EINFÜHRUNG IN DAS DENISON MODELL

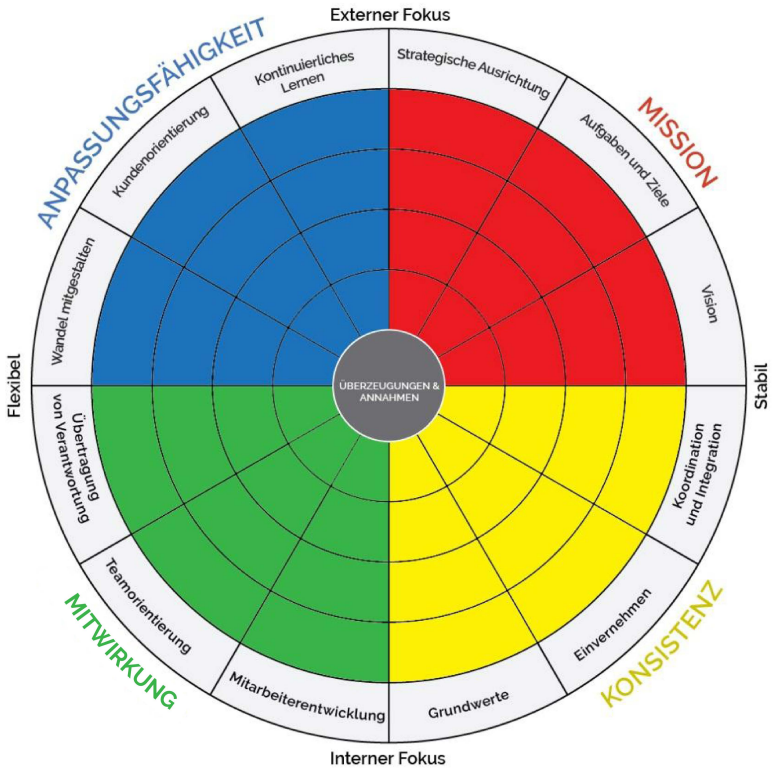


Einzigartig – das Unternehmenskulturmodell nach Denison
Zwei spezielle Merkmale zeichnen das Denison Modell und seinen Lösungsansatz gegenüber allen anderen Modellen aus: unsere Forschung und die nachweisliche Verbindung zum Leistungsvermögen eines Unternehmens. Das Denison Modell bietet Unternehmen einen einfach zu interpretierenden und geschäftsorientierten Ansatz zur Leistungsverbesserung, der auf fundierten Forschungsprinzipien basiert. Unser Unternehmenskulturmodell wurde weltweit bereits in über 5000 Unternehmen in unterschiedlichsten Situationen erfolgreich eingesetzt: Kulturwechsel, Transformation und Turnaround ebenso wie Wechsel in der Unternehmensleitung oder Mergers & Acquisitions.

INTEGRIEREN SIE IHRE MITARBEITER

STELLEN SIE SICH FÜR DEN ERFOLG AUF

HANDELN SIE GEMEINSAM



Das Denison Modell verbindet Organisationskultur mit Leistungskennziffern der Organisation wie Umsatzwachstum, Return on Equity (ROE), Return on Investment (ROI), Kundenzufriedenheit, Innovation, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität ect. Das Modell und die Umfrage zur Unternehmenskultur basieren auf 25 Jahren Forschung und Praxis von Daniel R. Denison, Ph.D. und William S. Neale, M.A., M.L.I.R.

