

# Wie sieben Farben eine ganze Organisation begeistern

## Kulturveränderung bei der Schweizerischen Post

Peter Weishaupt, Simone Lazarus und Carole Rentsch

*Zu jeder neuen Strategie gehört eine Neuausrichtung der Kultur – da dürften sich die Organisationsentwickler\*innen einig sein. Die Schweizerische Post hat das Momentum der Strategieentwicklung genutzt, um auch an ihrer Unternehmenskultur zu arbeiten. Der Artikel zeigt, wie es gelungen ist, ein Zielbild der benötigten «Kultur von morgen» zu erarbeiten und einen Kulturprozess hin zu mehr Kundenzentrierung, mehr Ganzheitlichkeit und mehr Mut ins Unternehmen zu tragen.*



**Peter Weishaupt**

Leiter Transformation und Kultur sowie  
Leiter Kulturprojekt

**Kontakt:**  
peter.weishaupt@post.ch



**Dr. Simone Lazarus**

Leiterin Führung und Vielfalt sowie  
Mitglied im Kernteam des Kulturprojekts

**Kontakt:**  
simone.lazarus@post.ch



**Dr. Carole Rentsch**

Leiterin Lernen und Entwickeln und Mitglied  
im Kernteam des Kulturprojekts sowie Mitglied  
im Strategieprojekt «Post von morgen».

**Kontakt:**  
carole.rentsch@post.ch

**Berater\*team:** Dr. Simon Sagmeister, Gründer und Geschäftsführer/Frank Hermle, Geschäftsführer. The Culture Institute.

### Projektstart «ohne Auftrag»

Im Frühling 2019 übernahm der heutige CEO, Roberto Cirillo, das Zepter und lancierte die Erarbeitung einer neuen Strategie für die Post. Diese sollte Antworten auf die Herausforderungen am Markt enthalten und die Post in die Zukunft führen. Das Strategieprojekt «Post von morgen» war auf die Erarbeitung der neuen Geschäftsstrategie ausgerichtet – die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur war nicht vorgesehen. Bereits beim Kick-off schlug die HR-Vertretung in der Strategiegruppe vor, parallel zur Strategie ein zukunftsweisendes Kulturbild für die Post zu erarbeiten. Die Überzeugung dafür hatte sich in der HR- und der Kommunikationsabteilung der Post herausgebildet. Diverse anstehende Vorhaben (wie z. B. digitales Upskilling, Leadershipverständnis, Corporate Branding) brauchten eine kulturelle Einbettung. Fachspezialist\*innen aus HR waren überzeugt, dass die neue Strategie in der alten Kultur nicht zum Fliegen kommen würde.

Die Idee stieß anfangs auf Widerstand. Die Notwendigkeit wurde seitens Strategieleitung angezweifelt. Eine kleine Gruppe von Führungspersonen aus verschiedenen Bereichen sprach schließlich direkt beim CEO vor, um diesen zu überzeugen, den Kulturstream ins Strategieprojekt zu integrieren. Der CEO gab

daraufhin grünes Licht, worauf die Kulturarbeit, verzahnt mit dem Strategieprojekt, beginnen konnte.

Die Gruppe organisierte sich als Projektteam. Zudem lud sie Interessierte aus dem oberen Management ein, in einer so genannten Begleitgruppe mitzuwirken. Es fanden sich sofort ca. 30 Personen aus den unterschiedlichen Bereichen der Post, die die Kulturinitiative fortan begleiteten und – auch jetzt noch – in ihre eigenen Geschäftsleitungen weitertragen. Das Projekt profitiert davon, dass sich Mitglieder aus allen Konzernbereichsleitungen in der Begleitgruppe engagieren.

### Erheben der Ist-Kultur

Wie sollte das umfassende und komplexe Kultur-Thema angegangen werden? In einem ersten Schritt ging es darum, die zu diesem Zeitpunkt bestehende Kultur der Post zu erfassen. Wo steht das Gesamtunternehmen kulturell gesehen? Welches sind die zentralen Werte bei der Post und welche werden nur wenig gelebt? Und woran ist das im Alltag sichtbar, mit welchen Auswirkungen? Mit diesen Fragen im Kopf machte sich die Projektgruppe auf die Suche nach einem passenden Kulturmodell und einem externen Partner. Fündig wurde sie bei The Culture Insti-

tute (TCI) mit der Culture Map als Kulturmodell und einer eingängigen Kultursprache (siehe Kasten). Die Methodik wurde mit der Erhebung der Ist-Kultur bei der Post eingeführt.

In einem ersten Schritt wurden explorative Interviews durchgeführt, darauf aufbauend eine Online-Befragung. Die gewonnenen Daten wurden in Kultur-Workshops vertieft. Teilgenommen haben über 300 Mitarbeitende, quer durch die Organisation. Folgende Fragen standen im Zentrum: «Woran erkennen wir die entsprechenden Farben (Wertecenter) im Alltag? Und wie dominant nehmen wir diese im eigenen Umfeld wahr?»

Das Resultat der intensiven Diskussionen waren einerseits 62 Culture Maps und andererseits sehr viele erklärende Hinweise, wie die einzelnen kulturellen Ausprägungen einzuordnen sind. Dabei wurde bereits ersichtlich, dass es – trotz der Heterogenität unterschiedlicher Konzernbereiche – ein gemeinsames Kulturmuster gibt, das die Kultur gesamthaft prägt. Die vielen Culture Maps aus den Workshops wurden konsolidiert, indem die verschiedenen Maps zur Ist-Map der Post aggregiert wurden. Alle gezeichneten Maps wurden (quantitativ) bewertet, mit der TCI-Perspektive ergänzt und mit den Daten der Online-Befragung validiert.

### Die Methodik

#### Kultur besprechbar machen

Eine Unternehmenskultur lässt sich in Form einer Karte (Map) darstellen. Eine so genannte Culture Map erklärt die sichtbaren Manifestationen einer Kultur und auf welche tieferliegenden Muster diese zurückzuführen sind. Dadurch wird Kultur greifbar und konkret.

