

Changemanagement + Development

Gantenbein Consulting

creating passion.

Unternehmenskultur-Analyse

Referenzprojekt Pharma-Unternehmen

Freiburg im Breisgau 2008

Inhaltsverzeichnis

1. Kurzbeschreibung des Projektes
2. Drei Ebenen der Unternehmenskultur
3. Beispiel aus der Kulturerhebung (1)
4. Beispiel aus der Kulturerhebung (2)
5. Konkretes Vorgehen

Drei Ebenen der Unternehmenskultur

EBENE

BESCHREIBUNG

Sichtbare Zeichen
(Artefakte)



Organisationsstrukturen und –prozesse;
Regeln, Symbole, Gebräuche, Handlungen.
Leicht zu sehen – schwer zu entschlüsseln!

Öffentlich propagierte
Werte



Strategien, Ziele, Philosophien etc.
In Schriften hinterlegt, durch Informanten geäußert.

Grundlegende unaus-
gesprochene Annahmen



Unbewusste, für selbstverständlich gehaltene
Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gefühle...
Schwer zugänglich – leicht zu entschlüsseln!

Der Abgleich zwischen 1. und 2. Ebene liefert Hinweise auf unbewusste Annahmen.

Kurzbeschreibung des Projektes

Werksentwicklung in einem Pharmaunternehmen

Anlass für dieses Projekt war die dramatische Zunahme von Schäden am Werksgebäude durch die Bewegung von Rohstoffen und Produkten. Als Arbeitshypothese nahmen wir nach einem ersten Sondierungsgespräch mit dem Führungskreis eine "erhöhte Unzufriedenheit mit den Rahmenbedingungen der Arbeit und dadurch ausgelöste Nachlässigkeit bei den Mitarbeitern" an. Wir schlugen als ersten Schritt die Durchführung einer Kulturanalyse vor.

Mit dieser untersuchten wir Widersprüche zwischen gezeigtem Verhalten (u.a. Mitarbeiter als Befehlsempfänger ohne deutliche Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme) und proklamierten Werten (z.B. Wir schätzen den Menschen als unsere wichtigste Ressource; wir pflegen Mitunternehmertum und schaffen dafür die Rahmenbedingungen).

Eine der daraus im Führungskreis erarbeiteten Annahmen lautete: "Die Werksführung zeigt zu wenig Interesse an den Mitarbeitern als Menschen, die einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten wollen. Wichtige Informationen werden im Gegenzug nicht nach oben weitergegeben".

Auf der Grundlage der so erhaltenen Skizze der tatsächlich vorgefundenen Kultur im Werk initiierten wir ein iteratives Verfahren der Kommunikation und Verständigung auf und zwischen allen betrieblichen Ebenen.

Das Betriebsklima konnte durch das Ausräumen zahlreicher Missverständnisse und Barrieren deutlich verbessert werden. Die Häufigkeit und Schwere von Gebäudeschäden gingen innerhalb von kurzer Zeit dramatisch zurück. Die Mitarbeiter erarbeiteten einen Werte- und Verhaltenskodex, der auf der Betriebsversammlung vorgestellt und verbindlich gehandhabt wurde.

Beispiel aus der Kulturerhebung (1)

EBENE	BESCHREIBUNG	KOMMENTAR
Sichtbare Zeichen (Artefakte)	Über Interna aus den Bereichen äußern sich Führungskräfte nicht öffentlich. Es gibt „Klatschzirkel“.	Sofort spürbar, wenn mehrere FKs im Raum sind. Im Raucherzimmer geht's zur Sache. Das ist ein offenes Geheimnis...
Öffentlich propagierte Werte	Kommunikation ist offen, ehrlich und sachlich.	Darstellung bei der Befragung zum Thema Werte im Rahmen der Kulturanalyse. Das ist auch das Statement in der U-Broschüre.
Grundlegende unausgesprochene Annahmen	Offene Gespräche lohnen sich nicht und stellen eine Bedrohung für die jeweiligen Bereiche dar.	Dies ist eine formulierte Annahme, die den Widerspruch erklärt und gleichzeitig eine „Treiberstruktur“ für dysfunktionales Handeln darstellt.

Führungskulturanalyse Werk XY, Führungskreis

Beispiel aus der Kulturerhebung (2)

EBENE	BESCHREIBUNG	KOMMENTAR
Sichtbare Zeichen (Artefakte)	Gerüchte mit offensichtlich falschen Zahlen machen bei uns schnell die Runde.	Das wird von den Führungskräften in Bezug auf den Führungskreis genannt.
Öffentlich propagierte Werte	Kommunikation ist offen, ehrlich und sachlich.	Darstellung bei der Befragung zum Thema Werte im Rahmen der Kulturanalyse. Das ist auch das Statement in der U-Broschüre.
Grundlegende unausgesprochene Annahmen	Schnelle Information hat unter schlechten Rahmenbedingungen Vorrang vor korrekter Information.	Diese Grundlegende Annahme konnten wir erst nach vielen Gesprächen in unterschiedlichen Gruppen finden.

Führungskulturanalyse Werk XY, Führungskreis

Konkretes Vorgehen

