

Reifegradmodell Unternehmenskultur

Weitere Informationen und Ausfüllhinweise:
www.unternehmenskultur-entwickeln.de



	Stufe 0 "Freestyle"	Stufe 1 Adhoc	Stufe 2 Aufmerksamkeit	Stufe 3 Adaption	Stufe 4 Verankerung	Stufe 5 Optimierung
#1 Chefsache Unternehmenskultur	Die Geschäftsführung bzw. obersten Führungsebenen übernehmen für die Gestaltung der Unternehmenskultur keine aktive Rolle oder Verantwortung.	Die Geschäftsführung sieht sich bei einzelnen Kultur-Themen in der Verantwortung, z.B. Führung, Kommunikation, Transparenz. Diese Verantwortung wird aber nicht unter dem Begriff "Unternehmenskultur ist Chefsache" gesehen.	Die Geschäftsführung weiß zunehmend um die Bedeutung der Unternehmenskultur, erkennt die Verantwortung für die Unternehmenskultur und deren Entwicklung grundsätzlich an und versucht, erste Impulse zu setzen.	Die Geschäftsführung hat für sich die eigene Rolle für die Unternehmenskultur und deren Entwicklung definiert und sensibilisiert nun auch nachgelagerte Führungsebenen für deren Verantwortung.	Unternehmenskultur ist Chefsache. Alle Führungsebenen im Unternehmen haben die Bedeutung der Unternehmenskultur erkannt und ihre Rolle bzw. Verantwortung für die Entwicklung der Unternehmenskultur aktiv übernommen.	Unternehmenskultur ist Chefsache. Unternehmenskultur ist ein selbstverständlicher Teil des Managementinstrumentariums und der Überzeugung aller Führungskräfte und wird regelmäßig auf den Prüfstand gestellt bzw. weiterentwickelt.
	O	O	O	O	O	O
#2 Unternehmenskultur als Disziplin	Unternehmenskultur wird in seiner Bedeutung für den mittel- bis langfristigen Erfolg noch nicht gesehen. Es steht das Hier und Heute eher im Vordergrund und nicht Unternehmenskultur als eigene Managementdisziplin.	Der Begriff Unternehmenskultur ist für einige Führungskräfte und MitarbeiterInnen grob greifbar, aber es bestehen unterschiedliche Auffassungen davon, was und wofür Unternehmenskultur hilfreich sein könnte. Unternehmenskultur wird noch nicht als Managementdisziplin gesehen.	Unternehmenskultur wird zunehmend auf allen Ebenen als ebenso gestaltbare wie wichtige Managementdisziplin für den mittel- bis langfristigen Erfolg gesehen. Erste Definitionsversuche für Unternehmenskultur werden im Unternehmen diskutiert.	Unternehmenskultur wird als wichtige Managementdisziplin für den mittel- bis langfristigen Erfolg auf breiter Basis gesehen. Der Begriff Unternehmenskultur ist für das eigene Unternehmen klar umrissen.	Unternehmenskultur wird als wichtige Managementdisziplin für den mittel- bis langfristigen Erfolg auf allen Ebenen und bei den MitarbeiterInnen gesehen. Der Begriff Unternehmenskultur ist für das eigene Unternehmen klar umrissen und operationalisiert. Entwicklungsmaßnahmen (z.B. in der Aus- und Weiterbildung) zur Entwicklung von "Kulturkompetenzen" sind aufgesetzt.	Allen MitarbeiterInnen ist klar, dass sie Teil der Unternehmenskultur sind und diese durch ihr eigenes Tun jeden Tag mitgestalten. Unternehmenskultur wird als Managementdisziplin zusammen mit Vision, Strategie und Zusammenarbeit verstanden und gestaltet. Entwicklungsmaßnahmen (z.B. in der Aus- und Weiterbildung) zur Entwicklung von "Kulturkompetenzen" sind aufgesetzt.
