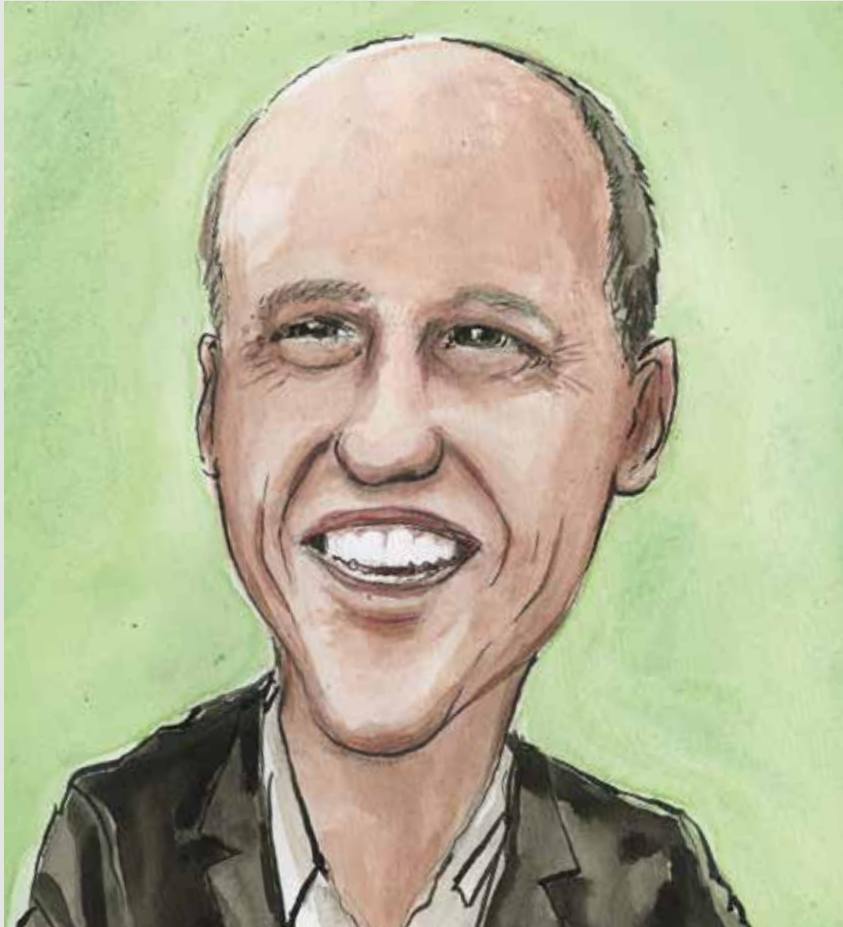




Oliver Gassmann ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und leitet das Institut für Technologiemanagement. Als einer der meistzitierten Innovationsforscher publizierte er mehr als 800 Fachpublikationen, unter anderem den globalen Bestseller «Business Model Navigator». Er ist Mitglied mehrerer Verwaltungsräte, Gründer von Spin-offs und international gefragter Keynote Speaker.

Interview mit Oliver Gassmann

«Man sollte Veränderung zulassen und die Kultur sich so weiterentwickeln lassen, dass sie Neues stützt, trägt und prägt.»

Welchen Bezug respektive Zugang haben Sie zu unserem Kernthema «Hiring for Cultural Fit»?

Eine lange Zeit habe ich als Innovationsforscher einen grossen Bogen um die Kulturthemen gemacht und mich auf Strategie, Prozesse und Organisation konzentriert. Kultur war für mich immer der weiche Faktor, bis ich gelernt habe, dass Kultur eine zentrale Quelle für nicht imitierbare Wettbewerbsvorteile ist. Da wurde ich neugierig und startete auch Forschung auf diesem Feld. Das Projekt «Wie prägt man Innovations-Kulturen», bei dem ich mit einem Psychologen zusammengearbeitet habe, war dann für mich der Augenöffner. Kultur ist aktiv gestaltbar. Als ich das begriffen habe, wurde Kultur für mich als Gestalter interessant. Kultur hat enormen Einfluss auf harte Fakten wie Wachstum, Profitabilität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Auf Basis unserer Forschung haben wir dann mit dem Innovationskultur-Navigator ein praktisches Instrument entwickelt, wie eine Kultur in einem Unternehmen aktiv gestaltet werden kann. Im Kern steht die Herausforderung von Unternehmen im digitalen Kontext, dass immer kollaborativer gearbeitet werden muss. Ökosysteme entlang Kundenbedürfnissen sind nur möglich,