Die sieben Werte-Cluster der Culture-Map fassen jeweils gewisse Kultureinheiten zusammen. Der Aufbau des Modells orientiert sich an Erkenntnissen der kulturellen Evolution. In den Farben von Violett bis Aqua finden die Kulturen mit jeder Stufe immer komplexere Lösungen für ihre Herausforderungen. Gleichzeitig zeigt die Culture Map ein Wechselspiel zwischen gruppenorientierten, stabilisierend wirkenden Werten auf der rechten Seite und individualistischen, dynamisierend wirkenden Werten links.

In jedem Unternehmen, in jeder Abteilung, in jedem Team sind Elemente aller sieben Farben enthalten. Dennoch entwickelt jede Organisation im Laufe der Zeit

Gewohnheitsmuster: In manchen werden Konflikte typischerweise grün vermieden oder pragmatisch orange umgangen, in anderen rot ausgetragen oder auf violette Weise vom Patriarchen gelöst. Alle Farben wären abrufbar, aber im Ernstfall greift man aus Gewohnheit immer wieder auf die geübten Verhaltensweisen zurück.

Auf einer rationalen Ebene werden durch die Culture Map Kulturmuster mit ihren Stärken und Schwächen, Spannungsfeldern sowie Entwicklungsthemata sichtbar. Mindestens ebenso wichtig – und vielleicht noch wichtiger – ist aber, was die Culture Map auf emotionaler Ebene auslöst. Menschen erarbeiten auf konstruktive Art und Weise ein Verständnis ihrer Unternehmenskultur. Gemeinsam werden sie sich der Charakteristika ihrer Kultur im Lichte der unternehmerischen Herausforderungen bewusst. Sie entwickeln kulturelle Zielbilder, die als Leuchttürme (vergleichbar mit strategischen Stoßrichtungen) Orientierung für die Zukunft geben.



Abbildung 1

## Beispiele von gezeichneten Culture Maps aus den Workshops

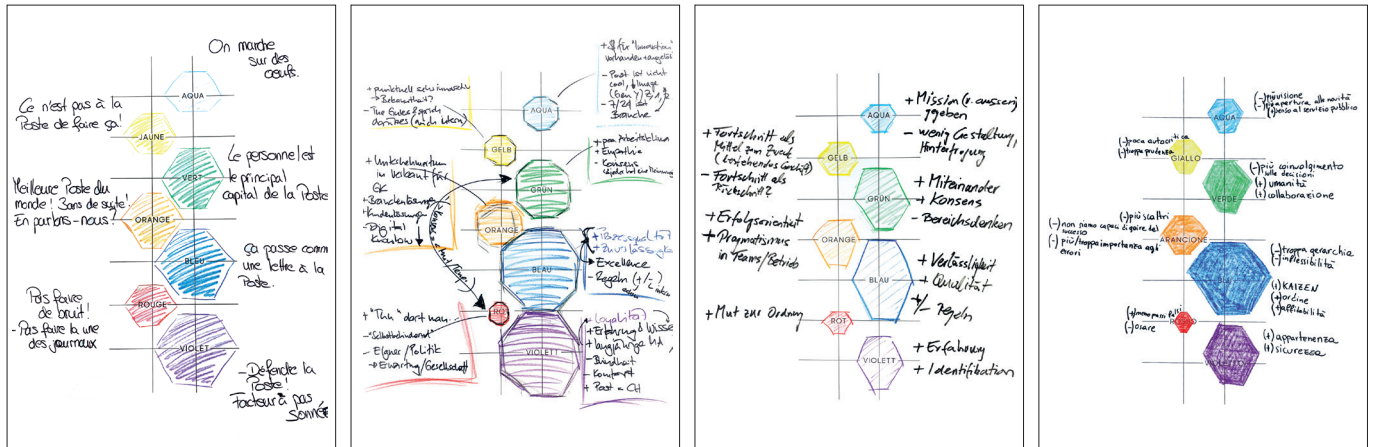
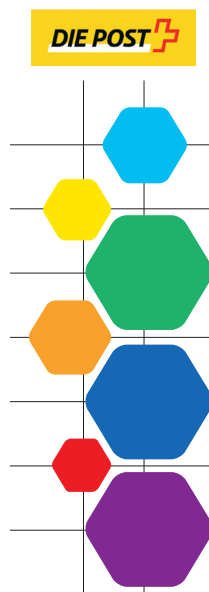


Abbildung 2

## Konsolidierte Ist-Map der Post

## Ist-Kultur Post

- Freude am Fortschritt erkennbar
- Zukunftsorientierung und radikales Neudenken in spezifischen Innovations-Teams möglich
- Orientierung am Kunden als Motivator übergreifend präsent
- Freude an (kollektiver) Leistung wird eher zurückhaltend gelebt. Individuelle Leistung bleibt mitunter ganz verborgen
- **Spannungsfeld:** Prozesse und Konsens (blau/grün) vor Pragmatismus – Ausprobieren fällt schwer
- Störende Energien haben wenig Raum
- Mut oder Widerspruch wird kaum belohnt – «Nur nicht auffallen!»
- **Spannungsfeld:** Konsens- und Prozessorientierung (gün/blau) hemmt Geschwindigkeit und (individuelle) Entschlossenheit



- Service public als ehrenhafter Dienst der Schweiz
- Offizielle Vision und Mission wenig bekannt
- **Spannungsfeld:** Selbstorganisation und offene Systemgrenzen stören die gewohnte Ordnung (violett/blau)
- Wertschätzende Arbeitsbedingungen
- Freundliche, angenehme Arbeitsatmosphäre
- Ausgeprägte Konsensorientierung
- «Die gut geölte Maschine»
- Zuverlässigkeit, hoher Qualitätsanspruch
- Regeln und Prozesse leiten Handlungen
- Starkes Zugehörigkeitsgefühl
- Sicherer Arbeitgeber
- 170 Jahre Erfahrungswissen
- Bescheidenheit, Bodenständigkeit

Die Erläuterungen zu den gezeichneten Maps halfen, die Ausprägungen der Farben besser zu verstehen. Die Ist-Map war damit erarbeitet und zeigte auf, welche Grundmuster für die Post generell gelten, mit all den Differenzierungen im Detail.

