



Unternehmenskultur messen und beeinflussen



Mag. Mario Filoxenidis
Wien, am 22.6.2009

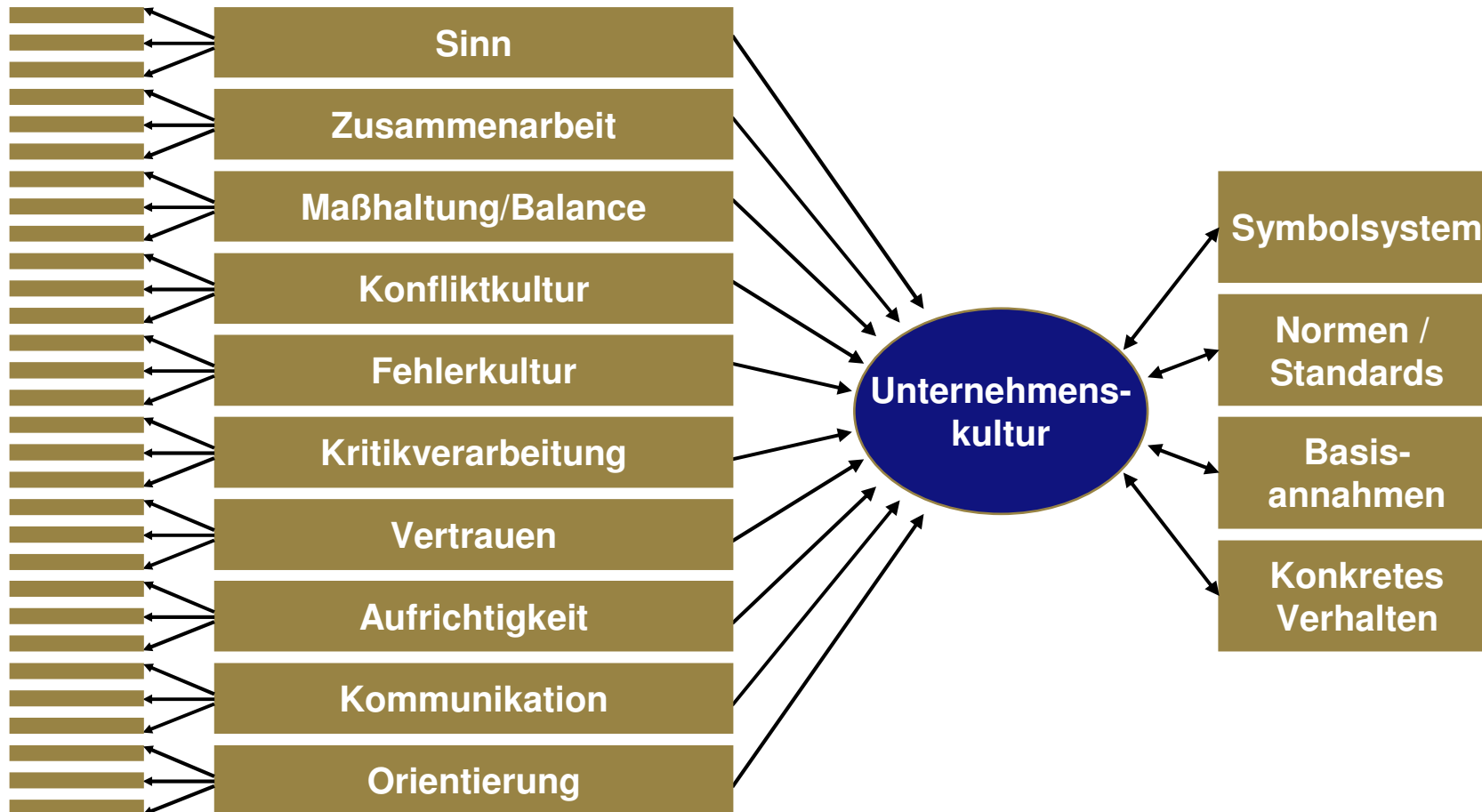


Unternehmenskultur ist...

- ... der über die Zeit gewachsene Bestand von gemeinsamen grundlegenden Orientierungen, der das Verhalten der Organisationsmitglieder unsichtbar und zumeist unbewusst und unreflektiert steuert, und der in Werten und Normen sowie in Zeichen, Symbolen und Ritualen sichtbar und durch sie vermittelt wird.
- ... ein im wesentlichen kollektives Phänomen, d.h. es bezeichnet Ideen, Vorstellungen und Werte, die die Organisationsmitglieder gemeinsam verfolgen, ohne sich dieses für gewöhnlich bewusst zu machen.

