Kulturentwicklung mit Mensch & Wandel

Der Wert der Unternehmenskultur

Kultur macht den Unterschied

Warum wachsen manche Organisationen schneller als andere? Was ist der Grund, dass sich das eine Unternehmen vor Bewerbern nicht retten kann, während viele andere schon froh sind, ihre Mitarbeitenden nicht zu verlieren?

In den meisten Fällen lautet die Antwort: Eine konstruktive Unternehmenskultur.

Kultur ist das Mittel

Kultur ist kein Selbstzweck und Kultur hat nicht zum Ziel, dass sich Mitarbeitende wohlfühlen.

Kultur dient zuallererst dem Unternehmenszweck und den Unternehmenszielen. Damit ist sie ein kritischer Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen.

Eine gute Unternehmenskultur zeigt sich darin, dass die Menschen konstruktiv an der Umsetzung der Unternehmensziele und -strategien arbeiten.

Dass sie sich dabei wohlfühlen, ist eine wünschenswerte Folge daraus, aber nicht die primäre Intention.

Gewissheit statt Bauchgefühl

Manager sind gewohnt, ihr Unternehmen mit Reportings und Kennzahlen zu steuern. Sie planen strategische Ziele und optimieren auf dem Weg dahin die Prozesse und Strukturen ihrer Organisation.

Beim Faktor Mensch jedoch agieren die meisten Führungskräfte nach dem Prinzip „trial and error“.

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen einen Ansatz aufzeigen, der Sie in die Lage versetzt, Unternehmenskultur klar zu beschreiben, sie zu messen und gezielt zu verändern.

Verbesserung der Unternehmenskultur

Die Methoden

Die Unternehmenskultur wirkt sich direkt auf die Leistung der Organisation aus. Sie beeinflusst, wie die Organisation ihre bestehende Strategie umsetzt und wie effektiv sie sich an Veränderungen in ihrem wirtschaftlichen Umfeld anpasst. Die Verbesserung der Unternehmenskultur schafft die Grundlage für künftige Leistungen. Dazu arbeiten wir mit zwei wissenschaftlich fundierten Methoden:

Die Organizational Culture Inventories® (OCI® Ideal & Current) messen die Soll-Kultur und die Ist-Kultur einer Organisation. Die Kultur wird speziell aus der Perspektive von Verhaltensnormen untersucht - wie Menschen glauben, sich verhalten zu müssen, um dazu zu gehören und zu wachsen (oder, um zu überleben).

Das Organizational Effectiveness Inventory® (OEI) misst die im gesamten Unternehmen angewendeten Praktiken, die das aktuelle Klima bestimmen und, wie dadurch wiederum die aktuelle Kultur geformt wird.

Es misst auch eine Reihe von auf Studien basierenden Resultaten der Kultur auf der Ebene des Mitarbeiters, des Teams oder der gesamten Organisation

Das OCI®/OEI ist von unschätzbarem Wert zur

- **Identifizierung von Zielen für Veränderungen und Verbesserungen und den Aufbau einer argumentativen Grundlage für den Kulturwandel.**
- **Lieferung von zuverlässigem Feedback für die Planung von Veränderungsmaßnahmen unter Verwendung eines Modells und einer gemeinsamen Sprache, die auf allen Ebenen einer Organisation eingesetzt werden kann.**
- **Unterstützung von Programmen zur Verbesserung der Strategieumsetzung, des Engagements und der Mitarbeiterbeteiligung, der Qualität und des Kundenservice.**
- **Überwachung und Managen von Kultur und Klima im Laufe der Zeit, um Fortschritte zu überprüfen und festzustellen, was funktioniert und was nicht.**

Unternehmenskultur als Erfolgstreiber

Gute Kultur und ihre Folgen

Veränderungsfähigkeit steigt

Die Veränderungsfähigkeit und Entwicklungsgeschwindigkeit in allen Unternehmensbereichen wird beschleunigt.

Produktivität wächst

Die konstruktive bereichs- und standort-übergreifenden Zusammenarbeit im Sinne von „Lust auf Leistung“ steigt.

Lust auf Leistung

Das Streben des Einzelnen nach Selbstentwicklung wird besser erfüllt, die Neugier auf Neues wächst.

Kulturen verschmelzen

Im Rahmen von Fusionen wachsen die unterschiedlichen Unternehmenskulturen schneller und dauerhaft zusammen. Abgänge und Reibungsverluste werden minimiert.

