



Organisationsentwicklung:

Der Weg zur Performance Culture

Autor: Dirk Scheffer
Ort: München
Datum: Februar 2008

accuo consulting GmbH
Isartorplatz 5 80331 München

fon +49 (0)89 / 23 92 82 29
mobil +49 (0)172 / 88 77 340
mail scheffer@accuo.de
web www.accuo.de

CHANCEN&KARRIERE
Premium Personalmarkt

Überblick

• Einstieg	3
• Begriffsbestimmungen	4
• Performance Culture	5
• Das Organizational Culture Inventory	6
• Die Kulturstile	7
• Differenz zwischen IST- und ZIEL-Kultur	11
• Das Organizational Effectiveness Inventory	12
• Der Weg zur Performance Culture	17
• Ausschnitt einer gelungenen Veränderung	18
• Fazit	19
• accuo consulting GmbH und Autor	20

Einstieg

In der heutigen schnelllebigen Wirtschaftswelt wird der Ruf nach Messbarkeit der Leistungsfähigkeit von Unternehmen oder einzelnen Abteilungen immer lauter. Synergieeffekte durch die Restrukturierung von Organisationseinheiten oder durch Unternehmensfusionen sollen die Kostenseite der Unternehmen optimieren und so den Shareholder Value maximieren. Nachdem in der jüngsten Vergangenheit markante Beispiele wie Daimler Chrysler gezeigt haben, dass alleine die Fusion von Unternehmen nicht die gewünschten Synergieeffekte bringen, stellt sich die berechtigte Frage: Wie steigern wir die Leistungsfähigkeit von Unternehmen?

Die empirische Langzeitstudie (siehe Fazit, S. 19) der Harvard University von Kotter und Haskett aus dem Jahr 1992 zeigte schon auf, dass adaptive (konstruktive) Unternehmenskulturen um ein Vielfaches erfolgreicher sind als unadaptive (defensive) Kulturen. Ebenso zeigt die Studie von Hewitt aus 2005 für die innovativsten, besten und attraktivsten Unternehmen unter den Erfolgsfaktoren den Punkt „regelmäßige Bewertung von Leistung und Potenzialen“ auf.

Die Leistungsfähigkeit (Performance) von Unternehmen ist abhängig von der Unternehmenskultur, die wiederum maßgeblich von den Führungskräften geprägt wird. Die Aufgabe der Organisationsentwicklung ist es, die Unternehmenskultur leistungsorientiert auszurichten. Diese Aufgabe wird zunehmend integraler Bestandteil des modernen Personalmanagements. Mit anderen Worten, die Personaler werden als Veränderungsmanager (Change Agent) Treiber der Unternehmenskultur.

In diesem Beitrag möchte ich keine theoretische Abhandlung über Organisationsentwicklung oder Change Management leisten, sondern den Praktikern unter Ihnen einen möglichen Weg zur Entwicklung einer Leistungskultur an die Hand geben. Ziel ist es, Ihnen Denkanstöße und Nutzenargumente für Ihre tägliche Arbeit zu bieten.

Was ist Unternehmenskultur? Welche Unternehmenskultur haben wir in unserem Unternehmen? Welche Unternehmenskultur wollen wir haben? Und wie kann ich das scheinbar nicht Messbare doch messbar machen? Dies sind die zentralen Fragen, denen ich in diesem Beitrag nachgehe. Dabei wird ein beispielhafter Weg anhand der Ursachen und Veränderungshebel sowie der Erfolgsfaktoren der Unternehmenskultur aufgezeigt.

Begriffsbestimmungen

Bevor wir uns nun dem Weg zur Performance Culture widmen, lassen Sie mich kurz ein paar Begriffe definieren, damit wir vom Gleichen sprechen.

Organisationsentwicklung

Die heutige systemische Organisationsentwicklung befasst sich nicht nur mit den technischen und organisatorischen Strukturen und Abläufen, sondern auch mit den Kommunikations- und Verhaltensmustern der Menschen, ferner mit den Rollen, Normen und Werten sowie den Machtkonstellationen. Rein „technische Korrekturen der Organisationsstrukturen und –abläufe sowie reine „Abmagerungskuren“ des Lean Managements sind veraltete Beratungsansätze, obwohl sie in der Praxis noch anzutreffen sind. Neuste Beratungsstrategien aus der Humanistischen Psychologie verwenden gruppensystemische Maßnahmen, um über den Wandel in Kleingruppen die Dynamik des gesamten Veränderungsprozesses zu starten. Der Berater initiiert hierbei ein dialogorientiertes Klima, damit die Führungskräfte befähigt werden, den Veränderungsprozess mit ihren Pilotgruppen selbst zu gestalten. Ausgehend von den Pilotgruppen wird dann der Wandel in die gesamte Organisation mittels der dialogorientierten Kommunikation getragen.

Unternehmenskultur

In der Wissenschaft, insbesondere in der Organisationssoziologie, gibt es eine Vielzahl von Begriffsdefinitionen für Unternehmenskulturen. Allgemein festzuhalten bleibt, dass Unternehmenskulturen aus den Erwartungen, Verhaltensweisen, Rollen und Normen von Menschen im Umgang miteinander gebildet werden. Unternehmenskulturen lassen sich zudem nicht auf ein Muster reduzieren, sondern sind in der Vielschichtigkeit eine Kombination unterschiedlicher Kulturstile, die in einem Unternehmen vorhanden sind. Die unterschiedlichen Kulturstile geben dabei die Verhaltenserwartungen an, wie Mitarbeiter glauben, ihre Aufgaben erledigen zu müssen und wie sie miteinander umgehen sollten.

Performance Culture

Performance Culture

Unter Performance Culture verstehen wir eine Unternehmenskultur, die Wachstum fördert und den Menschen die Möglichkeit zur Entfaltung gibt.

In einer Performance Culture können die Mitarbeiter voll und ganz ihre Talente zur Entfaltung bringen und durch Innovationen, Engagement und Nachhaltigkeit Spitzenleistungen erzielen. Eine Performance Culture ist dabei nicht nur auf Leistung ausgerichtet, sondern auch auf die Maslow'sche Bedürfnisbefriedigung ihrer Mitarbeiter. Eine Performance Culture ist gekennzeichnet durch hohe Werte der konstruktiven Kulturstile Leistung, Selbstverwirklichung, Menschlichkeit-Motivation und Kontaktfreudigkeit.

