

Die Bedeutung der Unternehmenskultur

EINE DER WICHTIGSTEN GRÖßEN DES UNTERNEHMENSERFOLGS

Kultur- und Werteanalyse durchführen



UNTERNEHMENSKULTUR - WICHTIGSTE GRÖÖE DES UNTERNEHMENSERFOLGS

Kultur und Werteanalyse durchführen

Wie kann man die Unternehmenskultur stärken?

Wenn es darum geht, die eigene Unternehmenskultur zu stärken und damit etwas für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft zu tun, ist der erste Schritt dazu, die IST-Situation im Unternehmen/den betroffenen Bereichen zu analysieren.

Wann/Warum sollte man das tun?

Bei Fusionen	Um Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Ausgangskulturen zu erfassen
Bei Standortbestimmungen	Um förderliche und hinderliche Werte für den Unternehmenserfolg aufzuzeigen
In Veränderungsprozessen	Um die bisherige Werterhaltung und Widerstände hervorzuheben
In Teamentwicklungen	Um Teams schneller arbeitsfähig zu machen
Bei Führungswechsel	Um alte Werte zu erkennen und neue Werte zu implementieren

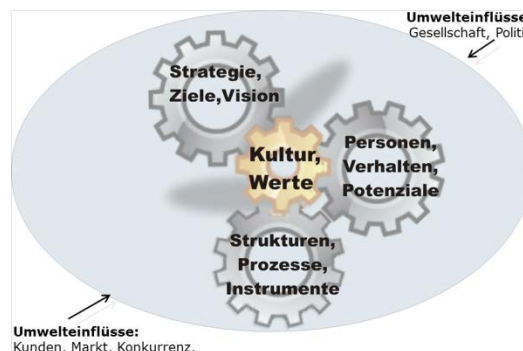
Eine solche Analyse der Unternehmenskultur muss sich zunächst einmal methodisch mit einer entscheidenden Anforderung auseinandersetzen: Es geht nicht um Zahlen und quantitativ erfassbare Faktoren und Größen, sondern um qualitative Faktoren wie die geltenden Werte im Unternehmen, Beschreibungen von Charaktereigenschaften, Verhaltensweisen und Einstellungen. Zur Frage, wie solche qualitative Faktoren „gemessen“ werden können muss man etwas genauer auf den wahren Charakter von Wertvorstellungen und Werterhaltungen eingehen.

Wie erfasst man Unternehmenskultur?

Es gibt verschiedene Ansätze/ Methoden, solche qualitativen Faktoren zu erfassen, davon etliche, die von ihrem eher statistisch ausgerichteten Ansatz skalieren und messen, was man eigentlich nicht quantitativ messen kann. Dadurch erzeugen diese Ansätze ein pseudo-objektives Ergebnis mit Skalenwerten. Dies halten wir für weniger

geeignet, weil die Ausprägungen von Kulturen und Werte, wenn man sie in eine Skalierung „zwingt“ immer völlig subjektiv ist. Zwei Menschen verstehen einen Wert wie Tradition (ggf. völlig) unterschiedlich, ggf. sogar konträr. Der eine meint: „altbacken und verstaubt“, der andere „Bewährtes bewahren“. Deshalb sollte man kulturelle Faktoren besser beschreiben, also ihrer Wesensart nach mit qualitativen Erklärungen erläutern.

Wir führen deshalb solche Analysen mit dem CIO („Charakterindex von Organisationen“) durch, einem vielfältig erprobten und in unterschiedlichsten Veränderungssituationen einsetzbaren



Instrument, das unseren Anforderungskriterien sehr gut entspricht.

Der „Charakterindex für Organisationen“ (CIO) ist ein kurzes, unaufwändiges Analyseinstrument, das wesentliche Charaktereigenschaften –ausgehend von empirischen Untersuchungen in zahlreichen Unternehmen-- prägnant und plastisch beschreibt. Bei Bedarf kann es um weitere, unternehmensspezifische Aspekte ergänzt werden. Der CIO ist aus dem bekannten Analyseinstrument MBTI abgeleitet und arbeitet wie dieses mit 16 Persönlichkeitstypen.

