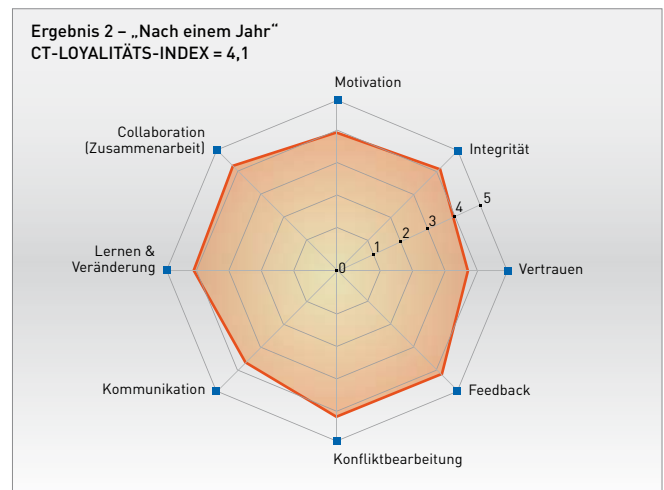
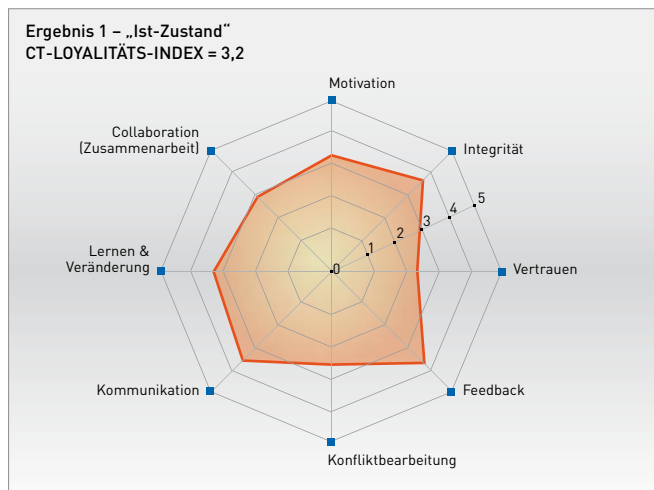


## 5. FALLBEISPIEL



### PROBLEM & AUSGANGSSITUATION

Eine überdurchschnittliche Fluktuation, insbesondere in den Bereichen **Vertrieb und Produktentwicklung** belastete ein führendes Unternehmen aus der Maschinenbaubranche. Dadurch ging dem Unternehmen immer wieder wichtiges **Know-How** verloren bzw. musste auf neue Mitarbeiter übertragen werden. Als Konsequenz daraus konnte das Wachstum durch neue Produkte mehrere Jahre hintereinander nicht gehoben werden. Zudem gab es erstmals in der Firmengeschichte einen Fall von **Geheimnisverrat** durch einen langjährigen Mitarbeiter. Dieses Ereignis führte dazu, dass der Sprecher der Geschäftsführung des Unternehmens Kontakt zu **Corporate Trust** aufnahm.

### ANALYSE & FESTSTELLUNG

Neben einer Erhöhung der Sicherheitsmaßnahmen gegen Geheimnisverrat durch Mitarbeiter führte **Corporate Trust** eine **Schnelldiagnose** mittels Befragung zur Loyalität durch. Im Ergebnis zeigte sich ein **CT-Loyalitäts-Index** von 3,2, wobei insbesondere die Dimensionen „**Vertrauen**“ und „**Konfliktbearbeitung**“ mit Werten von 2,4 bzw. 2,6 deutlich schlechter als der Mittelwert ausfielen. Der Loyalitäts-Index hat in seiner stärksten Ausprägung einen Wert von 5,0. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch einen Index über 4,0 aus. Die Geschäftsführung wollte in einer ersten Reaktion ein **Führungstraining** aufsetzen, damit diese besser mit Konflikten umgehen und das Vertrauen der Mitarbeiter **gezielt gewinnen** können.

Dieses Vorgehen folgt dem Schema „**Symptom – Reaktion**“. Wir von Corporate Trust empfehlen jedoch die Ursachen zu klären, bevor versucht wird mit einer Reaktion (=Handlung) das Symptom zu beeinflussen.

