

Doris Albisser

Wandel beginnt am und im Kopf



Doris Albisser ist Unternehmerin und Executive Chairman der Evaluglobe AG. Seit 2015 ist sie Leading Partner und Vice-Chairman der neu gegründeten EurAsia Competence AG, die europäische Unternehmen in Asien und asiatische in Europa vor allem im interkulturellen Bereich unterstützt. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in Internationalisierung, M&A und Unternehmensführung.

Im Interview äussert sie sich über den engen Zusammenhang zwischen strategischem und kulturellem Wandel.

Was fällt Ihnen zum Thema Strategischer Wandel spontan ein?

Strategischer Wandel – ob radikal oder inkrementell – bedeutet immer auch einen Kulturwandel bzw. eine Bereitschaft dazu. Daher gehören diese beiden Themen zusammen und können nicht isoliert betrachtet werden.

Wenn wir mit der rasanten Geschwindigkeit, mit der strategischer Wandel umgesetzt werden muss, mithalten wollen, benötigen wir Flexibilität an allen Fronten (z. B. Arbeitszeit- und Arbeitsplatz-Flexibilität; Möglichkeit, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen; Organisationsstrukturen, die den heutigen virtuell verteilten Teams gerecht werden; Abbau bürokratischer Hürden).

Welche globalen bzw. gesellschaftlichen Megatrends beschäftigen Ihren Wirtschaftszweig bzw. Sie persönlich am meisten?

🔍 Als Megatrends stehen meines Erachtens Digitalisierung und Globalisierung neben der demografischen Veränderung im Vordergrund.

Die Digitalisierung und ihre Bedeutung für unsere Gesellschaft werden uns herausfordern und gleichzeitig hervorragende Chancen bieten. Nur schon im Bereich Big Data eröffnet uns die Digitalisierung Möglichkeiten, um beispielsweise im Gesundheitswesen in Zukunft aufgrund von unseren persönlichen Gesundheitsdaten, die aggregiert werden können, die Entwicklung der personalisierten Medizin zu beschleunigen. Aggregierte Daten in grossen Mengen können technologisch bereits heute für Forschungszwecke eingesetzt werden. In diesem Bereich ist die Datensicherheit von zentraler Bedeutung, um substanziellen Schaden zu verhindern. Ebenso wichtig ist es, dass der Bürger ein Recht auf Kopie seiner gesammelten Daten erhält. Nur so kann er entscheiden, welche Daten er mit wem teilen möchte (z. B. für Forschungszwecke). Als Beispiel zielt die Genossenschaft MIDATA genau in diese Richtung.

Die Globalisierung und das damit einhergehende kulturübergreifende Verständnis, das wir erst noch schaffen müssen, ist ein zweiter Megatrend, der uns noch einige Zeit auf Trab halten wird.

Im Bereich Globalisierung werden wir uns im Westen warm anziehen müssen, wenn wir mit der Geschwindigkeit, mit der asiatische Unternehmen den Westen zu «erobern» versuchen, standhalten wollen. Der Erfolg der Vergangenheit im Westen hat vielerorts zu Trägheit geführt – mit unterschiedlicher Ausprägung je nach Land – getreu dem Motto «satte Löwen jagen nicht». Was zählt, ist das Unwort «work-live-balance», als ob man beim Arbeiten nicht lebt oder gar auflebt. Die Überheblichkeit, mit die westlichen Kulturen versuchen, sich auf dem Weltmarkt zu behaupten, dürfte auf die Probe gestellt werden. Dabei wird übersehen, dass Asien in vielen Bereichen den Westen längst überholt hat. Sie haben keine Berührungängste beispielsweise mit digitalen Medien. Im Gegenteil, sie setzen sie eifrig und mit hoher Geschwindigkeit um. Man spürt buchstäblich, dass hier «hungrige Tiger» am Werk sind, die aufstrebend und etwas erreichen wollen.

Unterschätzung und Stereotypisierung spielen leider immer noch eine zu grosse Rolle. Asien als Zukunftsmarkt zu sehen, wäre meines Erachtens falsch. Es ist bereits die Gegenwart, und wir im Westen gehören, plakativ gesagt, der Vergangenheit an. Dabei soll Asien nicht glorifiziert werden. Auch in diesen Märkten wird nur mit Wasser gekocht und müssen gesellschaftliche und Umwelt-Themen bewältigt werden. Die Dynamik der Entwicklung ist jedoch erstaunlich.

Setzen Sie bei Wandlungsprozessen von Unternehmen eher auf Revolution (eigentliche Quantensprünge) oder eher auf Evolution (organische Entwicklung in kleinen Schritten)?

