

Übersicht:



Einführung: Kulturmanagement - als Führungsdisziplin

Verantwortung und Commitment

Methoden zur Erfassung der Unternehmenskultur

Kerndisziplinen und Umsetzungskonzepte

Kulturveränderung: Fallstricke und Irrwege

Führen und Verändern - die ganzheitliche Dimension





Die Roadmap zur Kulturveränderung

Vision
Strategische Ziele

↕

Restrukturierung
Prozessverbesserung

Die Station des Grundkonsens: Klares Commitment und 100% Verantwortung

- Auf welches Kulturverständnis (Kultur = Verhalten, Einstellungen und Werte?) verständigen wir uns ?
- Wer übernimmt Verantwortung, in welcher Rolle? Wen müssen wir für die Kulturveränderung gewinnen?
- Warum ist Kulturmanagement für unseren Bereich wichtig? Welchen Stellenwert räumen wir der Kulturveränderung ein?

Die Stationen der Umsetzung: Was wir zur Kulturveränderung unternehmen

- Wie werden wir glaubwürdige Vorbilder?
- Wie wollen wir uns und unsere Leute professionalisieren?
- Wie schaffen wir Präsenz im Alltag?

Die Station der Neu-Orientierung: Welche Kultur wir zukünftig leben wollen

- Wie soll die neue Kultur aussehen? Auf welche Kerndisziplin (z.B. Führungskultur, Teamkultur, Innovationskultur) verständigen wir uns?
- Welchen neuen Verhaltensweisen, welche Einstellungen wollen wir fördern?
- Welchen positiven Werten wollen wir Zukunft mehr Geltung verschaffen?

Die Station des Verstehens: Welche Kultur wir aktuell leben

- Welche negativen Verhaltensweisen und Einstellungen sollten der Vergangenheit angehören?
- Welche positiven Wertvorstellungen fehlen uns, welche störenden Werte wollen wir zurückdrängen?
- Woran sehen wir, ob wir erfolgreich sind?

Die Station der Fettnäpfe: Wo wir nicht ankommen wollen

- Was lässt uns als Veränderungsteam zuverlässig scheitern?
- Was lässt unseren Prozess zur Kulturveränderung zuverlässig scheitern?



Übersicht:

Einführung: Kulturmanagement - als Führungsdisziplin

Verantwortung und Commitment

Methoden zur Erfassung der Unternehmenskultur

Kerndisziplinen und Umsetzungskonzepte

Kulturveränderung: Fallstricke und Irrwege

Auffassungen über Unternehmenskultur im Wandel...

... in den 80er Jahren

Ist Unternehmenskultur eine **Modeerscheinung** wie etwa viele früheren "Management by-Modelle" oder steckt mehr an Substanz dahinter?

Quelle: Simon, H. (1990): Unternehmenskultur - Modeerscheinung oder mehr? S. 1 ff.

Sandner sieht den Erkenntnisstand " ... als eine Mischung von **oberflächlicher Geschichtenerzählung**, Rezeptverkauf, Jagen und Sammeln sowie Bemühungen **ernstzunehmender eigenständiger Forschung**"

Quelle: Sandner, K. (1988): " ... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management", S. 655

... in den 90er Jahren

Dokumente der Unternehmenskultur
Unternehmensleitbilder:
Hilfreich als roter Faden,
aber mit **Schadenspotential**

Quelle: Laker, M., in: WAMS vom
28.1.1996, Wirtschaftsteil

Die **Unternehmenskultur**, die ein Unternehmen
wirklich prägt und die auch gelebt wird, ist den
meisten Führungskräften **nicht bekannt**. Dies ist
der Grund dafür, daß 70 % aller
Restrukturierungsanstrengungen zu kei-
nem Ergebnis führen

Quelle: James Champy, Hammer, zitiert nach manager magazin
5/94, S.172

**„Vertrauen
als Basis der
Unternehmens-
kultur“**

Quelle: Malik, F. (1995), in:
MZ, Manager Zeitung

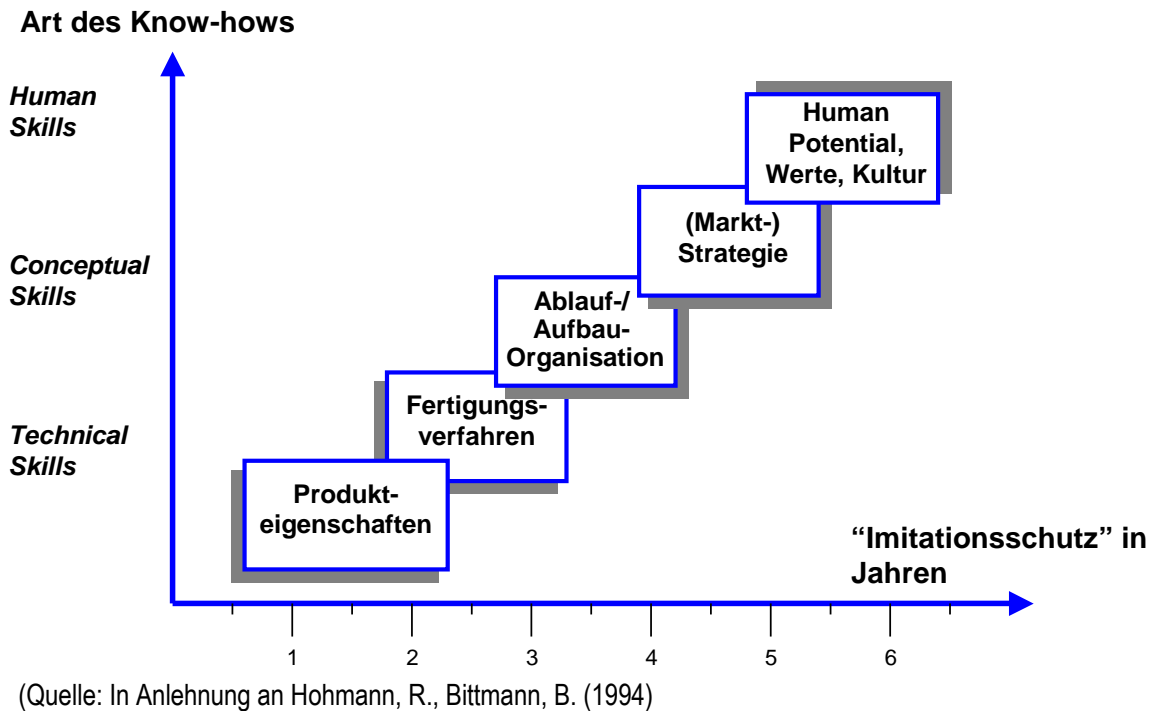
„The business of
business is
business“

... und in den
2000ern?

Unternehmenskultur- und
Werteorientierung als **ultimativer
Wettbewerbsvorteil?**

Gibt es Shareholder Value
ohne **Employee Value?**

Die neue **Wertediskussion**,
ausgehend von den USA - Die
Frage nach Sinn und
gemeinsamen Werten



Hintergrund und Ziel



Mitarbeiter als Konkurrenzparameter sind ein Vorteil

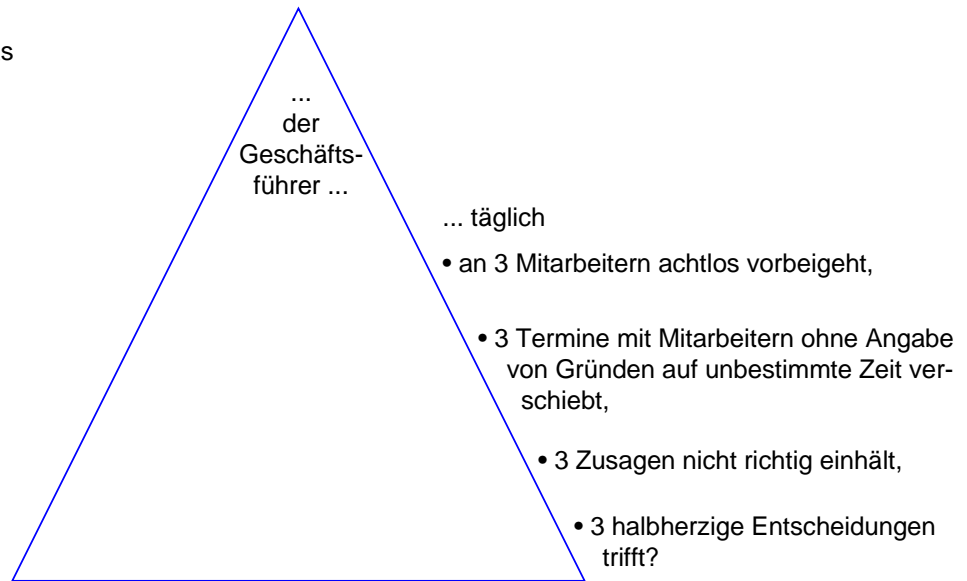
Erfolg durch die Mitarbeiter ist nicht sichtbar und dadurch schwierig nachzumachen.

Erfolg durch die Arbeitnehmer zu schaffen, erfordert eine grundsätzliche Änderung in der Firmenpolitik bezüglich der Personalpolitik.

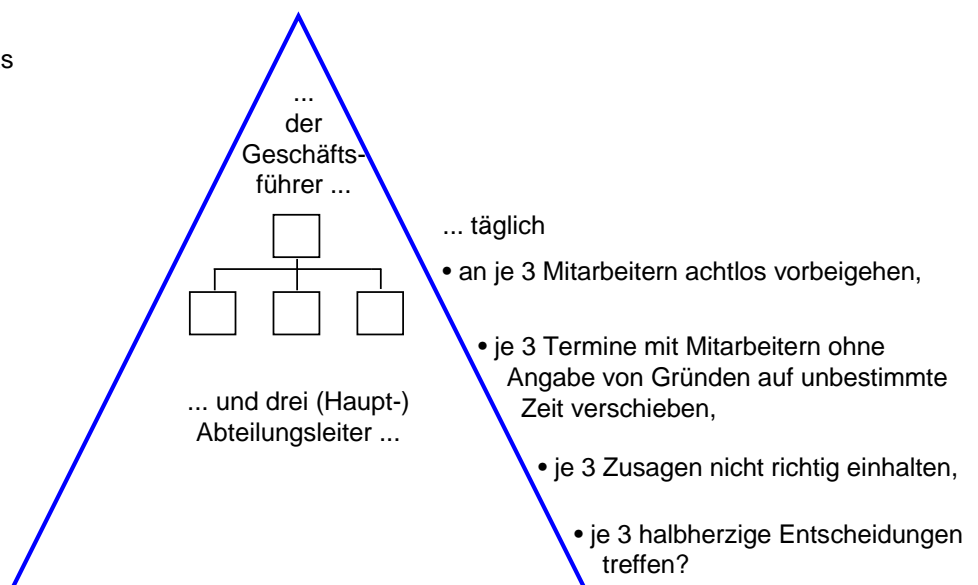
Vom Mitarbeiter als Kostenfaktor hin zur Bewertung als **attraktiven Ressourcen**, ist ein schwieriger und langanhaltender Prozeß.

Quelle: Thomas Holt, Danfoss Academie, DK-Nordborg

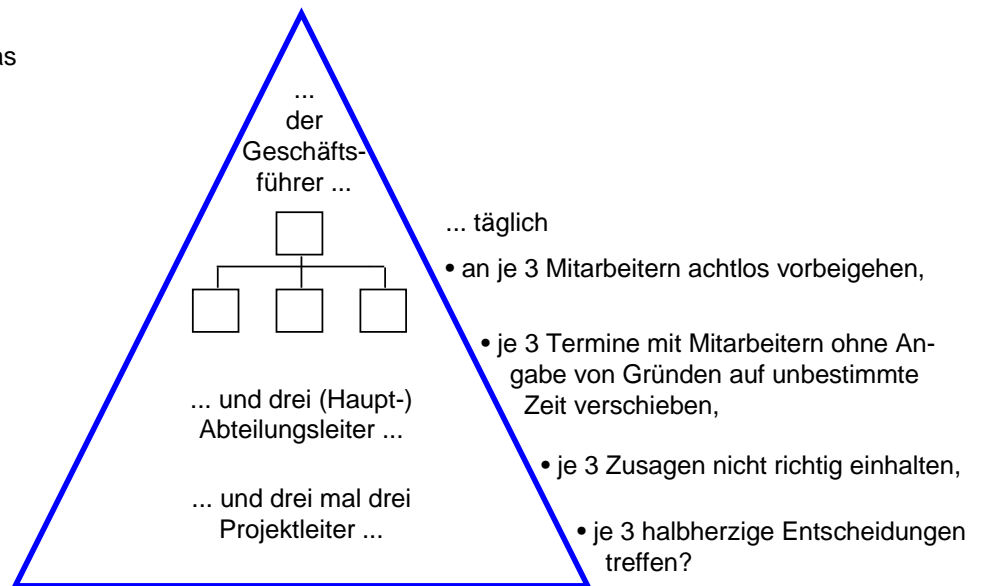
Was kostet es pro Tag das Unternehmen, wenn ...



