

Unternehmenskultur Controlling®

Hässig & Stoff

Machen Sie Ihre Unternehmenskultur sichtbar und verständlich

Authentische Unternehmenskultur ist die Grundlage für den nachhaltigen Erfolg

Wertewandel in den letzten 30 Jahren

Der Bezug zur Arbeit und die sozialen Strukturen in Familie und Gesellschaft haben sich durch die Automatisierung der Arbeitswelt grundlegend verändert. Arbeitsplätze und -prozesse wurden zunehmend von Hochschulabsolventen ohne persönliche Beziehung zur Unternehmensgeschichte verwaltet und nach theoretischen Modellen organisiert und geführt. Die Unternehmenskultur wurde mehr und mehr über Konzepte und Führungsstil des aktuellen Managements definiert: Neue Manager – neue «Unternehmenskultur». Führungskräfte kamen und gingen, gewachsenen Strukturen blieben zurück oder begannen sich unbemerkt zu verändern oder aufzulösen. Unternehmenskultur degenerierte zur leeren Worthülse in gestylten Jahresberichten.

In der Zeit der Finanzkrisen führt der Zerfall von Unternehmenskulturen zur Vernichtung von ganzen Firmen. Es wird den Unternehmern zum Verhängnis, dass die in den letzten Jahren nach aussen kommunizierten Werte nicht mehr mit jenen der Mitarbeitenden, Kunden und des Marktes übereinstimmen.

Was ist Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur zeigt sich in der Art und Weise, wie Geschäftsziele verfolgt werden und wie miteinander umgegangen wird. Sie zeigt die gesamte gewachsene Meinungs-, Norm-, und Werteprägung, sowie die ungeschriebenen Regeln, welche das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter widerspiegeln.

Unternehmenskultur wird sichtbar gemacht

Aus diesem Bewusstsein heraus haben wir effiziente Instrumentarien entwickelt, mit denen Unternehmenskultur sichtbar gemacht werden kann. Wir prüfen die Wahrhaftigkeit der gelebten Werte auf unterschiedlichen Kulturebenen (siehe Bild Kulturebenen nach Edgar Schein). Werte zu leben und selbstbewusst dafür einzustehen bedingt, sich ständig mit sich selbst und der Umwelt aktiv und selbstkritisch auseinanderzusetzen.

Wenn in einer Organisation das äussere Erscheinungsbild mit dem Inneren übereinstimmt, wird sie krisenresistent. Es ist die Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen.

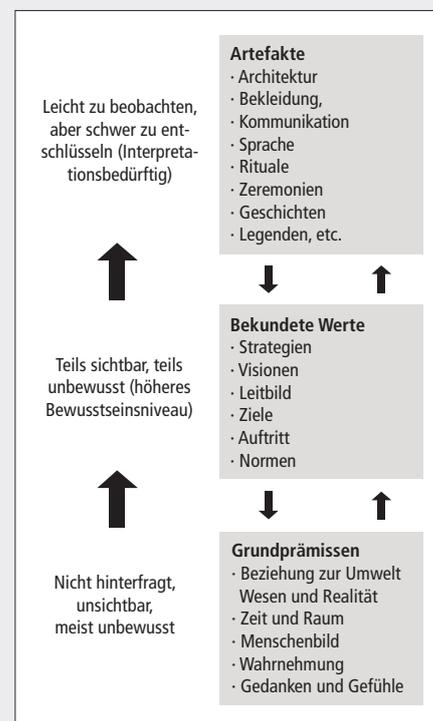
Werte nach innen und aussen kommunizieren

Selbstbewusste Firmen zeigen ihre Werte offen, direkt und verständlich nach innen und aussen. Das macht sie fassbar, glaubwürdig und unverwechselbar. Werte und Potentiale werden beim Namen genannt und durch Verhalten, Produkte, Dienstleistungen und Erscheinungsbild konsequent kommuniziert. Authentizität bedingt die Übereinstimmung der kommunizierten Werte mit der eigenen Werteprägung: Reden, Handeln und Erscheinungsbild harmonisieren glaubwürdig.

Sprache schafft Wirklichkeit und Beziehung

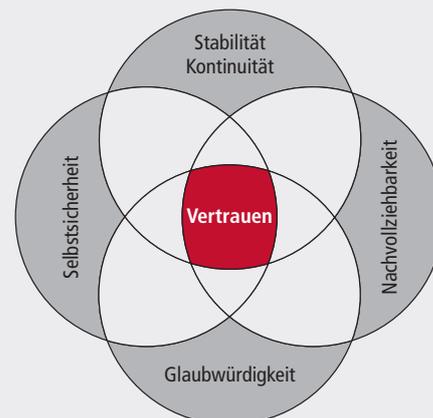
Sprachliche Beliebigkeit oder nichts sagende Anglizismen wirken wie bunt aufsteigende Seifenblasen. Sprache schafft Realität, deshalb wirken unmissverständliche Begriffe aus unserem gewohnten Sprachgebrauch tiefgreifender, als modische Schlagwörter aus anderen Kulturkreisen. Sprachliche Unverbindlichkeit dagegen behindert klares Denken und Handeln. Sie erzeugt Unsicherheit, Orientierungslosigkeit, Rückzug, Widerstand, blinden Gehorsam oder Gleichgültigkeit.

