

Messen der Unternehmenskultur (1)

Unternehmenskultur als Treiber für den Unternehmenserfolg

Jedes Unternehmen ist immer nur so gut wie die Menschen, die dafür arbeiten, und deren Rahmenbedingungen (Führung – Kultur – Erfolg). Wie diese sich verhalten, fühlen, denken und eben auch arbeiten, ist eine Frage der Unternehmenskultur. In den folgenden Ausgaben des «KMU Magazin» werden die Möglichkeiten dieses Instruments in detaillierter Form dargestellt. Der vorliegende Fachartikel gibt einen Überblick über das Gesamtmodell.

Konrad Schwitter

Peter Weissmüller

Christian Katz

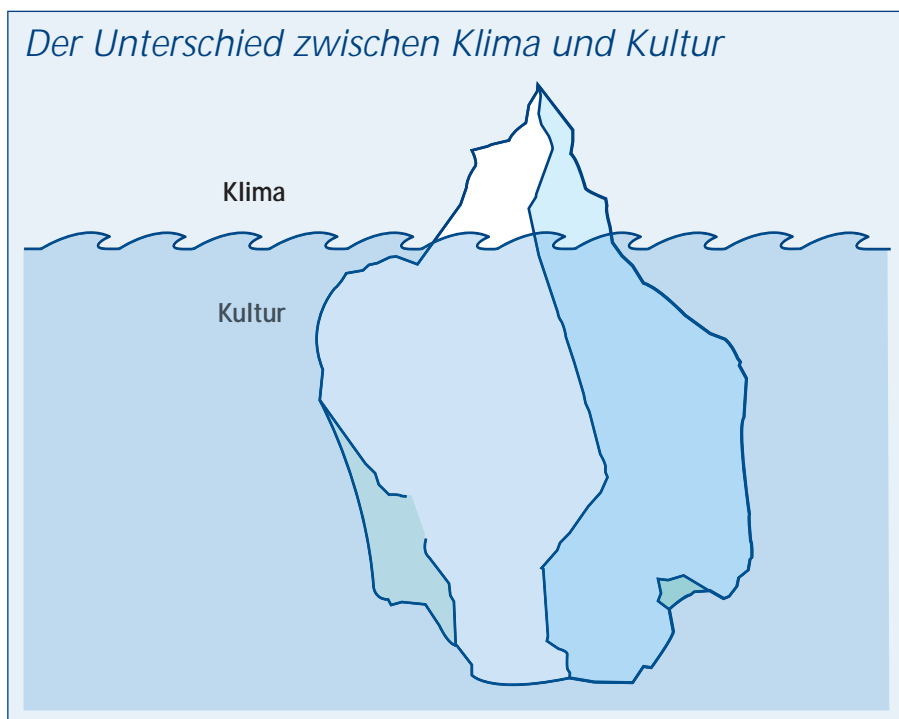
Hinter den Begriffen Unternehmenskultur und Klima verbergen sich in der Praxis unzählige Interpretationen, die sich an einem

Eisbergmodell einfach zusammenfassen lassen. Das Klima im Unternehmen beantwortet die Frage «Wie fühlen sich die Mitarbeitenden?», die Kultur des Unternehmens sagt aus: «Wie arbeitet man hier? Welches Verhalten wird von Mitarbeitenden erwartet?»

Unternehmenskultur messen

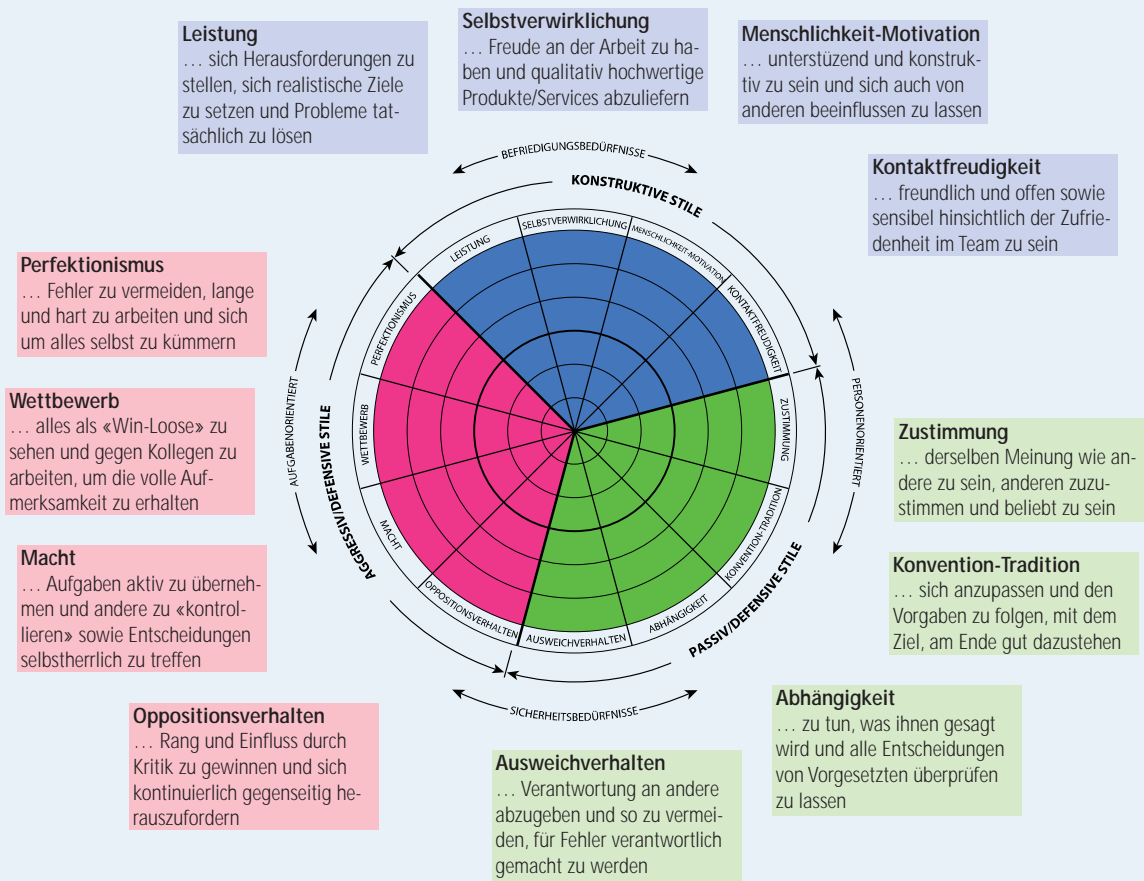
Wie lässt sich Unternehmenskultur messen? Dieser Frage gingen Anfang der 80er-Jahre Prof. Dr. Robert A. Cooke, heute emeritierter Professor der University of Illinois, Chicago, und Dr. J. Clayton Lafferty nach. Aus ihren Forschungen entwickelten sie das Organizational Culture Inventory (OCI) von Human Synergistics, einen Fragebogen mit 120 kurzen Fragen. Sie wiesen in wissenschaftlichen Studien nach, dass die Kriterien des OCI Unterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Organisationen erklären.

Mit anderen Worten: Mithilfe des OCI können Unternehmen herausfinden, an welchen Hebeln sie ansetzen müssen, um Erfolgsfaktoren wie Veränderungsbereitschaft, Kundenzufriedenheit oder Profitabilität zu erhöhen und Mitarbeiterfluktuation oder Ausschuss zu verringern. Weltweit haben in den vergangenen 20 Jahren mehrere zehntausend Unternehmen mit mehr als zwei Millionen beantworteten Fragebögen mit dieser Methode ihren Weg an die Spitze geebnet.



Das OCI mit Beschreibung der Kulturstile

Die Abbildung zeigt eine kurze Übersicht über die Verhaltensstile, die mit dem OCI gemessen werden.



Kultur und Organisation

Mitglieder von Organisationen, die von einer passiv/defensiven Kultur (grün) geprägt sind, gehen mit anderen in einer Art um, die ihre eigene Sicherheit nicht gefährdet. In aggressiv/defensiven Organisationen (rot) gehen Mitglieder ihre Aufgaben sehr energisch an, um ihren Status und sich selbst zu schützen. Mitglieder konstruktiver Kulturen (blau) arbeiten gerne zusammen und erledigen ihre Aufgaben qualitativ gut und schnell. Die Stile des blauen Segments führen nachweislich zu Synergien in der Zusammenarbeit und zum Erfolg der gesamten Organisation. Sie erklären, warum bestimmte Menschen, Teams oder Organisationen besonders gut sind und sich weiter entwickeln.

Dadurch macht das OCI den Zusammenhang zwischen der Kultur und dem Erfolg eines Unternehmens deutlich.

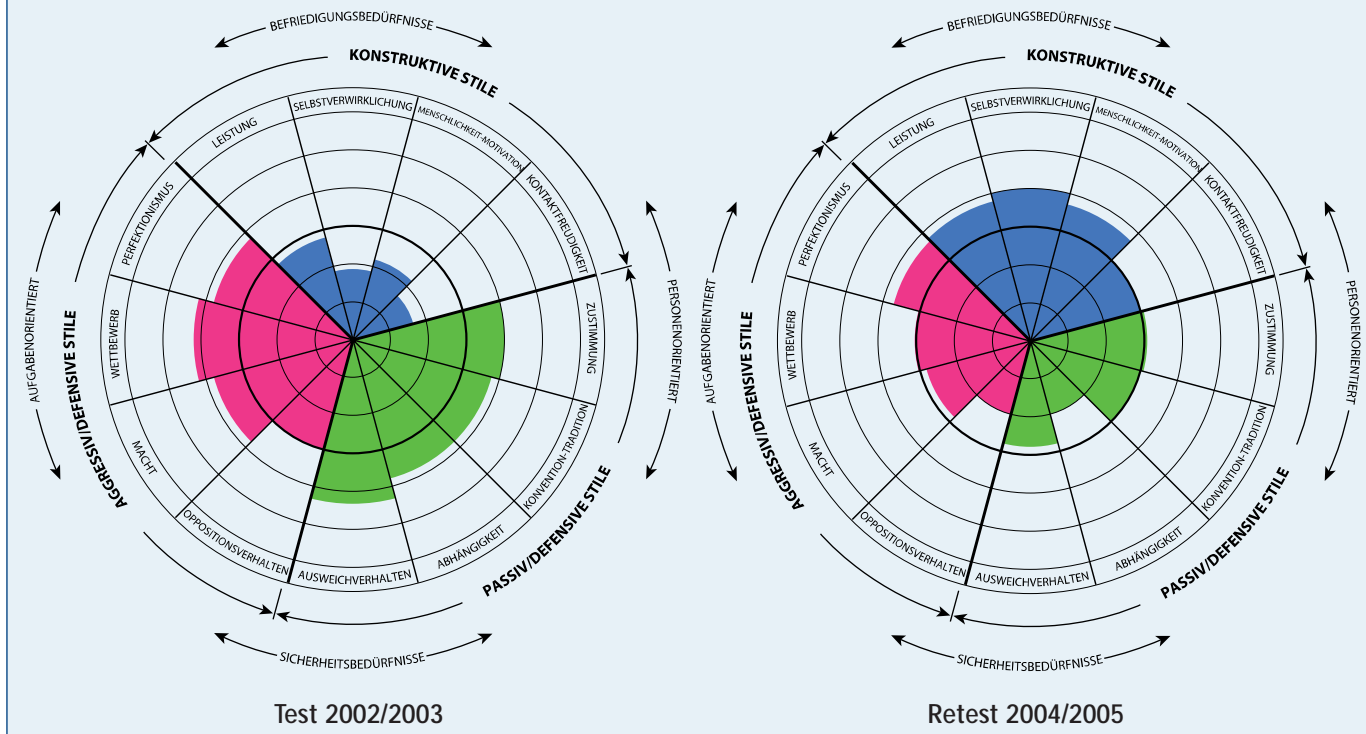
Kulturveränderung

Blau verspricht Erfolg. – Worin unterscheiden sich nun erfolgreiche und weniger erfolgreiche Kulturen? Gibt es eine Idealkultur – eine Kultur, die alle Stakeholder des Unternehmens – Investoren, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft – «zufrieden macht»? Dr. Rob Cooke bejaht dies. Deutlich «konstruktives» Verhalten ist erwünscht: Bei der Frage nach den erfolgreichsten Kulturen existieren auch im Ländervergleich kaum Unterschiede. Als Methode weist das OCI einmalige Stärken auf:

- Die Unternehmenskultur wird messbar und darstellbar.
- Das OCI schafft eine gemeinsame Sprache für alle Stakeholder.
- Vor allem ist es ein Werkzeug, das Kultur direkt mit wirtschaftlichem Erfolg verknüpft.

