

*Angesichts der steigenden Herausforderungen, denen sich Unternehmen in einer Zeit des beschleunigten Wandels ausgesetzt sehen, steigt das Interesse an den ausschlaggebenden Faktoren, die den langfristigen Erfolg und das Überleben von Unternehmen sichern. Es geht um nichts mehr, als um die Identifizierung und den Aufbau zukunftsfähiger Organisationsformen.*

# High Performance Organization – HPO erleben

## Diagnostikmonitor liefert Handlungsempfehlungen

Die wissenschaftlichen Abhandlungen, Ratgeber und Sachbücher dazu würden Bibliotheken füllen und auf die Verkündung einer Zauberformel für zukunftsfähige und innovative Organisationsformen wird man sicher trotzdem noch lange warten müssen. Trotz der unzähligen Ansätze lassen sich aber zwei grundlegende Voraussetzungen für erfolgreiche Unternehmen benennen, die in der einen oder anderen Form in fast jeder Literatur wiederkehren.

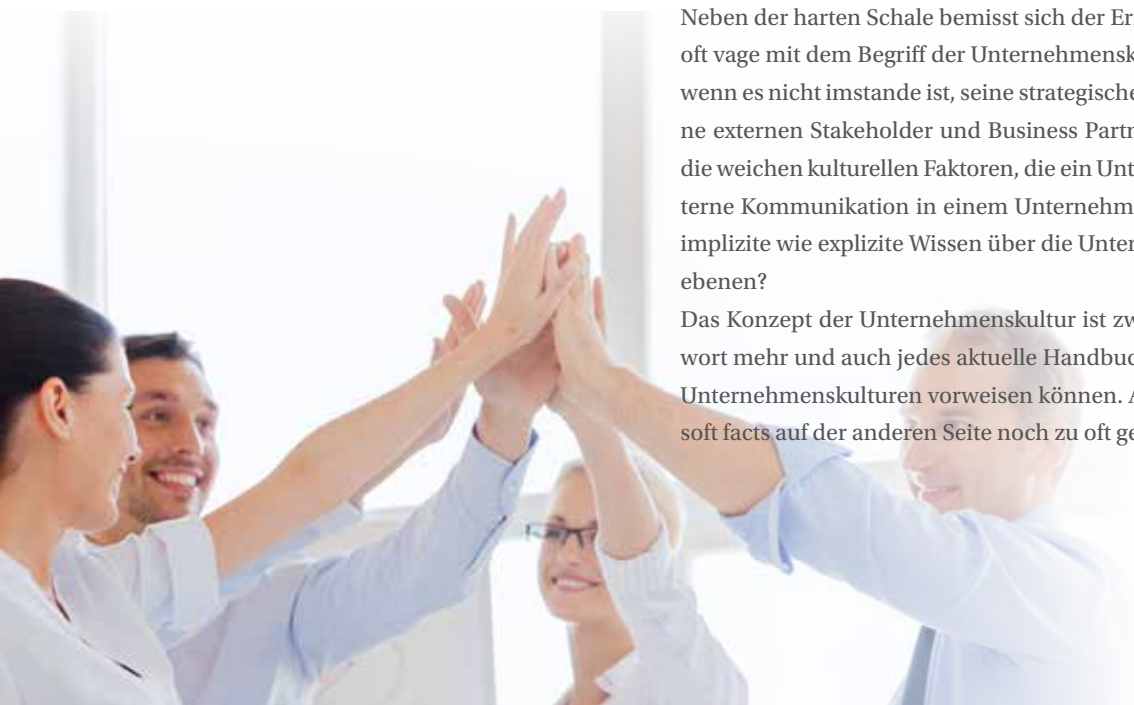
### HARTE SCHALE: STRATEGIE

Zum einen muss die harte Schale einer Organisation gesichert sein. Diese beinhaltet alle wichtigen Organisationselemente, angefangen von einer klar formulierten Unternehmensstrategie. Versteht man Strategie dabei nicht nur als abgelegten Ordner in einem Geschäftsleitungsregal, sondern als einen ganzheitlichen Ansatz der strategischen Mobilisierung, so müssen alle weiteren Elemente der Organisation an der Strategie ausgerichtet sein: von den Organisationsstrukturen und -prozessen, der Führungsstruktur, dem Personal- und Talentmanagement bis hin zum technologischen Einsatz.

