

Die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

Die Unternehmenskultur basiert auf gemeinsamen Werten, Normen, Einstellungen und beeinflusst das Arbeitsklima, die Produktivität, das Image und letztlich den Erfolg eines Unternehmens. Worauf es ankommt, erläutert Experte Andrea L. Sablone.

Suzana Cubranovic

Wie wird kommuniziert? Wie mit Fehlern und Konflikten umgegangen? Wie stark identifizieren sich Mitarbeitende mit dem Unternehmen? Welche Werte werden gelebt? All diese Fragen haben eines gemeinsam: Die Antworten geben Auskunft über die Kultur in einem Unternehmen. Auch wenn die meisten Führungskräfte Strategie, Führung, Prozess und Regeln zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen, Studien belegen mittlerweile nicht nur den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Sie beziffern – wie 2021 Heidrick Consulting in einer Studie mit 500 Vorstandsvorsitzenden weltweit – das zusätzliche Wachstum durch eine starke Unternehmenskultur auf bis zu 50 Prozent. Doch kann die Unternehmenskultur wirklich so viel bewirken? Experte Andrea L. Sablone sagt, was ausschlaggebend ist.

Woran erkennt man eine gute Unternehmenskultur?

Andrea L. Sablone: Zunächst zeichnet sie sich durch das Hochhalten von allgemeingültigen Prinzipien aus, die in der Geschäftswelt auf altbewährten Werten wie Ehrlichkeit, Fairness und Treue basieren. Das kommt den Organisationsmitgliedern zugute, ebenso wie der breiteren Gesellschaft. Darüber hinaus weist eine gute Unternehmenskultur Eigenschaften auf, die A) spezifisch – nicht unbedingt einmalig – für die Organisation sind; B) sie von ähnlichen Organisationen unterscheiden und C) sie für Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und sonstige Partner attraktiv machen. Dank der aktuellen Diskussion über die ESG-Kriterien, die für betriebliche Standards in Sachen



Eine positive Unternehmenskultur, auch Organisationskultur genannt, stärkt Mitarbeitende und das Image.

Bild: Getty

Umwelt, Soziales und Unternehmensführung stehen, wird versucht, Erfolg breiter zu definieren als lediglich im wirtschaftlichen Sinne, was zukünftig vermehrt andere Aspekte der Kultur zur Geltung kommen lassen könnte.

Welche Firmen sind aufgrund ihrer Unternehmenskultur erfolgreicher?

Wenn sich eine Organisation über längere Zeit an die guten Prinzipien hält, werden diese zu kennzeichnenden Eigenschaften und prägen ihren Ruf, was wiederum ihre Geschäftsbeziehungen begünstigen wird. Ich denke dabei an Unternehmungen wie Victorinox oder Zweifel. Darüber hinaus gibt es Identitätsmerkmale, die nicht per se gut oder schlecht sein müssen. Diese machen ein Unternehmen zu dem, was es ist. Ähnlich wie Persönlichkeitsmerkmale bei einer Person. Je nach Präferenz können diese Merkmale anziehend sein, sowohl für Mitarbeitende als auch für Kunden, Lieferanten und Partner. Zum Beispiel mag nicht jede Person ein kompetitives Umfeld, aber gewisse Leute blühen darin auf. Solange Ehrlichkeit, Fairness und Treue gewährleistet sind, kann eine wettbewerbsorientierte Haltung zu Spitzenleistungen führen und diejenigen Mitarbeitenden anziehen, die sich dadurch angespornt fühlen.

Das heisst, die Kultur trägt klar zum Unternehmenserfolg bei?

Wenn sie die Organisationsmitglieder zu einem Verhalten respektive zu Leistungen anspricht, die einen anerkannten Mehrwert für ihre Umwelt generieren, ja. Ich denke, die Kultur kann den Erfolg einer Organisation begünstigen, aber nicht alleine bedingen.

Gibt es auch Negativbeispiele?

Wenn innerhalb einer Organisation ein Verhalten toleriert oder gar gefördert wird, das gegen Ehrlichkeit, Fairness und Treue verstösst, spricht man von pathologischer Unternehmenskultur. Man kann leider nicht ausschliessen, dass solche Unternehmen über eine gewisse Zeit erfolgreich, ja sogar überdurchschnittlich erfolgreich sein können. Jüngste Beispiele sind der Energiekonzern Enron oder der Finanzdienstleister Wirecard, die sich beide als höchst erfolgreich zeigten, bevor sie infolge Betrugs pleite gingen.

Gibt es Unternehmensbereiche, die besonders von einer positiven Unternehmenskultur profitieren?

Je häufiger und intensiver die Interaktionen, die Austauschmöglichkeiten, zwischen einer Person oder einer Abteilung und anderen Bestandteilen der Organisation sind, desto spürbarer der Organisation sind, desto relevanter wird die gelebte Kultur. Ist jemand – willentlich, gezwungenermassen oder per Zufall – vom Rest der Organisation abgeschottet, so wird für solche Mitarbeitende weniger

bis kaum relevant sein, wie die Organisation funktioniert.

Inwiefern prägen Führungspersönlichkeiten die Unternehmenskultur?

