



LEADERSHIP UND MANAGEMENT

Miteinander statt Gegeneinander

Eine Unternehmenskultur setzt sich aus verschiedenen Subkulturen zusammen. Treffen jedoch unterschiedliche Werte aufeinander, häufen sich im Alltag Störungen oder gar Konflikte. Was Vorgesetzte tun können, um ein Miteinander zu fördern.

von **Roland F. Stoff, Hans R. Hässig** • 19.09.2016



Individuelle Geschenk-Checks

BONTIQUE

Schenken Sie Ihren Mitarbeitern einen persönlichen Bontique-Check. Ob bei Geburt, Hochzeit, Geburtstag, Jubiläen oder weiteren Anlässen – Sie erstellen in kürzester Zeit einen individuellen auf den Mitarbeiter passenden Unternehmens-Check und Ihr Mitarbeiter wählt aus über 650 Angeboten aus. Jetzt informieren!

<http://www.bontique.ch/willkommen>



Wie Führungskräfte Diversity nutzen können, um die Unternehmenskultur zu verändern. (Bild: Fotolia)

Oft spürt die Geschäftsleitung sehr schnell, wenn unterschiedliche Subkulturen im Unternehmen aufeinandertreffen und sich Störungen häufen. In solchen Fällen stösst die Geschäftsleitung meist Kennenlernprogramme an, wie etwa «Heute besuchen wir für eine Stunde unsere Nachbarsabteilung» oder in der Hauszeitung erscheint eine Serie mit dem Titel: «Mitarbeitende stellen sich vor».

Allzu oft bleibt die gewünschte Wirkung jedoch aus: Mitarbeitende werden zu Projektionsflächen von Missgunst

oder Spott, weil sie persönliche Eigenschaften stark betonen oder sie ihre exklusiven Hobbys elitär beschreiben. Nachbarabteilungen vergleichen sich miteinander, bekritteln die Privilegien der Anderen und tun anschliessend alles, um diese Ungerechtigkeit für sich auszuschlachten. Das gegenseitige Kennenlernen entwickelt sich zum Statusvergleich. Es entstehen Situationen, die intern und extern zu Kleinkriegen ausarten, welche die Leistungsbereitschaft stark einschränken.

Diversity als Bereicherung

Wie kann aber eine Organisation eine Haltung entwickeln, die Andersartigkeit als Bereicherung empfindet? Und zwar so, dass Mitarbeitende sowohl Ängste über Missgunst und Neid äussern wie auch Neugier und Zuversicht leben können? Eine solche Haltung kann nicht befohlen werden. Dazu muss ein Prozess in Gang gesetzt werden, welcher den Mitarbeitenden Erkenntnisse von Respekt und Akzeptanz vermittelt und sie dazu bringt, ihr Verhalten zu verändern und diese Werte zu verinnerlichen. Dazu braucht es jedoch Freiräume und verständliche Handlungsanweisungen.

Während Freiräume dazu dienen, wertfrei aufzuklären, beschreiben Handlungsanweisungen, wie Respekt und Akzeptanz erfahrbar gemacht werden können, damit Andersartigkeit im Unternehmen gelebt werden kann. Solche Freiräume sollten in Sitzungen einen festen Bestandteil haben. Denn dort können Mitarbeitende nicht nur über Erfolge und Misserfolge berichten, sondern auch über ihre Leistung, ihr persönliches Empfinden und ihre Ängste sprechen.

Um Andersartigkeit zu akzeptieren, helfen folgende drei Fragen:

1. Warum kann ich die Andersartigkeit des Anderen nicht akzeptieren?
Mögliche Antwort: Ich habe Angst vor dem Umgang damit.
2. Wann kann ich die Andersartigkeit des Anderen nicht akzeptieren?
Mögliche Antwort: In dem Moment, in dem ich feststelle, dass die Andersartigkeit mit meinen Werten unvereinbar ist.
3. Weshalb fördere ich die Andersartigkeit nicht?
Mögliche Antwort: Ich will Anpassung und keine Verständnis.

Nehme ich diese Fragen an, setze ich mich mit meinen Antworten auseinander und gebe mir den Freiraum, Andersartigkeit zu verstehen. Ich erkenne dabei Werte und lerne sie zu schätzen. Es entsteht Selbsterkenntnis und Wertschätzung. Mit diesem Prozess übernehme ich Selbstverantwortung.

