

UNTERNEHMENSKULTUR ALS SCHLÜSSELFAKTOR

für Unternehmenserfolg



UNTERNEHMENSKULTUR ALS SCHLÜSSELFAKTOR FÜR UNTERNEHMENSERFOLG



Unternehmen, die nachhaltig erfolgreich sind, unterscheiden sich von den weniger erfolgreichen hauptsächlich durch ihre Unternehmenskultur. Eine Reihe von Studien belegt, dass die Kultur eines Unternehmens nicht nur ein „soft fact“ ist, dem man sich widmet, wenn alles gut läuft. Im Gegenteil, sie ist der entscheidende Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil – die Unternehmenskultur ist der Unterschied, der den Unterschied ausmacht! Eine gute Unternehmenskultur wirkt sich förderlich auf die Resultate aus und unterstützt Organisationen bei Veränderungen in einem sich wandelnden Umfeld.

KULTUR MESSEN – KULTUR VERÄNDERN – DAS UNSICHTBARE SICHTBAR MACHEN

Anfang der 1980er Jahre entwickelten Dr. J. Clayton Lafferty und Professor Dr. Robert A. Cooke von der University of Michigan in Chicago wissenschaftlich fundierte Diagnoseverfahren, die es ermöglichen, die vorherrschende Kultur einer Organisation sichtbar zu machen, sie zu messen und mit einem von den Organisationsmitgliedern definierten Soll-Zustand zu vergleichen. Das Analyseverfahren wurde zwar im akademischen Umfeld entwickelt, dann jedoch direkt in der unternehmerischen Praxis angewandt, ohne Beschränkung auf Organisationsgröße oder bestimmte Branchen. Seit damals hat sich die Methode von Human Synergetics International mit über zwei Millionen Anwendung global wohl zu einem der am weitesten verbreiteten Ansätze zur Kulturanalyse entwickelt.

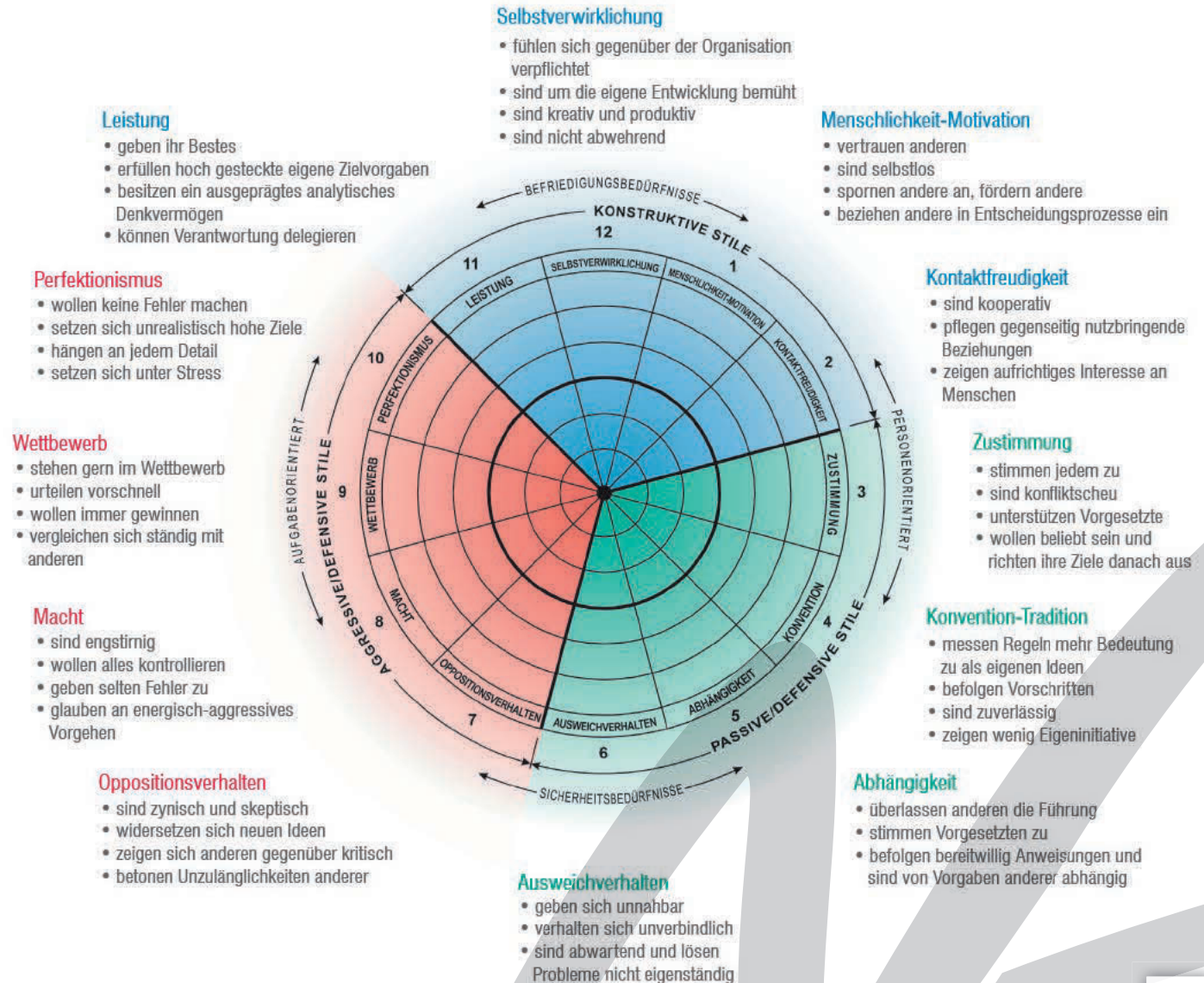
WAS PRÄGT DIE KULTUR EINES UNTERNEHMENS?

