

# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einführung: Weshalb Unternehmenskultur einen Unterschied macht . . . . .</b>	1
1.1	Kultur beeinflusst Kosten und Profitabilität . . . . .	1
1.2	Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur . . . . .	3
1.3	Kostenfaktor Unternehmenskultur . . . . .	4
1.4	Kultur versus Strukturen, Prozesse und Systeme . . . . .	6
1.5	Kulturveränderung als strategische Anpassung – die Perspektive dieses Buchs . . . . .	7
<b>Teil I:</b>	<b>Was Unternehmenskultur ist, wie sie entsteht und wie sie sich auswirkt . . . . .</b>	9
<b>2.</b>	<b>Was ist das überhaupt: Unternehmenskultur? . . . . .</b>	11
2.1	Eine schrittweise Annäherung . . . . .	12
2.2	Kernelemente von »Unternehmenskultur« . . . . .	14
2.3	Kultur gibt Orientierung und Sicherheit – manchmal zu viel . . . . .	17
2.4	Lebenszyklen, Lebensabschnitte und Kulturbrüche . . . . .	19
2.5	Was gestern noch richtig war, kann heute falsch sein . . . . .	22
2.6	Die Notwendigkeit zur Überprüfung von Gewohnheiten . . . . .	24
<b>3.</b>	<b>Das Sein und das Bewusstsein – Wie Unternehmenskulturen entstehen . . . . .</b>	27
3.1	Die Logik hinter scheinbaren Marotten . . . . .	27
3.2	Wie unterschiedliche Branchenkulturen entstehen . . . . .	29
3.3	Andere Geschäfte – andere Sitten . . . . .	31
3.4	Auswirkungen auf das Change Management . . . . .	35
3.5	Die persönliche Kulturkompatibilität . . . . .	37
<b>4.</b>	<b>Subkulturen in Abteilungen, Bereichen und Standorten . . . . .</b>	41
4.1	Unterschiedliche Rollen, Interessen und Weltbilder . . . . .	42
4.2	Lagerbildung und neuzeitliche Stammesfehden . . . . .	46
4.3	Interkulturelle Konfliktpotenziale . . . . .	49
<b>5.</b>	<b>Kulturdagnostik – Den »Charakter« eines Unternehmens erfassen . . . . .</b>	53
5.1	Das Bedürfnis nach Selbsterkenntnis . . . . .	53
5.2	Die Problematik von Standardinstrumenten . . . . .	54
5.3	Die Alternative: eine qualitative Kulturdagnostik . . . . .	56
5.4	Kritische Selbstreflexion . . . . .	60

<b>Teil II: Logik und Methodik der Kulturveränderung</b>	63
<b>6. Kann man Unternehmenskultur überhaupt ändern?</b>	65
6.1 Es geht primär um Verhalten, nicht um Überzeugungen	66
6.2 Wo mit der Veränderung ansetzen – und wo besser nicht	68
<b>7. Weshalb viele Anläufe zur Kulturveränderung fehlschlagen</b>	71
7.1 Einordnung in die Typologie der Veränderungsprozesse	71
7.2 Die Veränderung von Gewohnheiten ist mühsam	76
7.3 Magisches Denken im Management	78
7.4 Programmsätze sind Projektionsflächen	79
7.5 Die Druckmaschine ist der Tod der Kulturveränderung	80
7.6 Von oben übergestülpte Programme	81
7.7 Abwertung der bestehenden Unternehmenskultur	82
7.8 Delegation der Kulturveränderung	84
7.9 Unterschätzung der Machtfrage	85
7.10 Ausnahmen für Leistungsträger	86
7.11 Keine ausreichend starke Energiequelle	87
7.12 Gegenläufiges reales Handeln und inkonsistente Beförderungen	88
7.13 Uneinigkeit auf höchster Ebene	90
7.14 Wechsel im Top-Management	90
<b>8. Wie Kulturveränderung funktioniert</b>	93
8.1 Erreichen und Überschreiten der »kritischen Masse«	94
8.2 Logische Konsequenz veränderter Rahmenbedingungen	95
8.3 Kulturveränderung »aus Versehen«	97
8.4 Das »Grundgesetz der Kulturveränderung«	99
8.5 Die innere Logik des heutigen Verhaltens	102
8.6 Veränderung der Rahmenbedingungen des Handelns	107
8.7 Die Machtfrage – und ihre Beantwortung	109
8.8 Schlüsselfrage geschäftlicher Nutzen	112
8.9 Der Zeitbedarf von Kulturveränderungen	115
8.10 Den Sieg nicht zu früh verkünden	118
<b>9. Veränderungsbedarf und Veränderungsziele sorgfältig bestimmen</b>	121
9.1 Einen belastbaren Zielkonsens herbeiführen	121
9.2 Vorsicht vor voreiligen Zielfestlegungen!	125
9.3 Über eine SWOT-Analyse zur Zielklärung	127
9.4 Problem mangelnde Akzeptanz	129
9.5 Bewahrungs-, Veränderungs- und Vermeidungsziele	131
9.6 Culture Follows Strategy – Von der Strategie zur Kultur	135
9.7 Praktisches Vorgehen zur Herleitung der Sollkultur	138
9.8 Von der Arbeits- zur Führungskultur	144
9.9 Ethisch-moralische Werte und Kulturziele	145
9.10 Wie einheitlich kann, soll und muss eine Kultur sein?	149

