

**Gabler Verlag**

ISBN: 978-3-8349-1843-7

**Merklingen, im Juli 2009**

## **Werte statt Formalismen**

<b>1. Management Summary.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Vorstellung Falch.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg .....</b>	<b>3</b>
<b>4. Das Feedback: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung.....</b>	<b>3</b>
<b>5. Die Falch-Kultur .....</b>	<b>5</b>
<b>6. Der Weg zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit .....</b>	<b>7</b>
<b>6.1 Die Basics .....</b>	<b>7</b>
<b>6.2 Die Falch-Führungskultur .....</b>	<b>8</b>
<b>6.2.1 Führungsgrundsätze .....</b>	<b>9</b>
<b>6.2.2 Selbstverständnis der Führungskraft .....</b>	<b>10</b>
<b>6.2.3 Wer wird Führungskraft? .....</b>	<b>10</b>
<b>6.3 Das Personalmanagement (PM) .....</b>	<b>11</b>
<b>6.3.1 Die PM-Instrumente im „Mitarbeiterlebenszyklus“ .....</b>	<b>11</b>
<b>6.3.2 Die zentralen PM-Instrumente bei Falch .....</b>	<b>12</b>
<b>6.3.3 Die Rolle des PM zur Schaffung der Führungskultur.....</b>	<b>13</b>
<b>7. Die Umsetzung – Keep it simple!.....</b>	<b>14</b>

## 1. Management Summary

Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit ist Voraussetzung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Die Führungskräfte spielen dabei als „Katalysator“ die erfolgskritische Rolle. Falch hat gezeigt, dass durch engagiertes Personalmanagement eine Führungskultur geschaffen werden kann, die nachhaltig eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit mit guten Unternehmensergebnissen verbindet. Zentrale Voraussetzungen sind ein von der Unternehmensleitung vorgelebter partizipativer Führungsstil und eine entsprechende, möglichst breit verankerte „Denke“ bei allen Führungskräften. Wichtiger als ausgefeilte Instrumente ist das „Leben“ der Werte. Dafür sollte sich das Personalmanagement verantwortlich fühlen.

## 2. Vorstellung Falch

Die Falch GmbH ([www.falch.com](http://www.falch.com)) mit Sitz im schwäbischen Merklingen hat sich seit der Unternehmensgründung im Jahr 1986 vom „Ein-Mann-Strahlbetrieb“ zu einem der führenden Hersteller professioneller Wasserstrahltechnologie mit inzwischen europaweit 150 Mitarbeitern entwickelt. Der Exportanteil beträgt rund 60%. Das Unternehmen entwickelt und produziert innovative Hochdruckreiniger und Höchstdruckwasserstrahlanlagen mit Arbeitsdrücken bis zu 3000 bar für den professionellen Einsatz. Die Zielgruppen und Anwendungsgebiete für die Falchsysteme sind sehr vielschichtig: Schwerpunkte bilden die Bereiche Bausanierung (z. B. Instandsetzung von Brücken und Tunnel), Industriereinigung (z. B. Entschichtung von Lackieranlagen) und Korrosionsschutz (z. B. Entlacken/Entrosten von Schiffen). Als Medium für alle Reinigungs- und Sanierungsarbeiten dient ausschließlich reines Wasser. Falch hat sich zum Ziel gesetzt, Innovationen an den Markt zu bringen, mit denen die Kunden ihre Aufträge im Vergleich zu vielerorts klassisch eingesetzten Verfahren (z. B. Sandstrahlen) umweltfreundlicher, effizienter und wirtschaftlicher abwickeln können.

Neben der innovativen Technologie gehört die bedingungslose Kundenorientierung in allen Unternehmensbereichen zum tragenden Element der Unternehmensstrategie. Für den Kunden wird das im Rahmen einer herausragenden Problemlösungskompetenz der überdurchschnittlich engagierten und motivierten Mitarbeiter erlebbar.

Charakteristischer Wesenszug des Unternehmens ist ein ausgeprägter und quer durch die Organisation verankerter Wille, Arbeitsprozesse permanent zu optimieren, möglichst weit mithilfe von IT-Tools zu automatisieren und dies dank ständiger Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter vor allem konsequent umzusetzen.

Die ausschließliche Basis des bisherigen und künftigen Erfolges bilden die Mitarbeiter. Sie freuen sich über eine gelebte Unternehmenskultur, die sich offenbar von der Masse abzuheben scheint.

### **3. Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg**

Bevor wir näher auf die Wege zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit eingehen, sollten wir noch einen kurzen Blick auf die Korrelation zwischen engagierten (weil zufriedenen) Mitarbeitern und dem Unternehmenserfolg richten.

Um es vorwegzunehmen: Das Thema Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit hat nichts mit „Sozialromantik“ zu tun. Es geht vielmehr um zwei Kernpunkte:

- Die meisten Menschen haben während ihres Berufslebens zu keinem anderen sozialen Umfeld soviel Kontakt wie zu den Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten. Dieses Umfeld übt einen wesentlichen Einfluss auf die Lebensqualität jedes einzelnen aus.
- Daneben besteht nachgewiesenermaßen eine enge Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, die wiederum nur bei gutem Klima gedeihen kann, und Unternehmenserfolg:
  - a) Reinhold Würth fasst diese Beziehung folgendermaßen zusammen: „Mit einer hoch motivierten Mannschaft, die auf alten Maschinen in einer Bruchbude arbeitet, erreicht man mehr als mit einer unmotivierten Gruppe, die über modernste Maschinen und Gebäude verfügt.“
  - b) Eine umfangreiche Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aus dem Jahr 2007, in der 314 Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größenklassen untersucht wurden, liefert „auf breiter empirischer Basis den Nachweis [...], dass die Unternehmenskultur, insbesondere die mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, und das Engagement der Mitarbeiter einen sehr bedeutsamen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen haben.“<sup>1</sup>
  - c) Dass sich Investments in Firmen mit zufriedenen Mitarbeitern auch in barer Münze auszahlen, beweist eine Analyse, wonach das virtuelle Aktienportfolio der „Best Companies to work for“ (Fortune 100) aus dem Jahr 2007 den S&P500 um mehr als den „Faktor 2“ schlägt. Konkret erzeugt das Investment in die „Best Companies to work for“ eine annualisierte Rendite von 18,9% seit 1997 im Vergleich zu 8,4% des S&P500.<sup>2</sup>

Gutes Klima ist also die beste Voraussetzung für gute Zahlen!