EINFÜHRUNG IN DAS DENISON MODELL

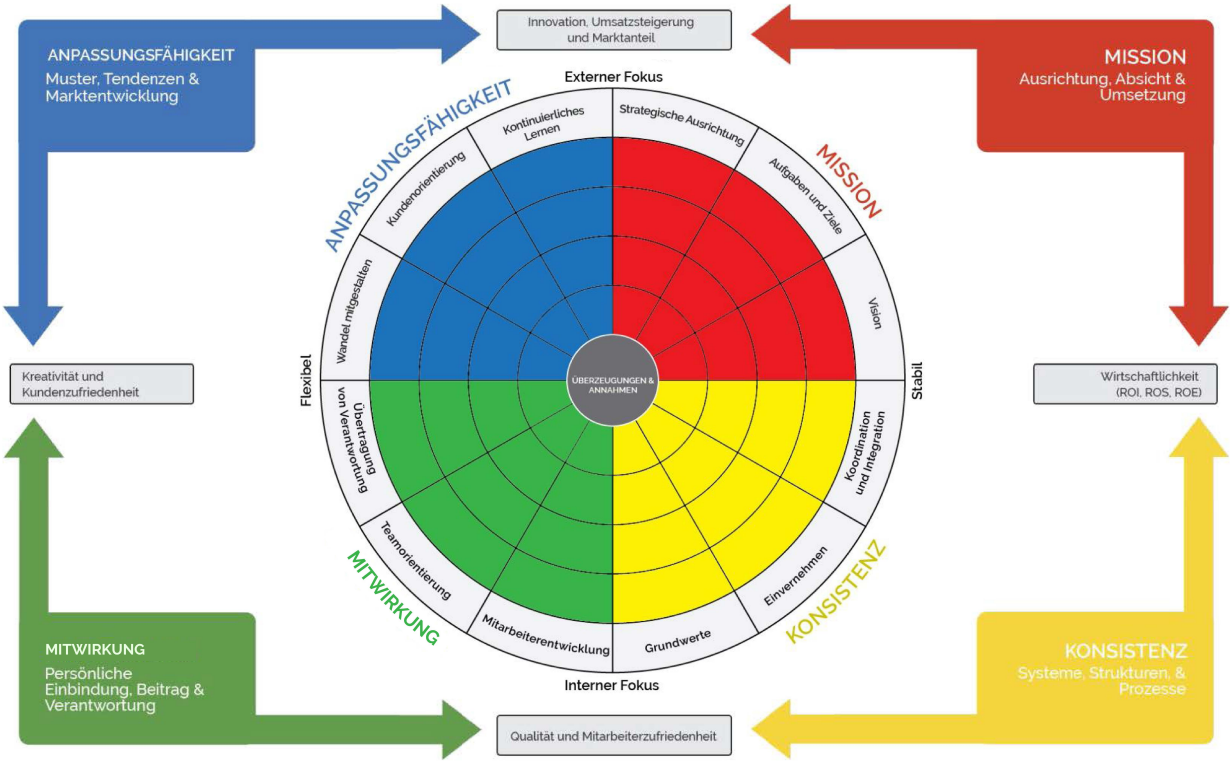
Denison Modell und Umfrage:

