

# Unternehmenskultur Controlling®

## Hässig & Stoff



## Warum Engagement nicht selbstverständlich ist?

Oder die Unternehmenskultur entscheidet über Erfolg oder Misserfolg

Firmen sorgen sich in der Regel um harte Faktoren wie Geld, Strategien und Strukturen. Damit ein Unternehmen funktioniert, sind aber weiche Faktoren wie das Beziehungsverhalten der Mitarbeiter untereinander entscheidend. Im Gegensatz zu den üblicherweise auf die Analyse einzelner Funktionen und Marktprozesse ausgerichteten Unternehmensberatern wollen wir bei den Unternehmen die Selbststeuerung durch Erkenntnis fördern.

Dazu haben wir effiziente Instrumente entwickelt, mit denen die Unternehmenskultur sichtbar gemacht und die Authentizität von Werten und Werthaltungen in Unternehmen geprüft werden kann. Der Name Unternehmenskultur-Controlling® hebt hervor, dass die bewusste Steuerung des Unternehmensverhaltens im Alltag angestrebt wird. In einer ganzheitlichen Betrachtungsweise soll zunächst abgeklärt werden, warum, weshalb und wie eine Organisation agiert oder reagiert. Weshalb z. B. Potentiale, wie versteckte Fähigkeiten, nicht erkannt werden.

### Was bringt Unternehmenskultur-Controlling® ans Licht?

- Die Authentizität d.h. die Glaubwürdigkeit der Geschäftstätigkeit.
- Die sichtbare Werteprägung mit Stärken, Schwächen, Potentialen, Disharmonien. Dies ermöglicht zielführende und wirkungsorientierte Eingriffe.
- Die Kongruenz der Werteprägung (Möglichkeiten und Fähigkeiten) einer Organisation mit ihrer Vision und Strategie.
- Den Grad der Mitarbeiterbindung durch den Abgleich des individuellen Wertebildes der Angestellten mit dem der Organisation.
- Die Werteprägung der sieben Werteträger (wie nachfolgend beschrieben), welche in der Unternehmenskultur zum Ausdruck kommen.

### „Kulturbremser“

Heute sind Firmen in der Regel Aktiengesellschaften, die von einem CEO geführt werden, der selber Angestellter ist. Da die CEOs nicht ihre eigene Unternehmung führen, fühlen sie sich oft nicht gleich verantwortlich und führen weniger nachhaltig als ein Eigentümer. Ihre Motivation ist eine andere. Meist werden die Leistungen der CEO hauptsächlich an Umsatz-/Gewinn-Zielen gemessen, und so führen sie auch. Der Druck und die Erwartungshaltung gegenüber den CEO's ist somit sehr gross. Damit unter diesen Umständen eine integere Geschäftsführung sichergestellt ist, müssen ausgeklügelte Corporate Governance Strukturen (Funktionentrennung, Aufsicht durch den VR) implementiert werden. Zur Sicherstellung der Compliance werden interne Kontrollsysteme (IKS) installiert. Solche Systeme sind nicht nur teuer, sondern auch demotivierend. Oft sind sie auch nicht wirksam, wie der Fall UBS zeigt.

Die eigene Unternehmenskultur wird unter solchen Gegebenheiten immer schwieriger zu fassen, sie bildet häufig so etwas wie den blinden Fleck im Auge einer Organisation und bietet somit keine Identifikationsmöglichkeit für Engagement:

- Die moderne Organisation kennt Ihre eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten nicht mehr, weil der Fokus zu stark nach aussen gerichtet ist.
- Moderne Organisationen bekennen sich oft nicht klar zu Ihren Werten, weil dadurch die Ausrichtung auf rein finanzielle Ziele offensichtlich wird.
- Mitarbeitende und Kunden können sich nur schwer an der Organisation orientieren, weil die Bekenntnisse der Firma zu wenig konsequent gelebt werden.

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

### Engagement

*„Nur wer sich seiner Zeit widmet, der gehört auch den späteren Zeiten an.“*

*Karl Gutzkow (1811-1878),  
dt. Schriftsteller*

## Wirkung von Anreizen

Erfolgreiche Unternehmen besitzen eine starke, wertgetriebene und ausgeglichene Kultur. Ein Teil davon sind Anreizsysteme. Sie sind oft ausschliesslich monetär ausgerichtet. Dadurch verfehlen sie das Ziel bei vielen Mitarbeitenden, weil diese andere Wertvorstellungen in sich tragen und diese nicht bestätigt finden. Diese Situation trifft man häufig in der Praxis am Ausdruck von mangelnder Integrität und Loyalität bis hin zur Gleichgültigkeit an.

