

Organisationskultur analysieren und anpassen mittels Competing Value Framework (CVF)

Bruno Schmalen, Vizepräsident BDVT e. V.

Im Rahmen von Veränderungsprozessen ist es oft wichtig, einen Blick auf die Unternehmenskultur zu werfen. Sie hat einen starken Einfluss auf die Erfolgchancen eines Changes – oder anders – sie hat einen starken Einfluss auf die Changemethoden, die ein Unternehmen einsetzen sollte, um das Projekt erfolgreich zu machen. Diese Zusammenhänge haben die Forschungsgruppen Culture based Changemanagement und Qualitätskultur am Institut für Unternehmenskybernetik Aachen nachgewiesen. Als Mitglied dieser Forschungsgruppen möchte ich heute ein Tool zeigen, dass es ermöglicht, unternehmenskulturelle Gegebenheiten aufzuzeigen.



In der LernWerkstatt der BDVT-Fachgruppe Erfolgskontrolle am 8. Juni 2015 in Fulda ([Anmeldelink](#)) werde ich dieses Instrument der Kulturanalyse vorstellen und gemeinsam mit den Teilnehmern diskutieren.

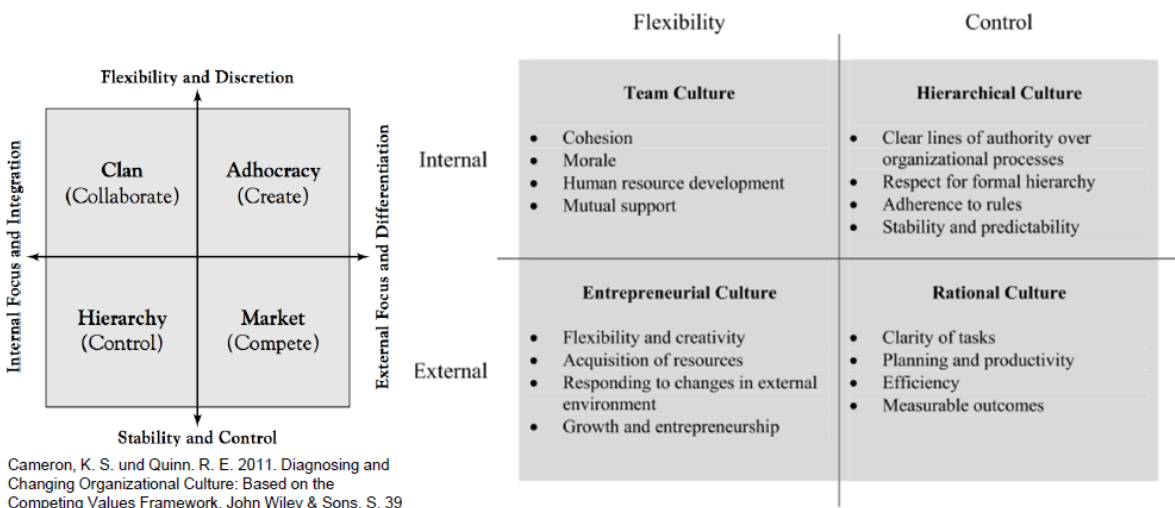
Um die Kultur eines Unternehmens vergleichbar beschreiben zu können, bedarf es eines Kulturmodells. Dieses hat die Aufgabe die relevanten Eigenschaften von Organisationskulturen abzubilden. Als relevant werden in diesem Zusammenhang jene kulturellen Eigenschaften bezeichnet, die die Erfolgsstrategie der Unternehmung prägen.

Das Competing Values Framework (CVF) ist ein Organisationskulturmodell, das im Kontext von Unternehmen entwickelt wurde. Es basiert auf der Identifikation unterschiedlicher Strategien für die wirtschaftliche Effektivität, die so weit von den Mitarbeitern einer Organisation verinnerlicht sind, dass sie sich in deren geteilten, natürlichen Denken und Handeln niederschlagen. Eine hohe Standardisierung von Unternehmensprozessen ist ein Beispiel für eine solche Effektivitätsstrategie. Mitarbeiterbefähigung oder eine hohe Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche sind andere Beispiele.

Einige der Effektivitätsstrategien treten in der Praxis häufig gemeinsam auf. Unternehmen mit familiärer Arbeitsatmosphäre legen häufig auch Wert auf die Schulung ihrer Mitarbeiter und deren Befähigung und Beteiligung. Eine solche Kultur wird im CVF als Gruppen- oder Klankultur bezeichnet.

