



Mit strategiebasiertem Cultural Change erreichen Sie Ihre strategischen Ziele

Die neue strategische Ausrichtung in Ihrer Organisation ist definiert. Vielleicht wurden dazu sogar Organisationseinheiten oder ganze Firmen neu zusammgelegt. Aber wie gelingt es Ihnen, die Unternehmenskultur so anzupassen, dass Sie Ihre strategischen Ziele auch erreichen? Mit strategiebasiertem Cultural Change!

Viele strategische Veränderungsprojekte in Unternehmen scheiterten nicht an falschen Zielsetzungen. Die bisherige Kultur dieser Unternehmen war ganz einfach nicht für derartige Veränderungen geeignet. Ob die angestrebten Ziele den Mitarbeitenden nicht genügend verständlich gemacht wurden, ob Massnahmen lediglich top-down diktiert wurden, ohne die Mitarbeitenden in geeigneter Form einzubeziehen, ob die angestrebten Ziele eine andere Art der Zusammenarbeit bedingen würden – das Resultat ist stets dasselbe: eine gescheiterte Strategie, die letztlich ökonomischen Misserfolg und eine nächste Reorganisation zur Folge hat.

Das muss nicht sein! Eine Unternehmenskultur lässt sich systematisch verändern, sodass sie neue Anforderungen an eine Organisation optimal unterstützt. Solche Anforderungen können eine neue strategische Ausrichtung sein, das Zusammenlegen verschiedener Unternehmenseinheiten (oder ganzer Unternehmen) oder andere substantielle Veränderungen. Strategiebasierter Cultural Change ist ein systematischer Kulturveränderungsprozess, mit dem Sie Ihre Ziele den Mitarbeitenden klar kommunizieren, Blockaden eliminieren und positive Elemente stärken können. Schlüssel zum Change-Erfolg ist eine Top-down- und Bottom-up-Analyse, welche vorhandene Spannungsfelder an den Tag bringt. Nur so kann ein stringentes Set relevanter Handlungsfelder und konsolidierter Massnahmenpakete definiert werden, die von Ihrer Organisation getragen und durch definierte Verantwortungsträger umgesetzt werden. Dutzende schwer koordinierbarer Einzelmassnahmen, die in ihrer Wirkung verpuffen, werden so vermieden.



Dr. Oliver Kohler
Managing Partner HPO AG

Haben Sie sich auch schon gefragt...

- ob Ihre Organisation ihr volles Potenzial entfaltet, oder ob unternehmenskulturelle Aspekte sie daran hindern?
- ob die aktuelle Unternehmenskultur dazu geeignet ist, Ihre gesamte Organisation und damit alle Ihre Mitarbeitenden auf neue Ziele auszurichten und entsprechende Massnahmen zu implementieren?
- wie in einer Organisation, die aus zwei Unternehmensteilen oder gar zwei kompletten Unternehmen hervorgegangen ist, eine neue Unternehmenskultur etabliert werden kann, die auf die strategische Stossrichtung der fusionierten Einheit ausgerichtet ist?





Was ist Unternehmenskultur und wie kann man diese erfassen?

Unternehmenskultur umfasst die Gesamtheit gemeinsamer *Werte, Normen und Einstellungen*, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Sie kann nur über sogenannte «materielle Erscheinungsformen» wie *Systeme, Verhalten, Kommunikation* oder *Erscheinungsbild* objektiv gemessen und verändert werden. Damit verhindert man Verallgemeinerungen von subjektiven Wahrnehmungen des Einzelnen. Unternehmenskultur wird somit überhaupt erst diskutierbar.

– bei üblicherweise unveränderten Rahmenbedingungen – leider nur allzu bald wieder in Vergessenheit. Veränderungen «materieller Erscheinungsformen» drücken sich darin aus, wie wir zusammenarbeiten (*Prozesse, Schnittstellen*), welche Systeme uns unterstützen (*Bonussysteme, Beförderungssysteme, Hierarchien, IT, sonstige technische Hilfsmittel*), welche Umgangsformen und welches (Führungs-)Verhalten verlangt und toleriert wird und wie die interne und externe Kommunikation erfolgt. Letztlich münden unternehmenskulturelle und damit «weiche» Überlegungen in sehr konkrete, sogenannte «harte» beziehungsweise sicht- und fassbare Massnahmen.

