

Unternehmenskultur



In den Teppichetagen braucht es mehr Sozialkompetenz

Mitarbeiter zufrieden, Umsatz steigend: Unternehmen entdecken, was es bringt, wenn sie ihre Firmenkultur pflegen. *Von Charlotte Jacquemart und Katinka Gyomlay*

Es kam einer kleinen News-Bombe gleich, als der bekannte Karikaturist des «Tages-Anzeigers», Nico, Ende April ankündete, er verlasse nach 37 Jahren Zugehörigkeit zur Tamedia das Verlagshaus. Nico begründete seinen Wechsel zum «Blick» mit dem «Verlust der Unternehmenskultur» bei der Tamedia. Es sei ihm nicht mehr möglich, so zu arbeiten wie in früheren Jahren. Eine Unternehmenskultur kann offenkundig schuld daran sein, quasi die Heimat aufzugeben.

Diesen Befund würden viele Crossair-Piloten unterschreiben. Die Piloten haben Mühe, sich mit der Swiss-Kultur zu identifizieren. Firmen sind keine Legosteine, die sich so einfach aufeinander stecken lassen. Und selbst wenn Fusionen jahrelang zurückliegen: Zwei Firmenkulturen zu verschmelzen, gelingt oft nicht.

Doch es gibt positive Beispiele: So das von Renault und Nissan. CEO Carlos Ghosn ist es gelungen, den französisch-japanischen Kultur-Clash zu verhindern. Der Erfolg der Allianz basiert laut Ghosn auf der Diskussion über die Firmenkulturen. «Die Unternehmenskultur ist der eigentliche Schlüssel zur Wertschöpfung», lässt sich Ghosn im «Tages-Anzeiger-Magazin» zitieren.

Neu ist das Thema keineswegs. In der Management-Literatur wird Unternehmenskultur erstmals in den achtziger Jahren intensiv diskutiert.

Auslöser ist der beeindruckende Aufstieg Japans zur wirtschaftlichen Weltmacht. Dies, obwohl in japanischen Firmen ein komplett anderer Wind weht. Offensichtlich wird, dass nicht mehr nur der auf das Individuum ausgerichtete amerikanische Managementstil mit «hire and fire» zum Erfolg führt. Da gibt es etwas Neues aus dem Osten, das geprägt ist von «weichen Faktoren» und einer anderen Betrachtung von Gruppe und Individuum. In Japan sind Loyalität und Teamgeist gefragt, Mitarbeiter werden auf Lebenszeit angestellt. Japans Aufstieg ermöglicht es, dass auch im Westen plötzlich über Unternehmenskultur gesprochen wird. «Emotionale Intelligenz» anstatt Militärjargon: Die Organisationslehre entdeckt die Beziehungskultur.

Vorgesetzte gefordert

Doch was macht eine positive Beziehungskultur aus? Chris Steyaert, Organisationspsychologin an der Universität St. Gallen: «Eine Kultur wird dadurch geprägt, wie zusammengearbeitet wird und wie mit dem Umfeld und den Menschen darin umgegangen wird.» Steyaert weiss aus vielen Forschungsprojekten, dass sich gerade Vorgesetzte in grösseren Betrieben oft nicht bewusst sind, wie sehr sie Vorbild sind im Umgang miteinander. Eine immer wichtigere Rolle in der Beziehungs-

Wenig motiviert

Angestellte mit hoher emotionaler Bindung zu ihrer Arbeit

USA	29%
Schweiz	22%
Österreich	19%
Grossbritannien	19%
Deutschland	13%
Frankreich	12%

Quelle: Gallup

kultur spielen gemäss Steyaert die Emotionen. «Eine Kultur wird dann positiv wahrgenommen, wenn die Stimmung im Betrieb gut ist. Stimmung hat viel mit Gefühl zu tun. Für Leaderfiguren bedeutet dies, dass sie lernen müssen, Emotionen wahrzunehmen, sie zu zeigen wie auch zu kontrollieren.» Wichtig sei, dass auf den Chefetagen auch in schwierigen Zeiten offen über Gefühle geredet und Optimismus ausgestrahlt werde.

