

Fallstudie: Unternehmenskultur

Die Kulturgestaltung ist eine zentrale Führungsaufgabe

Die Kultur eines Unternehmens beeinflusst das Verhalten der Mitarbeitenden auf allen Stufen. Erst wenige KMU setzen sich jedoch aktiv mit ihrer Unternehmenskultur auseinander. Dabei ist ein bewusstes Kulturmanagement für die Entwicklung eines Unternehmens ein wichtiger Erfolgsfaktor und damit eine zentrale Führungsaufgabe – die MediData AG hat sich dem Prozess der Kulturgestaltung gestellt.

*Adrian Krummenacher
Nils Rickert*

Organisations- und Unternehmensleitbilder erlebten vor allem in den 1980er-Jahren und Anfang der 1990er-Jahre eine Blütezeit. Doch in nur wenigen Organisationen ging deren Umsetzung über die Publikation einer Hochglanzbroschüre hinaus. Seit einigen Jahren ist ein neuerliches Interesse am Kulturthema zu beobachten. Während Werte früher mehrheitlich als Instrument der externen Public Relations ge- bzw. missbraucht wurden, versteht man sie heute zunehmend als bedeutenden unternehmensinternen Erfolgsfaktor. Bei der MediData AG lag der Motivation, neue Werte zu entwickeln, daher auch das Verständnis zugrunde, dass ein bewusstes internes Kulturmanagement der weiteren Entwicklung des Unternehmens wichtige Impulse gibt.

Prozessrahmen

Die Geschäftsleitung der MediData AG wollte die Erarbeitung neuer Werte schlank, aber professionell vornehmen. Daher wur-

den in Bezug auf personelle und finanzielle Ressourcen klare Grenzen gesetzt, zur Lenkung des Prozesses aber bewusst eine professionelle externe Unterstützung hinzugezogen. Gemeinsam steckte man die Eck-

werte für den Entwicklungsprozess ab: Die Erarbeitung der Werte sollte innerhalb von zwei Workshops und einer Sitzung erfolgen, die Teamleader (erweiterte Geschäftsleitung) einbeziehen und die weitere Umset-

Werte der MediData AG

Unternehmerisches Handeln

Wir orientieren unser Angebot an den Bedürfnissen des Marktes. Dabei richten wir unseren Blick auch in die Zukunft, indem wir Trends frühzeitig erkennen und neue Dienstleistungen entwickeln. Als marktwirtschaftliches Unternehmen beschränken wir uns auf Angebote, deren Wirtschaftlichkeit gegeben ist.

Respekt

Wir begegnen unserem Gegenüber unvoreingenommen und konstruktiv. Wir setzen uns mit unterschiedlichen Meinungen und Positionen auseinander und suchen über einen sachlichen Dialog und Kontextverständnis nach tragfähigen Lösungen.

Loyalität

Wir investieren in die Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne einer langfristigen Partnerschaft. Als Mitarbeitende

bringen wir uns innerhalb und ausserhalb unseres Verantwortungsbereichs kritisch und lösungsorientiert ein. Nach aussen vertreten wir Entscheide loyal.

Verlässlichkeit

Wir halten die gegenüber unseren Kunden, Partnern und Arbeitskollegen gemachten Versprechungen. Dies bedeutet, dass wir vereinbarte Termine, Qualitätsstandards und Kostenrahmen einhalten. Dadurch sichern wir uns das Vertrauen unseres Umfelds und schaffen die Basis für langfristige Geschäftsbeziehungen.

Klarheit

Wir fällen Entscheide auf der Basis von transparenten Kriterien, prüfen Alternativen und wägen Konsequenzen realistisch ab. Durch eine offene und sachliche Kommunikation unserer Entscheide machen wir diese intern und extern nachvollziehbar.

zung der Unternehmenswerte ohne externe Unterstützung erlauben. Um sicher zu stellen, dass die Werte für die Mitarbeitenden relevant, fassbar und verhaltensführend sind, wurde weiterhin festgelegt, maximal sieben Werte mit organisationsspezifischen Definitionen auszuwählen. Ausserdem sollte die Werteformulierung ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse seitens der externen Kommunikation (PR-Wirkung) stattfinden. Auf eine Überarbeitung von Mission und Vision wurde bewusst verzichtet.

Methodik

Um die Kultur der MediData AG mit der Geschäftsleitung und den Führungskräften diskutieren zu können, wurde eine Kulturanalyse nach der Cameron-Quinn-Methode (siehe Box) durchgeführt. Diese basiert auf dem «Competing Values»-Modell und einem aus ihr abgeleiteten Fragebogen. Modell und Umfrage erlauben eine fundierte, dabei einfach durchzuführende Selbstanalyse der Ist- und Soll-Kultur.