Ähnlich der Gruppenkultur identifiziert das Competing Values Framework (CVF) drei weitere Kulturtypen. Die folgende Abbildung stellt die vier Kulturtypen des CVF inkl. der ihnen zugeordneten Effektivitätsstrategien dar.

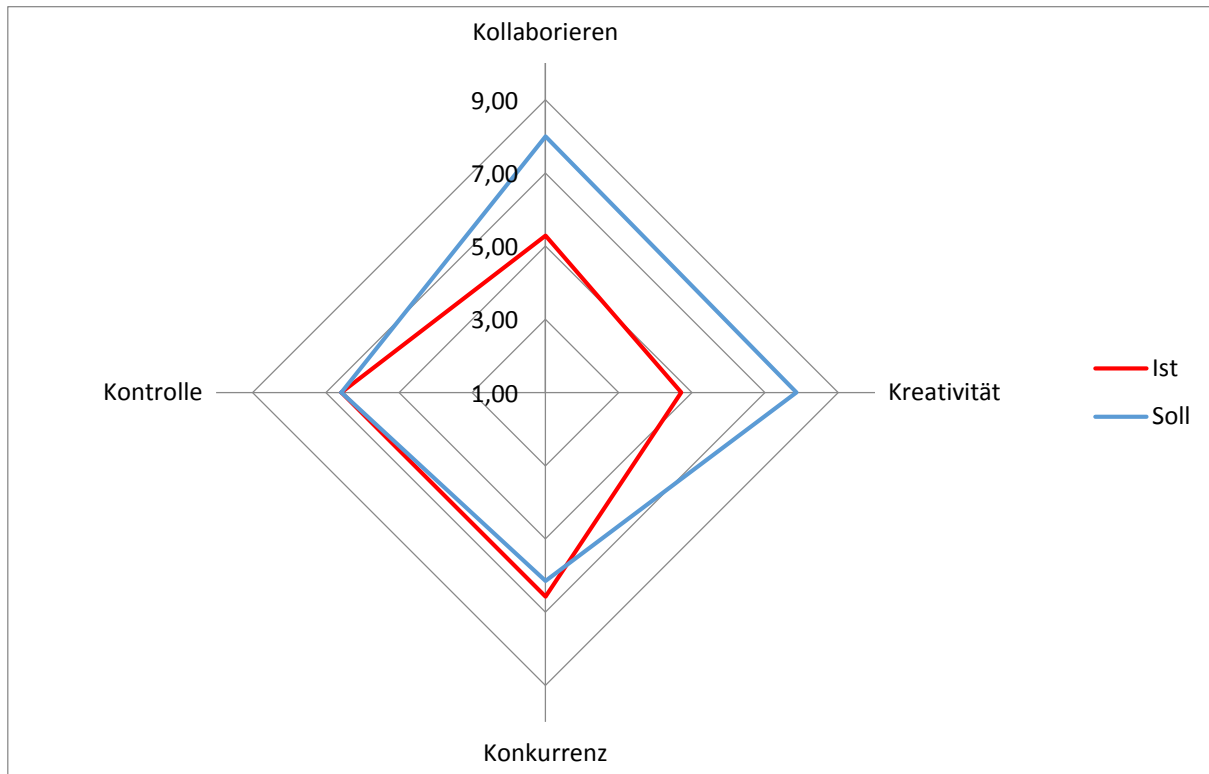
Kulturmodell – Das Competing Values Framework (CVF)



Cameron, K. S. und Quinn, R. E. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons. S. 39

Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M., Sales A. E. 2007. „Assessing an Organizational Culture Instrument Based on the Competing Values Framework: Exploratory and Confirmatory Factor Analyses“. Implementation Science 2 (1) (April 25): 13. S. 3

Ein handliches Werkzeug zur Abbildung von Leitwerten in Organisationen ist das sogenannte „OCAI“, was für „Organizational Culture Assessment Instrument“ steht. Das Kulturmodell wird im QCAI genutzt, um Ihre Organisationskultur zu erfassen. Hierzu werden 27 Fragen gestellt. Anhand deren Beantwortung wird die von bewertete Organisationskultur beschrieben. Erfolgreiche Unternehmungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die für Ihre Bedürfnisse günstigste Organisationskultur pflegen. Dieser Ansatz bildet im QCAI Auswertungsteil die Grundlage für die kulturbasierten Empfehlungen zur Gestaltung von Changeprozessen und Qualitätsmanagement.



