

Aufbau einer ,Winning Culture‘

Oberste Priorität für Führungskräfte

Ü

ber 30 Jahre globale Erfahrung haben uns bei Franklin-Covey gelehrt, dass eine erfolgreiche Unternehmenskultur mindestens vier entscheidende Ergebnisse hervorbringt:

- Erstens erzielen Organisationen mit einer ‚winning culture‘ nachhaltige, führende Ergebnisse – heute, morgen, im nächsten Quartal, im nächsten Jahr.
- Zweitens bauen sie treue Kunden auf, die immer wieder zurückkehren und Geschichten weitererzählen, warum sie das tun.
- Ihre Mitarbeiter sind drittens hoch motiviert und geben ihr Bestes für das Unternehmen.
- Viertens entwickeln die Stakeholder des Unternehmens das Gefühl, dass sie einen unverwechselbaren Beitrag leisten, dass es von Bedeutung ist, was die Organisation tut und welche Rolle sie dabei spielen.

Betrachten Sie in der heutigen Welt, mit all den damit verbundenen Herausforderungen und der Flut an Informationen, das allgemeine Mitarbeiterengagement für einen Moment. Der entscheidende Unterschied zwischen Unternehmen, die den Erfolg aufrechterhalten und denen, die es nicht tun, ist heute die Fähigkeit, die eigenen Leute zu motivieren, ihr Bestes zu geben. Es ist der ultimative Wettbewerbsvorteil.

Betrachten wir zwei Beispiele für diesen ultimativen Wettbewerbsvorteil in der Anwendung. Es ist immer wieder faszinierend, den Ausbildungsprozess bei IBM zu beobachten. Schon mehrfach konnten wir erleben, wie die IBM Geschäftsleitung in eine Gruppe kam und sagte, IBM stünde für drei Dinge: Achtung vor dem Mitarbeiter, Spitzenleistungen und Dienst am Kunden.

Diese Dinge bilden das Glaubenssystem von IBM. Alles andere wird sich ändern, aber diese drei Dinge nicht. Fast wie durch Osmose

hat sich dieses Glaubenssystem in der gesamten Organisation verbreitet und gibt allen, die dort arbeiten, eine feste Grundlage von gemeinsamen Werten und persönlicher Sicherheit.

Stephen R. Covey trainierte einmal in New York eine Gruppe von IBM-Mitarbeitern. Es war eine kleine Gruppe, etwa zwanzig Personen. Einer der Teilnehmer wurde krank. Er rief seine Frau in Kalifornien an, die machte sich Sorgen, da seine Krankheit einer speziellen Behandlung bedurfte. Die für das Training verantwortlichen IBM-Leute sorgten für einen Platz in einer hervorragenden Klinik mit einem Spezialisten für diese Krankheit. Aber sie konnten spüren, dass seine Frau unsicher war und ihn gern zu Hause gehabt hätte, wo es einen mit der Sache vertrauten Hausarzt gab. Also beschlossen sie, ihn nach Kalifornien zu bringen. Da sie meinten, es könne zu lange dauern, ihn zum Flughafen zu fahren und auf einen Linienflug zu warten, besorgten sie einen Hubschrauber, flogen ihn zum Flughafen und mieteten eine Privatmaschine, um den Mann nach Hause zu bringen.

Der Transport hat vermutlich etliche tausend Dollar gekostet. Aber IBM glaubt an die Würde des einzelnen Mitarbeiters. Das ist Firmengrundsatz. Für die anderen Anwesenden spiegelte dieses Erlebnis den IBM-Geist und sie waren nicht sonderlich überrascht. Stephen R. Covey war beeindruckt.

„NUR DANN SIND MENSCHEN BEREIT,
IM BERUF IHR BESTES ZU GEBEN, WENN
SIE ERNSTHAFT UND IN SINNVOLLER
WEISE BETEILIGT WERDEN.“

Stephen R. Covey



Eine ‚winning culture‘ schaffen

Bei FranklinCovey definieren wir Kultur als das kollektive Verhalten unserer Mitarbeiter. Es ist das, was die Mehrheit unserer Mitarbeiter die meiste Zeit macht, die Art der Sprache und der Beziehungen innerhalb der Organisation und die gesprochenen und unausgesprochenen Werte, Normen und Systeme, die bei der Arbeit funktionieren.

