

Unternehmensentwicklung

Wie die Firmenidentität zur Unternehmenskultur führt

Unternehmenskultur muss Identität schaffen, damit der Firmenzweck lebt und die Menschen, die dazu beitragen, ihre eigenen Werte mit der Organisation vergleichen können. Der Beitrag zeigt Ansatzpunkte, auf welcher Basis Firmenkultur zu gestalten ist.

› Hans R. Hässig, Roland F. Stoff

Die Firmenidentität entsteht aus dem Firmenzweck und wird in der Unternehmenskultur sichtbar. Sie sollte folgerichtig dem sinngebenden Firmenzweck dienen, der transparent sein soll. In dieser einfachen Logik entsteht eine nachvollziehbare Firmenidentität, mit der man sich zu identifizieren vermag oder allenfalls aufgrund der eigenen Werterhaltung nicht einverstanden ist. Eine Firmenidentität ist dann nicht fassbar, wenn sie Führungskräfte kurzfristig individuell, emotional und zweckentfremdend verändert oder mit stets schwankenden Modetrends Aktualität und Agilität suggeriert.

Die Richtung zeigen

Der Firmenzweck ist wichtig, da er das Fundament einer sinngebenden Ausrichtung darstellt. Zentral ist auch, sich zu einer betriebswirtschaftlichen und ethischen Haltung zu bekennen. Zum Beispiel: Soll in kurzer Zeit sehr viel Geld verdient (Gewinnmaximierung) oder eine langfristige Beständigkeit angestrebt werden (soziales Sicherheits- und Resilienzdenken)? Sollen sich Produkt oder Dienstleistung über Qualität und Wirksamkeit auszeichnen oder soll Massenware die Mitbewerber preislich verdrängen? Steht

schnelles Wachstum im Sinne der Marktdominanz im Vordergrund oder Entwicklung und Innovation im Sinne von lösungsorientierten Herausforderungen?

Merkmale der Identität

Eine Firmenidentität entsteht durch viele Tugenden. Tugenden sind erworbene Haltungen, die ihre eigene Sinnhaftigkeit auch in Konfliktsituationen durchhalten.

kurz & bündig

- › Die Firmenidentität entsteht aus dem Firmenzweck und wird in der Unternehmenskultur sichtbar.
- › Der Firmenzweck ist wichtig, da er das Fundament einer sinngebenden Ausrichtung darstellt. Zentral ist auch, sich zu einer betriebswirtschaftlichen und ethischen Haltung zu bekennen.
- › In jeder Identität dürfen Stärken oder Schwächen sichtbar sein. Damit wird die gelebte Identität menschlich und glaubwürdig empfunden.

Diese werden bestimmt, vorgelebt und müssen stets überprüfbar sein. Es sind Lernprozesse, die sich nach den Bedürfnissen der Beteiligten kontinuierlich ausrichten müssen. Die Antworten auf die fünf Fragen für die fünf Säulen der Identität der Unternehmenskultur legen die Erkennungsmerkmale der Identität einer Organisation offen. Sie müssen aus der Perspektive der Mitarbeitenden gestellt werden, da deren Orientierung die Voraussetzung für eine sichtbare Firmenidentität ist.

In Firmenprofilen ist vieles über Visionen oder Missionen lesbar. Leider sind diese oft abstrakt und nicht erfüllbar, vor allem aber wird in den Beschreibungen kein Anspruch auf die Sozialkompetenz von menschlichen Beziehungen gesetzt. Der Auftritt wirkt zusätzlich anonym, wenn weder Ansprechpersonen noch Verantwortungsträger im Profil aufgeführt werden und daher nicht mehr erreichbar sind. Der einst personifizierte Kundendienst wird heute häufig durch anonyme Telefonschlaufen ohne Rückrufmöglichkeit ersetzt.

Hat sich bereits Angst und Scheu oder Ignoranz infolge Kommunikationsdefiziten vor dem Kundenkontakt breitge-

Abb. 1: Die Säulen der Identität

macht? Aufzeichnungen von Kundengesprächen für Schulungszwecke sollen wenigstens Bearbeitungskompetenz signalisieren. Zur Verantwortlichkeit stehen, würde hier bedeuten, Kundenkontakt, Kundenprobleme oder Kundenkonflikte über erteilte Entscheidungskompetenzen direkt oder vor Ort lösen zu lassen.

Fehlerkultur pflegen

Ein weiterer wichtiger Faktor der Firmenidentität ist die Fehlerkultur. Eigene Fehlleistungen an Produkten oder Dienstleistungen sind einzugestehen, ohne Wenn und Aber. Nicht auf Besserwisserei beharren, sondern konsequentes und lösungsorientiertes Umsetzen der Fehlerkultur zeigt einen hohen Status, das Versprechen von Qualität und Verbindlichkeit einhalten zu wollen.