Was kostet es pro Tag das Unternehmen, wenn ...

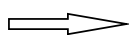
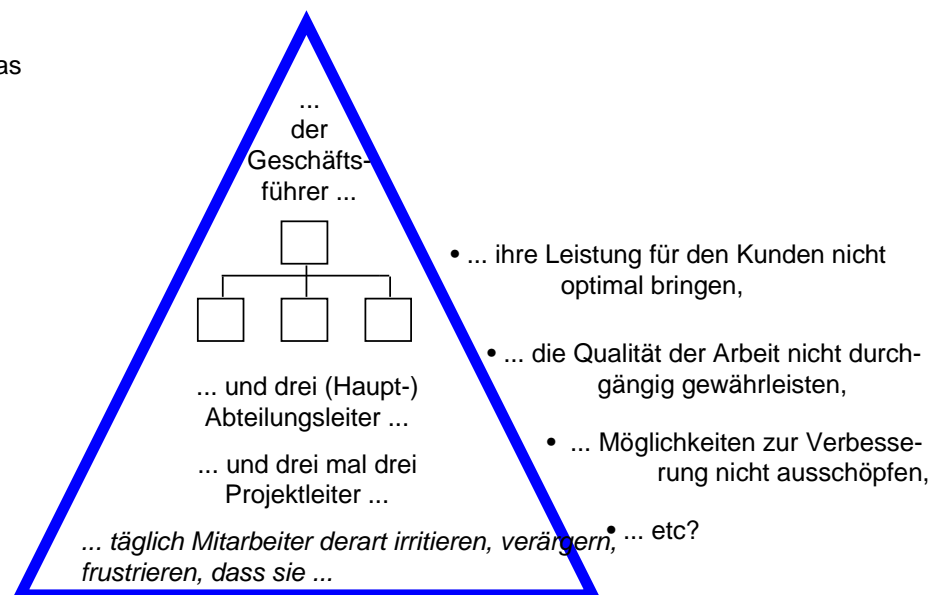


Was kostet es pro Tag das Unternehmen, wenn ...

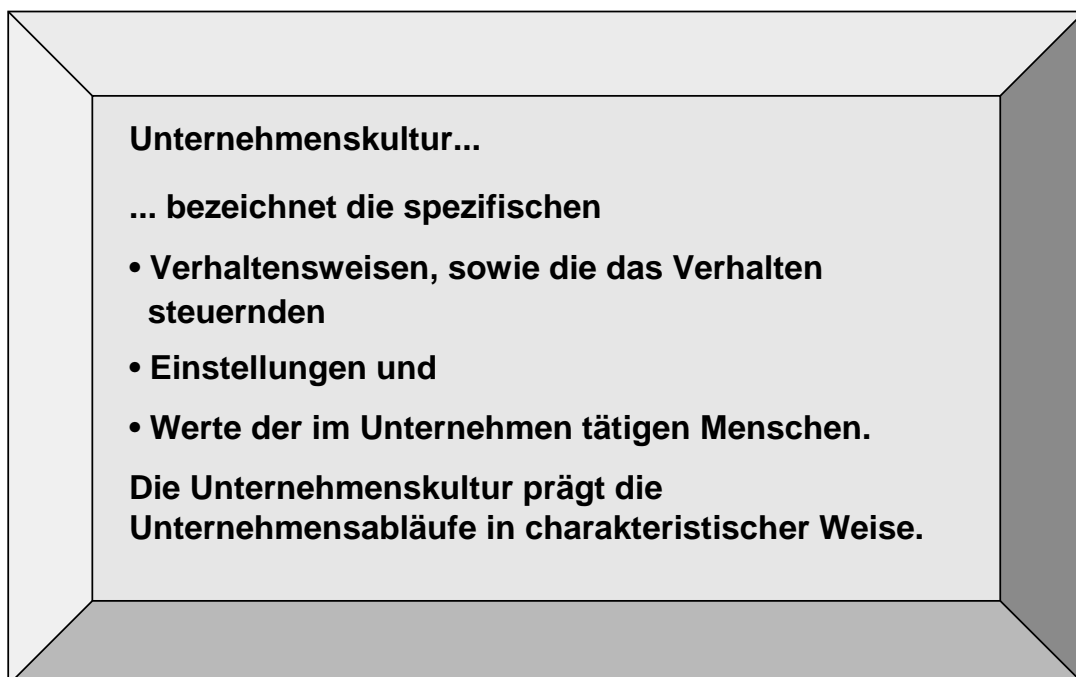
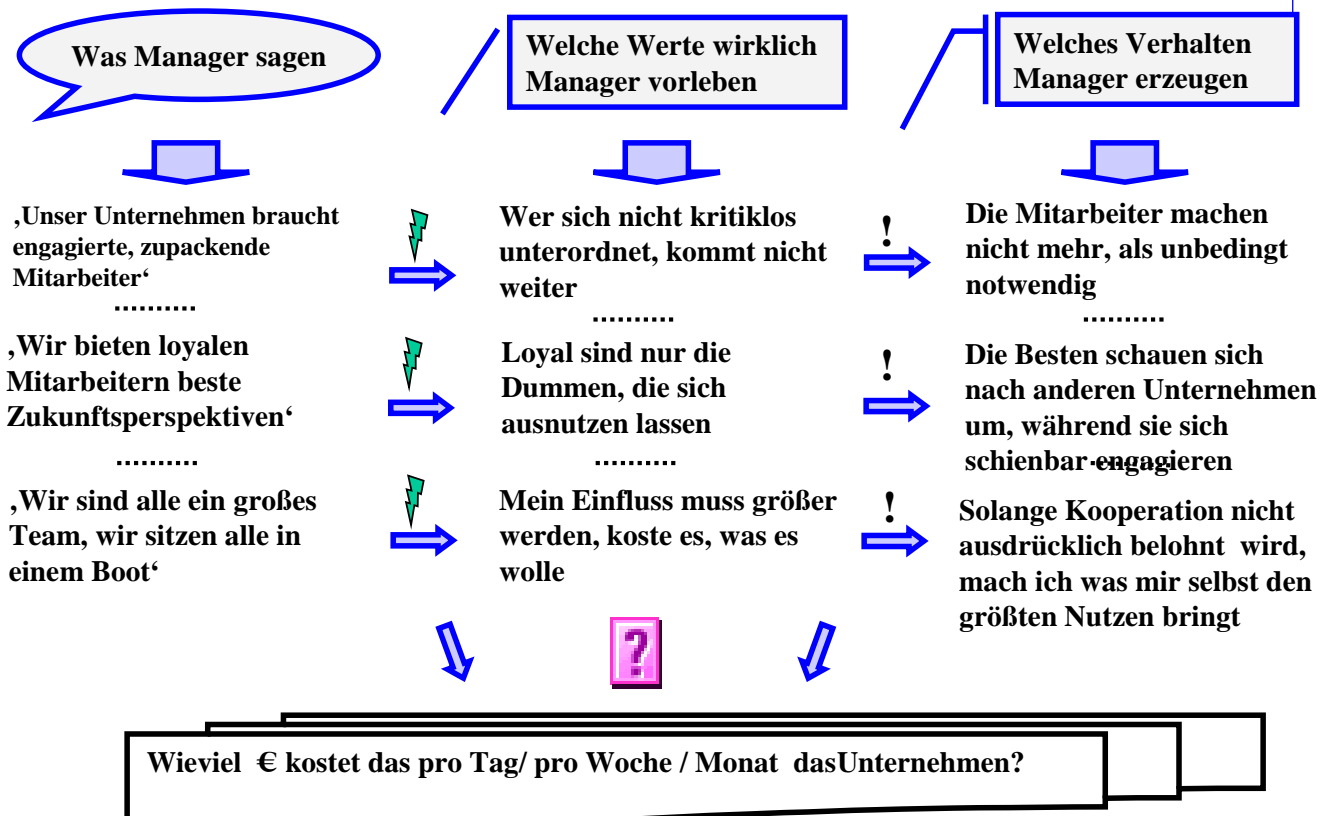


Aus 'Soft-factors' wird 'hard stuff'

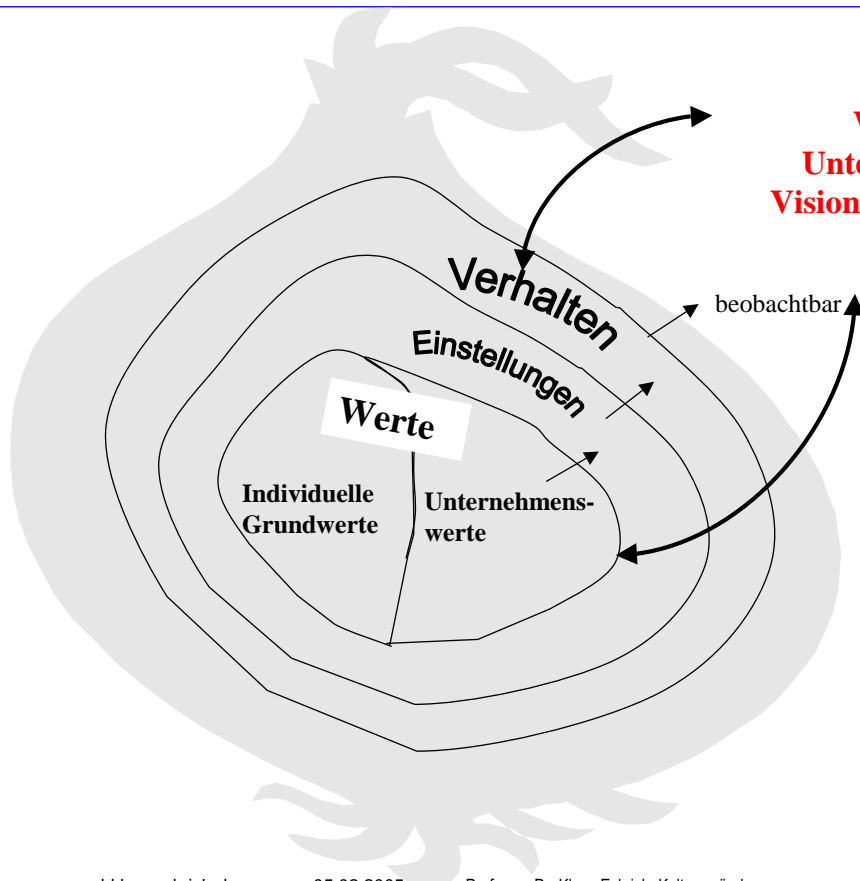
Was kostet es pro Tag das Unternehmen, wenn ...



Dann werden die 'soft-factors' zu 'hard stuff'.



