

So kann HR die Unternehmenskultur messbar machen

Wie die Unternehmenskultur wirklich ist und ob die Unternehmenswerte gelebt werden, lässt sich nur schwer quantifizieren? Nicht unbedingt, zeigt das Beispiel L'Osteria.

Pw+ 3. April 2024 – von **Lena Onderka**



Bei der Markengastronomie L'Osteria soll an jedem Standort dieselbe Unternehmenskultur gelebt werden. Wie versucht das Unternehmen dies sicherzustellen? (Foto: L'Osteria)

Teamwork, Befähigung, Achtsamkeit, Fokussierung und Erfolgshunger – von diesen Werten soll die Zusammenarbeit beim Systemgastronomen L'Osteria geprägt sein. Zumindest, wenn es nach der Geschäftsführung geht. Doch Werte festzuhalten, garantiert noch lange nicht, dass sich Mitarbeitende wirklich im Berufsalltag an ihnen orientieren. Vor allem, wenn das Unternehmen stetig rasant wächst.

Bis 2029 möchte L'Osteria die Anzahl seiner Standorte verdreifachen – europaweit soll es dann 450 Restaurants geben, in denen dieselbe Kultur gelebt wird. Der Plan dabei: Die Unternehmenskultur soll an mehreren Stellen regelmäßig gemessen werden. Wie genau das gelingt? Dafür hat Chief People Officer Ingo Gugisch ein Konzept entwickelt.

Fokus auf Verhalten

Es basiert auf der Überlegung: Werte können nur gelebt werden, wenn die dafür nötigen Kompetenzen vorhanden sind und sich die Mitarbeitenden entsprechend verhalten. Wer als Arbeitgeber also möchte, dass es eine bestimmte Unternehmenskultur gibt, sollte Werte identifizieren, die darauf einzahlen, dann Kernkompetenzen für diese Werte festhalten und in einem letzten Schritt wiederum bestimmte Verhaltensweisen definieren, die auf diese Kernkompetenzen einzahlen.

Bei L'Osteria sieht das folgendermaßen aus.

Die Werte ...

- Teamwork
- Befähigung
- Achtsamkeit
- Fokussierung
- Erfolgshunger

... führen zu den Kernkompetenzen:

- Zusammenarbeit und Konfliktmanagement
- Lernbereitschaft und Leadership & Potenzialförderung
- Kommunikation und Entscheidungsfindung
- Gäste- & Serviceorientierung und strategisches Denken
- Ergebnis- und Innovationsorientierung und Veränderungsmanagement



Das heißt beispielsweise: Wenn Mitarbeitende bei der L'Osteria zu Bestleistungen befähigt werden sollen, müssen sie bereit sein, etwas zu lernen. Wie sie sich dafür wiederum verhalten müssen, hat das HR-Team gemeinsam mit Führungskräften und in Feedbackschleifen mit Mitarbeitenden für unterschiedliche Positionen verschieden definiert und insgesamt 120 Verhaltensweisen festgehalten. „Nicht für jeden Job und jedes Hierarchielevel braucht es die gleichen Verhaltensweisen, um auf die Kompetenzen und Werte einzuzahlen“, sagt Gugisch. Damit die Kompetenz der Zusammenarbeit gefördert wird, kann sich ein Assistent beispielsweise anders verhalten als ein Director. Der Assistent sollte laut den Guidelines von L'Osteria andere unterstützen, aktiv nach Hilfe fragen, andere mit einbeziehen und die Zusammenarbeit aktiv fördern. Der Director dahingegen sollte laut dem Verständnis von L'Osteria ein Umfeld für eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit schaffen, interne Netzwerke bauen, in denen Wissen verteilt wird, externe Netzwerke ins Leben rufen und andere externen Netzwerke nutzen, um dem Unternehmen zu mehr Sichtbarkeit zu verhelfen.

