



## Weshalb das HR auf mehr Klarheit bestehen soll

Die Sprache ist gegenüber Mitarbeitenden zentral, weil ihre Verbindlichkeit die Integrität erkennen lässt. Die unpräzise Ausdrucksweise verbirgt oft einen Mangel an Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein. Sie kann aber auch für unverbindliches Verhalten gezielt genutzt werden. Grundsätzlich ist die Sprache jedoch ein Instrument, das täglich und unmittelbar die angestrebte Unternehmenskultur formen kann.

■ Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Sowohl Vorgesetzte wie auch ihre Untergebenen bewegen sich heute in einem von Schlagwörtern, Floskeln und Fremdwörtern geprägten Umfeld.

### Unerfüllte Erwartungen

Spätestens, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden, zeigt sich, dass man aneinander vorbeiredete. Dann nämlich entstehen Konflikte, die der Ranghöhere in der Regel gewinnt. Der Sache dient ein solcher Prozess nicht und ist auch für eine weitere Zusammenarbeit weder vertrauensbildend noch motivierend. Doch er prägt die Unternehmenskultur und ist oft Ursache für Blockaden.

Probleme beginnen immer im Kopf, und da wir grundsätzlich eine innere Angst haben, nicht anerkannt zu werden oder zu versagen, äussern wir uns erst unverbindlich, dann konkret. Je besser wir dies gelernt haben, desto leichter finden wir Ausreden und Schuldzuweisungen. Das ist unser Schutzmechanismus. Wir verarbeiten mit dieser Gewohnheit eigene Fehler, fühlen uns aber dabei letztlich nicht wohl. Für unsere Beziehungen und unsere Arbeitswelt ist ein solches Verhalten jedoch hinderlich und verkompliziert den Alltag.

Eine Unternehmenskultur wird von vielen Faktoren beeinflusst.

### Sprache pflegen

Ungeachtet aktueller Modetrends sollten sich Vorgesetzte selbst um eine verständliche, ihrem Wesen entsprechende Sprache bemühen und das Umfeld auffordern, es ihnen gleichzutun. Dass das HR in seiner Rolle dies täglich mit Beispielen vorleben könnte, wäre

ein markantes Aushängeschild, als interner Kulturarchitekt wirken zu wollen.

Sprache braucht Zeit, doch Zeit fördert das Bewusstsein ... und Bewusstsein schafft wiederum Zeit.

### Verdecktes ansprechen

Sprache und Ausdruck haben auch etwas mit Ritualen zu tun. In jeder Konversation wird eine Botschaft mit einem Ja, Nein, Nicken oder Kopfschütteln bestätigt. Wer in diesem Ritual unehrlich ist, trägt wesentlich dazu bei, unklare Ausdrucksweisen zu unterstützen. Firmen, in denen sehr wenig über Fehler und Unzulänglichkeiten gesprochen wird, leben eine Kultur der Verdrängung. Ihre Sprache ist leise, freundlich, aber unverbindlich.

Die Firmen, in welchen Fehler als Herausforderung angesehen und besprochen werden, leben eine Unternehmenskultur der Offenheit sowie der Klärung. Ihre Sprache ist lebendig, direkt und entsprechend vertrauensbildend.

### Haltung und Authentizität sind immer erkennbar

Eine unpräzise Sprache eröffnet Vorgesetzten viele Möglichkeiten, der Verantwortung ausweichen zu können. Dieses Verhalten ist dann adäquat, wenn Leitbild und Führungsgrundsätze auch unpräzise formuliert sind. Das ist in folgenden Beispielen ersichtlich:

- Alles sachlich zu benennen und Ich-Botschaften zu vermeiden, deutet auf die Absicht hin, Arbeiten im «freien Raum» stehen zu lassen, bis sich Freiwillige erbarmen oder sich genötigt fühlen, diese auszuführen.