Kultur ist der Grund, warum eine Honda-Mitarbeiterin den Workflow stoppt, wenn sie ein Qualitätsproblem entdeckt. Kultur ist der Grund dafür, dass die Bodencrews von Southwest Airlines auf ein ankommendes Flugzeug zulaufen, um es zu begrüßen. Kultur ist der Grund, warum Amazon Ihnen im Falle eines Diebstahls sofort und kostenlos ihren Einkauf von Neuem schickt.

‚Winning cultures‘ sind voll von großartigen Menschen, die immer wieder wie versprochen liefern. Sie geben dir jemanden und etwas, dem du vertrauen kannst. ‚Winning cultures‘ sind einzigartig, bewusst gestaltet und selten.

Eine ‚winning culture in der Anwendung

Betrachten wir eine zweite ‚winning culture‘, die wir in den letzten Jahren begleiten durften: Western Digital, einer der größten Festplattenhersteller der Welt. Unsere Arbeit mit Western Digital begann damit, dass FranklinCovey Thailand das Führungsteam von Western Digital in den Prinzipien der 7 Wege zur Effektivität ausbildete. Die Führungskräfte von Western Digital arbeiteten daran, eine Erfolgskultur mit den 7 Wegen als Grundbetriebssystem zu schaffen.

FranklinCovey begleitete Western Digital auf ihrem Weg und half dem Unternehmen, die Prinzipien der 7 Wege auf allen Ebenen der Organisation zu implementieren. So wie der Charakter eines

Individuums unter Druck geprüft wird, wird die Kultur einer Organisation in Krisenzeiten sichtbar. Western Digitals Unternehmenskultur wurde 2011 während Thailands schwerster Regenzeit seit fünfzig Jahren auf eine harte Probe gestellt. Durch die gewaltigen Überschwemmungen mussten dreizehn Millionen Menschen in Thailand ihre Häuser verlassen und mehr als achthundert Menschen starben.

Die Produktionsstätte von Western Digital stand unter Wasser, ein Unglück für einen Betrieb, der eine staubfreie Umgebung erforderte. Es war eine Katastrophe von epischem Ausmaß. Mit Ende der Naturkatastrophe schätzten Experten, dass eine Milliarde Dollar und mindestens sieben Monate Sanierung benötigt würden, um einen Teil der Western Digital-Fabrik wieder in Betrieb zu nehmen, während es vermutlich Jahre dauern würde, um einen Großteil der hochwertigen Geräte zu ersetzen. Einige Experten prognostizierten sogar das Ende des Unternehmens, das fast 35.000 Menschen beschäftigte. Die Auswirkungen waren unmittelbar und global, da die Hightech-Fertigung überall ohne die Schlüsselkomponenten aus Thailand zum Erliegen kam.

Die Führungskräfte von Western Digital wollten nicht Jahre benötigen, um wieder an die Arbeit zu gehen, also nahmen sie, aufbauend auf eine gesunde Unternehmenskultur, die Dinge selbst in die Hand. Sie verbreiteten sofort die Nachricht, dass es keine Entlassungen geben würde – sie waren ein Team und wollten gemeinsam wieder auf die Beine kommen. Die Sicherheit ihrer Leute stand an erster Stelle; Mannschaften wurden organisiert, um den am stärksten betroffenen Mitarbeitern bei der Renovierung ihrer Häuser zu helfen. Am zweiten Tag kamen sie auf die Idee, thailändische Marinecrews anzuheuern, um unersetzbare Ausrüstung zu bergen und an Land zu bringen. >>

Zur gleichen Zeit rosteten die Fabriken anderer großer Unternehmen in ihren Industrieparks im Schlamm. Aber bei Western Digital ging die Arbeit ununterbrochen weiter. Die Tatsache, dass jeder auf der Gehaltsliste blieb, machte sicherlich einen Unterschied, aber der Wiederaufbau des Unternehmens selbst schien für diese bemerkenswerten Arbeiter eine Selbstverständlichkeit zu sein. Zehntausende, von denen viele noch immer versuchten, den Wiederaufbau ihrer Häuser zu bewältigen, kamen, um ihren Unternehmensstandort wiederaufzubauen. Einige reisten jeden Tag kilometerweit oft in kleinen Booten an, entschlossen, zur Arbeit zu kommen.

