



# Organisations- und Kulturentwicklung

Seite 1/4

**Wer von Mitarbeitenden Lernbereitschaft, Flexibilität, Kreativität und Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen erwartet, hat zuvor die Pflicht, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die sich auf Vertrauen, Beteiligung, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln und kooperative Bewältigung von Konflikten gründet.**  
(Reinhard Mohn)

In diesem Jahrhundert werden schwierig kopierbare Faktoren wie Führung und Kultur immer bedeutsamer für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation. Der Erhalt oder das Weiterentwickeln der Unternehmenskultur ist ein langfristiger Lern- und Erneuerungsprozess – eine Aufgabe des Topmanagements, die nicht delegierbar ist.

In diesem Prozess begleite und unterstütze ich Sie mit Klarheit und Leidenschaft. Denn nur ein Topmanagement, welches sich immer wieder die Zeit nimmt, ganz bewusst in die Reflektion der eigenen Betriebskultur zu gehen, kann sicherstellen, dass die gesamte Belegschaft an einem Strang zieht und sich voll und ganz mit dem Unternehmen identifiziert.

Wenn Ihr Unternehmen öfters wichtige Mitarbeitende verliert, die Arbeitszufriedenheit in der Belegschaft sinkt, wenn eher eine Misstrauenskultur als eine Vertrauenskultur gelebt wird – spätestens dann ist es Zeit, die bestehende Kultur aktiv zu verändern.

In Zeiten der Veränderung (Merger, Neuorganisation, etc.) ist der Fokus auf Prozesse und Abläufe genauso wichtig wie auf die emotionale Komponente der Mitarbeitenden. Denn dort entscheidet sich, ob die Belegschaft Lust hat mitzuziehen, in unsicheren Zeiten ihr Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation hoch zu halten und ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen zu können.

Solche Prozesse müssen ganz aktiv begleitet werden. Gerne unterstütze ich Sie dabei in solchen Zeiten die produktiven Energien aktiv zu lenken und aufzubauen, Raum für Unsicherheiten und Ängste zu geben, sodass sich ihre Mitarbeitenden begleitet fühlen und ihre Kraft für ihre Tätigkeit zur Verfügung zu stellen.

## Systemdiagnose

Ein erster Schritt zu einer bewusst gestalteten Kultur dazu kann eine Systemdiagnose sein. Sie liefert ein Bild über den Zustand der Organisation, wobei es darum geht, die dahinterlie-



# Organisations- und Kulturentwicklung

Seite 2/4

genden Muster einer Organisation zu erkennen und in einem weiteren Schritt gegebenenfalls zu verändern. Sie hilft bewusste (Verhalten) und unbewusste (Haltung, Muster, Beziehungen, Tabus, etc.) Merkmale des Systems zu erkennen, zu benennen und über deren Auswirkungen und Funktion nachzudenken, wobei sie den ehrlichen, offenen Dialog und die lösungsorientierte Reflexion im Unternehmen fördert. Eine Systemdiagnose bietet daher eine gute Grundlage zur Erarbeitung konkreter und wirksamer Handlungsoptionen um eine Organisation neu auszurichten, in Bewegung zu setzen, Ziele zu erreichen, unterschiedliche Kulturen in Einklang zu bringen und Potenziale aufzudecken und zu entwickeln – kurzum, eine Organisation funktionsfähiger zu machen. Grundlage einer Systemdiagnose sind strukturierte Gruppen- oder Einzelinterviews oder eine onlinebasierte Mitarbeiterbefragung.

Ich freue mich gemeinsam mit Ihnen die ersten Schritte zu einem bewussten Umgang mit der Unternehmenskultur zu entwickeln.

## Veränderungsbegleitung

Es gibt viele Gründe, warum sich Unternehmen immer wieder verändern – neue Marktsituationen, Generationenwechsel,

neue Arbeitsmethoden, Fusionen, Grossprojekte, Digitalisierung, neue Organisationsformen – doch eines haben alle Veränderung gemeinsam – sie fordern viel emotionale Arbeit von der Belegschaft. Diese aktive und vorausschauende Gestaltung solcher Prozesse wird jedoch in den meisten Veränderungsprojekten vernachlässigt oder komplett vergessen. Das kann zu erheblichem Widerstand und Demotivation führen. Eine klar durchdachte und gestaltete Veränderungsbegleitung, die alle Beteiligten von der Geschäftsleitung bis zur Belegschaft auch emotional abholt und mitnimmt, spart wertvolle Zeit und Energie, die in Motivation und Innovationsfähigkeit investiert werden kann. Veränderungsprozesse sind so vielfältig wie Veränderungsgründe – es ist ein Prozess, in dem sich eine Perle an die andere anfügt, bis das Schmuckstück komplett ist.

