

Change Vision oder Change Illusion

Einsatzmöglichkeiten der Unternehmens- und Entscheidungskulturanalyse

- Neuer CIO, CTO kurz nach Antritt der neuen Stelle → Erkennen des bisherigen Kulturgap's zwischen der Führung und den Teams/Mitarbeitern mit dem Ziel sehr schnell eine effektive, effiziente Führung zu übernehmen
- Anstehende Reorganisationen und Führungswechsel → Erkennen der möglichen Struktur und der dafür geeigneten Kandidaten
- Verbesserung der Effektivität respektive Effizienz bei der Umsetzung grosser Changes → Frühzeitiges erkennen der möglichen Hindernisse zum erfolgreichen Change!
- Fusionen von ICT Unternehmen → Erkennen der möglichen kritischen Kulturgap's der fusionierten Unternehmen, Unternehmensteile mit dem Ziel eines erfolgreichen Aufbau's der daraus ableitbaren Organisation / Führung

Die Unternehmens- und Entscheidungskulturanalyse

Unternehmenskultur Gap – Analyse

Steigern Sie bewusst die Effektivität Ihrer Organisation

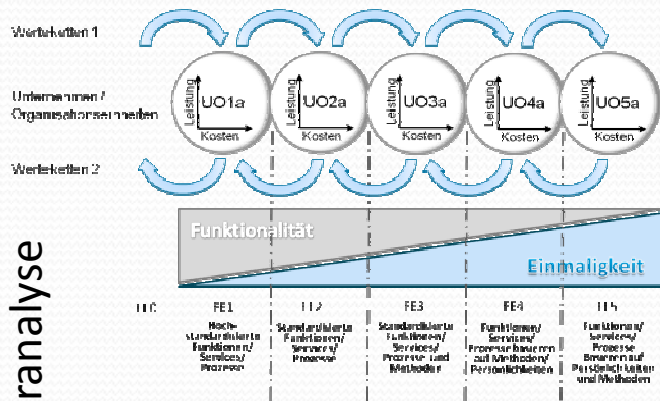
Entscheidungskulturanalyse

Verbessern Sie bewusst die Effizienz Ihrer Entscheidungen

Die Unternehmens- und Entscheidungskulturanalyse

- **Mittels persönlichen Interviews** werden je nach Grösse bei **10- 20 % der Mitarbeiter** oder in ganzen Abteilungen / Teams die Unternehmenskultur- und die Entscheidungskultur- Aspekte analysiert und dem Management die möglichen **Effektivitäts-, Effizienzsteigerungen und Einsparpotentiale aufgezeigt**
- Die **Unternehmenskultur Gap Analyse** gibt Hinweise auf den **Kulturentwicklungsstand** der verschiedenen **Bereiche** und zeigt die Kulturdistanz zwischen der Führung und den Teams auf. Daraus lassen sich klare Aussagen für eine **Effektivitätssteigerung** erarbeiten.
- Die **Analyse der Entscheidungskultur** wird **pro Führungsstufe** und **pro Verantwortungcluster** (Strategie, Organisation- und Personal, Umsetzung, Steuerung und Controlling) durchgeführt und entsprechende Vorschläge zur **Effizienzsteigerungen** erarbeitet

Unternehmens- und Entscheidungskulturanalyse mittels Interviews



Wesentliche Interviewfolien
Dauer des Interviews
ca. 1 ½ Stunden

Unternehmenskulturanalyse

Ist-, Sollpositionierung der Kultur innerhalb Funktion und Einmaligkeit

	Funktions-Unternehmen	Funktions- plus Einmaligkeits- Unternehmen	Einmaligkeits- plus Funktions- Unternehmen	Einmaligkeits- Unternehmen
	Hochstandardisierte Prozesse	Prozesse	Prozesse / Methoden	Methoden / Persönlichkeit
Grundsatz	Profit	Profit Gewinn	Gewinn	Gewinn Wohlstand
Zielsetzung	Quantität	Quantität Qualität	Leistung	Leistung Qualität
Führung	Strukturalismus	Schulung, Coaching	Coaching	Coaching Schulung
Motivation	Leistungsbezug	Leistungsbezug	Belohnung	Belohnung Leistungsbezug
Verständigung	Bestandhaltung	Beachtung	Anpassung	Anpassung
Spezifikation	Charakteristika	Charakteristika	Charakteristika	Charakteristika
Perspektiven	Ich	Ich Team	Team	Team Unternehmen

