

Diagnose- Handbuch: Kultur beschreiben

Kurzbeschreibung

Moderne Unternehmensführung funktioniert nicht mehr mit Druck von oben nach unten. Eine neue Kultur zeichnet sich durch Freiräume, Kooperation, Wertschätzung und Vertrauen aus. Ziel dabei ist mehr Agilität, Flexibilität und Robustheit gegenüber der zunehmenden Veränderungsdynamik. Damit wird Kulturentwicklung zunehmend zum Wettbewerbsvorteil. Das Diagnose-Handbuch enthält ein Praxis erprobtes Modell mit einer Sammlung konkreter Kulturdimensionen. Angeregt durch die aufgeführten Kulturdimensionen lässt sich Unternehmenskultur beschreiben und Kulturentwicklungsbedarf bestimmen. Das Handbuch berücksichtigt vier verschiedene Perspektiven, die für Kulturentwicklung relevant sind:

- Unternehmensprägung
- Scheinwerfer und Dimensionen zur Kulturbeschreibung
- Innere Haltung und Grundüberzeugungen
- Unternehmenspraktiken

Dabei wird Kulturentwicklung als gemeinsame Gestaltungsaufgabe der verantwortlichen Führungskräfte verstanden. Das Diagnose-Handbuch richtet sich an Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler sowie Berater, die Unternehmenskultur gestalten wollen.

Zielsetzung

Entlang der im Diagnose-Handbuch aufgeführten Kulturdimensionen ist Unternehmenskultur beschreibbar und besprechbar. Die Möglichkeit entsteht, Kulturentwicklungsbedarf zu bestimmen. Das Ziel besteht stets darin, die zu den Unternehmensanforderungen passenden Kulturmerkmale auszuwählen und einzuführen.

Kontext

Streng genommen lässt sich Kultur nicht direkt beeinflussen. Genauso wäre es Unfug, an einem Schatten anzusetzen, um Veränderung zu initiieren. Kultur ist in diesem Sinne ein Schatten. Kultur ist immer da, ob sie einem gefällt oder nicht. Und ob man sie sieht, hängt vom Lichteinfall oder der eigenen Perspektive ab. Das hier beschriebene Diagnose-Handbuch zum Thema „Kultur beschreiben“ ist durch die folgende Sicht auf Unternehmenskultur geprägt:

- Die Kultur eines Unternehmens ist einzigartig.
- Kein Unternehmen hat nur die eine Unternehmenskultur. Bereiche, Abteilungen und sogar einzelne Teams entwickeln eigene Subkulturen.
- Nachhaltige Veränderungen stehen mit Kulturentwicklung im Wechselspiel.
- Es geht darum, eine Sprache anzubieten, die die Kultur beobachtbar, besprechbar und damit auch veränderbar im Sinne des Unternehmens macht.
- Kulturentwicklung berücksichtigt den Reifegrad des Unternehmens und der handelnden Personen.
- Eine fragmentarische Vorgehensweise hat sich bewährt. Gute Beispiele wirken auch auf das Umfeld selbstverstärkend.
- Kulturentwickler experimentieren und gehen den Weg der kleinen Schritte.

Ablauf

Das Diagnose-Handbuch unterstützt ein Vorgehen, um unkonkrete, nicht messbare Kultur Aspekte zu erfassen. Dabei handelt es sich um ein fragmentarisches Vorgehen. Schritt für Schritt wird ein Scheinwerfer nach dem anderen angeschaltet, um zu beobachten, welches Verhalten innerhalb des Unternehmens sichtbar wird. Die Scheinwerfer sind:

- Zukunft gestalten
- Leistung und Erfolg
- Organisation und Prozesse
- Zusammenarbeit
- Soziales Miteinander und
- Verhalten, Wirken, Entwickeln

Mit jedem Scheinwerfer lassen sich verschiedene Perspektiven einnehmen. Die Perspektiven spannen gegenläufige Pole auf. Die jeweiligen Pole sind anhand konkreter Beispiele beschrieben. Die Scheinwerfer werden metaphorisch gesprochen der Reihe nach eingeschaltet, um Licht in das Dunkel der Unternehmenskultur werfen.

Nach Einsatz eines Scheinwerfers runden Leitfragen zur Reflexion das Gesehene ab. Die Leitfragen helfen dabei, welches Verhalten im Unternehmen bzw. im Team als hilfreich und den Erfolg unterstützend erlebt wird und damit in Zukunft erhalten bleiben soll und welches Verhalten als weniger hilfreich und nicht unterstützend gesehen wird und deshalb in Zukunft verändert werden sollte. Ein vorgegebenes Diagnoseblatt kann zur übersichtlichen Dokumentation genutzt werden.

Ergebnis

Eine geteiltes Verständnis zur aktuellen Unternehmenskultur mit positiven sowie störenden Auswirkungen und erste Ideen zur Kulturentwicklung.

Literaturhinweis

Silke Heerwagen, Thilo Leipoldt (2019). Kulturentwicklung. Handbuch: Kultur beschreiben. system worx, Unterföhring.

<https://system-worx-gmbh.jimdosite.com/shop/buecher/handbuch-zum-fragebogen-kulturentwicklung-kultur-beschreiben>

Autoren



Silke Heerwagen
Partnerin bei system worx



Thilo Leipoldt
Gründer, Partner und
Geschäftsführer bei
system worx