


Unternehmenskultur

Definition, Bedeutung, Analyse und Bewertung

Dipl. Wirt.-Ing. Olaf Eisele
Düsseldorf, 10.07.2019

 @ifaa_online

ifaa Institut für
angewandte Arbeitswissenschaft

„Die Unternehmenskultur beschreibt die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“

Quelle: Pümpin, C; Koni, J.-M.; Wüthrich, M., A.: Unternehmenskultur – Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. In: Die Orientierung, Nr. 85, 1985.

- Unternehmenskultur ist von Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung von Visionen, Zielen und Strategien eines Unternehmens.
- Jede spezifische Geschäfts- bzw. Unternehmensstrategie erfordert eine dazu passende spezifische Unternehmenskultur (Soll-Unternehmenskultur).
- Bei einer Soll-Ist-Abweichung der Unternehmenskultur ist eine Veränderung bzw. Anpassung von Strategie oder Unternehmenskultur erforderlich.

Definition und Bedeutung Unternehmenskultur



Über eine Regressionsanalyse konnte in einem Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales nachgewiesen werden, dass die einzelnen Aspekte der Unternehmenskultur in Kombination **bis zu 31 % des finanziellen Erfolgs erklären können**. Unternehmenskultur und das damit verbundene Mitarbeiterengagement haben daher einen bedeutsamen Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg (Hauser 2007).

Mit der erfolgssteigernden Wirkung und den ihr zugeordneten Funktionen kommt der Unternehmenskultur eine strategische Bedeutung zu. Jedoch handelt es sich um einen Erfolgsfaktor, der **indirekt auf den Erfolg** wirkt (Pittrof 2011). Merkmale der Unternehmenskultur erfolgreicher Unternehmen, die zur Leistungssteigerung von Unternehmen beitragen können:

Positiv wirkende Merkmale der Unternehmenskultur

- Vertrauen in die Mitarbeiter
- Dezentralisierung von Verantwortung
- offene Kommunikationsstruktur (extern und intern)
- offene Innovationskultur
- Kundenorientierung

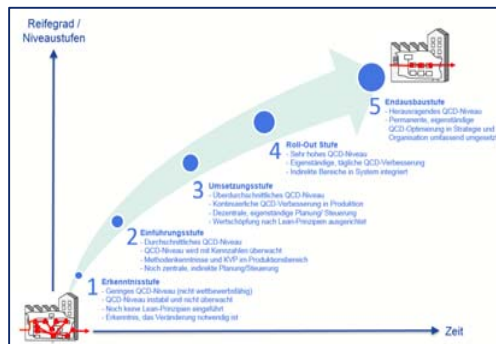
Eine Analyse und Maßnahmen zur Anpassung oder Veränderung der Unternehmenskultur kann grundsätzlich bei folgenden Ausgangssituationen in Unternehmen erforderlich sein:

- 1. Eine **vorhandene Vision** und die **Ziele** eines Unternehmens wurden **nicht erreicht**. Mögliche Ursachen in der Unternehmenskultur sollen analysiert und erforderliche Maßnahmen zur Zielerreichung ermittelt werden.*
- 2. Im Unternehmen wurde im Rahmen des strategischen Managements eine **neue Vision und neue Ziele** entwickelt (z. B. neues Geschäftsmodell). Aufgrund veränderter Vision, Ziele und Strategie soll die Konformität und ggf. erforderliche Maßnahmen zur Veränderung der aktuellen Unternehmenskultur ermittelt werden.*

Vision, Ziele, Strategie

Soll-Ist-Vergleich
Unternehmenskultur

Ableitung Maßnahmen



Ausprägung der Lean-Unternehmenskultur	Ausprägung/Fähigkeit ist im Unternehmen ...				
	nicht vorh.	vorh.	handelt sich	vorh.	vorh. ist
1 Qualitätsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Kostenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Liefer-/Durchlaufzeitorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Prozessorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Shopfloor-Orientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Verbesserungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Teamorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note: Red arrows indicate 'Ist' (actual) and green arrows indicate 'Soll' (target) for each dimension.

Maßnahmenplan Unternehmenskultur				
Unternehmen	Erreicht	Datum		
Lean-Enterprise	Geschäftsführung	01.01.2019		
Direkte Maßnahmen				
	verwirklicht	terminiert	Status	
1 Strategie, Planung, Definition von Zielen und Maßnahmenplänen über alle Hierarchieebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2 Organisation, Prozesse, Bildung eines Changemanagements und Einführung von Shopfloor-Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3 Führungsinstrumente, Aufnahme Lean-Praxisen in individuelle Leistungsbeurteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4 Aktionen, Projekte, Erstellung einer Road-Map zur Durchführung von Roll-, 5S- und Qualitätsworkshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Indirekte Maßnahmen				
	verwirklicht	terminiert	Status	
5 Symbolische Handlungen, Teilnahme Top-Management an 5S-Meetings und KVP-Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6 Kommunikation, Information über Ziele und Notwendigkeit in Führungsteams und Mitarbeiterversammlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7 Standards, Vorbilder, Durchführung 5S-Workshop im Top-Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- Welche Vision und Ziele hat das Unternehmen?
- Mit welcher Strategie sollen Vision und Ziele erreicht werden?
- Welche Wertvorstellung, Denkhaltungen und Verhaltensgrundsätze sind erfolgskritisch?
- Wie sollte eine ziel-/strategiekonforme Soll-Unternehmenskultur aussehen?
- Wie sieht die Ist-Unternehmenskultur aus?
- Was ist zu tun, um die Soll-Unternehmenskultur zu realisieren?

