

Unternehmenskulturanalyse

Hintergründe | Verfahren | Vorgehen

Gestalten, fördern, stärken –
unsere Leidenschaft für Ihre Lösung.



Themen

- 3 Was ist Unternehmenskultur?
- 4 Die Ebenen der Unternehmenskultur
- 5 Aufbau einer Unternehmenskulturanalyse
- 6 Erhebungsmethoden zur Unternehmenskulturanalyse
- 15 Vorschlag zum Ablauf der Unternehmenskulturanalyse
- 16 CONTRAIN GmbH – Wir stellen uns vor

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.

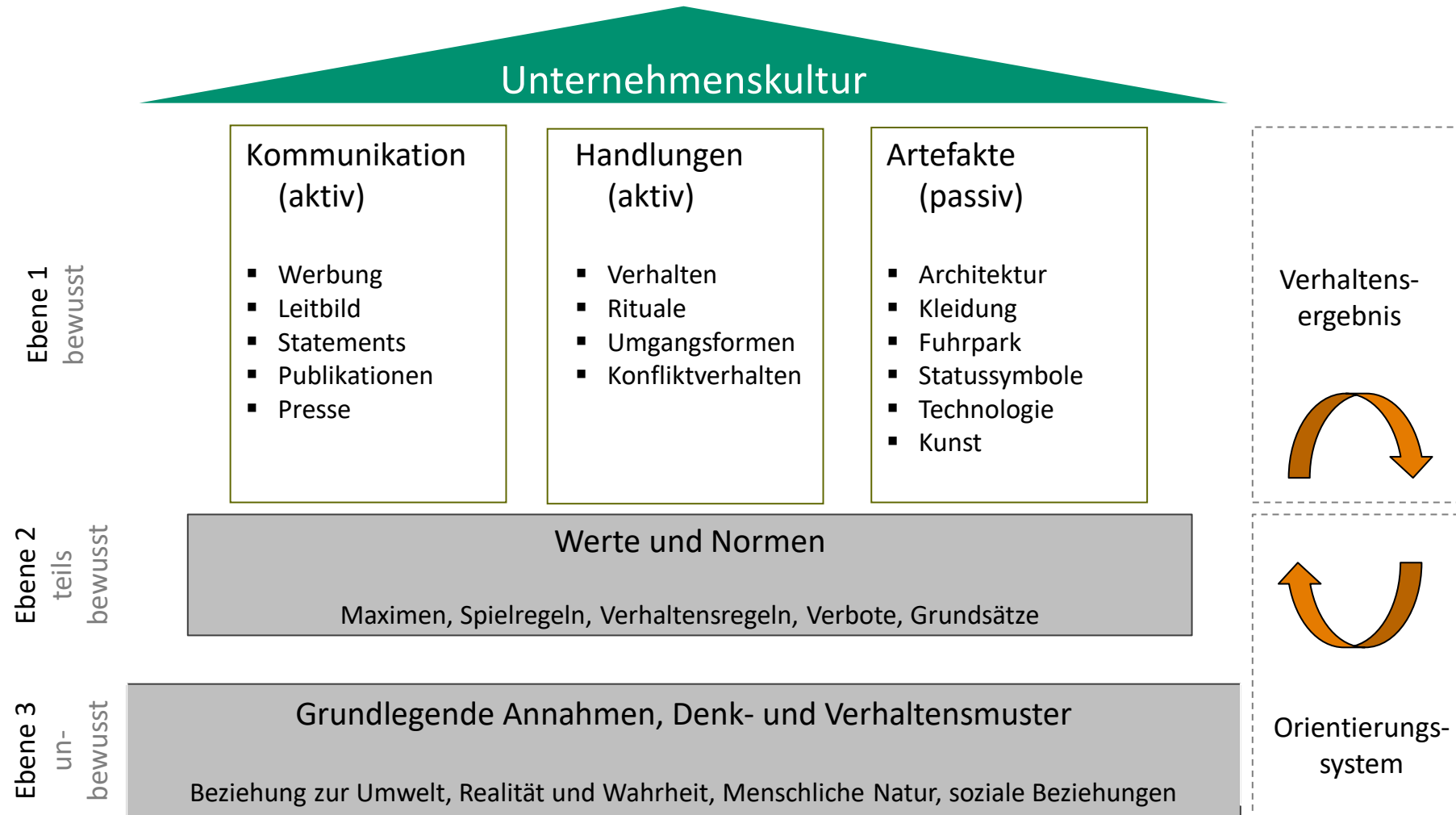
Die grundlegenden Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d.h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben. *)

