

## Controller-Forum 2015



17. März 2015

Culture eats strategy for breakfast:  
Kulturveränderung als Schlüssel zu erfolgreichem Change

[www.integratedconsulting.at](http://www.integratedconsulting.at)

## Was ist Organisationskultur?



Organisationskultur ist die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen

Die Art und Weise, wie eine Organisation die Dinge in die Hand nimmt und Probleme löst

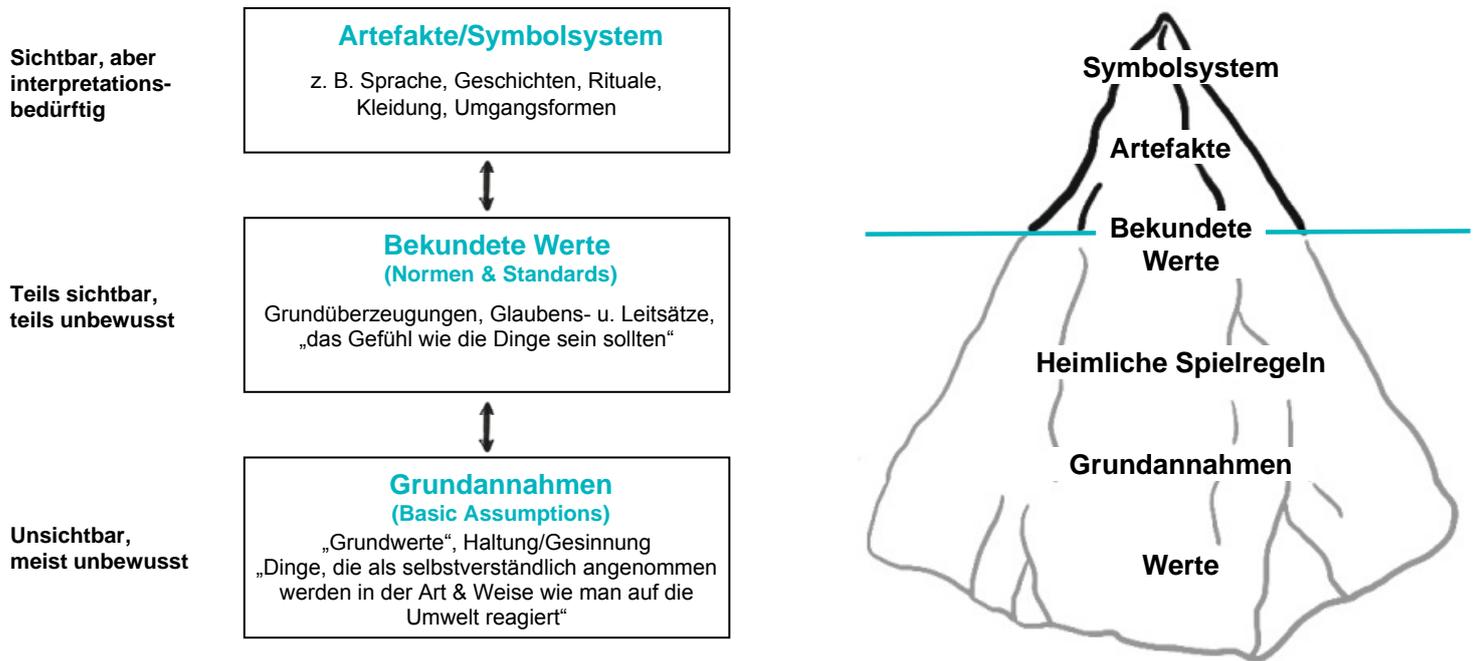
Legt fest, was erlaubt ist und was nicht

Prägt das Verhalten der MitarbeiterInnen und damit das Erscheinungsbild der Organisation

Ersetzt teilweise die Führungsautorität des direkten Vorgesetzten

Liefert Orientierungspunkte für MitarbeiterInnen

# Manifestationsebenen von Kultur in der Organisation nach Edgar Schein



# Organisationskultur – fundamentale Faktoren (nur bedingt beeinflussbar)



# Unternehmensentwicklung in der OeKB 2014

Anton Steffko, Marketing & Unternehmenskommunikation  
Josef Feldhofer, HR



## Oesterreichische Kontrollbank AG

- 1946 gegründet
- Spezieller und zentraler Finanz- und Informationsdienstleister für Exportwirtschaft und Kapitalmarkt
- Im Eigentum von Banken mit Sitz in Österreich
- Bilanzsumme: 28.964 Mio. Euro
- EGT/Gewinn vor Steuern: 71 Mio. Euro
- Beschäftigte: 393 (per 31.12.2013)
- Fluktuation: weniger als 5%