### **4. Das Feedback: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung**

Als sich die Falch GmbH an der NPM-Studie beteiligte, waren wir vorsichtig optimistisch, uns wenigstens im überdurchschnittlichen Ranking zu platzieren. Die Belegung des Spitzenplatzes (mit der Gesamtnote 1,9) hätten wir in Anbetracht unserer Unternehmensgröße und den damit verbundenen – teilweise eingeschränkten – Ressourcen des Personalmanagements im Vergleich zu größeren Unternehmen, keinesfalls erwartet, vgl. Abb. 1.

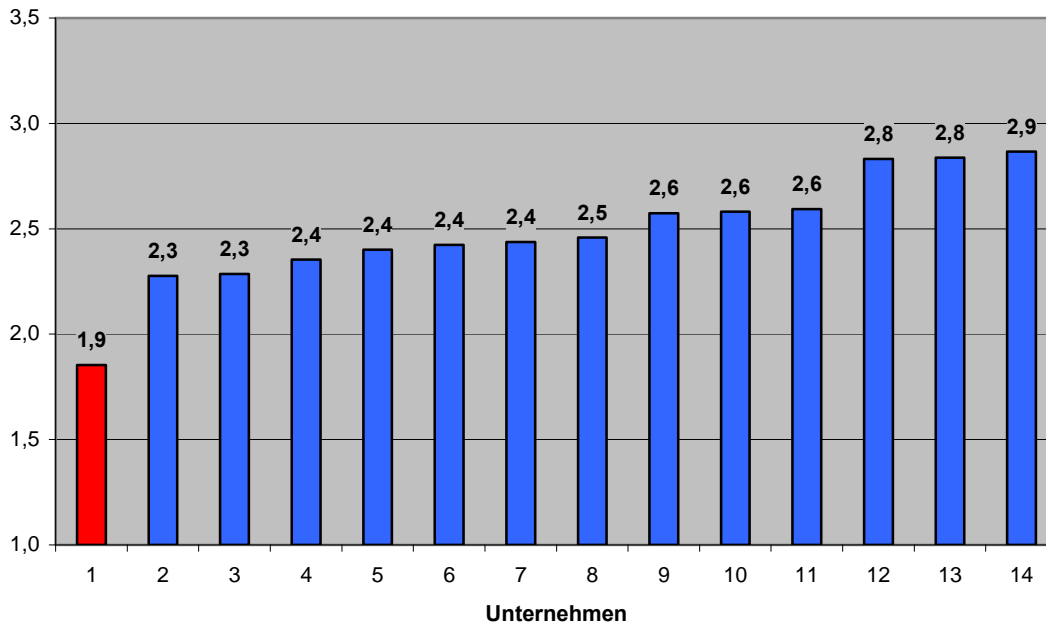


Abb.: 1: Mittelwerte aller Einzelaussagen aller teilnehmenden Unternehmen.

Das positive Gesamtergebnis erhält durch die mit 75% vergleichsweise hohe Beteiligungsquote der Falch-Mitarbeiter an der Umfrage nochmals eine besondere Qualität (im Vergleich zu durchschnittlich 44% bei allen beteiligten Unternehmen). Beispielhaft sollen nachfolgend (Abb. 2) einige ausgewählte Einzelergebnisse der Falch GmbH im Vergleich zum Gesamtergebnis aller an der Untersuchung beteiligten Unternehmen näher beleuchtet werden.

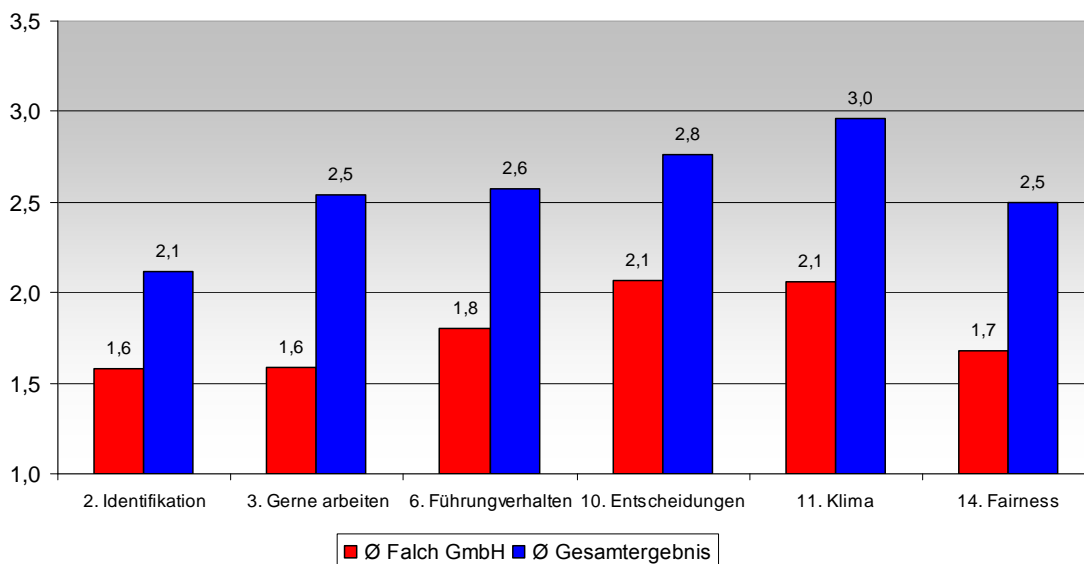


Abb.: 2: Gesamtnoten zu ausgewählten Fragen der NPM-Studie (Falch vs. alle Unternehmen)

Die insgesamt hohe Mitarbeiterzufriedenheit zeigt sich also unter anderem darin, dass die Mitarbeiter in besonderem Maße:

- sich mit den Unternehmenszielen identifizieren,
- erkennen, wie hoch das Management die Mitarbeiterzufriedenheit priorisiert,
- mit ihrer jeweiligen Führungskraft zufrieden sind,
- sich ausreichend in Entscheidungen eingebunden fühlen,
- das offene und vertrauensvolle Klima schätzen,
- last but not least: sich fair behandelt fühlen.