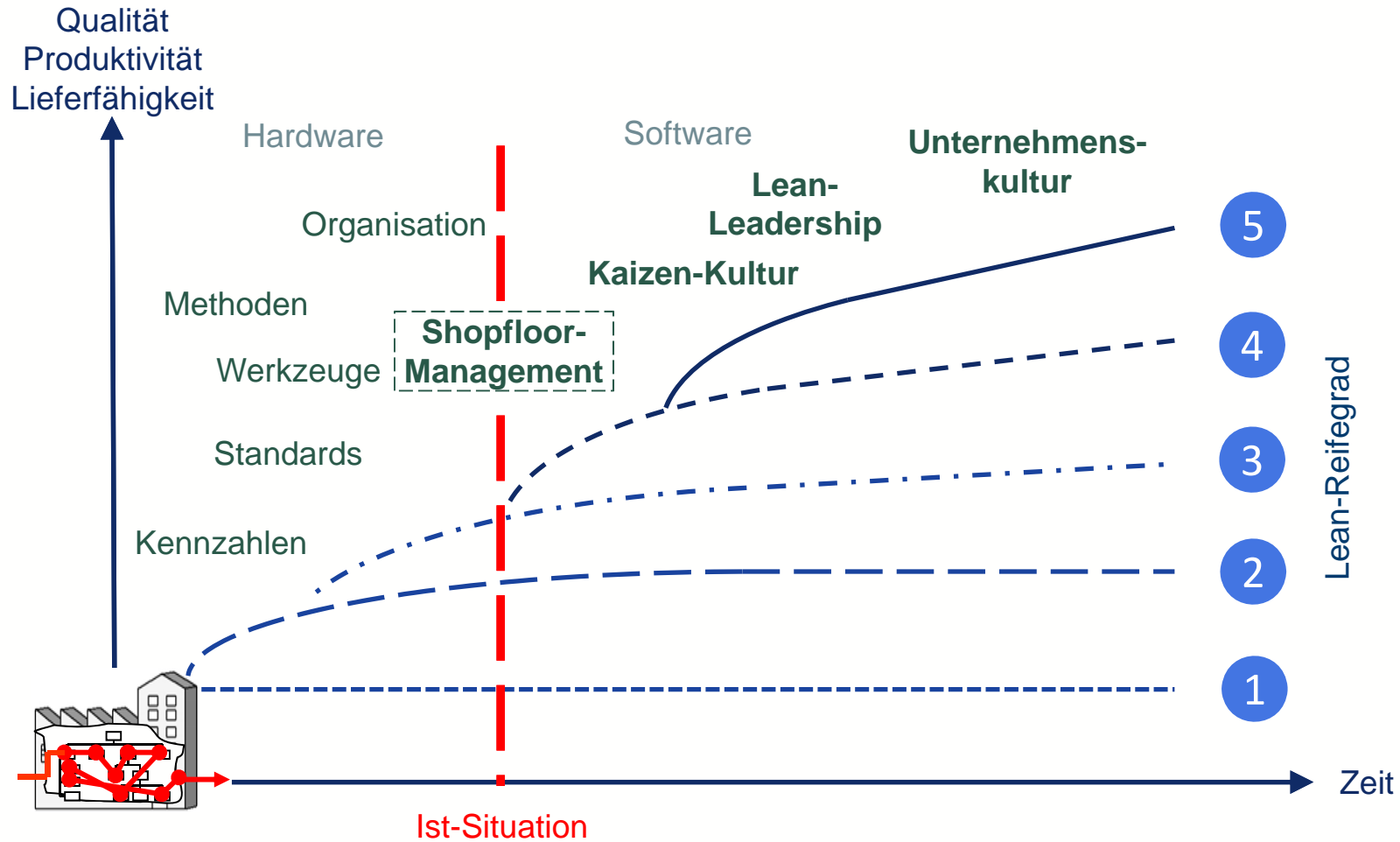
Beispiel Ausgangssituation

*Aufgrund von rückläufigen Erträgen und Gewinnen sowie vermehrten Beschwerden von Kunden über schlechte Produktqualität und mangelnder Liefer-/Terminreue hat das Management beschlossen Lean-Prinzipien im Unternehmen einzuführen und die **Vision eines „Ganzheitlichen Produktionssystems“** für das Unternehmen ausgegeben.*

*Mit Hilfe von externen Beratern wurden bereits eine Reihe von Workshops zu Ordnung & Sauberkeit (5S), Rüstzeitreduzierung (SMED) und Einführung von Kanban-Kreisläufen durchgeführt. Bis auf punktuelle Verbesserungen konnten bisher jedoch nicht die erwarteten, nachhaltigen **Verbesserungsziele von Qualität, Kosten und Lieferzeiten** realisiert werden.*

*Um die **Ursachen** für die nicht erreichten Ziele zu ermitteln, möchte das Unternehmen die **Unternehmenskultur analysieren**, um so ggf. **Ansatzpunkte für weitere Maßnahmen** zur Erreichung von Vision und Zielen **ableiten** zu können.*

Beispiel Ausgangssituation

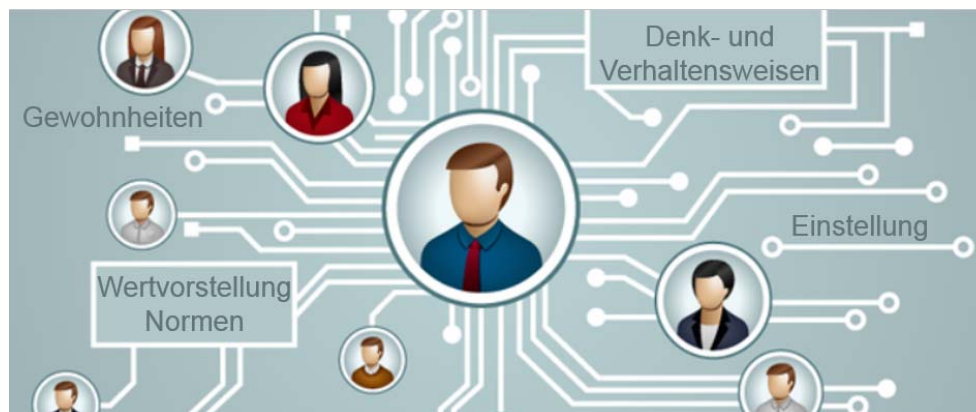


Unternehmenskultur als Führungsaufgabe

Ausrichten von Vision, Zielen, Strategie, Maßnahmen an Notwendigkeiten & Erfolgchancen



Ausrichten von Rahmenbedingungen und Verhalten auf Vision und Ziele des Unternehmens



1. Positionsbestimmung/ SWOT-Analyse

Wo stehen wir?

2. Vision und Ziele

Wo wollen wir hin?

3. Hindernisse, Verbesserungspotenziale

Was müssen wir verbessern?

4. Strategie und Maßnahmen

Was müssen wir konkret tun?

5. Organisation/ Rahmenbedingungen

Wie müssen wir uns organisieren?

6. Grundsätze des Verhaltens

Wie müssen wir uns verhalten?

