

HINTergrund

**Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser**

Fast vier Jahre dauert die Unternehmensgeschichte der HINT AG nun bereits an. Vieles hat sich seit unserer Gründung im Herbst 2004 verändert. Die HINT AG hat ihren Veränderungsprozess zur Out- und Rightsourcerin aktiv vorangetrieben. Dabei haben wir unser Tun auch immer wieder von externen Fachleuten kritisch prüfen lassen. Unter anderem hat André Berli von HP Schweiz sein Know-how in die Organisationsentwicklung eingebracht. Wie er den Veränderungsprozess der HINT AG erlebt hat und einschätzt, lesen Sie in diesem Juni-HINTERgrund. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und grüsse Sie freundlich.

Albert Graf
CEO HINT AG

4 Jahre HINT AG

Das Fazit der Geschäftsleitung und mehr zur Zukunft der HINT AG lesen Sie im nächsten HINTERgrund. Eine ausführlichere Fassung dieses Interviews finden Sie unter www.hintag.ch

HINTAG

Health Information Technologies AG



André Berli: «Für die Entwicklung eines Unternehmens braucht es Freiraum.»

«Die HINT AG zieht durch, was sie sich vornimmt»

Strategieberater André Berli über die Entwicklung der HINT AG zur umfassenden IT-Out- und -Rightsourcerin für Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens.

Herr Berli, Sie begleiten die HINT AG seit der Gründung. Welcher Change-Prozess wurde dabei durchschritten?

André Berli: Unmittelbar nach der Firmengründung haben wir in einem Workshop eine Strategie und eine Umsetzungs-Roadmap zur Realisierung der Unternehmensvision erstellt. Als Realisierungszeitraum veranschlagten wir zwei bis drei Jahre. In der Zeit trafen wir uns einmal pro Quartal. Die Roadmap wurde in drei Phasen aufgeteilt: Phase 1 fokussierte auf die technische Konsolidierung und die Sicherstellung der Betriebsstabilität.

In Phase 2 wurde der Fokus auf die Effizienzsteigerung gelegt, in Phase 3 auf die Serviceorientierung und Neukundengewinnung.

Wie schauen diese Prozessschritte im Detail aus?

Zuerst führten wir eine interne Firmenanalyse durch und vergegenwärtigten uns, wo die HINT AG genau steht in Bezug auf die unternehmensrelevanten Themen wie Technologie, Organisation, Mitarbeitende und Finanzen. In der Folge definierten wir – abgestützt auf die Vorgaben des Verwaltungs-

André Berli ist Leiter IT Business Consulting bei Hewlett-Packard (Schweiz) GmbH. Seit Jahren begleitet er IT-Service-Provider bei der Strategieentwicklung und deren Umsetzung. Seine Spezialgebiete sind die Organisationsentwicklung und die Begleitung von Change-Prozessen in sich stark verändernden Geschäftsfeldern, speziell im Informatikumfeld.

rates – eine gemeinsame Vorstellung des zu erreichenden Unternehmensziels, der Vision. Dies war wichtig, da die Mitarbeitenden alle aus verschiedenen IT-Abteilungen in unterschiedlichen Spitälern mit anderen Kulturen kamen. Aus dem Grund war bei der HINT AG vor allem die Prozessphase der Stabilisierung zentral. Eine Firma kann ohne stabiles Fundament nicht verändert werden. Darum wollten wir eine gewisse Beruhigung, eine technologische Standardisierung und eine organisatorische Prozessharmonisierung erzielen. Der zweite Schritt war dann die Phase der Effizienzsteigerung. Dabei haben wir laufend die Geschäftsziele und Projekte definiert, welche die Erreichung der Ziele der HINT AG unterstützten. Zusätzlich wurde die Organisation angepasst, wo es nötig war.

Wo befindet sich die HINT AG derzeit auf der Roadmap?

Die HINT AG tritt nun in Phase 3 ein, mit Fokus auf die Marktfähigkeit. Sie steht an einem Punkt, an dem es darum geht, weitere Kunden zu gewinnen und sich am Markt als Service Provider zu behaupten. Der Fokus wird nun vermehrt darauf ausgerichtet, das Geschäft der Kunden besser zu unterstützen. Es geht künftig darum, nicht nur IT-Infrastrukturen zu betreiben, sondern Projekte zeitgerecht umzusetzen, um Kundenanforderungen mit neuen Lösungen abzudecken.

Sie beraten verschiedene Firmen. Was fanden Sie bemerkenswert in der Zusammenarbeit mit der HINT AG?