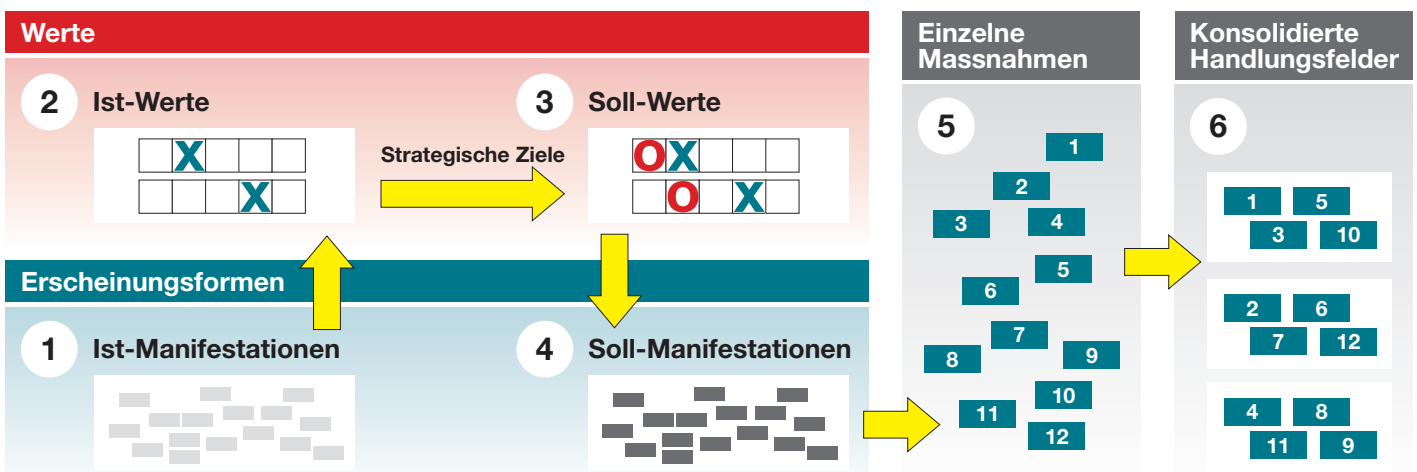
«Letztlich münden unternehmenskulturelle und damit «weiche» Überlegungen in sehr konkrete, sogenannte «harte» beziehungsweise sicht- und fassbare Massnahmen.»

Wie lässt sich eine Unternehmenskultur verändern?

Der strategiebasierte Cultural Change beruht auf der Erkenntnis, dass eine angestrebte Veränderung der Unternehmenskultur nur über eine Veränderung der entsprechenden «materiellen Erscheinungsformen» nachhaltig erreicht werden kann. Es genügt also nicht, in durchaus gut gemeinten Einzel- oder Gruppenerfahrungskursen Team-Building zu betreiben oder Verhaltensänderungen zu trainieren. Diese geraten im Tagesgeschäft

Warum ist strategiebasierter Cultural Change erfolgreich?

Ein systematischer Kulturveränderungsprozess erlaubt, den notwendigen Anpassungsbedarf zu identifizieren und entsprechende Massnahmen umzusetzen. Diese Massnahmen werden von der gesamten Organisation getragen, weil sie in einem Konsolidierungsprozess im Rahmen eines Top-down-Bottom-up-Ansatzes entstanden sind. Dieses breit abgestützte «Commitment» ist eine wesentliche Voraussetzung, dass angestrebte strategische Veränderungen in der gesamten Organisation Fuss fassen und damit erfolgreich realisiert werden können.



