

HR Today

Article *Unternehmenskultur wirksam gestalten* has been updated.

Buchtipp

Unternehmenskultur wirksam gestalten

Kategorie: Leadership | **Text:** *Corinne Päper* | **19.01.2016**

Der Erfolg eines Unternehmens wird massgeblich durch die Unternehmenskultur geprägt. Wie schafft man aber eine «positive Unternehmenskultur»? Im Buch «Unternehmenskultur verstehen» gehen die Autoren Hans R. Hässig und Roland F. Stoff dieser Frage nach.



Herr Hässig, Herr Stoff, Sie sind Autoren des Buchs «Unternehmenskultur

verstehen». Was war der Anstoss, dieses Buch zu schreiben?

Hans R. Hässig: Aus unserer Beratertätigkeit sind wir zur Überzeugung gelangt, dass die Unternehmenskultur das wirkungsvollste Mittel einer Organisation ist, um den Unternehmenserfolg zu steuern. Als Führungsinstrument und als Masstab für das Wohlbefinden aller Mitarbeitenden wird die Unternehmenskultur in der Praxis jedoch viel zu wenig angewendet. Unser Ziel war es deshalb, diese allen Beteiligten verständlicher und zugänglicher zu machen.

Herr Stoff, ist es um die Unternehmenskultur in der Schweiz so schlecht bestellt?

Roland F. Stoff: In der Praxis klaffen Worte und Taten häufig auseinander. Viele Unternehmen bezeichnen sich als «einzigartig», sind es jedoch nicht. So schreiben Unternehmen in ihren Leitbildern etwa: «Wir bieten unseren Mitarbeitenden überdurchschnittliche Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten», auch wenn hinter diesem Versprechen weder ein Konzept steht noch Geld bereitgestellt wird. «Wir sind kommunikativ und effizient» ist eine weitere, typische Aussage aus einem Leitbild. In der Praxis gibt es dann beispielsweise ineffiziente Sitzungsrituale und alte Regelungen, die sich nicht durchsetzen lassen, aber auch nicht hinterfragt werden oder angedrohte Sanktionen, die keine Folgen haben. In solch wenig authentischen Firmen sind es die Führungskräfte, die Angst haben, klare, unmissverständliche und machbare Ziele zu formulieren und Sanktionen konsequent durchzusetzen. Sie fürchten, selbst Bauernopfer solcher Vorgesetzten zu werden und werden dadurch selbst zu einer unberechenbaren Grösse. Daneben ist es die «Reglementierungswut» vieler Geschäftsleitungsmitglieder, welche die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden beschneidet und damit das gegenseitige Vertrauen nicht leben lässt. Vor allem leidet aber jede Kultur daran, dass Sanktionen je nach Hierarchiestufe unterschiedlich oder gar nicht durchgesetzt werden. Es fehlt an Orientierung, Konsequenz und Identität.

Wodurch zeichnet sich eine «gute» Unternehmenskultur aus?

Hans R. Hässig: Es gibt keine guten oder schlechten Unternehmenskulturen. Identifizieren sich die Arbeitstätigen über Sinn und Gemeinsamkeit, sprechen wir von einer authentischen Unternehmenskultur. Diese zeichnet sich durch einer hohen Betriebszugehörigkeit und eine langjährige, konkurrenzfähige Marktpräsenz aus. Ein Unternehmen, das sich nach Innen und Aussen authentisch gibt, stärkt zudem seinen Markenwert und verschleisst weniger Energie. Erst eine solche Kultur ermöglicht die Verwirklichung der Vision und Strategie.

Wer ist Ihrer Ansicht nach für deren Gestaltung verantwortlich?

Roland F. Stoff: Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Und diese Aufgabe beginnt beim Verwaltungsrat. Obwohl das HR die Kultur zwar sehr wohl mitgestalten könnte, gilt es in vielen Unternehmen zwar als «soziales Gewissen», ist aber meist weit weg von den Entscheidungsprozessen angesiedelt. Wenn das HR in einer Organisation einen kulturellen Einfluss nehmen soll, muss es hierarchisch wie auch operativ in der Gesamtführung eingebunden und in die Verantwortung genommen werden. Erst dann kann man vom Human Resources Management als «Kulturarchitekt» und «Kulturmitgestalter» sprechen.

Ihre Botschaft an HR-Verantwortliche?

Hans R. Hässig: Eine Unternehmenskultur zu verstehen, heisst auch, sich selbst zu verstehen. Personalarbeit mit den Werten der Firma zu betreiben bedeutet somit auch, die eigene Identität zu

finden. Jede Person, die eine HR-Abteilung führt, sollte sich deshalb zuerst selbst bewusst werden, welcher innere Antrieb sie zu dieser Herausforderung bewegt und sie dazu befähigt. Denn wie eine Unternehmenskultur ist auch eine HR-Abteilung geprägt von Werten, Vorstellungen und Kompetenzen. Um die Herausforderung eines «Kulturarchitekten» anzunehmen, sollte sich der HR-Verantwortliche als gefestigte Person bezeichnen können, ohne sich selbst in den Vordergrund zu rücken.

Zu den Autoren



Hans R. Hässig (links) und Roland F. Stoff (rechts) haben langjährige Führungserfahrung auf Geschäftsleitungsebene in KMU's und Konzernen im In- und Ausland. Die Vielfalt an Erfahrungen, die sie dabei gemacht haben, hat ihr Verständnis für die Bedeutung von Unternehmenskulturen geprägt. Sie haben Instrumentarien entwickelt, um Unternehmenskulturen sichtbar zu machen und die Authentizität von Werten und Werthaltungen in Unternehmungen zu prüfen und Handlungsoptionen aufzuzeigen.

*Hans R. Hässig, Roland F. Stoff: **Unternehmenskultur verstehen**, Cosmos, 2015*

Text: Corinne Päper | Weitere Artikel von [Corinne Päper](#)

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.
