

HR Today

Organisationsentwicklung

Die unsichtbare Unternehmenskultur

Kategorien: *Organisationsentwicklung, Leadership* | Text: *Hans R. Hässig, Roland F. Stoff* |

14.11.2014

85 Prozent der Mitarbeitenden sind emotional nicht engagiert. Das hängt oft mit der Firmenkultur zusammen. Für eine gute Unternehmenskultur stehen die Vorgesetzten besonders in der Verantwortung.



Die Unternehmenskultur entsteht, wenn in einer Firma Menschen mit verschiedenen Wertepprägungen und eigenen Lebenserfahrungen ein gemeinsames Ziel zu erreichen versuchen. Oder bildlich gesprochen alle am gleichen Strick ziehen. (Bild: Keystone)

Jüngste Untersuchungen am Markt zeigen, dass in erfolgreichen Unternehmen die Sozialkompetenz eindeutig vor den Management-Werkzeugen rangiert. Die Definition der Sozialkompetenz ist in der Literatur vielschichtig beschrieben. Wir definieren sie als den bewussten Umgang mit sich selbst und anderen in Bezug auf Führungsverantwortung und Zusammenarbeit. Diese Eigenschaft wird leider weder in den Bildungsstätten, noch in den Firmen selbst gelehrt oder die Sinne dafür geschärft. Eigentlich unverständlich, weil die wichtigsten Fähigkeiten für erfolgreiches Wirken das Zusammenführen von Menschen beinhaltet. Das heisst, gute Führungskräfte bringen die unternehmerischen Ziele und die vielseitigen Interessen ihrer Mitarbeitenden in Übereinstimmung. Sie verstehen es, durch deren Mitintegration in Gestaltung und Entwicklung der Arbeit, die in jedem schlummernden Kräfte zu aktivieren.

Hilflose Leitbilder und Grundsätze

Viele Firmen meinen, dass die Erstellung eines Leitbildes genügt, um einen Führungsanspruch zu legitimieren. Leitbilder entspringen meist dem Gedanken, pauschale Wunschvorstellungen in Verhaltensregeln auszudrücken und damit in erster Linie die Mitarbeitenden, mit teils nicht erfüllbaren Ansprüchen, in die Pflicht zu nehmen.

Viele dieser Leitbilder und ethischen Grundsätze sind jedoch nur oberflächliche Bekenntnisse, die für jede beliebige Unternehmung stehen könnten. Sie sind oft auf Glanzpapier gedruckt und liegen noch öfter versteckt in Schubladen am Arbeitsplatz herum.

Wie entsteht eine Unternehmenskultur und warum ist sie wichtig?

Eine Unternehmenskultur ist immer vorhanden – jeder hat sie – jeder braucht sie – keiner kennt sie. Die Unternehmenskultur entsteht, wenn in einer Firma Menschen mit verschiedenen Wertepprägungen und eigenen Lebenserfahrungen ein gemeinsames Ziel zu erreichen versuchen.

Das gelingt rascher und reibungsloser, wenn die Vorgesetzten die Werte der Organisation bekunden und vorleben, damit die Mitarbeitenden ihre eigene Wertepprägung damit abstimmen können. Eine authentisch und bewusst gelebte Kultur strahlt immer Einzigartigkeit aus, wirkt anziehend und ist die Grundlage für nachhaltigen Erfolg. Vor allem aber ist sie ein Identifikationsanker. Er vermittelt Sicherheit, Dazugehörigkeit und Sinnhaftigkeit für die Gemeinschaft und für Kunden.

Wie wird eine Kultur verständlich?