Ist-Analyse der Unternehmenskultur

Systematische Vorgehensweise:

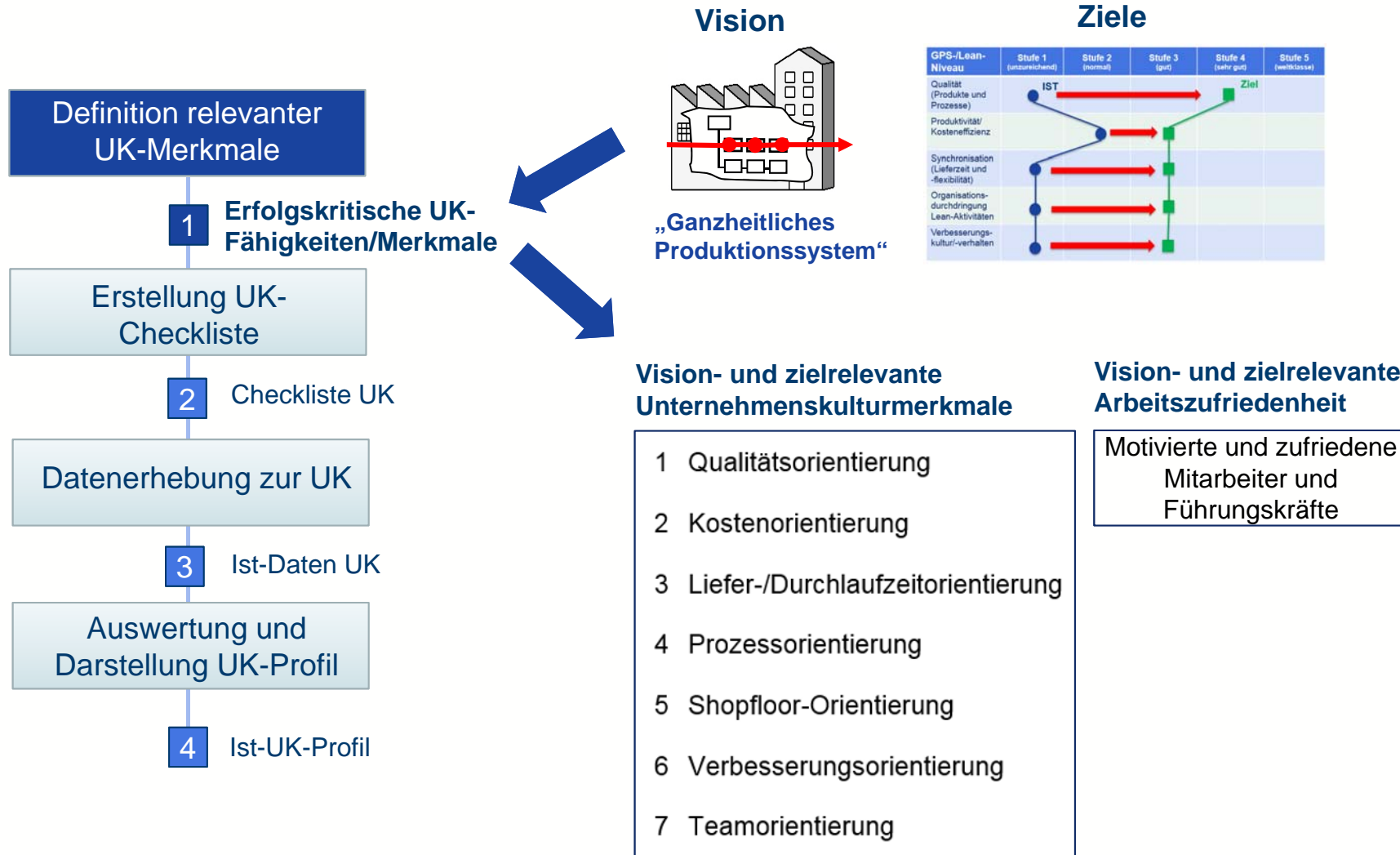


- Definition wichtiger Fähigkeiten zur Erreichung Vision und Ziele
- Strategiekonforme Prinzipien und Grundsätze
- Ermittlung 5-10 Merkmale notwendiger Denk- und Verhaltensweisen

- Konkretisierung erfolgskritische UK-Merkmale
- Ca. 5 bewertbare Aussagen zu jedem UK-Merkmal
- Erstellung standardisierte Checkliste/Fragebogen zur UK

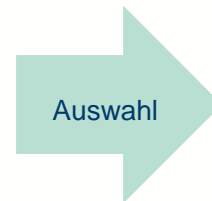
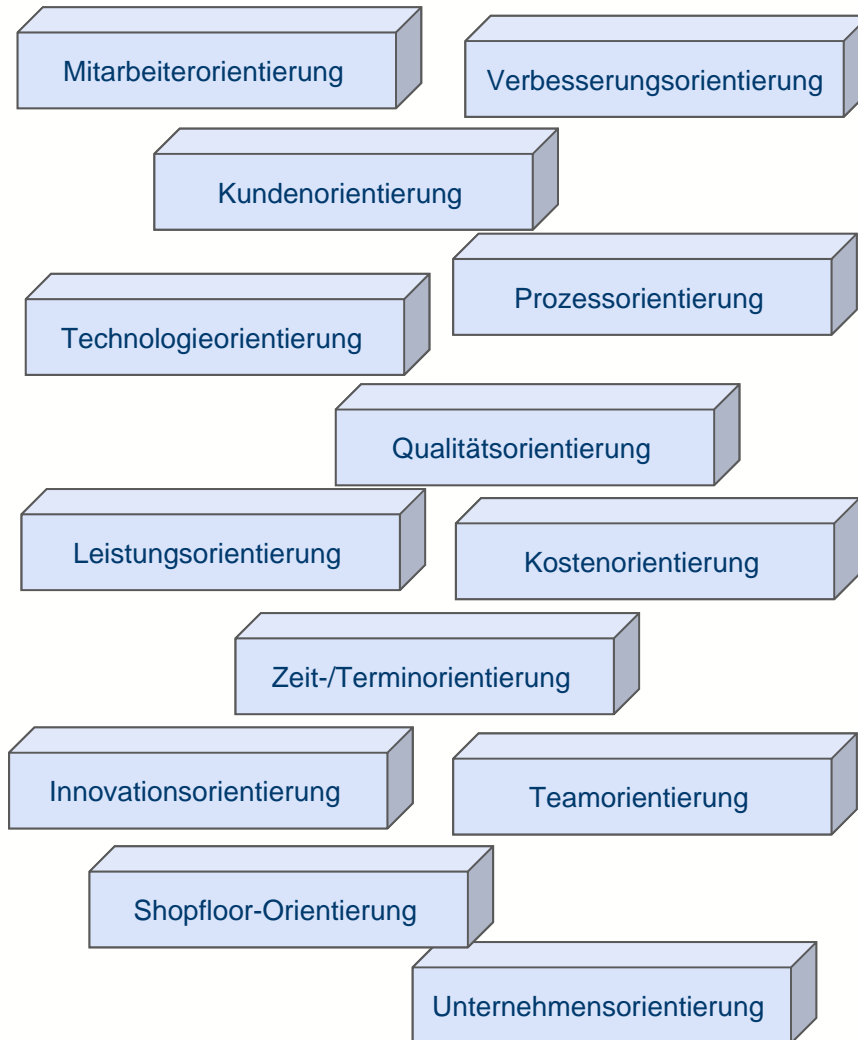
- Festlegung von Erhebungsmethode, -umfang und Zielpersonen
- Durchführung der Datenerhebung
- Zusammentragen der Ergebnisse