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.



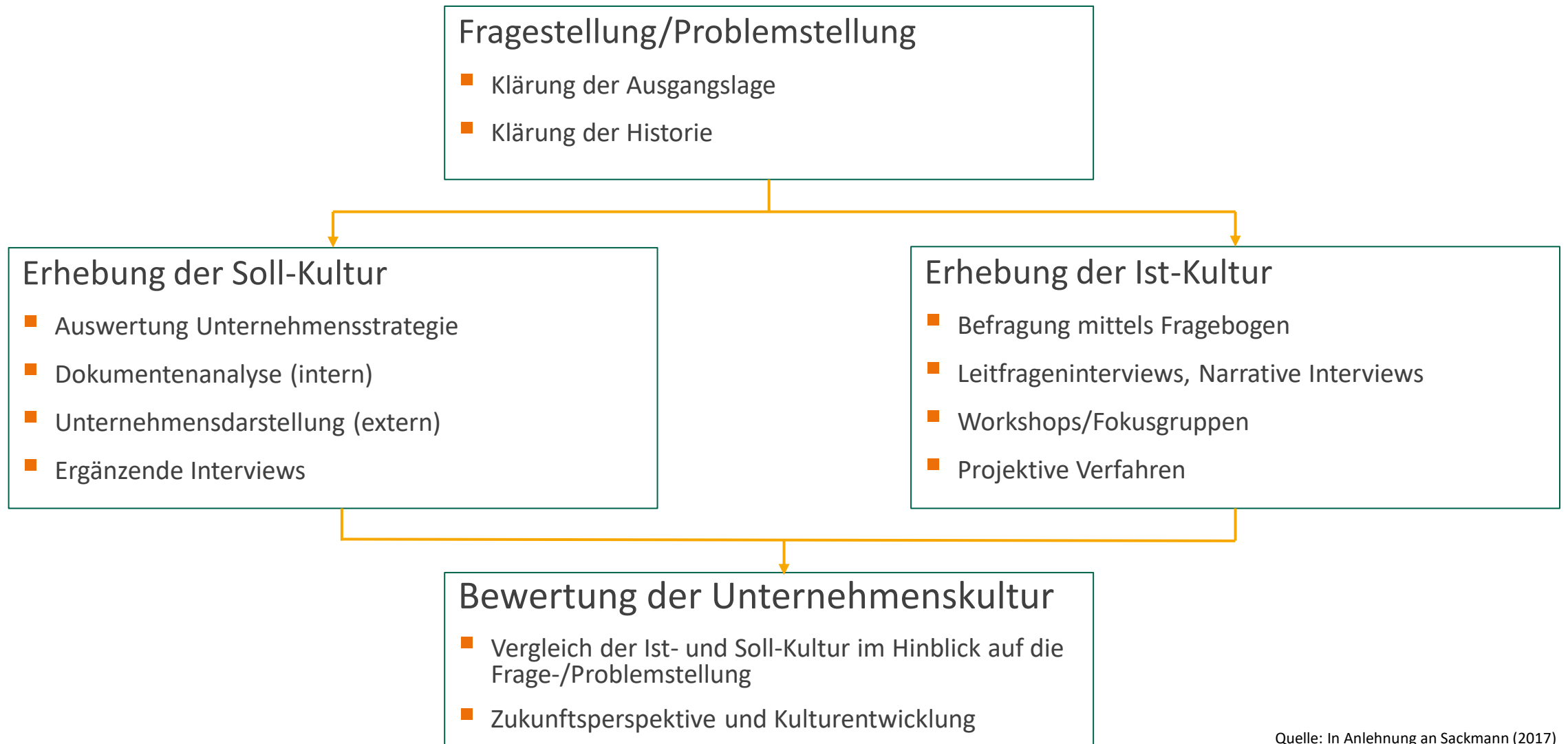
*) Sackmann (2017) in Anlehnung an Schein (2010)

