

Schwerpunkt: Weiche Faktoren in harten Zeiten

Umstrukturierung und Kostensenkungsmaßnahmen allein hätten die Primagas GmbH nicht zum wirtschaftlichen Erfolg zurückgeführt. Die Unternehmensleitung wusste, dass solche Maßnahmen nur über eine tragfähige Unternehmenskultur ihre Wirkung entfalten. Aber erst nach einem Kultur-Check wusste sie auch, dass die Mitarbeiter die Strategie verinnerlicht hatten und zukünftige Veränderungen mittragen würden.



Strategie mit Kultur

Sehr gute Unternehmensergebnisse 2002 und 2003, ein deutliches Wachstum trotz stagnierender Energiebranche und eine Vielzahl an Neukunden: Das sind die Ergebnisse eines umfassenden Restrukturierungsprozesses der Primagas GmbH. Dabei war die Situation des Mittelständlers mit heute rund 300 Mitarbeitern noch im Jahr 2000 alles andere als aussichtsreich. Frühere Veränderungsprojekte und Fusionen brachten nicht die erwünschten Erfolge, eine Produktstrategie erwies sich als Fehler und das Unternehmensergebnis blieb deutlich hinter den Erwartungen zurück: Das Unternehmen steckte in einer wirtschaftlichen Krise. Doch die Geschäftsführung investierte gezielt in die Wiederbelebung des Unternehmens und engagierte sich selbst aktiv für die Restrukturierung. Ergänzt um

den Verkaufsdirektor und einen Change-Manager aus dem Mutterkonzern bildete sie für zwei Jahre ein Managementteam. Drei wesentliche Bausteine kennzeichnen den Veränderungsprozess: Restrukturierung, begleitende HR-Maßnahmen und die Entwicklung eines Leitbildes (vergleiche Abbildung 1).

Remotivation und Neuorientierung

Ende 2000 definierte das Managementteam seine Zielsetzungen: Zurück zur Markt- und Kundennähe, Steigerung von Flexibilität und Produktivität sowie Optimierung der Kosten.

Die Restrukturierung ging mit einem starken Personalabbau einher. Betriebsbedingte Kündigungen wurden auf der Grundlage von Leistungsbeurteilungen und Einschät-

zungen der direkten Vorgesetzten ausgesprochen. Der Personalabbau verlief dennoch sozialverträglich. Die betroffenen Mitarbeiter erhielten sachgerechte Abfindungen, wurden sofort freigestellt oder konnten über Outplacement vermittelt werden. Um die Verbliebenen nicht nachhaltig zu demotivieren, wurden sie frühzeitig in die Umstrukturierung eingebunden. Noch vor der ersten Kündigung kannten die Leistungsträger ihre neuen Aufgaben. Mit einem neuen Zielvereinbarungssystem, leistungsorientierter Vergütung und gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützte das Managementteam die Neuorientierung der Mitarbeiter. Es gelang, operative Entscheidungskompetenzen auf die mittlere Führungsebene und die Basis zu verlagern und Prozessabläufe zu vereinfachen.

Kompakt

- Drei Bausteine führten die Primagas GmbH zurück zum wirtschaftlichen Erfolg: Restrukturierung, begleitende HR-Maßnahmen und die Entwicklung eines Leitbildes.
- Das standardisierte Verfahren Kultur-Check bildete einen Großteil der bei Primagas gelebten Werte, aber auch Defizite in der internen Kommunikation ab.
- Über die Mitarbeiterbefragung wurden gezielt Aktionen eingeleitet, die dem Unternehmen eine strategische Steuerung ermöglichen.

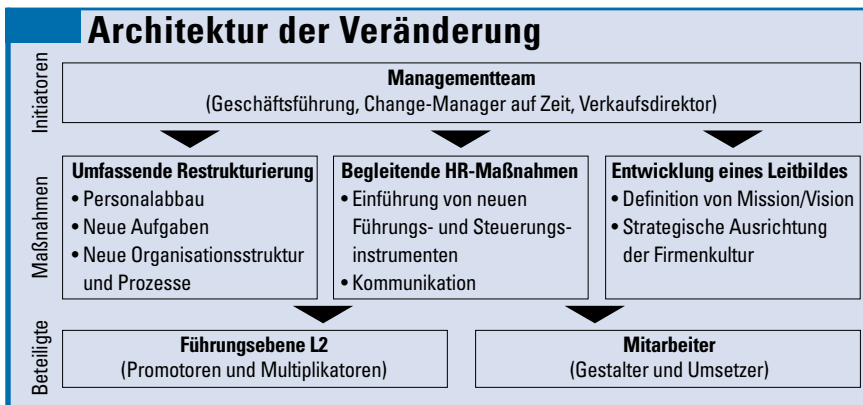


Abbildung 1: Der Dreiklang macht's – Demotivation durch gezielte HR-Maßnahmen und leitbildgestützte Kommunikation vermeiden.

