

# Mitarbeitende zur Identität führen, heisst Selbstverantwortung und Verbindlichkeit einfordern

RFS/HRH

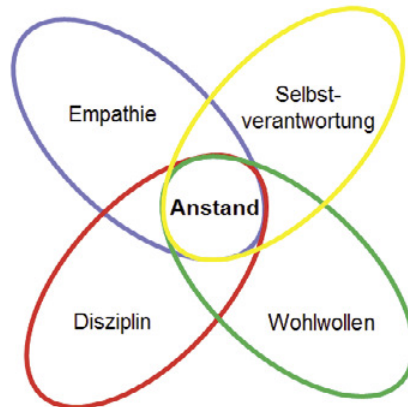
«Code of conduct», Leitbilder sowie Führungsgrundsätze sind leider oft unpräzise, oberflächlich und schwammig. Weil damit die Rahmenbedingungen und die geforderten Haltungen nicht klar ausgesprochen werden, kann keine Identifikation entstehen.

## Selbstverantwortung kann vorgelebt werden

Vorgesetzte schützen sich mit Unverbindlichkeiten im Ausdruck, um nicht an der eigenen Inkonsequenz ihrer Ansprüche gemessen zu werden. Verbindlichkeit wirkungsvoll einzufordern, heisst auch, sich über Konsequenzen und Sanktionen im Klaren zu sein. In jeder Auftragserteilung sollte zudem der Sinn und Zweck bekannt sein, damit die Konsequenzen oder sogar Sanktionen festgelegt werden können. In dieser Klarheit der gegenseitigen Erwartungshaltung darf Selbstverantwortung eingefordert werden. Diese Gewohnheit, mit Aufgabenstellungen so umzugehen, zeugt von Ernsthaftigkeit gegenüber Mitarbeitenden und ihrem Verantwortungsbewusstsein. Vom Vorgesetzten erfordert dies Gewissenhaftigkeit, Zeit, Geduld und konsequente Begleitung – es sind Führungseigenschaften, die weder gekauft noch gelernt

## Elemente des Anstands

nach Hässig & Stoff



werden können. Erfährt der Mitarbeitende von seinen Vorgesetzten Aufmerksamkeit, Respekt und Verbindlichkeit, gelangt er in eine moralische Verpflichtung gegenüber sich selbst und durch das ihm entgegengebrachte Vertrauen. So beginnt Selbstverantwortung zu entstehen.

## Verbindlich sein, ist anständig

Ein massgebender Antreiber, Selbstverantwortung ausüben zu wollen, ist der gegenseitige Umgang. Ist er von Anstand geprägt, wird die Bereitschaft geweckt, das entgegen-

gebrachte Wohlwollen zurück zu geben. Als Anstand wird ein als selbstverständlich empfundener Massstab für ethisch-moralischen Anspruch und Erwartung an gutes oder richtiges Verhalten bezeichnet. Anstand bestimmt die Umgangsformen und die Lebensart. Dies liegt jedoch in der Selbstverantwortung und kann nicht auf andere Personen übertragen werden. So entsteht Verbindlichkeit.

