

Changemanagement + Development

Gantenbein Consulting

*creating passion.*

# Unternehmenskultur-Analyse

Ansatz – Verfahren – Durchführung

Karl F. Meier-Gantenbein | Freiburg im Breisgau 2011

## Inhaltsverzeichnis

1. Unser Verständnis von Unternehmenskultur
2. Ausgangssituation und Konsequenzen
3. Methoden der Kulturerhebung
4. Praxisbeispiele Pharma-Unternehmen
5. Konkretes Vorgehen
6. Details zur Kulturanalyse
7. Vorteile
8. Beispiele: Fragestellungen

# Unser Verständnis von Unternehmenskultur

## Wie Kultur entsteht...

- Die Unternehmenskultur repräsentiert jenes angesammelte Wissen, Denken, die Empfindungen und Wahrnehmungen, die die Gruppe erfolgreich gemacht hat.
- Unternehmenskulturen folgen bei Ihrer Entstehung dem Dualitätsprinzip: Bereits bestehende kulturelle Vorgaben (Orientierungssystem) einerseits und gelebtes Verhalten (Verhaltensergebnis) andererseits beeinflussen sich gegenseitig rekursiv.

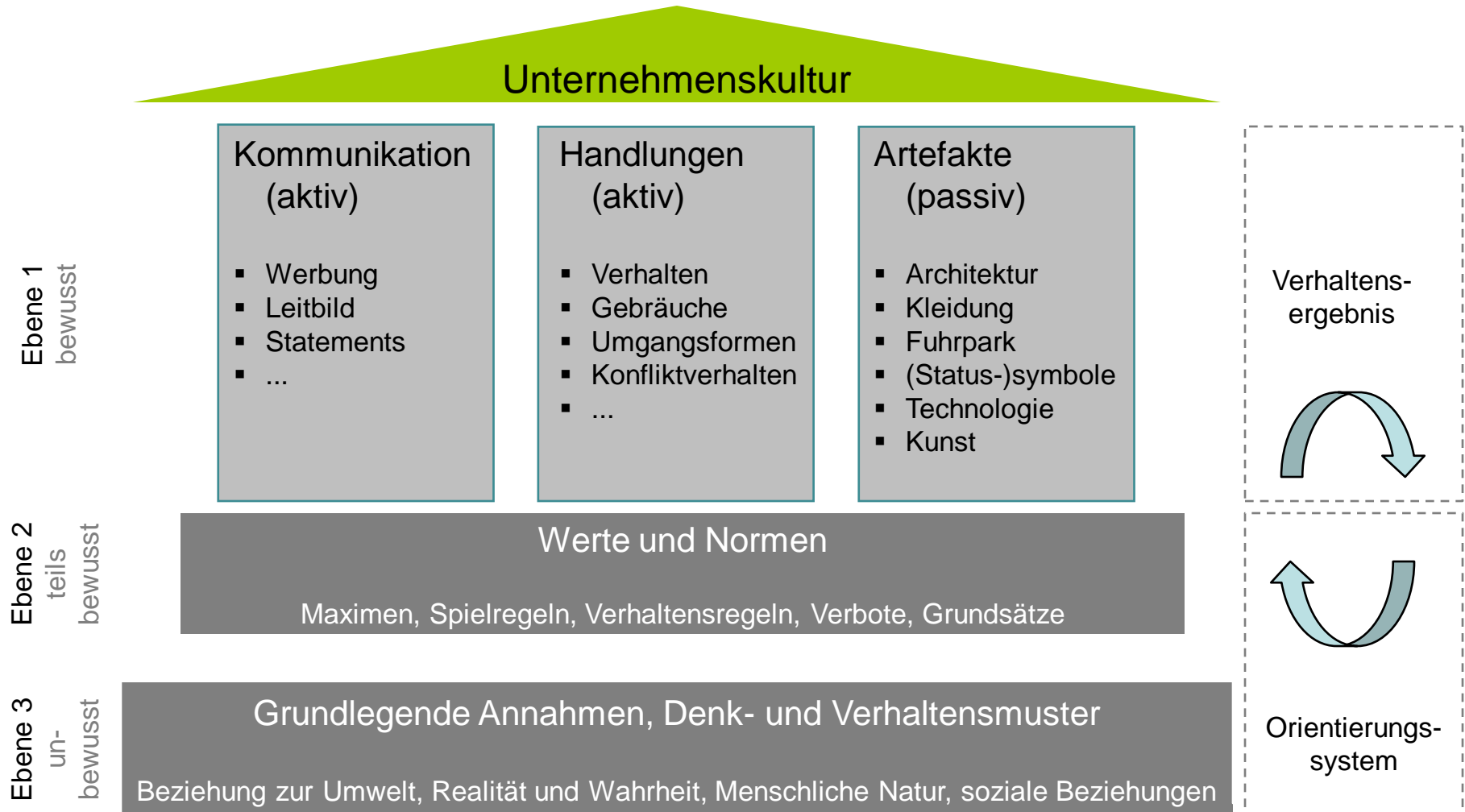
## Was Kultur repräsentiert...

- Als gemeinsam geteilte und gelebte Werthaltungen einer Organisation (Sathe 1985) kann Unternehmenskultur auch als „Summe aller Selbstverständlichkeiten“ in der Unternehmung interpretiert werden (Hinterhuber/Krauthammer 1998), wobei der wirkliche Motor der Kultur die gemeinsamen aber unzugänglichen Annahmen sind, auf die sich das alltägliche Verhalten stützt (Schein 2003).