In dem vorliegenden Beispielfall hat sich durch eine systemische Auswertung der Befragung gezeigt, dass die Ursache für fehlendes Vertrauen vor allem der Umgang mit Abweichungen, Fehlern, Problemen – also schwierigen Situationen – ist. In diesem Kontext

waren Rechtfertigungen, Schuldzuweisungen, Ausreden und viele Analysen an der Tagesordnung. Vom Produkt und der Aufgabe her motivierte Mitarbeiter wurden dadurch behindert, ausgebremst. Glaubenssätze wie „Zum Schluss ist man auf sich alleine gestellt!“, „Wenn man sich auf jemanden Anderen verlässt, dann ist man verlassen!“, „**Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!**“ setzten sich fest und führten zu Regeln und Richtlinien, die gute Ideen bzw. Innovationen in der Umsetzung erschwerten. Führungskräfte mussten über alles in ihrem Bereich Bescheid wissen, damit sie jederzeit auskunftsfähig waren, was wiederum zu einer erhöhten Kontrolle führte. Dies führte im Ergebnis dazu, dass gehäuft Mitarbeiter mit unternehmerischen Tugenden (Engagement, Bereitschaft Risiken einzugehen, Handlungsorientierung) das Unternehmen wieder verlassen, was zu der erhöhten **Fluktuation** führte.

### HANDLUNG & ERFOLG

In einem ersten Schritt wurden die vorhandenen Regeln und Richtlinien überarbeitet und alle Barrieren beseitigt, welche die Umsetzung von Ideen bzw. Innovationen behinderten. Parallel dazu haben wir die Regelkommunikation des Unternehmens verschlankt und die Problembearbeitung in kleinen, funktionsübergreifenden Gruppen organisiert. Die sog. „Elefantenrunden“ dienen dann ausschließlich als Entscheidungsgremien. Als Impuls für eine Veränderung der mental-kulturellen Paradigmen im Kontext des Umgangs mit Fehlern haben wir mit den **Führungskräften** ½-tägige **Workshops** durchgeführt und ein **Gruppencoaching** installiert, in dem die **kollegiale Beratung** eine tragende Rolle spielt, um den Führungskräften die Vorzüge einer **aktiven Zusammenarbeit** erlebbar zu machen.

12 Monate nach der beschriebenen Intervention hatte sich die **Mitarbeiterfluktuation** in dem Unternehmen **halbiert**, der **CT-Loyalitäts-Index** stieg bei einer erneuten Befragung auf den Wert von 4,1. Die Umsetzungsgeschwindigkeit von Ideen bzw. Innovationen hat in dem Betrachtungszeitraum deutlich an Fahrt aufgenommen.

Ein Dienstleistungsangebot von

**CORPORATE TRUST**  
BUSINESS RISK & CRISIS MANAGEMENT GMBH

Graf-zu -Castell-Straße 1  
D-81829 München  
Tel.: +49 89 599 88 75 80  
Fax: +49 89 599 88 75 820  
info@corporate-trust.de  
www.corporate-trust.de

