

wahren Ziele der Organisation zu fördern? Oder werden sie eher wie Glühbirnen betrachtet: Gegenstände, die man benutzt, bis sie durchbrennen, und dann durch billigere ersetzt? Sind sie so wertvoll, dass das Management sich bemüht, ihren Wohlfühlfaktor zu vergrößern und dazu beizutragen, dass sie sich als Teil des Ganzen fühlen – auch wenn sie isoliert sind und von zu Hause aus arbeiten? Bleiben die Teams längere Zeit zusammen? Ähneln die Teams eher einem Fußballteam, das gemeinsam einen Sieg anstrebt, oder einem Golf-Flight, der zufällig zu viert das Turnier bestreitet?

■ **Die gefühlte Einstellung zu Zeit.**

Wie wird die Zeit von den Menschen, die die Arbeit planen und durchführen, wahrgenommen? Im Allgemeinen wird weniger Zeitdruck (d. h. ausreichend Zeit für eine Aufgabe zu haben) die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. Im Gegensatz dazu wird aber zu viel Zeit für eine Aufgabe höhere Kosten mit sich bringen. Außerdem besteht das Risiko, dass sich in der langen Zeit externe und interne Veränderungen ergeben. Verstehen alle Beteiligten, dass Zeit sowohl ein Freund als auch ein Feind sein kann? Verstehen sie, dass Zeit eine knappe und wertvolle Ressource ist, und verstehen sie, dass Zeitverschwendung ein kapitaler Fehler ist? Sind sie sich der Bedeutung und des Werts von Zeit immer bewusst? Erhalten sie ausreichende Hilfe und Entlastung bei administrativen Tätigkeiten durch Sekretariate und Verwaltungskräfte, sodass sie als hochqualifizierte Mitarbeiter ihre Arbeitszeit nicht mit Papierkram verschwenden?

■ **Geborgenheit und Sicherheit.**

Sind die Mitarbeiter sicher, dass sie nicht gemobbt oder gedemütigt werden? Wird dafür gesorgt, dass sie sich auch dann als Teil des Teams fühlen, wenn sie von ihren Arbeitskollegen entfernt arbeiten? Ist man bereit, Risiken einzugehen, weil man weiß, dass Versagen oder Fehlschläge als Preis für die Suche nach besseren, innovativeren Lösungen toleriert werden? Besteht die Bereitschaft, den Arbeitskollegen und der Organisation zu vertrauen? Haben Manager genügend Vertrauen zu Mitarbeitern, die sie wegen Heimarbeit oder geografisch verteilter Arbeit nicht täglich sehen, dass sie ihre Arbeit trotzdem ohne ständige Überwachung und Mikromanagement leisten? Sind Manager darauf bedacht, die Weiterentwicklung der Karriere ihrer Untergebenen zu ermöglichen, ohne sich von Untergebenen in ihrer Position bedroht zu fühlen?

■ Visionen und Strategie.

Gibt es eine Unternehmensvision, die durch eine Reihe priorisierter mittel- und langfristiger Ziele konkretisiert wird? Sind Visionen und Ziele innerhalb der Organisation bekannt und werden sie von allen verstanden? Sind die Ziele realistisch und basieren die Zeitpläne für ihre Erreichung auf der Realität? Bewegt sich die Organisation stetig auf diese Ziele zu und wird nicht andauernd durch kurzfristige „Notfälle“ abgelenkt? Setzt die Organisation Prioritäten und konzentriert sie sich auf einige wenige strategisch wichtige Initiativen? Ist sie auch fähig, zu entscheiden, was *nicht* gemacht werden soll?

■ Kollektives Vertrauen.

Sind die Teams zuversichtlich, dass sie miteinander in der Lage sind, potenziell auftretende Probleme überwinden zu können, und sich noch anspruchsvollere Aufgaben zutrauen? Konzentrieren sie sich mehr auf das Erreichen von Erfolgen oder mehr auf die Vermeidung von potenziellen Fehlschlägen? Haben sie Angst vor Risiken oder sehen sie Risiken als einen notwendigen Teil von Innovation und Fortschritt? Wie reagieren sie auf Unsicherheit? Sind sie vor Unentschlossenheit gelähmt oder lässt ihr kollektives Vertrauen sich von Ungewissheit nicht einschüchtern? Sind sie kollektiv zuversichtlich, auch wenn sie verteilt arbeiten?

■ Der gefühlte Stellenwert von Exzellenz.

Gibt es einen offensichtlichen Stolz auf die Qualität der Arbeit? Benutzen Menschen jemals das Wort „schön“, um einen Teil eines Produkts oder einer Dienstleistung zu beschreiben? Ist die Organisation bestrebt, außergewöhnliche Produkte und Dienstleistungen nach ihrer ganz eigenen Definition von Exzellenz zu produzieren? Tut sie angesichts der monetären und marktbedingten Zwänge ihr Möglichstes, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen: so gut zu sein, wie sie sein kann?

Natürlich können diese sechs Einflussfaktoren nicht die reichhaltige Vielfalt an unterschiedlichen Arbeitskulturen erklären, aber sie machen den größten Teil davon aus. Wenn Sie sich auf die Einflussfaktoren und ihren Beitrag zu einem guten Betriebsklima konzentrieren, können Sie die Kultur in Ihrer Organisation besser verstehen. Ein besseres Verständnis dieser sechs Einflussfaktoren, die im Rest von Teil I ausführlich beschrieben werden, sollte Ihnen helfen, sich in Richtung einer besseren Arbeitskultur zu bewegen.