Untermauert werden diese Umfrageergebnisse von zwei weiteren „Qualitätskennziffern“ des Personalcontrollings, die sich in jedem Unternehmen ad hoc ermitteln lassen. Dies ist zum einen die Krankenfehlstandsquote. Sie gilt gemeinhin als Indikator für das Unternehmensklima. Für 2007 lag sie bei allen an der Studie teilnehmenden Unternehmen bei 3,7%, bei Falch bei knapp unter 2,0%. Die zweite, unseres Erachtens sogar bedeutsamere Kennziffer ist die „Mitarbeiterempfehlungsquote“, also der Anteil an Neueinstellungen auf Basis von Mitarbeiterempfehlungen. Dahinter verbirgt sich die Tatsache, dass nur zufriedene Mitarbeiter ihren Bekannten und Freunden einen Job in ihrem Unternehmen empfehlen. Unternehmensweit wurden bei Falch im Jahr 2008 42% aller Neuzugänge über Empfehlungen der Mitarbeiter angebahnt – ein hervorragender Wert.

Woher kommen also diese guten Ergebnisse? Um es deutlich zu machen: Unsere Unternehmenskultur ist kein Ergebnis einer kurzfristigen Aktion des Managements oder des HR-Bereichs. Unternehmenskultur entwickelt sich stetig. Verschlechterungen gehen mitunter schnell; es genügen einige unüberlegte „Schüsse aus der Hüfte“, die die Mitarbeiter vor den Kopf stoßen können, und schon sind die vielen guten Absichten der Vergangenheit umsonst gewesen. Eine Entwicklung zu einer „höheren“ Unternehmenskultur dauert Jahre. Die Kultur muss in breitem Maße von den Verantwortlichen, und das sind *alle* Führungskräfte, „gelebt“ werden, damit sie bei *allen* Mitarbeitern ankommt und damit „erlebbar“ wird.

## 5. Die Falch-Kultur

Was zeichnet die Falch-Kultur aus? Die beste Antwort hierauf liefern wahrscheinlich die Einschätzungen der Mitarbeiter selbst. In den regelmäßig stattfindenden Feedback-Gesprächen bezeichnen die Mitarbeiter folgende Elemente als herausragend:

- **Sicherheit**  
Viele der Mitarbeiter schätzen die Berechenbarkeit und Verlässlichkeit eines inhabergeführten und regional verwurzelten Unternehmens, das längerfristig denkt und plant, als nur bis zu den nächsten Quartalszahlen. Die klaren und kommunizierten Unternehmensziele sowie die internationale Wachstumsstrategie bieten jedem gute Entwicklungsperspektiven für seine persönliche Zukunft.
- **Spaß & Zufriedenheit**  
Zur Charakteristik des Unternehmens zählt es, alle Arbeitsplätze hochwertig und professionell auszustatten. Die sich dynamisch entwickelnden Anforderungen bieten jedem die Chance, sich entsprechend seiner Stärken und Talente weiterzuentwickeln und entsprechende Verantwortung zu übernehmen. Das Arbeitsklima ist überaus kollegial und die Hilfsbereitschaft untereinander sehr ausgeprägt. Wir artikulieren bewusst, dass das Arbeiten bei Falch Spaß machen soll. Besonders allen Neueinsteigern fällt dieser Punkt signifikant positiv auf.

▪ **Ausbildung**

Unsere Azubis sind bereits vom Start ihrer Ausbildung an voll in die Teams integriert. Es gibt praktisch keine „typischen Azubi-Arbeiten“. Sie leiten sehr früh eigene Projekte und lernen dabei Verantwortung zu übernehmen.

▪ **Partnerschaftliches Arbeiten**

Bewusst (vor)gelebter Stil ist ein respektvolles und sehr offenes Miteinander. Der Umgang untereinander ist locker und persönlich, in der Sache sind wir verbindlich. *Alle* Mitarbeiter über alle Hierarchien bis hin zum Inhaber sind „per Du“. Die persönliche Leistung des Einzelnen findet Anerkennung, ohne dass es dazu „Profilierungsanstrengungen“ bedarf.

▪ **Perspektive**

Es gibt für jeden langfristige Entwicklungsmöglichkeiten. Die Falch-Academy deckt ein umfassendes Seminarprogramm mit einem Mix aus internen und externen Referenten ab. Dabei liegt das Weiterbildungsbudget mit rund 700 € pro Mitarbeiter etwa doppelt so hoch, wie der Durchschnitt aller Teilnehmer der NPM-Studie. Interne Englischkurse stehen allen Mitarbeitern offen. Wir betreiben eine Führungskräfteentwicklung auf hohem Niveau. Das schafft neben der Führungsperspektive für den Einzelnen die elementare Voraussetzung für die ausgeprägte Führungskultur im Unternehmen. Dazu später mehr.

▪ **Erfolgsbeteiligung**

Bereits seit 2004 werden alle Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Der „ProGrow-Bonus“ ist abhängig von den erreichten Unternehmenszielen Ertrag und Wachstum (Profit & Growth) und wird für alle Mitarbeiter in gleicher Höhe ausgeschüttet. Damit werden die Mitarbeiter zu Mitunternehmern.

▪ **Flache Hierarchien**

Die Mitarbeiter schätzen die schnellen und unbürokratischen Entscheidungen, sowie den direkten, bereichsübergreifenden Austausch, der weitgehend ohne formale „Dienstwege“ organisiert ist.

▪ **Hohe Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenz**

Ohne formelle Restriktionen – wir haben beispielsweise keine fixierte Unterschriftenregelung – erfreuen sich die Mitarbeiter über hohe eigene Kompetenzen. Statt Formalismus legen wir Wert auf die individuelle Abstimmung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

▪ **Betroffene zu Beteiligten machen**

Wichtige, auch strategische Entscheidungen werden in Teams getroffen. Das Middle-Management ist im Rahmen des „Speed11“-Zielsystems in die langfristige Strategieentwicklung und -umsetzung fundamental integriert. Über deren Multiplikatorfunktion ist sichergestellt, dass alle Mitarbeiter „mitgenommen“ werden.

