

Die Unternehmenskulturanalyse

Hintergründe | Verfahren | Vorgehen



Themen

- 3 Was ist Unternehmenskultur?
- 4 Die Ebenen der Unternehmenskultur
- 5 Aufbau einer Unternehmenskulturanalyse
- 6 Erhebungsmethoden zur Unternehmenskulturanalyse
- 11 Ablauf der Unternehmenskulturanalyse
- 12 Gantenbein Consulting – Informationen über uns

Was ist Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur ist

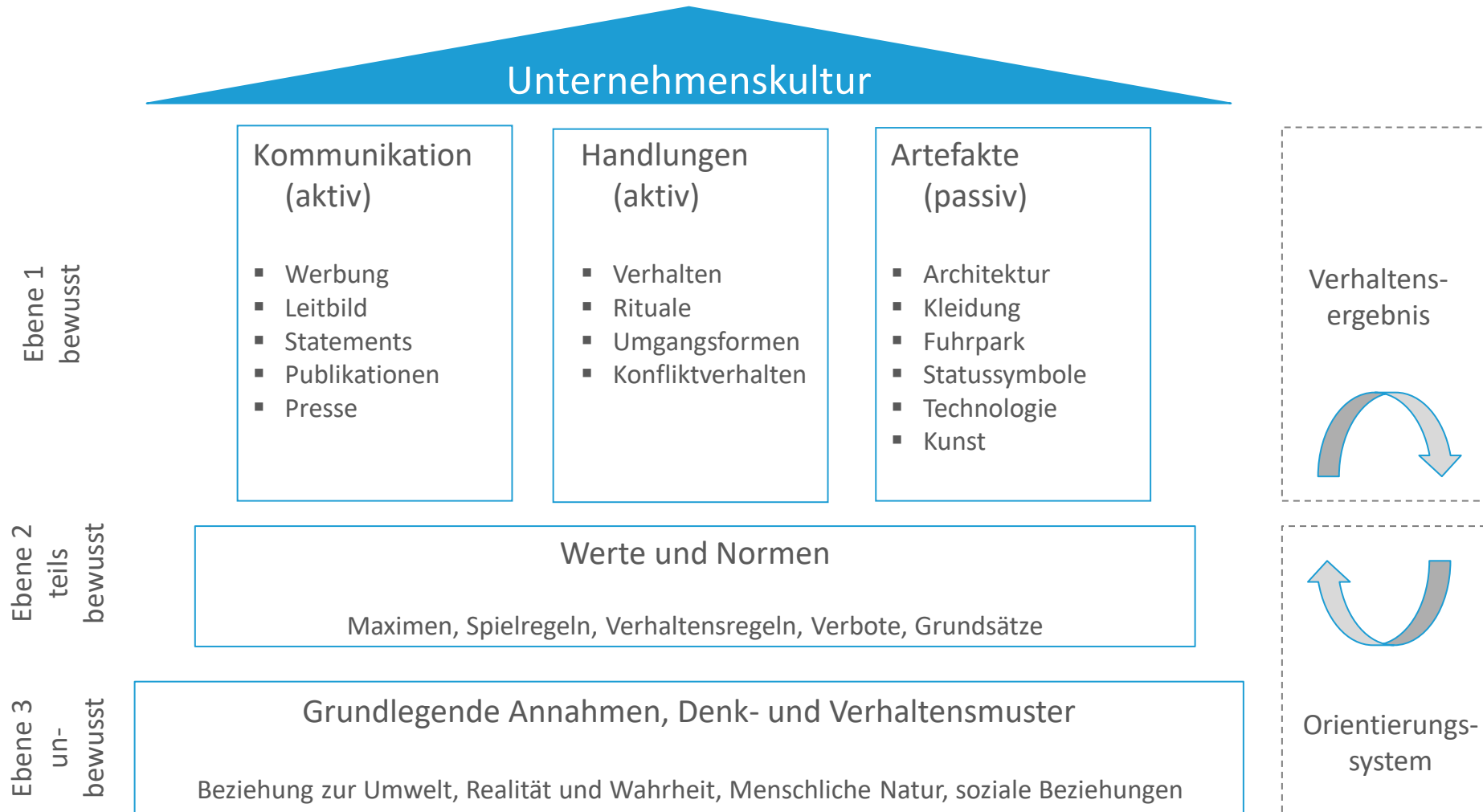
- Das von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen, das für die Gruppe insgesamt typisch ist.
- Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und kann sich auch in den Handlungen und Artefakten manifestieren.
- Die grundlegenden Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d.h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben. *)

Die Kultur eines Unternehmens verstehen wir demnach als die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen, Einstellungen und Gewohnheiten. Sie prägen und bestimmen die Entscheidungen, das Handeln und Verhalten der Mitarbeitenden des Unternehmens.



