

Unser Unternehmen hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Wir haben unseren grössten Geschäftsbereich verkauft, sind aus dem Kohlegeschäft ausgestiegen, haben neue Eigentümer und sind nicht mehr an der Börse. Wir haben vertraute Kollegen verloren und neue in unser Herz geschlossen. Wir sprechen über andere Themen, die für Alpiq wichtiger geworden sind. Vieles ist auch gleichgeblieben. Die kleinen Freuden des Arbeitsalltags wie die Kaffeepausen mit den Lieblingskollegen. Feste Rituale, die uns zusammenschweissen und helfen, selbst Krisen zu überstehen. Vielleicht fällt uns das selbst gar nicht auf. Für unsere Aussenwahrnehmung sind aber auch oft kleine Veränderungen wesentlich. Deswegen wollen wir einmal selbst in den Spiegel blicken und uns fragen:

Wer bist du, Alpiq?

Illustration: Patrick Oberholzer und Christoph Fischer





Wir werden, wer wir sind

Andreas Oertli, unabhängiger Unternehmensberater und Coach, spricht mit uns über Identität, Kultur und Zusammengehörigkeit innerhalb eines sich wandelnden Unternehmens wie Alpiq.

Interview: Walter Schmid, Mitarbeit: Andreas Meier

Lieber Andreas Oertli, vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen. Wie geht's Ihnen?

Alles gut, vielen Dank. Ich bin bei bester Gesundheit und freue mich auf unser Gespräch.

Das ist gerade in der Coronakrise sehr wichtig. Wann würden Sie ein Unternehmen als gesund bezeichnen?

Ein Unternehmen ist dann gesund, wenn es weiss, wofür es steht, was es gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Aktionären erfüllen soll und diese Ambition auch einlösen kann. Ein Unternehmen muss wissen, welchen Nutzen es für Kunden, Eigentümer und die Gesellschaft stiftet. Dieser Nutzen muss allen klar sein. Nur dann kann es erfolgreich sein.

Welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur?

Kultur im Allgemeinen und damit auch Unternehmenskultur ist stark kontextabhängig. Also in welchem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Umfeld ein Unternehmen tätig ist. Innerhalb dessen versucht die Unternehmenskultur stets auszutarieren zwischen dem, was man ist und dem, was man sein will. Unternehmenskultur beantwortet die Fragen: Wofür stehen wir ein? Was hält uns am Leben? Was gibt unserem Unter-

nehmen einen Sinn? Gerade in Krisenzeiten zeigt sich, wie wichtig das ist.

Wie schafft Alpiq angesichts der vielen Länder und Kulturen eine funktionierende Unternehmenskultur?

Auf den ersten Blick klingt es banal, aber Alpiq muss eine klare und ehrliche Antwort auf die Frage haben, «Wer sind wir»? Es muss ein gemeinsames Verständnis vorhanden sein, wofür die Mitarbeitenden und das Unternehmen eintreten. Allen sollte klar sein, was Alpiq ist und was nicht. Die Frage nach der Identität reicht natürlich auch in die Geschichte zurück. Alle Alpiq Mitarbeitenden sollten wissen, woher sie kommen, warum sie hier sind und wohin sie gehen. Ein Unternehmen mit klaren Werten und einer eindeutigen Werthaltung wird über alle internen Grenzen hinweg gut funktionieren, weil man dieselben Grundwerte teilt.

Was braucht es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit?

Eine gute Kommunikation. Und zwar eine Kommunikation, welche die Dinge konsequent und transparent benennt. Sowohl intern als auch extern. Ein authentischer und durchgängiger Informationsaustausch, eine klar geäußerte Erwartungshaltung und regelmässige virtuelle und persönliche Treffen auf allen Ebenen. Das ist entscheidend. Natürlich müssen alle Beteiligten hierfür eine hohe Lernbereitschaft und sowohl eine geistige als auch physische Mobilität mitbringen.

Wenn ich Sie richtig verstehe, hält uns also die Unternehmenskultur und die Kommunikation zusammen. Wie bildet sich daraus eine Unternehmensidentität?