Aber nicht nur die Sonnenseiten der konstruktiven Kulturstile sind für eine Performance Culture erforderlich. Auch die aggressiv/defensiven bzw. passiv/defensiven Kulturstile haben ihre positive Wirkung in der Performance Culture, wenn sie im richtigen Maße ausgeprägt vorhanden sind. Die einzelnen Kulturstile werde ich später anhand des Kreisprofils von Human Synergistics noch näher erläutern.

Der geplante organisatorische Wandel oder Der Weg zu einer Performance Culture

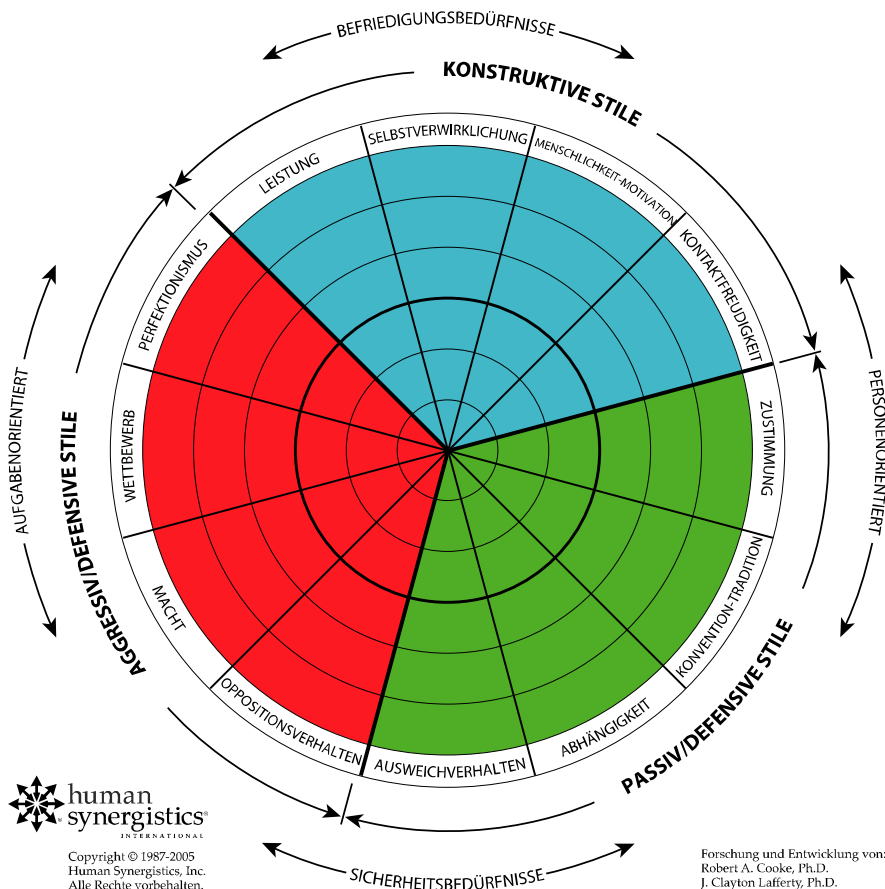
Bevor nun der geplante organisatorische Wandel gestartet werden kann, stellen sich die Fragen nach dem „wie?“, dem Ist-Zustand der Unternehmenskultur, der Ziel-Kultur und wie der Erfolg gemessen werden kann, denn auch das Personalmanagement wird als Business Partner zunehmend mit Kennzahlen gemessen. Benchmarks und Kennzahlen (Key Performance Indikatoren = Schlüsselkennzahlen) werden gefordert. Im Folgenden stelle ich die Modelle Organizational Culture Inventory (OCI) und Organizational Effectiveness Inventory (OEI) des Weltmarktführers Human Synergistics* und deren Einsatz auf dem Weg zu einer Performance Culture vor. Ziel dabei ist es, einen möglichen Weg zu einer Performance Culture aufzuzeigen. Veränderungsprozesse sind komplex. Insofern kann ich an dieser Stelle lediglich eine Methode zur Vorgehensweise darstellen – die Wege dort hin müssen den verschiedensten Menschen in ihren Kulturen und den unterschiedlichen Beratungsansätze entsprechend individualisiert und angepasst werden.

* Die dargestellten Ansätze von Human Synergistics International sind international urheberrechtlich geschützt.

Das Organizational Culture Inventory

Die Kulturstile des OCI

Die einzelnen Kulturstile sind im Kreisprofil nach bestimmten Merkmalen angeordnet. Die Stile im oberen Teil des Kreisprofils bilden Verhaltenserwartungen ab, die auf Wachstum und Entfaltung der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Hingegen repräsentieren die Stile im unteren Teil des Kreisprofils Verhaltenserwartungen, die durch Sicherheitsorientierung geprägt sind. Kulturstile auf der rechten Seite des Kreisdiagramms beschreiben Erwartungshaltungen, die sich auf den Umgang mit anderen Menschen beziehen. Auf der linken Seite sind die Stile angeordnet, die aufgabenbezogene Erwartungshaltungen repräsentieren. Die Unterscheidung zwischen Befriedigungs- (oben) und Sicherheitsbedürfnissen (unten) sowie zwischen Aufgaben- (links) und Personenorientierung (rechts) definiert die Aufteilung der 12 Kulturstile im OCI in drei grundlegende Kulturausprägungen: Konstruktiv, Passiv/Defensiv und Aggressiv/Defensiv.



Die Kulturstile

Zum leichteren Verständnis sprechen wir die einzelnen Kulturstile dem Uhrzeigersinn nach an.

KONSTRUKTIVE KULTUREN

fördern Wachstum und Entfaltung

(11:00) In einer **auf Leistung ausgerichteten Kultur** werden Aufgaben gut ausgeführt. Die Mitarbeiter setzen sich eigene herausfordernde, aber realistische Ziele, und entwickeln Pläne, um diese umzusetzen. Sie sind begeisterungsfähig und liefern durchweg herausragende Qualität. Leistungsorientierte Organisationen sind effektiv, Probleme werden angemessen behandelt und die Kundenwünsche erfüllt.