wenn Menschen über die eigenen Silos und Unternehmensgrenzen hinweg zusammenarbeiten. Dies erfordert oft eine grosse Transformation, die Unternehmen kulturell an Grenzen bringt. Ich zitierte immer: «You hire for skills, you fire for cultural misfit.» Unser Anliegen ist es, Kultur messbar zu machen und sie aktiv weiterzuentwickeln. Unsere Forschung hat gezeigt, dass sich eine innovationsoffene Kultur auf den Feldern Agilität, Inspiration, Motivation, Alignment, Transparenz und Empowerment gestalten lässt. Auf diesen Feldern haben wir bei den führenden Unternehmen Best Practices identifiziert und in unserem Navigator als konkrete Gestaltungsmassnahme vorgeschlagen.¹ Unternehmenskultur ist ein zentraler Erfolgsfaktor und sie ist aktiv gestaltbar.

Was zeichnet für Sie eine Unternehmenskultur aus?

Kultur ist das, was unterhalb der Oberfläche ist, also auch im Sinne der berühmten Eisberg-Metapher. Kultur ist die Summe der Werte, Normen und Praktiken, die sich in Ritualen sowie in bewussten und unbewussten Handlungen niederlegen. Bei der Gestaltung der Unternehmenskultur müssen wir zuerst bestehende Verhaltensmuster analysieren, Handlungsbedarf identifizieren und dann zu Aktionen kommen. Über die Etablierung

¹ Zum Navigator: Unter www.innovationskulturnavigator.ch können Unternehmen kostenlos ein Self-Assessment zu ihrer Innovationskultur erstellen lassen. Das Kartenset ist auch über den Buchhandel verfügbar.

von neuen Routinen kann man auch tieferliegende Werte umprogrammieren. Die Forschung zeigt, dass Unternehmenskultur sich um Faktor 10 schneller verändert, wenn man über konkrete Routinen, quasi an der Oberfläche des Eisbergs, arbeitet, als über abstrakte Arbeit an Werten. Ich war schon immer jemand, der gern «gestaltet» und «verändert». Durch diesen Zugang und diese Möglichkeit der Wirkung, fand ich meine Basis für die Kulturarbeit.

«Kultur ist aber nie starr, sondern verändert sich stetig. Wichtig ist, dass die zentralen Werte als Orientierungsrahmen bestehen bleiben.»

Wichtig ist mir, dass die Grundwerte und die ethische Grundhaltung klar definiert und gelebt werden. Dinge können sich ändern, aber die Basis muss bewusst und explizit benannt sein. Das hilft für die praktischen Entscheidungen und gilt als Orientierungsrahmen für Alltagshandeln. Eine besondere Bedeutung hat hierbei auch die offene Kommunikationskultur; diese fördert Vertrauen, Transparenz und Zusammenarbeit.

Wann sprechen Sie von einer guten Unternehmenskultur?

Es gibt nicht die eine gute Kultur. Aber die Kultur muss passen zum Unternehmen. Die Führungskräfte sollten sich Fragen stellen: Welche Werte und Normen werden in unserem Unternehmen gelebt? Spiegeln diese die Ziele und Vision des Unternehmens wider? Fühlen sich die Mitarbeiter dem Unternehmen zugehörig und sind sie engagiert? Wie hoch ist die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung? Wie wird Führung im Unternehmen gelebt? Unterstützen die Führungskräfte eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens? Diese Fragen können dem Unternehmen dabei helfen, ein tieferes Verständnis für seine aktuelle Kultur zu entwickeln und Bereiche zu identifizieren, in denen Veränderungen notwendig sein könnten, um eine positive, unterstützende und nachhaltige Unternehmenskultur zu fördern.

Kann man eine gute Unternehmenskultur bewahren?

