

Unternehmenskultur ist Chefsache

Interview mit den Unternehmenskultur-Controllern Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Unternehmenskultur gerät zunehmend in den Fokus von Management und Controlling. Längst hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es keineswegs egal ist, mit welcher inneren Einstellung Mitarbeiter ihre Arbeit erledigen. Für 41 Prozent aller deutschen Unternehmen ist die Unternehmenskultur das Top-Thema im HR-Management. Das ermittelte der Personaldienstleister Hays in seinem HR-Report 2015/16 (siehe S. 8). Doch eine Unternehmenskultur lässt sich nicht verordnen. Wie sich Unternehmenskultur verbessern lässt, darüber sprach Controlling-Journal mit den schweizerischen Unternehmensberatern Hans R. Hässig und Roland F. Stoff, die sich auf Unternehmenskultur-Controlling spezialisiert haben.

Welche Indikatoren signalisieren einem Unternehmen, dass in der Unternehmenskultur etwas nicht stimmt?

HANS R. HÄSSIG: Das wird zum Beispiel deutlich, wenn Fehlzeiten der Mitarbeitenden ansteigen oder wenn die Qualität ihrer Arbeit absinkt. Die Mitarbeiter enden machen dann eher Dienst nach Vorschrift, als dass sie sich im Unternehmen engagieren. Zusätzlich nimmt der Kundestamm ab, die Auftragslage ist eher dürftig und man schiebt die Schuld immer auf Dritte. Es herrscht eine Atmosphäre des Drucks, der Unsicherheit, und Stagnation.

Was sind nach Ihrer Erfahrung die häufigsten Ursachen für eine ungesunde Unternehmenskultur?

ROLAND F. STOFF: Die häufigsten Auslöser sind, dass Reden und Handeln im Unternehmen nicht übereinstimmen, und dass Anreize falsch gesetzt sind. Das erleben wir zum Beispiel, wenn ein Unternehmen allein auf extrinsische Anreize setzt, auf Boni beispielsweise, obwohl die Haltung der Belegschaft auf sozialrelevante Faktoren ausgerichtet ist. Im Weiteren sind es Geschäftsleitungen, die die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden nicht fördern, indem sie fast alle Handlungen schriftlich reglementieren und damit gegenseitiges Vertrauen zusätz-



Hans R. Hässig (links) und Roland F. Stoff (rechts) haben sich auf Unternehmenskultur-Controlling spezialisiert.

FOTO: PRIVAT

lich nicht leben. Vor allem aber leidet jede Kultur daran, dass Sanktionen je nach Hierarchiestufe unterschiedlich oder gar nicht durchgesetzt werden. Zusammengefasst fehlt es oft an Orientierung, Konsequenz und Identität.

Können Sie auch ein Beispiel geben für den Widerspruch zwischen dem Reden und dem Handeln geben?

HÄSSIG: Jedes Unternehmen verfolgt eine Vision, ein Ziel und folgt dabei einer Strategie. Die Leitplanken dazu bilden das Leitbild und die Führungsgrundsätze: "Wie machen wir es?" Damit müssen sich die Mitarbeitenden identifizieren, um eine Orientierung haben und Verantwortung im Sinn des Unternehmens übernehmen zu können. In vielen Unternehmen werden die proklamierten Werte aber nicht gelebt. Sie werden beiseitegeschoben für kurzfristige Gewinnmaximierung. Das führt dazu, dass viele Mitarbeiter innerlich kündigen und sich emotional nicht mehr so eng an das Unternehmen gebunden fühlen.





Buchtipp:

Unternehmenskultur verstehen

Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Ein klares Profil und Authentizität im Ausdruck nach Innen und Aussen repräsentieren den wirksamen Markenwert einer Unternehmung und verringern zudem nachweislich Kraft-, Energie- und Kontrollaufwand.

Autoren: Hans R. Hässig / Roland F. Stoff, Cosmos Verlag 2015, 228 Seiten, 69 Euro

Eine verordnete Unternehmenskultur per Dienstanweisung funktioniert also nicht?