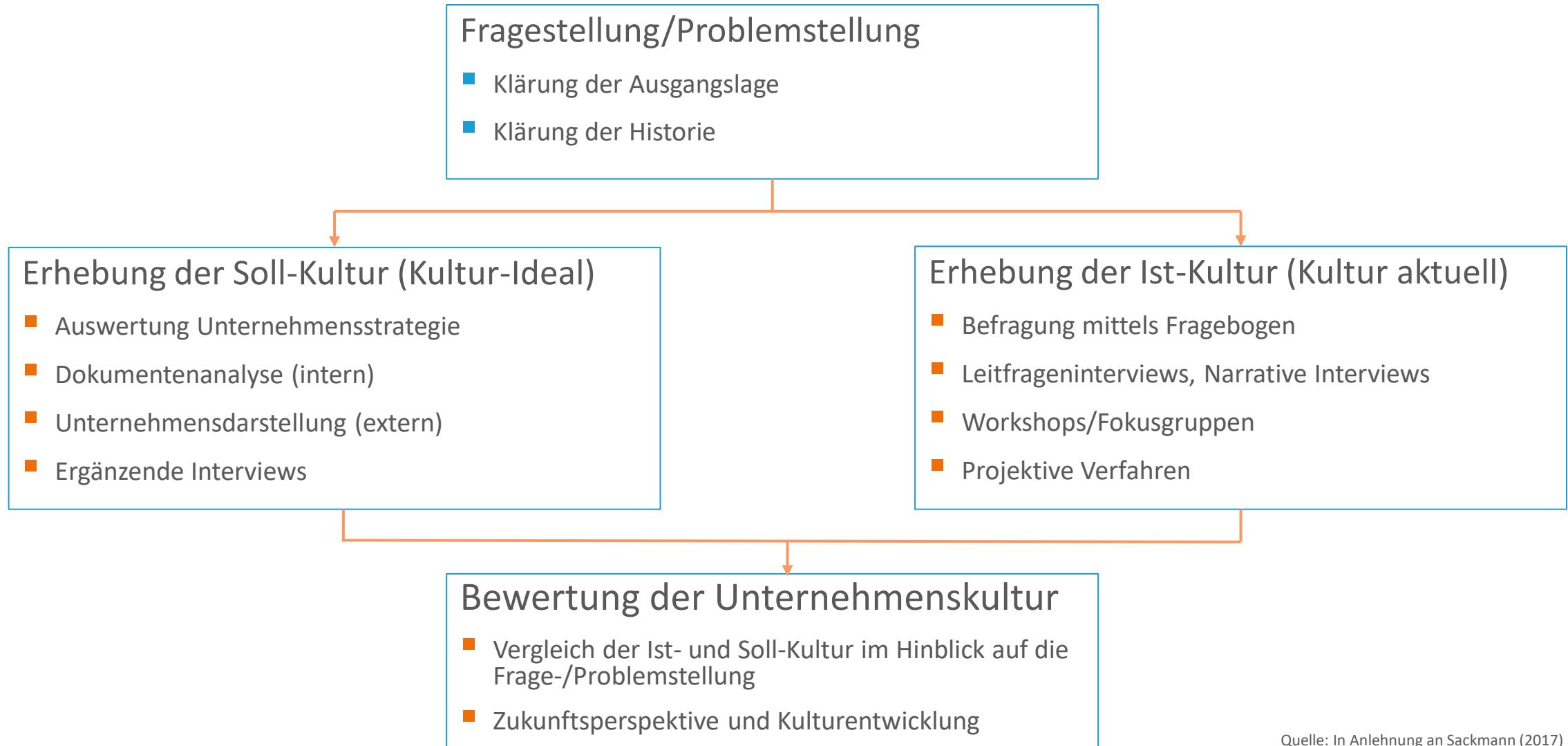
*) Sackmann (2017) in Anlehnung an Schein (2010)