(12:00) In einer **auf Selbstverwirklichung ausgerichteten Kultur** werden Kreativität, Qualität über Quantität und sowohl Aufgabenerfüllung als auch individuelles Wachstums wertgeschätzt. Mitarbeiter werden ermutigt, Freude an ihrer Arbeit zu haben, sich weiter zu entwickeln und sich mit neuen Tätigkeiten auseinanderzusetzen. Obwohl entsprechende Kulturen schwer verständlich und schwer kontrollierbar sein können, neigen sie zu Innovativität und Kreativität, bieten hochwertige Produkte und Dienstleistungen an, entwickeln ihr Personal und gewinnen hervorragende Mitarbeiter.

(1:00) **Menschlich-motivierende Kulturen** verfügen über hohe Mitarbeiterbeteiligung und sind menschenorientiert. Man steht füreinander ein, hilft sich gegenseitig und tauscht Ideen aus. Menschlich-motivierende Organisationen sind effektiv, da Mitarbeiter entwickelt und aktiv eingebunden werden und sich im Gegenzug eine hohe Arbeitszufriedenheit und hohes Commitment gegenüber der Organisation zeigen.

(2:00) **Kontaktfreudige Kulturen** sind freundlich, fröhlich und aufmerksam. Von den Mitarbeitern wird Offenheit und Einfühlungsvermögen erwartet. Offene Kommunikation, Kooperation und angemessene Koordinierung von Aktivitäten erhöhen die Leistung solcher Organisationen. Die Mitarbeiter sind loyal und glauben, in die Organisation zu passen.

Die Kulturstile

PASSIV/DEFENSIVE KULTUREN

fördern personenorientiertes-/Sicherheitsverhalten

(3:00) In **Zustimmenden Kulturen** werden Konflikte vermieden und so die gute Stimmung am Arbeitsplatz erhalten – zumindest oberflächlich. Mitarbeitern ist es wichtig, der gleichen Meinung zu sein wie andere, die Zustimmung anderer zu erhalten und gemocht zu werden. Die unternehmerische Leistungsfähigkeit wird eingeschränkt, weil die konstruktive Auseinandersetzung mit verschiedenen Ideen und Meinungen eingeschränkt ist.

(4:00) **Konventionell-traditionelle Kulturen** sind konservativ, traditionell und bürokratisch organisiert. Von Mitarbeitern wird Konformität und die Befolgung der Regeln erwartet. Vorgaben, Prozesse und Regeln sind extrem wichtig. Veränderung wird als Bedrohung empfunden, deshalb auch vermieden. "Was bisher funktioniert hat, muss auch jetzt gut genug sein". Insofern wird die Leistungsfähigkeit des Unternehmens geschwächt, weil Innovationen unterdrückt werden und erforderliche Anpassungen an externe Veränderungen unterbleiben.

(5:00) In **Abhängigen Kulturen** gibt es klare Hierarchien und kaum Möglichkeiten zur Partizipation. Mitarbeiter tun, was ihnen gesagt wird und sichern sich vor jeder Entscheidung beim Chef ab. Sie tun sich schwer, auf Fragen einzugehen, deren Antworten nicht vorgegeben sind. Niemand übernimmt die Verantwortung Änderungen anzuschreiben. Mitarbeiter können nicht ihre volle Produktivität entfalten, weil ihre Initiative, Spontaneität und Flexibilität gelähmt werden.

(6:00) In **Ausweichenden Kulturen** bleiben Erfolge unbeachtet, aber Fehler werden bestraft. Dieses negative Belohnungssystem führt dazu, dass Mitarbeiter Verantwortung auf andere abschieben, um nicht für Fehler und Probleme verantwortlich gemacht zu werden. Entscheidungsfreudigkeit und Risikobereitschaft der Mitarbeiter sind sehr eingeschränkt.

Die Kulturstile

AGGRESSIV/DEFENSIVE KULTUREN

fördern aufgabenorientiertes-/Sicherheitsverhalten

(7:00) In **von Oppositionsverhalten geprägten Kulturen** spielt man den "Advocatus Diaboli". Mitarbeiter wägen rein die negativen Aspekte von Alternativen ab. Sie gewinnen Einfluss, indem sie nach Mängeln suchen und reagieren mit Zynismus auf alle Veränderungsvorschläge. Dem Kunden wird ein Gefühl der Unterlegenheit vermittelt. Kritische Fragen sind zwar durchaus produktive, aber eine kritische und lösungsorientierte Auseinandersetzung ist in dieser Kultur sehr erschwert.

(8:00) In **Machtorientierten Kulturen** werden Entscheidungen getroffen auf Basis der Position und Autorität. Manager nehmen Dinge in die Hand, geben Anweisungen und übernehmen das Ruder. Mitarbeiter tun, was ihnen gesagt wird. Der von derartigen Unternehmen erbrachte Service hängt davon ab, für wie wichtig oder einflussreich der Kunde erachtet wird. Machtorientierte Kulturen sind des Weiteren weniger effektiv als oftmals gedacht. Mitarbeiter widersetzen sich der Kontrolle, halten Informationen zurück und fahren ihre Leistung auf ein Minimum herunter.

(9:00) In **Wettbewerbsorientierten Kulturen** wird erwartet, dass Mitarbeiter in Konkurrenz zueinander stehen und sich miteinander messen. Es zählt nur, die „Nummer Eins“ zu sein und nicht zum Erfolg des Anderen beizutragen. Der Beitrag des Einzelnen wird betont und man tritt gegeneinander an, um bemerkt zu werden. Der persönliche Sieg wird wichtiger als der Gesamterfolg des Unternehmens.

(10:00) In **Perfektionistischen Kulturen** werden Beharrlichkeit, harte Arbeit und ein hohes Maß an Detailorientierung honoriert. Sie verlangen, dass Mitarbeiter lange und hart arbeiten. Kompetent zu erscheinen und Zusagen einzuhalten, ist extrem wichtig. Mitarbeiter sehen oft „den Wald vor lauter Bäumen nicht“ und werden nervös/gestresst, wenn nicht alles so funktioniert wie geplant.