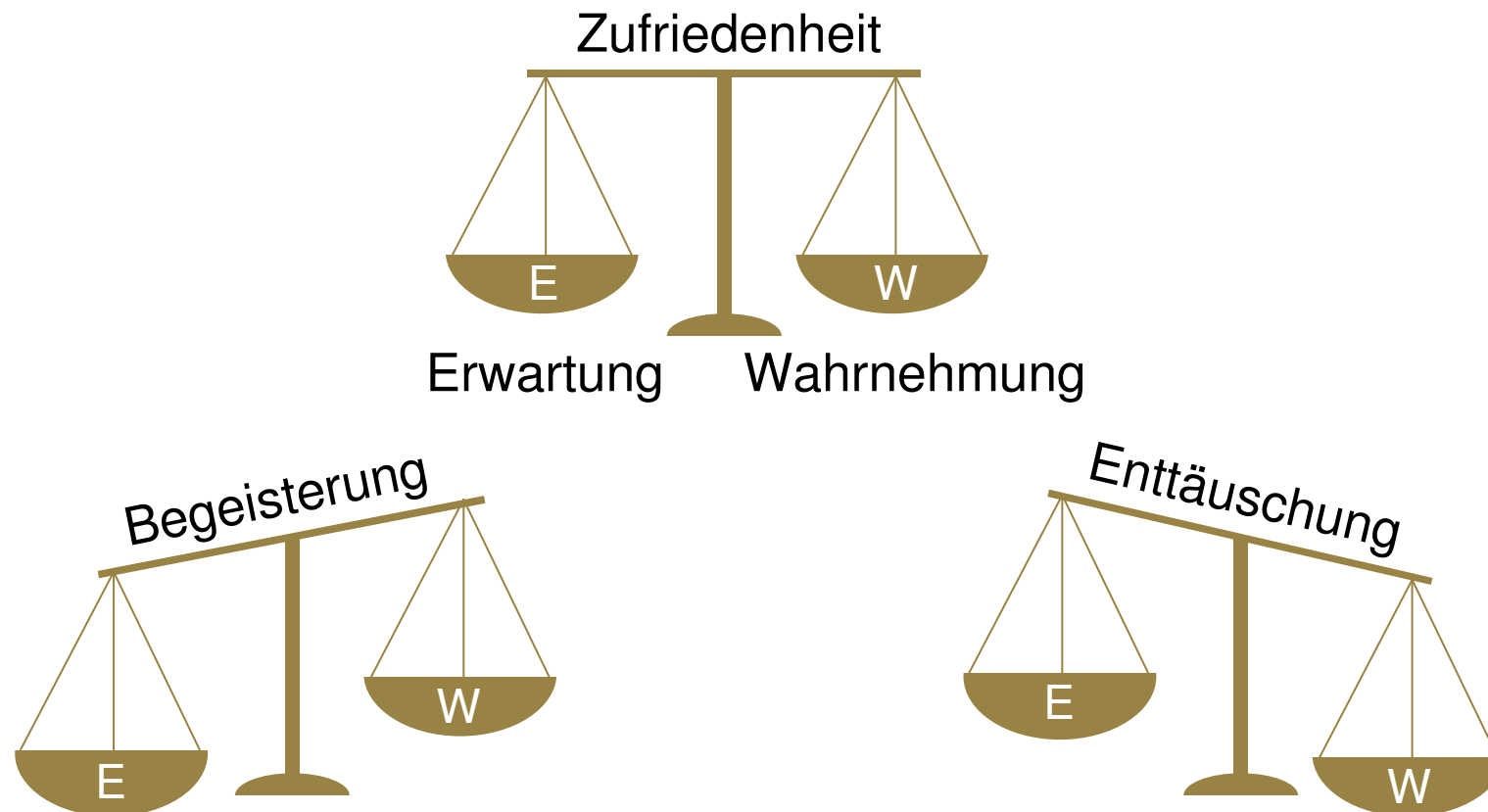


Einflussfaktoren auf Unternehmenskultur



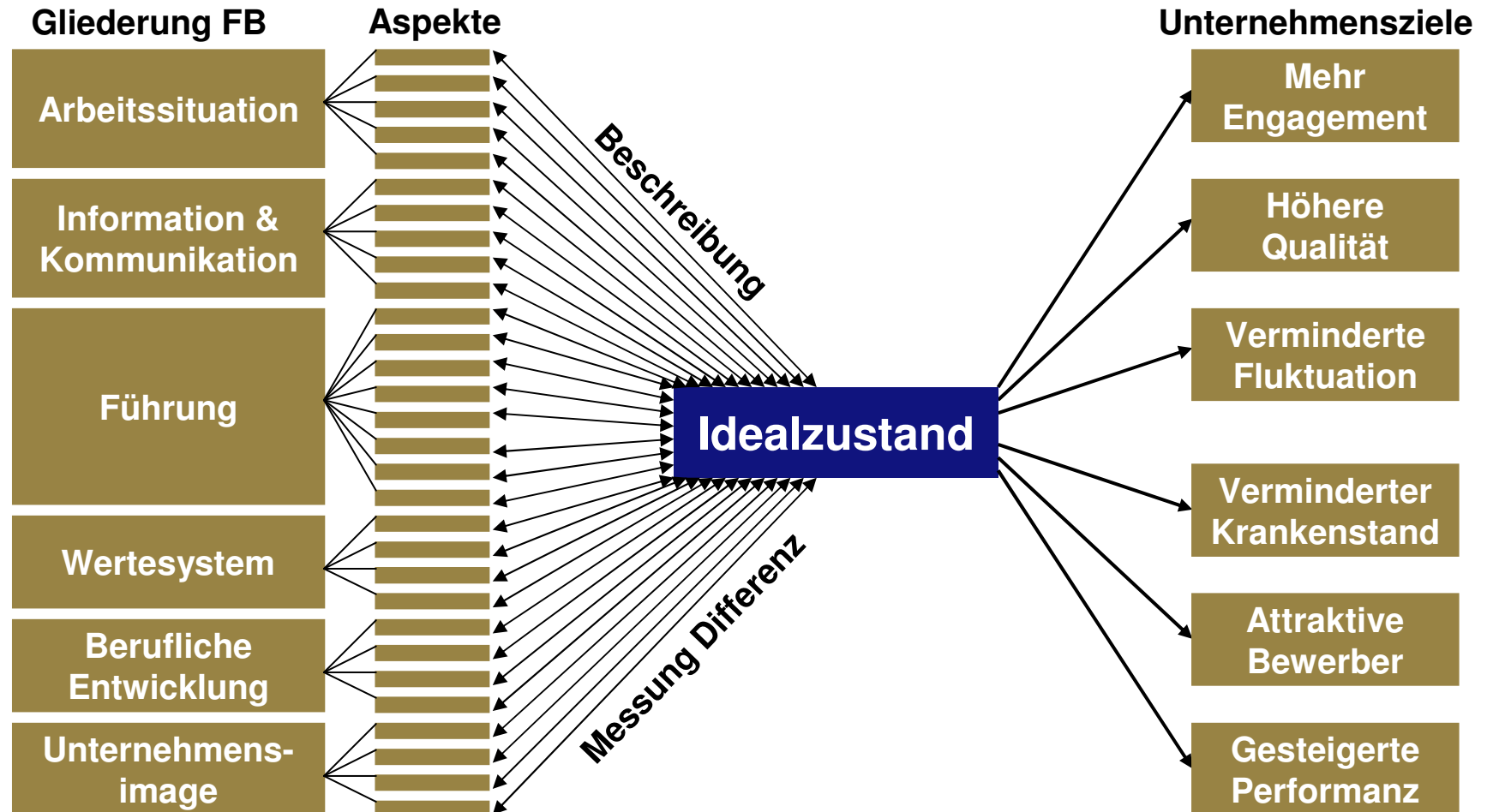


Wir messen das Verhältnis von Erwartungshaltung und wahrgenommener Erfüllung





Systemischer Ansatz der Fragebogenentwicklung





Projektvorphase

Auftragsklärung
Auftragserteilung
Handshake-Meeting
Vorstudie
Vorbereitung ZPWS
(Ziel- und Planungs-Workshop)

Projektphase

ZPWS
(Ziel- und Planungs-Workshop)
Abstimmung
(Fragebogen, Sprachen,
Auswertungsstruktur)
Kommunikation /
Inszenierung
Befragung
(Online-survey,
Papierfragebogen,
Tiefeninterviews)
Auswertung
Ergebnisbereitstellung

Umsetzungsphase

Ergebnispräsentation
Information an
Teilnehmer
Maßnahmen-

- Vereinbarung
- Umsetzung
- Controlling
- Information



Maßnahmenableitung in beiden Richtungen





Dimension Unternehmenskultur / Image

! Unternehmenskultur

- 47 In meinem Bereich wird mit Kosten so umgegangen, als ob es unser eigenes Geld wäre.
- 48 Ich bin bereit, an meinem Arbeitsplatz mehr zu leisten als von mir erwartet wird.
- 49 Auch bei sehr hoher Arbeitsbelastung herrscht bei uns eine positive Grundstimmung.
- 50 Meinungsverschiedenheiten unter Kollegen werden nicht als persönlicher Angriff betrachtet.
- 51 Ich habe den Eindruck, dass meine Kollegen Veränderungen offen gegenüber stehen.
- 52 Fehler werden stets offen angesprochen und ohne Schuldzuweisung bearbeitet.
- 53 Meine KollegInnen sind bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.

! Unternehmensimage

