

# Unternehmenskulturen brauchen Führungskräfte mit kongruenter Identität

*Ehrbarer Kaufmann oder geschmeidige Führungskraft, Anreize statt Fehlerkultur, Zertifikat statt Engagement, Methodenhörigkeit statt Wirkungsorientierung, Gemeinnutz statt individuelle Anonymität – und wo bleibt die Identität?*

VON HANS R. HÄSSIG UND  
ROLAND F. STOFF\*

In der Gesellschaft fehlen Köpfe, die in der Lage sind, geistige wie materielle Werte in der Vision zu verbinden. Führungskräfte sind heute oft nicht in der Lage, selbstauferlegte Regeln konsequent umzusetzen. Marketing degradiert den redlichen Kaufmann zum Quacksalber, der alles verspricht, nichts einhält, jedem dient, illoyal ist und zu Höchstpreisen verkauft. Er wird damit zum Kopisten und nicht zum Individualisten. Er bekennt sich nicht zu langfristigen Erfolg, zu Einzigartigkeit oder zum Einhalten von Regeln, was auf mangelnde Identität zurückzuführen ist, da sein nach vorne verengender, röhrenförmiger Blick nur einen beschränkten Horizont zulässt. Angst, nicht dazuzugehören, etwas zu verpassen und konsequent zu handeln, hemmt Unternehmenskulturen, ihr Potenzial entfalten zu lassen.

Eine Unternehmenskultur hat die Aufgabe, über die Wertebegriffe des Firmenzwecks die Unternehmensziele mit machbaren wirtschaftlichen und sozialen Ergebnissen für den/die EignerInnen sowie deren Mitarbeitende zu verwirklichen. Denn ohne Wirtschaftlichkeit schaffen wir es nicht, und ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht. Die Unternehmenskultur ist das Spiegelbild der Führungskräfte und zeigt, wie sie die Wertebegriffe des Firmenzwecks mit den Firmenzielen zu verbinden vermögen, ohne ständigen Widerspruch zu erzeugen.

**Verwaltungsräte sollten starke Identitäten haben.** Mitglieder von Verwaltungsräten sollten mit dem Namen der Firma im gleichen Atemzug genannt werden, weil sie als Gewissen der Orga-

nisation gelten. Oft sind den Mitarbeitenden weder deren Namen noch deren Gesichter bekannt. Noch weniger sind sie regional oder national verankert. Weshalb ist das so? Weshalb scheinen sie wie Bruderschaften zu wirken? Dass diese Personen oft mit wenig Identität zur Firma wahrgenommen werden, zeigt ihre bescheidene Wirkung.

Bei näherem Hinsehen interpretieren solche Gremien ihre Aufgabe so, indem sie jährlich «harte Ziele» und «weiche Ziele» (Indikatoren aus früheren Personalbefragungen) mit der operativen Führung vereinbaren und daraus einen legitimierten «Bonus» ableiten. Dies sind Abgeltungsmethoden, die keine neuen Versuche und Wagnisse für intrinsische Anreize berücksichtigen und bei welchen Visionen meist keine Rolle mehr spielen. Die etablierten Anreize sind einseitig und zu stark wachstumsorientiert, hatten in den 1970er-Jahren des letzten Jahrtausends ihre Anfänge und fanden in den 00er-Jahren ihren Höhepunkt, bis die Überbeanspruchung die Finanzkrise 2008 bewirkte. Danach fand wieder eine Rückbesinnung zu nachhaltigen Werten wie Begrenzung, Kontrolle, Machbarkeit, Nachhaltigkeit und Fairness statt, gefolgt von Umwelt und Ökologie. Alles sind Werte, die Nachvollziehbarkeiten beinhalten. Hinzu kommen Industrie 4.0, Digitalisierung und Genderakzeptanz, deren Bedeutung noch nicht ganz klar ist.

