

Das Kienbaum Culture Framework

Das Ende des Bauchgeföhls:
Business Performance durch Cultural Change



KCF



Das Kienbaum Culture Framework

**Das Ende des Bauchgeföhls:
Business Performance durch Cultural Change**

Sie steuern Ihre Kosten, Ihre Prozesse sowie Ihren Vertrieb akribisch mit KPIs und haben Zielwerte definiert. Sie wissen, wann Sie gut unterwegs sind. Diese Möglichkeit bieten wir Ihnen nun auch, wenn es um die soften, aber dennoch erfolgsentscheidenden Aspekte in Ihrer Organisation, in Ihrem Führungsverhalten und in Ihrer Unternehmenskultur geht: Anstelle leerer Worthülsen stehen ab sofort Ist-Erhebung, Zieldefinition und klares Benchmarking im Fokus.



KCF

Leadership – Culture – Performance

Das Kienbaum Culture Framework zeigt Ihnen einen strukturierten Weg in das digitale Zeitalter auf. Wir messen Verhalten auf individueller oder Organisationsebene analytisch und entwickeln die Organisation in Richtung einer High Performance Culture. Dabei ist Führung der wirksamste Hebel. Resultat sind nachhaltig zufriedene und gesunde sowie erfolgreiche Mitarbeitende.

**Zentrale Zielsetzung
bleibt die nachhaltige
Steigerung der Performance
Ihrer Organisation.**



Das Warum und Wofür: so können Sie das KCF einsetzen

Alleinstellungsmerkmale

Das Kienbaum Culture Framework liefert folgende Alleinstellungsmerkmale:



Wirksamkeit

Wir erhöhen die Wirksamkeit von Organisationen

Zahlreiche Studien belegen eine Performanceverbesserung von Führungskräften und Ertragssteigerung von Organisationen als direktes Resultat unserer Arbeit.



Anschaulichkeit

Status Quo & Entwicklungsweg werden anschaulich dargestellt

Die hohe Visualität des Modells ermöglicht es allen Stakeholdern, die Ergebnisse im Detail zu erfassen und konkrete Veränderungszielsetzungen zu definieren.



Wissenschaft

Wir nutzen die weltweite Nummer 1

Das dahinter liegende Messverfahren wurde in den letzten 50 Jahren von international renommierten Wissenschaftlern geschaffen und kontinuierlich in der Praxis weiterentwickelt.

Zielsetzung

Das Kienbaum Culture Framework liefert Antworten auf folgende Fragestellungen:

Welche Ist- und Ziel-Verhalten finden sich in Ihrem Unternehmen wieder?

Welche zentralen Handlungsfelder führen Sie zum Erfolg?

Wie sehen konkrete Maßnahmen und deren Umsetzung aus?



Das Kreisprofil macht Verhalten in Organisationen endlich sichtbar und damit gezielter optimierbar

Das Kreisprofil im Überblick

Das Herzstück der Messung ist das **Human Synergetics Kreisprofil**. Es erfasst Unternehmenskultur in zwölf Stilen, die zu drei Segmenten zusammengeführt werden – in Organisationen und bei Führungskräften. In erfolgreichen Unternehmen dominieren konstruktive Verhalten und Kulturen.

Wir stellen Ist- und Zielverhalten gegenüber. Auf Organisationsebene nennen wir dies Kultur, auf individueller Ebene Führungsverhalten.

Das „Ist“ wird bei einer Stichprobe von Mitarbeitenden erhoben, das „Ziel“ bestimmt das Führungsteam für die Organisation oder die Führungskraft für sich selbst – per Online-Befragung.

Mit geringem Aufwand von nur einer halben Stunde pro Person wird ein kundenspezifisches Ist- und Ziel Kreisprofil generiert. Zur Messung der Unternehmenskultur befragen wir eine Stichprobe der Belegschaft. Im individuellen Bereich des eigenen Führungsverhaltens befragen wir bis zu zehn Mitarbeitende, Kollegen und Vorgesetzte der Führungskraft in einem 270 Grad Feedback.

Was macht den Messansatz so interessant?

