

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------------	---

Teil 1: Anspruch mit enormer Fallhöhe

1. Managementehrgeiz 4.0 trifft auf Führungsverständnis der 80er-Jahre	17
2. Wie ich das Phänomen Unternehmenskultur „gefunden“ habe	21
3. An wen sich das Buch richtet	23
4. Wer von diesem Buch NICHT profitiert	26
5. Zur Konzeption des Inhalts	27

Teil 2: Kulturkompetenz – Achillesferse für den Wandel

1. Der Faktor Kompetenz in der Ausgangslage	31
Kompetenzstufen und der Totpunkt individuellen Lernens	32
Die Synchronisierung von individuellem und kollektivem Lernen	36
Die Kulturarena im Unternehmen	39
2. Beobachtungen im Mikrokosmos der Kulturarena	43
Professionelle Kulturgestaltung: die unentbehrlichen Mitwirkenden	43
Kultureller Aktionismus – Verständnisillusion – Kompetenzillusion	46
Kulturblindheit und ihr Extrem: Toxic Assumptions	51
Wo die Kultur auch ohne Kulturmanagement funktioniert: die intuitiv Kulturprägenden	58
Implikationen der Kulturarena für das Kulturmanagement	61
3. Der Handlungsrahmen: die Roadmap zur Kulturveränderung ..	63
Station 1: Für Commitment sorgen	65
Station 2: Die gelebte Kultur evaluieren	67
Station 3: Den Kulturanspruch definieren	68
Station 4: Die „Moments of Truth“ bestehen	70
Station 5: Führung, Fallstricke und Frustursachen	73

Teil 3: Für Commitment sorgen

1. Lücken im Commitment: Dimensionen und Konsequenzen	77
2. Gesucht: Persönlichkeiten mit affektivem Commitment	81
Warum Ausnahmezonen gefährlich sind:	
die Broken-Windows-Theorie	82
Das Commitment-Dilemma: Wer übernimmt Verantwortung? .	85
Vertiefung des Commitments oder Konflikteskalation!	89
3. Die Verständigung auf das Kulturkonzept	91
Begriffliche Klarheit schaffen	91
Die Steuerungsgrößen identifizieren	92
Die Auswahl der Steuerungsgrößen: drei Interven-	
tionsebenen der Kultur	96
Wie die Unternehmenskultur funktioniert: die Kulturzwiebel .	100
Der Reiz von „Quick wins“ und das Zeit-Kind-Paradoxon	107
4. Commitment stärken oder: Wie Kultur den Unternehmenser-	
folg beeinflusst	113
Der Stellenwert der Kulturgestaltung als Führungswerkzeug .	113
Argumente für den Zahlenmenschen: die Botschaft aus empi-	
rischen Studien	114
Argumente für den Kostenrechner: kulturbedingte Wertver-	
nichtung reduzieren	117
Argumente für den Strategen: maximaler Imitationsschutz	
durch Kulturgestaltung	121
Argumente für den Systemdenker: Kulturmanagement als Er-	
folgsfaktor im Veränderungsprozess	126
Die Macht der Werte – und die Macht ihrer Verschrottung	133
5. Zwischenfazit: Die Disziplin beherrschen – bevor es andere	
besser machen	137

Teil 4: Die gelebte Kultur evaluieren

1. Wahrnehmung und Kultur: Was wir von der Queen über Kul-	
tur lernen können	141
2. Die Bedeutung der Kulturanalyse für den Erfolg des Gesamt-	
prozesses.	143
Die Zone der Ahnungen und Vermutungen verlassen.	144
You only get what you can measure	145
Die Hürden für das Ausschleichen aus dem Prozess höher	
legen	146
Konflikten und Veränderungssillusion vorbeugen	147
Die Kulturanalyse als Führungsakt	149

3. Zur Wahl des Analyserahmens	150
Die Kulturzwiebel als Rahmen für die Kulturanalyse	151
Das Methodenspektrum der Kulturanalyse	152
4. Intensitätsstufe 1: Der Kultur-Schnell-Check	157
Inventur von Auffälligkeiten, Merkwürdigkeiten und Unge- reimtheiten	157
Aus der Metaperspektive betrachten: Cases, Incidents and Accidents	160
Storytelling: Implizites Wissen aufspüren, verstehen und auswerten	165
5. Intensitätsstufe 2: Pragmatisch-kreative Analysetechniken ...	169
Der Klassiker: Analyse der Kulturebenen nach Schein	170
Der kreative Ansatz: Viren und Vitamine in der Organisation .	175
Anspruch versus Realität: die Werte-Diskrepanz-Analyse (WDA)	182
6. Intensitätsstufe 3: Komplexe Analysekonzepte	186
Die Kultur in Zahlen: die quantitative Analyse	193
Erkenntnisse jenseits von Zahlen: der qualitative Analyseansatz	200
Erweiterungen: Kulturpanel und Kultur-Benchmarking	208
Der Umgang mit Vorbehalten gegen die Kulturanalyse	210
Die Cultural Due Diligence als Werkzeug der Kulturanalyse? ..	213
7. Zwischenfazit: Am Punkt, an dem es kein Zurück mehr gibt. . .	217