- Prüfung, Auswertung und Analyse der Antworten
- Statistische Aufbereitung der Daten (Verteilung, Mittelwerte etc.)
- Visualisierung Gesamtergebnis in einem UK-Profil



Ermittlung vision- und zielkonforme Kulturmerkmale

Mögliche Bausteine Unternehmenskultur:



Ist-Analyse der Unternehmenskultur

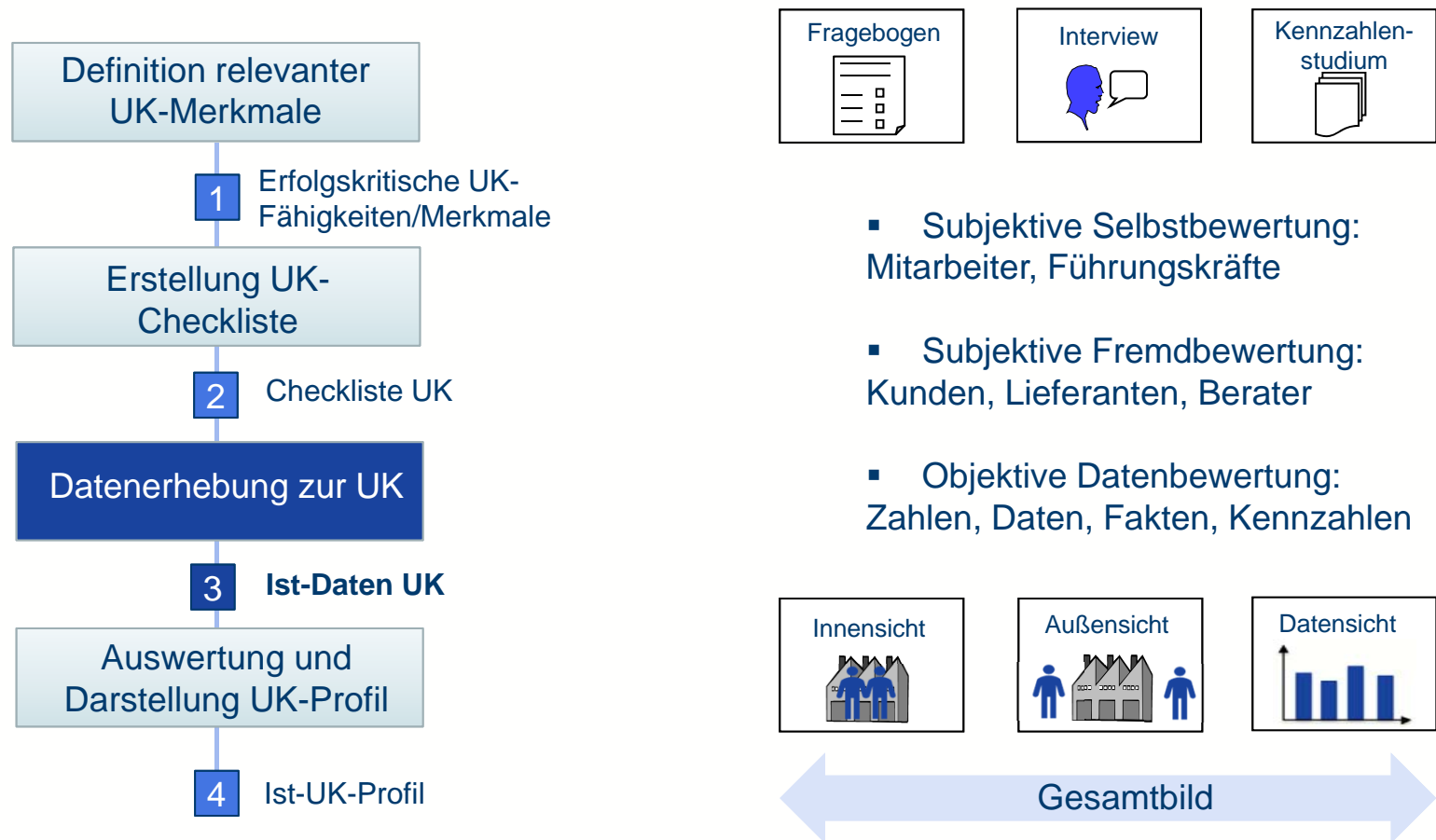


Vision- und zielrelevante Unternehmenskulturmerkmale

Checkliste GPS-Unternehmenskultur	Nicht vorh. --	-	Vorhanden 0	+	Vorbildlich ++
1 Qualitätsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein aller Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Qualitätsproblemerkennnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Regelmäßige Qualitätsverbesserungsaktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Fehlerursachenanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Offener, konstruktiver Umgang mit Fehlern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Spitzenqualität als Leitmaxime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Kostenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ausgeprägte Kostenbewusstsein auf allen Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Kenntnisse über Kostenstrukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kostensenkungsaktivitäten selbstverständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Kostenanalyse und -optimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kosteneinsparung als Leitmaxime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Liefer-/Durchlaufzeitorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Lieferterminbewusstsein aller Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Kenntnisse über Liefer-/Durchlaufzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Termineinhaltung selbstverständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Liefer-/Durchlaufzeitüberwachung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Regelmäßige Rüst- und Liegezeitreduzierungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Liefer-/Durchlaufzeitoptimierung als Leitmaxime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Prozessorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Prozessdenken auf allen Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Abteilungsübergreifende Arbeit selbstverständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Prozesskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Prozessanalysen/-optimierungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prozessorientierung steht vor Abteilungsdenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Teamorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Teambewusstsein (<i>Unité, de doctrine</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hohe Mitarbeiterbeteiligung bei Planungs- und Verbesserungsaktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Führungskräfte weisen nicht an, sondern coachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Konstruktive, offene und zielorientierte Zusammenarbeit über alle Hierarchieebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Team-/Gruppenarbeit ist selbstverständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vision- und zielrelevante Arbeitszufriedenheit