Die Ebenen der Unternehmenskultur



Quelle: In Anlehnung an Schein (2010)

Aufbau einer Unternehmenskulturanalyse (Unternehmenskultur-Assessment)



Quelle: In Anlehnung an Sackmann (2017)

Erhebungsmethoden Soll-Kultur

Interviews	Ziele	Umfang und Zeitbedarf	Auswertung
	Erhebung der Soll-Kultur aus unterschiedlichen Darstellungen Erfahrungswerte vertiefen	Interviews mit ausgewählten Repräsentanten der Geschäftsführung. 3-4 Interviews à 2 Stunden	Inhaltsanalytische Auswertung Teilweise Software-Unterstützung (f4/f5), z.B. bei Interviews.
	Erfahrungszusammenhänge zur Soll-Kultur vertiefen	Auswertung der Darstellungen zum Unternehmen in Strategie und Darstellungen/Dokumenten wie Intranet, Firmenbroschüren, Pressespiegel	Zusammenstellung der Ergebnisse Ableitung von Erkenntnissen und Hypothesen zur dargestellten bzw. kommunizierten Soll-Kultur
	Mehrere Perspektiven zur Soll-Kultur in einen Zusammenhang bringen	Aufwand tbd.	

Beispiel: Übergeordnete Themen bei der Erhebung der Soll-Kultur

- Zielorientierung des Unternehmens
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Zusammenarbeit und Konflikt
- Kundenorientierung
- Unternehmertum
- Adaptionfähigkeit
- Nachhaltigkeit



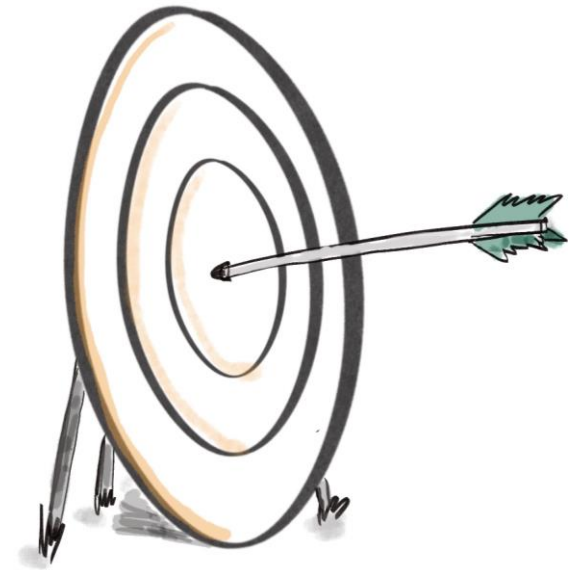
Erhebungsmethoden Ist-Kultur - Leitfrageninterviews

Leitfragen-Interviews	Ziele	Umfang und Zeitbedarf	Auswertung
	Erhebung der Ist-Kultur auf der Basis von Einzelinterviews	Repräsentativer Querschnitt durch alle Bereiche und Ebenen im Unternehmen.	Aufzeichnung des Gesprächs Auswertung der Notizen des Interviewers Inhaltsanalytische Auswertung , Software-Unterstützung (f4/f5)
	Individuelle Einstellungen und Werthaltungen zu den relevanten kulturellen Dimensionen erfragen	10-20% der Mitarbeitenden. Bei kleineren Unternehmen steigt der Anteil der erforderlichen Gespräche auf Grund der geforderten Repräsentativität.	Zusammenstellung der Ergebnisse gesamt und nach Untergruppen Ableitung von Hypothesen (Annahmen zur erlebten Ist-Kultur)
	Gesamteindruck zur Ist-Kultur und gruppenspezifische Unterschiede aufdecken	Ca. 1,5 Stunden/Gespräch	

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?