1



Anschlussfähig

Der Mix aus hoher Verständlichkeit und hohem inhaltlichem Tiefgang führt zu einer hohen Akzeptanz auf allen Ebenen der Organisation.

2



Variabel

Die Möglichkeit, Organisationen, Teams und Führungskräfte mit einem Modell zu messen, ermöglicht eine effiziente Gestaltung der Veränderungsarbeit.

3



Zielorientiert

Anhand einer Gap-Analyse zwischen Ist- und Zielzustand werden die relevantesten Veränderungshebel identifiziert und in Richtung Zielzustand entwickelt



Schauen Sie genau hin: Das Kreisprofil im Detail

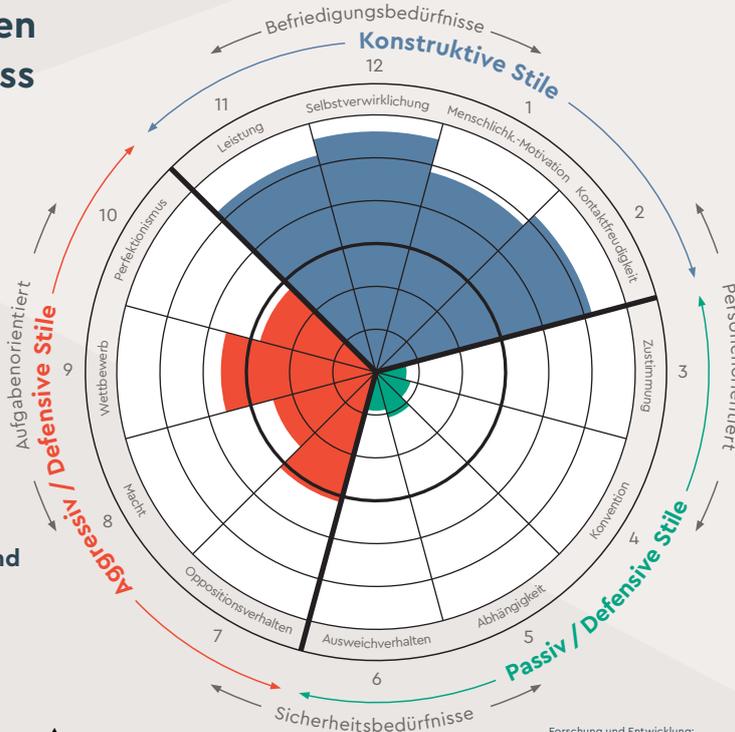
Ein typisches Zielprofil, vornehmlich konstruktiv, mit sehr geringen passiven und moderaten aggressiven Ausprägungen.

Von Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie ...

Aggressiv / Defensive Stile

... ihre Aufgaben energisch angehen, um ihren Status und ihre Sicherheit zu fördern.

- 10 Perfektionismus
- 9 Wettbewerb
- 8 Macht
- 7 Oppositionsverhalten



Konstruktive Stile

... sich mit anderen Menschen austauschen und ihre Arbeit zielorientiert angehen, sodass ihre Wachstumsbedürfnisse erfüllt werden.

- 11 Leistung
- 12 Selbstverwirklichung
- 1 Menschlichkeit-Motivation
- 2 Kontaktfreudigkeit

Passiv / Defensive Stile

... mit anderen Menschen auf defensive Weise interagieren müssen, um ihre eigene Sicherheit nicht zu bedrohen.

- 3 Zustimmung
- 4 Konvention
- 5 Abhängigkeit
- 6 Ausweichverhalten



Forschung und Entwicklung:
J. Clayton Lafferty, Ph.D.,
Robert A. Cooke, Ph.D.
Human Synergistics International
Copyright © 1987-2021
Alle Rechte vorbehalten.

Das weltweit führende Instrument zur Kulturerhebung stellt Ist- und Zielkultur einer Organisation gegenüber. Die Ist-Kultur wird bei einer Mitarbeiterstichprobe erhoben, die Zielkultur bestimmt das Führungsteam ebenfalls per Online-Befragung.