Mitarbeiterbefragungsbogen					
Allgemeine Angaben					
Ich arbeite in der Produktion:		ja	<input type="checkbox"/>	nein	<input type="checkbox"/>
Mir sind Personen unterstellt:		ja	<input type="checkbox"/>	nein	<input type="checkbox"/>
1 Arbeitssituation und Arbeitsklima	Sehr schlecht	-	0	+	Sehr gut
• Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie empfinden Sie Ihre Arbeitsbedingungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie ist die Zusammenarbeit in Ihrer Abteilung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie ist die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie ist die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Information und Kommunikation	Sehr schlecht	-	0	+	Sehr gut
• Wie sind Ihre Kenntnisse zu Unternehmens- und Abteilungszielen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie werden Sie von Ihrem Vorgesetzten informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie beurteilen Sie den Informationsaustausch mit Kollegen/-innen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie beurteilen Sie den Informationsaustausch mit anderen Abteilungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie beurteilen Sie die verfügbaren Informationen zur Erfüllung Ihrer Arbeitsaufgabe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Unterstützung und Förderung	Sehr schlecht	-	0	+	Sehr gut
• Wie werden Sie bei neuen oder geänderten Arbeitsaufgaben bzw. -aufträgen unterstützt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie beurteilen Sie die Aus- und Weiterbildung in Ihrem Arbeitsbereich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie beurteilen Sie Ihre eigene Qualifikation zur Erfüllung Ihrer Arbeitsaufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie haben sich Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten am Arbeitsplatz in den letzten 2 Jahren entwickelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie hilft Ihnen Ihr Vorgesetzter bei Problemen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Potenzialnutzung und Motivation	Sehr schlecht	-	0	+	Sehr gut
• Wie gut werden Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten bei der Arbeit genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie sehen Sie Ihre Chancen für eine berufliche Weiterentwicklung bzw. einen Aufstieg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie werden gute Leistungen von Ihnen durch Ihren Vorgesetzten anerkannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie empfinden Sie den Umgang mit Ihnen bei von Ihnen gemachten Fehlern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie motiviert sind Sie bei der täglichen Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Ist-Analyse der Unternehmenskultur - Innensicht



Checkliste Lean-Unternehmenskultur	Nicht vorh.		Vorhanden		Vorbildlich. ++
	--	-	o	+	
1 Qualitätsorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein aller Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Qualitätsproblemerkennnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Regelmäßige Qualitätsverbesserungsaktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Fehlerursachenanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Offener, konstruktiver Umgang mit Fehlern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Spitzenqualität als Leitmaxime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Kostenorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Ausgeprägte Kostenbewusstsein auf allen Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Kenntnisse über Kostenstrukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kostensenkungsaktivitäten selbstverständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Kostenanalyse und -optimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kosteneinsparung als Leitmaxime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Liefer-/Durchlaufzeitorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Lieferterminbewusstsein aller Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Kenntnisse über Liefer-/Durchlaufzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Termineinhaltung selbstverständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Liefer-/Durchlaufzeitüberwachung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Regelmäßige Rüst- und Liegezeitreduzierungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Liefer-/Durchlaufzeitoptimierung als Leitmaxime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Prozessorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Prozessdenken auf allen Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Abteilungsübergreifende Arbeit selbstverständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Prozesskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitarbeiterbefragungsbogen					
Allgemeine Angaben					
Ich arbeite in der Produktion:		ja	<input type="checkbox"/>	nein	<input type="checkbox"/>
Mir sind Personen unterstellt:		ja	<input type="checkbox"/>	nein	<input type="checkbox"/>
1 Arbeitssituation und Arbeitsklima	Sehr schlecht --	-	o	+	Sehr gut ++
es geht					
• Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie empfinden Sie Ihre Arbeitsbedingungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie ist die Zusammenarbeit in Ihrer Abteilung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie ist die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie ist die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Information und Kommunikation	Sehr schlecht --	-	o	+	Sehr gut ++
es geht					
• Wie sind Ihre Kenntnisse zu Unternehmens- und Abteilungszielen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie werden Sie von Ihrem Vorgesetzten informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie beurteilen Sie den Informationsaustausch mit Kollegen/-innen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie beurteilen Sie den Informationsaustausch mit anderen Abteilungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie beurteilen Sie die verfügbaren Informationen zur Erfüllung Ihrer Arbeitsaufgabe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Unterstützung und Förderung	Sehr schlecht --	-	o	+	Sehr gut ++
es geht					
• Wie werden Sie bei neuen oder geänderten Arbeitsaufgaben bzw. -aufträgen unterstützt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie beurteilen Sie die Aus- und Weiterbildung in Ihrem Arbeitsbereich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie beurteilen Sie Ihre eigene Qualifikation zur Erfüllung Ihrer Arbeitsaufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie haben sich Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten am Arbeitsplatz in den letzten 2 Jahren entwickelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wie hilft Ihnen Ihr Vorgesetzter bei Problemen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ist-Analyse der Unternehmenskultur - Außensicht

Checkliste Lean-Unternehmenskultur	Nicht vorh.		Vorhanden		Vorbildlich
	--	-	o	+	++
1 Qualitätsorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein aller Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Qualitätsproblemkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Regelmäßige Qualitätsverbesserungsaktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Fehlerursachenanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Offener, konstruktiver Umgang mit Fehlern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Spitzenqualität als Leitmaxime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Kostenorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Kostenbewusstsein auf allen Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Kenntnisse über Kostenstrukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kostensenkungsaktivitäten selbstverständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Kostenanalyse und -optimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kosteneinsparung als Leitmaxime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Liefer-/Durchlaufzeitorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Lieferterminbewusstsein aller Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Kenntnisse über Liefer-/Durchlaufzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Termineinhaltung selbstverständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Liefer-/Durchlaufzeitüberwachung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Regelmäßige Rüst- und Liegezeitreduzierungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Liefer-/Durchlaufzeitoptimierung als Leitmaxime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Prozessorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Ausgeprägtes Prozessdenken auf allen Stufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Abteilungsübergreifende Arbeit selbstverständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Detaillierte Prozesskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Ist-Analyse Unternehmenskultur - Datensicht