In einer zunehmend globalisierten Welt würden sich viele Firmen wieder vermehrt auf ihre Firmenkultur besinnen, weiss der Ostschweizer Berater Harry Wiener, der seit Jahren auf das Thema spezialisiert ist (siehe Zweitexte). Gründe dafür gebe es verschiedene. «Zum einen verändert sich die Unternehmenslandschaft heute immer schneller. Firmen werden geschluckt, aufgespalten, restrukturiert. Gleichzeitig wird der Konkurrenzkampf immer härter.» Die Unternehmensberaterin Marianne Brintzinger ortet ähnliche Motive. «Wird der Leistungsdruck, zum Beispiel nach einer Unternehmensfusion, zu gross, ist man gezwungen, aktiv zu werden.» Der zweite Auslöser ist laut Brintzinger die Einsicht, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Kulturwandel und Leistung besteht. «Gerade bei Firmen der Dienstleistungsbranche bringt die Auseinandersetzung mit Kultur einen emotionalen Mehrwert, mit dem man sich von der Konkurrenz abheben kann.»

Wiener weiss, in welche Richtung sich Firmenkulturen verändern müssen, um erfolgreicher zu sein. «Mitarbeiter müssen sich emanzipieren. Nur dann identifizieren sich Arbeitnehmer mit dem Betrieb, übernehmen Verantwortung, bringen ihre Ideen ein.» Eine emanzipierte Unternehmenskultur bedeute aber nicht, dass man «einfach nett miteinander sei», warnt Peter Dachler, emeritierter Professor der Universität St. Gallen, Spezialist auf

dem Gebiet. Es gehe darum, ein offenes Klima zu leben, wo alle ernst genommen würden, wo zugehört und versucht werde, den Standpunkt des anderen zu verstehen. «Man ermächtigt einander und übt nicht Macht aus übereinander», so Dachler. In einer emanzipierten Unternehmenskultur herrscht eine gesunde Kritikfähigkeit, Vorgesetzte dürfen kritisiert werden, ewige Ja-Sager werden nicht belohnt. In kleineren Unternehmen hat sich laut Dachler in den letzten Jahren viel bewegt. «Viele Jungunternehmen leben heute flachere Führungsmodelle, wo die Kommunikation im Zentrum steht. In traditionellen, grösseren Firmen ist man dem Individualdenken noch stark verhaftet.» Laut Berater Wiener sind die Folgekosten solcher traditioneller Unternehmenskulturen hoch.

Null Bock am Arbeitsplatz

Gestützt wird Wieners Einschätzung von einer Umfrage der Forschungs- und Beratungsfirma Gallup, die jährlich in mehreren Ländern die Motivation der Arbeitnehmer zu messen versucht. Der Befund ist ernüchternd. Vier Fünftel der Angestellten in der Schweiz leisten Dienst nach Vorschrift, nur gerade 22% sind stark motiviert. Einziger Trost: In den europäischen Nachbarländern verlassen die Erwerbstätigen am Morgen das Haus noch unmotivierter (siehe Tabelle). Der Grad der Motivation habe grosse Auswirkungen auf den Erfolg der Unternehmen, betont auch Gallup. Unmotivierte Leute fehlen häufiger, sind weniger produktiv, verbreiten schlechte Stimmung, kündigen eher und reden negativ über ihre Firma. Gallup schätzt die volkswirtschaftlichen Kosten durch die Produktivitätsverluste auf gegen 50 Milliarden pro Jahr.

Chris Steyaert übt Zurückhaltung, wenn es darum geht, den Zusammenhang zwischen Kultur und Unternehmenserfolg quantitativ zu messen. Unschwer sei aber festzustellen, dass die Leute sich am Arbeitsplatz wohl fühlen wollen. «Das gibt Kraft. Wer als Arbeitgeber dahinein investiert, erntet Erfolg», ist Steyaert überzeugt. «Die Unternehmenskultur ist eine kritische Variable. Wenn man sie aus den Augen verliert, wirkt sich das negativ auf den Geschäftsgang aus.» Die Trends in Firmenkulturen haben gemäss Steyaert Folgen: «Weil der Umgang mit Emotionen wichtiger wird, braucht es in unseren Teppichetagen mehr Sozialkompetenz und emotionales Bewusstsein.»

ZKB: Nach der Bluttat am Tessinerplatz folgt der Aufbruch

Es war ein Schock für die Zürcher Kantonalbank, als Anfang Juli 2004 ein ZKB-Mitarbeiter zwei Vorgesetzte und anschliessend sich selbst erschoss. «Das tragische Ereignis machte deutlich, wie wichtig gemeinsame Werte und Normen für ein Unternehmen sind», erinnert sich Pressesprecher Urs Ackermann, der seit vielen Jahren für die ZKB tätig ist und die Unternehmenskultur «seiner» Bank bestens kennt. Die Mitarbeitenden begannen plötzlich, Fragen zu stellen, und wandten sich auch direkt an den Bankrat.