Bewusste Führungsarbeit

Es waren aber vor allem weiche Faktoren, die den Veränderungsprozess zu tragen hatten. Die Mitarbeiter mussten das unternehmerische Selbstverständnis »Full Service & High Price« verinnerlichen und mit Leben erfüllen. Neu entwickelte Leitlinien zu Führung und Zusammenarbeit sollten ein neues Bewusstsein begründen. Da Top-down definierte Leitlinien allerdings oft als wirkungslose Verhaltensappelle enden, verbreitete das Managementteam die Werte »Kundenservice« und »Profitabilität« persönlich an den verschiedenen Standorten. Ausdrucksstarke Bilder und Metaphern (visuelle Protokolle) unterstrichen

die Botschaft: »Der Kunde zahlt unser Gehalt« und »Durch Service schaffen wir Kunden«. Das Managementteam stellte sich in offenen Diskussionsrunden mit viel Geduld der Kritik und den Zweifeln der Mitarbeiter. Dass Negativeinstellungen wie: »Der soll froh sein, dass er im Winter Gas bekommt« vertrieben wurden, war letztlich ein Erfolg bewusster Führungsarbeit.

Drei Jahre später: 2004 waren die definierten Ziele erreicht, die Kosten der Restrukturierung vergessen und das Leitbild im Unternehmen etabliert. Aber auch die Wertediskussion war verstummt. Niemand konnte mit Gewissheit sagen, ob der Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern wirk-

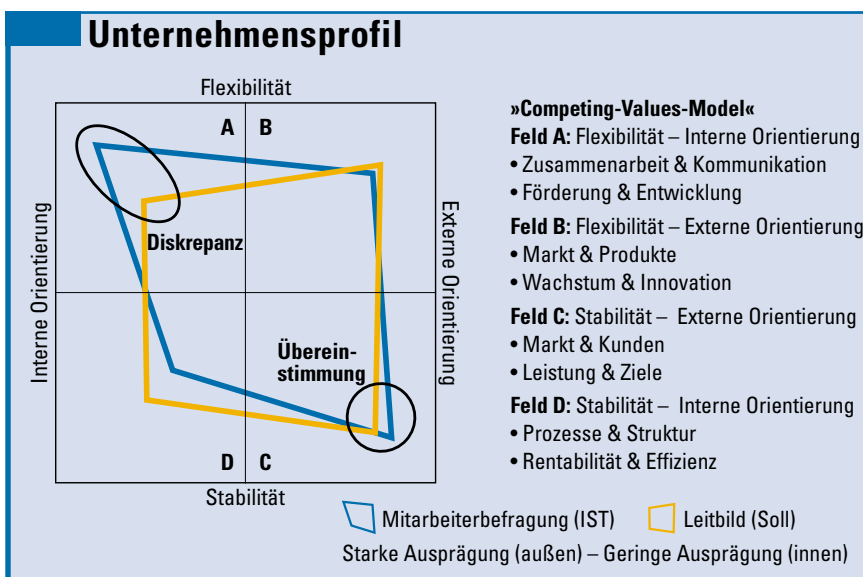


Abbildung 2: Während Leitbild und gelebte Kultur in der externen Orientierung deckungsnah sind, werden intern deutliche Optimierungspotenziale bei Zusammenarbeit und Mitarbeiterförderung deutlich.

