

Die Firmenidentität fördern

Eine Unternehmenskultur ist ein ständiger Prozess, dessen Einflussfaktoren zweckbestimmt zu verarbeiten sind. Eine Selbstverständlichkeit, die kaum Beachtung findet.

VON HANS R. HÄSSIG UND
ROLAND F. STOFF*

Genügt es mit Druck, Schnellebigkeit und Zukunftsängsten eine Firma im Umfeld von Anonymitäten auf Erfolg zu trimmen? Wird nicht die Firmenidentität erst durch Mitarbeitende sichtbar? Ist nicht die Unternehmenskultur für das Zugehörigkeitsgefühl verantwortlich? Und soll nicht das Arbeitsleben mehrheitlich von einer op-timistisch getragenen Sinn- und Werterhaltung begleitet werden?

Identität muss erklärt und verstanden werden. Die Praxis zeigt oft andere Tatsachen. Vom Kader über die Geschäftsleitung bis hin zum Verwaltungsrat können Haltungen beobachtet werden, die von mangelnder Identifikation zeugen. Solange der Geschäftserfolg in barer Münze gemessen werden kann, werden die eigenen Verhaltensmuster nicht hinterfragt. Und genau deshalb schleichen sich im Alltag Gewohnheiten und Selbstzufriedenheit ein, die unbemerkt aber stetig Prozesse, Qualität und die Zusammenarbeit behindern. Es sind emotionale Blockaden, oft basierend auf unklaren Vorgaben, unklaren Freiräumen, Misstrauen, inkonsequent gehandhabten Leitlinien, Zeitnot und vernachlässigten Anreizen. Zusammengefasst – das Versprochene wird nicht eingehalten und das Erreichte verdient keine Zeit gewürdigt zu werden.

Viele Firmen produzieren zudem gleiche oder ähnliche Produkte oder bieten fast identische Dienstleistungen an. Erst durch ihr eigenes Verständnis von Qualität oder in welcher Art und Weise sie ihre eigenen Werte mit ihrem Angebot verknüpfen, macht sie auffällig oder sogar einzigartig, glaubwürdig und attraktiv. Dabei sollte das Marketing eine ständige «Überset-

zer Funktion» wahrnehmen, statt dauernd als Unterhalter auftreten zu wollen. Die gelebten Werte einer Firma bedürfen Erklärungen über Beispiele, Orientierungen mit Begründungen und Beschreibungen von Assoziationen und den damit verbundenen Gefühlen. Firmenwerte beeinflussen Verhalten. Und unsere Haltung wirkt als Antreiber für unsere Absichten innerhalb einer betriebswirtschaftlich geführten Organisation.

Welches Wertemanagement unterstützt die Unternehmenskultur und intensiviert die Zielerreichung einer Firma? Es sind nicht nur Geschäftsleitungen, sondern auch Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und sogar die Gesellschaft, die sich mit vier Schlüsselfragen (siehe Kasten) auseinandersetzen, um die Identität ihrer Firma zu erkennen und zu verstehen.

Eine Methode mit drei Schritten. Die Unternehmenskultur ist auch ein Führungsinstrument, das die geistige Haltung einer Firma widerspiegelt. Um dieses Instrument nutzen zu können, muss es zuerst in seinem Wesen sichtbar sein, um verstanden zu werden.

1. Die Unternehmenskultur kann über das empfundene Werteleben sichtbar werden.
2. Die Firmenausrichtung- Vorgaben und Ziele müssen stets mit der Wirklichkeit verglichen werden können.
3. Die Abweichungen davon sollten gezielt geortet, analysiert und mit Handlungsoptionen Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen.

Unternehmenskultur-Controling® vergleicht mit diesen drei Schritten Vision, Strategie, Leitbild und Führungsgrundsätze mit der tatsächlich gelebten und empfundenen Wirklich-

keit, erfasst Abweichungen und ortet deren Ursachen. In dieser Orientierung offenbaren sich authentische und disharmonische Erkenntnisse gegenüber den Firmenzielsetzungen. Eine authentische Unternehmenskultur entspricht immer den Zielsetzungen der Firma. Ausserdem ist Authentizität ein stetiger konsequenter Entwicklungsprozess, der nie abgeschlossen ist. Trotzdem ist Authentizität im Ausdruck der Organisation an deren Verbindlichkeit erkennbar.

Der Arbeitsplatz ist gelebte Ethik.

Ethik sind Verhaltensweisen von Einzelnen und von der Gemeinschaft. Objektiv gesehen ist es Sitte, subjektiv gesehen ist es Charakter. Zum allgemeinen Verständnis kann Ethik unter zwei Aspekten gesehen werden:

- > Die **allgemeine Ethik** erstellt Kriterien für gutes und schlechtes Handeln, deren Motive und Folgen auf.
- > Die **Geschäftsethik** ist festgehalten in Vision, Strategie, Leitbild und Führungsgrundsätzen, oder in «Neudeutsch» Corporate Governance.

Die Geschäftsethik sollte über den Sinn und Zweck der Firma erkennbar sein (Weshalb? Womit? und für Wen?). Alle Mitarbeitenden einer Unternehmung vergleichen, ob die Geschäftsethik des Arbeitgebers auch am

FRAGEN ZUR IDENTITÄT

- > Verhalten sich Mitarbeitende gemäss den Unternehmenswerten und Leitlinien?
- > Wie wird die Unternehmenskultur entwickelt, die Firmenziele unterstützt?
- > Welche Wirkung hat das Wertemanagement bezüglich Wirtschaftlichkeit, Glaubwürdigkeit und Engagement nach Innen und Aussen?
- > Wie wird Loyalität und Integrität sichtbar und zum Antreiber?

