

Glaubwürdig handeln

Unternehmenskultur KMU müssen ihre Werte kennen und sie umsetzen. Das bildet die Basis ihres Erfolgs.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die Geschäftsführung der Farfalla AG, Anbieterin von biologischer Naturkosmetik, legt Wert auf respektvolles, ethisches Handeln gegenüber allen Produzenten, Mitarbeitern und Kunden. Ihre langjährigen Rohstofflieferanten, Bauern und Cooperativen, kennt sie alle persönlich.

Mit der Übereinstimmung ihres Versprechens und Handelns komme die Farfalla AG sehr nahe an eine authentische, da glaubwürdige Kultur heran, sagt Hans R. Hässig von Unternehmenskultur-Controlling Hässig & Stoff in Dielsdorf. «Eine Unternehmenskultur, die von den Beteiligten authentisch gelebt wird, bringt Orientierung für alle und führt zu Erfolg und

Wohlfinden am Arbeitsplatz, weil sich die Mitarbeitenden mit den vorgelebten Werten identifizieren können.»

Dem Begriff «Unternehmenskultur» nähern sich die Experten von unterschiedlichen Seiten. Für Hässig zeigt sie sich in der «Art und Weise, wie Geschäftsziele verfolgt werden und wie miteinander umgegangen wird». Somit sei sie das gesamte gewachsene Meinungs-, Norm- und Wertgefüge, die das Verhalten der Führung und der Mitarbeiter prägen. Als «weicher» Faktor sei die Kultur schwer fassbar, sagt KMU-Experte Hans Blatter. Cordula Rieger von der Zürcher Organisationsberatung Enzaim bezeichnet die Werte als unsichtbaren Teil der Kultur, das Verhalten der Einzelnen als sichtbaren Teil.

Bei KMU zeigt sich laut Rieger häufig, dass die Kultur stark ausgeprägt, aber nicht explizit ausformuliert werde. Ihr Vorteil sei die grössere Nähe der Mitarbeiter zur Führung. «So kann Kultur sehr viel direkter verhandelt werden.» Auch Blatter sieht die Unternehmenskultur in kleineren Firmen als grosse Stärke: «Die Mitar-



BRIGITA GARCIA LOPEZ

beiter sind keine Nummern», es herrsche eine familiäre Atmosphäre. Der Unternehmer drücke Anerkennung und Wertschätzung aus und schreibe Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Stabilität gross.

Doch eine Selbstverständlichkeit ist das in Schweizer Kleinfirmen bei weitem nicht, sagt Hässig. In der Finanzkrise hätten viele Firmen aufgrund des finanziellen Drucks ihre Werte vernachlässigt. Mit verheerenden Folgen – viele mussten aufgeben. «Diesen Unternehmen wurde zum Verhängnis, dass die in den letzten Jahren nach aussen kommunizierten Werte längst nicht mehr mit jenen der Mitarbeitenden, Kunden und des Marktes übereinstimmen.» Dadurch mangle es in vielen Unternehmen an Orientierung und Harmonie – nicht zu verwechseln mit dem kurzfristigen Betriebsklima. Damit fehle die Basis, um innovativ und erfolgreich zu sein. Denn laut Hässig kämpfen desorientierte Firmen immer ums Überleben.

Authentizität ist allerdings kein Ist-Zustand, sondern ein ständiger Prozess: «Werte zu leben und selbstbewusst dafür

einzustehen, bedingt, sich ständig mit sich selbst und der Umwelt aktiv und selbstkritisch auseinanderzusetzen», sagt Hässig. Dort, wo zwischen Ist- und Soll-Kultur eine Lücke klappt, drängt sich laut Cordula Rieger eine Veränderung der Kultur auf. Diese setzt bei der obersten Führung an, die ein gemeinsames Verständnis erarbeiten muss. Sie ist dann besonders herausgefordert, wenn etwa zwei unterschiedliche Firmen fusionieren.

