



Die Angst vor dem CEO und dem Verwaltungsrat verhindert die Sicht auf die eigene Unternehmenskultur

CEO's müssen sich nebst ihrer täglichen Führungsarbeit auch mit zukünftigen Herausforderungen und Trends befassen, um sich organisatorisch und fachlich frühzeitig auf mögliche Szenarien vorzubereiten. Dafür braucht es eine klare, glaubwürdige und erkennbare Haltung der eigenen Absichten, um nicht den Anschein zu wecken nur etwas nachahmen zu wollen.

■ Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Dem eigenen Riecher folgen zu wollen, heisst nämlich auch frühzeitig Mitarbeitende zu gewinnen, um rechtzeitig die Strategie anzupassen. Und dazu brauchen CEO's das Engagement ihrer Geschäftsleitungen. Diese zeigen Loyalität, wenn sie die Absichten verstehen und sich die Machbarkeit vorstellen können, damit sie sich selbst für ihren Beitrag vorbereiten können.

Die Praxis zeigt jedoch oft ein anderes, verstecktes Verhalten von Vorgesetzten gegenüber dem CEO bis hin zum Verwaltungsrat. Es ist eine Haltung der mangelnden Identifikation, basierend auf unklaren Vorgaben, unklaren Freiräumen, Druck und Zeitnot und vernachlässigten Anreizen.

- Mangelnde Identifikation, weil die Machbarkeit und der Sinn unklar sind.
- Unklare Vorgaben, weil die Ziele schwammig formuliert sind.
- Unklare Freiräume, weil Aufgaben, Kompetenzen und Selbstverantwortung nicht mit den Unternehmenswerten abgestimmt sind.
- Druck und Zeitnot, weil der Stellenplan auf das Tagesgeschäft ausgerichtet ist, zusätzliche Projekte noch belasten und keine zusätzlichen Ressourcen als Entlastung temporär bereitgestellt werden.
- Vernachlässigte Anreize beinhalten entweder intrinsische oder extrinsische Belohnungen, angepasst auf Fähigkeiten und Sinnhaftigkeit. Und über diese wird nur einmal im Jahr gesprochen.

Damit wird eine Atmosphäre von Unsicherheit, diffusen Erwartungshaltungen und Ängsten vorbereitet. Die sich anbahnende, resignie-

rende Haltung äussert sich zum Beispiel in folgenden Aussagen, in einer vertrauenswürdigeren Umgebung: «Ich habe den Eindruck, ich bringe an mir selbst Verrat», «Ich vermittele unnütze, absurde und oberflächliche Werte, weit entfernt von meinem Ideal, ein sinnvolles Leben zu führen. Der Leistungs- und Zeitdruck hat für mich nichts mehr mit Führungsverantwortung zu tun, unter der Menschen mit ihren täglichen Arbeitsproblemen berücksichtigt werden. Ich will diese Form von Leistungsanspruch nicht mehr wahrnehmen. Deshalb mache ich Dienst nach Vorschrift.»

Wird der Blick ständig auf die Konzernstrategie ausgerichtet um möglichst keinen Trend zu verpassen, werden die täglichen Kernaufgaben vernachlässigt. Einzig der CEO steigt in der Gunst des Verwaltungsrates, weil er regelmässig, neue Strategieideen vorlegt. Die oberflächliche Pflege von kollegialer Zusammenarbeit mit dem VR über eine «Du'zis-Kultur», täuscht und trügt Verantwortlichkeiten. Die Angst der Mitglieder der Geschäftsleitung gegenüber dem CEO und dem Verwaltungsrat ist nie vordergründig zu erkennen. Was vorgelebt wird, wird nachgeahmt. Es ist der CEO, der den Druck auf die Geschäftsleitung mit den Vorgaben des Verwaltungsrates begründet und den damit verbundenen Mechanismen des Leistungslohnes – der «Boni».

