

**Steh zu deiner Kultur oder verlasse die Firma**

# Die Unternehmenskultur führt immer

Jeder hat sie, jeder braucht sie und keiner kennt sie: die Unternehmenskultur, die immer führt. Unternehmenskulturen entstehen nicht im Elfenbeinturm. Sie werden täglich durch Vorgesetzte bewusst und unbewusst geformt. Und es wird sie auch noch geben, wenn wir uns von Industrie 4.0 zu Industrie 5.0 oder 6.0 bewegt haben.

Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Mitarbeitende wie Vorgesetzte sind sich nicht wirklich bewusst, durch wen oder was sie geführt werden:

- Führen sie sich selbst im Sinne «Dienst nach Vorschrift»?
- Werden sie durch einen direktiven Führungsstil ihrer Vorgesetzten geführt?
- Haben sie Spass an der Arbeit, die ihnen Sinngabe vermittelt und als Antrieber wirkt?
- Ist es schliesslich nur die Gewohnheit Geld verdienen zu müssen, die Routine oder die Angst ausgeschlossen zu werden?

Etwas davon wird zutreffen und könnte ein Merkmal der eigenen Unternehmenskultur darstellen.

Denn Unternehmenskultur entsteht, wenn Menschen mit ihren eigenen Lebenserfahrungen versuchen, in einer Firma ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Sie ist ein ständiger Prozess, dessen Einflussfaktoren zweckbestimmt zu verarbeiten sind. Viele dieser Faktoren steuern und

prägen die Unternehmenskultur massgeblich, auch die finanziellen Auswirkungen, wie z.B.:

- Anreize, Boni, Privilegien
- Absenzen, Krankentaggeld
- Sitzungsführung
- Rekrutierung und Bewerbungsverfahren
- Kundenreklamationen
- Sanktionswesen
- Mitarbeiterbeurteilung

Werden diese Einflussfaktoren nicht mit den Firmenzielen abgestimmt, entwickelt sich Unternehmenskultur disharmonisch.

**Unternehmenskultur ist steuerbar**

Die Unternehmenskultur führt immer, optimalerweise aber, wenn sie die Firmenziele nachweislich unterstützt.

Wie kann das herbeiführt werden?

- Einflussfaktoren der Unternehmenskultur nennen und verstehen
- Kernwerte und die Ausrichtung der Firma allen verständlich machen

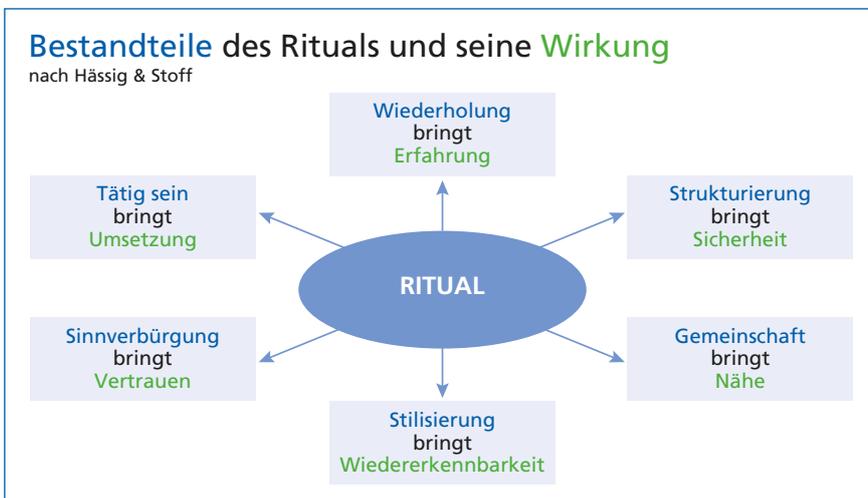
- die Disharmonien in der Unternehmenskultur zu den Firmenzielen frühzeitig erkennen und klären
- den eigenen Stil durch Glaubwürdigkeit leben und erkennen lassen
- alle schriftlichen Versprechungen einlösen können
- natürliches Wohlbefinden am Arbeitsplatz durch machbare Vorgaben, Selbstverantwortung und Gemeinsinn pflegen
- die Werte der Unternehmenskultur (Vision, Strategie, Leitbild und Führungsgrundsätze) kontinuierlich über Machbarkeit und Kongruenz abstimmen

Sobald die Unternehmenskultur als authentisch empfunden wird, können sich Mitarbeitende und Kunden über deren Nachvollziehbarkeit, Machbarkeit und Sinn identifizieren – die Unternehmenskultur führt und wirkt.

Zusätzlich haben Rituale in der Unternehmenskultur einen beträchtlichen Einfluss auf das Empfinden der Mitarbeitenden. In den darin enthaltenen Handlungsabläufen erkennen Mitarbeitende schnell, wie weit Vorgesetzte eine authentische Haltung leben, oder ob Selbstzweck und Gleichgültigkeit im Vordergrund stehen. Authentisch sein entsteht über unsere Wahrnehmung und unser Menschenbild, die unsere Haltung bestimmen. Diese wirkt als Antrieb für unsere Absichten und ist in unserem Ausdruck wiederzuerkennen. Authentizität ist ein ständiger, konsequenter Prozess, der Sicherheit gibt und dadurch Mut für Neues ermöglicht.