Um eine Unternehmenskultur verstehen und die Handlungen der Organisation nachvollziehen zu können, sind folgende sieben Fragen zu stellen und zu beantworten:

1. Was machen wir?	Ziele, qualitativ und quantitativ benennen
2. Wie machen wir es?	Fähigkeiten und Eigenheiten erkennen und entwickeln
3. Warum machen wir es?	Sinn und Zweck beschreiben und verstehen
4. Wer macht was?	Organisation und Struktur verstehen
5. Wer sind wir?	Individualitäten zu Gemeinsamkeiten führen
6. Wer glauben wir, sein zu wollen?	Vision und Strategie verstehen
7. Woran erkennt man unser Handeln?	Einzigartigkeiten erkennen und benennen

Erst im gemeinsamen Werteverständnis, wenn alle die gleichen Antworten haben, entsteht eine erste Orientierung, aus der sich auch gewachsene Stärken und Chancen ableiten lassen.

Gibt es eine Soll-Kultur?

Soll-Kulturen gibt es nicht. Und zwar deshalb nicht, weil jede Kultur lebt und sich weiter entwickelt. Bis ins Detail beschriebene Verhaltensvorschriften, welche zu einer Sollkultur führen sollten, sind starr, langweilig, einengend und lassen keinen Spielraum zu, um mit aktuellen und künftigen Einflüssen besser umgehen zu können. Ein konsequentes Verfolgen und Erleben der vereinbarten Werte gibt der Unternehmenskultur ein lebendiges Gesicht mit Charakter. Die Menschen sollen nicht verändert, sondern über gemeinsame Werte auf ein Ziel eingestimmt werden.

Warum wird die Unternehmenskultur von der Führung ignoriert?

Die Unternehmenskultur wird von den Beteiligten entweder als angenehm oder unangenehm empfunden, auch von den Führungskräften. Wird die Kultur als unangenehm empfunden, halten sich die Führungskräfte eher zurück, während die Belegschaft ihren Unmut direkt oder indirekt zum Ausdruck bringt. In solchen Situationen suchen die Unterstellten eine Orientierung bei den Vorgesetzten. Wenn sich diese dann zurückhalten, nehmen sie ihre Verantwortung nicht wahr. Die Ursache dafür dürfte in einem naheliegenden Beweggrund liegen, der Angst. Führungskräfte kämpfen mit drei Arten von Ängsten:

1. Verlustangst	Rufverlust, Gesichtsverlust, Positionsverlust
2. Angst vor Veränderung	Angst vor Neuem, Festhalten an Altbewährtem, Vertrautem
3. Angst vor Verantwortung	vor Eigen- und Mitverantwortung, Mangel an Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

Diese innere Haltung führt zu Stagnation, Verunsicherung und Verslossenheit gegenüber Lern- und Entwicklungsprozessen. Und wenn Ängste nicht benannt werden können, wird einer der wichtigsten Bestandteile jeder Kultur nicht bewusst gelebt.

Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann

Verantwortungsbewusste Führungskräfte wissen: Alle Mitarbeitende haben ihre individuellen Werte – ein Mix aus Herausforderung, Reputation, Geld und Privatleben. Menschen erreichen ihr Leistungspotential, wenn sie ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld mit ihren persönlichen Wertvorstellungen in Einklang bringen können. Die Führungsaufgabe des Chefs als Kultur-Manager besteht darin, gründlich über die wichtigen Werte für den Erfolg des Unternehmens und seinen Mitarbeitenden nachzudenken, sie zu strukturieren und ihnen zur Durchsetzung zu verhelfen. Nur unter diesen Voraussetzungen engagieren sich Menschen gerne für andere Menschen. In diesem Bewusstsein werden sich die eingangs erwähnten 85 Prozent der Mitarbeitenden auch emotional der Organisation anschliessen können, weil sie sich mit dem Sinn und Zweck nachvollziehbar identifizieren können und eine Firmenkultur leben, die allen gut tut.



Text: Hans R. Hässig

Hans R. Hässig hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene. www.unternehmenskultur-controlling.ch

Weitere Artikel von [Hans R. Hässig](#)



Text: Roland F. Stoff

Roland F. Stoff hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU sowie auf Konzernebene in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. www.unternehmenskultur-controlling.ch

Weitere Artikel von [Roland F. Stoff](#)

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.