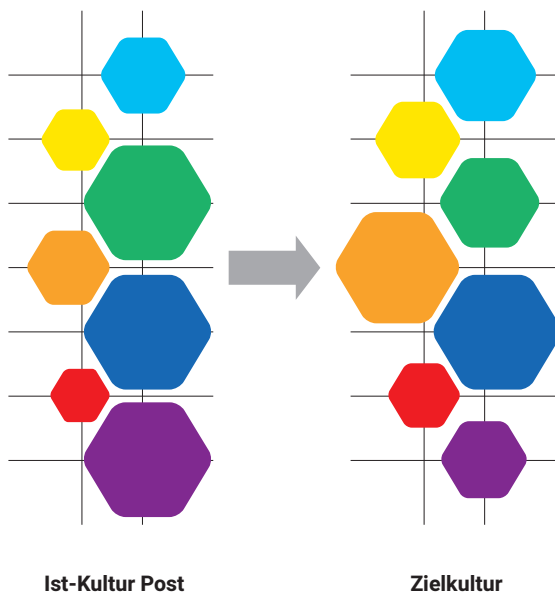
### Erarbeiten von Zielbild Kultur und Transformationsschwerpunkten

Die Post ist nicht zuletzt dank ihrer Kultur seit 170 Jahren erfolgreich. Aber hat sie auch das richtige Mindset, um in Zukunft er-

folgreich zu sein? Die Umsetzung der Strategie «Post von morgen» stellt neue Anforderungen an die Mitarbeitenden und an die Kultur. Auch die gesamtwirtschaftlichen Anforderungen sind stark im Wandel und rufen nach Veränderung. Auf dieser Basis hat sich die Konzernleitung mit den Anforderungen an die Kultur von morgen auseinandergesetzt. Sie hat das Zielbild erarbeitet und Schwerpunkte für die anstehende Transformation festgelegt.

Das Zielbild zeigt, in welchen Kulturfarben welche Veränderungen erfolgen sollen. So will sich die Post in ihrer Gesamtheit

Abbildung 3  
Von der Ist- zur Zielkultur



**Wir setzen neue Akzente, indem wir...**

- uns für die Gesellschaft, die Unternehmen, die Umwelt und die Menschen engagieren und als eine Post vernetzt denken und handeln;
- Kunden und Partner ins Zentrum unserer Handlungen stellen und ihnen innovative, zeitgemäße und relevante Leistungen anbieten;
- Konflikten mutiger begegnen und Entschlossenheit und Eigeninitiative fördern;
- Kreativität und Neugierde für neue Geschäftsideen stärken.

**Wir bauen auf unseren Stärken auf, indem wir...**

- unsere Menschlichkeit und Kollegialität beibehalten, gleichzeitig aber Irritationen durch Leistungsorientierung und Entschlossenheit akzeptieren;
- unsere Verlässlichkeit und das Vertrauen in Prozessqualität nutzen, gleichzeitig aber die Regelungsstärke kritisch hinterfragen, um Freiräume zu schaffen;
- unsere Identifikation auf die Post als Ganzes lenken und Raum für Diversität und Eigenverantwortung schaffen.

noch stärker an den Kund\*innen orientieren, diese ins Zentrum ihres Handelns setzen und relevante Lösungen verfolgen (orange). Sie soll mutiger werden im Angehen von Konflikten und in der Übernahme von Verantwortung (rot). Sie soll als eine Post mit einer gemeinsamen Vision und Raison d'être funktionieren und sich damit weg von den Konzernbereichssilos bewegen (aqua). Dabei gilt es, sowohl die dominanten Kulturelemente Harmonie (grün), Regelungsorientierung (blau), als auch die übermäßige Identifikation mit dem eigenen Konzernbereich (violett) aufzuweichen. Als Schwerpunkte der Transformation wurden die Farben Orange, Aqua und Rot definiert.

### Ableiten von Handlungsfeldern und beobachtbaren Verhaltensveränderungen

Im nächsten Schritt galt es, abzuleiten, an welchen Stellen die Hebel für eine kulturelle Veränderung angesetzt werden sollten. Der Projektgruppe war es wichtig, relevante Veränderungen auch in den Rahmenbedingungen und Konzern-Prozessen zu verankern, so dass Verhaltensveränderungen begünstigt oder gar notwendig würden. In Workshops wurden die Handlungsfelder ermittelt. Leitend war die Frage «Was wird anders sein, wenn wir uns künftig mehr rot, orange oder aqua verhalten?». Das erarbeitete Zielverhalten diente im nächsten Schritt als Basis zur Ableitung von fünf Handlungsfeldern mit 24 Arbeitspaketen. An genau diesem Zielverhalten sollten wir eineinhalb Jahre später auch die Fortschritte in Richtung Zielbild messen.

### Lancieren der Kulturdiskussion in der Organisation

Noch war das kulturelle Zielbild eine Absichtserklärung. Aber wie sollte es gelingen, die Kultur zu einem konzernweiten Thema zu machen? Wie sollte das Zielbild in die Organisation getragen werden? Es gab keinen spezifischen Konzernauftrag, sich mit der Unternehmenskultur auseinanderzusetzen. Jeder Konzernbereich war frei in seiner Art der Auseinandersetzung mit dem Thema. Die Lösung bestand aus einem physischen Workshop, welchen die Projektgruppe den Konzernbereichen auf freiwilliger Basis anbieten wollte.

