

Sita Mazumder

# Erfolgsfaktor Unternehmenskultur



Bild: zvg

**G**rundlage der Unternehmenskultur sind die von allen Unternehmensmitgliedern gemeinsam geteilten Werte und Normen. Diese sind von den einzelnen Mitarbeitenden so stark internalisiert und vertreten, dass sie in deren Denk- und Verhaltensmustern gelebt werden. Die Unternehmenskultur prägt auf diese Weise alle wichtigen Aspekte eines Unternehmens, das konkrete Verhalten der Organisationsmitglieder, die Umgangsart mit Internen wie Externen, die gemeinschaftlich gepflegten Gewohnheiten und vieles mehr.

Obwohl die Unternehmenskultur als wenig erfassbar, als «soft» erscheint und schwer zu quantifizieren ist, haben Erfahrungen im unternehmerischen Alltag sowie Berichte und Studien gezeigt, dass es sich hier um einen Schlüsselfaktor eines erfolgreichen Unternehmens handelt. Die Unternehmenskultur in einer Industriefirma prägt beispielsweise die Kreativität in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die Präzision einer Engineering- und Produktionsabteilung, die Umsetzungsstärke in der Verkaufsorganisation, die Zuverlässigkeit von Kundensupport usw. Analog gilt dieses Erkenntnis in allen Branchen, spricht für sämtliche Organisationen.

Natürlich existieren beliebig viele Kulturen, für jedes Vorhaben, für jedes Unternehmen gibt es eine passende Kultur. Allen langfristig erfolgreichen Organisationen gemeinsam ist jedoch die Klarheit und Ehrlichkeit in der Umsetzung der gemeinsamen Werte und Normen, denn nur dann lassen sich diese auch leben. Die

(Menschen-)Führung in einem Unternehmen hängt denn auch entscheidend von der Unternehmenskultur ab – umgekehrt prägen die von der Unternehmensspitze ausgestrahlten und vorgelebten Führungsprinzipien stark die Unternehmenskultur.

Die nachhaltige Gestaltung oder Umwandlung der Unternehmenskultur bedarf eines meistens langen Zeithorizonts. Hier hat eine Geschäftsleitung kurzfristig mit der Umgestaltung der Strategie mehr Chancen. Ein wenig erfolgreiches Unternehmen kann durch eine neue, bessere Unternehmensspitze verbessert werden. Diese kann zum Beispiel bei Turnaround-Fällen durch schockartige Massnahmen (Stichwort «Kulturschock») kurzfristig eine gewisse Änderung der Unternehmenskultur bewirken. Das Unternehmen wird aber aufgrund solcher Massnahmen selten zum nachhaltigen Star – dazu ist ein durchgängig qualifiziertes und sorgfältig selektiertes Humankapital notwendig. Das stärkste Instrument der Unternehmensspitze, die Unternehmenskultur nachhaltig zu prägen, ist entsprechend eine strategisch durchdachte, strategisch verankerte und konsequent praktizierte Personalselektion. Bei erfolgreichen Unternehmen hat sich denn auch wiederholt gezeigt, dass sich die Spitze stark mit der Selektion ihrer Mitarbeitenden befasst, sich dieser sogar oft persönlich annimmt.

Ist die Unternehmenskultur eine starke Komponente des Unternehmens, so ist diese als Erfolgsfaktor in der Lage, die Kreativität und Vielfältigkeit der Mitarbeitenden besser zu nutzen, anstatt zu stark die Persönlichkeiten derselben zu normieren. Eine Normierung führt letztlich wieder zu einem gewissen Mittelmass und damit zu ökonomisch unausgeschöpftem Potenzial – oder mit den Worten John F. Kennedys: «Ein gescheiter Mann muss so gescheit sein, Leute anzustellen, die viel gescheiter sind als er.» ■

---

Sita Mazumder ist Wirtschaftsprofessorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) und Inhaberin des Beratungsunternehmens Purple in Zürich.