

Goldpark Fallbeispiele

Kulturdiagnostik

Goldpark setzt Methoden zur Kulturentwicklung ein.

Impressum:

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung
Postanschrift: Waidmannstraße 12, 60596 Frankfurt am Main, Deutschland

Kontakt:

Telefon +49-(0)69-272 9989-70
Fax: +49-(0)69-272 9989-80
Email: mail@goldpark.de

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.



Goldpark Kulturdiagnostik

Klient:

Regionaler, A+ klassifizierter Finanzdienstleister, ca. EUR 1 Mrd. Gesamtkundenvolumen, 150 Mitarbeiter.

Ausgangssituation:

Seit dem Jahr 2000 durchlebt die Organisation einen Veränderungsschub, der durch Fusion und Sanierung, Schließung von Geschäftsstellen und damit einhergehenden drastischen Personaleinsparungen gekennzeichnet war. Das nachfolgende Wachstum erreichte die Bank über eine konsequent gesteuerte Marktbesetzungsstrategie. Im Jahre 2005 erfolgte eine umfassende Restrukturierung der Organisation. Der Gesamtvorstand bewertete die Entwicklung seit der Sanierung positiv, war sich aber dessen bewusst, dass die Nachhaltigkeit extrinsisch (durch permanenten Veränderungsdruck) und nicht intrinsisch (durch die Mitarbeiter und Führungskräfte) aus der Organisation selbst erzeugt wurde, weil dafür die vorherrschenden Kulturen der Mitarbeiter zu unterschiedlich waren. Der Vorstand entschloss sich für den Start eines umfassenden Kulturentwicklungsprozesses, um die grundlegenden Überzeugungen, Einstellungen, Kulturen, Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte mit den Anforderungen an die strategische Ausrichtung der Bank zu synchronisieren.

Zielsetzung

„Wir wollen die Kultur unserer Bank als Motor der Strategie einsetzen ...“ formulierte der Vorstand zu Beginn des Projektes. Es war Ziel des Projektes, Rahmenbedingungen für eine strategie- und mitarbeiterorientierte Kultur zu schaffen, um in einem kontinuierlichen Prozess (unter starker Einbeziehung der Mitarbeiter) Einstellungen und Verhaltensweisen, Strategieranforderungen und Kundeninteressen zu synchronisieren.

Vorgehensweise

Das Gesamtprojekt wurde in 6 Phasen durchgeführt:

1. Einsatz von Interviewtechniken und repräsentativen Befragungsmethoden, um die grundlegenden Überzeugungen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu zentralen Wertvorstellungen und Einstellungen zu identifizieren. Dadurch wurde der kulturelle IST-Zustand in Form von Wertegerüsten für Mitarbeiter und Führungskräfte ermittelt (Identifizierung von Konsens und Dissens in der Organisation).
2. Berechnung der Veränderungskompetenz („können wir?“) und Veränderungsnotwendigkeit („müssen wir?“) aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte, um die Intensität der für die nachfolgenden Entwicklungen notwendigen Impulse und Interventionen abschätzen zu können (bei hoher Veränderungsnotwendigkeit und hoher vermuteter Veränderungskompetenz sind die Impulse/Interventionsformen und Intensitäten anders zu wählen, als bei niedriger Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungskompetenz).
3. Identifizierung der für die Organisation strategisch notwendigen Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen durch Textanalyse der vorliegenden Strategie, Führungsleitlinien und Mitarbeiterleitlinien.
4. Rückspiegelung der Ergebnisse an Mitarbeiter und Führungskräfte.
5. Zusammenführung des Ist-Zustandes aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte und des gewünschten idealen Zustandes zur Unterstützung der Strategie des Unternehmens gemeinsam mit den Mitarbeitern (Welche Werte tragen wir jetzt schon gemeinsam, wo gibt es Differenzen, welchen Weg haben wir noch vor uns?).
6. Überführung der Ergebnisse in einen kontinuierlichen Kulturentwicklungsprozess.

Goldpark GmbH
Unternehmensberatung

Waidmannstraße 12
60596 Frankfurt am Main

Fon +49 (0) 69 - 94 41 08 60
Fax +49 (0) 69 - 63 39 28 72

Geschäftsführer
Steffen Lütjen
Ralf Mielke

Registergericht: Amtsgericht
Frankfurt a. M. – HRB 77962

USt.-ID-Nr. DE250048823
Steuer-Nr. 045 23462 092

Bewertung der Maßnahme

Der Start des Kulturentwicklungsprozesses ist gut verlaufen. Die notwendige Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte für das Thema ist durch die beständige, professionelle Arbeit und dem Top-Management-Commitment erfolgt. Die gegründete Arbeitsgruppe Kultur, die als Steuerungsgruppe den kontinuierlichen Prozess inhouse begleitet, verfügt über ein hohes Ansehen im Unternehmen. Durch die auf der Analyse basierende kontinuierliche Wertediskussion und Einigung auf zentrale Werte in der Organisation sind bereits jetzt bewusste Einstellungs- und Verhaltensänderungen in der Mitarbeiterführung und im Umgang mit Kunden feststellbar. Das Ausmaß der Erfolgsunterstützung hängt nun von der konsequenten, bewussten praktischen Umsetzung ab. Die Evaluation wird im Jahr 2007/2008 vorgenommen.

Goldpark GmbH
Unternehmensberatung

Waidmannstraße 12
60596 Frankfurt am Main

Fon +49 (0) 69 - 94 41 08 60
Fax +49 (0) 69 - 63 39 28 72

Geschäftsführer
Steffen Lütjen
Ralf Mielke

Registergericht: Amtsgericht
Frankfurt a. M. – HRB 77962

USt.-ID-Nr. DE250048823
Steuer-Nr. 045 23462 092