

# Identifikation bestimmt die Qualität

Jeder Mensch und jede Organisation braucht eine Identität für die eigene Selbstsicherheit. Identität verbindet, gibt Orientierung und prägt die Unternehmenskultur. Aufgabe der Kultur ist es, im Menschen das soziale Gewissen und die soziale Moral zu entwickeln und die Fähigkeiten des Einzelnen zu organisieren.

**Hans R. Hässig u. Roland F. Stoff**

Wir stellen fest, dass sich Unternehmen über Qualität definieren, aber ihre eigene Identität nicht wirklich kennen. Die Qualität wird mit Zertifikaten ausgewiesen, ohne einen Bezug zur eigenen Identität. Diese ist über Identifikationsanker sichtbar. Es sind machbare Visionen, nachvollziehbare Strategien, präzise Leitbilder, umsetzbare Führungsgrundsätze und bewusst gelebte Rituale. Die Identität der Organisation wird durch die Identifikation ihrer Mitglieder über die Unternehmenskultur erfahrbar. Dieser Prozess wird im Umgang miteinander entweder über Einsicht gefördert oder mit Regeln verordnet. Es ist ein Identitätszyklus.

## Sanktionen: keine Strafen, sondern Verbesserungen

Wir führen über Ziele, geben Vorgaben und messen die Resultate. Unerfüllte Richtwerte lösen Sanktionen aus, beispielsweise wird kein Extrapbonus entrichtet. Was soll diese Bestrafung auslösen? Sanktionen (von lat. sanctio = Heilung), also Verbesserungen, sollten immer eine Denk- und Verhaltensänderung, sowohl bei Betroffenen als auch bei den dafür verantwortlichen

Vorgesetzten anstossen. Das bewirkt, dass das nächste Mal beide ihre Ziele zu erreichen vermögen.

## Nur machbare Resultate haben Sinn und Zweck

Jedes Resultat beinhaltet eine Qualität, die über den Erfüllungsgrad des Sinns und Zwecks zum Ausdruck kommt. Es sind Verhaltensregeln und machbare Zielsetzungen, welche die Qualität des Produkts/der Dienstleistung entstehen lässt. Dies gelingt, wenn das Gesamtziel der Unternehmung für alle nachvollziehbar ist. Mit dem Verstehen entsteht Identifikation.

## Konsequent führen und entscheiden heisst verbessern

Mitarbeitende, die sich nicht an interne Arbeits- und Verhaltensregeln halten, dürfen nicht erst bei der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung darauf aufmerksam gemacht werden, sondern immer unmittelbar dann, wenn es festgestellt wird. Massnahmen, die daraus resultieren, sollen in erster Linie die Identifikation des Betroffenen mit seiner Arbeit und der Organisation fördern. Diese konsequente Haltung bringt glaubhafte Orientierung und Identifikation. Man beachte: Unvermögen darf nicht mit man-

## Zu den Personen

Hans R. Hässig (links) und Roland F. Stoff haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene in KMU, auf Konzernebene im In- und Ausland, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. Sie haben effiziente Instrumentarien entwickelt, mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht und die Authentizität von Werten und Werthaltungen in Unternehmungen geprüft werden kann. Im September 2015 ist ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen – die Basis für langfristigen Erfolg» beim Cosmosverlag in Bern erschienen.



[www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)

gelnder Identifikation verwechselt werden.

## Was fördert Identifikation?

Oftmals verhindert der interne Wettbewerb bei den Mitarbeitenden das Verständnis, die Unternehmensziele als Ganzes zu sehen. Nur selten gewährleisten Einzelkämpfer den Erfolg der Firma. Die Identifikation wird gefördert, wenn die Wertschätzung der Einzelnen über ihre Arbeit und Haltung zum Ausdruck kommt, die schliesslich zum Gesamtziel der Firma beigetragen haben. Wird diese Sichtweise von den Vorgesetzten wahrgenommen, erfährt die gelebte Unternehmenskultur Integrität (kongruente Werthaltung).

## Vorgesetzte und ihre Angst vor Identifikation

Solche Vorgesetzte sind 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. Deren Vorgesetzten ist diese Haltung meist gleichgültig, solange der Untergebene die ihm gesteckten Ziele zu erfüllen vermag. Genau diese Situationen sind Gift für die Unternehmenskultur, weil sie die Qualität in allen Bereichen durch Unsicherheit beeinflusst. Diese Vorgesetzten sind ohne Identität – sie werden gebraucht und verbraucht.

## Über Rituale entstehen Identifikation und Qualität

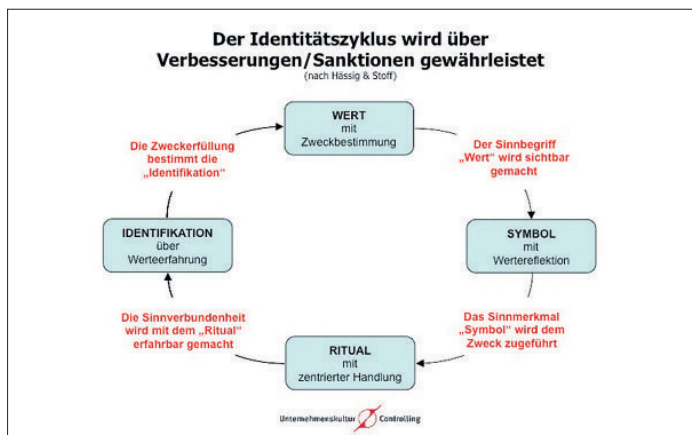
In jeder Firma gibt es Ereignisse, Anlässe und wiederkehrende Prozesse, wie zum Beispiel Erfolge, Jubiläen, Sitzungen, Entlassungen oder Beför-

derungen etc., an denen immer mehrere Personen beteiligt sind. Diese Vorkommnisse beinhalten alle Rituale, die von Werten getragen werden. Werden die Rituale bewusst, konsequent und authentisch gelebt, verleihen sie den Teilnehmenden und den Zuschauenden Orientierung, Sicherheit und einen vertrauten Umgang miteinander. Ist sich die Firma ihrer Rituale nicht bewusst, wird über situative Willkür die Gemeinschaft verunsichert und das bewirkt den Rückzug des Einzelnen in sich selbst.

## Qualität als Anreiz oder Belohnung?

Die Belohnung für die Qualität wird oft mit einem Zertifikat festgelegt. Es entsteht ein statischer Zustand. Die Verbesserung dieser Qualität verlangt wiederum einen neuen, aufwendigen, administrativen Prozess, um wieder mit einem neuen Zertifikat belohnt zu werden. Dies wirkt zermürend und hemmt Dynamik. Qualität wird dann zum Anreiz, wenn der Empfänger der Qualität seiner individuellen Ansprüche erfüllt sieht. Damit erfahren alle Teilnehmenden Wertschätzung über das gemeinsam erreichte Ziel. Die Qualität wird so zum Anreiz.

Individuelle Qualität wirkt immer stärker als standardisierte. Letztere sollte sich demnach nur auf die notwendigsten Produkte und Prozesse beschränken. Wirkung kommt vor absoluter Wirtschaftlichkeit. Diese Haltung zeichnet einzigartige Unternehmungen aus, weil sie damit eine authentische Unternehmenskultur mit Identität lebt. Identität ist keine Frage von richtig oder falsch. Identität heisst authentisch sein. Wie sieht es mit der Identität in Ihrer Unternehmenskultur aus?



Der Identitätszyklus wird über Verbesserungen/Sanktionen gewährleistet.

Grafik: Hässig und Stoff