

# Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Von der Messung des  
Nicht-Messbaren  
zur Ableitung von  
Strategie und Wandel

Fallstudie zur Entwicklung der  
Unternehmenskultur in einer  
mittelständischen Bank

Liebe Leserin,  
Lieber Leser,

der Begriff Unternehmenskultur führt, je nachdem wen Sie fragen und wann Sie fragen, zu sehr unterschiedlichen Beschreibungen. Meist ist die Rede von einem „guten Arbeitsklima“ oder von „zufriedenen Mitarbeitern“. Und wenngleich der Kulturbegriff oft unscharf und emotional besetzt ist, hat zweifelsohne jede Organisation ihre einzigartige Kultur, geprägt durch ihre Geschichte, ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden.

Dies wird insbesondere bei Fusionen deutlich (und oftmals problematisch), wo aus unterschiedliche Kulturen gemeinsam eine neue Unternehmenskultur geschaffen werden soll.

## Über Mensch & Wandel

Gegründet 2013 hat sich das Unternehmen in den vergangenen Jahren auf das Thema Unternehmensentwicklung spezialisiert. Die wichtigsten Handlungsfelder darin sind:

- Geschäftsmodellentwicklung
- Organisationsdesign
- Kulturentwicklung.

Die Leistungspalette umfasst Veränderungsberatung und -begleitung, Qualifizierung und Coaching.

**Der Zweck einer guten Unternehmenskultur ist nicht Mitarbeiterzufriedenheit!  
Die Kultur sollte Bedingungen schaffen, die es allen Mitarbeitenden ermöglichen, konstruktiv an der Erreichung von Unternehmenszielen zu arbeiten.  
Daraus entsteht Mitarbeiterzufriedenheit!**

### Der Kulturbegriff

Bei der Entwicklung einer Kultur geht es primär nicht um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, da es schließlich auch nicht (Gründungs-)Zweck einer Organisation ist, ihre Mitarbeitenden zu beglücken. Damit wir uns nicht falsch verstehen, natürlich gewinnt jedes Unternehmen davon, wenn seine Mitarbeitenden zufrieden sind. Dies ist jedoch nicht das Ziel, sondern das Ergebnis einer guten Unternehmenskultur!

Konzepte wie „Great Place to Work“ oder klassische Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit tragen deshalb per se nicht zu einer messbaren Verbesserung der Kultur bei. Und die Ableitung konkreter Maßnahmen und Messung ihrer Wirksamkeit für die Organisation ist auch das Kernproblem dieser Form der Befragungen. Das zweite und schwerer wiegende Problem ist jedoch, dass Zufriedenheit zum Selbstzweck wird und nicht zum Ergebnis einer erfüllten, sinnstiftenden Arbeit.

### Das Unternehmen und die Ausgangslage

Diese Fallstudie beschreibt das Vorgehen und die Ergebnisse einer Kulturanalyse in einer deutschen Primärbank mit ca. 400 Mitarbeitenden und mehr als 3 Mrd. Euro Bilanzsumme.

Das Thema Unternehmenskultur hat in der Bank seit langem einen hohen Stellenwert. Dies spiegelt sich auch in der mehrmaligen Teilnahme des Hauses am Wettbewerb „Great Place to Work“ wider. Umfangreiche interne Veränderungen und die Coronapandemie haben jedoch das Thema Kultur in den letzten beiden Jahren in den Hintergrund treten lassen.

Die anhaltend hohe Innovationsgeschwindigkeit des Unternehmens mit anspruchsvollen Kunden- und Organisationsprojekten, erfordert von den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Gestaltungswillen. Um die dafür notwendigen kulturellen Rahmenbedingungen zu schaffen, setzten sich 2022 Geschäfts- und Personalleitung sowie die Unternehmensentwicklung der Bank mit Mensch & Wandel zusammen. Ziel war es, die bislang durchgeführte Befragung zur

Mitarbeiterzufriedenheit durch eine Erhebung zum Organisationsverhalten und dessen Auswirkungen zu ersetzen. Mit dem Fokus auf Verbesserung von Effizienz und Leistungsfähigkeit, basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen der internationalen Normierungsdatenbank von Human Synergistics International.

Das Projekt wurde über einen Zeitraum von etwa neun Monaten begleitet. In der Regel erfolgt die Erhebungen der Soll- und Ist-Kultur mit anschließender Auswertung über einen Zeitraum von zwei bis drei Monaten. Im vorliegenden Fall erfolgte aus betriebsbedingten Gründen eine mehrmonatige Pause zwischen den beiden Erhebungen.

## Von wegen Soft-Fact: Die Unternehmenskultur ist einer der härtesten Erfolgsfaktoren jeder Organisation.

### Der Partner

Das beschriebene Kulturprojekt haben wir von Mensch & Wandel mit unserem langjährigen Partner Human Synergistics InterConnex GmbH durchgeführt. Dafür gab es zwei Gründe:

1. Human Synergistics hat sich auf die Entwicklung von wissenschaftlich belegten Transformationsstrategien und diagnostischen Instrumenten zur Verhaltensmessung spezialisiert.
2. Human Synergistics verfügt über mehr als fünfzig Jahre Erfahrung in der Analyse von Unternehmenskulturen und eine Datenbasis von mehreren Tausend untersuchter Unternehmen.

