



Kulturcockpit

Puls wahrnehmen, auf Veränderungen reagieren

Daniel Abt, Stefan Bommeli

hr7 Human Resources Management

April 2011

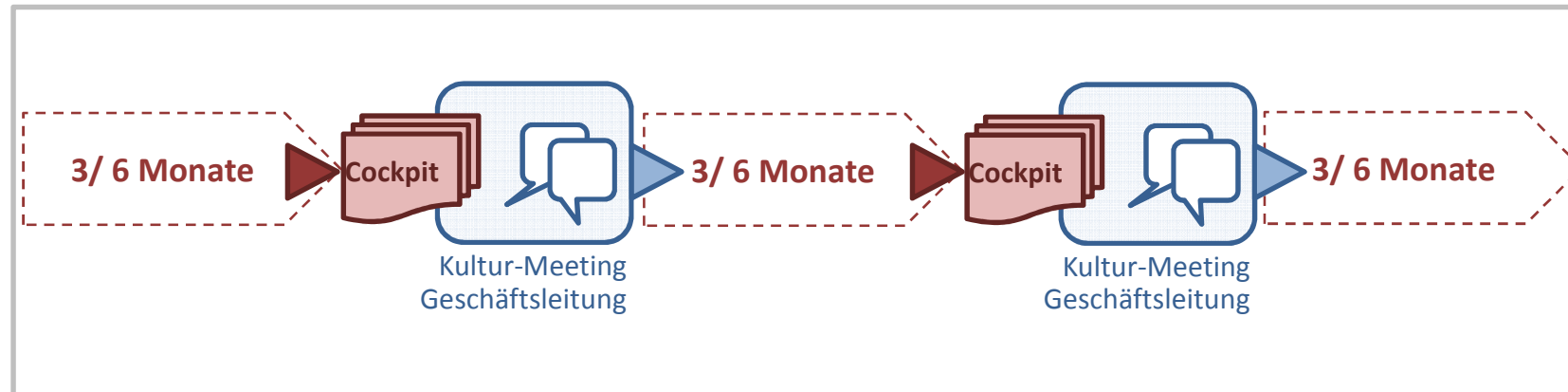
www.kulturcockpit.ch

Inhalt:

1. Kernidee des Kulturcockpits
2. Funktionsweise
3. Kulturcockpit: Look & Feel
4. Elemente des Kulturcockpits
5. Nutzen des Kulturcockpits
6. Umsetzungsschritte
7. Projektbeispiele

1. Kernidee des Kulturcockpits

Kultur regelmässig reflektieren und somit die Führungsarbeit fokussieren.

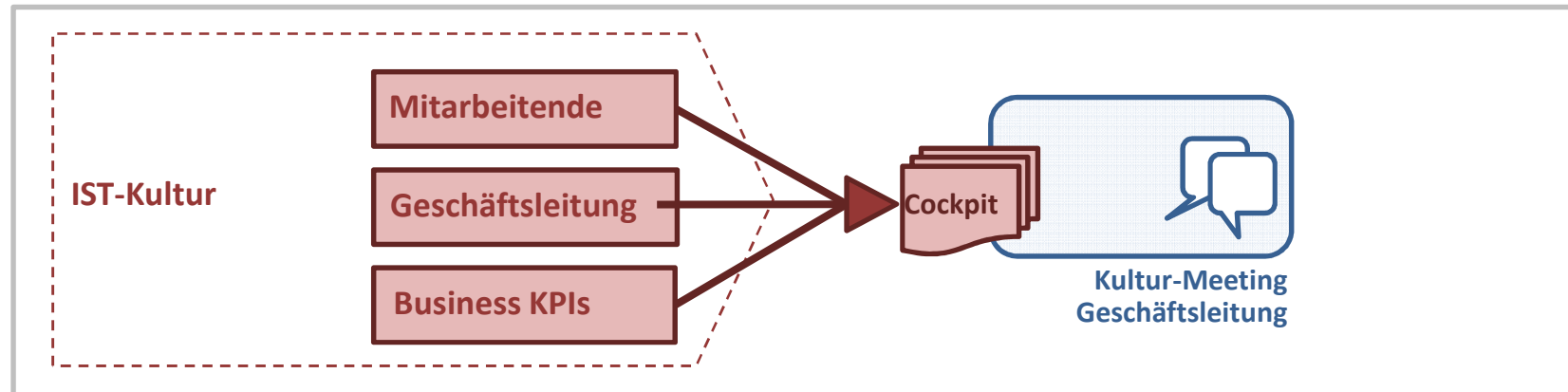


Kultur ist lebendig, komplex und in ständiger Bewegung. Das Kulturcockpit liefert Aussagen zur aktuellen Kultur, so wie sie im Unternehmen wahrgenommen wird bzw. in Erscheinung tritt - und das fortlaufend: Das Kulturcockpit wird je nach Wunsch quartalsweise oder halbjährlich getaktet.