## **Wortcontainer legitimieren Aktivismus.**

In all die neuartigen «Wortcontainer», die einer Neuorientierung dienen sollten, konnte jedermann seine Glaubensrichtung hineininterpretieren. Dies half der allgemeinen Suche nach neuen Ufern wenig, aber sie wurde wenigstens mit Schlagwörtern befeuert. Sofern der

vermittelte Inhalt dem eigenen Auftritt nicht entsprach, wurde mit «Fake News» nachgeholfen. Wortcontainer haben den Vorteil, sich dahinter verstecken zu können, ohne sich die Mühe machen zu müssen, Zusammenhänge, Tatsachen und Absichten darzulegen.

## **Die Sprache spiegelt unser Denken.**

Schlagwörter, Wortcontainer der letzten 10 bis 20 Jahre beeinflussen weltweit unsere heutigen und zukünftigen Führungskräfte. Die «Unsrigen», vor allem im europäischen Raum, zeichnen sich nebst ihrer geografischen Herkunftskultur durch ihre Ausbildung, ihren Auftritt und Ausdruck aus. Ihre Ausbildung ist über die Methodenhörigkeit ersichtlich, Auftritt und Ausdruck über Unisexmode, sowie eine unpräzise, mit Floskeln und Anglizismen geprägte Sprache.

Führungskräfte mit fehlender Identität glauben oft, mit unverbindlichen und frei interpretierbaren Floskeln abgeklärt zu wirken. Mit Worthüllen, skurrilen Metaphern und schneller Sprache soll Weltgewandtheit mit jovialer und oberflächlicher Mimik und Gestik vermittelt werden. Zurück bleiben erschreckte und nicht ernst genommene Mitarbeitende.

Beispiele: «Wir sind gut aufgestellt», «Wieder so ein Bedenkenträger», «Wir handeln fokussiert», «bilateral», «Runden drehen», «proaktiv sein», «Wasserstandsmeldung», «Wertschöpfungskette», «Dampf auf dem Kessel haben», «die Kuh vom Eis holen», «Wir brauchen Herausforderungen», «auf Schiene gesetzt», «Fall-back-Szenario», «tragfähige Erfolgskriterien», «systematisches Benchmarking», «praxisnahe Anforderungen», «Wir sitzen auf der Fahrerseite», «Ich bin da ganz bei Ihnen», «auf der Tonspur rüberbringen» usw.

### FÜHRUNGSIDENTITÄT ÜBER GEMEINSINN

Haltung: Verantwortung und Zweckgebundenheit  
(nach Hässig & Stoff)



### FÜHRUNGSIDENTITÄT ÜBER EIGENSINN

Haltung: Ansehen und Ruhm  
(nach Hässig & Stoff)



Grafik 1: Zwei gegensätzliche Führungsidentitäten

Die Herkunftsidentität wird unterschätzt. Michal Kosinski, ein englischer Psychologe, entwarf mit den «Big Five» eine Persönlichkeitsmessung zur Identitätsfindung von Führungskräften:

1. Offenheit (wie aufgeschlossen sind sie gegenüber Neuem?)
2. Gewissenhaftigkeit (wie perfektionistisch sind sie?)
3. Extraversion (wie gesellig sind sie?)
4. Verträglichkeit (wie rücksichtsvoll und kooperativ sind sie?)
5. Neurtizismus (sind sie leicht verletzlich?)

Anhand dieser Dimensionen kann relativ genau ermittelt werden, welche Identität dieser Mensch zeigt und welche Bedürfnisse und Ängste er hat, aber auch, wie er sich tendenziell verhalten wird – eine sehr zukunftsgerichtete Persönlichkeitsmessung, die Charaktereigenschaften von Führungsmenschen berücksichtigt und nicht deren Methodenwissen.