Kultur ist also kein Selbstzweck, sondern das Mittel, Mitarbeiter und Organisation zum Erfolg zu führen. Leigh Clapham, General Manager MasterCard Australien, drückt es so aus: «Anstatt eines der Projekte anzustossen, die sich im Wesentlichen auf das Davor und das Danach konzentrieren, haben wir der wirtschaftlichen Realität ins Auge geblickt.»

Kulturwandel bei MasterCard Australien



Durch einen weit reichenden Kulturwandel hat MasterCard Australien die wesentlichen Erfolgsmesszahlen deutlich gesteigert. In drei Jahren wurde etwa der Anteil der gewonnenen Ausschreibungen mehr als verdoppelt, Prozesse und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter verbessert sowie der Marktanteil von 29,4 auf 40 Prozent gesteigert.

Konstruktiv gewinnen

Der Frage nach dem Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Erfolg wur-

de in wissenschaftlich begleiteten Studien nachgegangen. So konnte etwa der Zusammenhang zwischen Fertigungsqualität und Unternehmenskultur nachgewiesen werden. Je höher die konstruktiven Stile in den untersuchten Unternehmen ausgeprägt waren, desto geringer waren ihre Kosten aus Garantieansprüchen und desto niedriger war ihre Mängelquote. Weitere Forschungsergebnisse zeigen ebenfalls, dass konstruktive – also «blaue» – Unternehmen:

- mehr Umsatz pro Fläche generieren,
- Umsatzwachstum auf Grund von gutem Kundenservice verzeichnen,

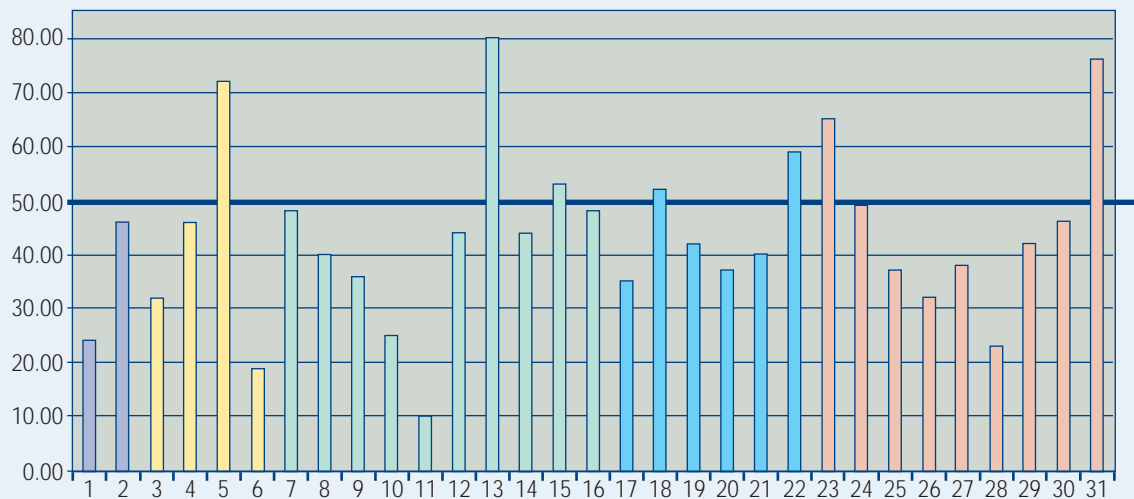
- Kunden besser zufrieden stellen,
- von weniger Fluktuation betroffen sind,
- Preise für Business Excellence gewinnen.

Entscheidende Faktoren

In der Praxis finden sich häufig Umfragen zu Mitarbeiterzufriedenheit, die in der Regel aber nur das Klima messen. Human Synergistics hat nicht nur Unternehmenskultur erforscht, sondern auch ganz wesentlich deren Ursachen. Mithilfe des «Organizational Effectiveness Inventory» (OEI), einem Ins-



Das OCI misst Veränderungshebel für Unternehmenskultur



- | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 1 Leitbild | 8 Training/Weiterbildung | 15 Partizipation | 22 Interdependenz | 29 Mitarbeiterintegration |
| 2 Kundenorientierung | 9 Respektvoller Umgang | 16 Akzeptanz | 23 Kommunikation nach unten | 30 Machtbasis: Persönlich |
| 3 Gesamter Einfluss | 10 Fairness | 17 Autonomie | 24 Kommunikation nach oben | 31 Machtbasis: Organisation |
| 4 Verteilung von Einfluss | 11 Einsatz/Belohnung | 18 Vielfalt | 25 Lernorientierung | |
| 5 Empowerment | 12 Einsatz/Bestrafung | 19 Feedback durch Tätigkeit | 26 Erleichterung Zusammenarbeit | |
| 6 Mitarbeiterbeteiligung | 13 Klarheit | 20 Aufgabenidentität | 27 Erleichterung Aufgaben | |
| 7 Auswahl/Besetzung | 14 Herausforderung | 21 Signifikanz | 28 Zielfokus | |

trument, das eng mit dem OCI verzahnt ist, werden die Ursachen von Kultur und Klima gemessen – den so genannten «Hebeln für Veränderungen und Wandel». Es sind dies die «ungeschriebenen Gesetze» im Unternehmen.

Diese Ursachen lassen sich grob in die nachstehenden fünf Bereiche gliedern (Beispiele dazu in Klammern):

- 1. Zielsetzung und Philosophie**
(Vision, Leitbild, Kundenorientierung)
- 2. Strukturen**
(Einfluss, Empowerment, Beteiligung)
- 3. Systeme**
(HR Management, Zielsysteme)
- 4. Aufgaben**
(Signifikanz der Arbeit)
- 5. Führung**
(Zielfokus, Kommunikation, Macht)

Unternehmen, die mit OCI ihre Ist- und Soll-Kultur messen und sichtbar machen, beantworten in der Regel auch die Fragen zu den Ursachen der bestehenden Unternehmenskultur. Die eigenen Ergebnisse werden in einem internationalen Benchmarking verglichen. Die Vergleichsbasis bildet sich aus mehr als 1000 Organisationen. Die nachstehende Grafik zeigt, dass das analysierte Unternehmen in einigen Ursachenfaktoren unterhalb der «Historischen Durchschnittsline der Vergleichsbasis» liegt und entsprechenden Handlungsbedarf hat.

Ausblick

In der nächsten Ausgabe wird detailliert auf die Möglichkeiten des OCI (Messen der Unternehmenskultur) eingegangen. Dazu wird ein Online-Messinstrument zur Verfügung gestellt, das einerseits eine Standortbestimmung schafft und andererseits eine Möglichkeit zum Vergleich mit anderen Unternehmen bietet. ■

Links

www.human-synergistics.de
www.thinkq.ch

Fragen

Peter Weissmüller
Akkreditierter Berater
ThinkQuality
Schaffhauserstrasse 104, 8152 Glattbrugg
Tel. 079 420 3307
pweissmueller@thinkq.ch
www.thinkq.ch



Konrad Schwitter
Akkreditierter Berater
Tel. 044 829 80 07



Christian Katz
Akkreditierter Berater
Tel. 071 470 03 30



Messen der Unternehmenskultur (2/5)

Das Kultur-Rad und seine Bedeutung für das Unternehmen

Mit dem Organizational Culture Inventory (OCI) lässt sich die Unternehmenskultur sichtbar machen. Dies ist eine hervorragende Grundlage für die gezielte Entwicklung der Unternehmenskultur. In diesem Artikel werden das Kultur-Rad und dessen Bedeutung vorgestellt. Es wird aufgezeigt, dass sich die Menschen weltweit sehr ähnliche Unternehmenskulturen wünschen. Überdies vermittelt dieser Beitrag die Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und der Entwicklung der Schlüsselergebnisse des Unternehmens.

Konrad Schwitter

Peter Weissmüller

Christian Katz

Im Artikel «Unternehmenskultur als Treiber für den Unternehmenserfolg» (KMU-Magazin Nr. 2, März 2007) wurden die Messinstrumente OCI/OEI von Human Synergistics im Überblick vorgestellt. Mit diesen Instrumenten werden nicht nur eine Ist- und eine Soll-Kultur definiert, sondern auch mehr als 30 Ursachen (Hebel) gemessen zur aktuellen Situation von Kultur und Klima, die in einem Benchmark mit über 1000 Organisationen dargestellt werden. Die Auswertung gibt konkrete Hinweise sowohl für die strategische Organisationsentwicklung als auch für anstehende Veränderungsprozesse.

Die Struktur des OCI

Das Kultur-Rad der Organizational Culture Inventory (kurz: OCI) ist in drei Segmente aufgeteilt:

- Konstruktive Stile (blau)
- Passiv/defensive Stile (grün)
- Aggressiv/defensive Stile (rot)

Zur weiteren Verfeinerung besteht jedes Segment aus je vier Kulturstilen. Insgesamt bildet das Kultur-Rad zwölf Kulturstile ab.

Das Kultur-Rad zeigt noch weitere Aspekte:

- Befriedigungsbedürfnisse gegenüber Sicherheitsbedürfnissen (horizontale Symmetrieachse)
- Personenorientierung gegenüber Aufgabenorientierung (vertikale Symmetrieachse)

Zur Ermittlung der Ausprägung der Kulturstile müssen zu jedem der zwölf Stile zehn Fragen beantwortet werden. Eine zweimalige Durchführung der Befragung (mit unterschiedlicher Perspektive der Fragestellung) ergibt ein erstes Abbild der «kulturellen Landschaft» im Unternehmen:

1. Welches Verhalten von mir im Unternehmen verlangt wird (Ist-Kultur).

2. Welches Verhalten von mir im Unternehmen verlangt werden sollte (Soll-Kultur oder Wunsch-Kultur).

Die jeweiligen Antworten werden ausgewertet und mit einer Referenzbasis von mehr als 1000 Organisationen verglichen. Dadurch erhält man ein objektives Bild über das Unternehmensklima und die Unternehmenskultur. Auswertungen auf Teilmengen (z.B. Organisationseinheiten, Hierarchieebenen, Länderorganisationen) sind möglich.