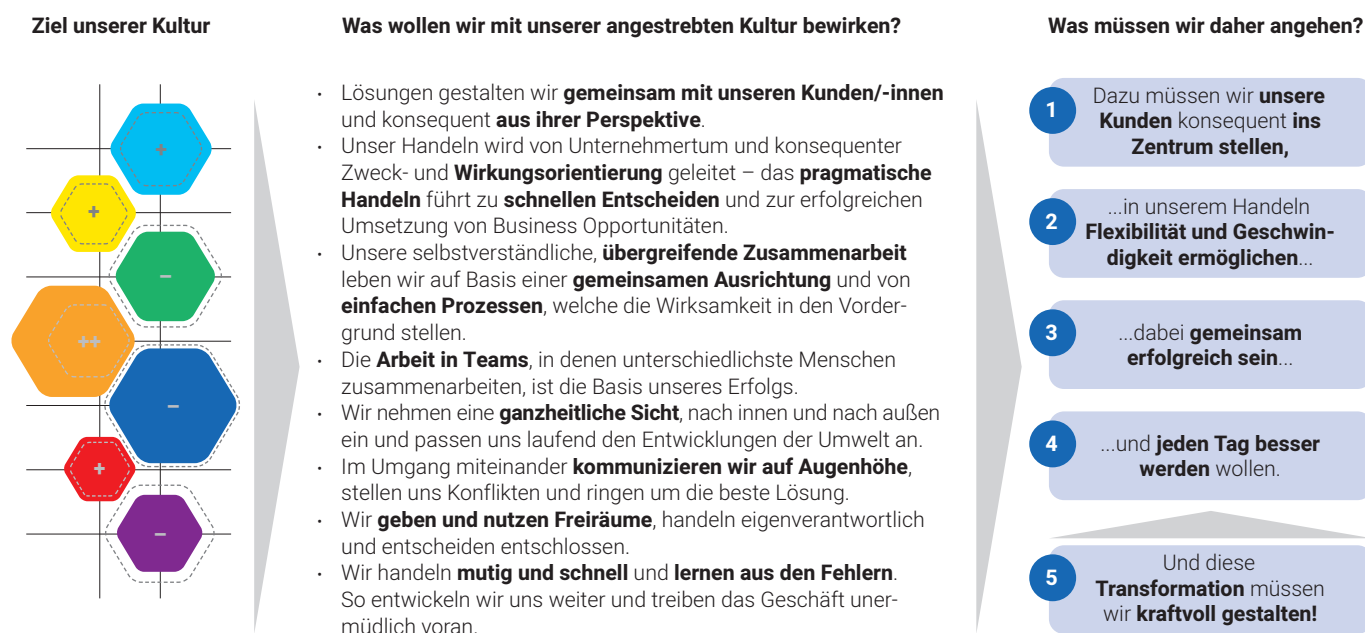
### Die Post als Unternehmen



Die Schweizerische Post, gemäß Weltpostverein seit fünf Jahren die «beste Post der Welt», wurde 1849 als PTT gegründet. Sie ist für die Grundversorgung der Schweiz mit Postdienstleistungen und Dienstleistungen im Zahlungsverkehr verantwortlich. Seit 2013 agiert sie als Aktiengesellschaft, nach wie vor im vollständigen Besitz des Bundes, weitgehend am freien Markt und ohne Steuer-gelder finanziert. Um die wegbrechenden Brief- und Zahlungsge-schäfte zu kompensieren, baut die Post seit einigen Jahren neue Geschäftsfelder auf, z. B. im Bereich eGovernment oder in der grenzüberschreitenden Güterlogistik. Mit ca. 50.000 Mitarbei-tenden ist die Post die drittgrößte Arbeitgeberin in der Schweiz.

### Abbildung 4

## Vom Zielbild zu den Handlungsfeldern



Kaum stand dieser jedoch zur Verfügung, wurde der Corona-Lockdown verhängt. Was sich im ersten Moment als Katastrophe anfühlte, entpuppte sich als große Chance. Physische Workshops waren nicht mehr möglich. Die Verantwortlichen konzipierten kurzerhand erst ein, dann mehrere virtuelle Formate à zweieinhalb bis drei Stunden, so dass sie schon im Juni 2020 die ersten virtuellen Kultur-Workshops zur Kultursprache und zur Auseinandersetzung mit der Ist-Kultur durchführen konnten. Die Reichweite des virtuellen Angebots überstieg jene von physischen Workshops bei weitem.

Das erste Workshop-Modul (*Modul 1: Culture Map*) verfolgt das Ziel, die gemeinsame Kultursprache und ein gemeinsames Kulturverständnis zu erlernen, dies in Verbindung mit der Ist-Kultur der Post. Darauf aufbauend folgt die Auseinandersetzung mit dem Zielbild und der eigenen Rolle in der Transformation (*Modul 2: Zielbild – und jetzt?*). Die Teilnehmenden werden aufgefordert, abzuschätzen, wo Chancen und Herausforderungen für sie selbst, in ihrem Bereich oder ihrem Team liegen. Mittels Culture Hacks – kleineren, einfachen Verhaltensveränderungen – sollen ganz unkompliziert erste Impulse in die Organisation getragen werden. So hat sich ein Team beispielsweise entschieden, seine Konfliktfähigkeit (rot) zu stärken, indem es die Rolle des «Advocatus diaboli», der kritische Fragen stellen soll, eingeführt hat. Ein anderes Team möchte seine Kundenzentrierung (orange) ausbauen, indem es bei jeder Entscheidung drei Fragen nach dem\*r Kund\*in, der Kundenreaktion und dem Kundennutzen stellt. Sowohl auf individueller Ebene als auch auf Team-

ebene werden auf diese Weise erste Experimente lanciert und erste Verhaltensänderungen umgesetzt.

Für jene Bereiche, die den Einstieg in die Kulturdiskussion erst später fanden, wurde ein Kombi-Modul zur Verfügung gestellt, so dass die Auseinandersetzung mit Kultursprache und Ist-Map mit der Diskussion des Zielbilds kombiniert werden konnte.