Ist-Positionierung der gelebten Kultur – Eigensicht vs. Fremdsicht

Analyse



Einsparpotentiale

Gelebte Entscheidungskultur während dem Entscheidungsprozess

Entscheidungsrelevante Cluster	S: Strategie	O: Organisation- und Personal-Ressourcen	U: Umsetzung	P: Steuerung/ Prioritäten- vergabe	C: Controlling
Entscheidungs- Themen innerhalb des Clusters	IT-Vision IT-Strategie Architekturen Abgeleitete Ziele IT-Abteilung Quartier Team Mitarbeiter	Aufbauorganisation Strukturen (inkl. Führungspolitik Personalpolitik interne-externe Ziele Aufbauorganisation Prozesse Abläufe Aufgaben/ Rollenbeschreibung Menschen KVV's	Budgetierung Verfahren Aufwand Führungsspanne Ressourcen beschaffen Ressourcenmanagement Vorhaben realisieren Studien Projekte KVA Investitionen Betrieb betreiben Kennzahlen SLA	Lieferführung BSC Strategie Architektur Ziele Grenzen Betriebscontrolling Kernprozesse SIM Ressourcen Beschaffung Finanzcontrolling Kernprozesse Vorhaben Aufwand	Strategiecontrolling Architektur Ziele Kernprozesse SIM Ressourcen Beschaffung Finanzcontrolling Kernprozesse Vorhaben Aufwand
Entscheidungsstufen/ Prozesselemente					
E1) Entscheidungsvoraussetzung	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1
E2) Entscheidungstransparenz	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1
E3) Entscheidungsfindung	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1
E4) Entscheidung	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1
E5) Entscheidungsänderungen	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1
E6) Entscheidungsinformationen	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1
E7) Entscheidungskommunikation	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1
E8) Entscheidungsmessung	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1
E9) Entscheidung, Resultatcontrolling	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1

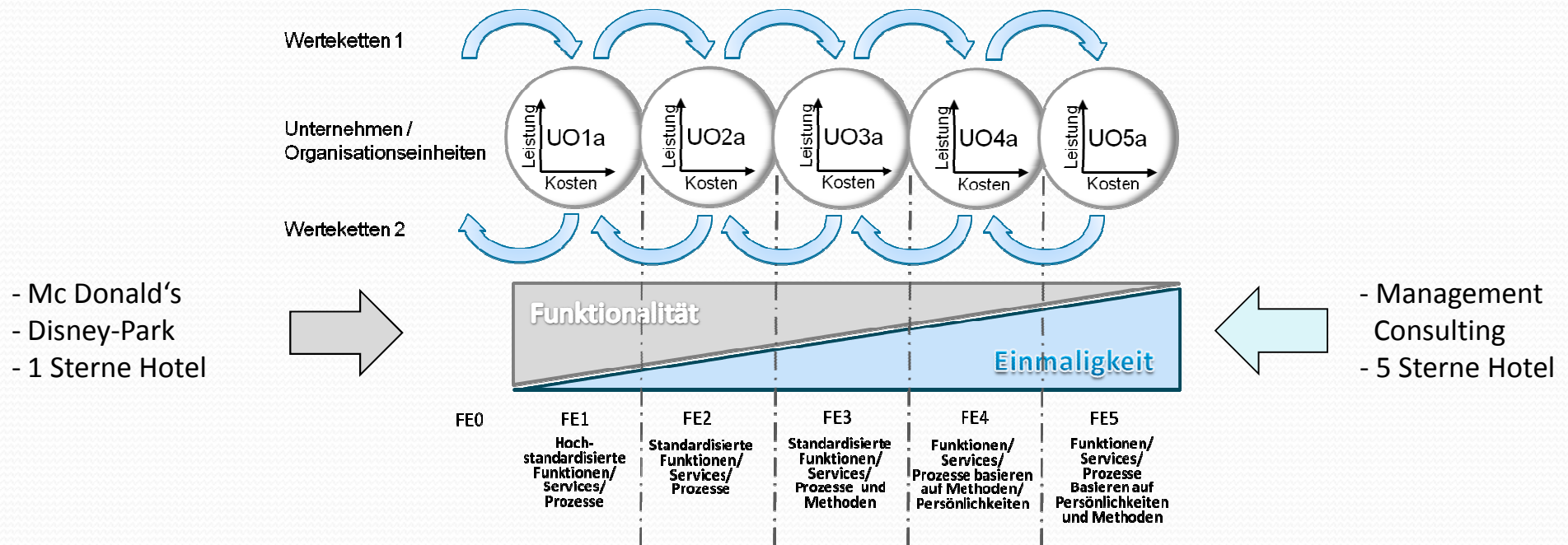
Gelebte Entscheidungskultur während dem Entscheidungsprozess
→ pro Entscheidungscluster

Entscheidungskulturanalyse

Unternehmenskultur als Basis für die Entscheidungskultur

Unternehmen in der Spannung zwischen Funktionalität, Einmaligkeit und Werteketten

Die einzelnen Unternehmen als solche und dann **speziell deren Organisationseinheiten** müssen für die Erbringung einer nachhaltigen Qualität zu optimalen Kosten eine klare Positionierung vornehmen, welche es erlaubt, sich innerhalb dieser Positionierung, Beispiel: 1 Stern bis 5 Sterne Hotel, Restaurant, Hochstandardisierter Betrieb versus F&E, etc. zu definieren, professionalisieren und bewusst der jeweiligen Konkurrenz zu stellen. Doch Vorsicht mit den Werteketten! → Beispiel: Mitarbeiterentwicklung! Mitarbeiter haben vielfach die Tendenz, Ihren Wert zu steigern in dem sie sich Richtung Einmaligkeit entwickeln wollen. (Werteketten 1) Ohne eine gezielte Mitarbeiterentwicklung aufgrund der Unternehmensnotwendigkeiten, können daraus bedeutende Mehrkosten entstehen.