Eine interessante Frage. Wächst ein Unternehmen, verändert sich automatisch die Kultur. Als ich zu Zühlke in den Verwaltungsrat gekommen bin, hatte das Unternehmen 350 Mitarbeiter. Man kannte sich persönlich und fühlte sich wie eine Familie. Heute, mit 2000 Mitarbeitern in über zehn Ländern, ist dies nicht mehr gegeben,

auch wenn wir sehr viel in eine starke Kultur investieren. In den Anfangsphasen gab es einige Stimmen, welche die alte Kultur bewahren wollten. Kultur ist aber nie starr, sondern verändert sich stetig. Wichtig ist, dass die zentralen Werte als Orientierungsrahmen bestehen bleiben. Dann kommen neue Aspekte der Kultur hinzu durch die Internationalisierung und mehr Diversität. Kommt man jedoch an einen Zühlke-Standort, stellt man sofort fest, dass es weltweit die gleiche Unternehmung ist. Deutlich wird dies immer, wenn es um kritische Diskussionen in anspruchsvollen Situationen geht. Anpassungsfähigkeit wird in einer sich immer rascher verändernden Umwelt wichtiger. Eine Organisation muss fähig sein, sich ständig auch neu zu erfinden, nicht nur strategisch und situativ, sondern auch kulturell.

Wichtig dabei zu beachten ist: Kultur ist ein wechselseitiger Lernprozess, so schnell geht diese nicht verloren. Man sollte den Mut haben, Veränderung zuzulassen und die Kultur sich so «weiterentwickeln» zu lassen, dass sie das Neue stützt, trägt und prägt. Dann kann Kultur sich mit neuen Impulsen weiterentwickeln, ohne dass sie die Kernwerte und den Bezug zur Herkunft verliert.

Wo sehen Sie hinsichtlich Unternehmenskultur die grössten Herausforderungen? Was sind die Stolpersteine und womit haben die Unternehmen am meisten Mühe?

Es beginnt mit dem Widerstand gegen Veränderungen: Wir Menschen lieben Routine und Konstanz und tun uns schwer, Prozesse und Verhaltensweisen zu ändern. Dieser Widerstand kann die Entwicklung und Implementierung einer gewünschten Unternehmenskultur erschweren. Oft sehe ich auch Kommunikationslücken. Mangelnde oder ineffektive Kommunikation kann Missverständnisse fördern und das Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Management untergraben. Eine klare, transparente und offene Kommunikation ist jedoch entscheidend für den Aufbau einer starken Unternehmenskultur. Am oberen Management wird oft kritisiert, dass es eine Diskrepanz zwischen den verbal verkündeten Werten und dem tatsächlichen Verhalten gibt. Dies untergräbt die Glaubwürdigkeit und führt nicht selten zu Zynismus bei den Mitarbeitern. Oft wird die Belegschaft nicht eingebunden in Veränderungsprozesse. Ohne die aktive Beteiligung und das Engagement der Mitarbeiter ist es schwierig, eine inklusive und positive Unternehmenskultur zu schaffen.

Kritisch sehe ich die Rolle von extrinsischer Motivation. Zu häufig wird eine Unternehmenskultur korrosiv und kontraproduktiv durch eine überhöhte Bedeutung von Boni und Statussymbolen. Es finden Crowding-out-Effekte statt, bei der die Freude an der eigentlichen Arbeit und die Sinnhaftigkeit des Tuns ersetzt werden durch extrinsische Motivation. Bei einigen Banken habe ich dies ausgeprägt erlebt. Ich möchte nicht grundsätzlich gegen variable Vergütung plädieren, aber sensibilisieren, dass eine einseitige Boniorientierung zu nicht erwünschten Nebeneffekten führen kann.

Wie kann man eine veränderungsfreudige Unternehmenskultur entwickeln?

Ich möchte einige Gestaltungsfelder aufzeigen, die nicht überraschend klingen, aber in der Praxis oft vernachlässigt werden:

Erstens: Worte und Taten müssen übereinstimmen. Walk the talk. Es muss selber von den oberen Führungskräften vorgelebt werden, was eingefordert wird. Kostenorientierung predigen ist nicht vereinbar mit Business Class fliegen.

IKEA-Gründer Ingvar Kamprad lebte radikal sein Erfolgskonzept vor und lebte auch als Milliardär stets enorm sparsam. Elon Musk hinterlässt keine vorbildliche Unternehmenskulturen, aber er lebt vor, was er predigt: «Never stop exploring.»

Zweitens: Es müssen adäquate Prozesse und Strukturen geschaffen werden. Meistens sollte es hin zu flacheren Hierarchien und mehr Empowerment gehen. Wir benötigen in Zeiten rascher Veränderung immer mehr Schnellboote, weniger Tanker. Durch dezentrale Strukturen lässt sich dies fördern. Unternehmen wie Bosch und SAP etablieren lokale Labs an Universitäten, bei denen viel Bottom-up-Innovation entsteht. Spin-offs und Netzwerkorganisationen sind anpassungsfähiger als Corporate Strukturen, insbesondere wenn es um neue Geschäftsfelder geht. Prozesse sind drastisch zu vereinfachen, damit die Rigidität von Abläufen nicht jede Veränderungsidee erstickt. Vielfach stellen wir bei Grossunternehmen auch fest, dass die zentralen Kennziffern, die KPIs, nicht hinreichend angepasst sind.