Die Module 1 und 2 wurden als inspirierend wahrgenommen. Bei den Teilnehmenden entstand zunehmend das Bedürfnis nach mehr konkreter Veränderung. Weitere Module sollten daher stärker umsetzungsorientiert sein. Während es im Modul 3 (*Meine Farben – unsere Farben*) um die Auseinandersetzung mit den individuellen Kulturfarben und die Auswirkungen für das Team geht, überlegen sich die Teilnehmenden im Modul 4 (*Strategie und Kultur – verknüpft*), wo sie aus kultureller Sicht aktiv werden müssen, wenn sie ihre zukunftsgerichteten Vorhaben optimal verfolgen wollen.

### Umsetzung und Multiplikation

Die Umsetzung der Kulturdiskussion erfolgt in den Konzernbereichen sehr unterschiedlich. Auf Basis der Module 1 und 2 entstanden bereichsspezifische Varianten. Während die einen auf Live-Stream-Veranstaltungen mit bis zu 400 Teilnehmenden setzten, boten andere Konzernbereiche ihren Teams die Teilnahme an Workshops an, zum Teil freiwillig, zum Teil obligatorisch. Wiederum andere verlangten nach Großformaten mit 60 Teilnehmenden.



Um der großen Nachfrage gerecht zu werden, rekrutierte das Projektteam quer durch die Organisation 70 moderationsaffine Kulturinteressierte, welche von TCI zu zertifizierten Culture Coaches ausgebildet wurden. Sie machten es möglich, dass innerhalb von eineinhalb Jahren 353 Workshops und Veranstaltungen durchgeführt werden konnten und dabei ca. 6.000 Mitarbeitende erreicht wurden. Es gelang, aus nahezu allen Konzernbereichsleitungen Culture Coaches zu rekrutieren und damit nicht nur wertvolle Moderationsressourcen zu gewinnen, sondern quasi Kulturambassador\*innen in den Leitungsteams aufzubauen. Zusätzlich zur Vernetzung in die Leitungsteams sollte der Austausch aller Kulturinteressierten quer durch die Organisation gefördert werden. Zu diesem Zweck wurde die Culture Community ins Leben gerufen. Sie bietet eine Plattform, um über aktuelle Kulturthemen in den Dialog zu treten, inspiriert mit Impulsen und hilft als bottom-up Bewegung mit, die kulturelle Transformation zu beschleunigen.

Neben der Kulturdiskussion wurden die Elemente der Zielkultur in den HR-Prozessen und -Instrumenten abgebildet. So wurde auch das Kompetenzmodell der Post mit kulturbasierten Kernkompetenzen komplett neu aufgesetzt. Pro Kulturfarbe wurde eine relevante Metakompetenz definiert, pro Transformations-

schwerpunkt eine zusätzliche. Der Rekrutierungsprozess und alle Entwicklungsprozesse der Post wurden auf die Kernkompetenzen ausgerichtet.

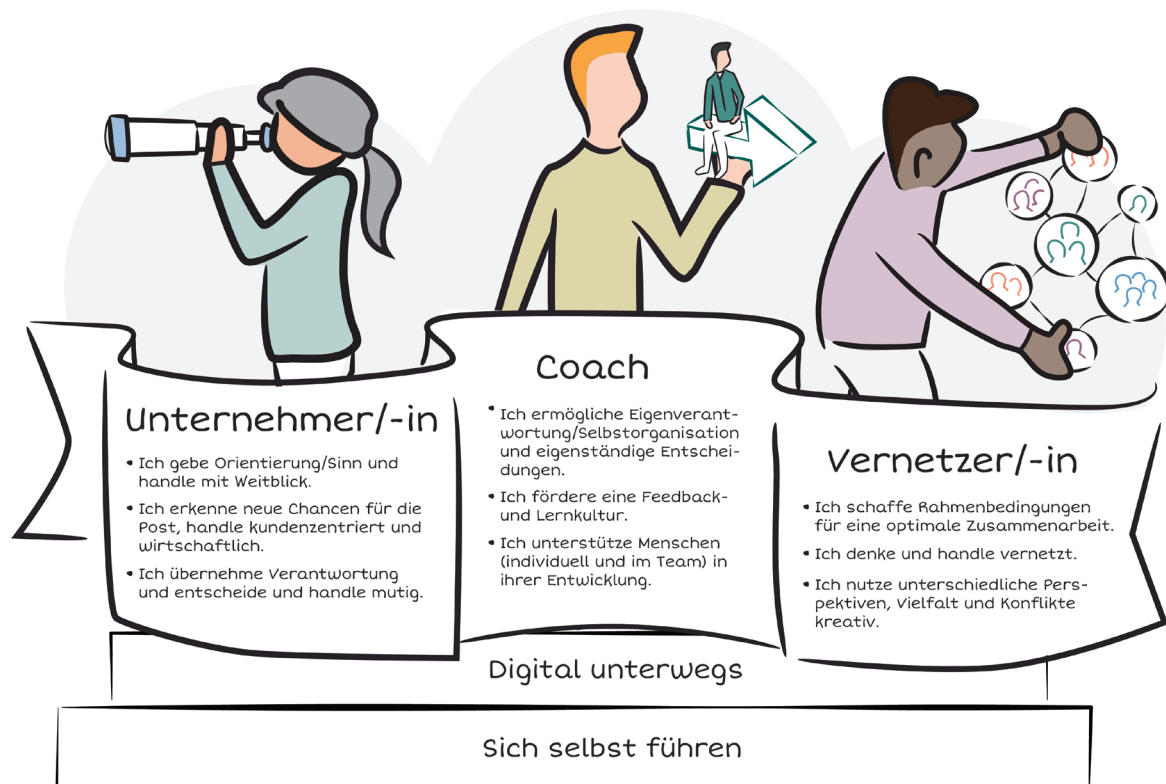
Wichtigster Transmissionsriemen in die Organisation sind die Führungspersonen. Daher entschieden wir uns für einen Neustart in Bezug auf das Führungsverständnis und die begleitenden Instrumente. Auf Basis der Zielkultur wurde eine neue Leadership Map mit den Führungsrollen Unternehmer\*in, Coach und Vernetzer\*in entwickelt (vgl. Abbildung 5). Das Leadership Programm «En viadi», an welchem die Top 600 Kader des Konzerns partizipieren, wurde auf die Leadership Map und auf die Anforderungen der Zielkultur ausgerichtet. In der Folge gilt es nun, dieses Angebot auch auf weitere Führungsebenen auszuweiten und spezifisch auszugestalten.

