

In drei Schritten zur Kulturanalyse

Schritt 1: Standortanalyse

Im folgenden Arbeitsbogen finden sich Leitfragen zu den drei Ebenen einer Organisationskultur. Nehmen Sie sich im Team die Zeit, um den Arbeitsbogen anhand der folgenden Leitfragen auszufüllen.

sichtbar, hörbar
& spürbar

Artefakte

(Architektur, Bekleidung, Rituale,
sichtbare Organisationsstruktur)

- Was fällt Ihnen ganz spontan zu der Kultur in Ihrem Unternehmen ein?
- Welche Attribute und Materialqualitäten, welche Farben, Statements und Bilder beschreiben die Kultur am treffendsten?
- Wie ist der Dresscode (formell oder informell)?
- Wie gestalten sich die Räumlichkeiten, Ihr Arbeitsplatz und Ihre Wege darin?

erlebbar &
spürbar

Werte, Normen, Einstellungen

(Strategie, Verbote, Ziele,
Grundsätze, Philosophie)

- Wofür steht Ihr Unternehmen?
- Welche Werte, Regeln und Prinzipien fallen Ihnen ein?
- In welchen Begriffen und Formulierungen zeigen sich diese Werte?
- Wie ist die Art der Zusammenarbeit?
- Wie entstehen Konflikte und wie wird mit ihnen umgegangen?

unsichtbar &
unbewusst

Grundannahmen

(Annahmen und Überzeugungen)

- Wie ist der Umgang miteinander?
- Wie läuft die Kommunikation in Ihrem Unternehmen?
- Wer gilt als erfolgreich?
- Wofür stehen die Führungskräfte in besonderer Weise?
- Wer hat welchen Einfluss und warum?

In drei Schritten zur Kulturanalyse

Schritt 1: Standortanalyse

Notieren Sie auf dieser Seite Ihre Gedanken.

The diagram illustrates an iceberg floating in water, representing the different layers of organizational culture. The top part of the iceberg is above the water line, while the bottom part is submerged. The iceberg is divided into three horizontal sections by dashed lines. Each section has a label on the left and a corresponding text box on the right.

Charakteristika	Arten	Beispiele	Notizen
sichtbar, hörbar & spürbar	Artefakte	(Architektur, Bekleidung, Rituale, sichtbare Organisationsstruktur)	Symbole und Artefakte, die Sie im Organisationsalltag bewusst wahrnehmen:
erlebbar & spürbar	Werte, Normen, Einstellungen	(Strategie, Verbote, Ziele, Grundsätze, Philosophie)	Diese Normen und Standards existieren in meiner Organisation:
unsichtbar & unbewusst	Grundannahmen	(Annahmen und Überzeugungen)	In meiner Organisation zeigen sich folgende implizite Basisannahmen:

In drei Schritten zur Kulturanalyse

Schritt 2: Reflexion und Kommunikation

Ihre Notizen auf dem Arbeitsbogen geben Aufschluss darüber, wie Sie persönlich die Kultur Ihrer Organisation auf verschiedenen Ebenen aktuell wahrnehmen. Ausgehend davon, können Sie sich nun mit folgenden Reflexionsfragen für sich selbst und im Anschluss im Team auseinandersetzen:

- Auf welchen Kulturebenen haben Sie besonders viele Elemente identifizieren können?
- Welche Kulturthemen sind Ihnen persönlich besonders wichtig? Welche stellen für Sie eine eher untergeordnete Bedeutung dar?
- Welche Aspekte der Kulturebenen werden aktiv von Ihnen und anderen Organisationsmitgliedern authentisch gelebt?
- Haben Sie Widersprüche zwischen den Ebenen erkennen können (z. B. zwischen symbolischen Artefakten und formalen Regeln)?
- Erkennen Sie latente oder gar offene Konflikte zwischen den Kulturaspekten (z. B. zwischen proklamierter und tatsächlich gelebter Kultur)?

Schritt 3: Perspektiventwicklung

Nun geht es um mögliche Handlungsempfehlungen, die anhand der vorherigen Schritte abgeleitet werden können: Überlegen Sie gemeinsam im Team, wie die Kultur zukünftig aussehen soll. Folgende Leitfragen können Hilfestellung geben:

- Was sollten wir auf jeden Fall beibehalten?
- Was hemmt uns und sollte geändert werden?
- Wo wollen wir uns hin entwickeln? Welche neuen Aspekte wollen wir bei uns umsetzen? Welche Veränderungen & Neuerungen wünschen wir uns?
- Was brauchen wir für die neue strategische Ausrichtung und was möchten wir gehen lassen?
- Wie kriegen wir die alte und die neue Kultur miteinander verbunden? Was wollen wir loslassen? Wie gehen wir konkret den Prozess der Kulturentwicklung an?