Konkrete Aussagen des CIO:

Der CIO beschränkt sich auf 16 Kern-Organisationstypen und gibt Antwort etwa auf folgende Fragen:

- Welches Entwicklungspotenzial hat Ihre Organisation?
- Wie gehen Sie mit Veränderungen um?
- Wie ist Ihr Bild vom Kunden?
- Wovon ist Ihre Kommunikation geprägt?
- Wie laufen bei Ihnen Planungs- und Entscheidungsprozesse ab?
- Welche Normen und Werte prägen Führung und Zusammenarbeit?

Und das Ergebnis?

Daraus können Sie konkret ableiten, was Sie tun müssen, um Ihre Geschäftsziele erfolgreich umzusetzen. Die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen sollte idealerweise in einem Reflexionsprozess unter breiter Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften erfolgen. Im

Dialog wird das Bild der IST-Kultur aus der Analyse hinterfragt, konkretisiert und durch die eigene „Wiedererkennung“ abgerundet. Wichtig ist dabei, dass Wesensmerkmale des eigenen Organisationstyps nicht als gut oder schlecht bewertet werden. Vielmehr ist jede Unternehmenskultur abhängig von den angestrebten Zielen und Strategien des Unternehmens zu bewerten. Eigenschaften oder Prägungen wie Traditionsbewusstsein oder Beständigkeit mögen heute als weniger zielführend eingeschätzt werden wie in früheren Zeiten. Dies lässt sich am Vergleich verschiedener Hölzer verdeutlichen: Manche Hölzer halten Druck aus, lassen sich aber kaum biegen oder sägen. Jedes Holz ist für einen bestimmten Zweck besonders gut geeignet, für andere Zwecke aber zu weich, zu hart oder zu leicht. Ebenso ist es mit dem Holz aus dem Ihr Unternehmen geschnitzt ist“, also dem Charakter Ihres Unternehmens.

Unsere Methode:

Wir haben auf Basis des CIO unseren HBC KulturCheck© entwickelt, der im Rahmen eines Kulturentwicklungsprozesses „prozessorientiert“ eingesetzt werden kann, aber auch als Quickcheck online für eine Kurzdiagnose genutzt werden kann.

Für die Kulturanalyse in einem Kulturentwicklungsprozess empfehlen wir folgende Prozessgestaltung:

- **Phase 1** — Vorbereitung: Projektstruktur, **Rahmenbedingungen** klären, vorbereitende Info-Veranstaltungen durchführen,
- **Phase 2** — Durchführung der Befragung: Befragung ausgewählter Mitarbeiter, erste Auswertungen,
- **Phase 3** — Detailauswertung: Konkrete Beschreibung der festgestellten Organisationstypen,

- **Phase 4** — Auseinandersetzung mit den Ergebnissen: Rückspiegelung an Führungskräfte und Beteiligte, Vertiefung, Auseinandersetzung in Workshops o. ä.,
- **Phase 5** — Auswertung und Maßnahmen: Zusammenfassende Darstellung, Ableitung von Veränderungsmaßnahmen– Kulturentwicklung vom IST zum SOLL heißt, eine Zielkultur zu entwickeln.

→ **Eine gute Unternehmenskultur ist ein Wettbewerbsvorteil, und zwar einer, der verteidigungsfähig ist, weil Wettbewerber ihn nicht ohne weiteres kopieren können**
(W. Berner, Umsetzungsberatung: Unternehmenskultur und Kulturveränderung)



HBC Hamburger BeraterContor GmbH

Hinter den Tannen 10 · 21509 Glinde
Fon +49 40 710 77 50
office@hbcontor.de
www.hbcontor.de