Urheberrecht

Alle Stilnamen, Beschreibungen und Einzelfragen von Human Synergistics sind urheberrechtlich geschützt © und werden mit Genehmigung verwendet. Aus: Organizational Culture Inventory von Robert A. Cooke und J. Clayton Lafferty, 1987, Plymouth, MI: Human Synergistics International. Copyright © 1987, 2021 by Human Synergistics, Inc. Mit Genehmigung verwendet.



Referenz-Case 1: Effektivität

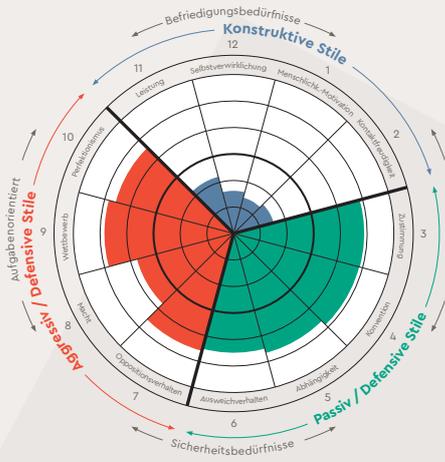
Für einen Kunden haben wir die per Definition defensivsten Führungskräfte (FK) mit einer starken „rot/grün-Ausprägung“ mit den konstruktivsten, „blau“ ausgeprägten Führungskräften verglichen.

Das Ergebnis überrascht nicht: Konstruktivere Führungskräfte arbeiten inhaltlich besser, führen wirksamer

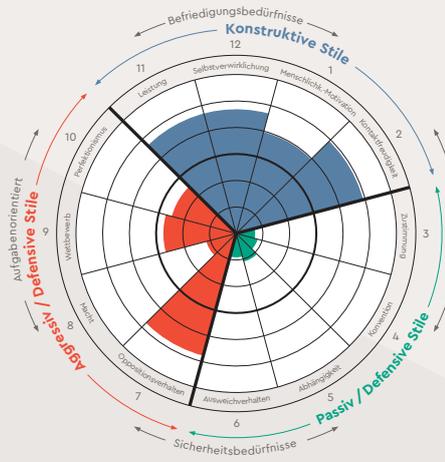
und sind ausgewogenere Persönlichkeiten. Auf dem Weg zu einer konstruktiven Kultur begleiten wir den Kunden im Augenblick mit einem aus der Ist- und Zielmessung abgeleiteten, groß angelegten Coachingprogramm mit mehr als 1.500 Einzelgesprächen und einem klar definierten Maßnahmenpaket.

Wir unterstützen aktuell einen großen deutschen Mittelständler im Bereich Health Care. Unsere Erkenntnis: Konstruktive Führungskräfte sind wirksamer.

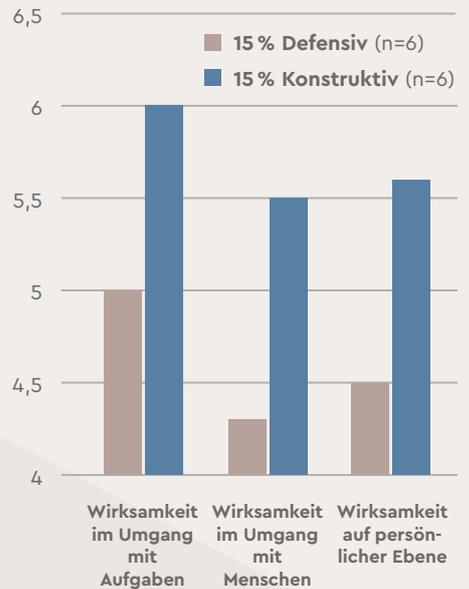
Defensivste FK



Konstruktivste FK



Wirksamkeit der defensivsten und konstruktivsten Manager



Forschung und Entwicklung: Robert A. Cooke, Ph.D. & J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © 1987 - 2021 Human Synergetics International. Alle Rechte vorbehalten. Mit Genehmigung verwendet.

