

# Unternehmenskultur Controlling® Hässig & Stoff

## Der Identitätsdialog, das neue Selbstverständnis auf dem Weg zur verbindlichen Führungskultur

Fachkräftemangel, falsche Anreize in der Mitarbeiterbindung, Wertschätzung als Worthülse benutzen und Geschäftsleitungen, die Offenheit und Flexibilität von Mitarbeitenden einfordern, sich selbst jedoch davon ausschliessen, sind störende und auffällige Ungereimtheiten. Es ist Zeit, sich damit auseinanderzusetzen, damit die Verwirklichung der Firmenidentität zugänglicher wird.

Jeder kennt in der Arbeitswelt die vielen Formen von Mitarbeiterbeurteilungen (MBU), in denen die Leistungen nur numerisch gemessen, bewertet und mitgeteilt werden. Diese Ergebnisse bewirken eine monetäre Erwartungshaltung deren Erfüllungsgrad einzig in der Hand des Beurteilenden liegt. Damit entsteht Druck, also Führung über Konditionierung und nicht über Identität. So kann kein Raum für einen offenen Dialog entstehen, der auch übergeordnete Einflüsse orten und berücksichtigen kann. Vorgesetzte erfüllen somit lediglich die Aufgabe des Aburteilens und pflegen den viel zitierten «Delfinariumeffekt»:

*«In freier Wildbahn springen Delphine sehr häufig und aus eigenem Antrieb. Im Delphinarium springen sie signifikant seltener, machen ihre Sprungkaskaden nur mehr dann, wenn ihnen ein Fisch hingehalten wird.»*

Der Zeitgeist lässt andere, vielversprechende Tendenzen erkennen. Keine Schulnoten mehr, sondern individuelle Beurteilung – Sinngabendes Sozialverhalten, statt geistige Uniformierung – Firmenzweck verstehen lernen, statt visuelle «Corporate Identity» zu erdulden – Selbstverantwortung und Selbstermächtigung erlauben, statt auf starren Detailvorgaben zu beharren – Verbindlichkeit einfordern, statt überzeichnete Selbstdarstellung in allen Hierarchiestufen zu pflegen.

Es geht neu darum, Mitarbeitende an die Firmenidentität heranzuführen, sodass über die persönliche Identität der eigenen Haltung und Fähigkeiten eine produktive Sinnbindung entstehen kann.



Es sind Lernprozesse, die sich nach den Bedürfnissen der Beteiligten kontinuierlich ausrichten müssen. Die Antworten auf die Identitätsfragen (siehe Graphik «Die 5 Säulen der Identität») legen unverkennbar die Erkennungsmerkmale der Identität einer Organisation offen.

### Die Autoren



*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 Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.*

*Hässig & Stoff betreiben Unternehmenskultur-Controlling® bereits seit 14 Jahren. Mit diesem Thema beraten sie Grossfirmen bis hin zu kleinen KMU's mit den Fragestellungen: «Welche Wirkung hat das Wertemanagement bezüglich Wirtschaftlichkeit, Glaubwürdigkeit und Engagement nach Innen und Aussen?» und – «Unterstützt die Unternehmenskultur die Ziele der Organisation?» Mit diesen Erkenntnissen soll die Geschäftsidee als Antreiber wirken.*

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



*«Das Privileg deines Lebens ist es, zu werden, wer du wirklich bist.»  
Carl Gustav Jung*

## Der persönliche Identitätsdialog (PID)

Eine Methode dazu ist der Persönliche Identitätsdialog PID. Er verfolgt die Bewusstseinsbildung und Förderung von Loyalität und Integrität in Organisationen. Der Dialog bezweckt, die Werte der Firma, festgehalten in Vision, Strategie, Leitbild und Führungsgrundsätzen, mit den persönlichen Werten des Mitarbeitenden zu vergleichen, um darin Übereinstimmungen zu erkennen und zu festigen.



Inkongruenzen bilden die Grundlage, sich über die unterschiedliche Werthaltung auseinanderzusetzen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen.

Die Grundanforderungen für die Ausübung der Funktion werden nicht beurteilt, sondern als gegeben angesehen. Qualitative Mankos sollen jeweils sofort bereinigt werden.

