

# Unternehmenskultur Controlling®

## Hässig & Stoff

## Mitarbeitende zur Identität führen, heisst Selbstverantwortung und Verbindlichkeit einfordern

„Code of conduct“, Leitbilder sowie Führungsgrundsätze sind leider oft unpräzise, oberflächlich und schwammig. Weil damit die Rahmenbedingungen und die geforderten Haltungen nicht klar ausgesprochen werden, kann keine Identifikation entstehen.

### Selbstverantwortung kann vorgelebt werden

Vorgesetzte schützen sich mit Unverbindlichkeiten im Ausdruck, um nicht an der eigenen Inkonsequenz ihrer Ansprüche gemessen zu werden. Verbindlichkeit wirkungsvoll einzufordern, heisst auch, sich über Konsequenzen und Sanktionen im Klaren zu sein. In jeder Auftragserteilung sollte zudem der Sinn und Zweck bekannt sein, damit die Konsequenzen oder sogar Sanktionen festgelegt werden können. In dieser Klarheit der gegenseitigen Erwartungshaltung darf Selbstverantwortung eingefordert werden. Diese Gewohnheit, mit Aufgabenstellungen so umzugehen, zeugt von Ernsthaftigkeit gegenüber Mitarbeitenden und ihrem Verantwortungsbewusstsein. Vom Vorgesetzten erfordert dies Gewissenhaftigkeit, Zeit, Geduld und konsequente Begleitung - es sind Führungseigenschaften die weder gekauft noch gelernt werden können.

Erfährt der Mitarbeitende von seinen Vorgesetzten Aufmerksamkeit, Respekt und Verbindlichkeit, gelangt er in eine moralische Verpflichtung gegenüber sich selbst und durch das ihm entgegengebrachte Vertrauen. **So beginnt Selbstverantwortung zu entstehen.**

#### Dinge, die man nicht kaufen kann:

Vertrauen **FREUNDSCHAFT**  
 Charakter **Respekt** **VERSTAND**  
 Manieren **Liebe** **MORAL**  
**Anstand** **Geduld**

### Verbindlich sein ist anständig

Ein massgebender Antreiber, Selbstverantwortung ausüben zu wollen, ist der gegenseitige Umgang. Ist er von Anstand geprägt, wird die Bereitschaft geweckt, das entgegengebrachte Wohlwollen zurück zu geben. Als Anstand wird ein, als selbstverständlich empfundener Massstab für ethisch-moralischen Anspruch und Erwartung an gutes oder richtiges Verhalten bezeichnet. Anstand bestimmt die Umgangsformen und die Lebensart. Dies liegt jedoch in der Selbstverantwortung und kann nicht auf andere Personen übertragen werden. **So entsteht Verbindlichkeit.**

### Identität verleiht Sicherheit

Selbstverantwortung und Verbindlichkeiten sind wiederum mit Gewohnheiten verknüpft, deren Handlungen und Sprache von Anstand begleitet sind. Oft sind sie auch mit sich wiederholenden, zweckdienlichen Ritualen verbunden. Rituale sind in sozialen, partnerschaftlichen und familiären Beziehungen von grosser Bedeutung, fördern und stabilisieren Bindungen, Gemeinsamkeiten, Harmonie, Kommunikation und Intimität. Mit ihrer Hilfe können Ordnungen wieder hergestellt werden, wo sie nicht mehr als Struktur vorhanden sind.

Scheinen Rituale für die Beteiligten nachvollziehbar, sinnvoll und machbar, wird eine gemeinsame Werthaltung eingenommen. **So entsteht Identität.**

### Die Autoren

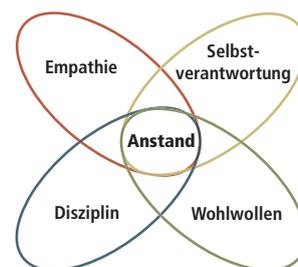


*Hans R. Hässig und Roland F. Stoff haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene in KMU's, auf Konzernebene im In- und Ausland, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.*

*Sie haben effiziente Instrumentarien entwickelt mit denen Unternehmenskulturen sichtbar werden. Damit wird das Funktionieren der Organisation nachvollziehbar und die monetären Einflussfaktoren dazu werden offensichtlich. Mit diesen Erkenntnissen lässt sich die Unternehmenskultur so formen, dass die Geschäftsidee tatsächlich als Antreiber wirken kann.*

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

### Elemente des Anstandes nach Hässig & Stoff



*„Was das Gesetz nicht verbietet, verbietet der Anstand.“*

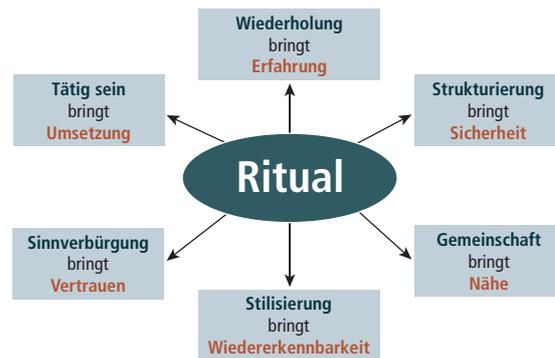
*Lucius Annaeus Seneca  
(ca. 4 v. Chr - 65 n. Chr.)*

Identität resp. Identifikation ist die wichtigste Mitarbeiterbindung. Identität steht für die „Echtheit“ einer Person oder einer Sache und dafür, mit anderen oder mit einer Sache (z.B. einer Meinung, oder einer politischen Bewegung) übereinzustimmen. Kann oder will sich eine Person nicht mehr mit seinen Gruppen identifizieren, wird sie physisch und psychisch bewusst oder unbewusst isoliert.

