

KULTURWANDEL IN GRÖßEREN ORGANISATIONEN

Wesentliche Erkenntnisse, Übungen und Fallstudien

Von Tor Eneroth & Ashley Munday

Übersetzung aus dem Englischen: Elsa Pieper

Koordination: Dr. Andrea Maria Bokler

Grafische Umsetzung Deutsch: Vesna wvj GmbH



BARRETT VALUES CENTRE



Stellen Sie sich eine Arbeitsplatzkultur vor, die von Begeisterung geprägt ist, in der alles zur Verbesserung der Kundenerfahrung getan wird, Innovationen gedeihen und Teams sich mühelos an unvorhergesehene Umstände anpassen, Ihr leitendes Managementteam auf eine gemeinsame Erfolgsvision hinarbeitet und Mitarbeiter aufrichtig füreinander eintreten, sich anerkannt fühlen und innerhalb der Organisation gefördert werden.

Kulturen wie diese entstehen nicht über Nacht. Sie werden weder durch Richtlinien noch durch Prozesse oder Key Performance Indikatoren (KPIs) geformt. Solche Hochleistungskulturen zeichnen sich durch Werte Alignment¹, Mission Alignment und ein niedriges Angstniveau aus. In diesen Kulturen können Mitarbeiter ihre Überzeugungen und Werte bei der Arbeit einbringen und in der Organisation weiß man, dass man die richtige Kultur geschaffen hat, um Hochleistungen zu erbringen.

Unser Ziel ist es, Ihnen auf den folgenden Seiten eine Einführung in gelingende Kulturtransformationen in größeren Unternehmen zu bieten, die mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigen. Wir haben immer wieder erlebt, wie sich Organisationen im Zuge von Kulturtransformationen auf Erfolgskurs begeben haben. Dieses Papier beinhaltet drei kurze Fallstudien, einen Überblick über Konzepte und Schlüsselerfahrungen sowie Übungen für Ihre ersten Schritte des Kulturwandels². Wir hoffen, dass dieses Papier Ihnen die Zuversicht und die geeigneten Werkzeuge vermittelt, um eine der wichtigsten und alles verändernde Reise in der Geschichte Ihrer Organisation anzutreten.

¹ Der englische Begriff Alignment beinhaltet sowohl die passive „Anpassung“ wie die aktive „Ausrichtung“ und wird daher nicht ins Deutsche übersetzt.

² Wir verwenden im folgenden die Begriffe Kulturwandel und -transformation synonym

WANDEL – WARUM?

Kultureller Change bedeutet, einen Prozess zu entwickeln und die 'beweglichen Teile' zu managen; im Gegensatz dazu findet Wandel oder Transformation im Inneren statt. Der Kulturwandel umfasst den Menschen mit seinen Gefühlen, Überzeugungen und Werten, die ihn antreiben. Es geht darum, mit den Menschen auf der Grundlage ihrer tieferen Beweggründe zu arbeiten, um etwas Größeres und Besseres zu erschaffen, als Sie es sich vorstellen können. Dies erfordert Zeit und muss entwickelt werden, wie beim 'Heranziehen' einer Pflanze oder eines Lebewesens. Wandel ist ein Prozess von 'Hier' nach 'Dort', er entfesselt das Beste von dem, was sein kann. Er setzt menschliche Potentiale frei und bringt unsere kollektive Weisheit zur Wirkung.

“Früher oder später müssen wir anerkennen, dass es keine Endstation gibt, den einen Ort, an dem man ankommt und für immer bleibt. Die wahre Lebensfreude liegt in der Reise.”

–Robert Hastings

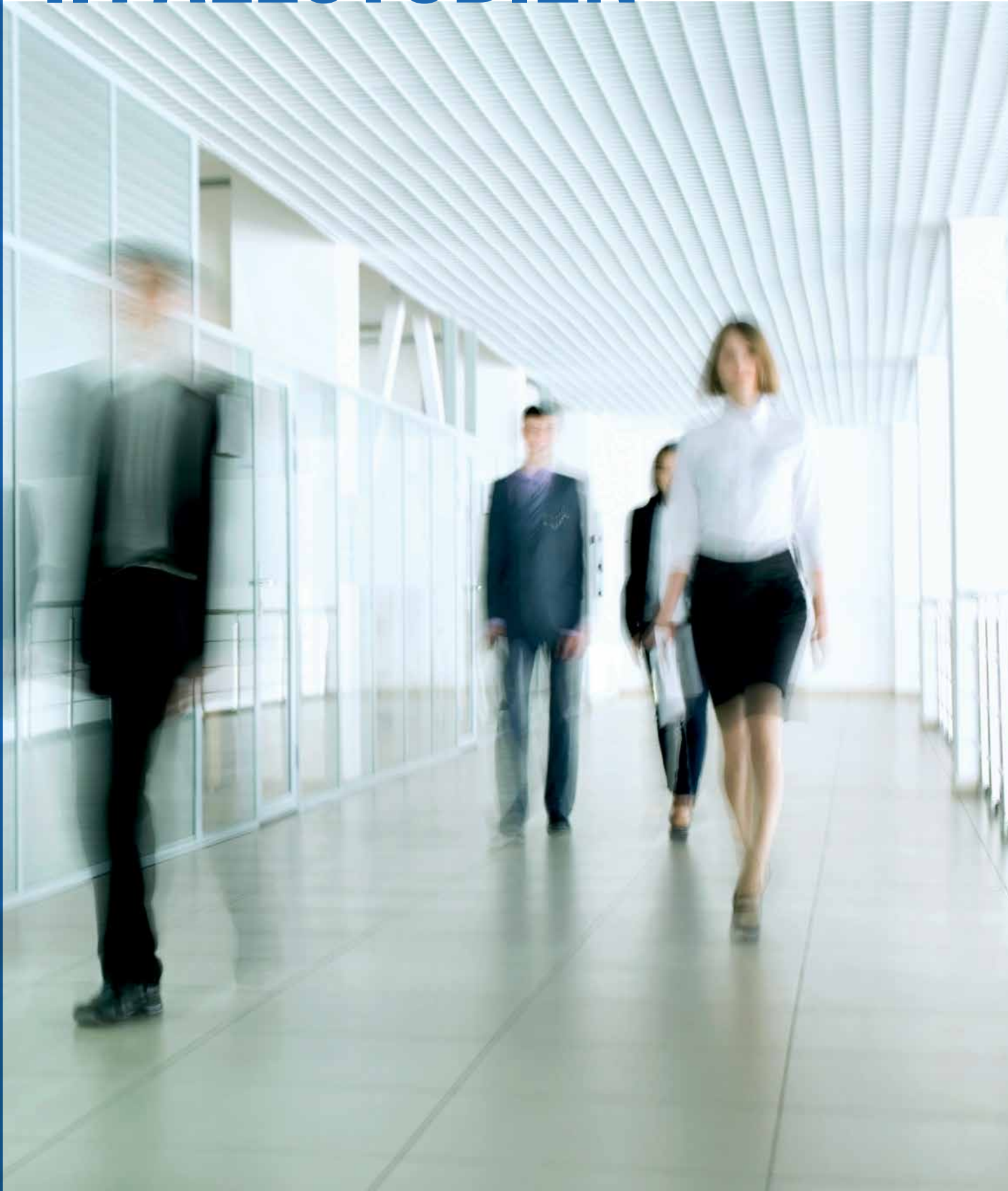
KULTUR IST DIE REISE, NICHT DAS ZIEL

In diesem Papier sprechen wir immer wieder von der “Kulturreise”. Führungskräfte, die den Weg des Wandels einschlagen, müssen zugleich auf die Marktbedingungen wie auf die Bedürfnisse ihrer Teams eingehen. Sie werden Visionen erschaffen und sie im Folgenden weiter ausformen. Kultur ist kein Zielort, sondern eine Daseinsart, die Sie gestalten und im Lauf der Zeit weiterentwickeln.