HÄSSIG: Nein. Sie können nur ein Umfeld schaffen, in dem Sie das leben, was Sie sagen. Dadurch entsteht Glaubwürdigkeit. Ich will es anders herum formulieren: In einem menschlichen Kontakt berührt nur, was authentisch ist. Und nur was berührt, wirkt am Ende auch. Bei unserer Arbeit vergleichen wir die Absichten mit den Handlungen und deren Wirkung, und filtern bei Kongruenz oder Inkongruenz die Ursachen heraus. Dabei stoßen wir immer wieder auf Dinge, die nicht so umgesetzt werden, wie sie beabsichtigt werden.

Anweisungen greifen also nicht. Welche Möglichkeiten hat ein Unternehmen, um das Umfeld zu schaffen, von dem Sie sprechen?

HÄSSIG: Wie gesagt, es geht um Glaubwürdigkeit. Das Umfeld muss geprägt sein von machbaren Zielen. Die Werte im Leitbild etcetera müssen konsequent erfahrbar gemacht werden. Dazu gehören auch die oft verschmähten Sanktionen. Demzufolge müssen die gelebten Werte mit den formulierten Werten stets verglichen werden.

Dafür dienen bewusst durchgeführte Rituale wie zum Beispiel Sitzungen, Mitarbeiterbeurteilungen Fehlerkultur, Beförderungen, Informationswesen, Dresscode, Respektbezeugungen gegenüber Mitarbeitenden bei Geburten, Hochzeit, Todesfall Pensionierung, wie auch bei Rekrutierungen und Entlassungen.

Sie sprechen von der Rekrutierung. Kann es notwendig werden, dass Mitarbeiter gehen müssen, um eine gesunde Unternehmenskultur zu verankern?

HÄSSIG: Ja, das kann passieren. Dann gehen sie aber von selbst und werden nicht "gegangen". Heutzutage begründen Unternehmen Entlassungen ja meist aus wirtschaftlichen oder disziplinarischen Gründen. Viel offener und ehrlicher wäre es, wenn ein Unternehmen Werte vorgibt. Dann kann sich jeder Mitarbeiter entscheiden, ob diese Werte seinen eigenen entsprechen, ob er sich damit identifizieren kann. Wenn die persönlichen Werte eines Mitarbeiters nicht mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen, dann kann man sich auf der Ebene von unterschiedlichen Werthaltungen trennen. Das geschieht dann oft mit Einsicht und ohne große Schmerzen.

Wo müsste die Arbeit an der Unternehmenskultur angesiedelt sein: Im Personalwesen, oder ist das Chefsache?

Stoff: Die Unternehmenskultur ist Chefsache. Sie muss vom Eigentümer, vom CEO und von der Geschäftsleitung ausgehen. Ihre Werthaltung ist massgebend. Die Geschichte, die Fähigkeiten und die Zielsetzungen der Unternehmung geben den machbaren Weg vor. Die Qualität des Zusammenspiels zwischen Geschäftsleitung und HR beginnt bei der hierarchischen Stufe und des Aufgabenbeschriebs dieser Abteilung. Beide sollten nach Innen und Aussen klar und unmissverständlich mit den entspre-



chenden Kompetenzen versehen sein. Die Kernfrage dazu müsste lauten: Soll die HRM kultur-gestaltend wirken oder rein administrativ als Dienstleister unterstützend sein?

In Ihrem Buch "Unternehmenskultur verstehen" bezeichnen Sie die Unternehmenskultur als das wichtigste Steuerungsinstrument in der Führung. Ist das nicht zu hoch gegriffen?

HÄSSIG: Überhaupt nicht. Am Anfang einer Unternehmung steht doch eine Empfindung für das Vorhaben. Dafür muss der Unternehmer ein Verständnis entwickeln, von dem was er will. Diese Vision muss er nach außen tragen können. Gleichgesinnte bekommen so die Möglichkeit, sich ihm anzuschließen, seine Ziele zu unterstützen und seine Idee weiterzuentwickeln.