- Sanktionen werden im Geschäftsalltag selten verhängt. Corporate Governance, Code of Conduct, Corporate Social Responsibility sind meist so abgefasst, dass sie wie eine Drohung als Bestandteil eines Arbeitsverhältnisses sind. Verstösse werden nicht geahndet, weil der Interpretationsspielraum zu gross ist.
- Unverbindliche Sprache lässt Ungerechtigkeiten zu. Je tiefer in der Hierarchie (niedriger der Rang), desto strenger die Auslegung von Regelverstössen. Z.B.: Eine Bargeldentwendung aus der Kantinenkasse hat in der Regel eine sofortige Kündigung zur Folge, ungeachtet der Gründe. Ein CEO hingegen, der erst durch einen/eine «WhistleblowerIn» wegen seiner sexuellen Übergriffe entlarvt wurde, verlässt die Firma mit einem goldenen Fallschirm, mit der Begründung, «sich neuen Herausforderungen stellen zu wollen».

Keines dieser Beispiele steht auf der Wunschliste von Unternehmenskulturen. Erst die ungenaue schriftliche Fassung der Rahmenbedingungen und der unverbindliche Umgang miteinander lassen diese Haltung und diese Situationen entstehen. Ist sie präzise, entsteht Verbindlichkeit. Ist sie unpräzise, entsteht Willkür.

### Der Schlüssel – kurz und unmissverständlich

Wie nun soll auf Unverbindlichkeit reagiert werden? Gängiges Beispiel ist auch die mangelnde Entscheidungsfreudigkeit von Vorgesetzten, die sich winden und oft nicht festlegen. In genau diesen Fällen sind Wie-, Wo-, Wann-Fragen nicht hilfreich. Ein Sachverhalt ist dann so zu formulieren, dass eine Ja- oder Nein-Antwort erfolgen muss. Dieses Vorgehen bewirkt eine Haltung, welche Effizienz und Wirtschaftlichkeit in ungeahntem Ausmass fördert.

Vorgesetzte, die sich nicht die Zeit nehmen, Aufträge präzise zu formulieren, handeln unfair, weil die Untergebenen mit unklaren Zielen nie befriedigende Ergebnisse erreichen können. Eine Kritik des Chefs ist unter solchen Umständen demoralisierend.

### Verbindlichkeit braucht Leitplanken

Nachfolgend sind Hinweise aufgeführt, die z.B. die Kultur über die Verbindlichkeit formen können:



- Schriftstücke sind so zu verfassen, dass sie jeder versteht.
- Fremdwörter sollten vermieden werden, weil sie unterschiedlich interpretiert werden können.
- Produkte- und Dienstleistungsbeschreibungen sollten mit präzisen Versprechungen beschrieben sein, damit sie messbar sind.
- Von Mitarbeitenden sollte Machbares verlangt werden, um Erfolge in kleinen Schritten zu erreichen.
- Angekündigte Sanktionen sollten umgesetzt werden, auch wenn sie emotional unangenehm sind.
- Fehler sollten eingestanden werden, bevor sie andere entdecken.
- Die Informationskultur sollte eindeutig, zeit- und stufengerecht sein.

Unternehmen, die an ihren Versprechungen und Leistungen gemessen werden wollen, sind immer klar im Ausdruck ihrer Zielsetzungen. Die präzise Sprache entsteht aus der Genauigkeit des Denkens. Sie fördert das Bewusstsein der Selbstverantwortung für die eigene Identität. Dies gilt sowohl für den Einzelnen als auch für eine Gemeinschaft, die sich in einer Unternehmenskultur wiederfinden soll.

## Unzufriedenheit am Arbeitsplatz

Hält sich eine Organisation nicht an die selbst-aufgelegten Regeln, entstehen zynisches Verhalten, Unzufriedenheit am Arbeitsplatz oder Dienst nach Vorschrift. Dies sind eindeutige, längst bekannte Indizien für Unternehmenskulturen, die nicht authentisch sind.

