

Test: Kulturmerkmale von Unternehmen

Test-Einweisung

Eine Unternehmenskultur ergibt sich aus den von Mitarbeitern gemeinsam gestalteten Werten, Normen, Denkhaltungen und Weltanschauungen. Sie prägt das interne Zusammenleben und das externe Auftreten.

Die Kultur in einem Unternehmen ist somit mitverantwortlich für das Denken und Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern. Darüber hinaus hat es Wirkung auf die weiteren externen Partner der Organisation.

Der Nutzen einer prägenden Unternehmenskultur ist vielfältig. Im Innenverhältnis einer Organisation erzeugt sie u.a. Identifikation mit dem Unternehmen, forciert den Zusammenhalt zwischen den Akteuren und steigert damit auch die Effizienz und Effektivität des Unternehmens.

Der folgende Text bezieht sich auf empirisch relevante Kultur-Merkmale.

Verfahren Sie bitte nach dem Lesen der 10 Kulturbeschreibungen folgendermaßen:

a) Beantworten Sie zunächst Test-Aufnahme **IST**. Hier sollen Sie Ihre aktuellen Einschätzungen zu den Dimensionen wiedergeben.

b) Führen Sie danach die Test-Aufnahme **SOLL** durch. Hier sollen Sie Ihre zukünftigen Einschätzungen – bezogen auf die nächsten 3 Jahre – zu den Dimensionen wiedergeben.

Test-Aufnahme

Lesen Sie zunächst die Beschreibungen der 10 Kultur-Merkmale, damit Sie anschließend mit diesem Wissen die Testaufnahme durchführen können.

1. Individuelle Eigenständigkeit: Ausmaß an individueller Verantwortung, Autonomie und Unabhängigkeit.
2. Risikotoleranz: Ausmaß, in dem die Mitarbeiter ermutigt werden, sich risikofreudig, innovativ und streitbar zu verhalten.
3. Vorgabe der einzuschlagenden Richtung: Ausmaß, inwieweit die Organisation klare Ziele und Leistungsvorgaben formuliert.
4. Integration: Ausmaß, in dem die Organisationseinheiten aufgefordert werden, in koordinativer und kooperativer Weise zu agieren.
5. Steuerung („Control“): Anzahl der Vorschriften und Regeln sowie die

Intensität der Fremdkontrolle zur Überwachung und Steuerung des Mitarbeiterverhaltens.

6. Unterstützung durch Vorgesetzte: Ausmaß, in dem Führende ihre Mitarbeiter über wichtige Tatbestände informieren, ihnen Beratung und Unterstützung gewähren.
7. Identität: Ausmaß, bis zu dem die Mitarbeiter sich mit der gesamten Organisation identifizieren (weniger bezogen auf Gruppenkohäsion oder berufsspezifische Identifikation).
8. Anreiz- und Belohnungssystem: Ausmaß, inwieweit das Entgelt, Statussymbole und Beförderungen auf Leistungskriterien beruhen im Vergleich zu Senioritätsprinzipien, Kooptation, Netzwerkbeziehungen etc.
9. Konflikttoleranz: Ausmaß, inwieweit es den Mitarbeitern erlaubt ist, Konflikte offen auszutragen und Kritik vorbehaltlos auszusprechen.
10. Kommunikationsmuster: Ausmaß, in dem Kommunikationsnetzwerke durch formale Restriktionen „kanalisiert“ werden



Steigern Sie die Attraktivität Ihrer Golfanlage durch

Adventure Golf

Bildquelle: Adventure Golf Holenthardter Hof, Robert Pastor

BVGA
Bundesverband Golfanlagen e.V.