▪ **Work-Life-Balance**

Gerade eine hohe Leistungsorientierung ist langfristig nur im Einklang mit den persönlichen Lebensumständen möglich. Wir gehen z. B. extrem auf die persönliche Situation der Teilzeitmitarbeiter ein, die in der Regel nach der Elternzeit (wieder)einsteigen. Trotz einer überdurchschnittlichen Teilzeitquote kommen ausschließlich auf den Einzelfall zugeschnittene individuelle Arbeitszeitmodelle zum Einsatz.

## 6. Der Weg zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit

### 6.1 Die Basics

Bevor wir auf die spezifische Situation und die konkreten Aktivitäten im Unternehmen eingehen, soll an dieser Stelle noch ein kurzer Blick auf die generellen Einflussfaktoren für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur geworfen werden. Wenn es an wesentlichen Voraussetzungen (oder Erkenntnissen!) mangelt, werden selbst die gut gemeinten Ansätze im Personalmanagement ins Leere laufen; bestenfalls lassen sich nur kurzfristige Effekte erzielen.

Richten wir unseren Blick zunächst auf die **vier wichtigsten Akteure** zur Herausbildung einer Unternehmenskultur:

- **Die „wertsetzende“ Persönlichkeit:**

Das wird in der Regel der Chef oder Inhaber sein. Er weist die entsprechende Richtung und gibt den Ton an. Unter einem eher patriarchalisch geprägten Chef wird sich kein partnerschaftlicher Führungsstil entwickeln und in der Breite verankern können. Die wertsetzende Persönlichkeit prägt idealerweise bereits den partnerschaftlichen Stil, der sich dann über alle Hierarchiestufen und Multiplikatoren fortpflanzen kann. Auch ein Chef, dessen ureigenster Stil zwar bisweilen hiervon abweicht, der aber dennoch der Überzeugung ist, die partnerschaftlich geprägte Unternehmenskultur sei die zielführendste, kann deren Verankerung durch geeignete Führungskräfte und Personalmanager vorantreiben oder wenigstens zulassen. Entscheidend wird in diesem Fall aber sein, der Linie – vor allem in Krisensituationen – treu zu bleiben. Prof. Simon unterstreicht in seinem Buch „Die Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“ die Rolle der Persönlichkeit an der Spitze des Unternehmens im Kontext der Führung sogar noch deutlicher. Auf die Frage, ob es eine monokausale Erklärung für den Erfolg der Hidden Champions gibt, erklärt Simon: „Wenn ich die letztlichen Ursachen auf einen Punkt bringen müsste, dann wären dies ohne Zweifel die Persönlichkeiten an der Spitze“. <sup>3</sup>

- **Das obere Management**

Die Verbreitung der Kultur im Unternehmen wird in weiterer Folge vor allem durch die Grundhaltung des oberen Managements bestimmt. Die dort verankerte und getriebene Unternehmenskultur wird sich aufgrund des massiven Einflusses dieser elementaren Multiplikatoren mit der höchsten Durchdringung in den zugeordneten Bereichen etablieren.

- **Die Führungskräfte**

Jede Führungskraft hat ihre Individualität und ihren individuellen Stil – und das ist auch gut so. In der Frage der *Grundhaltung* zu Unternehmens- und Führungskultur sollte allerdings ein möglichst großer Gleichklang im Unternehmen herrschen, so dass die Mitarbeiter im Idealfall keine fundamentalen Unterschiede zwischen Unternehmensbereichen und Führungspersönlichkeiten wahrnehmen. Andernfalls läuft es genauso unrund, wie bei der Erziehung von Kindern, wenn sich die Eltern in Grundsatzfragen uneins sind. Kinder, wie Mitarbeiter, sind dann bestenfalls verunsichert, schlimmstenfalls werden sie die Situation im eigenen Interesse ausnützen und ggf. versuchen, die Akteure gegeneinander auszuspielen. Die Langzeitwirkungen von „schlechten Chefs“ sind durch zahlreiche Studien belegt, die nachweisen, dass der unmittelbare Vorgesetzte der mit weitem Abstand häufigste Kündigungsgrund ist. Es lässt sich auch so formulieren: Die Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, aber sie verabschieden sich von ihren Chefs. Reinhard Sprenger bezeichnet die Beziehung zur unmittelbaren Führungskraft folgerichtig als „Achillesferse der Arbeitszufriedenheit“ <sup>4</sup>

### ▪ **Das Personalmanagement**

Bereits an dieser Stelle lässt sich erkennen, dass die Sache eine komplexe Angelegenheit ist. Nur durch das Vorleben und Schaffen der Freiräume seitens des Chefs wird das „Projekt Unternehmenskultur/Mitarbeiterzufriedenheit“ noch nicht zum Selbstläufer. Eine, wenn nicht sogar *die* entscheidende Schlüsselrolle, nämlich die des „Treibers und des Wächters“, spielt das Personalmanagement. Dazu müssen die Personalmanager raus aus ihrer Rolle des „guten Personalonkels“. Gefordert sind in diesen Prozessen nicht die Qualitäten eines Personalwesens, das sich nur für die administrativen Aufgaben verantwortlich fühlt (oder fühlen darf!). Gebraucht werden stattdessen starke, gestaltende Persönlichkeiten, die sich einer der zentralsten Verantwortungen für die Profilierung einer Unternehmenskultur stellen. Diese „Ordnungspolitiker mit Gewicht“ müssen sich bisweilen in Prozesse einmischen, die vielerorts ausschließlich in der Gestaltungshoheit der Führungskräfte liegen. Spätestens an dieser Stelle brauchen Personalmanager allerdings die vorbehaltlose Rückendeckung des Chefs und des oberen Managements. Fehlt diese Autorisierung, stehen die Personalmanager auf verlorenem Posten, wenn es darum geht, diejenigen Führungskräfte auf Kurs zu bringen, deren Philosophie bisweilen von der des Unternehmens abweicht.