- 54 Ich bin stolz darauf, für mein Unternehmen zu arbeiten.
- 55 Ich würde mein Unternehmen in meinem Bekanntenkreis als Arbeitgeber weiterempfehlen.

- Unternehmensspezifisch relevante Aspektauswahl
- Positiv formulierte Aussagen
- Klare Trennung in Themenblöcke
- Interkulturell verständliche 6er-Skala
- Formulierung im Wording der Befragten
- Aspekte bleiben dennoch benchmarkfähig
- Wichtigkeitsmarkierung neben jedem Aspekt



Dimension Führungsverhalten / Führungskultur

! Führungsverhalten



- | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 32 | <input type="checkbox"/> | Meine Führungskraft greift nie direkt in den mir übertragenen Aufgabenbereich ein. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33 | <input type="checkbox"/> | Meine Führungskraft hält stets die von ihr gemachten Zusagen ein. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34 | <input type="checkbox"/> | Meine Führungskraft sagt mir, wie zufrieden sie mit meiner Leistung ist. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35 | <input type="checkbox"/> | Meine Führungskraft fördert meine persönliche und berufliche Entwicklung. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36 | <input type="checkbox"/> | Meine Führungskraft bringt mir hohe Wertschätzung entgegen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37 | <input type="checkbox"/> | Ich bin mit der Art und Weise, wie Mitarbeitergespräche geführt werden, sehr zufrieden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

