

Die Macht der Symbole

Kennen Sie die Symbolsprache Ihres Instituts? Ein Beispiel zur Veranschaulichung: iPhone, iPad, Dienstwagen, großes Büro, oberes Stockwerk – an welche Funktion denken Sie? Symbole finden wir im Alltag überall. Zusammen bilden Sie eine Sprache, die neben der verbalisierten Sprache etwas ausdrückt und Botschaften sendet. Wie nützlich sind diese Botschaften und wie können wir sie klug einsetzen?

In Ihren Räumlichkeiten gibt es eine Sprache, die wir nicht hören können. Diese Sprache vermittelt aber dennoch Botschaften. Die Frage ist: Was löst diese Sprache in den Köpfen derer aus, die diese wahrnehmen? Symbole sind in unserem Leben allgegenwärtig. Marken basieren genau auf dieser Gewohnheit. Eine bestimmte Auto-, Uhren- oder Fashionmarke sendet uns einen unausgesprochenen Code, der in unseren Köpfen bestimmte Emotionen und Bilder auslöst. In einer Organisation nenne ich diese Codes „Symbole der Macht“.

Sie betreten einen Besprechungsraum, an einem Platz stehen bereits ein Cappuccino und ein frisch gepresster Orangensaft, während zwischen den anderen Plätzen Getränkesammelstellen eingedeckt sind und Thermoskannen stehen. Was ist Ihnen sofort klar? Zum einen, dass dieser Platz bereits reserviert ist, zum anderen, dass er mit hoher Wahrscheinlichkeit der ranghöchsten Person in dieser Besprechung gehört.

Ein weiteres Beispiel: Sie gehen durch die Tiefgarage und sehen – nah am Ausgang – einige Fahrzeuge der gehobenen Klasse stehen. Was denken Sie? Vermutlich, dass diese Autos dem Vorstand gehören.

Sie sehen, Symbole sind überall. Früher gab es in manchen Banken und Sparkassen sogar dokumentierte Regelungen, welche Hierarchiestufe wie viele Fenster in den jeweiligen Büros bekommt und ob man sich z. B. ein Kunstwerk aussuchen darf oder nicht.

An diesen Beispielen erkennen wir: Es gibt eine Sprache in Ihrem Unternehmen, die jeder versteht, ohne dass Sie gesprochen wird. Immer dann, wenn sich Institute damit beschäftigen, wie es gelingt, eine andere Kultur im Unternehmen zu erschaffen, ist die bewusste Symbolarbeit von entscheidender Bedeutung. Denn solange die Symbole gleich bleiben, kann sich die Kultur auch nicht verändern. Ein paar Beispiele zur Verdeutlichung:

Auf einer großartig organisierten und mit einem hohen Aufwand und Invest durchgeführten Veranstaltung präsentiert der Vorstand die intensiv erarbeiteten Werte als Grundpfeiler der Unternehmenskultur. „Vertrauen ist der zentrale Wert für uns. Unsere Führungskräfte sind alle dazu aufgefordert, unsere Sparkasse gemeinsam und unabhängig von Hierarchie und Funktion nach vorne zu bringen“, wird hier sehr emotional verkündet. Jetzt macht es einen entscheidenden Unterschied, ob die Mitarbeitenden dies nach der Veranstaltung auch wahrnehmen und erleben. Dies hängt zum einen von den Verhaltensweisen des Top-Managements ab, zum anderen aber auch von der Symbolsprache. Wenn alle hierarchiefrei miteinander kommunizieren sollen, warum kann man dann den Vorstand nicht direkt erreichen? Wenn alle gleich sind, warum gibt es für das Top-Management ein anders Essen auf der Personalversammlung? Es ließen sich noch viele weitere Beispiele finden.

Erfolgreicher Kulturwandel gelingt nur, wenn sich ebenso die Symbole verändern. Auch hier habe ich schon viele wirkungsvolle Beispiele in meinen Begleitungen erlebt. Da ist der neue Vorstandsvorsitzende, der mit einer After-Work-Party im Vorstandsbereich eine Zeitenwende einläutet. Noch heute sehe ich die staunenden Augen von langjährigen Mitarbeitenden vor mir, die zum ersten Mal den Vorstandsbereich betreten durften. Da ist die Vorstandsvorsitzende, die den Casual Friday auch selbst lebt. Da ist das Vorstandsteam, das als ersten Schritt im Produktivitätsprogramm die ihnen persönlich zugeordneten Assistentinnen in eine Pool-Lösung überführt und so Personalkosten einspart.

Sie erkennen: Symbole tragen ebenso viel zu einem Wandel bei wie Worte. Denken Sie daher immer auch an die Symbole für Ihre gewünschten Veränderungen. Welche sind hilfreich? Welche bremsen den Wandel? Welche beschleunigen ihn?