

Unternehmenskultur Controlling® Hässig & Stoff

Warum Selbstverantwortung für die Zusammenarbeit wichtig ist

Oder wie die Mitarbeitenden die Unternehmenskultur stärker mitprägen können

Unternehmenskultur entsteht, wenn Menschen mit verschiedenen Werteprägungen und eigenen Lebenserfahrungen in einer Firma ein gemeinsames Ziel zu erreichen versuchen. Erfolgreich wird dieser Prozess nur, wenn jeder Teilnehmer seine Verantwortung kennt und mit Selbstverantwortung bewusst wahrnimmt. Dies wird zwar als selbstverständlich erachtet – sieht in der Praxis jedoch oft anders aus.

Verantwortung bewusst machen

Die Unternehmenskultur jeder Organisation ist geprägt von der strukturellen Ordnung, den Zuständigkeiten und der Art und Weise, wie die arbeitenden Menschen miteinander umgehen und gegenüber Kunden auftreten. Dafür sind bei allen Unternehmungen die Ziele etwa dieselben:

- Über ein gutes Produkt und gute Dienstleistung langfristig erfolgreich sein
- Dem Kunden gegenüber glaubwürdig sein, die Marktposition stärken
- Mit attraktiven Arbeitsbedingungen motivierte Mitarbeitende gewinnen

Obwohl die Absicht nachvollziehbar ist, gelingt es vielen Firmen trotzdem nicht, diese grundlegenden Ziele vollumfänglich zu erreichen.

Erfolg durch Verbindlichkeit, Verantwortung und Kompetenzen

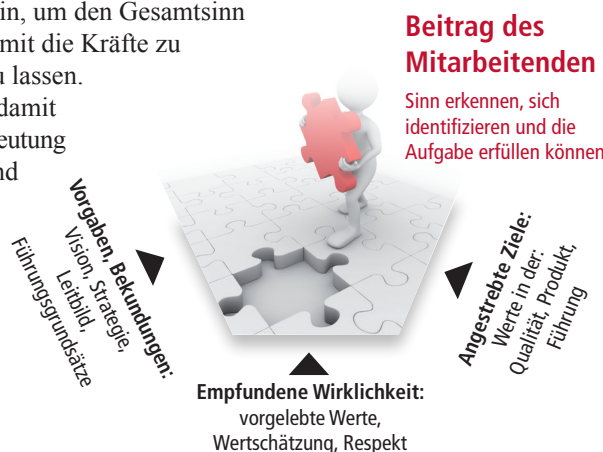
Damit die erwähnten und gewünschten Eigenschaften gelebt werden können, sind die strukturellen Eckpfeiler wie Organigramm, Kompetenzreglement und klare Aufgabenbeschreibungen unabdingbar. Sie stecken einerseits den Einsatzbereich des Einzelnen ab und machen andererseits für Aussenstehende die Organisation transparent.

In der Praxis sehen wir oft, dass dies weder auf der Webseite der Firma noch im eigenen Haus strikt gehandhabt wird. Die Verantwortlichen unterschätzen, wie stark ein nicht eindeutig kommunizierter Auftrag die Betroffenen in der Ausübung ihrer Aufgabe verunsichert. Und wie schwierig es für diese wird, Selbstverantwortung wahrzunehmen. Die schriftliche Dokumentation der Verantwortung nach aussen ist ein Ausdruck der Wertschätzung in das Vertrauen und die Kompetenz der Mitarbeitenden.

Mitarbeiterbindung durch Selbstverantwortung

Die Vision, die Strategie, das Leitbild und die Führungsgrundsätze sind Orientierungen auf verschiedenen Ebenen. Alle diese Ebenen sind vertikal verknüpft und müssen von oben nach unten kongruent sein, um den Gesamtsinn (Auftrag) zu verstehen und somit die Kräfte zu bündeln und positiv wirken zu lassen.

Wenn der Mitarbeitende sich damit identifiziert, erkennt er die Bedeutung seiner Selbstverantwortung und verbindet sich dadurch mit der Organisation.



