

# Besser spät als nie

## Eine Werte basierte Unternehmenskultur als Abschluss einer mehrjährigen Unternehmenstransformation

Matthias Etter und Doris Silberberger

*Die Allianz Suisse ist die Schweizer Tochtergesellschaft des weltweit operierenden Versicherungskonzerns Allianz mit derzeit rund 3.600 Mitarbeitenden im Innen- und Außendienst. Das Unternehmen ging 2002 aus der Fusion der Elvia Versicherungen, der Berner Versicherung und der Allianz (Schweiz) hervor. In den Jahren 2009 und 2010 erfolgte eine umfassende Unternehmenstransformation in eine funktionale Organisation bei gleichzeitiger Kostenreduktion, die in den beiden Folgejahren in einer sogenannten Konsolidierungsphase organisatorisch und prozessual ihren Abschluss fand.*

Weder bei der Fusion der drei Versicherungsunternehmen Elvia, Berner und Allianz Schweiz, noch im Rahmen der Transformation in eine funktionale Organisation, wurde die Unternehmenskultur betrachtet oder die Auswirkungen der Veränderung darauf berücksichtigt. So lässt sich die Ausgangslage wie folgt skizzieren: Es existierten je nach Standort oder z. B. mehrheitlicher Herkunft der Teammitglieder unterschiedliche Kulturen, die aus den bisherigen Unternehmen herrührten. Diese wurden durch die Transformation, je nach Grad der Durchmischung der Mitarbeitenden und Führungskräfte, irritiert und gestört, jedoch keineswegs überwunden oder gar zu einem gemeinsamen Ganzen integriert.

Die neue, funktionale Struktur mit den Ressorts Operations, Produktgeber, Vertrieb, Marktmanagement, Finanzen und zentrale Funktionen unterstützte insbesondere das Nebeneinander der Einheiten bei gleichzeitiger wechselseitiger Abhängigkeit, was u. a. zu hohem Abstimmungsaufwand und Klärungsbedarf führte.

Mit Wechsel auf einen neuen CEO in 2012 entwickelte die Geschäftsleitung eine neue Strategie für die Allianz Suisse und entschloss sich, auf Anraten des HR-Bereichs und der beiden Autoren, dies mit einem nachhaltigen Kulturentwicklungsprogramm zu ergänzen. Es bot sich die einmalige Chance, nach den Strukturen und Prozessen nun den Fokus endlich auch auf die Kultur der Organisation zu lenken.

Damit wurden im Wesentlichen drei Ziele verfolgt, die sich aus der oben geschilderten Ausgangslage ergaben:

1. Die erforderliche Zusammenarbeit zwischen den nun funktional aufgestellten Ressorts zu verbessern,
2. die Integration der nach wie vor spürbaren ursprünglichen drei Unternehmen zu vollziehen,
3. die Umsetzung der Strategie durch eine entsprechende Unternehmenskultur positiv zu unterstützen.

Insbesondere der Veränderungsbedarf beim erstgenannten Punkt wurde auch in den Ergebnissen der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung sichtbar und zeigte den Handlungsbedarf aus Mitarbeiterperspektive deutlich auf. (vgl. Schein 2003 S. 116f, zur Unzufriedenheit als ein Ausgangspunkt von Veränderungsprozessen).

Vor diesem Hintergrund ging es daher darum, einen Orientierungsrahmen für das Miteinander im Unternehmen zu schaffen. Diesen Rahmen bilden die gemeinsam mit Geschäftsleitung, Führungskräften und Mitarbeitenden entwickelten Werte «gemeinsam», «vertrauensvoll», «initiativ» und «erfolgreich» (siehe Abbildung 1).

Für den Umsetzungserfolg des Programms war von Anfang an klar, dass die Führungskräfte eine Schlüsselrolle spielen würden. Flankierend zu den Werten wurden daher Führungsleitsätze erarbeitet, die das Etablieren der neuen Unternehmenskultur unterstützen sollten. Diese tragen die Überschrift «Ich führe durch Vorbild» und beziehen sich auf die vier Aspekte Ziele & Orientierung, Stärken & Entwicklung, Delegation & eigenverantwortliches Handeln sowie Wertschätzung & Präsenz.