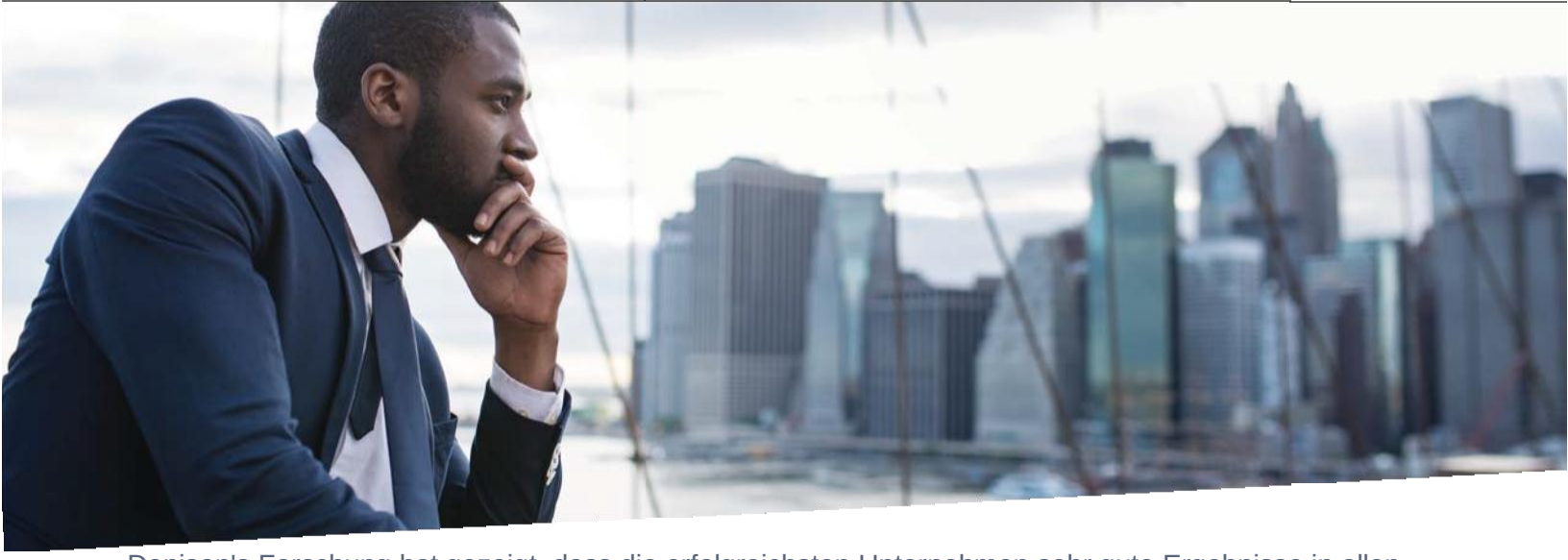
- Basieren auf einer fundierten Forschung
- Bieten nachweislich Zuverlässigkeit und Gültigkeit
- Liefern Ergebnisse, anders als eine rein normative Benchmark-Datenbank
- Verknüpfen Umfrageergebnisse und Bilanzkennzahlen via statistische Analyse
- Gelten weltweit für ein breites Spektrum von Unternehmen unterschiedlichster Branchen
- Sind übersetzt, lokal adaptiert und eingesetzt in über 40 Sprachen

Das Unternehmenskulturmodell nach Denison im Überblick
Das Denison Modell fokussiert auf vier Leistungsmerkmale, die eine Organisation beherrschen sollte, um effektiv zu sein. Im Zentrum des Modells stehen die „Überzeugungen und Annahmen" des Unternehmens. Dies sind zutiefst verinnerlichte Aspekte einer Unternehmensidentität, die oftmals schwer zugänglich sind. Die vier Leistungsmerkmale Mission, Anpassungsfähigkeit, Mitwirken und Konsistenz des Denison Modells messen das von Überzeugungen und Annahmen getriebene Verhalten, das wiederum die Unternehmenskultur kreiert. Die Leistungsmerkmale sind farblich unterschieden und sollen Sie in der Beantwortung essentieller Fragen zu Ihrem Unternehmen leiten.

MISSION:	Welche Richtung und Ziele verfolgen wir?
ANPASSUNGSFÄHIGKEIT:	Orientieren wir uns an unseren Kunden und am Marktgeschehen?
MITWIRKING:	Arbeiten unsere Mitarbeiter engagiert und zielgerichtet zusammen?
KONSISTENZ:	Haben wir Werte, System und Prozesse etabliert, um unsere Kräfte zielgerichtet und ohne Reibungsverluste einzusetzen?

Jedes Leistungsmerkmal beinhaltet drei Indizes. So beinhaltet Anpassungsfähigkeit bspw. die Indizes: Wandel mitgestalten, Kundenorientierung und Kontinuierliches Lernen. Jeder Index wiederum besteht aus 5 Fragen, insgesamt besteht eine Umfrage also aus 60 Fragen. Jedes der vier Leistungsmerkmale wird im Zirkumplex Modell mit einer Farbe dargestellt. Diese Farbcodierung hilft, die verwandten Konstrukte den vier Leistungsmerkmalen zuzuordnen und in den Berichten auch visuelles und intuitives Feedback zu liefern.