	O	O	O	O	O	O
#3 Werte-Fundament	Ein vielfältiges, durch die MitarbeiterInnen geprägtes, individuelles Werte-Fundament existiert; unternehmerische Werte gibt es "irgendwie", sie sind nicht bekannt bzw. greifbar. Alle MitarbeiterInnen leben vorrangig ihre eigenen Werte.	Im Unternehmen existiert ein weiterhin vielfältiges, durch die MitarbeiterInnen geprägtes, individuelles Werte-Fundament, das sich in einzelnen Bereichen oder Teams hin zu gemeinsamen Werten entwickelt. Unternehmerische Werte gibt es weiterhin "irgendwie", sie sind aber für die meisten Menschen nicht greifbar. Ein klar erkennbares, gemeinsames Werte-Fundament existiert im Unternehmen noch nicht.	Das Bewusstsein für gemeinsame Unternehmenswerte und das Zusammenspiel von individuellen und unternehmerischen Werten wird zunehmend klar. Ein klar erkennbares, gemeinsames Werte-Fundament existiert im Unternehmen noch nicht.	Die Bedeutung eines erkennbaren und authentischen Werte-Fundaments im Unternehmen wird von der Geschäftsführung und immer mehr Führungskräften erkannt. Erste Überlegungen zum bestehenden und gewünschten Werte-Fundament werden angestellt.	Die Bedeutung eines erkennbaren und authentischen Werte-Fundaments im Unternehmen wird von der Geschäftsführung und allen Führungskräften erkannt. Konzepte und Maßnahmen zum Verstehen und Entwickeln des Werte-Fundaments sind aufgesetzt. Die Werte werden von nahezu allen MitarbeiterInnen gelebt und von Unternehmensexternen als solche erkannt.	Die Bedeutung eines erkennbaren und authentischen Werte-Fundaments im Unternehmen wird von der Geschäftsführung und allen Führungskräften erkannt. Konzepte und Maßnahmen zum Verstehen und Entwickeln des Werte-Fundaments sind etabliert. Die Werte werden von nahezu allen Mitarbeitern gelebt und von Unternehmensexternen als solche erkannt. Es erfolgt mit Blick auf die Anforderungen in der Zukunft eine Weiterentwicklung des Werte-Fundaments in regelmäßigen Abständen.
	O	O	O	O	O	O
#4 Vision und Kultur	Es gibt keine erkennbare Verbindung zwischen Unternehmensvision und Unternehmenskultur.	Es gibt keine erkennbare Verbindung zwischen Unternehmensvision und Unternehmenskultur, maximal in einzelnen Teams oder Abteilungen.	Die Bedeutung, Unternehmensvision und Unternehmenskultur zusammendenken und die Wechselwirkungen von Vision und Kultur sind grundsätzlich erkannt.	Die Bedeutung, Vision und Kultur zusammendenken, ist erkannt und die Wechselwirkungen von Vision und Kultur werden ansatzweise in der Geschäftsführung diskutiert. Es gibt eine erste Vorstellung davon, wie die Kultur den Weg zur Unternehmensvision ebnen kann und was dafür getan werden muss.	Die Bedeutung, Vision und Kultur zusammendenken, ist selbstverständlich und die Wechselwirkungen von Vision und Unternehmenskultur werden vernetzt gestaltet. Es gibt einen formulierten Strategie- und Umsetzungsplan, wie die Kultur den Weg zur Unternehmensvision ebnen kann und was dafür getan werden muss.	Die Bedeutung, Vision und Kultur zusammendenken ist selbstverständlich und die Wechselwirkungen von Vision und Unternehmenskultur werden vernetzt gestaltet und immer wieder mit verschiedenen Beteiligten aus dem Unternehmen und dem Unternehmensumfeld auf den Prüfstand gestellt. Es gibt einen formulierten Strategie- und Umsetzungsplan, wie die Kultur den Weg zur Unternehmensvision ebnen kann und was dafür getan werden muss.
	O	O	O	O	O	O
#5 Kulturvision/ Kulturziele	Es gibt keine konkreten Überlegungen oder Aussagen, was mit der Unternehmenskultur und möglichen Maßnahmen zur Kulturentwicklung erreicht werden soll.	Grundsätzlich wird erkannt, dass Unternehmenskultur kein Selbstzweck ist, aber es gibt noch keinerlei Festlegungen oder konkrete Aussagen, was mit der Unternehmenskultur und möglichen Maßnahmen zur Kulturentwicklung erreicht werden soll.	Es gibt im Unternehmen punktuelle, meist heterogene Überlegungen, was mit der Unternehmenskultur und möglichen Maßnahmen zur Kulturentwicklung erreicht werden soll, ohne es als gemeinsame Kulturvision zu erkennen.	Es gibt erste, meist von der Geschäftsführung formulierte Überlegungen, was mit der Unternehmenskultur und möglichen Maßnahmen zur Kulturentwicklung erreicht werden soll. Eine kommunizierbare Kulturvision ist noch nicht formuliert.	Es gibt konkrete und von der Geschäftsführung und den Führungskräften gemeinsam getragene Vorstellungen, was mit der Unternehmenskultur und möglichen Maßnahmen zur Kulturentwicklung erreicht werden soll. Eine dedizierte Kulturvision ist formuliert und wird in der Kommunikation nach innen und außen genutzt.	Es gibt konkrete und von der Geschäftsführung und den Führungskräften gemeinsam getragene Vorstellungen, was mit der Unternehmenskultur und möglichen Maßnahmen zur Kulturentwicklung erreicht werden soll. Eine dedizierte Kulturvision ist formuliert, wird in der Kommunikation nach innen und außen genutzt und regelmäßig überprüft.