### Messbare Kulturveränderung

Anfang 2022, nach eineinhalb Jahren neuer Strategie und Kultur, wurde ein erstes Mal systematisch evaluiert, ob sich die Organisation in Richtung Zielbild bewegt. Mittels Online-Befragung und nachfolgenden Auswertungsworkshops (2 Workshops à 120 TN aus der ganzen Organisation, 2 Workshops mit oberem Kader) wurde der Puls der Organisation gespürt. Die Resultate

Abbildung 5

### Leadership Map der Schweizerischen Post



wurden mit weiteren Daten kombiniert, die Hinweise auf kulturelle Veränderungen liefern könnten (z. B. Personalumfrage, Assessment zu Risk Management, Kundenzufriedenheitsmessung). Die Befragung war zweiteilig aufgebaut: Ein erster Frageblock stellte die gewünschten Verhaltensweisen ins Zentrum und fragte nach der wahrgenommenen Veränderung im täglichen Verhalten. Im zweiten Block wurde nach zentralen Werten gefragt und erhoben, inwiefern im Alltag eine gesunde, zielführende Ausprägung gelebt wird, oder eher eine ungesunde (zu viel oder zu wenig von Wert XY).

### «Die breite Akzeptanz und Unterstützung führen wir auf die eingängige Kultursprache zurück.»

Die ersten Ergebnisse zeigen, dass in allen abgefragten Verhaltensweisen eine Verhaltensveränderung festgestellt wurde. Während sich beispielsweise die Regelungsdichte nur minimal reduziert hat, zeigt sich beim eigenverantwortlichen Handeln eine signifikante Veränderung. Dies gilt sowohl für die Rückmeldungen der Mitarbeitenden als auch für jene der Führungspersonen, welche im Durchschnitt eine stärkere Veränderung festgestellt haben.

Die Auswertung der Fragen zu den Werten ergibt eine durchwegs positive Beurteilung der einzelnen Ausprägungen, die allesamt mehrheitlich als «gesund ausgeprägt» beurteilt werden.

#### Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Kulturveränderungsprozess



- Wahl des geeigneten Zeitpunkts bzw. Nutzen des Momentum einer Strategieentwicklung
- Aktive und persönliche Unterstützung durch CEO und Vorbildwirkung des Top Managements
- Mehrwert und Nutzen der Veränderung werden in der Organisation klar gesehen und getragen
- Etablieren einer gemeinsamen, eingängigen und akzeptierten Kultursprache
- Breites Involvement der Organisation und Möglichkeiten der Partizipation
- Frühzeitiges Einbinden wichtiger Stakeholder
- Purpose driven: Mitarbeit und Umsetzung in den Bereichen auf Basis von Freiwilligkeit und Überzeugung anstelle von Vorgaben
- Konsequente «Übersetzung» der Zielkultur in Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit, Kompetenzen und Ausgestaltung der Arbeitswelt

Am kritischsten wurden Hierarchie, Mut und kritisches Hinterfragen beurteilt, während Menschlichkeit, Verlässlichkeit und Qualitätsbewusstsein obenaus schwangen.

Die Konzernleitung hat sich über die Resultate gefreut und möchte die zwei Schwerpunkte Eigenverantwortung und bereichsübergreifende Zusammenarbeit vertieft verfolgen. Bei einer nächsten Umfrage wird es also besonders spannend sein, die Entwicklung diesbezüglich weiter zu beobachten.

#### Reflexion des Vorgehens

In der Ausgabe 4/2017 der ZOE ist ein Artikel von Winfried Berner erschienen mit dem Titel: «Kulturveränderung von oben – Oft die bessere Alternative». Er widerlegt dort die Meinung, «eine Veränderung der charakteristischen Denk- und Verhaltensmuster einer Organisation [könnten...] nur «bottom up» erreicht werden». Wir haben uns mit den Aussagen und Hypothesen von Berner kritisch auseinandergesetzt, um unser Vorgehen und die von uns benannten Erfolgsfaktoren zu reflektieren.

Berner betont die Vorbildwirkung des Top Managements im Sinne von erlebbaren Handlungen oder Verhalten als Voraussetzung für einen erfolgreichen Kulturwandel. Diese Aussage lässt sich im Projekt der Schweizerischen Post bestätigen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war auch hier die vorbehaltlose Unterstützung von Roberto Cirillo, dem CEO der Post. Überzeugt, dass die Kulturarbeit einen wichtigen Hebel für die Strategieumsetzung darstellt, agiert er zusammen mit der Konzernleitung in verschiedener Hinsicht als Vorbild: Z. B. wird an diversen Kaderveranstaltungen an der Unternehmenskultur und dem Leadership-Verständnis gearbeitet, diskutieren Konzernleitungsmitglieder im Leadership-Programm der Post mit den Teilnehmenden aktuelle Leadership-Herausforderungen, entwickeln selbst als Team ihre Leadership-Kompetenzen weiter und initiieren Kultur- und Leadership-Initiativen in ihren Geschäftsbereichen. Darüber hinaus verdeutlichen Führungshandeln und Auftreten im Arbeitsalltag von Roberto Cirillo die Relevanz, die das Thema für ihn hat. Die Kulturinitiative der Post wurde jedoch nicht vom Top Management veranlasst, sondern von engagierten Mitarbeitenden auf eigene Initiative ins Leben gerufen und vorangetrieben. Das Top Management ermöglichte allerdings, dass dieser Freiraum zur Gestaltung ergriffen werden konnte.

