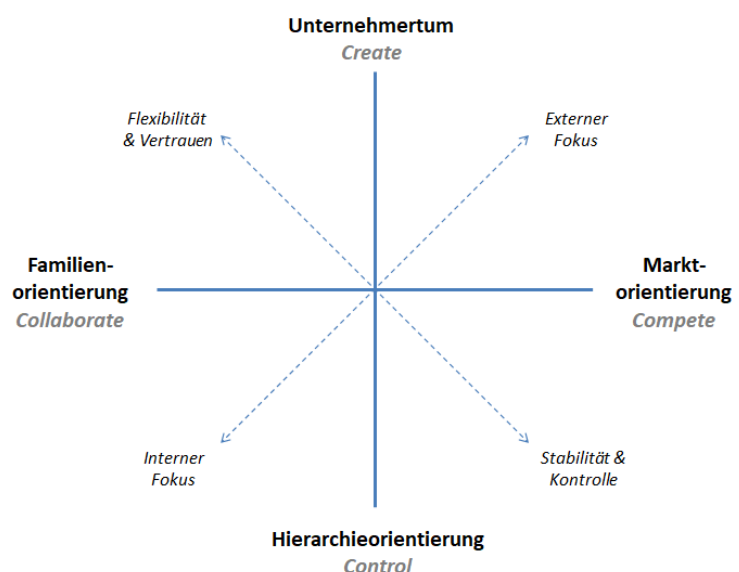


Analyse der Unternehmenskultur – Erläuterungen zur Vorgehensweise

„Die Summe aller Selbstverständlichkeiten“ als verkürzte Definition auf der einen Seite und die Gestaltungsaufgabe von Unternehmenskultur auf der anderen Seite verdeutlicht die Herausforderung. Um diese zu bewältigen bedarf es eines Analyse- oder Messkonzepts. Bei weber.advisory arbeiten wir hierzu mit dem OCAI-Ansatz der beiden US-Professoren K.S. Cameron und R.E. Quinn.

Beim OCAI (Organizational Culture Assessment Inventory) handelt es sich um ein einfach zu administrierendes quantitatives Verfahren zur Erfassung wahrgenommener Werthaltungen in Organisationen auf der Basis des Modells konkurrierender Werte. Der OCAI eignet sich zur Analyse und zum Vergleich von vier gut replizierbaren Kulturtypen in Organisationen und Abteilungen bzw. Gruppen. Zudem kann auf der Basis der Übereinstimmung zwischen den Beurteilenden die "kulturelle Stärke" erfasst werden, als Indikator dafür, inwieweit die MitarbeiterInnen in einer Organisation hinsichtlich der wahrgenommenen Werte übereinstimmen. Der Einsatz des OCAI erweist sich z.B. zu Beginn von Organisations- oder Kulturentwicklungs-Projekten oder in Zusammenhang mit Change Management Prozessen als sinnvolles Diagnoseinstrument des Ausgangszustandes.

Der OCAI basiert auf dem "Competing Values Model" (CVM). Das CVM basiert auf Kulturkriterien, die von den meisten Organisationstheoretikern als für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend eingeschätzt werden.



Das Modell kennt zwei grundlegende Wertedimensionen (Flexibilität & Vertrauen versus Stabilität & Kontrolle und Interner versus Externer Fokus), die als Achsen einer Matrix vier Quadranten mit zusammengehörigen Organisationswerten bilden. Kreuzt man beide Dimensionen ergibt sich eine Typologie von vier kulturelle Idealtypen: Die Familienorientierung (intern, flexibel), das Unternehmertum (extern, flexibel), die Marktorientierung (extern, stabil) sowie die Hierarchieorientierung (intern, stabil).

Die Kulturtypen sind folgendermaßen gekennzeichnet

Organisationen mit einer ausgeprägten **Kultur der Familienorientierung** bieten angenehme Arbeitsplätze, bei denen sich die Personen persönlich einbringen. Die Organisation wird als mit einer Familie vergleichbar wahrgenommen. Die Führungskräfte verstehen sich als Mentoren und als Eltern-Figuren. Die Organisation wird durch Loyalität und Tradition zusammengehalten. Die Organisation betont den langfristig wichtigen Vorteil von Personalentwicklung und achtet auf Kohäsion und Moral. Erfolg wird durch die Sensitivität gegenüber den Kunden und auf der Basis der Sorge um die Menschen definiert. Wichtige Gestaltungsmomente sind Teamwork, Beteiligung und Konsens.

Organisationen mit ausgeprägter **Kultur der Hierarchieorientierung** bieten vor allem formalisierte und strukturierte Arbeitsplätze. Die Prozesse bestimmen, was die Personen tun. Die Führungskräfte sind stolz darauf, gute Koordinatoren und Organisatoren mit ausgesprochenem Effizienzdenken zu sein. Es ist wichtig, eine reibungslos funktionierende Organisation zu gewährleisten. Formale Regeln halten die Organisation zusammen. Ein langfristiges Anliegen ist die Stabilität und Leistung durch effiziente, reibungslose Operationen. Erfolg ist definiert auf der Basis von pünktlicher Lieferung, reibungsloser Zeitplanung und geringen Kosten. Der Umgang mit den Mitarbeitern ist geprägt durch Beschäftigungssicherung und Vorhersagbarkeit.