### WEICHER KERN: UNTERNEHMENSKULTUR

Neben der harten Schale bemisst sich der Erfolg dann aber maßgeblich am weichen Kern, der heute oft vage mit dem Begriff der Unternehmenskultur gehandelt wird. Ein Unternehmen wird scheitern, wenn es nicht imstande ist, seine strategischen Ziele hinreichend in das Unternehmen und an all seine externen Stakeholder und Business Partner zu kommunizieren. Hier gelangen wir allerdings an die weichen kulturellen Faktoren, die ein Unternehmen ausmachen. Wie ist es um die interne und externe Kommunikation in einem Unternehmen bestellt? Wie um die Mitarbeitermotivation und das implizite wie explizite Wissen über die Unternehmensstrategie auf allen Führungs- und Mitarbeiter-ebenen?

Das Konzept der Unternehmenskultur ist zwar heute im unternehmerischen Handeln kein Fremdwort mehr und auch jedes aktuelle Handbuch zu Organisationskonzepten wird heute ein Kapitel zu Unternehmenskulturen vorweisen können. Allerdings werden hard facts auf der einen Seite und die soft facts auf der anderen Seite noch zu oft getrennt voneinander behandelt.



Unverzichtbares Ziel einer jeden Organisation muss es sein, die folgende Kette in Abstimmung zu bringen:



### PROBLEMZONE UMSETZUNG

Geschäftsleitungen klagen, dass eine stringente Strategie zwar entwickelt und dokumentiert wurde, es bei der Kommunikation in das Unternehmen und bei der operativen Umsetzung jedoch hinkt. Die strategischen Ziele des Unternehmens sind zu selten konsequent in Ziele für die Team- und Mitarbeiterebene übersetzt. Einer wirklich erfolgreichen Organisationsform gelingt es, die Tätigkeiten auf Team- wie auf Individualebene stärker auf die Unternehmensziele abzustimmen, so dass sich eine Unternehmenskultur ausbildet, die an die Strategie rückgekoppelt bleibt. Strategie und Kultur gehören also zusammen und können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden.

### GANZHEITLICHER ANSATZ: HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION (HPO)

HPOs beweisen deshalb eine hohe Leistungsfähigkeit, weil sie von einer klaren strategischen Ausrichtung her alle weiteren Organisationselemente auf die strategischen Ziele hin ausrichten. Für die Praxis bleibt die Frage bestehen, auf welchem Weg und mit welchen Methoden eine HPO entwickelt werden kann. Wie kann eine gegebene Unternehmensstrategie langfristig in allen Organisationseinheiten verankert werden?

Für diesen Zweck haben sich Spezialisten verschiedenster Disziplinen zusammengetan, federführend ist Christian Jacobs, Geschäftsführer der Münchner Personal- und Unternehmensbe-

ratung J&P GmbH. Gemeinsam wurde der HPO-Monitor entwickelt, der zur erfolgreichen Diagnose und zum langfristigen Aufbau einer HPO beiträgt.

### WORAN ERKENNE ICH DIE ERFOLGSRELEVANTEN FAKTOREN EINER HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION?

High Performance Organizations (HPOs) zeichnen sich vor allem durch außergewöhnliche Leistungsfähigkeiten im Hinblick auf Umsatzwachstum, Marktanteil und Ertragskraft aus und erzeugen dabei hohe Kundenzufriedenheit. Das Design einer HPO ist maßgeblich an der Erreichung solcher exzellenten Leistungen ausgerichtet:

- › Exzellente Führungsqualität
- › Offenheit für Veränderungen und Handlungsorientierung
- › Langfristige Orientierung
- › Kontinuierliche Verbesserung
- › Hochgradige Qualität des Personals

Für die wichtigsten Unternehmenseinheiten bedeutet dies konkret:

#### 1. STRATEGIE

Leistungsfähige Wirtschaftsorganisationen formulieren eine klare und stringente Strategie, aus der heraus für den operativen Bereich konkrete Ziele und Rollen abgeleitet werden können. Dabei kommt es weniger darauf an, welche Strategie an sich verfolgt wird. Wichtig ist viel mehr die



**BENJAMIN MAIERHOFER , M.A.**  
J&P GmbH, München

Magisterstudium der Politikwissenschaft, Geschichte, Amerikanistik und Soziologie. Schwerpunkte: Organisationsentwicklung, Analyse und Gestaltung von Unternehmenskulturen sowie Change-Management.