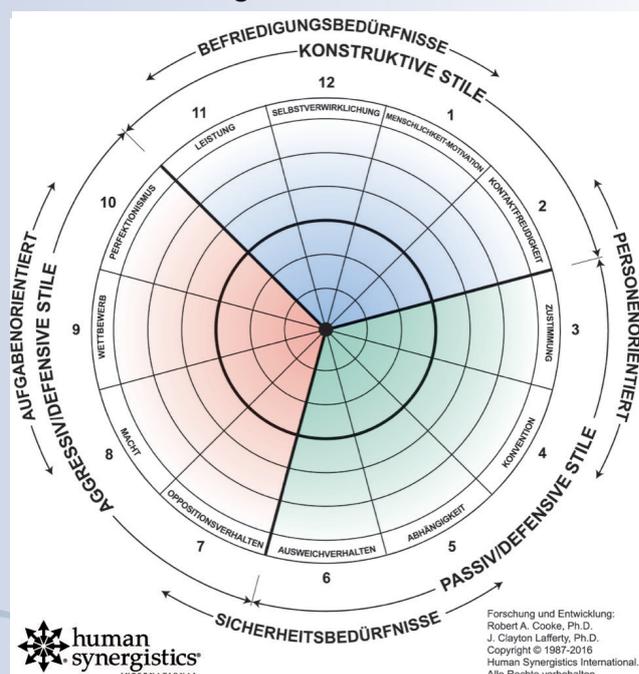
**OCI®/OEI messen sowohl Kultur als auch Klima und liefern wichtige Informationen darüber, wie diese miteinander verbunden sind.**

### Der Ansatz

Die Kulturentwicklung auf Basis des OCI (Organizational Culture Inventory®) in Kombination mit dem OEI (Organizational Effectiveness Inventory®) von Human Synergistics geht das Thema Unternehmenskultur von einer streng wissenschaftlichen Seite an.

Zuerst wird im Rahmen der Kulturanalyse vom Management die Soll-Kultur beschrieben. In einem zweiten Schritt erfolgt dann im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung die Erhebung der Ist-Kultur. Danach werden Soll- und Ist-Kultur gegenübergestellt. Die anschließende Auswertung zeigt die Unterschiede zwischen Soll- und Ist-Kultur auf, den sogenannten „kulturellen Bruch“.

Diese Unterschiede werden durch 31 Merkmale transparent dargestellt, aus deren Ausprägung sich der künftige Veränderungs- und Handlungsbedarf klar ableiten lässt. Dabei geht es nicht um Wohlfühlfaktoren und Benefits für Mitarbeitende, sondern um gelebtes Verhalten sowie implizite und explizite Verhaltensnormen. Es geht um die Botschaften, die Mitarbeiter aus ihrem Arbeitsumfeld darüber erhalten, wie sie ihre Arbeit erledigen und zusammenarbeiten sollen. Unter Berücksichtigung der vorhandenen Strukturen, Systeme und Technologien, sowie der Kommunikationsprozesse und des erlebten Führungsverhaltens.



Der Circumplex®

## Die Messinstrumente

Das Organizational Culture Inventory (OCI®) erhebt und bewertet auf Basis einer Mitarbeiterbefragung die im Unternehmen gelebten Praktiken von Kommunikation, Kooperation und Führung. Diese werden über das aktuelle Klima bestimmt und prägen die vorhandene Kultur. Dazu beantworten die Mitarbeitenden 120 Fragen zu den Aspekten Mitarbeitende, Teams, Bereiche und Gesamtorganisation. Die Erhebung erfolgt vertraulich und online.

## Der Circumplex – Sichtbare Kultur

Das Kreisdiagramm (Circumplex) ist das zentrale Instrument zur Visualisierung der Erhebungsergebnisse. Neben einem klaren Verständnis für diese Ergebnisse, liefert es eine gemeinsame Sprache für die Beschreibung der Organisationskultur. Dabei bildet es die Unternehmenskultur in drei unterschiedlichen Stilen mit jeweils vier typischen Verhaltenserwartungen ab.

Die **konstruktive Kultur (blau)** betrachtet die mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Facetten. »Leistung« meint die konsequente Verfolgung selbstgesteckter Ziele, »Selbstverwirklichung« das individuelle Wachstum. »Menschlichkeit-Motivation« rückt die uneigennützig unterstützende anderer in den Fokus der Betrachtung und »Kontaktfreudigkeit« zeigt die Zufriedenheit im Team an.

Die **passiv-defensive Kultur (grün)** ist geprägt von »Zustimmung« und persönlicher Anpassung. »Konvention-Tradition« zeigt sich in dem (bisweilen sturen) Verfolgen von Richtlinien und »Abhängigkeit« in der (unreflektierten) Umsetzung von Vorgaben des Vorgesetzten. »Ausweichverhalten« drückt die Verweigerung der Übernahme von Verantwortung aus.

Bei einer **aggressiv-defensiven Kultur (rot)** steht die Aufgabenorientierung im Mittelpunkt: Während bei »Oppositionsverhalten« Aussagen und Entscheidungen von Kollegen und (bis ins kleinste Detail) hinterfragt werden, bedeutet »Macht« (knall)hart aufzutreten. Bei »Wettbewerb« wird Überlegenheitsverhalten gefördert und »Perfektionismus« akzeptiert keine Unzulänglichkeiten.

