

# Unternehmenskultur ist messbar

## WERTIKALE

Leitartikel:

### Leistungskultur umsetzen

Think Tank Feed: Employer  
Branding ist Kultur-Thema S.3

Best-Practice im Gespräch:  
Erfolgreiche Umsetzung des  
Wertikale Kultur-Monitors S.4

Achim Zurmühl, Faromed GmbH

#### Liebe Leserinnen und Leser,

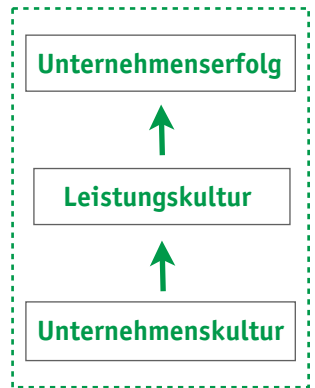
viele Unternehmen machen sich darüber Gedanken, warum sie in ihre Unternehmenskultur investieren sollten. Das Thema Kultur scheint komplex, schwer greifbar und noch schwerer messbar zu sein. Zahlreiche Fragen stehen im Raum:

- ▶ *Was bringt es einem Unternehmen, sich mit dem Thema Unternehmenskultur auseinanderzusetzen?*
- ▶ *Wie lässt sich messen, ob die eingesetzten kulturoptimierenden Maßnahmen den Erfolg des Unternehmens steigern?*

#### Unternehmenskultur ist erfolgsrelevant

Was Kultur-Experten seit Jahrzehnten betonen, gilt als wissenschaftlich erwiesen: *Die Kultur eines Unternehmens ist in hohem Maße erfolgsrelevant.* So zeigt eine Studie der Universität Washington und des M.I.T., dass der finanzielle Erfolg von Unternehmen zu mehr als 35% durch die Kultur des Unternehmens bestimmt wird - und zwar deshalb, weil eine positive Kultur die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter signifikant erhöht. Diese Leistungsfähigkeit äußert sich vor allem in einer größeren Innovationskraft, stärkeren Kundenorientierung und höheren Produkt-

qualität. Mit anderen Worten: Unternehmen, in denen eine optimale Kultur gelebt wird, haben engagiertere und leistungsfähigere Mitarbeiter. Auf Basis einer adäquaten Leistungskultur können Unternehmen ihren Kunden hochwertige und innovative Produkte anbieten. Unternehmenskultur ist also kein Selbstzweck, sondern eine wichtige Voraussetzung, um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein.



#### Unternehmenskultur muss gemessen werden

Aufgrund dieser Erfolgsrelevanz ist es notwendig, die Kultur eines Unternehmens zu messen. Zum einen muss regelmäßig überprüft werden, ob die eingesetzten Maßnahmen tatsächlich die Leistungskultur optimieren. Ein Abgleich zwischen der aktuellen Unternehmenskultur (Ist) und der gewünschten Leistungskultur (Soll) ist also notwendig. Zum anderen sollte analysiert werden, ob die bislang erreichte Leistungskultur den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens im gewünschten Maße steigert. Hierfür empfiehlt es sich, ein kontinuierliches „Kultur-Monitoring“ durchzuführen.

#### Vergleich von Soll- und Ist-Kultur

Damit Unternehmen die richtigen Maßnahmen für die Optimierung ihrer Unternehmenskultur ergreifen können, ist es notwendig, zunächst die gewünschte Leistungskultur zu definieren - im Sinne einer individuellen Soll-Kultur. Diese Soll-Kultur beschreibt anhand verschiedener Kulturdimensionen diejenige Unternehmenskultur, bei der die Mitarbeiter ihre optimale Leistung erbringen. Zu den relevanten Kulturdimensionen zählen z.B. die Führung, die

# Unternehmenskultur ist messbar

## WERTIKALE

Kommunikation oder die Organisation des Unternehmens. Innerhalb dieser Dimensionen existieren wiederum konkrete Verhaltens- und Struktur-Parameter.

Der **Wertikale Kultur-Monitor** bietet die beschriebene Messung von Unternehmenskultur. Dafür nutzt er die genannten Kulturdimensionen und Parameter. Auf diese Weise lässt sich nicht nur die Soll-Kultur eines Unternehmens zielführend definieren, sondern auch die aktuelle Ist-Kultur präzise messen. Nachdem die Soll-Kultur von der Unternehmensleitung aus der Vision und der Strategie abgeleitet wurde, kann in einem nächsten Schritt die Ist-Kultur durch eine Befragung aller oder ausgewählter Mitarbeiter erfasst werden.

