

UNTERNEHMENSKULTUR ALS

Erfolgsfaktor

Die Unternehmenskultur gehört zu den strategischen Themen, über die der Verwaltungsrat das Unternehmen prägt. Sie repräsentiert die DNA des Unternehmens und hilft dem Unternehmen voranzukommen und erfolgreich zu sein.

Von Cornelia Ritz Bossicard

Kürzlich wurde ich gefragt, wie die Digitalisierung die Unternehmenskultur verändert. Ich bin überzeugt, dass es nicht die digitale Transformation oder neue Technologien sind, welche eine Kultur verändern, sondern die Menschen. Um als Unternehmen auch in Zukunft am Markt zu bestehen und Chancen wahrzunehmen, braucht es eine Unternehmenskultur, die den Wandel ermöglicht.

Wie relevant ist die Kultur für den Geschäftserfolg und wie kann ein Verwaltungsrat die Unternehmenskultur einschätzen und gestalten, auch wenn er teils etwas weit weg vom Tagesgeschäft ist? Diesen Fragen geht der aktuelle swissVR Monitor nach, der von swissVR in Zusammenarbeit mit Deloitte und der Hochschule Luzern im Februar 2019 publiziert wurde.

70% aller Transformationen scheitern

Der swissVR Monitor zeigt, dass die Unternehmenskultur zu den Top-Ten-Themen des Verwaltungsrats gehört. Die Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder erachtet eine starke und offene Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil und als wesentlichen Treiber für den Geschäftserfolg. Nichtsdestotrotz wird bei rund einem Drittel der Befragten die Unternehmenskultur bei strategischen Neuausrichtungen eher nicht oder gar nicht angepasst.

Dies lässt aufhorchen. Untersuchungen von McKinsey zeigen, dass 70% aller Transformationen scheitern, was unter anderem auf kulturelle Differenzen zurückzuführen ist. Für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ist wichtig, dass der Verwaltungsrat eine Unternehmenskultur prägt, die den Wandel nicht nur fördert, sondern auch von den Mitarbeitern einfordert und zulässt. Dazu gehört, neben gemeinsamen Werten und einer offenen Diskussionskultur, die Mitarbeiter zu befähigen und zu motivieren, neue Wege zu gehen – und dies über alle Unternehmensstufen.

Da Verwaltungsräte oft selbst nicht im Tagesgeschäft tätig sind, verlassen sie sich in erster Linie auf Mitarbeiterbefragungen,



CORNELIA RITZ BOSSICARD
ist Präsidentin von swissVR und Gründerin der zbridge AG. Sie agiert als Sparring Partner für Strategie, Corporate Governance und Finanzen. Sie ist in verschiedenen Verwaltungsräten und strategischen Führungsgremien multinationaler Unternehmen tätig.

Eindrücke von Betriebsbesuchen und Interaktionen mit Mitarbeitern sowie Kundenbefragungen, um die Kultur im eigenen Unternehmen zu bewerten. Gemäss der Umfrage des swissVR Monitor werden das Vorleben der propagierten Werte und die Ernennung und Abberufung von Geschäftsleitungsmitgliedern als wichtigste Möglichkeiten für den Verwaltungsrat gesehen, auf die Unternehmenskultur Einfluss zu nehmen. Auch leisten die vom Verwaltungsrat erlassenen Werterahmen und Verhaltenskodexe einen wichtigen Beitrag zur Verankerung der Unternehmenskultur.

Unternehmenskultur geht alle an

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung nehmen eine wichtige Rolle beim Festlegen und Vorleben der Werte («Tone at the Top») ein. Es wäre jedoch vermessen zu glauben, dass damit die Unternehmenskultur über alle Stufen definiert ist und nur eine Kultur im Unternehmen vorherrscht. Jeder Mitarbeiter bringt seine eigenen Erfahrungen und Wertesysteme mit und prägt die Unternehmenskultur(en). In der Praxis ist es wichtig, sich als

«
»
Jeder Mitarbeitende bringt seine eigenen Wertesysteme mit.
»

Verwaltungsrat und Führungskraft nicht nur auf den «Tone at the Top» zu beschränken, sondern auch Gehör für die «Mood in the Middle» des mittleren Managements und den «Buzz at the bottom» der Basis zu haben. So können die Mitarbeiter eingebunden und mit auf die Reise genommen werden. Die Unternehmenskultur ist in der Verantwortung jedes Einzelnen und wird durch jeden Einzelnen geprägt.

SWISSVR

ist eine Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte – attraktiv – unabhängig – fokussiert – gesamtschweizerisch. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet bedürfnisspezifische Informationen und Weiterbildung an (swissvr.ch).

Creating Long-Term Value



Das Unternehmen, die Unternehmensleistungen auf den Punkt gebracht. Prägnant, relevant, glaubwürdig. Fokus auf das Wesentliche: Wie schafft das Unternehmen strategisch nachhaltig Werte für seine Stakeholder? Was prädestiniert das Unternehmen für die Zukunft – bei Kunden, in den Märkten, bei Mitarbeitenden, in der Gesellschaft?

Es ist eine gute Zeit für Substanz.

hilda
DESIGN MATTERS

hilda *design matters* gehört zu den führenden Designagenturen für strategische Unternehmenskommunikation und dynamische Markenführung.
Dynamic Branding / Corporate Communications / Financial Publications