Abbildung 1  
Kurzform der Werte mit jeweiligem Symbol

**gemeinsam**

Wir sind ein Team und bauen auf die Beiträge jedes Einzelnen



**vertrauensvoll**

Vertrauen und Dialog kennzeichnen unsere Zusammenarbeit



**initiativ**

Wir ergreifen die Initiative und gestalten unsere Zukunft



**erfolgreich**

Wir messen uns an den Besten und erreichen als Team Spitzenleistungen



Sowohl die Werte, als auch die Führungsleitsätze sind inzwischen im Unternehmen implementiert.

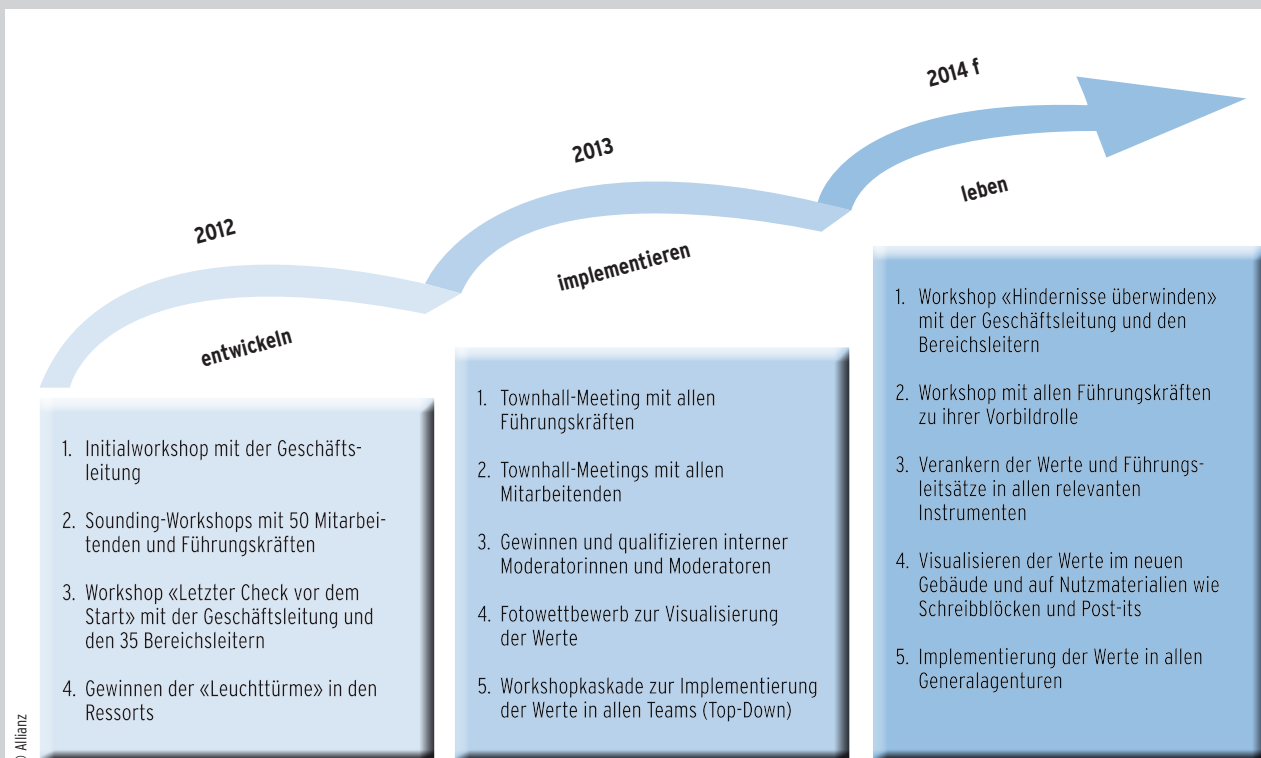
Einen kurzen Überblick über das gesamte Vorgehen und die wesentlichen Aktivitäten in den einzelnen Jahren gibt die Abbildung 2.

