

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort: Unternehmen in einer Ära der Krisen .....  | 11        |
| <b>1 Kulturanalyse: Die eigene Unternehmenskultur verstehen .....</b>                             | <b>15</b> |
| 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 Konfliktodynamiken 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        |
| <b>2 Die partizipative Wertefindung .....</b>   | <b>53</b> |
| 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<br>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         |
| <b>3</b> | <b>Roll-out der Werte und Führungsleitlinien .....</b>  | <b>99</b>  |
| 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        |
| <b>4</b> | <b>Steigerung der Wertschöpfung .....</b>   | <b>129</b> |
| 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        |
| <b>5</b> | <b>Was tun, wenn bereits Unternehmenswerte existieren? .....</b>                                  | <b>147</b> |
| 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        |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>6</b> | <b>»It's the culture, stupid!«: Gängige Vorurteile und Missverständnisse zu Werten und Kulturentwicklung</b> ..... | <b>153</b> |
| 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        |