INHALT

I. FALLSTUDIEN	6
VOLVO IT	9
OLD MUTUAL GROUP	13
UNILEVER BRAZIL	17
II. WICHTIGE ERKENNTNISSE	20
III. IHRE GEWÜNSCHTE KULTUR ENTWICKELN	30
AKTIVES ENGAGEMENT DER FÜHRUNG	32
KULTURFÖRDERNDE ROLLEN	34
KULTUR DEFINIEREN UND ENTWICKELN	36
STRUKTUR ALIGNMENT	40
FOLLOW-UP UND GEWONNENE ERKENNTNISSE	42
SCHLUSSFOLGERUNGEN	46
IV. MATERIALIEN	48

I. FALLSTUDIEN



Anhand der folgenden Fallstudien erfahren Sie mehr über das Konzept der Kulturreise. Wir haben mit Old Mutual Group, Volvo IT und Unilever Brazil drei Beispielorganisationen aus unterschiedlichen Kontinenten gewählt, die verschiedene Zielsetzungen verfolgten und auf jeweils eigene Weise den Kulturwandel vollzogen haben. Dabei wird deutlich, dass es nicht den einen, sondern viele Wege gibt, erfolgreich an Ihrer Kultur zu arbeiten.

*“Die konsequente und
beständige Arbeit an unserer
gewünschten Kultur ist
einer unserer kritischen
Erfolgsfaktoren.”*

– Magnus Carlander,
CEO Volvo IT

FALLSTUDIE:

Volvo IT (2000–2010)

Volvo IT ist ein weltweit operierendes Unternehmen mit Sitz in Göteborg, Schweden. Der primäre Geschäftszweck liegt in IT-Dienstleistungen für das globale Netzwerk der Volvo Gruppe und in der Unterstützung der regionalen Teams. Die pro-aktive Arbeit an der Unternehmenskultur begann im Jahr 2000 unter der Leitung eines Vollzeit-Kulturmanagers, der nicht stimmberechtigtes Mitglied des Vorstandsteams war. Die vorliegende Fallstudie beschreibt die Kulturtransformations- und -entwicklungsreise des Unternehmens über einen Zeitraum von elf Jahren (2000 bis 2011).

Herzstück der Kulturreise war das Kulturbotschafter-Programm, das in 2001 lanciert wurde. In den nachfolgenden Jahren schulte Volvo IT über 500 Kulturbotschafter, die in allen Bereichen der Organisation aktiv an der Kulturentwicklung arbeiteten. Als Teil des Programms wurden alle formellen und informellen Leader für die Entwicklung der gewünschten Kultur trainiert und befähigt. Sie begaben sich auf die Reise, um die Kernwerte, für die sie eintreten wollten, kontinuierlich zu definieren und zu entwickeln.

BRANCHE:
Technologie

ANZAHL DER
BESCHÄFTIGTEN:
6000

ANZAHL DER
KULTURBOTSCHAFTER:
500

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT IN:
**Europa, Nord- und
Südamerika, Asien,
Ozeanien, Afrika
(20 Länder)**

Der Fokus der Kulturarbeit verdeutlichte sich im Lauf der Zeit unter dem Einfluss sich verändernder Marktbedingungen, strategischer Zielsetzungen und der Bedürfnisse der Organisation, der Beschäftigten und der Stakeholder. Folgende Themen der Kulturreise kristallisierten sich mit der Zeit heraus:

ZU EINEM UNTERNEHMEN WERDEN: DIE VOLVO IT IDENTITÄT (2000–2002)

Zu Beginn der Reise war Volvo IT ein neues Unternehmen, das aus der Zusammenlegung der Konzern-IT und der IT-Abteilungen von sieben Volvo Geschäftseinheiten entstanden war.

Die erste Herausforderung lag darin, eine gemeinsame Kultur für die neue Organisation zu entwickeln, und zwar vorwiegend in Schweden, Belgien und den USA. Die Teams identifizierten sich mit ihren alten Geschäftseinheiten und es gab keine gemeinsame Identität. Dies förderte Meinungsverschiedenheiten und internen Wettbewerb. Die größte Herausforderung war es, ein gemeinsames Werte-Set und eine Kultur für die geographisch verteilten Teams zu entwickeln und die Identität der Volvo IT zu erschaffen.

DEN KUNDENFOKUS SCHÄRFEN (2003–2008)

Nachdem sich die kulturellen Normen im Unternehmen etabliert hatten, richtete sich der Fokus auf externe Stakeholder. Da das Unternehmen jetzt eine vom Volvo Mutterkonzern getrennte Einheit darstellte, waren die internen Beziehungen von früher zu Kunden-Lieferanten-Beziehungen mutiert. Dies erforderte neue Verhaltensweisen und Einstellungen. Hinzu kam, dass Volvo IT weitere Kunden hinzugewann. In der Zwischenzeit stieg die Anzahl der Beschäftigten von 3.000 auf 7.000 im Spitzenjahr 2009.

RESILIENZ SICHERSTELLEN: KULTUR IN DER WIRTSCHAFTSKRISE (2008–2010)

Im Zuge der Finanzkrise erlebten sowohl der Volvo Konzern wie die Volvo IT einen erheblichen Geschäftsrückgang. In dieser Situation waren dringende Entscheidungen nötig. Eine der Konsequenzen war, dass 2.000 der 7.000 Beschäftigten und Berater innerhalb von sechs Monaten das Unternehmen verlassen mussten. Auch in dieser schwierigen Zeit achtete die Führungsmannschaft darauf, ihre

Werte zu leben, um die gewünschte Kultur weiter aufrecht zu erhalten und das bestehende Vertrauen nicht zu zerstören. Die Beschäftigten wussten, dass es um langfristige Nachhaltigkeit ging. Die Mitarbeiterzufriedenheit blieb weiter auf einem hohen Niveau von 90%.

STRATEGIE UMSETZEN: KULTUR ALS WEGBEREITER (2010–2011)

Als die Märkte sich wieder erholten, wuchs Volvo IT bis zum Jahr 2011 erneut auf 7.000 Beschäftigte und externe Mitarbeitende. In dieser Zeit stand die Strategieumsetzung im Mittelpunkt, während man zugleich an der Weiterentwicklung der Kultur arbeitete. In diesen zehn Jahren wurden die Kulturbotschafter bei Volvo IT kontinuierlich geschult, um mit ihren Teams in einem co-kreativen Prozess die strategischen Ziele zu erreichen und zugleich die gewünschte Kultur zu gestalten.

ERGEBNISSE

- » Die Mitarbeiterzufriedenheit stabilisierte sich auf außergewöhnlich hohem Niveau, selbst als 2.000 Mitarbeitende entlassen werden mussten. Der entsprechende Index (ESI) erreichte über fünf Jahre hinweg an die 90%.
- » In einem Jahrzehnt stieg die Kundenzufriedenheit über 30% an. Etliche Kunden gaben in der Befragung 100% Zufriedenheit an.»
- » Die gemessene Genauigkeit bei der Projektabwicklung verbesserte sich von 55 auf 90%.
- » Die Ratingagentur Universum klassifizierte Volvo IT als 'best in class' in der Kategorie der attraktivsten IT-Arbeitgeber.

“Ich glaube fest daran, dass unsere Organisationskultur wesentlich ist für unseren Erfolg. Alljährlich messen wir sie mit Hilfe des Barrett Cultural Values Assessment unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden.