Der Kultur-Check

Der Kultur-Check ist ein standardisiertes Befragungsinstrument. Über die Auswertung von Mitarbeiterantworten auf 60 vorformulierte Fragebogenaussagen lässt sich ein Großteil der in einer Organisation möglichen Werte abbilden. Auf einer vierstufigen Antwortskala schätzen Mitarbeiter die Bedeutung der einzelnen Aussagen für das Unternehmen ein. Sie bewerten damit indirekt die Inhalte des Leitbildes. Anders als bei herkömmlichen Mitarbeiterbefragungen handelt es sich bei allen zu treffenden Aussagen um strategische Werte: sie sind alle erstrebenswert, aber nicht alle gleichzeitig realisierbar (»competing values«). Die Mitarbeiter müssen die Aussagen also miteinander vergleichen und abwägen, welche bedeutsamer ist. Die Erfahrung zeigt, dass dadurch der Grad der Zustimmung höher ausfällt. Dies wird bei der Dateninterpretation berücksichtigt. Kontrollfragen prüfen zusätzlich die interne Stimmigkeit der Antworten. Ein wissenschaftliches Modell verdichtet die Ergebnisse, indem sie in zwei Wertedimensionen und in vier Feldern grafisch abgebildet werden. Die Gegenüberstellung von Ist (quantitative Befragungsergebnisse) und Soll (modellbasierte Skizze des Leitbildes) macht Diskrepanzen zwischen gelebter und gewollter Kultur deutlich. Mit den Ergebnissen lassen sich strategische Aspekte des Leitbildes diskutieren und gezielte Maßnahmen für eine nachhaltige Verinnerlichung der angestrebten Kultur ableiten.

Mitarbeiterbefragung

1. Teil: Einschätzung der Ist-Situation	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Die Primagas ist gekennzeichnet durch				
... eine persönliche Atmosphäre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zukunftsweisende Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... eine konsequente Projektabwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... klare Zuständigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Management unterstützt				
... eigenverantwortliches Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die Entwicklung innovativer Lösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die effiziente Ausgestaltung der Arbeitsabläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die positive Entwicklung der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte				
... setzen hohe Leistungsstandards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... tolerieren Fehler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zeigen Mut zum Risiko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... fördern den Aufbau persönlicher Beziehungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Zusammenhalt im Unternehmen wird gestärkt durch				
... die Anerkennung individueller Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die Einsatzbereitschaft aller Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die Einhaltung formaler Regeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... das Engagement für stetiges Unternehmenswachstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In strategischen Leitsätzen fordert das Managementteam				
... die Produktivität zu steigern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die Mitarbeiter zu beteiligen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ehrgeizige Ziele zu erreichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Kundenwünsche zu berücksichtigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 3: Die Werte des Leitbildes werden vollständig erfasst. Aufgrund der zufälligen Anordnung der 60 Fragebogenaussagen (Randomisierung) ist dies für den Leser allerdings nicht erkennbar. Ist- und Soll-Kultur werden erst über die modellbasierte Systematisierung der Ergebnisse sichtbar.

lich ein nachhaltiges Bewusstsein für die strategischen Werte geschaffen hatte. Dies zu wissen war aber für die strategische Steuerung des Unternehmens entscheidend. Die Geschäftsführung suchte daher ein Controllinginstrument für weiche Faktoren: Eine leitbildorientierte Mitarbeiterbefragung sollte zeigen, ob die geschriebenen Leitlinien tatsächlich im Unternehmen gelebt wurden (siehe Kasten: Der Kultur-Check).

Gelebte Marktkultur

Es beteiligten sich 76 Prozent aller Primagas-Mitarbeiter an der Befragung. Wie die Auswertung ergab, stimmten die Primagas-Leitlinien weitgehend mit der gelebten Kultur des Unternehmens überein. Die strategischen Erfolgsfaktoren »Bester Service«, »Höchste Profitabilität« und »Größ-

te Flexibilität« sind in den Köpfen der Mitarbeiter verankert. Sogar an den verschiedenen Standorten und zwischen Mitarbeitergruppen besteht ein gemeinsames Verständnis der Primagas-Vision »Wachstum durch zufriedene Kunden«. Dies spiegelt auch das Werteprofil der Primagas wider (vergleiche Abbildung 2): Der Kultur-Check bestätigte eine starke Marktorientierung der Mitarbeiter mit einer Ausrichtung auf Produkte und Wachstum (Feld B) sowie Kunden und Leistung (Feld C). Für die Geschäftsführung besonders interessant sind die Ergebnisse der strategisch bedeutsamen Werte:

- 97 Prozent der Mitarbeiter halten es für wichtig, dass Primagas gegenüber ihren Kunden als verlässlicher Servicepartner auftritt;
- 95 Prozent der Mitarbeiter bestätigen,

dass Führungskräfte hohe Leistungsstandards setzen;

- 92 Prozent der Mitarbeiter wissen, dass der Erfolg durch zufriedene Kunden bestimmt wird und
- 90 Prozent der Mitarbeiter sind bestrebt, ehrgeizige Ziele zu erreichen.