# Zentrale Geschäftsfelder der OeKB Gruppe



## Unsere Erfolge der letzten Jahrzehnte

- Rasche Reaktion auf geänderte (regulatorische) Rahmenbedingungen
- U.a. durch Gründung von Tochtergesellschaften (OeKB Versicherung, OeEB Oesterreichische Entwicklungsbank, CCP.A)
- Stabile operative Ergebnisse in turbulentem Umfeld
- Verlässlicher Partner
- Stabile Kundenbasis

## Ausgangssituation

- Jeder Bereich für sich erfolgreich
- Wenig „gelebte Veränderungserfahrung“
- Unterschiedliche Herangehensweise (abhängig von Führungskräften und bereits gelebter Praxis)
- Weiterer organisatorischer Anpassungsbedarf aufgrund regulatorischer Änderungen und Marktentwicklungen absehbar

## Ziele

- Stärkere Vernetzung
- Gemeinsamer „Vertrieb“
- Trend von „Produkt-“ zu „Lösungsorientierung“
- Verbreiterung der Kundenbasis
- „beweglicher“ werden

## Vorgangsweise

- Projekt auf Mitarbeitererebene
  - => Bestandsaufnahme und Ausarbeitung von Organisationsalternativen („Grüne Wiese“)
  - + Nutzen: professionelle „bottom up“ Analyse, tolle Basis für weitere Ausarbeitungen
  - Grenzen: Anschlussfähigkeit in Linienorganisation

## Vorgangsweise

- Arbeit auf Führungskräfte-Ebene
  - => Kulturarbeit ist Führungsarbeit
  - => Workshops: gemeinsame Zieldefinition, Ausarbeitung von Organisationsvorschlägen in Arbeitsgruppen, Vernetzung der Ergebnisse
  - => Entscheidung durch Vorstand
- Kommunikation: Information der anderen FKs, MA-Infos
  - schriftlich, in MA-Veranstaltungen, Fragerunden mit Vorstand ...

# Was heißt Kulturveränderung für uns?

- Erfolgsrezept
  - „Wissen, was man will“
  - Dinge „beim Namen nennen“
  - klare Kommunikation des Zieles als Orientierung
  - „mit gutem Beispiel vorangehen“
  - als Person authentisch bleiben

13

## Kulturwandel entsteht durch konsequentes Beschreiten eines Weges



Gibt MitarbeiterInnen in der täglichen Praxis neue Orientierung

Es entstehen neue Formen von Arbeiten, Führen und Kommunizieren

Erfolg wird produziert und damit entwickeln sich neue ungeschriebene Gesetze (Grundannahmen)



**Nachhaltiger Kulturwandel erfordert zwar Jahre, braucht aber rasche Erfolgserlebnisse**

# Diagnose Ihrer Unternehmenskultur – Schritt 1

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen/Ihre Organisation wird über Nacht zur Person.

Diese Person kommt gerade bei der Tür herein:

- Wie sieht die Person aus (Alter, Mann/Frau, besondere Merkmale ...)?
- Wie ist sie gekleidet?
- Wie verhält sie sich uns gegenüber beim Kommen, im Kontakt, beim Abschied ...?
- Was tut die Person gerne, wofür interessiert sie sich?



**Beschreiben oder zeichnen Sie diese Person und listen Sie wesentliche Attribute auf.**

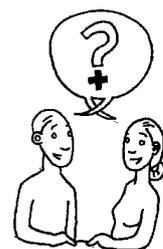
# Diagnose Ihrer Unternehmenskultur – Schritt 2

Bitte tauschen Sie sich zu zweit über Ihre Bilder aus:

➔ Berichten Sie über Ihre Beschreibung und die wesentlichen Attribute

➔ Erarbeiten Sie gemeinsam

- Welche Kultur-Eigenschaften der Organisation sind förderlich für die Veränderung?
- Welche sind hinderlich?





## Mögliche Auswertungsfragen

- Was ist an der Person attraktiv? Was ist weniger attraktiv?