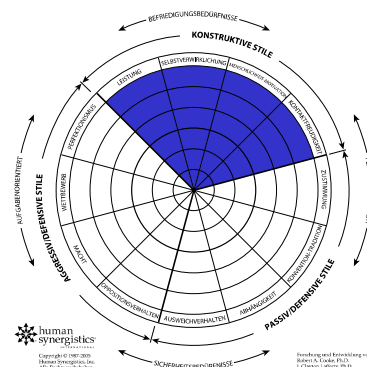
Die Kulturstile

Mit dem Kreisprofil des OCI besteht die Möglichkeit, die IST-Kultur und die Zielkultur in zwei Kreisprofilen plakativ und eindeutig darzustellen. Die Unternehmenskultur enthält dabei immer die 12 Facetten, jedoch sprechen wir in der Beratungspraxis immer von einem Primär- und Sekundärstil, die vorwiegend die Kultur eines Unternehmens beschreiben. Nun interessiert Sie sicherlich, was dies für die Praxis bedeutet.

Hier ein paar Beispiele:

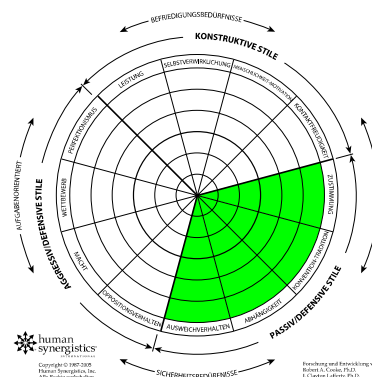
Konstruktive Kultur - Höchstwerte blau

Mitglieder arbeiten gerne zusammen und erledigen ihre Aufgaben qualitativ gut und schnell. Wir haben eine effiziente, innovative Leistungskultur. Alles ist gut!



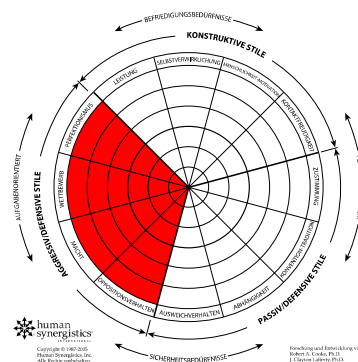
Passiv / defensive Kultur - Höchstwerte grün

Mitglieder gehen *mit anderen* in einer Art um, die ihre eigene *Sicherheit* nicht gefährdet. Die Mitarbeiter „stecken eher den Kopf in den Sand“ als sich eigene Ziele zu setzen und diese zu erreichen.



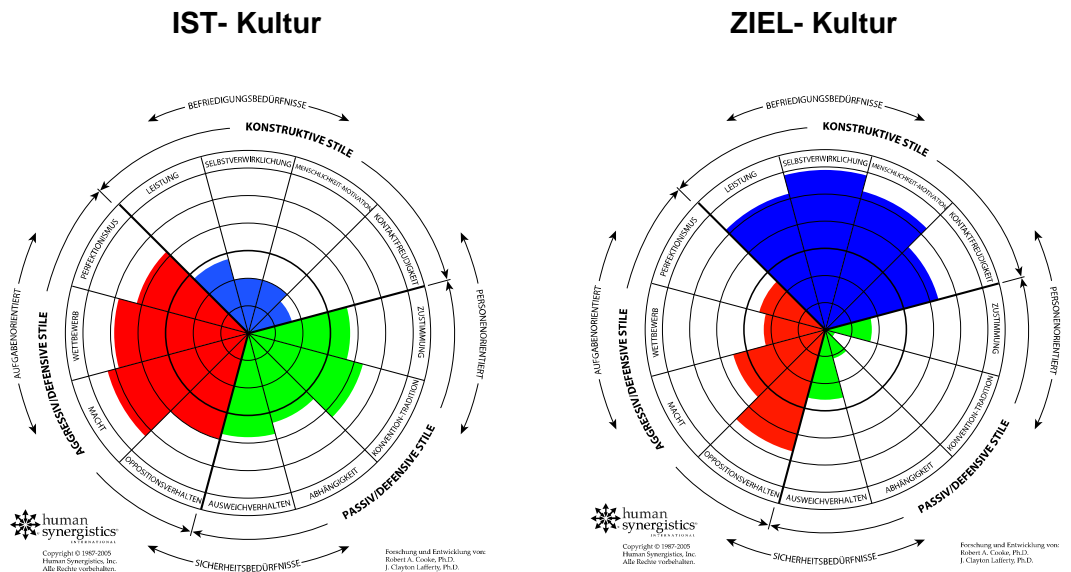
Aggressiv / defensive Kultur - Höchstwerte rot

Mitglieder gehen ihre *Aufgaben* sehr energisch an, um ihren Status und sich selbst zu *schützen*. „Hauptsache gewinnen“ ist hier das Motto, „Lieber ineffizienter Sieger als erfolgreicher Verlierer“.



Differenz zwischen IST- und ZIEL-Kultur

In diesem Beispiel sehen Sie die Differenz zwischen der erhobenen IST-Kultur und der gewünschten ZIEL-Kultur.



Jetzt wissen wir, wie unsere Kulturen plakativ aussehen, sowohl im IST-Zustand, wie auch unsere gewünschte Zielkultur. Dies wurde durch zwei Befragungen mit je 240 Fragen erhoben. Nun stellt sich die Frage, wie kommen wir vom IST zum ZIEL? Oder anders herum gefragt: Von welchen Ursachen und Veränderungshebeln ist die ZIEL-Kultur abhängig. Die Antwort zu diesen Fragen erhalten wir aus der Befragung zu den Ursachen und Veränderungshebeln des Organizational Effectiveness Inventory.