Gemeinsam haben wir einen umfassenden Maßnahmenkatalog entwickelt

- Ebenenübergreifende Coachings
- Führungswerkstätten
- Großgruppenformate (z.B. BarCamps)
- Integration in Digitalisierungsinitiativen

Kienbaum Consultants International. 2020. N=76. Effektivität gemessen mit Human Synergetics Management/Impact®. Erfassung mittels Likert-Skala im Skalenbereich 1-7.



Referenz-Case 2: Veränderung

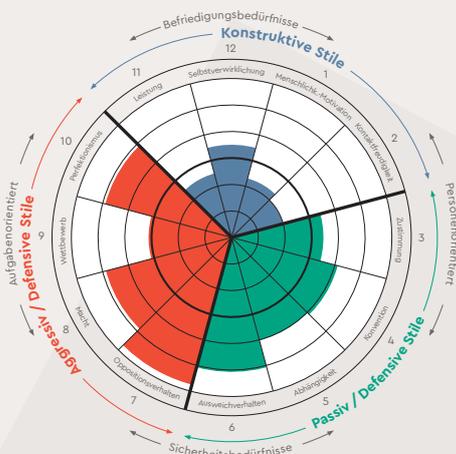
Veränderung ist möglich. Und Veränderung macht erfolgreich.

Wir haben bei einem mittelständischen Fertigungsunternehmen mit den Führungskräften auf individueller

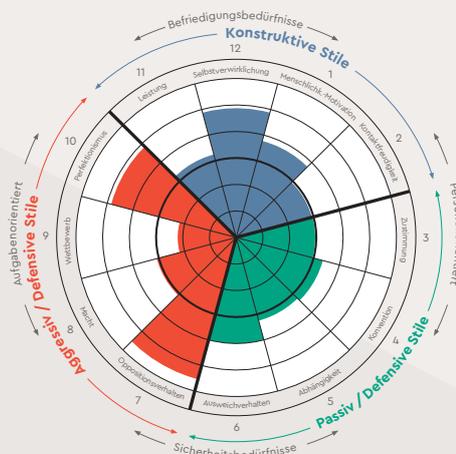
Basis gearbeitet, Aufgaben strukturiert, Kulturerwartungen formuliert und einfache HR-Systeme eingeführt. Im Laufe der Zeit zeigte sich: Der Kunde rückte in den Fokus und Umsatz sowie Profitabilität stiegen auch nach Projektende kontinuierlich.

In nur 18 Monaten stieg der Kundenfokus eines mittelständischen Verpackungsunternehmens erheblich. Der Umsatz zog nach.

Test

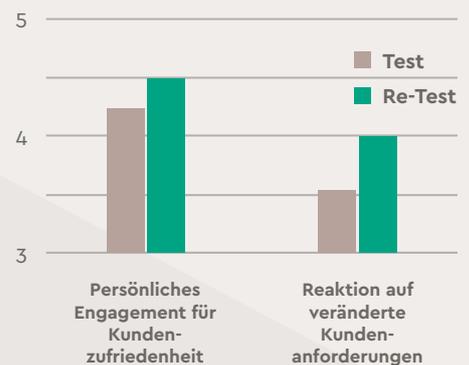


Re-Test



Resultate

Neben den positiven Auswirkungen auf das Betriebsklima stieg der **Umsatz** im letzten Projekt Halbjahr gegenüber dem Vorjahr um knapp **20%**. Treiber war eine **klare Kundenausrichtung**.



Forschung und Entwicklung: Robert A. Cooke, Ph.D. & J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © 1987 - 2021 Human Synergetics International. Alle Rechte vorbehalten. Mit Genehmigung verwendet.

Maßnahmen zwischen Test und Re-Test

- Kulturworkshops
- Rollenklärung und -definition
- Prozessvereinfachungen (z.B. Reklamationen, ...)