Drittens: Oft wird zwar die notwendige Veränderungsrichtung dargelegt, aber viel zu wenig das «warum?» erklärt. Dies hat in meiner Generation vielleicht noch einigermaßen funktioniert, aber wird definitiv nicht mehr ausreichend sein für unsere jungen Mitarbeitenden. Führungskräfte müssen viel stärker auf die Gründe für die Veränderung eingehen und diese kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren. Es kann nicht oft genug wiederholt werden, warum das Unternehmen auf die Reise gehen soll. Unternehmen sind in ihrer Transformation dreimal schneller, wenn die Transformationsstory klar und stark ist. Diese Aufgabe ist nicht delegierbar, das ist Chefsache. Häufig wird vergessen, dass viele Mitarbeiter zwar willig wären, aber nicht befähigt sind. Diskutieren wir in Unternehmen Digitalisierungsstrategien – oder noch spezifischer Potenziale von generativer KI im Unternehmen – dann stelle ich oft fest, dass nur wenige Führungskräfte sich tatsächlich vertiefend mit den neuen Technologien auseinandersetzen. Man kann nicht wirklich eine Veränderungssoffenheit erwarten, wenn sich die Entscheidungsträger auf den neuen Gebieten inkompetent und unsicher fühlen. Es ist daher wich-

tig, dass ein Grossteil der oberen Führungskräfte befähigt wird in den neuen Feldern. Das erhöht nicht nur die Fähigkeit, Potenziale besser zu erkennen, sondern erhöht auch die Glaubwürdigkeit bei den eigenen Teams.

Das Thema «Ownership» ist in Sachen Unternehmenskulturen und -werte bestimmt auch zentral. Wo sehen Sie es angesiedelt?

Die oberste Führungsebene setzt den Ton für die Unternehmenskultur. CEO und Vorstand sind nicht nur für die Definition der Unternehmenswerte und -vision verantwortlich, sondern müssen diese auch vorleben. Ihre Handlungen, Entscheidungen und die Art und Weise, wie sie mit Mitarbeitern und Herausforderungen umgehen, dienen als Vorbild für die gesamte Organisation. Einige Gründer und CEOs wie Elon Musk, Steve Jobs, aber auch Reinhold Würth, Michael Hilti, Urs Bühler oder Kurt Stoll, personifizierten ihre jeweilige Unternehmenskultur und hatten eine nicht zu unterschätzende Vorbildfunktion.

Letztendlich ist die Ownership für die Unternehmenskultur eine gemeinsame Verantwortung, die von der Spitze des Unternehmens bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter reicht. Eine effektive Unternehmenskultur entsteht, wenn CEO und Board die Werte vorleben, Führungskräfte diese Werte in ihren Teams fördern und alle Mitarbeiter sich als Teil der Kultur sehen und zu ihrer Gestaltung beitragen. Die Kulturförderung muss als kontinuierlicher Prozess verstanden werden, der Anpassung und Engagement auf allen Ebenen erfordert.

Der Aufsichts- oder Verwaltungsrat hat hier auch eine wichtige Funktion, in dem dieser das Thema Kultur auf die Agenda setzt und auf blinde Flecken in der Unternehmenskultur hinweist. Gibt es Handlungsbedarf bei der Kulturentwicklung, kann der Verwaltungsrat dafür sorgen, dass die richtigen Impulse im Management gesetzt werden.

Erkennen Sie aus Ihrer Optik eine Veränderung bezüglich Besetzungen von Verwaltungsräten sowie Geschäftsleitungsmitgliedern in Bezug auf Unternehmenskultur, Diversity und anderem mehr?

Aus meiner Perspektive lässt sich eine deutliche Veränderung in der Besetzung von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsteams in Bezug auf Unternehmenskultur, Diversity und Inklusion erkennen. Diese Trends spiegeln ein wachsendes Bewusstsein für die Bedeutung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion in Führungspositionen wider. Waren vor 20 Jahren die Verwaltungsräte noch stark über Beziehungen zusammengesetzt, so gewinnen heute stärker

liegt darin, eine Balance zu finden, bei der Vielfalt gefördert wird, ohne die Bedeutung einer kohärenten Unternehmenskultur zu untergraben. Dies bedeutet, dass Unternehmen klar definierte Kernwerte haben sollten, die inklusiv genug sind, um Vielfalt in Gedanken, Perspektiven und Erfahrungen zu unterstützen. Am Ende möchte ich hier aber wiederholen: das Team in seiner Gesamtkomposition ist zentral.