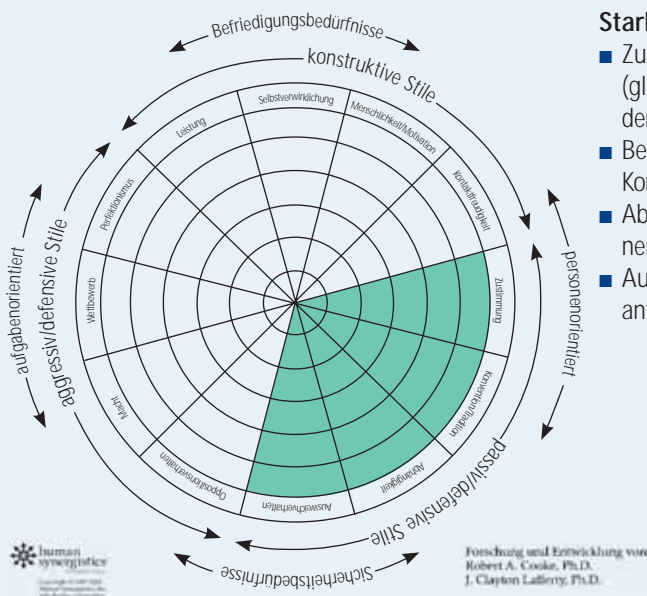
Eigenschaften der Stile

Nachfolgend werden die Eigenschaften der verschiedenen Kulturstile erläutert:

Grün: Passiv/defensive Kulturstile

Mitglieder einer so gearteten Organisation gehen miteinander in einer Art um, die ihre eigene Sicherheit nicht gefährdet. Diese Verhaltensweisen zeigen eine übermäßig

Grün: Passiv/defensive Kulturstile



Kurzcharakteristik der passiv/defensiven Kulturstile.

Starke Orientierung auf:

- Zustimmendes Verhalten (gleiche Meinung wie andere und Vorgesetzte)
- Befolgen von Tradition & Konvention (sich anpassen)
- Abhängigkeit (tun, was einem gesagt wird)
- Ausweichverhalten (Verantwortung abgeben)

starke Ausrichtung auf Menschen (im Gegensatz zu Aufgaben). Dies wird verursacht durch persönliche Unsicherheit, gepaart mit fehlender Risikobereitschaft. Diese Organisationen pflegen übertriebene Unterordnung. Ausgeprägte Werte in diesen Kulturstilen führen zu Stagnation und fehlender Innovationskraft des Unternehmens.

Rot: Aggressiv/defensive Kulturstile

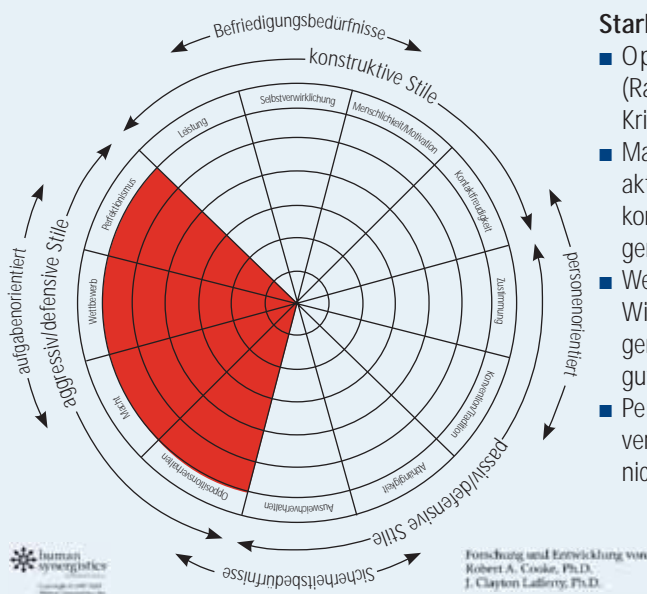
Mitglieder dieser Kulturstile stellen Arbeit und persönlichen Status in den Vordergrund. Sie vernachlässigen die menschliche Seite. Solche Organisationen sind oft verunsichert und konzentrieren sich mehr oder weniger auf die eigenen Bedürfnisse. Unternehmen mit diesen Kulturstilen können zwar erfolgreich sein, Entscheidungen beruhen aber eher auf Macht und Status und weniger auf Expertise. Meist ist eine so verursachte Erfolgsphase von kurzer Dauer.

Blau: Konstruktive Kulturstile

Konstruktive Organisationen berücksichtigen einerseits die menschlichen Aspekte, andererseits auch die sachlichen Zielvorgaben. Die nach Maslows Bedürfnispyramide höher gestellten Bedürfnisse nach «Selbstverwirklichung» werden konsequent verfolgt.



Rot: Aggressiv/defensive Kulturstile



Kurzcharakteristik der aggressiv/defensiven Kulturstile.

Starke Orientierung auf:

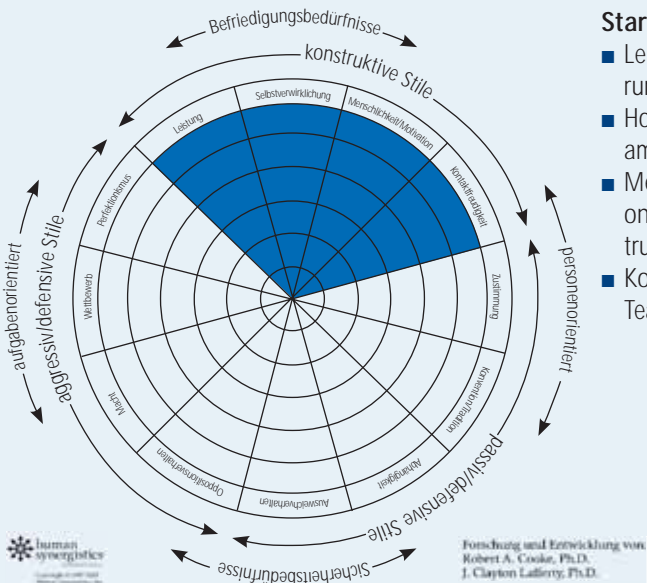
- Oppositionsverhalten (Rang und Einfluss durch Kritik erlangen)
- Machtverhalten (Aufgaben aktiv übernehmen, andere kontrollieren, Entscheidungen selbstherrlich treffen)
- Wettbewerbsverhalten (nur Winner/Loser-Sehen, gegen Kollegen arbeiten, um gut dazustehen)
- Perfektionismus (Fehler vermeiden, hart arbeiten, nicht delegieren)

Verschiedene Studien belegen, dass diese Stile den grössten positiven Einfluss auf die Schlüsselergebnisse haben. Gross angelegte Untersuchungen zeigen, dass Führungspersönlichkeiten auf der ganzen Welt diese Stile als die «gewünschten Kulturstile» sehen. Unternehmen mit diesen Ausprägungen ihrer Kultur haben nachweislich mehr Erfolg – über einen langen Zeitraum.

Gegenüberstellung Ist-Soll

Aus der Abbildung auf der nächsten Seite ist das Messresultat einer Befragung nach Ist- und Soll-Kultur eines Unternehmens ersichtlich. Der markante Unterschied zwischen Ist- und Soll-Kultur zeigt einen starken Veränderungswunsch, vor allem in Sachen

Blau: Konstruktive Kulturstile



Kurzcharakteristik der konstruktiven Kulturstile.

finiert, schwerpunktmässig aus dem oberen und mittleren Management.

Ideale Unternehmenskultur

Vergleicht man die Wunsch-Kulturen auf der ganzen Welt, so zeigt sich eine überraschend grosse Übereinstimmung, wie die nachstehenden Kultur-Räder zeigen. Offenbar haben Menschen unabhängig von ihrer Herkunft ähnliche Wünsche nach Leistung, Selbstverwirklichung, Menschlichkeit-Motivation und Kontaktfreudigkeit, ergänzt durch Oppositionsverhalten.

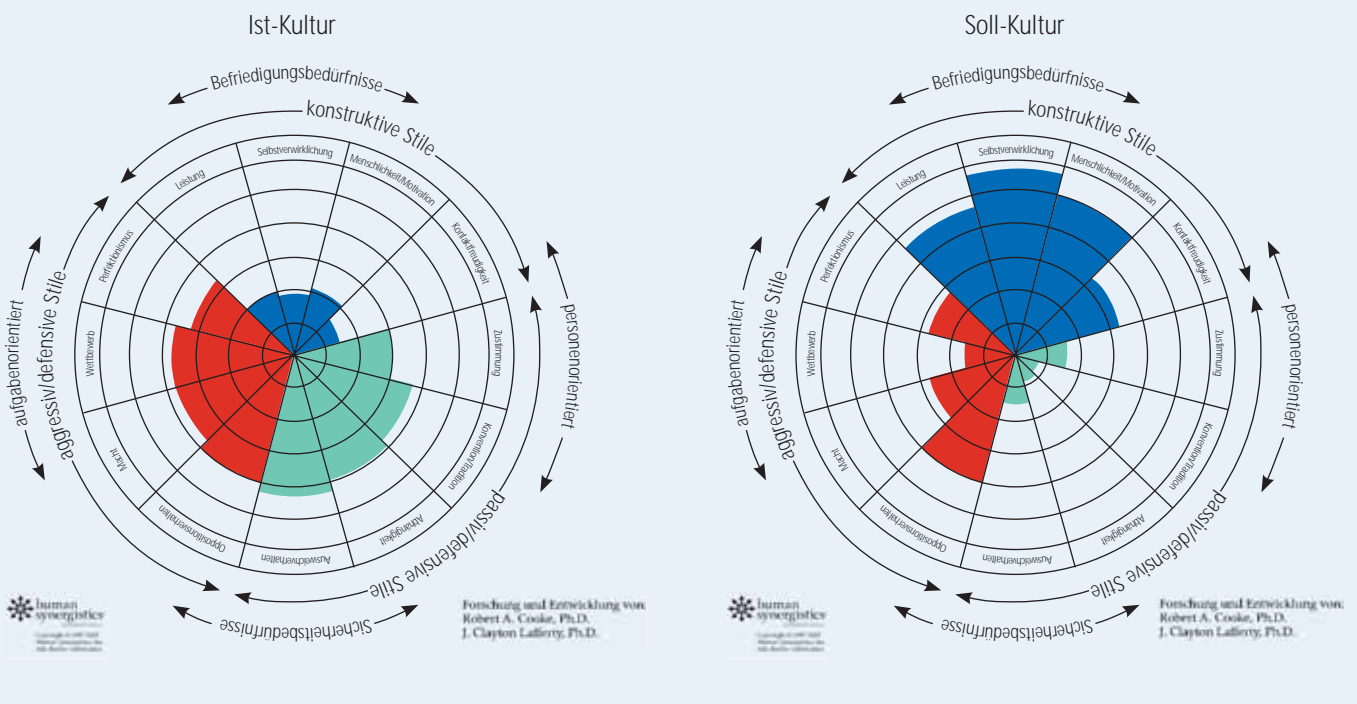
Schlüsselergebnisse

Gezielte und gestaltete kulturelle Veränderungen geschehen nicht von selbst. Und sie sind nicht Selbstzweck. Für den Unternehmer ist letztlich wichtig, dass sich dies auch in den Schlüsselergebnissen niederschlägt. Eindrückliche Zahlen liefert hierzu eine empirische Langzeitstudie der Harvard University aus dem Jahr 1992 (siehe Tabelle).