Das ist bereits gelebte Unternehmenskultur. Sie gibt den Mitarbeitenden Orientierung und gleichzeitig Sicherheit. Wenn sie das Ziel kennen, können sie selbst Verantwortung übernehmen und aktiv werden. Das sind dann zum Beispiel die gelebten Werte Engagement und Selbstverantwortung, über die ich als Unternehmer sehr wirkungsvoll steuern kann.

Herr Hässig und Herr Stoff, Sie beraten Unternehmen in Sachen Unternehmenskultur. Wie muss sich ein Unternehmer Ihre Arbeit vorstellen, wenn er Sie um Hilfe bittet?

HÄSSIG: Als erstes wird der Geschäftsleitung, nach Bedarf auch das erweiterte Kader und ev. sogar willkürlich ausgewählten Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen unsere konkrete Vorgehensweise und die Zielsetzungen erklärt. Danach füllen sie einen A4-Fragebogen im Multiple-Choice-Verfahren aus. Das dauert etwa 20 Minuten. Es sind Fragen, die das Empfinden der Mitarbeitenden gegenüber der Unternehmung widerspiegeln sollen. Die Resultate können graphisch und numerisch abgebildet werden. Sie sagen aus, welche Werte tendenziell gelebt werden, welche nicht und mit welcher Intensität.

STOFF: Und jetzt kommt unsere Hauptaufgabe, die wir im stillen Kämmerlein während circa zwei bis sechs Monaten in Angriff nehmen. Wir vergleichen also die Tendenzen der gelebten Wer-

te mit den Bekundungen, Ritualen und zusätzlich auch mit atmosphärischen Bildern der Unternehmung. Es sind Fotografien, die wir beim Firmenrundgang erstellen, welche die Mitarbeitenden für ihre eigene Umgebung sensibilisieren sollen. Sie sind selbstredend und weisen darauf hin, dass die eigene Kultur auch am Arbeitsplatz sichtbar ist. Unsere Arbeit bringt somit Kongruenzen und Inkongruenzen hervor, die wir mit Handlungsoptionen hinterlegen, um sie zu festigen oder zu minimieren. Wir sagen nicht, was richtig oder falsch ist. Wir weisen lediglich auf Unterschiede und Potentiale hin. Das Prozedere und die Resultate zeigen wir in einer visuellen Präsentation und gehen auf ergänzende Plausibilitätsfragen ein. Das Ganze halten wir in einem Dokument fest. Es soll als Nachschlagewerk oder als eigener Kulturkompass dienen.

Wie lange dauert so ein Unternehmenskultur-Controlling?

HÄSSIG: Für das Unternehmen ist das ein minimalinvasiver Prozess. Die Bestandsaufnahme ist meistens nach einem halben bis ganzen Tag erledigt. Insgesamt brauchen wir je nach Größe des Unternehmens zwischen drei und sechs Monaten. Zwischendurch vereinbaren wir mit dem Auftraggeber einen "Schulterblick", um ihn auf drastische Diskrepanzen frühzeitig hinzuweisen, damit wir später nicht das Kind mit dem Bade ausschütten. Es handelt sich bei unserer Arbeit um die Einleitung eines Prozesses der Bewusstwerdung mit dem Umgang der eigenen Firmenkultur. Wenn wir unsere Ergebnisse vorstellen, dann sehen die Unternehmen meist sehr schnell ein, woher die Diskrepanzen und Unglaubwürdigkeiten stammen, und entscheiden sich rasch für Handlungsoptionen, die sie kurz- oder mittelfristig umsetzen können.

DIE FRAGEN STELLTE WOLFF VON RECHENBERG

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. Mit ihren Instrumenten machen sie Unternehmenskulturen sichtbar und prüfen diese auf Ihre jeweilige Authentizität.

www.unternehmenskultur-controlling.ch