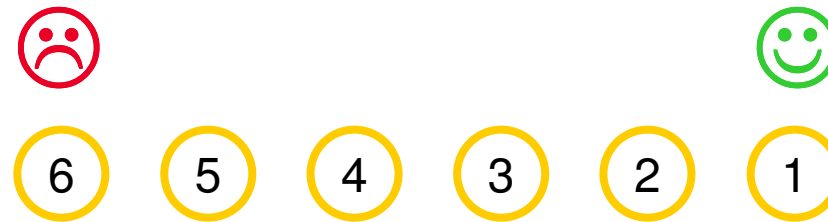
! Führungskultur



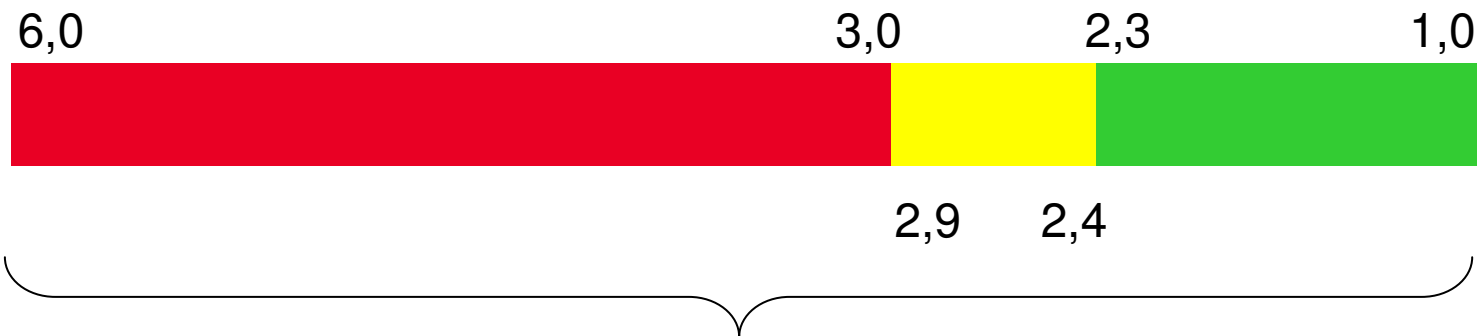
- | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 38 | <input type="checkbox"/> | Entscheidungen werden dort getroffen, wo sie hingehören. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39 | <input type="checkbox"/> | Einmal getroffene Entscheidungen werden konsequent umgesetzt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40 | <input type="checkbox"/> | Unsere Führungskräfte wissen genau über die Stimmung im Unternehmen Bescheid. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41 | <input type="checkbox"/> | Für unsere Geschäftsleitung sind die MitarbeiterInnen die wichtigste Säule des Unternehmens. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 42 | <input type="checkbox"/> | Unsere Geschäftsleitung führt uns in eine erfolgreiche Zukunft. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Ampellogik erleichtert Wahrnehmung



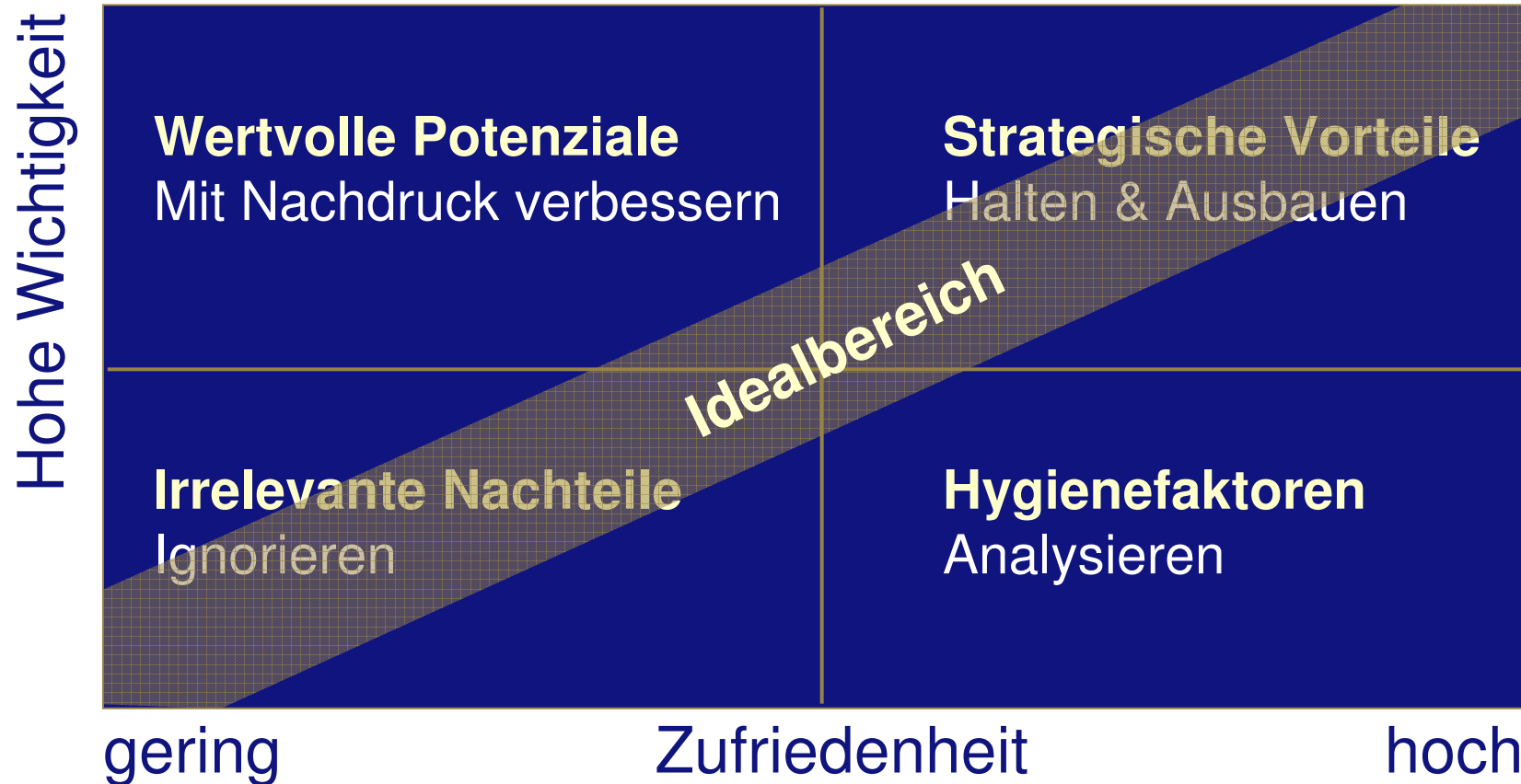
Mittelwerte aller Antworten (Indices)