Die Ebenen der Unternehmenskultur



Quelle: In Anlehnung an Schein (2010)

Aufbau einer Unternehmenskulturanalyse (Unternehmenskultur-Assessment)

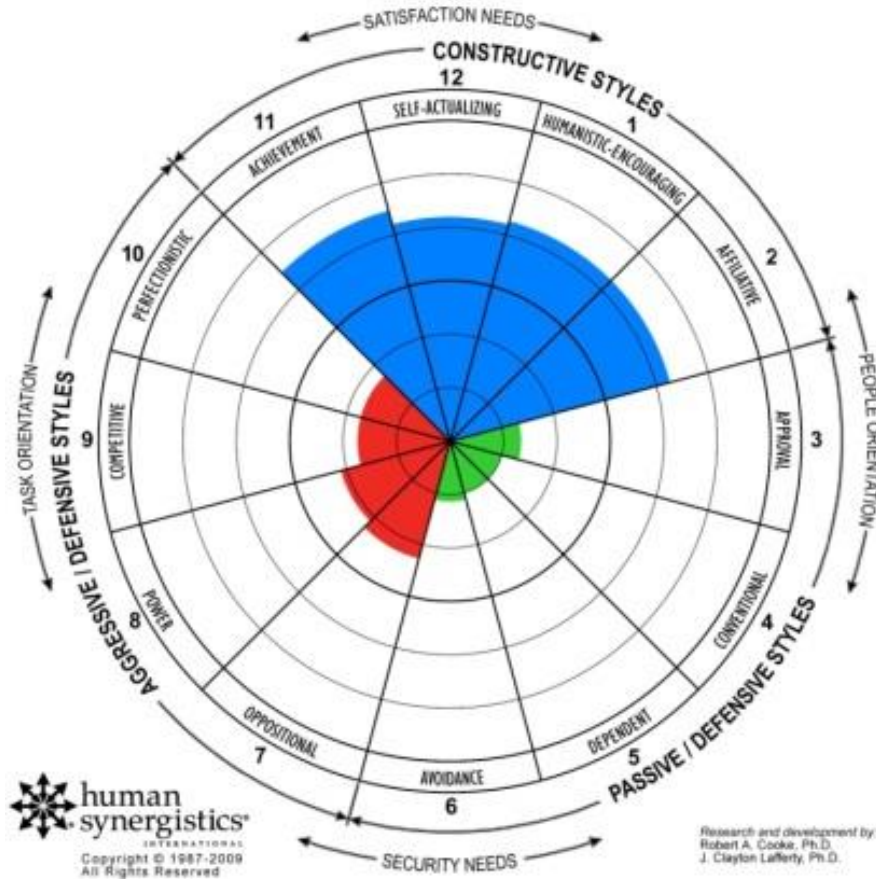


Quelle: In Anlehnung an Sackmann (2017)