„Jeder arbeitete am gemeinsamen Ziel – Silodenken nahm ab. Aus einer Kultur der Schuldzuweisung wurde in harter kontinuierlicher Arbeit eine Wachstumskultur.“

Alan MCGilvrey,
Ehemaliger CEO Bayer Australien

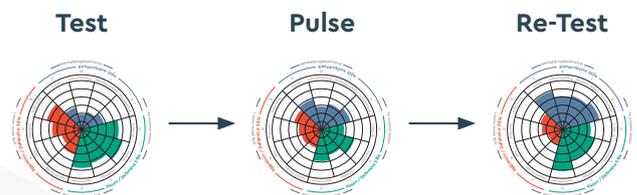
Dies ist kein Zufall. Zahlreiche Cases und wissenschaftlich begleitete Studien zeigen die Verbindung zwischen (Führungs-) Kultur und Unternehmenserfolg in harten Ertragskennzahlen auf: Gewinn, Innovationskraft, Kundenzufriedenheit, Fertigungsqualität. Zentraler Treiber des Erfolgs bleibt die Führungsleistung. Konstruktive Führung führt zu konstruktiven Kulturen, die wiederum beste Ergebnisse bedingen.

„Das Changeprojekt wird schon irgendwas gebracht haben“

Dieses Zitat haben wir schon oft von Stakeholdern nach Changeprojekten gehört. Diese „Schönfärberei“ ist weder im Interesse der Unternehmensberatung noch des Kunden, da so Lernerfahrungen für beide Seiten nicht ausgeschöpft werden.

Wir machen es mit unseren Kunden anders, da wir uns daran messen was wirklich passiert ist. Jedes Projekt wird von einem „Pulse Testing“, einem regelmäßigen Kurztest begleitet, das zur Reflexion aufzeigt, ob sich bereits eine Verhaltensänderung abzeichnet.

Jedes Projekt endet mit einer Testwiederholung, dem Re-Test. Am Ende ist transparent, in welchen Bereichen wir wirklich erfolgreich waren und in welchen noch Veränderungsbedarf besteht.



Forschung und Entwicklung: Robert A. Cooke, Ph.D. & J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © 1987 – 2021 Human Synergetics International. Alle Rechte vorbehalten. Mit Genehmigung verwendet.

Zusammenfassend ist das KCF Instrument und Beratungsansatz, das durch die zielgerichtete Ausrichtung zu einer konstruktiven Unternehmenskultur in Ihrer Organisation harte KPIs verbessern kann:





Wie Kienbaum das Projekt gestaltet

Der Einstieg in die Veränderung kann grundsätzlich über die Gesamtorganisation oder die direkte Entwicklung der zentralen Führungskräfte erfolgen.

Wir skizzieren hier grob die Vorgehensweise mithilfe des „KWay“, des Kienbaum Changeansatzes.

Ergebnis



Sehen & verstehen

Die Ist-Kultur und die auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Ziel-Kultur sind mithilfe eines wissenschaftlich fundierten Ansatzes identifiziert. Differenzen werden deutlich und kollaborativ mit weiteren Methoden validiert.



Fokussieren & entscheiden

Wenige, aber zentrale Handlungsfelder und Botschaften sind formuliert und können in das Unternehmen getragen werden. Eine Fokussierung auf wenige, aber relevante Botschaften ist wichtig. Veränderungshebel sind neben Führung die Aspekte Kommunikation, HR-Systeme und New Work!

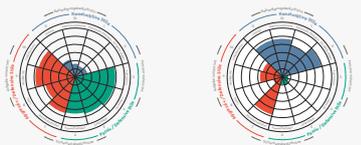


Bewegen & verändern

Kulturentwicklungsmaßnahmen werden konkretisiert und umgesetzt. Veränderungen werden sichtbar und können nachhaltig implementiert werden. Dies erfolgt mittels spezifischer Anpassung an Ihr Unternehmen unter Berücksichtigung Ihrer Branche sowie Ihrer Herausforderungen.

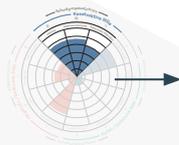
Kreisprofil

Gap-Analyse



Ist-Zustand

Ziel-Zustand



Fokussierung auf kulturelle Entwicklungsfelder

Führung, Kommunikation, HR-Systeme und New Work als Veränderungshebel



Vorher



Nachher

Forschung und Entwicklung: Robert A. Cooke, Ph.D. & J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © 1987 – 2021 Human Synergetics International. Alle Rechte vorbehalten. Mit Genehmigung verwendet.