DER CORPORATE TRUST  
**LOYALITÄTS-INDEX**

# WIE WIRKT SICH LOYALITÄT AUF IHR UNTERNEHMEN AUS?

INNOVATIONSFÄHIGKEIT



PRODUKTIVITÄT &  
LEISTUNGSWILLE



MITARBEITERBINDUNG



ERFOLG

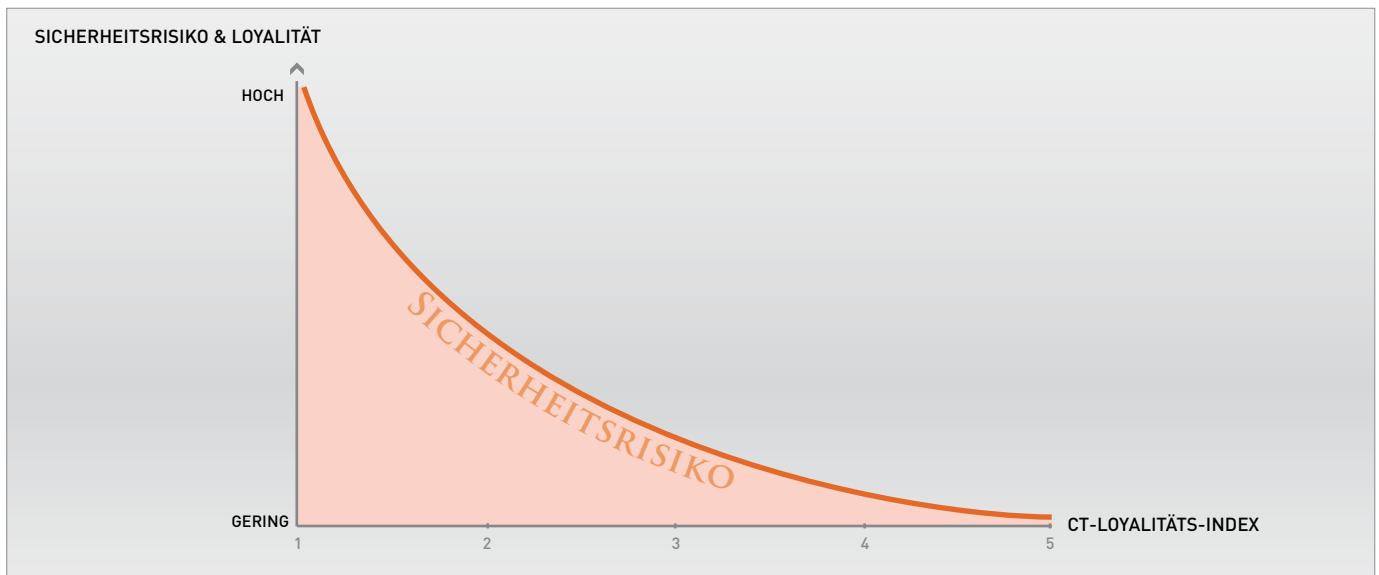


SICHERHEIT



## DER CORPORATE TRUST LOYALITÄTS-INDEX

# 1. WAS HAT LOYALITÄT MIT SICHERHEIT ZU TUN?



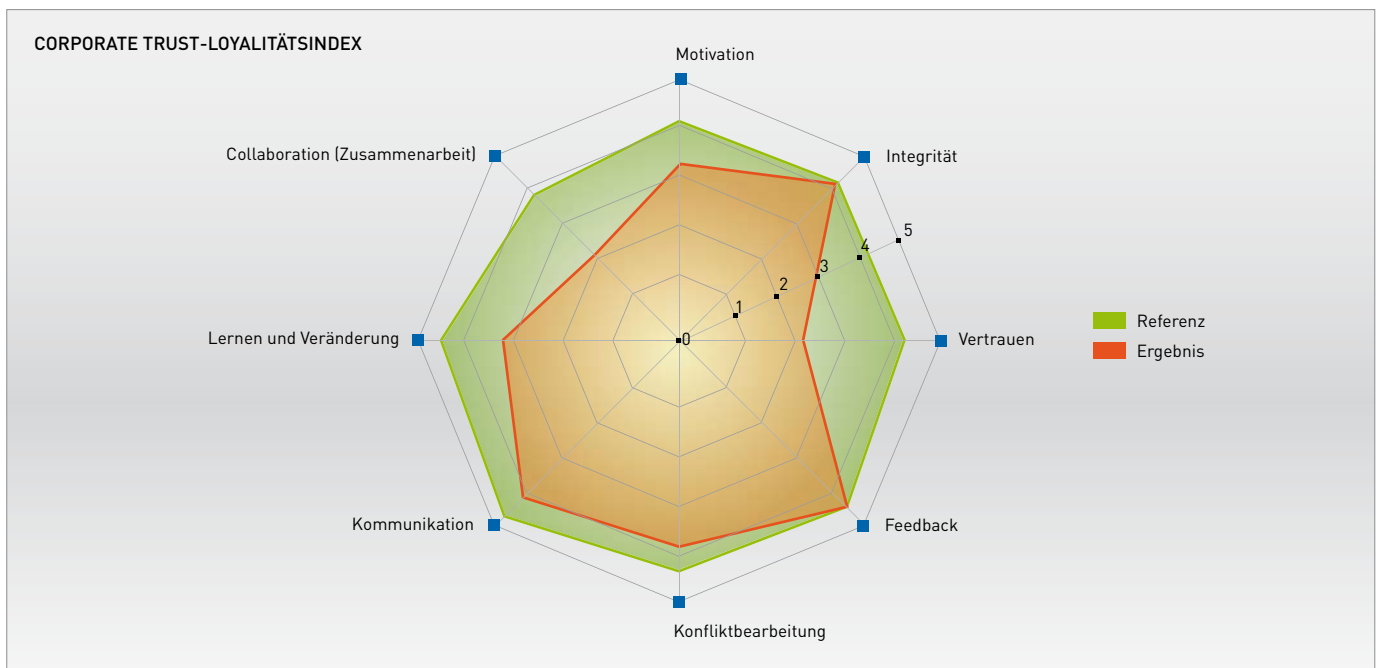
Je höher der Druck auf ein Unternehmen durch Wettbewerb, Globalisierung oder Krisen ist, desto wichtiger wird **Loyalität**.