## Schritte zur Erfolgskultur

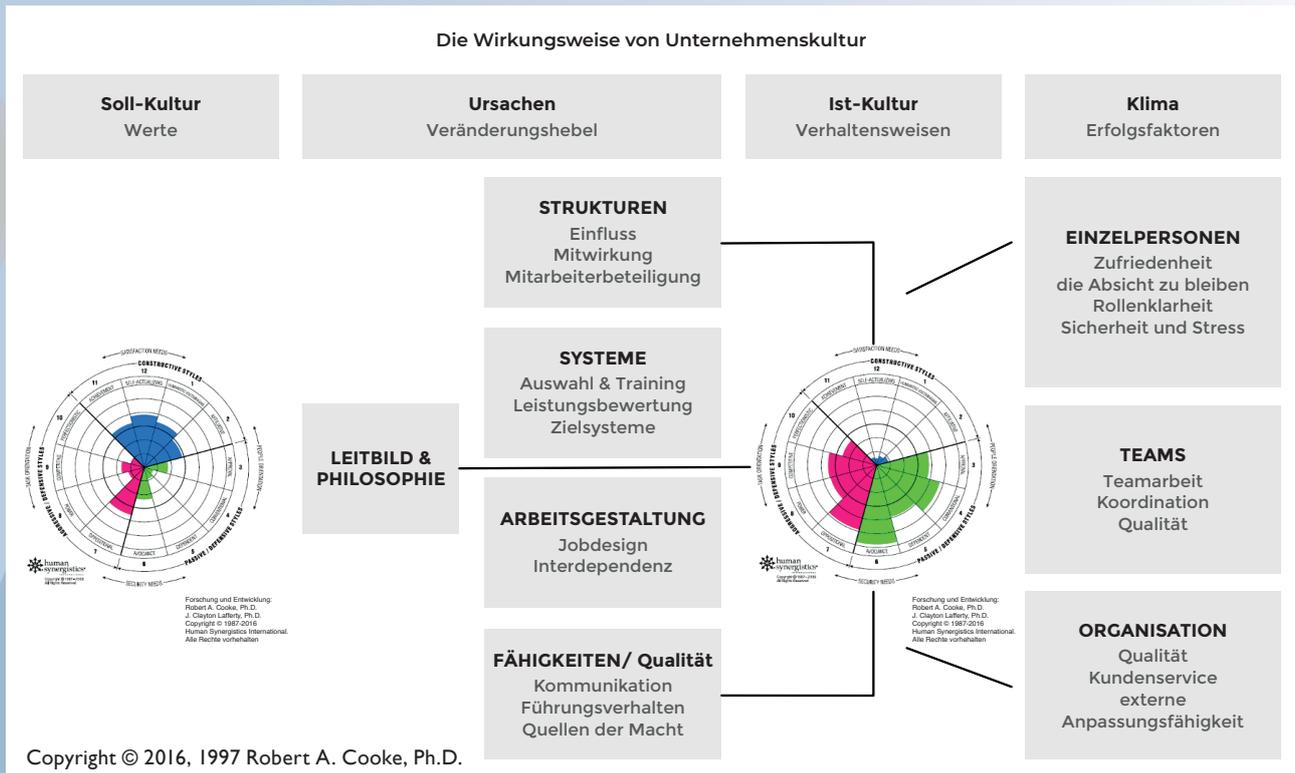


Ein Kulturentwicklungsprozess durchläuft mehrere Phasen: Messung, Analyse, Umsetzung und Erfolgskontrolle. Die beiden Instrumente OCI (Soll-/Ist-Kultur) und OEI (Ursachen und Klimafaktoren) sind nicht die Methoden zur Entwicklung der Unternehmenskultur, sondern Erhebungs- und Auswertungswerkzeuge. Die Ergebnisse des OEI sind Ausgangspunkt für eine vertiefte Analyse möglicher Interventionspunkte und damit Schlüsselfaktoren für die Veränderungsstrategie.

### Die Schritte im konkreten Kulturprojekt

1. Schritt  
Beschreibung der Wunschkultur durch die erweiterte Geschäftsleitung. Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Kultur und Verhalten.
2. Schritt  
Erhebung der Ist-Kultur bei allen Mitarbeitenden, papierhaft oder als Online-Befragung.
3. Schritt  
Auswertung der Erhebungsergebnisse und Abgleich von Wunsch- und Ist-Kultur
4. Schritt  
Analyse und Handlungsempfehlungen
5. Schritt  
Definition mittelfristiger Entwicklungsziele zum Kulturwandel

# Der konkrete Fall

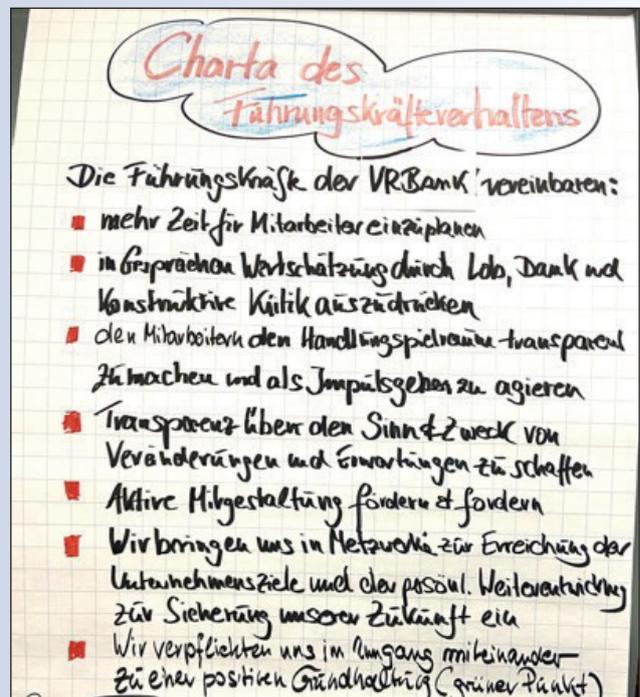


## 1. Schritt: Workshop zur Beschreibung der Soll-Kultur

In einem eintägigen Workshop mit den Vorständen und dem erweiterten Führungskreis werden die Grundlagen für ein gemeinsames Kulturverständnis geschaffen.