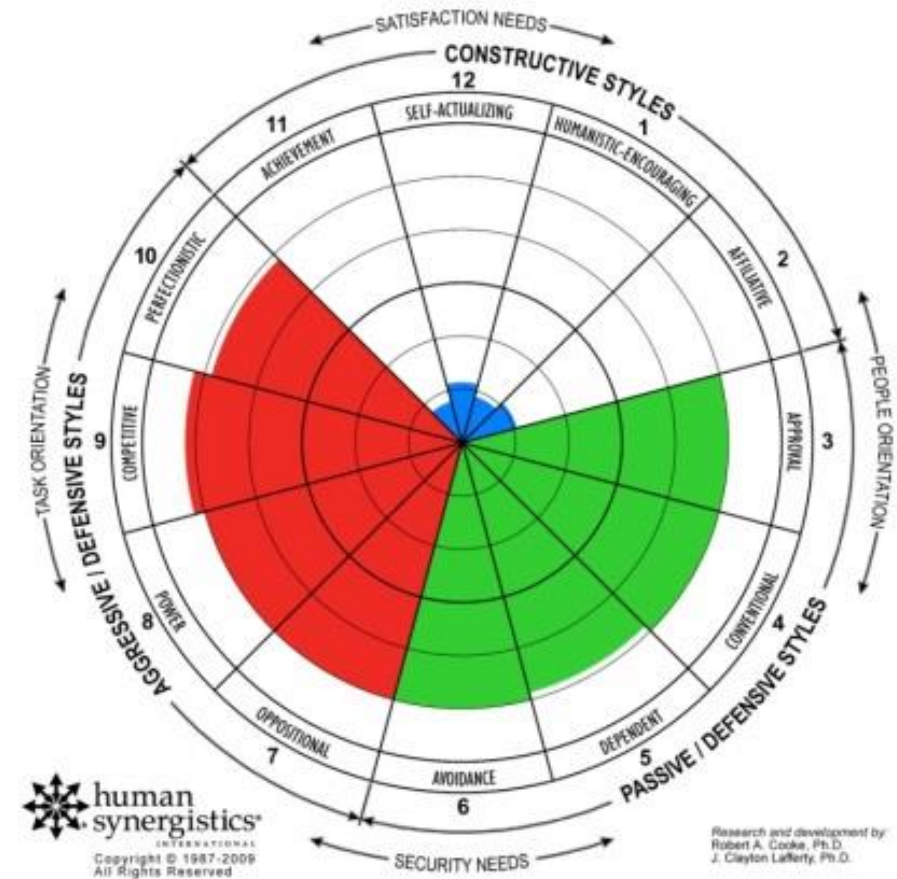
Erhebungsmethoden bei der Kulturanalyse

Erhebungsmethode	Durchführung	Auswertung
1. OCI®-Report	Befragung mittels Fragebogen	Standardisiertes Auswerteverfahren. Untergruppenvergleich und Benchmark Darstellung statistischer Signifikanz
2. Interviews	Leitfragen-Interviews mit ausgewählten Repräsentanten der Führungsebene	Zusammenfassung und Gewichtung. Reduktion auf Kernthemen und kulturelle Dimensionen
3. Diagnose-Workshops/ Fokusgruppen	Erhebung kulturspezifischer Daten als Intervention.	Identifizieren gruppenspezifischer kultureller Überzeugungen über Hypothesenbildung und Inhaltsanalytische Auswertung
4. Dokumentenanalyse	Auswertung der Darstellungen zum Unternehmen (Vision, Mission, Strategie, interne und externe Kommunikation)	Inhaltsanalytische Auswertung. Teilweise Software-Unterstützung (f4/f5)

Beispiel OCI®-Report: Vergleich kulturelles Ideal und Ist-Kultur



Kulturelles Ideal (Soll-Kultur)



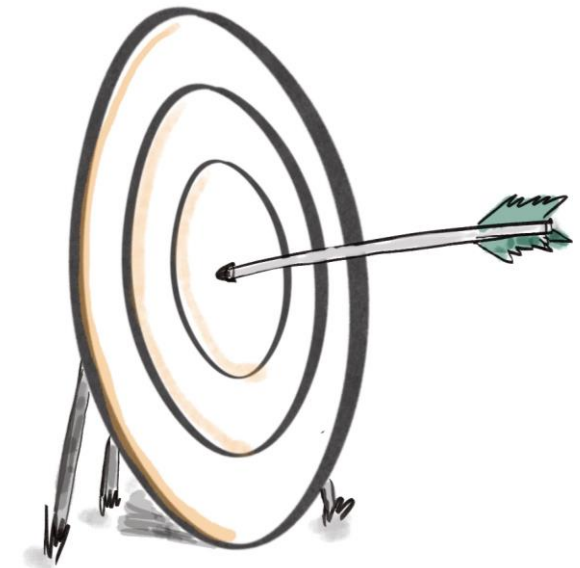
Aktuelle Kultur (Ist-Kultur)

Beispiel: Ablauf und Fragen zum Leitfadeninterview

Beginn des Gesprächs mit vertrauensbildenden Aussagen. Erläuterung zu Anlass der Kulturanalyse sowie Umgang mit den protokollierten Angaben.

