



Schlüssel für Ihre Identität, wie z.B.; *Unsere Firma verpflichtet sich in erster Linie gegenüber den Eigentümern (Shareholder) mit einer kontinuierlichen Gewinnmaximierung.*

3. Für wen arbeite ich und weshalb mache ich diese Arbeit?

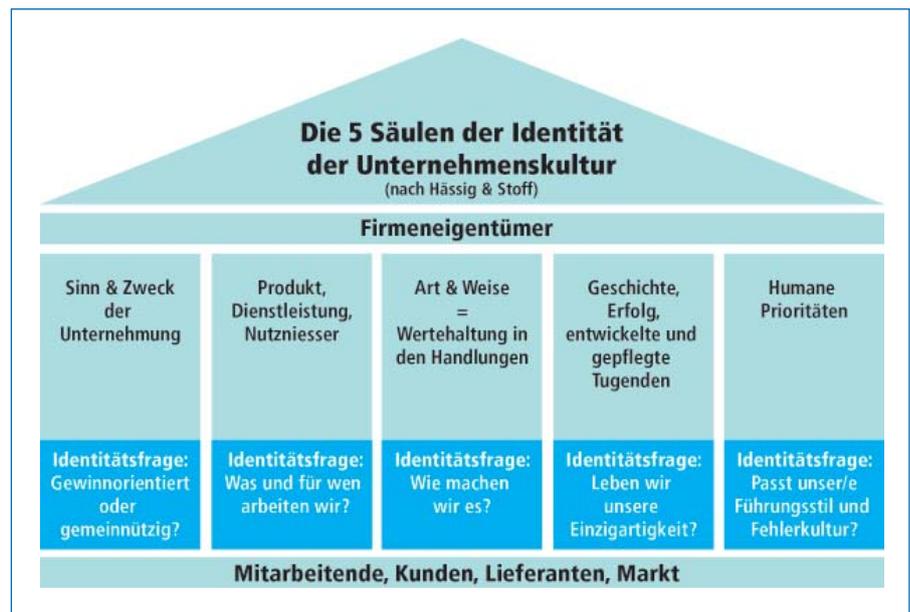
Die intrinsischen Anreize sind oft stärker als die extrinsischen. Beziehungen, Sinngebung, Selbstverantwortung sind Bestandteile individueller Wertschätzungen und fördern Loyalität. Vielen Mitarbeitenden grösserer Organisationen ist nicht immer klar, weshalb ihre Tätigkeit wichtig ist und welche Stellen miteinander vernetzt oder voneinander abhängig sind. Vor allem sind Sicherheit und Vertrauen zwei Werte die Mitarbeitende ständig überprüfen. Für diese beiden Identitätsfaktoren könnte das Bekenntnis z.B. lauten; *Unsere Firma hält ihre Versprechen und setzt machbare Ziele.*

4. Wie erkenne ich, dass die Firma mir vertraut?

Führungskräfte müssen Farbe bekennen! Sie müssen für etwas dastehen und dafür einstehen. Besonders ihren Mitarbeitenden gegenüber. Dies ist meist über das gelebte Leitbild überprüfbar, oder darüber, ob eine offene Fehlerkultur angewendet wird. Dabei geht es darum ob Vorgaben für alle gleich gelten. Und ob Verantwortlichkeiten auf Menschen zugeschnitten sind oder einer schriftlichen Qualitätsverwaltung abgeschoben werden. Ein Hinweis darauf könnte z.B. das Bekenntnis sein; *Unsere Firma hat keine anonymen Anlaufstellen. Unregelmässigkeiten, Missbrauch oder Konflikte melden Sie umgehend ihrem Vorgesetzten, oder einem Mitglied der Geschäftsleitung.*

5. Was ist der Unternehmung am Wichtigsten und kann ich diesem Credo nachkommen?

Vertragen oder ertragen sich Identitäten von Mensch und Organisation von selbst? Diese Frage kann jedoch nur beantwortet werden, wenn sich die Organisation mindestens zu drei bis fünf Werten bekennt, die sie unmissverständlich ausdrückt, immer wieder vorlebt und durchsetzt. Dafür müssen diese Kernwerte allerdings messbar und überprüfbar sein. *Beispiele dafür sind in den vorherigen Fragen und Ausführungen enthalten und sollen an-*



regen der eigenen Unternehmenskultur eine Identität zu geben, damit die eigenen bewährten Tugenden wieder aufleben können, oder Raum dafür geschaffen wird neue Tugenden zu entwickeln.

Wenn die Identität fehlt kommt Gleichgültigkeit – die kostenintensivste Haltung in jeder Unternehmenskultur

Gleichgültigkeit ist das Gift das jede Gemeinschaft demoralisiert, die ein Ziel zu erreichen versucht. Es belastet wirtschaftliches Denken, verhindert Effizienz und kostet Geld. Gleichgültigkeit resultiert schlussendlich in der Haltung, keine Verantwortung tragen zu müssen.

Im privaten Umfeld wird Gleichgültigkeit auch mit Respektlosigkeit gleichgesetzt. Im geschäftlichen Umfeld dürfte Gleichgültigkeit keinen Platz haben, weil die Geschäftsidee und deren Umsetzung in der Regel mit klaren Richtlinien verbunden sind und Bestandteile des Arbeitsvertrages sind. Im Obligationenrecht ist sogar von Sorgfaltspflicht die Rede, die verklagt werden könnte.