Erhebungsmethoden Ist-Kultur – Diagnose-Workshop/Fokusgruppen

Diagnose- Workshop/ Fokusgruppen

Ziele	Umfang und Zeitbedarf	Auswertung
Konzentriertes Identifizieren grundlegender gruppenspezifischer kultureller Überzeugungen	Festlegung des Umfangs in Abhängigkeit vom Auftrag Ca. 3 Stunden/Gruppe Gruppengröße 5-10 Personen	Auswertung der protokollierten Aufzeichnungen aus dem Workshop. Zusammenstellung der Eindrücke aus dem Workshop (nonverbales Verhalten)
Identifizieren von Prioritäten und Tabus	Workshopleitung durch 2 externe Moderatoren Durchführung ergänzend zu Einzelinterviews.	Vergleiche zwischen unterschiedlichen Workshop- Gruppen Ableitung von Hypothesen (Annahmen zur erlebten Ist-Kultur)
Datenerhebung als Intervention, um eine breitere Perspektive kennenzulernen		

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?



Kombinierte Erhebungsmethode: Abgleich Ist- und Soll-Kultur

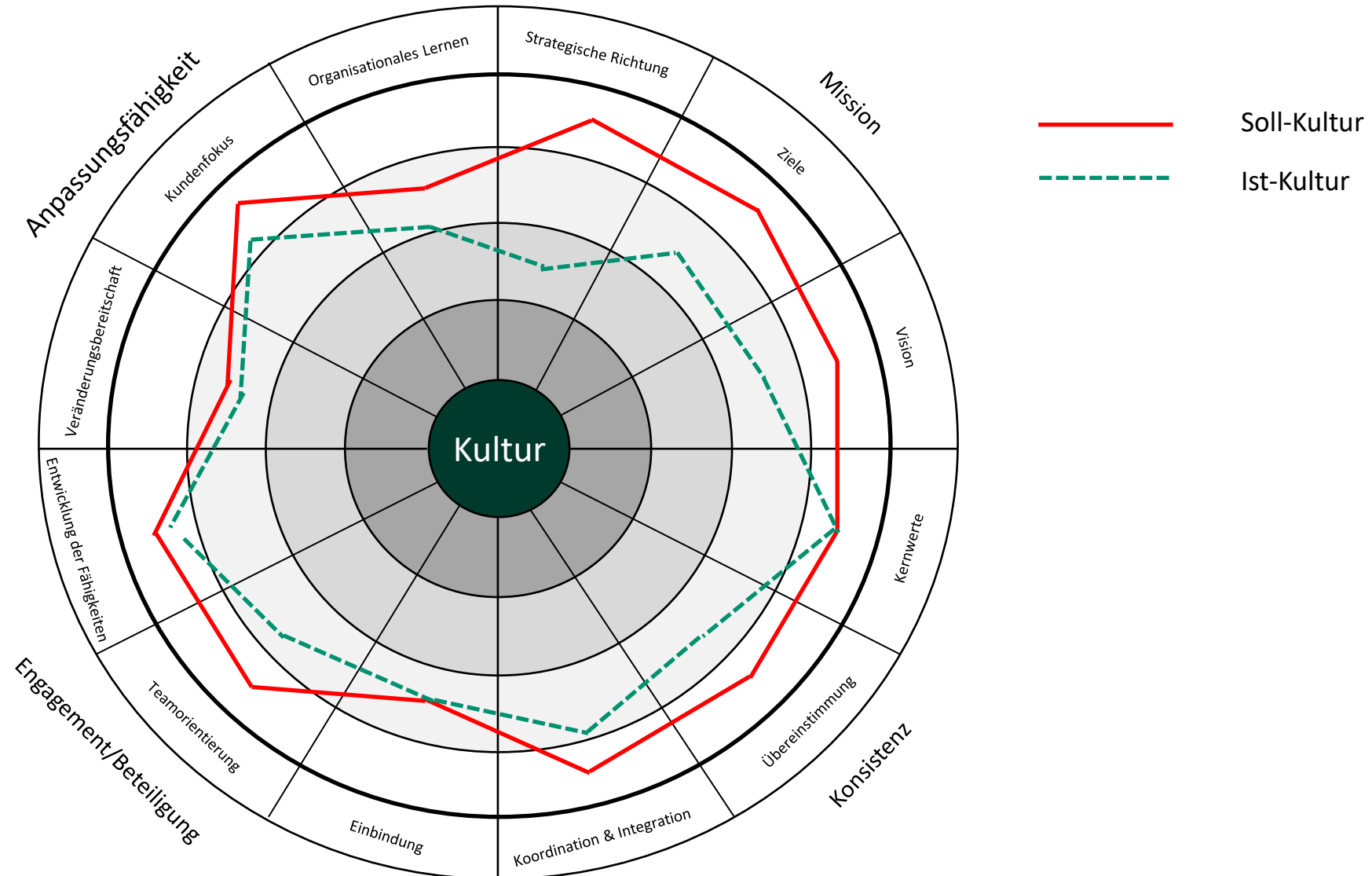
Gap-Analyse: Befragung mittels Fragebogen

