

Schlüsselgrößen

Innovative Unternehmenskultur und professionelle Mitarbeiterführung als Erfolgsfaktor

Dieter Frey und Markus Wendt

Was beinhaltet eine innovative Unternehmenskultur und wie sollte eine professionelle Mitarbeiterführung aussehen? Zwei Modelle können auf Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen konkrete Antworten auf diese Fragen geben: das Modell der „Center of Excellence“ und das „Prinzipienmodell der Führung“.

Banken und andere Finanzdienstleister versuchen dem wachsenden Kostendruck und dem intensiven Wettbewerb durch optimierte Abläufe, Systeme und Prozesse zu begegnen. Doch diese Bemühungen haben ihre Grenzen. Die entscheidende Voraussetzung für langfristigen Erfolg in einer globalisierten Welt besteht darin, eine innovative Unternehmenskultur zu schaffen und die Mitarbeiter durch professionelle Führung zu Spitzenleistungen zu motivieren.

„Per aspera ad astra – Durch Schweiß zu den Sternen“. Noch heute glauben viele Führungskräfte, dass allein durch die Rückkehr zu alten Tugenden mehr Erfolg möglich sei. Doch so wichtig Werte wie Disziplin, Pflichtgefühl und Zuverlässigkeit auch sein mögen, sie reichen bei weitem nicht aus. Die Zukunft eines Unternehmens entscheidet sich vielmehr an der Umsetzung neuer Tugenden wie Kreativität, Risikofreude, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel oder auch konstruktivem Eigensinn. Die erfolgreiche Mischung aus alten Werten und neuen Tugenden findet sich im „Center of Excellence“. Hierunter versteht man Teams, Abteilungen oder Unternehmen, die sich höchsten Standards verpflichtet haben und in diesen führend sind. Die Spitzenleistungen solcher Organisationen lassen sich an verschiedenen Kriterien ablesen, etwa an herausragenden Serviceleistungen, innovativen Produkten oder besonders rascher Adaptation an Marktveränderungen. Hierbei sind Führungskräfte und Mitarbeiter gleichsam gefordert.

Das Prinzipienmodell der Führung

Die verschiedenen Elemente der „Center of Excellence“ bilden den Rahmen für Innovation und Zukunftsfähigkeit (siehe Info-Kasten). Inwieweit dieser Rahmen allerdings bei der täglichen Arbeit ausgefüllt wird, hängt entscheidend vom Verhalten des direkten Vorgesetzten ab. Doch wie sieht professionelles Management im Sinne des „Center of Excellence“ aus? Unsere Studien in Organisationen verschiedener Branchen und Größen belegen die Bedeutung bestimmter Managementprinzipien, die sowohl die Einstellung und Motivation (etwa Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation) als auch das Verhalten der Mitarbeiter (etwa Absentismus, Kreativität) beeinflussen:

Jeder Beschäftigte sollte von seinem Vorgesetzten den Eindruck haben, dass dieser neben fachlichen und methodischen Kompetenzen auch über die nötigen sozialen Kompetenzen verfügt. Voraussetzungen für erfolgreiche Führung sind insbesondere:

- grundsätzlich positives, loyales und wohlwollendes Verständnis,
- Berechenbarkeit und Fairness im Umgang miteinander,
- regelmäßiger Kontakt,
- positive Wertschätzung durch Anerkennung und praktische Unterstützung und
- laufende konstruktive Rückmeldung über die Arbeitsleistung.

Bedingungen für ein „Center of Excellence“

Kundenorientierungskultur

Kundenzufriedenheit ist oberstes Gebot.

Benchmark-Kultur

Die neuesten Entwicklungen der Wettbewerber beobachten und aus dem Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen die Prozesse und Produkte im eigenen Unternehmen ständig weiterentwickeln.

Wertschöpfungskultur

Den eigenen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens analysieren.

Unternehmerkultur

Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen verstehen. Wo Menschen mit ihren Talenten als mündige und motivierte Persönlichkeiten geschätzt werden, sind sie bereit, Höchstleistungen zu erbringen und im Sinne eines Intrapreneurs eigene Entwicklungen voranzutreiben.