Veränderungen in der Kultur, ob nun gewollt oder nicht, werden sichtbar und die Geschäftsleitung kann darauf reagieren. Massnahmen und deren Wirkung werden überprüfbar und die Kulturarbeit der Führung erhält eine klare Ausrichtung. Die Regelmässigkeit des Kulturcockpits schafft Nachhaltigkeit.

2. Funktionsweise des Kulturcockpits

Mit dem Kulturcockpit wird die IST-Kultur dargestellt und damit fassbar gemacht.



Die Aspekte der Kultur resultieren aus drei unterschiedlichen Quellen:

- Eine kompakte Online-Umfrage unter einem Teil der Mitarbeitenden („Kulturbeobachtende“).
- Ein Self-Assessment der Geschäftsleitung.
- Eine Reihe von definierten, kulturrelevanten Business Kennzahlen (KPIs).

Im Kulturcockpit werden diese drei Quellen nebeneinander gestellt und vernetzt.

Das aktuelle Kulturcockpit wird von hr7 in der Geschäftsleitung präsentiert. Gemeinsam werden die auffälligsten Aspekte reflektiert und die Wirkung vergangener Massnahmen überprüft. Schliesslich werden zukünftige Massnahmen besprochen bzw. angepasst und deren Umsetzung angestossen. hr7 erstellt ergänzend zum Kulturcockpit ein kompaktes Fazit des Kultur-Meetings.

3. Das Kulturcockpit: Look & Feel

Alle Kulturdaten sind auf einer Seite konsolidiert.

Mitarbeitende				Leistung der Geschäftsleitung				Anzahl Mitarbeitende	
Mitarbeitende	3.0	2.5	2.7					Mitarbeitende	
Führungskräfte/ Kader	2.4	3.2	3.0		3.1	3.0	2.7	Führungskräfte/ Kader	
Kundenorientierung				Kundenorientierung				Offene Stellen	
Mitarbeitende	3.5	3.0	2.8					Mitarbeitende	
Führungskräfte/ Kader	3.0	3.0	2.9		Bewertung	3.0	2.9	Führungskräfte/ Kader	
					Wichtigkeit	3.0	3.0		
Produkte/ Dienstleistungen				Produkte/ Dienstleistungen				Eintritte pro Monat	
Mitarbeitende	3.0	2.7	2.6					Mitarbeitende	
Führungskräfte/ Kader	3.2	3.0	2.4		Bewertung	3.2	2.7	Führungskräfte/ Kader	
					Wichtigkeit	3.5	3.5		
Wertschätzung und Anerkennung				Wertschätzung und Anerkennung					
Mitarbeitende	3.2	3.7	3.5						

Für die regelmässigen Kultur-Meetings in der Geschäftsleitung liegen auf einer A4-Seite alle relevanten Kulturdaten konsolidiert vor: Die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, die Sicht der Geschäftsleitung sowie die entsprechenden Business Kennzahlen (KPIs).

Um Veränderungen zu erkennen, sind zudem die jeweiligen Werte der vorangegangenen zwei Cockpits (zwei Quartale bzw. zwei Halbjahre vorher) abgebildet.

The screenshot shows a digital dashboard titled "Kulturcockpit Einzel". It features a grid of data points organized into three main columns. Each data point is represented by a small table with a header row containing "NEUER WERT" and "ALTES WERT". The values are color-coded: green for positive, yellow for neutral, and red for negative. Trend arrows (up, down, or flat) are placed next to the values to indicate changes over time. The dashboard is designed for easy comparison of current performance against previous periods.

4. Elemente des Kulturcockpits

Umfrage Mitarbeitende



Die Sicht der Mitarbeitenden wird über eine rund 10 minütige Online-Umfrage erhoben. Befragt werden dezentral gewählte Vertreter aller Bereiche, welche die Rolle als Kulturbeobachtende wahrnehmen. Per E-Mail können diese Mitarbeitenden schnell, unkompliziert und datensicher erreicht werden. Die Auswertung erfolgt anonym.

Self-Assessment Geschäftsleitung

Wir arbeiten bereichsübergreifend produktiv zusammen. 4 3

Controlfrage: Woran erkennen Sie das?

2. Die Mitarbeitenden arbeiten gerne für unser Unternehmen. 4 3

Controlfrage: Wie beurteilen die Mitarbeitenden das Unternehmen als Arbeitgeber?