Unternehmenskultur als Basis für die Entscheidungskultur

Ist-Positionierung der gelebten IT Kultur

Mitarbeiter und Führung in der Spannung zwischen Funktionalität, Einmaligkeit

Die einzelnen Unternehmen als solche und **speziell deren Organisationseinheiten** müssen innerhalb der klaren Positionierung erkennen, dass es für die einzelnen Unternehmenstypen eine sehr unterschiedliche Fähigkeit und Qualifizierung der Mitarbeiter und Führung geben muss.

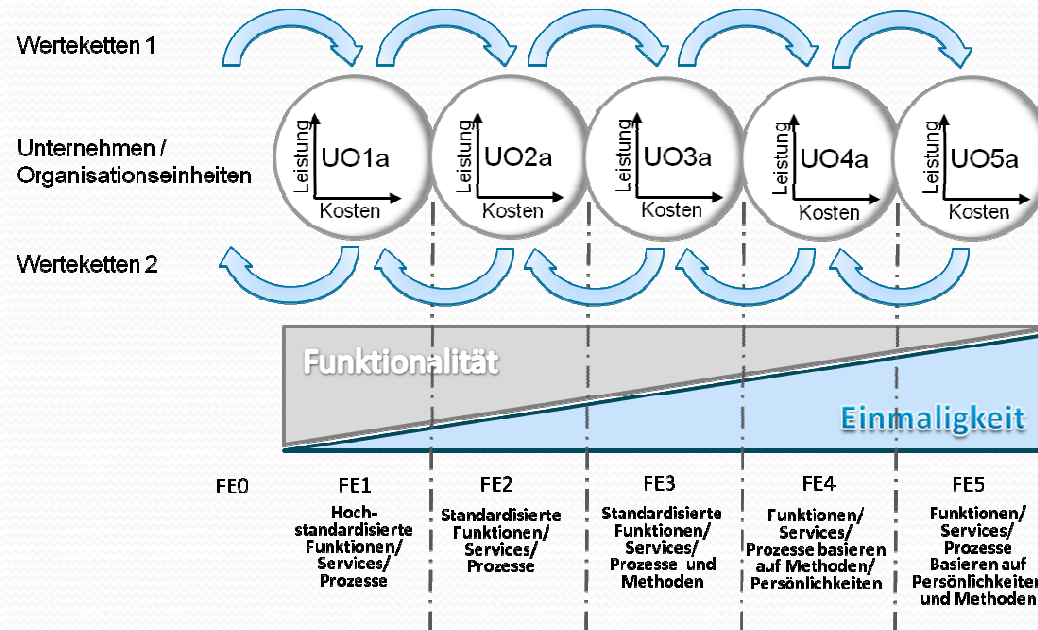
Auch die Art und Weise der Zielsetzungen, Motivation, Verständigung, Arbeitspezifikationen und der Perspektiven sind sehr unterschiedlich auszugestalten. Nur dadurch lassen sich nachhaltig eine optimale Qualität bei optimalen Kosten erreichen, welche für einen nachhaltigen Erfolg wichtig ist.

	Funktions- Unternehmen Hochstandardisierte Prozesse	Funktions- plus Einmaligkeits- Unternehmen Prozesse	Einmaligkeits- plus Funktions- Unternehmen Prozesse / Methoden	Einmaligkeits- Unternehmen Methoden / Persönlichkeit			
Grundsatz	Profit	Profit Gewinn	Gewinn	Gewinn Wohlstand	Wohlstand	Wohlstand Wohlbefind.	Wohlbefinden
Zielsetzung	Quantität	Quantität Leistung	Leistung	Leistung Qualität	Qualität	Qualität Steuerbare Qual.	Steuerbare Qualität
Führung	Schuldzuweisung	Schuldzuw. Coaching	Coaching	Coaching Sinnggebung	Sinnggebung	Sinnggebung Befähigung	Befähigung
Motivation	Leidvermeidung	Leidvermeid. Belohnung	Belohnung	Belohnung Beitrag leisten	Beitrag leisten	Beitrag leisten Selbstrealisier.	Selbstrealisierung
Verständigung	Rechtfertigung	Rechtfertig- Anweisung	Anweisung	Anweisung Mitbestimm.	Mit- Bestimmung	Mitbestimm. Teilhabe	Teilhabe
Spezifikation	Detaillierte Arbeitsanweisung	Arbeitsanweisung Prozessbeschreibung	Prozessbeschreibung	Prozessbeschreibung Methoden	Methoden	Methoden Pers. Vorgehen	Personalisiertes Vorgehen
Perspektiven	Ich	Ich Team	Team	Team Unternehmen	Unternehmen	Unternehmen Gesellschaft	Gesellschaft

Unternehmenskultur als Basis für die Entscheidungskultur

Eine gesunde IT Kultur als Basis für die nachhaltige Qualität und der optimalen Kosten

Die Industrialisierung der ICT kommt mit grossen Schritten voran. **Die nachhaltige Qualität der angebotenen Dienstleistungen und der dafür optimalen Kosten wird im wesentlichen davon abhängen, wie es den ICT's gelingt sich intern zu definieren und aufzustellen.** Im Vordergrund dafür stehen die durch die Organisationseinheiten angebotenen Leistungen, **analysiert nach Anteile hochstandardisierter / standardisierter Funktionen und Methoden und der Innovationskraft durch die Einmaligkeit der „Guru's“.** Die Mitarbeiter müssen aufgrund ihrer Fähigkeiten und gemäss den „echten“ Bedürfnissen der angebotenen Leistungen zugeordnet werden.



