cultue²business

U nternehmens
K ultur
D iagnose

Auf der Grundlage des vier Ebenen

USUW –
Umfassnden-Systemischen-
Unternehmens-Wandel
Konzeptes

„Wer nicht weiß wo er her kommt,
weiß nicht wo er steht,
weiß auch nicht wo er hin will!

Otto von Habsburg

Warum also eine Unternehmens-Kultur-Diagnose?

Unabhängig von den zum Teil schlechten politischen Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen, werden die in den Unternehmen mannigfaltig vorhanden Ressourcen / Potentiale nur unzulänglich in die Bilanz gestellt. Es gilt diese Potentiale zu erkennen und sie zu aktivieren.

„Wir leben in einer Zeit, wo Lean-Fieber“ um sich greift. Lean Production, Lean Management, Lean Selling, Lean Administration u.a.m., das sind die Renner, verbunden mit Gesundschrumpfung, Kostenkontrolle und Personalabbau. Sind das wirklich die Rezepte, wie wir Konkurrenzüberlegenheit - im Sinne von Existenz-sicherung mit Nachhaltigkeit und somit Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft erreichen wollen.“

Die Instrumente der 80-er und 90-er Jahre reichen nach der Jahrhundertwende für die zurzeit herrschenden Herausforderungen nicht mehr aus, die notwendigen Veränderungen von heute und vor allem von morgen zu meistern - zumal nicht jedes Unternehmen wie das andere ist.

Was sind die derzeitig brennendsten Herausforderungen zur Veränderung der Unternehmen:

Herausforderungen & Trends

- **Globalisierung**
- **Klimawandel**
- **Ukrainekrieg**
- **Inflation**
- **Corona Nachwirkungen**
- **Gesättigte Märkte**
- **Veränderungswettbewerb / Hyperwettbewerb**
- **Konsum als Ausdruck von Lebensqualität**
- **Umweltbeeinträchtigungen**
- **Neue Lebensformen**
- **Demographische Veränderungen**
- **Neue Medien, KI**
- **Neue Technologien**
- **Bürokratie**
- **Donald Trump**
- **EU Uneinigkeit**
- **Fachkräftemangel**

Grundlage für eine umfassende Unternehmens-Kultur-Diagnose

Das USUW – Umfassende-Systemische-Unternehmens-Wandel Systemkonzept

- **Warum ein umfassendes Systemkonzept?**
- **Was ist das USUW - Systemkonzept?**
- **Was bietet das USUW - Systemkonzept?**

Die heutigen Maßnahmen in Unternehmen basieren auf folgenden Faktoren:

1. Das starke Auseinanderklaffen zwischen Löhnen und der Produktivität. Es gibt also weniger ein Produktions - Missmanagement, wie oft und gern dargestellt wird (Produkt-Denken), sondern eher ein Versagen des Produktivitäts - Managements, also ein Mangel, Möglichkeiten aufzuspüren und in die Realität umzusetzen.

2. Die ständig deutlich zu spürende Hilflosigkeit (Herausforderung), die wachsende Komplexität und Beweglichkeit im Markt ⇨ Globalisierung, mit nichts als den alten „linearen Bordmitteln", dem „alten Denken" bewältigen zu müssen.

3. Dem geringen Grad an Selbstorganisation, bzw. die geringe Bereitschaft diese zu fördern, meist aus Unkenntnis, wie diese zu bewerkstelligen sind.

Wir benötigen ein „neues" Denken und somit ein „neues" Systemkonzept um die notwendigen Veränderungen schnell umzusetzen, die Erfolgspotentiale rasch und nachhaltig zu steigern und ein kontinuierlich lernendes Entwicklungssystem zu entwickeln.

Was ist das USUW - Systemkonzept?

Das USUW – Systemkonzept ist ein umfassendes systemisches Konzept, das bei konsequentem Einsatz das Unternehmen zu einem vitalen, schlanken und kulturorientierten Unternehmen entwickelt.