Wir zeigen unseren Mitarbeitenden Wertschätzung. 4 3 2

Controlfrage: Welche konkreten Feedbacks erhalten Sie dazu?

Die Perspektive der Geschäftsleitung (Management Team/ Führungskader) wird über eine Online-Umfrage separat erhoben. Es wird zudem die Wichtigkeit bestimmter Kulturaspekte aus Sicht dieses Führungsgremiums erfragt.

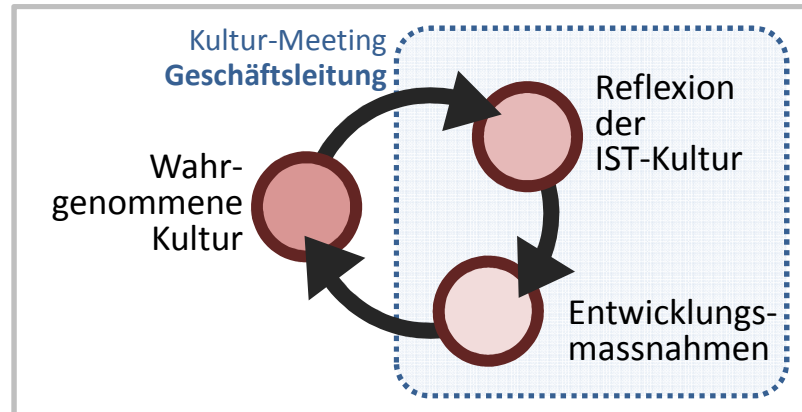
Business Kennzahlen (KPIs)

Durchschnittliche Verweildauer		
Mitarbeitende	2.3	2.2
Führungskräfte/ Kader	3.4	3.4
Austritte pro Monat		
Mitarbeitende	7	8
Führungskräfte/ Kader	3	4
Mitarbeitendenführung		
Solide erstellte MAG	88%	84%
MAG Zielerreichungsgrad	95%	89%
Weiterbildung...		

Kennzahlen alleine können keine Kultur darstellen. Sie können jedoch die wahrgenommene Kultur plausibilisieren bzw. durch Fakten verankern. Das Kulturcockpit bindet dazu bereits vorhandene oder leicht zu gewinnende Kennzahlen ein und setzt diese in Bezug.

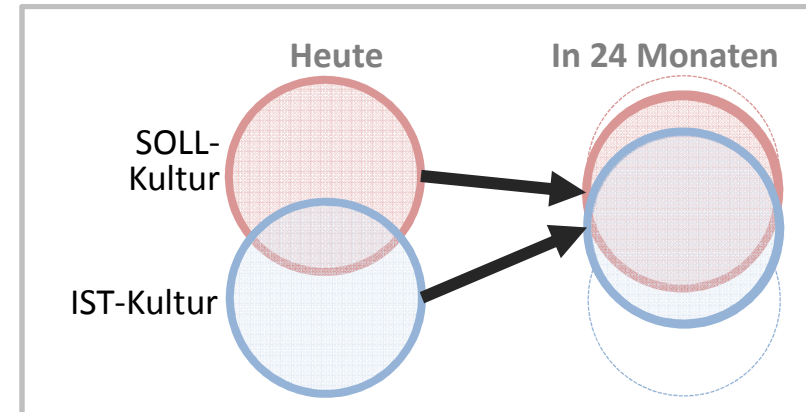
5. Nutzen des Kulturcockpits

Als Organisation lernen.



Das Kulturcockpit schlägt eine Brücke zwischen der wahrgenommenen IST-Kultur (wahrgenommen = real) und sinnvollen Entwicklungsmassnahmen: Es ergibt sich eine Feedback-Schleife. Massnahmen müssen damit nicht im kulturellen „Blindflug“ angestossen werden und die Effekte der Massnahmen sind einige Monate später in der wahrgenommenen Kultur beobachtbar.