Die jahrelange Erfahrung der **Corporate Trust Sicherheitsexperten** mit Wirtschaftskriminalität, sowie regelmäßig durchgeführten Studien belegen deutlich, dass das größte Gefährdungspotential für Unternehmen in der Illoyalität der eigenen Mitarbeiter liegt. Diebstahl, Geheimnisverrat, Korruption, Veruntreuung und Sabotage sind Symptome hierfür.

Je höher die Loyalität in einer Organisation, desto geringer das **Sicherheitsrisiko**.

Gesunde Unternehmen zeichnen sich durch einen hohen Loyalitäts-Index aus, der **potentielle Sicherheitsrisiken** erst gar nicht entstehen lässt. Engagement und Freude an der Arbeit, Leistungswille, effizientes Handeln und emotionale Verbundenheit herrscht in einem Unternehmen das Loyalität fördert.

## 2. WIE MESSEN WIR LOYALITÄT?



Es ist in bestimmten Grenzen zulässig, ein Unternehmen wie einen **Organismus** zu betrachten, der sich über komplexe, gegenseitig beeinflussende Faktoren in einem stabilen Zustand erhält. Wie beim medizinischen Check Up untersucht der Arzt nicht Organ für Organ nach Dysfunktion sondern orientiert sich durch Anamnese und Blutwerten an oberster Ebene. Stellt er Auffälligkeiten fest, grenzt er Problemfelder weiter ein und behandelt die dahinterliegenden **Ursachen**.

Ähnlich ist der Ansatz von **Corporate Trust** bei der Beurteilung von Unternehmen und Organisationen im Hinblick auf kriminelle und fahrlässige Handlungen von Mitarbeitern. Der **CT-Loyalitäts-Index** liefert Parameter welche auf **potentielle Risiken** hinweisen. Mit einer psychologisch fundierten Vorgehensweise grenzen wir die Symptome weiter ein, arbeiten Ursachen für diese heraus und definieren **konkrete Maßnahmen**.

Der **CT-Loyalitäts-Index** errechnet sich aus den Ergebnissen einer **Mitarbeiterbefragung** und beleuchtet detailliert 8 Dimensionen.

### 3. WELCHE SCHRITTE BEINHALTET DER CT-LOYALITÄTS-INDEX?



#### a. ANALYSE

Die Diagnose erfolgt mittels **Online-Befragung** und umfasst die Dimensionen:

- Motivation
- Integrität
- Vertrauen
- Feedback
- Konfliktbearbeitung
- Kommunikation
- Lernen und Veränderung
- Collaboration (Zusammenarbeit)

Befragt werden, je nach Unternehmensgröße 15% bis 30% der Beschäftigten. Die Auswahl ist dabei repräsentativ für das Gesamtunternehmen. **Corporate Trust** garantiert die **Anonymität** der Befragung.