Das Besondere an der Methode: Sie wertet nicht, das heisst, sie unterteilt nicht in positive und negative Organisationswerte. Vielmehr fokussiert sie die Frage, ob die bestehende bzw. die anzustrebende Kultur zu den strategischen Zielen der Organisation passt und diese somit unterstützt. Zudem anerkennt der Ansatz, dass die Organisationskultur verschiedene, teilweise miteinander in Konkurrenz stehende Werteaussprägungen in sich vereinen kann.

Analyse Ist – Soll

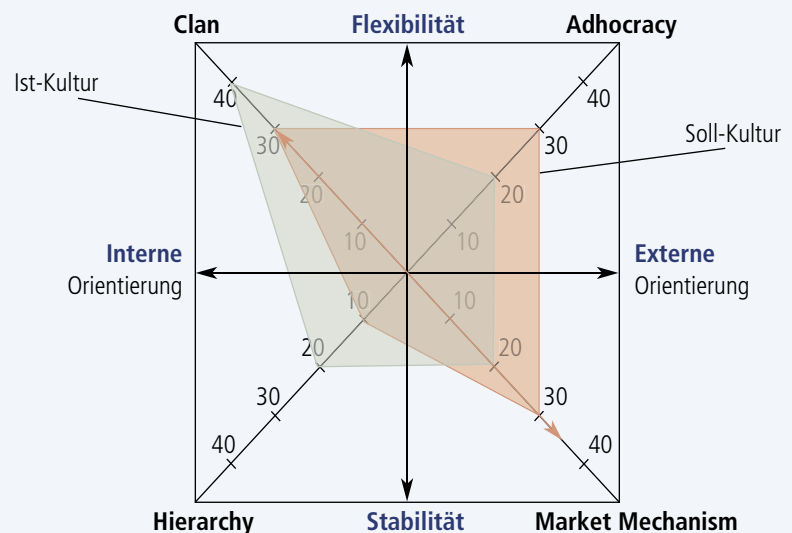
Ausgangspunkt für die Wertedefinition war eine Analyse der aktuellen (Ist-) und der gewünschten (Soll-)Kultur. Beide Ausprägungen wurden mittels Cameron-Quinn-Fragebogen mit der erweiterten Geschäftsleitung erhoben. Daraus ergaben sich grafische Ist- und Soll-Profile – sowohl aus individueller

Die Cameron-Quinn-Methode

Das von Kim Cameron und Robert Quinn entwickelte «Competing Values Framework» macht Kultur grafisch sichtbar und somit fassbar. Das Modell basiert auf den beiden Achsen «interne versus externe Orientierung» und «Stabilität versus Flexibilität». Daraus ergeben sich vier Kulturquadranten, die je nach Organisation unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Dabei kann eine Organisation nicht in allen Quadranten eine starke Ausprägung haben.

Eine überdurchschnittliche Ausprägung in einem Quadranten muss durch eine unterdurchschnittliche Ausprägung in einem oder mehreren anderen Quadranten «erkauft» werden. Die nachstehende Grafik zeigt ein Beispiel für ein reales Ist-Soll-Profil, das jedoch nicht auf den Daten von MediData basiert.

Quelle: Cameron K. S., Quinn R. E. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture*, Reading (MA): Addison-Wesley Publishers



Beispiel für ein Kulturprofil

Die überdurchschnittlichen Ausprägungen bei Clan und Market Mechanism-Ausprägung ergeben ein Spannungsfeld. Das Modell geht ja davon aus, dass gegenüberliegende Werte sogenannte «competing values» darstellen. Es ist jedoch möglich, ein solches Spannungsfeld

als produktiven Faktor in einer Kultur zu verankern. Das Spannungsfeld muss dafür aber bewusst «gemanaged» werden. Wird diese doppelte Ausprägung gut umgesetzt und verankert, so stellt sie auch einen starken Differenzierungsfaktor dar, denn sie ist besonders schwer von der Konkurrenz imitierbar.

Sicht als auch zusammengefasst als Gesamtsicht. In einem halbtägigen Workshop setzte sich die erweiterte Geschäftsleitung mit den Kulturprofilen auseinander. Um die Diskussion auf eine konkrete Ebene zu bringen, wurde mit realen Beispielen gearbeitet. Zunächst wurden für die Ist-Wahrnehmung Beispiele für eine starke oder schwache Ausprägung einer Kulturdimension gesammelt. In einem zweiten Schritt wurde dann erarbeitet, wie sich das konkrete Verhalten von Führungskräften und Mitarbei-

tenden verändern muss, um die Kultur in Richtung Soll-Profil zu entwickeln. In dieser Diskussion war die strategische Dimension der Unternehmenskultur sehr präsent. Die Teilnehmenden realisierten, dass einige der geplanten strategischen Veränderungen mit der bestehenden Kultur nur schwer zu realisieren waren.