Die dabei aufkommenden Fragen werden von den Führungskräften aus allen Unternehmensbereichen zum Thema gemacht. Wir sind uns der hohen Bedeutung der Kundenzentrierung als Kern unseres Geschäfts bewusst. Wir wissen, wie wichtig es ist, die richtige Kultur und entsprechende Verhaltensweisen zu entwickeln, um vertrauter Partner unserer Kunden zu werden. Dies wird auch künftig unser Erfolgsfaktor sein.”

—Julian Roberts,
CEO Old Mutual PLC

FALLSTUDIE:

Old Mutual Group

Old Mutual Group ist ein führender internationaler Versicherungs- und Bankenkonzern. Die Gruppe umfasste zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Fallstudie drei bekannte Marken: Nedbank, Old Mutual und Skandia.

Die Kulturtransformation der Gruppe nahm in 2005 bei der Tochter Nedbank ihren Anfang. Der gruppenweite Prozess wurde ausgerollt, als im Rahmen der Visionsfindung im Jahr 2010 das Ziel “Vertrauter Partner unserer Kunden” definiert wurde. Die Arbeit begann mit den Vorstandsteams und konzentrierte sich zunächst auf die Stärkung der Selbstwahrnehmung, den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen und das kaskadenförmige Ausrollen des strategischen Storytellings. Die Organisationsstrukturen und Prozesse wurden so angepasst, dass die Entwicklung der gewünschten Kultur top-down unterstützt wurde. Dabei wurden das Betriebsmodell der Gruppe ebenso wie das Performance Management, die Auswahl-Assessments und die Führungskräfteentwicklung umgestaltet und zuletzt die kulturelle Entropie (als Maß für Funktionsstörungen) in die langfristigen Prämiensysteme der Vorstandsmitglieder integriert. Der Belegschaft wurde so ohne jeden Zweifel verdeutlicht, dass es der Organisation mit der Entwicklung ihrer Werte und Kultur ernst war.

BRANCHE:
Finanzdienstleister

ANZAHL DER
BESCHÄFTIGTEN:
57.480

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT IN:
**Afrika, Asien, Europa,
Nord- und Südamerika
South America**

Bald erkannte man, dass die Arbeit mit den Führungsteams nicht ausreichen würde, um den Wandel auch in den geografisch verteilten Teams voranzutreiben. Daher begann die Gruppe, mit so genannten Culture Leads Kapazitäten für den Kulturwandel aufzubauen, und zwar zunächst im Geschäftsbereich 'Vermögensverwaltung' mit Sitz in Großbritannien und später im Geschäftsbereich 'Schwellenmärkte' in Südafrika.

Die Aufgabe der Culture Leads, vorwiegend hochrangige Führungskräfte, lag darin, die Kulturtransformation in ihren Geschäftsbereichen aktiv voranzutreiben und einen ausführlichen Dialog darüber, wie man die Werte leben wolle, anzuregen. Die Culture Leads wurden vorab mit den entsprechenden Fähigkeiten und Werkzeugen ausgestattet, um die Transformation in ihren Teams wirksam zu unterstützen.

Sie wurden geschult, um den Wandel "an der Basis" in ihren Unternehmensbereichen zu verwirklichen. Daneben war es ihre Aufgabe, die Kollegen im Vorstand zu unterstützen, sie aber auch herauszufordern, um die Agenda voranzutreiben und die Story des Wandels weiter in die Organisation hineinzutragen. Auf diese Weise wurde die Kulturtransformation über mehrere Kanäle in die Geschäftseinheiten gebracht.

Das Old Mutual Cultural Transformation Toolkit ist eine Materialsammlung, die eigens für den Kulturwandel im Unternehmen entwickelt wurde. Sie umfasst Kapitel zur Entwicklung neuer Denkweisen und Fähigkeiten, zu Führungswandel, zu sinnstiftenden Teammeetings, zur Auswertung der Ergebnisse der jährlichen Kultur-Assessments sowie zum Arbeiten mit den Ergebnissen der Organisations- und Führungs-Assessments.

*“Im Grunde genommen
stiften wir Sinn auf der
persönlichen Ebene,
denn hier vollzieht sich
Entwicklung. Die Suche
nach Sinn ist etwas
zutiefst Menschliches.
Führungskraft sein heißt,
zu wählen, welchen Sinn
man stiftet.”*

–Rob Mallick,
Kulturberater,
Unilever Brazil

FALLSTUDIE:

Unilever Brazil

Unilever Brazil blickte vor dem Kulturentwicklungsprozess auf eine bemerkenswerte 80-jährige Firmengeschichte zurück. Allerdings gingen im Geschäftsjahr 2004–05 die Umsätze nach Jahrzehnten starken Wachstums erstmals zurück und das Unternehmen musste sich erneuern. Anfang 2008 lancierte Kees Kruythoff, der neue Vorstandsvorsitzende, zusammen mit seinen Vorstandskollegen von Unilever Brazil eine Transformation, um das Unternehmen wieder auf Wachstumskurs zu bringen. Sie erkannten, dass nicht nur strategische Herausforderungen gemeistert und die Betriebsabläufe adressiert werden mussten, sondern auch die Organisationskultur.

Dabei standen fünf Gedanken im Mittelpunkt:

1. Wachstum beschleunigen,
2. Gewinne aus Skaleneffekten erzielen,
3. eine nachhaltige gesellschaftliche Transformation fördern,
4. Fähigkeiten entwickeln, die nötig sind, um das Geschäft auszubauen,
5. einen Ansatz der “ineinander mündenden Flüsse” verfolgen, d.h. die Kulturtransformation

BRANCHE:
Konsumgüter

ANZAHL DER
BESCHÄFTIGTEN:
über 10.000

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT IN:
Brasilien

und der laufende Geschäftsbetrieb (Strategie/Key Performance Indicators) sollten wie die zwei sich vereinenden Quellflüsse des Amazonas auf integrierte Weise angegangen werden. Statt "entweder – oder" bzw. "nebeneinander" sollte das Gemeinsame zugleich betrachtet werden.

DER PROZESS

- » Zunächst entwickelte man die gemeinsame Erkenntnis, dass das Konzept eines linearen Prozesses veraltet und wirkungslos sein kann. Dynamisches Arbeiten mit Kulturen passiert oft spontan und lässt menschliche Dynamik zu.
- » Alle sechs Monate wurde ein Cultural Values Assessment (CVA) durchgeführt.
- » Das Thema erhielt über 36 Monate hinweg ununterbrochene Aufmerksamkeit.
- » Es wurde deutlich, dass die Führung Kultur gestaltet. Das Vorstandsteam unternahm eine Reise persönlicher Reflexion zu seinen Werten und zu der Kultur, die es bei Unilever Brazil zu erschaffen wünschte. Der Vorstand führte das Executive Team (ET) durch den gesamten Prozess. Im Anschluss daran führte das Executive Team die 250 leitenden Manager durch den Prozess.
- » Man entwickelte sinnstiftende Rituale und nahm sich Zeit zur Diskussion der Kernwerte, für die man sich vor allem einsetzen wollte.
- » Bedürfnisse wurden kontinuierlich interpretiert und neu bewertet. Wenn bspw. der Aspekt Sicherheit auf Dauer überbetont wurde, wurden Schulungen zu Themen wie Schadensanfälligkeit und der notwendigen Bereitschaft zur Risikoübernahme durchgeführt.

ERGEBNISSE

- » In 2008 legten die Umsätze um 3% zu, in 2009 um 7% und ab dem zweiten Geschäftsquartal 2010 zweistellig. Das Wachstum wurde durch steigende Marktanteile erzielt, nicht durch Preissteigerungen.
- » Die kulturelle Entropie als das Maß für unproduktive Tätigkeiten im Unternehmen fiel von 37% auf 19%, und in 2010 auf 10%.
- » Die Entropie im Vorstandsteam fiel von 31% auf 8%.
- » Ausgehend von einer Kultur, die von Vorsicht, Kurzfristen, internem Wettbewerb und Konsensstreben geprägt war, erlebten die Beteiligten jetzt ein Unternehmen mit Langzeitperspektive, gemeinsamer Vision, Teamwork und einer starken Orientierung an Kundenzufriedenheit und Führungskräfteentwicklung.

