bekannt aus dem Spitzensport: Hier werden spezielle Untersuchungen und Tests vorgenommen, um Informationen über den aktuellen Gesundheitszustand, die Belastbarkeit und das Leistungsvermögen eines Sportlers oder eines ganzen Teams zu erhalten. Die gewonnenen Erkenntnisse sind ein unverzichtbarer Bestandteil einer möglichst effektiven Trainingsgestaltung und bilden damit eine solide Grundlage für sportliche Höchstleistungen.

Wie Studien nachweisen, ist auch die Performance von Unternehmen in starkem Maße von dem Gesundheitszustand und der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter abhängig. Ob ein Unternehmen innovativ

oder ideenlos ist, ob es pragmatisch oder bürokratisch arbeitet, ob die Mitarbeiter Risikobereitschaft zeigen oder das Vermeiden von Fehlern höchste Priorität hat, ob alle an einem Strang ziehen oder sich in einem hochpolitischen Umfeld jeder gegen jeden absichert: All dies ist im Wesentlichen eine Frage von Unternehmenskultur. Die Strukturen, Prozesse, Systeme und die Leitung können noch so gut sein – wenn der Chor der Mitarbeiter nicht mitzieht, nutzt die beste Strategie nichts.

Eine Leistungsdiagnostik muss sich daher neben den gängigen Kennzahlen auch mit weichen Faktoren wie Führungsstil, Wertschätzung, Motivation, Qualifikation und der Kultur von Mitarbeitern befassen. Eine Erkenntnis, die der Ma-

nagementpapst Peter Drucker schon vor Jahrzehnten hatte: «Culture eats strategy for breakfast».

Erfolgsentscheidend ist ein ganzheitlicher Ansatz: Aus harten und weichen Faktoren ergeben sich vier Organisationsbausteine: Struktur, Systeme und Prozesse, Führungsstil sowie Menschen und Kultur. Sie alle sind in der Lage, Prozesse zu befördern oder auch zu behindern.

Nur wenn alle vier Bereiche in ihrer Ausrichtung übereinstimmen, kann ein Unternehmen ideal performen. Ein Konzern kann zum Beispiel eine für seine Ziele optimale Organisations- und Prozessstruktur haben. Wenn diese jedoch nicht von den richtigen Systemen unterstützt werden, bleiben die positiven Ergeb-

nisse aus. Andererseits können die modernsten IT- oder Steuerungstools im Einsatz sein. Wenn die Mitarbeiter diese nicht verstehen und akzeptieren, scheitert die Technik.

Es geht um die «Passung» harter und weicher Faktoren, von Kultur und Strategie. Denn eine zur Strategie passende, zukunftsfähige Unternehmenskultur ist ein Wettbewerbsvorteil, der sich in der Performance und damit auch in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen niederschlägt.

Die Schwierigkeit besteht häufig darin, dass Unternehmen ihre Strategien definieren und Entscheidungen treffen, es aber oftmals nicht schaffen, die Mitarbeiter mitzunehmen und die Kultur entsprechend der Strategie weiterzuentwickeln.

Denn Agilität, Leistungsbereitschaft und Innovationskraft müssen tief in der Kultur verankert sein. Mit einer diktierten Verfahrensänderung oder einer Schulung ist es daher nicht getan.

Um die Kultur und die Strategie aufeinander abstimmen zu können, muss das Management sich zunächst bewusst werden, wo das Unternehmen und seine Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Werte und Kultur stehen. Es sollte klar sein, was das Unternehmen ausmacht.

Doch wie lassen sich diese weichen Faktoren messen und in die Analysen integrieren? Eine wertebasierte Leistungsdiagnostik kann helfen. Damit gelingt, was bisher kaum möglich erschien: das scheinbar Unmessbare wird messbar gemacht.

Die geeignete Methode, die bei avantum consult entwickelt wurde, basiert auf dem Graves-Value-System, einer psychologisch fundierten Systematik zur Analyse persönlicher und organisatorischer Wertesysteme: Der New Yorker Psychologieprofessor Clare W. Graves entwickelte dieses Modell bereits in den 1960er Jahren.

Seine Schüler Christopher Cowan und Don Beck nahmen auf dieser Grundlage eine Klassifizierung in neun (Werte-) Level vor, die wiederum Rainer Krumm vom «9 Levels Institute for Value Systems» in Ravensburg nutzte, um eine Analysemethodik zu konzipieren. Das Verfahren basiert auf einer klassischen Umfrage mittels Fragebögen. Graves definierte neun Ebenen, die unterschiedliche Werteaus-

prägungen aufzeigen. In unserer Beratungsarbeit nennen wir das «Kulturcharakterisierung». Dabei fragen wir nach dem Wesen der Firmenkultur – danach, welche Werte und Attribute ihr zugrunde liegen. Die neun Ebenen beschreiben letztlich den Charakter eines Unternehmens.