## Weshalb Kultur stabil ist...

- Ein tiefes, unausgesprochenes Grundverständnis über äußere und innere Zusammenhänge und die Einbettung des Unternehmens in sein Umfeld hat sich über lange Zeit hinweg entwickelt. Neue Werte können sich nur dann und insofern etablieren, sofern sie auf Grundannahmen fußen, die dem Umfeld des Unternehmens angemessen sind.

# Ebenen der Unternehmenskultur



# Ausgangssituation und Konsequenzen

## AUSGANGSSITUATION

- Kultur umfasst alle Wertvorstellungen, Normen und Verhaltenserwartungen in einem Unternehmen.
- Kultur prägt und beeinflusst Denken, Fühlen und Handeln aller Mitarbeiter auf allen Stufen und damit das Erscheinungsbild des Unternehmens.
- Kultur ist ein Phänomen, das in vielen Dimensionen auf unterschiedlichen Ebenen beschrieben werden kann.
- Kultur ist ein Gruppenphänomen. Die Entstehung einer Kultur setzt einen gemeinsamen Erfahrungsraum (Zeit und Kontakt) voraus.
- Die Kultur eines großen Unternehmens lässt sich als Ko-Existenz verschiedener Subkulturen verstehen und darstellen.

## KONSEQUENZEN

- Mit einer Kulturanalyse dringt man zu den tieferen Schichten kultureller Phänomene vor. Sie liefert Aufschluss über Ansatzpunkte für Culture-Change-Initiativen.
- Die Erschließung einer Unternehmenskultur setzt eine fokussierte Frage- oder Problemstellung voraus.
- Direkt beeinflussen lassen sich in erster Linie die kulturprägenden Rahmenbedingungen. Kulturveränderung erfordert ein klares Commitment an der Unternehmensspitze.
- Als soziales Phänomen lässt sich Kultur bevorzugt in Gruppen erheben. Eine Kulturanalyse ist dann bereits eine Intervention, die die bestehende Kultur beeinflusst.

***Eine Unternehmenskulturanalyse erschließt Tiefenphänomene und liefert Ansatzpunkte!***

## Inhaltsverzeichnis

1. Unser Verständnis von Unternehmenskultur
2. Erhebungsmethoden
3. Methoden der Kulturerhebung
4. Praxisbeispiele
5. Darstellungsformen

# Vorteile/Nachteile von Erhebungsmethoden

	Fragebogen	Interview	Beobachtung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geringe Kosten Datenerhebung und Analyse</li> <li>▶ Anonymität schützt das Individuum</li> <li>▶ Kann geografisch großflächig eingesetzt werden</li> <li>▶ Erreicht eine hohe Anzahl von Befragten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Motivierende Wirkung durch Interviewer</li> <li>▶ Persönlicher Kontakt durch nonverbale Kommunikation</li> <li>▶ Geeignet für komplexe Themen</li> <li>▶ Es besteht die Möglichkeit, nachzufragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erhebung sozialer Phänomene im sozialen Kontext</li> <li>▶ Direkt beobachtbares Verhalten</li> <li>▶ Neben Beschreibungen können auch Erklärungsansätze erhoben werden</li> <li>▶ Spezifische Adressierung unterschiedlicher Gruppierungen möglich</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geringe Resonanz und Akzeptanz</li> <li>▶ Wichtige, schwierige Dinge werden einfach übersprungen</li> <li>▶ Keine Aussagen über kollektive Grundannahmen</li> <li>▶ Keine Möglichkeit der Erläuterung bei Unklarheiten</li> <li>▶ Evtl. Verständnisprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufwändiges Verfahren</li> <li>▶ Fehlende Anonymität führt zu Verfälschungen</li> <li>▶ Hemmungen, bestimmte Dinge offen anzusprechen</li> <li>▶ Abhängig vom Geschick des Interviewers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verfälschungen durch Interpretationen seitens Mitarbeiter und Beobachter</li> <li>▶ Subjektivität des Beobachters</li> <li>▶ Aufwändiges Verfahren</li> </ul>

