

«Das Wichtigste ist, Unternehmenskultur zu verstehen»

Jeder hat sie, jeder braucht sie, keiner kennt sie. Oder jedenfalls nicht alle. Die Rede ist von der Unternehmenskultur. Dabei ist sie laut Hans R. Hässig und Roland F. Stoff das wirkungsvollste Mittel, um Erfolg und Misserfolg zu steuern.



Sehen die Unternehmenskultur als wichtigstes Steuerungsmittel für den Erfolg: Die Unternehmensberater Roland F. Stoff und Hans R. Hässig (rechts). Bild: Daniel Winkler

Darauf haben Sie vermutlich schon hundert Mal geantwortet. Trotzdem die Frage: Was ist Unternehmenskultur?

Stoff: Diese Frage kann man nicht oft genug beantworten. Denn aus unserer langjährigen Praxis wissen wir, dass der Begriff häufig falsch verstanden wird. Grob gesagt bezeichnet er die von Organisationsmitgliedern geteilten Werte, Normen und Überzeugungen. Diese wiederum steuern das Verhalten der Mitarbeitenden.

Unternehmenskultur entsteht immer dann, wenn Menschen mit verschiedenen Werten und ihren eigenen Lebenserfahrungen in einer Firma ein gemeinsames Ziel erreichen. Sie ist also kein Zustand, sondern ein ständiger Prozess.

Sie beide haben langjährige Führungserfahrung auf Geschäftsleitungsebene in KMUs und Konzernen im In- und Ausland. Was war der Auslöser, dass Sie vor zehn Jahren Ihre Beratungsfirma für Unternehmenskultur-Controlling gegründet haben?

Hässig: Ich habe immer wieder erlebt, wie auf Stufe des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung bis hin zum mittleren Kader Wasser gepredigt und Wein getrunken wird. Worte und Taten klaffen auseinander. Das Ergebnis sind Konflikte, Disharmonien, Unzufriedenheit und Unwohlsein vieler Beteiligten. Das ist nicht nötig, deshalb haben wir beschlossen, eine Beratungsfirma zu gründen, die sich auf die Unternehmenskultur fokussiert.

«Unternehmenskultur ist Chefsache und kann nicht delegiert werden.»

Hans R. Hässig

Das hat einen direkten negativen Einfluss auf den Geschäftserfolg?

Stoff: Ja. Mitarbeiter, die sich nicht mit ihrer Organisation identifizieren können, fehlt es an Eigeninitiative und Loyalität und sie sind auch nicht bereit, Mehrarbeit zu leisten. Innovationen und das damit verbundene Wachstum finden nicht statt.

Unternehmenskultur hat immer monetäre Auswirkungen – positive wie negative. Das wird von vielen Firmen unterschätzt. Gerade von jenen, denen es finanziell gut geht.



Hans R. Hässig war jahrelang in Führungspositionen in Konzernen im In- und Ausland tätig. Bild: Daniel Winkler

Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der Unternehmenskultur in der Schweizer Unternehmenslandschaft ein? Wird ihr gebührend Rechnung getragen?

Stoff: Vor zehn Jahren, als wir mit unserer Arbeit angefangen haben, war die Unternehmenskultur höchstens ein Thema am Rande. Sie wird aber je länger, je wichtiger. In der Schweiz allerdings wird sie – im Gegensatz zu Deutschland – immer noch etwas stiefmütterlich behandelt. Zwar stülpen wir jedem neuen Marketingtrend das Etikett «Kultur und Werte» über. Mit Unternehmenskultur hat das Ganze aber nichts zu tun.

Wer ist verantwortlich für die Unternehmenskultur innerhalb einer Organisation?

Hässig: Unternehmenskultur muss immer in Verbindung mit Führung angeschaut werden. Sie ist Chefsache und kann nicht delegiert werden.

Stoff: Deshalb ist es umso fataler, wenn der Chef nicht weiss, was Unternehmenskultur ist. Weil er nicht nachvollziehen kann, weshalb sein Unternehmen nicht erfolgreich ist, kann er auch nichts verändern.

Woran erkennt man eine gute Unternehmenskultur?

Stoff: Wir sprechen nicht von guten, sondern von authentischen Unternehmenskulturen. In einer authentischen Unternehmenskultur ist die Identifikation über Sinn und Gemeinsamkeit vorhanden. Die Mitarbeitenden fühlen sich wohl, es herrscht eine gute Stimmung und das Unternehmen hat Erfolg. Fehlen gemeinsame Werte, haben wir eine disharmonische Unternehmenskultur. Die Angestellten gehen nicht gern zur Arbeit, sind selten gleicher Meinung, das Unternehmen kämpft ständig um Kunden.

«Das Potenzial von Unternehmenspublikationen wird oft nicht ausgeschöpft.»

Roland F. Stoff

Chefs geben ungern zu, dass ihre Mitarbeitenden sich nicht wohl fühlen. Wie beurteilen Sie, wie es um die Unternehmenskultur Ihrer Kunden – Führungspersonen verschiedener Unternehmen – steht?