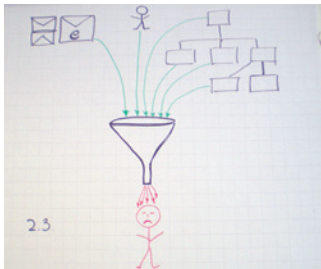
Grundprinzip des Prozesses zum «strategiebasierten Cultural Change»

Erfolgreich neu ausgerichtet dank strategiebasiertem Cultural Change

Soll eine bisher primär national orientierte Organisation international ausgerichtet werden, bedeutet dies eine substanzielle strategische Veränderung. Besteht diese Organisation zudem aus Einheiten, die ursprünglich aus verschiedenen Firmen stammen, ist eine systematische Anpassung der kulturellen Grundlagen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung zwingend.



Dr. Fritz Gantert
Head Ascom Security
Communication



Beispiele von Zeichnungen, die im Rahmen der Kulturworkshops entstanden sind.

Ascom Security Communication (SeCom), eine Division des börsenkotierten Ascom-Konzerns, sichert mit ihren knapp 350 Mitarbeitenden die «mission-critical communication» ihrer Kunden. Als unabhängiger Systemintegrator bietet Ascom massgeschneiderte Kommunikationslösungen für Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienste sowie Sicherheitsorganisationen im zivilen und militärischen Bereich. Die bisherige Geschäftstätigkeit war geprägt von einem sehr nationalen, auf wenige Grosskunden ausgerichteten Geschäft. Im Sommer 2010 erarbeitete das SeCom-Management eine Strategie, die das Unternehmen nun zu einem internationalen Produkte- und Lösungsanbieter machen sollte. Zu dieser an sich bereits grossen Herausforderung gesellte sich der Umstand, dass die individuellen Unternehmenskulturen der Einheiten, aus welchen SeCom vor rund drei Jahren gebildet worden war, noch immer sehr gut sichtbar waren.

Ziele des Projekts

Das übergeordnete Ziel des Projekts war, ein gemeinsames Bewusstsein und Verständnis der eigenen Unternehmenskultur auf allen Ebenen der Division zu erreichen. Dadurch sollte SeCom mittel- bis langfristig der Weg hin zu einer «High Performance Culture» geebnet und mit der strategischen Neuausrichtung ein nachhaltiger Erfolg gesichert werden. Bisher waren die Einheiten auf verschiedene Geschäftsfelder ausgerichtet und operierten dadurch eher unabhängig voneinander. Im Vordergrund stand nun die Überzeugung, dass die strategischen Ziele im Hightech-Umfeld der SeCom nur erreicht werden können, wenn alle Einheiten inskünftig viel

stärker zusammenarbeiten. Auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses der bisherigen Ist-Kulturen sollten alle Beteiligten eine optimale Soll-Kultur definieren, geeignete Massnahmen ableiten und dann im Tagesgeschäft umsetzen und verankern.

Vorgehen

Mit der bewährten HPO-Methodik «7C® Culture Plan» wurde das Projektvorgehen gemäss den exakten Bedürfnissen der Ascom Security Communication geplant. Besonderes Gewicht wurde auf eine repräsentative Auswahl der Mitarbeitenden für die sogenannten «Kulturworkshops» gelegt. So wurden Mitarbeitende aus allen Funktionsbereichen und mehreren Führungsstufen einbezogen. Schweizweit nahmen etwa zwanzig Prozent aller Mitarbeitenden an ganztägigen Workshops teil. Intern spielten diese dann auch eine wichtige Rolle als Multiplikatoren der vermittelten Botschaften.

Resultate

Die Teilnehmenden erfassten die Ist-Kultur klar anhand von deutlichen Manifestationen. Basierend auf der angestrebten strategischen Zielrichtung identifizierten sie die anzustrebende Soll-Kultur und leiteten daraus ab, wo substanzieller Handlungsbedarf bestand. Dieser wurde in fünf Handlungsfeldern konsolidiert und im Rahmen von fokussierten Implementierungsprojekten bearbeitet. Dazu gehörten unter anderem die Intensivierung der Führungsfunktion auf allen Ebenen, Anstrengungen zur stufengerechten und nachvollziehbaren Kommunikation der neuen strategischen Ziele sowie Anpassungen an Prozessen und Schnittstellen.