Die Unternehmenskultur leidet in erster Linie, wenn nicht konsequent geführt wird, das heisst, vorgegebene Werte, die im Leitbild und in den Führungsgrundsätzen stehen, nicht umgesetzt werden. Dies führt jeweils zu einem Ethikkonflikt und zu einem Kreislauf, der sich stets wiederholt.

Mit dieser Erkenntnis wird das irritierende Verhalten von Mitarbeitenden nachvollziehbar und lösbar. Inkonsequenzen aufnehmen, analysieren und beseitigen ist das tägliche Handwerk jeder reifen Führungskraft. Demzufolge müssen zwangsläufig Vorgesetzte die Unternehmenskultur kennen, die sie anstreben, um Unregelmässigkeiten frühzeitig deuten zu können. Werden in der Führung Vorgaben

inkonsequent umgesetzt, hat nicht immer die Methode versagt. Grund dafür sind viel öfter ängstliche und selbstzufriedene Vorgesetzte, die ihre tatsächliche Herausforderung ignorieren. Das Grundübel liegt in der Tatsache, dass viele Firmen Verhaltensrichtlinien erstellt haben, die zwar Bestandteile des Arbeitsverhältnisses sind, jedoch von den Vorgesetzten nicht umgesetzt oder verstanden werden.

Verwaltungsräte dulden dies, Geschäftsleitungen leben damit und wundern sich am Ende dann, wenn Loyalität und Integrität auf der Strecke bleiben.

## Sanktionen (lat. *sanctio* – Heilung) sollten keine Strafen, sondern «Verbesserungen» beinhalten

Wir führen über Ziele, geben Vorgaben und messen die Resultate. Unerfüllte Richtwerte lösen Sanktionen aus. Z.B. wird kein Extrapbonus entrichtet. Was soll diese Bestrafung auslösen? Sanktionen, also Verbesserungen, sollten immer eine Denk- und Verhaltensänderung, sowohl bei Betroffenen als auch bei den dafür verantwortlichen Vorgesetzten, anstossen. Dies bewirkt, dass das nächste Mal beide ihre Ziele zu erreichen vermögen.

## Unternehmenskulturen formen

Beim Formen von Unternehmenskulturen tauchen Befindlichkeiten auf, die sich wiederholen. Sie können als Blockaden wirken und als kulturbedingter Arbeitsstress genannt werden. Sie können das Arbeitsklima so stark beeinflussen, dass die Unternehmenskultur als unangenehm empfunden wird. Dies ergibt sich zur Hauptsache, wenn sich eine Organisation nicht an die selbst aufgelegten Regeln hält. Diese sind meist zu ausführlich, zu langatmig und unverbindlich abgefasst. Deshalb entsteht eine Kultur von Inkongruenzen.

Die Sozialkompetenz in der Unternehmenskultur spielt dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle hinsichtlich der Gesundheit von Menschen und letztlich einer Organisation. Psychisch gesund heisst in unserem Verständnis authentisch handeln. Die nachfolgende Grafik macht deutlich, welche Belastungen auftreten, wenn die Unternehmenskultur nicht authentisch ist, ausgehend vom weit verbreiteten Anspruch, dass der Mitarbeitende im Mittelpunkt steht.

## Psychische Belastung am Arbeitsplatz

Häufigste Antworten (n = 12 277) in %



TA-Grafik mru/Quelle: Gesundheitsbefragung Seco (2012)

Psychische Belastungen werden nie direkt geäussert. Sie kommen entweder in Konflikten, die nicht direkt mit der Ursache zu tun haben, zum Ausdruck oder werden über körperliche Beschwerden verarbeitet. Vor allem aber kosten sie Geld.

Verantwortliche für das Personalwesen werden wirkungsvoller wahrgenommen, wenn sie in ihrem Auftritt, ihren schriftlichen Bekenntnissen und als selbst ernannte «Sparringspartner» der Geschäftsleitung sich vermehrt als Botschafter der verbindlichen Sprache bekennen.

## BUCH-TIPP



### Hans R. Hässig und Roland F. Stoff – 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** 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](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)