## Keine Bindungen ohne Rituale

Die Wirkungen von Ritualen werden oft unterschätzt, weil sie nicht bewusst durchgeführt werden. Sie können Bindungen stärken, Identifikationen auslösen und Versprechen einlösen. Unterschätzte Rituale sind: Beförderung, Dank aussprechen, Mitgefühl, Pensionierung, Entlassungen, Entschuldigungen und Rituale der Fehlerkultur.

Ein Missbrauch von Ritualen bleibt besonders lange in Erinnerung wie z.B.: das Weglassen von Ritualen als Bestrafung nutzen, den Geburtstag, oder die geleistete Arbeit des austretenden Mitarbeitenden nicht würdigen, beim Firmenanlass austretende Mitarbeitende ausschliessen, an Sitzungen Fehlbare bloss stellen, etc.



Bestandteile des Rituals und seine Wirkungen  
nach Hässig & Stoff

Rituale werden oft auch automatisiert und entpersonalisiert. Beispielsweise: statt persönlich anwesend zu sein, jemanden delegieren. Statt individuell zu antworten, eine Mitteilung als Standardtext versenden. Ein Blumenstraus, ein Catering, oder ein Geschenk, aus Bequemlichkeits- oder Kostengründen standardisiert, wird unpersönlich. Werden Rituale bedeutungslos ist der Sinn des gesellschaftlichen Zusammenhalts wenig erkennbar. Dann ist nachvollziehbar, dass Vorgesetzte ausschliesslich über monetäre Anreize führen. Dann werden auch hohe Fluktuationsraten erklärbar und dann werden auch jene Menschen angezogen, die im Arbeitsalltag keine Bindungen und Verbindlichkeiten eingehen wollen. In diesen Firmen werden Mitarbeitende und Kunden als Ressourcen dargestellt und auch so behandelt.

## Gemeinschaften leben von Identitäten

Weshalb wird Selbstverantwortung nicht eingefordert? Ist es die Unfähigkeit, klare Aufträge zu formulieren, oder der Wille, wenig Selbstverantwortung zu leben? Oder wird Verantwortung in jeglicher Form wenig gelebt und gefordert, weil damit keine Konsequenzen verbunden sind? Es lohnt, diese Fragen sich selbst zu stellen. Die Antworten führen zur eigenen Identität und zeigen auf, wie das eigene Führungsverständnis geprägt ist.

Die Identifikation mit der Firma sollte viel stärker in den Fokus der Führung rücken.

Eine nur formal wahrgenommene Pflichterfüllung genügt nicht. Sie ist weder materiell nachhaltig noch emotional befriedigend. In keinem Arbeitsvertrag wird die Identifikation mit dem Arbeitgeber eingefordert. Und trotzdem ist damit eine stillschweigende Vereinbarung resp. Erwartungshaltung verbunden.

Erstaunlich also, wenn diese Erwartungshaltung weder überprüft noch gefördert wird und zwar auf allen Hierarchiestufen. Die formale Pflichterfüllung wird hingegen sogar zusätzlich mit monetären Anreizen belohnt. Dies im Bewusstsein, dass diese Anreizsysteme lediglich das Erreichen der Wirtschaftlichkeit, im engsten Sinne, unterstützen. Aber genügt dies?

Und wie sieht es mit der Identität in Ihrer Unternehmenskultur aus?

Wir machen sie sichtbar, damit sie formbar wird und Ihre Geschäftsidee als Antreiber wirken kann.

Tel: 044 853 08 88 – In einer Kurzpräsentation zeigen wir Ihnen gerne worauf es ankommt.

Ihre Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

WAHRHEIT VERANTWORTUNGSBEWUSST-  
AUSGEPRÄGTES VERNETZTES DENKEN  
SEIN ERFOLGSORIENTIERUNG BEHÄRRICH-  
BEWUSSTE SINNLICHE WAHRNEHMUNG  
KEIT BEGEISTERUNGSFÄHIGKEIT UNVOREIN-  
OFFENSIVE BEHUTSAMKEIT GENAUE BE-  
GENOMMENHEIT VIELSEITIGKEIT KLARHEIT  
OBSACHTUNGSGABE KLARES PROFIL HABEN

Hans R. Hässig | Roland F. Stoff

## UNTERNEHMENSKULTUR VERSTEHEN

Die Basis für den langfristigen Erfolg



*Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann.*

*Wir zeigen darin Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen der Unternehmenskultur auf und verbinden diese Erkenntnisse mit aktuellen Beispielen.*

[www.cosmosverlag.ch](http://www.cosmosverlag.ch)



Identitätsräume  
nach Hässig & Stoff

*„Identität ist der Schnittpunkt zwischen dem, was eine Person will, und dem, was die Welt ihr zu sein gestattet.“*

*Erik H. Erikson*