Teil 5: Den Kulturanspruch definieren

1. Leitbilder und ihre Derivate: Anspruch oder „Belletristik auf Hochglanzpapier“?	223
Das Unternehmensleitbild – bevorzugtes Managementkonzept mit Macken	225
Was den Ruf des Leitbilds ramponiert	230
Wie Sie den Leitbildprozess zum Desaster führen	236
Alternative Paradigmen zur Bestimmung der Kulturziele	240
2. Konzeptionen der statisch formulierten Soll-Kultur	242
Die Kulturzwiebel als Denkraum der Soll-Kultur- Bestimmung	242
Mix & Match der Kulturzielebenen	248
Die paradoxe Option: den Humor nicht vergessen	251
Authentisches Vorgehen schlägt Copy & Paste	253
3. Die Architektur dynamischer Kulturziele	254
Die Fundierung des dynamischen Paradigmas	254
Die BPE-Architektur der Kulturziele: Basis, Professionalität und Exzellenz	258

Relevanz und Konsequenz im Zielverständnis: die Kerndisziplinen	262
4. Anmerkungen zur Feinabstimmung der Kulturniveaus	269
B wie Basics – die Beschäftigung mit dem selbstverständlich Unspektakulären	269
P wie Professionalität – ambitionierte Kulturziele im Fokus ...	281
E wie Exzellenz – Kultur-Konfigurationen am Highend	288
5. Zwischenfazit: Wunschdenken oder Konsequenz in der Führung?	303

Teil 6: Die „Moments of Truth“ bestehen

1. Thema Umsetzung – Kulturgestaltung ist Tagesgeschäft der Führungskräfte	307
2. Führen am „Point of Interaction“ – die Vorbildrolle praktizieren	312
Vorbild oder: Vergessen Sie Kulturveränderung!	312
Leiter, Führungskraft oder Führungs-Vorbild?	315
Die Wirkung des Vorbilds: subtil, geräuschlos und gnadenlos konsequent	318
Held oder Vorbild?	321
Führen durch Vorbild und Führung von Erwachsenen – Ein Widerspruch?	323
Die Sanktionierung von Verletzungen der Vorbildrolle	326
3. Führen durch Entwicklung – Führungskräfte und Mitarbeiter fördern	330
Die Rolle der Führungskräfteentwicklung für den Kulturprozess	331
Grundlegende Bedingungen für die Effektivität der Professionalisierung	337
Grenzen individuellen Lernens ausloten	341
Für Rollenklarheit zwischen Personal- und Linienmanagement sorgen	345
Die Kernsanierung der Führungskräfteentwicklung	347
Radikalkur für die Glaubenssätze des Management-Lernens ..	357
4. Führen im Kulturveränderungsprozess	370
Werkzeuge des Change Managements	371
Führen mit Mitarbeiterfokus: das Change-House-Modell	371
Führen mit kognitiver Empathie: die Veränderungskurve	380
Führen mit Blick auf den gesamten Prozess: das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin	388
Anmerkungen zum Einsatz weiterer Change-Werkzeuge	394

5. Kulturgestaltung mit Strukturen	398
Kommunikationsstrukturen nutzen, verbessern oder schaffen ..	399
Für Rollenklarheit sorgen	401
Prozesse auf die Kulturansprüche abstimmen	406

Teil 7: Führung annehmen, Fallstricke in den Fokus nehmen

1. Souveränität in der Führung gewinnen	411
Ganz oder gar nicht.	411
Kulturveränderung ist Arbeit und Kunst zugleich	413
Was Führen im Kontext der Kulturveränderung heißt	414
Prinzipien des transformationalen Führungsverständnisses ..	416
2. Im Fokus: Die Fallstricke für kulturellen Wandel	418
Wo positives Denken in die Sackgasse führt	418
Wie negatives und positives Denken gewinnbringend zu kombinieren sind	419
Quellen und Literaturhinweise	425
Stichwortverzeichnis	431