---

- Wie geht die Person mit Veränderung um?
  - Welche Qualitäten hat sie bei Veränderungen?
  - Was macht es ihr schwer?

---

- Was könnten hilfreiche Strategien sein, die Person zu verändern?

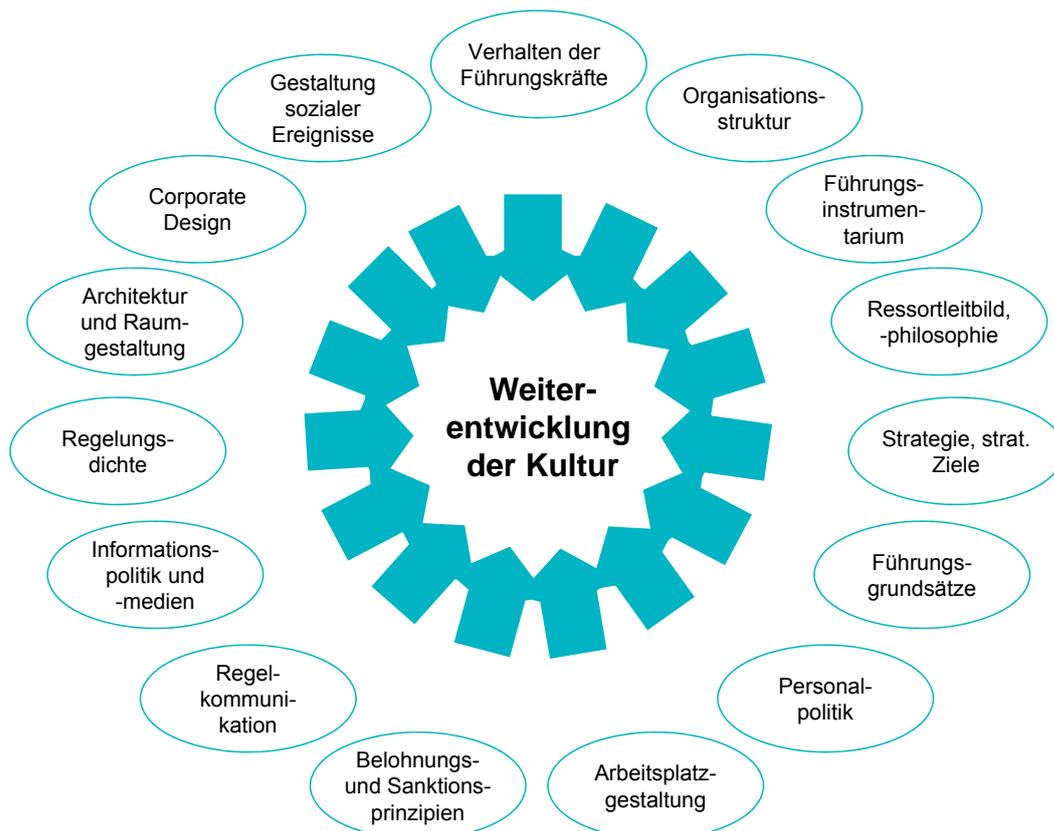
---

- Welche Elemente unserer Kultur sind für unser Vorhaben hinderlich? Worauf müssen wir besonders achten?

---

- Welche Elemente sind für das Veränderungsvorhaben förderlich? Wie können wir diese nutzen?

## Ansatzpunkte für Kulturveränderungen /1 (weitgehend beeinflussbar)





### Wie Führungskräfte Kultur prägen

- Was Führungskräfte beachten, messen und kontrollieren
- Reaktionen der Führungskräfte auf kritische Vorfälle und Krisen
- Bewusstes Rollenformen, Lehre und Schulung durch Führungskräfte
- Kriterien für die Erteilung von Belohnungen und Status
- Kriterien für Rekrutierung, Selektion, Beförderung, Rücktritt und Ausschluss

### Sekundäre Mechanismen – diese sind nur wirksam, wenn sie mit den oberen übereinstimmen, ansonsten ignoriert oder Konflikt

- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation – Routine-Abläufe
- Sachmittel, Gestaltung von Räumen, Fassaden und Gebäuden
- Kultur: Anekdoten, Legenden, Mythen und Parabeln über wichtige Ereignisse und Personen
- Leitbild/Strategien: Formelle Aussagen über Philosophie, Bekenntnisse und Satzungen der Organisation