GPS-/Lean-Niveau	Stufe 1 (unzureichend)	Stufe 2 (normal)	Stufe 3 (gut)	Stufe 4 (sehr gut)	Stufe 5 (weltklasse)
Qualität (Produkte und Prozesse)	Häufige Reklamationen und hohe interne Fehlerquoten sowie Mehr-/Nacharbeit, Qualitätsniveau nicht zufriedenstellend	Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern im Branchendurchschnitt	Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern etwas besser als Branchendurchschnitt	Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern deutlich besser als Branchendurchschnitt	Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern international führend und für Kunden begeisternd
Produktivität/ Kosteneffizienz	Kosten im Wettbewerbsvergleich zu hoch, Gewinn/ Rendite zu gering	Produkte können zu durchschnittlichen Kosten hergestellt u. mit normalem Gewinn angeboten werden	Produkte können zu wettbewerbsfähigen Kosten und guter Marge hergestellt und angeboten werden	Produkte können zu sehr geringeren Kosten hergestellt und günstigeren Preisen als Wettbewerb angeboten	Produktivitäts- und Kostenführerschaft im internationalen Vergleich, Sehr hohe Gewinne/Rendite
Synchronisation (Lieferzeit und -flexibilität)	Gewünschte Liefertermine werden häufig nicht eingehalten, Häufige Kundenbeschwerden LG<90% Hohe DLZ und Bestände	Von Kunden gewünschte Liefertermine können in der Regel eingehalten werden, Einige Beschwerden LG>90%-99% Branchenne übliche DLZ und Bestände	Von Kunden gewünschte Liefertermine werden nur selten nicht eingehalten, wenige Beschwerden LG>99% Geringere DLZ und Bestände als Branchendurchschnitt	Liefertermine werden nur sehr selten nicht eingehalten, sehr wenige Beschwerden LG>99,9% Sehr geringe DLZ und Bestände (Führend in Branche)	Liefertermine werden auch bei kurzfristigen Änderungen eingehalten, so gut wie keine Beschwerden LG>99,99% Minimale DLZ und Bestände (Benchmark)
Organisationsdurchdringung Lean-Aktivitäten	Sporadisch im Rahmen von managementgetriebenen Projekten	Regelmäßig im Produktionsbereich	In Produktion und direkt angrenzenden Bereichen (Lager/Logistik, Instandhaltung, PPS)	In allen Kern- und Unterstützungsprozessen (F&E, Einkauf, QM, Vertrieb, Verw., ...)	In allen Kern-, Unterstützungs- und Managementprozessen
Verbesserungskultur/-verhalten	Nur als Reaktion bei dringendem Handlungsbedarf (QIKL-Problemen) durch zentrale Experten oder Berater	Durch abgestellte Experten aus Zentralbereichen und MA auf Anweisung/ Zielvorgaben von Führungskräften	Systematische Verbesserungsaktivitäten unter Beteiligung betroffener MA unter Anleitung Fach-/Methodenexperten	Systematischer, eigenständiger KVP in Abteilungen durch MA mit Unterstützung von direkten FK's vor Ort	Täglicher eigenständiger KVP MA-Teams ohne Anleitung in Eigeninitiative

Kennzahlen zum Qualitätsniveau:

- Anzahl Kundenreklamationen/ Reklamationsquote
- Kundenzufriedenheitsindex anhand von Kundenbefragungen
- Ausfallquote ausgelieferter Produkte
- Qualitäts-/Fehlerkosten ausgelieferter Produkte
- Interne Fehlerquoten (z. B. Ausfälle bei Endprüfung)
- Interne und/oder externe Mehr- und Nacharbeitskosten

Kennzahlen zur Kosteneffizienz/Produktivität:

- Umsatz pro Mitarbeiter
- Eigenkapitalrentabilität
- Ausgelieferte Produkte pro Mitarbeiter oder Anwesenheitsstunden
- Verhältnis Umsatz zu Personal-, Material und Anlagenkosten
- Preis oder Herstellkosten Produkte im Vergleich zu Wettbewerbern
- Erzielter Gewinn

Kennzahlen zum Lieferservice bzw. Synchronisationsgrad:

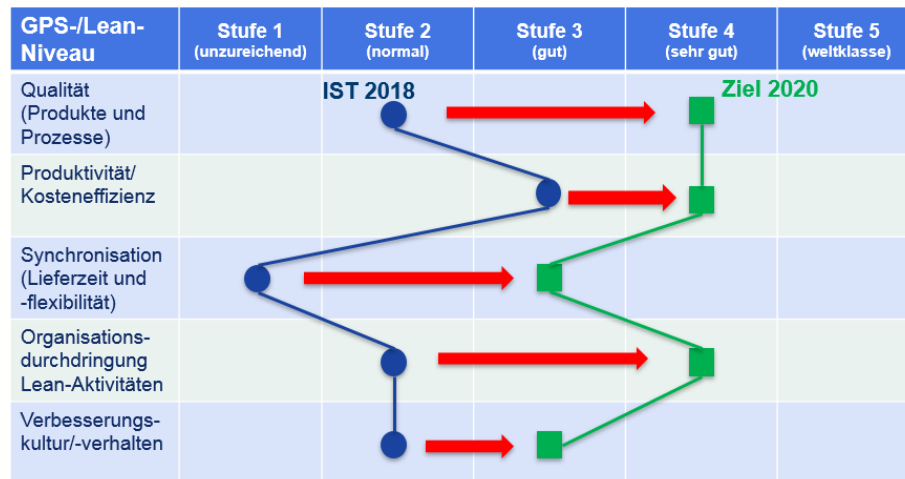
- Anzahl oder Anteil termingerechter Lieferungen
- Anzahl oder Anteil verspäteter Lieferungen
- Lieferzeit von Kundenbestellung bis Auslieferung (Anteile, Max, Durchschnitt)
- Durchlaufzeit von Auftragsstart bis Versand (Anteile, Max, Durchschnitt)
- Lagerbestände Fertigwaren, Baugruppen, Material (Menge oder Wert)
- Anzahl Mahnungen von Kunden zu Lieferterminen

Kennzahlen zu Organisationsdurchdringung Lean-Aktivitäten:

- Anzahl oder Anteil Abteilungen, die definierte Lean-Methoden kennen/anwenden
- Anzahl Mitarbeiter mit Lean-Methodenkenntnissen (5S, 7V, TPM oder anderen)
- Anzahl oder Anteil Abteilungen mit regelmäßigen Shopfloor-Management-Meetings
- Anzahl oder Anteil Mitarbeiter, die an Lean-Aktivitäten (Workshops, SFM-Meetings)
- Anzahl oder Anteil Abteilungen, die Lean-Ziele definiert haben
- Beteiligungsquote Mitarbeiter an Verbesserungsvorschlägen oder Maßnahmen

