

*Sollten Sie Ihre Entscheidung zum Organisational Change auf unvollständige Informationen oder Vermutungen stützen? Machen Sie einen strategischen und wissensbasierten Anfang, indem Sie das Organizational Culture Inventory® und das Organizational Effectiveness Inventory® gemeinsam anwenden.*



## The Organizational Culture and Effectiveness Inventories

### *Entwerfen Sie eine umfassende organisatorische Entwicklungsstrategie*

Veränderungs-, Erneuerungs- oder Transformationsprogramme sind entscheidend, um stagnierende Organisationen zu beleben, oder um erfolgreiche Organisationen noch flexibler und anpassungsfähiger zu machen. Jedoch - obwohl notwendig - werden Änderungsinitiativen häufig eingestellt oder aus der Bahn geworfen, weil es schwierig ist, sie zu entwerfen, Unterstützung für sie zu finden, sie durchzuführen und zu bewerten.

Human Synergistics bietet eine Lösung für Organisationen, die sich dem Wandel und der Entwicklung verpflichtet haben. In Verbindung miteinander genutzt ermöglichen es das OCI und OEI den Führungskräften und Beratern, den aktuellen Zustand der Organisation zu analysieren, den gewünschten Zustand zu erarbeiten und zu kommunizieren, sowie die wichtigsten Hebel, um die Organisation in die gewünschte Richtung zu bewegen, aufzudecken.

### **Sie erhalten das ganze Bild**

Das OCI sowie auch das OEI messen Faktoren, die für eine Veränderung innerhalb der Organisation entscheidend sind:

- Das **OCI** zeigt die Ist-Kultur in Form von Verhaltensweisen, die von den Mitgliedern ihrer Meinung nach erwartet werden, sowie die ideale Kultur in Form von Verhaltensweisen, die erwartet werden sollten, um die Gesamtleistung zu optimieren.
- Das **OEI** misst und vergleicht die Ergebnisse auf allen Ebenen (Individuum, Gruppe und Organisation) und liefert konkrete Ansatzpunkte für die Veränderung (z.B. Human Resource Management Systems, Job Design, Einfluss-Struktur).

Zusammen angewandt erstellen das OCI und OEI ein umfassendes Bild der Organisationskultur, sowie der Faktoren, die zu dieser führten und die sie verstärken.

In Kombination eingesetzt kann Human Synergistics einen einheitlichen Feedback-Bericht zur Verfügung stellen. Dieser Bericht zeigt nicht nur die Wirkung der Organisationskultur auf, sondern erklärt auch die Systeme und Strukturen, die ins Visier genommen werden sollten, um die Kultur zu ändern.

### **PRODUKTANWENDUNG:**

#### **Nutzen Sie das OCI/OEI um:**

- Einigkeit über und Akzeptanz der idealen Organisationskultur zu erreichen
- das Verständnis für die gegenwärtige Organisationskultur zu fördern
- die gravierendsten Abweichungen zwischen der gegenwärtigen und idealen Kultur zu identifizieren
- zur Änderung zu motivieren, indem aufgezeigt wird, inwieweit die gegenwärtige Kultur die Leistung auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene stört
- die wichtigsten Hebel zur Veränderung (z.B. Systeme, Strukturen, Sachkenntnisse) der Kultur zu identifizieren und somit die Leistungsfähigkeit auf allen Ebenen zu erhöhen
- konstruktive und wirksame Untergruppen zu identifizieren, um ein Modell, das auf andere Einheiten übertragen werden kann, zur Verfügung zu stellen
- den Prozess der Veränderung der Unternehmenskultur durch wiederholte Anwendungen zu kontrollieren und zu regulieren, um ihn dadurch am Laufen zu halten

### **ONLINE BEFRAGUNG VERFÜGBAR**

Ideal für umfangreiche Anwendungen und/oder für räumlich verstreute Gruppen. Zusätzlich zu der manuellen Erhebung, kann die Befragung und Auswertung des OCI auch online durchgeführt werden. Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

### Der OCI/OEI Feedback Bericht

Der Feedback-Bericht versorgt Sie mit den kompletten Informationen, die für die organisatorische Ausrichtung notwendig sind, und um gezielte und anhaltende Änderung zu erreichen. Der Bericht der gesamten Organisation und von bis zu fünf Untergruppen zeigt:

- Die **Ideale Kultur** der Organisation, basierend auf Werten und Ansichten der befragten Mitarbeiter/Mitglieder
- **Kausale Faktoren:** Systeme, Strukturen, Technologien sowie Fähigkeiten und Qualitäten der Mitarbeiter, die zu einer Kultur führen, die wahrscheinlich von der idealen Kultur abweicht
- Die **Ist-Kultur** Ihrer Organisation - d. h. die derzeit gelebte Kultur, die sich, beeinflusst von Systemen, Strukturen und anderen Faktoren entwickelt hat und dadurch auch den Glauben der Mitarbeiter über das, was von ihnen erwartet wird, formt
- **Resultate** der Kultur, inkl. Ergebnisse auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene
- Eine Analyse der **Kluft** zwischen Ideal- und Ist-Kultur
- Ein Vergleich der **Resultate** und der **Hebel für die Veränderung** zum historischen Mittelwert (Darstellung im Stabdiagramm), um die Planung der Veränderung zu erleichtern

Der Bericht zeigt auch die Korrelation zwischen den kulturellen Normen des OCIs und den Resultaten sowie Hebeln für die Änderung des OEIs. Dadurch wird aufgezeigt, in welcher Weise diese Faktoren innerhalb Ihrer Organisation verbunden sind. Desweiteren wird durch spezielle Vergleiche der Kulturprofile die Beziehung zwischen den Kulturstilen und den Resultaten dargestellt.