Problemlösekultur

Probleme sind Chancen und Herausforderungen zur Weiterentwicklung. Jeder Mitarbeiter, der Probleme definiert, sollte sich verantwortlich fühlen, auch Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Fehlerkultur

Fehler oder Beschwerden von Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern sind nicht nur Alarmsignal, sondern auch Chance für Verbesserungen.

Streit- und Konfliktkultur

Starre Konfrontationen, aber auch falsche Harmonie vermeiden. Konstruktiv ausgetragene Interessenkollisionen und Konflikte sind die Triebfedern für kontinuierliche Entwicklungen und Verbesserungen. Dabei sollten Querdenken, Zivilcourage und konstruktiver Eigensinn gefordert und gefördert werden.

Frage- und Neugierkultur

Mitarbeiter ermutigen, Fragen zu stellen.

Phantasie- und Kreativitätskultur

Neue Wege erfordern neues Denken. Phantasie, Kreativität und „schöpferisches Chaos“ benötigen Raum. Regeln minimieren, bei Vorschriften Ausnahmen zulassen sowie Querdenken und vorausschauenden Systemdenken mehr Raum und Aufmerksamkeit geben. Gepaart mit der entsprechenden Durchsetzungskraft, entsteht durch spielerisches Ausprobieren, Phantasieren und durch das Schaffen entsprechender Freiräume die Basis für innovative Produkte, Prozesse und Dienstleistungen.

Team- und Synergiekultur

Starke Teams und Spitzenleistungen entstehen durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Talente. Teammitglieder sollten hinsichtlich ihrer Ausbildung, Persönlichkeit und ihres Hintergrunds genügend heterogen sein und sich gemeinsamen Werten und Spielregeln verpflichtet fühlen. Durch diese sozial-emotionale Verbundenheit entsteht ein Zusammenspiel, in dem das ganze Team mehr bewirkt als die Summe der einzelnen Mitglieder für sich alleine.

Zivilcouragekultur

Unkritisches Entscheidungsverhalten verhindert Neuerungen und verschärft bestehende Krisen. Konstruktiver Eigensinn, Mut zum Widerspruch sowie das Vertreten des eigenen Standpunkts nach oben und nach unten sollte gefördert werden.

Implementierungskultur

Klare Strukturen und Prozesse, wie Entscheidungen und neue Ideen umgesetzt werden sollen sind notwendig.

Rekreations- und Spaßkultur

Mitarbeiter sind keine „Output-Instrumente“, die über unbegrenzte Energieressourcen verfügen. Rekreative Aspekte im Arbeitsalltag sollten beachtet werden („Was muss passieren, damit Ihnen Ihre Arbeit bei uns noch mehr Spaß macht?“).