Es fokussiert sich auf:

neue **Rahmenbedingungen**, wie z.B.,

- ➔ Elemente der Unternehmensführung,
- ➔ erweiterte Produktivitäten,
- ➔ effiziente Bausteine.

neue **Strategien** und **Strukturen**, die das Unternehmen befähigen ein

- ➔ umfassendes,
- ➔ systemisches
- ➔ kontinuierlich lernendes

Entwicklungssystem von innen her zu entwickeln.

Rahmenstruktur

Wachstumspotentiale - vier Steuerungsebenen

Bereiche / Steuer. Ebenen	Basis / Neue Steuerungs-ebenen	Ebenen des unternehmer-ischen Handelns	Unternehmens-führung	Marketing: Wettbewerbs-schauplätze
4	Innovation: „Überlegenheit“	Geist (Innovation, Kreativität, Selbstorgani-sation)	Schaffung **neuer** Wertschöpfungs-ketten	Revolutionäre Sprünge/ Neues Unerschlossenes
3	Evolution: „Erfolg am Markt"	Energie / Seele (Mitarbeiter, Beziehungen)	Verbesserung **vorhandener** Wertschöpfungs-ketten	Ausbau Marktanteil/ Schaffung von Hochburgen
2	betriebswirtschaftli cher Erfolg; „Erträge > Ausgaben“	Bewegung (Warenflut, Informationen)	Profit (G+ V)	Preis / Kosten und Qualität
1	Liquidität: „Einnahmen > Ausgaben“	Materie (Gebäude, Produkte, Maschinen usw.)	Finanzen (Bilanz)	Einsatz der finanziellen Stärke

Was bietet das USUW - Systemkonzept?

USUW ist ein Systemkonzept, das mit einem Gerüst von Systembausteinen

- ➢ **Analyse-Instrumente,**
- ➢ **Methoden,**
- ➢ **Verfahren,**
- ➢ **Strategie-, Struktur- und Umsetzungsvorschlägen,**
- ➢ **Leitfaden zur Realisation,**

gezielt auf die Ausschöpfung der kollektiven wie individuellen Potentiale und Selbstentfaltung im Unternehmen ausgelegt ist.

Es ist so konzipiert, dass die Faktoren

- Konzepte,
- Instrumente und
- Verhaltensweisen (Instrumente)

zu umfassenden, systemischen **Prozessen** zusammengeführt und dadurch der Erfolg die zwangsläufige Folge ist, unter der Voraussetzung, dass der Entwicklungsprozess top down kommuniziert wird, wodurch den Mitarbeitern verdeutlicht wird, dass die Unternehmensleitung voll hinter dem erforderlichen Veränderungsprozess steht und sie dadurch das Vertrauen für die notwendigen Anstrengungen gewinnen.

Welche Einsatzmöglichkeiten bietet nun die UKD - Unternehmens-Kultur-Diagnose?

Die UKD – Unternehmens-Kultur-Diagnose ist ein Instrument, das in allen Unternehmen und Branchen gleichermaßen eingesetzt werden kann.

Um die Entwicklungsprozesse im Unternehmen zukunftsorientiert und nachhaltig in Bezug auf Unternehmenskultur in Gang setzen zu können, ist eine „Startlinie“ zu markieren, sprich die Ausgangs-situation muss den Entscheidern klar und transparent sein. Die ist aber nur mit entsprechenden Erhebungen (Standort-bestimmung) zu erreichen.

In der UKD - Unternehmens-Kultur-Diagnose sind drei verschiede Erhebungs-instrumente enthalten: 1. Kultur-Profil, Kategorisierung Unternehmenskultur und Standardisierter Kultur Frageboden.

Kultur – Profil

Die Unternehmenskultur umfasst das gesamte Meinungs-, Norm- und Wertegefüge, welches das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern prägt. Sie kommt in der Art und Weise zum Ausdruck, wie die Mitarbeiter Aufgaben angehen und erledigen (z.B. bürokratisch oder unkompliziert), in ihrer grundsätzlichen Einstellung zur Arbeit (z.B. hohe Arbeitsintensität oder unproduktives Herumlavieren), in der Einstellung gegenüber den Kunden (z.B. große Hilfsbereitschaft oder Desinteresse) und in vielen anderen Bereichen.

