

So läuft das bei uns - noch!

Wer sein Markenversprechen seinen Kunden gegenüber einlösen will, muss an der Unternehmenskultur arbeiten. Nur wie?



René Michael Weber,

Dozent, Hochschule für Wirtschaft Zürich und Hochschule Luzern, sowie Managing Partner, RMW consult

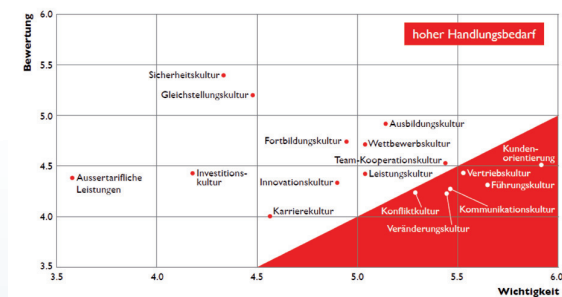
Die aktuell geschärfte Markenpositionierung der Sparkassen beinhaltet folgende Markenkernaussage: „Wir machen es den Menschen einfach, ihr Leben besser zu gestalten.“ Das ist die Antwort auf die Frage nach dem „Warum?“, also nach dem Sinn der Sparkassen.

Als wir vor einiger Zeit den Mitarbeitern einer grossen Sparkasse die Frage gestellt haben, wofür diese aus ihrer Sicht stehe, war die häufigste Antwort „sicherer Arbeitgeber“. Es bestand ein Gap zur eigenen Soll-Identität „Wir sind eine leidenschaftliche Vertriebs Sparkasse“. Die Lücke zu schliessen ist das Ziel einer umfassenden Unternehmenskulturentwicklung.

Kulturbefragung bei Vorständen

Um das Thema Unternehmenskultur griffig und messbar zu machen, haben wir 17 Unternehmenskulturdimensionen analysiert und rund 30 Vorstandsmitglieder befragt. Auch hier ist die Sicherheitskultur sehr ausgeprägt. Hoher Handlungsbedarf zeigt sich vor allem in sechs Kulturdimensionen, die als „sehr wichtig“ bezeichnet werden, aber aktuell schwach ausgeprägt sind.

Kundenorientierungs-, Führungs-, Vertriebs- Kommunikations-, Veränderungs- und Konfliktkultur.



Skala 1 bis 6; 6 = höchste Ausprägung

Quelle: kulturbefragung.de, RMW consult AG

Es gilt an den richtigen Kulturdimensionen zu arbeiten, um das Kundenversprechen einzulösen, denn verschiedene Studien belegen einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Betriebsergebnis.

Faktoren der Unternehmenskultur

Um zu verstehen, wie sich in unserem Beispiel ein sicherer Arbeitgeber zur „leidenschaftlichen Vertriebs Sparkasse“ entwickelt, ist es nützlich, sich die Faktoren einer starken Unternehmenskultur anzusehen :

- Prägnanz – klar handlungsanleitend
- Verbreitungsgrad – von allen geteilt
- Verankerung – bedenken- und gedankenlos umgesetzt
- Persistenz – lange unveränderlich

Ein Institut ist dann kongruent (macht also, was es sagt, und sagt, was es macht), wenn die Markenkernaussage von allen Mitarbeitenden bedenken- und gedankenlos geteilt und nachhaltig an die Kunden „ausgeliefert“ wird. Wie schafft man es, die Markenkernaussage prägnant, persistent und in der Breite zu verankern? Vor allem vor dem Hintergrund, dass die Vorstände die Veränderungskultur eher mittelmässig einschätzen.

Wechselseitigkeit und Transparenz

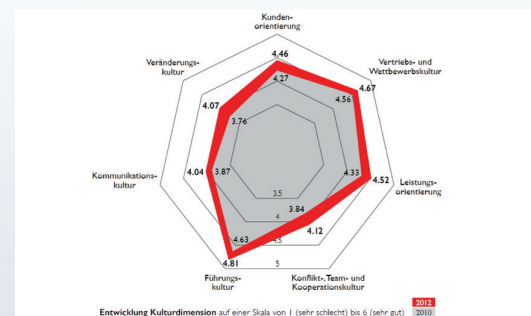
Erfolgsentscheidend ist es, wechselseitig vorzugehen, also Top Down und Bottom Up Ansätze zu kombinieren, um damit alle Betroffenen (das sind alle Mitarbeitenden) konsequent einzubeziehen. So erhält man durch den permanenten Austausch ständig wertvolle Hinweise und kann flexibel auf die erhaltenen Feedbacks reagieren. Das ist wichtig, da eine Unternehmenskulturentwicklung nicht exakt planbar ist.

Gleichzeitig ist es zwingend notwendig, die Fort- und Rückschritte schnell und klar zu kommunizieren und für Transparenz zu sorgen. Damit baut sich Vertrauen zum Entwicklungsprozess auf und die Mitarbeitenden erhalten eine wichtige Orientierung.

Messbarkeit

Wir empfehlen eine zweijährige Taktung zur Messung der Unternehmenskulturentwicklung. Anhand der Ergebnisse ist es möglich, weiteren Handlungsbedarf abzuleiten und damit konsequentes Erfolgscontrolling durchzuführen. Ganz nach dem Motto: „Kannst Du es nicht messen, dann kannst Du es vergessen“.

Bei einer Referenz Sparkasse können wir bereits nach zwei Jahren eine deutliche Verbesserung in allen Kulturdimensionen nachweisen.



Quelle: Referenz Sparkasse, RMW consult AG

Fazit

Um die Markenkernaussage durch die Mitarbeitenden für den Kunden erlebbar zu machen, bedarf es einer deutlichen Entwicklung der aktuellen Unternehmenskultur. Das Vorgehen muss wechselseitig und transparent erfolgen und kontinuierlich gemessen werden. ■