1

Der gefühlte Wert von Menschen und Teams

Wenn Menschen ihre Arbeit lieben und sie gerne tun, ist das ein starkes Indiz dafür, dass die vorherrschende Kultur den Menschen, ihren Fähigkeiten, Talenten und Charakteren einen hohen Wert beimisst. Dieser Wert ist echt. Er hat nichts mit Lippenbekenntnissen oder den (leider weit verbreiteten) Motivationsplakaten zu tun – der Wert ist spürbar. Man spürt es an der Art und Weise, wie die Organisation darauf achtet, die richtigen Leute einzustellen, und daran, wie Mitarbeiter respektiert und behandelt werden. Man kann es an der Art und Weise sehen, wie jeder Mitarbeiter darauf reagiert, geschätzt zu werden.

Bei diesem ersten Einflussfaktor betrachten wir Organisationen, die den Menschen und den Teams, in denen sie zusammenarbeiten, wirklich einen hohen Wert beimessen.

■ 1.1 Ein beispielhafter Interviewtag

Stellen Sie sich vor, Sie sind zu einem Vorstellungsgespräch für eine neue Stelle eingeladen worden. Wenn Sie die Stelle bekommen, arbeiten Sie mit einer Gruppe von Menschen zusammen, die Sie schon von außerhalb sehr geschätzt haben. Sie haben die Person, die Sie eingeladen hat, vor etwa einem Jahr auf einer Konferenz getroffen. In den folgenden Monaten haben Sie mehrere Male telefoniert und sich gegenseitig kennengelernt. Vor etwa einem Monat stellte Ihr Gesprächspartner Ihnen einen Kollegen vor, der Einstellungen für die Position verantwortet, die Sie anstreben. Nach einem längeren Video-Interview lud dieser Manager Sie ein, das Team kennenzulernen und sich für einige zusätzliche Gespräche zusammensetzen.

Sie kommen bei der Firma an und werden von dem Manager mit Kaffee und etwas Smalltalk begrüßt, da dies das erste Mal ist, dass Sie sich per-

sönlich treffen. Dann skizziert er den Ablauf des Tages, den er für Sie geplant hat. Es wird eine Reihe von Interviews geben, die jeweils dreißig bis sechzig Minuten dauern und wahrscheinlich den ganzen Tag in Anspruch nehmen werden. Sie werden zunächst einige der Teammitglieder treffen, die später Ihre Kollegen sein werden, wenn Sie die Stelle bekommen. Danach werden Sie ein längeres Gespräch mit dem Manager führen, der Ihr direkter Vorgesetzter sein wird, wenn Sie sich entscheiden, dem Team beizutreten. Die Zeit danach lässt sich nicht genau planen – mehrere andere Teammitglieder könnten fragen, ob sie sich mit Ihnen treffen können.

Was folgt, fühlt sich wie ein Marathonlauf an, der dauert, bis es draußen dunkel wird. Ihre ersten drei Gespräche finden mit Mitgliedern des Teams statt, dem Sie beitreten möchten, wobei zwei von ihnen per Videokonferenz mit Ihnen sprechen. Sie stellen fest, dass alle drei eine ähnliche Einstellung zu ihrer Arbeit und zur Organisation haben. Sie scheinen auch schon seit einiger Zeit zusammen im Team zu sein. Jeder von ihnen hat eine Kopie Ihres Lebenslaufs erhalten und diesen auch vor dem Gespräch gelesen. Aber abgesehen davon, dass sie ein paar „Eisbrecher“-Fragen stellen, scheinen sie dem Lebenslauf nicht viel Aufmerksamkeit zu schenken. Sie stellen Ihnen hauptsächlich spezifische Arbeitsszenarien vor und fragen, wie Sie diese angehen würden. Sie scheinen verstehen zu wollen, wie Sie denken und wie Sie kommunizieren. Einer von ihnen stellt Ihnen sogar eine Denksportaufgabe und bittet Sie zu beschreiben, wie Sie diese lösen würden.

Ihr viertes Vorstellungsgespräch führt Ihr zukünftiger Manager. Er erkundigt sich bei Ihnen, wie Sie Ihre bisherigen Erfahrungen einschätzen, die Sie bewogen haben, sich auf diese Stelle zu bewerben. Einige seiner Fragen sind jedoch allgemeiner und scheinen eher auf Ihre potenzielle Zukunft im Unternehmen als auf die Gegenwart ausgerichtet zu sein. Überraschenderweise geht er auf einige der Punkte ein, die in den ersten drei Gesprächen angesprochen wurden, bei denen er nicht dabei war. Als Nächstes führen Sie ein Vorstellungsgespräch mit einem Manager einer Nachbarabteilung. Danach treffen Sie sich mit einem Vertreter der Personalabteilung, um Ihre Fragen über das Unternehmen, seine Richtlinien, Leistungen und Einstellungsverfahren zu besprechen.

Ihr siebtes Vorstellungsgespräch an diesem Tag ist etwas überraschend. Sie werden von einer Senior Managerin begrüßt, an die sowohl der einstellende Manager als auch fünf weitere Manager berichten. Sie stellt