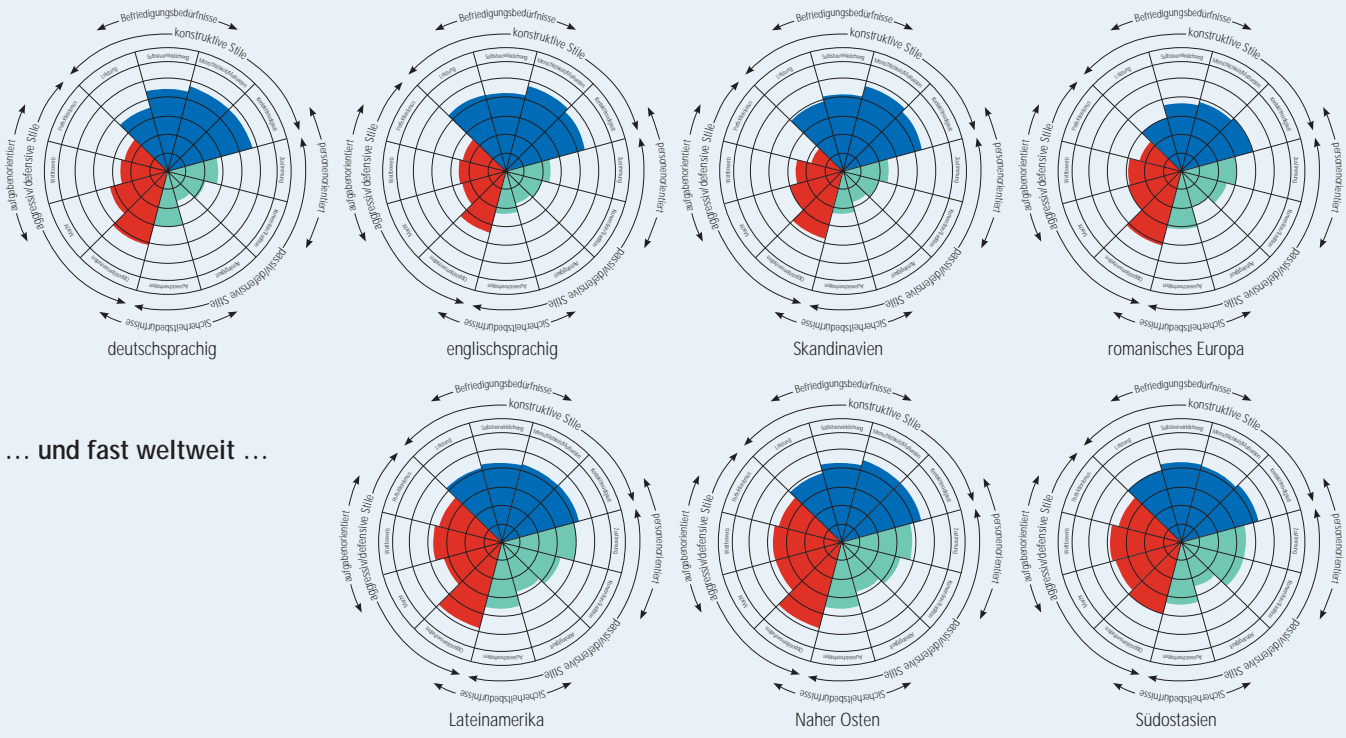
Leistungs- und Zielorientierung, hoher Selbstverwirklichung in der Arbeit sowie deutlich höherer Orientierung an Unterstützung und konstruktivem Denken, Kontaktfreudigkeit und Teamorientierung. Werden

diese Faktoren durch gezielte Massnahmen entwickelt, ergibt sich nebenbei eine «Nivellierung» des übertriebenen Oppositionsverhaltens. Die Soll-Kultur wird in der Regel von rund 20 Prozent der Mitarbeitenden de-

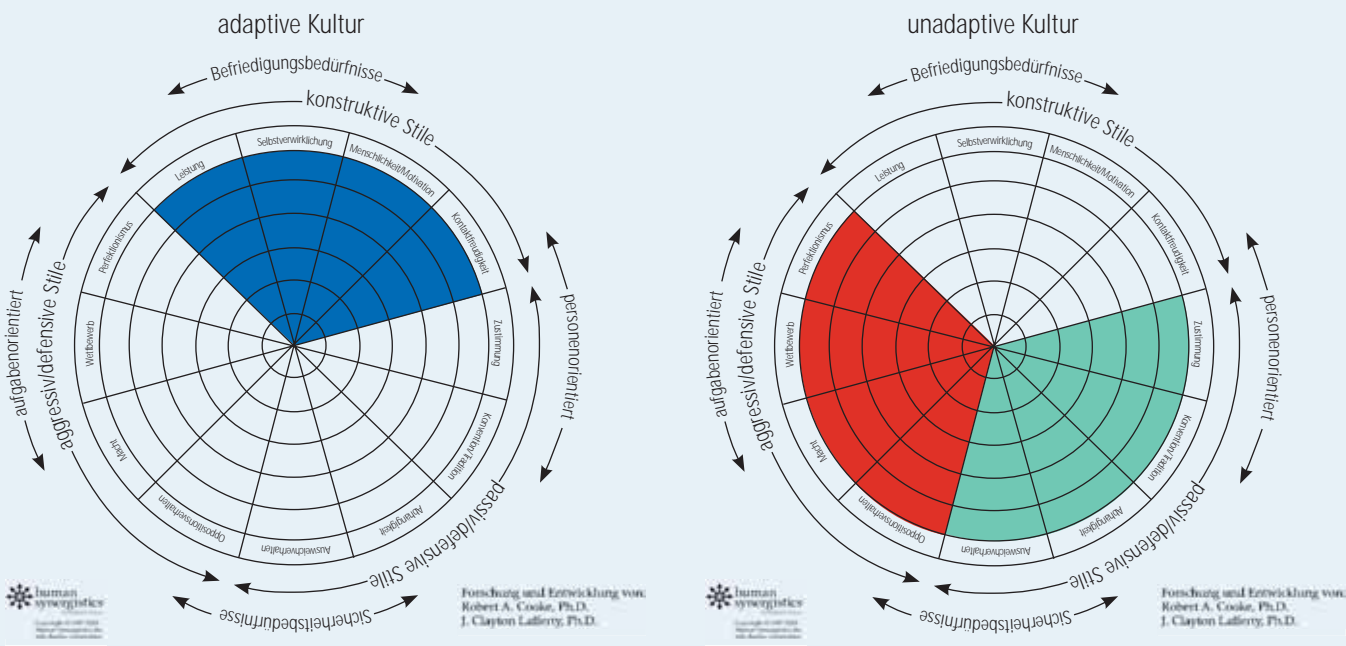
Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Kultur



Die Wunsch-Kulturen sind sich weltweit ähnlich



Langzeitstudie der Harvard University (1992)



| Wirtschaftliche Entwicklung | (konstruktiv) | (defensiv) |
|-------------------------------|---------------|------------|
| Umsatzwachstum | 682 % | 166 % |
| Wachstum Anzahl Arbeitskräfte | 282 % | 36 % |
| Steigerung des Aktienkurses | 901 % | 74 % |
| Erhöhung des Nettogewinns | 756 % | 1 % |



OCI messen

Interessenten können bei den Autoren einen Fragebogen (Papierversion) zur Erstellung des persönlichen Kultur-Rades (OCI) anfordern. Ein persönliches oder telefonisches Gespräch zu den Ergebnissen ist kostenlos.

Ausblick

In der nächsten Ausgabe wird ausführlich auf die Ursachen der Kultur eingegangen. Diese werden mit dem OEI (Organizational Efficiency Inventory) gemessen und dienen als Veränderungshebel für erfolgsorientierte Entwicklung der Unternehmenskultur. Im vierten Teil dieser Serie wird das Vorgehen beschrieben, wie die Unternehmenskultur gezielt entwickelt werden kann. Im fünften Teil wird dies anhand eines konkreten Beispiels geschildert. ■

Links

www.human-synergistics.de
www.thinkq.ch



Fragen

Peter Weissmüller

Akkreditierter Berater

ThinkQuality

Schaffhauserstrasse 104, 8152 Glattbrugg

Tel. 079 420 33 07

pweissmueller@thinkq.ch

www.thinkq.ch



Konrad Schwitter

Akkreditierter Berater



Christian Katz

Akkreditierter Berater



Anzeige



Dual-core.
Do more.

Erfahren Sie mehr über die All-in-One Speicherlösungen von HP unter www.hp.com/ch/storageAiO/de oder kontaktieren Sie Ihren HP Preferred Partner.



HP All-in-One Storage. Und Datenverwaltung wird einfach.

Dank dem HP StorageWorks All-in-One Storage System können Sie nun Ihre Daten mit wenigen Mausklicks abrufen, verwalten und sichern. Eine einfache und logische Schnittstelle verringert die Komplexität und macht Datenmanagement zum Kinderspiel. Das Microsoft® Betriebssystem verfügt über integrierte Speicherintelligenz, welche identische Daten nur einmal speichert und somit bis zu 60% an Kapazität einspart. Zentrale Datenverwaltung, -speicherung und -Backups machen es zu einem echten All-in-One System. Auch Sie können so Netzwerkspeicher installieren und managen. Und mit einem Preis ab CHF 7088.– ist das sogar bezahlbar.



HP StorageWorks AiO600 Storage System

CHF 9182.–

inkl. MwSt. Art.-Nr. AG538A

- Dual-Core Intel® Xeon® Prozessor
- Microsoft Windows® Storage Server 2003 R2
- Zentraler Speicher für E-Mail, Datenbank und Dateien
- Ab 1,5 Terrabyte Speicherkapazität (6 x 250 GB SATA, hotplug)
- Einfache Einbindung ins Netzwerk (iSCSI)
- Inkl. Backup-Software (HP Data Protector Express)
- HP Care Pack optional (3Y SupportPlus, UE984E)

Messen der Unternehmenskultur (3/4)

Die Ursachen der Unternehmenskultur

Mit dem Organizational Efficiency Inventory (OEI) lassen sich in Ergänzung zum Kulturrad (OCI) die Ursachen der aktuellen Unternehmenskultur sichtbar machen. Dies führt zu konkreten Hinweisen auf mögliche Ansatzpunkte für Interventionen. Ein Benchmark vergleicht das untersuchte Unternehmen auf zwei unterschiedliche Arten: einerseits die Positionierung des Unternehmens im Vergleich zu mehr als 1000 repräsentativen Organisationen, andererseits der Vergleich mit den 200 Spitzenunternehmen aus dieser Datenbasis.

*Christian Katz
Peter Weissmüller
Marcus Thies*

In den beiden bereits erschienenen Fachartikeln zur Unternehmenskultur wurden die Messinstrumente OCI (Kulturrad) und OEI von Human Synergistics im Überblick vorgestellt. Mit den beiden Instrumenten werden nicht nur eine Ist- und eine Soll-Kultur definiert, sondern auch mehr als 30 Ursachen (Hebel) zur aktuellen Situation von Kultur und Klima gemessen.

Die Auswertung gibt konkrete Hinweise sowohl für die strategische Organisationsentwicklung als auch für anstehende Veränderungsprozesse im Unternehmen, wie zum Beispiel Firmenzusammenschlüsse, strategische Kooperationen, Nachfolgeplanung und weitere geschäftsrelevante Vorfälle.

Mit den Analyseinstrumenten für Kultur (OCI) und deren Ursachen (OEI) ist die Geschäftsleitung in der Lage:

- Messungen über die Kultur, das Klima und die Effektivität vorzunehmen,
- Stärken, Schwächen und Interventionspunkte festzustellen,
- Unternehmensbereiche zu identifizieren, die Veränderungen gegenüber aktiv und positiv eingestellt sind,
- leistungsstarke Organisationen kontrolliert zu entwickeln (High Performing Organisation),
- regelmässige Standortbestimmungen zur Unternehmenskultur vorzunehmen.