Ein Vergleich von Soll- und Ist-Kultur gibt dann Auskunft darüber, inwieweit die aktuell gelebte Unternehmenskultur von der gewünschten Leistungskultur abweicht. Das Ergebnis wird anhand der erwähnten Kulturdimensionen sowie der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs dargestellt. Anschließend können gezielte Maßnahmen zur Optimierung der Leistungskultur entwickelt werden. Mit Hilfe des Wertikale Kultur-Monitors lässt sich der Erfolg dieser Maßnahmen auch im Zeitverlauf immer wieder überprüfen.

### „Kultur-Monitoring“

Doch wie kann gemessen werden, ob die eingesetzten Maßnahmen den Erfolg des Unternehmens tatsächlich steigern? Ähnlich wie in anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen lassen sich auch für Maßnahmen zur Optimierung der Leistungskultur spezifische Kennzahlen aufstellen. Wertikale entwickelt hierfür individuelle **Erfolgsindikatoren**. Diese Kennzahlen können im Rahmen eines „Kultur-Monitorings“ regelmäßig überprüft werden.

Abgeleitet werden solche Kennzahlen aus den Zielen und den Strategien des Unternehmens. Eine Hilfe kann dabei auch das Leitbild des

Unternehmens sein. Wenn z.B. der Wert „Innovation“ gelebt werden soll - mit dem Ziel, neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln - dann sollten entsprechende Erfolgsindikatoren erarbeitet werden, die Aufschluss darüber geben, wie innovativ sich das Unternehmen entwickelt. Hierbei handelt es sich z.B. um Zahl und Qualität von Messebeteiligungen, Anteil an Kunden in den relevanten Trendziel-

„Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung zum Unternehmen haben 40% mehr Innovationskraft.“  
(Gallup-Studie 2010)

gruppen oder Time-to-Sell-Quoten. Ein weiteres Beispiel ist der Faktor „Arbeitgeberattraktivität“. Auch hierfür können Erfolgsindikatoren aufgestellt werden, mit denen sich die eingesetzten Maßnahmen evaluieren lassen. (mehr dazu im Think Tank Feed auf S. 3)

Die betrachteten Kennzahlen zeigen häufig die erfolgsrelevante Entwicklung der Leistungskultur auf. Der Einfluss der Leistungskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ist dann wiederum eindeutig.

### Fazit

- ▶ Die Unternehmenskultur sollte überprüft, d.h. gemessen werden, weil sie einen erheblichen Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens hat.
- ▶ Professionelle Analyse-Tools wie der Wertikale Kultur-Monitor sowie ein stetiges Kultur-Monitoring anhand von Erfolgsindikatoren ist dabei empfehlenswert.

Ein solch quantitativer Umgang mit dem „weichen“ Thema Unternehmenskultur ermöglicht es Unternehmen, präzise und zielgenau in ihre **Leistungskultur** zu investieren. ■

# Unternehmenskultur ist messbar

## WERTIKALE

### Think Tank Feed:

Für die Umsetzung von Werten nutzen wir Lösungsansätze aus dem Wertikale Think Tank. Hier erhalten Sie Einblicke in neue Denkansätze.

### “Employer Branding ist ein Kultur-Thema“ - steigern Sie erfolgreich Ihre Arbeitgeberattraktivität

**Fallbeispiel:** „Ein Unternehmen steht vor der Herausforderung, dass in den nächsten 5 Jahren ca. 30% der Mitarbeiter das Unternehmen altersbedingt verlassen werden. Ein Großteil dieser Mitarbeiter besetzt wichtige Führungspositionen. Für das Unternehmen bedeutet dies einen enormen Abfluss von Wissen sowie Kapazitätsengpässe.

Das Unternehmen hat nun zwei Ziele: Zum einen sollen die verbleibenden Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden. Zum anderen müssen neue qualifizierte Mitarbeiter eingestellt werden. Dies erfordert Maßnahmen in den Bereichen *Mitarbeiterbindung* und *Mitarbeitergewinnung*. Das Thema Employer Branding ist auf der Prioritätenliste ganz nach oben geklettert. Das Unternehmen hat erkannt, dass es ein attraktiver Arbeitgeber sein muss, um dauerhaft erfolgreich agieren zu können.“

#### Was macht einen Arbeitgeber attraktiv?

„Sichere Arbeitsplätze, genügend Freizeit und ein gutes Arbeitsklima sind den meisten Studenten bei der Wahl ihrer Arbeitsstelle wichtiger als Karrierechancen und ein hohes Einkommen.“ Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung von Ernst & Young. Doch was

macht ein gutes Arbeitsklima aus? Verschiedene Studien zeigen, dass vor allem Teamgeist, Zugehörigkeit und Wertschätzung ein gutes Arbeitsklima ausmachen und das Engagement der Mitarbeiter erhöhen. Das heißt:

*Die für den Erfolg relevante Arbeitgeberattraktivität wird durch das Arbeitsklima und damit durch die Kultur des Unternehmens bestimmt.*

#### Erfolgreiches Employer Branding durch die Optimierung der Unternehmenskultur

Maßnahmen, die Unternehmen zur Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität durchführen, sind zumeist in den Bereichen Marketing oder Personal zu finden. Diese Maßnahmen greifen jedoch häufig zu kurz, solange sie die Unternehmenskultur unberücksichtigt lassen. Stattdessen müssen die Maßnahmen zur Verbesserung des Employer Brandings ganzheitlicher gesehen werden. Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf der Entwicklung der Unternehmenskultur hin zu einer Leistungskultur liegen.