**Phase 1: Die Entwicklung der Werte und Führungsleitsätze**

Der Prozess wurde gesteuert und getrieben durch das vom CEO eingesetzte Kernteam bestehend aus den Verantwortlichen für HR, Personalentwicklung (Autor) und Unternehmenskommunikation, sowie der Autorin, die als Programmleiterin eine erfahrene Führungskraft aus dem oberen Management des Allianz Konzerns ist und die die Transformationsphase bereits seit 2009 mitgestaltet hat. Die Besetzung mit zwei Schweizern und zwei Deutschen bildet zugleich den Aspekt der Kulturentwicklung eines Schweizer Unternehmens mit deutschem Mutterkonzern ab.

Das Kernteam verschaffte sich zunächst intern (Ergebnisse Mitarbeitenden-Befragung, mögliche Konzernvorgaben) sowie

Abbildung 2  
Die wichtigsten Aktivitäten des Programms in den drei Phasen



extern (Werte anderer Unternehmen, Erfolgsbeispiele aus Sonja A. Sackmanns «Erfolgsfaktor Unternehmenskultur») einen Überblick darüber, welche Werte für das Unternehmen überhaupt in Betracht kommen könnten. In einem Workshop mit der Geschäftsleitung wurde eine erste Version der Werte und Führungsleitsätze erarbeitet. Trotz inhaltlich bereits weitgehenden Vorarbeiten des Kernteams entschied sich dieses, ergebnisoffen in den Workshop mit der Geschäftsleitung zu gehen. Das Motto «drop your tools!» von Karl E. Weick war im Workshops stets sehr präsent.

Zu Beginn wurden die Teilnehmer gebeten, sich Positivbeispiele zu Unternehmenskulturen und zu Führung aus dem eigenen Erleben in Erinnerung zu rufen und diese kreativ mit Materialien wie Legosteinen, Knetwachs etc. darzustellen. Zum Glück hatte die große Kiste der Legosteine einen so einladenden Charakter, dass sich die Geschäftsleitungsmitglieder auf diese für sie sehr ungewohnte Methode einließen. Der Austausch der resultierenden Geschichten, Bilder, Symbole und Bauten ermöglichte innerhalb des sehr eng gesteckten Zeitrahmens von vier Stunden einen tiefgreifenden Dialog zwischen den Ressortleitern und insbesondere mit dem neuen CEO. Dies war der Auftakt für die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses.

Es folgte in der Entwicklung der Werte und Führungsleitsätze eine erfolgskritische Phase. Galt es nun schließlich die Rohfassungen in jeweils einem Workshop mit Mitarbeitenden, Abteilungsleitenden und Bereichsleitenden zu diskutieren und kritisch zu überprüfen. Dabei wurde eine Trennung der Hierarchieebenen vorgenommen, um mögliche Unterschiede zu erkennen und jeder Personengruppe mehr Offenheit in der Diskussion zu ermöglichen. Insgesamt waren fünfzig Mitarbeitende und Führungskräfte paritätisch aus allen Ressorts beteiligt. Um nicht die Glaubwürdigkeit des begonnenen Prozesses zu verspielen, musste den zahlreichen Aussagen sorgfältig Rechnung getragen werden.

Die Bereichsleitenden waren ambivalent: Sie sahen sehr wohl die Notwendigkeit für die Veränderung, hatten aber Sorge vor dem Aufwand und hinsichtlich möglicher Konsequenzen sowie einer möglichen Konsequenzlosigkeit des Prozesses.