## Inhaltsverzeichnis

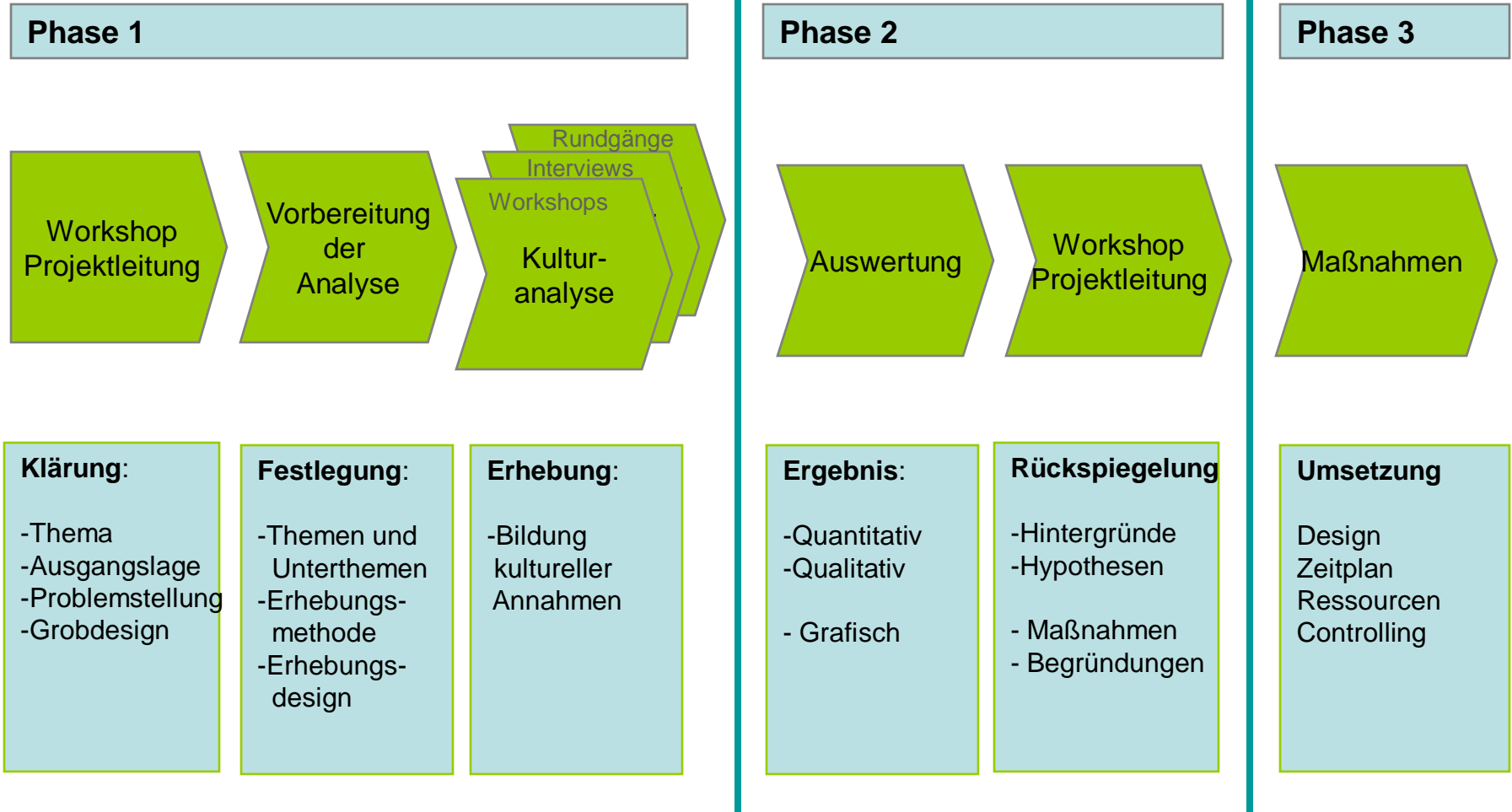
1. Unser Verständnis von Unternehmenskultur
2. Erhebungsmethoden
3. Grundstruktur der Kulturanalyse
4. Praxisbeispiele
5. Darstellungsformen



## Details zur Kulturanalyse

- Die Unternehmenskulturanalyse bezieht auf diejenigen Teile des Konzerns, die in Bezug auf die Themenstellung betroffen sind.
- Die Erhebung von sichtbaren Zeichen der Unternehmenskultur und öffentlich propagierten Werten wird auf unterschiedlichen Hierarchiestufen durchgeführt.
- Die Erhebung wird in Gruppen durchgeführt, die einen gemeinsamen Erfahrungsraum teilen (Abteilungen, Teams, Mitarbeiter eines Standortes, Führungskreise) und die dadurch als kulturelle Einheit gesehen werden können.
- Die Erhebung ist verbindlich. Eventuell auftretender Widerstand ist ein kulturelles Phänomen und somit im Zusammenhang der Kulturanalyse bedeutsam.
- Aussagen gehen in die Erhebung mit ihrer Gewichtung im Gruppenprozess ein (Konsensuelle Aussagen, Kontroverse Aussagen, Einzelaussagen). Dadurch spiegelt die Kulturanalyse im Unterschied zu Einzelbefragungen auch Gruppenprozesse wieder.

# Grundstruktur der Kulturanalyse: Gesamtansatz



## Unternehmenskulturanalyse (Erhebung mit Fragebogen)



## Inhaltsverzeichnis

1. Unser Verständnis von Unternehmenskultur
2. Erhebungsmethoden
3. Grundstruktur der Kulturanalyse
4. Praxisbeispiel: Innovationsbarometer Pharmaindustrie
5. Darstellungsformen

# Überblick

## Ausgangslage

2007. Pharma-Unternehmen, 5.000 MA am Standort (500 betroffen). Verhalten der MA wird als „Innovationsbremse“ wahrgenommen. Überprüfung von einem Innovationsgremium angeregt, vom Management unterstützt.

## Erhebungsmethode

„Innovationsbarometer“ in Form eines Fragebogens, ausgearbeitet in Zusammenarbeit zwischen Innovationsgremium und Gantenbein Consulting. Auswertung qualitativ und quantitativ.