	O	O	O	O	O	O
#6 Strategie und Kultur	Es gibt keine erkennbare Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur.	Es gibt keine erkennbare Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur, maximal in einzelnen Teams oder Abteilungen.	Die Bedeutung, Strategie und Kultur zusammendenken und die Wechselwirkungen von Strategie und Unternehmenskultur sind grundsätzlich erkannt.	Die Bedeutung, Strategie und Kultur zusammendenken ist erkannt und die Wechselwirkungen von Strategie und Unternehmenskultur werden ansatzweise in der Geschäftsführung diskutiert. Es gibt eine erste Vorstellung davon, wie die Kultur die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen kann und was dafür getan werden muss.	Die Bedeutung, Strategie und Kultur zusammendenken ist selbstverständlich und die Wechselwirkungen von Strategie und Unternehmenskultur werden vernetzt gestaltet. Es gibt eine formulierte Vorstellung davon, wie die Kultur die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen kann und was dafür getan werden muss.	Die Bedeutung, Strategie und Kultur zusammendenken ist selbstverständlich und die Wechselwirkungen von Strategie und Unternehmenskultur werden vernetzt gestaltet und immer wieder mit verschiedenen Beteiligten aus dem Unternehmen und dem Unternehmensumfeld auf den Prüfstand gestellt. Es gibt eine klare Vorstellung davon, wie die Kultur die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen kann und was dafür getan werden muss.
	O	O	O	O	O	O
#7 Artefakte	Dass sich Unternehmenskultur in Artefakten(*) des Unternehmens zeigen, ist nicht im Bewusstsein der MitarbeiterInnen. (*) Beispiele für Artefakte: Unternehmensgebäude, Architektur, Büroeinrichtungen, Dresscode, Türschilder und Visitenkarten, Positionsbezeichnungen, Gehaltsstrukturen, Corporate Identity, Corporate Language, Beförderungsrunde, Events, Webseite, Druckerzeugnisse...	Dass sich Unternehmenskultur in Artefakten des Unternehmens zeigen, ist in einzelnen Teams und Abteilungen im Bewusstsein der MitarbeiterInnen.	Dass sich Unternehmenskultur in Artefakten des Unternehmens zeigen, ist zunehmend auf der Ebene der Geschäftsführung klar und bei immer mehr MitarbeiterInnen.	Dass sich Unternehmenskultur in Artefakten des Unternehmens zeigen, ist zunehmend auf der Ebene der Geschäftsführung und der Führungsebene klar und bei immer mehr MitarbeiterInnen.	Dass sich Unternehmenskultur in Artefakten des Unternehmens zeigen, ist auf allen Ebenen und für alle MitarbeiterInnen klar ersichtlich. Die Artefakte zeigen ein konsistentes Bild der Unternehmenskultur. Neue Artefakte werden daraufhin geprüft, ob sie zur Kultur des Unternehmens passen oder ob Anpassungen notwendig sind, damit diese Artefakte wirklich zum Unternehmen passen.	Dass sich Unternehmenskultur in Artefakten des Unternehmens zeigen, ist auf allen Ebenen und für alle MitarbeiterInnen klar ersichtlich. Die Artefakte zeigen ein konsistentes Bild der Unternehmenskultur. Neue Artefakte werden daraufhin geprüft, ob sie zur Kultur des Unternehmens passen oder ob Anpassungen notwendig sind, damit diese Artefakte wirklich zum Unternehmen passen.
	O	O	O	O	O	O
#8 Rituale und Annahmen	Rituale, Hintergründe und Annahmen, die dem unternehmerischen Handeln und dem Alltag der Menschen ausgesprochen oder unausgesprochen zugrunde liegen, sind den MitarbeiterInnen nicht bewusst.	Rituale, Hintergründe und Annahmen, die dem unternehmerischen Handeln und dem Alltag der Menschen ausgesprochen oder unausgesprochen zugrunde liegen, sind einzelnen MitarbeiterInnen bewusst.	Rituale, Hintergründe und Annahmen, die dem unternehmerischen Handeln und dem Alltag der Menschen ausgesprochen oder unausgesprochen zugrunde liegen, sind der Geschäftsführung mehr oder weniger und den MitarbeiterInnen zunehmend bewusst.	Rituale, Hintergründe und Annahmen, die dem unternehmerischen Handeln und dem Alltag der Menschen ausgesprochen oder unausgesprochen zugrunde liegen, sind der Geschäftsführung und allen Führungskräften mehr oder weniger und den MitarbeiterInnen zunehmend bewusst.	Rituale, Hintergründe und Annahmen, die dem unternehmerischen Handeln und dem Alltag der Menschen ausgesprochen oder unausgesprochen zugrunde liegen, sind der Geschäftsführung, allen Führungskräften und der Mehrheit der MitarbeiterInnen bewusst.	Rituale, Hintergründe und Annahmen, die dem unternehmerischen Handeln und dem Alltag der Menschen ausgesprochen oder unausgesprochen zugrunde liegen, sind der Geschäftsführung, allen Führungskräften und der Mehrheit der MitarbeiterInnen bewusst. Diese Rituale, Hintergründe und Annahmen werden in regelmäßigen Abständen hinterfragt und bei Bedarf angepasst.
