

# Trotz Controlling - die Unternehmenskultur führt immer

| Quellen | Webtipps | Weitere Fachbeiträge zum Thema |

Mitarbeitende wie Vorgesetzte sind sich nicht wirklich bewusst durch wen oder was sie geführt werden.



- Führen sie sich selbst im Sinne "Dienst nach Vorschrift"?
- Werden sie durch einen direktiven Führungsstil ihrer Vorgesetzten geführt?
- Haben sie Spass an der Arbeit, die ihnen Sinnggebung vermittelt und als Antreiber wirkt?
- Ist es schliesslich nur die Gewohnheit Geld verdienen zu müssen, die Routine oder die Angst ausgeschlossen zu werden?

Etwas davon wird zutreffen und könnte ein Merkmal der eigenen Unternehmenskultur darstellen. Jeder hat sie, jeder braucht sie und keiner kennt sie, die Unternehmenskultur, die immer führt.

Unternehmenskulturen entstehen nicht im Elfenbeinturm. Sie werden täglich durch Vorgesetzte bewusst und unbewusst geformt. Es gibt sie auch noch, wenn wir uns von Industrie 4.0 zu Industrie 5.0 oder 6.0 bewegt haben. Sie entsteht, wenn Menschen mit ihren eigenen Lebenserfahrungen versuchen, in einer Firma ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Unternehmenskultur ist ein ständiger Prozess, dessen Einflussfaktoren zweckbestimmt zu verarbeiten sind. Viele davon steuern und prägen die Unternehmenskultur maßgeblich, auch mit finanziellen Auswirkungen, wie z.B.:

## Anreize, Boni, Privilegien

Absenzstatistik, Krankentaggeld

Sitzungsführung

Rekrutierung, Bewertungsverfahren

**Kundenreklamationen**

Sanktionswesen

Unterhaltsaufwand

Organigramm, Kompetenzreglement

CI, CD

Mitarbeiterbeurteilung

**Ausschussindikatoren**

Anstellungsbedingungen

Betriebs- und Kundenanlässe

**Vorschlagswesen - Innovation**

## Vorgesetzte – Kulturrepräsentanten (go's & no go's)

Werden diese Einflussfaktoren nicht mit den Firmenzielen abgestimmt, entwickelt sich Unternehmenskultur disharmonisch. Gute oder schlechte Unternehmenskulturen gibt es nicht. Diese Wertung bezieht sich ausschließlich auf die Geschäftsethik die in der Vision, der Strategie, dem Leitbild und den Führungsgrundsätzen festgehalten ist - Neudeutsch: Corporate Governance. Solch verbindliche Richtlinien sollten eigentlich nie schlecht sein - außer sie zielen auf schädigendes Verhalten, oder bezwecken unbefugte Bereicherung.

Die Unternehmenskultur führt immer, optimalerweise, wenn sie die Firmenziele nachweislich unterstützt.

Wie kann das herbeiführt werden?

- Einflussfaktoren der Unternehmenskultur nennen und verstehen
- Kernwerte und die Ausrichtung der Firma allen verständlich machen
- Die Disharmonien in der Unternehmenskultur zu den Firmenzielen frühzeitig erkennen und klären
- Den eigenen Stil durch Glaubwürdigkeit leben und erkennen lassen
- Alle schriftlichen Versprechungen einlösen können
- Natürliches Wohlbefinden am Arbeitsplatz durch machbare Vorgaben, Selbstverantwortung und Gemeinsinn pflegen
- Die Werte der Unternehmenskultur (Vision, Strategie, Leitbild und Führungsgrundsätze) kontinuierlich über Machbarkeit und Kongruenz abstimmen

Sobald die Unternehmenskultur als authentisch empfunden wird, können sich Mitarbeitende und Kunden über deren Nachvollziehbarkeit, Machbarkeit und Sinn identifizieren - "die Unternehmenskultur führt und wirkt". Zusätzlich haben Rituale in der Unternehmenskultur einen beträchtlichen Einfluss auf das Empfinden der Mitarbeitenden. In den darin enthaltenen Handlungsabläufen erkennen Mitarbeitende sehr schnell wie weit Vorgesetzte eine authentische Haltung leben, oder ob Selbstzweck und Gleichgültigkeit im Vordergrund stehen.

Authentisch sein, entsteht über unsere Wahrnehmung und unser Menschenbild, die unsere Haltung bestimmen. Diese wirkt als Antrieb für unsere Absichten und ist in unserem Ausdruck wieder zu erkennen. Authentizität ist ein ständiger, konsequenter Entwicklungsprozess, der Sicherheit gibt und dadurch Mut für Neues ermöglicht.

Sind Reden, Handeln und Schreiben aufeinander abgestimmt, dann wirken wir echt, verbindlich und glaubwürdig, also authentisch. In der Firma stützen wir uns vor allem auf die schriftlichen Bekenntnisse, Reglemente und Dokumente in denen Versprechungen, Vereinbarungen und Anweisungen festgehalten sind (z.B. Webseite, Arbeitsbestimmungen, Leitbild, Prospekte etc.) Sie beinhalten Ziele und Handlungen mit Werten, die einlösbar sein sollten, damit sie Kunden und Mitarbeitende überprüfen können.