#### Arbeitgeberattraktivität messbar machen

Wie im Leitartikel gezeigt wurde, sind alle kulturoptimierenden Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg zu messen - so auch die Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität. Dabei kann auf klassische Kennzahlen wie Dauer der Firmenzugehörigkeit oder Fluktuation zurückgegriffen werden. Es empfiehlt sich jedoch auch, individuellere Kennzahlen zu erarbeiten, wie z.B. Teilnahme an Mitarbeitererevents, Anzahl eingereicherter Verbesserungsvorschläge durch Mitarbeiter oder Anteil bereichsübergreifender Projekte. Eine solche Überprüfung mittels Kennzahlen sichert den Erfolg Ihres Employer Brandings. ■

#### Ihre Ansprechpartner:

Daniela Budach & Thomas Kotulla  
Tel. 030 - 280 40 917  
info@wertikale.com

# Unternehmenskultur ist messbar

## WERTIKALE

### Best-Practice im Gespräch:

Bei unserer Arbeit begegnen uns immer wieder Unternehmer, die uns mit ihrem engagierten Einsatz für Werte wirklich begeistern.

### “Erfolgreiche Umsetzung des Wertikale Kultur-Monitors“

Ein Interview mit Achim Zurmühl, Geschäftsführer Faromed GmbH Medizintechnik

**Lieber Herr Zurmühl, Sie haben den Wertikale Kultur-Monitor in Ihrem Unternehmen durchgeführt. Was genau hat Ihnen das gebracht?**

*Herr Zurmühl:* Erst durch die Fragen des Wertikale Kultur-Monitors haben wir unsere persönliche Wunschkultur reflektiert. Diese orientiert sich vor allem an unserer ethischen Grundhaltung, aber auch an den betrieblichen Gegebenheiten und den Erfordernissen unserer Branche und des Marktes. Der größte Gewinn lag jedoch unzweifelhaft in der objektiven Erfassung der tatsächlich von unseren Mitarbeitern gelebten Unternehmenskultur.

**Der Wertikale Kultur-Monitor misst die Differenz zwischen Soll- und Ist-Kultur. Welches sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Messung?**

*Herr Zurmühl:* Das Ergebnis hat mich ziemlich überrascht, denn meine persönliche Einschätzung der Unternehmenskultur wich von der tatsächlichen Kultur leider deutlich ab. Manche aus meiner bisherigen Sicht ärgerliche und nicht nachvollziehbare Mitarbeiter-

reaktion ist nun verständlicher geworden. Wenn Soll und Ist deutlich voneinander abweichen, kann schnell ein Gefühl der Hilflosigkeit und Resignation entstehen. Die Ergebnis-Matrix hat mir sehr dabei geholfen, die wichtigsten Kultur-Bereiche mit der stärksten Abweichung zu identifizieren und darauf aufbauend Zwischenschritte festzulegen, die wir auch tatsächlich bewältigen können. Dadurch wird der Berg bezwingbar.

**Wie lange hat die Durchführung des Wertikale Kultur-Monitors in Ihrem Unternehmen gedauert?**

*Herr Zurmühl:* Die Durchführung lief schneller und unkomplizierter als erwartet. Das Interview zwischen Geschäftsleitung und Wertikale dauerte nicht länger als zwei Stunden. Nach Abschluss der Messung hat die Präsentation der Ergebnisse auch nicht lange auf sich warten lassen.

„Zwischen dem ersten Interview und der Präsentation der Ergebnisse lagen etwa drei Wochen.“

**Wie gehen Sie nun mit den Ergebnissen des Wertikale Kultur-Monitors um - was sind Ihre nächsten Schritte?**

*Herr Zurmühl:* Wir haben gemerkt, dass der größte Handlungsbedarf bei uns in der Geschäftsführung liegt. Deshalb haben wir uns coachen lassen. Wir möchten für unsere Mitarbeiter in unserem Führungsverhalten klarer und kommunikativer werden. Zudem haben wir damit begonnen, bei der Auswahl neuer Mitarbeiter etwas andere Schwerpunkte zu setzen. Was noch aussteht, ist die Diskussion und Kommunikation unseres Leitbildes. Das sind ausreichend Baustellen für dieses Jahr.

**Herzlichen Dank für das Gespräch!**