Ein Unternehmen steht heute vor der strategischen Herausforderung, dass sowohl Revolution (eigentliche Quantensprünge) wie auch Evolution (inkrementelle Entwick-

lung) parallel umgesetzt werden müssen. Revolution ist im Bereich Digitalisierung und neuer Geschäftsmodelle gefragt. Bei der inkrementellen Entwicklung gilt es, Bestehendes laufend weiterzuentwickeln und zu verbessern. Dies führt nicht selten zu einer «two-speed organization», die je nach Branche auch organisatorisch getrennt werden. Diese Thematik muss den Mitarbeitenden im Unternehmen klar aufgezeigt und verständlich gemacht werden. Ebenso die Tatsache, dass beide Organisationen ihre Daseinsberechtigung haben. Dieser Wandel ist nur über einen Kulturwandel im Unternehmen hinzukriegen. Es braucht den Mindset, der dafür im Unternehmen geschaffen werden muss.

Worauf ist beim strategischen Wandel zu achten?

🔍 Ein Unternehmenswandel kann nicht durch Logik und Powerpoint-Präsentationen realisiert werden. Ein Wandel muss erlebbar und spürbar gestaltet werden.

Der «K-Faktor» (Kreation, Kraft, Kunst und Kommunikation) spielt dabei eine wichtige Rolle, wobei ich persönlich der Kunst per se noch etwas Zeit lassen würde. Für einen erfolgreichen strategischen Wandel sollte im Unternehmen eine Aufbruchsstimmung entwickelt werden, die Energie freisetzt und für die Mitarbeitenden eine sinnstiftende Aufgabe bedeutet, an der sie wachsen und ihre Fähigkeiten einsetzen können.

Bitte geben Sie allfällige weitere Erkenntnisse zum Thema Strategischer Wandel an, die Ihnen am Herzen liegen.

Strategischer Wandel bedeutet auch Gesinnungswandel auf Gesellschafts- und Führungsebene. Wir beklagen uns über Fachkräftemangel, verfügen jedoch auf allen Stufen über hervorragend ausgebildete weibliche Fach- und Führungskräfte. Wir wissen, dass auch die Gender-Diversität zu besseren Resultaten führt. Weshalb tun wir uns in der Schweiz so schwer damit, den alten Zopf unserer Schulstrukturen endlich ad acta zu legen. So wären Tagesschulen und flächendeckende Betreuungsmöglichkeiten für unsere Kinder zu schaffen, damit wir das weibliche Potenzial vollumfänglich ausschöpfen können? Weshalb müssen Väter, die sich verstärkt Erziehungsaufgaben widmen wollen, aufgrund von Teilzeitarbeit Karriereeinbussen in Kauf nehmen? Dass sich Verwaltungsräte, Geschäftsleitungen und Aktionäre aufgrund fehlender Diversität mit minderen Resultaten zufriedengeben, entbehrt gar jeder Logik.

Zum Wandel gehört auch die Unternehmenskultur. Wo gibt es hier Ansätze für einen erfolgreichen Wandel?

Eine Unternehmenskultur, in der der Wandel von den Mitarbeitenden und Führungskräften getragen und gar geliebt wird, lässt sich bis zu einem gewissen Grad gestalten.

Wandel als grosse unternehmerische Herausforderung



Quelle: <https://de.depositphotos.com>

Dazu gehört Gestaltungsfreiheit, um Neues auszuprobieren, und, falls es nicht funktioniert, dieses ohne Konsequenzen für die Mitarbeitenden wieder fallen zu lassen. Vor allem sind die Führungskräfte über alle Stufen gefordert, diese Kultur vorzuleben und bei den Mitarbeitenden eine Begeisterung für den Wandel zu entwickeln.

Letztlich muss sich eine Unternehmenskultur über die Zeit hinweg entwickeln, in der gemeinsam festgelegte Werte gelebt werden.

Erfolgsereignisse gehören zu den wichtigsten Faktoren, um bei Mitarbeitenden Begeisterung für den Wandel auszulösen. Auch die Sicherheit, dass sie Fehler begehen dürfen, tragen gerade bei Innovationen zur Experimentierfreudigkeit bei. Dies soll jedoch nicht als Freipass für eine generelle Fehlertoleranz verstanden werden, zumal ansonsten die Effektivität, Effizienz und Kundenzufriedenheit darunter leiden und der Freipass als Laissez-faire verstanden werden kann.

Ein Betriebsklima, in dem kultureller Change gedeihen kann, fusst auf Vertrauen, Offenheit und Freiraum. Behinderungsfaktoren umfassen rein faktenbasierte Analysen, rigide Vorgaben und ein übertriebenes Kontrollverhalten, das bei den Mitarbeitenden Misstrauen auslöst.