Attraktivität wird gesteigert

Die beste Werbung für Ihr Unternehmen sind zufriedene Mitarbeiter. In einer guten Unternehmenskultur haben Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten bestmöglichst einzubringen und zu entwickeln - für das Unternehmen und für sich selbst.

Was an unserer Kulturanalyse einzigartig ist

wirksam

Wir erhöhen die Wirksamkeit von Führung und Zusammenarbeit

Studien belegen eine Verbesserung des Führungsverhaltens und eine Steigerung des Unternehmensertrages als Folge unserer Arbeit.

wissenschaftlich

Unser Partner ist weltweit die Nummer 1

Das zugrundeliegende Verfahren ist wissenschaftlich fundiert und wird seit über 40 Jahren auf Basis von tausenden Erhebungen kontinuierlich weiterentwickelt.

transparent

Ein klarer Weg zur Wunschkultur

Unser transparentes Vorgehensmodell erleichtert allen Beteiligten die einzelnen Schritte zu verstehen, und deren Ergebnisse mit ihren Zielen abzugleichen.

Klare Antworten auf folgende Fragestellungen

- **Wie sieht das Ist-Verhalten aus und welches Ziel-Verhalten möchten wir in unserem Unternehmen?**
- **Was sind die zentralen Handlungsfelder für die Steigerung des Unternehmenserfolges?**
- **Was sind die konkreten Maßnahmen und wie setzen wir sie um?**

Das Kreisprofil macht Verhalten sichtbar

Überblick

Der Kern der Kulturanalyse ist das Kreisprofil von Human Synergistics. Es visualisiert Unternehmenskultur in drei Segmenten und mit zwölf Verhaltensstilen. In wissenschaftlichen Studien wurde nachgewiesen, dass die Kriterien des Kreisprofils die Unterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Organisationen erklären.

Vom Soll zum Ist

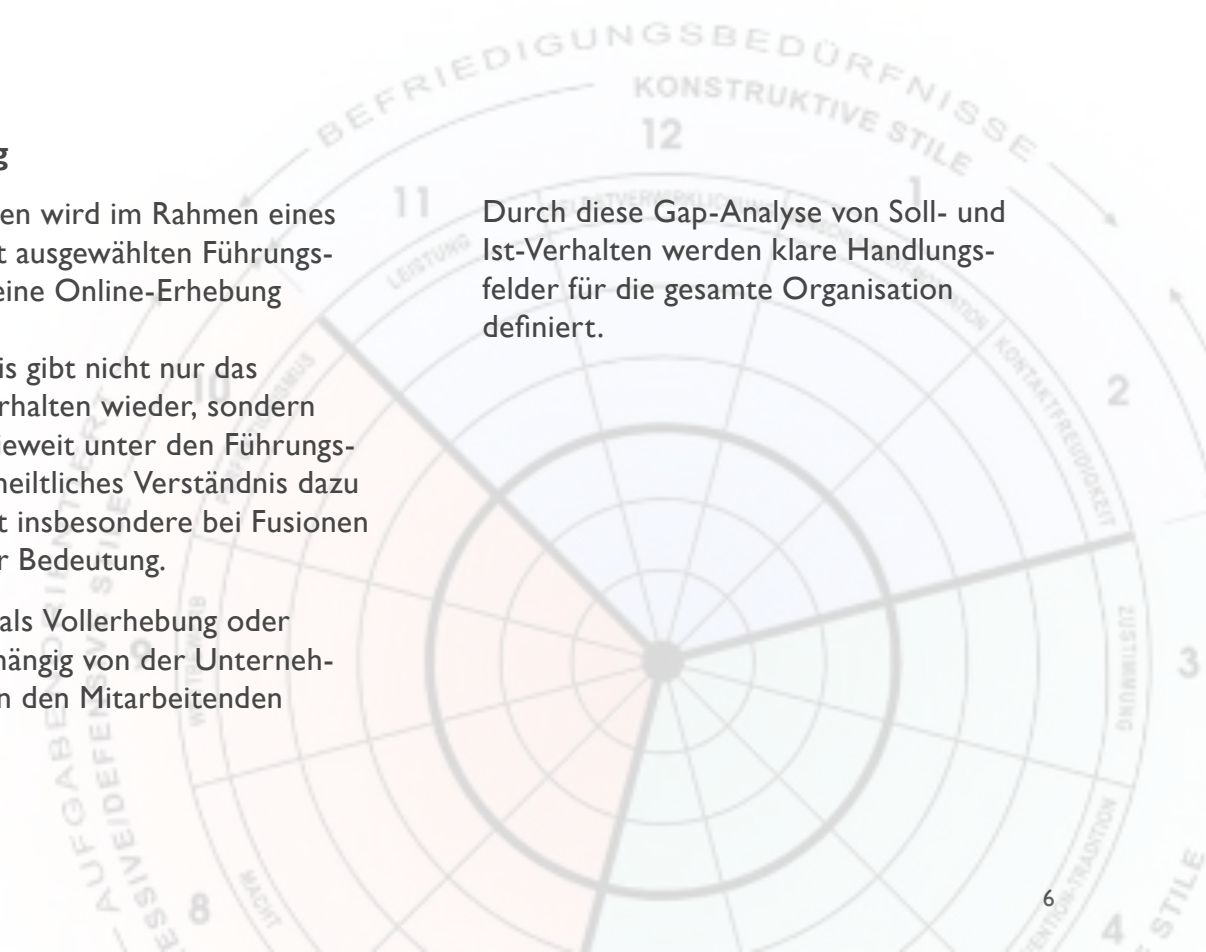
In unserer Arbeit stellen wir das Soll-Verhalten dem Ist-Verhalten gegenüber. Auf Ebene der Gesamtorganisation nennen wir das Kultur, auf Ebene der Führungskräfte Führungsverhalten.

