

Unternehmenskultur

# Wie Identität Leistungsbereitschaft fördert

Bekanntnisse in der Vision, der Strategie, im Leitbild, in den Führungsgrundsätzen und sogar auf der Website können eine Firmenidentität vermitteln. Die Identität wiederum ist das Fundament einer starken Resilienz, also des natürlichen Widerstandsvermögens. Der Beitrag zeigt die Kernwerte einer Identität als wirksame Orientierungsanker im Unternehmen.

› Hans R. Hässig, Roland F. Stoff

Firmen, die keine Fachkräfte finden, Menschen, die Empathie und Verantwortung einfordern und nicht gewähren, die Wohlbefinden mit konsumorientierter Bedürfnisbefriedigung verwechseln, Managementkonzepte mit Marketingauftritten, die nicht einlösbare Versprechen suggerieren, sind ohne Identität. Sie zeigen uns klare Indizien, die keine Orientierung zulassen. Bekennt sich eine Firma nicht zu ihrer Identität, können Leistungsbereitschaft und Engagement weder entstehen noch eingefordert werden. Firmeninhaber, Führungsverantwortliche, Klienten, Mitarbeitende und auch Mitbewerber orientieren sich an Bekenntnissen in Bild- und Schriftform. Um sich einen tieferen Eindruck der Organisation verschaffen zu können, werden deren Fachgebiete, Qualitätsanspruch und Verhaltensmerkmale im Auftritt und im gesamten Erscheinungsbild miteinbezogen. Die Schlussfolgerung ergibt bewusst oder unbewusst eine Firmenidentität, die verstehbar sein sollte.

## Identifikationsanker

Dieser Vergleichsautomatismus dient dazu, abzuschätzen, ob die Organisation

transparent, vertrauenswürdig und mutmasslich fachgerecht ihr Produkt oder ihre Dienstleistung zu erbringen vermag. Schlussendlich soll damit ein Gefühl von Vertrauenswürdigkeit und Wohlwollen erzeugt werden.

Insbesondere für Mitarbeitende stellen schriftliche Bekenntnisse Identifikations-

anker dar, durch die es erst möglich wird, sich mit den eigenen Werten vergleichen zu können. Im Weiteren auch, um abzuschätzen, ob die eigenen Fähigkeiten und persönlichen Verhaltensansprüche umsetzbar sind und schliesslich daraus eine Leistungsbereitschaft abgeleitet werden kann.

Für Vorgesetzte sind schriftliche Bekenntnisse ein Gradmesser. Wenn Vorgesetzte sich nicht messen lassen, führen sie willkürlich, sowohl fachlich wie auch persönlich. Geschieht dies beabsichtigt, ist die Identität dennoch authentisch.

Schriftliche Bekenntnisse haben die Aufgabe, im Umfang und Inhalt dem Firmenzweck und der Klientel zu entsprechen. Sie sollen verständlich, machbar und nachvollziehbar sein. Für die Unternehmenskultur sind in erster Linie die Art und Weise der Leistungserbringung, der Umgang mit der Klientel, ihr Berufsethos, ihre Rolle in der Region, ihre Einzigartigkeit und vor allem ihre Haltung massgebend. Diese Merkmale werden mit Werten beschrieben. Sie rufen eine Assoziation und ein Gefühl hervor und können somit eingeordnet werden.

## kurz & bündig

- › Insbesondere für Mitarbeitende stellen schriftliche Bekenntnisse Identifikationsanker dar, durch die es erst möglich wird, sich mit den eigenen Werten vergleichen zu können.
- › Die Identitätsentwicklung kann als eine komplexe Veränderung in der Stärke und Qualität von Verpflichtungen gesehen werden.
- › Bekennt sich eine Firma nicht zu ihrer Identität, können Leistungsbereitschaft und Engagement weder entstehen noch eingefordert werden.

Identität bedeutet Übereinstimmung von Wesenseinheit und Absichten. Sie ist die Voraussetzung, das eigene Leben wie auch den Firmenzweck respektive Firmenziele authentisch verwirklichen zu können. Eine Identität, ob als Einzelner oder einer Organisation, bestimmt das Wohlbefinden, vermittelt eine innere Stärke und schafft Sinnhaftigkeit.