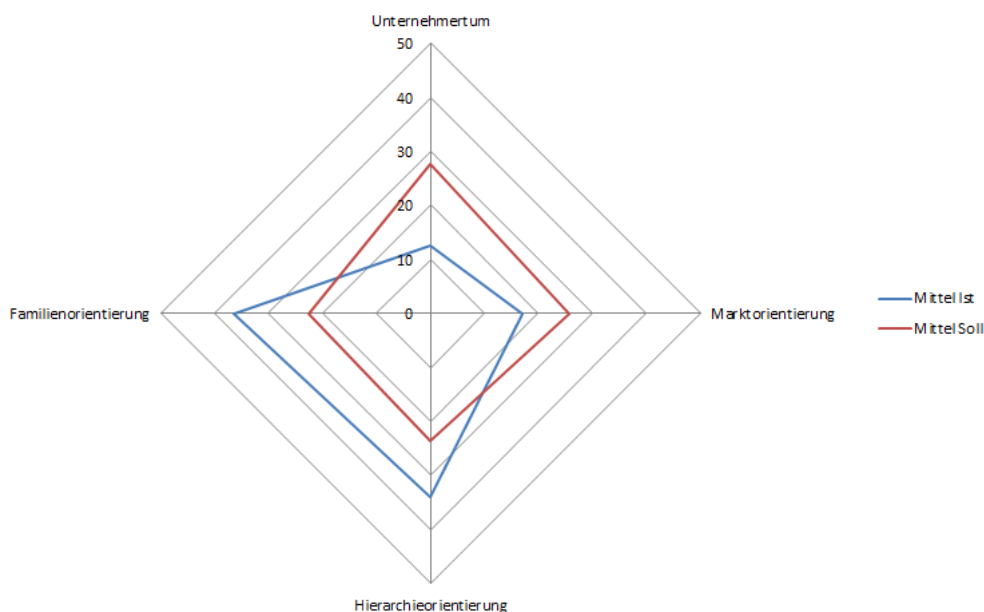
Organisationen mit dem **Kulturmerkmal Unternehmertum** sind vor allem dynamische, unternehmerische und kreative Plätze zum Arbeiten. Die MitarbeiterInnen gehen Risiken ein, um neue Ideen zu entwickeln. Führungskräfte sehen sich als risikofreudige Innovatoren. Es besteht ein hohes Commitment für Innovation und experimentellen Freiraum. Die Betonung liegt darauf, immer vorne sein zu wollen. Auf lange Sicht ist die Organisation auf Wachstum und die Gewinnung neuer Ressourcen ausgerichtet. Erfolg bedeutet einzigartige und neuartige Produkte und Leistungen anzubieten. Produkt- oder Service-Leader zu sein ist wichtig. Die Organisation unterstützt und ermutigt individuelle Initiative und Freiheit.

In Organisationen mit einer **starken Kultur der Marktorientierung** besteht das Hauptanliegen darin, die Arbeit zu erledigen. Die dort arbeitenden Personen sind wettbewerbs- und zielorientiert. Die Führungskräfte sehen sich als Macher und Wettbewerber. Sie sind mutig, tapfer und fordernd. Der "Klebstoff", der die Organisation zusammenhält, ist das „gewinnen wollen“. Die eigene Reputation und der eigene Erfolg sind gemeinsames Anliegen. Der langfristige Fokus liegt auf Wettbewerb und Leistung hinsichtlich messbarer Ziele. Erfolg wird definiert über Marktanteile und Marktpenetration. Wettbewerbsfähigkeit und Marktführerschaft sind essenziell. Der organisationale Stil ist harter Wettbewerb.

Webbasierte Analyse Ihrer Unternehmenskultur

Mittels einer internetbasierten Umfrage sind wir in der Lage Ihr Unternehmen diesen Kulturtypen zuzuordnen. In den Dimensionen Ist-Kultur und auch die von Ihnen gewünschte Soll-Kultur.

Die Ergebnisse bilden wir dann in einer Netzgrafik ab und haben somit eine Grundlage für eine detaillierte Besprechung von Ist- und Soll-Kultur sowie für die Ableitung erster Maßnahmen für einen Kulturwandel. Hierzu arbeiten wir gerne mit dem Format unserer Kultur-Workshops. Diese können bei Ihnen vor Ort im Unternehmen stattfinden oder auch Online unter Einsatz entsprechender Techniken, die wir Ihnen gerne zur Verfügung stellen. Der Erwerb von Lizenzen ist für Sie nicht notwendig.



3

Weitere Fragen oder auch wie eine Vorgehensweise in Ihrem Unternehmen aussehen könnte, klären wir gerne in einem gemeinsamen Gespräch.

weber.advisory

Beratung für Führung, Kommunikation & Wandel

Black & Decker Straße 17C

65510 Idstein

Tel +49 (0) 6126-95 971 05

Mobil +49 (0) 151 240 200 70

Mail fw@weber-advisory.com

Web www.weber-advisory.com