Seine Interessen richten sich vor allem auf den Wandel von Arbeitskulturen und auf die vielfältigen Dimensionen des Innovationsbegriffs. Eingebettet bleibt die Arbeit dabei immer in allgemeine gesellschafts- wie kulturtheoretische Überlegungen zum Zustand (post-) industrieller Gesellschaften.

› [www.justhuman.de](http://www.justhuman.de)



Existenz einer klaren strategischen Ausrichtung. Die strategische Mobilisierung ist die Basis jeder HPO. Strategien, die als Dokumentordner abgelegt sind, werden keinen Erfolg sichern. Erst wenn alle weiteren Unternehmensbereiche das strategische Arbeiten erlernt haben, kann von einer erfolgreichen strategischen Ausrichtung der Organisation gesprochen werden. Dafür muss die Strategie langfristig in das Unternehmen und an die restlichen externen Stakeholder kommuniziert werden, um sie in der DNA der Organisation fest zu verankern. Trotz der Bedeutung strategischer Ziele darf die Unternehmensführung nicht starr an einer für immer formulierten Vision festhalten, sondern muss die Strategie immer wieder bedacht an Veränderungen in der externen Umwelt anpassen. Strategische Mobilisierung bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass heute an den Anforderungen für morgen gearbeitet wird.

## 2. MARKT- UND KUNDENFOKUS

HPOs verstehen es deshalb, sich an den Bedürfnissen und Veränderungen ihres Marktes und Kunden zu orientieren. Dafür ist ein Wissen um Wandlungsprozesse in Märkten und der Umwelt unabdingbar, welches nur mit vorausschauender Weitsicht und einem gut etablierten Wissensmanagement gewährleistet wird. Offenheit der Organisation und Handlungsorientierung kann erst hergestellt werden, wenn ein Unternehmen einen externen Fokus entwickelt und sich an den veränderten Bedürfnissen des Kunden orientiert. In Märkten, die immer stärkerem Wettbewerbsdruck und veränderten Trends unterliegen, werden HPOs deshalb alle Anstrengungen darauf verwenden müssen, Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen, die die Erwartungen aller ihrer Stakeholder erfüllen.

## 3. HR STRATEGIE UND TALENT-MANAGEMENT

Konsequenterweise müssen HPOs eine Personalstrategie verfolgen, die ganz an ihre strategischen Ziele angepasst ist. Um wertstiftendes und für die Mitarbeiter sinnvolles Arbeiten zu ermöglichen, muss die Geschäftsleitung die entwickelte Strategie transparent und verständlich an alle Mitarbeiter kommunizieren. Dadurch werden Mitarbeiter in Lösungs- wie Handlungsorientierung geschult. Damit der externe Fokus gewahrt wird, muss eine qualitativ hochwertige Personalentwicklung ebenso daran arbeiten, die Handlungen der Mitarbeiter an Kunden- und Marktwünschen auszurichten. Flexible und eigenverantwortliche Lösungsfindung im eigenen Arbeitsprozess sind dafür der unverzichtbare Maßstab. Allerdings darf dies nicht heißen, die Mitarbeiter in völliger Autonomie allein zu lassen. Dies kann eher zu Desorientierung und Überforderung führen. Die notwendige Bedingung für flexible und eigenverantwortliche Arbeit muss durch eine Führungsstrategie bereitgestellt werden, die den Mitarbeitern transparente Rollen und Aufgaben im gesamten Arbeitsprozess zuweist.

## 4. ORGANISATIONSSTRUKTUR

Oft investiert das Management viel Zeit darin, das passendste der unzähligen propagierten Organisationsdesigns für das eigene Unternehmen auszuwählen. Letztendlich kommt es aber individuell darauf an, die Organisationsstruktur auf die eigenen strategischen Ziele auszurichten sowie die nötige Offenheit und Flexibilität nach Außen herzustellen. Das hat zur Konsequenz, dass HPOs Organisationsformen ausbilden, die effiziente Strukturen ermöglichen, Bürokratie minimieren und Arbeitsprozesse erleichtern. Vereinfachung, flüssiger Wissensaustausch und Kooperation gelten hierbei als Zauberformel.