**Rituale und Bekenntnisse wirken**

Sind Reden, Handeln und Schreiben aufeinander abgestimmt, dann wirken wir



Auf Augenhöhe: In flachen Hierarchien und bei Projektarbeit ist laterales Führen gefragt.

echt, verbindlich und glaubwürdig, also authentisch. In der Firma stützen wir uns vor allem auf die schriftlichen Bekenntnisse, Reglemente und Dokumente in denen Versprechungen, Vereinbarungen und Anweisungen festgehalten sind (z.B. Webseite, Arbeitsbestimmungen, Leitbild, Prospekte etc.) Sie beinhalten Ziele und Handlungen mit Werten, die einlösbar sein sollten, damit sie Kunden und Mitarbeitende überprüfen können. Die Glaubwürdigkeit der Organisation zeigt sich in der Aktualität, der Korrektheit, den Widersprüchen, den Kongruenzen, dem Praxisbezug und der Verständlichkeit aller Schriftstücke.

Völlig unverständlich ist deshalb, dass Rituale in der Geschäftswelt so wenig Beachtung finden. Im Gegensatz zu fernöstlichen Firmenkulturen. Doch gerade diese werden an Management-Symposien immer wieder als heilsbringende Beispiele zitiert, obwohl sie aus ganz anderen ethisch und religiösen Kulturkreisen stammen. Zum Beispiel Kaizen, welche die japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie als methodisches Konzept nach Streben, kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung darstellt. Dies ist geschichtlich in der Feudalherrschaft, sowie im Zen-Buddhismus begründet.

Ebenso beinhaltet die Kata-Management-Methode ähnliche Rituale. Diese Denkhaltungen werden übernommen ohne die kulturelle Heimat der Zielgruppen zu berücksichtigen. Sie bleiben deshalb importierte, kommerzielle Produkte von europäischen Beratern.

Rituale werden von Mitarbeitenden sehr persönlich wahrgenommen. Rituale, Ge-

pflogenheiten oder Zeremonien gibt es im Arbeitsalltag viel mehr als erwartet, wie z.B. Einstellungen und Entlassungen von Mitarbeitenden, Dresscode und Beförderungen, Sitzungen und Fehlerkultur, Jubiläen und Feierlichkeiten usw. Negativ erlebte Erfahrungen in Gemeinschaften sind fast unauslöschlich und prägen eine Haltung für lange Zeit.

Der Umgang mit Anstand, Angst, Konflikten, Scham und Mut lässt unsere Haltung erkennen. Diese fünf Schwierigkeiten beeinflussen die Unternehmenskultur täglich. Ohne Anstand wird Respektlosigkeit, Egoismus und Selbstgefälligkeit gelebt. Ängstliche Vorgesetzte, die nach oben etwas Anderes sagen, als sie nach unten vertreten, verbreiten die eigene Unsicherheit. Nicht angesprochene Konflikte wahren den Schein und schaffen Trugbilder. Scham hat immer mit Angst und Zugehörigkeitsverlust zu tun.

### Fehlerkultur schafft Vertrauen

Über die Fehlerkultur äussern sich sehr wenig Firmen. Sie nutzen damit die Möglichkeit nicht, Klarheit in vollem Umfang zu schaffen, um damit Vertrauen zu bilden. Wird die Fehlerkultur nicht festgelegt, werden Fehler vertuscht. Unsicherheit und Angst hemmen die Innovationsbereitschaft, das Suchen von Schuldigen wird dann der gemeinsamen Lösungssuche übergeordnet.

Skeptiker werden einwenden, dass es für die Unternehmenskultur lediglich Führungsschulung bedarf. Dies wird jedoch zu wenig greifen. Denn Führungsschulung beinhaltet das technische Handwerk der Führung. Sie ist unerlässlich, weil da-

mit die Bestandteile des Führungsprozesses gelernt werden.

Die Unternehmenskultur als Führungsinstrument braucht hingegen ein Wertemanagement, das den gezielten und konsequenten Umgang mit Firmenwerten beinhaltet, die man selbst in der Lage ist umzusetzen, da sie der eigenen Haltung entsprechen. Es betrifft Haltung und Führungsstil, welche dem Sinn und Zweck der Organisation entsprechen sollen.

Die Unternehmenskultur führt immer. Ob Führungskraft oder Mitarbeitender: Wer sich damit befasst, versteht sie und kann Einfluss nehmen, wer sie ignoriert, verpasst die Bildung von Identität.

Mehr Informationen zur Wirkung der Unternehmenskultur finden Sie unter [www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch).



**Hans R. Hässig** hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.



**Roland F. Stoff** hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU sowie auf Konzernebene in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

### BUCHTIPP

Das Buch der beiden Autoren *Unternehmenskultur verstehen – die Basis für langfristigen Erfolg* ist beim Cosmosverlag erschienen.

Ausbildungsorte Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich



### Beratungsausbildung mit Wirkung

Coaching, Mentoring,  
Supervision und Resilienztraining  
Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom,  
CAS und MAS Zertifikate

CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug  
Coachingzentrum Olten GmbH · T 062 926 43 93  
[www.coachingzentrum.ch](http://www.coachingzentrum.ch)

Betr. Mentor/in mit  
eidg. Fachausweis