### Workshopziele:

- Die Teilnehmenden verstehen den wissenschaftlichen Ansatz von Human Synergistics.
- Sie stimmen sich mit Mensch & Wandel über das Projektvorgehen ab und klären ihre Rollen im Prozess.
- Sie formulieren mittels einer Online-Erhebung auf Basis des OCI (Organizational Culture Inventory®) ihre persönliche Wunschkultur
- Auf Basis der Auswertungsergebnisse beginnen die Teilnehmenden anschließend mit der Arbeit an einem gemeinsamen Kultur- und Führungsverständnis.
- Die Kulturprofile auf Basis der Online-Erhebung zeigen im Kreismodell die gewünschte Veränderungsziele klar auf und werden zum Benchmark für künftige Entwicklungsmaßnahmen.
- Alle Teilnehmenden unterzeichnen eine „Charta des Führungsverhaltens“.



Charta des Führungsverhaltens mit Unterschriften der Führungskräfte (nicht sichtbar)

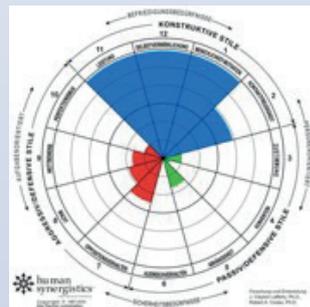


## Neue Führungsgrundsätze: Null aus Neunundvierzig

Nach Erhebung der Soll-Kultur haben sich Führungskräfte aus ausserhalb des geplanten Vorgehens zu einem Workshop getroffen, um sich mit ihrer neuen "Charta des Führungskräfteverhaltens" zu befassen.

Ziel des Workshops sollte sein, die vorhandenen 49 schriftlichen Führungsgrundsätze auf 12 zu reduzieren. Am Ende des Workshops hat sich die Führungsebene dann jedoch grundsätzlich gegen verschriftliche Führungsgrundsätze entschieden.

Stattdessen wurde ein regelmäßiges Besprechungsformat im Stile kollegialer Beratung eingeführt. Sein Ziel ist, aktuelle Führungssituationen und -probleme zeitnah zu besprechen, und kontinuierlich Maßnahmen zur Umsetzung der Wunschkultur zu bearbeiten. Damit soll die Silobildung reduziert und ein konsistentes Führungsverhalten sichergestellt werden.



Profil der Wunschkultur  
des Führungskreises



Profil der Wunschkultur  
des Vorstandes

## Hypothese zu den unterschiedlichen Ausprägungen der Wunschkultur

Typisch für Marktfolgebereiche in Banken ist die sich gegenseitig verstärkende Kombination von Perfektionismus (10) und Konvention (4), die sich darin ausdrückt, Vorschriften und regulatorischen Anforderungen in teilweise unangemessener Perfektion umzusetzen. In Markt Bereichen sind hingegen Zustimmung (3) und Wettbewerb (9) oftmals stark ausgeprägt. Das Ergebnis zeigt, dass es bereits auf den obersten Führungsebenen Unterschiede im Kulturverständnis gibt, die mit jeder Hierarchiestufe weiter zunehmen.

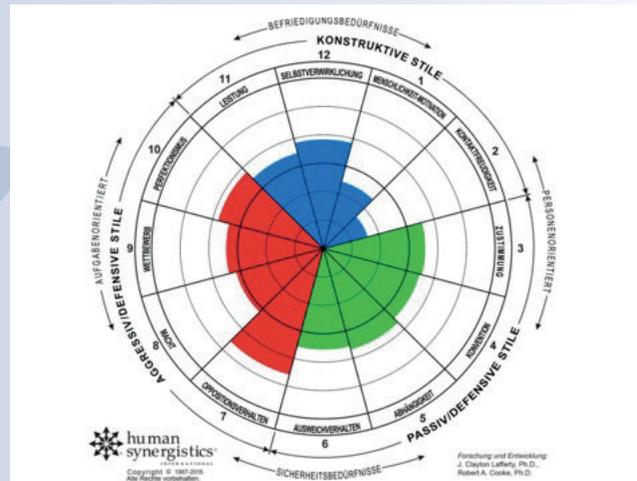
**Kulturveränderung ist ein sensibler und langwieriger Prozess. Für die Wahl des optimalen Vorgehens und der geeigneten Methoden ist es notwendig, durch eine systematische Analyse die kulturelle Ausgangslage in ihrer Tiefe zu verstehen.**

## 2. Schritt: Erhebung der Ist-Kultur

Zur Erhebung der Ist-Kultur mit dem Organizational Culture Inventory® (OCI®) wurden 476 Einladungen versandt, 315 Mitarbeitende haben teilgenommen. Bei der online durchgeführten Befragung beantworteten die Mitarbeitenden 120 Fragen.