Damit dieser Führungsansatz, genährt von Verlustängsten, funktioniert, ist ein ständiger Arbeits- und Zeitdruck notwendig. Entweder mit kreierte Zukunftsängsten, oder nicht zu erreichenden Zielvereinbarungen. Die Angst der Betroffenen richtet sich nun nicht auf die eigenen begrenzten Möglichkeiten oder Bedürf-

nissen, sondern werden in den Instanzen CEO und Verwaltungsrat personifiziert. Äusserlich entsteht ein Bild von Vorgesetzten und ihrer Angst vor Identifikation – mit dem Arbeitgeber, oder sich selbst. Solche Vorgesetzte sind auch daran erkennbar, dass sie nach oben etwas anderes sagen, als sie nach unten vertreten. Sie fühlen sich zwar zwischen Hammer und Amboss, glauben jedoch mit diesem Verhalten besser überleben zu können oder es allen recht zu machen. Dieses Verhalten ist Gift für die Unternehmenskultur, weil sie die Qualität in allen Bereichen beeinflusst. Diese eigenen Ängste und Unsicherheiten verhindern die Sicht auf die eigene Unternehmenskultur – eine emotionale Negativspirale kommt in Bewegung.

Für viele Firmen gilt die Unternehmenskultur als gegeben, weil jeder Mitarbeitende in einem Arbeitsverhältnis steht und somit eine formelle Pflicht zu erfüllen hat. Das Kader wird beauftragt, die ihnen unterstellten Mitarbeitenden so zu führen, dass diese ihre Funktion erfüllen und die gesteckten Ziele erreichen. Damit ist auch der eigene Bonus verbunden. Im Vordergrund liegen die quantitativen Ziele, gesteuert mit monetären Anreizen. Mit diesem alleinigen Denken kann kein Bewusstsein entstehen, wie das Zusammenspiel der Wechselwirkungen von Leistung und Motivation, sowie Lebendigkeit und Stillstand gesteuert werden kann.

Solche Organisationen messen sich hauptsächlich an Umsatz-/Gewinn-Zielen. Innovationsfähigkeit, Integrität der Belegschaft, Aus- und Weiterbildungspotentiale, Einfluss von Gesellschaft und Umwelt, ja sogar die Überprüfung der eigenen Vision wird vernachlässigt. Der Druck und die Erwartungshaltung sind für den CEO enorm und beinhalten auch Ängste und Zweifel. Deshalb wird das Gewissen mit juristischen Sicherheitsnetzen beruhigt. Es werden ausgeklügelte «corporate governance» Strukturen (Funktionentrennung, Aufsicht durch den VR) implementiert – wie vorab bereits erwähnt aber nicht eingehalten. Zur Sicherstellung der Compliance werden interne Kontrollsysteme (IKS) installiert. Solche Systeme sind nicht nur aufwendig, sondern können auch demotivierend sein, weil sie juristisch korrekt, aber sprachlich kompliziert abgefasst sind. Solche Beschreibungen wirken hemmend auf die eigene Unternehmens-



kultur, weil sie schwierig umzusetzen sind und zudem auch nicht auf die Machbarkeit geprüft werden. Diese Zustände bestätigen eine trübe Sicht auf die eigene Unternehmenskultur. Die Verantwortung dafür wird nämlich auf ein «Schriftstück» reduziert.

Mangelnde Identität und ausschliesslich monetäre «Druck-Anreize» verursachen Angstspiralen. Die Aufmerksamkeit auf die eigenen Fähigkeiten, auf das Machbare und Sinnvolle, auf Weiterentwicklung und Chancen, sowie den Energiehaushalt der Organisation von Spannung und Entspannung geht verloren. Die Gründe dazu liegen oft in folgenden Bereichen:

- Die moderne Organisation kennt ihre eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten nicht mehr, weil der Fokus zu stark nach außen gerichtet ist. (corporate governance = Unternehmensverfassung als eine juristische, statische Legitimation ohne Eigenidentität)
- Moderne Organisationen bekennen sich oft nicht klar zu ihren Werten, weil dadurch die Ausrichtung auf rein finanzielle Ziele offensichtlich wird. (compliance = Regelbefolgung stimmt oft nicht mit der Absicht überein)
- Mitarbeitende und Kunden können sich nur schwer an der Organisation orientieren, weil die Bekenntnisse der Firma zu wenig konsequent gelebt werden. (IKS = Das interne Kontrollsystem ist in der Regel nicht auf das Führungsverhalten des Kaders ausgeweitet)

Wenn die Sicht auf die Unternehmenskultur fehlt, machen sich Disharmonien bemerkbar. In der Praxis werden diese Konflikte genannt. Vorgesetzte ignorieren oft deren Ursachen und suchen schnellst möglich Schuldige. Damit scheint dann die Lösung gefunden zu sein, weil die Ersetzbarkeit von Human-Ressourcen (HR) oberflächlich Probleme lösen.