Die Diskussion der Ist- und Soll-Kultur erfolgte bewusst ohne den Bezug auf konkrete Werte, wie zum Beispiel Innovation oder

Teamwork, sondern allein im Kontext der Kulturquadranten (siehe Box). Erst nach der Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses der Kulturveränderung wurden mögliche Werte für die Soll-Kultur identifiziert. Hierfür wurden jedem der vier Kulturquadranten je acht typische Werte zugeordnet. Aus diesen wählte das Team durch Punktevergabe zehn Werte für die weitere Analyse aus. Anschliessend wurden zu diesen Werten Aussagen gesammelt, die deren konkrete Bedeutung für die MediData AG näher beschreiben. Damit wurde der Grundstein für organisationsspezifische Definitionen der Werte gelegt.

Definition der Werte

Der halbtägige Workshop schuf ausreichend Klarheit über die gewünschte Kulturveränderung und Werte. Eine erste Formulierung und die weitere Reduktion der Werte übernahm der externe Prozessbegleiter. Durch seine kritische Distanz und die Erfahrung mit Wertedefinitionen kann er diesen redaktionellen Schritt grundsätzlich besser vornehmen als das Team selbst. Wichtig ist, dass dieser Schritt transparent erfolgt. Denn die Beteiligten müssen nachvollziehen können, wie die Ergebnisse des Workshops in den Definitionsentwurf eingeflossen sind und auf welche Elemente verzichtet wurde. Der Entwurf mit noch fünf Werten wurde in einem zweiten Workshop mit der Geschäftsleitung kritisch geprüft und weiterentwickelt. Dabei wurde auch geprüft, ob die Schaffung der Werte ein realistisches mittelfristiges Ziel darstellt. Denn Werte sollen die Organisation zwar fordern, gleichzeitig sollen sie aber erreichbar sein.

Die überarbeiteten Werte und Definitionen wurden anschliessend bei der erweiterten Geschäftsleitung in eine Vernehmlassungsrunde geschickt und letzte offene Fragen geklärt. Dabei zeigte sich, dass die intensive Involvierung in der Analysephase eine sehr gute Basis geschaffen hatte für die Un-

terstützung seitens der Führungskräfte, die schliesslich durch ihre Vorbildfunktion jeden Kulturveränderungsprozess entscheidend mitprägen.

Vermitteln und verankern

Das solide Erarbeiten der Werte ist Voraussetzung für die wirksame Kulturveränderung. Innerhalb des gesamten Umsetzungsprozesses ist dies jedoch der kleinste Teil. Weitaus schwieriger und aufwendiger gestalten sich die Verankerung der Werte und die damit verbundene Verhaltensänderung auf allen Ebenen. Die eigentliche Vermittlung der Werte und ihrer Definitionen wird dabei meist überbewertet und entsprechend viel Geld und Energie in kommunikative Spielereien investiert. Doch eine mit den Werten bedruckte Mausmatte erweckt diese nicht zum Leben. Daher wurde bei MediData als Gedankenstütze nur ein einfacher Tischsteller produziert.

Investiert wurde hingegen in eine aktive Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit den Werten und deren Verankerung in der täglichen Arbeit. Die Plattform hierfür war ein fünfständiger Workshop mit allen

Mitarbeitenden. Nach einer kurzen Vorstellung der Werte durch den CEO konnten die Mitarbeitenden in einem Marktplatzformat die Werte mit der erweiterten Geschäftsleitung diskutieren. Hierfür wurden Poster mit den Werten und deren Herleitung in einem grossen Raum aufgestellt. Die Mitarbeitenden bewegten sich frei zwischen den Postern, stellten Verständnisfragen und diskutierten über die Bedeutung der Werte. Nach dieser ersten Vertiefung bewerteten alle anonym, wie gut jeder einzelne Wert aus ihrer Sicht heute schon gelebt wird.

Kernstück des Workshops stellte die Diskussion der Werte in den einzelnen Teams dar. Hier wurde ganz spezifisch auf den Handlungsbedarf im eigenen Arbeitsumfeld eingegangen und erste Ideen für Massnahmen erarbeitet. Dabei wählte jedes Team zwei bis drei Werte aus, die es in den folgenden zwölf Monaten besonders intensiv bearbeiten wollte. Dabei flossen auch die Ergebnisse der Spontanumfrage in die Diskussion ein. Die Ergebnisse der Gruppenarbeit wurden einige Wochen später innerhalb der erweiterten Geschäftsleitung ausgetauscht und somit Verbindlichkeit für die Massnahmen hergestellt.