Gesamter Skalenbereich (6 – volle Ablehnung, 1 – volle Zustimmung)



Handlungsportfolio zur Maßnahmenableitung

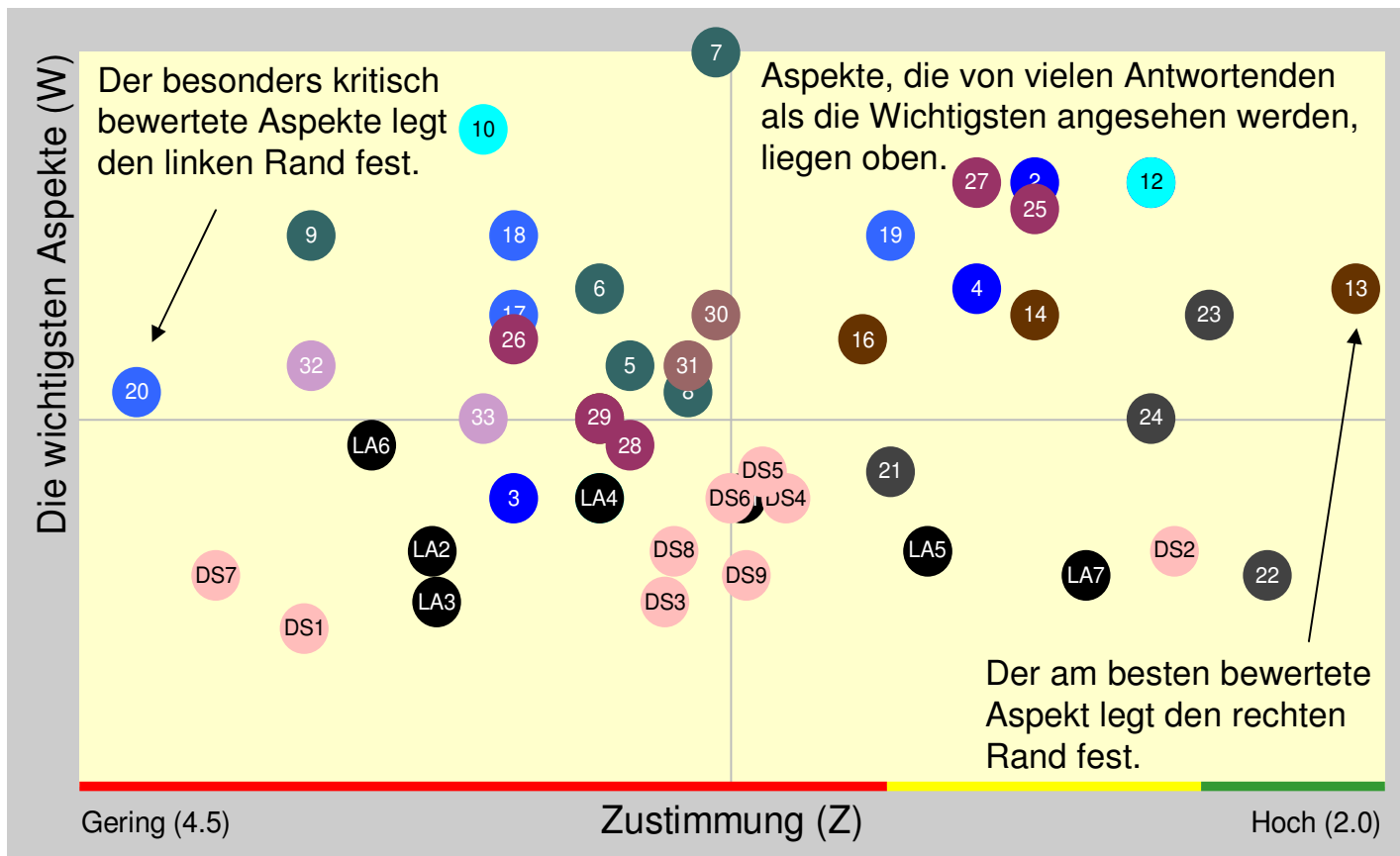




