

## Diagnose Unternehmenskultur

Kulturelle Elemente	Ausprägung			
	schwach	ausgewogen		stark
➤ Kundenorientierung				
➤ Innovationsbereitschaft				
➤ Ergebnis/Kostenorientierung				
➤ Qualitätsbewusstsein				
➤ Leistungsorientierung				
➤ Mitarbeiterorientierung				
➤ Konfliktbewältigung				
➤ Kommunikationsstil				
➤ Teamarbeit				
➤ Handlungsorientierung				
➤ Zusammenarbeit				
➤ Gemeinschaftssinn				

## Definition zu den kulturellen Elementen

### **Kundenorientierung**

Das Denken und Handeln von Führungskräften (FK) und Mitarbeiter/innen (MA) ist auf den Kunden und auf dessen Nutzen ausgerichtet. Es herrscht nach Aussen wie nach Innen eine ausgeprägte Dienstleistungsbereitschaft. Die Beziehungen zu den externen und internen Kunden sind partnerschaftlich und von Fairness geprägt. Man begegnet ihnen achtungsvoll und sorgt für die Wahrung ihrer Würde.

### **Innovationsbereitschaft**

Die Optimierung der Dienstleistungen, der Arbeitsmittel und der Arbeitsorganisation ist für alle eine ständiges Thema. Neue Ideen und Kritik am Bestehenden werden aufgenommen. Querdenker werden nicht ausgegrenzt. Es wird über Gruppen- und Funktionsgrenzen hinweg offen diskutiert und zusammengearbeitet. Lernbereitschaft gilt bis in die oberste Führungsebene hinauf als Tugend. Fehler werden als Lernchancen betrachtet. Man experimentiert auch mit ungewöhnlichen Ideen und investiert mit Mut zum Risiko in technologische Neuerungen und neue Märkte.

### **Ergebnis-/Kostenorientierung**

Es wird auf allen Ebenen ziel- und ergebnisorientiert gearbeitet. FK und MA handeln sowohl kostenbewusst als auch ertragsorientiert. Man weiss, wo man Geld verdient und wo nicht. Man verfügt über wirksame Informationssysteme und Controlling-Instrumente – und nutzt diese auch.

### **Qualitätsorientierung**

Die Qualität der Service- und Dienstleistungen haben einen hohen Stellenwert. Jedermann/frau fühlt sich persönlich für die Qualität der Arbeitsergebnisse verantwortlich. Professionalität (fachlich und führungsmässig) ist im Unternehmen hochangesehen und wird entsprechend honoriert. Es wird in Arbeitsmittel sowie in die Fort –und Weiterbildung der MA und FK investiert.

### **Leistungsorientierung**

FK und MA sind willens, eine gute Leistung zu erbringen. Engagement und Einsatzbereitschaft im Rahmen des Zumutbaren sind etwas Selbstverständliches. Es sind die entsprechenden Instrumente vorhanden, gute Leistungen zu honorieren. Man ist zur laufenden Weiterbildung und –entwicklung bereit. Alle handeln eigenverantwortlich und stehen für ihr Tun ein.

### **Mitarbeiterorientierung**

Das Führungsverhalten und die Führungsinstrumente sind motivierend und tragen den Bedürfnissen der MA Rechnung. Es herrscht ein angstfreies und partnerschaftliches Klima. Die MA werden aktiv in die Entscheidungsprozesse einbezogen. Es wird Vertrauen geschenkt und Verantwortung und Kompetenzen weitgehend delegiert. Der gegenseitige Umgang ist respektvoll und fair. Die Arbeitsbedingungen und –plätze sind attraktiv und fortschrittlich.

### **Konfliktbewältigung**

Probleme – auch zwischenmenschliche – werden offen angesprochen. Es herrscht eine konstruktive Streitkultur. Meinungsverschiedenheiten und Interessenkonflikte werden offengelegt und werden in der Sache hart und menschlich fair ausgetragen. Man investiert Zeit und Energie in ausgehandelte, nicht auf faulen Kompromissen beruhende Lösungen. Es kommt auch mal zu ernsthafteren Verstimmungen, jedoch werden die ausgehandelten Entscheidungen von Allen mitgetragen.

### **Kommunikationsstil (nach Innen)**

Offenheit, Ehrlichkeit und Vollständigkeit prägen den Informations- und Kommunikationsstil in den Beziehungen, in Sitzungen sowie in den betrieblichen Informationsmitteln. Alles Wichtige und Interessante geht zügig durchs Unternehmen. Alle MA sind rasch bestens informiert. Auch heikle Fragen, ungünstige Ergebnisse und Entwicklungen sowie allfällige Kritik an der Führung werden nicht tabuisiert. Das Management informiert nicht nur schriftlich sondern stellt sich auch persönlich den Diskussionen.

### **Teamarbeit**

In Führungskreisen, Arbeitsgruppen und Bereichen herrscht ein positiver Teamgeist. Man ist hilfsbereit, auch über den „eigenen Garten“ hinaus. Teamentwicklung hat einen hohen Stellenwert in der Fortbildung. Teamfähigkeit und Teamwork werden konsequent gefördert, kontrolliert und honoriert.

### **Handlungsorientierung**

FK und MA verfügen über Handlungsspielräume und nutzen diese voll aus. Entscheidungen werden nicht verschleppt. Man unterscheidet zwischen „wichtig“ und „dringend“. Zuständigkeitsgerangel und Rückversicherungen sind unbekannt. Wer mit einem Problem konfrontiert ist sucht spontan Lösungen vor Ort und handelt. Auf Wünsche und Probleme wird flexibel und unbürokratisch reagiert. Initiatives und unternehmerisches Denken und Handeln ist auf allen Ebenen spürbar.

### **Zusammenarbeit**

Der Umgang ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen in die erbrachten Leistungen. Man zieht am gleichen Strick in die gleiche Richtung. Die Unternehmensspitze sorgt für eine klare und transparente Ausrichtung der Unternehmung. Bei wichtigen Entscheidungen werden die Verantwortlichen einbezogen. Die Leitung unterstützt die „Front“ mit Management Know-how, klaren und wirksamen Strukturen und Verantwortlichkeiten und wirksamen Führungsinstrumenten. Sie räumt zur Befriedigung von lokalen Gegebenheiten grösstmögliche unternehmerische Freiheit.

### **Gemeinschaftssinn**

FK und MA identifizieren sich mit dem Unternehmen und sind stolz, dazu zu gehören. Alle engagieren sich persönlich für die „gemeinsame Sache“. Sie vertreten nicht nur ihre eigenen Interessen oder diejenigen ihrer Abteilung sondern handeln mit Blick auf das Ganze. Es herrscht über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg ein Gefühl der Zusammengehörigkeit. Dies äussert sich auch in der Fähigkeit, gemeinsam Feste und Erfolge zu feiern. Alle kommen gerne zu gemeinsamen Anlässen im grossen Kreis.