
Inhaltsverzeichnis

1 Unternehmenskultur – ein unterschätzter Erfolgsfaktor?	1
1.1 Unternehmenskultur – eine Begriffsbestimmung	2
1.2 Unternehmenskultur als wichtiger Leistungsfaktor	6
1.3 Unternehmenskultur als Hindernis bei Veränderungen	7
1.3.1 Unternehmenskultur und Veränderungsmanagement	9
1.3.2 Welche Rolle spielt die Kultur?	10
1.3.3 Kulturelle Herausforderungen	10
1.3.4 Welche Rolle spielt die Kultur?	11
1.3.5 Kulturelle Herausforderungen	12
1.3.6 Welche Rolle spielt die Kultur?	13
1.3.7 Kulturelle Herausforderungen	13
1.4 Unternehmenskultur – ein Erfolgsfaktor oder ein Problem?	13
1.4.1 Die größten Herausforderungen für eine Unternehmenskultur ...	14
1.4.2 Die Makrotrends Beschleunigung und Komplexitätssteigerung ...	14
1.4.3 „Typische“ organisationale Reaktionen auf Veränderungen ...	15
1.4.4 Grundsätzliche Veränderungen erfordern ein Umdenken ...	16
1.5 Fazit: Unternehmenskulturen als Ressource	17
Literatur	18
2 Eine adaptive Unternehmenskultur entwickeln	21
2.1 Was macht eine erfolgreiche Unternehmenskultur aus?	22
2.2 Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur	23
2.3 Erfolgsfaktoren des Kulturwandels	27
2.4 Ausgangspunkt der Veränderung – die Menschen in der Organisation „abholen“!	29
2.5 Kulturwandel als Lernprozess	31
2.5.1 Bewusstsein für Veränderung schaffen (Phase 1)	32
2.5.2 Neue Werte und Verhaltensweisen entwickeln (Phase 2)	33
2.5.3 Die neue Kultur etablieren (3)	35

2.6 Barriären gegen die Veränderungen	36
Literatur	37
3 Den Kulturwandel managen – Anforderungen an Führungskräfte	39
3.1 Das mittlere Management – zwischen allen Fronten	39
3.2 Spezielle Anforderungen an Führungskräfte beim Kulturwandel	42
3.2.1 Persönliche und soziale Kompetenz (1)	42
3.2.2 Kulturverständnis (2)	44
3.2.3 Kenntnisse des Businesskontexts (3)	45
3.3 Erforderliche operative Kompetenzen	46
3.3.1 Kommunikationsmanagement (1)	46
3.3.2 Beziehungsmanagement (2)	47
3.3.3 Prozessmanagement (3)	48
3.4 Fazit: Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte?	50
Literatur	51
4 Der Prozess des Kulturwandels im Überblick	53
4.1 Vorbereitung (1)	54
4.2 Analyse (2)	54
4.3 Konzeption (3)	55
4.4 Roll-Out (4)	55
4.5 Nachhaltigkeit (5)	55
4.6 Grundsätzliches zum Thema Kommunikation	56
4.7 Fazit: Der Prozess der Kulturveränderung	56
5 Vorbereitung des Kulturwandels	59
5.1 Schaffung von Projektstrukturen und Auftragsklärung (1)	60
5.1.1 Steering Committee	60
5.1.2 Projektteam	61
5.1.3 Sounding Board	62
5.2 Externe Unterstützung eines Veränderungsprozesses (2)	63
5.2.1 Exkurs: Das Für und Wider externer Unterstützung	63
5.2.2 Auswahl externer Berater – eine Prozessbeschreibung	65
5.2.3 Briefing Dokument	65
5.2.4 Auswahlkriterien für Beratungsinstitute	65
5.2.5 Der Auswahlprozess	66
5.3 Kommunikation während der Vorbereitungsphase	66
5.4 Fazit: Strukturen schaffen, um den Wandel zu gestalten	66
6 Analyse – Bestimmung des Status quo	69
6.1 Kontextanalyse (1)	70
6.2 Analyse der Unternehmenskultur (2)	71