Es war auch der Bankrat, der umgehend aktiv wurde und 2005 zum «Jahr der Unternehmenskultur» proklamierte. «Für die Mitarbeitenden werden viele Massnahmen erst im kommenden Jahr direkt spürbar», schätzt René Hoppeler, Personalchef der ZKB, die Lage realistisch ein. «Das vergangene Jahr markiert einen Anfang im Sinne einer kulturellen Bestandaufnahme.» Damit wurde das Thema in den Führungsetagen zum Diskussionsgegenstand. Denn die Kultur eines Unternehmens werde im Wesentlichen durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten geprägt, unterstreicht Hoppeler. Im Vordergrund stand dabei das Ziel, stärker auszuarbeiten, was die Grund- und Führungswerte des Unternehmens sind. Eine Grundlage für Massnahmen bildete auch die alle zwei Jahre durchgeführte Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit, die nun um diese Themen ergänzt wurde. Neu wird überprüft, wie Führungswerte – Offenheit, Vertrauen oder Fairness – von den Mitarbeitenden beurteilt werden.

An einem Führungsanlass im September 2005 setzte sich das obere Kader der Bank in offenen Diskussionsforen eingehend mit den ZKB-Führungswerten auseinander. «Um das Neue zu signalisieren, haben wir für den Anlass auch nach anderen Formen und Rahmenbedingungen gesucht», erzählt der Personalchef. Grosse Räume ohne Tische sowie Plakate an den Wänden für die Führung der offenen Diskussionen gaben dem Anlass bereits formal einen neuen Anstrich.

Ziel des Treffens war, den Prozess weiterzuführen und die Problemfelder anzugehen. Beispielsweise wurde von Seiten der Mitarbeitenden bemängelt, dass Führungsentscheidungen nicht immer nachvollziehbar seien und Einzelleistungen zu wenig Anerkennung erführen. «Nun sind wir daran, diese Prozesse mit gezielten Massnahmen weiterzubringen», so Hoppeler. Das kommende Jahr steht im Zeichen des Themas Konfliktmanagement, und es wird ein erweitertes und auf die Wahrung der Anonymität ausgerichtete Unterstützungsangebot für Mitarbeitende und Führungskräfte der ZKB umgesetzt. (gyo.)

ANZEIGE

„Club Cigarillos“

Weniger ist auch hier mehr, und wo Qualität auf Quantität verzichtet, wird edler Tabakgenuss zu einer zeitlosen, stilvollen Geste im Geiste der englischen Club-Tradition.

Exklusive Neuheit zum Ausprobieren: Davidoff „Club Cigarillos“.

10 Stück zu CHF 11.--

Nur im autorisierten Fachhandel erhältlich.

www.davidoff.com

Davidoff

THE GOOD LIFE

„Rauchen Sie weniger, aber besser und länger – machen Sie einen Kult daraus, eine Philosophie!“
Zino Davidoff



ILLUSTRATIONEN: ANDREA CAPREZ

Creabeton: Ganz sicher keine Betonköpfe

«Wenn du Gerüchte hörst, erzähl sie nicht weiter, sondern frag beim Chef nach.» Das ist der Aufdruck auf Klebern, welche in den WC der Creabeton in Lyss die Besucher beim Händewaschen anlachen. Die Kleber-Aktion ist Ausfluss einer «Kulturrevolution», welche seit zwei Jahren im Berner Seeland im Gang ist. Alfred Keller, Chef der Creabeton, ist die treibende Kraft hinter dem Wandel der Unternehmenskultur des Betonwarenherstellers. Keller und seine Geschäftsleitung wollen, dass ihre Mitarbeiter emanzipierter auftreten.

Und wozu das? «Um den Betrieb produktiver zu machen», umreist Keller die Ziele des Kulturwandels. «Wir arbeiten in einer Branche, wo die Margen immer kleiner werden.» Man habe erkannt, so Keller, dass sich die Produktivität nur noch steigern liesse, wenn die Mitarbeiter motivierter zur Arbeit kämen. Nur so liessen sich Absenzen, Personal-Fluktuationen und Produktionsausschüsse senken, die Durchlaufzeiten und Kundenzufriedenheit verbessern. «Ziel war und ist es, alle Mitarbeiter zu kleinen Entrepreneurs zu machen, die Ideen und Innovationen einbringen, wie wenn es ihre eigene Firma wäre.»