Handlungsportfolio

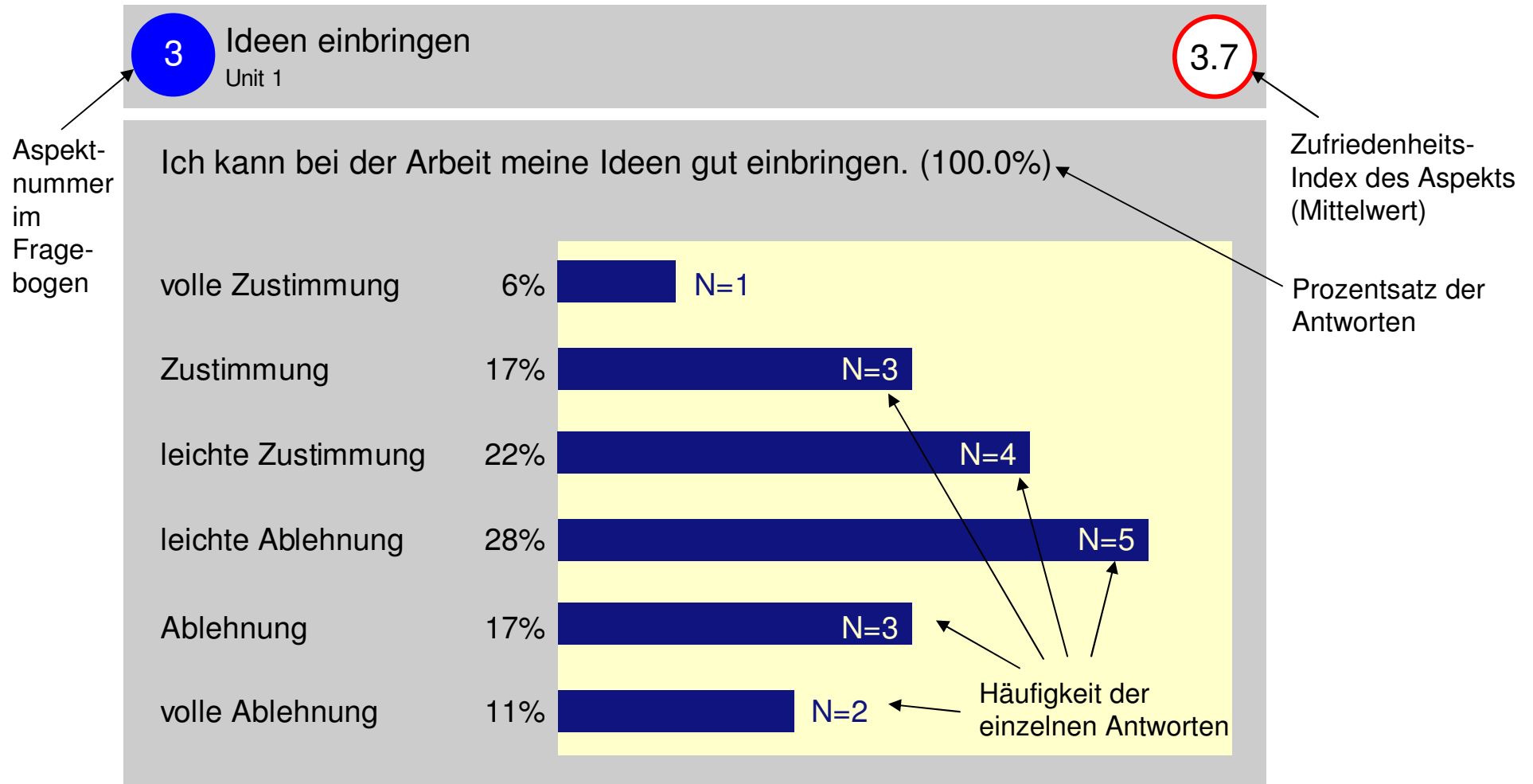
Alle Aspekte einer Dimension sind in einer Farbe dargestellt.