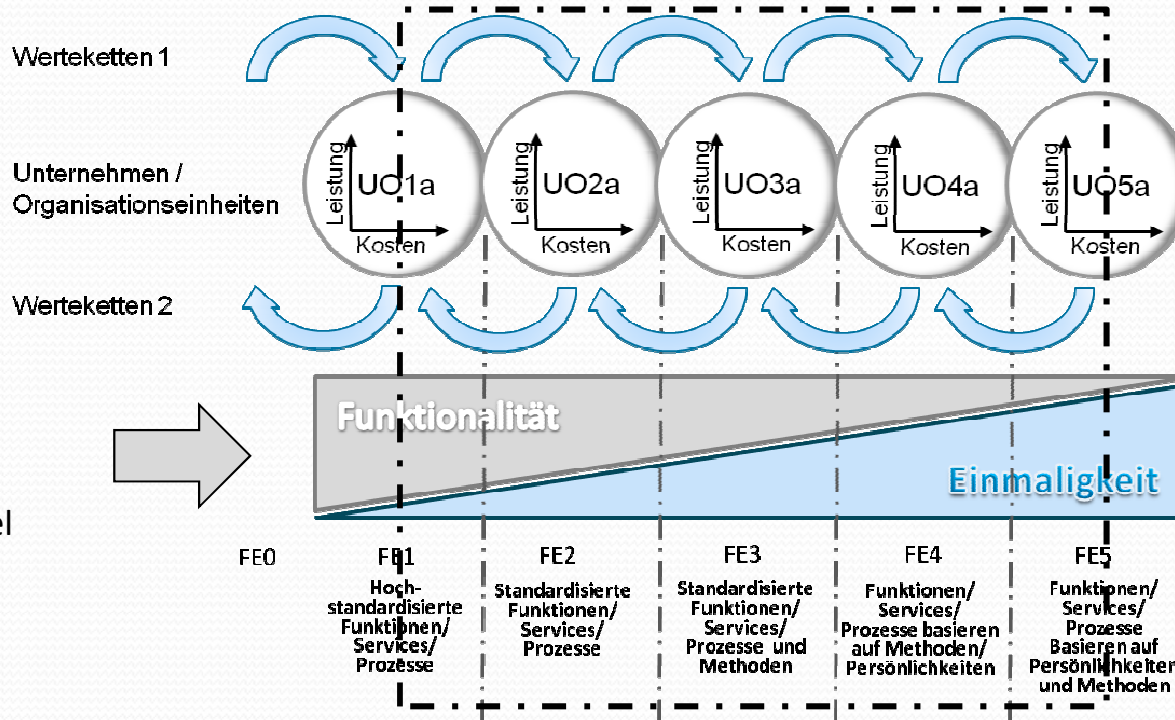
Allgemeiner Trend der ICT Industrialisierung

Betadesign Serviços
de Informatica LTDA

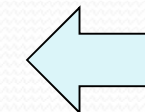
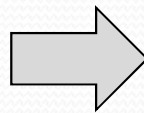
Betadesign

Unternehmenskultur als Basis für die Entscheidungskultur

Effiziente
ICT-Strukturen



- Mc Donald's
- Disney-Park
- 1 Sterne Hotel



- Management Consulting
- 5 Sterne Hotel

Ist-, Sollpositionierung der Kultur innerhalb Funktion und Einmaligkeit

Bitte legt fest, ob Eurer Meinung nach der nachhaltige Erfolg der Unternehmung und/oder der zu untersuchenden Organisationseinheit(en) eher durch das Standardisieren der Prozesse (Funktionalität) oder eher durch die Fähigkeit einzelner Mitarbeiter (Einmaligkeit) erbracht wird. Bitte positioniert diese aus Ist-Sicht und aus Soll-Sicht (5-Jahre)

Unternehmenskultur als Basis für die Entscheidungskultur

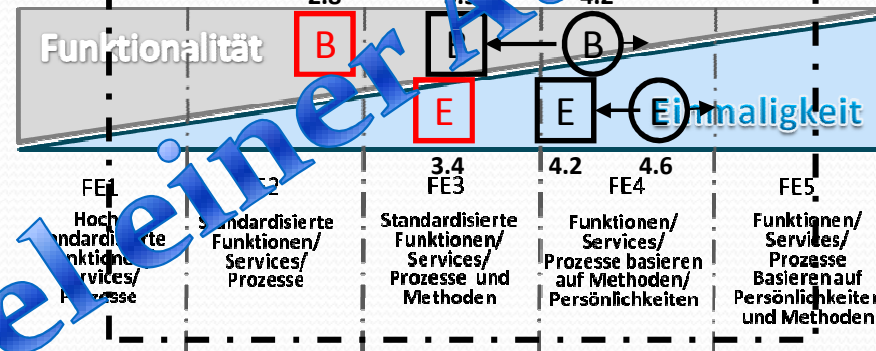
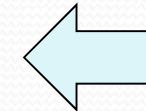
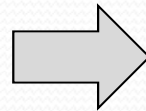
Effiziente
ICT-Strukturen