Die «Big Five» haben in der englischen Sprache jedoch eine andere Bedeutung als in der deutschen Sprache, wie z.B.:

- > open mindedness: eine andere Meinung zuzulassen
- Offenheit: deutsches Empfinden: etwas Persönliches von sich geben
- > Perfection: der Beste sein
- Gewissenhaftigkeit: deutsches Empfinden: gründlich, zuverlässig
- > Compatibility: Vereinbarkeit, Austauschbarkeit
- Verträglichkeit: deutsches Empfinden: rücksichtsvoll, umgänglich

ANZEIGE



Ihre Location  
für sichere  
Veranstaltungen

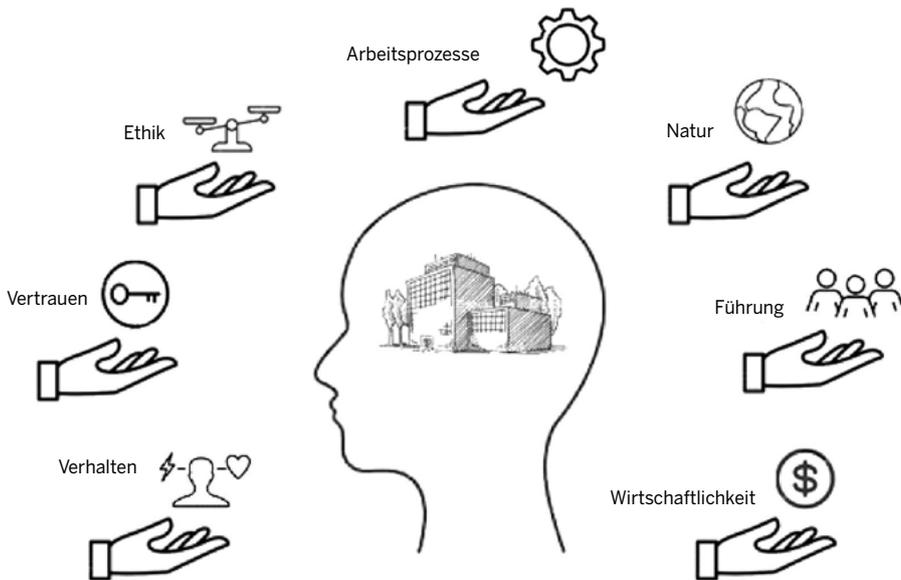
## Event & Congress Location Zentrum Paul Klee, Bern

- Preisgekrönte und beeindruckende Architektur für Tagungen, Seminare und Konferenzen
- Aussergewöhnlicher Veranstaltungsort mit stilvollem und besonderem Ambiente
- Modernste, hochwertige und international ausgezeichnete Multimediainfrastruktur
- Professionelle Beratung und Betreuung vor und während dem Anlass
- Inspirierende und kreative Rahmenprogramme und hochwertige Gastronomie
- Optimale Lage und gute Erreichbarkeit mit öffentlichem Verkehr oder Privatauto

[www.zpk.org/events](http://www.zpk.org/events)

Geegründet von  
Maurice E. und Martha Müller  
sowie den Erben Paul Klee

Zentrum Paul Klee  
Bern



**Grafik 2: Identitätsvernetzung (nach Hässig & Stoff)**

Dieses Beispiel soll ansatzweise aufzeigen, wie unterschiedlich Führungskräfte werten und gewertet werden, wenn ein Deutscher in englischer Sprache oder ein Engländer in deutscher Sprache getestet wird. Aber auch, wie Wertebegriffe in einer anderen Sprache sehr unterschiedliche Assoziationen hervorrufen.

**Symptome fehlender Identitäten in der Unternehmenskultur.** Zeigen oder leben Führungskräfte keine Identität, können folgende Situationen entstehen:

- > Konflikte werden nicht sofort angegangen, sondern in der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung abgerechnet.
- > Vorgesetzte machen keine eigenen Verantwortungs- und Schuldeingeständnisse.
- > Kundenreklamationen werden dem Kundendienst zugeschoben, statt mit Betroffenen sofort gelöst.
- > Hohe Informationsvielfalt in der Gerüchteküche.
- > Das Vorschlagswesen wird trotz Reglement nicht benutzt.
- > Die Mitarbeitervertretung bringt nur Vorwürfe statt Vorschläge ein.
- > Eine «Duzis-Kultur» wird mit penetrant gepflegten Freizeitanlässen erzwungen.
- > Statt Freiraum für Innovationsmöglichkeiten werden andauernde Reorganisationen als ständige Herausforderungen des Marktes verkauft.
- > Ordnung und Disziplin lassen nach, weil weder Selbstverantwortung noch Sanktionen eingefordert werden.