Identität muss erklärt und verstanden werden. Die Praxis zeigt oft andere Tatsachen. Vom Kader über die Geschäftsleitung bis hin zum Verwaltungsrat können Haltungen beobachtet werden, die von mangelnder Identifikation zeugen. Solange der Geschäftserfolg in barer Münze gemessen werden kann, werden die eigenen Verhaltensmuster nicht hinterfragt.

Beispiele von Geschäftsethik am Arbeitsplatz, welche die Werte Respekt, Verantwortung und Neugier verlangt

(nach Hässig & Stoff)

• Abwechslungsreiche Tätigkeit

Selbstverantwortung und Mitsprache

• Anerkennung

Lob & Tadel, Wertschätzung im engeren Sinne der Arbeit

• Arbeitsplatzgestaltung

Sozialräume, Teambildung

• Anstellungsbedingungen

machbare Versprechen und Forderungen, die eingehalten werden



• Spass, Freude, Begeisterung

individuell, kollektiv

• Sinnbezug

für sich Selbst, für Andere und für die Gemeinschaft

• Spielraum, Perspektiven

Herausforderungen, Karrieremöglichkeiten, Lebensabschnitte

• Fehlertolerantes Verhalten

reduziert Angst und fördert Vertrauen

Und genau deshalb schleichen sich im Alltag Gewohnheiten und Selbstzufriedenheit ein, die unbemerkt aber stetig Prozesse, Qualität und die Zusammenarbeit behindern.

Welches Wertemanagement unterstützt die Unternehmenskultur für die Zielerreichung einer Firma? Es sind nicht nur Geschäftsleitungen, sondern auch Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und sogar Verwaltungsräte, die sich mit vier Schlüsselfragen auseinandersetzen sollten, um die Identität ihrer Firma zu erkennen und zu verstehen.

Schlüsselfragen zur Identität:

- Verhalten sich Mitarbeitende gemäss den Unternehmenswerten und Leitlinien?
- Wie wird die Unternehmenskultur entwickelt, die Firmenziele unterstützt?
- Welche Wirkung hat das Wertemanagement bezüglich Wirtschaftlichkeit, Glaubwürdigkeit und Engagement nach Innen und Aussen?
- Wie wird Identität und Integrität sichtbar und zum Antreiber?

Identität ist gelebte Ethik am Arbeitsplatz. Ethik sind Verhaltensweisen von Einzelnen und von der Gemeinschaft.

Zum allgemeinen Verständnis kann Ethik unter zwei Aspekten gesehen werden:

1. Die allgemeine Ethik erstellt Kriterien für gutes und schlechtes Handeln, deren Motive und Folgen auf.
2. Die Geschäftsethik ist festgehalten in Vision, Strategie, Leitbild und Führungs-

grundsätzen, oder in «Neudeutsch» Corporate Governance.

Die Geschäftsethik sollte über den Sinn und Zweck der Firma erkennbar sein – Weshalb? Womit? und für Wen?

Alle Mitarbeitenden (vom CEO der GL bis zum Auszubildenden) einer Unternehmung vergleichen, ob die Geschäftsethik auch am Arbeitsplatz konsequent und einheitlich durchgesetzt wird. Dies lässt erkennen in wie weit die Unternehmenskultur authentisch über Vertrauen, Offenheit und Lebendigkeit gelebt wird.

AUTOREN



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.

Sie haben effiziente Instrumentarien entwickelt, mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht werden können. Über die erfahrene Werterhaltung und deren Authentizität lässt sich die Unternehmenskultur zielorientiert steuern.

Es sind Einflussfaktoren, die immer monetäre Wirkungen haben.

www.unternehmenskultur-controlling.ch

Ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen – die Basis für den langfristigen Erfolg» ist beim Cosmos Verlag erschienen.