

Winfried Berner

# Culture Change

Unternehmenskultur  
als Wettbewerbsvorteil

2. Auflage



SCHÄFFER  
POESCHEL

Winfried Berner

# **Culture Change**

Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil

**2., grundlegend neu bearbeitete und erweiterte Auflage**

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

## Inhaltsverzeichnis

Was ist neu? – Vorwort zur Neuauflage .....	VII
<b>1 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.....	5
1.5    Kulturveränderung als strategische Anpassung – die Perspektive dieses Buchs .....	7
<b>Teil I: Was Unternehmenskultur ist, wie sie entsteht und wie sie sich auswirkt .....</b>	11
<b>2 Was ist das überhaupt: Unternehmenskultur?.....</b>	13
2.1    Eine schrittweise Annäherung .....	14
2.2    Kernelemente von »Unternehmenskultur« .....	16
2.3    Kultur gibt Orientierung und Sicherheit – manchmal zu viel ...	19
2.4    Lebenszyklen, Lebensabschnitte und Kulturbrüche .....	21
2.5    Was gestern noch richtig war, kann heute falsch sein .....	24
2.6    Die Notwendigkeit zur Überprüfung von Gewohnheiten .....	25
<b>3 Das Sein und das Bewusstsein – Wie Unternehmenskulturen entstehen .....</b>	29
3.1    Die Logik hinter scheinbaren Marotten .....	29
3.2    Wie unterschiedliche Branchenkulturen entstehen .....	31
3.3    Andere Geschäfte – andere Sitten .....	33
3.4    Auswirkungen auf das Change Management .....	36
3.5    Die persönliche Kulturkompatibilität .....	38
<b>4 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 .....	48

<b>5 Kulturdiagnose – Den »Charakter« eines Unternehmens erfassen .....</b>	51
5.1    Das Bedürfnis nach Selbsterkenntnis .....	51
5.2    Die Problematik von Standardinstrumenten .....	52
5.3    Die Alternative: eine qualitative Kulturdiagnose .....	55
5.4    Kritische Selbstreflexion .....	58
5.5    Reibungsverluste und ihre Quantifizierung .....	59
 <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 .....	70
 <b>7 Weshalb viele Anläufe zur Kulturveränderung scheitern .....</b>	 73
7.1    Einordnung in die Typologie der Veränderungsprozesse .....	73
7.2    Die Veränderung von Gewohnheiten ist mühsam .....	78
7.3    Magisches Denken im Management .....	79
7.4    Programmsätze sind Projektionsflächen .....	81
7.5    Die Druckmaschine ist der Tod der Kulturveränderung .....	82
7.6    Von oben übergestülpte Programme .....	83
7.7    Abwertung der bestehenden Unternehmenskultur .....	84
7.8    Delegation der Kulturveränderung .....	85
7.9    Unterschätzung der Machtfrage .....	87
7.10    Inkonsequenz und fehlende Beharrlichkeit .....	87
7.11    Ausnahmen für Leistungsträger .....	88
7.12    Keine ausreichend starke Energiequelle .....	89
7.13    Gegenläufiges reales Handeln und inkonsistente Beförderungen .....	90
7.14    Uneinigkeit auf höchster Ebene .....	92
7.15    Wechsel im Top-Management .....	93
 <b>8 Wie Kulturveränderung funktioniert .....</b>	 95
8.1    Erreichen und Überschreiten der »kritischen Masse« .....	95
8.2    Logische Konsequenz veränderter Rahmenbedingungen .....	97
8.3    Kulturveränderung »aus Versehen« .....	100
8.4    Das »Grundgesetz der Kulturveränderung« .....	102
8.5    Die innere Logik des heutigen Verhaltens .....	104
8.6    Veränderung der Rahmenbedingungen des Handelns .....	109
8.7    Die Machtfrage – und ihre Beantwortung .....	114
8.8    Schlüsselfrage geschäftlicher Nutzen .....	115
8.9    Der Zeitbedarf von Kulturveränderungen .....	118
8.10    Den Sieg nicht zu früh verkünden .....	120