Neben diesen Akteuren gibt es noch einen weiteren zentralen Einflussfaktor auf die Kultur im Unternehmen:

### ▪ **Die Kontinuität in den Führungspositionen**

Gelebte Werte brauchen Beständigkeit. Eine zu rasche Fluktuation der wichtigen Bezugspersonen für die Mitarbeiter, also der Persönlichkeiten vom Chef bis zum direkten Vorgesetzten, unterbindet die Herausbildung einer gefestigten und breit verankerten Wertestruktur. Dazu sagt Prof. Simon: „Führungskontinuität ist extrem wichtig“. Er sieht sogar einen klaren Zusammenhang zwischen Kontinuität und Unternehmenserfolg. Im Durchschnitt bleiben die Chefs der Hidden Champions 20 Jahre an der Spitze. Demgegenüber verweilen die CEOs von Aktiengesellschaften im deutschsprachigen Raum 2006 nur noch 4,7 Jahre.<sup>3</sup>

**Zusammenfassend** wird deutlich, dass der Führung eine, wenn nicht *die*, zentrale Rolle zukommt. Alles dreht sich um die „Katalysatorfunktion“ der Führungskräfte, um das gestalterische Einwirken durch das Personalmanagement sowie um Nachhaltigkeit des Ganzen. Buckingham und Coffmann<sup>5</sup> belegen, dass gute Führungskräfte sogar ein kontraproduktives Unternehmensumfeld kompensieren können. In ihrem Buch „Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln“ formulieren sie die Einflusskraft des unmittelbaren Chefs folgendermaßen: „Es ist besser, in einer altmodischen Firma für einen hervorragenden Chef zu arbeiten, als in einem modernen, mitarbeiterorientierten für einen schlechten. [...] In letzter Konsequenz, [...], kommt es aus Mitarbeitersicht auf das Führungspersonal im unteren und mittleren Management an.“

## **6.2 Die Falch-Führungskultur**

Die gelebte Kultur zeigt sich letztlich in der Summe der Bewertungen der einzelnen Teilaspekte (vgl. Ziff. 4) durch die Mitarbeiter. Sie ist nicht durch einzelne Maßnahmen zu erreichen. Beispielsweise besteht eine enge Korrelation zwischen der Identifikation mit den Unternehmenszielen und der Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen.

Die elementaren Grundpfeiler einer Führungskultur bestehen aus den Führungsgrundsätzen, aus dem (Selbst-)Verständnis der Verantwortung einer Führungskraft sowie aus der Auswahl der „richtigen“ Führungskräfte.

## 6.2.1 Führungsgrundsätze

Unserem Grundverständnis folgend haben wir die Leitlinien zur Führung im Kreis der Führungskräfte gemeinsam entwickelt. Sie sind das „Gebetsbuch“ aller Führungskräfte und geben gleichzeitig die Ziele aller relevanten PE-Maßnahmen vor:

- **Führungsstil**  
Der Führungsstil ist in der Sache verbindlich, aber im Umgang locker. In grundsätzlichen Fragen ist die Führung tonangebend, im Detail partizipativ.
- **Betroffene zu Beteiligten machen**  
Alle wichtigen Entscheidungen fallen im Team. Damit sind die Mitarbeiter eingebunden und identifizieren sich weitaus stärker mit den Entscheidungen.
- **Kritik als Chance, aber nie vor Dritten**  
Kritische Punkte kommen konstruktiv, offen und mit Respekt im Vier-Augen-Gespräch auf den Tisch. Anerkennung für die Leistung kann cora Publikum geäußert werden.
- **„Das Team ist der Star“**  
„Gutsherrenmentalität“ als Wesenszug einer Führungskraft hat bei Falch keine Überlebenschance. Schon allein die sonst von vielen Führungskräften gewählte Form der Eigendarstellung im Sinne von „unter mir arbeiten x Leute“ offenbart schonungslos eine patriarchale Grundhaltung, die allen Bemühungen um ein partnerschaftliches Miteinander widerspricht. Stattdessen sollte die Führungskraft richtigerweise nicht als Macher dominieren, sondern als „Möglichmacher“. Ihr wichtigstes Ziel ist der Erfolg jedes einzelnen Teammitglieds, das dann auch „seinen“ Erfolg für sich verbuchen kann und darf. Die exzellente Führungskraft definiert ihren Erfolg als Summe der Einzelerfolge des Teams.
- **Toleranz:**  
Jeder von uns hat eine „Macke“. Zumindest wird es das Umfeld so empfinden! Wenn wir uns als Führungskraft für einen Mitarbeiter entschieden haben, dann sollten wir nicht ständig dessen „Macke“ kritisieren. Sonst dominieren, in Anlehnung an Pareto, mit hoher Wahrscheinlichkeit die „20% Macke“ 80% der Kommunikation. Dieser Umstand dürfte auch schon einige Ehen dieser Welt ruiniert haben.
- **Führung braucht (bewusste) Zeit**  
Das lässt sich einerseits nur mit dem notwendigen Grundverständnis realisieren, das dieser Zeit die notwendige Priorität einräumt. Andererseits ist bei allem guten Willen die „span of control“, also die Führungsspanne, der limitierende Faktor. Eine Führungskraft kann sich neben ihren eigentlichen operativen Aufgaben unmöglich um zwanzig Mitarbeiter kümmern. Bei maximal sechs bis acht in der direkten Linie dürfte in aller Regel ein vernünftiges Level an Führung noch gewährleistet sein. Mit zunehmender Entfernung, z. B. in Außendienstorganisationen, liegt das Maximum darunter, denn der Zeitaufwand steigt überproportional zur Entfernung.
- **Fehlerkultur**  
Wir lassen bewusst den „intelligenten“ Fehler zu. Das ist der Fehler, aus dem die Lehren gezogen werden, und der deshalb im Idealfall nur ein Mal vorkommt. Ein Fehler hat NIE eine persönliche Kritik zur Folge.
- **Das Credo der Führungskraft heißt: Dienen**  
Das heißt, die Führungskraft leistet differenzierte Hilfe; dort wo sie benötigt wird.