Die Struktur des OEI

Das Organizational Efficiency Inventory (OEI) ist der «kleine Bruder» des Organizational Culture Inventory (OCI/Kulturrad) und beantwortet Fragen zu:

- «Wie kommt es zu dieser Kultur?» (Ursachen der Kultur)
- «Was ist das Ergebnis dieser Kultur?» (Klimafaktoren)

Mit dem OEI werden 31 Einzelfaktoren gemessen und dargestellt. Diese Faktoren beruhen auf langjähriger Forschung und Beratung. Sie werden folgenden Bereichen zugeordnet:

Zielsetzung und Philosophie

Wie deutlich hat das Unternehmen Identität und Werte für seine Mitarbeiter definiert? Beispiele hierfür sind das Verständnis der Unternehmensmission und der Grad an Kundenorientierung.

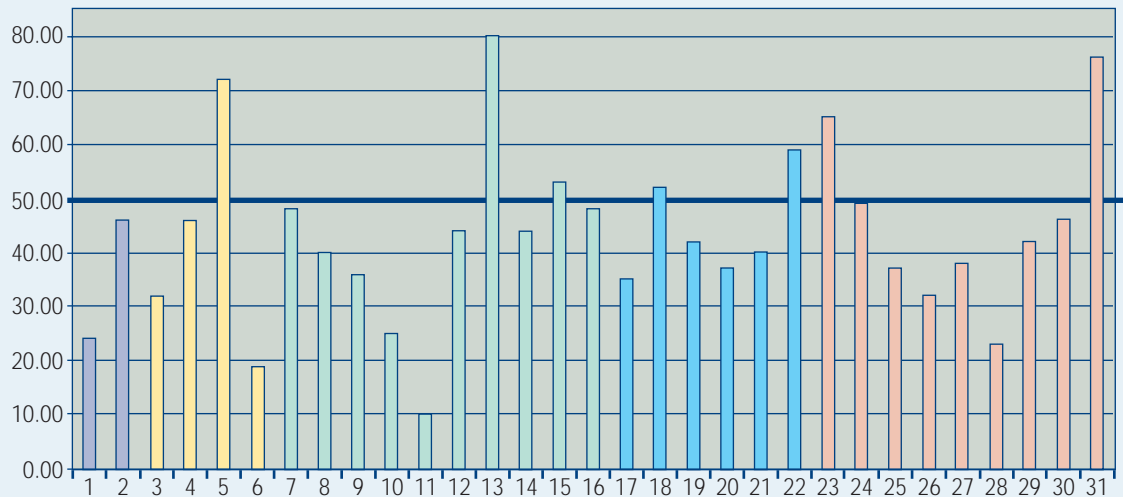
Strukturen

Wie funktionieren die verschiedenen Unternehmensbereiche miteinander? (Bereiche wie: die Verteilung von Einfluss zwischen Hierarchieebenen, die Rolle von Empowerment und das Mass an Mitarbeiterbeteiligung.)

Systeme

Mit welchen Prozessen werden die zentralen Aufgaben und Aktivitäten der Organisation unterstützt? (Faktoren sind: der Bereich Human Resources Management, die Quali-

Auswertung der 31 Ursachen

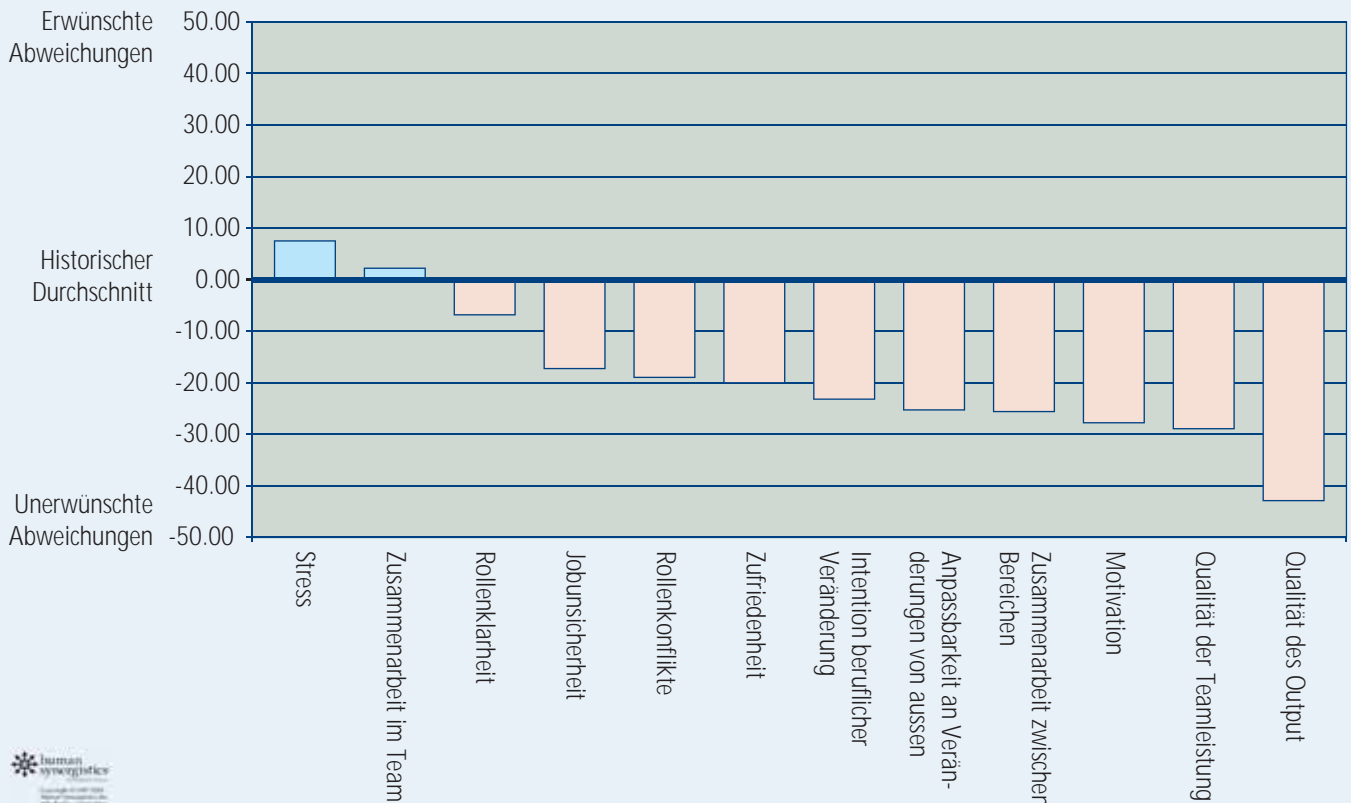


- 1 Leitbild
- 2 Kundenorientierung
- 3 Gesamter Einfluss
- 4 Verteilung von Einfluss
- 5 Empowerment
- 6 Mitarbeiterbeteiligung
- 7 Auswahl/Besetzung
- 8 Training/Weiterbildung
- 9 Respektvoller Umgang
- 10 Fairness
- 11 Einsatz/Belohnung
- 12 Einsatz/Bestrafung
- 13 Klarheit
- 14 Herausforderung
- 15 Partizipation
- 16 Akzeptanz
- 17 Autonomie
- 18 Vielfalt
- 19 Feedback durch Tätigkeit
- 20 Aufgabenidentität
- 21 Signifikanz
- 22 Interdependenz
- 23 Kommunikation nach unten
- 24 Kommunikation nach oben
- 25 Lernorientierung
- 26 Erleichterung Zusammenarbeit
- 27 Erleichterung Aufgaben
- 28 Zielfokus
- 29 Mitarbeiterintegration
- 30 Machtbasis: Persönlich
- 31 Machtbasis: Organisation

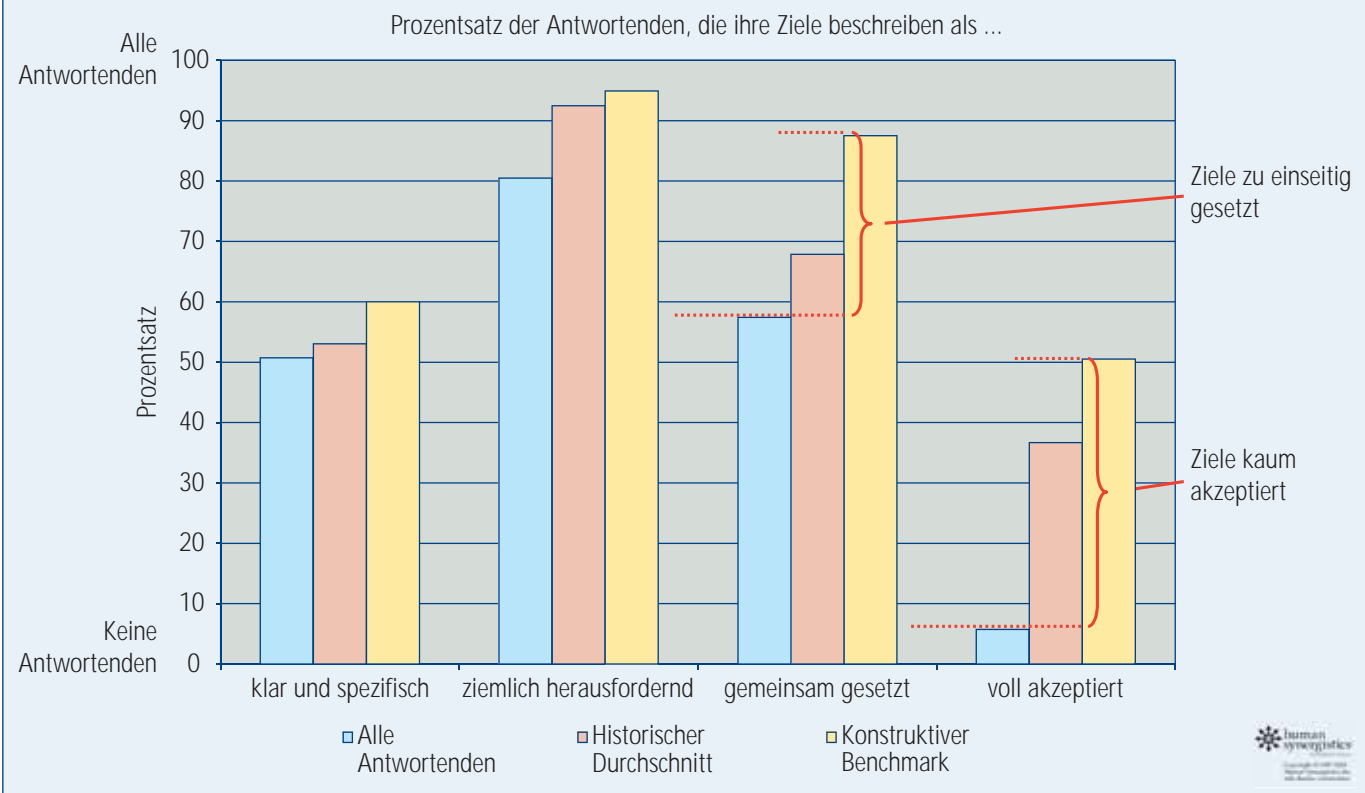


Die 12 Klimafaktoren

Hohe positive Abweichungen sind wünschenswert. Der rote Bereich signalisiert Verbesserungspotenzial.



Einzelfaktoren zu den Ursachen im Benchmarking (Beispiel)



tät der Zielsysteme oder der Umgang mit Leistung/Fehlleistung.)

Aufgaben

Wie werden die Aufgaben von Mitarbeitern definiert – wie erfolgt die Umwandlung von Inputs zu Outputs? Relevante Aspekte hierbei sind das zugestandene Mass an Autonomie oder die Vielfalt einer Tätigkeit.

Führung

Wie wird die Qualität der Führungskräfte beurteilt? Wie wird kommuniziert, worauf basiert die Macht des Vorgesetzten, welcher Führungsstil wird angewandt?