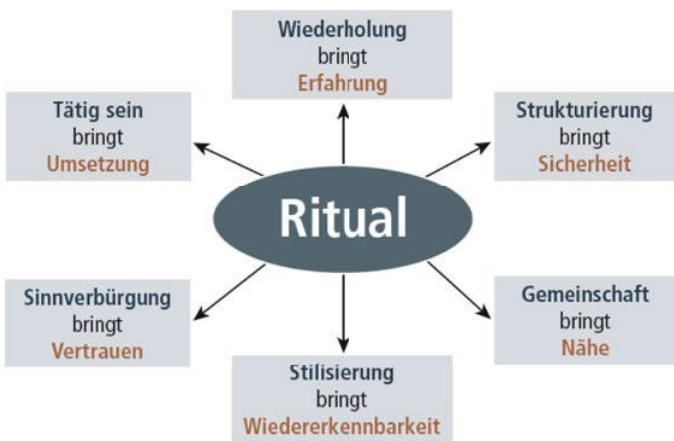
## Identität verleiht Sicherheit

Selbstverantwortung und Verbindlichkeiten sind wiederum mit Gewohnheiten verknüpft, deren Handlungen und Sprache von Anstand begleitet sind. Oft sind sie auch mit sich wiederholenden, zweckdienlichen Ritualen verbunden. Rituale sind in sozialen, partnerschaftlichen und familiären Beziehungen von grosser Bedeutung, fördern und stabilisieren Bindungen, Gemeinsamkeiten, Harmonie, Kommunikation und Intimität. Mit ihrer Hilfe können Ordnungen wieder hergestellt werden, wo sie nicht mehr als Struktur vorhanden sind. Scheinen Rituale für die Beteiligten nachvollziehbar, sinnvoll und machbar, wird eine gemeinsame Wertehaltung eingenommen. So entsteht Identität. Identität resp. Identifikation ist die wichtigste Mitarbeiterbindung. Identität steht für die «Echtheit» einer Person oder einer Sache und dafür, mit anderen oder mit einer Sache (z.B. einer Meinung oder einer politischen Bewegung) übereinzustimmen. Kann oder will sich eine Person nicht mehr mit seinen Gruppen identifizieren, wird sie physisch und psychisch bewusst oder unbewusst isoliert.

## Keine Bindungen ohne Rituale

Die Wirkungen von Ritualen werden oft unterschätzt, weil sie nicht bewusst durchgeführt werden. Sie können Bindungen stärken, Identifikationen auslösen und Versprechen einlösen. Unterschätzte Rituale sind: Beförderung, Dank aussprechen, Mitgefühl, Pensionierung, Entlassungen, Entschuldigungen und Rituale der Fehlerkultur. Ein Missbrauch von Ritualen bleibt besonders lange in Erinnerung wie z.B. das Weglassen von Ritualen als Bestrafung nutzen, den Geburtstag oder die geleistete Arbeit des austretenden Mitarbeitenden nicht würdigen, beim Firmenan-





**Bestandteile des Rituals und seine Wirkungen**  
nach Hässig & Stoff



**Identitätsräume**  
nach Hässig & Stoff

lass austretende Mitarbeitende ausschließen, an Sitzungen Fehlere blossstellen, etc. Rituale werden oft auch automatisiert und entpersonalisiert. Beispielsweise: statt persönlich anwesend zu sein, jemanden delegieren. Statt individuell zu antworten, eine Mitteilung als Standardtext versenden. Ein Blumenstrauß, ein Catering, oder ein Geschenk, aus Bequemlichkeits- oder Kostengründen standardisiert, wird unpersönlich. Werden Rituale bedeutungslos, ist der Sinn des gesellschaftlichen Zusammenhalts wenig erkennbar. Dann ist nachvollziehbar, dass Vorgesetzte ausschliesslich über monetäre Anreize führen. Dann werden auch hohe Fluktuationsraten erklärbar und dann werden auch jene Menschen angezogen, die im Ar-

beitsalltag keine Bindungen und Verbindlichkeiten eingehen wollen. In diesen Firmen werden Mitarbeitende und Kunden als Ressourcen dargestellt und auch so behandelt.

**Gemeinschaften leben von Ritualen**

Weshalb wird Selbstverantwortung nicht eingefordert? Ist es die Unfähigkeit, klare Aufträge zu formulieren, oder der Wille, wenig Selbstverantwortung zu leben? Oder wird Verantwortung in jeglicher Form wenig gelebt und gefordert, weil damit keine Konsequenzen verbunden sind? Es lohnt, diese Fragen sich selbst zu stellen. Die Antworten führen zur eigenen Identität und zeigen auf, wie das eigene Führungsverständnis geprägt ist. Die Identifikation mit der Firma sollte viel

stärker in den Fokus der Führung rücken. Eine nur formal wahrgenommene Pflichterfüllung genügt nicht. Sie ist weder materiell nachhaltig noch emotional befriedigend. In keinem Arbeitsvertrag wird die Identifikation mit dem Arbeitgeber eingefordert. Und trotzdem ist damit eine stillschweigende Vereinbarung resp. Erwartungshaltung verbunden. Erstaunlich also, wenn diese Erwartungshaltung weder überprüft noch gefördert wird, und zwar auf allen Hierarchiestufen. Die formale Pflichterfüllung wird hingegen sogar zusätzlich mit monetären Anreizen belohnt. Dies im Bewusstsein, dass diese Anreizsysteme lediglich das Erreichen der Wirtschaftlichkeit, im engsten Sinne, unterstützen. Aber genügt dies? ■

**Zu den 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)

Ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen» – die Basis für langfristigen Erfolg ist beim Cosmosverlag erschienen.