Durchgehend werden Ihre Ergebnisse gegen den historischen Durchschnitt (basierend auf bis zu 700 Organisationen) und konstruktive Referenzwerte (basierend auf bis zu 120 Organisationen mit adaptiven Kulturen) gestellt. Diese Vergleiche bieten eine einmalige Möglichkeit die Dynamik und Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation zu verstehen um bedeutungsvolle Änderungskampagnen zu initiieren.

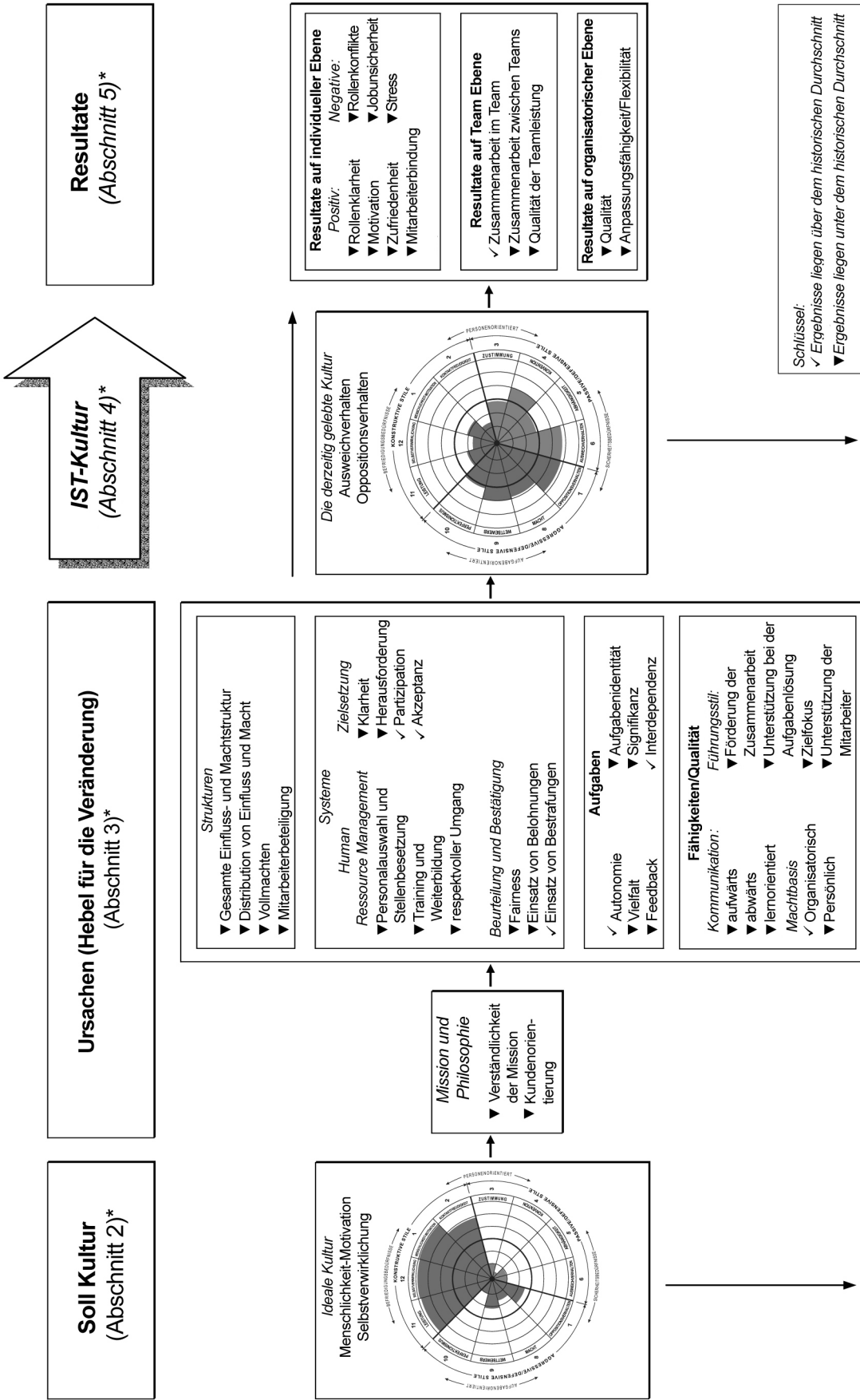
Auf der nächsten Seite finden Sie ein Beispiel für die „Zusammenfassung Ihrer OCI/OEI Ergebnisse“ wie sie in jedem OCI/OEI Bericht zu finden ist.