«Eine strategische Neuausrichtung kann nur erfolgreich sein, wenn die Unternehmenskultur dies auch unterstützt. Ascom SeCom musste gleich zwei unternehmenskulturelle Herausforderungen meistern:

Zum einen waren auch drei Jahre nach Formierung der SeCom aus ursprünglich verschiedenen Firmenteilen noch immer markant unterschiedliche Bereichskulturen erkennbar, insbesondere über verschiedene Standorte hinweg.

Zum anderen bedeutete die Ausrichtung auf eine verstärkt internationale Kundschaft eine grosse Herausforderung für eine Organisation, die bisher primär als nationaler System-Integrator operierte.

Mit dem strukturierten und methodischen Vorgehen der HPO war es uns möglich, die kulturellen Ausprägungen der SeCom über Werte und Manifestationen überhaupt erst sichtbar und greifbar zu machen. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden definierten wir die Soll-Kultur zur Erreichung der strategischen Ziele – breit abgestützt und fundiert. Auf dieser Basis liessen sich nun auch die Handlungsfelder mit konkreten Massnahmen ableiten. HPO hat gute Arbeit geleistet und vor allem bezüglich strukturiertem Vorgehen wesentliche Inputs geliefert.»

Sind alle Branchen gleich?

Es erstaunt immer wieder, wie ähnlich die Problemstellungen in den verschiedenen Branchen sind und wie sogar bewährte Lösungsansätze von anderen Branchen übernommen werden können. So bewähren sich zum Beispiel industrielle Prozesse hervorragend auch im Umfeld von Finanzdienstleistern. Die HPO-Methodik basiert auf diesen gemeinsamen Mustern und stellt sicher, dass die bestmöglichen Lösungen erarbeitet werden können.

Andererseits unterscheiden sich die Branchen. Prozesse sind zwar gleich, aber die Inhalte grundverschieden. Die Begriffe, die Sprachen unterscheiden sich. Man kann im Umfeld eines Bankers nicht das Vokabular eines Stahlwerks anwenden und umgekehrt. Also gehört neben den Fähigkeiten der Abstraktion und des Übertragens von Konzepten auch die tiefe, spezifische Kenntnis der einzelnen Branchen zum Rüstzeug von HPO. Wir pflegen und entwickeln systematisch unser Know-how und unsere Erfahrung in den Branchen:

Finanz

Banken, Versicherungen, Private Equity

IT und Telecom

ICT Service Provider, Telecom-Unternehmen, Systemanbieter, Applikationsentwickler

Industrie

Stahlbranche, Maschinenbau, Anlagen- und Komponentenbau, Bauindustrie

Weitere Branchen

Chemie und Pharma, Life Sciences, Energiewirtschaft, Nonprofitorganisationen, Öffentlicher Sektor, Aviation, Transport, Gesundheitswesen, Handel und Konsumgüter, Medien

HPO AG

Kantonsstrasse 14
CH-8807 Freienbach
Tel. +41 44 787 60 00
Fax +41 44 787 60 60
welcome@hpo.ch
www.hpo.ch

Unser Name ist Programm: Wir gestalten Hochleistungsunternehmen

Hochleistung beginnt mit einer konsistenten Strategie.

Wir entwickeln oder überprüfen Ihre Strategie.

Wir gestalten Ihre Hochleistungsorganisation.

Wir stellen die Umsetzung sicher.

Wir steigern Ihre Leistung mit eigenen erprobten Methoden.

Unser Nutzen übersteigt die Kosten mindestens um das Zehnfache.

Wir akzeptieren erfolgsabhängige Honorare. Mit gutem Grund.

Schritt für Schritt.

Zum Erfolg.



Intensivseminare

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann besuchen Sie eines unserer Intensiv-Seminare.

Inhalte

Grundlagen integraler Methodenansatz, Fokus auf Schwerpunktthema, Präsentation Referenzprojekt aus der Praxis

Termine und Schwerpunktthemen

- Dienstag, 8. November 2011: Unternehmenskultur – die oft unterschätzten «soft facts»
- Donnerstag, 2. Februar 2012: Mikrodesign

Uhrzeit

14.00 Uhr bis 18.00 Uhr, anschliessend gemeinsames Dinner

Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.hpo.ch