Die Autoren



Hans R. Hässig



Roland F. Stoff

Hans R. Hässig und Roland F. Stoff haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene in KMU's, auf Konzernebene im In- und Ausland, in der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Dies hat Ihr Verständnis für die enorme Bedeutung von Unternehmenskultur geprägt. Sie haben effiziente Instrumentarien entwickelt mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht und die Authentizität von Werten und Werthaltungen in Unternehmungen geprüft werden kann.

www.unternehmenskultur-controlling.ch

Glaubwürdigkeit

Die gelebte Unternehmenskultur ist das wirksamste Mittel für die Harmonisierung von Absichten und Fähigkeiten in der Organisation. Vision, Strategie, Leitbild und Führungsgrundsätze geben ihr Inhalt, Sinn und Orientierung. Es sind Bestandteile des Arbeitsvertrages, auf die der Arbeitgeber bei der Anstellung zwar selten hinweist, sie jedoch nach Stellenantritt vom Angestellten einfordert. In den meisten Fällen stillschweigend, weil er sich selbst nur wenig damit befasst. Schon daran ist zu erkennen, dass Glaubwürdigkeit erst dann entsteht, wenn sie von oben nach unten konsequent vorgelebt wird.

Der „unsichtbare Vertrag“

Verantwortungsbewusstsein braucht es auf allen Stufen und von jedem Mitarbeitenden. Das sollte als persönliche Haltung jedem viel stärker vermittelt werden. Das würde auch den Wert der Arbeit und die Rolle aller Mitarbeitenden im Betrieb bedeutsamer machen. Verantwortung muss deshalb von jeder vorgesetzten Stelle sowohl konsequent eingefordert als auch vorgelebt werden.

Wenn aber die Aufgaben nicht mit den Kompetenzen übereinstimmen und wenn Versprechungen zu unverbindlichen Aussagen werden, fehlt das gegenseitige Vertrauen, um Verantwortung wahrzunehmen. Es kommt dann zu Situationen, in denen ein „unsichtbarer Vertrag“ abgeschlossen wird: „Schenkst du mir kein Vertrauen, so bekommst du von mir auch keine Loyalität und Integrität“.

Dieser „Deal“ ist in der Unternehmenskultur spürbar – Unternehmenskultur-Controlling® weist es nach. Anzeichen dafür sind aufwändige Administration und Kontrollen, gesundheitliche Absenzen, ein „totes Vorschlagswesen“ oder geringe Kundentreue.

Vertrauen tut nicht weh

Es sei denn, man kann nicht verzeihen und/oder man muss sich mit den Folgen von Vertrauensbruch konsequent auseinandersetzen. Solche Prozesse sind Ausdruck von Sozialkompetenz im Umgang mit menschlichen Schwächen und gehören zum Führungsalltag. Vertrauen stellt in jeder Unternehmenskultur einen unverzichtbaren Wert dar und wird in jedem zwischenmenschlichen Kontakt unbewusst auf die Probe gestellt und überprüft. Misstrauen erstickt jegliche Offenheit. Zusammenarbeit, die auf Vertrauen basiert, stärkt die Selbstverantwortung jedes einzelnen, stützt die Teamarbeit und fördert die Loyalität.

Wahrgenommene Verantwortung prägt die Unternehmenskultur glaubwürdig und wirkt vertrauensfördernd

Unternehmenskultur-Controlling® ortet Bereiche mit mangelndem Verantwortungsbewusstsein und zeigt die Gründe dafür auf. Diese können entweder mutwilliger Natur sein oder einfach im Unvermögen liegen - in beiden Fällen ist das Vertrauensverhältnis gestört. CEO's, die sich mit ihrer Unternehmenskultur auseinandersetzen, zeigen Sozialkompetenz, wenn sie Vertrauen und Verantwortung in der Führung allen bewusst machen. Indem sie zum Beispiel nicht eingehaltene Vereinbarungen sofort ansprechen, konstruktive Lösungen finden und damit eine verantwortungsbewusste Haltung vorleben. Über die wahrgenommene Verantwortung wird zusätzlich die Qualität der Marktleistung automatisch sichergestellt und Glaubwürdigkeit geschaffen.

Unsere Dienstleistung

Wir bringen für Ihr Unternehmen einen erfahrenen Aussenblick, eine ergänzende Optik ein. Der Nutzen der Sichtbarmachung ist es, Dinge und Zusammenhänge aufzuzeigen, diese versteh- und handhabbar zu machen. Dinge, die nicht erfasst werden, aber wirken, sind auf der Beziehungsebene als Ungleichgewichte sicht- und spürbar. Aufgezeigte Wirkungsmechanismen und formulierte Handlungsoptionen geben Ihnen zusätzliche Entscheidungssicherheit. Diese Einflussfaktoren haben immer auch monetäre Folgen.

Wir freuen uns über Ihr Interesse Hans R. Hässig & Roland F. Stoff

Wahre Verantwortung

„Grundlage jeder wahren Verantwortung und damit der höchsten Form von Menschenwürde bleibt es, sich darüber klar zu werden, was das, was man tut, wirklich bedeutet.“

Max Steenbeck (1904-81), deutscher Physiker

Der „unsichtbare Vertrag“



Zusammenarbeit