Das Organizational Effectiveness Inventory

Das **Organizational Effectiveness Inventory** (OEI) verfolgt zwei Ziele: Zum einen werden mit dem OEI die Ursachen der Ist-Kultur ermittelt. Zum anderen wird der Einfluss der Kultur auf die Organisationsmitglieder, Gruppen und Teams und das Unternehmen als Ganzes gemessen. Die Fragen sind theoretisch fundiert und beziehen sich auf die Organisation als Ganzes, auf einzelnen Abteilungen, die Vorgesetzten und die Tätigkeiten an sich. Die mit dem OEI gemessenen Ursachen können als Veränderungshebel zur Gestaltung der Unternehmenskultur genutzt werden. Diese Ursachen sind in fünf Kategorien aufgeteilt:

Zielsetzung und Philosophie: misst den Umgang mit dem Leitbild und die Kundenorientierung.

Strukturen: umfasst Fragen zum gesamten Einfluss, zur Verteilung des Einflusses, zum Empowerment und zur Mitarbeiterbeteiligung.

Systeme: erlaubt Aussagen zum Human Resources Management, zu den Zielsystemen und zum Umgang mit Leistung und Fehlleistung.

Aufgaben: misst Merkmale von Aufgaben wie Autonomie, Vielfalt und Interdependenz.

Führung: umfasst Fragen zu den Kommunikationswegen, der Machtbasis und dem Führungsstil.

Das OEI misst aber ebenso den Einfluss der Kultur auf die folgenden Erfolgsfaktoren:

Individuelle Faktoren: wie Motivation, Zufriedenheit und die Intention, im Unternehmen zu bleiben.

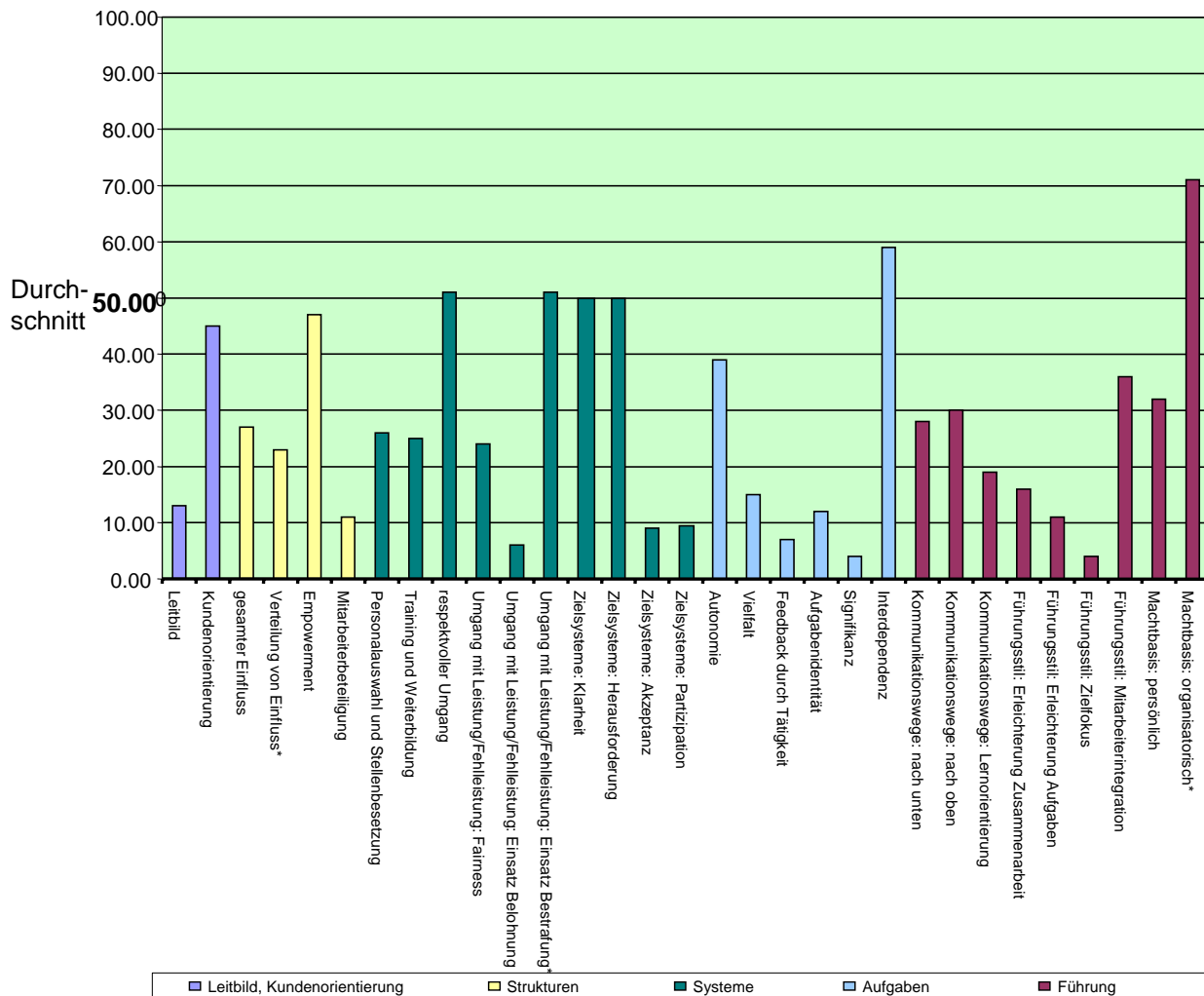
Teamfaktoren: wie die Zusammenarbeit im Team und zwischen Abteilungen.

Unternehmensfaktoren: wie die Qualität des Outputs und die Anpassungsfähigkeit an externe Veränderungen.

Die wissenschaftliche Forschung der letzten 20 Jahre konnte die Bedeutung der Ursachen und der Erfolgsfaktoren zum Verständnis der Unternehmenskultur zeigen. Das OEI liefert Informationen zur Identifikation von Veränderungshebeln, zur Planung von Entwicklungsprozessen, über Faktoren, welche sich störend auf Veränderungen auswirken und verdeutlicht Führungspersonen den Einfluss von Kultur auf Erfolgsvariablen.