Es ist nachgewiesen, dass Kultur und Strategie in einer sehr engen Wechselbe-ziehung stehen. Z.B. lehnt die finanz- und kostenorientierte Führung eines Unter-nehmens jede strategische Variante, die nicht genau quantifizierbar ist, in aller Regel ab.

Ebenfalls von entscheidender Bedeutung ist die Kultur eines Unternehmens für die Strategieumsetzung. Nur wenn es gelingt, Übereinstimmung zwischen kulturellen Normen und Strategien zu schaffen, wird letztlich die erforderliche Stoßkraft zur Umsetzung geschaffen. Eine mit der bisherigen Unternehmenskultur nicht verträgliche neue Strategie muss daher mit größtem Einsatz und sorgfältiger Planung des sozialen Wandels realisiert werden. Das Kultur-Profil erlaubt eine relativ einfache

Abschätzung, in wie weit ein **>Fit<** zwischen der neuen Strategie und der tradierten Unternehmenskultur besteht.

Im Rahmen der Kulturanalyse ist insbesondere deren Grundorientierung zu erfassen. Man erkennt, auf welcher Steuerungsebene die Kultur des Unternehmens angesiedelt ist. Folgende Aspekte sind von Bedeutung, absteigend von Steuerungsebene 4 zur Steuerungsebene 1. Bei der Erhebung müssen die Teilnehmer eine subjektive Einschätzung der einzelnen Bereiche auf einer Skala von 1 bis 6 abgeben. Die Einzelerhebungen werden als Gruppenergebnis mit einem entsprechenden Schlüssel ausgewertet.

- **Innovationsorientierung:** Wird innovatives Verhalten grundsätzlich gefördert? Wie steht es um die Innovationshäufigkeit? Hat das Unternehmen in der Vergangenheit die Spielregeln des Marktes / der Branche verändert? Besteht die Bereitschaft neuartige Lösungen zu testen? Werden für die Kunden neue Problemlösungen geschaffen?
- **Technologieorientierung:** Welche Bedeutung haben die neuen Technologien für die Fertigung, welche für den Vertrieb? Wurden mit den neuen Technologien neue Produkte und neue Märkte geschaffen? Spielt die horizontale und vertikale Integration zur Differenzierung eine bedeutende Rolle?
- **Ökologieorientierung:** Welche Bedeutung hat die Ökologie im Unternehmen? Für die Produkte? Die Kantine? Für den Markt? Wird die Notwendigkeit Ökologie als Produkt umgesetzt? Ist eine positive Einstellung bei Führungskräften und Mitarbeitern vorhanden?
- **Kooperationsorientierung:** Haben Allianzen und Kooperationen eine Bedeutung, welche? Werden Kooperationen eingegangen? Sind Pläne zu / für Kooperationen vorhanden?
- **Zeitorientierung:** Wird der Faktor Zeit als wichtige Ressource angesehen und aktiv gemanagt? Werden Maßnahmen ergriffen, um Durchlauf- Umsetzungszeiten drastisch zu reduzieren?
- **Expansionsorientierung:** Ist bei Führung und Mitarbeitern eine positive Grundeinstellung zu Wachstum vorhanden? Werden anspruchsvolle Wachstumsziele gesetzt und auch akzeptiert?
- **Kundenorientierung:** In welchem Umfang richtet sich das Unternehmen nach seinen Kunden? Werden Kundewünsche akzeptiert und rasch bedient? In welchem Maße gibt es ein Kunden-Partnerschafts- / Bindungsprogramm?
- **Flexibilitätsorientierung:** Sind die Entscheidungswege kurz? Operiert das Unternehmen mit überschaubaren, dezentralen Einheiten? Ist die Organisationsstruktur starr / hierarchisch oder prozessorientiert / netzwerkorientiert?
- **Risikoorientierung:** Ist die Bereitschaft vorhanden, Risiken einzugehen und auch Fehlschläge zu akzeptieren?
- **Mitarbeiterorientierung:** Welche Wertschätzung wird den Mitarbeitern entgegengebracht? Basiert die Zusammenarbeit auf Vertrauen? Wird ein Aufeinanderzugehen praktiziert? Geht Vertrauen vor Kontrolle? Welche Bedeutung spielt die Aus- und Weiterbildung?