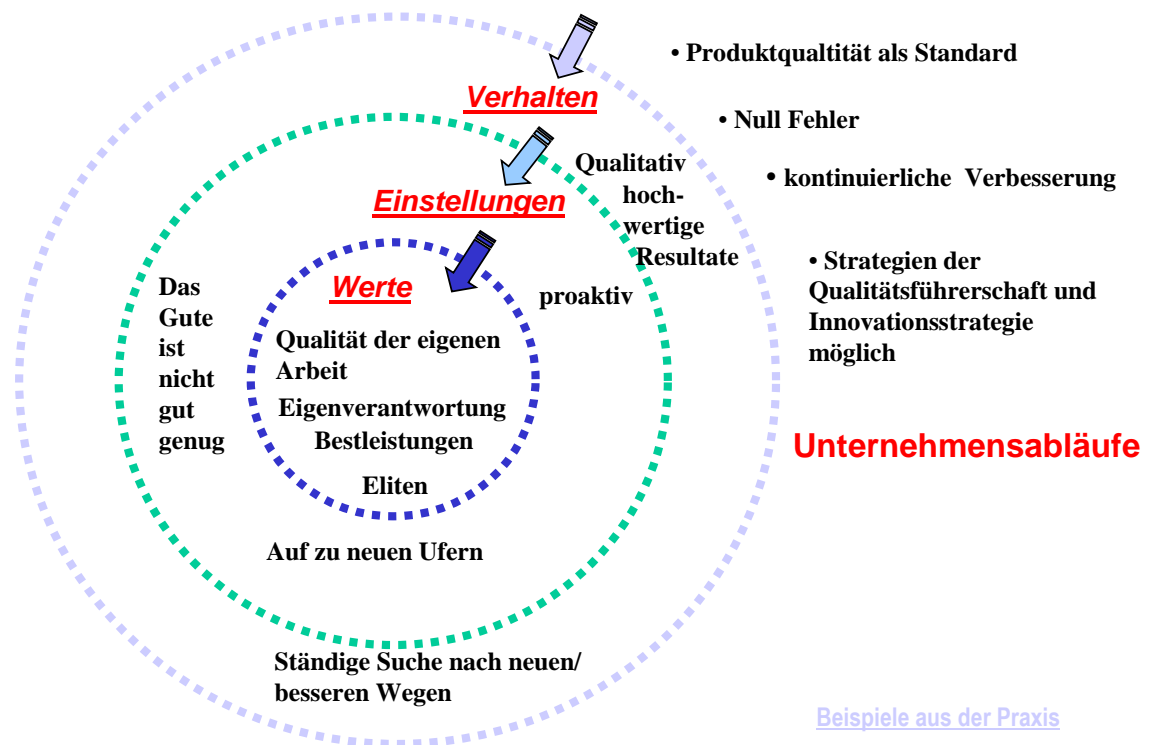
(Quelle: selbst, in Anlehnung an Heinen, E. und Dill, P. (1990): S. 13)



Wechselwirkung mit Unternehmensabläufen, wie Vision, Strategie, Strukturen, Prozessen etc.

Wirkungsweise der Unternehmenskultur
Beispiel: Kultur der Zusammenarbeit





Übersicht:

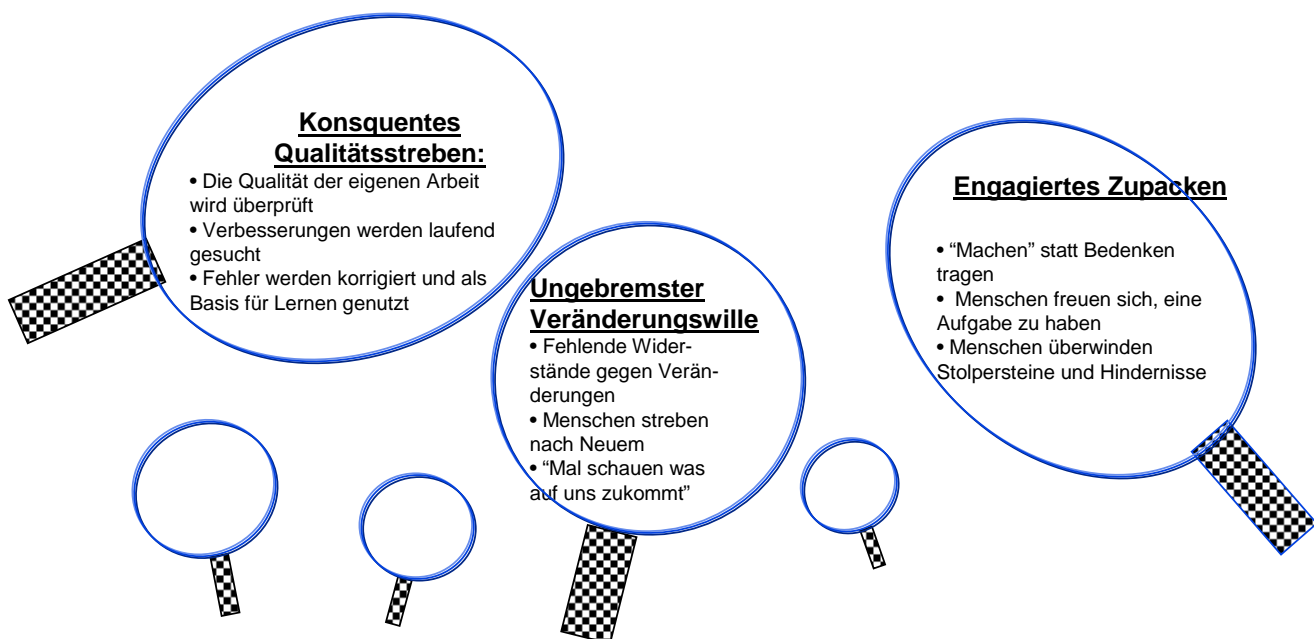
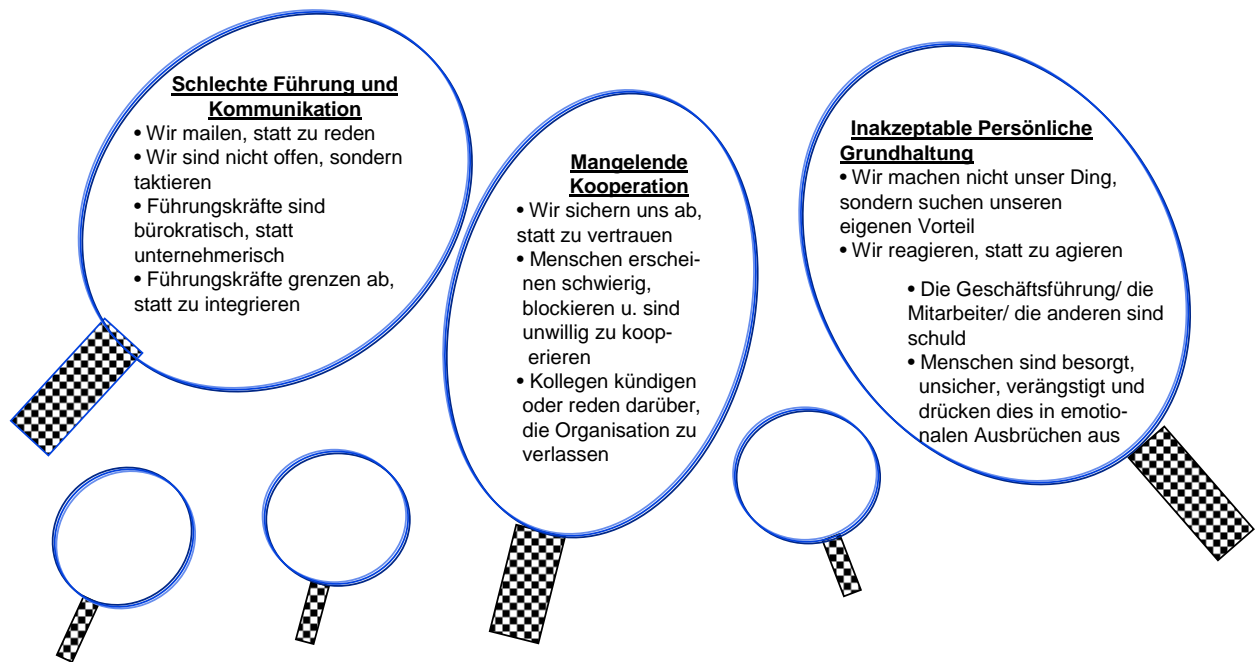
Einführung: Kulturmanagement - als Führungsdisziplin

Verantwortung und Commitment

Methoden zur Erfassung der Unternehmenskultur

Kerndisziplinen und Umsetzungskonzepte

Kulturveränderung: Fallstricke und Irrwege



Wert-Defizite

- Keine Wertschätzung der eigenen Zeit und der Zeit der Kollegen
- Verantwortung abschieben
- Unzuverlässigkeit
 - Keine Balance zwischen Qualität, Quantität und Schnelligkeit

- Zusagen werden verworfen

- Entscheidungen werden verschleppt und willkürlich umgeworfen
- Planloses, chaotisches Handeln
- Risiken werden gescheut bzw. auf andere abgewälzt

- keine Toleranz
- Erst handeln, dann denken
- Lippenbekenntnis ‚Teamarbeit‘
- Ad hoc-Massnahmen, der Gesamtzusammenhang wird ignoriert

Konterkariende Einstellungen

Kontraproduktive Verhaltensweisen

Positive Werte

- Wertschätzung der eigenen Zeit und der Zeit der Kollegen
- Verantwortung
- Zuverlässigkeit
 - Balance zwischen Qualität, Quantität und Schnelligkeit

- Zusagen werden eingehalten

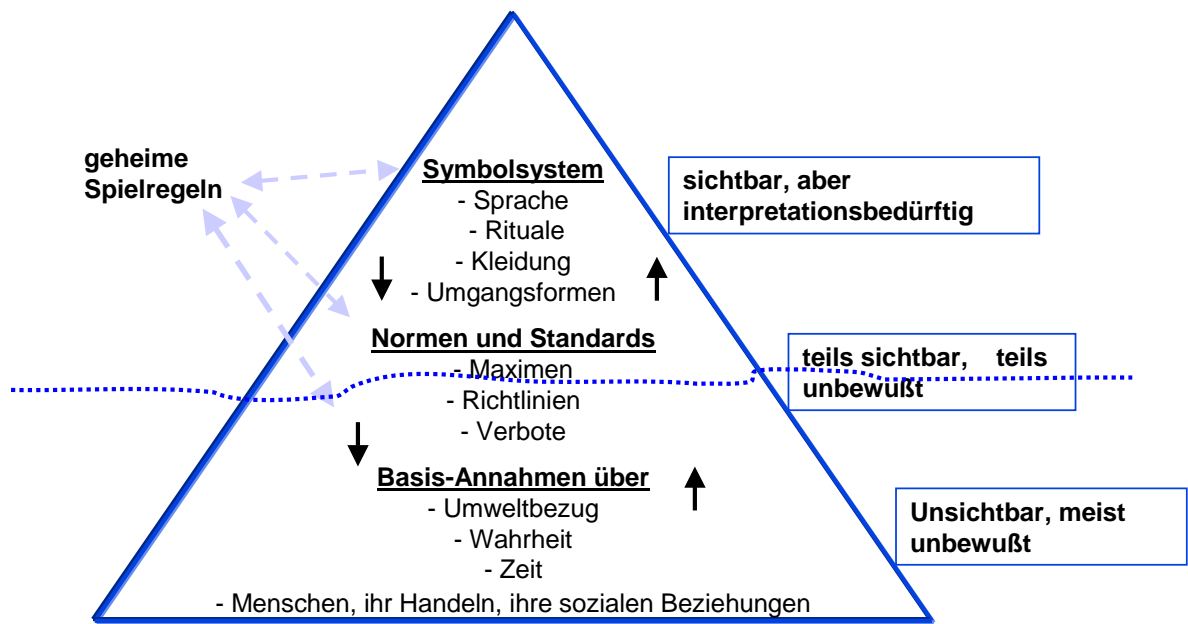
- Entscheidungen werden getroffen und vertreten
- Planvolles, zielgerichtetes Handeln
- Risiken werden gemeinsam getragen

- Toleranz
- Erst denken, dann handeln
- Teamorientierung

- Ganzheitliche, Prozessorientierung

Unterstützende Einstellungen

Produktive Verhaltensweisen



Quelle: Selbst, in enger Anlehnung an Schein, E. (1984), S. 4

Geheime Spielregeln im Unternehmen

Behalte brisante Informationen für Dich. Sie garantieren Dir Herrschaftswissen

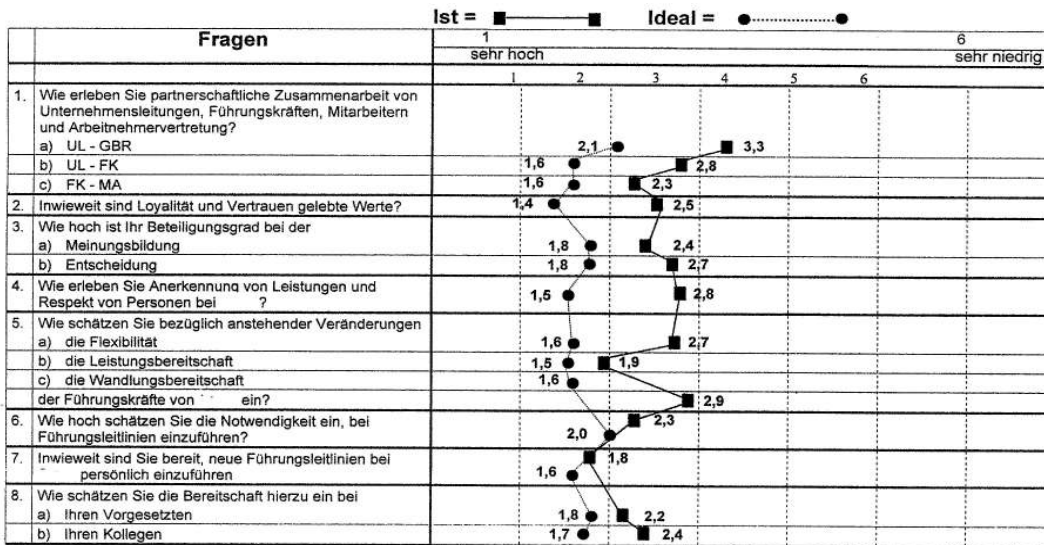
Entscheidend ist immer das fachliche Know-how. Führungsqualitäten sind nur sekundär

Jeder Gleichgestellte bzw. Nachrückende ist ein potentieller Gegner. Erkenne seine Schwachpunkte

Die offiziellen Unternehmensleitlinien sind eine Art Sonntagspredigt. Im internen Kreis sollten sie belächelt werden!