In den Workshops gab es auch intensive Diskussionen zur Frage, ob es richtig sei, nur die interne Zusammenarbeit zu betrachten oder ob wir dabei die Kunden vergessen hätten. Plötzlich tauchte eine zehn bis 15 Jahre alte Broschüre mit einem Leitbild auf, das weder dem Projektteam noch der Geschäftsleitung bekannt war. «Gilt das noch oder nicht mehr?» stand als Frage im Raum. Gemeinsam überlegte das Projektteam, wie damit umzugehen sei. Die Kernfragen lauteten: Ist es weit verbreitet und vielen bekannt? Müssten wir es offiziell außer Kraft setzen? Letztlich wurden beide Fragen mit «nein» beantwortet.

Zeitgleich setzte sich die Geschäftsleitung intensiv und durchaus kontrovers mit der Frage auseinander, ob sie selbst

diese Werte denn in ausreichendem Maße leben würde. Ihre Mitglieder sind die Vorbilder der erforderlichen «Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten» (vgl. S.A. Sackmann in P. Pawlowsky & P. Mistele 2008). Dabei traten die bis dahin latent sichtbaren Unterschiede im Führungsverständnis der Ressortleiter zunehmend deutlicher zu Tage und der CEO sah sich in einer Besprechung sogar mit der Forderung einzelner Beteiligten nach personellen Konsequenzen konfrontiert.

## Phase 2: Die Implementierung unter dem Motto «verstehen und üben»

Mit dem Schritt, die Werte in der Organisation implementieren und sie zum Leben erwecken, begann die eigentliche Arbeit.

Die Ziele gingen weit über das Verteilen einer Broschüre hinaus – schließlich sollte sich die Kulturänderung in konkretem Handeln zeigen. Zugleich lag darin ein dauerhafter Diskussionspunkt zwischen Kernteam und der Geschäftsleitung: Wie verhielten sich Aufwand und erwarteter Nutzen zueinander?

Sichtbar wurde ein weiteres typisches Muster von Geschäftsleitungsgremien: Ist ein Thema entschieden und auf den Weg gebracht, verliert es an Bedeutung und Aufmerksamkeit.

Für die Implementierungsphase wurde die bis dahin sehr schlanke Projektorganisation erweitert um insgesamt sieben Mitarbeiter als Vertreter der verschiedenen Ressorts. Dabei wurde das Ressort Operations aufgrund seiner Größe und Bandbreite vom Versicherungsbetrieb, über die Schadeneinheiten bis zur Betriebsorganisation und IT durch drei Personen vertreten. Diese künftigen Multiplikatoren hatten im Wesentlichen drei Aufgaben:

1. *Auge und Ohr des Prozesses*, nah an den Mitarbeitenden und damit wichtige kritische Geister des Prozesses (z. B. Erhebung von positiven Geschichten zum Leben der Werte in Anlehnung an Appreciative Inquiry (vgl. z. B. Bensen & Maleh 2001) zum Entdecken und Wertschätzen des bereits Vorhandenen und damit zum positiven Verstärken der erwünschten Kultur.
2. *Koordinator in den jeweiligen Ressorts* für dessen Information über das weitere Vorgehen und das Organisieren der Implementierungsschritte.
3. *Ideengeber* für Aktivitäten und Impulse, um die Werte in der Organisation lebendig werden zu lassen und dauerhaft zu verankern.

Die Implementierung orientierte sich an folgenden sechs Prinzipien:

1. *Langfristig angelegter Prozess schafft Nachhaltigkeit und ist operativ machbar.*

Bereits im Initialworkshop mit der Geschäftsleitung war klar, dass dieses Vorhaben nicht als Feuerwerk mit einem Townhall-Meeting und dem Verteilen der Werte als Bildschirm-

schoner erledigt sein würde, sondern nur als kontinuierlicher Prozess umzusetzen war. Daher bot sich eine zeitliche Streckung der Implementierung an, beginnend bei den Werten in 2013 für alle Mitarbeitende und in den beiden Folgejahren flankiert durch Trainings der Führungskräfte zu den Führungsleitsätzen. So gab es immer wieder Anlass, das Thema aufzugreifen, und gleichzeitig war der Aufwand für die Führungskräfte und Mitarbeitende gut vertretbar.