Identität ist Kulturpflege, weil erarbeitete Tugenden aufrechterhalten werden müssen. Das heisst, dass die Firmenkultur den eigenen Vorgaben des Firmenzwecks, der Produkte- und Dienstleis-

tungsversprechen und in der Haltung gegenüber dem Kunden und der Umwelt erkennbar sein sollte. In jeder Identität dürfen Stärken oder Schwächen sichtbar sein. Damit wird die gelebte Identität menschlich und glaubwürdig empfunden, im besten Falle ist sie sogar nachvollziehbar.

Identität gestalten

Firmenidentität beinhaltet Orientierung und die damit verbundene Haltung. Die Kultur macht sie erfahrbar, über Beziehungen sichtbar und nachvollziehbar. Beziehungen gibt es nicht nur zwischen Menschen, sie entwickeln sich auch zwischen uns und dem Umfeld, Eigentum oder Ideen.

Folgende Voraussetzungen ermöglichen, eine Firmenidentität leben zu können:

- › Eigene Werte der Mitarbeitenden mit Firmenwerten abgleichen können.
- › Leitbild und Führungsgrundsätze wie auch die Vision müssen verstehbar und

machbar abgefasst sein. Es ist ein Trugschluss, dass Ziele unerreichbar sein sollen, damit Motivation entsteht.

- › Eine Fehlerkultur definieren, um Selbstverantwortung zu ermöglichen, damit Fehler als Chancen verstanden werden und Selbstwirksamkeit erfahrbar ist.
- › Sanktionen im Voraus festlegen, umsetzen und nicht verschleiern.
- › Sich in der Multikultur konsequent von Möglichem und Unmöglichem abgrenzen, was bedeutet, dass gegenseitiger natürlicher Respekt und Akzeptanz vor aufdiktiertem Inklusionsanspruch kommt.

Widersprüche eliminieren

Jede gute Absicht und jede Vorfreude werden zunichte, wenn Widersprüche nicht frühzeitig erkannt und bereinigt sind. Widersprüche verstecken sich oft in Zweideutigkeiten und versteckten Anspielungen. Übertriebene Selbstdarstellungen, nicht erfüllbare Marketingversprechen und unerreichbare Ansprüche sind oft Ursachen von Widersprüchen.

Nachfolgend einige Beispiele:

- › Gemeinnützigkeit nicht als Feigenblatt benutzen
- › nicht kopieren und gleichzeitig Einzigartigkeit proklamieren
- › Titel müssen über Kompetenzen und Qualität nachvollziehbar sein
- › Beziehungspflege besteht nicht aus E-Mails, Zoomkonferenzen, Chat- beziehungsweise Sozialplattformen, sondern im persönlichen Augenkontakt unter Anwendung der eigenen sieben Sinne.
- › Wir-Gefühl nicht über jährliche Grossanlässe zelebrieren, sondern über eingehaltene Versprechen im Alltag

Das Übernehmen von Identitäten suggeriert eine kurzfristige Zugehörigkeit, untergräbt jedoch das Selbstwertgefühl nachhaltig.

Haltung und Resilienz

Damit Mitarbeitende die Kultur mittragen und mitentwickeln, den Mut haben, Fehler zu machen, und Bestehendes hinterfragt werden darf, braucht es gelebte Freiräume und Orientierungen in der Unternehmenskultur. Dazu gehört Vertrauen in Mitmenschen und sich selbst, die Hauptmerkmale einer Führungskraft.

Es entsteht Haltung, die Voraussetzung für resilientes Denken und Handeln für sich selbst und für die Organisation.

Organisationen sind verletzlich. Ein entsprechendes Gegenmittel findet sich im Begriff Resilienz, also Widerstandsvermögen, für welches Forscher drei Hauptpfeiler definieren: «Führung und Kultur», «Anpassungsbereitschaft» und «Netzwerknutzung».

Wird eine Organisation wirtschaftlich geschädigt, über die Infrastruktur lahmgelegt oder durch eine Pandemie in den Aktivitäten eingeschränkt, werden Führung und Mitarbeitende direkt mit den eingetretenen Risiken und deren Auswirkungen konfrontiert. Wichtigstes Instrument dafür ist die Unternehmenskultur, da diese die mentale Stärke widerspiegelt. Sie besteht aus Kulturfaktoren für den Umgang mit Risiko, Reputation und Qualität.

Die Resilienz, das Widerstandsvermögen einer Organisation, entwickelt sich aus zwei voneinander abhängigen Voraussetzungen:

- › den Kulturvoraussetzungen, als Fundament und Dach jeder Organisation, bestehend aus dem Sinn und Zweck und der daraus resultierenden Unternehmenskultur mit ihren spezifischen Kulturfaktoren
- › den Wertschöpfungsvoraussetzungen mit den Leistungserbringungs-, Führungs- und Unterstützungsprozessen

Widerstandsvermögen stützt sich auf Fähigkeiten. Die Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Systems, einer Organisation oder einer Gesellschaft, intern oder extern verursachten Störungen zu widerstehen und die Funktionsfähigkeit möglichst zu erhalten, respektive wiederzuerlangen.