Letztlich entscheidet immer der kompetente und durchsetzungsfähige Einzelne. Gruppenentscheidungen sind langwierig und unergiebig

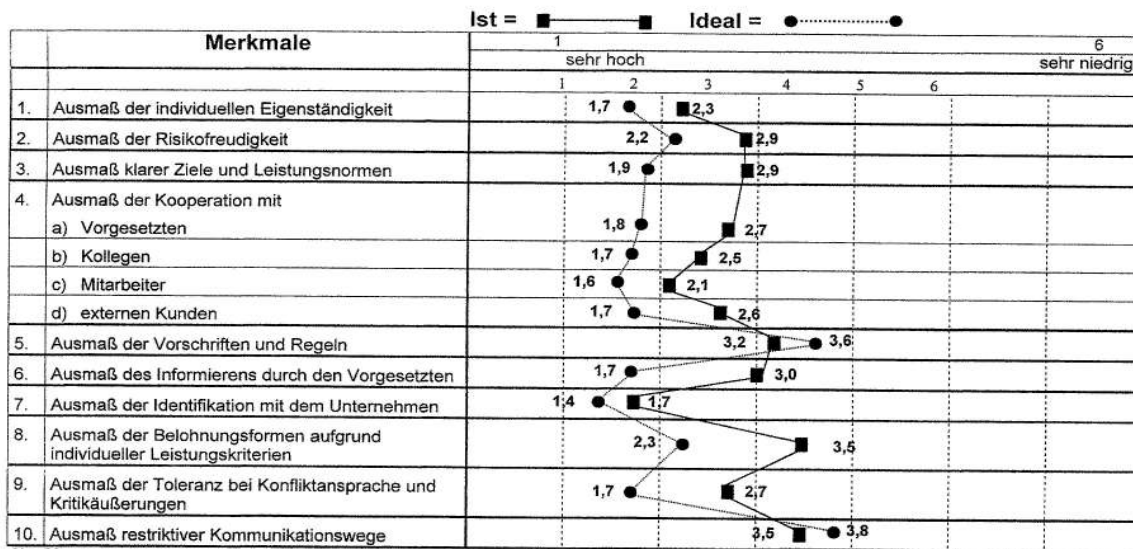
(Quelle:Höher, Peter; Höher Friederike, (2000) Konfliktmanagement, S. 79)



N = 39
Stand 01.03.99 (WS 2 + 3 + 4 + 5)

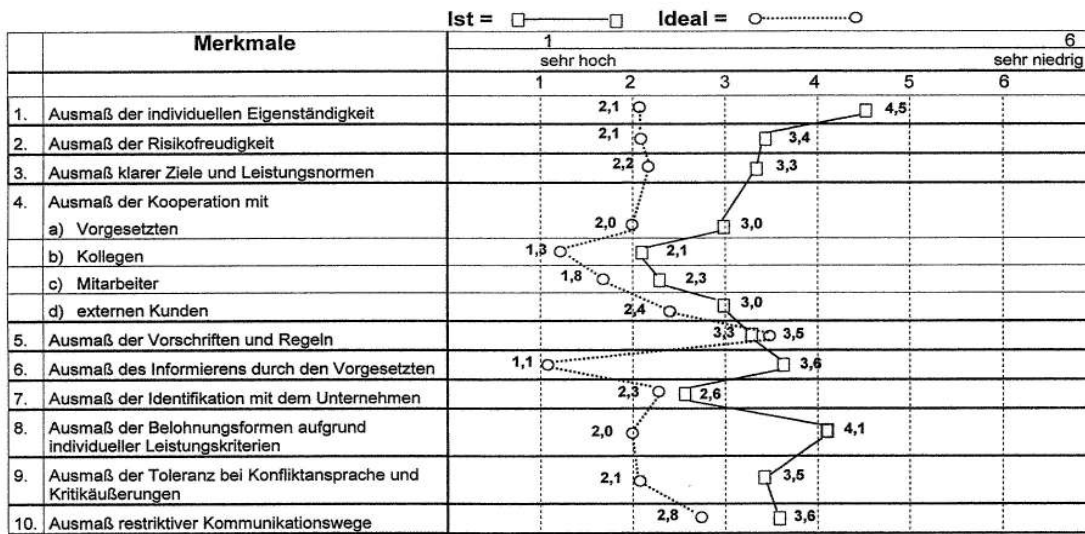
Befragte Personen: 39 Führungskräfte, im Rahmen von insgesamt 4 zweitägiger Workshops zur Einführung von Führungsleitlinien

Führungskultur-Barometer: Beispiel Landmaschinenhersteller
Die Sicht der Führungskräfte



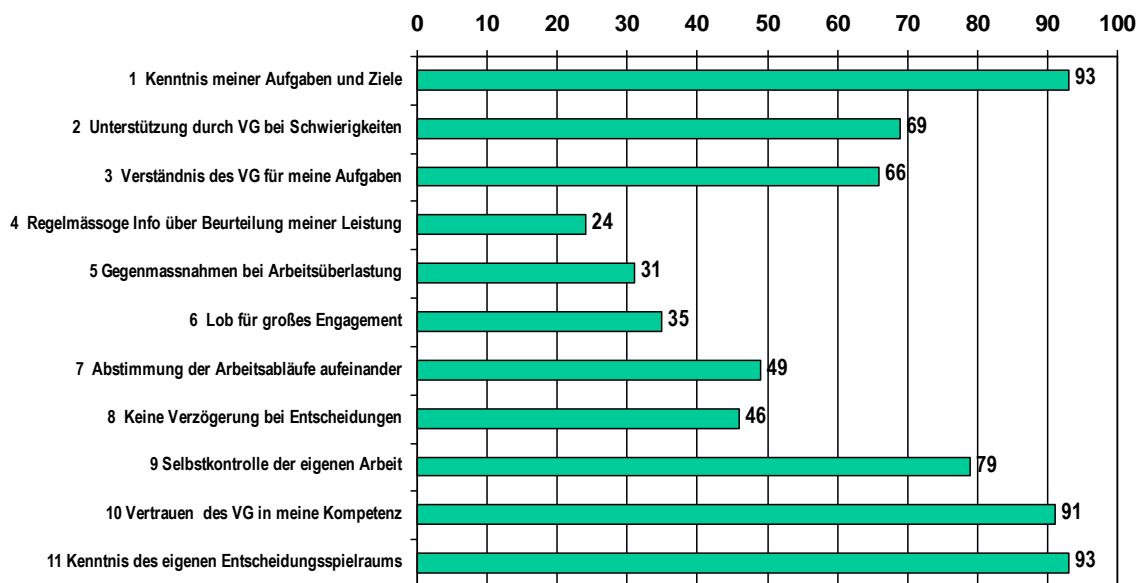
N = 39
Stand: 01.03.99 (WS 2 + 3 + 4 + 5)

Befragte Personen: 39 Führungskräfte, im Rahmen von insgesamt 4 zweitägiger Workshops zur Einführung von Führungsleitlinien



Befragte Personen: Mitglieder des Gesamtbetriebsrats im Rahmen eines zweitägige Workshops zur Einführung von Führungsleitlinien

Der „Cultural - Key Performance Indicator“ (C-KPI)
Beispiel eines Weltmarktführers der Kosmetikbranche



Angaben in Prozent, insgesamt > 40 Fragen

Quelle: Interne Daten eines Werkes mit ca. 750 Mitarbeitern, 2001

Der ,own-culture ACID-test‘

Der Anspruch an uns selbst	ja teils/teils nein				
	5	4	3	2	1
Unsere Verhaltensweisen während der Kulturveränderung					
▶ Wir unternehmen keinen Schritt, ohne die zwei darauffolgenden zu kennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▶ Wir entwickeln eine klare Vorstellung davon, was das Ergebnis der Kulturveränderung sein soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
▶ Wir verzichten auf halbherziges taktieren	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▶ Wir werben kontinuierlich für den Veränderungsprozess, auch bei möglichen Opponenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
▶ Wir halten unsere Commitments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▶ Wenn es zum Schlimmsten kommt, dann lassen wir den Prozess nicht ausschleichen, sondern wir beenden diesen öffentlich und mit Begründung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Der ,own-culture ACID-test‘

Der Anspruch an uns selbst	ja teils/teils nein				
	5	4	3	2	1
Unsere Einstellungen und Werte für die Kulturveränderung					
▶ Wir sehen Kulturveränderung nicht als Modeerscheinung, sondern als kontinuierliche Führungsaufgabe	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▶ Bevor wir von anderen Veränderung verlangen, verändern wir uns selbst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
▶ Wir handeln proaktiv, anstatt Problemen hinher zu laufen	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▶ Wir stehen offen zu unseren Werten und leben diese vor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
▶ Wir lassen uns messen an den Werten Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Respekt vor Beteiligten und Betroffenen, Ehrlichkeit zu uns selbst und zu den anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▶ Wir sind Vorbilder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Umfeldanalyse im Projektmanagement

Welche Kulturfaktoren bestimmen den Projekterfolg?

Die Top 7 - Kulturfaktoren die unser Projekt fördern bzw. hemmen	ja		teils/teils		nein	
	5	4	3	2	1	
1 Verfügen die Akteure über ein ausgeprägtes Zeitbewusstsein und ein gutes Zeitmanagement?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Zusagen (z. B. von Terminen, Leistungen, Qualitäten, etc.) werden eingehalten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Die Akteure handeln nach Plan und zielorientiert	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Die Zusammenarbeit in Teamstrukturen wird als wichtig angesehen und wirklich gelebt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Die Beteiligten üben Toleranz gegenüber anderen Personen, und deren unterschiedlichen Sichtweisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Die Akteure haben das Ganze im Blick und kennen die Folgen ihres Handelns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Die Beteiligten sind bereit, Verantwortung zu übernehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kulturmanagement: Die verborgene Führungsdisziplin



Übersicht:

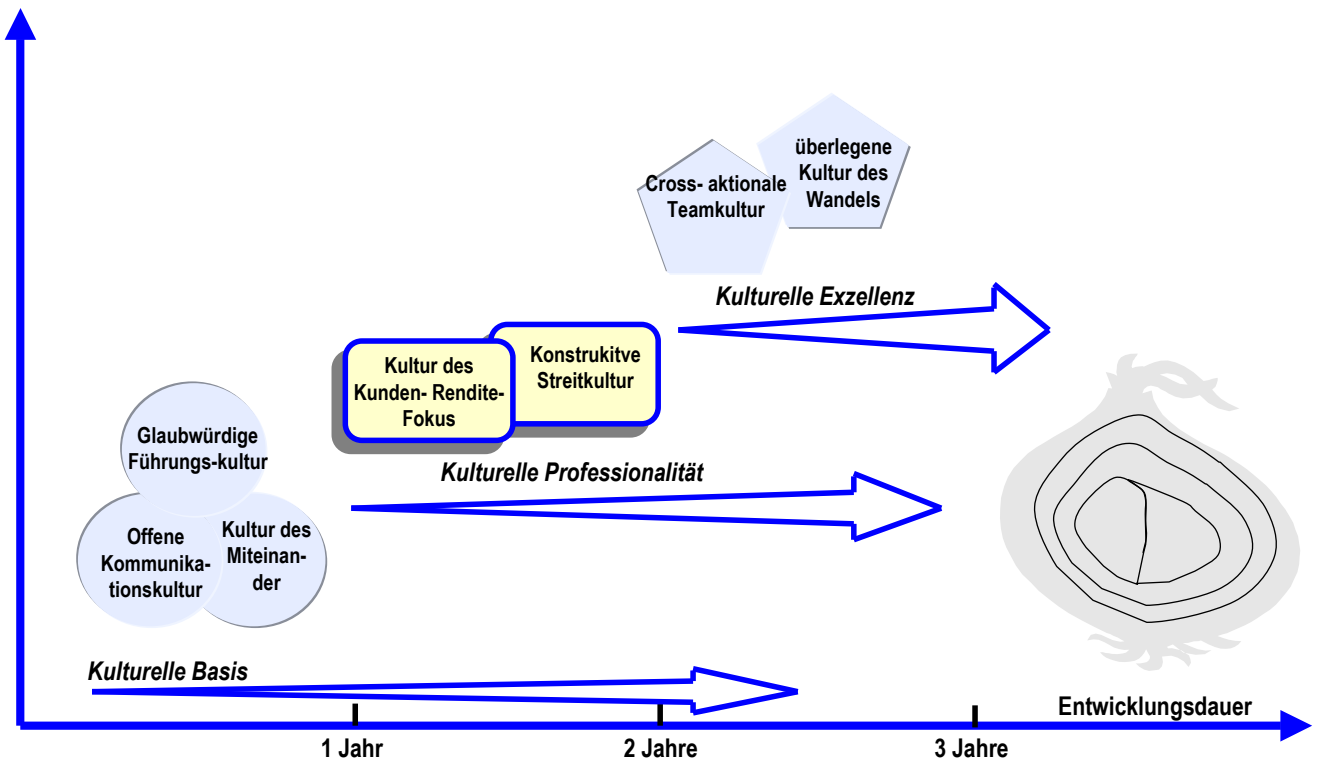
Einführung: Kulturmanagement - als Führungsdisziplin