Die Fragen in diesem Schritt bezogen sich darauf, welches persönliche Verhalten aus Sicht der Befragten zum Überleben oder Aufsteigen im Unternehmen hilfreich ist. Damit stellen sie den Gegenpol zu den Wunschkultur-Fragen dar, die das ideale Verhalten der Mitarbeitenden beschreiben.

Die Antworten wurden von Human Synergetics ausgewertet und mit einer Referenzbasis von mehr als tausend internationalen Organisationen verglichen. Das Ergebnis ist ein objektives Bild zur Unternehmenskultur. Ergänzend wurden in Abstimmung mit dem Kunden individuelle Auswertungen Teilgruppen wie Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Alter, Organisationseinheiten, Hierarchiestufen und Standorte definiert.



### Primärer Kulturstil: Oppositionsverhalten (7)

- Auf Fehler hinweisen
- Sich in bestimmten Situationen zurückhalten
- Distanziert und völlig objektiv bleiben

### Sekundärer Kulturstil: Selbstverwirklichung (12)

- Ideen weitergeben
- Selbst einfache Aufgaben gut ausführen
- Offen und ehrlich sein

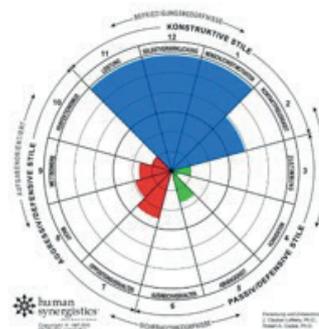
Aggressiv/ defensive Stile (rot) in konstruktive Verhaltensstile (blau) zu entwickeln ist einfacher als passiv/ defensive Stile (grün), da deren immanente Dynamik „nur“ einer Lenkung bedarf. Passiv/ defensive Stile benötigen zusätzlich noch eines Antriebs aus der Komfortzone.

## Ist-Kultur versus Soll-Kultur

Ist-Kultur  
N=315



Soll-Kultur  
N=19



Insgesamt besteht die größte Abweichung zwischen dem Ist- und dem Soll-Profil im Passiv/Defensiven Cluster, sowie dem ersten konstruktiven Stil.

### Primäre Abweichung: Ausweichverhalten

- sich unverbindlich geben
- eher populäre als notwendige Entscheidungen treffen
- Entscheidungen Vorgesetzten überlassen

### Sekundäre Abweichung: Menschlichkeit-Motivation

- andere anspornen
- andere loben
- andere bei ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen

Human Synergetics International Copyright © 2016. Alle Rechte vorbehalten.  
Forschung und Entwicklung: Robert A. Cooke, Ph.D., Janet L. Szumal, Ph.D. und Jessica D. Cooks.

### 3. Schritt: Auswertung

Mit Hilfe des OEI (Organizational Effectiveness Inventory®) wurden zeitgleich mit der OCI-Befragung 31 Ursachen und 12 Klimafaktoren ermittelt (siehe Seite 5 oben). Diese Ursachen gelten als die Haupteinflussfaktoren für die Unternehmenskultur, welche wiederum das Klima prägt. Aus dem Benchmark-Vergleich dieser Ergebnisse ergeben sich konkrete Hinweise auf Ansatzpunkte für Interventionen.

Ein anschließender Workshop von Mensch & Wandel mit dem Projektteam der Bank diente zur Vertiefung der Ergebnisse und Einführung in die Arbeit mit dem Feedbackbericht. Dies beinhaltet

- die Analyse vier spezifischer Untergruppen
  - die Aufstellung erster Hypothesen
  - die Vorbereitung der Vorstandspräsentation
- Ziel dieses Schrittes war es, in eine erste Ursachenanalyse der Ausprägungen einzusteigen, und die Wechselwirkungen zu verstehen, die zwischen den verschiedenen Teilursachen und Ursachenebenen bestehen. Das bis zu fünf-fache Nachfragen (5-Why-Methode) hilft dabei, bewußte und unbewußte Hypothesen, oder vermeintliches „Wissen“ der Organisation kritisch zu reflektieren und ggf. durch tieferegehende Analysen zu verifizieren.

