

gerne noch mehr zu einem Thema hören. Die Online-Plattform mit vorbereitenden und weiterführenden Inhalten bietet für alle das Passende.

### Zum Abschluss: Was ist Dein Traum, wenn sich Leadership 4.0 am Markt etabliert hat?

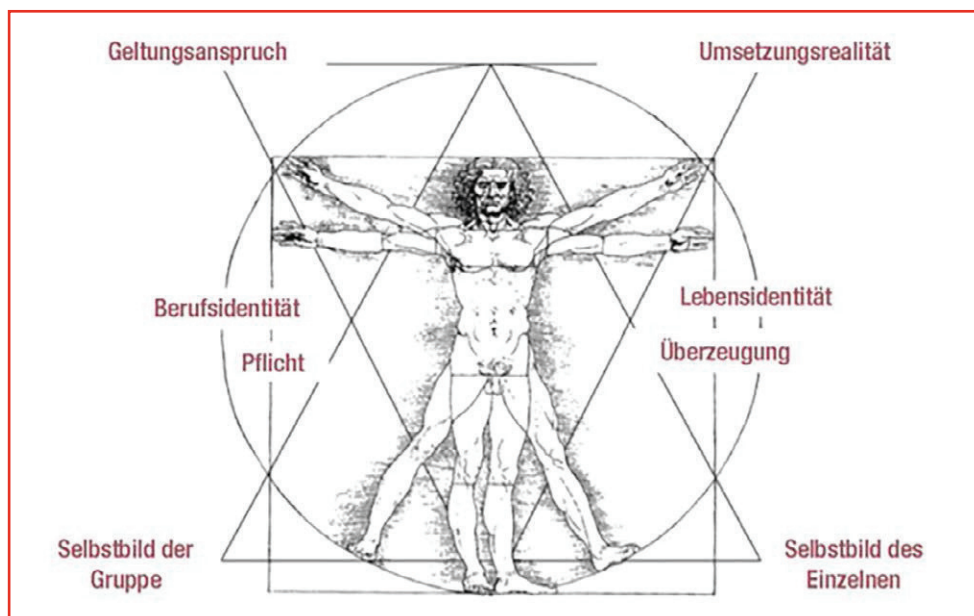
Dass in naher Zukunft rund um Leadership 4.0 eine Praxis-Community mit den

Führungskräften, die an unserem Entwicklungsprogramm teilgenommen haben, entsteht. Diese Community ermöglicht den immer wieder wichtigen und sinnvollen unternehmens- und organisationsübergreifenden Austausch von Erfahrungen und die Reflexion des eigenen Führungshandelns – eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Dieses Potenzial digitaler Technologien sollten wir nutzen.

## Führungskräfte, die die Andersartigkeit nutzen, leben eine wirkungsorientierte Kultur. Gastbeitrag von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff.

In einer Unternehmenskultur finden sich verschiedene Subkulturen. Diese sind nützlich, wenn sie gleiche oder ähnliche Werte vertreten. Sind jedoch unterschiedliche Wertauffassungen erkennbar, die sich im Alltag störend auswirken und allenfalls Konflikte auslösen, müssen Vorgesetzte hellhörig werden. Es sind Verhaltensmerkmale, die sich zu Ritualen entwickeln und als Wettbewerbsorientierung missverstan-

den Hobbies zu elitär beschreiben. Nachbarabteilungen vergleichen sich und finden als Erstes die Privilegien der Anderen. Nun tun sie alles, um diese Ungerechtigkeit für sich als Wettbewerbsnachteil auszuschlachten. Das gegenseitige Kennenlernen entwickelte sich zum Statusvergleich. Es entstanden Situationen, die sowohl intern als auch extern zu richtigen Kleinkriegen ausarteten, welche die Leistungsbereitschaft stark einschränkten.



den werden können. Oft spürt die Geschäftsleitung solche Entwicklungen und bestimmt „Kennenlernprogramme“, wie z. B. „Heute besuchen wir für eine Stunde unsere Nachbarabteilung“, oder in der Hauszeitung erscheint eine Serie mit dem Titel: „Mitarbeitende stellen sich vor“.

Dabei bleibt leider die gewünschte Wirkung oft aus. Personen wurden zu Projektionsflächen für Missgunst oder Spott, weil sie persönliche Eigenschaften zu stark betonten oder weil sie ihre exklusiven

Wie kann eine Gemeinschaft/Abteilung eine Haltung entwickeln, die Andersartigkeiten als Bereicherung empfindet? Und zwar so, dass sowohl Ängste über Neid und Missgunst, wie auch Freude über Neugier und Zuversicht gelebt werden können und als Motivation für die gemeinsame Zielerreichung dienen.