Verantwortung und Commitment

Methoden zur Erfassung der Unternehmenskultur

Kerndisziplinen und Umsetzungskonzepte

Kulturveränderung: Fallstricke und Irrwege



**Problemzone
'Kommunikation'**

Qualität der Kommunikation

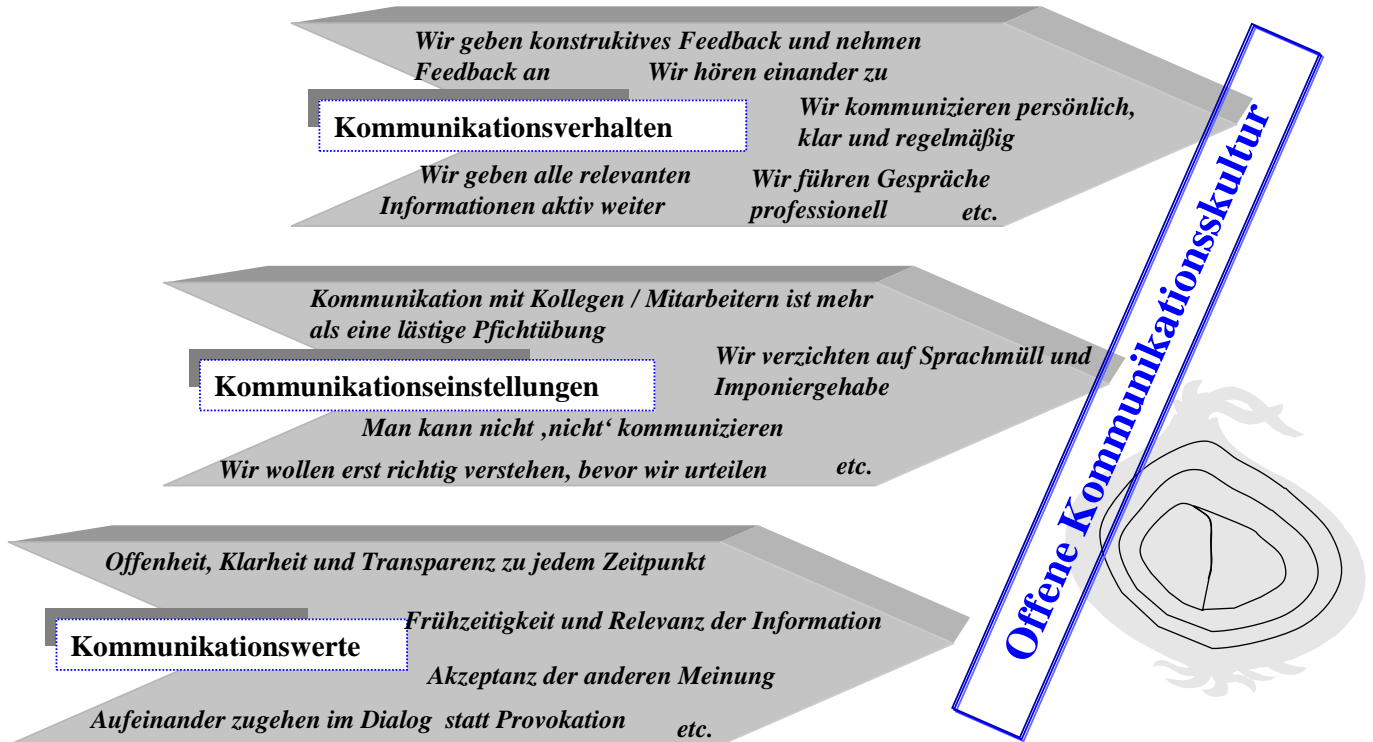
- ◆ Es gibt immer wieder Systemumstellungen, wir werden nicht gefragt, was wir brauchen, bzw. werden erst hinterher gefragt
- ◆ Die Vorgesetzten schreiben e-mail, aber sitzen bei uns um die Ecke
- ◆ Kommunikation von unten ist alles, von oben haben wir keine

Mitarbeitergespräch und Persönliche Kommunikation

- ◆ Mit uns wurden pro Person nur zwei Personalgespräche in zwei Jahren geführt. Früher: gab es ein persönliches Gespräch pro Monat
- ◆ Wir erhalten zu wenig Feedback, z. B. über Status von Projekten oder deren Erledigung
- ◆ Das Mitarbeiter-Gespräch fehlt, über manche Dinge wurden wir extrem am Rande informiert.

Mangelnde Information

- ◆ Die anderen Führungskräfte und Kollegen informieren nicht. Bsp: Der Geschäftsführer hatte einen Unfall und wir bekommen erst Tage später die Information.
- ◆ Keine Information, was neu kommt, über Umsätze, Gewinn etc. Wir werden 'dumm gehalten'. Beispiel: wenn Muster kommen, wissen wir nichts. Wir sollen nur 'durchmessen', erhalten keine Einweisung; Die Kollegen Konstrukteure geben uns keine Infos.
- ◆ Wir erhalten nur spontane Anweisungen 'mach mal'
- ◆ Alle Infos muß man sich erkämpfen, wir müssen 'alles aus der Nase ziehen'. Die Führungskräfte und manche Kollegen, halten uns hin, sie wollen keine Information geben.



Problemzone ‚Führung‘

Keine Glaubwürdigkeit und schlechtes Vorbild

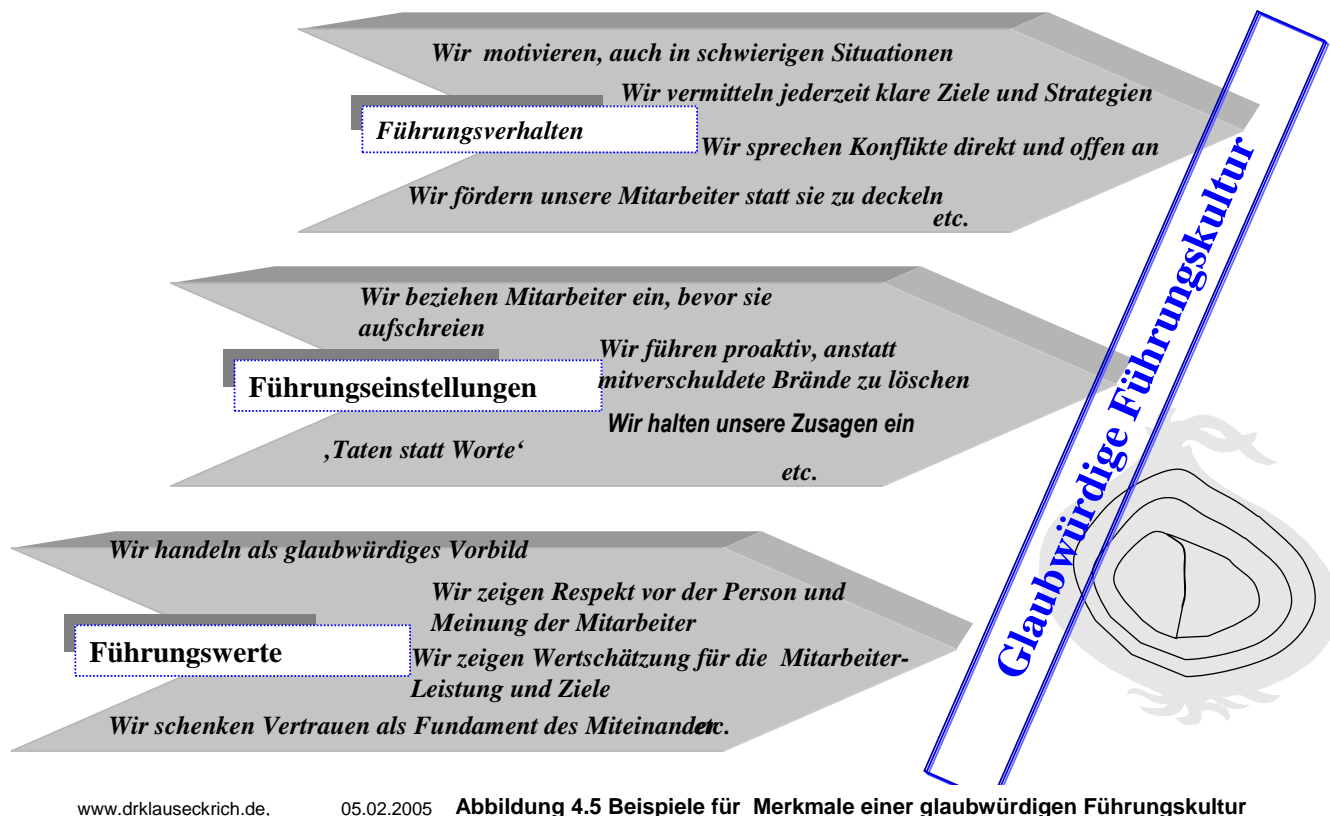
- ◆ Viele Ankündigungen und es passiert doch nichts
- ◆ Termine / Zusagen werden nicht eingehalten
- ◆ Keine Ehrlichkeit – vorhandene Tatbestände werden nicht zugegeben
- ◆ Zu wenig Disziplin und Loyalität bei der Umsetzung von Beschlüssen

Führungsverhalten und Intergration der Mitarbeiter

- ◆ Die Mitarbeiter werden vor den Kopf gestoßen, statt in Entscheidungen einbezogen
- ◆ Führungskräfte verunsichern Mitarbeiter, anstatt sie zu motivieren
- ◆ Umstrukturierung ohne Rücksprache mit den Betroffenen. Vorgaben von oben werden unkritisch durchgereicht
- ◆ Keine klare Linie von oben, Ziele und Strategie sind unklar

Fehlendes Vertrauen

- ◆ Kaum einer handelt nach den veröffentlichten Führungsgrundsätzen
- ◆ Überwachungskultur, wir erleben nur noch Kontrolle
- ◆ Führungskräfte provozieren Absicherungsmentalität bei MA, die Führungskräfte selbst zeigen Absicherungsmentalität
- ◆ Gegenseitige Schuldzuweisungen, jeder sucht nach Fehlern, die der andere macht, statt nach Lösungen für den Kunden
- ◆ FK und Ma treffen keine eigenen Entscheidungen mehr aus Angst vor Führungskreis und GF
- ◆ Ist der Standort in Gefahr?



www.drklausseckrich.de,

05.02.2005

Abbildung 4.5 Beispiele für Merkmale einer glaubwürdigen Führungskultur

**Problemzone
Zusammenarbeit**

Fehlende hierarchieübergreifende Zusammenarbeit

- ◆ Das Top Management selbst agiert unabgestimmt, häufig sogar gegeneinander.
- ◆ Vorgesetzte blockieren Mitarbeiter – sie schließen Mitarbeiter aus der Entscheidungsfindung aus
- ◆ In Veränderungsprozessen sind Mitarbeiter Objekte oder Opfer – keine Partner

Fehlende bereichsübergreifende Zusammenarbeit

- ◆ Das Verständnis für gemeinsame Aufgabe und Verantwortung fehlt.
- ◆ Andere Abteilungen, Funktionen, Unternehmensbereiche verfolgen nur die eigenen Ziele, die Bereitschaft zu cross-funktionaler Zusammenarbeit fehlt
- ◆ Miteinander fehlt, es herrscht eher ein hin und her mit Schuldzuweisungen
- ◆ Fehlende Fairness, keine Transparenz.