Doch wie macht man Mitarbeiter zu Entrepreneurs in einer Firma mit 520 Mitarbeitern aus zwölf Sprachregionen zu Durchschnittslöhnen unter 5000 Franken im Monat? «Zuerst erhielten wir als Geschäftsleitung vom externen Beraterteam den Spiegel vorgesetzt. Das war ein Kulturschock», lacht Keller. Nach der Geschäftsleitung wurde das gut 45-köpfige Management einer «Kulturwäsche» unterzogen, danach alle Mitarbeiter in die Geheimnisse einer besseren Unternehmenskultur eingeweiht. Das Credo dabei: Die Mitarbeiterführung soll im ganzen Konzern von Vertrauen und Ehrlichkeit geprägt sein, von Respekt und Hochachtung. Die Botschaften müssen berechenbar und glaubwürdig sein.

Die Kulturrevolution in Lyss war bis jetzt erfolgreich. «Wir haben die Fluktuation zwischen Juni 2004 und Juni 2005 markant senken können», schaut Keller zurück. «Die Absenzen sind im 2004 gegenüber 2003 um 10% gesunken.» Am weitaus schwierigsten sei es aber, den Prozess des Wandels am Leben zu erhalten, wenn die Anfangseuphorie einmal erloschen sei. «Es braucht dauernd wieder neuen Input, sonst mutiert die Sache zur Angelegenheit von einigen wenigen.» (jac.)

Kaba: Eine neue Kultur zu leben, braucht Jahre

Eggwil im Emmental, Herbst 2005. Versammelt haben sich 20 Kadermitarbeiter der Kaba Gilgen AG, einer von 13 Firmen der Door Division der Kaba-Gruppe. Das Ziel der zwei Tage in der Abgeschiedenheit ist kein bescheidenes: Die Firmenkultur soll verändert werden. «Zuerst hab ich gedacht, das sei ein Futz des Managements», kommentiert ein langjähriger Mitarbeiter.

Begonnen habe man mit dem Change-Prozess auf der obersten Führungsebene, erzählt der Chef der Kaba Door Division, Jakob Gilgen. Man habe sich zusammengesetzt und sich gefragt, welche Führungskultur man denn eigentlich wolle. Dann folgten Workshops mit allen 60 Kadermitarbeitern der Kaba Gilgen in Gruppen, jeweils zwei Tage lang, weitab des Firmengeländes.

Doch wozu das alles? Der Chef erklärt. «Wir sind eine erfolgreiche Firma. Doch der Druck am Markt wird immer grösser. Wir müssen den anderen voraus sein. Das gelingt uns nur, wenn wir als Team noch enger zusammenarbeiten und alle am selben Strick ziehen.» Die Kultur wird für Gilgen definiert von den Mitarbeitern und der Art, wie diese miteinander umgehen. Gilgen ist mit seinen 13 Firmen und 1200

Mitarbeitern für 250 Mio. Fr. Umsatz der Kaba-Gruppe jährlich verantwortlich. Die Unternehmenskultur der Kaba Gilgen ist über Jahrzehnte gewachsen und ist immer noch stark geprägt vom Firmengründer und Patron. Die Firmengeschichte alleine reiche zur Identifikation mit der Unternehmung heute nicht mehr aus, analysiert Gilgen. «Wir brauchen eine neue gemeinsame Basis.»

Das Echo der Mitarbeiter auf den Kulturprozess ist grundsätzlich positiv. Viele der in Eggwil Versammelten finden es gut, «dass etwas geht». Da und dort gibt es auch Skepsis. So kommentiert einer: «Das tönt alles gut, emanzipierte Mitarbeiter und so. Aber können wir das auch umsetzen?» Dem Chef bleiben die kritischen Stimmen nicht verborgen. Erreichen will Gilgen mit dem Programm, dass alle Mitarbeiter mehr Verantwortung für die Firma übernehmen, dadurch motivierter bei der Sache sind und man so gemeinsam erfolgreicher sein kann. Gilgen bleibt aber realistisch, was die Zeitachse der angestrebten Kulturrevolution betrifft: «Eine neue Strategie zu entwerfen, braucht einige Tage, eine neue Struktur umzusetzen, einige Wochen, eine neue Kultur zu leben, einige Jahre.» (jac.)

