

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
1 Einführung: Weshalb Unternehmenskultur einen Unterschied macht ..	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
 Teil I: Was Unternehmenskultur ist, wie sie entsteht und wie sie sich auswirkt	 11
2 Was ist das überhaupt: Unternehmenskultur?	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
 3 Das Sein und das Bewusstsein – Wie Unternehmenskulturen entstehen	 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
 4 Subkulturen in Abteilungen, Bereichen und Standorten	 41
4.1 Unterschiedliche Rollen, Interessen und Weltbilder	42
4.2 Lagerbildung und neuzeitliche Stammesfehden	46
4.3 Interkulturelle Konfliktpotenziale	48

5	Kulturdiagnose – Den »Charakter« eines Unternehmens erfassen	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
 Teil II: Logik und Methodik der Kulturveränderung		63
6	Kann man Unternehmenskultur überhaupt ändern?	65
6.1	Es geht primär um Verhalten, nicht um Überzeugungen	66
6.2	Wo mit der Veränderung ansetzen – und wo besser nicht	70
7	Weshalb viele Anläufe zur Kulturveränderung scheitern	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
8	Wie Kulturveränderung funktioniert	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

9	Veränderungsbedarf und Veränderungsziele sorgfältig bestimmen	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
10	Partizipativ oder »top-down«? Die Grundlogik des Vorgehens festlegen	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
11	Kulturprojekte richtig aufsetzen	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
12	Der Klassiker: Partizipative Bestandsaufnahme	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

13 Großgruppenkonferenzen: Beschleuniger der Kulturveränderung	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 vermässeln	234
13.7 Folgekonferenzen im World-Café-Format	239
14 Top-down-Kulturveränderung: Bewusster tun, was Sie sowieso tun ...	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
15 Kulturanalyse: Die innere Logik der herrschenden Gewohnheiten verstehen	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
16 Ein Veränderungskonzept entwickeln	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
17 Schlüsselfaktor Führungskultur	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

18 Der Personalbereich – Koordinator der Kulturveränderung	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
Teil III: Spezielle Themen der Kulturveränderung	339
19 Unternehmensethik: Anreize zu unlauterem Handeln erkennen und korrigieren	341
19.1 Ableitungen für das Geschäftsleben	342
19.2 Drei Ansatzpunkte für Unternehmen	345
19.3 Ein wirksames Steuerungssystem aufbauen	349
20 Kundenorientierung zwischen Floskel und Programm	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
21 Nachhaltigkeit – Wahrung und Mehrung der Substanz	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
22 Fragen und Antworten zu Unternehmenskultur und Kulturveränderung	379
23 Literaturverzeichnis	389
Online-Bonusmaterial	403
24 Kulturgestaltung – Die Kultur eines neuen Unternehmens formen	405
25 Kulturelle Integration bei Fusionen und Übernahmen	407
26 Interkulturelles (Change) Management: Erschwerte Zusammenarbeit zwischen Kulturkreisen	409

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