## Ergebnisse

Die Befragung bestätigt in wichtigen Teilbereichen der Erhebung die Eingangshypothese und deckt Abweichungen zwischen den Statements und gezeigtem Verhalten auf. Hoh Streuung der Ergebnisse deutet auf unterschiedliche Sichtweisen und Bedeutung des Themas in Bereichen hin

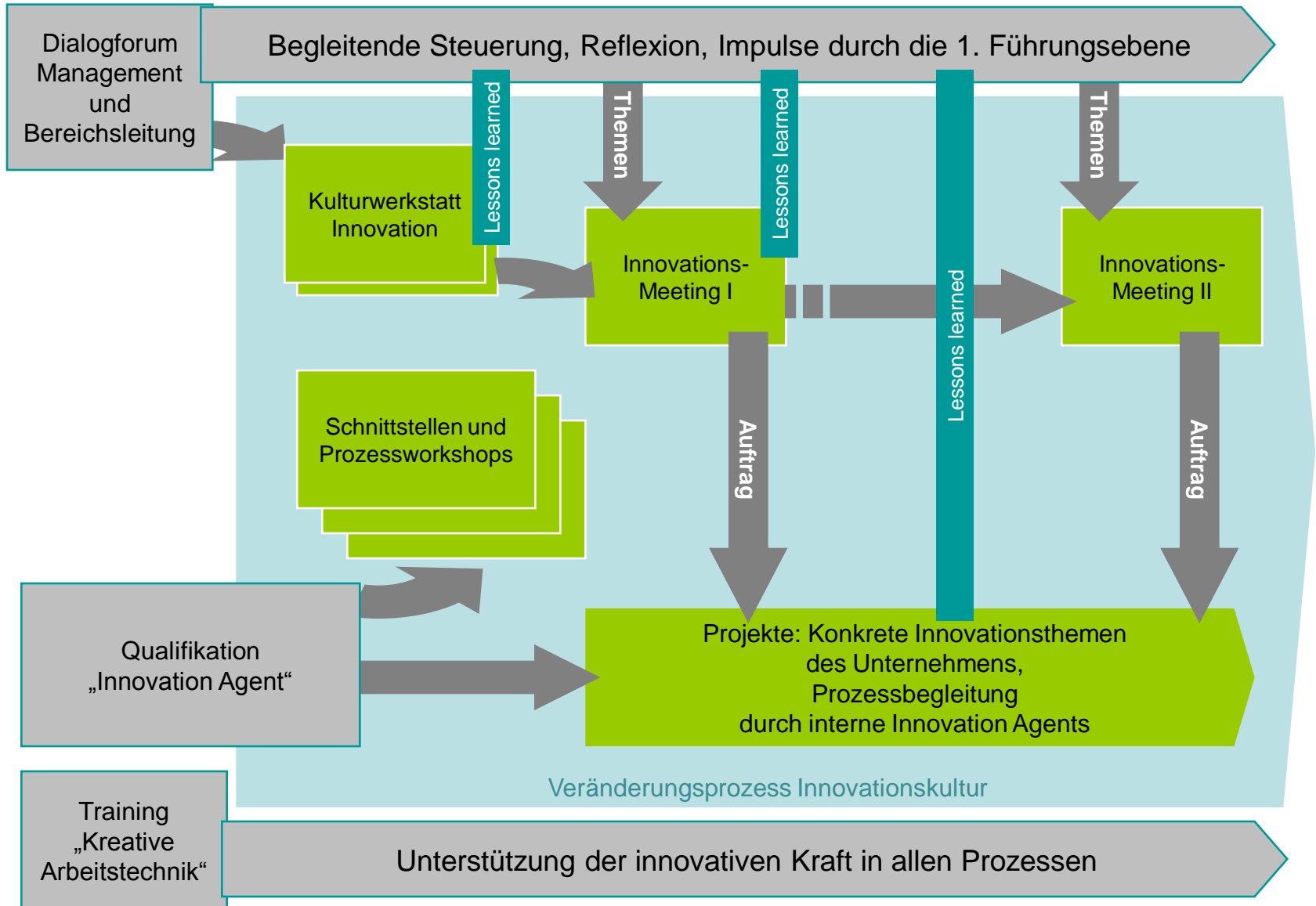
## Maßnahmen

Betonung des Themas Innovationskultur. In den Fokus rücken! Workshops zum Thema Kreativität. Qualifizierung interner Prozessbegleiter mit dem Fokus auf Innovationskultur (Innovation Agents). Projekte mit Beteiligung der Innovation Agents. Werkstätten zu Fokusthemen für alle MA.

## Lessons Learned

Wechsel in der Geschäftsführung im laufenden Projekt wirkt behindernd. Die „Soll-Kultur“ (Querdenken erlaubt und gefordert!) passt nicht zur stark hierarchischen Struktur, die dringend erforderliche Unterstützung des Top-Management bleibt aus. Das Projekt versandet.

# Grundstruktur der Maßnahmen



## Hypothesen, Empfehlungen und Maßnahmen

Hohe Bereitschaft für Initiative.

Klarheit, Transparenz, wenig bürokratische Hürden.

Innovation Meetings,

Dialog hat nicht den richtigen Stellenwert.

Institutionalisierter Dialog und Kontakt an Schnittstellen.

Dialogforum Mgt., Innovationswerkstätten, Schnittstellenworkshops

Vision des großartigen Teams ist nicht erreicht.

Austausch zur Stärkung von Vertrauen und Wertschätzung.

Innovation Meetings, Innovationswerkstätten, Schnittstellenworkshops

Bedeutung von Kreativität wird unterschätzt.