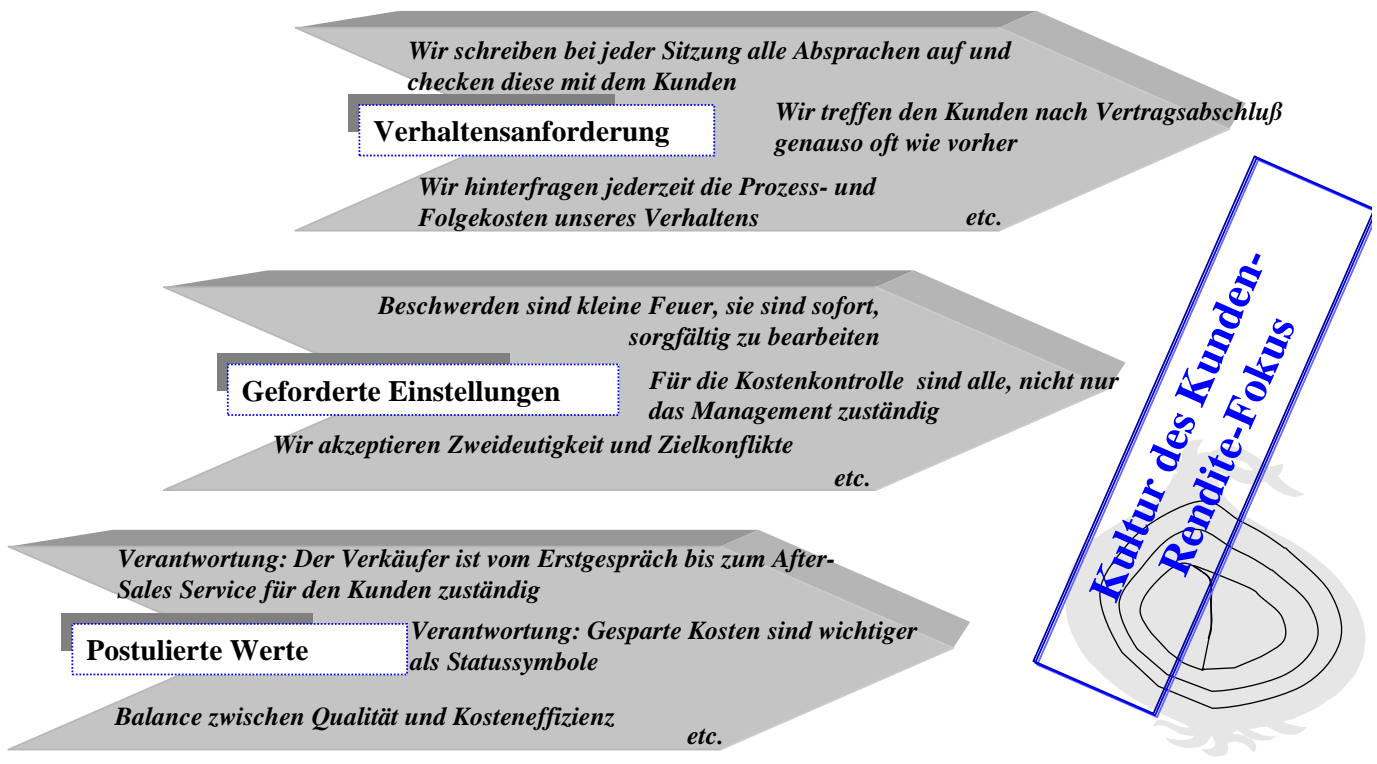
Unehrliche Zusammenarbeit in crossfunktionalen Gruppen

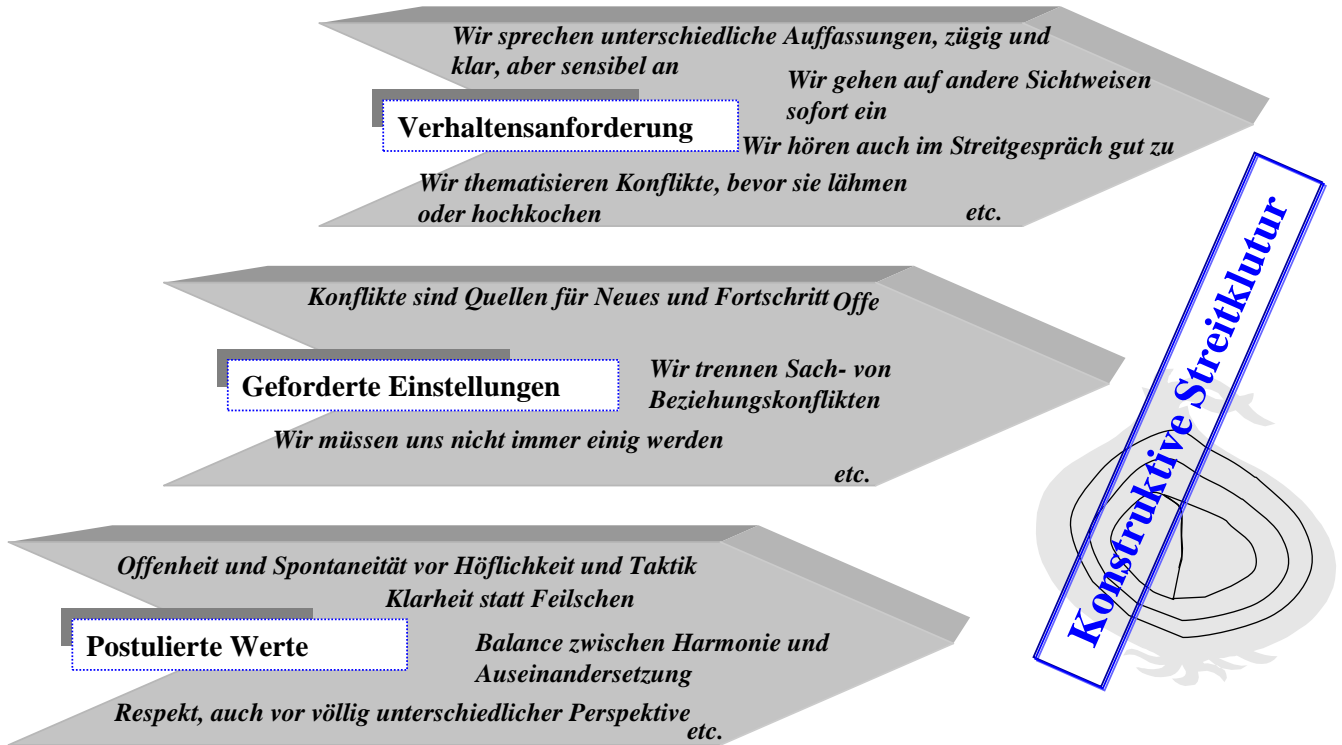
- ◆ Die Autorität der Mitarbeiter in Gruppen-Arbeiten und Entscheidungsprozessen (Arbeitskreisen, Projektgruppen) werden von ihren Vorgesetzten hinsichtlich der getroffenen Vereinbarungen unterminiert
- ◆ Unterschwellige Konkurrenz und vorsichtige Zurückhaltung verhindern vertrauensvolles Engagement für gemeinsame Ziele
- ◆ Die Gruppenmitglieder halten ihre Zusagen nicht ein. Aktionspläne sind das Papier nicht wert
- ◆ Prozesse werden nicht von allen akzeptiert, viele akzeptieren nur die eigenen Ziele
- ◆ Effektivere Zusammenarbeit wird durch Formalismus erstickt

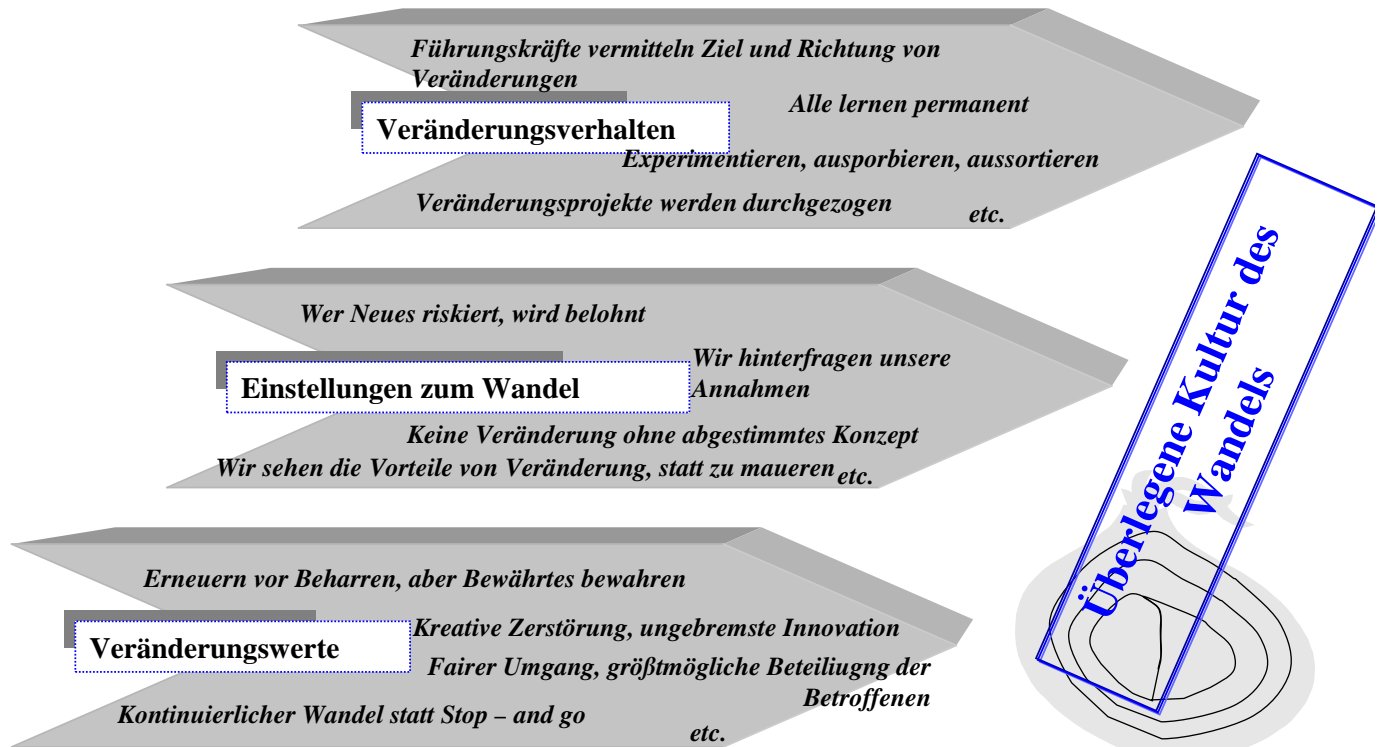
www.drklausseckrich.de,

05.02.2005

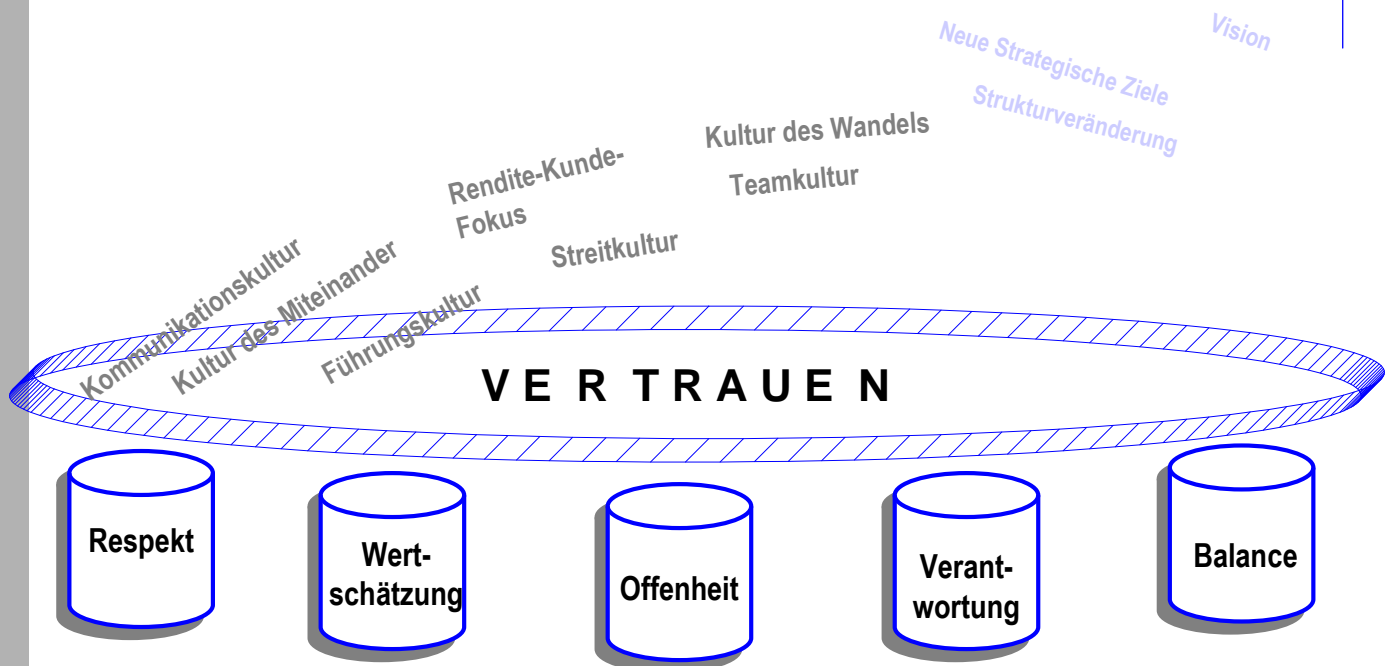
Profess: **Abbildung 4.6 Problemezone Zusammenarbeit**