## *2. Leuchttürme und Beteiligung von Mitarbeitenden aus allen Ressorts.*

Neben der oben bereits genannten Personengruppe zur Ergänzung des Kernteams, wurden insgesamt 25 Mitarbeitende für die Moderation der Implementierungsworkshops identifiziert und qualifiziert. Dafür wurden sehr motivierte und engagierte Personen aus allen Ressorts gewonnen, die das Thema bei ihren Kolleginnen und Kollegen glaubwürdig einbrachten und vertraten. Was ursprünglich insbesondere aus Kostengründen so entschieden wurde, erwies sich im Programmverlauf als wichtiger Erfolgsfaktor. Für den beteiligten Personenkreis war es eine attraktive Personalentwicklungsmaßnahme und bot die Möglichkeit, sich über die Ressorts hinweg zu vernetzen, was die Werte «gemeinsam» und «vertrauensvoll» unterstützte.

**«Es wurden sehr engagierte Personen aus allen Ressorts gewonnen, die das Thema glaubwürdig vertraten.»**

## *3. Einbeziehen der ganzen Organisation unter Berücksichtigung der verschiedenen Zielgruppen.*

Mit dem *oberen Management* (Geschäftsleitung und Bereichsleitende) wurden zwei eintägige Workshops durchgeführt. Der erste fand Ende 2012 statt, also kurz vor der Implementierung, mit der Fragestellung «Machen wir das und seid Ihr an Bord?» Die zweite Veranstaltung beschäftigte sich nach Abschluss aller Implementierungsworkshops mit der Frage «Wo gibt es noch Hindernisse oder störende Rahmenbedingungen, um die Werte zu leben und wie räumen wir diese aus dem Weg?» Auf diese Weise übernahm das obere Management die Verantwortung für den Prozess und für das Entstehen der erforderlichen Rahmenbedingungen der neuen Kultur.

In einer halbtägigen Veranstaltung mit allen Führungskräften gab die Geschäftsleitung Anfang 2013 den Startschuss für die Implementierung unter dem Motto «verstehen und üben». Dabei hatten zunächst die rund 200 Führungskräfte Gelegenheit, sich mit den Werten und Führungsleitsätzen vertraut zu machen und diese inhaltlich, als auch hinsichtlich des weiteren Vorgehens, mit dem oberen Management zu diskutieren.

Einige Tage später fanden ähnliche Veranstaltungen für alle Mitarbeitenden statt, so dass sie ebenfalls direkt durch die Geschäftsleitungsmitglieder informiert wurden. Dies war wichtig, um dem Thema die notwendige Bedeutung zu geben und die Botschaften im Originalton zu transportieren. Die Ressortleiter hatten sich dazu jeweils sehr schöne kurze Szenen oder Geschichten einfallen lassen, die dem Thema Lebendigkeit gaben und sich deutlich von Folienvorträgen unterschieden.

Ab April bis November 2013 fanden in allen Organisationseinheiten (insgesamt rund 200) halbtägige Implementierungsworkshops statt. Diese moderierten Veranstaltungen wurden immer nach demselben, sehr detaillierten Ablaufplan durchgeführt. Für Teams mit direktem Kundenkontakt wurden Randzeiten gewählt und – wenn möglich – gegenseitige Servicebereitschaft mit anderen Teams organisiert. Ziel war es, die Werte zu verstehen und auf die jeweilige Teamsituation zu adaptieren. Die Klippen der Workshops lagen darin, die Situation des eigenen Teams zu betrachten und nicht die Frage zu erörtern, ob und wie gut die Anderen die Werte bereits leben, sowie am Ende zu konkreten nächsten Schritten und Maßnahmen zu kommen. Mit diesem Schritt übernahmen alle Organisationseinheiten mit ihrer Führungskraft selbst die Verantwortung zum Leben der Werte. Interessant war, dass selbst zunächst sehr skeptische Teams am Ende vom Nutzen der Workshops überzeugt waren. Die Teams schätzten den ergebnisoffenen Austausch zu ihrem Miteinander und waren überrascht, was dabei selbst bei langjährig konstanten Teams zu Tage gefördert wurde.