Die wohl treffendste Kurzform für die Erfolgsfaktoren der Führung lassen sich in Anlehnung an Helmut Peröbner<sup>6</sup> wie folgt zusammenfassen:

Führungserfolg =				
I <sup>3</sup>	+	F <sup>3</sup>	+	B <sup>3</sup>
Informieren		Fördern		Begeistern
Integrieren		Führen		Befähigen
Involvieren		Fordern		Bewegen

### 6.2.2 Selbstverständnis der Führungskraft

Eine gute Führungskraft ist sich ihrer Verantwortung und ihrer Multiplikatorenrolle bewusst. Die Vorbildfunktion ist im Positiven wie Negativen schier unendlich. Als wichtigste Bezugsperson für den Mitarbeiter ist sie, neben der Leistung, maßgeblich auch für das Klima im Team verantwortlich. Sie gibt Ton, Richtung und Geschwindigkeit der Truppe vor. Die alte schwäbische Weisheit: „So wie d'r Herr, so's G'scherr“ bringt es auf den Punkt.

Entscheidend ist weiterhin das gelebte Grundverständnis, dass trotz aller Unterstützung durch den HR-Bereich jede Führungskraft selbst für ihr Personal verantwortlich ist. Das Personalmanagement darf nicht in die – für manche Führungskräfte charmant erscheinende – Rolle des Vollkaskodienstleisters gerückt oder gedrängt werden. Man könnte es auch so formulieren: „Jede Führungskraft hat nach einer gewissen Zeit die Mitarbeiter, die sie verdient“.

### 6.2.3 Wer wird Führungskraft?

Alles bisher Ausgeführte unterstreicht die Schlüsselrolle der Führungskraft. Doch wer kommt auf diesen Posten? Von zentraler Bedeutung ist, neben der Fachkompetenz, das „Culture-Fit“; also die Antwort auf die Frage, ob die Führungskraft zur Unternehmens- und Führungskultur passt (vgl. Ziff. 6.2.1). Grundsätzlich stehen jeder Organisation zwei Alternativen bei der Stellenbesetzung zur Verfügung. Beide erfordern professionelles Vorgehen. Handwerkliche Fehler in der Besetzung oder ein übertriebener Pragmatismus, der sich hinterher oft als Zweckoptimismus entpuppt, können fatale Folgen nach sich ziehen.

#### ▪ Intern – Besetzung aus den eigenen Reihen

Wie oft wird der beste Verkäufer zum Verkaufsleiter befördert? Sie kennen die Antwort: Zu oft! Über den internen Aufstieg kann man geteilter Meinung sein. Der häufigste Fehler besteht wohl darin, dass von einer hohen Fachkompetenz automatisch auf eine hohe Führungskompetenz geschlossen wird. Diese *kann* vorliegen, *muss* aber nicht. Denn im bisherigen Job musste sie noch nicht unter Beweis gestellt werden. Damit das Unterfangen gelingt sind, mehrere Punkte notwendig:

- In intensiven Vorbereitungs- und Coachinggesprächen sind die Erwartungen, aber auch die Risiken, zu beleuchten. Das Kernthema dabei ist, was sich für den Mitarbeiter ändert. Ihm muss klar sein, dass er damit das „Lager wechselt“ und näher an die Geschäftsleitung rückt. Er wird letztlich zum verlängerten Arm der Geschäftsführung und hat damit in erster Linie die Unternehmensinteressen zu vertreten. Das wird das Verhältnis zu den ehemaligen Kollegen stärker verändern als die meisten denken. Ferner wird er vom „Macher“ zum „Möglichmacher“. Damit definiert sich sein Erfolg künftig anders. Auch das ist für die meisten in der Praxis ein weitaus größerer Schritt als sie zunächst vermuten.

b) In aller Offenheit ist ein „Plan B“ für den Fall zu besprechen, dass der Wechsel in die Führungsposition scheitert. Nur wenn der „geordnete Rückzug“ bereits im Vorfeld als Option besprochen wurde, kann er ohne Gesichtsverlust vollzogen werden. Andernfalls sieht der Mitarbeiter in der Regel nur die Flucht als Ausweg; für alle Beteiligten die schlechteste Variante. Für das Unternehmen bedeutet das einen herben Rückschlag: es hat zusätzlich zur wieder offenen Führungsposition den besten Mitarbeiter verloren.

▪ **Extern – Besetzung direkt von Außen**

Nach gängiger Einschätzung in Fachkreisen scheitern mindestens 50% der externen Besetzungen von Führungspositionen. Warum? Weil die Bewerber zwar fachlich „top“ sind, aber nicht zur Unternehmenskultur passen. Dies aber ist der Kernpunkt. Wird dieser nicht beachtet, besteht die große Gefahr des „hired by capacity, fired by personality“. Wir haben daher für diese Positionen einen besonders intensiven Recruiting-Prozess entwickelt, der der sozialen Kompetenz einen enormen Stellenwert beimisst und insbesondere der Frage nachgeht, ob die Leute auch jenseits der Fachkompetenz zu uns passen.

### **6.3 Das Personalmanagement (PM)**

Aus unserer Überzeugung heraus, dass die Führungskräfte als „Katalysator“ die zentrale Rolle spielen, hat sich das Personalmanagement bei Falch seit vielen Jahren mit dem Thema Führungskultur befasst. Neben der aktiven Begleitung der Führungskräfte in Form von Trainings und Coachings wurden spezielle PM-Instrumente entwickelt.

#### **6.3.1 Die PM-Instrumente im „Mitarbeiterlebenszyklus“**

Ziel des Personalmanagements ist es, den Führungskräften bei den entscheidenden Führungsaufgaben Hilfestellung zu leisten. Diese lassen sich in die Phasen des „Mitarbeiterlebenszyklus“ gliedern:

▪ **Finden (= Richtige Auswahl)**

Das Suchen und die richtige Auswahl der Mitarbeiter ist weder ausschließlich Sache der Führungskraft noch des HR-Bereichs. Nur wenn beide Seiten ihre Hausaufgaben machen, das heißt mit Engagement und Professionalität zu Werke gehen, ist das Recruiting von Erfolg gekrönt. Entscheidend ist, ob der neue Mitarbeiter für seine Aufgaben talentiert ist und ob er zum Unternehmen passt.