Wertketten 1

Unternehmen /
Organisationseinheiten

Wertketten 2

- Mc Donald's
- Disney-Park
- 1 Sterne Hotel



- Management Consulting
- 5 Sterne Hotel

Beispiele einer **Auswertung**

B Manag. Team

B Alle

Unternehmenskultur als Basis für die Entscheidungskultur

Ist-Positionierung der gelebten IT Kultur

Bitte ordne auf der Tabelle die subjektive Empfindung auf wesentliche Kultur Aspekte. Massgeblich für die Kulturbildung sind vor allem Aspekte auf welche Art und Weise Ziele gesetzt, deren Erreichung unterstützt und kontrolliert, die Motivation erreicht, die Verständigung gepflegt, Perspektiven der einzelnen Mitarbeiter aufgezeigt und verstanden wird. Bitte ordnet die Überlegungen aus **Wirkung Linie**, d.h. wie sie auf Euch wirkt und aus **Sicht Eures Teams** zu.

Wichtig: Nicht der gewünschte Sollzustand sondern das gelebte Ist steht hier im Vordergrund

	Funktions- Unternehmen		Funktions- plus Einmaligkeits- Unternehmen		Einmaligkeits- plus Funktions- Unternehmen		Einmaligkeits- Unternehmen	
	Hochstandardisierte Prozesse		Prozesse		Prozesse / Methoden		Methoden / Persönlichkeit	
Grundsatz	Profit	Profit Gewinn	Gewinn	Gewinn Wohlstand	Wohlstand	Wohlstand Wohlbefind.	Wohlbefinden	
Zielsetzung	Quantität	Quantität Leistung	Leistung	Leistung Qualität	Qualität	Qualität Steuerbare Qual.	Steuerbare Qualität	
Führung	Schuldzuweisung	Schuldzuw. Coaching	Coaching	Coaching Sinnggebung	Sinnggebung	Sinnggebung Befähigung	Befähigung	
Motivation	Leidvermeidung	Leidvermeid. Belohnung	Belohnung	Belohnung Beitrag leisten	Beitrag leisten	Beitrag leisten Selbstrealisier.	Selbstrealisierung	
Verständigung	Rechtfertigung	Rechtfertig. Anweisung	Anweisung	Anweisung Mitbestimm.	Mit- Bestimmung	Mitbestimm. Teilhabe	Teilhabe	
Spezifikation	Detaillierte Arbeitsanweisung	Arbeitsanweisung Prozessbeschreibung	Prozessbeschreibung	Prozessbeschreibung Methoden	Methoden	Methoden Pers. Vorgehen	Personalisiertes Vorgehen	
Perspektiven	Ich	Ich Team	Team	Team Unternehmen	Unternehmen	Unternehmen Gesellschaft	Gesellschaft	

Unternehmenskultur als Basis für die Entscheidungskultur

Ist-Positionierung der gelebten IT Kultur

Linie
Total
2.70

Team
Total
4.69

	Funktions- Unternehmen		Funktions- plus Einmaligkeits- Unternehmen		Einmaligkeits- plus Funktions- Unternehmen		Einmaligkeits- Unternehmen	
	Hochstandardisierte Prozesse		Prozesse		Prozesse / Methoden		Methoden / Persönlichkeit	
Grundsatz	Profit 1.85	Profit Gewinn	Gewinn	Gewinn Wohlstand	Wohlstand 5.29	Wohlstand Wohlbefind.	Wohlbefinden	
Zielsetzung	Quantität	Quantität Leistung	Leistung 3.71	Leistung Qualität	Qualität 5.14	Qualität Steuerbare Qual.	Steuerbare Qualität	
Führung	Schuldzuweisung	Schuldzuw. Coaching	Coaching	Coaching Sinnegebung	Sinnegebung 4.63	Sinnegebung	Sinnegebung Befähigung	Befähigung
Motivation	Leidvermeidung	Leidvermeid. Belohnung	Belohnung 3.00	Belohnung Beitrag leisten	Beitrag leisten 3.73	Beitrag leisten 4.88	Beitrag leisten Selbstrealisier.	Selbstrealisierung
Verständigung	Rechtfertigung	Rechtfertig. Anweisung	Anweisung 2.71	Anweisung Mitbestimm.	Mitbestimm. 4.71	Mitbestimm. Teilhabe	Teilhabe	Teilhabe
Spezifikation	Detaillierte Arbeitsanweisung	Arbeitsanweisung Prozessbeschreibung	Prozessbeschreibung 2.70	Prozessbeschreibung Methoden	Methoden 4.69	Methoden Pers. Vorgehen	Personalisiertes Vorgehen	
Personen	Ich 2.00	Ich Team	Team 3.57	Team Unternehmen	Unternehmen 4.69	Unternehmen Gesellschaft	Gesellschaft	

Fragen zur Entscheidungskultur im allgemeinen

Gelebte Entscheidungskultur während dem Entscheidungsprozess

Wichtig für die Effektivität von Entscheidungen ist der gelebte Entscheidungsprozess. Bitte bewertet als 1. die Istsicht der einzelnen Entscheidungsschritte. Hier ist es wichtig, Euer heutiges subjektives Gefühl zum Gesamtprozess zu erhalten.