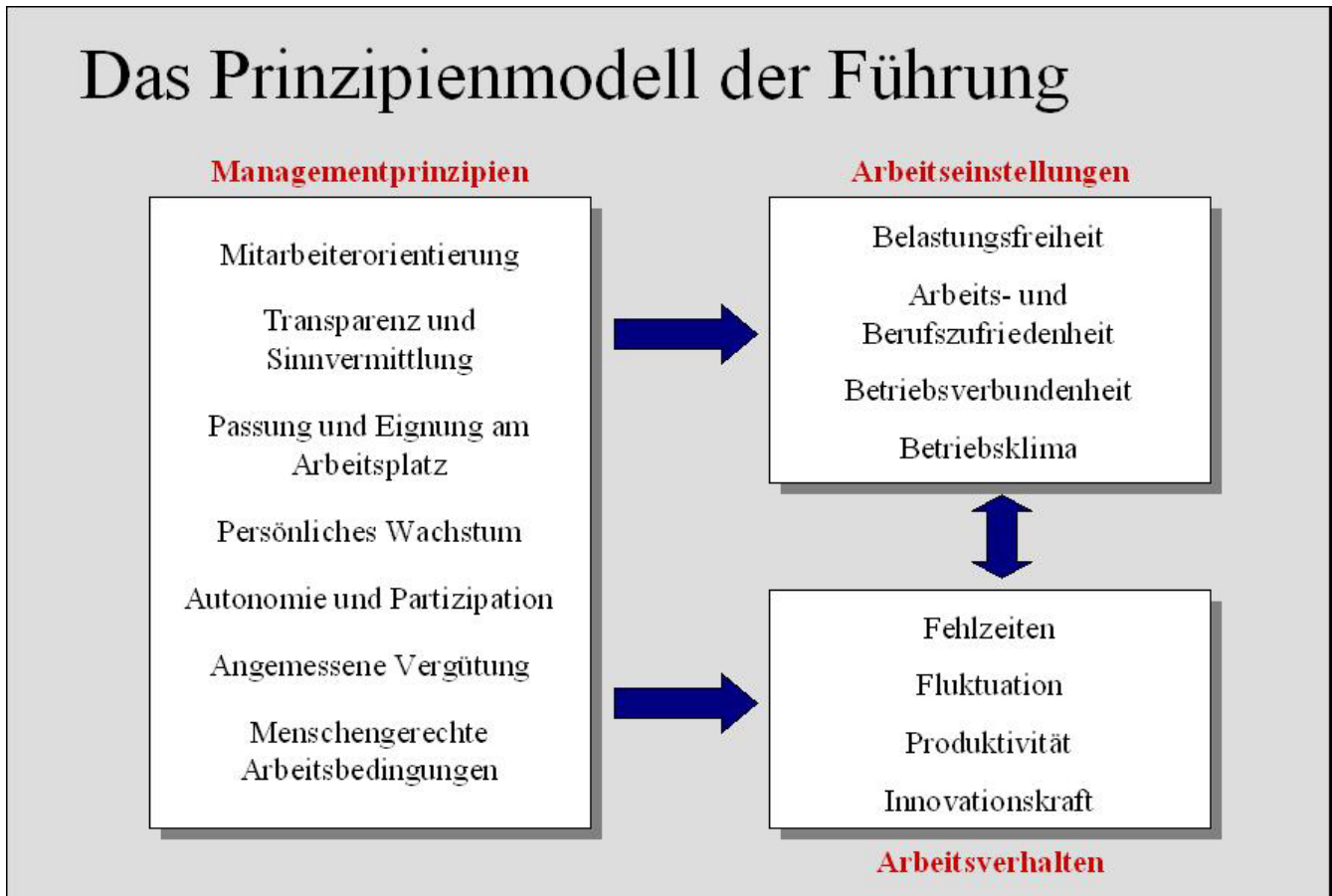
Die Umsetzung dieser Grundsätze bedeutet keineswegs, dass Vorgesetzte nur mit „Samthandschuhen“ agieren sollten. Vielmehr bedarf es gegenüber bestimmten Personen und in bestimmten Situationen auch direkter Führung mit klaren, autoritativen Entscheidungen und Verhaltensweisen. In anderen Fällen sind Zwischenformen angemessen. Daher muss die Führungsperson lernen, situativ zu führen. Besonders wirkungsvoll ist dabei ein Führungsstil, der hohe Leistungsorientierung mit humanitären Grundprinzipien verbindet.

Praktische Umsetzung

Mitarbeiter sollten sich jederzeit angemessen über die für sie relevanten Belange des Unternehmens informiert fühlen. Nur wer seine Tätigkeit im Gesamtzusammenhang versteht und ausreichend informiert ist, kann sich zukunftsorientiert und verantwortlich verhalten. Hier kommt es auf Kommunikation in Form eines Dialogs an.

Jeder Beschäftigte sollte so eingesetzt werden, dass er sich auf lange Sicht weder unter- noch überfordert fühlt. Dabei sind Arbeitsgebiet und Arbeitsziele genau zu definieren und den Fähigkeiten individuell anzupassen. Um Spitzenleistungen erreichen zu können, sollten Mitarbeiter und Vorgesetzte gemeinsam anspruchsvolle, klar messbare Ziele definieren – dabei aber kein Zieldiktat entstehen lassen. Jeder sollte sich gemäß seiner persönlichen Talente und Interessen an seinem Arbeitsplatz und im Unternehmen weiterentwickeln können. Wo aufgrund flacher Hierarchien klassische Führungskarrieren nur begrenzt möglich sind, können spezifische Fachkarrieren und gezielte Kompetenz- bzw. Verantwortungserweiterungen individuell interessante Alternativen bieten. Dazu gehört auch das Prinzip der angemessenen Vergütung. Mitarbeiter sollten fair und anreizbetont entlohnt werden. Eine gute Bezahlung kann keine Arbeitszufriedenheit bewirken, doch gehen Mitarbeiter eher in die innere Kündigung, wenn sie sich entsprechend ihrer Leistung materiell unterbewertet oder benachteiligt fühlen.