## 5. FÜHRUNG

Hierarchische und verkrustete Führungsmodelle, die nach dem Top-Down Modell funktionieren, haben High-Performer schon lange hinter sich gelassen. Das bedeutet nicht, dass Führung

hinfällig geworden wäre. Führung wird aber durch andere Prozesse und Strukturen sichtbar. Führungskräfte, die weitgefaste und langfristige Visionen für das Unternehmen definieren, die dann von den Mitarbeitern bewusst im Arbeitsalltag erlebt werden, haben eine bessere Chance, ihre Ziele zu erreichen, als Führungskräfte, die auf alte Hierarchieebenen zurückgreifen. Dabei konzentrieren sie sich auf die Navigation der Organisation, steuern die strategischen Vorhaben und bilden hohe Konfliktlösungskompetenzen aus, um zielorientiertes Arbeiten zu forcieren. Darüber hinaus muss sich ein fortschrittliches Führungsmodell durch ein exzellentes Change-Management auszeichnen. Ohne die Fähigkeit, mit den beschleunigten Wandlungen im Markt umgehen zu können und alle Organisationseinheiten strategisch darauf einzustellen, werden Führungskräfte ihren aktuellen Aufgaben nicht mehr gerecht.

## 6. KULTUR

Für HPOs ist eine gestaltete Unternehmenskultur zentraler Baustein. Unternehmenskultur meint in diesem engen Sinne zum einen generelle ethische Standards, andererseits aber auch unternehmensspezifische kulturelle Faktoren, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Ein erfolgreicher Technologiekonzern wird eine andere Unternehmenskultur entwickeln müssen als ein Unternehmen im Fashion-Sektor. Grundsätzlich bezieht sich der Bereich der Unternehmenskultur in einem engen Sinn dann auf das Zusammenspiel der Arbeitsbedingungen, der Kultur der Zusammenarbeit und der Führungskultur.

## THE WAY WE DO THINGS AROUND HERE

Da Definitionen zum Thema Unternehmenskultur meist schwer fallen, wird gerne folgende Formel verwendet: „the way we do things around here“.

Es bleibt die Frage, wie der Weg zu einer HPO gestaltet werden kann. Ein erster Schritt kann darin bestehen, den Ist-Zustand des eigenen Unter-

nehmens mit einem Diagnoseinstrument zu messen, welches die aktuelle Situation des Unternehmens im Hinblick auf die vorgestellten Kriterien sichtbar macht. Oft stellt sich dann aber heraus, dass viele Unternehmen zwar eine strategische Ausrichtung formuliert haben, sie aber letztendlich (noch) nicht auf allen Unternehmensebenen ankommt.

## UNTERNEHMENSKULTUR IST IMMER UND ÜBERALL

Häufig werden Diagnosen von Unternehmen, die zwar formell manche der oben genannten HPO-Merkmale vorweisen, deshalb verzerrt, weil ein falsches Verständnis von Unternehmenskultur vorherrscht. Unternehmenskultur darf nicht als ein Faktor unter verschiedenen betrachtet werden. Diese enge Sichtweise missachtet einige grundsätzliche kulturwissenschaftliche Erkenntnisse über den Gegenstand Kultur. Kulturwissenschaftlich gesprochen ist Kultur nicht nur ein Teil oder Aspekt einer sozialen Organisation, sondern der sichtbare und unsichtbare Stoff, der aus allen anderen Teilen der Organisation entsteht und wiederum auf sie zurückwirkt. Kultur ist also immer und überall.

Mit Kultur bezeichnen wir demnach alle geteilten Werte, Normen, Einstellungen, aber auch Bedeutungen, Symbole und Rituale, die in einer Organisation implizit wie explizit vorherrschen und das Handeln der Akteure strukturieren und damit auch fortwährend erleichtern. Sie entwickelt sich aus der Interaktion zwischen Menschen und ihrer Umwelt. So betrachtet entsteht und äußert sich Kultur durch alle Teile einer Organisation: Strategie, Prozesse, Strukturen, Regeln. Aber auch durch materielle Elemente wie Architektur, Kleidung, Räume. Nichts davon ist einfach gegeben, sondern wird von Menschen innerhalb von Interaktionen interpretiert und mit Bedeutung versehen. An den Bedeutungen und kulturellen Formen einer Organisation orientiert sich dann aber auch das Handeln von Menschen.