II. SCHLÜSSEL- ERKENNTNISSE



Nach jahrzehntelanger Erfahrung in der Begleitung und Durchführung von Kulturtransformationen in größeren Organisationen haben wir nachfolgende Schlüsselfaktoren für gelingenden Wandel identifiziert.

Wir empfehlen Ihnen, diese Faktoren gemeinsam mit Ihrem Management Team zu besprechen. Diskutieren Sie, was in Ihrem Haus schon gut funktioniert, wo Sie Veränderungen erwägen und was Sie künftig anders machen sollten.

“Culture eats strategy for breakfast,”

so lautet ein viel zitierter Ausspruch von Peter Drucker, zu dessen Bekanntheit insbesondere der Präsident der Ford Motor Company beigetragen hat. Der Punkt ist: Wenn Sie keine starke Kultur haben, werden Sie nicht in der Lage sein, Ihre Strategie wirksam umzusetzen. Zugleich gilt, dass wenn Sie keinen Fokus und keine Richtung in Form einer Strategie haben, Ihre Kultur nicht überleben wird. Ihre derzeitige Kultur, also die Art und Weise, in der die Dinge bei Ihnen erledigt werden, ist der Befähiger, das Kraftzentrum, das die Energie bereitstellt, um Menschen auf gemeinsame Ziele auszurichten. Die Kultur sollte der Ausdruck Ihrer Mission, Vision und Werte sein.

Es gibt keine “richtige” Kultur, ebenso wenig wie es die eine “richtige” Art gibt, sein Leben zu leben.

Viele suchen nach der besten, effektivsten oder erwiesenermaßen Erfolg tragenden Kultur. Es gibt aber kein Modell dafür, wie eine Unternehmenskultur aussehen sollte. In Zeiten des Benchmarkings und des weit verbreiteten Erkenntnisaustauschs unter Meinungsführern muss sich die Kultur der eigenen Organisation von innen heraus entwickeln. Denn Unternehmen sind lebendige Systeme.

Es gilt daher:

1. die Mission, Vision und Werte Ihrer Organisation zu verstehen,
2. Ihre persönlichen Bedürfnisse und das, was Sie antreibt, zu kennen,
3. die nötigen Verhaltensweisen und Maßnahmen abzuleiten, um die gewünschte Kultur zu erschaffen, die Ihre strategischen Ziele unterstützt.

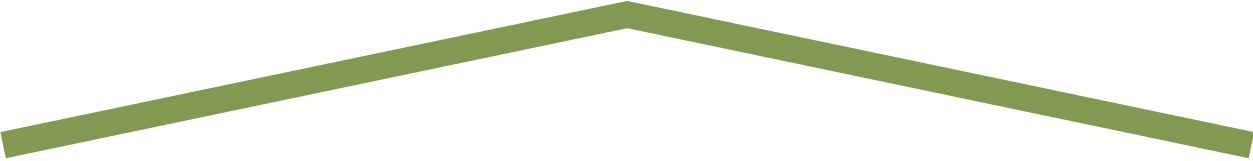
Bedenken Sie, dass Kultur sich immer als Antwort auf interne und externe Einflussfaktoren verändert.

Was Sie messen, das können Sie auch managen.

Auch wenn es kein Rezept für die perfekte Kultur gibt, müssen Sie in der Lage sein, Ihre einzigartige Kultur im Zeitablauf zu messen. Dies wird entscheidend sein, um die Wirkungen Ihrer Initiativen zu verfolgen und Ihren Kurs ggf. anzupassen.

Menschliche Führung.

Organisationen verändern sich nicht, sondern Menschen. Sie können nicht erwarten, dass sich die Kultur im Unternehmen wandelt, solange Sie als Führungsperson sich nicht verändern. Dies erfordert eine Weiterentwicklung Ihrer Führungskompetenzen und eines tieferen Bewusstseins dafür, wer Sie sind, wie Sie sich verhalten, was Ihnen wichtig ist und was Sie brauchen, um ein erfülltes Leben zu führen. Wenn Sie offen darüber sprechen, wer Sie sind, was Sie wirklich wollen und was Sie inakzeptabel finden, werden Sie als integrierter Mensch wahrgenommen und das Vertrauen Ihrer Teams gewinnen. Kulturtransformation fängt bei authentischen Führungskräften an, die ein positives Menschenbild haben. Erst wenn die Führungskräfte an der Unternehmensspitze innehalten, um den Menschen in der Organisation zuzuhören und entsprechend ihrer persönlichen Bedürfnissen handeln, kann sich Wandel entfalten. Viele Führungskräfte sind jedoch zu beschäftigt, um auf ihre Bedürfnisse zu hören. Möglicherweise nehmen sie auch nicht wahr, was um sie herum geschieht. Zudem müssen Führungskräfte auf allen Ebenen jederzeit offen sein für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden. Es ist wichtig, dass sie sich als lebendigen Teil des Ganzen verstehen und den Blick von ihrem Eigeninteresse auf das Gemeininteresse richten.



Oben und unten zugleich beginnen.

Oft wird behauptet, dass Kulturwandel von der Unternehmensspitze ausgehen muss. Das trifft zwar zu, aber nur zum Teil. Sie müssen zugleich Programme und Möglichkeiten bieten, damit die Beschäftigten in die Kulturentwicklung involviert werden. Menschen wollen von Natur aus für Organisationen arbeiten, die ihre Mitarbeitenden und deren Kultur wertschätzen. Beginnen Sie mit kleinen Gruppen innerhalb der Organisation, um die positiven Wirkungen der Kulturtransformation auf die Teamleistung zu veranschaulichen. Und natürlich müssen Sie für den Wandel der gesamten Organisation die Führungskräfte auf allen Ebenen dazu befähigen, die gewünschte Kultur vorzuleben.



Der Schlüssel liegt im Dialog.

Kultur ist nicht wie eine Maschine, die man baut und managt. Sie ist eher wie eine lebende Pflanze, die man hegen und pflegen muss. Um diese "lebendige Einheit" zu kultivieren, ist es unabdingbar, die Menschen einzubeziehen und zu motivieren, denn sie sind Ausdruck der Kultur. Dies geht nur auf dem Weg des Dialogs oder genauer gesagt durch co-kreativen Dialog. Zu Beginn der Kulturtransformation laden Sie zum Dialog ein. Doch erst im Zuge kontinuierlicher gemeinsamer Überlegungen und Gespräche entwickeln die Mitarbeitenden ein gemeinsames Bewusstsein für das, was funktioniert und was nicht, und beginnen, den Weg zur gewünschten Kultur zu definieren.

Transformation erfordert Zeit.

Stephen Covey soll gesagt haben: "Wenn man mit Menschen arbeitet, ist langsam schnell und schnell langsam."

Wir leben in einer Welt, in der Geschwindigkeit ganz oben steht. Arbeitet man jedoch an der Kultur, ist Geschwindigkeit keinesfalls ein Erfolgsfaktor! Denn an dem Prozess sind Menschen beteiligt. Wenn Sie zu schnell vorgehen, ist das, als ob Sie versuchen, von einer Seite der Change Kurve zur anderen zu springen. Das funktioniert einfach nicht. Wenn Sie versuchen, die Dinge zu beschleunigen und zu schnell vorgehen, werden Ihre Mitarbeitenden bei der nächsten Veränderung nur widerwillig mitmachen. Daher gilt: Investieren Sie Zeit, seien Sie konsequent und beständig bei der Sache anstatt zu sehr auf Geschwindigkeit zu setzen.