## *4. Raum für Beteiligung und Eigeninitiative.*

Bei so viel Verbindlichkeit im Vorgehen war es wichtig, auch Raum zu lassen für Ideen – ein Unternehmenswert lautet schließlich «initiativ». So wurde z. B. im Frühjahr 2013 ein Fotowettbewerb zur Visualisierung der Werte ausgeschrieben. Die Fotos wurden durch die teilnehmenden Teams direkt im Intranet veröffentlicht. An der Abstimmung über die besten Fotos durften sich alle Mitarbeitenden online beteiligen.

Als Höhepunkt an Initiative sei eine besondere Aktivität erwähnt: Ein Auszubildender komponierte für das Mitarbeiterfest in 2013 einen passenden Song «we are one company with one spirit», den man sich später als Handy-Klingelton installieren konnte.

## *5. Rollen der Projektbeteiligten und der Führungskräfte sind klar unterschieden.*

Für das Kernteam war es in der Implementierungsphase wichtig, Transparenz über die Implementierungsworkshops zu haben, sowohl im Vorgehen als auch in den Workshopergebnissen. Das war heikel hinsichtlich Vertrauen und Offenheit, allerdings wichtig, um zu erkennen wo die Organisation steht und welche möglicherweise übergreifenden Handlungsfelder sich daraus ergeben könnten.

Daher lautete die klare Botschaft des Kernteams an die Führungskräfte: «Für die Umsetzung der im Workshop vereinbarten Maßnahmen ist die jeweilige Organisationseinheit mit ihrer Führungskraft zuständig. Dies wird durch das Kernteam nicht kontrolliert.» Damit lag die Prozessverantwortung mit hoher inhaltlicher Transparenz beim Kernteam, die Umsetzungsverantwortung konkreter Maßnahmen oder Absprachen hingegen jeweils in der Linie.

*6. Für den Unternehmenserfolg wichtig, daher verbindlich für alle.* Das Kernteam war sich bewusst, dass die Implementierung der Werte zum Teil mit großer Skepsis betrachtet würde. Neben einem konstant glaubwürdigen Vorgehen war es in der Kommunikation daher wichtig, die Werte nicht als Selbstzweck zu sehen, sondern immer wieder den Bezug zur geschäftlichen Notwendigkeit und die Verbindlichkeit der angestrebten Kultur deutlich zu machen (vgl. Berner 2012).

Dabei gab es drei Kommunikationswege: 1. Direkt durch das Kernteam schriftlich oder persönlich bei den Workshops, 2. über die Führungskräfte, die daher jeweils entsprechenden Informationsvorlauf hatten und 3. zunehmend durch die Multiplikatoren aus den Reihen der Mitarbeitenden.

Sehr hilfreich war an dieser Stelle, dass der Leiter der Unternehmenskommunikation Mitglied des Kernteams war.

### Phase 3: Das Leben der Werte

#### Eine kontinuierliche Übung in Reflexion und Feedback

Seit Abschluss der Implementierung ist die Allianz Suisse in der Phase «Leben der Werte» angekommen. Dies wird verstanden als der kontinuierliche Prozess, aller Mitarbeitenden und insbesondere der Führungskräfte, das eigene Verhalten und das Funktionieren des Zusammenspiels in der Organisation zu reflektieren und durch konstruktives Feedback auf Basis der Werte weiterzuentwickeln.