Unsere Grundannahmen

- Jeder Mensch bringt ein Grundverhaltensmuster mit, welches sich in Privat- und Geschäftsleben nicht unterscheidet und sich während der ganzen Dauer der Erwerbstätigkeit grundsätzlich nicht ändert.

- Prof. Dr. G. Hüther zeigt im Neuen neurologischen Weltbild (2010) nachweislich, dass sich das Hirn des Menschen vital und lebendig weiterentwickelt, wenn es sich mit sinngebenden und den eigenen Fähigkeiten entsprechenden Aufgaben auseinandersetzen kann. Positive soziale Erfahrungen unterstützen diese Entwicklung.



## Werteträger machen die Unternehmenskultur sichtbar

Entgegen der früheren Meinung, allein der Führungsstil sei massgebend, leiten wir die Unternehmenskultur aus der konkreten Tätigkeit der MitarbeiterInnen ab. (Strom wird schliesslich auch erst in einer Glühbirne sichtbar). Dabei berücksichtigen wir insgesamt sieben Werteträger. Diese sind nichts anderes als „Dimensionen der Firmentätigkeit“, welche die Unternehmenskultur sichtbar werden lassen und die gegenseitige Wirksamkeit aufzeigen.

All diese Werteträger können die gleichen oder ähnlichen Werte beinhalten. Sind die Werte miteinander verbunden und unterstützen sie sich gegenseitig – wird eine Organisation als authentisch, integer und glaubwürdig empfunden.

Die sieben Werteträger sind nach Hässig & Stoff:

1. Verantwortung – *Wer macht?*
2. Produkt / Dienstleistung – *Was?*
3. Infrastruktur / Mitteleinsatz – *Womit?*
4. Kultur / Prozesse – *Wie?*
5. Belastbarkeit / Zeitdruck – *Wie lange?*
6. Sinn & Zweck – *Wofür?*
7. Anwender, Kapitalgeber, Eigentümer, Gesellschaft, Umwelt – *Wem dient es?*

## Das Führungsinstrument Unternehmenskultur-Controlling®

Die Unternehmenskultur ist für das Engagement des Einzelnen von zentraler Bedeutung. Handelt und wirkt eine Organisation integer und authentisch, so verringert sich nachweislich der Kraft-, Energie- und Kontrollaufwand. Ausserdem finden Potentiale und Entfaltungsmöglichkeiten in einer unterstützenden Umgebung den besseren Nährboden.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass es nach wie vor die oberste Führungsspitze ist, welche die Grundwerte auch selbst verkörpern müssen und sichtbar vorleben sollten.

Das Führungsinstrument Unternehmenskultur wird ausgesprochen spannend, wenn bei der Überprüfung des Wertelebens einer Organisation Disharmonien unter den einzelnen Werteträgern festzustellen sind. Ausgehend von solchen Erkenntnissen kann das Werteleben einer Organisation als Ganzes gesteuert werden, ohne die vorgefundenen Inkongruenzen personifizieren und disziplinarisch angehen zu müssen. Schlussendlich geht es darum: Sind die MitarbeiterInnen bereit, sich mit den vorgegebenen und nachgelebten Werten zu identifizieren und zu engagieren oder nicht?

## Gründe, welche das Engagement der Mitarbeitenden fördern:

- Unternehmenskultur-Controlling® als Ansatz verbindet die Möglichkeiten der Organisation mit den Fähigkeiten der an ihr Beteiligten. Dadurch entsteht eine nachvollziehbare, ganzheitliche Wirkung geprägt von Glaubwürdigkeit und Sinngebung.
- Wenn ich mit Überzeugung arbeite und mich mit der Aufgabe identifizieren kann, arbeite ich leicht, gut und mit Freude.
- Wenn ich in einer Gruppe meinen Fähigkeiten entsprechend eine Aufgabe erfülle, deren Sinn und Zweck ich erkenne, fühle ich mich als Teil des Ganzen anerkannt, aufgehoben und der Gruppe gegenüber verantwortlich.
- Kenne ich meine Fähigkeiten und Unzulänglichkeiten, offenbaren sich gleichzeitig meine Potentiale.
- Diese Potentiale machen mich oder die Gruppe einzigartig und führen uns von selbst zu erfolgreichem anerkanntem Wirken.