Wir stimmen mit Berner überein, dass die Festlegung der Zielkultur durch das Top Management erfolgen sollte – so war es auch bei der Post. Berner sagt weiter, eine breite Einbindung sei für die Definition des Zielbilds nicht notwendig, wohl aber hilfreich bei der operativen Umsetzung. Das Projekt der Post ist mit der Beteiligung einer großen Anzahl von Mitarbeitenden – quer durch die Organisation – sehr früh gestartet, nämlich schon beim Erheben des Ist-Zustands der Kultur. Die breite Unterstützung und Akzeptanz, die das Projekt bei der Erhebung der Ist-Kultur sowie bei der Operationalisierung der Zielkultur in den Konzernbereichen erlebte, führen wir auf die eingängige

Kultursprache zurück, die das Modell von TCI auszeichnet. Dies hat sowohl auf der Ebene des Individuums als auch im Team für viel Lust auf Kulturarbeit gesorgt. Auch das frühzeitige Einbinden wichtiger Stakeholder und die Berücksichtigung ihrer Anforderungen sowie die der Rahmenbedingungen der jeweiligen Geschäftsumfelder in den Konzernbereichen stellen Erfolgsfaktoren dar. So wurden diese Personen zu Befürwortern, Vorbildern und Multiplikator\*innen der Kulturinitiative. Gleichzeitig wurden die Angebote und Formate der Kulturentwicklung so gestaltet, dass die internen Kund\*innen je nach Bedarf die für sie passendsten auswählen können. Dies verlief auf freiwilliger Basis ohne Druck, vorgegebene Zeitschiene oder Kontrolle – geschweige denn Sanktionen für nicht durchgeführte Aktionen. Heute weiß fast jede und jeder in der Organisation, was gemeint ist, wenn es bspw. heißt: «Wir sind im Team noch nicht orange genug». Es entstand eine Art Sogwirkung für die Angebote und Formate der Kulturentwicklung im Sinne von: «Das ist ja toll, was ihr da gemacht habt, das möchten wir für unser Team auch umsetzen». Berner beschreibt als wesentlichen Hebel für Kulturwandel die konsequente Aufmerksamkeit des Top Managements im Sinne von Belohnen von erwünschtem sowie Sanktionieren von unerwünschtem Verhalten. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sich Kulturwandel in spürbarem Maße auch dann vollziehen kann, wenn Mehrwert und Nutzen in der Organisation klar gesehen und getragen werden, wenn das Zielbild der Kultur und die Arbeit daran attraktiv genug sind und eine kritische Menge – inkl. einflussreicher Stakeholder – in der Organisation überzeugt werden konnten.

Vollkommen nachvollziehbar ist das Argument von Berner, dass eine «bedrohliche Entwicklung» oder «dauerhaft hohe Auslastung» mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führen, die Energie und Aufmerksamkeit einer Organisation auf andere Dinge als ein Kulturprojekt zu lenken. Er bezeichnet dies als «Wette auf ruhige Zeiten». Die Erfahrung aus der Kulturinitiative der Post hat gezeigt, wie wertvoll es war, das Momentum der Strategieentwicklung zu nutzen und den Kulturprozess leicht nachgelagert zu lancieren. Die neue strategische Ausrichtung bot unzählige Anknüpfungspunkte für eine überzeugende Vermittlung und kontinuierliche Kommunikation der Notwendigkeit einer kulturellen Weiterentwicklung. Somit war diese nicht entkoppelt von den anstehenden Herausforderungen der Organisation, es gab kein «Entweder-oder», sondern wurde zeitlich passend in den Konzernbereichen angegangen.

Nicht zuletzt hat die konsequente «Übersetzung» der Zielkultur in Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit, Kompetenzen oder Ausgestaltung der Arbeitswelt zur Kulturentwicklung innerhalb der Post beigetragen. Diese wurden inzwischen in die zentralen HR-Prozesse und Formate wie das Recruiting, Performance- und Talentmanagement, Change Management und Teamentwicklung sowie in das Aus- und Weiterbildungsportfolio von Mitarbeitenden und Führungsverantwort-

lichen integriert. Darüber hinaus hat sich die Arbeit an der Kultur der Post auch «dezentral» weiter entfaltet: Mehrere hundert Mitglieder engagieren sich eigeninitiativ in verschiedenen Communities wie der Culture oder Leadership Community. Diese sowie Arbeitsgruppen rund um Themen wie Agilität und Arbeitswelt sorgen für hierarchie- und bereichsübergreifenden Austausch, lancieren Angebote und partizipieren daran. Der Begriff «Kultur» steht dabei nicht zwingend im Vordergrund. Oft geht es mehr darum, wie die Mitarbeitenden ihre Haltung und ihr Verhalten gegenüber ihren Kundinnen und Kunden sowie verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb der Organisation weiterentwickeln können, um auch in Zukunft «die beste Post der Welt» zu sein.

### «Die gesamte Organisation versteht kulturelle Entwicklung als einen zentralen Aspekt der Transformation.»

#### Ausblick

Der Start ist gelungen: Die gesamte Organisation versteht kulturelle Entwicklung als einen zentralen Aspekt der Transformation und als Enabler für die Strategieumsetzung. Die oben angesprochene Kulturmessung mit mehr als 2.500 Beteiligten aus allen Bereichen der Organisation hat ergeben, dass sich die Kultur nach zwei Jahren in den drei Transformationsschwerpunkten spürbar in die gewünschte Richtung entwickelt hat. Auch wenn die Maßnahmen zur Kulturentwicklung nachweislich wirksam sind, zeigen unter anderem die von der Konzernleitung definierten Schwerpunkte auf, dass diese bei der Post noch nicht abgeschlossen ist. Auch wird es noch etwas dauern, bis wirklich alle 50.000 Mitarbeitenden in den verschiedenen Funktionen und Regionen die kulturellen Veränderungen wahrnehmen. Der zeitliche Aufwand, der in die Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur investiert wurde, hat Wirkung gezeigt: Damit wurde die Basis für den kulturellen Wandel gelegt, der eine erfolgreiche Umsetzung der ambitionierten neuen Strategie der Post ermöglicht.



