

# Firmenidentität führt zu Unternehmenskultur

*Die Firmenidentität entsteht aus dem Firmenzweck und wird in der Unternehmenskultur sichtbar. Diese sollte folgerichtig dem sinngebenden Firmenzweck dienen, der transparent sein soll. In dieser einfachen Logik entsteht eine nachvollziehbare Firmenidentität.*



## Autoren

Hans R. Hässig, Elektroingenieur der Eidgenössisch-technischen Hochschule ETH, Zusatzausbildung in Organisationsentwicklung SAAP.

Roland F. Stoff, Personalchef und Geschäftsleitungsmitglied von Firmen in den Branchen Industrie und Gesundheitswesen.

Die Autoren betreiben seit über 15 Jahren Unternehmenskultur-Controlling®. Ihr neues Buch «Unternehmensidentität gestalten» ist im März 2025 erschienen (Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart).

> [www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)



VON HANS R. HÄSSIG UND ROLAND F. STOFF

**M**it einer Firmenidentität kann man sich identifizieren oder allenfalls aufgrund der eigenen Wertehaltung nicht einverstanden sein. 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 Massenware die Mitbewerber preislich verdrängen? Steht schnelles Wachstum im Sinne der Marktdominanz im Vordergrund oder Entwicklung und Innovation im Sinne von lösungsorientierten Herausforderungen?

## Zur Verantwortlichkeit stehen

In Firmenprofilen ist viel über Visionen oder Missionen lesbar. Leider sind diese oft abstrakt und nicht erfüllbar, vor allem aber wird in den Beschreibungen kein Anspruch

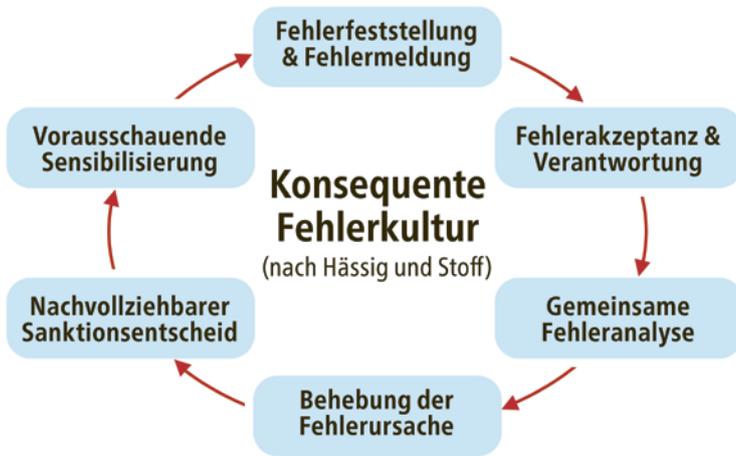
auf die Sozialkompetenz von menschlichen Beziehungen gesetzt. Der Auftritt wirkt zusätzlich anonym, wenn weder Ansprechpersonen noch Verantwortungsträger im Profil aufgeführt werden und daher nicht erreichbar sind. Der einst personifizierte Kundendienst wird heute häufig durch anonyme Telefonschlaufen ohne Rückrufmöglichkeit ersetzt.

Hat sich bereits Angst und Scheu oder Ignoranz infolge von Kommunikationsdefiziten vor dem Kundenkontakt breit gemacht? 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.

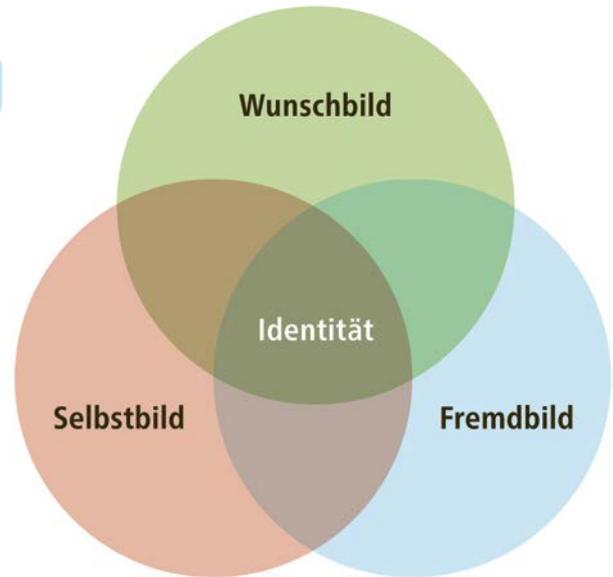
## Sich einer Fehlerkultur bewusst sein

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 Dienstleistungsverspre-



Eine Fehlerkultur gehört zur Firmenidentität.  
© EIGENE DARSTELLUNG



Identität setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen.  
© EIGENE DARSTELLUNG

chen 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 ermöglichen und 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 zu 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 entstehe.
- 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

**«Identität ist Kulturpflege, weil erarbeitete Tugenden aufrechterhalten werden müssen.»**

- Beziehungspflege besteht nicht aus E-Mails, Zoomkonferenzen, Chats- bzw. Sozialplattformen, sondern im persönlichen Augenkontakt unter Anwendung der eigenen 7 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 (nach Hässig und Stoff).

**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.

Die Firmenidentität gestalten, heisst die Unternehmenskultur pflegen. Machen Sie Ihre Unternehmenskultur sichtbar und vergleichen Sie diese mit Ihrem Firmenzweck, damit Mitarbeitende und Umwelt über Orientierung Ihre Absichten nachvollziehen können und sich damit identifizieren.