



---

## **Botschafterinformationstag 2015**

**Ansprache von Regierungschef-Stellvertreter Dr. Thomas Zwiefelhofer  
„Gedanken zur liechtensteinischen Wirtschaft am Beispiel  
vorbildlicher Unternehmenskultur“**

**Montag, 29. Juni 2015**

---

Es gilt das gesprochene Wort!

Durchlauchten  
Exzellenzen

Sehr geehrte Damen und Herren Botschafterinnen und Botschafter

Auch ich begrüsse Sie ganz herzlich zu unserer jährlichen Informationsveranstaltung, die in diesem Jahr ganz im Zeichen der Kunst und Kultur steht.

Wenn man die Geschichte der Wirtschaftsentwicklung in Liechtenstein betrachtet, ist der Begriff „Kultur“ wahrscheinlich nicht der erste, der einem in den Sinn kommt. Zu lange war Liechtenstein ein armer Bauernstaat, zu schnell erfolgte der wirtschaftliche Aufstieg in den 50er und 60er Jahren, zu stark war das Aussenbild des Landes bis vor wenigen Jahren vom Finanzplatz geprägt, als dass man von einer kulturellen Entwicklung im engeren Sinne sprechen könnte.

Dass ich trotzdem an Kultur denke, wenn es um die Wirtschaftsgeschichte unseres Landes geht, liegt an den Menschen, die den Aufschwung erst möglich gemacht haben. An den Denkern, Technikern, Tüftlern – und normalen Leuten wie Du und ich, die mit Fleiss, Einsatz und Mut zum Risiko den Grundstein für die wirtschaftliche Erfolgsgeschichte Liechtensteins gelegt haben. Sie stammten grösstenteils aus einfachen Familienverhältnissen, hatten nur schwer Zugang zu höherer Bildung und schafften es doch, mit bescheidenen Mitteln grosse Ideen zu verwirklichen. Diese tiefe Verwurzelung des Unternehmertums in unserem Land ist keine Kultur im schöngestigen Sinn, das ist mir klar. Aber es ist eine Kultur des Machens und des Schaffens, auf die viele Liechtensteinerinnen und Liechtensteiner nach wie vor sehr stolz sind.

Dieser Entrepreneurial Spirit zeigt sich auch in Zahlen. 4'200 tätige Unternehmen sind in Liechtenstein registriert. Das sind keine Sitzgesellschaften, sondern Unternehmen, die echte Produkte und Dienstleistungen herstellen und anbieten.

Unsere Industrieunternehmen und Finanzinstitute sind internationale Players und müssen sich mit Unternehmen aus der ganzen Welt messen. Dazu reichen harte Erfolgsfaktoren wie Strategien, Strukturen und Systeme schon lange nicht mehr aus. Was heute zählt sind die Mitarbeitenden und deren besondere Fähigkeiten, die Werte eines Unternehmens und – hier haben wir den Begriff wieder – die Kultur.\*

Zur Unternehmenskultur gehört alles, was das Wesen einer Firma, ihre Werte und Ziele beinhaltet. Alles was Identifikation und Loyalität schafft.

Eine Unternehmenskultur findet man nicht auf Prospekten oder Firmenwebseiten. Sie wächst auch nicht von heute auf morgen. Sie ist etwas, das man spürt, aber nicht greifen kann.

Für mich gibt es im Grundsatz zwei Arten von Unternehmenskultur:

1. *Die Kultur des konstruktiven Miteinanders und*
2. *Die Kultur des passiven Erduldens*

*Die Kultur des konstruktiven Miteinanders* fördert die Kreativität der Mitarbeitenden und ihre Freude an der Arbeit. Sie gibt Raum, um Innovationen entstehen zu lassen. Feedbacks ergehen nicht nur vom Chef zum Mitarbeitenden, sondern auch umgekehrt. Mitarbeitende erhalten für ihre Leistungen Lob und Anerkennung, aber auch konstruktive Kritik. In einer Kultur des konstruktiven Miteinanders erfahren Mitarbeitende Anerkennung und Wertschätzung.

