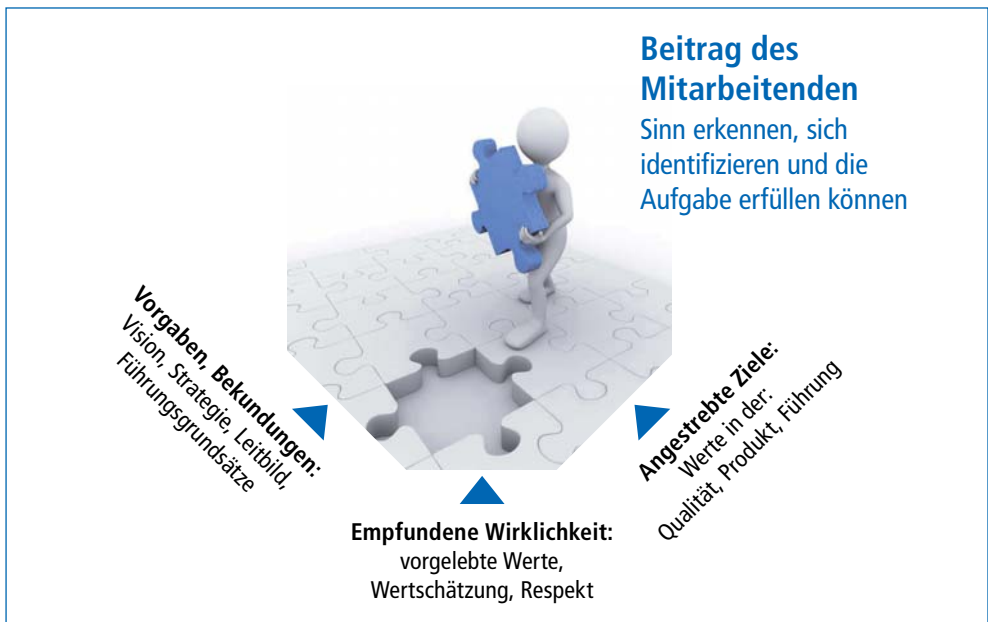


# Wie Unternehmenskultur-Controlling® die Firmenidentität fördert

Jede Gemeinschaft von Menschen mit verschiedenen Wertepprägungen und eigenen Lebenserfahrungen, die ein gemeinsames Ziel zu erreichen versuchen, lässt dabei eine Unternehmenskultur entstehen. Eine Unternehmenskultur ist somit ein ständiger Prozess, dessen Einflussfaktoren zweckbestimmt zu verarbeiten sind. Eine Selbstverständlichkeit, die kaum Beachtung findet.

■ Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Genügt es, mit Druck, Schnellebigkeit und Zukunftsängsten eine Firma im Umfeld von Anonymitäten auf Erfolg zu trimmen? Wird nicht die Firmenidentität erst durch Mitarbeitende sichtbar? Ist nicht die Unternehmenskultur für das Zugehörigkeitsgefühl verantwortlich? Und soll nicht das Arbeitsleben mehrheitlich von einer optimistisch getragenen Sinn- und Werthaltung begleitet werden?



## 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. Und genau deshalb schleichen sich im

Alltag Gewohnheiten und Selbstzufriedenheit ein, die unbemerkt, aber stetig Prozesse, Qualität und die Zusammenarbeit behindern. Es sind emotionale Blockaden, oft basierend auf unklaren Vorgaben, unklaren Freiräumen, Misstrauen, inkonsequent gehandhabten Leitlinien, Zeitnot und vernachlässigten Anreizen. Zusammengefasst: das Versprochene wird nicht eingehalten, und das Erreichte verdient keine Zeit, gewürdigt zu werden. Im Detail liegt der Teufel, und der kann sich wie folgt zeigen:

- Mangelnde Identifikation entsteht, weil Machbarkeit und Sinn unklar sind.
- Unklare Vorgaben sind immer schwammig formuliert, damit sie nicht gemessen werden können und es dadurch einfacher wird, Verantwortung abzuschieben.
- Unklare Freiräume entstehen, weil Aufgaben, Kompetenzen und Selbstverantwortung nicht mit den Unternehmenswerten abgestimmt sind.
- Zeitnot wird empfunden, weil der Stellenplan auf das Tagesgeschäft ausgerichtet ist und zusätzliche Projekte scheitern, weil keine Ressourcen als Entlastung temporär bereitgestellt werden.
- Vergessene oder vernachlässigte Anreize beinhalten intrinsische oder extrinsische Belohnungen, angepasst an Fähigkeiten und Sinnhaftigkeit. Und weil über diese persönlichen Antreiber nur einmal im Jahr gesprochen wird, entsteht das Empfinden von mangelnder Wertschätzung.