### Das Dialogschema



Dem Mitarbeitenden dienen die Erkenntnisse aus dem persönlichen Identitätsdialog in erster Linie zur Selbstbestätigung in seiner Funktion. Sie gibt ihm Sicherheit und festigt seine Selbstverantwortung.

In zweiter Linie dienen die Resultate als Anhaltspunkte für seine individuellen Potentiale, die er erschliessen kann.

Und schlussendlich geht es um das Engagement und die Freude an der Ausübung der Arbeit und dem Verwirklichen der übergeordneten Ziele in der Gemeinschaft. Damit entsteht Verbindlichkeit in der Führungskultur.

Dem Arbeitgebenden dienen die Erkenntnisse aus dem PID dazu, die Werthaltung des Mitarbeitenden in Zusammenhang mit seiner Funktion und seiner persönlichen Haltung sichtbar zu machen. Er setzt dieses Bild in Bezug zu den Firmenwerten, um über Gemeinsamkeiten die Identität im Sinne von Loyalität und Integrität zu pflegen.

Was ist Haltung? Unter Haltung werden die inneren Grundeinstellungen einer Person verstanden, die ihr Denken und ihr Handeln stark beeinflussen. Sie ist eng verknüpft mit biografischen Erfahrungen. Die eigene Haltung ist wie ein innerer Kompass, der Stabilität bietet.

Dieser Prozess verbindet die Ansprüche der Organisation mit dem Umsetzungsvermögen (Fachlichen Fähigkeiten) und den natürlichen ethischen Werten (Persönliche Wertebedürfnisse) der Mitarbeitenden. Es entsteht ein Umfeld, geprägt von Erkenntnis über Einsicht, Verbindlichkeit über Nachvollziehbarkeit und sinngebende Identität über ein Identitätsverständnis.

Entsprechende reife Sozialkompetenz ist für Vorgesetzte hierzu unabdingbar, wenn die neue, verbindliche Führungskultur erfahrbar werden soll.

### Literatur

WAHRHEIT... VERANTWORTUNGSBEWUSST-  
AUSGEPRÄGTES VERNETZTES DENKEN  
SEIN ERFOLGSORIENTIERUNG BEHÄRRICH-  
BEWUSSTE SINNLICHE WAHRNEHMUNG  
KEIT BEGEISTERUNGSFÄHIGKEIT UNVOREIN-  
OFFENSIVE BEHUTSAMKEIT GENAUE BE-  
GENOMMENHEIT VIELSEITIGKEIT KLARHEIT  
OBACHTUNGSGABE KLARES PROFIL HABEN

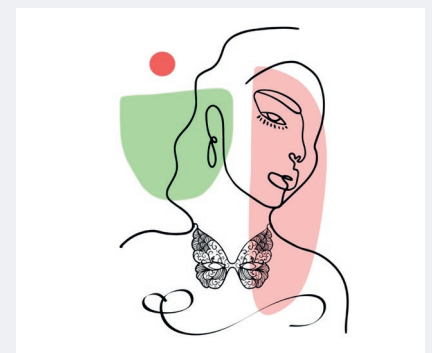
Hans R. Hässig | Roland F. Stoff

### UNTERNEHMENSKULTUR VERSTEHEN

Die Basis für den langfristigen Erfolg



*Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Wir zeigen darin Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen der Unternehmenskultur auf und verbinden diese Erkenntnisse mit aktuellen Beispielen.*  
[www.cosmosverlag.ch](http://www.cosmosverlag.ch)



*«Ich bin nicht das, was mir passiert ist. Ich bin, was ich beschliesse zu werden.»*

Carl Gustav Jung

**Der Identitätsdialog, als bewusst eingesetzter «Haltungs-Check», öffnet den Weg zu einem neuen firmenbezogenen Selbstverständnis. Es ist die Grundlage Ihrer Firmen - Identität für Ihre Mitarbeitenden und beeinflusst die Unternehmenskultur zweckorientiert.**

**Wir, mit Unternehmenskultur-Controlling®, zeigen Ihnen in einer Kurzpräsentation gerne auf, wie das gelingt.**

**Tel: 044 853 08 88**

**Hans R. Hässig und Roland F. Stoff**