Die Praxisperspektive

PLEUNTJE VAN MEER,
GLOBAL LEADERSHIP
CONSULTANT MIT
JAHRZEHNTELANGER
ERFAHRUNG MIT
KULTURTRANS-
FORMATIONEN
IN GROSSEN
ORGANISATIONEN,
BESTÄTIGT:

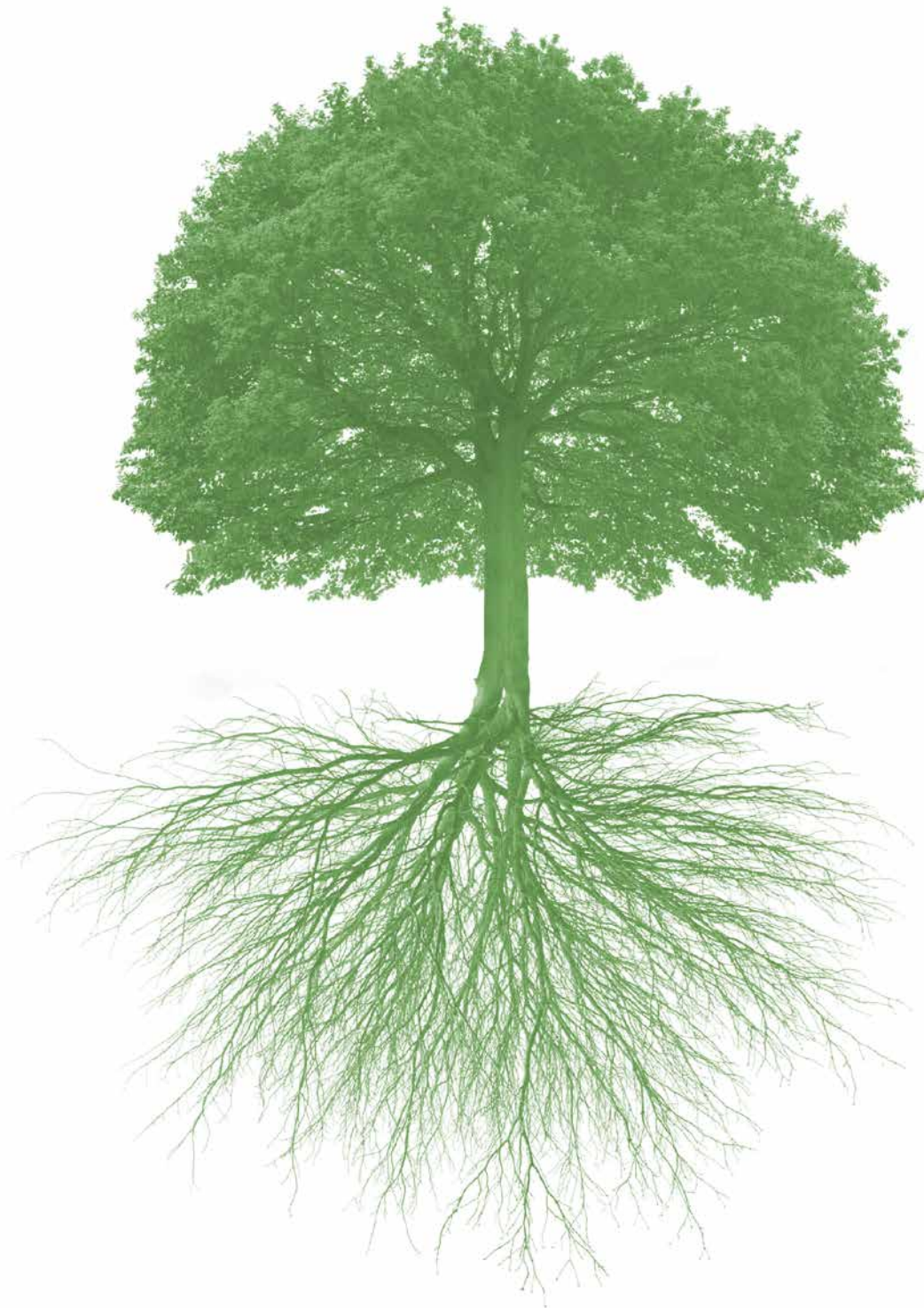
"Ich habe in den letzten zehn Jahren einige wichtige Lehren aus meiner Arbeit mit Unternehmenstransformationen in großen und mittleren multinationalen Organisationen gezogen:

- » *Das Commitment der Führung ist unerlässlich, um die Denkweise in der Organisation zu ändern*
- » *Die Personalabteilung und die Strategieverantwortlichen müssen der Führung bei der gemeinsamen Erschaffung der kulturellen Change Story überzeugt zur Seite stehen.*
- » *Transformation braucht Zeit.*
- » *Sie können Kulturtransformation nicht wie ein Projekt mit Deadlines und Arbeitsergebnissen behandeln. Sie ist eher zu sehen wie ein entstehender Lernprozess.*
- » *Erfolg basiert auf klarer Richtung sowie auf gesunden internen und externen zwischenmenschlichen Beziehungen, die auf Vertrauen basieren.*

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, werden die Menschen in der Organisation spüren, dass sie sich vollständig in die Arbeit einbringen können."

Pleuntje Van Meer
Partner, Synnova

III. IHRE GEWÜNSCHTE KULTUR ENTWICKELN



Eine Kultur des Engagements zu entwickeln, ist ähnlich wie Gärtnern. Auch hier handelt es sich um einen organischen Prozess. Er erfordert klare Zielsetzungen, Planung, Zeit, Aufmerksamkeit und Anpassungen auf Grundlage der jeweiligen Ist-Situation. Es gibt keinen klar vorgeschriebenen Weg, um dies zu vollbringen, allerdings haben wir fünf Kernbereiche für eine erfolgreiche Kulturentwicklung identifiziert:

1. *Commitment der Führung*
2. *Tragende Rollen für die neue Kultur*
3. *Wie Sie Ihre Kultur definieren und entwickeln*
4. *Struktur Alignment*
5. *Nachfassen und Lernen.*

Jeder dieser Bereiche erfordert hohe Aufmerksamkeit und sorgfältige Planung, daher sollten Sie jeweils nur einige wenige zeitgleich bearbeiten. Gehen Sie die folgenden Seiten durch und wählen Sie drei bis fünf zentrale Aufgabengebiete, die für Ihre Organisation in den nächsten drei Monaten wesentlich sind. Überprüfen Sie dann die Ergebnisse und definieren die nächsten Aufgabengebiete, auf die Sie sich in den nachfolgenden drei Monaten konzentrieren wollen.

Commitment der Führung

Jeder weiß, dass das Führungsteam zur Umwandlung einer Kultur unerlässlich ist, dennoch sind die Rollen und Verantwortlichkeiten oft nicht klar definiert. Im Folgenden erhalten Sie einige Tipps, wie Sie das Commitment der Führung auf allen Ebenen der Organisation herstellen können.