Bei der Analyse geht es aber nicht um einzelne Werte wie beispielsweise «Verantwortungsbewusstsein» oder «Ehrlichkeit», sondern um eine solide Vermessung und Analyse eines kompletten Wertegerüsts. Es werden Themen abgefragt wie etwa «Statussymbole sind in unserer Gruppe Ausdruck von Zielstrebigkeit» oder «In unserer Gruppe können wir Widersprüche nebeneinander stehen lassen, ohne dass dazu Stellung bezogen werden muss». Die Auswahl der Antworten erfolgt anhand einer abgestuften Skala nach dem Schema «stimme ich zu», «stimme ich nicht zu», «trifft eher zu» oder «trifft eher nicht zu».

Der Aufbau der Fragebögen ermöglicht einen hohen Grad an Validität und Objektivität. Bei der späteren Analyse ist es wichtig, im Unternehmen deutlich zu machen, dass es kein «gut» oder «schlecht» gibt, sondern nur ein (zur Strategie) «passend» oder «nicht passend».

Das Modell beschreibt, wie Menschen und Organisation denken und handeln, und nicht, wie sie sind. Es gibt Aufschluss darüber, warum Systeme oder Menschen sich auf eine bestimmte Weise verhalten.

Mit der wertebasierten Leistungsdiagnostik lassen sich die Unternehmenskultur und ihre spezifischen Wertecharakteristika messen, mit dem definierten «Soll» abgleichen und dieses durch gezielte (harte) Interventionen erreichen. Zum Beispiel sorgt eine Anpassung des Vergütungsmodells für eine Refokussierung des Handelns. Ebenso können Veränderungen der Struktur, der Regelkommunikation oder des Berichtswesens (Schaffung von mehr Transparenz, neue KPIs) als Interventionsbausteine für eine Transformation der Unternehmenskultur dienen.

Schlüssel für digitale Transformation.

Oft beginnt die Veränderung jedoch bei der Führung und der Auseinandersetzung mit der Frage, was eigentlich gewollt ist und wie das Gewollte durch kongruentes Verhalten erreicht werden kann.

Viele Unternehmen müssen heute immer schneller und flexibler auf die zunehmenden und sich stetig wandelnden Einflussfaktoren reagieren. Was früher ein erfolgreiches Geschäftsmodell war, muss es heute nicht mehr sein und ist es morgen erst recht nicht – das haben uns zahlreiche Beispiele gelehrt.

Oft ist es nötig, dass sich Organisationen weiterentwickeln und ihre Strategien wechseln oder modifizieren. Das funktioniert nur, wenn die im Unternehmen vorherrschende Kultur es zulässt, und sich die Mitarbeiter mitentwickeln.

Die Unternehmenskultur avanciert so oftmals zum Schlüssel für eine Transformation – erst recht im zunehmend digitalen Umfeld: Ständig müssen das Management und die Mitarbeiter anders und neu denken. Dafür braucht die Organisation eine Kultur, die Innovationen fördert und Neuem offen gegenübersteht. Zudem benötigt sie im Zeitalter der Digitalisierung mehr Freiräume statt starre Strukturen. Und sie muss in allen Bereichen ein höheres Tempo gehen können. Das alles hängt stark mit Werten und Kultur zusammen.

Deshalb bedarf es in der modernen Unternehmenskultur eines hohen Maßes an Flexibilität, der ständigen Möglichkeit zum Umdenken und eines steten Infragestellens des Status quo. Planungshorizonte verkürzen sich, Schnelligkeit ist Trumpf. Das alles geht nur, wenn die Kultur diese Eigenschaften verinnerlicht und im Wandel stabil ist. ■



► Dr. Thomas M. Fischer ist Vorstandssprecher der avantum consult AG.

► IMPRESSUM

Verlag:

ProfilePublishing Germany GmbH
Lübecker Str. 9
D-50858 Köln
Telefon +49 (0)22 34 96 76 24
info@profilepublishing.de
www.bi-magazine.net

Verlagsleitung:

Wolf K. Müller Scholz
info@profilepublishing.de

Verlagspartner Schweiz:

ProfilePublishing GmbH
Pfadacher 5
CH-8623 Wetzikon ZH

Chefredaktion:

Wolf K. Müller Scholz
Lübecker Str. 9
D-50858 Köln
wms@bi-magazine.net

Redaktionelle Mitarbeit:

Eva Bernard, Inge Blumenkamp

Kolumnist:

Andrew Mountfield

Art Director:

Hannah Berghus

Druck:

Bechtle GmbH & Co. KG
Zeppelinstraße 116
D-73730 Esslingen

Verkaufspreis (netto):

9,70 Euro / CHF 15.–
Jahresabo:
26 Euro / CHF 42.–
Studenten: 12 Euro / CHF 19.–

Erscheinungsweise:

dreimal jährlich in Deutschland,
Österreich und der Schweiz

BUSINESS
INTELLIGENCE MAGAZINE

ISBN Nr.:

978-3-905989-56-4

Copyright:

© ProfilePublishing Germany
GmbH, Köln

Nachdruck und elektronische
Wiedergabe nur mit schriftlicher
Genehmigung des Verlags.