Ein Unternehmen kann als systemischer Organismus verstanden werden. Dieser entwickelt sich laufend weiter. Es ist ein Biotop, welches laufend gepflegt werden muss, damit es lebenswert bleibt. Deswegen muss eine Unternehmensidentität auch immer aus sich selbst herauswachsen und kann nicht von externen Beratern aufgesetzt werden.

Was passiert, wenn Veränderungen quasi ein Dauerzustand sind wie bei Alpiq? Wie prägen diese das Unternehmensklima?

Das Problem ist, dass man sich stets selbst infrage stellt. Man steht laufend auf dem Prüfstand. Das kann Mitarbeitende stark verunsichern. Deswegen muss die Geschäftsleitung ehrlich und eindeutig mitteilen, was sich jeweils verändert, warum das so ist und was man damit erreichen will. Nur dann sind die Veränderungen glaubhaft und für jeden nachvollziehbar. Das reduziert die Verunsicherung und den Stress der Mitarbeitenden.

«Durch das Zusammenwirken vieler Individuen ergibt sich eine gemeinsame Identität.»

Kann der Verkauf eines grösseren Unternehmensbereichs, wie es bei uns vor zwei Jahren geschah, zu einer Orientierungslosigkeit führen?

Damit so etwas nicht passiert, müssen solche Projekte unbedingt emotional verarbeitet und abgeschlossen werden. Es ist wichtig, dass auch die verbleibenden Mitarbeiter ein neues Zugehörigkeitsgefühl finden und die Identität dahingehend anpassen können.

Solche Projekte dürfen nicht aus Zufall oder durch Unterlassung im Sande verlaufen. Im schlechtesten Fall ergibt sich sonst eine ganze Historie von unerreichten Zielen. Es gibt viele Firmen, die an einer Fülle von Lösungsversuchen leiden, weil sie mit keiner ihrer Initiativen zu einem Ende gekommen sind. Um das zu vermeiden, braucht es konsequente und strikte Entscheidungen, die umfassend und transparent kommuniziert werden.

Einzelne Mitarbeitende können sich in anspruchsvollen Situationen schnell überfordert oder orientierungslos fühlen. Manche trauern, wenn Kollegen das Unternehmen verlassen, einige schämen sich für die Firma oder es entstehen sogar Schuldgefühle bei denen, die «überlebt» haben. Oft kümmert man sich in Veränderungsprozessen ausschliesslich um Mitarbeitende, die entlassen werden, aber viel zu wenig um diejenigen, die bleiben.

Die Veränderungen der letzten Jahre haben uns stark geprägt und sind immer noch virulent. Gibt es auch so etwas wie Altlasten, die einer neuen Kultur im Weg stehen?

Altlasten sind in vielen Firmen immer wieder ein Punkt, an dem Veränderungsprozesse scheitern. Meine Erfahrung zeigt, dass es in vielen Firmen Dinge gibt, die deutlich länger zurückliegen als zehn Jahre. Es gibt ein kollektives Gedächtnis von Firmen und Organisationen, welches zu Haltungen führt wie: Das haben wir schon immer so gemacht. Ein Problem entsteht dann, wenn solche Haltungen nicht regelmässig überprüft werden und nicht hinterfragt wird, ob die daraus abgeleiteten Handlungen überhaupt noch zeitgemäss sind.

Unternehmerische Veränderungen funktionieren idealerweise so ähnlich wie Softwareupdates: Alles, was gut läuft, bleibt erhalten.

Und alles, was nicht mehr relevant ist, oder was nicht gut funktioniert, wird überschrieben. Oft schaffen es Unternehmen nicht, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, weil Dinge, welche die Performance bremsen, in das neue Release mitgenommen werden.

Daneben gibt es in jedem Unternehmen meist selbsternannte Gralshüter, die Veränderungen als Bedrohung wahrnehmen. Ihre Abwehr ist so verständlich wie einfach: Sie erkennen nicht, warum die jeweilige Veränderung sinnvoll ist. Letzten Endes ist das ein Mangel in der Kommunikation. Man hat es nicht geschafft, sie auf die Reise mitzunehmen. Genau deswegen ist es in der Kommunikation entscheidender, was beim Empfänger ankommt und nicht, was man ausgesendet hat.