Denison's Forschung hat gezeigt, dass die erfolgreichsten Unternehmen sehr gute Ergebnisse in allen vier Leistungsmerkmalen aufweisen. So besitzen erfolgreiche Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Unternehmenskultur, die anpassungsfähig, zugleich aber in höchstem Maße konsistent und vorhersehbar ist; und dabei fördern sie ein engagiertes Mitwirken im Rahmen der gemeinsamen Mission. Das Modell unterscheidet darüber hinaus zwischen zwei Hemisphären: intern/extern und flexibel/stabil.

EXTERNER FOKUS
Anpassungsfähigkeit + Mission
Eine Organisation mit ausgeprägtem externen Fokus lebt die fortlaufende Anpassung und Veränderung an ihre externe Umgebung. Sie hat den Markt ständig im Blick und besitzt einen ausgesprochenen Sinn für ihre Ausrichtung und Ziele. Eine starke externe Fokussierung wirkt sich in der Regel auf Umsatz, Umsatzwachstum und Marktanteil aus.

INTERNER FOKUS
Mitwirkung + Konsistenz
Eine Organisation mit ausgeprägtem internen Fokus engagiert sich für die Dynamik der internen Integration von Systemen, Strukturen und Prozessen. Sie schätzt ihre Mitarbeiter und ist stolz auf die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen. Eine starke interne Fokussierung geht üblicherweise mit einem höheren Qualitätsniveau und grösserer Mitarbeiterzufriedenheit einher.

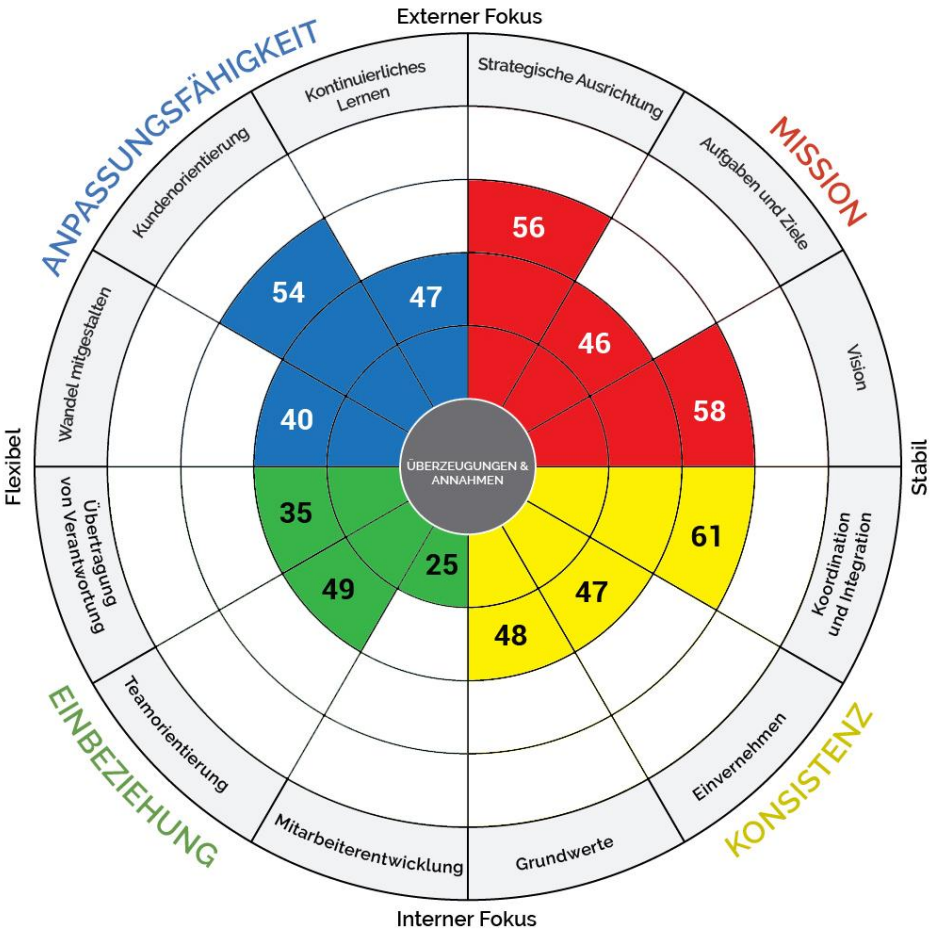
FLEXIBILITÄT
Anpassungsfähigkeit + Mitwirkung
Eine flexible Organisation besitzt die Fähigkeit, sich als Reaktion auf ihre Umwelt zu ändern. Ihr Fokus gilt ihren Kunden und Mitarbeitern. Eine flexible Organisation zeichnet sich in der Regel durch einen höheren Grad an Produkt- und Serviceinnovationen sowie Kreativität aus und reagiert schnell auf sich wandelnde Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitern.