<b>9 Veränderungsbedarf und Veränderungsziele sorgfältig bestimmen</b> ....	123
9.1 Einen belastbaren Zielkonsens im Management herbeiführen .....	123
9.2 Vorsicht vor voreiligen Zielfestlegungen! .....	128
9.3 Über eine SWOT-Analyse zur Zielklärung .....	130
9.4 Problem mangelnde Akzeptanz .....	132
9.5 Bewahrungs-, Veränderungs- und Vermeidungsziele .....	135
9.6 Culture Follows Strategy – Von der Strategie zur Kultur .....	140
9.7 Mut zu ehrlichen Aussagen .....	142
9.8 Praktisches Vorgehen zur Herleitung der Sollkultur .....	146
9.9 Von der Arbeits- zur Führungskultur .....	150
9.10 Ethisch-moralische Werte und Kulturziele .....	151
9.11 Wie einheitlich kann, soll und muss eine Kultur sein? .....	155
<b>10 Partizipativ oder »top-down«? Die Grundlogik des Vorgehens</b>	
<b>festlegen</b> .....	161
10.1 Voraussetzungen für einen partizipativen Prozess .....	161
10.2 Die Alternative: Kulturveränderung von oben .....	163
10.3 Wo Partizipation sinnvoll ist und wo nicht .....	169
10.4 Partizipation bei großen Mitarbeiterzahlen .....	174
10.5 Partizipation via Großgruppen .....	176
10.6 Ist die Geschäftsleitung wirklich bereit? .....	178
<b>11 Kulturprojekte richtig aufsetzen</b> .....	181
11.1 Intensiver Dialog mit dem Projektteam .....	181
11.2 Auswahl des Projektleiters .....	183
11.3 Bunt gemischte Zusammensetzung des Projektteams .....	185
11.4 Einbeziehung des Betriebsrats .....	187
11.5 Doppelte Aufgabenstellung .....	189
11.6 Festlegung des Vorgehens und der Projektstruktur .....	190
11.6.1 »Prolog im Himmel«: Vorstandsworkshop .....	190
11.6.2 Phase 1: Bestandsaufnahme und Entwurf der Sollkultur .....	192
11.6.3 Phase 2: Entscheidung und Kommunikation .....	195
11.6.4 Phase 3: Entwicklung Veränderungskonzept .....	198
11.6.5 Phase 4: Kommunikation, Umsetzung und Controlling .....	199
11.6.6 Der Projektabschluss .....	200
<b>12 Der Klassiker: Partizipative Bestandsaufnahme</b> .....	203
12.1 Wertschätzender Umgang mit der bestehenden Kultur .....	203
12.2 Zum Aufwärmen: die eigene Kultur von außen betrachten .....	206
12.3 Gestaltung einer breit angelegten Zielediskussion .....	209