Das Organizational Effectiveness Inventory

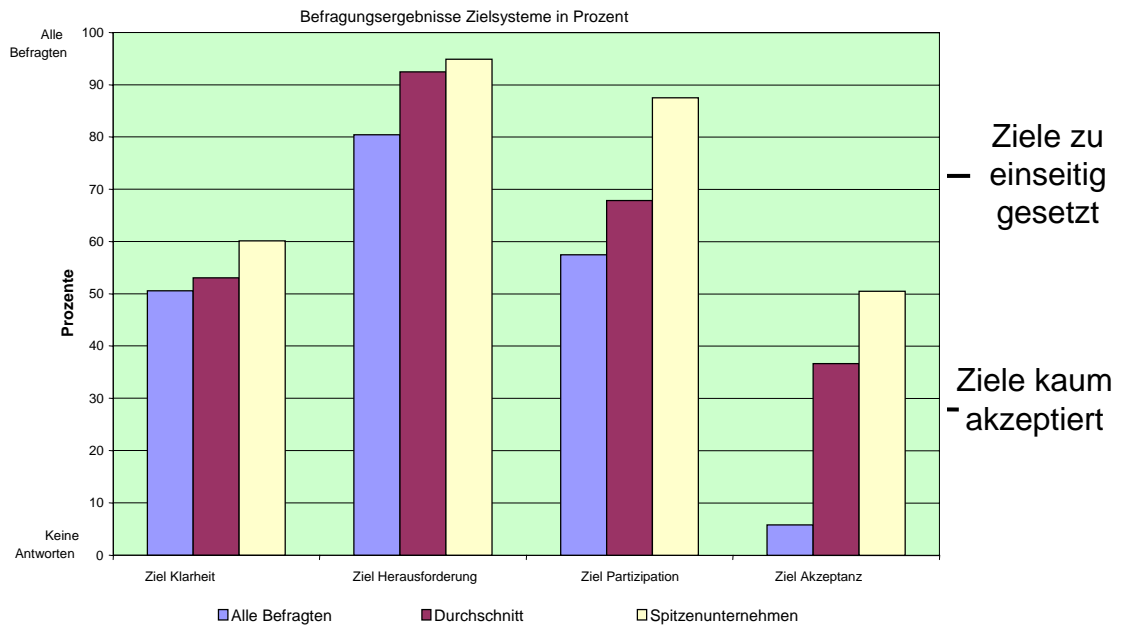
Hier ein Beispiel der Ursachen und Veränderungshebel aus der OEI-Befragung:



Die Werte oberhalb der 50 Perzentillinie zeigen an, dass das Unternehmen überdurchschnittlich gute Werte im Vergleich zum Benchmark mit 1.000 anderen Unternehmen liegt. Aus dieser Darstellung mit dem Benchmark können Handlungsalternativen für den Weg zu einer Performance Culture abgeleitet werden. Der genauere Blick in einzelne Details bietet noch die Möglichkeit, sich mit dem Durchschnitt bzw. den Spitzenunternehmen zu vergleichen.

Das Organizational Effectiveness Inventory

Hier ein Beispiel für die detaillierte Auswertung zum Zielsystem



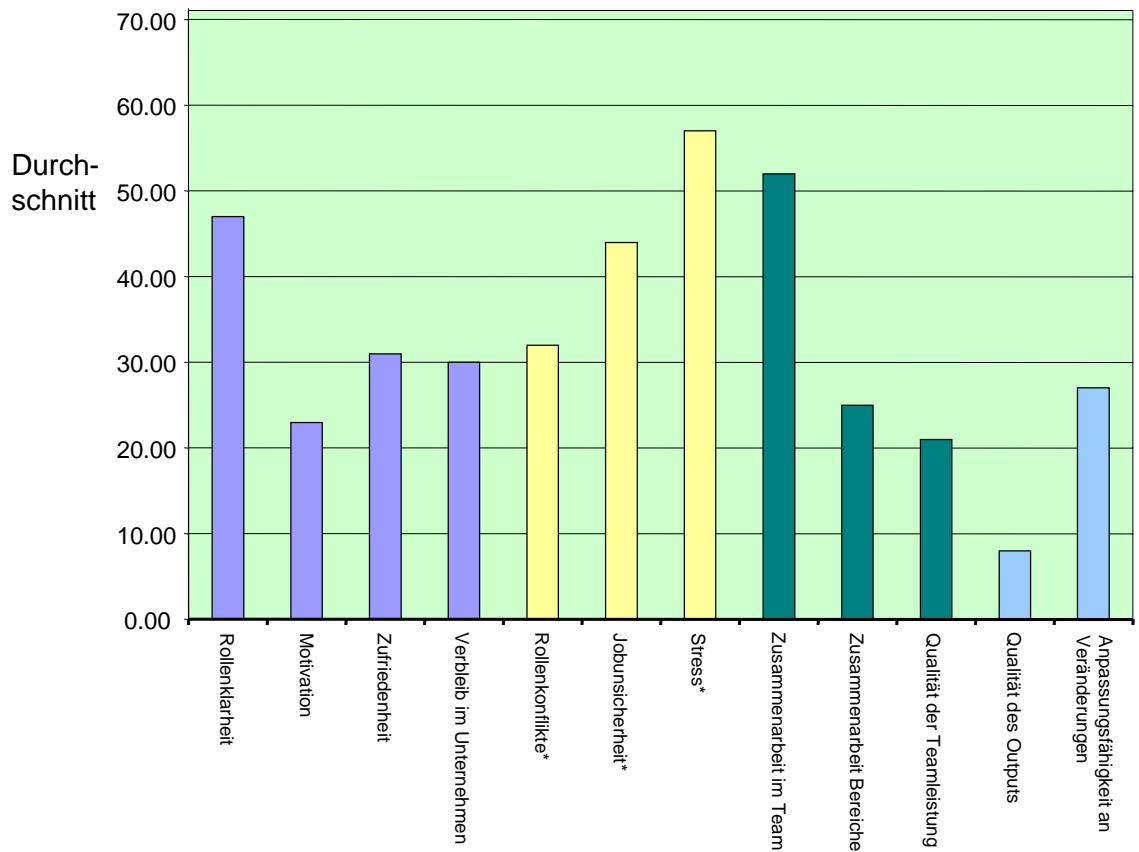
Während sich die Werte zur **Zielklarheit** und der **Herausforderung der Ziele** noch nahe dem Durchschnitt und den Spitzenunternehmen bewegen, liegen große Differenzen zur **Partizipation** und zur **Akzeptanz** der Ziele vor.