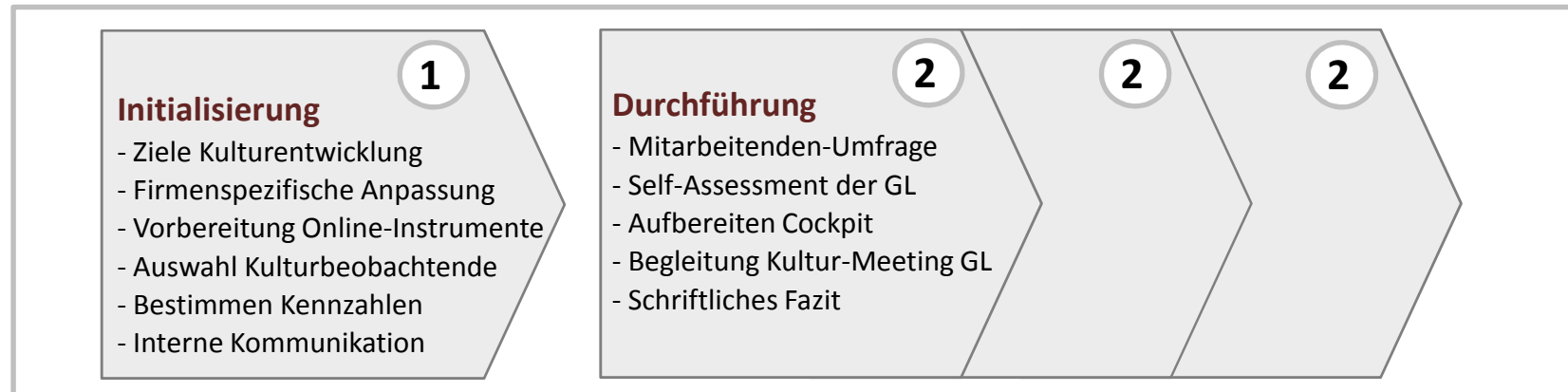
Führungsarbeit fokussieren.



Eine SOLL-Kultur (z.B. analog einem Leitbild, oder gemäss Vorstellungen der Geschäftsleitung) stimmt oft (noch) nicht mit der wahrgenommenen IST-Kultur überein. Durch das regelmässige Kulturcockpit kann die Führung ihre Führungsarbeit fokussieren. Das Ziel ist eine effektive Annäherung an die SOLL-Kultur innerhalb von 18 bis 24 Monaten.

6. Umsetzungsschritte

Schritt 1: Firmenspezifische Initialisierung. Schritt 2: Regelmässige Durchführung.



1. Durch unsere Erfahrung und die erprobten Instrumente können wir ein Kulturcockpit schnell und unkompliziert bei Ihnen einführen. Von Interesse sind dabei vor allem Ihre Ziele bezüglich Unternehmens- und Kulturentwicklung. Firmenspezifische Themenschwerpunkte sowie vorhandene Kennwerte können und sollen integriert werden.

2. Rechtzeitig vor Ende des Quartals/ Semesters führen wir die anonyme Umfrage unter den kulturbeobachtenden Mitarbeitenden und das Self-Assessment in der Geschäftsleitung durch und erarbeiten das Kulturcockpit. Wir begleiten Ihr Kultur-Meeting in der Geschäftsleitung, liefern Handlungsempfehlungen, konkretisieren Entwicklungsmaßnahmen und erstellen ein schriftliches Fazit.

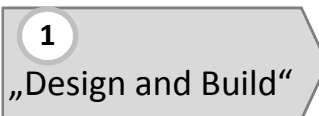
7. Projektbeispiele

Beispiel 1:

Firma im Bereich Consulting
120 Mitarbeitende

Ziel: Für Consultants motivierendes
Arbeitsumfeld schaffen.

Cockpit alle 6 Mt.



12'000 CHF
Konzept, Startvorbereitung, Instrumente (nur 1 Sprache)



Pro Durchführung: 10'000 CHF
Erstellung Cockpit, Begleitung Kultur-Meeting

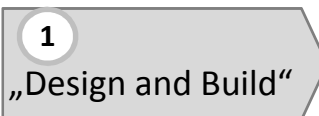
Kosten erstes Jahr: 32'000 CHF

Beispiel 2:

Vertrieb- und Logistikfirma
250 Mitarbeitende

Ziel: Top Arbeitgeber werden.
Qualifizierte Mitarbeitende halten.

Cockpit alle 6 Mt.



17'000 CHF
Konzept, Startvorbereitung, Instrumente (nur 1 Sprache)



Pro Durchführung: 13'000 CHF
Erstellung Cockpit, Begleitung Kultur-Meeting

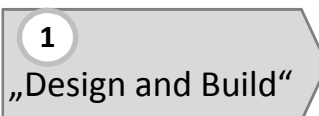
Kosten erstes Jahr: 43'000 CHF

Beispiel 3:

Firma im Bereich ICT
350 Mitarbeitende

Ziel: Laufendes Veränderungsprojekt
auch kulturell erfolgreich gestalten.

Cockpit alle 3 Mt. während Change



10'000 CHF
Konzept, Startvorbereitung, Instrumente, (nur 1 Sprache)



Pro Durchführung: 12'000 CHF
Erstellung Cockpit, Begleitung Kultur-Meeting

Kosten erstes Jahr: 58'000 CHF

Alle Beträge in CHF und ohne MwSt.