Syngenta: Alle Mitarbeitenden sollen an Bord geholt werden

Fusionieren Divisionen grosser Konzerne, dann interessieren sich sogar Finanzanalysten für Fragen der Unternehmenskultur. Wie im Fall von Syngenta. Im Jahr 2000 wurden die Agrochemiesparte von Novartis und die des britischen Pharmaunternehmens AstraZeneca zusammengelegt und damit auch zwei ganz unterschiedliche Firmenkulturen zusammengebracht.

Seither laufen die Prozesse punkto Wandel und Kultur unbemerkt von der Öffentlichkeit ab – und manchmal sind es die Veränderungen in kleinen Teams, die prompt Wirkung zeigen.

Die rund 20 000 Mitarbeitenden erleben einerseits mit einem weltweit angelegten Projekt einen neuen Zugang zu bekannten Fragestellungen. Die Zeiten, wo Senior Managers in grossen, abgedunkelten Sälen PowerPoint-Präsentationen zeigen, sind damit definitiv vorbei. «Es ging darum, einen Weg zu finden, wie wir möglichst alle unsere Mitarbeitenden an Bord holen, um Fragen der Strategie und Unternehmenskultur zu diskutieren und die Mitarbeitenden zu involvieren», beschreibt Walter Ritter, Leiter Human Resources Schweiz, das ambitionöse Vorhaben. Die Erwartungshaltung ist dementsprechend gross. Die Nagelprobe für das Management punkto Glaubwürdigkeit kommt 2006, wenn die Massnahmen spürbar im Arbeitsalltag umgesetzt werden.

Gleichzeitig hat Ritter sein eigenes Team durch einen Wandel geführt – und das nicht nur mit schmerzfreien Veränderungen. Es gehe ja nicht darum, in Sachen Kulturwandel nett zueinander zu sein, sondern Bestehendes auch mit Blick auf den Leistungsauftrag zu hinterfragen. Da habe er viele Lücken angetroffen, das HR-Team sei durch die vielen Aktivitäten nach dem Merger ausgebrannt gewesen.

Ritter hatte sich darum für einen aussergewöhnlichen Schritt entschlossen: Es wurde ein ganz spezifisch auf die Leistungsbeurteilung der Personalabteilung ausgerichteter Fragebogen erarbeitet und an über 800 Linienvorgesetzte, «unsere Kunden», wie Ritter sie nennt, verschickt. Die Beurteilung durch die Linie fiel erwartungsgemäss unterdurchschnittlich aus. «Motivierend war aber, dass die Dienstleistung – quasi unsere Daseinsberechtigung – als wichtig eingeschätzt wurde», ergänzt er. Daraufhin wurde das Projekt namens HRPro auf die Beine gestellt. Nach 18 Monaten wurde die Linie erneut befragt, um den Wandel anhand messbarer Leistungen aufzuzeigen. Die Ergebnisse hatten sich in allen relevanten Bereichen deutlich verbessert: «Auch hier war der Schlüssel zum Erfolg, Wege zu finden, damit alle Beteiligten einbezogen werden», lautet die Bilanz des Personalleiters. (gyo.)

Ruag: Gesucht wird eine gemeinsame Prägung

Ganz freiwillig ist der Kulturwandel nicht, den Ruag-Chef Toni Wicki beim Ex-Rüstungskonzern anstrebt. «Bedingt durch die Neuausrichtung des Unternehmens müssen wir auch unsere interne Kultur neu ausrichten», erzählt Wicki. Produzierte die Ruag 1999 noch zu 86% für den Bund, kommt die Klientel des Konzerns heute zu zwei Dritteln aus der Privatwirtschaft. Zudem verliert die Wehrtechnik immer mehr an Bedeutung, der Bereich Luft- und Raumfahrt legt zu. «Wir müssen uns stärker auf den Markt und den Wettbewerb ausrichten. Das fordert von den Mitarbeitern, dass sie anders auf die Kunden zugehen, als sie dies bisher getan haben, um erfolgreich zu sein», erklärt Wicki die Motivation für das Kulturwandelprogramm, das die Ruag aufgegleist hat.