Innovation Agents, Plattform für Kreativität.

Ausbildung und Einsatz Innovation Agents, Workshops Kreativität.

Der Umgang mit Ideen ist verbesserungswürdig

Ideenspeicher, klare Rückmeldung bei Ablehnung.

Innovation Meetings.

## Beispiel Hypothesenbildung

### Verdichtung der Aussagen in Hypothesen

- ▶ Der Umgang des Unternehmens mit den Ideen seiner Mitarbeiter ist verbesserungswürdig. Es besteht die Gefahr, dass wertvolle Gedanken und Ideen auf Grund unklarer, zeitlich verzögerter Rückmeldung auch zu einem späteren Zeitpunkt nicht wieder aufgegriffen werden. Weiterhin sind die Einschränkungen innerhalb der bekannten Prozesse zu hoch.

#### **Begründung:**

- ▶ Die Zufriedenheit mit den Aspekten Weitergabe/Aufarbeitung von Erfahrung und Austausch intern/extern ist gemessen an der zugewiesenen Bedeutung zu gering.
- ▶ Austausch als eher ungerichtete Form der bereichsübergreifenden internen/externen Kommunikation wird gegenüber Weitergabe und Aufarbeitung von Erfahrung als weniger wichtig eingestuft.



## Inhaltsverzeichnis

1. Unser Verständnis von Unternehmenskultur
2. Erhebungsmethoden
3. Grundstruktur der Kulturanalyse
4. Beispiel: Führungskulturanalyse Pharma-Industrie
5. Darstellungsformen

# Überblick

## Ausgangslage

2006. Pharma-Unternehmen, 4.000 MA am Standort (150 betroffen). Deutliche Zunahme an Störungen im Betriebsablauf einer Produktionseinheit. Rückmeldungen aus dem Umfeld und interne Schuldzuweisungen unterstreichen die Bedeutung der Thematik.

## Erhebungsmethode

Kulturanalyse auf mehreren Ebenen (Werksleitung, Führungskreis, mittlere Fü-Ebene mit einem Dialogverfahren in Gruppen. Abgleich der offen formulierten Werten mit dem gezeigten Verhalten und Artefakten.

## Ergebnisse

Deutliche Hinweise auf kulturelle Grundannahmen, die etwas wichtiges und sinnvolles für den Betrieb leisten wollen: Schnelle Kommunikation hat Vorrang vor exakter Kommunikation! Damit war ein Schlüssel für das Nachsteuern gefunden.

## Maßnahmen

Workshops auf der Management-Ebene zur Verbesserung der kommunikativen Rahmenbedingungen: Entflechtung der organisch gewachsenen Organisationsstruktur und Vereinfachung der Kommunikationswege. WS auf der Ebene mittleres Management.

## Lessons Learned

Dysfunktionales Verhalten muß im Kontext betrachtet werden. Wenn die Motivation ersichtlich wird, die offensichtlich etwas Sinnvolles erreichen will, müssen nur noch die Mittel eingestellt werden.

# Dialogisches Verfahren der Kulturanalyse

## Beschreibung

Extern moderierte Dialogprozesse in Gruppen

- In der Kultur stattfindender Gruppenprozess als Basis eines phänomenologischen Ansatzes.
- Spezifische Leitfragen auf unterschiedlichen kulturellen Ebenen geben Einblick in die kulturelle Tiefenstruktur.
- Kulturelle Widersprüche treten zu Tage und führen zu Annahmen.
- Der Prozess selbst ist bereits eine kulturelle Intervention.

## Ziele

Kultur von Innen verstehen und beschreiben:  
Auffinden von kulturellen „Antreiber-Strukturen“ im Dialog

- Treffen von qualitativen Aussagen zu Phänomenen der Unternehmenskultur von innen heraus.
- In Bezug auf die Fragestellung und passend zum Subsystem (Geschäftseinheit, Hierarchie, Funktion) spezifische Thematisierung von Kultur.
- Aufspüren, Festhalten und Bewerten von „Zwischentönen“.

## Details zur Kulturanalyse

- Die Unternehmenskulturanalyse bezieht auf diejenigen Teile des Konzerns, die in Bezug auf die Themenstellung betroffen sind.
- Die Erhebung von sichtbaren Zeichen der Unternehmenskultur und öffentlich propagierten Werten wird auf unterschiedlichen Hierarchiestufen durchgeführt.
- Die Erhebung wird in Gruppen durchgeführt, die einen gemeinsamen Erfahrungsraum teilen (Abteilungen, Teams, Mitarbeiter eines Standortes, Führungskreise) und die dadurch als kulturelle Einheit gesehen werden können.
- Die Erhebung ist verbindlich. Eventuell auftretender Widerstand ist ein kulturelles Phänomen und somit im Zusammenhang der Kulturanalyse bedeutsam.
- Aussagen gehen in die Erhebung mit ihrer Gewichtung im Gruppenprozess ein (Konsensuelle Aussagen, Kontroverse Aussagen, Einzelaussagen). Dadurch spiegelt die Kulturanalyse im Unterschied zu Einzelbefragungen auch Gruppenprozesse wieder.