Eine solche Haltung kann nicht befohlen werden. Es muss ein Prozess in Gang gesetzt werden, der die Mitarbeitenden über Erkenntnisse zu einer Einstellung

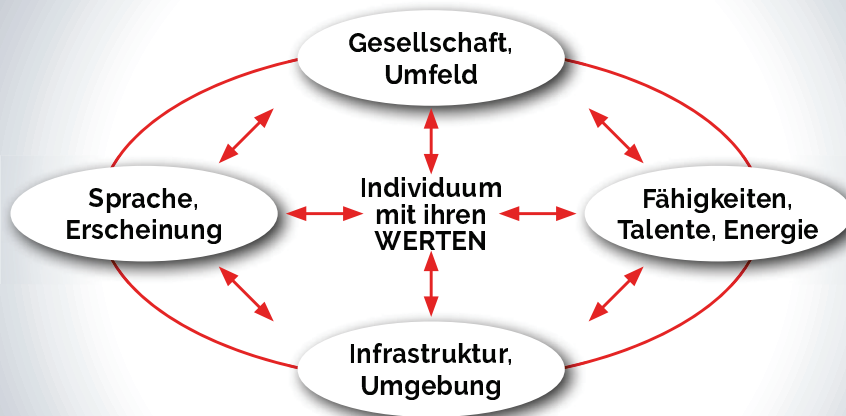
Digitale Technologien konsequent nutzen

Andersartigkeit als Bereicherung oder als Bedrohung?

Neugier, Andersartigkeit als Chance zu nutzen

@Loquenz

## Kulturverständnis als Individuum



Traum, Weg, Einstellung, Credo sind die Kulturträger des Individuums und wirken verbindend.

hinführt, die von Respekt und Akzeptanz geprägt ist. Dazu braucht es Freiräume und verständliche Handlungsanweisungen, damit sie sich entwickeln können. Die Freiräume dienen der Aufklärung ohne Wertung. Die Handlungsanweisungen beschreiben, wie die Werte Respekt, Akzeptanz, Neugier und Angst erfahrbar zu machen sind. Es sind die Werte, die „Andersartigkeit verstehen“ zulassen. Freiräume sollen in Sitzungen einen festen Bestandteil haben. Dieser sieht so aus, dass Erfolge und Misserfolge nicht nur über Zahlen, sondern gleichzeitig auch über den eigenen geleisteten Anteil, das persönliche Empfinden und die mitgewirkten Ängste miteinander verbunden werden können. Handlungsanweisungen können situativ mündlich oder in Form von schriftlichen Grundsätzen erfolgen, die gezielte Werte beinhalten, nach denen gehandelt werden muss – wie:

- Weil wir verbindlich sind, überprüfen wir stets die Wirkung unserer Dienstleistungen auf den versprochenen Zielerfüllungsgrad.
- Übertragen Sie Aufgaben jedes Mal mit den dazugehörigen Kompetenzen.
- Ermutigen Sie ihre Mitarbeitenden zu Veränderungen und Eigeninitiative und unterstützen Sie sie bei der Umsetzung. Seien Sie ebenso mutig und konsequent in der Umsetzung von im Voraus bekannten Sanktionen.

### Selbstverantwortung für Andersartigkeit wahrnehmen

Wenn ich die Gründe der Andersartigkeit kenne, helfen mir folgende drei Grundsatzfragen wie ich damit umgehen kann.

- 1. Warum** kann ich die Andersartigkeit des/der Anderen nicht akzeptieren?  
*Mögliche Antwort: Ich habe Angst vor dem Umgang damit.*
- 2. Wann** kann ich die Andersartigkeit des Anderen nicht akzeptieren?  
*Mögliche Antwort: In dem Moment, in dem ich feststelle, dass die Andersartigkeit mit meinen Werten unvereinbar ist.*
- 3. Weshalb** fördere ich die Andersartigkeit nicht?  
*Mögliche Antwort: Ich will Anpassung und kein Verständnis.*

Nehme ich diese Fragen an, setze ich mich mit meinen Antworten auseinander und gebe mir den Freiraum, Andersartigkeit zu verstehen. Ich erkenne dabei Werte und lerne sie zu schätzen. Es entsteht Selbsterkenntnis und Wertschätzung. Mit diesem Prozess übernehme ich Selbstverantwortung.

Die Wertschätzung im Umgang miteinander ist das Verbindende und gleichzeitig die Achillesferse für Gemeinsamkeiten. Diese gegenseitige Wertschätzung bildet den Zusammenhalt, die Energie für das Erreichen eines gemeinsamen Zieles. Wenn zwei das gleiche wollen, aber jeder anders denkt, ist die Akzeptanz der Andersartigkeit enorm wichtig.