- **Produktionsorientierung:** Steht die Produktion im Vordergrund, d.h. der Verkauf hat das zu verkaufen, was produziert / angeboten wird? Welche Bedeutung wird der Produktion beigemessen? Welche Bedeutung spielt die Eigenproduktion? Welche Bedeutung spielt eine hohe Fertigungstiefe? Welche Bedeutung wird der Sortimentsvielfalt beigemessen?
- **Kostenorientierung:** Welche Bedeutung hat das Kostendenken? In welchem Umfang werden Maßnahmen zur Kostensenkung in die Wege geleitet? ‚Wie wird Verschwendung bekämpft?
- **Produktivitätsorientierung:** Welche Bedeutung hat das Wertschöpfungs-denken? In welchem Umfang werden Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung in die Wege geleitet?
- **Finanzierungsorientierung:** Welche Bedeutung hat das Liquiditätsdenken? In welchem Maße werden Innovationen, Investitionen, Rationalisierungen durch das Finanzdenken (negativ) beeinflusst?

Erhebung

Kultur - Profil					
Kriterien	**Im Unternehmen ausgeprägt**				
	schwach				**stark**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Innovationsorientierung					
Technologieorientierung					
Ökologieorientierung					
Kooperationsorientierung					
Zeitorientierung					
Expansionsorientierung					
Kundenorientierung					
Flexibilitätsorientierung					
Risikoorientierung					
Mitarbeiterorientierung					
Produktionsorientierung					
Kostenorientierung					
Produktivitätsorientierung					
Finanzorientierung					

Beispiel

Kultur - Profil

Steuer-ungs-ebenen	Kriterien	Im Unternehmen ausgeprägt schwach 1	2	3	4	stark 5
4	Unternehmenskultur	■	■	■		
	Innovationsorientierung	■				
	Technologieorientierung	■				
	Ökologieorientierung	■				
	Kooperationsorientierung	■				
	Zeitorientierung	■				
3	Expansionsorientierung	■				
	Kundenorientierung	■	■			
	Flexibilitätsorientierung	■				
	Risikoorientierung	■				
	Mitarbeiterorientierung	■				
2	Produktionsorientierung	■	■	■		
	Kostenorientierung	■	■	■	■	
	Produktivitätsorientierung	■	■			
1	Finanzorientierung	■	■	■	■	■

Kultur – Profil

Das Beispiel zeigt, dass Finanzen, Kosten, Kultur, Mitarbeiter und Produktion maßgebliche Verhaltensnormen darstellen. Demgegenüber ist die Zukunftsorientierung in Sinne von Innovation, Flexibilität, Zeit, Expansion nur schwach oder gar nicht ausgeprägt. Gesamt gesehen stellt diese Kultur langfristig keine günstige Voraussetzung für eine Weiterentwicklung des Unternehmens dar. Auf Grund der guten Einschätzung von Einsatz und Disziplin, ist aber Hoffnung angebracht, eine Neuorientierung zu wagen.

Kategorisierung Unternehmenskultur

Jede Organisation weist eine eigene Zusammensetzung von sehr unterschiedlichen Potentialen auf, auch wenn sich einige Charakteristika naturgemäß nicht gut miteinander vertragen. Die am häufigsten benutzten Kriterien zur Beschreibung von Unternehmenskulturen sind im Folgenden aufgeführt:

- **offen:**
  Organisation mit hoher Mobilität, informellen Ebenen sowie Matrix- und Teamstrukturen.

- **formal:**
  Das Gegenteil von offener Organisation, mit strikt eingehaltenen Führungsebenen, wenig Interaktion zwischen den Ebenen und meist schriftlich fixierten Regeln.

- **progressiv:**
  Organisation mit Vorwärtsintegration und Experimentierbereitschaft.

- **politisch:**
  Organisation mit sippenartiger Form, offen oder formal, aber mit einer Führung, die Bildung informeller „Allianzen“ zulässt oder auch fördert, in deren Rahmen Unternehmensentscheidungen außerhalb der formalen Prozesse (wenn nicht perse Übereinstimmungen) getroffen werden.

- **dynamisch - unternehmerisch:**
  Wie die politische Organisation, aber ohne „Allianzen“; jeder arbeitet für sich, Initiativen werden gefördert, ob konstruktiv oder destruktiv; eher offen als formal.