Interpretation:

Die Ziele können in einem Unternehmen noch so klar formuliert sein und auch übereinstimmend herausfordernd für die Mitarbeiter sein, doch führt die fehlende Beteiligung im Zielvereinbarungsprozess oft zur geringen Akzeptanz der Ziele. Durch eine qualitative Befragung ist nun zu prüfen, inwieweit die Ziele nicht erreicht wurden und welche Maßnahmen zur Beteiligung der Mitarbeiter im Zielvereinbarungsprozess von den Führungskräften und Mitarbeitern durchzuführen sind.

Das Organizational Effectiveness Inventory

Hier ein Beispiel für die Auswertung der Erfolgsfaktoren:



Wir können nun den Erfolgsfaktor **Motivation** auf der individuellen Ebene und den Erfolgsfaktor **Qualität des Outputs** auf der Unternehmensebene mit dem vorherigen Bild des Zielsystems in Relation setzen:

Interpretation:

Die geringe Partizipation der Ziele führt zu einer geringen Akzeptanz der Ziele. Dies zeigt sich in der niedrigen Motivation der Mitarbeiter und führt zu einer niedrigen Qualität des Outputs auf der Unternehmensebene. Aus dieser Interpretation können nun Maßnahmen abgeleitet werden.

Das Organizational Effectiveness Inventory

Die bisherigen Auswertungen der quantitativen und vor allem anonymen Analyse durch das Organizational Culture Inventory (OCI) und das Organizational Effectiveness Inventory (OEI) in Verbindung mit dem Benchmark zur Referenzgruppe von 1.000 Unternehmen und zu den 200 Spitzenunternehmen zeigen das Handlungsfeld bzw. die grobe Richtung des Weges zur Performance Culture auf. Im nächsten Schritt werden aus den bisherigen Ergebnissen qualitative Interviews mit den Führungskräften und ausgewählten Vertretern der Mitarbeiter durchgeführt. Folgende Themen können dabei beispielsweise vertieft werden:

Strukturierte Interviews mit allen oder ausgewählten Führungskräften:

- Unternehmensstrategie und -leitbild
- Erfolgsfaktoren des Unternehmens
- Wie kann die Organisation der Arbeit diesen Stil stärken oder schwächen?
- Persönliche Zufriedenheitsfaktoren
- Zusammenarbeit im Management-Team
- Persönlicher Führungsstil
- Prozesse und Strukturen
- Veränderungshebel
- Fördernde und hindernde Faktoren im Veränderungsprozess
- Beteiligungsformen der Mitarbeiter im Zielvereinbarungsprozess
- Bedeutung von Motivation und Qualität des Outputs

Strukturierte Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern:

- Merkmale des Unternehmens im Markt
- Merkmale des Unternehmens als Arbeitgeber
- Bedeutung von Qualität des Outputs für das Unternehmen
- Persönliche Zufriedenheitsfaktoren
- Bedeutung von Motivation
- Führung und Zusammenarbeit
- Unterstützende und hindernde Faktoren bei der Leistungserbringung
- Veränderungsvorschläge

Der Weg zur Performance Culture

Nach der quantitativen und der qualitativen Analyse gilt es nun, den Weg zur Performance Culture zu entwickeln.

Was haben wir bisher erreicht?

Ein kurzer Blick zurück:

1. Die IST-Kultur wurde transparent dargestellt.
2. Die ZIEL-Kultur wurde definiert.
3. Die Ursachen und Veränderungshebel, die für den Wandel zu einer Performance Culture relevant sind, wurden identifiziert.
4. Die Erfolgsfaktoren des Unternehmensklimas wurden identifiziert.
5. Durch die qualitativen Interviews wurden die Handlungsfelder der Ursachen-Wirkungsketten validiert.

Nun gilt es im 6. Schritt die Maßnahmen für den Weg (Roadmap) festzulegen:

Vorgehensweise zur Planung der Veränderung

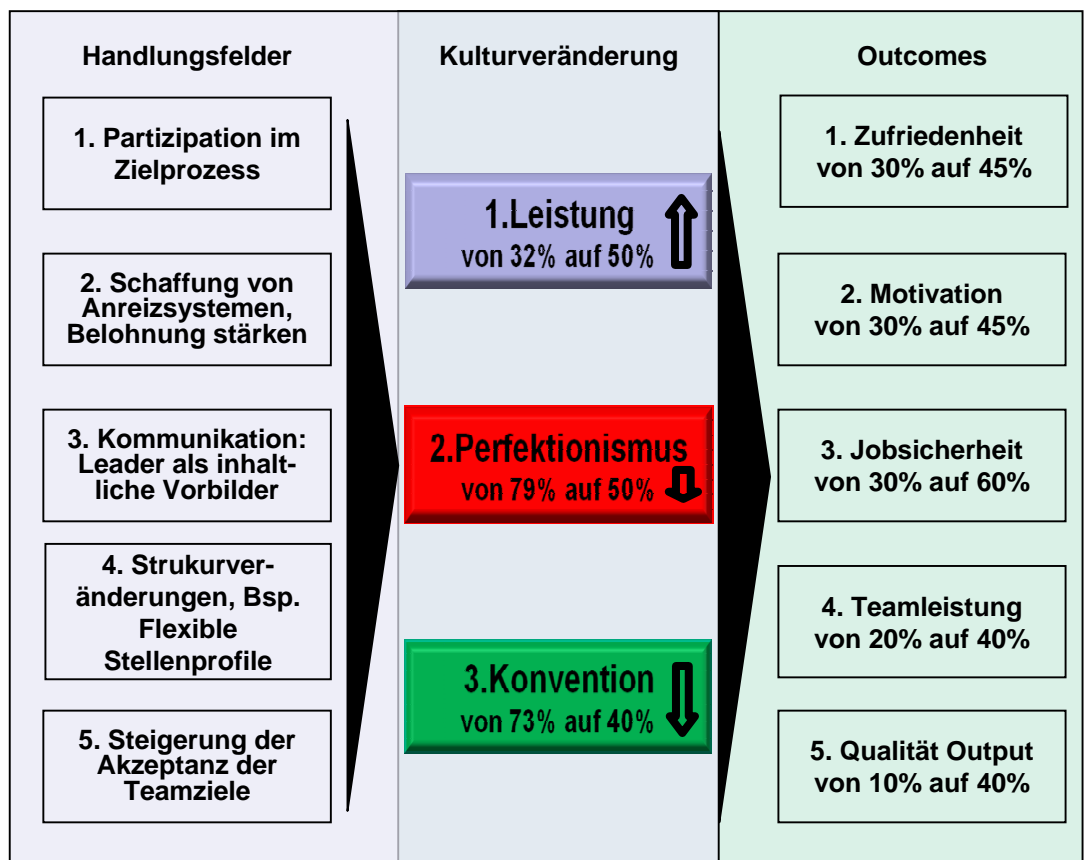
In der Praxis hat es sich bewährt, zunächst folgende Reihenfolge einzuhalten:

- Bewertung der Erfolgsfaktoren
- Festlegung von Verbesserungspotenzialen
- Spezifizieren der drei primären Ziele nach der SMART-Formel
Hier insbesondere welcher Zielwert soll für den Retest in einen Jahr erreicht werden?
- Festlegen von zusätzlichen Zielen
- Zielbereiche des Kulturwandels definieren
- Teilziele des Kulturwandels definieren
- Steigerung der Veränderungsbereitschaft
- Stärkung des Commitments
- Stärkung der Zuversicht in den Wandel
- Identifikation von ersten Ursachen/Veränderungshebeln für den Wandel

Ausschnitt einer Zieldarstellung für die Veränderung

Zum Abschluss zeige ich einen Ausschnitt einer Zieldarstellung eines Projektes zur Performance Culture:

Fünf Handlungsfelder stehen im Fokus. Im Rahmen von Workshops und Seminaren werden die Handlungsfelder innerhalb eines Jahres bearbeitet. Die Kulturveränderung zu einer konstruktiven Leistungskultur soll sich anhand der gestiegenen Werte für die konstruktiven Kulturstile und dem Absinken der passiv/defensiven und aggressiv/defensiven Kulturstile zeigen.



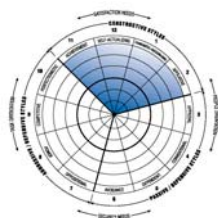
Fazit

Die vorgestellten Instrumente OCI und OEI erfüllen nicht nur alle wissenschaftlichen Bedingungen, sondern sind durch den Einsatz von über 2 Millionen mal in der Praxis bestens erprobt. Sie ermöglichen einen pragmatischen Ansatz, jedes Unternehmen mit seiner spezifischen Unternehmenskultur transparent darzustellen. Mit den Benchmarks werden dem durchführenden Unternehmen die Möglichkeiten geboten, sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen und insbesondere den eigenen Erfolgsweg zu einer Performance Culture messbar zu machen. Somit sind die Forderungen der Top Executives an das Personalmanagement und die Organisationsentwicklung nach Transparenz und Return on Invest darstellbar.

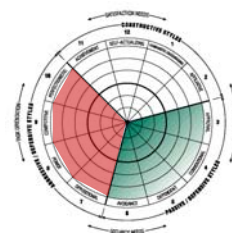
Jedoch kann dieses Instrumentarium weder die Aufgaben der Führungskräfte im Sinne von Leadership übernehmen, noch die Verantwortung der Top Executives als Oberste Hüter und Sponsoren für den Weg zur Performance Culture übernehmen. Nach wie vor bleibt die dringende Aufgabe, die CEO's und die Inhaber mittelständischer Unternehmen von der Bedeutung einer Performance Culture für das Überleben des eigenen Unternehmens zu überzeugen.

Zum Schluss noch die aus der Einleitung angekündigten Zahlen der empirischen Langzeitstudie der Harvard University von Kotter und Haskett aus dem Jahr 1992:

Wirtschaftliche Entwicklung **ADAPTIVE KULTUR** **UNADAPTIVE KULTUR**



(Konstruktiv)



(Defensiv)

Umsatzwachstum	682 %	166 %
Wachstum Mitarbeiterzahl	282 %	36 %
Steigerung Aktienkurs	901 %	74 %
Erhöhung Nettogewinn	756 %	1 %

Denken Sie darüber nach.

accuo consulting GmbH

accuo (lat.) bedeutet: „ich schärfe“

Wir und unsere Kunden schärfen:

- die eigenen Zielsetzungen, Profile und Fähigkeiten
- die Strategien und Prozesse von Unternehmen
- die Performance Culture.

Das Ergebnis:

- Top qualifizierte und hoch motivierte Talente setzen Ihre Unternehmensstrategie in einer konstruktiven Performance Culture um.
- Als Arbeitgeber sind Sie attraktiv und begehrt für Talente.

Autor:

Autor des Beitrages ist Dipl.-Kfm. Dirk Scheffer, Geschäftsführer und Gründer der accuo consulting GmbH.

„Der Mensch steht für mich im Mittelpunkt. Er ist es, der mit seinen Talenten Strategien zum Leben erweckt und durch sein proaktives, konstruktives Handeln Innovation und Wandel in Unternehmen vorantreibt. Die Führungskräfte haben hierbei den größten Einfluss auf die Unternehmenskultur, die maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens ist.

Mein Ziel ist es, gemeinsam mit meinen Kunden und Kollegen den Menschen einen Entwicklungskorridor zu ermöglichen, damit sie ihre Talente zur Entfaltung bringen. Mit unserem ganzheitlichen, humanistischen und betriebswirtschaftlich-zielorientierten Ansatz bieten wir weit mehr als modular aufgebaute Seminarreihen mit Nachhaltigkeitskonzepten. Wir stehen für den erlebbaren und messbaren Wandel zu einer Performance Culture.“

Meine Beratungs-, Trainings- und Coaching-Schwerpunkte sind:

Organisations- und Personalentwicklung unter dem Dach der Entwicklung einer Performance Culture inklusive Benchmarking, Führungscoaching und Vertriebstraining, umfassender Background und Erfahrungen im Bereich Medien und Vertrieb.