

# 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, diese 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.

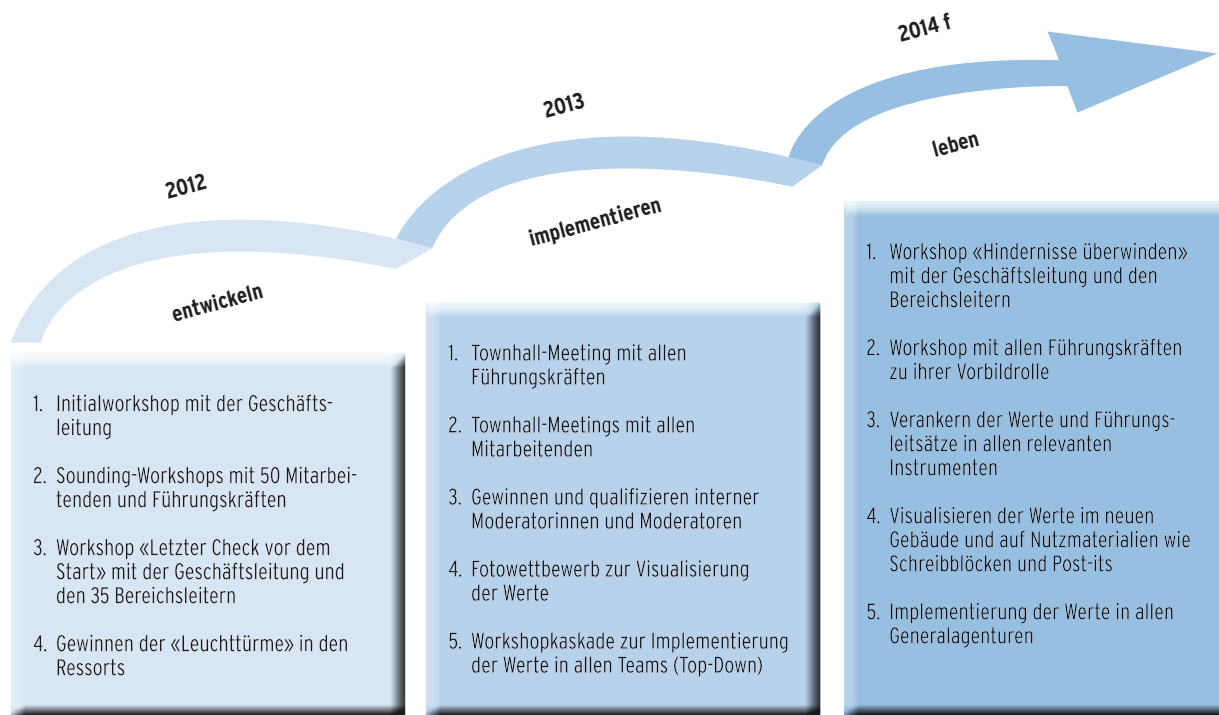
Einen kurzen Überblick über das gesamte Vorgehen und die wesentlichen Aktivitäten in den einzelnen Jahren gibt die Abbildung 2.

**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.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**

Abbildung 2  
**Die wichtigsten Aktivitäten des Programms in den drei Phasen**



© Allianz