Im Rahmen des HSI-Analyseverfahrens wird Kultur definiert als die Summe aller Wertvorstellungen, die sich in den direkt oder indirekt vorhandenen Verhaltenserwartungen widerspiegeln. Die zentrale Frage lautet: „Wie muss sich ein Mitarbeiter verhalten, um in das Unternehmen zu passen und den Erwartungen gerecht zu werden?“. Diese Erwartungshaltungen werden von den Führungskräften geprägt. Denn: „Führung bestimmt Kultur“. Durch Veränderung des Führungsverhaltens könne sich Kulturen in eine geschäftsfördernde Richtung entwickeln.

WIE WIRD DIE UNTERNEHMENSKULTUR GEMESSEN?

Die Messmethode ist eine vertrauliche Mitarbeiterbefragung. Der Fragebogen besteht aus 120 Fragen, die von jedem Teilnehmer in der Regel via Internet bearbeitet werden. Die Ergebnisse aller Befragten werden zusammengefasst und spiegeln die aktuelle Kultur (Ist-Kultur) der Organisation wider.

Sie wird im „HSI-Kreisprofil“ sichtbar gemacht, das leicht verständlich und praxisrelevant Verhaltenserwartungen in 12 Rubriken, zu drei Denkstilen zusammengefasst, darstellt. Ganz gleich, ob die organisatorische Leistungsfähigkeit des Einzelnen, des Teams oder der Organisation gemessen wird, das Kreisdiagramm liefert eine gemeinsame und konsistente Sprache in Hinsicht auf das Feedback, die Analyse und den Anstoß zur Veränderung.



IST- UND WUNSCH-KULTUR

Neben der Ist-Kultur wird auch die Wunsch-Kultur erhoben. Dabei wird die Ausprägung der einzelnen Verhaltensweisen festgelegt, die aus Sicht des Managements im Idealfall erwartet und gefördert werden sollten, um die Produktivität der Mitarbeiter zu maximieren. Die Ergebnisse dieser Erhebung werden der Ist-Kultur gegenüber gestellt und aus dem Vergleich kulturelle Veränderungsziele abgeleitet.