KERNKOMPETENZEN

- ZUSAMMENARBEIT •**

Ich arbeite effektiv mit Kollegen:innen zusammen, zeige Rücksichtnahme, bin respektvoll und unterstütze ein kooperatives und positives Umfeld.
- LERNBEREITSCHAFT •**

Ich halte mich über neue Entwicklungen im eigenen Fachgebiet auf dem Laufenden und fördere Wissensmanagement und eine Lernkultur.
- KOMMUNIKATION •**

Ich pflege eine effektive Vermittlung und Austausch von Informationen und Ideen mit anderen, unter Berücksichtigung des aktiven Zuhörens, Verständnis und unterschiedlicher Standpunkte.
- GÄSTE & SERVICEORIENTIERUNG •**

Ich verstehe den Gast und seine Bedürfnisse ganzheitlich und stelle seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt der eigenen Maßnahmen.
- ERGEBNISORIENTIERUNG & INNOVATION •**

Ich konzentriere mich, auf die vereinbarten Ziele, zeige Initiative und Kreativität. Entwickle neue Ideen und Ansätze und richte den Fokus auf die Erreichung der Unternehmensziele aus.

ICH UNTERSTÜTZE PROMPTIV MEIN ANDEREN ZUSAMMEN	Ich unterstütze die Kollegen und biete promptige Hilfe an.	Ich besuche andere mit ein und stelle den Informationsfluss sicher.	Ich fördere den Zusammenhalt innerhalb des Teams.
ICH ENTWICKLE MICH STETIG WEITER	Ich teile mein Wissen mit den Kolleg:innen und bin bereit, immer wieder dazu zuzulernen.	Ich bitte aktiv um Feedback um mich immer weiterzuentwickeln.	Ich nutze eigene und fremde Erfahrungen als Gelegenheit zum Lernen.
ICH SUCHE UND FÖRDERE DIE WECHSELSEITIGE KOMMUNIKATION	Ich kommuniziere klar und offen mit anderen über Inhalte, die mit der eigenen Aufgabe zusammenhängen.	Ich bin in der Lage, verschiedene Informationen angemessen zu verarbeiten und zu filtern.	Ich höre dem Gesprächspartner zu und prüfe die Verständnissebene.
ICH HELFE UND UNTERSTÜTZE ANDERE UND STELLE IHR BEDÜRFNISSEN DER KOLLEGEN UND EXTERNEN PARTNER SICHER	Ich reagiere und arbeite Serviceorientiert.	Ich priorisiere Aufgaben die das Serviceergebnis verbessern.	Ich handle Serviceanfragen und teile Erfahrungen, die das Serviceergebnis verbessern.
ICH VERWALTE ZEIT UND RESSOURCEN EFFEKTIV	Ich erkenne potenzielle Verbesserungsbereiche und teile Ideen mit dem Vorgesetzten.	Ich strebe nach kontinuierlicher Verbesserung.	Ich zeige mich offen für neue Ideen und Konzepte.

CG 1 (JG B-C)

Position verantwortlich für die Durchführung von Verwaltungs- Assistentenaufgaben. Arbeitet unter fachlicher Anleitung des Vorgesetzten.

- Assistent
- Junior Administrator
- Administrator
- Senior Administrator

Wie wird reflektiert?

Das Verhalten der Mitarbeitenden reflektieren und bewerten Führungskräfte gemeinsam mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin im Jahresgespräch. Für die Selbsteinschätzung und die Fremdeinschätzung durch die Führungskraft haben Gugisch und sein Team einen Leitfaden erstellt. Hier sollen beide auf einer Skala von 1 bis 5 angeben, inwieweit der oder die Beschäftigte die gewünschte Verhaltensweise erfüllt oder nicht. „Um die Einschätzungen zu objektivieren, gibt es bei uns jedes Jahr die sogenannten Talent Days“, sagt Gugisch. Dabei stellt jeder Leader anderen Führungskräften verbal seine Teammitglieder anhand der „La Famiglia Entwicklungskarte“ vor. „Alle machen sich dann gemeinsam Gedanken, welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt“, erklärt der CPO. Darauf basierend werden dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin Trainings und Weiterbildungen angeboten, um sich hier zu verbessern.

L’Osterias Ansatz wurde 2023 mit dem Preis der Deutschen Systemgastronomie ausgezeichnet und wird von Gugisch auch sonst als Erfolg angesehen. Man habe seit der Umsetzung des Konzepts im vergangenen Jahr viele Managerpositionen intern besetzen können. Zudem habe das Commitment & Engagement der Mitarbeitenden bei der Mitarbeiterbefragung 2023 mit 66 Prozent etwas über dem Referenzwert aus der jährlichen Gallup-Studie gelegen (60 Prozent).

Gemeinsam die Gruppe analysieren

Die eigene Kultur regelmäßig zu messen, machen noch wenige Arbeitgeber. Katja Nagel, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung cetacea, rät Unternehmen, dies aber dringlichst zu tun, wenn sie eine Kultur in eine bestimmte Richtung verändern wollen.