Massgeblich für die Prägung der Entscheidungskultur sind:

E1) die Entscheidungsvoraussetzungen → das Verständnis der Materie und deren wesentliche Zusammenhänge (Fachlich, Personell) sind Entscheidern bekannt

Nein	Kaum	Teilweise	Meistens	Ja
1	3	5	7	9

E2) die Entscheidungstransparenz → die Annahmen, welche zum Entscheid führten und/oder den Entscheid beeinflussten, sind nachvollziehbar

--	--	--	--	--

E3) der Entscheidungsfindungsprozess → die Verantwortlichen, Betroffenen wurden in den Entscheid-Prozess einbezogen (Betroffene zu Beteiligten machen)

--	--	--	--	--

E4) die Entscheidungen → inkl. deren Auswirkungen sind klar und eindeutig (lassen nicht zu grossen Spielraum für Interpretationen offen, Gerüchte!)

--	--	--	--	--

E5) die Entscheidungsänderungen → und deren Abhängigkeiten zu anderen Entscheiden sind transparent, werden informiert/kommuniziert und nachgeführt

--	--	--	--	--

E6) die Entscheidungsinformationen → werden stufengerecht aufbereitet und zentral und einfach wiederauffindbar abgelegt

--	--	--	--	--

E7) die Entscheidungskommunikation → erfolgt top/down (entsprechend der Verantwortung und der Entscheidungsbetroffenheit)

--	--	--	--	--

E8) die Entscheidungsetzungen → werden von der jeweilig verantwortlichen Führungsstufe entsprechend begleitet (Coaching)

--	--	--	--	--

E9) das Entscheid- und Resultatcontrolling → wird entscheidungsrelevanzgerecht durchgeführt.

Nein	Kaum	Teilweise	Meistens	Ja
1	3	5	7	9

Auswertungen zu den Fragen zur Entscheidungskultur

Gelebte Entscheidungskultur während dem Entscheidungsprozess

Wichtig für die Effektivität von Entscheidungen ist der gelebte Entscheidungsprozess. Bitte bewertet als 1. die Istsicht der einzelnen Entscheidungsschritte. Hier ist es wichtig, Euer heutiges subjektives Gefühl zum Gesamtprozess zu erhalten.

Massgeblich für die Prägung der Entscheidungskultur sind:

E1) die Entscheidungsvoraussetzungen → das Verständnis der Materie und deren wesentliche Zusammenhänge (Fachlich, Personell) sind Entscheidern bekannt

E2) die Entscheidungstransparenz → die Annahmen, welche zum Entscheid führten und/oder den Entscheid beeinflussten, sind nachvollziehbar

E3) der Entscheidungsfindungsprozess → die Verantwortlichen, Betroffenen wurden in den Entscheid-Prozess einbezogen (Betroffene zu Beteiligten machen)

E4) die Entscheidungen → inkl. deren Auswirkungen sind klar und eindeutig (lassen nicht zu grossen Spielraum für Interpretationen offen, Gerüchte)

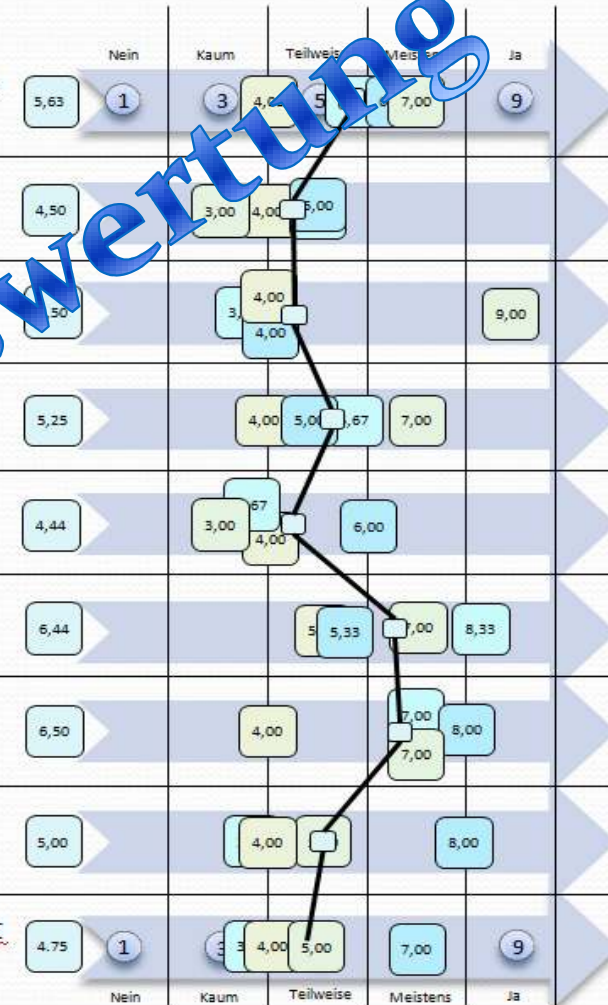
E5) die Entscheidungsänderungen → und deren Abhängigkeiten zu anderen Entscheiden sind transparent, werden informiert/kommuniziert und nachgeführt