Gerne helfe ich Ihnen dabei, eine anstehende Veränderung zu reflektieren und Schritte zu definieren, die es braucht, um die ganze Belegschaft auch emotional auf die Reise mitzunehmen.

## Mitarbeiterbefragung

Am Anfang jedes Organisationsentwicklungsprozesses steht die Diagnose



# Organisations- und Kulturentwicklung

Seite 3/4

des Ist-Zustandes. Als Diagnoseinstrument setze ich gerne das Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung lernender Organisationen, die Mitarbeiterbefragung, ein, denn ohne Mitarbeiterbefragung in irgendeiner Art lässt sich nur schwer eine Mitarbeiterorientierung in einer Organisation herstellen.

Sie steht nie alleine, sondern markiert immer den Beginn oder die Weiterführung eines Organisationsentwicklungsprozesses. Denn wichtig an einer Mitarbeiterbefragung ist nicht die Befragung selber, sondern die Entwicklungs- und Verbesserungsleistung, die damit ausgelöst und umgesetzt wird.

Sie hilft in einem ersten Schritt zu erkennen, wie die Mitarbeitenden die organisatorischen Rahmenbedingungen im Team und im gesamten Unternehmen bewerten und gibt Auskunft über die persönliche Einstellung der Belegschaft zum Arbeitgeber.

Die Resultate einer Mitarbeiterbefragung bergen, wie auch die Systemdiagnose, ein grosses Entwicklungspotential für eine Organisation. Einerseits geht es darum, die Ergebnisse in die strategische Unternehmensführung zu integrieren, andererseits dient die Befragung als Instrument zur Weiterentwicklung der Organisationskultur und macht

Entwicklungen mess- und objektivierbar.

Meine Erfahrung zeigt, dass das Potential von Befragungen dann besonders ausgeschöpft wird, wenn das Instrument einerseits als strukturierte Dialogplattform für Führungskräfte und Mitarbeitende genutzt wird und Führungskräfte bereit sind, die Ergebnisse einer Befragung auch im Sinne eines Führungsfeedbacks zu reflektieren. Denn als Organisation einen klaren Umgang mit Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen zu finden, heisst automatisch auch, die Führungskräfte weiter zu entwickeln.

Gerne unterstützen ich und meine Partner Sie bei der Durchführung einer passgenauen Mitarbeiterbefragung sowie bei der nachhaltigen und systematischen Aufarbeitung der Ergebnisse.

## **Veränderungsmanagement – Veränderungsbegleitung**

Situationen in denen Veränderungen unabdingbar sind gehören heute zum Alltag in Unternehmen und Organisationen. Sie erfordern Reaktionen des Managements, etwa die Veränderung bisheriger Strukturen und Strategien. Tiefgreifende Veränderungen sind immer auch eine Quelle für hemmende Befürchtungen, schüren Ängste und Widerstand, denn der Mensch



# Organisations- und Kulturentwicklung

Seite 4/4

steht dabei im Mittelpunkt aller Aktivitäten. Er spielt deswegen im Veränderungsmanagement eine besondere Rolle: Strukturen und Prozesse im Unternehmen können sich nur dann ändern, wenn die Mitarbeiter fähig und bereit sind, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen. Erfolgsfaktoren im Umgang mit Veränderungen sind einerseits die Fähigkeiten des Unternehmens, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Mitarbeitende die Veränderung aktiv und beteiligt mittragen, andererseits alle verfügbaren

Strategie- und Umsetzungskompetenzen im Unternehmen zu aktivieren, zu bündeln und zu nutzen.

Gerne unterstütze ich Sie dabei, die kulturellen, strukturellen und strategischen Stränge in Ihrem Unternehmen zu bündeln und in Veränderungssituationen optimal aufeinander abzugleichen und dabei den Menschen im Unternehmen die Hilfestellungen und Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sie Veränderungen aktiv und mutig begegnen können.