---

<b>10.</b>	<b>Die Eckpfeiler des Vorgehens festlegen</b>	155
10.1	Voraussetzungen für einen partizipativen Prozess	155
10.2	Auch eine Option: Kulturveränderung von oben	156
10.3	Partizipative Vorgehensmodelle	162
10.4	Partizipation bei großen Mitarbeiterzahlen	165
10.5	Ist die Geschäftsleitung bereit?	167
<b>11.</b>	<b>Kulturprojekte richtig aufsetzen</b>	169
11.1	Intensiver Dialog mit dem Projektteam	169
11.2	Auswahl des Projektleiters	170
11.3	Bunt gemischte Zusammensetzung des Projektteams	173
11.4	Einbeziehung des Betriebsrats	175
11.5	Doppelte Aufgabenstellung	176
11.6	Festlegung des Vorgehens und der Projektstruktur	177
<b>12.</b>	<b>Bestandsaufnahme und Kulturanalyse</b>	193
12.1	Die eigene Kultur »von außen« betrachten	193
12.2	Gestaltung einer breit angelegten Zieldiskussion	195
12.3	Entscheidung über eine vertiefende Kulturanalyse	200
12.4	Die Methodik der Kulturanalyse	202
12.5	Die Interviewtechnik der Kulturanalyse	208
12.6	Die Interviewreihe als Lernprozess	211
12.7	Workshops statt Einzelinterviews	212
12.8	Den Auftraggeber im Erkenntnisprozess »mitnehmen«	213
<b>13.</b>	<b>Ein Veränderungskonzept entwickeln</b>	219
13.1	Der Wucht der Erkenntnis standhalten	219
13.2	Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitarbeitern	221
13.3	Die eigenen Einflussmöglichkeiten bündeln	228
13.4	Beurteilungs- und Controllingsysteme neu ausrichten	231
13.5	Wie lange muss die Kultur nachgehalten werden?	236
<b>14.</b>	<b>Schlüsselfaktor Führungskultur</b>	239
14.1	Bestimmung der benötigten Führungskultur	240
14.2	Umsetzung der Führungskultur	244
14.3	Elemente eines Umsetzungs-Controllings	249
14.4	Eine maßgeschneiderte Vorgesetztenbeurteilung	252
14.5	Ein Regelkreis – zugeschnitten auf die Soll-Führungskultur	256
<b>15.</b>	<b>Der Personalbereich – Koordinator der Kulturveränderung</b>	261
15.1	Mitbestimmung als Chance nutzen	262
15.2	Drehscheibe für Organisation und Koordination	264
15.3	Synchronisierung der Personalprozesse und -systeme	265
15.4	Führungskräfte und Mitarbeiter beim Umlernen unterstützen	270

<b>Teil III: Spezielle Themen der Kulturveränderung . . . . .</b>	<b>275</b>
<b>16. Kulturgestaltung – Die Kultur eines neuen Unternehmensformen . . . . .</b>	<b>277</b>
16.1 Die Sollkultur aus der Strategie ableiten . . . . .	277
16.2 Die einmalige Chance des Neubeginns nutzen . . . . .	278
<b>17. Kulturelle Integration bei Fusionen und Übernahmen . . . . .</b>	<b>281</b>
17.1 Kontrastverstärkung in sozialen Systemen. . . . .	281
17.2 Gegen strukturelle Konflikte hilft kein Teambuilding . . . . .	283
17.3 (Nahezu) Inkompatible Kulturen. . . . .	284
17.4 Cultural Due Diligence: Verstehen statt Daten sammeln. . . . .	287
17.5 Die kulturelle Integration steht und fällt mit dem Gefühl der Zugehörigkeit . . . . .	292
<b>18. Interkulturelles (Change) Management:</b> <b>Erschwerte Zusammenarbeit zwischen Kulturreihen . . . . .</b>	<b>297</b>
18.1 »Angemessene« Kommunikation und Missverständnisse . . . . .	297
18.2 Lokales Change Management durch »kulturelle Insider«! . . . . .	301
18.3 Konfliktfeld Umsetzung zentraler Veränderungen . . . . .	303
18.4 Länderübergreifende Zusammenarbeit . . . . .	305
18.5 Diversity – Nutzen aus der Unterschiedlichkeit ziehen . . . . .	306
18.6 Das »Delegierten-Problem« . . . . .	308
<b>19. Unternehmensethik: Anreize zu unlauterem Handeln erkennen und korrigieren . . . . .</b>	<b>311</b>
19.1 Ableitungen für das Geschäftsleben . . . . .	312
19.2 Drei Ansatzpunkte für Unternehmen . . . . .	316
19.3 Ein wirksames Steuerungssystem aufbauen . . . . .	319
<b>20. Kundenorientierung zwischen Floskel und Programm . . . . .</b>	<b>323</b>
20.1 Orientierung statt Beschwörung . . . . .	324
20.2 Vorgehen zur Verbesserung der Kundenorientierung . . . . .	327
20.3 Die Kundenorientierung konsequent implementieren. . . . .	329
<b>21. Streitkultur: Kultivierung des respektvollen Streitens . . . . .</b>	<b>331</b>
21.1 Beziehung vor Sache. . . . .	331
21.2 Hinderliche (»trennende«) Gefühle überwinden. . . . .	335
21.3 Eine konstruktive Streitkultur hat ihren Preis . . . . .	340
21.4 Aufbruch zu einer konstruktiven Streitkultur . . . . .	342
<b>22. Fehlerkultur – Umgang mit der menschlichen Unvollkommenheit . . . . .</b>	<b>347</b>
22.1 Druck verhindert und erzeugt Fehler . . . . .	347
22.2 Was ist eigentlich eine Fehlerkultur? . . . . .	351
22.3 Eine Änderung des Führungsverhaltens reicht nicht . . . . .	354
22.4 Den Prozess nachvollziehbar gestalten . . . . .	357

<b>23.</b>	<b>Fragen und Antworten zu Unternehmenskultur und Kulturveränderung . . . . .</b>	361
<b>24.</b>	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	367
<b>25.</b>	<b>Sach- und Personenregister . . . . .</b>	377