- **familiär:**
  Wie eine politische Kultur, aber mit mehr oder weniger permanenten „Allianzen“; Familienverband häufig, wenn auch nicht zwangsläufig.

Bei der Erhebung müssen die Teilnehmer eine subjektive Einschätzung der einzelnen Bereiche auf einer Skala von 1 schwach bis 5 stark abgeben. Die Einzelerhebungen werden als Gruppenergebnis mit einem entsprechenden Schlüssel ausgewertet.

Erhebung:

Kategorisierung Unternehmenskultur

Kategorien	Im Unternehmen ausgeprägt schwach stark				
	1	2	3	4	5
offen					
formal					
progressiv					
politisch					
dynamisch – unternehmerisch					
familiär					

Ergebnisauswertung Unternehmenskultur

Schwerpunkte: Unternehmenskultur -----> Ergebnisauswertung
Ebene 4: „Innovation“
Ebene 3: „Evolution“
Ebene 2: Profit
Ebene 1: Finanzen

Standardisierter Kultur-Fragebogen

Bitte kreuzen Sie an, wie Sie persönlich Ihr Unternehmen als Ganzes beurteilen (von 1 = nicht vorhanden, bis 5 = stark ausgeprägt)

Dimension	1	2	3	4	5
1 Neuerungsfreudigkeit					
2 Risikofreudigkeit					
3 Qualitätsdenken					
4 Gewinnorientierung					
5 Kundenorientierung					
6 Langfristiges Strategiedenken					
7 Mitarbeiterorientierung					
8 Öffentlichkeitsarbeit					
9 Unbürokratisches Vorgehen					
10 Dezentralisation					
11 Einfachheit der Organisationsstruktur					
12 Optimale Anzahl von Führungsebenen					
13 Flexibilität der Planung					
14 Partizipative Entscheidungsfindung					
15 Wirkung der getroffenen Entscheidungen					
16 Konstruktives Controlling					
17 Teamfähigkeit des Managements					
18 Führung durch Vorbild					
19 Einheitliches Wertesystem					
20 Führung durch Zielsetzung					
21 Konstruktive Offenheit in der Kommunikation					
22 Führung durch Intuition					
23 Nahbarkeit des Managements					
24 Leistungsanerkennung					

Wichtiger ergänzender Hinweis!

Die Ergebnisse der Unternehmens-Kultur-Diagnose machen letztendlich nur einen Sinn, wenn die gewonnen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der verschiedenen Tests / Erhebungen für Mitarbeiter, hier vor Allem die Beschreibung des Humanpotentials und die unterschiedlichen Tests für Unternehmen. In Einklang gebracht werden.

Tipps für Trainer / Mentoren

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Bearbeitung der Erhebungen zur Unternehmenskultur sich am effektivsten in geschlossenen Gruppen, wie Niederlassungen, Teams, Abteilungen oder Arbeitsgruppen durchführen lassen.

Die Leiter (Beauftragte) einer solchen „Aus- und Weiterbildung“ sammeln die von den Teilnehmern ausgefüllten Fragebögen / Erhebungen und senden diese zur

Auswertung und Erstellung der Ergebnisse mit schriftlichen und grafischen Darstellungen an VERVE.

Die Endergebnisse sollten den Gruppen präsentiert werden, damit diese gemeinsam diskutiert und analysiert werden können. Die gewonnen Erkenntnisse sollten in praktikablen Vorschlägen den Entscheidern im Unternehmen vorgelegt werden.

Tipp an Entscheider / Führungskräfte

Die von den verschiedenen Arbeitsgruppen gemachten Vorschläge sollten unbedingt ernst genommen werden. In einer Feedbackrunde mit den Teilnehmern der Erhebung sollte eine machbare Strategie erarbeitet werden, was kurz-, mittel- und langfristig realisierbar ist und die Gründe dargelegt werden was nicht machbar erscheint.

Die Erhebungsformulare (Fragebögen) mit den Konditionen können abgerufen werden. Nach der Auswertung werden die Ergebnisse in schriftlicher und grafischer Form bereitgestellt.