## Beispiel für Fragestellungen


### Erhebung von Artefakten

- Woran erkennt ein Fremder, wie hier im Unternehmen mit Kunden umgegangen wird?
- Durch welche sichtbaren und spürbaren Zeichen wird dem Kunden Wertschätzung entgegengebracht?
- Wie wird im Unternehmen hervorragende Dienstleistung gewürdigt (Belohnungssystem)?
- Welche formalen Hemmnisse gibt es in Bezug auf bessere Dienstleistung?
- Woran erkennen die Mitarbeiter, dass Führungskräfte das Prinzip „Partner für den Kunden“ (nicht) leben?
- Welche Handlungsanweisungen gibt es für Service-Mitarbeiter und was sagen sie aus?
- Welche Kunden beschwerten sich (worüber)?

### Erhebung zu „Offen bekundete Werte und Einstellungen“


- Welche Werte vertritt die das Unternehmen in Bezug auf Umgang mit Kunden?
- Woran erkennen Sie, dass Sie ein guter Partner für den Kunden sind?
- Was sind die zentralen Botschaften in Schulungen und Seminaren?
- Was sind die Inhalte von Ansprachen in Bezug auf Dienstleistung?

# Praxisbeispiel aus einem Pharma-Unternehmen (1)

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

## ***Führungskulturanalyse Werk XY, Führungskreis***

## Praxisbeispiel aus einem Pharma-Unternehmen (2)

EBENE	BESCHREIBUNG	KOMMENTAR
Sichtbare Zeichen (Artefakte)	<p>Gerüchte mit offensichtlich falschen Zahlen machen bei uns schnell die Runde.</p> 	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***

## Vorteile

- Das Verfahren stellt eine soziale Interaktion dar, bei der die Mitarbeiter Beteiligte sind.
- Diese Form der Kulturanalyse liefert immer aufschlussreiche Daten, denn der Erhebungsprozess nimmt Bezug auf eine sehr konkrete Fragestellung.
- Die Erhebung erfolgt in Gruppen. Konsense werden dabei ebenso sichtbar, wie Kontrovers erlebte Themen und solche mit hoher emotionaler Intensität.
- Die Teilnehmer setzen sich bereits bei der Datenerhebung intensiv mit tieferen Schichten der gelebten Unternehmenskultur auseinander. Dies ist bereits der erste kräftige Impuls.
- Neben den niedergeschriebenen Ergebnissen runden aufschlussreiche Eindrücke aus den Erhebungsgruppen das Gesamtbild ab.



## Inhaltsverzeichnis

1. Unser Verständnis von Unternehmenskultur
2. Erhebungsmethoden
3. Grundstruktur der Kulturanalyse
4. Beispiel: Analyse Meetingkultur, Konsumgüter-Industrie
5. Darstellungsformen

# Überblick

## Ausgangslage

2008. Konsumgüter-Industrie, 2.500 MA am Standort.  
Meetings leiden seit langer Zeit unter Zeitverzögerungen und die Teilnehmer sind unzufrieden mit dem Verlauf und den Ergebnissen.

## Erhebungsmethode

Ausarbeitung eines Fragebogens durch eine Arbeitsgruppe im Unternehmen in Abstimmung mit Gantenbein Consulting. Erhebung anonym in mehreren Bereichen (Totalerhebung). Geschlossene Fragen zum Ankreuzen und offener Antwortbereich.

## Ergebnisse

Hypothesenbildung aus einem Mix an quantitativer und qualitativer Analyse. Im Kern stellt sich heraus, dass das Thema von oben in der Hierarchie her „falsch“ vorgelebt wird. Außerdem besteht ein bereichsübergreifender Austauschbedarf, dem nicht entsprochen wird.