▪ **Integrieren (= Aufbau präziser Erwartungen)**

Hier verhält es sich ähnlich wie im „richtigen Leben“. Den Partner fürs Leben findet man zwar auf der Balz, soll die Beziehung aber zur Zufriedenheit aller möglichst lange halten, werden die Akteure nicht umhin kommen, ihre Erwartungen deutlich zu artikulieren, um dann gemeinsam die Zielverfolgung anzugehen. Auch im Unternehmen müssen die Ziele klar definiert werden. Denn nur so lassen sich für Mitarbeiter und Führungskraft die Positionen bestimmen und die jeweils weiteren Schritte fixieren.

▪ **Binden (= Motivieren)**

Hier liegt unseres Erachtens, auch belegt durch zahlreiche Untersuchungen, der Schlüssel in der Konzentration auf die Stärken des Mitarbeiters, nicht auf seine Schwächen.

▪ **Entwickeln (= laufender Kompetenzaufbau)**

Im Fokus steht, die persönlichen Entwicklungsziele des Mitarbeiters mit den Erfordernissen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Das bedarf

- a) einer stetigen Analyse der Potenziale, Talente und Ziele der Mitarbeiter, sowie
- b) einer vorausschauenden Planung des Personalbedarfs im Hinblick auf die benötigten Fach- und Führungskompetenzen. Gerade dynamische und wachsende Organisationen bieten hierfür durch die sich stetig entwickelnden Jobperspektiven per se die besten Voraussetzungen.

### 6.3.2 Die zentralen PM-Instrumente bei Falch

Kernziel des Personalmanagements ist das vollständige „Leben“ der Unternehmens- und Führungskultur, und zwar über alle Hierarchien und Bereiche. Uns ist es etwa wichtiger, dass die Führungskraft mit der richtigen Grundhaltung und Intention das Personalgespräch führt, als dass ein überzogen ausgefeilter Fragebogen zu einer vermeintlich objektiveren Leistungsbeurteilung und Gehaltsanpassung führt. Doch schon alleine aus Gründen der Effizienz sind in unserem Personalmanagement zahlreiche Arbeitsprozesse formalisiert. Die Erarbeitung der Systeme im Team mit den „Schlüssel-Akteuren“ führte dabei zu einer enorm hohen Akzeptanz. Die Instrumente konzentrieren sich auf folgende Themen:

▪ **Recruiting (= bis Ende Probezeit)**

Unsere Prozesse rund um den Bereich Recruiting sind hochgradig strukturiert. Nur so lässt sich unseres Erachtens *Klarheit* schaffen und *Qualität* erzielen. Beginnend bei der Planung und Budgetierung einer neuen Stelle, gefolgt von einer detaillierten Stellenbeschreibung als Grundlage der Stellenausschreibung und abgerundet durch einen strukturierten mehrstufigen Auswahl- und Interviewprozess stellen wir eine möglichst gute Auswahlentscheidung sicher. Mit der laufenden Weiterentwicklung des Systems konnten wir mittlerweile die Trefferquote auf über 80% erhöhen. Dabei betrachten wir den Recruiting-Prozess frühestens nach Ablauf der sechsmonatigen Probezeit als abgeschlossen. Elementare Bausteine sind dabei der sehr intensiv vorbereitete Arbeitsbeginn und die sich daran anschließende Einarbeitungsphase sowie drei strukturierte Probezeitgespräche im Abstand von jeweils zwei Monaten. Nur erfahrene Führungskräfte führen diese Gespräche alleine; alle übrigen Gespräche werden zusätzlich durch einen Personalreferenten oder den Vorgesetzten der Führungskraft begleitet. Nur durch diese kurzen Intervalle in Verbindung mit einer offenen Gesprächskultur lassen sich die sehr wertvollen ersten Monate nutzen, um eventuell erkennbare Abweichungen von den ursprünglichen Erwartungen zu artikulieren und Korrekturen anzubahnen.

▪ **Personalgespräche**

Jede Führungskraft führt mit jedem ihrer Mitarbeiter jährlich ein strukturiertes Personalgespräch. Auch hierbei werden die noch unerfahrenen oder neuen Führungskräfte durch einen Personalreferenten oder durch ihren Vorgesetzten begleitet. Dabei handelt es sich keineswegs nur um ein verkapptes Gehaltsfindungsgespräch, wenngleich der Punkt „faire Gehaltsfindung“ ein elementarer Bestandteil ist, zumal Falch nicht tarifgebunden ist. Im Mittelpunkt steht vielmehr, dass die Führungskraft sehr intensiv auf den Mitarbeiter, seine Befindlichkeiten, seine Ziele und seine Perspektiven eingeht. Die guten Feedbacks dieser Gespräche, wie auch die der Probezeitgespräche, bestätigen zum einen deren enorme Bedeutung als Führungsinstrument, zum anderen, dass sie in einem sehr fairen und offenen Klima geführt werden.

Weil bekanntermaßen noch kein Meister vom Himmel gefallen ist, messen wir der Personalentwicklung einen großen Stellenwert bei. Speziell für Führungskräfte betreiben wir unter dem Dach der „FalchLeadershipCulture“ (FLC) eine intensive Führungskräfteentwicklung mit kompetenten Trainern. Dabei werden künftige Führungskräfte auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet und die routinierteren Kollegen durch ein Coaching weiterentwickelt. Den Kern bilden dabei die Themen:

- Von der Fach- zur Führungskraft,
- die ersten 100 Tage der Führungskraft,
- Präsentationen,
- Recruiting,
- Gesprächsführung (Probezeit-, Jahres- und Konfliktgespräche).

Daneben bieten sich im Rahmen der Falch-Academy allen Mitarbeitern vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten aus den Themenbereichen Verkauf, Technik, IT, Arbeitsorganisation und vor allem Englisch. Um diese im Internationalisierungsprozess zentrale Kompetenz auszubauen, wurde eigens eine Englischlehrerin fest angestellt. Die durchweg positive Resonanz hierauf in den Umfrageergebnissen verdeutlicht auch den Stellenwert, den die Mitarbeiter diesem Thema beimessen.

