

# „Die Werte sind, was uns als Unternehmen ausmacht“

## Interview mit Michael C. Wisser, Vorsitzender der Geschäftsführung der WISAG

Claus Wisser gründete 1965 – nur mit Eimer, Schrubber und einer Schreibmaschine gerüstet – das Unternehmen WISAG. Dieses ist heute eines der größten Dienstleistungsunternehmen in Deutschland: Mit mehreren zehntausend Mitarbeitern werden Facility und Industrie Services sowie Flughafendienstleistungen erbracht. [Unternehmen!] sprach mit Michael C. Wisser, Sohn des Unternehmensgründers, über Werteorientierung, Unternehmenskultur, Zeitarbeit und Mindestlohn.

**[Unternehmen!]:** Wertschätzung, Einsatz, Bunt – im Imagefilm der WISAG sind das wichtige Schlagworte. Warum stellen Sie solche Werte in den Vordergrund Ihres Unternehmerverständnisses?

**Michael C. Wisser:** Diese drei Werte sind ein wesentliches Führungselement innerhalb unseres Unternehmens. Alles beginnt mit der „Wertschätzung“: Wir gehen mit unseren Kunden, Mitarbeitern und anderen Menschen in unserem Umfeld offen um und bringen ihnen Respekt und Vertrauen entgegen. Wir wollen unseren Mitarbeitern eine angemessene Vergütung zahlen. Dazu ist es erforderlich, dass wir unsere Kunden begeistern. Nur dann werden sie unsere Arbeit und unsere Mitarbeiter wertschätzen und nur dann

wird sich diese Wertschätzung in fairen Preisen auszahlen.

Um unsere Kunden zu begeistern, ist ununterbrochener „Einsatz“ notwendig. Wir sind fleißiger, engagierter und motivierter als alle anderen Dienstleistungsunternehmen. So können wir bei unseren Kunden Begeisterung auslösen, Kundenbeziehungen festigen und sicherstellen, dass der Preis nicht mehr alleiniges Entscheidungskriterium ist.

Dies für sich ist jedoch nicht genug. Um das gefühlte Mehr an Dienstleistungsqualität bei unseren Kunden auszulösen, handeln unsere Mitarbeiter jederzeit mit Eigeninitiative und Kreativität. Die Voraussetzung für ein solches Handeln ist Freiraum vor Ort im beruflichen Alltag. Individualität und Kreativität drücken sich wiederum in unserem Wert „Bunt“ aus.

Die WISAG verbindet vielfältige Menschen, Kulturen und Religionen mit den verschiedensten Dienstleistungen. Sie bietet Freiräume, die wir für nachhaltig erfolgreiche Dienstleistungen brauchen. Wir können diese Vielfalt aber nur deshalb so erfolgreich leben, weil wir ehrlichen Respekt vor dem Anderen und dem Anderssein haben. Unser Verständnis von „Bunt“ und unsere innere Einstellung hierzu sind deshalb untrennbar mit der „Wertschätzung“ füreinander verbunden.



Die WISAG-Mitarbeiter waren eng in den Prozess der „Werte“-Entwicklung eingebunden (Fotos: WISAG)

**[u!]:** Welcher Prozess ist der Definition dieser drei Werte vorausgegangen und inwiefern waren die Mitarbeiter in den Prozess involviert?

**Wisser:** Wir haben eine groß angelegte Untersuchung durchgeführt: Über 2.000 Mitarbeiter wurden befragt; wir haben mit allen Führungskräften Interviews geführt; Kunden, Lieferanten und Marktexperten wurden intensiv einbezogen. Die Ergebnisse haben wir schließlich verdichtet und am Ende standen sie da, unsere drei Werte: „Wertschätzung“, „Einsatz“ und „Bunt“. Ob wir nun den Techniker oder den Geschäftsführer befragt haben, die Kurven, die man malen konnte, verliefen zwar nicht gleich, aber immer parallel. Das machte uns Mut, denn wir wussten, dass die Werte wahrgenommen werden, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen. Die Werte sind, was uns als WISAG ausmacht.

**[u!]:** Die WISAG hat mehrere zehntausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bundesweit bei Ihren Kunden arbeiten. Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Werteverständnis bei jedem Menschen richtig ankommt und auch im Alltag gelebt wird?

**Wisser:** Wir haben dazu mehrere Projekte angestoßen. Als erstes kommunizieren wir überhaupt einmal unsere Werte. Eine besondere Rolle spielen dabei unsere Markenbeauftragten, die ausgewählte Mitarbeiter sind und inner-

halb ihrer Dienstleistungsbereiche als Multiplikatoren agieren.