- ☐ **DIE ROLLE DES CEO** – Der Firmenchef spielt eine führende Rolle für die Kultur. CEOs bekräftigen ihr Commitment für den Kulturwandel dadurch, dass sie täglich und mit Leidenschaft darüber sprechen. Anhand persönlicher und anschaulicher Geschichten belegen sie, warum sie an der Kultur arbeiten. Sie sind konsequent und beharrlich, wenn es darum geht, Werte zu leben und die Kultur aufzubauen. Und sie zeigen geringe Toleranz gegenüber Leuten, die nicht zur Verbesserung der Kultur beitragen. Sie lassen ihren Worten Taten folgen!
- ☐ **COMMITMENT** – des obersten Führungsgremiums: Für einen organisationsweiten Erfolg benötigen Sie die Unterstützung dieses Teams, - das ist häufig der Konzernvorstand. Die Prioritäten der Organisation werden normalerweise an der Unternehmensspitze gesetzt und Kultur muss dazugehören, vor allem, weil sie so erfolgsentscheidend ist und über einen langen Zeitraum hinweg Aufmerksamkeit erfordert.
- ☐ **GEMEINSAMER ZWINGENDER GRUND** – Das Führungsgremium sollte einen gemeinsamen zwingenden Grund entwickeln, WARUM es an der Kultur arbeitet. Diese Gruppe sollte ein klares Bild davon haben, wo sie steht und wohin sie gehen möchte. Sie sollte die aktuelle Kultur verstehen und eine gemeinsame Vorstellung von der gewünschten Kultur haben.
- ☐ **PERSÖNLICHES BEWUSSTSEIN** – Alle Mitglieder des Führungsgremiums sollten ein tieferes Bewusstsein entwickeln für ihre Werte, Ziele, Persönlichkeit, Verhaltensweisen und ihre Wirkung auf die Menschen, die sie umgeben. Jede Führungskraft sollte ebenso verstehen, inwieweit ihre eigenen Werte mit den gewünschten Werten und der Kultur der Organisation übereinstimmen.
- ☐ **WORTEN TATEN FOLGEN LASSEN** – Jedes Mitglied des Führungsgremiums sollte kontinuierlich

sein Bewusstsein schärfen bezüglich seiner eigenen Verhaltens- und Kommunikationsweisen und bereit sein, Feedback zu den Wahrnehmungen anderer anzunehmen.

- ☐ **EINBEZIEHUNG & COMMITMENT ALLER MANAGER** – Entwickeln Sie eine Strategie und einen Prozess, um alle Führungskräfte in die Kulturentwicklung einzubeziehen. Die Strategie sollte Programme für Führungskräfte umfassen, damit diese ihr eigenes persönliches Bewusstsein verbessern und die Messlatte für das eigene Verhalten höher legen können.

WERKZEUGE & MATERIALIEN

[Personal Values Assessment](#) | [New Leadership Paradigm](#) | [Leadership Values Assessment](#)

SELBSTEINSCHÄTZUNG

1. Verfügt Ihr oberstes Führungsgremium über einen zwingenden gemeinsamen Grund, an der Kultur zu arbeiten?
2. Sprechen Sie regelmäßig über Ihre persönlichen Werte und wie diese mit der gewünschten Kultur Ihrer Organisation in Verbindung stehen?
3. Ziehen Sie die Werte Ihrer Organisation in Erwägung, wenn Sie Entscheidungen fällen, um so die Kultur Ihrer Organisation zu fördern?
4. Wenn Sie Präsentationen halten, erzählen Sie Geschichten über Werte und Kultur?
5. Bitten Sie zwecks Weiterentwicklung regelmäßig um Feedback zu Ihrem Verhalten? Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen? Haben Sie Wege gefunden, um dies zu messen? Sind Sie wirklich offen für Feedback und ergreifen Sie danach entsprechende Maßnahmen? action after you receive it?

Tragende Rollen für die neue Kultur

So wie Ihr Unternehmen über Führungskräfte in den Bereichen HR, Finanzen und Kommunikation verfügt, benötigen Sie einen Verantwortlichen, der die Kulturreise nach vorn treibt. Jemand muss diese Rolle übernehmen, denn sie erfüllt sich nicht von selbst. Etablierte Abteilungen sind oft mit anderen strategischen Aufgaben ausgelastet und haben Mühe, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen. Es ist zudem wichtig, dass der Kulturmanager über alle Abteilungen und Geschäftsbereiche hinweg agiert, um den laufenden Kulturwandel zu entwickeln und anzutreiben. Kandidaten für diese Rolle benötigen besondere Erfahrungen und Trainings, um Kulturinitiativen wirksam umzusetzen. Zusätzlich zu der primären Rolle des Kulturmanagers sollten weitere Beschäftigte aus der Organisation zur Unterstützung der Kulturinitiativen geschult werden.

❑ KULTURMANAGER – die zentrale Rolle des Kulturmanagers liegt darin, als “Wächter” der Kultur aufzutreten. D.h. weder als Designer noch als vorrangiger Promoter der Kultur, sondern als jemand, der nachverfolgt, was in der Kultur passiert. Daneben entwickelt der Kulturmanager organisationsweite Programme und spezielle Maßnahmen, damit sich die Kultur entsprechend der sich wandelnden Bedürfnisse der Beschäftigten, der Organisation und der externen Stakeholder entfaltet. Diese Funktion muss intern besetzt sein und über einen klaren und direkten Zugang zum CEO/Top Management verfügen.

❑ KULTURBOTSCHAFTER – Kulturtransformation passiert nicht nur an der Unternehmensspitze; sie muss sich in der ganzen Organisation entfalten. Kulturbotschafter sind darin geschult, Kulturinitiativen mit nach vorn zu bringen. Sie repräsentieren die Organisationskultur, liefern nützliche Einsichten, ob die Kultur in ihren Teams gelebt wird und moderieren den regelmäßigen Dialog mit ihren Mitarbeitern über die Werte und Verhaltensweisen, die erforderlich sind, um die Veränderungen in der Strategie der Organisation zu tragen. Die kritische Masse für erfolgreiche Kulturtransformationen liegt bei einem Kulturbotschafter für ca. 50–75 Mitarbeiter.

Das Buch Get Connected ist ein bewährter Trainingsleitfaden für Kulturbotschafter.

WERKZEUGE & MATERIALIEN VON VOLVO IT

[Culture Manager Job Description](#) | [Roles & Responsibilities in Culture Work](#) | [Get Connected](#)

SELBSTEINSCHÄTZUNG

1. Wurde jemand aus dem Unternehmen ernannt, der den CEO bei der Führung der kulturellen Transformationsreise unterstützt?
2. Gibt es eine kritische Masse von Managern in der Organisation, die die Reise zur Entwicklung Ihrer gewünschten Kultur täglich begleiten?
3. Bieten Sie Werkzeuge und Schulungen an, um Einzelne zur Moderation des zur Kulturtransformation notwendigen Dialogs zu befähigen?

Wie Sie Ihre Kultur definieren und entwickeln

Viele Führungskräfte denken, dass Kultur geschaffen wird, indem man Kernwerte definiert und implementiert. Doch es geht um viel mehr als das. Die wirkliche Arbeit liegt darin, die verschiedenen Aspekte Ihrer Kultur aufeinander abzustimmen. Die Erschaffung Ihrer gewünschten Kultur sollte verbindlich und greifbar sein und im täglichen Miteinander sichtbar werden. Dies bedingt einen systematischen Ansatz.

- ❑ GEMEINSAME VISION & MISSION – Am Anfang steht immer eine klare Absicht. Wesentlich ist, die gesamte Organisation bei der Definition der Vision und Mission einzubeziehen. Dies wird Ihre Kultur und Strategie prägen.

Übungen zum Thema: „Die 4-Persönlichen-Wozu-Fragen“ aus dem Buch Get Connected auf Seite 75.

- ❑ KULTURMESSUNG – Basismessungen vermitteln Ihnen ein tieferes Verständnis darüber, wo Sie stehen und wohin Sie gehen wollen. Diese Messungen sollten halbjährlich oder jährlich wiederholt werden, um Ihre Fortschritte zu dokumentieren. Sie umfassen sowohl traditionelle Leistungs- und Ergebnismessungen als auch die „ursächlichen“ Kulturmessungen (Barrett, Werteorientierte Unternehmensführung, 2013, Seite 63 ff.).