Oder wenn eine Firma eine gewisse Grösse erreicht. Denn eine Kultur, die gut ist für ein Startup, ist nicht zwangsläufig gut für eine mittelgrosse Firma, sagt Cordula Rieger. «Häufig hinkt die Kultur in der Wachstumsphase hinterher.» Das Management hält an den alten, bisher erfolgreichen Werten fest. «Es braucht hier also einen bewussten Wandel.» Eine solche Neuorientierung sei in kleineren Organisationen viel eher möglich als in Konzernen mit Tausenden Personen, sagt Rieger. Doch diese tiefreichende Veränderung braucht laut Blatter mehr Zeit als jede andere Veränderung im Unternehmen. «Sie

KMU-SERIE

Analyse Die Serie «Die Risiken der KMU» befasst sich mit Schwachstellen von kleineren Unternehmen. In mehreren Folgen werden Risiken analysiert und Lösungen aufgezeigt:

1. Genaue Strategie
2. Ausgewogene Kundenstruktur
3. Professionelles Marketing
4. Kluges Personalmanagement
5. Kompetente Führung
6. Wachsamkeit für Innovationen
7. Reflektierte Unternehmenskultur
8. Professionelle Finanzierung
9. Sorgfältig vorbereitete Nachfolge

kann erst wirken, wenn die Mitarbeiter sie verinnerlicht haben.»

In einem solchen Prozess steckt die CSS Vaduz. Vor sechs Jahren ein Startup, betreut die Versicherung heute mit 60 Mitarbeitern das Deutschland-Geschäft. Kürzlich beriet sie eingehend, welche Werte aus der Startzeit in Zukunft erhalten, welche abgebaut, welche neu entwickelt werden sollen. In diese Gespräche waren zeitweise alle Mitarbeiter involviert. «Auf ihre Mitwirkung lege ich grossen Wert», sagt Chef Beat Moll.

Damit begünstigt er einen notwendigen kulturellen Wandel. Denn am ehesten beeinflussbar ist die Kultur durch das Vorbild des Chefs, sagt Blatter. Auch Hässig sagt: «Ein weitsichtiger Chef ist ein noch besserer Kulturmanager.» Dazu müsse er glaubwürdig sein, denn nur dann trage das Personal seine Entscheidungen mit und bringe sich voll ein.

NÄCHSTE FOLGE IN NR. 37

• Professionelle Finanzierung

FÜHRUNGSAUFGABE IM KMU

Kultur vorgeben und vorleben

Zielorientierung Beraterin Cordula Rieger empfiehlt folgende Schritte zur Pflege der Unternehmenskultur:

- Von der Strategie her denken. Die Kultur so entwickeln, dass sie erlaubt, die langfristigen Ziele zu erreichen.
- Kultur ist eine Führungsaufgabe. Doch Mitarbeitende sollen früh in die Diskussion eingebunden werden. Denn Kultur entsteht im Austausch.
- Kultur nicht nur vorgeben, sondern auch vorleben. Das Verhalten der Führung wird gerade im KMU kritisch ver-

folgt und nachgeahmt. Ein Teamgeist wird sich nie etablieren, wenn der Chef autokratisch führt.

- Kultur ist kein Kuschelfaktor. Es geht nicht darum, dass alle nett zueinander sind. Sondern eine Organisation zu entwickeln, die ihre Ziele erreicht.

Versprechen Für den Berater Hans Hässig ist zentral, dass KMU mit Strategien, Leitbild und Auftritt nur versprechen, was sie einhalten können. Dabei ist eine klare Sprache wichtig.

ANZEIGE



Dir vertraue ich

Unternehmen Gesundheit



Die CONCORDIA bietet die **Krankentaggeld-, Unfall- und Krankenpflegeversicherung** aus einer Hand. Die einzelnen Module ergänzen sich perfekt. **Begleitende Dienstleistungen** schaffen Mehrwert. Der ganzheitliche Ansatz prägt unser Angebot. Ein klarer Vorteil, denn so erhalten Sie von der CONCORDIA im umfassenden Sinne die Lösung, die exakt Ihrem Bedürfnis- und Risikoprofil entspricht.

Die CONCORDIA unterstützt Sie mit Service und Know-how. Verlangen Sie nähere Infos unter 041 228 01 11 oder über www.concordia.ch