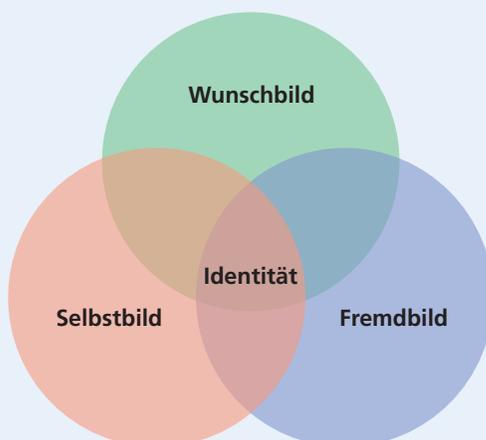
Sie umfasst folgende Eigenschaften:

- › Robustheit der Systeme an sich
- › Verfügbarkeit von Lösungswegen

Abb. 2: Umsetzung der Fehlerkultur



Abb. 3: Die Firmenidentität



- › Fähigkeit, wirksame Hilfsmassnahmen zu mobilisieren
- › Schnelligkeit und Effizienz der Hilfsmassnahmen

Das Fundament der Resilienz bildet den Abgleich der Unternehmenskulturfaktoren mit dem Sinn und Zweck der Organisation und deren Strategie sowie den Leistungs- und Führungsprozessen. Der bekannte Sinn und Zweck der Firma gibt den Teilnehmenden einen Lebensinhalt, schafft Gemeinsamkeit, materielle und immaterielle Wertsicherheit und Beständigkeit. Entscheidungen in schwierigen Situationen fallen leichter, wenn auf diese Erkenntnis zurückgegriffen werden kann.

Entscheidend für den Erfolg zur Resilienz sind immer konkrete, dem Ziel ausgerichtete und Personen zugeordnete Massnahmen, die konsequent umgesetzt werden können und müssen.

Führungsverantwortung

Resilienz liegt in der Verantwortlichkeit der Firmenbesitzer und der Firmenführung. Ein Widerstandsvermögen kann nicht allein durch das formale Abarbeiten von Checklisten erreicht werden. Es braucht Wissen, Kompetenz und Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten auf allen Stufen, denen Verantwortung zugeordnet wurde. Daraus entsteht eine Widerstandskraft im Sinne von Gesundheit («Salutogenese») und nicht von aggressiver Widerstandsfähigkeit («hardness»).

Entscheidungen in schwierigen Situationen fallen leichter, wenn auf diese Erkenntnis zurückgegriffen werden kann. Operationelle Resilienz setzt folgende Erkenntnisse voraus:

- › Der Sinn und Zweck einer Organisation: verstehen und adaptieren
- › Die Rechtmässigkeiten: einordnen und befolgen
- › Die Strategie: bewusst gewährleisten

- › Die Risiken: lernen zu erkennen, einzuschätzen und damit umzugehen
- › Die Resilienz: definieren und erarbeiten
- › Das Widerstandsvermögen: erlangen und erhalten

Die Resilienz von Firmen ist messbar. Unerprobtes oder selbstüberschätztes

Führungsvermögen wirkt in Krisensituationen rufschädigend, nachhaltig belastend und wird kostspielig. Vorbereitet zu sein, erzeugt Sicherheit, echtes Selbstvertrauen vermittelt Beständigkeit. Gleichzeitig entsteht damit Raum und Zeit für eigene Reflexionen und Erneuerung, weil diese nicht von Angst, Unsicherheit oder unechter Stärke geprägt wird. ‹‹



Literatur



Unternehmensidentität gestalten Nachhaltige Kulturentwicklung durch Wertemanagement

Hans R. Hässig, Roland F. Stoff
Schäffer-Poeschel Verlag
200 Seiten, kartonierter Einband, CHF 47.60
ISBN: 978-3-7910-6592-2



Porträt



Hans R. Hässig
Berater

Hans R. Hässig, Elektroingenieur der Eidgenössischen Technischen Hochschule ETH sowie Zusatzausbildung in Organisationsentwicklung SAAP, ist Inhaber der Agentur Unternehmenskultur-Controlling. Er hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.



Roland F. Stoff
Berater

Roland F. Stoff, Personalchef und Geschäftsleitungsmitglied von Firmen in den Branchen Industrie und Gesundheitswesen, ist Inhaber der Agentur Unternehmenskultur-Controlling. Er war auf Ebene der öffentlichen Verwaltung als Personalbeauftragter für die kantonalen und staatsbeitragsberechtigten Krankenhäuser des Kantons Zürich tätig. Stoff hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf der Ebene der Geschäftsleitung in KMU, in der Industrie, in der öffentlichen Verwaltung sowie im Gesundheitswesen.



Kontakt

kontakt@unternehmenskultur-controlling.ch
www.unternehmenskultur-controlling.ch