„IN UNS ALLEN BRENNT EINE TIEFE INNERE SEHNSUCHT DANACH, EIN LEBEN VOLLER GRÖSSE ZU FÜHREN – WAHRHAFT VON BEDEUTUNG ZU SEIN, ETWAS WICHTIGES ZU BEWIRKEN. WIR ALLE KÖNNEN UNS BEWUSST DAFÜR ENTSCHEIDEN, DAS LEBEN DER MITTELMÄSSIGKEIT HINTER UNS ZU LASSEN UND EIN LEBEN DER WAHREN GRÖSSE ZU FÜHREN – ZU HAUSE, BEI DER ARBEIT UND IN DER GEMEINDE.“

Stephen R. Covey



Viele verrichteten Arbeiten, mit denen sie vorher nicht in Kontakt gekommen waren. Firmenchefs krepelten die Ärmel hoch und arbeiteten Seite an Seite mit ihren Mitarbeitern. Arbeiter, die sich noch nie zuvor getroffen hatten, bildeten Teams und lösten Probleme vor Ort.

Infolgedessen öffnete Western Digital das Werk nur fünfzehn Tage nach dem Ende der Naturkatastrophe. Innerhalb eines Jahres hatte Western Digital die Marktführerschaft zurückerobert. Das Unternehmen blieb profitabel und konnte sogar einen seiner Top-Konkurrenten akquirieren. Beobachter waren erstaunt, dass es nicht Milliarden von Dollar und viele Jahre gedauert hatte, um sich von diesem Unglück zu erholen. Alles, was es brauchte, war ein großartiges Team, das bereit war, miteinander durch den Schlamm zu waten. Das ist die Kraft einer ‚winning culture‘. Western Digital überstand nicht nur eine Naturkatastrophe, sondern steigerte auch seine Bruttomargen.

Höchste Priorität – und Herausforderung – für Führungskräfte

Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass sich Führungskräfte auf der ganzen Welt darüber einig sind, dass die Motivation ihrer Talente oberste Priorität hat. Sie kennen den dramatischen Unterschied, den ein Team wie im Fall von Western Digital machen kann. Sie wissen, dass der ultimative Wettbewerbsvorteil den Organisationen gehört, die den bestmöglichen Beitrag von den besten Leuten erhalten, die sie finden können. Dies bedeutet, Menschen zu inspirieren und zu begeistern, damit sie sich entscheiden, konsequent ihr Bestes zu geben.

Wenn also so viele Führungskräfte sich der Chancen bewusst sind, die mit einer ‚winning culture‘ verbunden sind – warum werden diese großen Unternehmenskulturen dann nicht auch in großer Zahl nachgeahmt? Jedes Team, jede Organisation hat eine Kultur. Nur sehr wenige haben eine ‚winning culture‘. Tatsächlich berichtet die Mehrheit der Mitarbeiter, dass sie unmotiviert und gleichgültig gegenüber ihrer Arbeit sind. Die Führungskräfte haben es versäumt, die überwiegende Mehrheit ihrer Belegschaft zu begeistern – und damit das verloren, was Millionen von Menschen beitragen könnten.

„OHNE BETEILIGUNG GIBT ES KEINE BINDUNG. SCHREIBEN SIE’S HIN, KREUZEN SIE’S AN, UNTERSTREICHEN SIE’S. KEINE BETEILIGUNG, KEINE VERBINDLICHKEIT.“

Stephen R. Covey

Eine Epidemie der Gleichgültigkeit

Eine der Hauptursachen für diese weit verbreitete Gleichgültigkeit ist, dass zu viele Führungskräfte einfach nicht wissen, wie sie ihre Mitarbeiter motivieren sollen. Ein Kunde berichtete uns: „Als ich mein Jurastudium abgeschlossen habe, verließ ich die Universität mit besten akademischen Rechtskenntnissen. Aber ich war nicht darauf trainiert und vorbereitet, wie man Mitarbeiter coacht und begeistert. Alles, was ich tue, muss ich in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen erreichen. Alles hängt von etwas ab, das man mir nie beigebracht hat.“

Bei FranklinCovey wissen wir, dass eine ‚winning culture‘ den Unterschied macht, aber zu viele Organisationen und Führungskräfte überlassen den Aufbau ihrer Kultur dem Zufall. Wir werden an das Zitat des renommierten Management-Experten Peter Drucker erinnert: „Kultur verspeist Strategie zum Frühstück, und nur wenn man versteht, was das bedeutet, wird man ein erfolgreiches Unternehmen führen“.