Daten zu Bereich, Position, Dauer der Zugehörigkeit.

- Was ist aus Ihrer Sicht das Besondere an Ihrem Unternehmen?
- Wodurch hebt sich Ihr Unternehmen von seinen Konkurrenten ab?
- Was ist typisch für Sie im Vergleich zu anderen Firmen oder Branchen?
- Worin liegen die Stärken Ihres Unternehmens?
- Worin liegen die Schwächen Ihres Unternehmens?
- Wie haben sich diese Stärken und Schwächen über die Zeit herausgebildet?
- Wodurch zeichnen sich die typischen Führungskräfte dieses Unternehmens aus?
- Wodurch zeichnen sich die typischen Mitarbeitenden des Unternehmens aus?



Beispiel: Ablauf und Themen zu den Diagnose-Workshops

Beginn des Gesprächs mit vertrauensbildenden Aussagen. Erläuterung zu Anlass der Kulturanalyse sowie Umgang mit den gesammelten Angaben.
Daten zu Bereich, Positionen, Dauer der Zugehörigkeit (von... bis).

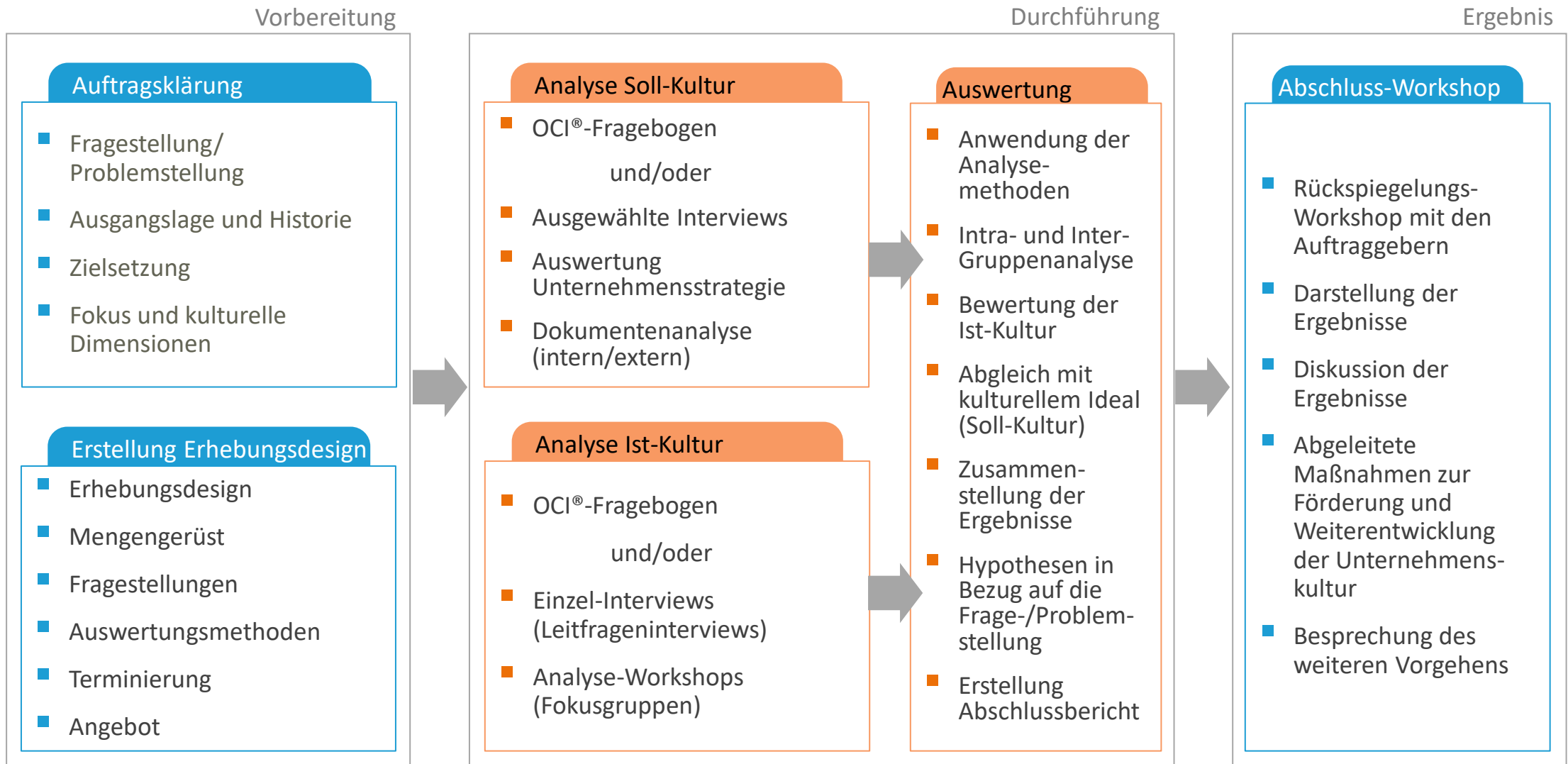
- Was läuft bei uns besonders gut?
- Was ist typisch für unseren Bereich/unser Team?
- Womit tun wir uns schwer? Warum?
- Welche Herausforderungen kommen in nächster Zeit auf uns zu?
- Wie sollte unsere Abteilung/unser Team in 3-5 Jahren aussehen?
- Wie setzen wir unsere Stärken in Bezug auf kommende Herausforderungen ein?
- Worin liegen die Bedeutung unsere Schwächen für die Herausforderungen?
- Wie können wir auf den Stärken aufbauen und wie die Schwächen beheben?
- Was müssen wir neu entwickeln? Was müssen wir loslassen/verlernen?