E6) die Entscheidungsinformationen → werden auf angemessene Weise aufbereitet und zentral und einfach wiederauffindbar angelegt

E7) die Entscheidungskommunikation → erfolgt top/down (entsprechend der Verantwortung und der Entscheidungsbetroffenheit)

E8) die Entscheidungsetzungen → werden von der jeweilig verantwortlichen Führungsstufe entsprechend begleitet (Coaching)

E9) das Entscheidungs- und Resultatcontrolling → wird entscheidungsrelevanzgerecht durchgeführt.



Gelebte Entscheidungskultur während dem Entscheidungsprozess

Pro Entscheidungscluster S_(Strategie), O_(Organisation), U_(Umsetzung), P_(Priorisierung), C_(Controlling)

Als 2. gilt es nun die einzelnen Entscheidungscluster von den Strategie- bis zu den Controllingaspekten nach den gleichen Kriterien zu bewerten



Entscheidungsrelevante Cluster	S: Strategie	O: Organisation- und Personal-Ressourcen	U: Umsetzung	P: Steuerung / Prioritäten-vergabe	C: Controlling
Entscheidungs-Themen innerhalb des Clusters	<ul style="list-style-type: none"> - IT-Vision - IT-Strategie - Architekturen - Abgeleitete Ziele <ul style="list-style-type: none"> - IT - Ressort - Abteilung - Team - Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufbauorganisation - Strukturen inkl. Führungsspanne - Personalpolitik <ul style="list-style-type: none"> - interne - externe - Ablauforganisation <ul style="list-style-type: none"> - Prozesse - Abläufe - Aufgaben / Rollenbeschreibung - Messkriterien - AKV's 	<ul style="list-style-type: none"> - Budgetierung - Vorhaben - Aufwand - Ressourcen beschaffen - Ressourcenmanagement - Vorhaben realisieren <ul style="list-style-type: none"> - Studien - Projekte - Investitionen - Betrieb betreiben <ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen - SLA 	<ul style="list-style-type: none"> - Linienführung - Fachführung - Gremien 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategiecontrolling <ul style="list-style-type: none"> - BSC - Strategie - Architektur - Ziele - Betriebscontrolling <ul style="list-style-type: none"> - Kenngrößen - SLM - Ressourcen - Beschaffung - Finanzcontrolling <ul style="list-style-type: none"> - Kenngrößen - Vorhaben - Aufwand
Entscheidungstiefe/ Prozesselemente					
E1) Entscheidungsvoraussetzung	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9
E2) Entscheidungstransparenz	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9
E3) Entscheidungsfindung	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9
E4) Entscheidung	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9
E5) Entscheidungsänderungen	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9
E6) Entscheidungsinformation	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9
E7) Entscheidungskommunikation	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9
E8) Entscheidungsumsetzung	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9
E9) Entscheid-. Resultatcontrolling	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9	1 3 5 7 9

Unternehmenskultur-, Entscheidungskulturanalyse

Erkenntnisse aus der Unternehmenskultur- und Entscheidungskultur-Analyse

■ Die Unternehmenskulturanalyse

Für die Unternehmenskulturanalyse werden die Bewertungen und verbalen Aussagen aller Untersuchungsteilnehmer berücksichtigt.

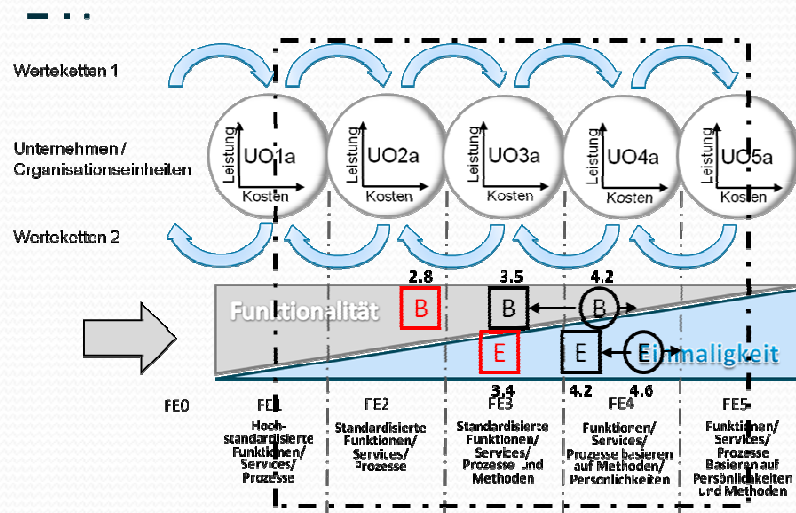
Bei der jeweiligen Teilsicht, *Wirkung der Linie auf das Team und innerhalb des Teams als solches und für die Beurteilung der unterschiedlichen Kulturaspekte (Eigenbild, Fremdbild)*, jedoch nur die direkt in der Wertschöpfung stehenden Abteilungen, exklusive Abteilungsleiter.