Das Barrett Values Centre's Cultural Values Assessment ist eines der umfangreichsten „ursächlichen“ Messverfahren, die angeboten werden.

- ❑ DEFINIEREN SIE GEWÜNSCHTE VERHALTENSWEISEN – Das Ergebnis der Kulturmessung sollte mit Teams aus der ganzen Organisation besprochen werden. In Gruppen werden die Ergebnisse

ebenso wie die Stärken, Schwächen und Chancen reflektiert und diskutiert. Im Rahmen dieser Workshops definieren die Teams gewünschte Normen und Verhaltensweisen.

Übungen und Arbeitsblätter zum Thema: „Vom CVA in die Umsetzung“ aus dem Buch Get Connected Seite 52–55 und 129–145.

- ❑ FUNKTIONSTÖRUNGEN BEHANDELN – Einige Ausprägungen Ihrer Kultur behindern möglicherweise die Teams bei der wirksamen Umsetzung Ihrer Strategie. Adressieren Sie diese Funktionsstörungen, indem Sie einen stringenten Maßnahmenplan entwickeln, der die Werte und Verhaltensweisen beschreibt, die Sie etablieren wollen.

Übungen und Arbeitsblätter zum Thema: Vom CVA in die Umsetzung aus dem Buch Get Connected Seite 52–55 und 129–145.

- ❑ STRATEGIE & KULTUR AUFEINANDER ABSTIMMEN – Jede Ihrer strategischen Initiativen sollte mit der Kultur in Verbindung stehen. Wie sollten die Mitarbeiter diese Arbeit erledigen? Wie steht dies in Verbindung zu unseren Werten und zur Vision und Mission der Organisation? Wie zur gewünschten Kultur?

Übungen und Arbeitsblätter zum Thema: „Der Abgleich von Strategie und Kultur“ aus dem Buch Get Connected Seite 109.

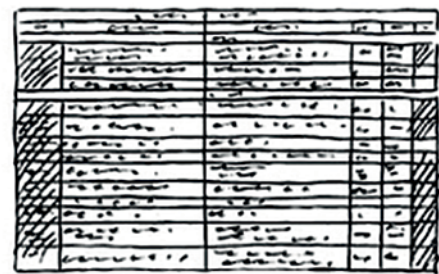
- ❑ KONTINUIERLICHER DIALOG – Stellen Sie sicher, dass Sie Zeit für den täglichen Austausch zu gewünschten Verhaltensweisen investieren. Durch echten Dialog verinnerlichen die Mitarbeiter die Werte und Konzepte. Das macht es insgesamt wahrscheinlicher, dass sie im weiteren Transformationsprozess engagiert mitarbeiten. Es liegt in der Verantwortung der Abteilungsleiter, ausreichend Zeit und Raum für den kontinuierlichen Dialog Austausch bereitzustellen.

VOM CVA ZUR AKTION

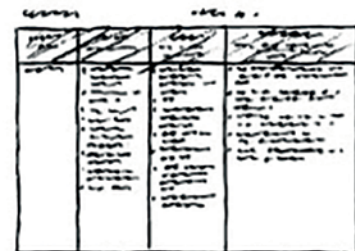
Werte Assessment



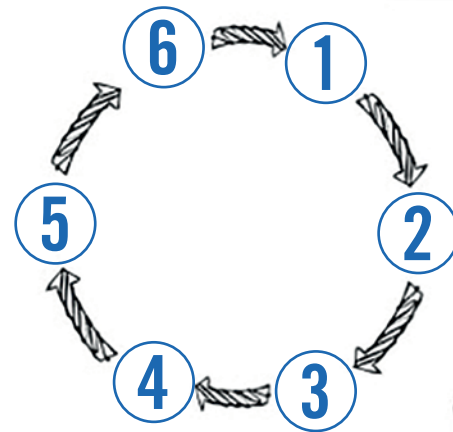
Werte leben und gewünschte Kultur entwickeln



Plan für Kulturentwicklung erstellen



Kernwerte und Ihre Verhaltensweisen ausloten



Ergebnisse gemeinsam ansehen und einen Dialog starten



Schwerpunkt auf Kernwerte setzen

WERKZEUGE & MATERIALIEN

Get Connected | Old Mutual Cultural Transformation Toolkit

SELBSTEINSCHÄTZUNG

1. Wissen Sie, wie Sie die Werte und die Kultur Ihrer Organisation messen und verstehen?
2. Messen und managen Sie auftretende Funktionsstörungen und das Angstniveau (als Quelle von Energieverlusten) in Ihrer Organisation?
3. Verfügen Sie über eine gemeinsame Vision und Mission sowie gemeinsame Werte in Ihrer Organisation? Haben die Menschen ein klares Verständnis davon, wohin die Organisation geht und was dies für Ihre Funktion bedeutet? Ermächtigen Ihre Vision, Mission und Werte die Menschen dazu, auf interdependente Weise miteinander zu arbeiten?
4. Sind Ihre Strategie und Kultur aufeinander abgestimmt? Haben Sie sich Zeit genommen, darüber nachzudenken, wie Ihre Strategie auf der Grundlage der gewünschten Kultur umgesetzt werden sollte?

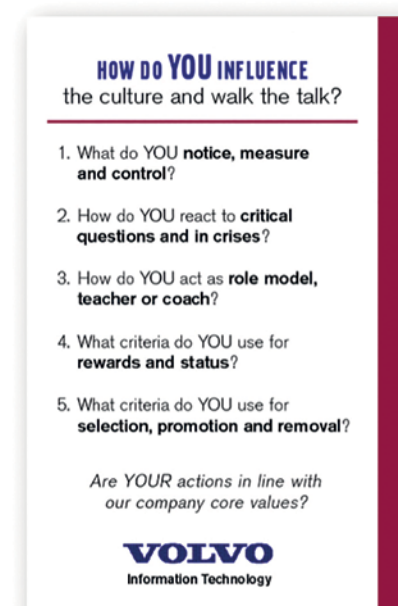
Struktur Alignment

Sie müssen konsequent mit den verschiedenen Abteilungen der Organisation wie HR, Kommunikation und Strategie sowie natürlich dem Top Führungsteam an der Kultur arbeiten. Kollaboratives Arbeiten ist extrem wichtig und wird doch leicht versäumt. Sie müssen dafür sorgen, dass die Strukturen, Systeme und Kommunikation zur Schaffung der neuen Kultur aufeinander abgestimmt sind.

Strukturen, Richtlinien, Prozesse und Belohnungssysteme spiegeln die Wertesysteme der aktuellen Führung und das institutionelle Erbe der Führungskräfte aus der Vergangenheit wider. Sie bestimmen, welche Verhaltensweisen akzeptiert und gefördert werden und welche nicht.

Nachfolgende Liste enthält Beispiele der wichtigsten Richtlinien, Prozesse und Planungen, die die gewünschten Werte einer Organisation abbilden.

- ☐ Entscheidungsprozesse: wertebasierte Entscheidungen ermöglichen uns, mit der Vergangenheit zu brechen und auf der Grundlage dessen, was uns wichtig ist, d.h. den individuellen und organisationsbezogenen Werten, eine neue Zukunft zu erschaffen.
- ☐ HR-Prozesse und -Strukturen müssen bewusst auf die gewünschte Kultur abgestimmt werden. Dies betrifft ebenfalls die Auswahl, Bewertung und Entwicklung der Mitarbeiter.
- ☐ Schulungsprogramme zur Entwicklung von Führungskräften und Managern sollten auch Trainings zu Werten, Kultur und gewünschten Verhaltensweisen umfassen.