Unternehmensklima

Die Kultur schlägt sich direkt im vorherrschenden Klima nieder und wirkt auf persönlicher Team- und Unternehmensebene, weshalb mit dem OEI auch Klimafaktoren ermittelt werden.



Diese Ergebnisse von Verfehlungen im Kulturbereich sind zum Beispiel:

- Niedrige Motivation
- Fehlende Zufriedenheit im Team
- Mangelhafte Qualität der Arbeit

Die Fragen zum Unternehmensklima sind ähnlich wie bei typischen Mitarbeiterbefragungen. Die Integration in den umfassenden Entwicklungsansatz von Human Synergistics bringt jedoch wesentlich grösseren Nutzen. Die Ergebnisse aus diesem Befragungsteil werden in zwölf Klimafaktoren dargestellt, die sich wie folgt gruppieren lassen:

Individuelle Faktoren zeigen, ob die Organisation eher positive als negative Auswirkungen auf das persönliche Wohlbefinden und die Einstellungen seiner Mitarbeiter hat.

- Positiv zu bewerten sind Rollenklarheit, Motivation, Zufriedenheit und der Wunsch, im Unternehmen zu bleiben.

- Negativ wirken Rollenkonflikte, Jobunsicherheit und Stress.

Teamfaktoren messen, ob ein Unternehmen die Arbeit seiner Mitarbeiter und Abteilungen gut zusammenfasst und koordiniert. Die hier gemessenen Faktoren sind:

- Zusammenarbeit im Team
- Qualität der Teamleistung
- Zusammenarbeit zwischen Bereichen

Unternehmensfaktoren untersuchen in zwei Dimensionen das Verhältnis der Organisation zur Aussenwelt. Die beiden gemessenen Kriterien sind, wie von den Mitarbeitenden

- die Qualität der Endprodukte bewertet wird und
- wie anpassungsfähig das Unternehmen an Veränderungen von aussen ist.

Faktoren im Benchmarking

Die Auswertungen durch das OEI zeigen einerseits die 31 Faktoren zu den Ursachen der Kultur im Vergleich mit mehr als 1000 Organisationen (siehe Abbildung 1) und andererseits jeden Einzelfaktor auch im Benchmarking mit Organisationen, die besonders konstruktive Kulturstile haben und deshalb besonders erfolgreich sind (Spitzenunternehmen).

Wille zur Veränderung

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Unternehmen ist der Wille zur Veränderung. Kulturentwicklung bedingt Willen und Motivation von Management und Mitarbeitenden. In der Befragung mit OEI werden konkrete Hinweise zu diesem Aspekt sichtbar:

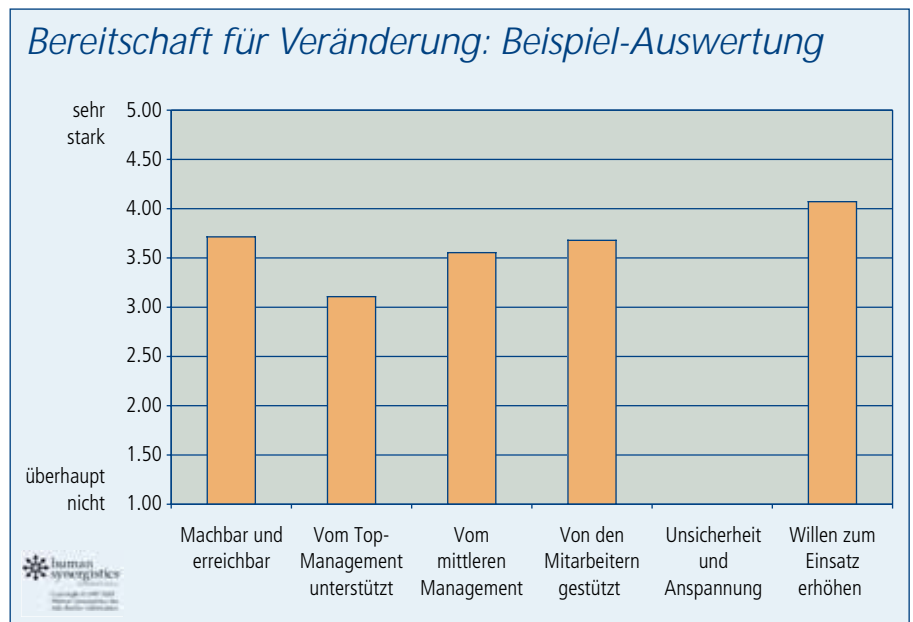
- Halten die Mitarbeitenden eine kulturelle Veränderung für möglich und erreichbar?
- Unterstützt die Geschäftsleitung eine Veränderung der Kultur?
- Wie willig ist das Management auf Bereichs- und Abteilungsebene?
- Werden durch eine solche Veränderung Spannung und Unsicherheit generiert?

- Wie stark beeinflusst eine kulturelle Veränderung unsere Identifikation mit dem Unternehmen?

Auswirkungen der idealen Kultur

Mit OEI wird konkret abgefragt, welche Auswirkungen die ideale Unternehmenskultur im Unternehmen haben würde. Dabei werden folgende Aspekte beleuchtet:

- Auswirkungen auf den «eigenen Beitrag», die eigene Leistung
- Auswirkung auf die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen
- Auswirkungen auf die Arbeitseffizienz



Bereitschaft für Veränderung (mit Beispiel-Auswertung)

| Inwiefern würde die Entwicklung zu dieser Kultur... | Mittelwert | Standardabweichung |
|--|------------|--------------------|
| ... machbar und erreichbar im Unternehmen sein? | 3.71 | 0.68 |
| ... vom Top-Management unterstützt? | 3.11 | 1.06 |
| ... vom mittleren Management unterstützt? | 3.55 | 0.83 |
| ... von den Mitarbeitern des Unternehmens gestützt? | 3.68 | 0.81 |
| ... Unsicherheit und Anspannung bei den Mitarbeitern erzeugen? | 0.00 | 0.00 |
| ... den Willen zum Einsatz für das Unternehmen erhöhen? | 4.07 | 0.63 |

- Auswirkung auf Teamarbeit
- Konsistenz mit der Vision/Mission des Unternehmens
- Praktikabilität und Umsetzbarkeit im Unternehmen



Kultur und des Klimas mit OEI bilden die solide Grundlage für eine gezielte, erfolgsorientierte Entwicklung der Unternehmenskultur. Die Datenbasis für das Benchmarking ist dabei eine wertvolle Orientierungshilfe.

Fazit

Die Darstellung der Unternehmenskultur mit OCI (Kulturrad) zusammen mit der Ermittlung von Ursachen der bestehenden

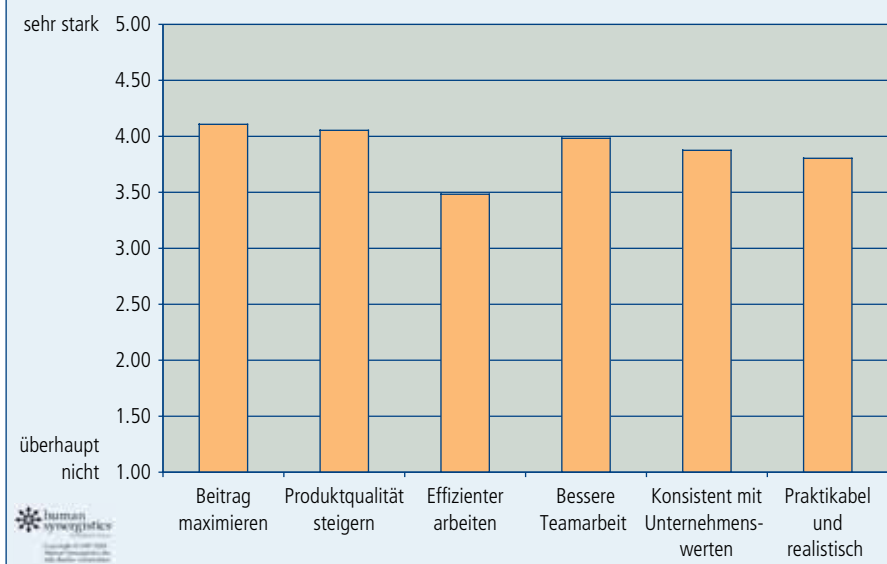
Ausblick

Im vierten Teil dieser Serie wird das Vorgehen beschrieben, wie die Unternehmenskultur gezielt entwickelt werden kann. ■

Erwartete Auswirkungen der idealen Unternehmenskultur

| Inwiefern würde diese Kultur... | Mittelwert | Standardabweichung |
|---|------------|--------------------|
| ... Ihnen ermöglichen, Ihre Fähigkeiten zu entwickeln und Ihren Beitrag zur Organisation zu maximieren? | 4.11 | 0.45 |
| ... die Qualität der von Ihrem Unternehmen angebotenen Produkte/Dienstleistung steigern? | 4.05 | 0.55 |
| ... von Mitarbeitern wie Ihnen verlangen, effizienter und effektiver zu arbeiten? | 3.48 | 0.85 |
| ... von Mitarbeitern verlangen, besser im Team zusammenzuarbeiten, besser zu kommunizieren und generell höhere Anforderungen an die Zusammenarbeit? | 3.98 | 0.88 |
| ... konsistent mit Unternehmensphilosophie und -werten übereinstimmen? | 3.88 | 0.66 |
| ... praktikabel und realistisch für eine Organisation sein, die in der gleichen Branche arbeitet wie Ihre? | 3.80 | 0.70 |

Erwartete Auswirkungen der idealen Unternehmenskultur: Beispiel-Auswertung



Fragen

Christian Katz
 Akkreditierter Berater
 Wissen.org Katz & Partner
 Rudwies 17, 9322 Egnach
 Tel. 078 603 03 40
 katz@wissen.org



Peter Weissmüller
 Akkreditierter Berater
 Tel. 079 420 3307
 weissmueller@wissen.org



Marcus Thies
 Beratung & Training
 Human Synergistics Deutschland GmbH
 Viktoriastr. 1, D-80803 München
 Tel. +49 089 747478 87
 marcus.thies@human-synergistics.de
 www.human-synergistics.de



Messen der Unternehmenskultur (4/4)

Die Entwicklung der Unternehmenskultur

Die vorangegangenen Artikel zur Unternehmenskultur zeigten die Instrumente Organizational Culture Inventory (OCI – Kulturrad) und Organizational Efficiency Inventory (OEI – Ursachen und Klimafaktoren) von Human Synergistics auf. In diesem Artikel ist beschrieben, wie diese Instrumente und eine dazu passende Methodik eingesetzt werden können, um die Unternehmenskultur in Richtung Erfolgskultur zu entwickeln.

Christian Katz

Peter Weissmüller

Wissenschaftliche Studien bestätigen: Die Unternehmenskultur ist nicht Selbstzweck, sondern das Mittel, Mitarbeitende und Organisation zum Erfolg zu führen. Schlüsselergebnisse und Ausprägungen der Unternehmenskultur stehen in Korrelation zu einander. Geschäftsführer mit diesem Wissen streben danach, die Kultur ihres Unternehmens zu gestalten.