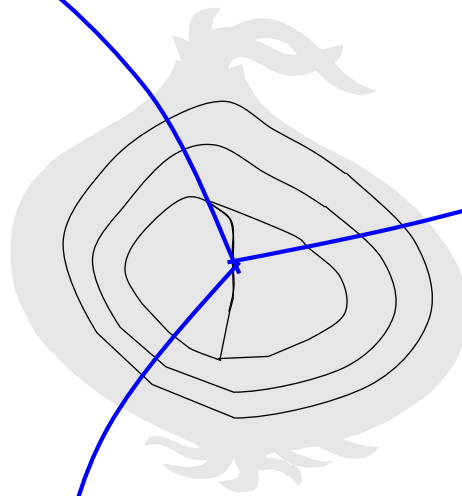


Die Vertrauensorganisation



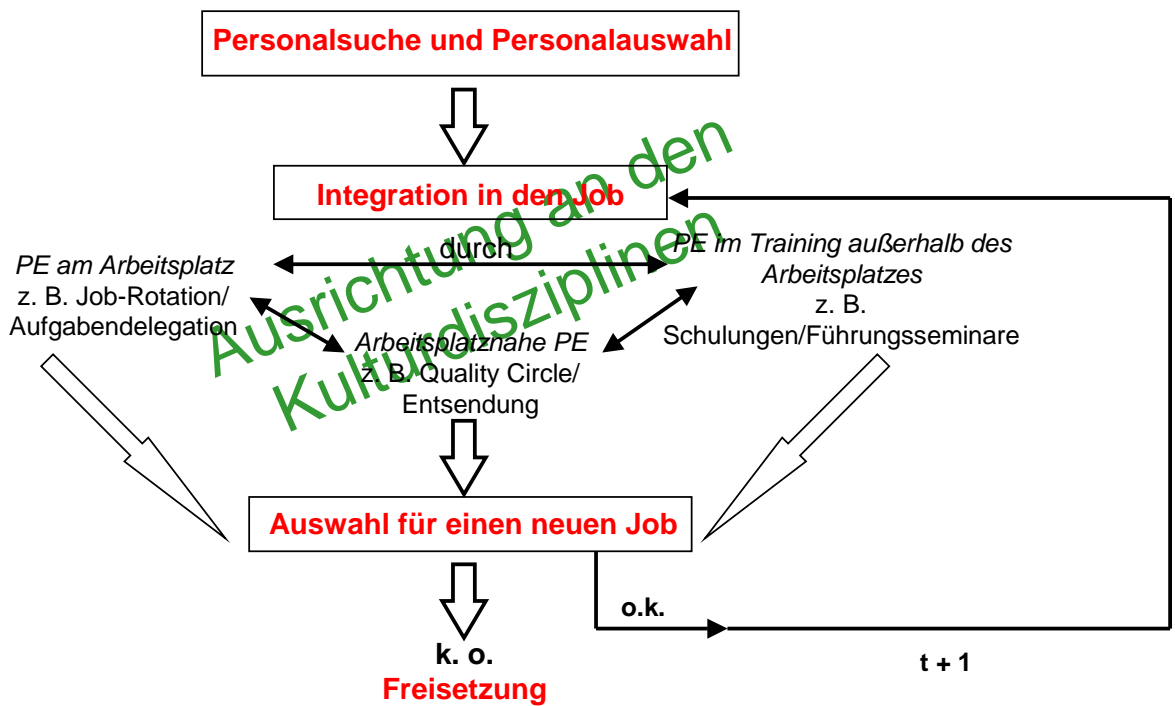
Die Vorbildrolle leben

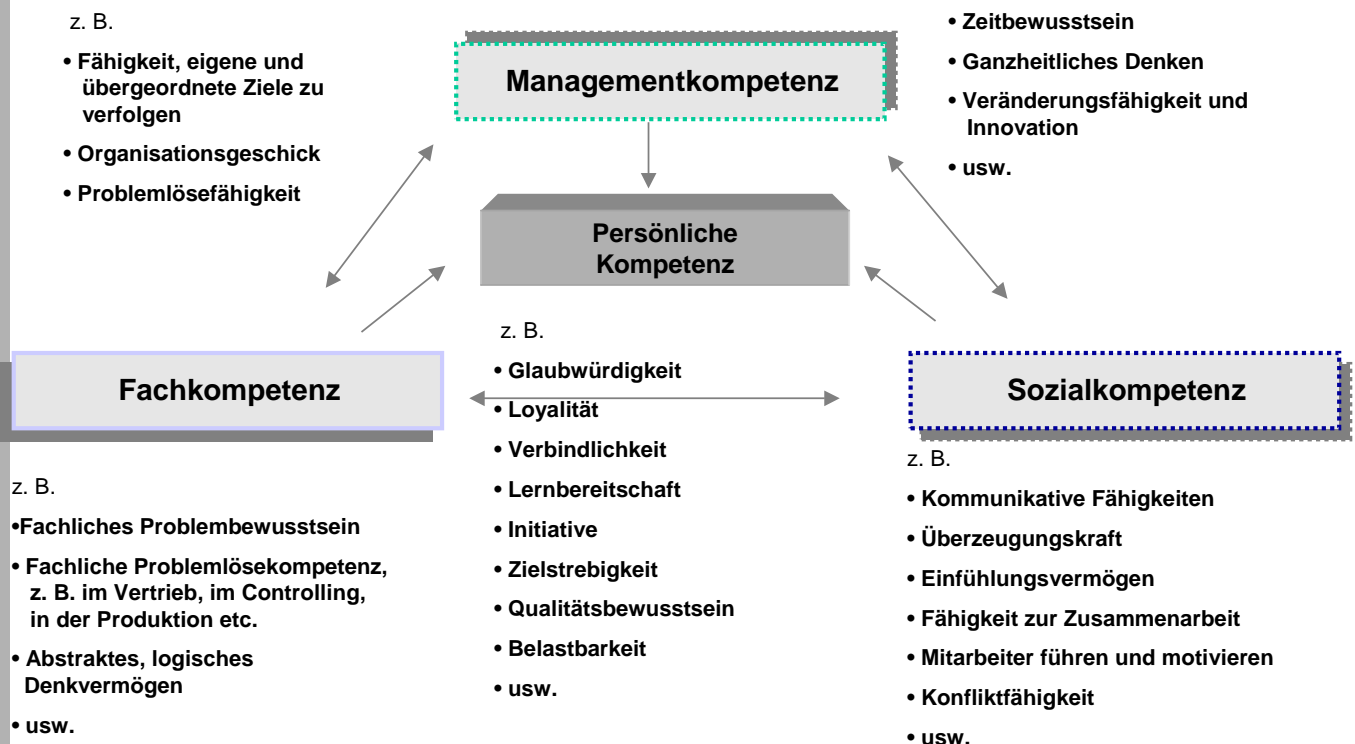
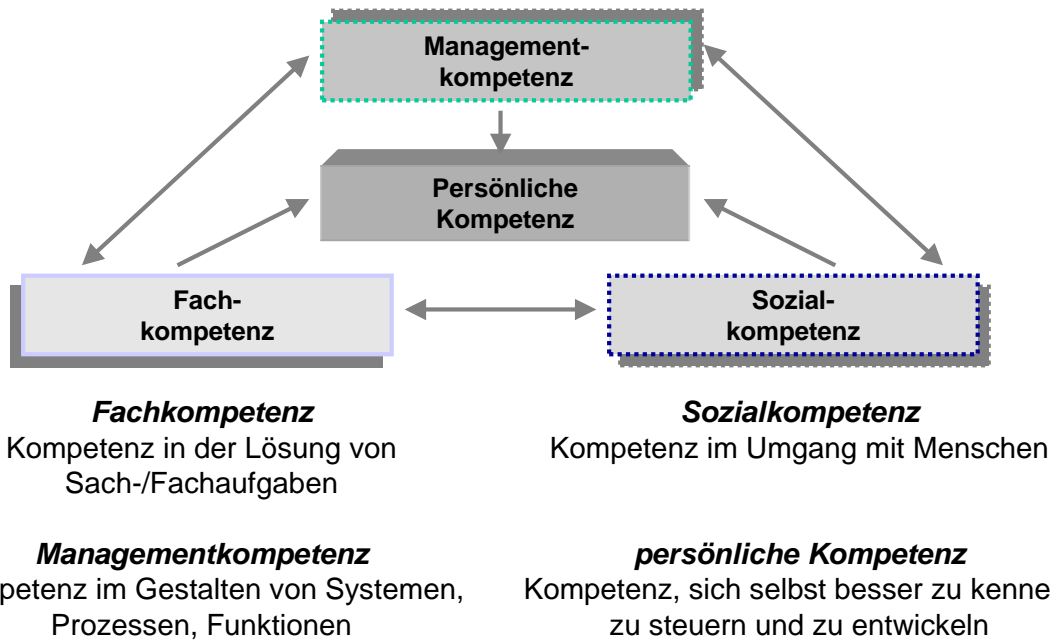
Professionalisierung vorantreiben