Bei einer Unternehmenskulturdiagnose ist vor allem relevant, wie bewusst diese entwickelt ist und

wie strategisch mit ihr gearbeitet wird. Sie kann daraufhin befragt werden, wie dominant sie im Unternehmen verankert ist (Prägnanz), wie hoch ihr Verbreitungsgrad ist (betrifft sie alle Ebenen gleichermaßen oder bilden sich Subkulturen, die miteinander in Konkurrenz stehen) und wie stabil sie etabliert ist (Verankerungstiefe).

Erfolgreiche und bewusste Unternehmenskulturen bestehen zumeist durch folgende Faktoren:

- › Die Kultur vermittelt einen gesellschaftsrelevanten und für das Unternehmen wertstiftenden Sinn.
- › Die Menschen im Unternehmen verstehen sich als Team und leben Kooperation.
- › Die Menschen im Unternehmen erstreben Konfliktlösungen und sind lösungsorientiert.
- › Die Kultur wird von einer kreativen Unruhe getragen und erlaubt Flexibilität – und verlangt sie nicht.
- › Das Unternehmen lebt pro-aktive Kommunikation.
- › Die Beziehungen, die das Unternehmen pflegt, basieren auf Vertrauen.

**Eine erfolgreiche Unternehmenskultur verbessert die Handlungsfähigkeit des Einzelnen und damit die des Unternehmens. Die Identifikation mit dem Unternehmen steigt und damit erhöht sich auch die Motivation die Unternehmensziele zu verfolgen.**

Wesentlich ist dabei, dass Führungspositionen mit Menschen besetzt sind, die als starke Kulturkommunikatoren angesehen werden können. Führung und Kultur lassen sich als zwei Seiten einer Medaille beschreiben.

## DIAGNOSE UND INTERVENTION

Der HPO-Monitor orientiert sich nun einerseits am obigen Organisationsmodell der HPO und seinen erfolgsrelevanten Faktoren, andererseits nimmt es die ganzheitliche Sicht auf Unternehmenskulturen ein. Das Verfahren möchte dabei helfen, den Umgang mit Strategie, strategischer Arbeit und Kultur zu professionalisieren.

In einem längerfristigen und kontinuierlich ablaufenden Zeitraum legt das Diagnoseverfahren den Blick immer auf den erlebten Zustand und das gewünschte Zielbild der einzelnen Unternehmensanteile. Erst dadurch kann der Ist-Zustand in seiner erlebten, also kulturellen, Form diagnostiziert werden. Das Verfahren nimmt dabei alle wesentlichen Unternehmensdomänen in den Blick: Führung, Organisation, soziale Faktoren, Wissensmanagement, Menschen, Produkte, Ausstattung und Arbeitgeberattraktivität. An der Diagnose nehmen alle Organisationsmitglieder teil. Da sich die Diagnose nicht als übliche Mitarbeiterbefragung versteht, werden die Daten auch entlang aller Karrierewege – Führungskraft, Projektleiter, Experte und Mitarbeiter – erhoben und ausgewertet.

Das Diagnoseverfahren dient aber nicht nur der Messung des Ist-Zustands eines auf dem Weg zur HPO befindlichen Unternehmens, sondern ist über die entstehenden Handlungsempfehlungen unverzichtbarer Bestandteil bei dessen Weg dorthin. Das Verfahren schließt Diagnose und Intervention gleichermaßen mit ein. Bei der Diagnose werden die Wahrnehmung und das Wissen aller Organisationsmitglieder auf die erfolgsrelevanten Themen gelenkt und eigene Arbeitsrollen dabei automatisch geklärt und einem Verbesserungsprozess zugänglich gemacht. Mit den erhobenen Daten erfolgt eine Diagnose, die die erlebte aktuelle Situation mit einem gewünschten Zustand spiegelt, woraufhin Aktivitäten und Handlungsoptionen formuliert werden.

Indem das Diagnoseverfahren die strategischen Elemente mit deren erlebtem Zustand innerhalb der Organisation in Verbindung bringt, schlägt es die wichtige Brücke zwischen Strategie und Kultur.