Befähigen & verankern

Kommunizieren & orchestrieren & oszillieren

Umsetzung

In typischerweise hybriden (Präsenz und digital) Programmen befähigen wir die Organisation und die Führungskräfte auf ihrem Weg:

- Wir bauen auf innovative Learning & Development Formate wie Virtual Learnings, eLearning, Design Thinking
- Wir coachen mit Hilfe der digitalen Coachingplattform evelop.me.
- Wir nutzen einen ausgewogenen Mix digitaler Plattformen.

Wir holen uns weitere Rückmeldung anhand diverser Online-Tools.

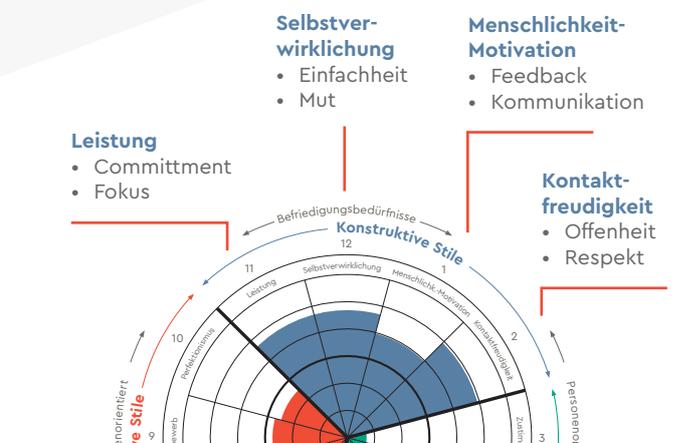


Die sich entwickelnde Arbeitswelt stellt neue Herausforderungen an uns: digital cultures

Konstruktiv = agil: Agilitätsgrad wird direkt messbar

In 2020 konnten wir in einer Studie zeigen, dass der „ideale digitale Leader“ ebenfalls vornehmlich konstruktiv führt (siehe Grafik rechts).

Die acht Werte digitaler Spitzenreiter helfen Organisationen und Führungskräften sensibel und reagibel, also agil zu werden oder zu bleiben. Diese Werte wie Fokus und Mut, Feedback und Respekt können eindeutig und ausgewogen den vier konstruktiven Stilen im Idealprofil zugeordnet werden.



Mapping der acht agilen Werte auf das Kreisprofil

Forschung und Entwicklung: Robert A. Cooke, Ph.D. & J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © 1987–2021 Human Synergetics International. Alle Rechte vorbehalten. Mit Genehmigung verwendet.



Harvard Business Manager
Dezember 2020:
„Die wichtigste Rolle im Kontext New Work spielt die Organisationskultur. ... Die Menschen tanzen auf der Party nur, wenn die Musik zu ihnen passt.“



„Wir stehen bei Kienbaum für einen integrierten Beratungsansatz, der Strategie, Strukturen & Prozesse mit Kultur & Leadership verbindet. Mit unseren kundenspezifischen Lösungen und innovativen Methoden sorgen wir für nachhaltige Veränderungen. Das Kienbaum Culture Framework ist ein erfolgreicher Business Performance Ansatz, der sich in der Praxis bewährt.“

Henning Böhne
Managing Director

Wenn Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren. Wir freuen uns auf einen spannenden Austausch mit Ihnen.



Benjamin Jäcklin
Manager

E-Mail: culture@kienbaum.de
T.: +49 172 91176 82





Befriedigungsbedürfnisse

Konstruktive Stile

12

11

Leistung

Selbstverwirklichung

Menschlich-Motivation

10

Perfektionismus

Kontaktfreudigkeit

9

Wettbewerb

Günstigung

8

Aggressiv / Dominant

Macht

Konvention

7

Passiv / Benehmen Stile

Oppositionsverhalten

Abhängigkeit

1

Ausweichverhalten

5

6

Sicherheitsbedürfnisse

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Germany

T: +49 (221) 801 72-0, contact@kienbaum.de, www.kienbaum.de