Kennzahlen zu Verbesserungskultur/ -verhalten

- Anzahl Verbesserungsvorschläge/-Ideen (pro Mitarbeiter, Abteilunge, Zeitraum)
- Realisierte Einsparungen (Kosten, Zeit, Fehler) durch Verbesserungsaktivitäten
- Anzahl laufender Verbesserungsprojekte, -workshops,
- Anzahl Ablauf-/Prozessänderungen (Arbeitspläne, Anweisungen, Standardarbeitsblätter) aufgrund von Ablauf-/Prozessoptimierungen
- Anzahl konstruktiver Produktkostenoptimierungen oder DfM-Maßnahmen
- Anzahl Bearbeitungszeitänderungen, Durchlaufzeitänderungen oder Kostenreduzierungen





Ausprägung der Lean-Unternehmenskultur	Ausprägung/Fähigkeit ist im Unternehmen ...				
	nicht vorh. --	-	vorhanden o	+	vorbildlich ++
1 Qualitätsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Kostenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Liefer-/Durchlaufzeitorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Prozessorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Shopfloor-Orientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Verbesserungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Teamorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ausprägung der Arbeitszufriedenheit	Ausprägung ist im Unternehmen ...				
	Sehr schlecht --	-	Mittelmäßig o	+	Sehr gut ++
1 Arbeitssituation und Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Information und Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Unterstützung und Förderung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Potenzialnutzung und Motivation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vergleich Soll-Ist-Unternehmenskultur

Ausprägung der Lean-Unternehmenskultur	Ausprägung/Fähigkeit ist im Unternehmen ...				
	nicht vorh. --	-	vorhanden 0	+	vorbildlich ++
1 Qualitätsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2 Kostenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Liefer-/Durchlaufzeitorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Prozessorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Shopfloor-Orientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Verbesserungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Teamorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ist

Soll

Ausprägung der Arbeitszufriedenheit	Ausprägung ist im Unternehmen ...				
	Sehr schlecht --	-	Mittel- mäßig 0	+	Sehr gut ++
1 Arbeitssituation und Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Information und Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Unterstützung und Förderung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Potenzialnutzung und Motivation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ist

Soll

Ursachenanalyse von Soll-Ist-Abweichungen

Mögliche Ursachen/Hindernisse erfolgreicher Weiterentwicklung	Management	Indirekte Bereiche	Produktion
Wissen (Fehlende Kenntnisse/Informationen)			
Können (Fehlende Fähigkeiten, Ausbildung, praktische Erfahrung)			
Wollen (Fehlende Überzeugung/Motivation)			
Dürfen (Fehlende Erlaubnis, Zeit, Rechte)			
Sollen (Fehlende Ziele, Notwendigkeit, Vorgaben, Regeln)			
Ändern (Fehlende Anpassung Ziele, Methoden, Regeln)			

Ableitung Maßnahmen Unternehmenskultur



Maßnahmenplan Unternehmenskultur

Unternehmen: Ersteller: Datum:

Nr.	Direkte Maßnahmen	verantwort.	Termin	Status
1	Planung: Definition von Zielen und Maßnahmenplänen über alle Hierarchieebenen			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	Organisation: Bildung eines Changemangements und Einführung von Shopfloor-Management			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	Führungsinstrumente: Aufnahme Lean-Prinzipien in individuelle Leistungsbeurteilungen			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	Aktionen, Projekte: Erstellung einer Road-Map zur Durchführung von Rüst-, 5S- und Qualitätsworkshops			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	Schulung: Durchführung interne/externe Schulungen, Seminare und Workshops			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Nr.	Indirekte Maßnahmen	verantwort.	Termin	Status
1	Symbolische Handlungen: Teilnahme Top-Management an SFM-Meetings und KVP-Workshops			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	Kommunikation: Information über Ziele und Notwendigkeit in Führungsmeetings und Mitarbeiterversammlung			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	Vorbildhandlungen: Durchführung 5S-Workshop im Top-Management			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

geplant
 begonnen
 umgesetzt
 wirksam

Unternehmenskultur ist:

- Ergebnis eines langjährigen Erfahrungsprozesses,
- in einem Lernprozess erworben,
- einem kontinuierlichen Wandel durch innere und äußere Einflüsse unterworfen,
- durch das Zusammenspiel von Menschen gestaltet und akzeptiert.

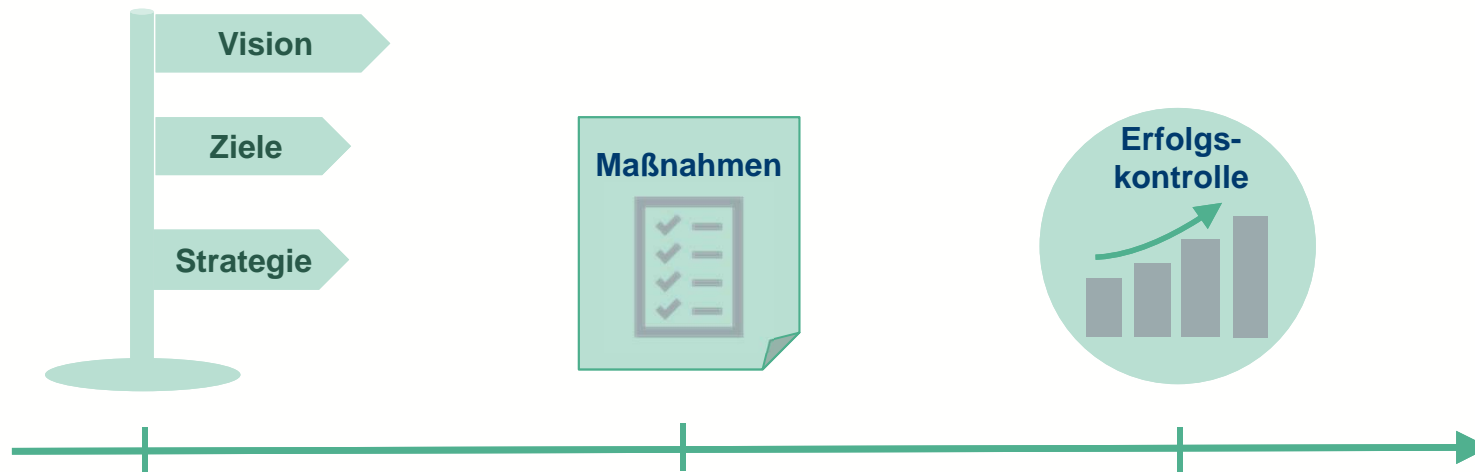
Quelle: Pümpin, C; Koni, J.-M.; Wüthrich, M., A.: Unternehmenskultur – Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. In: Die Orientierung, Nr. 85, 1985.



Veränderung Unternehmenskultur benötigt:

- ✓ **Zeit** (Nachhaltigkeit Ziele und Strategien),
- ✓ **Erfahrungs- und Lernprozesse**,
- ✓ **Akzeptanz** (Verständnis, Überzeugung).