## Gelebte Identität

Die Identität ist das Fundament einer starken Resilienz, also des natürlichen Widerstandsvermögens. Die Identitätsentwicklung kann als eine komplexe Veränderung in der Stärke und Qualität von Verpflichtungen gesehen werden. Sie ist einzig in der Unternehmenskultur ersichtlich, weil diese eine gelebte Identität widerspiegelt.

Voraussetzungen für eine Identität sind gegeben, wenn ...

- › wir ein Bewusstsein von Unabhängigkeit und Neugier für Wohlbefinden anstreben.
- › eine Firma sich nicht scheut, sich selbst zu klaren Massstäben zu bekennen, und diese durchzusetzen vermag.
- › eine Organisation, die ihre eigenen Stärken und Schwächen kennt, sich auch zu diesen bekennt.

Identität ist nachhaltig, wenn ...

- › Andersartigkeiten in die Organisation integriert werden und das Handeln somit über die gemeinsame Identität sichtbar ist.
- › sie als klare Orientierung von Absichten, von Aussenstehenden verstanden und mit Interesse wahrgenommen wird.
- › die gelebte Identität Sicherheit über Vertrauen vermittelt und spürbar wird.

Dadurch entstehen Dialoge und Debatten, sie schaffen Zeit und Raum.

Vorteile, sich zu keiner Identität zu bekennen, sind:

- › jederzeit seine Meinung ändern zu können.

## Orientierungs-Checkliste

### Für die persönliche Identität

Es sind sieben Orientierungsanker, im Sinne von Lebenshaltungen, durch die die eigenen Kernwerte zum Ausdruck gebracht werden.

1. In der Selbstpflege und der Eigenakzeptanz
2. In der gelebten Toleranz/Akzeptanz
3. In den Handlungsausführungen, berufliche und private Tätigkeit
4. In den eigenen Versprechungen
5. In der menschlichen Wertschätzung
6. Im Erscheinungsbild / im mündlichen und schriftlichen Ausdruck
7. In der Haltung gegenüber der Umwelt und Natur

### Für die Firmenidentität

Es sind sieben Orientierungsanker im Sinne von Bekenntnissen, in denen die Kernwerte der Organisation stringent enthalten sein sollten.

1. Im Sinn und Zweck der Organisation
2. In der Vision/Mission
3. In der Strategie
4. Im Leitbild
5. In den Führungsgrundsätzen
6. Im Auftritt/Erscheinungsbild und im schriftlichen Ausdruck
7. In der Haltung gegenüber der Umwelt und Natur

Werden im Vergleich mehrheitlich Übereinstimmungen ersichtlich, passen Organisation und Mitarbeitende am ehesten zueinander. Durch die gemeinsame Identität entstehen Leistungsbereitschaft und Engagement und im Sinne von Resilienz ein gesundes Widerstandsvermögen für Mitarbeitende und Organisation.

- › sich nicht jemandem oder etwas anschliessen zu müssen.
- › sich in der Unverbindlichkeit in Beziehungen und im Ausdruck zu bewegen.
- › sich keiner Selbstverantwortung zu verpflichten.
- › nicht greifbar zu sein, weil man keine Stellung bezieht.
- › sich die Freiheit zu nehmen, anderes zu kopieren, weil man sich der eigenen Identität nicht verpflichtet fühlt.

Eine Identität löst Wirkungen aus:

- › Es entsteht ein Selbstverständnis, mit Stärken und Schwächen umzugehen, um Erfolg und Niederlage besser einstufen zu können, die Grundlage für Leistungsbereitschaft.
- › Die Identität vereinfacht das Erkennen und Ansprechen von Gleichgesinnten.
- › Sie schärft gebündelte Interessen für Lösungen und Konfliktlösungsprozesse.
- › Sie bewirkt Gelassenheit und fördert Selbstvertrauen.

- › Sie entwickelt eine innere Kraft, um Unvorhergesehenes besser annehmen zu können.
- › Die Identität bewirkt die Akzeptanz von Realitäten und verhindert somit Selbstgefälligkeit durch Stolz.