Ergänzend zum Initial-Workshop wurden verschiedene Massnahmen für die Gesamtorganisation beschlossen und umgesetzt. Besonders wichtig ist dabei die Verankerung in den zentralen Personalprozessen. So wurden die Werte in die Zielvereinbarungsformulare und die Mitarbeitergespräche integriert. Auf Stufe der Geschäftsleitung wurde zudem die Überprüfung von Entscheidungen auf ihre Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten als festes Traktandum institutionalisiert. Eine Messung der Werte rund 18 Monate nach Einführung sollte zudem Transparenz über die Entwicklung schaffen und sicherstellen, dass das Engagement nicht nach einigen Monaten nachlässt.

Eine weitere wichtige Massnahme ist die Schaffung einer festen Arbeitsgruppe mit Ver-

Weiterbildung



Interne Kommunikation gewinnt an Bedeutung. Als wesentliche Säule des Unternehmenserfolgs zeichnet sie erfolgreiche Organisationen aus. Ein tiefes Verständnis der internen Kommunikation bringt messbare Vorteile – für die Verantwortlichen und das Unternehmen. Im CAS Leiter/in Interne Kommunikation/HR-Kommunikation wird vermittelt, wie man strategische Ziele definiert und Kommunikationsinstrumente virtuos spielt: konzeptionell, organisatorisch und redaktionell.

Der nächste Lehrgang startet am 27. August 2009. Weitere Informationen bei Claudine Heinz, 044 299 40 46 oder auf der SPRI-Website: www.spri.ch/interne_kommunikation.

treten aus Geschäftsleitung, Personalabteilung und Kommunikation. Diese Gruppe unterstützt die Geschäftsleitung im Kulturprozess, indem es die Umsetzung der Massnahmen begleitet und periodisch ergänzende Aktivitäten initiiert. Die abschliessende Verantwortung für die Werte und die Kulturentwicklung bleibt aber bei der Geschäftsleitung.

Fazit

Das Beispiel von MediData beweist, dass auch kleinere und mittelgrosse Unternehmen ihre Kultur bewusst managen können. Eine erfolgreiche Wertearbeitung und -verankerung ist aber von einigen Faktoren abhängig. Bedingung ist, dass

- die Geschäftsleitung die Wertearbeitung initiiert, prägt und langfristig mitträgt,
- bei Bedarf den Prozess, aber nie die inhaltliche Verantwortung an externe Berater abgibt,
- die Werte für die Organisation und nicht für externe Anspruchsgruppen gemacht werden,

Porträt



Adrian Krummenacher ist seit 2005 Leiter Finanzen und Administration der MediData AG. Als Mitglied der Geschäftsleitung war er zusammen mit einem Team für die Erarbeitung der neuen Unternehmenswerte verantwortlich. Er hat einen Executive MBA der Universität St. Gallen und ist seit mehr als zehn Jahren bei KMU in Führungsfunktionen tätig.

Nils Rickert ist Managing Partner der Enzaim Communications AG in Zürich. Er studierte in St. Gallen Betriebswirtschaftslehre und erwarb sich in Lugano einen Executive M.Sc. in Communications Management. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen interne Kommunikation und Organisationskultur. Er ist Dozent für Unternehmenskultur im Lehrgang CAS Interne Kommunikation/HR Kommunikation des SPRI Schweizerisches Public Relations Institut.

- die Kultur fass- und somit diskutierbar gemacht wird,
- die Führungskräfte in den Prozess mit einbezogen werden,
- eine Beschränkung auf wenige, organisationspezifisch definierte Werte erfolgt und
- die Auseinandersetzung mit der Kulturveränderung auf allen Ebenen stattfindet.

Sind diese Rahmenbedingungen gegeben, sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmenskultur gut. Dann heisst es nur noch: dranbleiben! ■

Porträt



Die MediData AG wurde 1994 mit dem Ziel gegründet, das Schweizer Gesundheitswesen von Administrativkosten zu entlasten. Mit innovativen IT-Lösungen vereinfacht das Unternehmen die Administrationsabläufe zwischen Leistungserbringern (Ärzte, Apotheken, Spitäler usw.), Kostenträgern (Kranken- und Unfallversicherer) und Patienten. Im Jahr 2008 beschäftigte das Unternehmen 40 Mitarbeitende und übermittelte auf elektronischem Weg mehr als 17 Millionen Dokumente.

Kontakt



Adrian Krummenacher
Leiter Finanzen und Administration
MediData AG
D4 Platz 6, 6039 Root Längenbold
Tel. 041 368 23 34
adrian.krummenacher@medidata.ch
www.medidata.ch



Nils Rickert
Managing Partner
Enzaim Communications AG
Binzstrasse 7, 8045 Zürich
Tel. 044 485 45 94
nils.rickert@enzaim.com
www.enzaim.com



Mitdenken. Auf unsere Art.

Damit Sie in Sachen Zukunftsplanung gelassen in die Zukunft blicken.



www.revitrust.ch
Buchs +41 81 750 68 68
Zürich +41 44 283 88 88