«Ökosysteme entlang Kundenbedürfnissen sind nur möglich, wenn Menschen über die eigenen Silos und Unternehmensgrenzen hinweg zusammenarbeiten.»

spezifische Kompetenzen und Diversitätsthemen an Bedeutung. Das Gender-Thema steht ganz vorne im Fokus, aus meiner Sicht ist dies jedoch eine Minimal-Diversität. Viel wichtiger ist für ein gutes Board die kognitive Diversität und Multirationalität, gepaart mit Lernfähigkeit. Das umfasst unterschiedliche Erfahrungshintergründe, die auch durch jüngere Mitglieder, internationalen Hintergrund oder wissenschaftliche Verankerung geprägt sein kann. Letztlich ist es immer ein Abwägen: Legen wir mehr Wert auf die fachliche Kompetenz oder die kulturelle Komponente? Es muss im Einzelfall abgewogen werden, was wichtiger ist. Zudem muss der Verwaltungsrat als ganzes Team gesehen werden, Komplementaritäten sind wichtig.

Wie hängen Diversity und kulturelle Passung zusammen?

Kulturelle Passung bezieht sich darauf, wie gut die Werte, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Arbeitsweisen eines Mitarbeiters mit der vorherrschenden Unternehmenskultur übereinstimmen. Ein hoher Grad an kultureller Passung kann die Zusammenarbeit verbessern und zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen führen. Die Herausforderung besteht darin, sicherzustellen, dass die Suche nach kultureller Passung nicht zu Homogenität führt und dadurch unbeabsichtigt Vielfalt und Innovation einschränkt. Der Schlüssel

Welchen Rat geben Sie uns für unsere Tätigkeit aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht, wenn wir Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder für KMU und Grosskonzerne rekrutieren?

Stellen Sie sicher, dass die Werte der Kandidaten mit den Kernwerten des Unternehmens übereinstimmen. Dies ist entscheidend für eine nahtlose Integration in die Unternehmenskultur und wird wohl sicher auch so von Witena umgesetzt. Suchen Sie aber auch nach Führungskräften, die nicht nur die bestehende Kultur respektieren, sondern auch die Fähigkeit besitzen, diese weiterzuentwickeln und zu verbessern. Dies ist der unbequemere Teil, da viele Führungskräfte zwar Diversität ins Anforderungsprofil stellen, aber sich am Ende am liebsten selbst klonen. Klar, der Kunde ist König. Als Executive Search sollten Sie jedoch auch riskieren, einmal anzuecken und sich klar zu positionieren zu den erwähnten Themen, auch gegen Widerstände. In frühen Rekrutierungsrunden wird der Kreis an Kandidierenden oft breit gefasst. Je näher es jedoch zur finalen Entscheidung kommt, desto konservativer und homogener wird entschieden. Witena sollte hier zumindest die kritischen Fragen stellen.

Welches sind die Erfolgsfaktoren in Ihren Kerndisziplinen Innovation, Geschäftsmodellentwicklung sowie

Technologiemanagement mit Blick auf die Unternehmenskultur?

Eine Kultur, die Neugier, Experimentierfreudigkeit und das Erkunden neuer Ideen fördert, ist grundlegend für Innovation. Risikobereitschaft muss als Teil der Unternehmens-DNA verankert sein, Misserfolge sind als Lerngelegenheiten und nicht als Rückschläge zu betrachten. Eine Kultur, die Flexibilität und Agilität betont, erleichtert die Im-

«Waren vor 20 Jahren die Verwaltungsräte noch stark über Beziehungen zusammengesetzt, so gewinnen heute stärker spezifische Kompetenzen und Diversitätsthemen an Bedeutung.»