Dafür müsse zunächst der Ist-Zustand ermittelt werden. Um den Status Quo der Unternehmenskultur zu messen, schlägt die Beraterin Katja Nagel, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung cetacea, Workshops und Interviews mit Führungskräften sowie Mitarbeitenden vor. Nagel empfiehlt, das Verhalten anhand von „Verhaltensankern“ im Live-Voting in der Gruppe zu messen. Verhaltensanker sind konkrete, beobachtbare Verhaltensweisen, an denen sich zeigt, ob die Unternehmenswerte oder Kernkompetenzen

im Berufsalltag realisiert werden – oder nicht. Auch sollten in Abteilungen und Teams „zu ausgewählten Kulturaspekten Verbesserungspotenziale und Handlungsbedarfe identifiziert werden“, sagt sie. Gemeinsam sollten die Mitarbeitenden dann in einer „Culture Management Roadmap“ konkrete Maßnahmen zur Kulturveränderung ableiten.

Eine grundlegende Maßnahme ist es laut Nagel sicherzustellen, dass die Unternehmenswerte innerhalb der Organisation überhaupt bekannt sind. „Das ist nämlich keineswegs selbstverständlich, wenn diese Werte nicht regelmäßig kommuniziert werden“, sagt Nagel. Doch auch, wenn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter die Werte kennt, könnte es sein, dass sie oder er Probleme hat, diese in konkrete Verhaltensweisen zu übersetzen. In diesem Fall kann der Arbeitgeber entsprechende Verhaltensanker kommunizieren. Ist jedoch mangelnde Motivation der Grund, warum sich Mitarbeitende nicht an die Unternehmenswerte halten, könnte der Arbeitgeber den Beschäftigten die Vorteile der entsprechenden Verhaltensweisen aufzeigen – sowohl auf rationaler als auch auf emotionaler Art. „Eingesetzt werden beispielsweise Formate, die das direkte Erleben in den Mittelpunkt stellen, wie Workshops oder Trainings“, sagt Beraterin Nagel. „Andererseits sollten Arbeitgeber auch die bestehenden Belohnungs- und Sanktionssysteme nutzen, um die Motivation für das Handeln oder Unterlassen zu stärken.“

Regelmäßige Messung erforderlich

Aber lässt sich eine Unternehmenskultur nur anhand des Verhaltens der Mitarbeitenden messen? Nein, sagt Beraterin Nagel. „Man sollte vielmehr auch die Einstellungen der Beschäftigten und die Wirkungen ihres Verhaltens in die Messung einbeziehen.“ So ließen sich etwa schon aus der durchschnittlichen Anzahl der wöchentlich in Meetings verbrachten Stunden Rückschlüsse auf die Gesprächskultur ziehen.

Und: Effektives Management der Unternehmenskultur ist eine dauerhafte Aufgabe. Unternehmen sollten besagte Aspekte in regelmäßigen Abständen untersuchen, denn nur so können Fortschritte auf dem Weg zur Zielkultur oder deren Beibehaltung festgestellt werden. Zur Messung sollten Arbeitgeber für die Sicherung der Vergleichbarkeit dasselbe Instrument nutzen.

Grundsätzlich habe die Arbeit mit Zahlen im Kontext der Unternehmenskultur einen klaren Vorteil: „Damit wird aus dem Soft-Faktor Kultur ein für den Unternehmenserfolg entscheidender Hard-Faktor“, sagt Nagel.

Bei L'Osteria hat sich Gugisch genau das zum Ziel gesetzt. Jeder Gast soll in jedem Restaurant der Markengastronomie dasselbe Gefühl vermittelt bekommen und so letztlich das gleiche Restauranterlebnis an allen Standorten vorfinden. Das ist Teil der Business-Strategie. Und dafür muss die Unternehmenskultur standortübergreifend einheitlich sein.



Lena Onderka

Lena Onderka ist redaktionell verantwortlich für den Bereich Employee Experience & Retention – wozu zum Beispiel auch die Themen BGM und Mitarbeiterbefragung gehören. Auch Themen aus den Bereichen Recruiting, Employer Branding und Diversity betreut sie. Zudem ist sie redaktionelle Ansprechpartnerin für den Deutschen Human Resources Summit.