Kann der klassische Manager, dem die Zahlen sehr wichtig sind, überhaupt eine kundengerichtete innovative Betriebsatmosphäre prägen?

Auch eine klassisch geprägte zahlenorientierte Führungskraft muss lernen, dass kundengerichtete, innovative Lösungen die Zahlen am besten positiv beeinflussen. Denn nur begeisterte Kunden bleiben einem Unternehmen immer wieder aufs Neue treu. Falls die Führungskraft dies nicht schafft, ist ein Funktionswechsel wohl für beide Seiten die beste Lösung. Der Wandel beschleunigt sich rasant und ist als Dauerzustand zu verstehen. Wer hier nicht mithält, schadet dem Unternehmen.

Bitte geben Sie allfällige weitere Erkenntnisse zum Thema Kultureller Wandel an, die Ihnen wichtig sind.

In einer globalisierten Welt stellt die Entwicklung einer Unternehmenskultur und des kulturellen Wandels insbesondere in einem interkulturellen Umfeld eine besondere Herausforderung dar. Dies gilt einerseits bereits bei Kulturen in einem ähnlichen Kulturraum (zum Beispiel in einem westlichen Umfeld) und wirkt sich noch viel akzentuierter in voneinander entfernten Kulturen – wie westlichen und asiatischen Kulturen – aus. Über 70% der Mergers und Akquisitionen bringen nicht den geplanten oder erhofften «Return». Dies liegt nicht an Systemen, die nicht integriert, oder Prozessen, die nicht harmonisiert sind. Sondern es liegt daran, dass die Menschen einander ungenügend oder gar nicht verstehen.

🔍 Das Management konzentriert sich leider vielerorts vor allem auf die Umsetzung der «hard facts» und ist sich nicht bewusst, dass die «soft facts» oft die härteste Realität bedeuten, die sich unmittelbar und direkt auf die Zahlen auswirkt.

Hier sind die Führungskräfte besonders gefordert, lässt sich doch eine Unternehmenskultur nicht vom Headoffice aus über alle nationalen Kulturen einfach so überstülpen. Dabei gilt es, sich mit interkulturellen Themen aktiv auseinanderzusetzen und zu versuchen, einerseits gemeinsame Werte zu leben und die interkulturellen Unterschiede in die Unternehmenskultur zu integrieren. Ein »One-size-fits-all«-Ansatz ist mit Sicherheit zum Scheitern verurteilt, auch wenn dies nicht immer unmittelbar sichtbar wird.

Allein schon der Versuch, ein gemeinsames Wertesystem zu entwickeln, hat seine Grenzen, zumal unterschiedliche Kulturen per se aufgrund ihres kulturellen Hintergrundes von einem unterschiedlichen Wertesystem geprägt sind. Dies umfasst beispielsweise Themen wie Risikoverständnis, Ethik und Loyalität. In einem westlichen Umfeld gilt Ethik und Moral als absolute Grösse, was in asiatisch geprägten Kulturen für unser Verständnis als relativ verstanden wird. Dort stellt sich primär die Frage der Eigengruppe versus Fremdgruppe. Bei Ersterer steht das Individuum in einer höheren Verpflichtung als gegenüber Letzterer.

🔍 Bei M&A-Prozessen gehört die juristische, finanzielle, steuerliche, technologische und kommerzielle Due Diligence zum Standard-Prozess. Eine kulturelle Due Diligence wird zu selten durchgeführt.

Sie sollte zumindest Bestandteil der Post-Merger-Integration bilden, um herauszufinden, welche Unterschiede bestehen und wie diese überbrückt werden können. Sie bietet überdies die Möglichkeit, die Stärken und Schwächen der jeweiligen unternehmens- und interkulturellen Dimension zu eruieren und die Organisation bzw. die Führungskräfte und Mitarbeitenden dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken weiterentwickeln können, um damit dem Unternehmen die erhoffte Rendite zu ermöglichen. Eigentlich erstaunt es, dass dieser für eine Fusion oder eine Akquisition ausschlaggebende Erfolgsfaktor weitgehend ausgeblendet wird.

Was fällt Ihnen zum Schluss zu Leonhard Fopp und seinem Ansatz ein?

Leonhard Fopp bringt in der doppelten Unternehmensführung den Humanfaktor, das K-Credo ins Spiel, als gleichberechtigter Ansatz zum traditionellen Management-Ansatz, bei dem lediglich die «hard facts» zählen. Pflicht und Kür – es braucht auch in den Unternehmen beides. Bei der Kür in der Führung zählt letztlich auch der gesunde Menschenverstand. Dieser duale Ansatz führt zu einem ganzheitlichen Führungsverständnis, bei dem auch die weichen Faktoren einfließen.