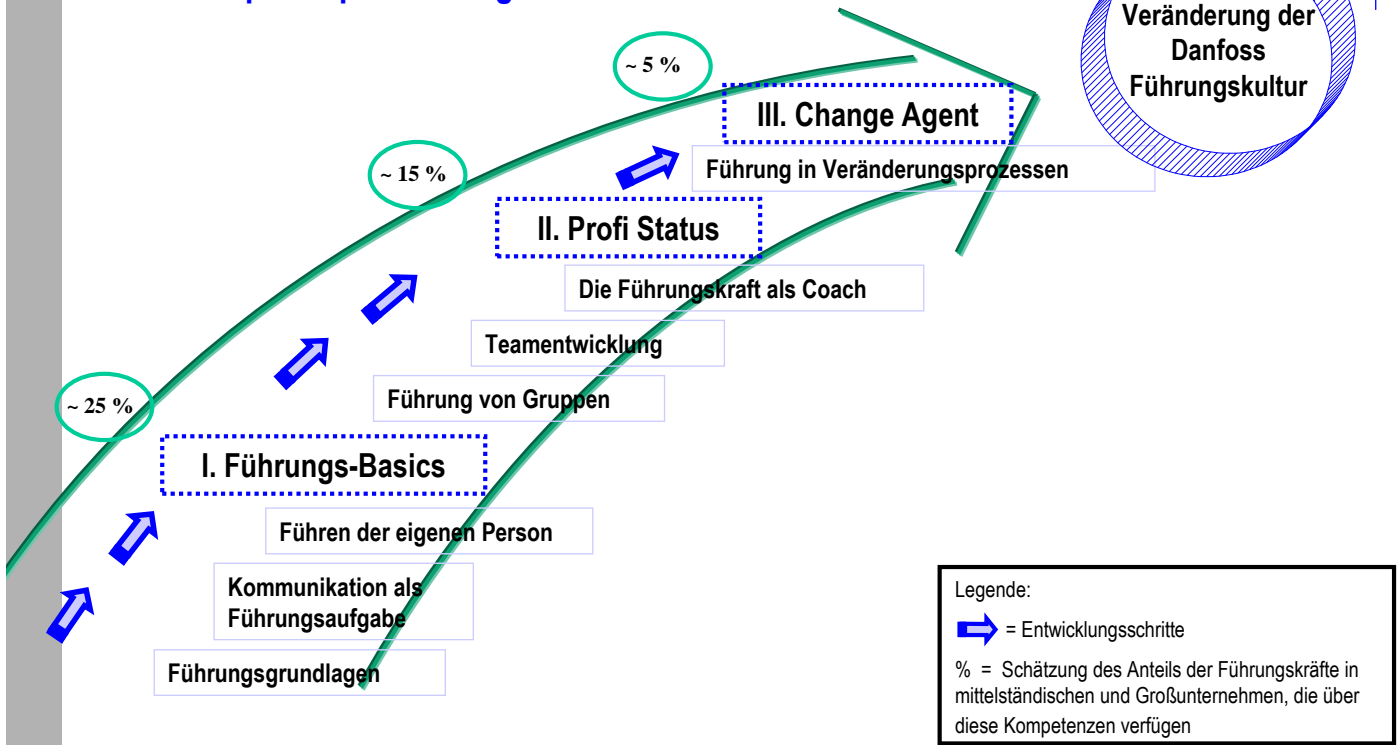
Präsenz im Alltag durchsetzen

Personalentwicklung als nichtdelegierbare Führungsaufgabe





Die drei Entwicklungsstufen des Danfoss Leadership Kompetenz-Programms



Giulianis Leadership Prinziples/1

Das Ergebnis: In Giulianis Amtszeit (1993 - 2001)



entwickelte sich New York von einer Hochburg des Verbrechens zu einer der sichersten Großstädte der Welt, die wirtschaftlich floriert und ihren Bürgern mehr Lebensqualität liefert

Unter seiner Führung reduzierte sich die Mordrate um zwei Drittel
 die Schießereien um 75 %
 die Einbruchsdelikte um 62 %

Das Erfolgsgeheimnis: Giulianis Grundsätze

- ▶ sich mit erstklassigen Leuten umgeben
- ▶ mit kleinen Erfolgen anfangen
- ▶ mit Überzeugungskraft entwickeln und vermitteln
- ▶ sich von allem selbst ein Bild machen

- ▶ immer ein Vorbild sein
- ▶ das Wichtigste zuerst erledigen
- ▶ wenig versprechen und viel halten
- ▶ sich niemals auf blosse Vermutungen verlassen
- ▶ Teamwork und durchsichtige Entscheidungsstrukturen
- ▶ Berechenbarkeit und Ehrlichkeit

Giulianis Leadership Prinziples/3

Das mentale Modell:

Die „Broken-Windows-Theorie“



Das Phänomen:

Eine vermeintlich unbedeutende Kleinigkeit (wie z. B. eine kaputte Fensterscheibe in verlassenem Gebäuden) führt unmittelbar zu einem gravierenden Verfall eines ganzen Stadtviertels.

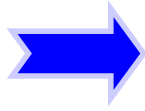


Die Ursache-Wirkungskette:

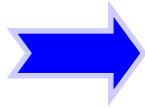
Jemand, der normalerweise keinen Stein in eine intakte Scheibe wirft, ist weniger zögerlich, ein zweites Fenster einzuschlagen, wenn bereits eines kaputt ist.

Wenn sich jemand durch all die eingeworfenen Fenster angestachelt fühlt, wird vielleicht noch schlimmerer Schaden entstehen, weil er spürt, dass niemand da ist, der die Gesetzeswidrigkeiten verhindert.

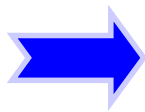
Die Lernpunkte:



Einfache Führungsregeln sind Garant für erfolgreiches Management - Sei es in einer Millionenstadt, in einem Weltkonzern oder im Einmannbetrieb



10 Führungsgrundsätze, die (vor)gelebt werden, sind wirkungsvoller als 100 Aktionspläne mit 1000 Einzelaktionen



Wehret den Anfängen!

Unternehmensleitbild

Die im Leitbild zusammengefaßten Grundsätze umfassen Aussagen zu:

- den erwünschten Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder**
- den geforderten Grundeinstellungen der Akteure in der Organisation**
- den gemeinsamen Werten der Menschen in der Organisation.**

Das Leitbild bezieht sich - je nach gewünschter Reichweite der Wirkung - auf

- das ganze Unternehmen**
- Unternehmensbereiche, z.B. Sparte XY**
- Einheiten wie Abteilungen oder Teams (Geschäftsführungsteam, Projektteam)**
- Gruppen in der Organisation, z. B. die Führungskräfte**

Frage an die Runde: Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung?

Antworten:

1. Es ist wichtig, daß um Gottes Willen nicht stehengeblieben wird.
2. Die Aktivitäten müssen fortgesetzt werden, nicht abbrechen!
3. Kein "VERSANDEN" zulassen, es muß jetzt konsequent durchgesetzt werden.
4. Wenn dies scheitert, brauchen wir in den nächsten Jahren damit nicht mehr zu kommen.
5. Wir, die FK, wissen, daß sich unsere MA danach sehnen, entsprechend der FL behandelt zu werden.
6. Es sollte nicht gleich durchgängig, bis zur letzten Ebene eingeführt werden, zunächst ist nur die nächste, die Verantwortung hat, einzubeziehen.
7. Die Einführung ab der nächsten Ebene darf nicht darin bestehen, daß nur Papiere erstellt und verteilt werden, das wäre schlecht.
8. Mit der Fortsetzung des Programms nicht zu lange warten. Die Leute, die damit konfrontiert wurden, arbeiten schon besser mit.
9. Bis Ende des Geschäftsjahres 2000 sollten alle der nächsten Ebene trainiert worden sein.

Quelle: Follow-up-Seminar zu einem zweitägigen Workshop "Führungsleitlinien" in einem mittelständischen Unternehmen; 5/99.



Übersicht:

Einführung: Kulturmanagement - als Führungsdisziplin

Verantwortung und Commitment

Methoden zur Erfassung der Unternehmenskultur

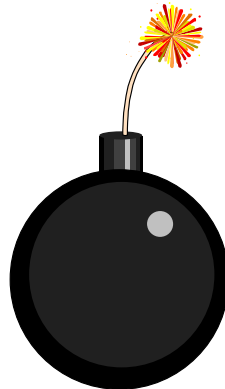
Kerndisziplinen und Umsetzungskonzepte

Kulturveränderung: Fallstricke und Irrwege

» Vorstände bzw. Geschäftsführung delegieren neben der Umsetzungsverantwortung auch das Commitment an die Personalabteilung

» Führungskräfte ändern die Prioritäten ‚heute so, morgen so‘

» Die Akteure unterschätzen den Aufwand - ihnen geht die Luft aus



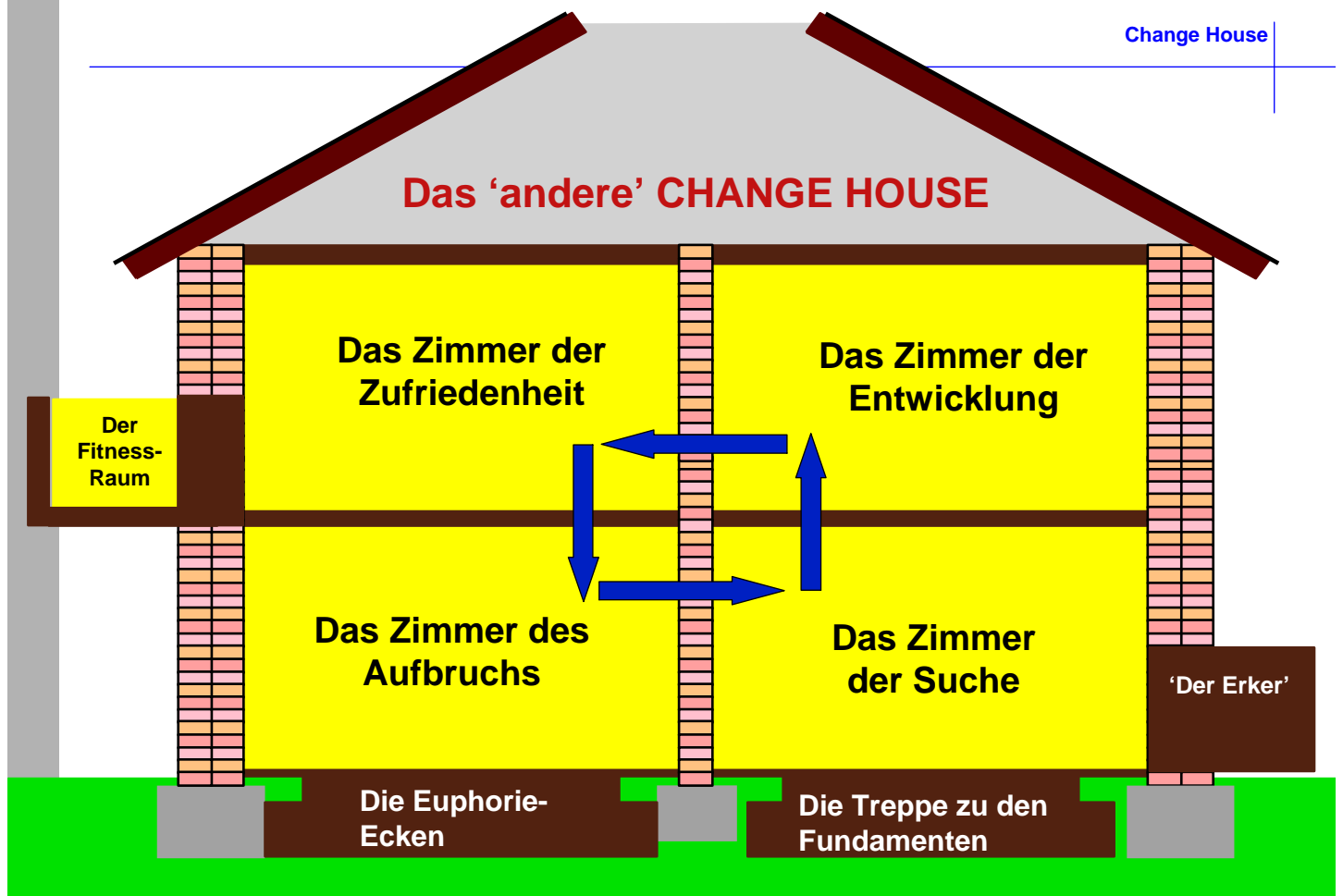
» Die Führungskräfte ignorieren die Vorbildfunktion

» Die Akteure nehmen sich selbst nicht ernst - Leitlinien sind Teil der ‚Show‘, Spielregeln sind Lippenbekenntnisse etc.

» Strategien und Strukturen bleiben ungeklärt

» etc., etc.

Das 'andere' CHANGE HOUSE



- Bate, Paul (1997): Cultural Change - Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur, München 1997
- Czipin & Proudfoot (2001), zitiert nach Welt am Sonntag, Nr. 47 vom 25.11.2001, S. 52
- Große-Oetringhaus, Wigand F. (1994), Management-Lernen und Strategie - am Beispiel der Siemens AG, in: Simon, Hermann, Schwuchow, Karlheinz (Hrsg.), Management-Lernen und Strategie, Stuttgart 1994, S. 19 - 56
- Heinen, E. und Dill, P. (1990): Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht, S. 13
- Meier, Medard; Becker, Jörg (1996): Schon fast paranoid. Wirtschaftswoche Nr. 36 vom 29.08.1996, S. 62f.
- Nieder, Peter, (1997): Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Mißtrauens, Wiesbaden
- Olbrich, Michael (1999): Unternehmenskultur und Unternehmenswert, Wiesbaden 1999
- Personal Magazin (2002): Unternehmenskultur - Faktor X für den Erfolg, (Sammelbeitrag), Nr. 1 2002
- Scott Morgan, Peter (): Die geheimen Spielregeln im Unternehmen,
- Schmidt, S. J. (2004): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Weilerswist
- Simmons, Annette (1997): Territorial Games. Understanding & Ending Turf Wars at Work, New York 1997