STABILITÄT
Mission + Konsistenz
Eine stabile Organisation besitzt die Fähigkeit fokussiert und vorhersehbar zu bleiben. Für eine stabile Organisation sind eine hohe Rendite auf Vermögenswerte, Investitionen, Umsatzwachstum und starke Geschäftsabläufe charakteristisch.
Es gibt jedoch auch zwei dynamische Spannungsverhältnisse, die eine erfolgreiche Organisation beherrschen muss. Es ist wichtig für Organisationen, die Spannung zwischen Top-Down und Bottom-Up Management, repräsentiert durch die Leistungsmerkmale Mission und Mitwirken, zu verstehen. Um erfolgreich zu sein, muss eine Organisation in der Lage sein, Mission, Unternehmenszweck und –ziele in Einklang zu bringen, um ein gemeinsames Verantwortungsgefühl, Engagement sowie Eigenverantwortung unter ihren Mitarbeitern zu schaffen.
Das zweite wichtige dynamische Spannungsverhältnis besteht zwischen Anpassungsfähigkeit (Stimulierung von Fortschritt) und Konsistenz (Erhalten des Kerns). Erfolgreiche Organisationen lernen, wie man die doppelte Herausforderung externer Anpassung und interner Integration und Konsistenz ausbalanciert. In allen Fällen ist es keine Entweder-oder-Entscheidung. Unsere Erfahrung sagt uns, dass die erfolgreichsten Unternehmen ein ausgewogenes Profil aufweisen.

Interpretation der Umfrageergebnisse
Wenn eine Organisation den Denison Organisation Culture Survey (DOCS) durchführt, werden die individuellen Ergebnisse aggregiert und in die Zirkumplex Darstellung aufbereitet. Der Zirkumplex zeigt einen numerischen Perzentil-Wert für jeden der 12 Indizes. Der Perzentil-Wert berechnet sich auf Basis unserer globalen normativen Datenbank

Beispiel:

Die Beispiel-Organisation erhielt einen Perzentil-Wert von 58 im Visions-Index des Leistungsmerkmals Mission. Das bedeutet, dass 58% aller Organisationen in der normativen Datenbank hier einen schlechteren Wert aufwiesen als diese Organisation. Der Visions-Wert hat drei ausgefüllte Farb-Segmente, was darauf hinweist, dass das Perzentil-Ergebnis in das dritte Quartil fällt. Der Aufgaben und Ziele-Index
hat zwei ausgefüllte Farb-Segmente, da das 46. Perzentil ins zweite Quartil fällt.



Normative Datenbank und Perzentile
Denison Consulting generiert die Ergebnisse für Ihre Organisation, indem es sie mit denen von über 1000 anderen Organisationen unserer globalen normativen Datenbank vergleicht. Der Perzentil-Wert zeigt wie gut Ihre Organisation im Vergleich zu anderen Organisationen der Datenbank abschneidet. Wenn Ihr Unternehmen bspw. einen Perzentil-Wert von 94 im Index Kundenorientierung erzielt, bedeutet dies, dass Sie besser abgeschnitten haben als 94% der Unternehmen in der Datenbank – was es leicht macht, die Ergebnisse zu verstehen und zu interpretieren.
Perzentile helfen bei der Interpretation der Ergebnisse und beantworten Organisationen die Frage: „Ist das gut?“
So ist beispielsweise ein Mittelwert von 2,5 für einen Index nicht sehr aussagekräftig. Wenn dieser Mittelwert dann jedoch einem Perzentil von 34 entspricht, zeigt es dem Unternehmen, dass dies ein kritischer Bereich ist, der Aufmerksamkeit verdient.