Das Prinzipienmodell der Führung



Messbarer Nutzen

Eine mehr als fünfzehnjährige Befragungs- und Beratungspraxis in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen - auch im Finanzbereich - zeigt, dass Firmen mit überdurchschnittlich guter Verwirklichung der Managementprinzipien

- einen 21 Prozent höheren Anteil an Mitarbeitern haben, die sich vorstellen könnten, Bekannten und Freunden ihr jetziges Unternehmen als Arbeitgeber zu empfehlen,
- einen 41 Prozent höheren Anteil an Mitarbeitern haben, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren,
- einen 150 Prozent größeren Anteil an Hochschulabsolventen haben.

„Center of Excellence“-Kulturen und Managementprinzipien bewirken demnach nicht nur eine höhere Mitarbeiteridentifikation und -verbundenheit, sondern steigern auch die Attraktivität eines Unternehmens

am Arbeitsmarkt. Angesichts eines in vielen Bereichen schon existierenden Mangels an Fachkräften werden weiche Faktoren somit zum Gradmesser für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Ziel sollte es gerade auch für Volksbanken und Raiffeisenbanken sein, ein Arbeitsumfeld zu bieten, das zum Anziehungspunkt für Spitzenkräfte im Sinne eines „Employer of Choice“ wird.

Doch auch die „harten Fakten“ sprechen für eine konsequente Umsetzung der Managementprinzipien. So verfügen Firmen mit überdurchschnittlich guter Prinzipienverwirklichung über

- einen 42 Prozent niedrigeren Fehlzeitenstand,
- eine 58 Prozent niedrigere Quote an Langzeiterkrankungen,
- eine 60 Prozent niedrigere Fehlzeitenquote aufgrund unentschuldigter Fehlers,
- eine niedrigere Quote arbeitnehmerbedingter Kündigungen.

Aus Erfahrungen in anderen Branchen weiß man, dass allein eine Senkung der Fehlzeiten um einen Prozentpunkt bei 1.000 Beschäftigten jährliche Einsparpotenziale von rund 200.000 Euro mit sich bringen. Auch die Vermeidung von Fluktuation durch eine erhöhte emotionale Bindung der Beschäftigten bringt klare Einsparungen. So kostet der Weggang eines qualifiziertem Facharbeiters rund 25.000 Euro, der einer Führungskraft sogar bis zu 200.000 Euro.

Auch in anderen Bereichen können Unternehmen von den Ideen der „Center of Excellence“-Kulturen und der Managementprinzipien profitieren. So belegt das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (dib) in seinen jährlichen Reports den steigenden ökonomischen Nutzen eines systematischen Ideenmanagements. Gleichzeitig wird jedoch festgestellt, dass die meisten Unternehmen in ihrer reaktiven Art hinter ihren Möglichkeiten bleiben. So wird nur auf Ideen von Mitarbeitern reagiert – ohne selbst wirklich Ideen zu fördern. Vorgesetzte, die um die Bedeutung weicher Faktoren im Führungsverhalten wissen, verstehen es dagegen, ihre Mitarbeiter als Ideengeber zu akzeptieren, zu fördern und aktiv zu begleiten. Bei einem Einsparvolumen von über 1.200 Euro pro eingereichtem Verbesserungsvorschlag (dib-Report 2005), lassen sich auch im Bankenbereich deutliche Kosten- und Innovationsvorteile erzielen.

Blockaden der Umsetzung

Obwohl die „Center of Excellence Kulturen“ sowie Managementprinzipien von den meisten Führungskräften und Mitarbeitern als wichtig eingestuft werden, ist ihre Umsetzung beim Großteil der deutschen Unternehmen (noch) mangelhaft. Wie ist dies zu erklären?