Da es bei dieser Studie vor allem auf das Auffinden von Verbesserungspotentialen geht und sich die Aussagen im wesentlichen auf Problemstellen beschränken werden, könnte der falsche Eindruck entstehen, dass ‚nichts‘ gut ist.

Aus der Unternehmenskulturanalyse heraus werden, möglicherweise auch teilweise überspitzt, die problematischen Kulturelemente in der heutigen Unternehmung / Organisationseinheit aufgezeigt. Mittels einer These und einer Managementbegründung sollte aber auch der Hintergrund besser verstanden werden.

Die Unternehmens- und Entscheidungskulturanalyse

Unternehmenskultur Gap – Analyse



	Linie Total 2.70		Team Total 4.69				
	Funktions- Unternehmen Hochstandardisierte Prozesse	Funktions- plus Einmaligkeits- Unternehmen Prozesse	Einmaligkeits- plus Funktions- Unternehmen Prozesse / Methoden	Einmaligkeits- Unternehmen Methoden / Persönlichkeit			
Grundsatz	Profit 1.85	Profit Gewinn	Gewinn	Gewinn Wohlstand 5.29	Wohlstand	Wohlstand Wohlbefind.	Wohlbefinden
Zielsetzung	Quantität	Quantität Leistung	Leistung 3.71	Leistung Qualität	5.14 Qualität	Qualität Steuerbare Qual.	Steuerbare Qualität
Führung	Schulduzuweisung	Schulduzuw. Coaching	Coaching	Coaching Sinngebung 4.63	Sinngebung	Sinngebung Befähigung	Befähigung
Motivation	Leidvermeidung	Leidvermeid. Belohnung	Belohnung 3.73	Belohnung Beitrag leisten	4.88 Beitrag leisten	Beitrag leisten Selbstrealisier.	Selbstrealisierung
Verständigung	Rechtfertigung	Rechtfert. Anweisung	Anweisung 2.71	Anweisung Mitbestimmung	4.71 Mit-Bestimmung	Mitbestimm. Teilhabe	Teilhabe
Spezifikation	Detaillierte Arbeitsanweisung	Arbeitsanweisung Prozessbeschreibung	Prozessbeschreibung 2.70	Prozessbeschreibung Methoden	4.69 Methoden	Methoden Pers. Vorgehen	Personalisiertes Vorgehen
Perspektiven	Ich 2.00	Ich Team	Team 3.57	Team Unternehmen	Unternehmen	Unternehmen Gesellschaft	Gesellschaft

Changevision oder Changeillusion?

Unternehmenskulturanalyse Thesen / Begründungen

Kulturaspekte	Thesen	Begründung aus Managementsicht, abgeleitet aus den Untersuchungsinterviews

Unternehmenskultur-, Entscheidungskulturanalyse

Erkenntnisse aus der Entscheidungskulturanalyse

■ Entscheidungskulturanalyse

Für die Entscheidungskulturanalyse werden die Bewertungen und verbalen Aussagen aller Untersuchungsteilnehmer berücksichtigt.

Da es bei dieser Studie vor allem auf das Auffinden von Verbesserungspotentialen geht und sich die Aussagen im wesentlichen auf Problemstellen beschränken werden, könnte der falsche Eindruck entstehen, dass ‚nichts‘ gut ist.

Aus der Entscheidungskulturanalyse heraus werden je Entscheidungscluster und je Entscheidungsschritt die gemachten Bewertungen und verbalen Aussagen analysiert und verschiedene Lösungsansätze aufgezeigt.

Bei der Beurteilung wird im Zweifelsfalle auch das Element der Unternehmenskulturanalyse, jedoch ‚nur‘ als Hilfsmittel, für das bessere Verstehen der Entscheidungskultur hinzugezogen.

Entscheidungskulturanalyse aller Teilnehmenden

Eine effektive Entscheidungskultur, Vorschläge zur Verbesserung

Bewertungskriterien

Umsetzungs-Komplexität	Zeitliche Realisierbarkeit	Politische Realisierbarkeit	Realisierungsaufwand	Einsparpotentiale
U_E= Einfach U_M= Mittel U_S= Schwierig	Z_K= Kurzfristig Z_M= Mittelfristig Z_L= Langfristig	P_L= leicht P_M= mittel P_S= schwierig	R_K= klein R_M= mittel R_G= gross	E_K= klein E_M= mittel E_G= gross E_S= sehr gross

Entscheidungskulturanalyse aller Teilnehmenden

Eine effektive Entscheidungskultur, Vorschläge zur Verbesserung

Nr.	Fachliche Aspekte	Begründung	Wirkung auf Entscheidungsschritt / Entscheidungscluster	Lösungsoptionen
1				
2				
3				

Die Unternehmens- und Entscheidungskulturanalyse

Unternehmenskultur Gap – Analyse

Steigern Sie bewusst die Effektivität Ihrer IT Organisation

Entscheidungskulturanalyse

Verbessern Sie bewusst die Effizienz Ihrer Entscheidungen

Fragen

-
-
-
-

