

DIE 6 SCHLÜSSEL ZUM AUF- UND AUSBAU EINER HOCHLEISTUNGSKULTUR



Foto: [Weston Eichner](#) on [Unsplash](#)

Laut Gallup-Forschung¹ verlassen sich zu viele Unternehmen weiterhin auf starre, archaische Managementmodelle, anstatt sich moderne Prinzipien für den Auf- und Ausbau einer Hochleistungskultur zunutze zu machen.

Die folgenden sechs Schlüssel werden weiter unten ausführlicher erläutert:

1. Implementieren Sie einen effektiven Leistungsmanagementprozess.
2. Ermächtigung und Autorität schaffen.
3. Steigerung der Führungskompetenz auf allen Unternehmensebenen.
4. Entwicklung einer kundenzentrierten Strategie.
5. Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit.
6. Verbessern Sie die Ausbildung und Entwicklung.

Um zu untersuchen, wie Manager in der GCC-Region Hochleistungskulturen schaffen, untersuchte Gallup 3.477 Manager aus Unternehmen in den Sektoren Öl und Gas, Banken und Finanzen, Immobilienentwicklung, Tourismus, Automobil und Telekommunikation. Die Ergebnisse zeigen, dass die besten Manager in der GCC-Region Hochleistungskulturen schaffen, indem sie klare Erwartungen stellen, die Rollen der Mitarbeiter definieren, ein vertrauensvolles Umfeld schaffen und das Wachstum und die Entwicklung der Mitarbeiter fördern. Und sie legen die Messlatte immer höher, indem sie sich selbst und ihre Teams zu höheren Leistungen ermutigen.

Um ein nachhaltiges Wachstum zu erreichen, ist jedoch das Engagement des gesamten Unternehmens erforderlich, um eine Kultur aufzubauen, die sich an die ständigen Veränderungen in einem wettbewerbsorientierten Umfeld anpassen kann. Gegenwärtig versäumen es viele Unternehmen in der GCC-Region (und vermutlich auch in anderen Regionen), Chancen für Veränderungen zu erkennen und zu nutzen.

Die entscheidenden Komponenten eines leistungsstarken Unternehmens

Zusätzlich zu seiner Managerstudie analysierte Gallup die Daten von mehr als 30.000 Mitarbeitern in der GCC-Region aus Unternehmen in den Bereichen Öl und Gas, Banken und Finanzen, Immobilienentwicklung, Tourismus und Telekommunikation. Diese Analyse ergab sechs entscheidende Komponenten, die die Fähigkeit eines Unternehmens bestimmen, eine Hochleistungskultur zu schaffen - eine Kultur, die die Geschäftskennzahlen im oberen und unteren Bereich verbessert.

1. Implementierung eines effektiven Leistungsmanagementprozesses. Dies hat den größten Einfluss auf das nachhaltige Wachstum von Unternehmen in der GCC-Region. Leider verlassen sich immer noch zu viele Unternehmen auf starre, archaische Managementmodelle. Die führenden Unternehmen der Region schaffen dagegen Leistungsmanagementprozesse, die:

- ein leistungsorientiertes System verwenden, um zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Mitarbeitern zu unterscheiden.
- Standards und Erwartungen auf individueller, Team-, Abteilungs- und Organisationsebene klar definieren.
- transparente Belohnungssysteme entwickeln.
- gemeinsame Ziele und Vorgaben formulieren.

Diese Elemente sorgen nicht nur für mehr Gerechtigkeit und Integration im Unternehmen, sondern wirken sich auch direkt auf die Gestaltung der Unternehmenskultur aus.

2. Ermächtigung und Autorität schaffen. Die Einführung eines effektiven Leistungsmanagementprozesses ermöglicht es Unternehmen in der GCC-Region, die Eigenverantwortung und Autorität auf allen Organisationsebenen zu stärken. Die Gallup-Forschung zeigt, dass es in Unternehmen, in denen Vertrauen und Rechenschaftspflicht schwach oder nicht vorhanden sind, an Eigenverantwortung und Autorität mangelt. In Organisationen, in denen Vertrauen und Rechenschaftspflicht stark ausgeprägt sind, ist es wahrscheinlicher, dass befähigte Mitarbeiter:

veränderte Informationen des Marktes zu erkennen und darauf zu reagieren.
innovative Ideen zu entwickeln, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden und der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein.
mit Kunden in Kontakt zu treten, um ein Markenerlebnis zu schaffen.
Unternehmen, die den Entscheidungsfindungsprozess dezentralisieren und ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, einen Beitrag zu leisten, profitieren von mehreren Perspektiven. Sie gewinnen an Tiefe und Breite in der Art und Weise, wie sie Veränderungen auf dem Markt erkennen und darauf reagieren.