- ☐ Etablieren Sie organisationsweite Programme zur Förderung des Bewusstseins für Werte.
- ☐ Stellen Sie Materialien wie Videos, Broschüren und Poster bereit.
- ☐ Implementieren Sie ein wertebasiertes Coachingprogramm und erschaffen Sie eine Coaching Kultur
- ☐ Stellen Sie sicher, dass die Unternehmensmarke und/oder das Nutzenversprechen angepasst ist an Ihre gewünschte Kultur.

WERKZEUGE & MATERIALIEN

Übung zur wertebasierten Entscheidungsfindung | Szenarien zur wertebasierten Entscheidungsfindung

SELBSTEINSCHÄTZUNG

1. Haben Sie Ihre Struktur und Systeme bewusst an Ihre Vision, Mission und Werte angepasst?
2. Wissen Sie, wann und wie Sie wertebasierte Entscheidungen fällen, insbesondere im Vorstandsteam?
3. Verfügen Sie über visuelles Material, um die gewünschten Werte und Verhaltensweisen zu fördern?
4. Ist Ihre Marke oder Ihr Nutzenversprechen angepasst an Ihre Unternehmenswerte und -kultur?

Nachfassen und Lernen

Kulturwandel ist ein iterativer Prozess. Feedbackschleifen des Lernens und Wachsens gehören zu den am häufigsten vergessenen Schritten der Reise. Diese Schritte werden Ihnen dabei helfen zu lernen, worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit lenken sollten und wann Sie Ihren Kurs ändern müssen.

- ❑ **TÄGLICHES FEEDBACK** – Feedback ist eine wirksame Art und Weise, um die gewünschte Kultur zu veranschaulichen und sichtbar zu machen. “Wirksames Feedback ermöglicht den Empfängern, genau die eigenen Handlungen zu verstehen und welche Auswirkungen sie auf andere haben. Wenn das Ergebnis spezifisch und direkt ist, besteht die höhere Wahrscheinlichkeit, dass die Person, die das Feedback erhält, motiviert ist, jene Verhaltensweisen an den Tag zu legen, fortzuführen oder zu unterlassen, die ihre Performance betrifft.” (vgl. Weitzel, Feedback that Works, 2000)

Übungen zum Thema: “Effektives Feedback” aus dem Buch Get Connected Seite 173.

- ❑ **NACHÜBERLEGUNGEN UND “LESSONS LEARNED” MEETINGS** – Wir müssen Zeit investieren, um innezuhalten, zu reflektieren und gemeinsam zu lernen. Auf diese Weise entwickeln wir einen gemeinsamen Sinn und ein besseres Verständnis darüber, was funktioniert und was nicht. Der Zweck liegt darin, die Transformations- und Lernfähigkeit Ihres Teams zu verbessern.

Übungen zum Thema: “Gemeinschaftliches Lernen” aus dem Buch Get Connected Seite 165.

- ❑ **ANERKENNEN, FEIERN & BELOHNEN (AUSZEICHNUNGEN FÜR LEISTUNGEN/ VERHALTENSWEISEN)** – Mitarbeiter mögen es, wenn die Dinge, die sie richtig machen, anerkannt werden. Dies ist ansteckend, und je mehr Sie es tun, desto mehr wird es bewirken. Normalerweise sind wir nicht besonders gut darin, das zu feiern, was richtig und gut an uns ist. Indem wir bewusst das Positive in den Mittelpunkt stellen, entwickeln wir die gewünschte Kultur und entsprechenden Verhaltensweisen.

Buchempfehlung zum Thema: 1001 Ideen, Mitarbeiter zu belohnen und zu motivieren: ... denn Geld allein macht nicht glücklich, Bob Nelson.

- ❑ **VIERTELJÄHRLICHER KULTURREPORT** – Es ist wichtig, die Kulturreise zu dokumentieren und während Sie auf dem Weg sind zu lernen. Diese Messungen unterscheiden sich allerdings von den traditionellen linearen Fortschrittsmessungen. Der Zweck liegt darin, für jedes Team ein gemeinsames Bild von seiner aktuellen Kulturreise auf der Basis von gesammelten Daten und dem laufenden Dialog zu zeichnen.

Übungen zum Thema: Kultur-Bericht aus dem Buch Get Connected Seite 185.

- ❑ **ROLLIERENDER 3-MONATSPLAN** – Der Plan enthält gewünschte Werte, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Daten. Er hilft den Teams, die kulturelle Transformationsreise zu überprüfen und zu managen.

In dem Buch Get Connected finden Sie auf Seite 54 einen Beispielplan für eine Kulturentwicklung.

- ❑ **EIN KULTURENTWICKLUNGSPLAN** – Der Plan enthält gewünschte Werte, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Daten. Er hilft den Teams, die kulturelle Transformationsreise zu überprüfen und zu managen.

In dem Buch Get Connected finden Sie auf Seite 54 einen Beispielplan für eine Kulturentwicklung.

- ❑ **FOLLOW-UP KULTUR ASSESSMENT** – Definieren Sie, wie und wann Sie die Wirkungen Ihrer Bemühungen und die Weiterentwicklung nachmessen wollen.

WERKZEUGE & MATERIALIEN

[Get Connected \(GC\)](#) | [Culture Development Plan Example \(GC pg 54 and 141\)](#) | [Quarterly Culture Report \(GC pg 185\)](#) | [Team Learning Guide \(GC pg 165\)](#) | [Effective Feedback Guide \(GC pg 173\)](#)

SELBSTEINSCHÄTZUNG

1. Haben Sie einen übergreifenden Plan, wie Sie die kulturelle Entwicklung organisationsweit managen wollen?
2. Verfügt jedes Team in Ihrer Organisation über einen Kulturentwicklungsplan, der Werte und Verhaltensweisen miteinander verbindet?
3. Ist Ihre Kultur offen für Feedback, damit Sie aus Ihren täglichen Erfahrungen und Leistungen lernen?
4. Feiern Sie Erfolge und gewünschte Verhaltensweisen?

Notizen und Ideen

Abschluss



Dieser Abschluss ist vielmehr ein Anfang. Widmen Sie sich zunächst den wesentlichen Fragen, die Sie in diesem Papier vorfinden. Es handelt sich nicht um eine allumfassende Sammlung von Fragen und Maßnahmen. Sie sind jedoch ein guter Startpunkt und Sie sollten sie kontinuierlich weiterentwickeln.

Anhand der nachfolgenden Materialliste erfahren Sie mehr über die Transformation von Organisationskulturen. Über die Webseite www.valuescentre.com oder die LinkedIn Community Cultural Transformation Tools (CTT) erhalten Sie Zugriff zu weiteren Materialien zum Barrett Modell und der Methode und können Kontakt aufnehmen zu zertifizierten CTT Practitioners.

IV. WEITERE MATERIALIEN

COMMITMENT DER FÜHRUNG

Personal Values Assessment

New Leadership Paradigm

Leadership Values Assessment

TRAGENDE ROLLEN FÜR DIE NEUE KULTUR

Culture Manager Job Description

Roles & Responsibilities in Culture Work

Get Connected

IHRE KULTUR DEFINIEREN UND ENTWICKELN

Get Connected

Old Mutual Cultural Transformation Toolkit

STRUKTUR ALIGNMENT

Values-based Decision Making Exercise

Values-based Decision Making Scenarios

LERNMATERIALIEN ZUM NACHFASSEN

Get Connected (GC)

Kulturentwicklungsplan (GC Seiten 54 und 141)

Kulturbericht (GC Seite 185)

Gemeinschaftliches Lernen (GC Seite 165)

Effektives Feedback (GC Seite 173)



**Tor
Eneroth
&
Ashley
Munday**



TOR ENEROTH
BARRETT VALUES CENTRE
tor@valuescentre.com

ASHLEY MUNDAY
CULTURE & LEADERSHIP CONSULTANT
ashleymunday@yahoo.com

www.valuescentre.com