Führungskräfte haben zu wenig Know-how darüber, welche Unternehmenskulturen und welches Führungsverhalten Motivation und Kreativität – und damit auch Spitzenleistungen - der Mitarbeiter fördern. Das theoretische Wissen allein ist für die Umsetzung der

Prinzipien und Kulturen aber noch nicht ausreichend. Ferner ist es notwendig, den Verantwortlichen Handlungskompetenzen zu vermitteln. Auch wenn Führungskräfte das Wissen sowie die Handlungskompetenz besitzen, wollen sie diese Prinzipien oft nicht umsetzen. Ein Grund: die Angst vor Macht- und Autoritätsverlust. Viele Führungskräfte sind sehr am Status quo orientiert, weil sie von erworbenen Privilegien und Erreichtem profitieren. Häufig werden auch Unternehmenskulturen und Führungsprinzipien innerhalb der Firma – vor allem aber vom Top-Management - nicht als wesentlich angesehen. Schließlich kann auch die negative Einstellung des eigenen Vorgesetzten oder der Kollegen dazu führen, dass Führungsprinzipien nicht umgesetzt werden.

Wichtige Schritte der Umsetzung

Managementprinzipien und Unternehmenskulturen werden am ehesten umgesetzt, wenn das Top-Management mit bewusster Überzeugung vorangeht. Ist kein Leidensdruck in der Organisation vorhanden, gilt es zunächst, die nötige Einsicht für Veränderungen zu schaffen. Dazu bedarf es einer klaren Diagnose des Ist-Zustands. Danach sind mögliche Soll-Zustände und ihr Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens zu visualisieren. Zudem sollten Multiplikatoren gefunden werden, die diese neuen Ideen mittragen und vertreten.

Verbunden mit der Identifizierung und Ausbildung von geeigneten Einzel- und Teammultiplikatoren sollten Macht- und Fachpromotoren gefunden werden, die sich der Umsetzung annehmen. Mitarbeitern sollte ein Höchstmaß an Kontrollgefühl im Sinne von Vorhersehbarkeit, Erklärbarkeit und Beeinflussbarkeit gegeben werden. Sie sollten aktiv in die Veränderungsprozesse einbezogen werden. Nur dadurch lässt sich die Angst vor Neuem reduzieren. Zum Prinzip der Vorhersehbarkeit gehört auch der Aspekt der Transparenz. Wichtig: Sie sollte im Wandel geschaffen werden. Dem Mitarbeiter sollten Erfolgserlebnisse bei der Umsetzung von Veränderungspro-

zessen vermittelt werden, etwa dadurch, dass seine Arbeit leichter, sicherer oder innovativer wird. Er muss sich Vorteile von der Veränderung versprechen und nachvollziehen können. Da Veränderungsprozesse selten linear verlaufen, sollten sich Steuern und Gegensteuern flexibel abwechseln. Unterstützung beim Umgang mit diesen Veränderungsprozessen erfolgt über die Vermittlung von „Komplexitätskompetenz“ für Mitarbeiter und Führungskräfte. Es gilt die Devise, nicht zu perfektionistisch zu sein. Oft sind schnelle 70-Prozent-Lösungen mit kontinuierlicher Verbesserung funktioneller als 100-Prozent-Lösungen, die zu spät kommen.

Der wirtschaftliche Erfolg wird neben einer professionellen Unternehmensführung auch durch die Gestaltung der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterführung bestimmt. Gerade im Banken- und Finanz-

dienstleistungssektor muss die Kultur innovativ und die Mitarbeiterführung professionell gestaltet sein, damit die Beschäftigten motiviert sind. Beide Modelle geben Hinweise, unter welchen Bedingungen sich Mitarbeiter motiviert, kreativ, flexibel und leistungsbereit verhalten.

Zu den Autoren



Prof. Dr. Dieter Frey ist Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilian-Universität München.
E-Mail: frey@psy.uni-muenchen.de

Dr. Markus Wendt ist Management- und Organisationsberater und Managing Director von HR-Concept, Eltville.
E-Mail: info@hr-concept.de



Dieser Artikel ist eine Autorenversion des im April 2007 in der BankInformation erscheinenden Beitrags.
Die BankInformation ist Fachmagazin für Führungskräfte genossenschaftlicher Kreditinstitute und anderer Unternehmen.