Die Orientierungscheckliste (siehe Box oben) zeigt eine Kurzübersicht der sieben wirksamsten Orientierungsanker für die Kernwerte einer Identität. Gleichzeitig ist sie eine Gegenüberstellung der persönlichen und der Firmen-Orientierungsanker. Die sieben Kernwerte müssen dazu selbst definiert werden.

## Identitätsverweigerung

Corporate Identity oder kurz CI ist die Gesamtheit der Merkmale, die ein Unternehmen kennzeichnen und es von anderen Unternehmen unterscheiden. Diese Merkmale sind in der Regel rein äusserlicher Natur, bestimmen jedoch die Fas-

sade einer Organisation. Public Relations und Marketinggedanken, geprägt mit anglizistischen Wortkreationen, schaffen dabei meist eine nicht greifbare Illusion. Wer sich damit zufrieden gibt oder sich sogar damit brüstet, vollzieht eine unbewusste Identitätsverweigerung.

Betrachtet man ein Unternehmen als psychisch reifen Akteur, lässt sich seine Identität einerseits über seine Herkunft und seine Absicht erkennen und andererseits über sein strategiekonsistentes Handeln, Kommunizieren und visuelles Auftreten ermitteln. Ergeben diese komplementären Teile ein einheitliches Ganzes, entsteht eine stabile Wahrnehmung des Akteurs mit einem spezifischen Charakter. Erst jetzt können wir von einer Identität reden.

Zu noch besserem Verständnis der eigenen Identität darf auch eine Corporate Philosophy hinzugezogen werden. Die Corporate Philosophy beinhaltet das Selbstverständnis der Unternehmensgründer und spiegelt darin die ursprünglichen Intentionen/Absichten wider. Sie bildet damit eine grundlegende Sinn- und Werteebene des Unternehmens mit Informationen zu Werten, Normen und Rollen.

## Ein bewusstes Gefühl

Weshalb findet so oft eine bewusste Identitätsverweigerung statt? Ist es der Zeitdruck, der Zeitgeist der Oberflächlichkeit oder ist es das Unvermögen von Führungsverantwortlichen, sich mit unspektakulären Realitäten auseinanderzusetzen und diese für die eigene Identität zu priorisieren?

Die Kurzlebigkeit von Geschäftsführern in ihren Wirkungsstätten könnte ebenso Anlass für eine bewusste Identitätsverweigerung geben, weil es gegenüber Verwaltungsräten erfolgversprechender wirkt, die Identität der Organisation rein visuell neu darzustellen. Es ist einfacher, damit alle künftigen Führungsentscheidungen zu begründen, unter dem Motto «Des

Kaisers neue Kleider» werden es schon richten. Auch ist es nachvollziehbar, wenn die Gründe der mutmasslich wenig erfolgreichen Vergangenheit der Organisation nicht reflektiert werden, damit Verantwortliche nicht zur Rechenschaft gezogen werden können. Dass dies die Mitarbeitenden jedoch ohnehin schon gemacht haben, sollte nicht ausser Acht gelassen werden.

Identität ist das bewusste Gefühl der unmittelbaren Wahrnehmung der selbst

gelebten Werte mit der Erkenntnis, in dieser Konstanz über ein gutes Wohlbefinden die Leistungsbereitschaft aufrechtzuerhalten. Die Identität einer Unternehmung liegt sowohl in der Verantwortlichkeit der Firmenbesitzer als auch der Firmenführung. Sie sollten den Mitarbeitenden die Möglichkeit schaffen, die eigene Identität mit der Firmenidentität abzugleichen, um über Sinnhaftigkeit und Dazugehörigkeit die natürlich vorhandenen Energien im Alltag einzusetzen. ‹‹



## Literatur



### Unternehmenskultur verstehen

Hans R. Hässig, Roland F. Stoff  
Cosmos Verlag AG  
230 Seiten, gebunden, CHF 74.00  
ISBN: 978-3-85621-232-2



## Porträt



**Hans R. Hässig**  
Berater

Hans R. Hässig ist Inhaber der Agentur Unternehmenskultur-Controlling. Er hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.



**Roland F. Stoff**  
Berater

Roland F. Stoff ist Inhaber der Agentur Unternehmenskultur-Controlling. Er hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf der Ebene der Geschäftsleitung in KMU, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung sowie im Gesundheitswesen.



## Kontakt

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