Im Moment konzentriert sich die Ruag darauf, mit Seminarien und Ausbildungsblöcken Kader und potenzielle Kaderpersönlichkeiten zusammenzuschmieden und auf gemeinsame Werte und Führungsprinzipien einzuschwören. «Wir haben seit 1999 einschneidende Veränderungsprozesse erfolgreich gemeistert. Aber: Veränderungen verunsichern auch. Jetzt geben wir Gegensteuer.» Für Wicki ist Unter-

nehmenskultur gleichsam eine «gemeinsame Prägung». Wenn das fehle, sei er als Chef von 5500 Individualisten umgeben. «Die können noch so clever sein, ohne gemeinsame Prägung gibt das keine nachhaltig gesunde Firma», ist der CEO überzeugt.

Wicki glaubt daran, dass es in einem Unternehmen Schlüsselpersonen braucht, welche die gewünschte Kultur vorleben müssen. «Die Firmenkultur richtet sich an diesen Schlüsselpersonen aus. Sie werden beobachtet.» Eine gute Marktleistung und gute Produkte könnten nur aus einem guten Betriebsklima heraus wachsen. Im Moment beschränkt sich das Aktionsprogramm bei der Ruag zwar noch auf die oberen Etagen. Der Kulturprozess werde aber nirgends Halt machen. «Wir werden alle mit einbeziehen. Doch der Aufbau einer Unternehmenskultur ist Chefsache und muss von den Führungskräften vorgelebt werden.» Einer der wichtigsten Bausteine einer positiven Firmenkultur ist für Wicki eine offene, informelle Kommunikation. Der Ruag-Chef ist sich sicher: «Eine Firmenkultur, die Mitarbeiter und Kunden in den Mittelpunkt stellt, wird immer mehr zu einem der wichtigsten Wettbewerbsvorteile auf dem Markt.» (jac.)

Pistor: Freundlich, bescheiden, erfolgreich

Der Begriff Unternehmenskultur ist bei Pistor seit 90 Jahren keine Worthülse. Heuer hat der Grosshändler von Lebensmitteln einen KMU-Preis für Unternehmensethik gewonnen.

Pistor ist mit seinen 350 Mitarbeitern und 500 Mio. Fr. Umsatz die dritte Kraft im Grosshandel von Lebensmitteln. CEO Jürg Waeffler, der die Firma seit sieben Jahren führt, hat in den letzten Jahren vieles an der Firmenkultur noch verbessert. «In einer Handelsfirma sind die Mitarbeiter das wichtigste Asset», erklärt Waeffler die Motivation. Bei Margen von 1 bis 3% habe man keinen grossen Spielraum, wenn man Erfolg haben wolle. «Zufriedene Mitarbeiter sind unser Erfolgsrezept. Wer zufrieden ist, denkt mit. Und wer mitdenkt, leistet Überdurchschnittliches.»

Die Rechnung geht bis heute auf: Nicht nur schafft Pistor monatlich eine bis zwei neue Stellen und floriert. Auch die Mitarbeiter fühlen sich sichtlich wohl: Bei der anonymen Mitarbeiterbefragung 2005 über die Zufriedenheit resultierte eine hohe Zufriedenheitsquote von 8,87 (Skala bis 10). 80% der Mitarbeiter sind mit der Geschäftsführung wie mit ihren direkten Vorgesetzten sehr zufrieden. Kein Wunder, fehlen die Pistor-Mitarbeiter mit 42,6

Fehlstunden wegen Krankheit weniger am Arbeitsplatz als der Durchschnitt der Schweizer (55,8). Zudem bleiben die Leute der Firma treu: «Bei uns sind die Jubilare oft nicht 60, sondern 40 Jahre alt», ist der Chef stolz.

Doch welche Faktoren machen die hohe Identifikation mit dem eigenen Betrieb möglich? Nebst Erfolgsbeteiligungen für alle, möglichen Frühpensioenierungen und grosszügigen Kinderzulagen sei es vor allem die Führungskultur, reflektiert Waeffler. «Wir planen, entscheiden und setzen alles im Team um. Wir geben Ziele vor und delegieren dann die Verantwortung und die Kompetenzen.» Für bedeutend hält Waeffler die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung. Freundlich, bescheiden, erfolgreich: Das sind die Adjektive, die für Waeffler zu einer erfolgreichen Führungskultur gehören. Zu einem kreativen Klima gehören laut Waeffler aber auch gemeinsame Wertvorstellungen: «Minderheiten gehören respektiert, Loyalität und Ehrlichkeit muss gepflegt werden.» Einer der wichtigsten Bausteine dazu sei die offene Kommunikation untereinander. «Wer sich ernst genommen und gerecht behandelt fühlt, ist auch gewillt, etwas beizutragen.» (jac.)