Die Erhebung

Das Sollverhalten wird im Rahmen eines Workshops mit ausgewählten Führungskräften durch eine Online-Erhebung erfasst.
Dessen Ergebnis gibt nicht nur das gewünschte Verhalten wieder, sondern zeigt auch, inwieweit unter den Führungskräften ein einheitliches Verständnis dazu besteht. Das ist insbesondere bei Fusionen von besonderer Bedeutung.

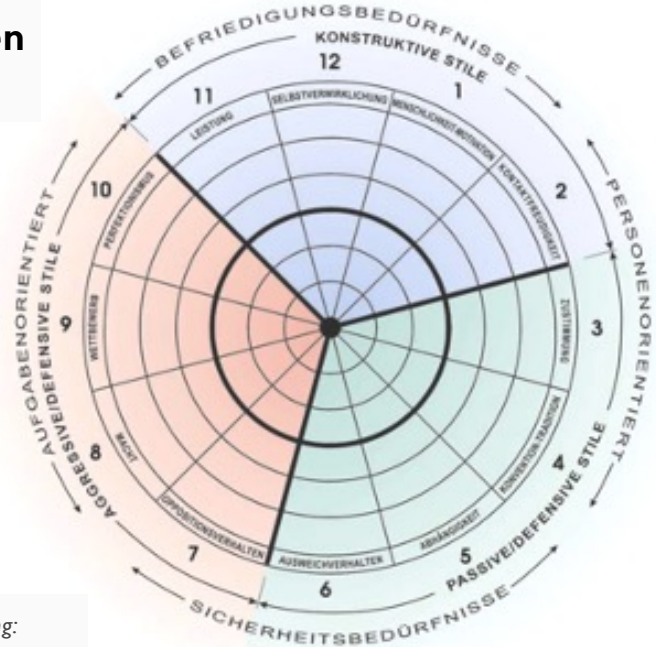
Das „Ist“ wird als Vollerhebung oder Stichprobe (abhängig von der Unternehmensgröße) von den Mitarbeitenden erhoben.

Durch diese Gap-Analyse von Soll- und Ist-Verhalten werden klare Handlungsfelder für die gesamte Organisation definiert.



Die zwölf Stile des Kreisprofils

Mitarbeitende glauben, von Ihnen wird erwartet, dass sie …



Konstruktive Stile

… Freude an der Arbeit haben und qualitativ hochwertige Produkte/ Services abliefern

1 Kontaktfreudigkeit
2 Menschlichkeit-Motivation
11 Leistung
12 Selbstverwirklichung

Aggressiv/ Defensive Stile

…. Fehler vermeiden, lange und hart arbeiten und sich um alles selbst kümmern

7 Oppositionsverhalten
8 Macht
9 Wettbewerb
10 Perfektionismus

Passiv/ Defensive Stile

… tun, was ihnen gesagt wird und alle Entscheidungen von Vorgesetzten überprüfen lassen

3 Zustimmung
4 Konventionen
5 Abhängigkeit
6 Ausweichverhalten

Forschung und Entwicklung:
J. Clayton Lafferty, Ph.D.,
Robert A. Cooke, Ph.D.
Human Synergistics International
Copyright © 1987–2021
Alle Rechte vorbehalten.