Scheitern deswegen Veränderungsprozesse?

Oft ist einfach nicht klar, wo es hingehen soll und genau in diesem Moment steigt das Risiko des Scheiterns. Wenn es diese Klarheit nicht gibt, verbleiben die Mitarbeitenden lieber im Status Quo; das ist auch sicherer, dann kann man nichts falsch machen. Es braucht einen Anreiz, etwas Neues zu tun. Als Mitarbeiter gehe ich schliesslich ein Risiko ein, wenn ich nicht sicher weiss, was da auf mich zukommt.

Wer ist in einem Unternehmen eigentlich für die Unternehmenskultur zuständig?

Alle. Verantwortlich sind zwar primär die Eigner oder Aktionäre. Sie müssen mittels Unternehmensleitung sagen, wie sie ihr Investment gestalten wollen. Im Idealfall würde es dann durch alle Stufen zu jedem einzelnen Mitarbeiter kaskadieren. Tatsächlich trägt aber jeder Einzelne zur Unternehmenskultur bei – ob bewusst oder unbewusst, sowohl durch Handlung als auch Unterlassung.

Name: **Andreas Oertli**
 Wohnort: **Am Pfannenstiel und im Appenzeller Vorderland**
 Alter: **53**
 Funktion: **Senior Leadership Advisor und Executive Coach**
 Frühere Tätigkeiten: **diverse Führungspositionen in Spedition und Rohwarenhandel, Gründungspartner in Beratungsboutique spezialisiert auf Unternehmensentwicklung, Restrukturierung und M&A**
 Freizeit: **Reisen, Gastronomie, Weine, Lesen, Wald, Haus und Hof**
 Familie: **verheiratet**



Für eine gelebte Unternehmenskultur ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden miteinbezogen werden. Jeder trägt eine Verantwortung für die Gemeinschaft. Trotzdem darf und soll diese Gemeinschaft auch kritisiert werden, was uns allen eine gesunde Frustrationstoleranz abverlangt.

Sind Unternehmen mit hoher Mitarbeiteridentifikation erfolgreicher?

Ja, das ist von sich aus logisch. Ein starkes Wir-Gefühl führt dazu, dass man gemeinsame Ziele hat, für die man kämpft. Das macht einen stärker. Hierin liegt aber auch eine Gefahr: Etwas zu fordern und Kulturinitiativen zu starten, kann auch eine diktatorische Komponente beinhalten. Wenn «Kultur machen» totalitär wird, ist es zum Scheitern verurteilt, da nicht alle Betroffenen an der Gestaltung beteiligt werden.

Kann man die Identifikation oder Zufriedenheit von Mitarbeitern überhaupt messen?

Ja durchaus, mit Befragungen. Die wichtigere Frage ist aber: Hat man überhaupt den Mut, sich den Resultaten zu stellen und damit konstruktiv zu arbeiten? Entscheidend sind die Handlungen, die sich aus der Kritik ergeben und die Situation ändern. Ich kenne viele Firmen, die Angst haben und nur wissen wollen, was die Mitarbeiter denken, aber nichts daraus machen. Dies provoziert natürlich die Frage: Was hat das Unternehmen daran gehindert, die gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen? Wenn aber Veränderungsvorschläge tatsächlich umgesetzt werden, steigert das die Identifikation und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Weil man sieht, dass jeder mitbestimmen kann und die eigenen Ideen Realität werden.

Was sind die Stärken einer Unternehmensgruppe wie Alpiq?

Die Stärke von Alpiq ist mit Sicherheit ihre Diversität. Dass Menschen aus so vielen verschiedenen Ländern, Generationen und Fachbereichen zusammenarbeiten. Man muss diese Stärke daher auch unbedingt nutzen. Erst wenn Diversität wirklich gelebt wird, wenn ein Austausch von Expertise und Erfahrung stattfindet, wenn länderübergreifende Projekte entstehen, stellt sich über die Zeit ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und gegenseitiges Verständnis ein. Und je besser wir aus unseren Erfahrungen lernen können, desto schneller können wir das Unternehmen als Ganzes optimieren.