## Maßnahmen

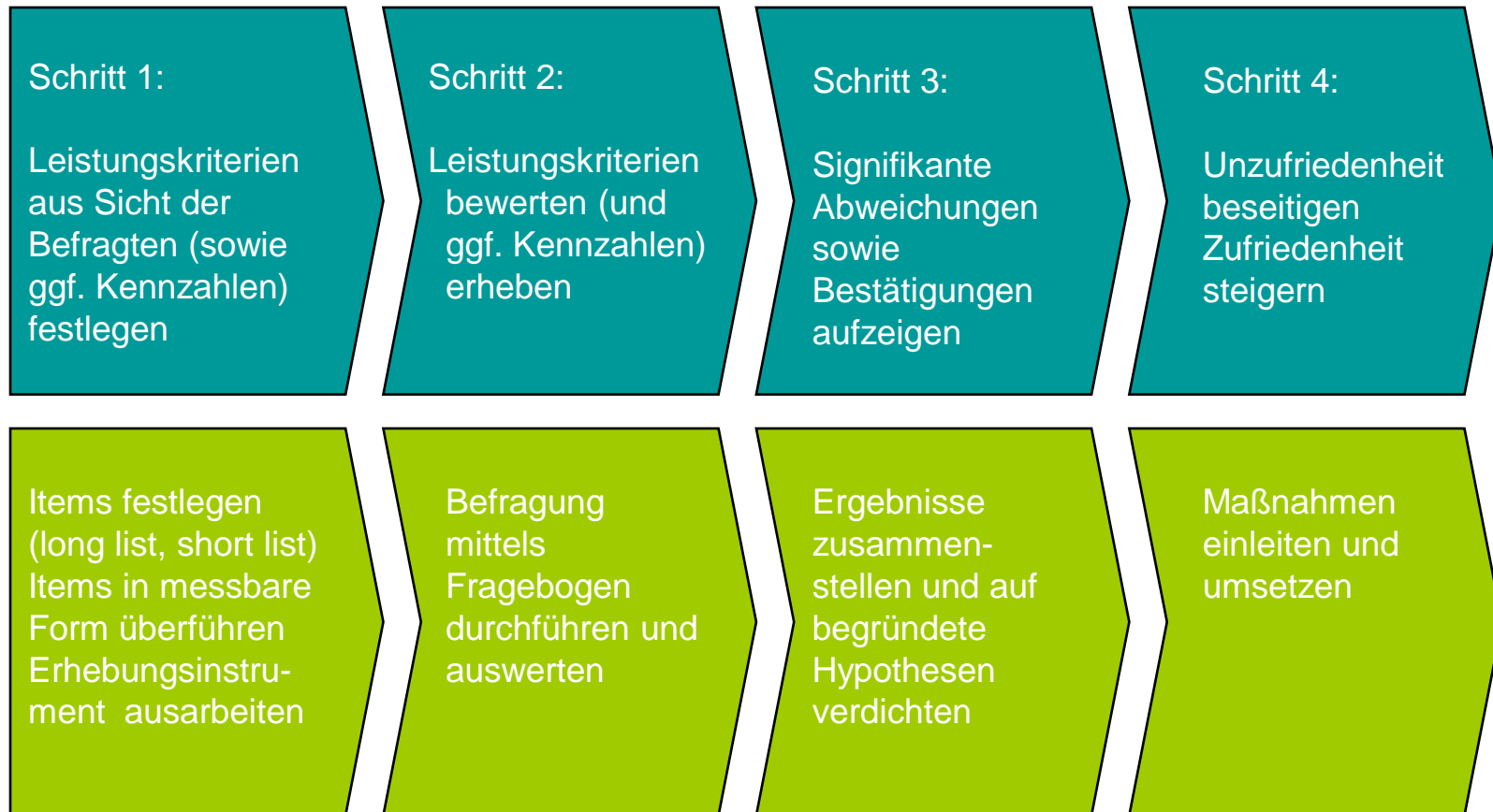
Entwicklung von Meeting-Regeln.  
Qualifizierung von Moderatoren.  
Management-Workshop zum Thema „gelebte Werte“.

## Lessons Learned

Die Erhebung der Meeting-Kultur hat die wichtigen und richtigen Punkte zu Tage gefördert. Die Kulturveränderung bleibt jedoch hinter den Möglichkeiten zurück, insbesondere weil es auch nach der Analyse kein beispielhaftes Vorleben von „oben herab“ gibt.

## Zufriedenheitsanalyse Meetingkultur

### Analyse der Meetingkultur



## Unternehmenskulturanalyse (Erhebung mit Fragebogen)



## Inhaltsverzeichnis

1. Unser Verständnis von Unternehmenskultur
2. Erhebungsmethoden
3. Grundstruktur der Kulturanalyse
4. Beispiel: Wertebasis eines mittelständischen Handelsunternehmens
5. Darstellungsformen

## Beispiel: Wertebasis für ein mittelständisches Unternehmen

### Ausgangslage

2008. Mittelständisches Handels-Unternehmen, 200 MA. Schwindende Mitarbeiterbindung mit den ersten Zeichen einer negativen Außenwirkung führen zu einem gefühlten Bedarf in der Geschäftsleitung: Es muss sich etwas tun!

### Erhebungsmethode

Erhebung eines Stimmungsbildes aus allen Verkaufshäusern und in der Zentrale zum Thema „Werte im Unternehmen“ in Dialogveranstaltungen. Auswertung und Verdichtung der Eindrücke in Kombination mit regelmäßig stattfindenden Management-Klausuren.

### Ergebnisse

Dem Unternehmen fehlt es an einer passenden Werteorientierung. Der Fokus auf kurzfristigem Reporting und Controlling bringt negative Begleiterscheinungen zum Tragen: Eine nachhaltige Strategie ist nicht sichtbar.

### Maßnahmen

Entwicklung einer tragfähigen Wertebasis im Management entlang einer neu ausgearbeiteten Vision für das Unternehmen. Ausrichtung aller Unternehmensentscheidungen konsequent an dieser „Charta“. Mehrere Maßnahmen zur direkten Beteiligung der Mitarbeiter an Prozessen.