Es ist nicht Aufgabe der Mitarbeitenden, Führungskräfte ohne Identität auszuhalten und dadurch eine «Whistleblower-Rolle» übernehmen zu müssen.

**Vorgesetzte und ihre Angst vor Identifikation.** Solche Vorgesetzte sind leicht erkennbar, weil sie nach oben etwas anderes sagen, als sie nach unten vertreten. Sie fühlen sich zwar zwischen Hammer und Amboss, glauben jedoch, mit diesem Verhalten besser überleben zu können oder es allen recht zu machen.

Es ist der Umgang mit Anstand, Angst, Konflikten, Scham und Mut, der vielen Führungskräften den Zugang zu einer Identität gegenüber der Firma behindert. Weil diese Haltung als Bedrohung und Distanz wirken kann, hat sie einen starken verunsichernden Einfluss auf die Unternehmenskultur.

**Die 3 wichtigsten Orientierungspfeiler für eine Führungsidentität.** Die Zuschreibung der Identität hängt davon ab, nach welchen Werten sich das eigene Naturell in seinem Leben/Arbeit ausgerichtet und schlussendlich den eigenen Lebenssinn nährt.

1. Sinn und Zweck der Organisation: Durch Verstehen und Akzeptanz entsteht Identifikation.
2. Das Leitbild dient als Identitätsabgleich: Wer kein Leitbild vorgibt, kann aufgrund fehlender Orientierung keine Identifikation einfordern.
3. Sich zu einer Führungsidentität bekennen: Führen über Gemein Sinn oder Führen über Eigensinn (vgl. Grafik auf S. 21).

**Was fördert Identifikation und führt zu Identität?** Aufsichtsorgane und Führungskräfte einer Organisation wären glaubwürdiger, wenn sie eine Selbstverpflichtungserklärung abgäben, um sich zugänglicher für ihre Tugenden, ethischen Grundsätzen und Verantwortung zu zeigen. Ihr Amt als ehrbarer Verantwortungsträger würde damit verbindlicher. Eine messbare, greifbare und glaubwürdige Personenidentität wird geschaffen, solange sie authentisch umgesetzt wird.

Die Identität einer Führungsperson ist daran zu erkennen, wie sie das definierte Wertegefüge der Organisation authentisch und wirkungsorientiert umzusetzen vermag. Dabei ist der ständige Abgleich der eigenen Wertehaltung unabdingbar. Identität bedeutet bei der Sache sein und Selbstverantwortung in der Identitätsvernetzung leben.

Oftmals verhindern interne Wettbewerbe unter den Mitarbeitenden das Verständnis, die Unternehmensziele als Ganzes zu sehen. Nur selten gewährleisten Einzelkämpfer den Erfolg der Firma. Die Identifikation wird gefördert, wenn die Wertschätzung der Einzelnen über ihre Arbeit und Haltung zum Ausdruck kommt, die schliesslich zum Gesamtziel der Firma beigetragen haben. Wird diese Sichtweise von den Vorgesetzten wahrgenommen, erfährt die gelebte Unternehmenskultur Integrität (kongruente Wertehaltung).

Wie sieht es mit der Identität in Ihrer Unternehmenskultur aus? Zeigen Sie Mut und bereichern Sie Ihre Unternehmenskultur mit Ihrer eigenen Identität.

**\* 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.

Ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen – die Basis für langfristigen Erfolg» ist im Cosmos Verlag erschienen.

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