*In einer Kultur des passiven Erduldens* fühlen sich Mitarbeiter am Arbeitsplatz unbehaglich und wagen es nicht, ihre Meinung zu äussern. Der Austausch untereinander und das Engagement im Allgemeinen bleiben oberflächlich. Die Atmosphäre ist ideenlos und festgefahren. Es fällt schwer, gute Ergebnisse zu erzielen. Hohe Krankenstände und eine hohe Fluktuation sind ebenfalls Ausdruck einer Kultur der Angst.

Es ist klar, dass jedes Unternehmen versuchen muss, eine Kultur des konstruktiven Miteinanders zu etablieren. Die Frage ist nur, wie man dies möglichst erfolgreich tut...

Es gibt Leute, die sagen, man könne eine Kultur einüben wie ein Instrument oder einen Tanz. Ich bin mir da aber nicht sicher. Ich denke, eine Unternehmenskultur sollte vor allem gelebt werden, und nicht trainiert. Sie sollte nicht auf dem Reissbrett entworfen werden, sondern organisch wachsen. Sie sollte Zeit haben, um sich zu entfalten. Sie sollte sich verändern dürfen, wenn die Umgebung nach einer Veränderung verlangt. Und – für mich ein ganz wichtiger Punkt – über das Wesen der Unternehmenskultur sollte man nicht reden müssen. Denn wenn man erst sagen muss, wie die eigene Kultur aussieht, ist sie im Unternehmen nicht verankert.

Es ist wichtig, sich als Unternehmen eine Identität zu geben – so wie es für ein Land, eine Institution oder eine Familie wichtig ist, sich über ein gemeinsames Wertebild zu definieren. Noch wichtiger ist aber das Tun. Damit Kultur nicht in einem Aktenordner auf dem Dachboden vergammelt, sondern als motivierendes und befruchtendes Element zur gelebten Praxis wird, muss sie aktiv gepflegt und gelebt werden.

Die Rolle des Staates sehe ich in dieser Diskussion auf zwei Ebenen. Einerseits als Arbeitgeber, der bemüht sein muss, eine positive Unternehmenskultur in der Landesverwaltung aufzubauen und zu erhalten. Und andererseits als Schaffer von positiven Rahmenbedingungen für die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Denn nur wenn die äusseren Bedingungen stimmen – dazu zählen für mich zum Beispiel die Rechtssicherheit eines Landes, die dortige Lebensqualität, aber auch die Chancengleichheit – kann die Entfaltung im Inneren ihren Lauf nehmen.

Noch haben sich nicht alle Unternehmen in Liechtenstein die Entwicklung einer konstruktiven Unternehmenskultur auf die Fahne geschrieben. Aber ich spüre in meinen Gesprächen als Wirtschaftsminister die Bereitschaft, sich diesem Thema anzunehmen. Diese Entwicklung freut mich, weil sie dem Werk- und Finanzplatz Liechtenstein neue Positionierungsmöglichkeiten eröffnet. Wäre es nicht spannend, wenn unser Wirtschaftsstandort in Zukunft nicht mehr nur vor allem für seine herausragenden Produkte und Dienstleistungen, sondern auch für immer neue Unter-

nehmen mit herausragender Kultur bekannt wäre?

Es liegt nicht in der Hand der Regierung, die Unternehmen im Inneren zu verändern. Das wollen wir auch gar nicht. Aber es liegt in unserer Hand, die äusseren Bedingungen zu schaffen, um Innovation und Entfaltung Platz zu geben. Und damit schaffen wir auch Raum für die Weiterentwicklung unserer Unternehmen im Bereich der Kultur, nämlich der Unternehmenskultur. Und damit stärken wir auch den Wirtschaftsstandort Liechtenstein.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.