Stoff: Wir machen weder eine Be- noch eine Verurteilung. Unser Ziel ist es, dem Kunden die eigene Unternehmenskultur zu spiegeln. Zum einen führen wir Gespräche, zum Beispiel über die Werte. Kennt er sie? Lebt er sie? Wie sehen es seine Mitarbeitenden? Wie sehen es die Kunden? Zum anderen sichten wir seine Grundlagenpapiere: Hat das Unternehmen eine verständliche und machbare Vision, eine Strategie, ein Leitbild und wie sind die Führungsgrundsätze formuliert? Wir sehen uns aber auch andere Unternehmenspublikationen an und vergleichen, inwiefern die genannten Leitsätze und Visionen dort ebenfalls zum Tragen kommen.

Was sind zielführende Massnahmen, um eine Kultur im Unternehmen zu verankern?

Stoff: Das Wichtigste ist, dass die Vorgesetzten die Werte der Organisation formulieren und vorleben. Nur so wirken die Wertebegriffe und spiegeln sich im Verhalten wider. Ein Beispiel: Sie möchten, dass ihre Mitarbeiter respektvoll sind – im Umgang miteinander und auch gegenüber dem Kunden. Wenn Sie sich selbst nicht respektvoll gegenüber den Mitarbeitenden verhalten, ist es ein Wert ohne Inhalt. Dann können Sie Respekt fordern, so viel Sie wollen. Es wird nicht gelehrt.



Roland F. Stoff hat seine Erfahrungen aus seiner Tätigkeit als HR-Verantwortlicher im Gesundheitswesen Bild: Daniel Winkler

Welche Rolle spielt dabei der ganze Corporate Publishing Bereich, also beispielsweise Mitarbeiter- und Kundenmagazine?

Stoff: Eine sehr wichtige. Leider wird das Potenzial oft nicht ausgeschöpft. Mitarbeitermagazine bestehen häufig aus ein paar Zahlen, Jubilaren, einem Kreuzworträtsel, einem Rezept, und vielleicht noch einem lustigen Foto vom letzten Skiausflug nach Flims. Damit werden keine Werte transportiert, es fehlt jeder Bezug zur gemeinsamen Zielsetzung. Um Identifikation zu bekommen, wäre es zum Beispiel angebracht, nicht einfach das Betriebsergebnis abzudrucken, sondern Niederlagen oder Erfolge zu begründen.

Hässig: Kundenmagazine wirken ebenfalls häufig unglaubwürdig und langweilig, weil sie alle mit den gleichen Absichten jeder Marketing- und Kommunikationsabteilung verfasst werden. Schlagwörter, schwammige Inhalte und eine unverbindliche Sprache stellen keinen Bezug zu den Versprechungen, Kernwerten, Misserfolgen und Schwierigkeiten der Unternehmung her. Corporate Communications sollte aber genau das tun.

«Corporate Communications soll Bezug zu den Versprechungen, Kernwerten, Misserfolgen und Schwierigkeiten der Unternehmung herstellen.»

Hans R. Hässig

Wie steht es mit der Werbung? Hat diese den gleichen Anspruch an Authentizität?

Hässig: Unbedingt. In der Werbung wird leider sehr oft gelogen. Nicht mal unbedingt absichtlich. Aber wenn ich mein Produkt mit «frisch» marktschreie, jedoch abgepacktes Brot verkaufe, bin ich nicht glaubwürdig. Werbung sollte eigentlich immer den Mitarbeitenden vorgelegt werden. Wenn sich diese damit identifizieren, dahinterstehen können, dann ist die Werbung authentisch.

Haben Sie ein gutes Beispiel für eine authentische Unternehmenskultur?

Stoff: Jack Wolfskin zum Beispiel. Das Label steht für Abenteuer und Erlebnis: Die Mitarbeitenden hatten vom vorherigen CEO pro Woche einen halben Tag frei bekommen. Bezahlt, versteht sich. Sie sollten – in Jack Wolfskin Outdoor-Bekleidung – raus in die Natur und das Material testen. Der Kunde bekam diese Authentizität zu spüren, denn solche Verkäufer können glaubwürdig beraten. Was schliesslich wiederum der Firma zugutekommt. Diese Rechnung ging also auf. Dank einer authentischen Unternehmenskultur.



Fotograf: Daniel Winkler

Hans R. Hässig (links) und Roland F. Stoff haben langjährige Führungserfahrung auf Geschäftsleitungsebene in KMUs und Konzernen im In- und Ausland. Sie haben zum Thema Unternehmenskultur Bücher veröffentlicht, zum Beispiel «Unternehmenskultur verstehen – weiche Faktoren des Firmenerfolgs». Sie haben Instrumentarien entwickelt, um Unternehmenskulturen sichtbar zu machen und die Authentizität von Werten und Werthaltungen in Unternehmungen zu prüfen sowie Handlungsoptionen aufzuzeigen. www.unternehmenskultur-controlling.ch

Hässig, Hans R./Stoff, Roland F.: [Unternehmenskultur verstehen](#). Die Basis für den langfristigen Erfolg. Comos Verlag, 2016

Lesen Sie zum Thema Unternehmenskultur auch das [Porträt der Mobiliar](#), sowie die beiden Interviews mit [Nathalie Bourquenoud](#) und [Karin Baltisberger](#).