Die sich daraus anbahnende resignierende Haltung äussert sich zum Beispiel in folgenden Aussagen in einer vertrauteren Umgebung:

«Ich habe den Eindruck, ich beginge an mir selbst Verrat», oder «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.»

Viele Firmen produzieren gleiche oder ähnliche Produkte oder bieten fast identische Dienstleistungen an. Erst ihr eigenes Verständnis von Qualität oder in welcher Art und Weise sie ihre eigenen Werte mit ihrem Angebot verknüpfen, macht sie auffällig oder sogar einzigartig, glaubwürdig und attraktiv. Dabei sollte das Marketing eine ständige «Übersetzerfunktion» wahrnehmen, statt dauernd als Unterhalter auftreten zu wollen. Die gelebten Werte einer Firma bedürfen Erklärungen über Beispiele, Orientierungen mit Begründungen und Beschreibungen von Assoziationen und den damit verbundenen Gefühlen. Firmenwerte beeinflussen Verhalten. Und unsere Haltung wirkt als Antreiber für unsere Absichten innerhalb einer betriebswirtschaftlich geführten Organisation.

## Welches Wertemanagement unterstützt die Unternehmenskultur und intensiviert die Zielerreichung einer Firma?

Es sind nicht nur Geschäftsleitungen, sondern auch Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und sogar die Gesellschaft, die sich mit folgenden Schlüsselfragen auseinandersetzen, um die Identität ihrer Firma zu erkennen und zu verstehen.

### Fragen 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 werden Loyalität und Integrität sichtbar und zum Antreiber?

## Eine Methode mit drei Schritten

Die Unternehmenskultur ist auch ein Führungsinstrument, das die geistige Haltung einer Firma widerspiegelt. Um dieses Instrument nutzen zu können, muss es zuerst in seinem Wesen sichtbar sein, um verstanden zu werden.

1. Die Unternehmenskultur kann über das empfundene Werteleben sichtbar werden.
2. Die Firmenausrichtung, die Vorgaben und Ziele müssen stets mit der Wirklichkeit verglichen werden können.
3. Abweichungen davon sollten gezielt geortet und analysiert und mit Handlungsoptionen Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Unternehmenskultur-Controlling® vergleicht mit diesen drei Schritten Vision, Strategie, Leitbild und Führungsgrundsätze mit der tatsächlich gelebten und empfundenen Wirklichkeit, erfasst Abweichungen und ortet deren Ursachen. In dieser Orientierung offenbaren sich **authentische und disharmonische Erkenntnisse** gegenüber den Firmenzielsetzungen. Eine authentische Unternehmenskultur entspricht immer den Zielsetzungen der Firma. Ausserdem ist Authentizität ein ständiger konsequenter Entwicklungsprozess, der nie abgeschlossen ist. Trotzdem ist Authentizität im Ausdruck der Organisation an deren Verbindlichkeit erkennbar.

## Der Arbeitsplatz ist gelebte Ethik

Ethik sind Verhaltensweisen von Einzelnen und der Gemeinschaft. Objektiv gesehen ist es Sitte, subjektiv gesehen ist es Charakter. Zum allgemeinen Verständnis kann Ethik unter zwei Aspekten gesehen werden:

- **Die allgemeine Ethik** erstellt Kriterien für gutes und schlechtes Handeln und beschreibt Motive und Folgen.
- **Die Geschäftsethik** ist festgehalten in Vision, Strategie, Leitbild und Führungsgrundsätzen, auf Neudeutsch auch als Corporate Governance bezeichnet.

Die Geschäftsethik sollte über Sinn und Zweck der Firma erkennbar sein (Weshalb? Womit? Und für wen?). Alle Mitarbeitenden einer Unternehmung vergleichen bewusst oder unbewusst, ob die Geschäftsethik des Arbeitgebers auch am Arbeitsplatz konsequent und einheitlich durchgesetzt wird. Dadurch entstehen Arbeitsplatzzufriedenheit und Mitarbeiterbindung.

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

- **Abwechslungsreiche Tätigkeit**

Selbstverantwortung und Mitsprache

- **Anerkennung**

Lob und 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

## Controlling-Resultate sollen Perspektiven eröffnen

Unternehmenskultur-Controlling® sollte nur durchgeführt werden, wenn Vorgesetzte die Resultate ernst nehmen und in der Lage sind, Veränderungen und Anpassungen im Verhalten, in den Prozessen und den Zielvorgaben vornehmen zu wollen. Diese Absicht beinhaltet verschiedene Arbeitsschritte, um die Unternehmenskultur sichtbar und erklärbar zu machen. Dafür werden Aspekte berücksichtigt, die das Ziel verfolgen, die Firmenidentität und die damit verbundenen Firmenziele besser erreichen zu können. Diese können wie folgt aussehen:

- Über das empfundene Werteleben wird die Ausrichtung und Intensität der gelebten Firmenwerte ersichtlich. Damit kann die Haltung von Selbstverantwortung gesteuert werden.
- Das Orten und Hinterfragen der Einflussfaktoren der Unternehmenskultur zeigt die Bereitschaft von Agilität (z.B.: Wie gehe ich mit Hindernissen und Widerständen um?).
- Disharmonien im Wertemanagement sind intern meist bekannt und gehen oft auf Eigensinn, Bequemlichkeit oder Angst zurück. Dazu helfen zum Beispiel folgende Fragen: Was ist unser Stil? Wo sind wir glaubwürdig? Wann und wo halten wir unsere Unternehmenswerte und Leitlinien ein, und wann werden sie übergangen?

- Alle relevanten schriftlichen Versprechungen/Bekanntnisse/Beschreibungen spiegeln die Wertevorgaben der Organisation. Diese sollten periodisch über Aktualität, Verständlichkeit, Korrektheit, Machbarkeit und Widersprüche überprüft werden, um die Schriftlichkeiten auf das Minimum zu reduzieren, damit sie auch wirklich gelesen werden.
- Absicht und Wirkung interner und externer Gepflogenheiten und Rituale sollten ebenfalls regelmässig mit den Wertevorgaben der Firma bezüglich Absicht und Wirkung verglichen werden.

In erster Linie sollen alle Resultate von Unternehmenskultur-Controlling® nachweislich Gewissheit geben, inwieweit das Wertemanagement der Firma respektive ihre Unternehmenskultur die Firmenziele unterstützt und welche Potenziale dafür zusätzlich erschlossen werden können.

## Controlling-Resultate klären auf, wirken und eröffnen Möglichkeiten

Das Controlling der eigenen Unternehmenskultur nimmt an Bedeutung zu, wenn allen Beteiligten plausibel gemacht wird, dass die Firmenziele nicht nur monetär getrieben werden, sondern, dass die Firmenleitung auch bestrebt ist, über eine einzigartige Firmenkultur Identität, Freude und Gemeinsamkeiten fördern zu wollen. Führungskräfte, die versuchen, die Organisation mit firmeneigenen Tugenden zu prägen, verleihen den Mitarbeitenden eine unverwechselbare Identität. Wenn dabei auch noch die wirtschaftlichen und sozialen Werte sinnvoll verknüpft werden können, gewinnen alle Beteiligten.

Die ständige Weiterentwicklung und Pflege der Unternehmenskultur wirkt in drei massgebenden Bereichen offensichtlich.

1. Die **Mitarbeitenden** erfahren Orientierung und Ausrichtung über die eigene Firmenkultur und deren Werte, welche die Firmenziele unterstützen sollen.  
*Über das empfundene Werteleben wird die Firmenkultur sichtbar gemacht.*
2. In den **Prozessen der Führung und der Zusammenarbeit** werden Disharmonien und Chancen angesprochen, nachvollziehbar offengelegt und zweckgebunden bearbeitet.  
*Vergleich von Vorgaben, Bekanntnissen und Ritualen mit den Firmenzielen und -werten in Bezug auf Aktualität und Wirksamkeit.*
3. Die **Wertschöpfung und Produktivität** werden über die Selbstverantwortung aktiviert, da Loyalität und Integrität durch das Verständnis der Unternehmenskultur entstehen werden.  
*Über Machbarkeit und Verbindlichkeit werden die Firmenwerte erfahrbar und führen zur Identität oder Ablehnung und damit zu einer Gemeinschaft mit gemeinsamer Werte-haltung.*

Unternehmenskultur-Controlling® bewirkt immer ein gemeinsames Firmenverständnis. Sie überprüft und fördert die Firmenidentität und bringt mit ihren Resultaten nicht nur wirtschaftliche Fortschritte, sondern auch eine nachvollziehbare, authentische Firmen- ausrichtung und daraus resultierend einen monetären Gewinn.

## 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 Werthaltung und deren Authentizität lässt sich die Unternehmenskultur zielorientiert steuern. Es sind Einflussfaktoren, die immer monetäre Wirkungen haben.

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

## BUCHTIPP: UNTERNEHMENSKULTUR VERSTEHEN



Ihr Buch **Unternehmenskultur verstehen – Die Basis für den langfristigen Erfolg** ist beim Cosmos Verlag erschienen.

Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Ein klares Profil und Authentizität im Ausdruck nach innen und aussen repräsentieren den wirksamen Markenwert einer Unternehmung und verringern zudem nachweislich Kraft-, Energie- und Kontrollaufwand.

ISBN: 978-3-85621-232-2