### Erläuterung der untenstehenden Grafik:

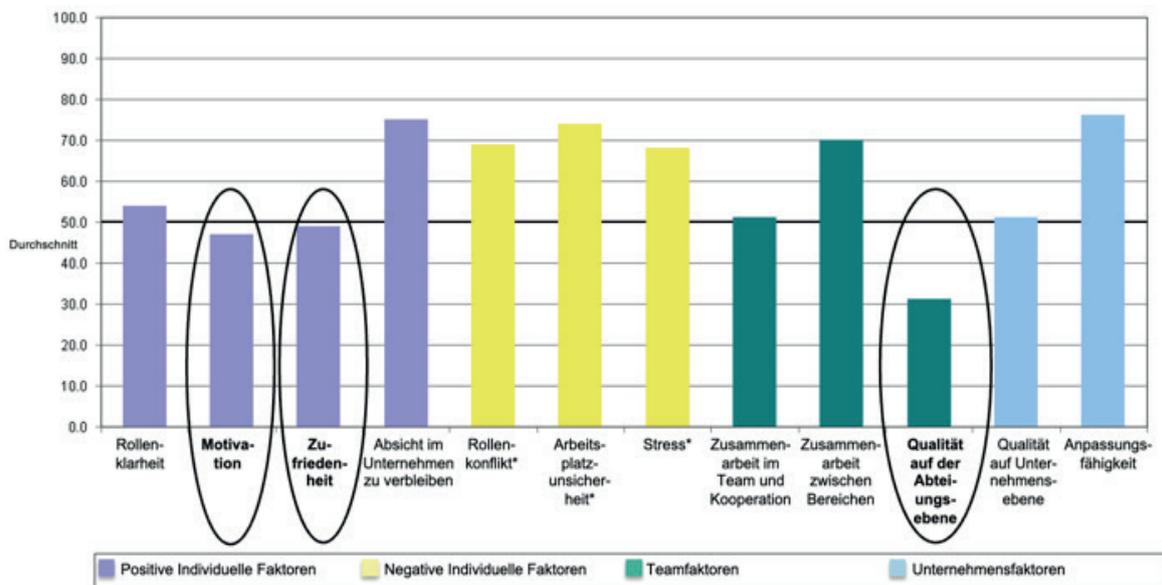
Die **individuellen Faktoren** zeigen, ob die Kultur der Bank eher positive (lila) Auswirkungen wie Motivation und Zufriedenheit hat, oder eher negative (gelb) wie Stress und Rollenkonflikte auf die Mitarbeitenden hat. Die **Teamfaktoren** (grün) messen, ob die Arbeitsorganisation (Mitarbeitende und Abteilungen) gut zusammengefasst und koordiniert ist. Dabei wurden folgende Faktoren ausgewertet:

- Zusammenarbeit im Team
- Qualität der Teamleistung
- Zusammenarbeit zwischen Bereichen

Die **Unternehmensfaktoren** (hellblau) untersuchen in zwei Dimensionen das Verhältnis der Bank zur Außenwelt. Die beiden Kriterien zeigen, wie von den Mitarbeitenden die Qualität der Endprodukte bewertet wird und wie anpassungsfähig die Bank an Veränderungen von außen ist.

Werte über der **50-Prozent-Referenzmarke** zeigen überdurchschnittliche Ergebnisse. Im Sinne eines ressourcenorientierten Vorgehens sollte bei Verbesserungen der Fokus auf den Faktoren mit der geringsten Ausprägung liegen.

### Ausprägung der Erfolgsfaktoren



\*In dem oben gezeigten zusammenfassenden Balkendiagramm werden die Werte für einzelne negative Erfolgsfaktoren umgekehrt, sodass höhere Perzentilwerte erstrebenswertere Ergebnisse bedeuten.

Forschung und Entwicklung: Robert A. Cooke, Ph.D., Janet L. Szumal, Ph.D. und Jessica D. Cooke. Human Synergistics International Copyright © 2016. Alle Rechte vorbehalten.

## 4. Schritt: Analyse und Handlungsempfehlungen

### Der OCI®- und OEI-Feedbackbericht

Im Feedbackbericht werden die Ergebnisse aus den Instrumenten OCI (Kulturrad) und OEI (Ursachen und Klimafaktoren) zusammengeführt.

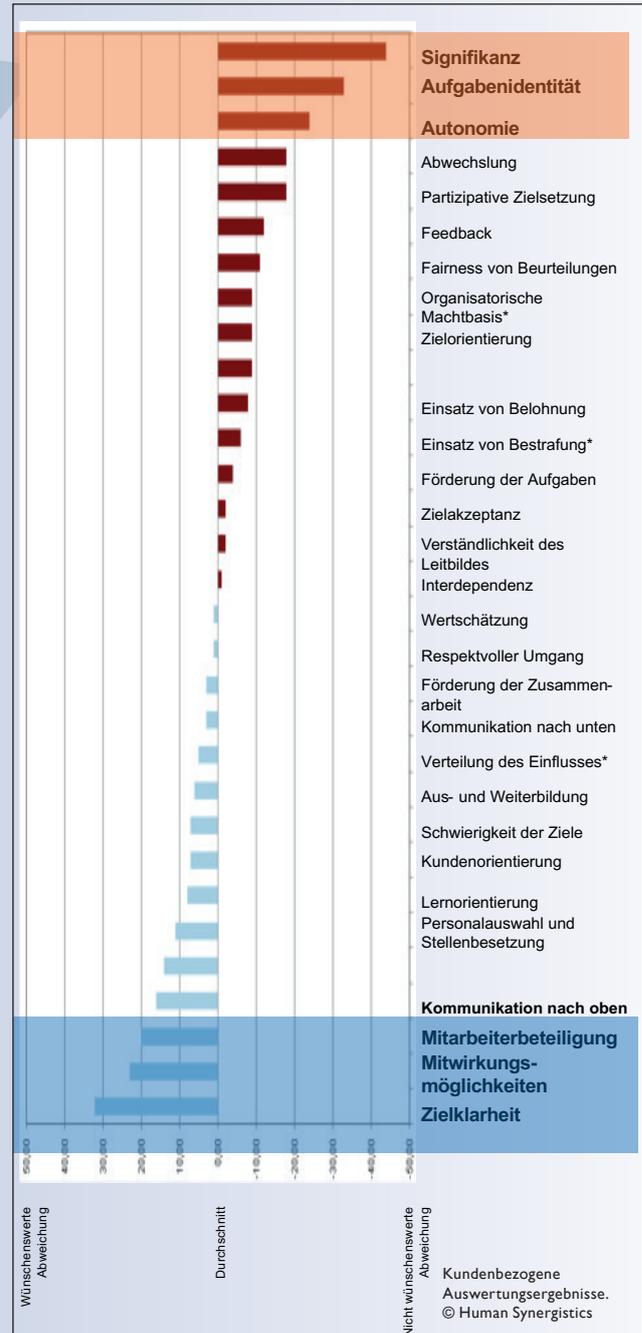
Der Bericht variiert im Umfang, bedingt durch Analysetiefe, Zusatzfragen und individuelle Auswertungen. Im vorliegenden Fall umfasste er 523 Seiten.