Die Ergebnisse sprechen für eine hohe Kundenorientierung und einen deutlichen Leistungsanspruch bei der Primagas GmbH (Feld C). Die Mitarbeiter haben verinnerlicht, dass zufriedene Kunden einen höheren Produktpreis akzeptieren und in aller Regel gegen Wettbewerbsangebote immun sind.

Verbesserungsbedarf in der Kommunikation

Weniger Zustimmung fand dagegen der Leitsatz: »Wir – die Mitarbeiter – schaffen Lösungen. Fehler werden toleriert und Ent-

Kultur als strategisches Steuerungsinstrument

Vorteile – Leitbild

- Interner und externer Fokus auf Vision und strategische Ausrichtung.
- Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen und -werten.
- Positive Außenwirkung – Wettbewerbsvorteil durch klare Positionierung.
- Hohe Effektivität interner Kommunikationsprozesse.

Nutzen – Kultur-Check

- Abgleich von Leitbild und gelebter Kultur.
- Wiederbelebung der Wertediskussion.
- Aufdecken von Ineffizienzen, Zielkonflikten und Reibungsverlusten.
- Treiber für Innovation und Veränderung.
- Differenzierung vom Wettbewerb.

wicklungsmaßnahmen angeboten.« Hinsichtlich Zusammenarbeit und Kommunikation aber auch Förderung und Entwicklung (Feld A) offenbarte der Kultur-Check Verbesserungsbedarf:

- 74 Prozent der Mitarbeiter bestätigen, dass bei Primagas eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens herrscht;
- 61 Prozent der Mitarbeiter stimmen zu, dass individuelle Leistung anerkannt wird;
- 73 Prozent der Mitarbeiter bestätigen, dass das Managementteam die positive Entwicklung der Mitarbeiter unterstützt;
- Nur 50 Prozent glauben, dass sich Führungskräfte für gute Arbeitsbeziehungen einsetzen.

Das Managementteam hatte nicht erwartet, dass sich sofort nach der Restrukturierung überall ein vertrauensvolles Klima herausbilden würde. Aber dass die neu eingeführten Führungsinstrumente ihre Wirkung nur bedingt entfaltet haben, überraschte doch. Entsprechend blieben Fragen offen: Wie gut wurden die Fördermaßnahmen kommuniziert? Welche Entwicklungsperspektiven gibt es in einer schlanken Organisation? Wie lässt sich das Unternehmensklima positiv beeinflussen?

Kultur als strategisches Steuerungsinstrument

Das Primagas-Management hat mit der Kulturanalyse die Unternehmenskultur als Wert an sich erkannt. In einer zweitägigen Tagung zur Unternehmenskultur berieten sie die Ergebnisse des Kultur-Checks und bestätigten das Leitbild als Instrument der Strategiekommunikation (siehe Kasten: Kultur als strategisches Steuerungsinstrument). Gleichzeitig veranlassten sie Maß-

nahmen, um erkannten Schwachstellen entgegenzuwirken. Defizite in der Mitarbeiterorientierung werden zur Aufgabe der Führungskräfte: Sie sollen den Mitarbeitern Gestaltungsspielräume ermöglichen, ihre Kreativität fördern und zu eigenverantwortlichem Handeln motivieren. Hierfür wird eine neue Feedbackkultur entwickelt: Wertschätzung und kleine Incentives sollen künftig den Arbeitsalltag bereichern. Die bestehenden Anreizsysteme werden auf ihre Anreizwirkung und Leistungsgerechtigkeit überprüft. Möglichkeiten und Grenzen des persönlichen Fortkommens werden den Mitarbeitern deutlicher vermittelt. Primagas wird künftig alle zwei Jahre die Unternehmenskultur erheben. Die Geschäftsführung sieht im Kultur-Check ein Controllinginstrument, das weiche Faktoren zu operativen Kennzahlen verdichtet und die strategische Wertediskussion im ökonomischen Interesse des Unternehmens vorantreibt.



Autor

Thomas Koenigs,
Leiter Personal und
Recht, Primagas GmbH,
Krefeld, [tkoenigs@
primagas.de](mailto:tkoenigs@primagas.de)



Autorin

Gundula Jänicke,
Beraterin, Strategie M
Unternehmensberatung
GmbH, Hamburg,
[gundula.jaenicke@
strategie-m.de](mailto:gundula.jaenicke@strategie-m.de)