Weg zur Erfolgskultur

Die beiden Instrumente OCI (Kulturrad) und OEI (Ursachen und Klimafaktoren) sind selber nicht die Methode zur Entwicklung der Unternehmenskultur, doch sie liefern wertvolle Informationen. Richtig interpretiert, helfen diese Informationen bei einer systematischen Entwicklung der Kultur. Der Entwicklungsprozess selber verläuft zyklisch wie beispielsweise auch der Deming-Kreis (PDCA-Zyklus): Der zyklische Ablauf stellt sicher, dass

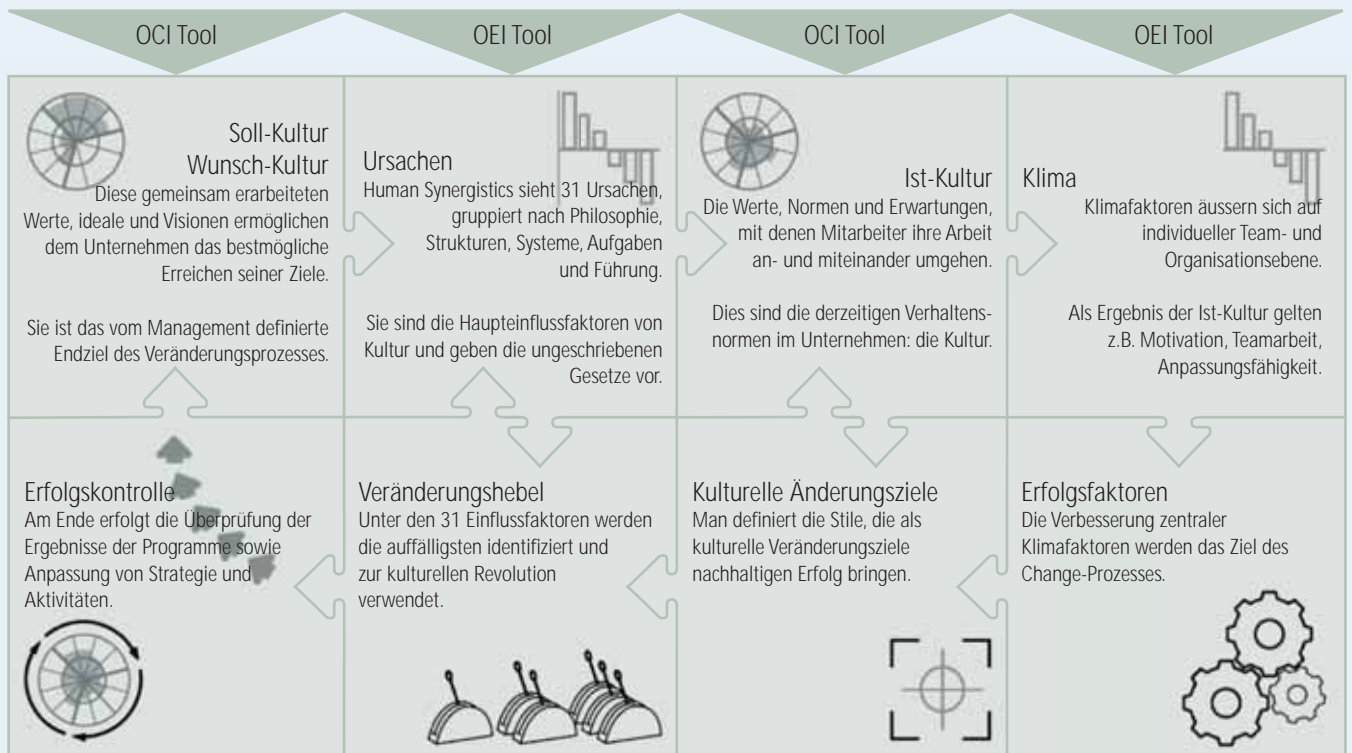
die gewünschten Ziele auch im komplexen Umfeld erreicht werden können.

Die Entwicklung

Die beiden Instrumente OCI und OEI sind eng verzahnt mit methodischen Elementen zur Ableitung von Strategie und Veränderung der Unternehmenskultur. Das resultierende Veränderungsschema besteht aus insgesamt acht Elementen.

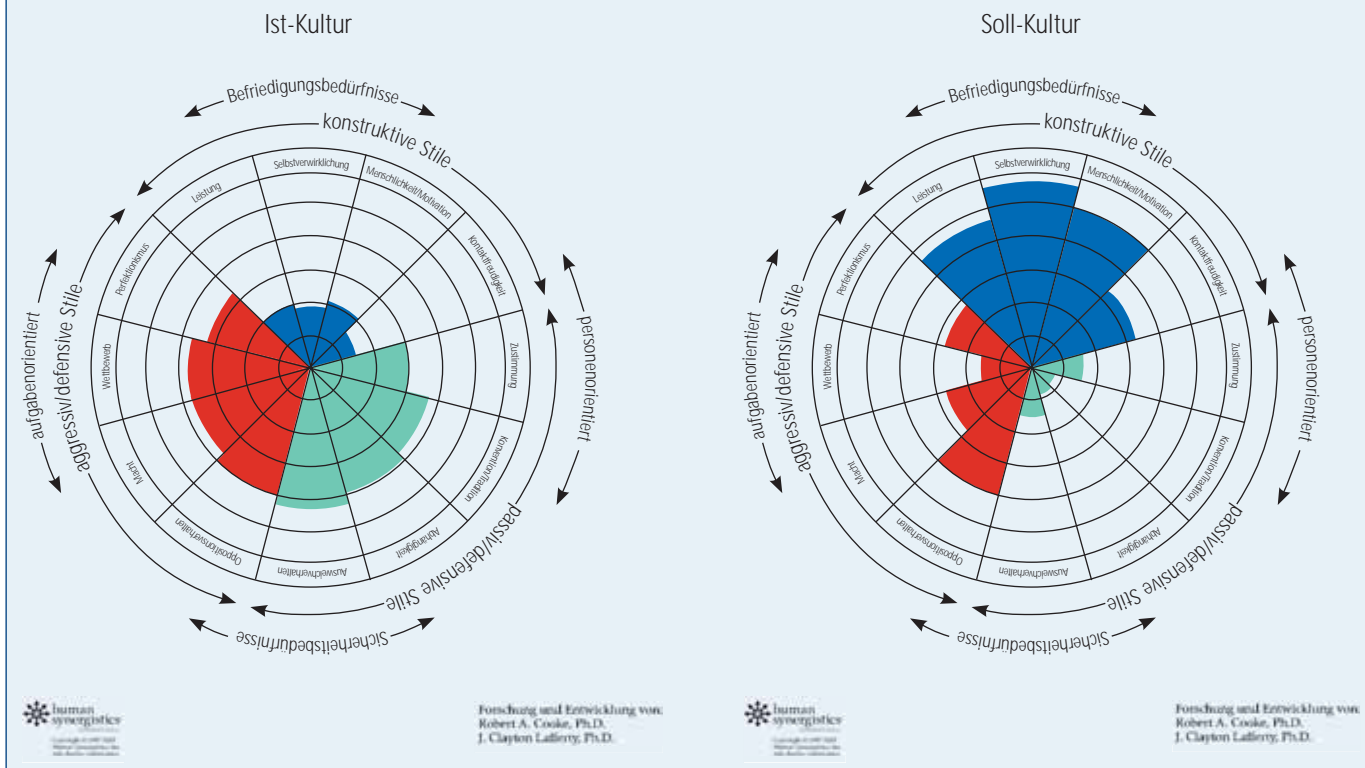


Die acht Elemente zur Kulturentwicklung



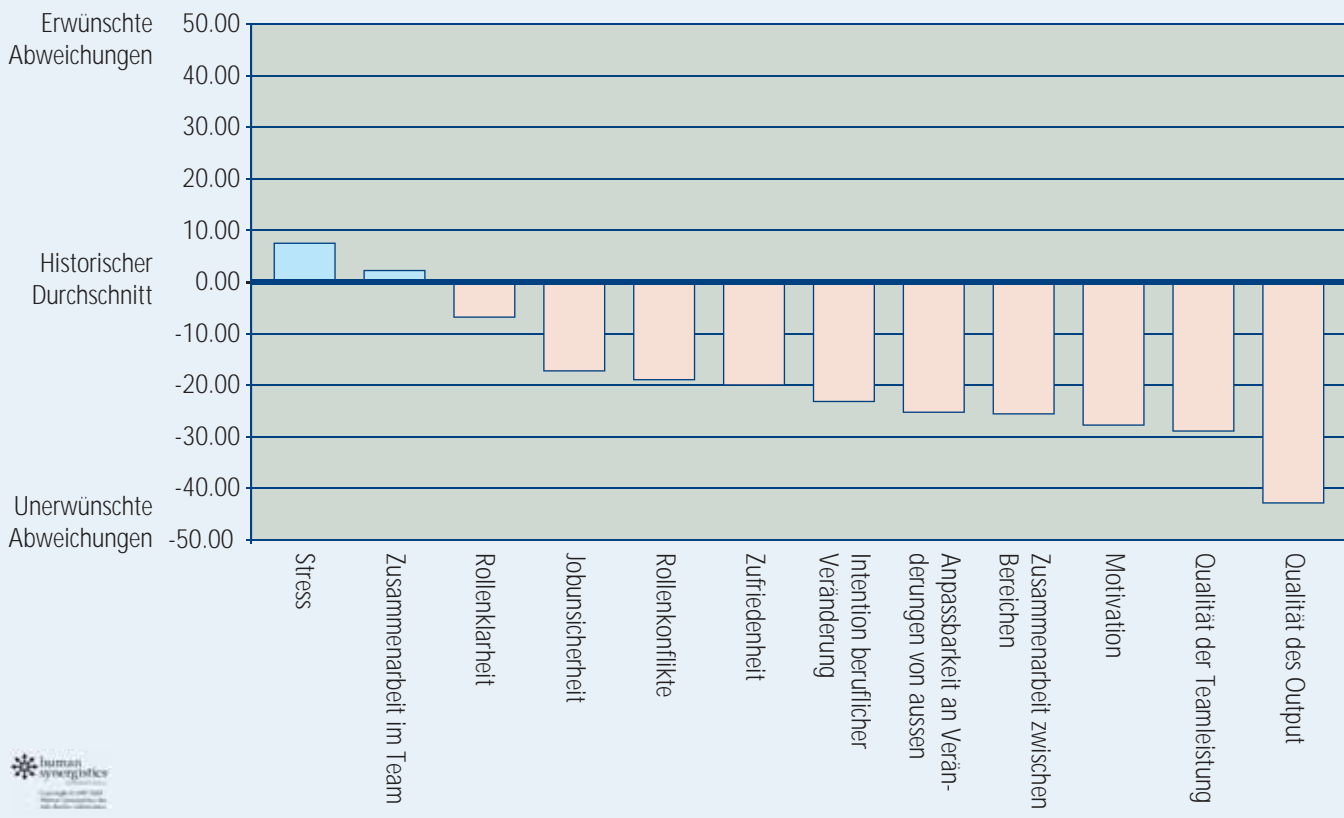
Die Elemente unter Einbezug der Instrumente von Human Synergistics.

Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Kultur



Die 12 Klimafaktoren

Hohe positive Abweichungen sind wünschenswert. Der rote Bereich signalisiert Verbesserungspotenzial.



Der Prozess

Die Kulturentwicklung läuft in mehreren Schritten ab, die sich gruppieren lassen, in

- Messung
- Analyse
- Umsetzung
- Erfolgskontrolle

Damit beginnt der Zyklus von vorn.

1. Schritt

Soll-Kultur und Ist-Kultur: Die Führungsebene im Unternehmen bestimmt mit dem Instrument OCI die Ausprägungen der Wunsch- respektive der Soll-Kultur. Die Ausprägungen der Ist-Kultur werden mit OCI bei einer repräsentativen Gruppe der Mit-



arbeitenden (meist 50 bis 70 Prozent der Belegschaft) erhoben. In beiden Fällen erfolgt die Befragung via Internet oder Papier-Fragebogen. In der Auswertung wird mit einer grossen internationalen Datenbasis verglichen (Benchmarking). Das Ergebnis ist das Ist- und Soll-Kulturrad.