Perzentile verleihen Ergebnissen Sinn und Kontext. Die in der normativen Datenbank vertretenen Organisationen stammen aus einer Vielzahl von Branchen und geografischen Standorten. Durch unsere fortlaufende Forschung haben wir festgestellt, dass verschiedene Industrien, von der Finanz- bis zur Pharmaindustrie, und sogar unterschiedliche Länder sehr ähnliche Ergebnisse in der globalen Datenbank aufweisen.



Kundenspezifische Anpassung und Report
Der Denison Organizational Culture Survey kann den spezifischen Bedürfnissen Ihrer Organisation angepasst werden. Zusätzliche Fragen können in Form skalierter Fragen, offener Fragen oder Drop-Down Fragen aufgenommen werden. Die häufigste Anpassung ist das Hinzufügen demographischer Drop-Down Fragen, mit denen wir Segmentierungen für Ihre Organisation erstellen können. Basierend auf Ihren demographischen Variablen kann Denison individuelle Berichte nach Funktionsbereich, Standort, Management-Level u.v.m. erstellen. Gemäß den spezifischen Anforderungen Ihrer Organisation können eine Reihe zusätzlicher und benutzerdefinierter Berichte erstellt werden. Unser Team von Account Managern, PH.D.-Marktforschern und Beratern hilft Ihnen gern dabei, eine Umfrage aufzusetzen, die Ihnen alle notwendigen Informationen liefert, damit Ihre Organisation bestmögliche Ergebnisse erzielen kann.

Zuverlässigkeit und Validität
Unsere Forschung macht den Unterschied! Die Skalen des Denison Organizational Culture Survey wurden mit Hilfe von Zuverlässigkeitsanalyse, konfirmatorischer Faktorenanalyse und prognostischer Validitätsmessung untersucht. Diese Analysen deuten auf wissenschaftlich akzeptable Konsistenzwerte innerhalb der Skalen hin. Sie belegen auch die psychometrische Integrität der Umfrage und die Verknüpfung der Umfrage mit der Effektivität einer Organisation. Wir machen dies, weil wir sicherstellen wollen, dass unsere Ergebnisse valide sind. Unsere Forschung zeigt konsistent, dass Organisationen, die gute Ergebnisse in unserem Unternehmenskulturmodell erzielen auch in anderen Leistungsparametern gut abschneiden.

Wir sind eine forschungsbasierte Organisation und stolz auf die Aussagekraft unseres Modells und unseres Umfrage-Designs. Kontinuierliche Denison Forschungsprojekte untersuchen die Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Leistungskennziffern wie Kundenzufriedenheit, Umsatzwachstum, Kapitalrendite, Bruttomarge et al. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmenskultur, gemessen am Denison Organizational Culture Survey, direkt mit den finanziellen Ergebnissen korreliert.

Literatur

Denison Consulting. (2005, April). Overview of the Reliability and Validity of the Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor, MI: Author.

Denison Consulting. (2009). Overview of the 2009 DOCS Normative Database. Ann Arbor, MI: Author. Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. Organizational Dynamics, 13(2), 4-22. Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
Denison, D. R, Janovics, J. E., & Young, J. L. (2004). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Ann Arbor: Denison Consulting.

Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2), 204-223.

Kontakt

United States
Denison Consulting LLC
121 W Washington Street, Suite 201
Ann Arbor, MI 48104
Phone: +1 (734) 302-4002
Fax: +1 (734) 302-4023

Europa
Freiestrasse 7
8570 Weinfelden
Schweiz
Telefon: +41 71 911 3406

Grossbritannien
36 Coquet Terrace Newcastle upon
Tyne Heaton NE65LE, UK
Phone: +44 (0)7961 974 568

Copyright Information

Copyright Denison Consulting LLC
Alle Rechte vorbehalten.
Unerlaubte Vervielfältigung jeder Art ist verboten. Das Denison Model, der Zirkumplex und die Umfrage sind Marken der Denison Consulting LLC.

denisonconsulting.com