Erfolgskontrolle Maßnahmen Unternehmenskultur



This section details the implementation and control phases. It shows a transition from a conceptual diagram to a software interface for 'Maßnahmen Unternehmenskultur' (Measures Corporate Culture), and finally to a success control dashboard.

Maßnahmen Unternehmenskultur Interface:

Direkte Maßnahmen		verwirklicht	besteht	erreicht
Planung	Definition von Zielen und Maßnahmenplan über alle Hierarchieebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation	Bildung eines Changemanagement und Einführung von Shopfloor-Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsinstrumente	Aufnahme Lean-Praxis in individuelle Leistungsbeurteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktivitäten	Projekt: Erstellung einer Road-Map zur Durchführung von Risk-, 5S- und Qualitätsworkshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulung	Durchführung interner Schulungen, Seminare und Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indirekte Maßnahmen		verwirklicht	besteht	erreicht
Symbolische Handlungen	Teilnahme Top-Management an 5S-Meetings und KVP-Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation	Information über Ziele und Notwendigkeit in Führungsebene und Mitarbeiterversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlungen	Durchführung 5S-Workshop im Top-Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Success Control Dashboard (Left):

Ausprägung der Lean-Unternehmenskultur

Kategorie	Ausprägung/Fähigkeit ist im Unternehmen			
	sehr schwach	schwach	stark	sehr stark
1 Qualitätsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Kostenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Liefer-/Durchlaufzeitorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Prozessorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Shopfloor-Orientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Verbesserungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Teamorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ausprägung der Arbeitszufriedenheit

Kategorie	Ausprägung ist im Unternehmen			
	sehr unzufrieden	unzufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
1 Arbeitssituation und Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Information und Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Unterstützung und Förderung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Potenzialnutzung und Motivation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Success Control Dashboard (Right):

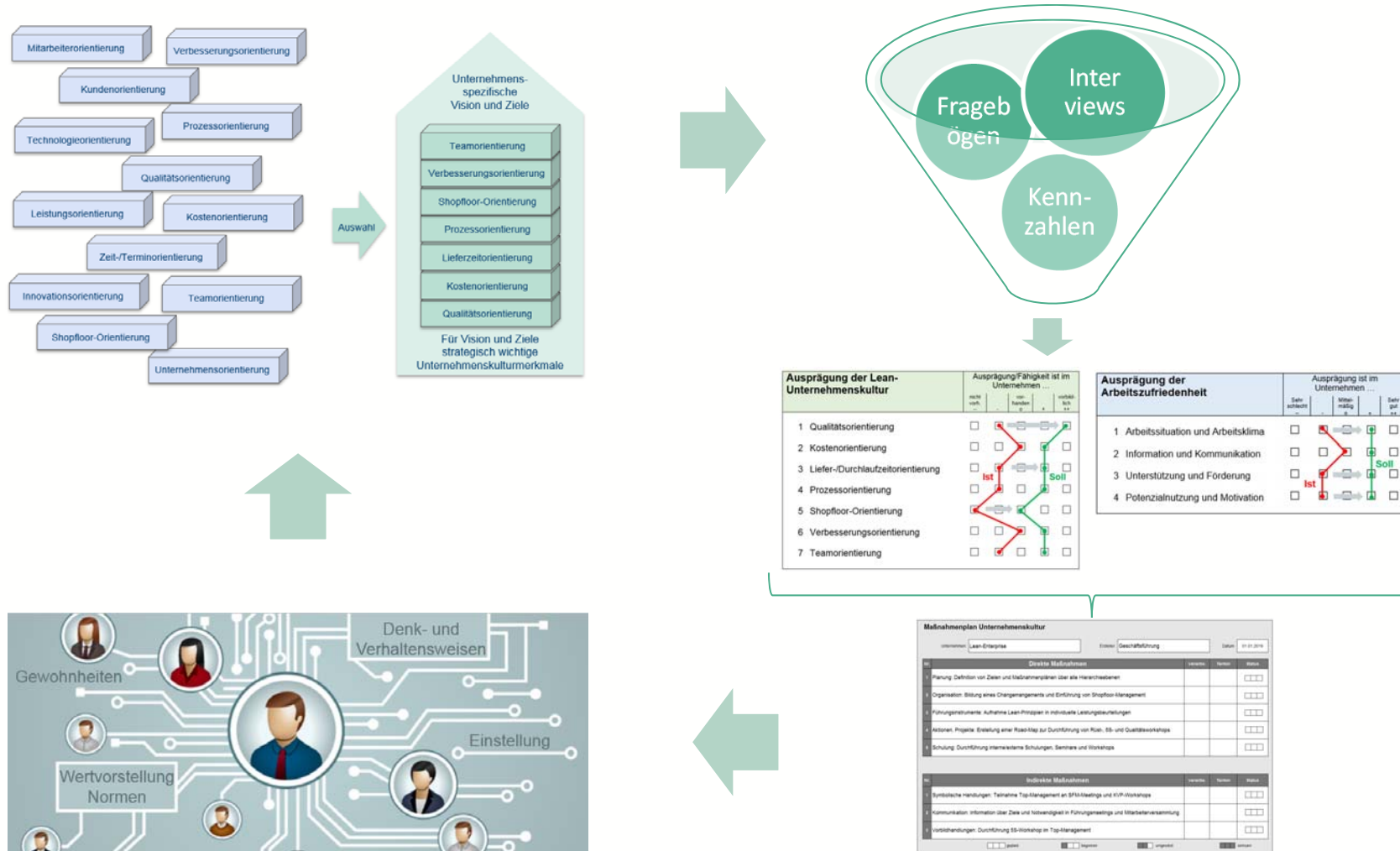
Ausprägung der Lean-Unternehmenskultur

Kategorie	Ausprägung/Fähigkeit ist im Unternehmen			
	sehr schwach	schwach	stark	sehr stark
1 Qualitätsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Kostenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Liefer-/Durchlaufzeitorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Prozessorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Shopfloor-Orientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Verbesserungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Teamorientierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ausprägung der Arbeitszufriedenheit

Kategorie	Ausprägung ist im Unternehmen			
	sehr unzufrieden	unzufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
1 Arbeitssituation und Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Information und Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Unterstützung und Förderung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Potenzialnutzung und Motivation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unternehmenskulturverbesserungsprozess (UKVP)





Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Dipl. Wirt.-Ing. Olaf Eisele

Telefon: 0211 / 542263 – 36

E-Mail: o.eisele@ifaa-mail.de

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite: www.arbeitswissenschaft.net



[@ifaa_online](https://twitter.com/ifaa_online)

ifaa