



## Kulturanalyse

Die nachfolgenden kulturellen Muster basieren auf der Theorie der Spiral Dynamics, den Arbeiten von Sonja Hofert und der Culture Map von Simon Sagmeister. In jeder Organisation, jedem Unternehmen gibt es verschiedene kulturelle Aspekte in unterschiedlichen Ausprägungen. Dabei gilt: Keine Kultur ist besser als die andere.

Je nach den strategischen Herausforderungen, mit denen sich eine Organisation konfrontiert sieht, muss diese gewisse kulturelle Aspekte stärken oder entwickeln. Das kann zum Beispiel bedeuten, Innovation und Kreativität zu fördern, den Einbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse zu stärken oder die Kundenorientierung zu verbessern. Insbesondere bei Veränderungen im Umfeld kann es für eine Organisation dringend nötig sein, bestimmte Verhaltensmuster loszulassen und dafür andere zu betonen. Diese Veränderungen können technologische Entwicklungen sein, andere Kundenbedürfnisse oder neue Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation. Die hier beschriebenen kulturellen Muster werden zu Beginn einer Kulturellen Transformation eruiert. Die einzelnen Aussagen werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewertet und danach bildlich dargestellt. Dadurch erhalten Sie wertvolle Hinweise zu Risiken und Potenzialen in Ihrer Organisation.

### 1. We are Family

*Zusammengehörigkeitsgefühl, Stabilität und Wertschätzung der Tradition*

1. In unserer Organisation gibt es Symbole, Rituale und Traditionen mit einer starken, verbindenden Wirkung
2. Allzuviel Individualismus wird bei uns nicht gerne gesehen
3. In unserem Unternehmen gehört jeder dazu, auch wenn die Leitung mal nicht hundertprozentig stimmt
4. Treue und Loyalität werden bei uns belohnt
5. Der Fokus ist bei uns stark nach innen gerichtet
6. Wir können auf einen Erfahrungsschatz in unserer Organisation oder unserem Team zurückblicken, der uns stolz macht
7. Leben und Arbeiten sind bei uns eng miteinander verbunden; Arbeitsbeziehungen und Privatleben verschmelzen oft
8. Unsere Chefin / unser Chef kümmert sich um jede Mitarbeiterin, jeden Mitarbeiter persönlich

## 2. Wettbewerb und Durchsetzung

*Wettbewerbsorientierung, Durchsetzungskraft und eine offene Konfliktkultur*

1. Bei uns gilt: «Geht nicht, gibt's nicht!»
2. Wer gut ist und die informellen Regeln beherrscht, kann bei uns Erfolg haben
3. Bei uns setzen sich die Alphiere durch
4. In unserem Unternehmen hat Wettbewerb einen hohen Stellenwert, sowohl gegenüber andern Firmen wie auch zwischen den Mitarbeitenden
5. Neue Mitarbeitende werden als Bewährungsprobe zuerst mal ins kalte Wasser geworfen
6. Wir handeln schnell und entschlossen
7. Wir haben eine offene Streitkultur
8. Wir nennen die Dinge beim Namen

## 3. Ordnung und Verlässlichkeit

*Klare Regeln und Zuständigkeiten, Qualitätsbewusstsein und eine geringe Fehlertoleranz*

1. Lange Zugehörigkeit zur Organisation wird bei uns mit relativer Arbeitsplatzsicherheit belohnt
2. Wir halten uns an klar definierte Standards, Prozesse und Zuständigkeiten
3. Wir glauben an vorausschauende Planung
4. Eine verlässliche Ordnung ist bei uns Grundlage für den Erfolg
5. In unserem Unternehmen sind Bescheidenheit, Pflichtbewusstsein und Nüchternheit wichtige Werte
6. Wir halten uns an den Dienstweg
7. Bei uns ist fast alles klar geregelt
8. In unserer Organisation versuchen wir Fehler bestmöglich zu vermeiden

## 4. Leistung und Erfolg

*Unternehmertum, Optimierung und pragmatisches Vorgehen*

1. In unserer Organisation wird Performance gemessen
2. Wir setzen uns ambitionierte Ziele
3. Kundenorientierung ist uns ein zentrales Anliegen
4. Wir denken oft in Effizienz kategorien
5. Pragmatismus ist uns wichtiger als Prinzipien
6. Wir legen Wert auf die Verbesserung von Prozessen und Abläufen
7. Unternehmergeist und Leistungsfreude sind uns wichtig
8. Wir orientieren uns am Markt und nutzen Opportunitäten, wann immer das möglich ist

## 5. Gemeinschaft und Harmonie

*Konsens, Harmonie und gegenseitiger Respekt*

1. Kooperation steht bei uns im Vordergrund
2. Bei uns muss man keine Angst haben voreinander
3. Wir legen grossen Wert auf ein gutes Arbeitsklima
4. Die Menschen sind die wichtigste Ressource in unserer Organisation
5. Konsens und Hilfsbereitschaft haben bei uns einen hohen Stellenwert
6. Vertrauen und Einfühlungsvermögen sind uns wichtig
7. In unserer Organisation wird vor allem auf die Leistung des Teams geschaut
8. Die Meinungen und Bedürfnisse aller Mitarbeitenden werden bei uns in Betracht gezogen

## 6. Innovation und Vernetzung

*Fortschritt, fundierte Analysen und Arbeit im Netzwerk*

1. Bei uns werden Innovation und Kompetenz gefördert
2. Wir haben offene, durchlässige Strukturen; Rangordnungen bilden sich entlang von Kompetenz
3. Wir entwickeln unsere Ideen und Konzepte oft in Netzwerken
4. Wissenschaft und Logik sind unsere Referenzpunkte
5. Unsere Mitarbeitenden bekommen bei uns Zeit und Raum, um sich zu entfalten und Neues zu gestalten
6. Wir legen Wert auf Unterschiedlichkeit und Diversität
7. Entscheide treffen wir wissens- und faktenbasiert
8. Wir wollen die Dinge in der Tiefe verstehen!

## 7. Für eine bessere Welt

*Sinnhaftigkeit, das Grosse Ganze im Auge behalten und Einsatz für Nachhaltigkeit*

1. Wir wollen einen Beitrag für eine bessere Welt leisten
2. Wir denken und handeln mit Respekt für andere Menschen und die Umwelt
3. Wir sind so begeistert vom Sinn unserer Arbeit, dass Beruf und Privates oft ineinander fliessen.
4. Wir suchen und fördern Ideen, um für unsere Stakeholder Mehrwert zu stiften
5. Wir verstehen Organisationen als soziale Organismen
6. Wir streben Win-Win-Situationen an
7. Durch die Integration von scheinbaren Widersprüchen meistern wir Komplexität
8. Selbstorganisation und -regulation sind wichtige Prinzipien in unserem Unternehmen

*Dieses Dokument wurde entwickelt in Zusammenarbeit mit  
Prof. Dr. Frank Wittmann, Departementsdirektor an der ZHAW*