Es kann konstatiert werden: Die Werte sind den Mitarbeitenden inzwischen bestens bekannt. Damit ist ein Orientierungsrahmen geschaffen, auf den sich alle Akteure in der Organisation beziehen können und der die Erlaubnis beinhaltet, sich nicht nur mit den Resultaten der Arbeit, sondern auch mit der Art und Weise des Arbeitens und der Zusammenarbeit, also mit der Erzielung der Resultate, auseinanderzusetzen. Das führte sowohl innerhalb einiger Teams, als auch zwischen verschiedenen Teams dazu, dass Kontroversen bis hin zu Konflikten offen zu Tage traten und damit bearbeitbar wurden, z. T. auch mit Hilfe externer Moderatoren.

Der wichtigste Meilenstein für die kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung der Allianz Suisse-Unternehmenskultur war die Aufnahme des Themas in die jährliche konzernweite Mitarbeiterbefragung über mehrere spezifische Fragen zum Leben der Werte im Team, z. B. durch das Vorbildverhalten der Führungskraft etc..

Leider konnte das Projekt-Kernteam die Geschäftsleitung nicht davon überzeugen, das Leben der Werte und Führungsleitsätze darüber hinaus als Standard in die jährlichen Zielvereinbarungen aufzunehmen.

Schließlich wurden die Werte in die diversen bestehenden Instrumente und Prozesse des Unternehmens integriert. Sie wurden z. B. in die Seminare und HR-Instrumente aufgenommen oder als Bestandteil des strukturierten Feedbacks bei Projektabschlüssen der IT.

Insgesamt lässt sich im Laufe des Prozesses eine interessante Entwicklung der Organisation beobachten. Diese wird sowohl von den Mitgliedern der Geschäftsleitung, als auch den Multiplikatoren aus den Ressorts bestätigt.

Waren 2013 und 2014 die Werte «gemeinsam» und «vertrauensvoll» im Fokus, gewinnen aktuell in Verbindung mit der intensivierte Wachstumsstrategie die Werte «initiativ» und «erfolgreich» spürbar an Bedeutung.

Das lässt vermuten, dass die Organisation bei der Überwindung von Silodenken und der Verbesserung der übergreifenden Zusammenarbeit (vgl. Ziel 1) vorangekommen ist. Eine Entwicklung, die anhand der Ergebnisse der jährlichen Mitarbeiterbefragung weiter zu verfolgen sein wird.

### Zusammenfassung und kritischer Rückblick

Abschließend ein Resümee der Autoren zu den Erfolgsfaktoren des Programms, seinen kritischen Aspekten und den rückblickenden Erkenntnissen:

- Es braucht ein klares Commitment des oberen Managements zu den Werten einer Organisation und dem langfristigen Vorgehen sowie eigene Reflexionsbereitschaft der Geschäftsleitungsmitglieder.

Das leuchtet ein, bedeutet jedoch einen hohen und stetigen Aufwand für die Programmverantwortlichen. So muss der regelmäßige Bericht in der Geschäftsleitungssitzung nicht nur deren Aufmerksamkeit hoch halten, sondern für die Beteiligten einen echten Mehrwert darstellen. Für Reflexion und Feedback aller Personen aus dieser Runde bedarf es immer wieder neuer Anstöße und adäquater Methoden.

- Die Zusammensetzung des Kernteams und der direkten Berichtslinie an den CEO mit kurzen Entscheidungswegen waren im skizzierten Fall ideal, um den Prozess flexibel gestalten und steuern zu können.

Es war kein langfristiger, detaillierter Plan erforderlich und es konnte situativ entschieden werden, welche nächsten Schritte oder Maßnahmen ergriffen werden sollten. Das war nur möglich aufgrund des engen Vertrauensverhältnisses zwischen Kernteam und CEO, welches sich im Laufe des Prozesses entwickelte.

- Das Einbeziehen aller Hierarchie-Ebenen bei der Entwicklung der Werte und Führungsleitsätze sowie deren Implementierung ist sehr gut gelungen.