Freiräume für Entwicklung herstellen

Selbstverantwortung für Entwicklung

@Loquenz

Der Freiraum für die Aufklärung von Andersartigkeiten wird im Alltag zu wenig beachtet. Die nachfolgenden Beispiele sind allgemein bekannt, da sie sich stets wiederholen. Die Andersartigkeit wird dann nicht verstanden, wenn z.B.:

- Ein Familienmitglied zum schwarzen Schaf erklärt wird, weil es andere Ansichten vertritt und sich nicht unterordnet. *Fehlender Freiraum: Anstatt seine Eigenständigkeit zu respektieren, wird es mit Ausschluss bestraft.*
- Ein Mitarbeitender, der als Querulant oder Nestbeschmutzer abgestempelt wird, weil er den Mut hat seine eigene Meinung zu sagen. *Fehlender Freiraum: Es wird zu wenig Mitverantwortung übertragen und unklare Leitplanken und Gefässe für Meinungsbildungen festgelegt.*
- Eine politische Gruppierung als Verräter bezeichnet wird, weil sie eine Vision vertritt, die Ängste hervorrufen. *Fehlender Freiraum: Es wird verurteilt, statt sich auf einen Verständigungsdialog einzulassen (Überzeugungswut statt Verständnisbereitschaft)*
- Mitglieder einer Religion ihre Inhalte selektiv für eigennützige Vorteile beanspruchen. *Fehlender Freiraum: Es wird zu wenig konsequent auf Missbrauch und Egoismus eingewirkt, um den Grundanspruch des Gemeinwohls der Religion zu bewahren.*
- Die Medien, die Andersartigkeit über ein negatives Ereignis in den Mittelpunkt setzen, statt über Vorkommnisse, die das Leben bereichern, zu berichten. *Fehlender Freiraum: Es wird bei der Auswahl von Themen zu stark auf breite kommerzielle Auswirkungen geachtet, statt sich auf verbindliche, vertrauensvolle und kompetente Botschaften festzulegen.*

Bei allen Beispielen ist der beschriebene „Fehlende Freiraum“ bekannt. In den wenigsten Fällen sind diese in Handlungsanweisungen festgehalten. Solche Bilder sollten sich Führungskräfte stets vor Augen halten, wenn sie unterstützend und sozialkompetent wahrgenommen werden möchten.

### Handlungsanweisungen entwickeln eine Haltung

Handlungsanweisungen müssen klar, authentisch und machbar formuliert sein. Erst wenn der Sinn und Zweck einer Vision, einer Strategie, eines Leitbildes oder von Führungsgrundsätzen nachvollziehbar ist, kann eine Identifikation stattfinden.

Dann werden diese Handlungsanweisungen in der Regel auch befolgt. Eine Identifikation beinhaltet immer Anreize, sei es der persönliche Nutzen oder der Nutzen für die Gemeinschaft, sei es materiell oder immateriell. Es sind Anreize, die erst aus der persönlichen Überzeugung zur Wirkung gelangen.

Leider sind ansprechende Beispiele von Leitbildsätzen nicht oft zu finden; zum Beispiel:

- **Wir denken und handeln resultatorientiert.** Ertrag, Wachstum, Qualität, Kunden- und Prozessorientierung und Freude an der Arbeit sind die Größen, an denen wir unseren Geschäftserfolg ausrichten.
- **Unsere Kompetenzen sollen messbar sein.** Unsere Sozialkompetenz soll in unseren Firmenwerten messbar sein. Unsere Fachkompetenzen versprechen wir in unseren Vereinbarungen und Verträgen.

### Handlungsanweisungen sind keine Empfehlungen

Aus Handlungsanweisungen können Rituale entstehen, die eine Haltung widerspiegeln. Über Symbole werden diese wiederum verdeutlicht und erhalten ein Wiedererkennungsmerkmal. Rituale helfen, Werte im sozialen Beisammensein besser zu verstehen und erfahrbar zu machen. Es ist der Ausdruck eines Bekenntnisses. Es gibt viele Rituale in Firmen, wie zum Beispiel Kunden empfangen werden, Mitarbeitende eingeführt oder entlassen werden, wie eine Sitzung durchgeführt wird, wie Firmenanlässe stattfinden, oder wie mit Fehlern umgegangen wird. All diese Momente beinhalten Rituale und werden mit Symbolen (CI = Corporate Identity und CD = Corporate Design) geschmückt. Rituale, Symbole und Dialoge leben mit klaren Rahmenbedingungen. Diese sagen darüber aus, wie miteinander umgegangen wird und wie Individualität als Einzelner oder Gruppe gezeigt werden kann, wie:

- Wir pflegen Beziehungen partnerschaftlich indem wir die sozialen, ideologischen und hierarchischen Unterschiede respektieren, Gemeinsamkeiten suchen und diese zusammen leben.