human synergistics INTERNATIONAL

MENSCH & WANDEL

Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur

Soll-Kultur
Werte

Ursachen
Veränderungshebel

Ist-Kultur
Einfluss auf die Verhaltensnormen

RESULTATE
Effektivität

LEITBILD & PHILOSOPHIE

STRUKTUREN
Einfluss
Mitwirkung
Mitarbeiterbeteiligung

SYSTEME
Auswahl & Training
Leistungsbewertung
Zielsysteme

ARBEITSGESTALTUNG
Jobdesign
Interdependenz

FÄHIGKEITEN/ Qualität
Kommunikation
Führungsverhalten
Quellen der Macht

EINZELPERSONEN
Zufriedenheit
die Absicht zu bleiben
Rollenklarheit
Sicherheit und Stress

TEAMS
Teamarbeit
Koordination
Qualität

ORGANISATION
Qualität
Kundenservice
externe
Anpassungsfähigkeit

- Die Soll-Kultur repräsentiert, „welches Verhalten hier erwartet werden sollte“
- Die Ursachen stellen dar, „auf welche Art und Weise, Dinge hier gemacht werden“
- Die Ist-Kultur repräsentiert, „welches Verhalten hier erwartet wird“
- Die Resultate zeigen „wie es uns hier geht“

©2020 Human Synergistics International.
Alle Rechte vorbehalten.

So geht Mensch & Wandel vor

Auf vielen Wegen zu Ihrem Ziel

Der Einstieg in die Kulturentwicklung kann über die Gesamtorganisation erfolgen, über einzelne Unternehmensbereiche oder die direkten Entwicklung ausgewählter Führungskräfte. Wir finden gemeinsam mit Ihnen die Option, die am besten zu Ihrem Unternehmen passt.

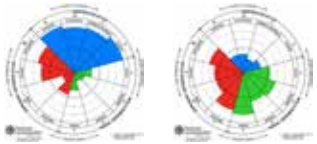
Umsetzungsbegleitung

Wir begleiten Ihre Organisation und die Führungskräfte über den gesamten Veränderungsprozess:

- Wir qualifizieren und trainieren mit moderner Didaktik und digitalen Medien
- Wir befähigen Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte für künftige Veränderungsbegleitung im eigenen Haus.

Erkennen

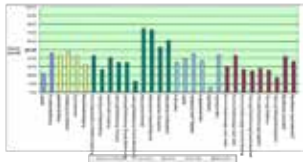
Die Soll-Kultur wurde erfasst und mit der anschließend erhobenen Ist-Kultur abgeglichen. Die daraus erkennbaren Differenzen werden anschließend mit dem Auftraggeber tiefergehend analysiert und validiert.



Soll-Kultur **Ist-Kultur**

Entscheiden

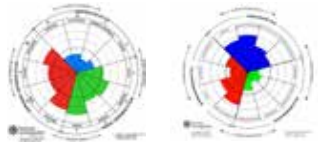
Eine wissenschaftliche Auswertung bildet aus 31 kausalen Faktoren die Stärken und Schwächen ab, die den größten Einfluss auf Ihre Ist-Kultur nehmen. Daraus werden konkrete Interventionspunkte für einen Kulturwandel abgeleitet.



Veränderungshebel

Umsetzen

Sie erhalten eine Projekt- und Programmskizze, auf deren Basis in der nächsten Stufe konsistente Organisations- und Personalentwicklungsprojekte für die nächsten Jahre entwickelt und aufgesetzt werden können.



Vorher **Nachher**

MENSCH & WANDEL

Praxisbeispiel
Verbesserung der Führungswirkung

Das Unternehmen

E-Commerce-Plattform für selbstgestaltete Kleidung mit Sitz in Deutschland.
Umsatz: 110 Mio. Euro mit ca. 750 Mitarbeitenden.

Das Ziel

Steigerung der Führungswirkung

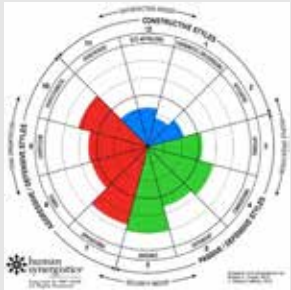
Gewünschte Führungswirkung

Führungswirkung im Ist-Zustand

Höheres Management

Spezialisten und Fachkräfte

Andere Führungskräfte



Erkenntnis

Führungskräfte mit guten Fachkenntnissen, aber einem eingeschränkten Interesse an Motivation oder Kommunikation zu ihren Mitarbeitern erzielen eine entsprechende Führungswirkung – Aggressivität oder Unsicherheit

Zitat

"Drei Monate nach Beginn der Initiative stellte ich fest, dass mein Zeitaufwand für das Moderieren von Streitigkeiten zwischen meinen Vorstandskollegen um 80% zurückgegangen ist."