Auswertungsbeispiel der Fragen

Offensichtlich wünschen sich die Befragten eine stärkere Ausprägung der Zusammenarbeit und eine kreativere Gestaltung der Prozesse und Arbeitsweisen. Ein künftiges Changeprojekt sollte diese Bedarfe berücksichtigen.

Nach dem oben erwähnten Vier-Quadranten-Modell sind die Umfrageteilnehmer aufgefordert, die Fragen auf einer Skala von 1 bis 10 zu bewerten. Diese Beantwortung kann sowohl für die Ist-Situation („Heute“) als auch für die gewünschte Sollsituation („Zukunft“) vorgenommen werden.

Die beiden Organisationsforscher Kim S. Cameron und Robert E. Quinn (beide Michigan School of Business) beschreiben die vier Felder der Unternehmenskultur.

Die Kultur des Kollaborierens (Clan)

Eine sehr freundliche Arbeitsumgebung, in der die Mitarbeiter untereinander viel von sich preisgeben. Sie ist ähnlich einer erweiterten Familie. Die Führungskräfte, oder die Leitung der Organisation, werden als Mentoren oder gar als Elternfiguren wahrgenommen. Die Organisation wird durch Loyalität und Tradition zusammengehalten. Das Engagement ist groß. Die Organisation betont die langfristigen Vorteile der Mitarbeiterentwicklung und legt großen Wert auf Zusammenhalt und Moral. Erfolg wird hinsichtlich Kundenorientierung und der Belange der Mitarbeiter bewertet. Die Organisation legt Wert auf Teamwork, Mitwirkung und Einigkeit.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Die Kultur der Kontrolle (Hierarchy)

Eine stark formalisierte und strukturierte Arbeitsumgebung. Prozeduren geben die Arbeit der Mitarbeiter vor. Die Führungskräfte sind stolz darauf, gute Koordinatoren und Organisatoren mit einem Fokus auf Effizienz zu sein. Oberstes Ziel ist eine reibungslos arbeitende Organisation. Formale Regeln und Grundsätze halten die Organisation zusammen. Das langfristige Augenmerk liegt auf Stabilität und Leistung mit effizienten, regelmäßigen Abläufen. Erfolg wird hinsichtlich zuverlässiger Erbringung, reibungsloser Planung und niedrigen Kosten bewertet. Das Personalmanagement beschäftigt sich mit sicherer Anstellung und Vorhersehbarkeit.

Die Kultur der Kreativität (adhocracy)

Eine dynamische, unternehmerisch denkende und kreative Arbeitsumgebung. Die Mitarbeiter sind bereit etwas zu riskieren. Die Führungskräfte verstehen sich als Innovatoren und sind risikofreudig. Die Organisation wird zusammengehalten durch Hingabe zu Experimentierfreudigkeit und Innovation. Oberstes Ziel ist es, stets führend zu sein. Langfristig legt die Organisation Wert auf Wachstum und die Akquise neuer Ressourcen. Erfolg bedeutet einzigartige und wegweisende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Es ist wichtig, führend in diesen Produkten oder Dienstleistungen zu sein. Die Organisation unterstützt individuelle Initiative und Freiheit.

Die Kultur des Marktes (Market)

Eine ergebnisorientierte Organisation. Hauptaugenmerk ist es, die gestellten Aufgaben zu erledigen. Die Mitarbeiter stehen im Wettbewerb und sind zielorientiert. Die Führungskräfte sind starke Treiber, Macher und Wettkämpfer. Sie sind hart und anspruchsvoll. Die Organisation wird durch den unbedingten Siegeswillen zusammengehalten. Ansehen und Erfolg sind gemeinsame Werte. Der langfristige Fokus liegt auf wettbewerbsfähigen Handlungen der Erreichung von messbaren Vorgaben und Zielen. Erfolg wird hinsichtlich Marktanteilen und Marktdurchdringung bewertet. Wettbewerbsfähige Preise und Marktführerschaft sind wichtig. Der Organisationsstil ist ein abgehärtetes Konkurrenzdenken.

Der Fragen kann als Excel Datei bei Bruno Schmalen abgerufen werden. Bitte eine E-Mail an schmalen@schmalen-online.de. Außerdem ist er über die LernWerkstatt der BDVT-Fachgruppe Erfolgskontrolle erhältlich.



Dieser Methodentyp ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).