Kulturebenen nach Edgar Schein



Vertrauen

Verbundene Werte haben grosse Wirkung nach Hässig & Stoff



Potentiale wirkungsvoll umsetzen

Eine Unternehmenskultur ist kein isolierter, beliebig kontrollier- und regulierbarer Mechanismus. Deshalb ist die eindimensionale Ausübung von Macht und Kontrolle Gift für ein Unternehmen. Das Funktionieren einer Unternehmenskultur basiert auf dem Beziehungsverhalten der beteiligten Menschen und ist somit ein lebendiger, sich ständig verändernder Organismus. Anstelle von mehr Kontrolle und Regulierung empfehlen wir, die aktuelle Werteprägung zuerst sorgfältig zu erfassen und bewusst zu machen. Damit schaffen wir Klarheit und Orientierung. Das bestehende Unternehmensleitbild kann geprüft und mit den evaluierten Werten verglichen werden. <Unechte> Werte (Selbstverständlichkeiten, Platitüden und nicht gelebte Werte) werden eliminiert, ungenutzte Potentiale sichtbar gemacht. Das daraus resultierende gemeinsame Bewusstsein der inneren Werte hilft, diese im Alltag auf allen Organisationsstufen mit Überzeugung zu leben. Es fördert Motivation, Identifikation, Selbstbewusstsein, Eigenverantwortung, Leistung und Mut zur kreativen, kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Ist das Bewusstsein über das Zusammenspiel zwischen der Unternehmenskultur und dem geschäftlichen Erfolg einmal erkannt, entsteht eine selbstregulierende Dynamik. Eine Organisation wird sich organisch weiterentwickeln, statt von oben kontrolliert und in Dogmen gefangen zu sein.

Wann ist die Zeit reif für eine Werteprüfung?

Ehrlichkeit, Integrität und Authentizität sind Anforderungen, denen erfolgreiche Führungskräfte in Zukunft gerecht werden müssen. Gefordert ist ein verantwortungsbewusster Umgang mit Ressourcen. Dabei darf der Mensch nicht mehr als Ressource behandelt werden, weil er es ist, der Werte erzeugt, sie lebt und verändert.

Dem Begriff <Human Resource Management> liegt eine menschenverachtende Haltung zugrunde: Eine Ressource ist verwertbar, ersetzbar und Gegenstand menschlicher Instrumentalisierung. Kann es Ziel sein, Menschen zu instrumentalisieren? Sind instrumentalisierte Mitarbeiter motiviert und kreativ? Sicher nicht, denn: Ohne Wirtschaftlichkeit schaffen wir es nicht – ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht!

Wenn unser Unternehmen oder unsere Organisation mit der bestehenden Unternehmenskultur die gesetzten Geschäftsziele nicht mehr erreicht, wenn wirklich gute Ideen selten werden, theoretische Modelle, Routine und Konflikte unseren Arbeitsalltag dominieren, Mitarbeiter und Abteilungen schlecht zusammenarbeiten – dann ist es höchste Zeit, über die Werte zu gehen! Dabei gibt es keine guten und schlechten Werte, sondern nur gelebte und nicht gelebte.

Was bringt ein Unternehmenskultur-Controlling?

Die mit unseren Instrumenten erfassten Resultate sind messbar und nachvollziehbar – es sind echte, unumstößliche Erkenntnisse. Durch unser Wertepprägungsquadrat werden Abhängigkeiten, Disharmonien, Potentiale und Abweichungen von Bekenntnissen sichtbar gemacht. Diese Einflussfaktoren sind immer mit monetären Faktoren verknüpft.

Die Erfassung des Wertepprägungsquadrats ist für die Organisation zeitlich kurz und minimal invasiv (mit geringem Aufwand für den Betrieb).

- es werden keine Workshops und SWOT Analysen durchgeführt
- es gibt keine psychologischen Tests
- es wird keine Sollkultur angestrebt

Weil Werte selbststeuernd sind, verringert sich der Kontrollaufwand. Gleichzeitig entsteht ein neuartiges Verständnis von Führung. Mit der Kulturanalyse schaffen wir eine Grundlage für Wahlmöglichkeiten.

Unternehmenskultur-Controlling findet auch Anwendung in:

Unternehmenssicherung, Nachfolgeregelung, Integrationsberatung, Kulturentwicklung bei Kooperationen und M&A

Wir freuen uns über Ihr Interesse Hans R. Hässig & Roland F. Stoff

Die Autoren



Hans R. Hässig



Roland F. Stoff

Hans R. Hässig und Roland F. Stoff haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene in KMU's, auf Konzernebene im In- und Ausland, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Dies hat Ihr Verständnis für die enorme Bedeutung von Unternehmenskultur geprägt. Sie haben effiziente Instrumentarien entwickelt mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht und die Authentizität von Werten und Werthaltungen in Unternehmungen geprüft werden kann.

www.unternehmenskultur-controlling.ch

Zitat

Marilyn Ferguson

«Wenn ich weiterhin glaube, was ich immer geglaubt habe, werde ich weiterhin so handeln wie ich immer gehandelt habe. Wenn ich weiterhin so handle, wie ich immer gehandelt habe, werde ich weiterhin das erhalten, was ich immer erhalten habe!»