

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 Kulturspruch 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 Interventionsebenen 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 Unternehmenserfolg beeinflusst	113
	Der Stellenwert der Kulturgestaltung als Führungswerzeug .	113
	Argumente für den Zahlenmenschen: die Botschaft aus empirischen Studien	114
	Argumente für den Kostenrechner: kulturbedingte Wertvernichtung reduzieren	117
	Argumente für den Strategen: maximaler Imitationsschutz durch Kulturgestaltung	121
	Argumente für den Systemdenker: Kulturmanagement als Erfolgsfaktor 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 Kultur lernen können	141
2.	Die Bedeutung der Kulturanalyse für den Erfolg des Gesamtprozesses	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 Veränderungsillusion 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 Kulturspruch 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 Denkrahmen 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