Ich persönlich bin 2011 im Rahmen der „Wertvoll-Tour“ an 22 Standorten gewesen und habe vor über 5.000 Mitarbeitern in Summe gesprochen. Meine Absicht war, zu transportieren, was mit den WISAG-Werten gemeint ist und darzustellen, wie man die Werte im Arbeitsalltag leben kann. Im Augenblick stehen unsere Führungskräfte im Mittelpunkt unserer Aktivitäten, denn diese müssen die Werte vorleben. Wir möchten messbar machen, ob und wie sehr sich die einzelne Führungskraft und die Führungskräfte in Summe mit diesen Werten identifizieren, sie vorleben und damit erlebbar machen.

**[u!]:** Wie schnell verändert sich wirklich etwas in der Organisation, vor allem in den zugekauften Unternehmen?

**Wisser:** Wirft man einen Blick auf neu hinzugekaufte Unternehmen, wie zum Beispiel die ThyssenKrupp HiServ 2004 oder die ThyssenKrupp Industrieservice 2009, so sind diese verständlicherweise noch nicht so stark integriert und müssen jetzt mit ins Boot geholt werden. Das geht nur über Einbeziehen, Erklären und Vorleben. Dieser Prozess kann über Jahre dauern, vor allem in großen Unternehmen, die eine starke eigene Kultur hatten. Am Ende sind Mischformen verschiedener Kulturen nicht ganz ausgeschlossen.

**[u!]:** In der Industrieservice-Branche werden auch Zeitarbeitnehmer eingesetzt. Wie lässt sich das mit Ihrer Unternehmenskultur vereinbaren?

**Wisser:** Ich glaube nicht, dass ein werteorientiertes Unternehmen, wie wir es sind, Zeitarbeit verteuern muss. Es ist immer eine Frage des Wie und nicht des Ob. Wir setzen Leiharbeit nicht ein, um Dumping-Löhne zu nutzen. Es geht darum, bestimmte konjunkturelle Schwankungen, die wir in den letzten Jahren in ausgeprägtester Form erlebt haben, ein Stück zu kompensieren. Indem man Zeitarbeitsunternehmen beschäftigt, kann man relativ schnell Kapazitäten anpassen, wenn es zu einer konjunkturel-

len Delle kommt. Auf diese Weise unterstützt man auch seine Stamm-Mannschaft.

**[u!]:** Wenn Sie sich entscheiden müssten, Ihre Energie darauf zu verwenden, einen gesetzlichen Mindestlohn Realität werden zu lassen oder das, was man so landläufig unter industrielle Dienstleistung summiert, als Branche zu formieren und auch mit tarifpolitischen Partnern auszustatten, für welchen Weg würden Sie sich entscheiden?

**Wisser:** Ich würde mich grundsätzlich für die Tarifpolitik entscheiden, weil sie wesentlich präziser und dezidiert auf das eingeht, was betroffen ist. Flächentarifverträge stellen für alle Wettbewerber letztlich Waffengleichheit sicher und dann geht es nicht mehr um die Frage nach dem günstigsten Haustarifvertrag, sondern um die besten Konzepte, Prozesse und qualifizierte Mitarbeiter.

Das ist jedoch relativ kompliziert. Warum? Weil ich dann immer noch keinen Flächentarifvertrag für Gärtner oder Köche beispielsweise habe. Für industrielle Dienstleistungen sind diese Anstrengungen sicherlich sinnvoll, doch mein Feld ist ein breiteres und im Zweifel müsste ich abwägen, ob das Wohl der Industrie stärker wiegt als das der anderen Geschäftsfelder. Das macht die Situation kompliziert. Insofern halte ich einen gesetzlichen Mindestlohn auf einem bestimmten Niveau in der jetzigen Diskussion für sinnvoll. Ich würde ihn allerdings immer wieder auf den Prüfstand stellen und seine Notwendigkeit regelmäßig in Frage stellen.

Das Interview führte Jennifer Middelkamp.



Michael C. Wisser

## WISAG Industrie Service Gruppe

Die WISAG Industrie Service Holding mit ihren drei Tochterunternehmen WISAG Elektrotechnik, WISAG Gebäude- und Industrieservice und WISAG Produktionsservice ist einer der führenden deutschen Industriedienstleister. Kerngeschäft ist die Übernahme von Sekundärprozessen rund um Verwaltung und Produktion bei industriellen Kunden. Die Leistungen werden überwiegend mit eigenen Mitarbeitern aus 75 Niederlassungen in ganz Deutschland erbracht. In

ihren acht Geschäftsfeldern zählt die WISAG Industrie Service Gruppe damit zu den wichtigsten Anbietern dieser Branchensegmente. Im Einzelnen sind dies Instandhaltung, Technische Reinigung, Infrastrukturelles und Industrielles Facility Management, Anlagenbau in den Bereichen Elektrotechnik und Gebäudetechnik, Produktionslogistik, Produktionsunterstützung und Industriemontage. Das Unternehmen ist Mitglied im Unternehmerverband Industrieservice.

► [www.wisag.de](http://www.wisag.de)