Auch hier ist die Unternehmensidentität wichtig. Die Grundfragen müssen beantwortet sein: Warum sind wir hier, wer sind wir, wo gehen wir hin? Erst dann können wir

«Die Grundfragen müssen beantwortet sein: Warum sind wir hier, wer sind wir, wo gehen wir hin? Erst dann können wir voneinander lernen.»

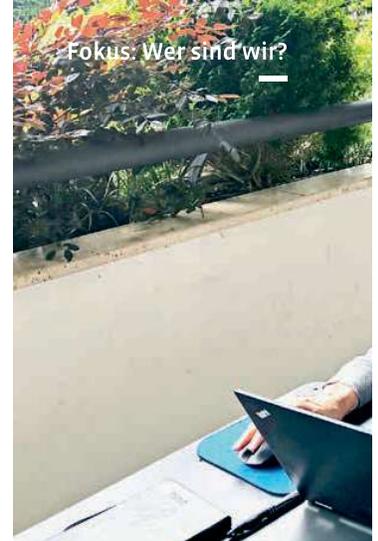
voneinander lernen. Das darf auf keinen Fall als selbstverständlich betrachtet werden.

Kann das auch helfen, Ausnahmesituationen wie die Coronakrise besser zu überstehen?

Vielleicht ganz generell: Je flexibler und agiler man ist, desto schneller kann man auf Veränderungen reagieren. Und je leichter es mir fällt, das Udenkbare zu denken, desto schneller werde ich mich auch an aussergewöhnliche Situationen anpassen. Dabei geht es nicht mehr darum, perfekt zu sein, sondern eher darum, bestmöglich mit der Situation umzugehen. Viele Unternehmen stehen momentan vor der Frage nach ihrer Daseinsberechtigung. Deswegen passen sie ihr Angebot oder ihre Dienste an. Bekleidungsfirmen stellen beispielsweise Schutzmasken her. Hauptsache man bleibt mit den Kunden in Kontakt und kann durch wechselseitige Kommunikation verstehen, wie sich das Marktumfeld entwickelt.

Wie sehen Sie persönlich Alpiq?

Persönlich habe ich bisher erst eine knappe Handvoll Alpiq Mitarbeitende kennengelernt. Deswegen kann ich mir dazu noch kein wirklich klares Urteil bilden. Generell muss sich Alpiq aber die Frage stellen: Wie lange kann sich das Unternehmen auf seine Vergangenheit fokussieren? Die meisten Schweizer werden Alpiq wohl immer noch mit den Elektroinstallateuren in Verbindung bringen, weil ihre Autos im Strassenverkehr recht präsent waren. Heute braucht es ein neues Aushängeschild zur Wahrnehmung. Solche Veränderungen bieten auch enorme Chancen. Nämlich sich aufs Neue die Fragen zu stellen: Wer wollen wir sein? Wer sind wir immer noch? Was brauchen wir zum Überleben? Wie wollen wir wahrgenommen werden? Die Unternehmensidentität muss durchgängig attraktiv sein; das ist eminent wichtig. Gleichsam für Kunden und Mitarbeitende, die man beide gewinnen und halten will. Die Pflege der Unternehmensidentifikation ist eine anspruchsvolle und langfristige Arbeit, die Freude macht und gleichzeitig Beharrlichkeit erfordert.



Fabio gefällt an Alpiq der pragmatische und

Wir alle sind Alpiq und tragen unseren Teil dazu bei. Wie aber sehen wir eigentlich Alpiq? Was bedeutet mir das Unternehmen? Diese Fragen sollte sich jeder von uns von Zeit zu Zeit stellen. Exemplarisch erzählen uns sechs Kolleginnen und Kollegen aus ganz Europa, warum sie für Alpiq arbeiten und wofür das Unternehmen in ihren Augen steht.