### **6.3.3 Die Rolle des PM zur Schaffung der Führungskultur**

Die Erfahrung zeigt uns folgendes: Die Führungskultur kann nicht einfach übergestülpt, sondern sie muss im Unternehmen entwickelt werden, um eine nachhaltige Gestaltung zu erreichen. Dazu braucht es Zeit und „Treiber“. Idealerweise nimmt hier das Personalmanagement eine Schlüsselrolle ein. Denn nur so lässt sich sicherstellen, dass sich eine möglichst homogene „Denke“ in allen Unternehmensbereichen entwickelt, und das Personalmanagement sich das notwendige „standing“ erarbeiten kann.

Selbst wenn die Führungskräfte die passende Grundhaltung mitbringen, d. h. den partnerschaftlich orientierten Führungsstil praktizieren *wollen*, heißt das noch nicht automatisch, dass sie ihn auch schon praktizieren *können*. Denn die notwendigen Skills werden in klassischen Ausbildungen kaum oder unzureichend vermittelt. Sie benötigen also Unterstützung. Vor allem der Schritt von der Fach- zur Führungskraft erfordert eine aktive Begleitung durch einen Coach. Führungskräfte, die von extern kommend das Team verstärken, bringen immer einen anderen kulturellen Hintergrund mit. Eine begleitete Adaption an die Unternehmenskultur stellt sicher, dass die Standards (z. B. Führungsgrundsätze) mit Leben erfüllt werden. Auch gute Führungskräfte sind mitunter überhäuft durch operatives Tagesgeschäft. Ohne System (mit „Erinnerungsfunktion“ im Hintergrund), würde im Einzelfall eine von allen als wichtig erachtete Maßnahme (z. B. Probezeitgespräch) „vergessen“ werden. Es bedarf also einer Kontrollinstanz, die darüber wacht, dass die Instrumente auch konsequent eingesetzt werden.

Das alles gelingt am besten, wenn sich das Personalmanagement als „Dienstleister“ sieht; das heißt „dienen und leisten“! Nur wenn Management und Führungskräfte den Nutzen erkennen und spüren, wird das Personalmanagement auch über die teilweise notwendige Rückendeckung verfügen, um seiner Kernverantwortung

- als Treiber zur Entwicklung der Führungskultur,
- als Wächter über Standards und Prozesse,
- Führungskräfte an den Start zu bringen und
- Führungskräfte zu begleiten und erfolgreich machen,

gerecht zu werden.

## 7. Die Umsetzung – Keep it simple!

Die besten Instrumente nützen nichts, wenn sie nicht mit Leben erfüllt werden. Unsere Tipps an die Personaler:

- Folgen Sie Pareto nach der 80/20-Regel! Besser, Sie haben einige wenige, einfache Formulare, die auch verwendet werden, als zahlreiche, lange, vergeistigte, die in der Schublade bleiben.
- Machen Sie es den Führungskräften einfach, sich mit den Systemen und Instrumenten zurechtzufinden. Setzen Sie sich gedanklich auf den Stuhl der Führungskraft und denken Sie die Prozesse zu Ende. Achten Sie auf
  - einen einfachen und einheitlichen Workflow, (am besten IT-basiert),
  - saubere Ordnerstrukturen,
  - klare Zugriffsrechte (und -beschränkungen),
  - einheitliche Ablage der Dokumente,
  - Anbindung der Führungskräfte im Außendienst und in den Niederlassungen.
- Halten sie das Thema „Führung“ laufend „am Kochen“. Nutzen Sie dazu beispielsweise für das Middle-Management:
  - Einen Newsletter speziell mit Führungsthemen (zwei mal pro Jahr reicht),
  - leicht verdaubare Fachliteratur als Weihnachtspräsent,
  - eine einfach strukturierte Datenbank mit praktischen Tipps, Formularen und „leichter“ Fachliteratur,
  - Fachveranstaltungen, die sie im kleinen Kreis besuchen können.
- Nutzen Sie jeden sich bietenden Kontakt mit den Führungskräften, Anregungen zu geben und ihnen die „Regeln“ nahe zu bringen.

Zum Schluss: Glauben Sie nie, Sie seien fertig!

Mag der Weg zur Entwicklung der Unternehmens- und Führungskultur noch so lang und mühevoll gewesen sein und die Entwicklung der Instrumente noch so lange gedauert haben; jetzt beginnt die Arbeit erst richtig! Es gibt keinen härteren Klebstoff auf dieser Welt, als die Gewohnheit der Menschen. Erwarten Sie keine zu schnellen Veränderungen und bleiben Sie beharrlich. *Arbeiten* Sie mit „Ihren“ Führungskräften! Sie, die Mitarbeiter und Ihr Chef werden es Ihnen danken!

Der Autor:

**Ewald Schroff**

ist nach seinem Studium 1994 in die damals noch junge Falch GmbH als Assistent der Geschäftsleitung eingetreten und übernahm nach kurzer Zeit die kaufmännische Leitung. Als Prokurist verantwortet er heute die Bereiche Rechnungswesen, Controlling, Finanzen, Verwaltung, IT, Einkauf und Personal.

Quellenverzeichnis:

<sup>1</sup> HAUSER, F. et. al.: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05, 2007, Quelle: <http://www.bmas.de>

<sup>2</sup> CNNMoney.com, NEW YORK; Quelle:  
[http://money.cnn.com/2007/01/17/magazines/fortune/bestcompanies\\_performance](http://money.cnn.com/2007/01/17/magazines/fortune/bestcompanies_performance) , 21.04.2009

<sup>3</sup> SIMON, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Frankfurt, 2007

<sup>4</sup> SPRENGER, R.K.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Frankfurt / New York, 2000

<sup>5</sup> BUCKINGHAM, M. u. COFFMANN, C.: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. 3. Auflage, Frankfurt / New York, 2005

<sup>6</sup> PERÖBNER, H., München, Diverse Inhouse-Workshops