### Maximieren Sie die Wirkung

Der OCI/OEI Bericht zeigt die Ergebnisse „aller Befragten“, sowie von bis zu fünf, von Ihnen gewählten, Subgruppen (z.B. Abteilungen, Niederlassungen). Um detailliertere Aufgliederungen zu erhalten, können Sie weitere Subgruppen (z.B. Hierarchieebene, Alter, Geschlecht oder Bildung) bestimmen.

Desweiteren können Sie bis zu 40 zusätzliche Fragen, die sich auf spezielle Anliegen Ihrer Organisation richten, zu dem Fragebogen hinzufügen lassen. Die Antworten zu diesen Fragen werden als Durchschnittswert aller und der dazugehörigen Standardabweichung im Bericht dargestellt.

**Zusammenfassung der OC/OEI Ergebnisse Ihrer Organisation (wie Kultur funktioniert)**



Copyright © 1997 by Robert A. Cooke, Ph.D.

Die größten Abweichungen zwischen den Kulturen: Selbstverwirklichung und Ausweichverhalten. Unterschiede zwischen der idealen und der derzeit gelebten Kultur begründen sich auf einer Divergenz zwischen den kausalen Faktoren (Mission und Philosophie, Strukturen, Systems, Aufgaben und Fähigkeiten) und der idealen Kultur.

\*bezieht sich auf die relevanten Abschnitte im OC/OEI Bericht.

## Wie Kultur Funktioniert

Ideale Kultur (Abschnitt 2)*	Kausale Faktoren (Abschnitt 3)*	Ist-Kultur (Abschnitt 4)*	Resultate (Abschnitt 5)*
<p>Das <i>Ideal Organisational Culture Inventory</i> (OCI-Ideal) erzeugt eine Vision der bevorzugten Kultur.</p> <p>Mitarbeiter werden darum gebeten, Verhaltensstile zu identifizieren, die ihre Motivation und Leistung fördern, die Beiträge unterschiedlicher Abteilungen oder Subgruppen maximieren und dadurch dazu beitragen würden, die Organisationsziele zu erreichen.</p> <p>Das aus der Befragung resultierende Profil der idealen Kultur stellt die gemeinsamen Werte der Mitarbeiter in Bezug auf die 12 Stile des Circumplex dar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistung</li> <li>• Selbstverwirklichung</li> <li>• Menschlichkeit-Motivation</li> <li>• Kontaktfreudigkeit</li> <li>• Zustimmung</li> <li>• Konvention-Tradition</li> <li>• Abhängigkeit</li> <li>- Ausweichverhalten</li> <li>• Oppositionsverhalten</li> <li>• Macht</li> <li>• Wettbewerb</li> <li>• Perfektionismus</li> </ul>	<p>Das <i>Organizational Effectiveness Inventory</i> (OEI) misst die unterschiedlichen Faktoren und Veränderungshebel, die zu kulturellen Normen führen und sie verstärken. Diese Faktoren beziehen sich auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Organisationsmission und –philosophie</li> <li>• Strukturen innerhalb der Organisation</li> <li>• Systeme</li> <li>• Aufgaben</li> <li>• Fähigkeiten und Qualitäten der Organisationsmitglieder</li> </ul> <p>Sind diese Faktoren an den Werten der Organisation ausgerichtet, führen sie zu einer gelebten Kultur, die der idealen Kultur gleicht. Sind sie dies nicht, führen sie zu einer defensiven Kultur, die sich vom Ideal entfernt.</p>	<p>Das <i>Organizational Culture Inventory</i> (OCI) bietet einen Einblick in die derzeitige gelebte Kultur einer Organisation, auf welche Art und Weise „Dinge hier getan werden“ und was von den Mitarbeitern erwartet wird.</p> <p>Die vom OCI gemessenen Verhaltensnormen und Erwartungen haben einen direkten Bezug auf die Organisation und ihrer Resultate (siehe rechts).</p> <p>Die Ergebnisse des OCI fördern Veränderungen, indem sie defensive und kontraproduktive Verhaltensweisen, die innerhalb der Organisation unabsichtlich verstärkt werden, sowie deren negative Auswirkung auf die Leistung des Einzelnen und der Gesamtheit, aufdecken.</p> <p>Der OCI/OEI Bericht hebt die Initiativen hervor, die die Kultur am wahrscheinlichsten in die gewünschte Richtung bringen.</p>	<p>Die Resultate, die vom OEI aufgezeigt werden, umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>das Individuum</b> Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation</li> <li>• <b>die Gruppe</b> Teamwork und Zusammenarbeit</li> <li>• <b>die Organisation</b> Kriterien zur Darstellung der Effektivität, Servicequalität und Anpassungsfähigkeit einer Organisation</li> </ul>

\*bezieht sich auf die relevanten Abschnitte im OCI/OEI Bericht.