

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Unternehmenskultur – ein unterschätzter Erfolgsfaktor?</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Eine adaptive Unternehmenskultur entwickeln</b>	<b>21</b>
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	Barrieren gegen die Veränderungen	36
	Literatur	37
<b>3</b>	<b>Den Kulturwandel managen – Anforderungen an Führungskräfte</b>	<b>39</b>
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
<b>4</b>	<b>Der Prozess des Kulturwandels im Überblick</b>	<b>53</b>
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
<b>5</b>	<b>Vorbereitung des Kulturwandels</b>	<b>59</b>
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
<b>6</b>	<b>Analyse – Bestimmung des Status quo</b>	<b>69</b>
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	<b>Konzeption der neuen Unternehmenskultur und des Roll-out .....</b>	<b>83</b>
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	<b>Roll-out .....</b>	<b>95</b>
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

<b>9</b>	<b>Sicherstellen der Nachhaltigkeit – die klassische Schwachstelle</b>	<b>109</b>
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
<b>10</b>	<b>Die Kommunikation des Kulturwandels</b>	<b>117</b>
10.1	Kommunikative Steuerung der Kulturveränderung	120
10.2	Kommunikationsrollen während des Veränderungsprozesses	121
10.3	Fazit: Wie kommuniziert man den Wandel erfolgreich?	123
<b>11</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>125</b>
<b>12</b>	<b>Anhang</b>	<b>129</b>
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