*Die Glaubwürdigkeit der Organisation zeigt sich in der Aktualität, der Korrektheit, den Widersprüchen, den Kongruenzen, dem Praxisbezug und der Verständlichkeit aller Schriftstücke.*

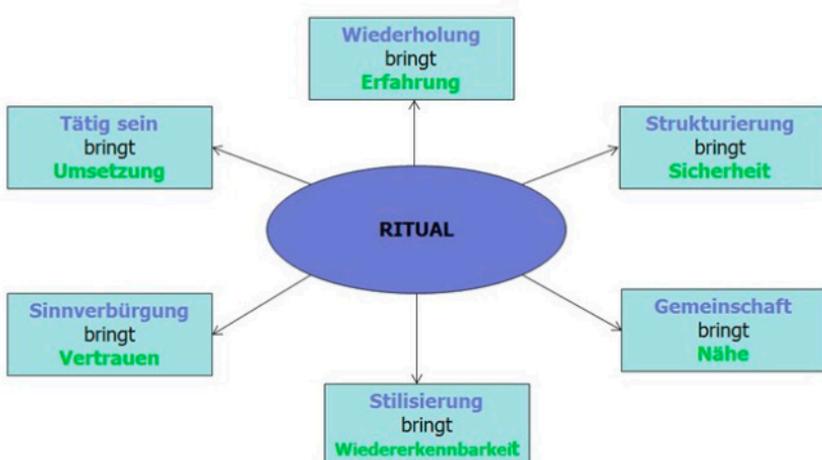
Völlig unverständlich ist deshalb, dass Rituale in der Geschäftswelt so wenig Beachtung finden. Im Gegensatz zu fernöstlichen Firmenkulturen. Fernöstliche Firmenkulturen leben zum Beispiel Kaizen, welche die japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie als methodisches Konzept nach Streben, kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung darstellt. Dies ist geschichtlich in der Feudalherrschaft, sowie im Zen-Buddhismus begründet. Ebenso beinhaltet die Kata-Management-Methode ähnliche Rituale.

Diese Denkhaltungen werden übernommen ohne die kulturelle Heimat der Zielgruppen zu berücksichtigen. Sie bleiben deshalb kommerzielle Produkte von europäischen Beratern. Rituale werden von Mitarbeitenden jedoch sehr persönlich wahrgenommen.

Rituale, Gepflogenheiten oder Zeremonien gibt es im Arbeitsalltag viel mehr als erwartet, wie z.B. Einstellungen und Entlassungen von Mitarbeitenden, Dresscode und Beförderungen, Sitzungen und Fehlerkultur, Jubiläen und Feierlichkeiten etc.. Negativ erlebte Erfahrungen in Gemeinschaften sind fast unauflösbar und prägen eine Haltung für lange Zeit.

## Bestandteile des Rituals und seine Wirkungen

nach Hässig & Stoff



Der Umgang mit Anstand, Angst, Konflikten, Scham und Mut lässt unsere Haltung erkennen. Diese fünf Schwierigkeiten beeinflussen die Unternehmenskultur täglich. Ohne Anstand wird Respektlosigkeit, Egoismus und Selbstgefälligkeit gelebt. Ängstliche Vorgesetzte, die nach oben etwas Anderes sagen, als sie nach unten vertreten, verbreiten die eigene Unsicherheit. Nicht angesprochene Konflikte wahren den Schein und schaffen Trugbilder. Scham hat immer mit Angst und Zugehörigkeitsverlust zu tun. Sie ist der Schutz der Persönlichkeit und braucht Aufmerksamkeit, wenn Heimlichkeit, Schweigen und Wertung sich breit machen. Und als Letztes stellt sich immer wieder die Frage, wie wir mit jemandem umgehen, der den Mut aufbringt, sich unmissverständlich auszudrücken, um Verbindlichkeit zu bewirken.

Über die Fehlerkultur äussern sich sehr wenig Firmen. Sie nutzen damit die die Möglichkeit nicht, Klarheit in vollem Umfang zu schaffen, um damit Vertrauen zu bilden. Wird die Fehlerkultur nicht festgelegt, werden Fehler vertuscht. Unsicherheit und Angst hemmen die Innovationsbereitschaft, das Suchen von Schuldigen wird dann der gemeinsamen Lösungssuche übergeordnet.

Skeptiker werden einwenden, dass es für die Unternehmenskultur lediglich Führungsschulung bedarf. Dies wird jedoch zu wenig greifen. Denn Führungsschulung beinhaltet das technische Handwerk der Führung. Sie ist unerlässlich, weil damit die Bestandteile des Führungsprozesses gelernt werden.

Die Unternehmenskultur als Führungsinstrument braucht hingegen ein Werte-management, das den gezielten und konsequenten Umgang mit Firmenwerten beinhaltet, die man selbst in der Lage ist umzusetzen, da sie der eigenen Haltung entsprechen. Es betrifft Haltung und Führungsstil, welche dem Sinn und Zweck der Organisation entsprechen sollen.

Die Unternehmenskultur führt immer. Ob Führungskraft oder Mitarbeitender - wer sich damit befasst, versteht sie und kann Einfluss nehmen - wer sie ignoriert verpasst die Bildung von Identität.

letzte Änderung H.R.H.U.R.F.S. am 18.06.2018

Autor(en): Hans R. Hässig, Roland F. Stoff

Bild: Panthermedia.net / Rawpixel

Drucken

RSS FEED

Der Autor:



### Herr Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Hans R. Hässig und Roland F. Stoff sind Autoren des Buches "Unternehmenskultur verstehen" (s. Literaturhinweis). Sie haben Langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Verstehten in KMU's, auf Ebene der In- und Ausföhrung, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. Mit ihren Instrumenten machen sie Unternehmenskulturen sichtbar und prüfen diese auf Ihre jeweilige Authentizität.