

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Unternehmen in einer Ära der Krisen	11
1 Kulturanalyse: Die eigene Unternehmenskultur verstehen	15
1.1 Warum eine gründliche Kulturanalyse entscheidend ist	16
1.2 Verkettete Gespräche – ein Schlüsselwerkzeug zur Analyse der Unternehmenskultur	17
1.2.1 Was sind verkettete Gespräche?	17
1.2.2 So führen Sie verkettete Gespräche	20
1.2.3 Konsolidierung der Erkenntnisse	21
1.2.4 Zusammenfassung: So gehen Sie vor	23
1.3 Welche Unternehmenskulturen gibt es?	25
1.3.1 Die Gemeinschaftskultur	27
1.3.2 Die Durchsetzungskultur	30
1.3.3 Die Ordnungskultur	32
1.3.4 Die Leistungskultur	35
1.3.5 Die Harmoniekultur	37
1.3.6 Die Fortschrittskultur	39
1.4 Wechselwirkungen zwischen den Subkulturen	41
1.4.1 Ordnungskultur trifft auf Gemeinschaftskultur	41
1.4.2 Leistungskultur trifft auf Ordnungskultur	42
1.4.3 Fortschrittskultur trifft auf Durchsetzungskultur	43
1.4.4 Konfliktdynamiken aus sich irritierenden Subkulturen in Unternehmen	44
1.5 Der Ergebnisbericht zur Kulturanalyse	46
1.6 Wie Unternehmenswerte als Brücke zwischen den Subkulturen fungieren können	50
2 Die partizipative Wertefindung	53
2.1 Was sind Unternehmenswerte?	53
2.1.1 Wie Unternehmenswerte wirken	53
2.1.2 Was Unternehmenswerte leisten können	54
2.2 Welche Vorarbeiten sind nötig?	56
2.2.1 Kick-off des Prozesses zur partizipativen Wertefindung	56
2.2.2 Bildung eines repräsentativen Werteteams	58
2.2.3 Bildung einer Spiegelgruppe	60
2.3 Die gemeinsame Werteentwicklung – auf dem Weg zu einer wertschöpfenden Arbeitskultur	61
2.3.1 Übersicht zur Workshop-Reihe – Struktur und Ablauf	61
2.3.2 Planung und Umsetzung der Workshops	63
2.3.3 Workshop 1: Erarbeitung erster Wertevorschläge und Beschreibungen	65

2.3.4	Workshop 2: Reflexion der ersten Wertevorschläge und Beschreibungen durch die Spiegelgruppe	69
2.3.5	Workshop 3: Schärfen der Werte und Erarbeitung der Verhaltensanker	72
2.3.6	Formulierungsschleife 1 für Werte und deren Beschreibungen	79
2.3.7	Partizipationsschleife: Reflexion der Werte und Wertebeschreibungen mit Mitarbeitenden	80
2.3.8	Formulierungsschleife 2 für Werte, Beschreibungen und Verhaltensanker	86
2.3.9	Workshop 4: Spiegeln des Erarbeiteten durch die Spiegelgruppe	86
2.3.10	Workshop 5: Finalisierung der Werte, Beschreibungen und Verhaltensanker	87
2.3.11	Workshop 6: Ableitung der Führungsleitlinien	91
3	Roll-out der Werte und Führungsleitlinien	99
3.1	Roll-out der Führungsleitlinien	100
3.2	Erarbeitung des Kaskadierungsprozesses für das Roll-out der Werte im Unternehmen ...	107
3.3	»Train the Trainer« zur Durchführung von Werte-Workshops	109
3.3.1	Train-the-Trainer-Workshop: den Gruppenworkshop erleben	110
3.3.2	Train-the-Trainer-Workshop: Übung zur Umsetzung eines Roll-out-Workshops ..	118
3.4	Durchführung der Roll-out-Workshops	121
3.5	Konsolidierung der Roll-out-Ergebnisse und Verbesserung der Transformationsfähigkeit	122
3.5.1	Konsolidierung der Ergebnisse aus dem Roll-out	122
3.5.2	Transformationsfähigkeit verbessern: Triple-Loop-Reflexion	123
3.5.3	Reflexion des Roll-out-Prozesses und der konsolidierten Ergebnisse	124
3.6	Town Hall zur Vorstellung der Ergebnisse aus dem Roll-out	127
4	Steigerung der Wertschöpfung	129
4.1	Workshops zur Umsetzungsplanung der Maßnahmen auf Gruppenebene	132
4.2	Konsolidierung der Vorschläge zur Umsetzung auf Unternehmensebene	135
4.3	Workshop zur Umsetzungsplanung auf Unternehmensebene	135
4.4	Kommunikation der Maßnahmen	142
4.5	Umsetzung der Maßnahmen	143
4.6	Etablierung eines Review- und Steuerungsprozesses zur Ergebniskontrolle	144
5	Was tun, wenn bereits Unternehmenswerte existieren?	147
5.1	Den partizipativen Werteprozess ganz oder in Teilen umsetzen	147
5.2	Alternative Partizipationsmöglichkeiten, um Kultur in Bewegung zu bringen	148
5.2.1	Kulturanalyse zur Ableitung gezielter Maßnahmen verwenden	148
5.2.2	Partizipativer Zielbildprozess zur Ableitung von Maßnahmen	150

6	»It's the culture, stupid!«: Gängige Vorurteile und Missverständnisse zu Werten und Kulturentwicklung	153
6.1	Steuerung durch Führungsmacht hat Grenzen	153
6.2	Kulturveränderung ist Chefsache	159
6.3	Unternehmenswerte sind das Instrument, nicht die Lösung	159
6.4	Zukunftsfähigkeit durch Agilität	160
6.5	Arbeitskultur als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	161
	 Schlusswort	 163
	Literaturverzeichnis	167
	Stichwortverzeichnis	169
	Die Autor:innen	173