Die HINT AG zeichnet sich dadurch aus, dass sie durchzieht, was sie sich vornimmt. Genau deshalb ist sie nicht stehen geblieben. Sie hat sich sehr intensiv mit dem ganzen Veränderungsprozess auseinandergesetzt. Die HINT AG hat nicht einfach nur Workshops ge-

macht und sich mit ein paar bunten Flipchart-Plakaten zufrieden gegeben, sie ist kontinuierlich am Prozess drangeblieben und hat diesen zielgerichtet vorangetrieben. Für alle war klar, dass man wirklich etwas verändern will. Es gab keinen oder nur wenig Widerstand gegen Veränderungen. Dies hat sicher auch etwas mit der Firmengrösse zu tun. Zudem hatte ich bei der Beratung die offene Unterstützung des Geschäftsführers und der Geschäftsleitung; das ist nicht immer so. Oft will sich eine Firma zwar verändern und vorankommen, aber trotzdem alles bewahren.

Musste sich mit dem Prozess nur die Geschäftsleitung auseinandersetzen oder auch die Mitarbeitenden?

Ich habe in den vergangenen drei Jahren mehr oder weniger mit allen Mitarbeitenden zusammengearbeitet. Zu Beginn des Prozesses haben wir uns ganz klar überlegt, wie wir alle Mitarbeitenden optimal in den Prozess integrieren können. Erfüllt haben wir diesen Anspruch mit einem Workshop, an dem

nologieorientiert. Also arbeiten an der Veränderung auf der Technologie-Ebene alle Mitarbeitenden sehr gerne mit. Dabei muss man aufpassen, dass die Themen Organisationsstruktur, Mitarbeiter und Firmenkultur nicht vergessen werden. Meine Rolle als Berater war es, sicherzustellen, dass alle Aspekte berücksichtigt und die Transformation ganzheitlich betrachtet wurde.

Sie haben die Geschäftsleitung der HINT AG für ihre Konsequenz gelobt. Welches sind generell die zentralen Ansprüche an die Führungspersonen in einem Change-Prozess?

Veränderungen zu unterstützen ist eine normale Führungsaufgabe, die zum Alltag jedes Chefs gehört. Führungspersonen sollen nicht im, sondern am System arbeiten. Viele tun sich damit schwer, da sie mit dem Tagesgeschäft ausgelastet sind. Heute zeichnet gute Führungskräfte aber aus, dass sie solche Prozesse unterstützen und beschleunigen sowie diese Aufgabe mit Priorität wahrnehmen.

«Es setzt sich nicht jede Firma so ambitionöse Ziele wie zum Beispiel die HINT AG.»



Interessierte und Vertreter aus allen Teams gemeinsam das Firmenleitbild entwickelt haben. Das Wertvolle daran war nicht das Leitbild an sich, sondern dass sich die Leute austauschten und sich Gedanken machten über die Werte und die Kultur, die bei der HINT AG herrschen sollen. Die Eigenverantwortung ist ein wesentlicher Punkt, welcher die Entwicklung der Mitarbeiter positiv unterstützt. Für die Entwicklung braucht es Freiraum. Es muss eine Wertekultur entwickelt werden, welche die Serviceorientierung unterstützt.

Dann war also der Weg das Ziel?

Ja, das kann man so sagen. Der Fokus lag ganz klar auf der Gesamtheitlichkeit, dass sämtliche unternehmensrelevanten Themen abgedeckt wurden. Ein Beispiel: Naturgemäss ist eine IT-Firma wie die HINT AG sehr tech-

Am System arbeiten statt im System, können Sie dies noch etwas näher erklären?

Im System arbeiten jene Führungskräfte, die sich treiben oder sogar hetzen lassen vom operativen Tagesgeschäft. Am System bedeutet, dass versucht wird, die Organisation und das Geschäft zu gestalten, Prozesse zu erneuern, zu verbessern und zu verändern. Ein Veränderungsprozess heisst ja eben genau, das System zu verändern. Deshalb gilt: Wer wirklich vorwärtskommt, schafft am und nicht im System. Das fängt schon mit der Zielsetzung an: Es setzt sich nicht jede Firma so ambitionöse Ziele wie zum Beispiel die HINT AG. Und genau das ist der Punkt: Weil die HINT AG am System und damit auch an sich selbst arbeitet, konnte sie in den letzten Jahren grosse Fortschritte erzielen.

Impressum

Herausgeber: HINT AG, Bleichemattstrasse 9, 5000 Aarau, Telefon 062 836 57 20, info@hintag.ch, www.hintag.ch
Fotos: Martin Guggisberg **Konzept, Layout und Produktion:** Infel AG, Zürich