#### b. INTERPRETATION

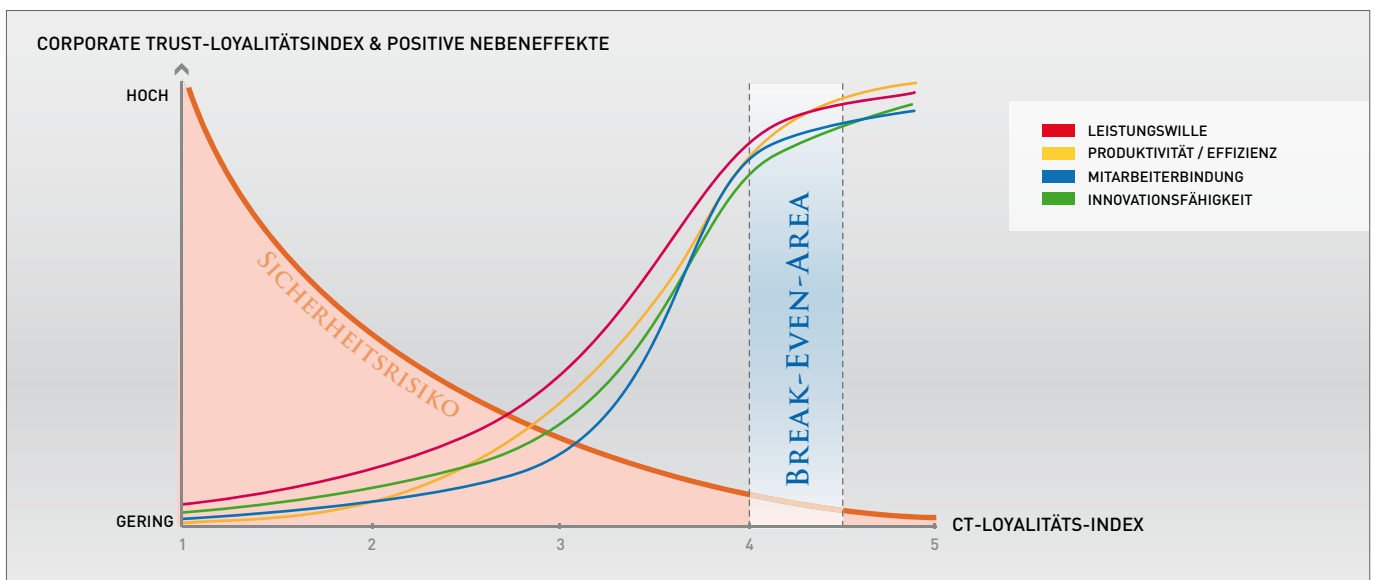
Nach Abschluss der Befragung werden die Einschätzungen der Mitarbeiter und Führungskräfte durch **Spezialisten von Corporate Trust** ausgewertet. Als Methode findet dabei eine von Corporate Trust entwickelte systemische Betrachtung des Unternehmens als „**Organismus**“ Anwendung. Damit ist es möglich, die Ursachen von Störungen zu beleuchten und nicht nur eine **1:1 Wiedergabe der Symptome** anhand der Fragestellung zurückzugeben.

#### c. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Nach Abschluss der **Interpretation** werden die Ergebnisse, d.h. Stärken, Schwachstellen im systemischen Zusammenhang im Rahmen einer **Präsentation** vor dem Management des Unternehmens aufgezeigt. Hypothesen werden diskutiert und Schlussfolgerungen gezogen.

Die **Spezialisten von Corporate Trust** erarbeiten zu den festgestellten Handlungsfeldern **Maßnahmen**, die dem Unternehmen als Grundlage für Interventionen dienen. Selbstverständlich ist **Corporate Trust** in der Lage, die vereinbarten Maßnahmen in der Implementierung **kompetent** zu begleiten.

### 4. WELCHE ZUSÄTZLICHEN EFFEKTE BRINGT EINE HOHE MITARBEITER-LOYALITÄT MIT SICH?



#### LEISTUNGSWILLE

Dieser kommt dadurch zu Ausdruck, dass Menschen auf Basis eines gesunden Selbstwertgefühls, mit einer inneren Beteiligung, identifiziert mit den Aufgaben sowie den dahinter liegenden Zielen, eigenverantwortlich ihre Leistung erbringen.

#### PRODUKTIVITÄT / EFFIZIENZ

Diese kommt zustande, wenn motivierte und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter, mit hohem Realitätsbezug an die Lösung von (schwierigen) Aufgaben, Problemen und Bearbeitung von Fehlern herangehen. Durch ein offenes, respektvolles Feedback werden die tatsächliche Ursachen und Barrieren für Störungen in den Abläufen gefunden und konsequent behoben.

#### MITARBEITERBINDUNG

Darunter verstehen wir, dass Menschen auf Basis von Verständnis und Vertrauen einen Teil ihrer eigenen Identität mit der des Unternehmens positiv verbinden. Das ist nach unserer Erfahrung der höchste intrapersonelle Attraktor für die Bindung von Mitarbeitern und rangiert weit vor externen Attraktoren wie z.B. Geld.

#### INNOVATIONSFÄHIGKEIT

Diese entsteht durch eine aktive Zusammenarbeit in der durch die Art der Kommunikation Informationen effektiv fließen, Lernen und Verändern positiv besetzt sind und Ideen wertschätzend diskutiert werden.