Bewusst eine ‚winning culture‘ aufbauen

Große Unternehmenskulturen – solche, die zu einem Wettbewerbsvorteil werden – entstehen nicht einfach so. Sie sind eine bewusste Schöpfung. Sie erfordern einen Rahmen für die Umsetzung einer gemeinsamen Sprache und eines gemeinsamen Ansatzes. Sie erfordern eine hohe persönliche Effektivität in jeder Rolle. Sie erfordern Führung auf allen Ebenen, Klarheit über die wichtigsten Ziele und Prioritäten der Organisation und einen Prozess zur Umsetzung dieser Prioritäten. Sie erfordern Vertrauen und Loyalität innerhalb (und außerhalb) des Teams.

„DER EINZIGE NACHHALTIGE WETTBEWERBSVORTEIL, DER LANGE BESTAND HABEN WIRD, IST DIE KERN-KOMPETENZ EINER VERTRAUVENSVOLLEN, PRINZIPIENZENTRIERTEN ORGANISATIONSKULTUR ENGAGIERTER MENSCHEN, DIE AUF EINE GEMEINSAME VISION AUSGERICHTET IST. IHRE KONKURRENTEN WERDEN IHR MARKETING, IHR PRODUKT, IHRE SYSTEME, IHRE STRUKTUR, IHRE STRATEGIE KOPIEREN, ABER SIE KÖNNEN NICHT DEN EINZIGARTIGEN VORTEIL DES VERTRAUENS, DES ESPRIT DE CORPS UND DER LEISTUNG IHRER LEUTE KOPIEREN.“

Stephen R. Covey

Die Hauptaufgabe einer Führungskraft ist es, diese Art von Kultur aufzubauen. Wie der Autor Ram Charan sagte: „Die Kultur jeder Organisation ist einfach das kollektive Verhalten ihrer Leader. Wenn du deine Kultur ändern willst, ändere das kollektive Verhalten deiner Führungskräfte.“

Die IBM-Verantwortlichen aus dem obigen Beispiel wie auch das ganze Team von Western Digital haben bemerkenswerten Einsatz demonstriert, der sich aus der Etablierung einer bewussten Erfolgskultur ergibt. Die Schaffung einer Kultur und eines Rahmens, in dem die Mitarbeiter gedeihen, ihren Beitrag leisten und ihre Leistungen erbringen können, ist für jede Führungskraft möglich. ●

Zum Weiterlesen



Stephen R. Covey
**DIE 12 GRÜNDE
DES GELINGENS**
Oder das Geheimnis
wahrer Größe

216 Seiten, gebunden
ISBN: 978-3-86936-722-4
€ 24,90 (D) | € 25,60 (A)
GABAL Verlag, ET 28.09.2018



Stephen R. Covey
**DIE 7 WEGE ZUR
EFFEKTIVITÄT**
Prinzipien für persönlichen
und beruflichen Erfolg

400 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86936-894-8
€ 24,90 (D) | € 25,60 (A)
GABAL Verlag, ET 10.10.2018

DR. STEPHEN R. COVEY (1932–2012) war Mitbegründer von FranklinCovey, einem international führenden Beratungs- und Trainingsunternehmen und wurde seinerzeit vom Time Magazine auf der Liste der 25 einflussreichsten Amerikaner geführt. Er ist Autor des internationalen Bestsellers „Die 7 Wege zur Effektivität“, den das Magazin Chief Executive zu den einflussreichsten Wirtschaftsbüchern der letzten 100 Jahre zählt. In über 40 Jahren hat Stephen R. Covey Millionen von Menschen – darunter Staatsoberhäupter und Konzernchefs – vermittelt, wie groß die Kraft der Prinzipien ist, von denen die Effektivität von Einzelpersonen und Organisationen abhängt.

Der Artikel basiert auf einem Text von FranklinCovey. Übersetzt, bearbeitet und ergänzt von Kerstin Schlosser, GABAL Verlag. Infos unter www.franklincovey.de und www.gabal-verlag.de.