Übergreifende Erkenntnisse

Aus tausenden Erhebungen

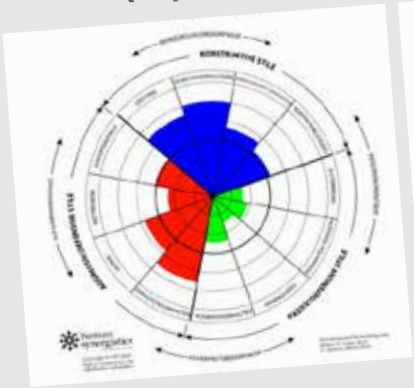
Hohe Beteiligung der Mitarbeitenden (Top 15%)

Geringe Beteiligung der Mitarbeitenden (Untere 15%)

Vier einfache Regeln:

- ➔ Zugänglichkeit erhöhen – Neugierde am Anderen ist „the key“
- ➔ Motivieren und unterstützen, anleiten und vormachen
- ➔ Das Leben genießen – macht ihnen ihr Job Spaß?
- ➔ Lust auf eigene Leistungen haben – und diese weiter verbessern.

Top-Down Kommunikation - hoch (Top 15%)



Top-Down Kommunikation - niedrig (Untere 15%)

In guter Gesellschaft

Hier noch ein paar Kunden von Human Synergistics Int.

©2020 Human Synergistics International.
Alle Rechte vorbehalten.

MENSCH & WANDEL

Ihre Ansprechpartnerin

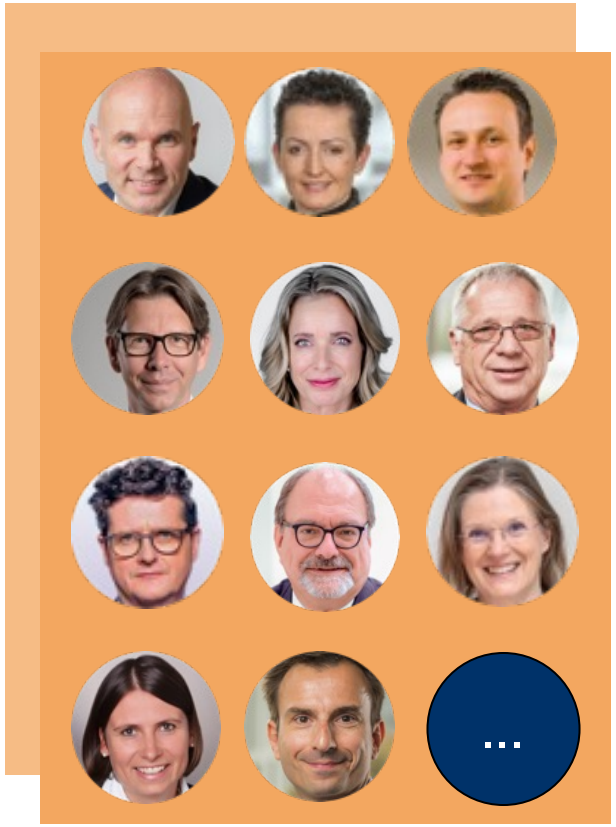
S.Eichhorn@menschundwandel.de
Telefon: 0172-6210956

Sibylle Eichhorn
Geschäftsführerin

Mensch & Wandel GbR
Hauptstr. 52-54
D-88161 Lindenberg/ Allgäu

Telefon: +49 711 504 77 17-0
mail@menschundwandel.de
www.menschundwandel.de

Geschäftsführer:
Christian Eichhorn, Sibylle Eichhorn,
Weiler-Simmerberg
Bildnachweis: Flickr, Fotolia, Eichhorn Fotografie



Impressum
Die Inhalte dieser Präsentation (u.a. Texte, Grafiken, Fotos, Logos etc.) und die Präsentation selbst sind urheberrechtlich geschützt. Ohne schriftliche Genehmigung von Mensch & Wandel dürfen dieses Dokument und/oder Teile daraus nicht weitergegeben, modifiziert, veröffentlicht, übersetzt oder reproduziert werden, weder durch Fotokopien, Mikroverfilmung, noch durch andere – insbesondere elektronische - Verfahren. Der Vorbehalt erstreckt sich auch auf die Aufnahme in oder die Auswertung durch Datenbanken. Zuwiderhandlungen werden gerichtlich verfolgt.
©Copyright Mensch & Wandel, 2022