<b>13 Großgruppenkonferenzen: Beschleuniger der Kulturveränderung .....</b>	215
13.1    Enge Verzahnung mit Projektarbeit und Umsetzung .....	216
13.2    Das richtige Konferenzformat wählen .....	219
13.3    Bewusste Entscheidung des Top-Managements .....	224
13.4    Sorgfältige Vorbereitung mit einer »Spurgruppe«.....	228
13.5    Die Räumlichkeiten sind wichtiger, als viele denken .....	232
13.6    Den Übergang in die Projektarbeit nicht vermasseln .....	234
13.7    Folgekonferenzen im World-Café-Format .....	239
<b>14 Top-down-Kulturveränderung: Bewusster tun, was Sie sowieso tun ...</b>	243
14.1    Den Blick für ungewollte Nebeneffekte schärfen .....	243
14.2    Wie das Top-Management Einfluss auf die Kultur nimmt .....	246
14.3    Den eigenen Einfluss bewusster und gezielter nutzen .....	248
14.4    Top-down-Festlegung der Sollkultur .....	252
14.5    Einbeziehung in die operative Ausgestaltung .....	254
14.6    Top-down-Festlegung von Veränderungsschwerpunkten.....	256
14.7    Die Macht einer entschiedenen Führung .....	259
14.8    Der Haken: Man muss es durchziehen .....	263
<b>15 Kulturanalyse: Die innere Logik der herrschenden Gewohnheiten verstehen .....</b>	267
15.1    Entscheidung über eine vertiefende Kulturanalyse .....	268
15.2    Die Methodik der Kulturanalyse .....	270
15.3    Die Interviewtechnik der Kulturanalyse .....	277
15.4    Die Interviewreihe als Lernprozess .....	279
15.5    Workshops statt Einzelinterviews .....	281
15.6    Den Auftraggeber im Erkenntnisprozess »mitnehmen« .....	282
<b>16 Ein Veränderungskonzept entwickeln .....</b>	287
16.1    Der Wucht der Erkenntnis standhalten .....	287
16.2    Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitarbeitern.....	289
16.3    Die eigenen Einflussmöglichkeiten bündeln .....	296
16.4    Beurteilungs- und Controllingsysteme neu ausrichten .....	298
16.5    Wie lange muss die Kultur nachgehalten werden? .....	302
<b>17 Schlüsselfaktor Führungskultur .....</b>	305
17.1    Führungsverhalten prägt Mitarbeiterverhalten .....	305
17.2    Bestimmung der benötigten Führungskultur .....	306
17.3    Umsetzung der Führungskultur .....	311
17.4    Elemente eines Umsetzungscontrollings .....	315
17.5    Eine maßgeschneiderte Vorgesetztenbeurteilung .....	317
17.6    Ein Regelkreis – zugeschnitten auf die Soll-Führungskultur ..	321

<b>18 Der Personalbereich – Koordinator der Kulturveränderung</b> .....	325
18.1    Nicht Treiber, sondern Garant .....	325
18.2    Mitbestimmung als Chance nutzen .....	326
18.3    Drehscheibe für Organisation und Koordination .....	329
18.4    Synchronisierung der Personalprozesse und -systeme .....	329
18.5    Führungskräfte und Mitarbeiter beim Umlernen unterstützen .....	335
 <b>Teil III: Spezielle Themen der Kulturveränderung</b> .....	339
<b>19 Unternehmensethik: Anreize zu unlauterem Handeln erkennen und korrigieren</b> .....	341
19.1    Ableitungen für das Geschäftsleben .....	342
19.2    Drei Ansatzpunkte für Unternehmen .....	345
19.3    Ein wirksames Steuerungssystem aufbauen .....	349
 <b>20 Kundenorientierung zwischen Floskel und Programm</b> .....	353
20.1    Machtverschiebung von den Verkäufern zu den Käufern .....	353
20.2    Orientierung statt beschwörender Leerformeln .....	354
20.3    Kundenorientierung konkret .....	359
20.4    Die interne Kundenorientierung als Schlüssel zur externen ...	360
20.5    Vorgehen zur Verbesserung der internen Kundenorientierung .....	364
 <b>21 Nachhaltigkeit – Wahrung und Mehrung der Substanz</b> .....	369
21.1    »Nachhaltigkeit« contra Nachhaltigkeit .....	369
21.2    Ein prinzipielles Dilemma .....	371
21.3    Ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit .....	373
21.4    Nachhaltigkeitsprojekte praktisch .....	376
 <b>22 Fragen und Antworten zu Unternehmenskultur und Kulturveränderung</b> .....	379
 <b>23 Literaturverzeichnis</b> .....	389
 <b>Online-Bonusmaterial</b> .....	403
 <b>24 Kulturgestaltung – Die Kultur eines neuen Unternehmens formen</b> .....	405
 <b>25 Kulturelle Integration bei Fusionen und Übernahmen</b> .....	407
 <b>26 Interkulturelles (Change) Management: Erschwerte Zusammenarbeit zwischen Kulturkreisen</b> .....	409

<b>27 Innere Konkurrenz – Maximierung der Reibungsverluste .....</b>	411
<b>28 Streitkultur: Kultivierung des respektvollen Streitens .....</b>	413
<b>29 Fehlerkultur – Umgang mit der menschlichen Unvollkommenheit .....</b>	415
<b>30 Der Kraftakt, verwöhlte Kulturen zu erändern .....</b>	417
Stichwortverzeichnis .....	419
Der Autor .....	427