Wertschätzung verbindet

Die Wertschätzung im Umgang miteinander ist das Verbindende und gleichzeitig die Achillesferse: Zwar schweisst es zusammen, wenn man dieselben Ziele erreichen will – wenn beide aber anders denken, erfordert dies viel Akzeptanz und Selbstreflektion von beiden Seiten. Im Alltag wird diese jedoch viel zu wenig ausgeübt. So wird Andersartigkeit beispielsweise dann nicht verstanden, wenn ein Mitarbeitender als Querulant oder Nestbeschmutzer abgestempelt wird, weil er den Mut hat, seine Meinung zu sagen. Der fehlende Freiraum könnte in einem solchen Fall darin bestehen, dass ihm zu wenig Mitverantwortung übertragen wurde und die Leitplanken und Gefässe zur Meinungsbildung nur ungenügend definiert waren.

Handlungsanweisungen müssen klar, authentisch und machbar formuliert sein. Erst wenn die Mitarbeitenden den Sinn und Zweck einer Vision, einer Strategie, eines Leitbildes oder der Führungsgrundsätzen verstehen, können sie sich mit dem Unternehmen identifizieren. Dann werden die Handlungsanweisungen in der Regel auch befolgt. Wenn Mitarbeitende sich mit einem Unternehmen identifizieren, sind immer Anreize im Spiel.

Aus Handlungsanweisungen können Rituale entstehen, die eine Haltung widerspiegeln. Über Symbole werden diese wiederum verdeutlicht und erhalten einen Wiedererkennungswert. Rituale helfen, Werte im sozialen Beisammensein besser zu verstehen und erfahrbar zu machen. Sie sind der Ausdruck eines Bekenntnisses. In Firmen gibt es viele Rituale: In der Art und Weise, wie Kunden empfangen, Mitarbeitende eingeführt oder entlassen werden oder wie eine Sitzung abläuft. Handlungsanweisungen zeigen sich auch darin, ob Andersartigkeit in einer Firma erlaubt und geduldet wird wie bei der Gestaltung des individuellen Arbeitsplatzes

oder bei der flexiblen Arbeitszeit.

Um Verständnis für Rituale in Alltagssituationen zu schaffen, sind Dialoge wichtig. Sie dienen dazu, den Zugang zur Andersartigkeit zu erleichtern. Dafür können Checklisten hilfreich sein, die konsequent beigezogen werden, um einer Situation gerecht zu werden oder um ein strukturiertes Gespräch zu führen. Handlungsanweisungen führen innerhalb einer Gemeinschaft zu mehr Kooperation, um die Fähigkeiten und Fertigkeiten aller Mitarbeitenden für ein gemeinsames Ziel zu nutzen. Dies entsteht jedoch nicht im Konkurrenzkampf, sondern im Verständnis und in der Wechselwirkung der Einzigartigkeit der Mitarbeitenden.

Mit Ritualen können Führungskräfte kontinuierlich darauf hinarbeiten, eine offene Haltung gegenüber Anderen und sich selbst zu pflegen. Führungskräfte, die sich dessen bewusst sind, leben eine wirkungsorientierte Kultur. Ihre Haltung macht die vorgegebenen Werte zielorientiert erfahrbar.

Weitere Checklisten für HR-Professionals



Hier finden Sie weitere HR Today-Checklisten zu ausgesuchten Problemstellungen des HRM.

KOMMENTIEREN

0 KOMMENTARE



Texte: [Roland F. Stoff](#)

Roland F. Stoff hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU sowie auf Konzernebene in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. www.unternehmenskultur-controlling.ch

Weitere Artikel von [Roland F. Stoff](#)



Texte: **Hans R. Hässig**

Hans R. Hässig hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.

www.unternehmenskultur-controlling.ch

Weitere Artikel von **Hans R. Hässig**

DAS KÖNNTE SIE AUCH INTERESSIEREN



Alle gegen Einen? Tipps für Führungskräfte in der Kritik

Kritik am Chef kommt nicht nur in den sprichwörtlich besten Familien, sondern auch in den erfolgreichsten Teams vor. Es gibt viele Gründe, warum Führungskräfte in die Kritik der Mitarbeiter geraten. Ursula Wawrzinek darüber, wie Führungskräfte...



Widerstand nutzen statt bekämpfen

Widerstand in Organisationen tritt unverhofft und überraschend auf. Doch jene, die Widerstand leisten, engagieren sich auch für die Organisation. Sie wollen nur einfach etwas Anderes. Widerstand ist weder gut noch schlecht...



Umgang mit Stärken und Schwächen

Jeder Mensch hat Stärken und Schwächen. Doch wie gehen wir mit unseren Schwächen um? Sollen wir sie ignorieren und uns auf den Ausbau unserer Stärken konzentrieren? Viele Menschen sind diesbezüglich unsicher.



Phänomen Kritik: Die Kunst der Beurteilung

Was passiert aus psychologischer Sicht, wenn wir kritisiert werden? Wie können wir kritisieren, ohne dass das negative Feedback bedrohlich wirkt? Die Checkliste geht diesen Fragen nach.