

# Unterschwelliges berücksichtigen

*Unternehmenskultur in engem Zusammenhang mit dem Vorbild der Führung*

Die sogenannte Unternehmenskultur hat in Firmen grossen Einfluss auf Produktivität und Kosten, ist aber schwierig zu fassen oder zu steuern. Die Glaubwürdigkeit der Führung spielt eine wichtige Rolle.

Beat Gygi

Stösst man auf den Begriff Unternehmenskultur, taucht meistens gleich die Assoziation «Google», «BMW», «Toyota» oder «Hilti» auf. Diese Unternehmen zählen zu den prominenten Vertretern mit stark institutionalisierter Firmenkultur. Diese kommt in Leitbildern, internen Kursen, Handlungsanleitungen, Markenpolitik, Auftreten der Mitarbeiter oder – wie bei Google berühmt – mit firmeneigenen zeitlichen und architektonischen Komfortzonen zum Ausdruck (vgl. Bild). Diese Beispiele stehen für den Ansatz, dass sich Investitionen in für Mitarbeiter und Kunden attraktive Leitbilder und Spielregeln lohnen, da sich so nicht nur das Klima, sondern meist auch die Effizienz im Betrieb verbessern lässt.

## Kräftiger als Strategien

Es gibt jedoch nicht nur die erfolgreichen Fälle von Unternehmenskultur. Wenn in einem Konzern der neue Chef zunächst einmal sein Büro vergrössert, leitet die Belegschaft unwillkürlich daraus ab, wo seine Akzente liegen dürften. Oder wenn der neue CEO bei seinem Antritt die Parkplätze beim Eingang für die Kaderleute um einen halben Meter verbreitern lässt, wirkt der offizielle Leitsatz, das Unternehmen stelle den Kunden in den Mittelpunkt, bei vielen Mitarbeitern wenig glaubwürdig – dies umso mehr, als die alten Parkplatzmarkierungen noch jahrelang durch die schwarze Übermalung schimmern und an dieses «Kulturerbe» erinnern.

Der Management-«Guru» und Autor Peter F. Drucker hat die Tatsache, dass Spielregeln sowie die Gesamtheit von Geistes- und Werthaltungen in Unternehmen oft von dominierendem Einfluss, aber nicht direkt steuerbar sind, früh zum Thema gemacht. Ihm wird die Wendung zugeschrieben «Culture eats strategy for breakfast». Neue Strategien, Konzepte, Logos, Abläufe oder Corporate-Governance-Regeln haben also kaum eine Chance, wenn die Unternehmenskultur ihnen oder ihrer Umsetzung entgegensteht.

In der Praxis sind solche Fragen schwierig einzugrenzen. Die Schweizer Beratungsfirma Unternehmenskultur-Controlling Hässig und Stoff hat Ansätze erarbeitet, um Unternehmenskulturen auf die Frage hin zu untersuchen, wie gut sich die Mitarbeiter sozusagen in ihrer Firma wiederfinden. Hans R. Hässig und Roland F. Stoff legen im Gespräch dar, dass eine Unternehmenskultur weitgehend durch die Werthaltungen bestimmt werde, die in der Firma zusammenkommen. Jeder Mitarbeiter habe seine eigenen, individuellen Werte etwa bezüglich Reputation, Geld oder Privatleben.

## Wer passt wohin?

Im Unternehmen erbringe dieser dann seine beste Leistung, wenn seine Arbeit und sein Arbeitsumfeld mit seinen persönlichen Werten in Einklang stünden, wenn also seine Werte gut zu denjenigen der Firma passten – in diesem Fall sei für die Mitarbeiter authentisches Verhalten möglich. Im Beratungsalltag wenden Hässig und Stoff ein Schema mit vier Typen von Menschen an, um zu ermitteln, wie gut Belegschaft und Firma zusammenpassen. Die Typen von Mitarbeitern bzw. Grundhaltungen lassen sich wie folgt umreissen:

► **Jäger (aktionsfokussiert):** geprägt unter anderem durch Abenteuer, Durchsetzungsvermögen, Erfolgsorientierung, Leistungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Autorität.