Handlungsportfolio
Unit 1



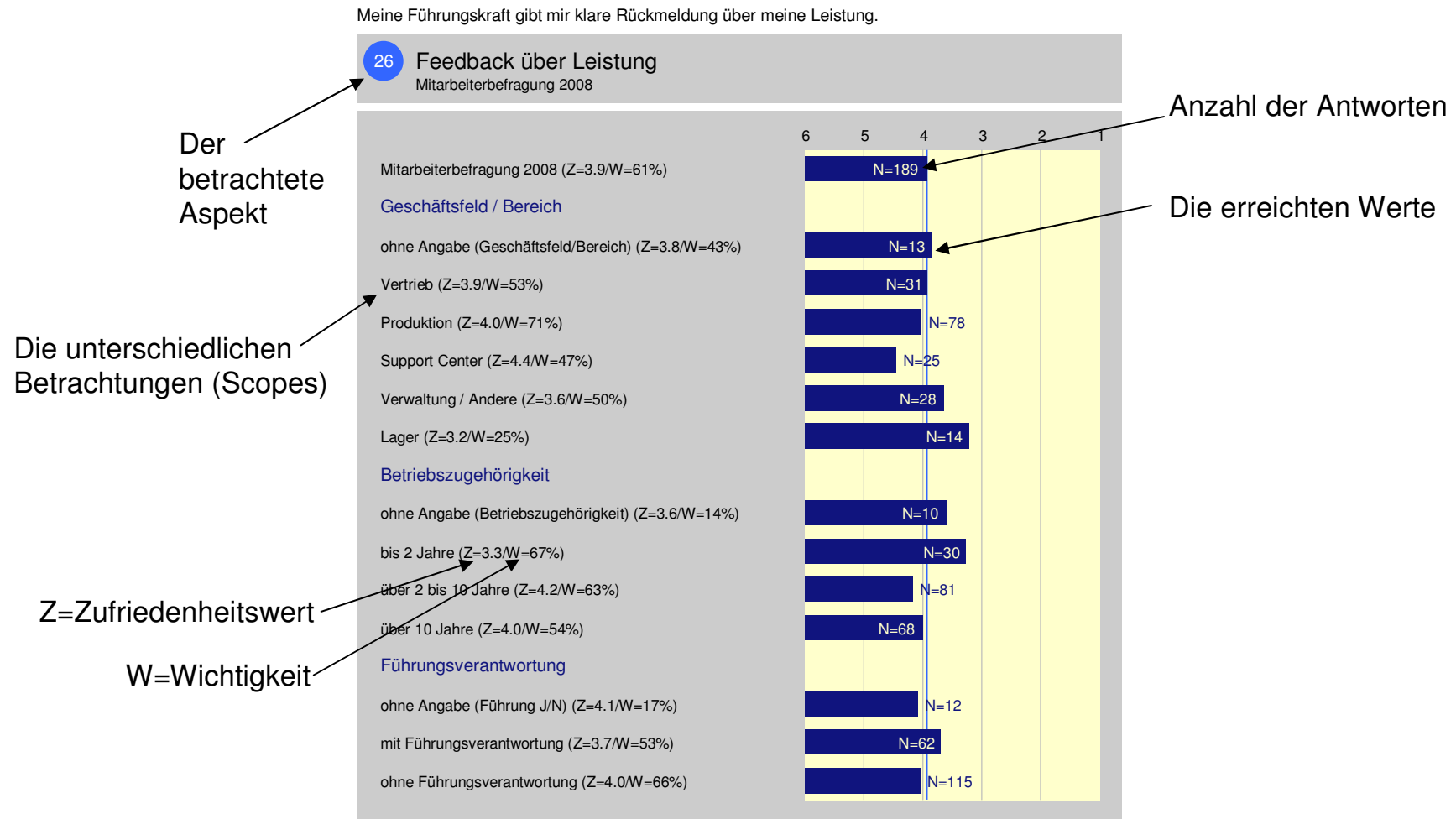


Aspektkarte





Tabellendarstellung zeigt Unterschiede auf

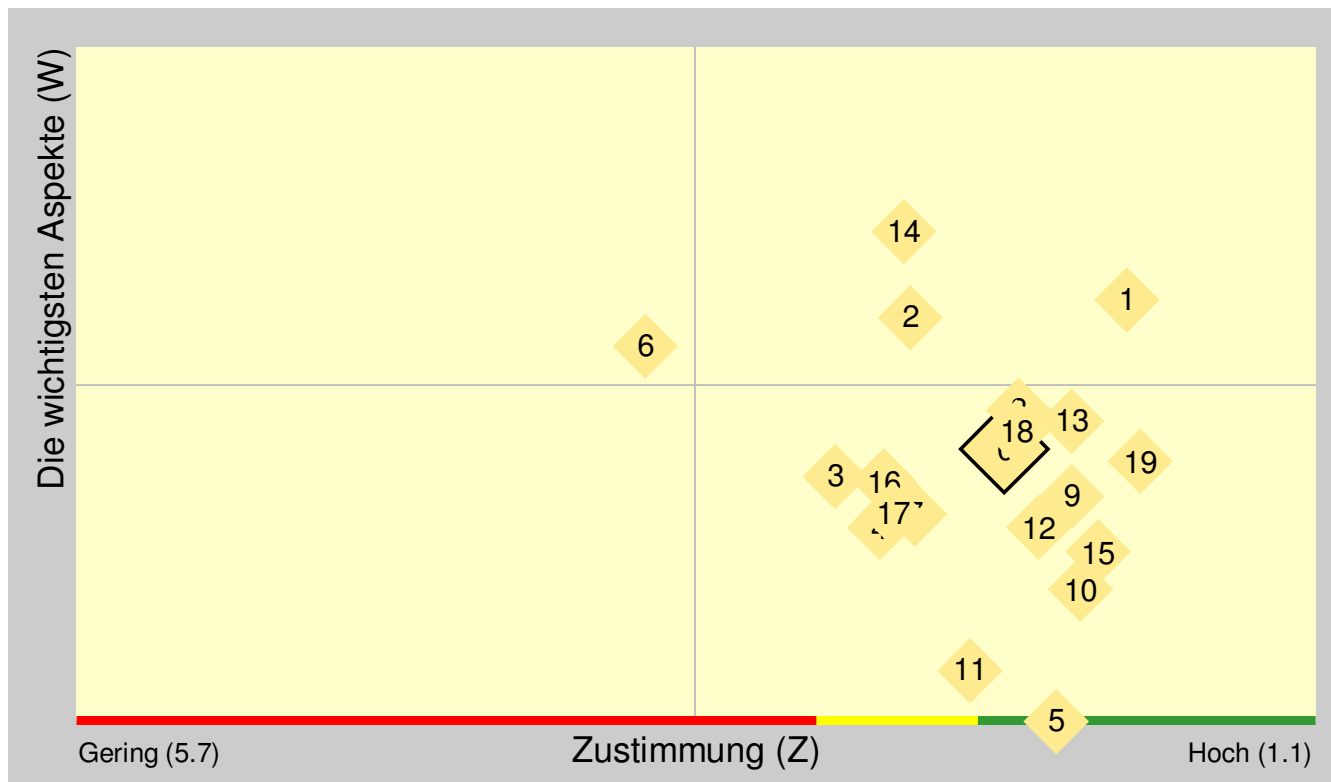




Unterschiedlichen Handlungsbedarf erkennen

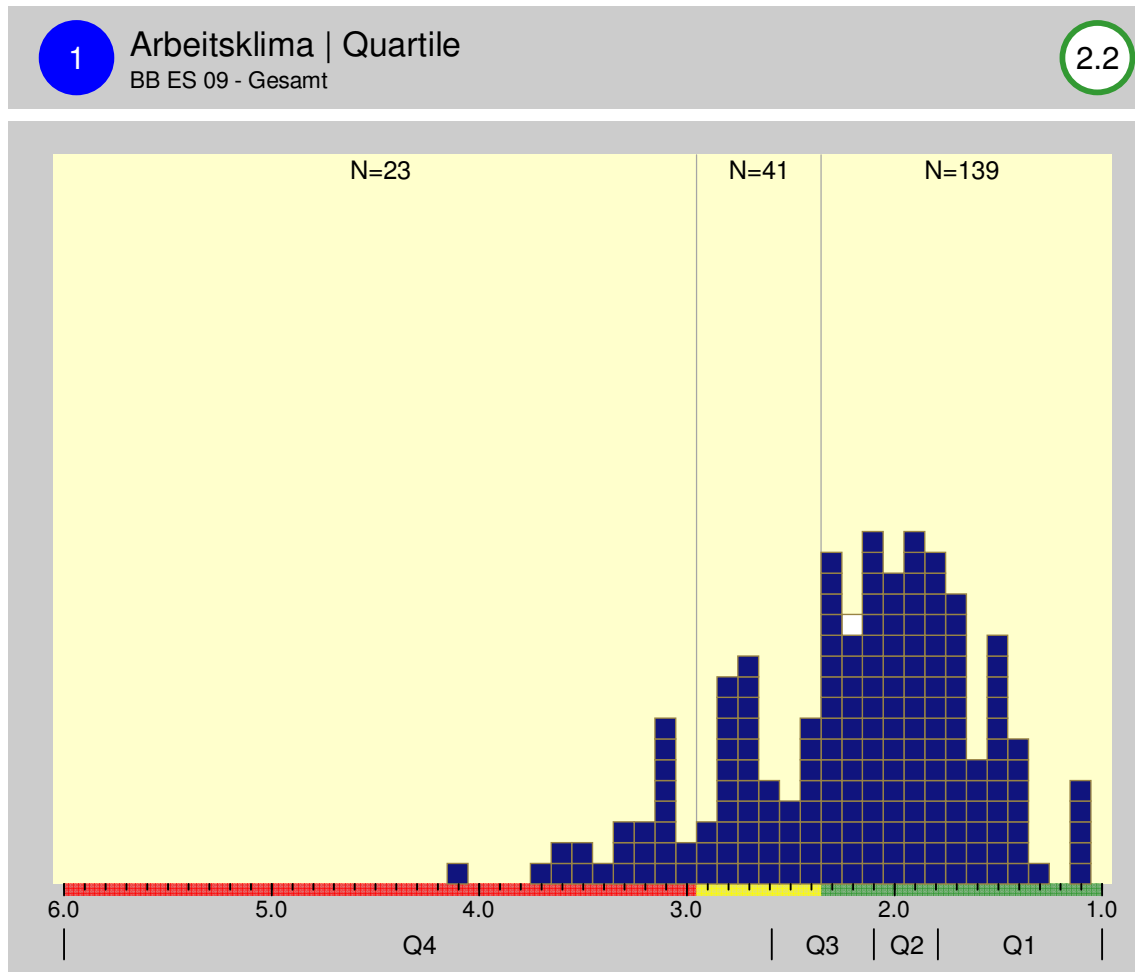
Auch bei sehr hoher Arbeitsbelastung herrscht bei uns eine positive Grundstimmung.

49 Positive Grundstimmung | Tabellen-Portfolio
Unternehmen Y





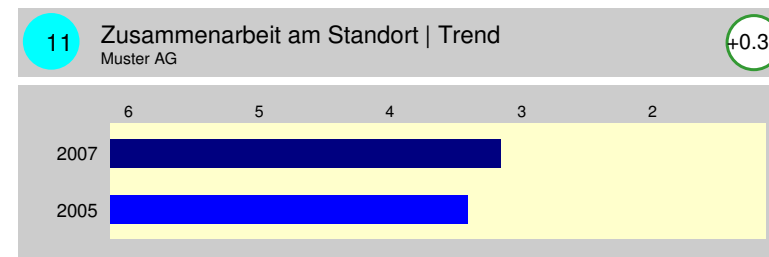
Quartilsgrafik: Verteilung der Unit-Ergebnisse





Trendgrafik

- 2007: Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen an meinem Standort funktioniert reibungslos.
- 2005: Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen funktioniert reibungslos.



**Kann Mitarbeiterbefragung
Unternehmenskultur**

- messen?**
- beeinflussen?**



MAB als kulturstiftendes Werkzeug

- Befragung als Wertschätzungserlebnis für alle Beteiligte (Mitarbeiter und Führungskräfte)
- Jede Stimme zählt gleich viel
- Aussagekraft trotz Anonymität
- Stärken und Verbesserungspotenziale werden sichtbar
- Benchmarking erlaubt Bewertung des Ergebnisses
- Lernen in der Organisation wird gefördert
- Wiederholte Befragung zeigt Trend
- Ergebnisse als Führungsinstrument
- Unterstützung in Change-Prozessen auf allen Ebenen
- Ableitung von strategischen Maßnahmen und Quick-Wins



Kontakt



EUCUSA GmbH
Waidhausenstr. 19
1140 Wien

www.eucusa.com

Mag. Mario Filoxenidis
<mailto:mario.filoxenidis@eucusa.com>
+43 – (0)676 – 8888 3334
+43 – (0)1 – 817 40 20-11