Das Ziel in diesem Prozessschritt war es, gemeinsam mit dem Projektteam, die Ursachen der Ausprägungen bzw. Abweichungen von den zugrundeliegenden Benchmarks zu erkennen und deren Wechselwirkungen zu verstehen. Die 5-Why Methode hilft, sich nicht zu schnell mit einfachen Hypothesen oder überlieferten Aussagen zufrieden zu geben, sondern die tieferliegenden Problemursachen zu identifizieren.

### Wenn Stärken zu Schwächen werden

Ziele, Zielvorstellungen und Zielklarheit sind bei dieser Bank stark ausgeprägt. In Kombination mit anderen Ausprägungen (z.B. mangelnde Signifikanz und mangelndes Leitbildverständnis) kann dies aber darauf hindeuten, dass es im Bewusstsein der Mitarbeitenden nur ein geringes Verständnis für eine übergreifende Vision bzw. Strategie gibt. Dies hat wiederum Einfluss auf langfristige Zufriedenheit und Identifikation. Das gleiche gilt auch, wenn die Ziele des eigenen Teams oder Bereichs zu sehr im Fokus stehen, und deren Erreichung durch interne Wettbewerbe und Boni zusätzlich gefördert wird. Auch dann verlieren Mitarbeitende schnell den Auftrag des Unternehmens, die übergeordneten Ziele und das Gesamtbild aus den Augen.

### Abweichungen der Ursachen vom internationalen Durchschnitt



Die Abweichungen für die Verteilung des Einflusses, Verwendung von Bestrafung und organisatorischer Machtbasis wurden umgekehrt, sodass für alle Ursachen positive Unterschiede wünschenswerte Abweichungen und negative Unterschiede nicht wünschenswerte Abweichungen ergeben.

Entwicklungskonzepte sollten sich nicht ausschließlich an defizitären Faktoren orientieren, sondern auch die gezielte Stärkung des bereits vorhandenen konstruktiven Verhaltens im Blick haben. Dadurch wird im ersten Schritt dem defensivem Verhalten bereits Raum genommen, der dann, mit situativen und punktuellen Maßnahmen, sukzessive weiter reduziert wird.

## Drei grundlegende Fragestellungen aus dem Soll-Ist-Vergleich

Was ist zu tun, wenn wir uns von unseren Mitarbeitenden Veränderungs-bereitschaft, Verbesserungsideen und Innovation wünschen, aber unsere Führungskräfte weder Verantwortung abgeben noch Risiken eingehen?

Wie gehen wir damit um, dass die Werte des Soll-Profiles mit der tatsächlichen Wahrnehmung (Ist-Erhebung) der Mitarbeiter nicht übereinstimmen?

Wie sind Kultur und Organisation zu gestalten, damit die Mitarbeitenden den Wert und Sinn ihrer Arbeit verstehen und sich nicht nur als „Rädchen im Getriebe“ empfinden?

Wenn die expliziten Botschaften von Vorstand und Führungskräfte nicht mit dem implizit erlebten Führungsverhalten übereinstimmen, führt dies in macht-basierten Organisationen meist nicht zu einer kritischen Auseinandersetzung mit diesem Widerspruch. Stattdessen werden diese Themen von den Mitarbeitenden konfliktvermeidend dem Diskurs entzogen, was die Entwicklung einer passiv-defensiven Kultur fördert.

### Handlungsempfehlungen

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass jede Organisation mit ausgeprägten passiv-defensiven Kulturmerkmalen (grün) zum Ziel haben sollte, diese systematisch zu reduzieren!

Grund dafür ist, dass sich in passiv-defensiven Verhaltensmustern häufig Einstellungen wie Dienst-nach-Vorschrift oder Innere-Kündigung wiederfinden. Diese Einstellungen sind in höchsten Maße dysfunktional und kontraproduktiv für die gesamte Organisation (siehe auch Gallup Engagement Index 2019).

Die Kulturanalyse zeigt Ausprägungen und Unterschiede auf. Ursachen für bestimmte Kulturmerkmale und Verhaltensmuster sollten deshalb bei einigen Ergebnissen durch anschließende Datenanalysen oder Tiefeninterviews erhoben werden. Nur dadurch kann sichergestellt werden, dass bei Verbesserungen die Kernursachen erkannt werden - auch wenn diese nicht in jedem Fall verändert werden können.

- **Grüne Bereiche.** Im vorliegenden Fall bestand Verbesserungsbedarf in dezidierten Untergruppen (Abteilungen/ Standorten, Funktionsbereichen, ...) mit stark ausgeprägten „grünen“ Anteilen.