3. Steigerung der Führungskompetenz auf allen Unternehmensebenen. Die Gallup-Analyse zeigt, dass die Unternehmen mit dem höchsten Mitarbeiterengagement einen gemeinsamen Auftrag und ein gemeinsames Ziel haben, von der Unternehmensspitze bis zur Basis. Ihre Führungskräfte sind zugänglich und sichtbar, und sie:

- inspirieren die Mitarbeiter durch konsequente und regelmäßige Kommunikation - sowohl unternehmensweit als auch individuell - über die Zukunft des Unternehmens
- stellen eine Verbindung zwischen der heutigen Arbeit, den Initiativen und Veränderungen und der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens her.
- den Mitarbeitern eine einheitliche Meinung vermitteln, die die Mission des Unternehmens untermauert, und ihnen zeigen, wie sie diese Mission "leben" können.
- Vertrauen und Respekt in der gesamten Organisation zu schaffen.

- alle Mitarbeiter in die Entwicklung der Strategie einbeziehen, insbesondere die Experten vor Ort und die potenziellen und zukünftigen Führungskräfte.

Die wirkliche Vision des Unternehmens kristallisiert sich erst heraus, wenn die Führungskräfte eine unternehmensweite Akzeptanz und ein Engagement der Mitarbeiter schaffen.

4. Entwickeln Sie eine kundenzentrierte Strategie. Der wahre Test dafür, ob die Führungskräfte eines Unternehmens erfolgreich eine kundenorientierte Strategie entwickelt haben, ist, wie gut sie ihr Unternehmen - ihre Marke, ihre Mitarbeiter, ihre Mission und ihren Zweck - mit ihren Kunden und der Gemeinschaft verbinden können. Die Gallup-Forschung zeigt, dass Unternehmen, die dieses Ziel erreichen, sich mit größerer Wahrscheinlichkeit auf einem zunehmend überfüllten Markt durchsetzen werden.

Bevor Unternehmen eine kundenorientierte Strategie entwickeln und umsetzen können, müssen sie zunächst sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter verstehen, warum sie dies tun - und dass sie ihre individuelle und kollektive Verantwortung für die Erfüllung der Kundenbedürfnisse und -erwartungen verstehen. Dieser Prozess ist zwar einfacher, wenn die Mitarbeiter bereits engagiert sind, kann aber auch Möglichkeiten zur Steigerung des Mitarbeiterengagements schaffen.

Wenn man die Mitarbeiter an der Front bittet, den Kunden aktiv zuzuhören und auf sie einzugehen, bietet sich beispielsweise die Gelegenheit, ihr Gefühl der Autorität und Ermächtigung zu stärken und ihre Handlungen in der Mission, dem Zweck und den Werten des Unternehmens im Bereich Kundenservice zu verankern. Der Austausch von Geschichten darüber, wie Mitarbeiter an vorderster Front die Werte des Kundendienstes demonstriert haben, um Kunden anzusprechen, kann diese Werte zum Leben erwecken und sie zu mehr als einem abstrakten Konzept oder einem Poster an der Wand des Empfangsbereichs machen.

5. Verbessern Sie die Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Integration von Kundenservice-Werten, Auftrag und Zielsetzung, Sichtbarkeit der Führung sowie Autorität und Ermächtigung in einen umfassenden Leistungsmanagementprozess wird nur dann erfolgreich sein, wenn Unternehmen diese Initiativen auf koordinierte Weise kommunizieren. Die Gallup-Analyse zeigt, dass die Unternehmen in der GCC-Region ihre Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern müssen, wenn sie Hochleistungsunternehmen sein wollen. Dies ist eine komplexe Herausforderung für jedes Unternehmen, die jedoch durch die Vielfalt der Gesellschaften und Kulturen in der GCC-Region noch komplizierter wird. Die engagiertesten Unternehmen in der Region meistern diese Herausforderung durch:

- Auswahl von Führungskräften und Managern, die das Potenzial haben, Spitzenleistungen zu erbringen, und zwar auf der Grundlage eines ausgewogenen Verhältnisses von Talent, Fähigkeiten, Wissen und Erfahrung.
- sicherstellen, dass Führungskräfte und Manager ihre Rolle im Kommunikationsprozess verstehen, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit externen Zielgruppen
- regelmäßige und offene Einzelgespräche zu führen, um wichtige Meinungen zu verbreiten und zu individualisieren, und bei Bedarf nachzuhaken, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter diese Meinungen verstehen und aufnehmen.
- Zusammenarbeit bei der Lösung von Problemen und der Verfolgung von Chancen im Team und abteilungsübergreifend, was der Schlüssel zur Entwicklung und Aufrechterhaltung eines hohen Niveaus an Reaktionsfähigkeit und Qualität ist.
- Schaffung eines hohen Maßes an Vertrauen unter einer vielfältigen Belegschaft, was in einer Region, in der viele ohne Staatsbürgerschaft arbeiten oder ein Gefühl der Gemeinschaft oder Zugehörigkeit vermissen, besonders wichtig ist.

6. Verbessern Sie die Aus- und Weiterbildung. Wie in einem früheren Artikel über die Schaffung von Hochleistungskulturen erwähnt, investieren viele Unternehmen in der GCC-Region nicht in ihre Mitarbeiter. Die Untersuchungen von Gallup zeigen jedoch, dass die engagiertesten Unternehmen der Region erkennen, dass die Vorbereitung ihrer Mitarbeiter auf den Erfolg entscheidend ist, um kontinuierliche Verbesserungen und Wachstum für die Mitarbeiter und das Unternehmen zu gewährleisten. Diese Unternehmen überlassen die Mitarbeiterentwicklung nicht den Managern. Stattdessen betrachten sie Talente als Unternehmenswert und fördern sie auf allen Ebenen. Dadurch wird sichergestellt, dass Mitarbeiter mit hohem Potenzial eine größere interne Mobilität und mehr Möglichkeiten haben; außerdem wird das "Horten von Talenten" verhindert, das Mitarbeiter frustriert, die sich in einer beruflichen Sackgasse befinden.

Die Analyse zeigt auch, dass die engagiertesten Unternehmen maßgeschneiderte Schulungs- und Entwicklungspläne mit den übergreifenden Zielen und der Ausrichtung des Unternehmens abstimmen und den Mitarbeitern einen klaren Karrierepfad vorgeben.

Von der Absicht zum Handeln

Wie können Führungskräfte ihr Unternehmen zu hoher Leistung und nachhaltigem Wachstum führen? Die oben beschriebenen sechs Komponenten bieten eine gewisse Orientierung. Allerdings fällt es Führungskräften oft schwer zu entscheiden, welche Veränderungen sie zuerst umsetzen sollen, da alle sechs Komponenten effektiv integriert werden müssen, um den Erfolg zu gewährleisten. Die Gallup-Analyse zeigt, dass es selbst in den leistungsstärksten Unternehmen der Region noch Raum für Verbesserungen gibt. Das Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen den engagiertesten Unternehmen ist eine verstärkte Veränderungsabsicht - und dieses Engagement für Veränderungen hat ihre Marke bei Mitarbeitern und Kunden gestärkt.

Die Wirtschaft in der GCC-Region erlebt seit mehr als 25 Jahren einen beispiellosen Aufschwung, und die Unternehmen in der Region müssen sich weiterentwickeln, wenn sie mit dem Tempo des Wandels mithalten wollen. Angesichts des sich verändernden lokalen und globalen Wettbewerbsumfelds befindet sich die Region an einem entscheidenden Schnittpunkt. Unternehmen, die sich ernsthaft und ehrlich um die Schaffung von Hochleistungskulturen bemühen - und die auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und Kunden eingehen - werden am besten in der Lage sein, die sich bietenden Chancen jetzt und in Zukunft zu nutzen.

Eine Version dieses Artikels erschien ursprünglich in www.thegulf.com.

1. Ehssan Abdallah, Ph.D., ist ein ehemaliger Senior Practice Consultant bei Gallup, Ashish Ahluwalia ist ein ehemaliger Berater bei Gallup.