

UNTERNEHMENSKULTUR

Die Geschäftsidee wirken lassen

Es ist schwer nachzuvollziehen, warum gerade in der schnelllebigen Zeit die Unternehmenskultur so sträflich vernachlässigt wird. Sie ist nämlich der Garant dafür, wie eine wirtschaftlich orientierte Gemeinschaft ihre Ziele erreicht.

AUTOREN HANS R. HÄSSIG UND ROLAND F. STOFF

CEOs verbringen viel Zeit mit messen, vergleichen und ergründen von Abweichungen. Damit verarbeiten und interpretieren sie in erster Linie die von Menschen erarbeiteten Zahlen.

Da stellt sich die Frage, weshalb ein CEO nicht auf die Idee kommt, seine eigene Firmenkultur aufgrund seiner Vorgaben, der Strategie, dem Leitbild und den Führungsgrundsätzen selbst zu messen. Ist es nicht der «Faktor Mensch», dem die Aufmerksamkeit aller betriebswirtschaftlichen Überlegungen vorangestellt werden sollte? Wird dies ausgeblendet, könnte man dem CEO unterstellen, dass er die Arbeitskraft als Ressource wertet, also als Objekt. Nimmt er sich jedoch dem Führungsinstrument Unternehmenskultur an, wird er als Mensch greifbar, muss sich jedoch zu authentischem Verhalten bekennen.

Das Puzzle muss passen

Die eigene Unternehmenskultur zu verstehen und zu messen bedeutet nicht zu entschleunigen und auf Profit zu verzichten. Im Gegenteil – sie verhilft in der schnelllebigen Zeit das Tempo zu halten, indem die Faktoren einer authentischen Unternehmenskultur bewusst geformt werden.

Der Umgang mit einer Unternehmenskultur beinhaltet einerseits umfassende Kenntnisse der Geschichte und der detaillierten Fähigkeiten der Firma und andererseits das Bild der Werthaltung der Führungsmannschaft. Passt dieses Puzzle nicht, wird keine authentische Unternehmenskultur gelebt. Dies wird im Alltag ersichtlich, wenn sich CEOs bei-

spielsweise der Belegschaft gegenüber, wie auch nach Aussen, unpräzise ausdrücken oder unklare Ziele und Bekenntnisse formulieren.

Bewusst schützen sie sich damit und weichen der Verantwortung aus. Vorgesetzte, die

sich die Zeit nicht nehmen, Aufträge präzise zu formulieren, handeln unfair, weil die Untergebenen mit unklaren Zielen nie befriedigende Ergebnisse erreichen können. Eine Kritik des Chefs, unter solchen Umständen angebracht, ist demoralisierend. Anstatt die Unternehmenskultur damit destruktiv zu prägen, sollten Führungskräfte bemüht sein, diese der Geschäftsidee entsprechend zu formen.

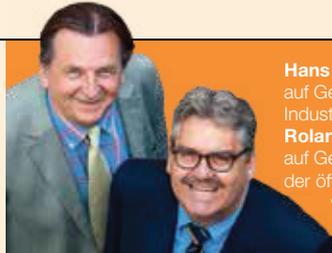
Steuern und formen

Die fünf meist ungenutzten Chancen die Unternehmenskultur zu gestalten, sind sowohl strukturell als auch im Führungshandwerk zu finden. Zum Beispiel:

- Ein Delegierter des Verwaltungsrates, der dem CEO im operativen Geschäft zur Seite gestellt wird, verhindert dessen Mündigkeit und seine Entfaltungsmöglichkeiten, für die er ja eingestellt wurde.
- Hat der CEO zu wenig Mut, seine persönliche Seite zu zeigen, verpasst er damit die Chance identitätsstiftend zu wirken.
- «His master's voice» wird dann nicht genutzt, wenn bei jeder Gelegenheit der Kommunikationsbeauftragte die Sicht der Firma darstellt und begründet. Damit erhält der CEO nie ein Gesicht, wird nie greifbar und spürbar und hat es schwer aus der Ferne glaubwürdig zu wirken.



«Geschäftsführer steuern und formen – Manager verwalten und sichern.»



Hans R. Hässig hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.
Roland F. Stoff hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.
www.unternehmenskultur-controlling.ch

- CEOs, die einen COO als Adlaten vorschoben, praktizieren kein «lean Management», sondern machen sich unantastbar und verwirken damit die Chance der Loyalitätsprägungen.
- Die Personalvertretung ist das Gewissen der Belegschaft und hat formell Einfluss auf die Geschäftsführung. Werden deren Mitglieder nur konsultativ behandelt und nicht in ihrer Verantwortung eingebunden, bleibt deren Wirkung als Wertebotschafter ungenutzt. Geschäftsführer steuern und formen – Manager verwalten und sichern. Steuern und formen heisst vorausschauen, entscheiden und festlegen. Das Verwalten und Sichern ist dann sinnvoll, wenn damit Werte und Verhalten hinterfragt werden um die Kultur lebendig zu halten.