City
GOLF EUROPE

Carsten@citygolf.com Tel: 0160-600 10 90 www.citygolfeurope.de

Test-Aufnahme IST

| | Merkmale | sehr hoch | | | sehr niedrig | | |
|-----|---|-----------|---|---|--------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Ausmaß der individuellen Eigenständigkeit | | | | | | |
| 2. | Ausmaß der Risikofreudigkeit | | | | | | |
| 3. | Ausmaß klarer Ziele und Leistungsnormen | | | | | | |
| 4. | Ausmaß der Kooperation mit: a) Führungskraft | | | | | | |
| | b) Kollegen | | | | | | |
| | c) Mitarbeitern | | | | | | |
| | d) Externen Kunden | | | | | | |
| 5. | Ausmaß der Vorschriften und Regeln | | | | | | |
| 6. | Ausmaß des Informierens durch die Führungskraft | | | | | | |
| 7. | Ausmaß der Identifikation mit dem Unternehmen | | | | | | |
| 8. | Ausmaß der Belohnungsformen aufgrund individueller Leistungskriterien | | | | | | |
| 9. | Ausmaß der Toleranz bei Konfliktsprache und Kritikäußerungen | | | | | | |
| 10. | Ausmaß formaler Kommunikationswege | | | | | | |

Test-Aufnahme SOLL

| | Merkmale | sehr hoch | | | sehr niedrig | | |
|-----|---|-----------|---|---|--------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Ausmaß der individuellen Eigenständigkeit | | | | | | |
| 2. | Ausmaß der Risikofreudigkeit | | | | | | |
| 3. | Ausmaß klarer Ziele und Leistungsnormen | | | | | | |
| 4. | Ausmaß der Kooperation mit: a) Führungskraft | | | | | | |
| | b) Kollegen | | | | | | |
| | c) Mitarbeitern | | | | | | |
| | d) Externen Kunde | | | | | | |
| 5. | Ausmaß der Vorschriften und Regeln | | | | | | |
| 6. | Ausmaß des Informierens durch die Führungskraft | | | | | | |
| 7. | Ausmaß der Identifikation mit dem Unternehmen | | | | | | |
| 8. | Ausmaß der Belohnungsformen aufgrund individueller Leistungskriterien | | | | | | |
| 9. | Ausmaß der Toleranz bei Konfliktsprache und Kritikäußerungen | | | | | | |
| 10. | Ausmaß formaler Kommunikationswege | | | | | | |

Test-Auswertung

Werten Sie Ihre Test-Aufnahmen folgendermaßen aus:

Schritt 1:

Legen Sie durch Verbinden der **IST-Zahlen** pro Merkmal Ihr Kultur-Profil **IST** an.

Schritt 2:

Verfahren Sie analog mit den Werten Ihrer **SOLL-Aufnahme**.

Schritt 3:

Legen Sie beide Profile übereinander, zwecks Vergleich Ihrer **IST- und SOLL- Werte**.

Schritt 4:

Diskutieren Sie mit Ihrer Führungskraft, Ihren Kollegen bzw. Mitarbei-

tern Ihre Einschätzungen in dem Sie Ihr **IST- und SOLL-Profil** präsentieren. Falls Sie Interesse bzw. die angesprochenen Personen Interesse an weiteren Datenaufnahmen haben, unterstützen Sie diese bei deren Test-Aufnahmen und -Auswertungen.

Schritt 5:

Entwickeln Sie für sich (bzw. mit Ihrem Team für Ihre Organisation) Vorgehensweisen zur Verbesserung der **IST zu SOLL-Diskrepanzen** unter Hinzunahme des folgenden Aktionsplans (vgl. Abbildung 1).

Schritt 6:

Legen Sie einen Kontrollzeitpunkt fest zwecks Überprüfung Ihrer Aktivitäten aus dem Aktionsplan.



Prof. Dr. Richard K. Streich
Executive-Coach und Geschäftsführer von COMMENT! – coaching + communication
Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter gmgek-online.de/gm-autoren

Prof. Dr. Richard Streich

Aktionsplan

| Aktion-Nr.: | Fragestellungen: | | | | | | |
|-------------|------------------|--------|-----------|----------|------|--------------------------|-----------------------|
| | Was? | Warum? | Bis wann? | Mit wem? | Wie? | Welche Erfolgskriterien? | Wie Erledigungsstand? |
| 1 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Abb. 1: Aktionsplan mit zentralen Fragestellungen

Quelle: KAMMEL, A., 1996: Organisationaler Wandel. Eine Synopsis ausgewählter konzeptioneller Ansätze zu seiner praktischen Bewältigung; Arbeitspapier Nr. 96/12, TU Braunschweig, S. 42.