- **Arbeitsgestaltung** (Signifikanz, Aufgabenidentität und Autonomie). Es sollte eine Weiterentwicklung des Arbeitssystems (Stichwort: New Work) und seiner Arbeitsabläufe und -bedingungen erfolgen (Aufgabengestaltung, Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume)
- **Führung.** Im Bericht wird deutlich, dass sich einige Probleme nur durch Veränderung des Führungsverhaltens lösen lassen (Arbeitsgestaltung, Motivation/ Zufriedenheit, Teamfaktoren/ Zusammenarbeit, etc.).
- **Zielsystem.** Einbeziehung von „weichen“, bislang nicht erfassten Faktoren, der Zielerreichung (Engagement, Aufwand, Stress). Reflexion und Überarbeitung z.B. der Belohnungs- und Sanktionssysteme.
- **Kontaktfähigkeit.** Förderung eines kooperativen statt wettbewerbsorientierten Arbeitsumfeldes. Ausweitung des Wir-Gefühls über das eigene Team hinaus, zu einem Wir-Denken der Gesamtorganisation.
- **Ausweichverhalten.** Förderung und Ermutigung von Führungskräften und Mitarbeitenden zu mehr Entscheidungsfreude, Tatkraft und Risikobereitschaft.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass Führungskräfte mit (positiv) gefilterten Informationen versorgt werden. Ein Mangel an realistischen und relevanten Informationen fördert jedoch Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen. Deshalb müssen Formate gefunden werden, die einen direkteren Kontakt zu den Mitarbeitenden herstellen und ein anderes Verständnis der Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Management und Mitarbeitenden schaffen.

## Fazit und Ausblick



Erst durch wiederholte Messungen im Abstand von mehreren Jahren können Veränderungen und Entwicklungslinien sichtbar werden. Sie erlauben die Darstellung einer sich entwickelnden Unternehmenskultur, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in ein Gleichgewicht mit Stabilität und Kontinuität bringen muss.

Die eigentliche Arbeit beginnt jedoch erst nach der Unternehmensanalyse, frei nach Peter Drucker, „If you can measure it – you can manage it“. Deshalb sollten auf Grundlage dieser Ergebnisse noch weitere vertiefende Erhebungen erfolgen um anschließend eindeutige Veränderungsziele mit Entwicklungsmaßnahmen, Workshops, Trainings und Coachings zu beschreiben (siehe rechter Kasten).

Die Kulturanalyse hat viele Erwartungen in der Bank geweckt. Diesen gerecht zu werden liegt nun in der Verantwortung von Vorstand, Projektteam und allen Führungskräften.

## 5. Schritt: Definition mittelfristiger Entwicklungsziele

Die Kultur des Unternehmens durch die Erhebungen kennen und verstehen zu lernen ist nur der erste Schritt. Alle Ergebnisse bleiben rein akademisch, sofern in der Folge nicht konkrete mittelfristige Konzepte zur Kultur- und Unternehmensentwicklung abgeleitet und umgesetzt werden. Zu den Folgeschritten gehören:

- Aufsetzen eines Change Management-Konzeptes
- Bei Fusionen: Wertschätzung der „alten“ Kulturen und Nutzung ihrer Stärken zum Aufbau der neuen Unternehmenskultur
- Laufende Reflexion und Verbesserung von Führungsverständnis und Führungsverhalten durch Trainings, Workshops und Coachings
- Umsetzung von New Work-Ansätzen
- Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Entwicklung von Teams durch Seminare und Workshops u.a.
- Abbau von Silos und Stärkung bereichsübergreifender Zusammenarbeit insbesondere an den Schnittstellen in Geschäftsprozessen
- Optimierung von Organisationsstrukturen und Prozessen
- Reflektion und Bearbeitung von Mission, Vision, Leitbild, Geschäftsmodell und Strategien.

Die Konzeption und Umsetzung dieser Folgeschritte kann auch durch Mensch & Wandel begleitet werden. Dabei gehört zu unseren Prinzipien, die Betroffenen und Beteiligten auf dem Weg zur Lösung so intensiv einzubinden, dass sie eigene Lern- und Transferleistung vollbringen müssen - und damit von unserer Beratung unabhängig werden. Getreu unserem Motto:

**Wir kommen um nicht mehr gebraucht zu werden.**

## Weitere Informationen

Sie möchten mehr über eine Kulturanalyse für Ihr Unternehmen erfahren?

Dann besuchen Sie uns unter:

<https://www.menschundwandel.de/beratung/unternehmenskultur/>

Oder senden Sie eine E-Mail an:

[mail@menschundwandel.de](mailto:mail@menschundwandel.de)

## Vielen Dank ...

... an das Projektteam mit Sibylle Eichhorn, Christian Eichhorn und Jochen Grotenhöfer.

... an die Mitarbeitenden der Human Synergistics InterConnex GmbH, die uns bei der technischen und logistischen Umsetzung begleitet haben.

### V.i.S.d.P.:

Sibylle und Christian Eichhorn

Kontakt:

Mensch & Wandel GbR

[www.menschundwandel.de](http://www.menschundwandel.de)

+49 711-5047717-0

Lindenberg im April 2023

Die Inhalte dieser Fallstudie (u.a. Texte, Grafiken, Fotos, Logos etc.) sind urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung von Auszügen aus dieser Fallstudie ist nur mit dem Hinweis auf die Copyrightinhaber gestattet:

Copyright © 2023, Mensch & Wandel

Copyright © 2023, Human Synergistics International

Alle Rechte vorbehalten.