6.3	Vorbereitung/Themenauswahl (a)	73
6.4	Datenerhebung (b)	74
6.4.1	Qualitative Befragungen	74
6.4.2	Auswahl der Gesprächspartner	75
6.4.3	Stichprobe Mitarbeiter	76
6.4.4	Pilotierung:	76
6.4.5	Quantitative Befragungen	77
6.4.6	Stichprobe	77
6.5	Kultur Audit Bericht (3)	78
6.6	Management Review basierend auf dem Kulturbericht (4)	79
6.7	Kommunikation während der Analysephase	79
7	Konzeption der neuen Unternehmenskultur und des Roll-out	83
7.1	Konzeptentwicklung (1)	85
7.1.1	Generelle Überlegungen	86
7.1.2	Kommunikation	86
7.1.3	Motivation	86
7.1.4	Nachhaltigkeit	86
7.1.5	Wichtige Prozessschritte und Zeitplan	87
7.1.6	Ressourcenbedarf und Investitionen	87
7.2	Management Review (2)	88
7.3	Reality Check des Konzepts (3)	89
7.4	Management Review – Finalisierung (4)	92
7.5	Fazit: Die Entwicklung einer neuen Kultur gestalten	92
8	Roll-out	95
8.1	Vorbereitung (1)	97
8.1.1	Fertigstellung der Toolbox	98
8.1.2	Aufbau und Vorbereitung der Change Community	98
8.1.3	Entwicklung der Roll-out Formate	99
8.1.4	Erster Kontaktpunkt: Großgruppenveranstaltungen	100
8.1.5	Erster Kontaktpunkt: Workshops	100
8.1.6	Zweiter Kontaktpunkt: Halbtägige Workshops	101
8.1.7	Dritter Kontaktpunkt: Refresher	101
8.1.8	Pilotierung der Roll-out Formate	102
8.2	Einbindung der Führungskräfte (2)	103
8.2.1	Inhalte	103
8.2.2	Methode/Prozess	104
8.2.3	Zwischenfazit: Führungskräfte einbinden und vorbereiten	105
8.3	Einbindung der Mitarbeiter (3)	105
8.3.1	Inhalt	106
8.3.2	Methode/Prozess	106
8.4	Fazit: Die Organisation für den Wandel gewinnen	107

9 Sicherstellen der Nachhaltigkeit – die klassische Schwachstelle	109
9.1 Kurzfristig wirksame Instrumente	111
9.2 Mittelfristig wirksame Instrumente	113
9.3 Langfristig wirksame Instrumente	114
9.4 Fazit: Sicherstellung der Nachhaltigkeit	114
10 Die Kommunikation des Kulturwandels	117
10.1 Kommunikative Steuerung der Kulturveränderung	120
10.2 Kommunikationsrollen während des Veränderungsprozesses	121
10.3 Fazit: Wie kommuniziert man den Wandel erfolgreich?	123
11 Zusammenfassung und Ausblick	125
12 Anhang	129
12.1 Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur	129
12.1.1 Sensibilität für das Unternehmensumfeld	130
12.1.2 Diversität	131
12.1.3 Interne und externe Netzwerke bilden (Networking)	131
12.1.4 Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Standards (Alignment)	132
12.2 Externe Unterstützung des Kulturwandels	132
12.3 Phase 2 – Analyse: Bestimmung des Status quo	144
12.3.1 Kategorien der Kontextanalyse	144
12.3.2 Analyse der Unternehmenskultur	144
12.3.3 Einladung zu persönlichen Gesprächen/Fokusgruppen	146
12.3.4 Konzeption und Durchführung von Fokusgruppen	146
12.3.5 Quantitative Befragung im Unternehmen	147
12.3.6 Management Review	149
12.4 Phase 3 – Konzeption der neuen Unternehmenskultur	150
12.4.1 Der Reality Check des Konzepts	150
12.5 Phase 4 – Roll-out	152
12.5.1 Einbindung der Führungskräfte	152
12.5.2 Einbindung der Mitarbeiter	156
12.6 Weitere Methoden (Roll-out)	159
12.6.1 Erlebnisorientiertes Lernen	159
12.6.2 Mini-Fallstudien	161
12.6.3 Lernbilder	163
12.7 Phase 5 – Sicherstellen der Nachhaltigkeit	166
12.7.1 Persönlichkeitsprofile	166
12.7.2 360-Grad-Feedback	167
12.8 Übersicht Phasen und Tools	169