Beispiel: Skalierte Aussagen aus einer Gap-Analyse (Vergleich Soll-/Ist-Kultur)

Aussagen	Auswertung					
		Trifft nicht zu		Trifft voll zu		
Unser Unternehmen orientiert sich am Markt und behauptet sich gegenüber dem Wettbewerb	Ist	1	2	3	4	5
	Soll	1	2	3	4	5
Es gib in unserem Unternehmen wenig festgelegte Strukturen und Reglementierungen von oben	Ist	1	2	3	4	5
	Soll	1	2	3	4	5
Kompetenzen und Verantwortungsbereiche sind klar geregelt	Ist	1	2	3	4	5
	Soll	1	2	3	4	5
Bei uns im Unternehmen braucht niemand Angst zu haben, wenn er/sie einen Fehler gemacht hat	Ist	1	2	3	4	5
	Soll	1	2	3	4	5
Wir kommunizieren offen und ehrlich miteinander	Ist	1	2	3	4	5
	Soll	1	2	3	4	5

Ablauf der Unternehmenskulturanalyse





Supervisor (M.A.)

Beratung, Coaching und Training seit 1996.
Abgeschlossenes Studium
Mathematik/Chemie.
Abgeschlossenes Studium
Erziehungswissenschaften (Dipl. Päd).
Abgeschlossenes Studium
der Supervision (M.A.).

„Fachliche Expertise, soziale Kompetenz und meine Erfahrung aus vielen Jahren Projektarbeit bilden zusammen das Fundament meiner beraterischen Tätigkeit.“

Schwerpunkte:

- Unternehmenskulturanalyse und Kulturentwicklung
- Change Management Beratung
- Qualifizierung von Change Agents
- Prozessmanagement und Six Sigma
- Kommunikations- und Beteiligungskonzepte für große Gruppen
- Innovationsmanagement und Design Thinking

Zusatzqualifikationen:

Lean Six Sigma Black Belt, Certified Expert in Project- und Change Management, Certified Expert in Innovationsmanagement und Design Thinking, NLP Practitioner, Zertifizierter Prozessberater und Coach.
Zertifiziert zur Durchführung des Organizational Culture Inventory® (OCI®)

Ihr Partner für Change Management
und Unternehmenskultur

creating passion.

Gantenbein Consulting

Habichtweg 9 | 79110 Freiburg

Ihr Ansprechpartner:

Karl F. Meier-Gantenbein

Habichtweg 9 | 79110 Freiburg

fon 0761-6965 319 | mobil 0151- 2343 6554

mail gantenbein@gantenbein-consulting.de | www.gantenbein-consulting.de