► **Händler (auf Beziehungen ausgerichtet):** u. a. Bildung, Freundschaft, Humor, Lebensgenuss, Toleranz, Verantwortung, Begeisterung, Optimismus.

► **Forscher (strukturorientiert):** u. a. Arbeit, Disziplin, Beharrlichkeit, Fleiss, Qualitätsbewusstsein, Exaktheit, Wahrheit, Sparsamkeit, Vorsicht, Vernunft, Sinnsuche.

► **Bauer (auf Treue gerichtet):** u. a. Anpassungsbereitschaft, Bescheidenheit, Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Tradition, Gehorsam, Gerechtigkeit, Geduld, Sicherheit.

Klar, dies sind behelfsmässige Einteilungen, sie sind aber nützlich, wenn es darum geht, jene Stellen zu verdeutlichen, an denen am ehesten Unstimmigkeiten entstehen können oder zu vermuten sind. Wenn etwa im Investment Banking ausgeprägte Forscher- oder Bauern-Typen ihre Arbeit verrichten, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass in diesen Fällen Menschen und Funktion nicht bestens zusammenpassen. Und Jäger-Typen in Berufen wie Lehrer oder Lokomotivführer sind oft

ebenfalls nicht die optimale Besetzung.

Hässig und Stoff betonen, dass es in der Unternehmenskultur nicht falsche und richtige Werte gebe, aber wenn die involvierten Menschen und ihre Umgebung unterschiedlich geprägt seien, könne keine produktive Unternehmenskultur entwickelt werden, da die Disharmonien allzu stark würden.

Produktiv ist eine Unternehmenskultur aus ihrer Sicht eben dann, wenn sich die Mitarbeiter mit den für das Unternehmen definierten Werten weitgehend in Einklang sehen – und dies bedinge zusätzlich, dass sich die Führungsebene so verhalte, dass dies den für die Firma definierten Werten tatsächlich entspreche. Die Werte, die die Unternehmenskultur ausmachen, stellen nämlich nicht nur Orientierungshilfen für die Belegschaft dar, sondern seien zugleich auch der Massstab, an dem das konsequente Verhalten der Kader gemessen werde, der Gradmesser für die sogenannte Authentizität.

Hässig und Stoff betonen, Unternehmenskultur sei Chefsache, ja es sei die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden könne. Ein guter Chef müsse darauf achten, dass er glaubwürdig sei. Diese Kulturpflege finde ständig statt, mit jeder Mimik, Gestik, mit der Sprache, den Handlungen und der inneren Haltung. Aus ihrer Praxis mit Authentizitäts-Analysen bei Firmen schildern sie einige Formen von Widersprüchen zwischen deklarierten Firmenwerten und dem Verhalten der Kader, die in der Belegschaft oft auf Motivation, Leistung und Loyalität drücken. Es könne sich beispielsweise destruktiv auswirken, wenn Pünktlichkeit als wichtige Tugend bezeichnet werde, die Chefs aber oft verspätet seien.

## Auf die Sprache achten

Und viel brisanter als gemeinhin vermutet, scheint die Vernachlässigung der Sprache zu sein. Hässig und Stoff weisen darauf hin, dass traditionelle Schweizer Werte wie Genauigkeit, Langlebigkeit, Hochwertigkeit oder Verlässlichkeit zwar vielerorts wieder an Bedeutung gewinnen – etwa unter dem Stichwort Swissness –, dass sich zahlreiche Firmen in ihren schriftlichen Bekenntnissen aber stark an die internationale Einheitssprache anlehnten.

Wenn die schriftliche und mündliche Kommunikation einer Firma gespickt sei mit Anglizismen, könne dies kulturell zu gravierenden Disharmonien führen. Tatsächlich erlebt man es oft genug, dass in Unternehmen, die bei ihrem

Auftritt auf Schweizer Werte pochen, Ausdrücke wie «Meeting», «Committen» oder «Rebranden» den Ton angeben. Eine solche Unstimmigkeit und Vernachlässigung der Sprache wird von Mitarbeitern mit entsprechendem Sensorium rasch als Signal für Unsicherheit, Unverbindlichkeit und Unglaubwürdigkeit der Führung aufgefasst.