In der Fachliteratur gibt es eine klassische Unterscheidung in passive, reaktive und proaktive Führungskräfte. Das gilt auch in Bezug auf die in der Organisation vorherrschende Kultur. Je nach persönlicher Neigung wird es Führungskräfte geben, die auf die gelebte Kultur achten und sie gezielt prägen wollen. Das werden sie mit ihrem Vorbild, ihrer Haltung und ihrem Vorgehen gegenüber Mitarbeitenden tun, welche das Selbstverständ-

nis der Organisation vertreten, und gegenüber solchen, die dagegen verstossen. Andere dagegen werden sich schon mit einem Mittelmass oder sogar einem Minimum an «Compliance» zufriedengeben, insbesondere solange andere Leistungsmerkmale stimmen.

Gibt es Warnsignale, die Führungskräfte hellhörig machen sollten?

Der Grund für das Einwirken in die Kultur muss nicht in einer gefährlichen oder unerwünschten Entwicklung liegen. Wenn man dennoch nach klassischen Signalen eines Missstands sucht, findet man sie in einer überdurchschnittlich hohen Fluktuation, einer steigenden Anzahl Kundenbeschwerden und, leider sehr aktuell, einer Vermehrung von Burn-out-Fällen. Wenn Führungskräfte mit anderen Themen absorbiert sind, werden sie Signale erst dann wahrnehmen, wenn sie nicht mehr überhör- und übersehbar sind, sprich, wenn bereits erheblicher Schaden entstanden ist.

Gibt es Rezepte für Führungskräfte, die Unternehmenskultur bewusst zu steuern und die Leistungsfähigkeit von Einzelnen, Teams oder des ganzen Unternehmens zu steigern?

Das Spannendste am Unternehmertum ist für mich die Kreativität. Der Mensch ist fähig, Neues zu entwickeln und Bestehendes auf neue Art zu kombinieren. Dasselbe gilt für die Unternehmenskultur. Wie eine Organisation im Idealfall funktionieren, wofür sie stehen und welche Werte sie vertreten soll, kann unterschiedlich definiert werden. Ebenso wie sie dorthin gelangen soll, kann über unterschiedliche Wege erfolgen. Ob und in welchem Umfang Kommunikation und Anreizsysteme, gemeinsame Bilder und Organisationsstrukturen dazu beitragen sollen, kann weitgehend individuell bestimmt werden. Es gibt daher kein allgemeingültiges Rezept, aber viele Möglichkeiten, die Erfolg versprechen.

Nachgefragt

Inwiefern trägt die Unternehmenskultur zum Erfolg von Zweifel Chips bei?

Unsere Unternehmenskultur ist tief in den Wurzeln unseres Familienunternehmens verankert und bildet die Basis unseres Erfolgs. Wie die DNA eines Organismus beeinflusst sie unser tägliches Miteinander. Sie bestimmt über alle Hierarchieebenen im Unternehmen, wie wir unsere Entscheidungen treffen, wie wir miteinander kommunizieren und wie wir zusammenarbeiten. Daher legen wir viel Wert darauf, die Kultur in diesem Sinne weiterzuleben und weiterzuentwickeln, neue Mitarbeitende miteinzubeziehen sowie unsere Erfolge weiterhin zu feiern. (scu)

Christoph Zweifel
CEO Zweifel Pomy-Chips

Person

Andrea L. Sablone, Dr. oec. HSG, ist Professor für Strategie und Innovationsmanagement in KMU und verantwortlich für das Forschungsfeld «Innovation and Strategy» am Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS). Parallel zur Lehr- und Forschungstätigkeit betreut er Unternehmen und Institutionen in der Stärkung ihrer strategischen Positionierung, in der Verbesserung ihres Innovationsoutputs sowie bei der Organisationsentwicklung. (scu)

www.ffhs.ch



Bild: PD

Fünf Tipps vom Experten für eine Veränderung der Unternehmenskultur

1

Tipp #1: Bei der Kultur gilt nicht das Geschriebene, sondern das Gelebte. Werte in einem Leitbild sind wirkungslos, solange sie sich nicht im Organisationsalltag wiederfinden. Dabei ist es weniger bis nicht erheblich, ob die Werte gemeinsam erarbeitet oder «von oben herab» diktiert wurden.

2

Tipp #2: Allen passen zu wollen, ist höchstens ein Rezept fürs Mittelmass. Ein Profil mit Ecken und Kanten zu entwickeln, lohnt sich. Es bewirkt eine natürliche Selektion von passenden Mitarbeitenden, fördert die Zusammenarbeit intern sowie mit externen Partnern und wirkt auch gegenüber der Kundschaft als Kennzeichnung.

3

Tipp #3: Wer die Unternehmenskultur verändern möchte, stellt sich vorab folgende Fragen: Was sollte die Unternehmung aus Sicht der Mitarbeitenden auszeichnen? Was aus Kundensicht? Was aus der Sicht von Lieferanten und Partnern? Im Zentrum sollte dabei nicht die Machbarkeit stehen, sondern das, was begeisternd wäre.

4

Tipp #4: Sind die Fragen von Tipp 3 beantwortet, gilt es, sich – am besten zusammen mit Sparringpartnern, besonderen Kunden, Team- und Berufskollegen – zu überlegen, wo das Unternehmen, das Team oder die Abteilung A) heute steht und B) wie es oder sie vom neu definierten «Soll-Bild» entfernt ist.

5

Tipp #5: Tipp 3 und 4 zeigen auf, welche Art von Unternehmen, Team oder Abteilung gewünscht ist und wie weit der Weg dahin ist. Für die Umsetzung werden maximal drei Massnahmen erarbeitet im Bewusstsein, dass nicht sofort die ganze Lücke gefüllt werden kann, sondern ein Schritt in die gewünschte Richtung erfolgt. (scu)