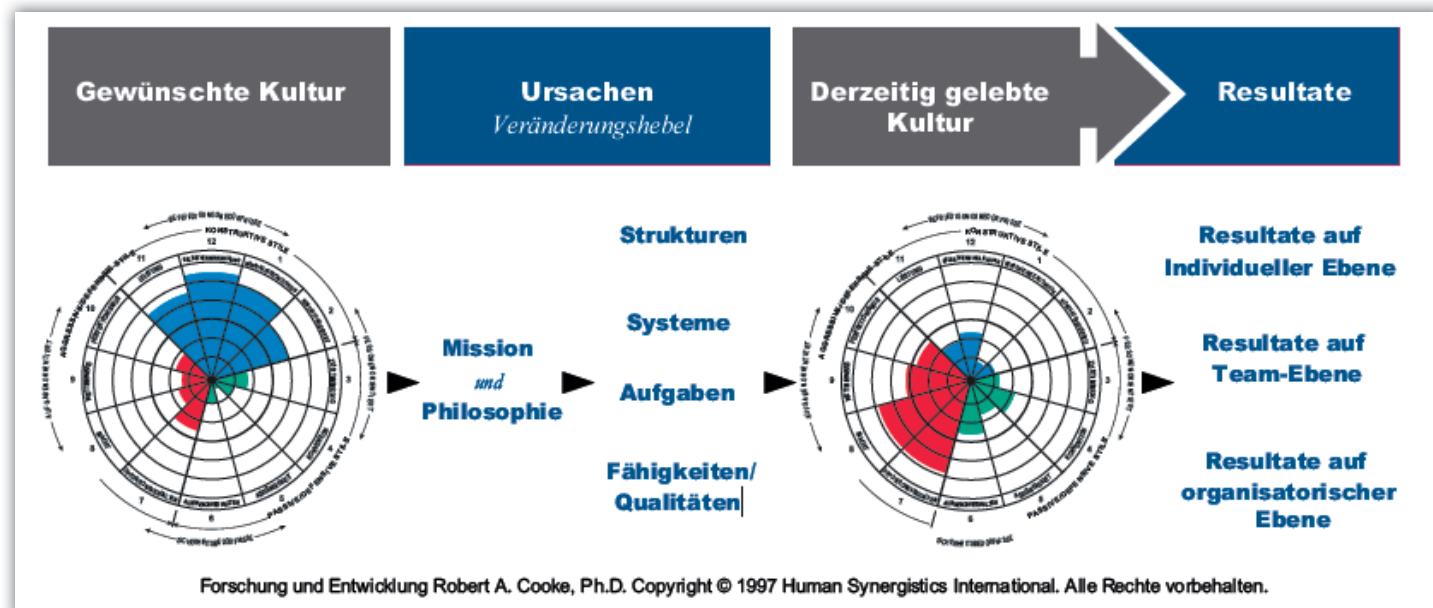
KEINE MOMENTAUFNAHME SONDERN EINE ANALYSE DER HANDLUNGSNOTWENDIGKEITEN

Im Rahmen der Erhebung werden die Ursachen hinderlicher Kulturen aufgezeigt. Diese Informationen werden als Veränderungshebel genutzt, um die Entwicklung in Richtung Wunsch-Kultur zu sichern. Die Ursachen werden in Bereichen wie Strukturen, Systeme, Aufgabenmerkmale und Fähigkeiten/Qualitäten festgemacht. Der Zusammenhang zwischen Ursachen, Kultur und Klima wird visualisiert und in einem Organisationsentwicklungsprozess zur Erreichung des Soll-Zustandes nutzbringend verwendet.

Die Methode kann auch zur Evaluierung von Denkstilen und Führungsverhalten sowie von Teamkulturen und Kundenserviceverhalten angewandt werden.

SO FUNKTIONIERT ES – KURZ UND KNAPP

- ▮ Ziel-Kultur bestimmen
- ▮ Ist-Kultur messen
- ▮ Ursachen und Klima erheben
- ▮ Veränderungsziele durch den Vergleich der Ziel-Kultur mit der Ist-Kultur definieren
- ▮ Aus den Ergebnissen konkrete Ansatzpunkte für Veränderung generieren, um die Veränderungsziele zu erreichen



NICHTS MIT „NETT SEIN“ ZU TUN

KULTUR IST KEIN „SCHÖNWETTERPROGRAMM“ UND HAT NICHTS MIT „NETT SEIN“ ZU TUN

Die Umstrukturierung von Geschäftsprozessen, die Implementierung neuer Marketingstrategien oder das Outsourcing von Unternehmensfunktionen sind wichtige Maßnahmen, um Unternehmen erfolgreicher zu machen.

Die Arbeit am Verhalten und an Verhaltenserwartungen im Unternehmen hat sich jedoch darüber hinaus als extrem effizienter, aber auch finanziell lohnenswerter Weg erwiesen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Es geht darum, konsequent Ziele zu setzen und zu verfolgen, Freude an der Arbeit zu finden, andere beim persönlichen Wachstum zu unterstützen und das Team als Wert an sich zu sehen. Der Erfolg kommt dann von selbst. Ein Thema für Manager auf allen Ebenen.

Der AVL-Kooperations-Partner Mag. Gerhard J. Vater ist durch Human Synergistics International akkreditierter Berater und Coach und informiert Sie über die für Ihr Unternehmenserfolg förderlichen Maßnahmen.



UNTERNEHMENSKULTUR

Wenn Sie dazu Fragen haben, rufen Sie einfach an.

Wir freuen uns von Ihnen zu hören.



Mag. Gerhard J. Vater

Berater/Trainer des AVL-Instituts

Tel.: +43(0)7232/3065-0

E-MAIL: office@avl-institut.at

AVL-INSTITUT
Beratung.Training.Kommunikation GmbH
A-4114 Neuhaus 9
Tel: 07232/3065-0
www.avl-institut.at

|| Analysieren || Verstehen || Lösen