sich unter dem Strich ein Geschäftserfolg kurzfristig einstellt. Ein wesentlicher Anreiber dafür sind in hohem Masse Boni, die als Leistungsausweise angesehen werden. Sind die monetären Anreize hoch genug, erhält die Unternehmung den Ruf, schnelles Geld erwirtschaften zu können. Diese Prägung steht in den meisten Fällen jedoch im krassen Widerspruch zum eigenen schriftlichen Verhaltenskodex und zu den sozialgemeinschaftlichen Bekenntnissen. Dies erzeugt Stress für alle Beteiligten. Es ist kulturbedingter Arbeitsstress der Zeit und Geld kostet. Die Stressfaktoren beeinflussen das Arbeitsklima so stark, dass die Unternehmenskultur als unangenehm empfunden wird. Die nachfolgende Graphik macht deutlich welche Belastungen (Stresssymptome) auftreten, wenn die Unternehmenskultur nicht authentisch ist. Diese Gesundheitsbefragung der SECO können wir, auch wenn sie 2012 erhoben wurde, auch heute noch aus der Praxis bestätigen.



Spezialangebot für KMU-Leser

Unternehmenskultur verstehen

Die Basis für den langfristigen Erfolg
 Autoren: Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Verlag: Cosmos Verlag
ISBN: 978-3-85621-232-2
Erscheinungsjahr: 2015
Seiten: 230
Einbandart: Gebunden
Sprache: Deutsch
Warengruppe: Betriebswirtschaft

Leser von Blickpunkt KMU können das Buch mit 50% Rabatt beziehen (Fr. 37.– statt 74.–).
 Bestellungen (Einzelexemplare, solange Vorrat) an tmartin@gassmann.ch

Unternehmenskultur formen

Die Unternehmenskultur kann mit folgenden Grundlagen geformt werden:

- Vision und Strategie sind verstehbar und messbar zu formulieren.
- Das Verhalten über Werte kann sowohl im Leitbild als auch in den Führungsgrundsätzen nachvollziehbar festgelegt werden.
- Sanktionen sollen nicht angedroht, sondern über ihre Durchsetzungsmöglichkeit hin festgelegt werden. Sie sollen nicht bestrafend wirken, sondern über die Einsicht Entwicklungsprozesse anschieben.
- Die Fort- und Weiterbildung soll in erster Linie die fachliche Weiterentwicklung sicherstellen, damit die Geschäftsziele verwirklicht werden können.
- Ein individuelles zu den Geschäftszielen unterschiedliches Werteverständnis soll immer konsequent aufgezeigt werden damit der Betreffende über seine weitere Dazugehörigkeit selbst zu urteilen vermag, bevor Konflikte eine Kündigung provozieren.

Passen Geschäftsidee und Werteverständnis des CEO nicht zusammen, wird über die Excel-Tabelle geführt und verwaltet bis

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz

Häufigste Antworten (n=12277), in %

An zu viele Dinge gleichzeitig denken	43,3
Permanent hohes Arbeitstempo	42,2
Arbeitsunterbrechungen	35,8
Hoher Termindruck	32,4
Aufgaben, die eigenen Werten widersprechen	17,5
Gefühle verbergen müssen	17,4
Sehr wenig Mitgestaltungsmöglichkeit	8,8
Widersprüchliche Arbeitsaufträge	7,7

TA-Grafik mrue / Quelle: Gesundheitsbefragung Seco (2012)

Psychische Belastungen werden nie direkt geäußert. Sie kommen entweder in Konflikten, die nicht direkt mit der Ursache zu tun haben, zum Ausdruck, oder werden über körperliche Beschwerden verarbeitet. Dies zeigt uns, dass das Führungsinstrument Unternehmenskultur eine enorme Bedeutung hat, weil nur sie die betriebswirtschaftlichen Ziele über die sozial-gemeinschaftlichen Faktoren erreichen kann.



Genauigkeit des Denkens

Unternehmen, die an ihren Versprechungen und Leistungen gemessen werden wollen, sind immer klar im Ausdruck ihrer Zielsetzungen. Die präzise Sprache entsteht aus der Genauigkeit des Denkens. Sie fördert das Bewusstsein der Selbstverantwortung für die eigene Identität. Dies gilt sowohl für den Einzelnen, als auch für eine Gemeinschaft, die

sich in einer Unternehmenskultur wieder finden soll. Zudem wird mit diesem Vorgehen die Effizienz zur Wirtschaftlichkeit massgeblich unterstützt. Es gibt demnach keine nachvollziehbaren Gründe weshalb CEOs die Chance nicht nutzen sollten ihre Unternehmenskultur zu formen um damit die Geschäftsidee wirken zu lassen. ●

Firmenkultur:

Unternehmen, die an ihren Versprechungen und Leistungen gemessen werden wollen, sind immer klar im Ausdruck ihrer Zielsetzungen.



**BEEIN-
DRUCKEND**

Moderne Kommunikation lebt und bewegt. Löst Emotionen aus. Und eröffnet faszinierende Möglichkeiten. Wir entwickeln die Geschichte des Prints weiter. Auch digital.

GASSMANNprint
www.gassmann.ch