Handlungsanweisungen zeigen auch, ob Andersartigkeit in einer Firma erlaubt

Handlungsanweisungen prägen Haltung

Rituale als Ausdruck eines Bekenntnisses

Rituale machen Haltung im Außen erkennbar

@Loquenz

## Andersartigkeit erfordert Identitätsdialog

**Verantwortung der Führungskraft**  
Orientierung über Sinn und Zweck  
Vorgabe der Ziele in

- der Vision
- der Strategie
- dem Leitbild
- den Führungsgrundsätzen

**Wertehaltung,  
Firmen-WERTE**

**Identitäts-  
dialog**

**Wertehaltung,  
persönliche WERTE**

**Selbstverantwortung  
Mitarbeitende**

- vereinbart im Arbeitsvertrag
- Aufgabe und Kompetenzen
  - Lohn und Infrastruktur
  - Ziele gem. Sinn und Zweck der Firma

und geduldet wird (z.B. individuelle Arbeitsplatzgestaltung, begründete Privilegien, flexible Arbeitszeit etc.). Um ein Verständnis in Alltagssituationen zu schaffen, sind auch Dialoge wichtig. Sie helfen den Zugang zur Andersartigkeit zu erleichtern. Dialoge können Checklisten beinhalten, die konsequent abgefragt werden, um einem Anspruch gerecht zu werden (z.B. Checkliste für das Erscheinungsbild, Checkliste für Konfliktsituationen, Checkliste für Kundenreklamationen etc.). Es unterstützt strukturierte Gespräche die ein gemeinsames Verständnis für eine Sache herbeiführen soll.

Handlungsanweisungen führen in erster Linie zur Kooperation innerhalb einer Gemeinschaft, damit die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten für ein gemeinsames Ziel maximal genutzt werden. Dies entsteht nicht im Konkurrenzkampf, sondern im Verständnis und in der Wechselwirkung ihrer Einzigartigkeiten.

### Eine offene Haltung wird über Wertschätzung gepflegt

Eine Haltung, Gesinnung ist bei jedem Menschen vorhanden und entwickelt sich stets. Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich daraus ergeben, bestimmen womit wir uns beschäftigen. Es gibt einen grossen Antrieber, der uns anspricht. Es ist die Wertschätzung anderer, vor allem unserer Vorgesetzten, die in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht über unsere Existenz mitentscheiden. Lob und Anerkennung soll gemeinsam und individuell ausgesprochen werden, jedoch ohne Konkurrenz zu schüren. Interne Konkurrenz hemmt in fataler Art und Weise Loyalität.

Andersartigkeiten fallen immer auf und hemmen einen gewohnten Fluss. Deshalb müssen sie sofort angesprochen werden.

Dazu können Rituale ein dankbares Instrument sein mit denen unbewusst viele Wahrheiten angesprochen werden können.

Vorurteile über Personen und Fähigkeiten, die als Bedrohung angesehen werden, relativieren sich dadurch. Solche Rituale können wie folgt aussehen:

- Kundenbeanstandungen werden täglich oder wöchentlich regelmässig am Folgetag, oder am Anfang des nächsten Monats an einem festgelegten Zeitpunkt mit allen Beteiligten besprochen. Dabei werden nicht die Fehlbaren analysiert und gebrandmarkt, sondern Unzulänglichkeiten systematisch herausgefiltert und konkret genannt. Danach werden Behebungsansätze mündlich festgelegt. Mündlich, weil dies Aufmerksamkeit und Vertrauen schult und fördert. An der Folgesitzung müssen die erfolgreich umgesetzten Behebungsansätze explizit erwähnt und die „Nichterfolgreichen“ nochmals behandelt werden.
- Ein ähnliches Ritual könnte auch bei disziplinarischen Mitarbeitergesprächen erfolgreich angewendet werden, statt die Mängelrüge jeweils auf die jährliche Mitarbeiterbeurteilung zu verschieben.

Mit diesen Ritualen erfolgt ein kontinuierliches Einwirken auf eine offene Haltung gegenüber Andersartigkeiten und gegenüber sich selbst. Führungskräfte die sich dessen bewusst sind, leben eine wirkungsorientierte Kultur. Ihre Haltung macht die vorgegebenen Werte zielorientiert erfahrbar.

Es ist eine Haltung, die Angst versteht und Veränderung zulässt.

Es ist die Haltung, die es ermöglicht eine Unternehmenskultur zu steuern.

Es ist das Potenzial, das Führungskräfte nutzen sollten.



### Zu den Autoren:

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

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

Im September 2015 ist ihr Buch „**Unternehmenskultur verstehen**“ – Die Basis für langfristigen Erfolg beim Cosmosverlag in Bern erschienen.



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

Wertschätzung als Voraussetzung für Potenzialentfaltung

@Loquenz