plementierung neuer Technologien und Prozesse. Ich möchte als Beispiel die boomende AI hervorheben. Tiefe neuronale Netze mit überragender Performance gibt es erst seit 2012. Das heisst in der Konsequenz, dass aktuelle Boards und C-Level schon aufgrund ihres Alters nicht diese Kompetenz haben. Die Lernfähigkeit wird dadurch nochmal zentraler, Neugier und der Wille, selber die Dinge zu verstehen, sind eine zentrale Anforderung an alle Führungskräfte und Verwaltungsräte für Zukunftsgestaltung. Bei Board-Besetzungen benötigen wir keine Programmierer oder spezialisierte Ingenieure, aber Menschen, welche die der Technologie zugrundeliegende Logik verstehen und deren Potenziale erkennen. Hierzu ist ein Mix aus Erfahrung und Lernfähigkeit notwendig. Lebenslanges Lernen ist essenzieller denn je; reines Wissen ist keine hinreichende Legitimation mehr. Kontinuierliches Lernen, persönliche Entwicklung und die stetige Verbesserung sind entscheidend für langfristigen Unternehmenserfolg. Dies muss von der Spitze her gelebt werden.

Haben sich Unternehmenskulturen und -werte in den letzten Jahren verändert? Wenn ja, wie?

Ja, Unternehmenskulturen und -werte haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Diese Veränderungen spiegeln sowohl gesellschaftliche Verschiebungen als auch neue Erwartungen von Mitarbeitern und Kunden wider. Kunden und

Mitarbeiter erwarten von Unternehmen heute, dass sie über den eigenen Gewinn hinausdenken und einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und für die Umwelt leisten. Triple-Bottom-Line ist hier das Stichwort. Mitarbeiter legen zunehmend Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance, und Unternehmen passen ihre Kulturen an, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. Räumlich-zeitliche Flexibilität wird oft als ein Schlüsselwert gesehen, der Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit fördert. Reduzierte informelle Kommunikation durch Anytime-anywhere-Arbeitsverhalten behindert gleichzeitig die Entwicklung einer starken Unternehmenskultur. Das Bewusstsein ist gestiegen, die Unternehmen sind offener und inklusiver geworden den Themen gegenüber. Der «Purpose» eines Unternehmens ist wichtiger geworden, die Warum-Elemente müssen adressiert werden. Teilweise sehen wir eine Verschiebung von einer rein ergebnisorientierten Kultur hin zu einer, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Individuelle Bedürfnisse, Fähigkeiten und Beiträge der Mitarbeiter werden stärker unterstützt.

Wohin geht die neueste Forschung zu diesen Themen?

Heute beschäftigt sich die Wissenschaft stark mit dem Management und der Messbarkeit der weichen Faktoren. SAP hat vor Jahrzehnten geholfen, die tangiblen Assets besser zu managen. Die Messbarkeit und damit auch die Managebarkeit hat sich erhöht. Mit IoT [Internet of Things] sind auch Produkte und Prozesse in Realtime messbar geworden. Wir können mit grossen Datenmengen messen und analysieren, wie unsere Produkte beim Kunden eingesetzt werden, wo es Schwachstellen gibt und wie diese verbessert werden können. Unsere Forschung unter der Leitung von Raphael Boemelburg beschäftigt sich nun damit, wie die intangiblen Assets, also das Wissen und die Mitarbeiter, besser analysiert und geführt werden können. Das recht neue Gebiet der Cultural Analytics als neues Forschungsgebiet beschäftigt sich damit, wie Unternehmenskultur besser quantifiziert und objektiviert werden kann. Konkret kann man mit der Analyse von Interaktionen von Mitarbeitern feststellen, in welchen Bereichen eher Silodenken vorherrscht, wo es blinde Flecken in der

Zusammenarbeit gibt. Wer sind die Gatekeeper in der Organisation? Wie kann ich diese fördern? Aufgrund dieser Analyse kann dann objektiver der Ist-Zustand der Unternehmenskultur erfasst und damit auch aktiv gestaltet werden. Einfach gesagt: Nach dem Management der Finanzen, dem Management der Produkte und Prozesse, kommt nun das verbesserte Management der Unternehmenskultur. Unsere Erkenntnisse haben wir praxisorientiert mit konkreten Hilfestellungen in dem neuen Buch «Collaborative Advantage: How Open Organizations Thrive in Volatility» zusammengefasst.

Was hätten Sie rückblickend anders gemacht im Kontext unserer Fragestellung?

Ich hätte mich früher mit dem Thema beschäftigen sollen. Meine Herkunft sind Strategie, Technologie und Innovation. In Sachen Kultur war ich ein reiner Praktiker. Dabei ist die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur definitiv ein versteckter Erfolgsfaktor für Unternehmen. Eine transformationsoffene Innovationskultur lässt sich praktisch gestalten.

Das Interview wurde von Eva Riedi-Collen geführt.