Sorgfaltspflicht und Gleichgültigkeit haben im Geschäftsalltag eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Ihr Fehlen zeigt sich mannigfach:

- bei der Termineinhaltung
- im Umgang mit Lob und Tadel
- im Einhalten von Regeln und Vorschriften
- in der Sorgfalt im Umgang mit Material und Einrichtung
- im Umgang mit Anstandsregeln

Gleichgültig wahrgenommene Vereinbarungen bleiben stark als negative Erinnerungen hängen. Das Gefühl oberflächlich und unpersönlich behandelt worden zu sein, ist bei der nächsten Begegnung automatisch wieder präsent.

Gleichgültigkeit grösseren Ausmasses zeigte sich, als Ingenieure, auf nicht eingehaltene Abgasvorschriften hinwiesen, ihre Vorgesetzten diese Meldung jedoch gleichgültig entgegennahmen. Oder bei Grossverteilern und fleischverarbeitenden Industriebetrieben, in denen immer wieder Hygienevorschriften gleichgültig wahrgenommen werden, aber auch in Betrieben, in welchen Vorgesetzte gegenüber offensichtlichem Mobbingverhalten seiner Mitarbeitenden nicht einschreitet.

Gleichgültige Mitarbeitende verhalten sich meist unverbindlich und ziellos, unaufmerksam und oberflächlich, unproduktiv, empathielos mit wenig Hilfsbereitschaft. Dadurch wirken sie nicht fassbar, unzuverlässig, unsorgfältig und illoyal. Vorgesetzte machen es genauso. Auf ihre Haltung angesprochen, die auch als berechnender Egoismus eingestuft werden könnte, kommt oft die Ausrede: «die anderen machen es auch nicht oder, ich mache es ja wie die anderen».

Gleichgültigkeit wird immer zuerst von Ausstehenden beanstandet, weil man von sich aus Selbstzufriedenheit nur schwer zu beurteilen vermag. Gleichgültigkeit bedeu-



tet, den Weg des geringsten Widerstandes und Aufwandes zu gehen und verschliesst den Blick für Sinnhaftigkeit. Man ist solange gleichgültig, wie man deren Konsequenz nicht selbst erleiden muss.

Gleichgültigkeit zieht Gleichgültigkeit nach sich, genauso wie Respektlosigkeit, Respektlosigkeit nach sich zieht. Je höher in der Hierarchie gelebt, desto schneller greift die Nachahmung um sich. Derartiges Verhalten verursacht unbemerkt stetig Kosten für die niemand verantwortlich sein will. Vor allem in der Mitarbeiterführung und in der Qualität der Dienstleistung und der Produkte wirkt Gleichgültigkeit zuerst. Sie stellt einen Faktor dar, der die Unternehmenskultur auf heimtückische Art und Weise mitbestimmt.

Was mache ich nun als Vorgesetzter in einem solchen Umfeld?

1. Gleichgültigkeit ist mit Disziplin entgegenzuwirken

Gerade sie muss ein Bestandteil jeder Gemeinschaft sein, damit Einsicht, Sinn und Zweck umgesetzt werden können. Ist dies nicht der Fall, wird die Organisation bequem. Dies ist daran zu erkennen, wenn z. Bsp. Outsourcing den Direktkontakt zu Kunden übernimmt, wie an Callcenters, externe Marke-

tingfirmen und Vertriebskanäle, Inkassowesen und Personalvermittler etc. Fort- und Weiterbildungen, Reorganisationsvorhaben und Verhaltensschulungen werden nicht selbst wahrgenommen.

2. Oberflächlichkeiten benennen und konsequent korrigieren

Es sind oft Sorgfaltsverletzungen mit nachhaltigen Konsequenzen, wie z.B.:

- Produktebeschreibungen, die Versprechen beinhalten, die nicht eingehalten werden
- Qualitätsmerkmale, die trotz Zertifizierung, nicht selbst auf Wirtschaftlichkeit und Zweckmässigkeit hin überprüft wurden
- Ursachen von Kundenbeanstandungen, die nicht eruiert werden
- Konflikte, die ignoriert und nicht ausgetragen werden, weil eh niemand entscheidet.

3. Selbstverantwortung einfordern

Gleichgültigkeit findet keinen Nährboden, wenn den Mitarbeitenden die Selbstverantwortung laut Arbeitsvertrag aufgezeigt wird. Die Rahmenbedingungen für die Erreichung der Geschäftsziele müssen für Mitarbeitende verständlich und machbar sein.

Gleichgültigkeit fördert Bequemlichkeit. Beides zusammen verhindert die Belebung der Werte der Unternehmenskultur. Sie wird da-

durch zu einer Belastung und verhindert jeglichen Fortschritt und breitet sich aus, wenn die Identität der Unternehmung nicht gelebt wird. Keine Identität bewirkt keine Identifikation – ersichtlich in wildem Aktivismus oder Gleichgültigkeit.

Dies frühzeitig zu erkennen und ihr entgegenzuwirken vermeidet enorme Unkosten und fördert die Haltung von Sorgfalt. In diesem Bewusstsein kann die Unternehmenskultur zu einer strategischen Erfolgsposition werden.

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 Werterhaltung und deren Authentizität lässt sich die Unternehmenskultur zielorientiert steuern.

Es sind Einflussfaktoren, die immer monetäre Wirkungen haben.

www.unternehmenskultur-controlling.ch

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

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard
Redaktion Jennifer Aellen
Roxy Gartmann

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr,
Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.iStockphoto.com

Bestell-Nr. NL9160

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.