Beispiele von Geschäftsethik am Arbeitsplatz, welche die Werte Respekt, Verantwortung und Neugier verlangt

- **Abwechslungsreiche Tätigkeit**

Selbstverantwortung und Mitsprache

- **Anerkennung**

Lob & Tadel, Wertschätzung im engeren Sinne der Arbeit

- **Arbeitsplatzgestaltung**

Sozialräume, Teambildung

- **Anstellungsbedingungen**

machbare Versprechen und Forderungen, die eingehalten werden



- **Spass, Freude, Begeisterung**

individuell, kollektiv

- **Sinnbezug**

für sich Selbst, für Andere und für die Gemeinschaft

- **Spielraum, Perspektiven**

Herausforderungen, Karrieremöglichkeiten, Lebensabschnitte

- **Fehlertolerantes Verhalten**

reduziert Angst und fördert Vertrauen

Arbeitsplatz konsequent und einheitlich durchgesetzt wird. Dadurch entsteht die Arbeitsplatzzufriedenheit und die Mitarbeiterbindung.

Controlling-Resultate sollen Perspektiven eröffnen. Unternehmenskultur-Controlling® sollte nur durchgeführt werden, wenn Vorgesetzte die Resultate ernst nehmen und in der Lage sind, Veränderungen und Anpassungen im Verhalten, in den Prozessen und den Zielvorgaben vornehmen zu wollen. Diese Absicht beinhaltet verschiedene Arbeitsschritte, um die Unternehmenskultur sichtbar und erklärbar zu machen. Dafür werden Aspekte berücksichtigt, die das Ziel verfolgen, die Firmenidentität und die damit verbundenen Firmenziele besser erreichen zu können. Diese können wie folgt aussehen:

> Über das empfundene Werteleben wird die Ausrichtung und Intensität der gelebten Firmenwerte ersichtlich. Damit kann die Haltung von Selbstverantwortung gesteuert werden.

> Das Orten und Hinterfragen der Einflussfaktoren der Unternehmenskultur zeigt die Bereitschaft von Agilität (z.B. Wie gehe ich mit Hindernissen und Widerständen um?)

> Disharmonien im Wertemanagement sind intern meist bekannt und führen oft auf Eigensinn, Bequemlichkeit oder Angst zurück. Dazu helfen z.B. folgende Fragen: Was ist unser Stil? Wo sind wir glaubwürdig? Wann und wo halten wir unsere Unternehmenswerte und Leitlinien ein und wann werden sie übergangen?

> Alle relevanten schriftlichen Versprechungen/Bekanntnisse/Beschreibungen spiegeln die Wertevorgaben der Organisation. Diese sollten periodisch über Aktualität, Verständlichkeit, Korrektheit, Machbarkeit und Widersprüche überprüft werden, um die Schriftlichkeiten auf das Minimum zu reduzieren, damit sie auch wirklich gelesen werden.

> Absicht und Wirkung interner und externer Gepflogenheiten und Rituale sollten ebenfalls regelmässig mit den Wertevorgaben der Firma bezüglich Absicht und Wirkung verglichen werden. In erster Linie sollen alle Resultate von Unternehmenskultur-Controlling® nachweislich Gewissheit geben, inwieweit das Wertemanagement der Firma resp. ihre Unternehmenskultur die Firmenziele unterstützt und welche Potentiale dafür zusätzlich erschlossen werden können.

Controllingresultate klären auf, wirken und eröffnen Möglichkeiten. Das Controlling der eigenen Unternehmenskultur nimmt an Bedeutung zu, wenn allen Beteiligten plausibel gemacht wird, dass die Firmenziele nicht nur monetär getrieben werden, sondern, dass die Firmenleitung auch bestrebt ist, über eine einzigartige Firmenkultur Identität, Freude und Gemeinsamkeiten fördern zu wollen. Führungskräfte, die versuchen die Organisation mit firmeneigenen Tugenden zu prägen, verleihen den Mitarbeitenden eine unverwechselbare Identität. Wenn dabei auch

noch die wirtschaftlichen und sozialen Werte sinnvoll verknüpft werden können, gewinnen alle Beteiligten.

Die ständige Weiterentwicklung und Pflege der Unternehmenskultur wirkt in drei massgebenden Bereichen offensichtlich.

1. Die **Mitarbeitenden** erfahren Orientierung und Ausrichtung über die eigene Firmenkultur und deren Werte, welche die Firmenziele unterstützen sollen. (Über das empfundene Werteleben wird die Firmenkultur sichtbar gemacht)
2. In den **Prozessen der Führung und der Zusammenarbeit** werden Disharmonien und Chancen angesprochen, nachvollziehbar offen gelegt und zweckgebunden bearbeitet. (Vergleich von Vorgaben, Bekanntnissen und Ritualen mit den Firmenzielen- und Werten in Bezug auf Aktualität und Wirksamkeit)
3. Die **Wertschöpfung und Produktivität** werden über die Selbstverantwortung aktiviert, da Loyalität und Integrität durch das Verständnis der Unternehmenskultur entstehen wird. (Über Machbarkeit und Verbindlichkeit werden die Firmenwerte erfahrbar und führen zur Identität oder Ablehnung und damit zu einer Gemeinschaft mit gemeinsamer Werthaltung).

Unternehmenskultur-Controlling® bewirkt immer ein gemeinsames Firmenverständnis. Sie überprüft und fördert die Firmenidentität und bringt mit ihren Resultaten nicht nur wirtschaftliche Fortschritte, sondern auch eine nachvollziehbare, authentische Firmenausrichtung und daraus resultierend einen monetären Gewinn.



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, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

www.unternehmenskultur-controlling.ch