#### Literatur

- **Berner, W. (2017).** Kulturveränderung von oben. Oft die bessere Alternative. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 4.
- **Sagmeister, S. (2016).** Business Culture Design, Campus.



# Fallklinik zur Kulturveränderung bei der Schweizerischen Post

*In der Rubrik «Fallklinik» stellen wir Veränderungsprojekte unserer Autorinnen und Autoren zur Diskussion, um für Autor\*innen und Leser\*innen eine erweiterte Plattform gemeinsamen Lernens zu schaffen. Die Fallklinik steht allen offen: Haben Sie Interesse an einer zweiten Meinung? Wir freuen uns über die Einreichung Ihres Veränderungsprojekts!*

## Eine wunderbare Antwort auf Peter Drucker

Auf eine solche Fallstudie habe ich lange gewartet: Der Beitrag skizziert die Verknüpfung von Strategieentwicklung und Kulturveränderung bei einer Großorganisation at its best. Geradezu lehrbuchmäßig gibt das Veränderungsprojekt bei der Schweizer Post eine kluge Antwort auf die legendäre und sehr nüchterne Einschätzung von Peter Drucker: „Culture eats Strategy for Breakfast“. Man könnte auch sagen, ohne die Berücksichtigung der Organisationskultur laufen Change-Projekte ins Leere. Der Beitrag macht deutlich, wie die Transformation von Organisationskultur im Einklang mit der Neuformulierung der Unternehmensstrategie gelingen kann. Hervorzuheben sind 1. das lebendige Zusammenspiel von interner und externer Beratung, 2. die besondere Bedeutung des Top-Managements bei der Bestimmung einer sog. Zielkultur, 3. die dialogförderliche Visualisierung durch Farben (Culture Maps), 4. die handwerklich geschickte Anlage des Projektsettings inkl. Projektsteuerung, 5. die Offenheit für bereichsspezifische Umsetzungskorridore sowie 6. die Verschränkung von online- und Präsenzformaten. Vielleicht ließe sich das Culture Maps-Konzept mit dem Competing Value-Ansatz (nach Quinn & Rohrbaugh) verknüpfen, bei dem es auch um die Beschreibung und Visualisierung konkurrierender Kultur- und Wertemuster geht.

Folgende Fragen stellen sich mir: Wie wurde bzw. wird mit Konflikten auf dem Weg zur Zielkultur umgegangen? Das gilt für den «Clash of Cultures» der verschiedenen Kulturen ebenso wie für die Frage, was passiert, wenn die Strategie- und die Kulturentwicklung nicht in Einklang zu bringen sind? Und was bedeutet es für die neue Organisationskultur, wenn beispielsweise der CEO wechselt oder ein plötzlicher Strategiewechsel vollzogen wird?



**Prof. Dr. Egon Endres**

Professor für Sozialwissenschaften und Sozialmanagement an der Katholischen Stiftungshochschule München, Campus Benediktbeuern, Organisations- und Strategieberater

**Kontakt:** [egon.endres@ksh-m.de](mailto:egon.endres@ksh-m.de)

## Strategische Kulturentwicklung

Damit die Unternehmenskultur der Schweizerischen Post keinen Appetit auf die vom Top Management entwickelte Strategie bekommt, wurde sie mit einem eigenen Entwicklungsprozess bedacht. Das Vorgehen überzeugt auf verschiedenen Ebenen: Eine funktionierende Governance (der CEO hielt seine schützende Hand über den Prozess), die sowohl qualitative als auch quantitative Analysearbeit (Modellgestützt), eine gemeinsame, eingängige Sprache, mit der kulturelle Aspekte der Organisation besprechbar werden (bemerkenswert ist hier die vom TCI entlehnte Farblogik), breit angelegte Multiplikationsarbeit in der Organisation (in der mit wenigen Vorgaben viel Raum für die jeweiligen Themen der Organisationsbereiche gelassen wurde) und sogar ein erstes Monitoring der Veränderungsergebnisse in einem Pulscheck (die Kultur scheint sich bereits zu bewegen) machen den Fall zu einem großartigen Beispiel für konzertierte Arbeit an der Kultur einer Großorganisation mit hohem Partizipationsgrad.

Für mich bleiben dennoch zwei Fragen offen. Kulturveränderung geschieht erst, wenn die unausgesprochenen Übereinkünfte unter den Organisationsmitgliedern, die impliziten Spielregeln, verändert werden. Das dauert insbesondere bei Traditionsfirmen oft recht lang, weil es dabei um die Themen der organisationalen Hinterbühne geht, die oft mit sehr spezifischen Themen besetzt ist. Schaut man auf die Verschriftlichung der Handlungsfelder, die sich auf dem Weg zur Zielkultur ergeben, dann machen diese einen recht generischen Eindruck (etwa: «Arbeit in Teams ist unsere Basis für Erfolg»). Deshalb wäre meine erste Frage: Ist die gemessene Veränderung (bereits) echt? Und die Zweite: Welche Rolle spielte die Strategie während des Prozesses – und hat er die Umsetzung wie gewünscht erleichtert?



**Prof. Dr. Heiko Roehl**

ZOE-Redakteur, Geschäftsführender Gesellschafter Kessel & Kessel GmbH

**Kontakt:** [hr@heikoroehl.de](mailto:hr@heikoroehl.de)