Bereits aus den Unterschieden zwischen Ist- und Soll-Kultur lassen sich gewisse Erkenntnisse zur Entwicklung der Unternehmenskultur ableiten.

2. Schritt

Ursachen und Klimafaktoren: Mit OEI werden 31 Ursachen und 12 Klimafaktoren ermittelt. Die Ursachen sind die Haupteinflussfaktoren der Kultur und geben die ungeschriebenen Gesetze vor. Die Klimafak-

toren äussern sich auf individueller Team- und Organisationsebene. Auch hier erfolgt die Befragung via Internet oder Papier-Fragebogen. Ein Benchmark vergleicht das untersuchte Unternehmen auf zwei unterschiedliche Arten:

- die Positionierung des Unternehmens im Vergleich zu mehr als 1000 repräsentativen Organisationen,
- der Vergleich mit den 200 Spitzenunternehmen aus dieser Datenbasis.

Die Ergebnisse aus dem OEI sind Ausgangspunkt für eine vertiefte Analyse möglicher Interventionspunkte und deshalb als strategische Schlüsselfaktoren für die Veränderungsstrategie anzusehen.

3. Schritt

Erfolgsfaktoren ermitteln: Die Klimafaktoren werden analysiert. Durch den Vergleich mit den 200 Spitzenunternehmen wird rasch ersichtlich, welches die konkreten Erfolgsfaktoren für das Unternehmen sind. Der Entwicklungsprozess hat das Ziel, genau diese Klimafaktoren zu verbessern.

4. Schritt

Kulturelle Änderungsziele: Man vergleicht die Darstellungen der Soll- und Ist-Kultur und analysiert diese. Man bestimmt die Kulturstile im Kulturrad, die als kulturelle Veränderungsziele nachhaltigen Erfolg bringen. Daraus ergeben sich die kulturellen Änderungsziele. Diese und die ermittelten Erfolgsfaktoren (3. Schritt) müssen zusammenpassen. Das umfangreiche Datenmaterial von Human Synergistics liefert dazu Korrelationsfaktoren, die genau diesen Zusammenhang herstellen. Selbstverständlich darf man sich nicht allein auf Statistiken stützen. Die Erfahrung des Beraters ist genauso wichtig, um realistische Ziele zu definieren.

5. Schritt

Veränderungshebel: Unter den 31 Ursachen (2. Schritt) werden die auffälligsten identifiziert. Diese bilden die Veränderungshebel zur Wunsch-Kultur und werden zur kulturellen Entwicklung verwendet. Auch hier hilft das Datenmaterial von Human Synergistics mit Benchmarks und der nachgewiesenen Korrelation zwischen Ursachen und Kulturstilen der Wunsch-Kultur. Und auch hier gilt: Die Erfahrung des Beraters ist genauso wichtig, um die wirklichen Veränderungshebel zu bestimmen.

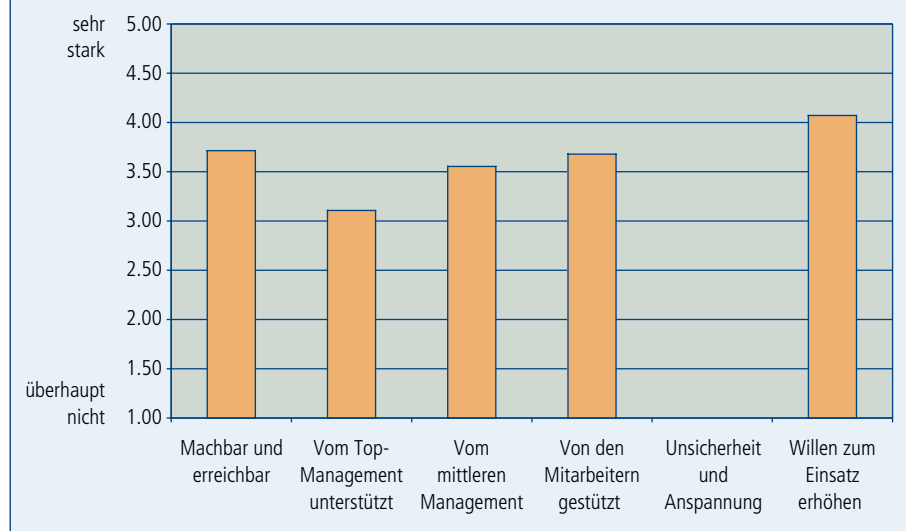
6. Schritt

Umsetzung: Das Ergebnis aus dem oben beschriebenen methodischen Vorgehen mit

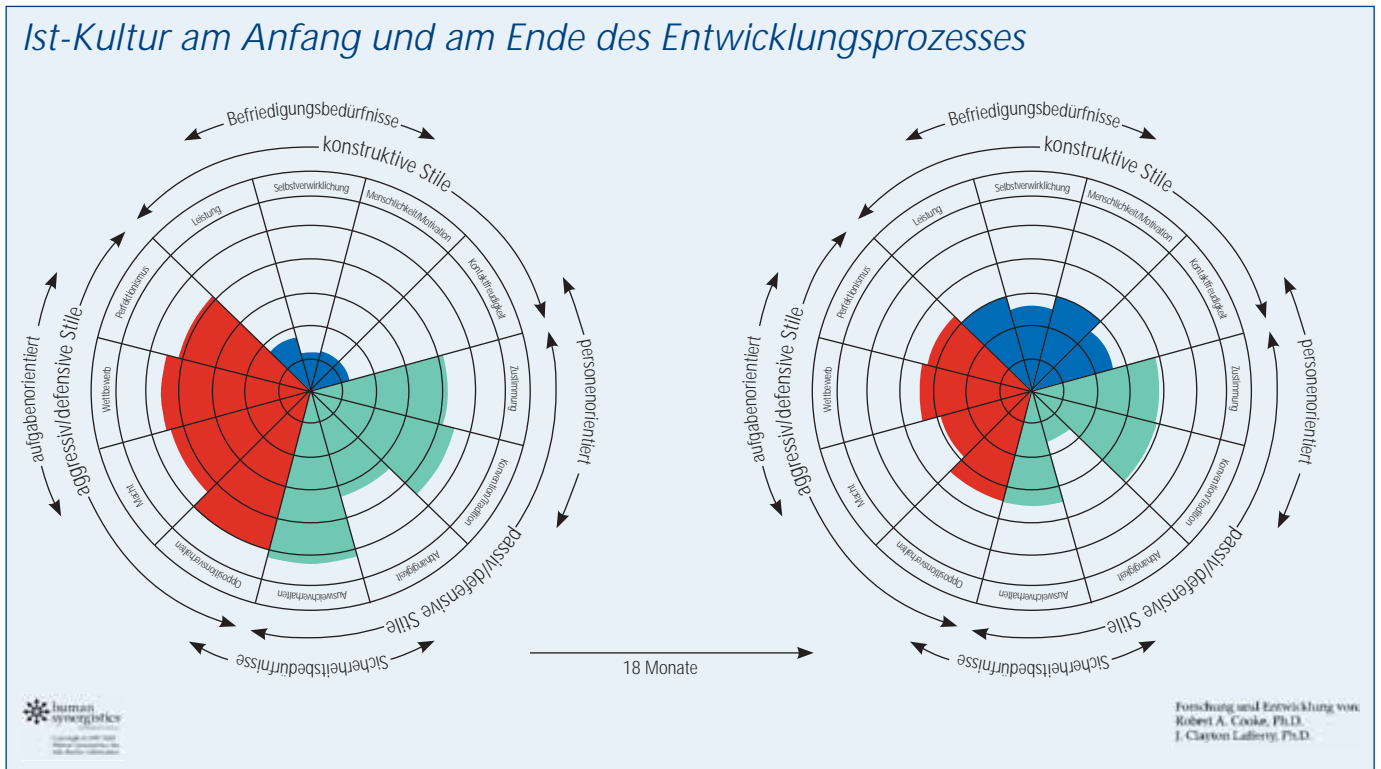
der Verzahnung der Elemente zur Kulturentwicklung ist ein Aktivitätenplan zur Entwicklung der Unternehmenskultur. Die konkreten geplanten Aktivitäten sind vom einzelnen Unternehmen abhängig. Die Umsetzung dieses Aktivitätenplans verlangt Ressourcen und vor allem eine Projektleitung mit den entsprechenden Kompetenzen, die im Unternehmen gut vernetzt und akzeptiert ist. Ebenso braucht es einen Projektsponsor aus der Geschäftsleitung oder dem Verwaltungsrat, der dem Projekt das angemessene Gewicht gibt. Die Zusammenarbeit mit einem externen Berater ist hilfreich, denn er bringt sein Expertenwissen ein und hat Distanz zum Tagesgeschäft. Die Umsetzung solcher Projekte ist der aufwändigste Teil in der gesamten Kulturentwicklung und sollte in Teilprojekte aufgliedert werden. Es empfiehlt sich, in den denjenigen Unternehmensbe-



Bereitschaft für Veränderung: Beispiel-Auswertung



Ist-Kultur am Anfang und am Ende des Entwicklungsprozesses



reichen anzufangen, die einer Veränderung mehrheitlich positiv gegenüberstehen. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist der Wille zur Veränderung. Kulturentwicklung bedingt Willen und Motivation von Management und Mitarbeitenden, eine solche Veränderung auch durchzuziehen. In der Befragung mit OEI werden konkrete Hinweise zu diesem Aspekt sichtbar:

- Halten die Mitarbeitenden eine kulturelle Veränderung für möglich und erreichbar?
- Unterstützt die Geschäftsleitung eine Veränderung der Kultur?
- Wie willig ist das Management auf Bereichs- und Abteilungsebene?
- Wird durch eine solche Veränderung Spannung und Unsicherheit generiert?

Fragebogen

Interessenten können bei den Autoren einen Fragebogen (Papierversion) zur Erstellung des Kulturrades (OCI) anfordern. Ein persönliches oder telefonisches Gespräch zu den Ergebnissen ist kostenlos.

- Wie stark beeinflusst eine kulturelle Veränderung unsere Identifikation mit dem Unternehmen?

7. Schritt

Erfolgskontrolle: Entscheidend ist, ob Kulturveränderungsmassnahmen nach einer bestimmten Zeit auch wirklich «greifen». Die Instrumente von Human Synergistics sind so angelegt, dass die erreichte Veränderung gemessen werden kann: Mit OCI wird die Ist-Kultur noch einmal ermittelt (wie beim 1. Schritt). Bei Bedarf werden Strategie und Aktivitätenplan angepasst und ein weiterer Zyklus durchlaufen.

Fazit

Die Instrumente OCI und OEI und deren Ergebnisse sind wegen ihrer grafischen Darstellung leicht verständlich. Das methodische Vorgehen von Human Synergistics mit ihrer umfassenden und statistisch überprüften Datenbasis unterstützt nicht nur

Mitarbeiterbefragungen respektive die Diagnose der Unternehmenskultur, sondern auch die Entwicklung hin zu einer Unternehmenskultur als Basis für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Die Methode zeichnet sich aus durch eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit. Gerade im Hinblick auf gezielte Kulturentwicklung lohnt sich dieser Ansatz. Er ist ein wichtiger Baustein zur Erreichung der Unternehmensvision. ■

Fragen

Christian Katz
 Akkreditierter Berater
 Wissen.org Katz & Partner
 Rudwies 17, 9322 Egnach
 Tel. 078 603 03 40
 katz@wissen.org

Peter Weissmüller
 Akkreditierter Berater
 Tel. 079 420 3307
 weissmueller@wissen.org