

Die Kulturtransformations-Matrix

Fokus (Dimensionen und Potenziale)	Logik	Stoßrichtung	Ansatz
<p>Mindset Mensch Individuum, Team, Führung</p> <p>Organisation Purpose, Kultur, Strategie, Struktur, Prozesse</p> <p>Werkzeugkoffer Rahmenwerke und Tools</p>	<p>Disruptiv bei hohem Zeitdruck und geringem Partizipationsgrad: »revolutionär« angelegte Transformation mit intensiver Begleitung, um die zu erwartende heftige Reaktion der Mitarbeitenden zu integrieren</p>	<p>Top-down »von oben« – von den ranghöchsten Führungskräften ausgehend – hierarchisch »nach unten« ausrollen</p>	<p>Pilotieren Eine kleine Gruppe startet, um im Kleinen die Transformation zu vollziehen, und sammelt dabei Erfahrungen. Diese werden ausgewertet und weitere Gruppen starten.</p>
	<p>Kontinuierliche Verbesserung bei hohem Partizipationsgrad und niedrigem Zeitdruck: Veränderung als evolutionärer Prozess, in dem auf breiter Basis tagtäglich Schritt für Schritt Zukunftsfähigkeit gestaltet wird</p>	<p>Bottom-up »an der Basis« vorhandene Veränderungsenergie sammeln und so unterstützen, dass sie sich »nach oben« entfalten kann</p>	<p>Greenfield Eine kleine Gruppe vollzieht in einem radikalen Neuanfang die Transformation außerhalb des für alle anderen verbindlichen Rahmens (z. B. Ausgründung, klar abgegrenzte Unternehmenseinheit).</p>
	<p>Iterativ Kann unter hohem Zeitdruck schnell wirksame Ergebnisse erzielen, braucht aber einen hohen Partizipationsgrad: Agilen Prinzipien folgend können die Vorteile der beiden anderen Transformationslogiken gleichzeitig wirksam gemacht werden.</p>	<p>Crossorganisational an beliebiger Stelle in der Organisation starten und chancenorientiert über Hierarchie- und Funktionsgrenzen hinweg in die Organisation hineinwachsen lassen bzw. skalieren</p>	<p>Ackerbau »Monokulturelle« Transformation: Klar beschriebene Veränderungsinitiativen werden gleichzeitig in der gesamten Organisation konsequent implementiert.</p>

Weitere Ansätze

Gärtnern

»Multikulturelle« Transformation: Auf Basis eines geteilten Mindsets und klar vereinbarter Interaktionswerte werden überall in der Organisation unterschiedliche Veränderungsinitiativen mit individuellen Zeitplänen und Designs gestartet und umgesetzt.

Initiation

Transformation mit Blick auf Einzelne: Mitarbeitende werden initiiert und bekommen die Möglichkeit geboten, sich persönlich bzw. gemeinsam mit anderen zu verändern – im Vertrauen darauf, dass sich dann auch die Organisation verändern wird. Dazu werden ausgewählte Mitarbeitende dabei unterstützt, sich die Fähigkeiten anzueignen, die sie dazu befähigen, entsprechend dem gewählten Fokus neu agieren zu können.

Acculturation

Veränderungen werden von außen ins Unternehmen gebracht durch gezielten Kontakt mit einer anderen Kultur (z. B. Mergers & Acquisitions, gezielte Einstellung von Mitarbeitenden, Vernetzung, Partnerschaften).

