

Unternehmenskultur

Die Führung gibt die Orientierung vor

Die Unternehmenskultur steht als Begriff für den Charakter einer Organisation, der dem Bild eines Unternehmens intern wie extern Unverwechselbarkeit verleiht und Identität gibt. In der Praxis zeigt sich: Von der Belegschaft wird Unternehmenskultur gelebt, von der Führung oft vernachlässigt. Von Hans R. Hässig* und Roland F. Stoff**

Unternehmenskultur entscheidet über Erfolg und Misserfolg, über Wohlbe finden und Desinteresse. Sie ist verantwortlich für Leistungsbereitschaft und Innovation. Daher ist es Ziel jeder Gestaltung von Unternehmenskultur, deren Einflussfaktoren zu identifizieren, zu verstehen und zu formen. Soweit die Theorie. Doch was ist, wenn Führungsgremien feststellen, dass sich ihre Mitarbeitenden emotional nicht engagieren? Dass diese zwar die arbeitsvertraglichen Vereinbarungen erfüllen, doch kein weiteres Interesse an den Unternehmenstätigkeiten erkennen lassen? Erkennbar ist ein solches mangelndes Interesse an verschiedenen Indizien:

- Mitarbeitende verlassen nach 3–5 Jahren das Unternehmen, nachdem sie sich in der Praxis und nach internen Schulungen Fachwissen angeeignet haben.
- Mitarbeitervertretung und Vorschlagswesen sind leblos.
- Die Teilnahmen an Firmen- und Informationsanlässen sind bescheiden.

Dem entgegen stehen Mitarbeiterbefragungen, die eine gute Personalzufriedenheit zeigen, Mitarbeiterbeurteilungen ohne Anzeichen von Tendenzen, Abgeltungen, die im Branchendurchschnitt liegen, vorhandene Karriereprogramme, installierte Kommunikationskanäle und eine Qualitätssicherung, die greift. Die Arbeitgeberattraktivität scheint also formell vorhanden zu sein, die Mitarbeiterbindung nicht.

Die Gallup-Studie 2015 zeigt, dass in erfolgreichen Unternehmen die Sozialkompetenz

eindeutig vor den Management-Werkzeugen rangiert. Sie wirkt tiefgreifender und kraftvoller als manche Tools und Patente. Das heisst, gute Führungskräfte bringen die unternehmerischen Ziele und die Interessen ihrer Mitarbeitenden in Übereinstimmung. Erste Anzeichen von mangelndem Engagement sind Redewendungen wie etwa «geht mich nichts an», «machen wir später», «ich habe keine Zeit», «das nützt sowieso nichts» oder «warum immer ich».

Tiefer greifende Ursachen könnten auch im organisatorischen Umfeld liegen, deren Sinn und Zweck nicht verstanden wird. So kann sich kein Antreiber, keine Identifikation entwickeln, der/die zielführend ist. Bestimmte Fragen müssen daher für alle nachvollziehbar beantwortet werden:

- Was soll verwirklicht werden und warum?
- Welche Vereinbarungen versprechen und halten wir ein?
- Wie erbringen wir unsere Dienstleistung oder stellen wir unsere Produkte her?

Identifikation über Leitbilder

In der Regel sollten die Antworten in der Vision, der Strategie, im Leitbild und in den Führungsgrundsätzen abgebildet sein. Es sind verbindliche Dokumente, weil sie Bestandteile jeden Arbeitsvertrags sind.

Leitbilder entspringen meist dem Gedanken, pauschale Wunschvorstellungen in Verhaltensregeln auszudrücken. Entweder gespickt mit nicht erfüllbaren Ansprüchen oder lapidaren Selbstverständlichkeiten wie:

- Wir sind erfolgreich, führend und prägend.
 - Wir wachsen weiter – qualitativ und ertragsreich.
 - Wir sind ein innovatives und veränderungsbereites Unternehmen.
 - Wir sind verlässlich – in jedem Fall – zu jeder Zeit – zu fairen Konditionen.
 - Wir sind engagiert – für den Kunden, sein Wohl, für die individuell beste Lösung.
 - Was dem Unternehmen oder seinem Ruf schaden kann, ist zu vermeiden.
 - Lügen haben kurze Beine und gesetzliche Vorgaben werden eingehalten.
- Solche Aussagen sind nicht messbar und können daher willkürlich interpretiert werden. Es entsteht eine Haltung der Unverbindlichkeit. Die Unternehmung wird schwierig zu führen, weil die Orientierung zur Identifikation und Dazugehörigkeit fehlt.

Verwaltungsräte beeinflussen die Kultur oft mehr, als Ihnen bewusst ist. Sie repräsentieren die Firma nach aussen, legen die Strategie fest und sind die moralische Instanz. Damit prägen sie gleichzeitig die Organisation auch nach innen. Wenn diese Prägung transparent vermittelt wird, fällt es der operativen Führung leichter, Zielsetzungen mit sachlichen Argumenten zu verknüpfen. Werden Ziele personifiziert (nur er/sie schafft es..., wir machen es für sie/ihn...), leidet die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung zu Gunsten von hierarchischen Huldigungen.

Was macht Kulturen attraktiv?

Jede Kultur lebt und entwickelt sich weiter. Dieser Prozess endet weder bei einem Zielband noch repräsentiert er eine absolute Zusammengehörigkeitsharmonie. Mit dieser Erkenntnis wird ein Verhaltensdruck gegenüber den Mitarbeitenden vermieden. Erst in einer solchen Atmosphäre können sich die Kräfte des Einzelnen entfalten. Diese Energien werden durch die gemeinsamen Werte gesteuert.

Zu detaillierte 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. Menschen sollen nicht verändert werden, sondern sich über gemeinsame Werte auf ein Ziel einstimmen.

Wird die Kultur als unangenehm empfunden, ist festzustellen, dass sich die Führungskräfte eher zurückhalten, während die Belegschaft versucht, ihren Unmut direkt oder indirekt zum Ausdruck zu bringen. In solchen Situationen suchen die Unterstellten eine Orientierung bei den Vorgesetzten. Wenn sich diese dann zurückhalten und



* 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. www.unternehmenskultur-controlling.ch

nicht zu den Werten der Unternehmensleitlinien stehen, nehmen sie ihre Verantwortung nicht wahr. Die Ursache dafür hat einen naheliegenden Beweggrund: die Angst, zu sich selber stehen zu müssen. Diese innere Haltung führt zu Stagnation, Verunsicherung und Verslossenheit gegenüber Lern- und Entwicklungsprozessen.

Kultur ist Chefsache

Fazit: Eine Unternehmenskultur ist immer vorhanden – jeder hat sie – jeder braucht sie – keiner kennt sie wirklich. Verantwortungs-

bewusste Führungskräfte wissen: Alle Mitarbeitenden haben ihre individuellen Werte – ein Mix aus Herausforderung, Reputation, Geld und Privatleben. Die Führungsaufgabe des Chefs als Kulturmanager 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 solchen Voraussetzungen engagieren sich Menschen gern für andere Menschen.

E-Recruiting: So findet man Talente!



REFLINE
Eine Lösung der Abraxas Informatik AG

Abraxas Informatik AG

Business Unit REFLINE
Waltersbachstrasse 5
CH-8006 Zürich
Telefon +41 58 660 10 50
info.refline@abraxas.ch
www.abraxas.ch/refline
www.refline.ch

abraxas