Weitaus schwieriger war es, das zum Leben der Werte erforderliche kontinuierliche Feedback und die kritische Reflexion zu etablieren. Dies wurde bei einem Workshop Ende 2013 mit dem oberen Management versucht, allerdings ohne den erhofften Erfolg, da hier in der Wahl der Methodik und der externen Unterstützung leider große Schwächen lagen. So musste das Thema in vielen kleinen Schritten immer wieder befördert werden – die Chance der Verbindlichkeit und Energie aus einer erfolgreichen gemeinsamen Veranstaltung war unwiederbringlich vertan.

- Für die Nachhaltigkeit des Prozesses sorgten – und sorgen nach wie vor – die Führungskräfte und Multiplikatoren aus allen Ressorts als Treiber und kritische kreative Geister.

Durch diese breite Beteiligung lassen sich die Werte nicht mehr wegdenken. Rückblickend stellt sich die Frage, ob eine stärkere Einbindung von Mitgliedern der Führungsebene Bereich bzw. Abteilung als Leuchttürme wichtig gewesen wäre. Insbesondere in der letzten Phase zur besseren Verankerung von Feedback wären sie sicher hilfreich gewesen.

- Die Glaubwürdigkeit in Worten und insbesondere Taten des oberen Managements und des Kernteams ist für den Erfolg einer solchen Maßnahme nicht hoch genug zu bewerten. Dafür brauchte es viel Sensibilität und Kritikfähigkeit bei den Ressortleitern, den Mitgliedern des Kernteams und insbesondere die kritischen Hinweise der Leuchttürme auf tatsächliche oder vermeintliche Widersprüche, die es aufzuklären galt.

- Verbindlichkeit für alle und Freude und Kreativität im Vorgehen sind keineswegs ein Widerspruch, sondern gleichermaßen notwendig für das Gelingen.

Davon sind die Autoren auch rückblickend nach wie vor überzeugt. Allerdings ist ihnen die spielerische Leichtigkeit mitunter abhanden gekommen, wenn es im Prozess mal wieder anstrengend oder schwierig war. So zum Beispiel beim Sicherstellen einer intensiven Auseinandersetzung mit den Werten in wirklich allen rund 200 Organisationseinheiten.

- Kontroversen und Konflikte in Teams, zwischen Teams und zwischen Hierarchieebenen gehören dazu, damit müssen Prozessverantwortliche umgehen können.

Dabei zeigte sich eine interessante Ambivalenz, die vermutlich für andere Organisationsentwicklungsprozesse in ähnlicher Form gilt: Treten keine Kontroversen und Konflikte zu Tage, ist der Prozess zu oberflächlich oder gänzlich überflüssig und wird daher nur wenig Änderung bringen.

Treten allerdings zu viele Konflikte auf und drohen diese die Organisation zu überfordern oder zu gefährden, besteht die Gefahr, dass der Prozess in irgendeiner – zur jeweiligen Organisationskultur passenden Art und Weise – beendet wird.



## Matthias Etter

Leiter Personalentwicklung  
Allianz Suisse in Wallisellen

**Kontakt:**  
matthias.etter@allianz.ch



## Doris Silberberger

Inhaberin Silberberger GmbH  
Führung | Organisation | Personal  
Freiburg

**Kontakt:**  
info@doris-silberberger.de

## Literatur

- Berner, W. (2012).** Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Schäffer-Poeschel.
- Bruch, H. & Vogel, B. (2009).** Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Gabler.
- Zur Bensen, M. & Maleh, C. (2001).** Appreciative Inquiry (AI): der Weg zur Spitzenleistung. Beltz.
- Pawlowsky, P. & Miste, P. (Hrsg.) (2008).** Hochleistungsmanagement. Leistungspotentiale in Organisationen gezielt fördern. Gabler.
- Sackmann, S. A. (2004).** Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewußtem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele. Gabler.
- Schein, E. H. (2003).** Organisationskultur. EHP.
- Weick, K. E. (2001).** Drop your tools. In: Bardmann, T. M. / Groth, T. Zirkuläre Positionen III: Management, Organisation, Beratung. Westdt. Verlag.