Ziele	Umfang und Zeitbedarf	Auswertung
Angaben zur erlebten Ist- und Soll-Kultur in Bezug auf ausgewählte kulturelle Dimensionen erheben.	Totalerhebung über Fragebogen über alle Ebenen und Bereiche hinweg.	Auswertung der Ergebnisse der skalierten Fragen mittels qualitativer und quantitativer Methoden.
Darstellung des Gap zwischen Ist- und Soll-Kultur.	Geringer Zeitaufwand, überschaubarer Auswertungsaufwand.	Gruppenergebnisse und Vergleich zwischen Gruppen.
Gesamtergebnis und gruppenspezifische Unterschiede darstellen		Durchführung von Signifikanztests zur Erhöhung der Aussagekraft. Grafische Darstellung der Gap-Analyse im Spinnendiagramm.

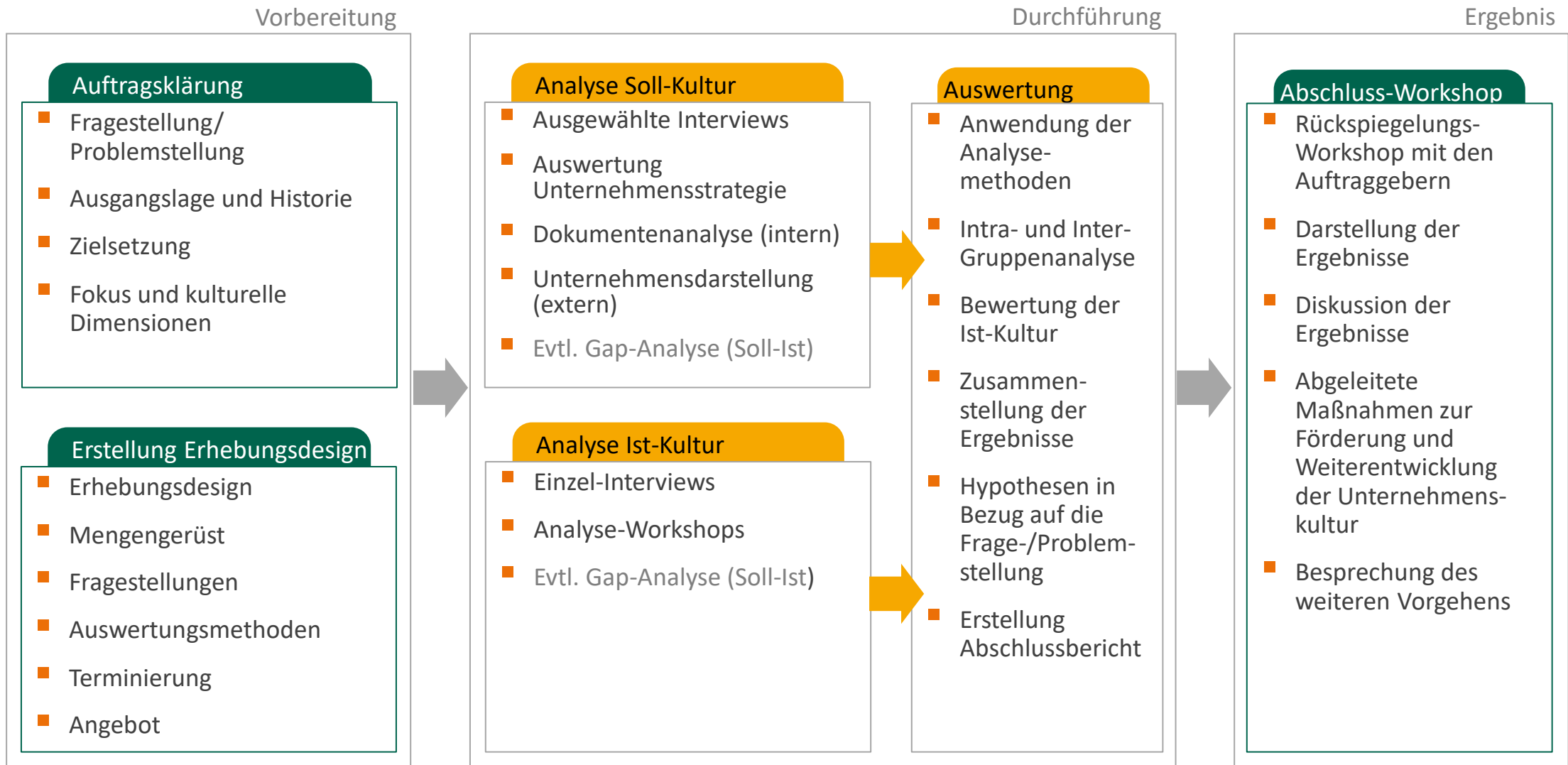
Beispiel: Skalierte Aussagen aus einer Gap-Analyse (Vergleich Soll-/Ist-Kultur)

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

Beispiel Spinnendiagramm: Darstellung Soll- und Ist-Kultur



Ablauf der Unternehmenskulturanalyse



CONTRAIN – Das Team

Gestalten, fördern, stärken –
unsere Leidenschaft für Ihre Lösung.

Wissenswertes zum Team der CONTRAIN GmbH

Seit 25 Jahren im Markt mit Beratung, Training, Coaching | Viele Jahre Managementenerfahrung in Konzernen und mittelständischen Unternehmen sowie Organisationen des öffentlichen Dienstes, Politik und Kultur | Systemisches Beratungsverständnis | Umfangreiche Erfahrung in Personalentwicklung, Organisationsentwicklung & Change Management, Unternehmenskulturentwicklung.



Referenzen



Gestalten, fördern, stärken –
unsere Leidenschaft für Ihre Lösung.



Empfohlen vom Verband
für die Zertifizierung von
Qualitätsmanagementsystemen
und -standards e.V.



Ihr Partner für Beratung, Training und Coaching.

CONTRAIN GmbH

Gottfried Keller Str. 6 | 63452 Hanau | info@contrain.com

Ihr Ansprechpartner für Unternehmenskulturanalysen:

Karl F. Meier-Gantenbein

Habichtweg 9 | 79110 Freiburg

fon +49 761 6965 319 | mobil +49 151 2343 6554

mail gantenbein@contrain.com | www.contrain.com