	O	O	O	O	O	O
#9 Verankerung der Kulturentwicklung	Die Weiterentwicklung der Kultur wird nicht als konkrete Verantwortung von der Geschäftsführung, von den Führungskräften oder einzelnen Bereichen angesehen.	Die Weiterentwicklung der Kultur wird vereinzelt als konkrete Verantwortung von der Geschäftsführung, von den Führungskräften oder einzelnen Bereichen angesehen.	Die Weiterentwicklung der Kultur wird als prinzipielle Verantwortung von der Geschäftsführung, von den ersten Führungskräften und einzelnen Bereichen angesehen. Eine organisatorische Verankerung der Weiterentwicklung der Kultur ist noch nicht etabliert.	Die Planung, Steuerung und Umsetzung von Kulturentwicklungsmaßnahmen ist an eine bestehende unternehmerische Funktion angedockt (z.B. Personalwesen, Unternehmensentwicklung, Stab der Geschäftsführung...).	Für die Planung, Steuerung und Umsetzung von Kulturentwicklungsmaßnahmen ist eine konkrete Stelle (z.B. Corporate Culture Office, Kulturbüro) innerhalb des Unternehmens verantwortlich. Alle Maßnahmen, die Auswirkung auf die Unternehmenskultur haben könnten, sind mit dieser verantwortlichen Stelle zentral koordiniert oder zumindest abgestimmt.	Für die Planung, Steuerung und Umsetzung von Kulturentwicklungsmaßnahmen ist eine konkrete Stelle (z.B. Corporate Culture Office, Kulturbüro) mit direktem Zugang zur Geschäftsführung verantwortlich. Die Stelle hat weitreichende Gestaltungsfreiheit und ist eng mit allen Bereichen im Unternehmen vernetzt, um das "Ohr an der Organisation" zu haben. Alle Maßnahmen, die Auswirkung auf die Unternehmenskultur haben könnten, sind mit dieser verantwortlichen Stelle zentral koordiniert oder zumindest abgestimmt.
	O	O	O	O	O	O
#10 Erfolge- und Wirkungskontrolle	Der Erfolgsbeitrag der Unternehmenskultur und die Wirksamkeit der Kulturentwicklung werden nicht erhoben, überprüft und gesteuert.	Der Erfolgsbeitrag der Unternehmenskultur und die Wirksamkeit der Kulturentwicklung wird, wenn überhaupt, punktuell, aber nicht systematisch erhoben, überprüft und gesteuert.	Dass Unternehmenskultur einen Erfolgsbeitrag für das Unternehmen leistet, wird auf Geschäftsführungsebene zunehmend klar, Konzepte, die Wirkung zu quantifizieren und/ oder zu qualifizieren sind aber noch nicht erarbeitet.	Dass Unternehmenskultur einen Erfolgsbeitrag für das Unternehmen leistet, wird auf Geschäftsführungsebene und den Führungskräften zunehmend klar. Erste Überlegungen, die Wirkung der Unternehmenskultur und der Kulturentwicklung zu quantifizieren und/ oder zu qualifizieren, sind angestellt.	Dass Unternehmenskultur einen Erfolgsbeitrag für das Unternehmen leistet, ist auf Geschäftsführungsebene und den Führungskräften klar. Konzepte, die Wirkung zu quantifizieren und/ oder zu qualifizieren, sind erarbeitet. Kurz-, mittel- und langfristige Mess- und Zielgrößen für die Wirkung von Unternehmenskultur und der Kulturentwicklungsmaßnahmen sind konkret definiert.	Dass Unternehmenskultur einen Erfolgsbeitrag für das Unternehmen leistet, ist von Geschäftsführungsebene und den Führungskräften eine gemeinsam getragene Überzeugung. Differenzierte Konzepte, die Wirkung zu quantifizieren und/ oder zu qualifizieren, sind erarbeitet. Kurz-, mittel- und langfristige Mess- und Zielgrößen für die Wirkung von Unternehmenskultur und der Kulturentwicklungsmaßnahmen sind konkret definiert. Ein Vergleich mit anderen Unternehmen und/ oder innerhalb der Branche, soweit möglich, ist routinemäßig etabliert.
	O	O	O	O	O	O