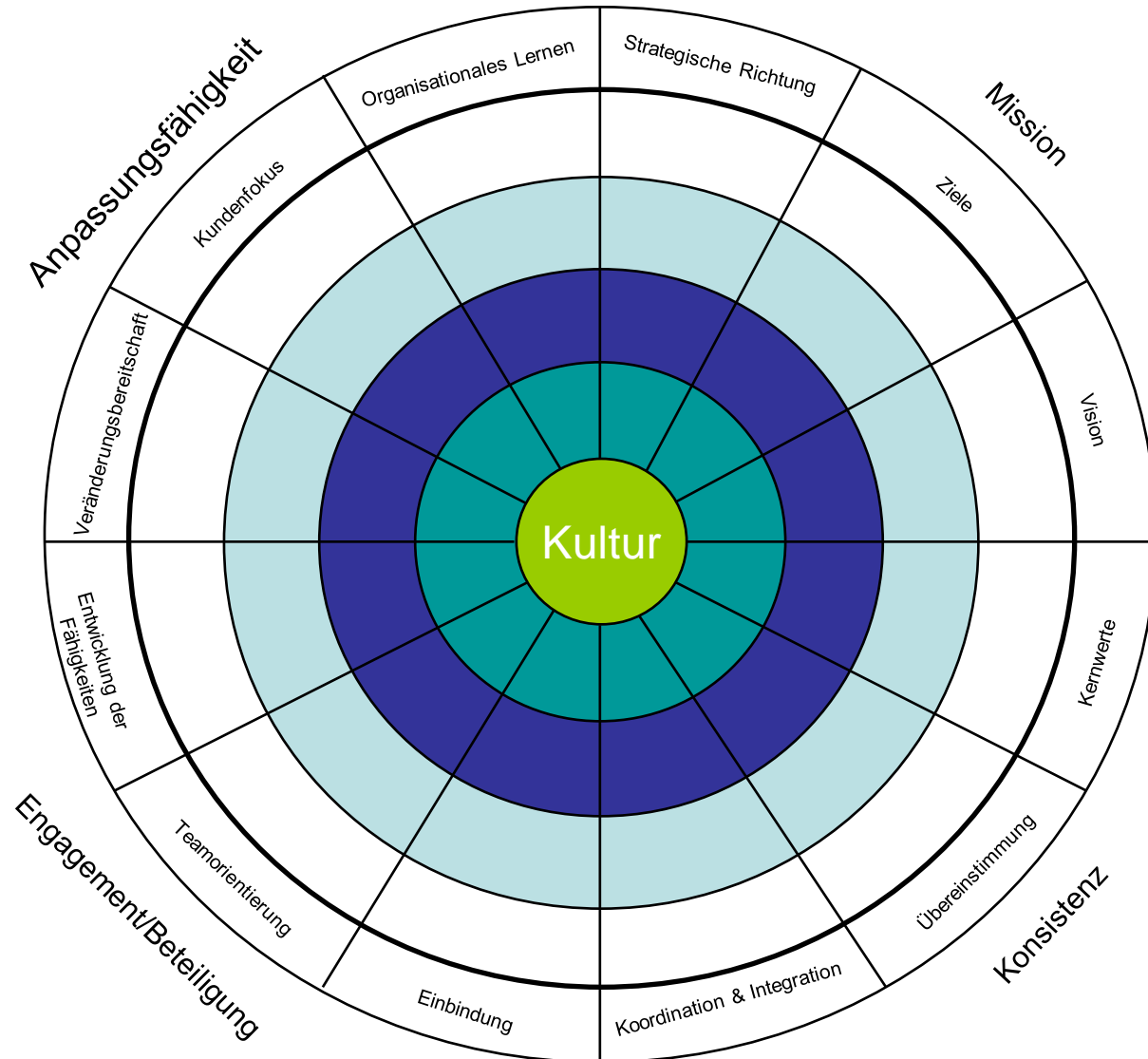
### Lessons Learned

Trotz bestehender Vorbehalte bei den Mitarbeitern ist die Werteorientierung in beispielhafter Weise deshalb gelungen, weil das Management in der Umsetzung der Charta konsequent und vorbildlich an einem Strang gezogen hat. MA sind sehr stolz auf ihr Unternehmen.

## Inhaltsverzeichnis

1. Unser Verständnis von Unternehmenskultur
2. Erhebungsmethoden
3. Grundstruktur der Kulturanalyse
4. Beispiele aus Referenzprojekten
5. Beispiele Darstellungsformen

# Unternehmens-Kultur-Radar





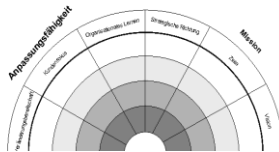
# Unternehmens-Kultur-Radar

## Analyse der internen Unternehmensressourcen

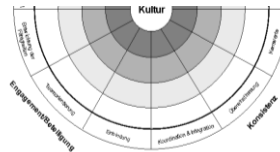
- > Kundengewinnung
- > Marktanteil
- > Potenzial
- > Klares Unternehmensbild nach aussen

- > Einbindung der Mitarbeiter
- > Übertragen von Verantwortung
- > Ständige Fortbildung
- > Kreativität
- > Kundenorientierung
- > Produkt- und Service-Innovation
- > Schnelligkeit/Reaktionsgeschw.

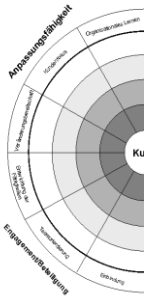
Externer Fokus



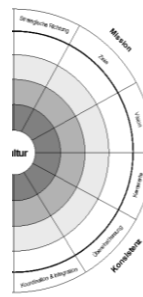
Interner Fokus



- > Übereinstimmung
- > Einbindung der Mitarbeiter
- > Problemlösungskompetenz
- > Qualität
- > Mitarbeiterzufriedenheit



Flexibilität



Stabilität

- > Klare Ausrichtung (Ziele, Mission, Vision)
- > Übereinstimmung
- > Sicherheit

# Mitarbeiter-Zufriedenheitsanalyse

Analyse mit der Snakeplot-Darstellung

Wie zufrieden sind unsere Mitarbeiter?						
Leistungskriterien aus Mitarbeitersicht	Bewertung durch unsere Mitarbeiter					
	1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>						