

INTERVIEW

«Die Unternehmenskultur ist der wichtigste Erfolgsfaktor»

In den Führungsetagen steht die Firmenkultur immer häufiger auf der Agenda. Doris Albisser, Partnerin bei Eurasia Competence AG, erklärt im Interview, warum Firmenchefs das Thema dennoch unterschätzen.

Natalie Gratwohl 23.4.2019, 07:29 Uhr

Frau Albisser, was ist eine gute Firmenkultur?

Eine gute Kultur fusst auf gemeinsamen Werten, Vertrauen und Offenheit. Sie zeigt sich auch daran, dass jede Fach- und Führungskraft die Aufgaben erledigt, die ihren Fähigkeiten am besten entsprechen. Davon profitieren nicht nur die Mitarbeitenden, sondern letztlich das gesamte Unternehmen. Die meisten Menschen haben eine hohe Eigenverantwortung und wollen einen guten Job machen. Sie holen viel mehr aus einer Firma heraus, wenn die Teams selber denken, von sich aus zusammenarbeiten und bei der Umsetzung am gleichen Strick ziehen. Führungskräfte sollten strategische Leitplanken setzen und kein Mikromanagement betreiben. Es ist eine Frage des Vertrauens.

Sie hatten als Chefin der Übersetzungsfirma CLS Communication AG eine Firma mit weltweit 600 Festangestellten geführt. Wurde Ihr Vertrauen auch bisweilen missbraucht?

Eigentlich nicht. Ich habe, wo immer möglich, an der langen Leine geführt und damit meist gute Erfahrungen gemacht. Missbrauchen Mitarbeitende doch einmal das Vertrauen, muss man aber schnell reagieren und die Zügel in die Hand nehmen. Die Mitarbeitenden müssen spüren, wo die Grenzen liegen.

Viele Firmen müssen sich neu erfinden. Mit welcher Firmenkultur gelingt dieser Wandel?

Es sollte eine Aufbruchstimmung entwickelt werden. Führungskräfte können diese bis zu einem gewissen Grad gestalten. Die Mitarbeitenden brauchen Freiraum, um Neues auszuprobieren, und sie sollten Fehler begehen dürfen. Dies steigert die Experimentierfreude und Innovationskraft im Unternehmen. Dieses Betriebsklima sollte auf allen Führungsstufen vorgelebt werden. Wichtig ist allerdings, dass der Gestaltungsspielraum von den Mitarbeitenden nicht als Freipass für eine generelle Fehlertoleranz verstanden wird. Sonst leiden darunter letztlich die Effizienz und die Kundenzufriedenheit.

Was wirkt sonst noch kontraproduktiv?

In den Unternehmen wird der Wandel auch gehemmt, wenn sich Führungskräfte auf rein faktenbasierte Analysen stützen, den Mitarbeitenden rigide Vorgaben machen und übertriebene Kontrollen einführen. All dies führt dazu, dass die Mitarbeitenden misstrauisch werden.

In Konzernen sind Kulturprogramme en vogue. Lässt sich eine schlechte Firmenkultur auf diese Weise wieder hinbiegen?

Kulturprogramme in Konzernen können sehr wohl helfen, sofern die gewünschte Unternehmenskultur auf allen Stufen gelebt wird. Nur einen Workshop zu diesem Thema durchzuführen, greift aber zu kurz. Wichtig scheint mir, ein Klima des Vertrauens und des gegenseitigen Respekts zu schaffen. Dazu gehört auch, dass Talente gefördert werden. Wichtig ist, dass das Management den Mitarbeitenden etwas zutraut und zumutet. Ein Fachspezialist sollte bei Eignung und Interesse in eine Führungsposition wechseln können. Aber auch das Umgekehrte sollte im Unternehmen möglich sein, nämlich ohne Gesichtsverlust wieder in den Fachbereich zurückzukehren.

In Verwaltungsräten und in Geschäftsleitungen wird die Firmenkultur zunehmend zum Thema. Kann die Kultur von oben verordnet werden?

Die Unternehmenskultur steht zwar in den Führungsetagen immer häufiger auf der Agenda, doch sie wird meist als weicher Faktor gesehen. Firmenchefs unterschätzen bei ihren strategischen Überlegungen oft die kulturelle Dimension. Das kulturelle Verständnis muss zwar von oben kommen, aber die Führungsriege allein kann nie die Firmenkultur prägen. Dies passiert immer auch in den Teams, und jeder einzelne Mitarbeitende sollte seinen Beitrag dazu leisten.

Wie wichtig ist die Firmenkultur für den Erfolg eines Unternehmens?

Die Unternehmenskultur ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Sie sehen dies etwa daran, dass laut Studien über 70% der Fusionen und Akquisitionen nicht zu den geplanten Resultaten führen, weil die Mitarbeitenden der beiden Unternehmen nicht zusammenarbeiten können. Probleme entstehen meist, wenn die übernehmende Firma ihre Kultur der anderen Firma überstülpen will. Bei einer Akquisition sollte man dem Partner vielmehr das Gefühl geben, dass man mit ihm zusammen erfolgreich sein will. Andernfalls verliert man gute Fach- und Führungskräfte. Bei kulturellen Herausforderungen geht es also ans Eingemachte. Peter Drucker, der Pionier der modernen Managementlehre, hat einmal gesagt: «Culture eats strategy for breakfast.» Ich würde sogar einen Schritt weiter gehen: «Culture eats strategy for breakfast, lunch and dinner.»

Als Partnerin bei Eurasia Competence AG beraten Sie Unternehmen, die nach Asien expandieren. Wie bedeutend sind dabei die kulturellen Unterschiede?

Die Kultur spielt eine sehr grosse Rolle. Wenn man effizient zusammenarbeiten will, muss man die Unterschiede genau kennen. Andernfalls kommt es rasch zu Missverständnissen. Wir legen in der Beratung von Firmen einen Schwerpunkt auf den interkulturellen Aspekt. Für Schweizer wirkt die chinesische Arbeitsweise vielleicht chaotisch, dabei arbeiten Chinesen einfach anders, weil sie anders denken. Firmen können die kulturellen Unterschiede zu ihrem Vorteil nutzen, indem sie auf die spezifischen Kompetenzen bauen. Sofern aus strategischer Sicht erwünscht, können sie etwa analytische Arbeiten in der Schweiz ansiedeln und deren Umsetzung in China.

Wenn es Probleme gibt, liegt es meist am Chef

Strategie, Organisation und Planung galten lange Zeit als die zentralen Erfolgsfaktoren. Jüngst haben Firmen aber auch den Wert der Unternehmenskultur erkannt. Es scheint jedoch ein schwammiger Begriff zu sein. Was bedeutet er im Kern?

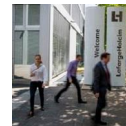
Daniel Imwinkelried / 23.4.2019, 07:24



Die Firmenkultur ist das wahre Problem

Häufig entscheiden «weiche» Faktoren über den Erfolg einer Fusion. Das zeigen die Beispiele Lafarge-Holcim und Dormakaba.

Christoph G. Schmutz, Dominik Feldges / 29.8.2017, 07:30



Newsletter Wirtschaft

Bleiben Sie mit unserem täglichen Newsletter auf dem Laufenden. Überblick und Einordnung der wichtigsten Wirtschaftsthemen. Vor Börsenbeginn ausgewählt von der Redaktion. [Hier können Sie sich mit einem Klick kostenlos anmelden.](#)

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.