

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Den Kulturwandel im Unternehmen steuern – Die Rolle der Führungskräfte.....	11
1 Unternehmenskultur – Ein unterschätzter Erfolgsfaktor?	15
1.1 Unternehmenskultur – Eine Begriffsbestimmung	15
1.2 Unternehmenskultur als wichtiger Leistungsfaktor	20
1.3 Unternehmenskultur als Hindernis bei Veränderungen	21
1.4 Unternehmenskultur – Ein Erfolgsfaktor oder ein Problem?	27
1.5 Fazit: Unternehmenskulturen als Ressource	31
2 Eine adaptive Unternehmenskultur entwickeln	33
2.1 Was macht eine erfolgreiche Unternehmenskultur aus?	33
2.2 Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur	34
2.3 Erfolgsfaktoren des Kulturwandels	39
2.4 Ausgangspunkt der Veränderung – Die Menschen in der Organisation „abholen“!	40
2.5 Kulturwandel als Lernprozess.....	42
2.6 Barrieren gegen die Veränderungen.....	47
3 Den Kulturwandel managen – Anforderungen an Führungskräfte.....	51
3.1 Das mittlere Management – Zwischen allen Fronten.....	51
3.2 Spezielle Anforderungen an Führungskräfte beim Kulturwandel	53
3.3 Erforderliche operative Kompetenzen	57
3.4 Fazit: Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte?.....	61
4 Der Prozess des Kulturwandels im Überblick.....	63
4.1 Vorbereitung (1).....	64
4.2 Analyse (2)	64
4.3 Konzeption (3).....	64
4.4 Roll-out (4)	65
4.5 Nachhaltigkeit (5)	65
4.6 Grundsätzliches zum Thema Kommunikation	66
4.7 Fazit: Der Prozess der Kulturveränderung.....	66
5 Vorbereitung des Kulturwandels.....	67
5.1 Schaffung von Projektstrukturen und Auftragsklärung (1).....	67
5.2 Externe Unterstützung eines Veränderungsprozesses (2).....	71
5.3 Kommunikation während der Vorbereitungsphase	74
5.4 Fazit: Strukturen schaffen, um den Wandel zu gestalten	74

6	Analyse – Bestimmung des Status quo	77
6.1	Kontextanalyse (1)	77
6.2	Analyse der Unternehmenskultur (2).....	78
6.3	Kultur-Audit-Bericht (3)	85
6.4	Management Review basierend auf dem Kulturbericht (4).....	86
6.5	Kommunikation während der Analysephase	87
7	Konzeption der neuen Unternehmenskultur und des Roll-outs	89
7.1	Konzeptentwicklung (1)	91
7.2	Management Review (2).....	93
7.3	Reality Check des Konzepts (3)	95
7.4	Management Review – Finalisierung (4).....	97
7.5	Fazit: Die Entwicklung einer neuen Kultur gestalten	97
8	Roll-out	101
8.1	Vorbereitung (1)	103
8.2	Einbindung der Führungskräfte (2)	108
8.3	Einbindung der Mitarbeiter (3).....	111
8.4	Fazit: Die Organisation für den Wandel gewinnen.....	113
9	Sicherstellen der Nachhaltigkeit – Die klassische Schwachstelle	115
9.1	Kurzfristig wirksame Instrumente.....	116
9.2	Mittelfristig wirksame Instrumente	119
9.3	Langfristig wirksame Instrumente.....	119
9.4	Fazit: Sicherstellung der Nachhaltigkeit	120
10	Die Kommunikation des Kulturwandels	123
10.1	Kommunikative Steuerung der Kulturveränderung	126
10.2	Kommunikationsrollen während des Veränderungsprozesses.....	127
11	Zusammenfassung und Ausblick.....	131
12	Anhang.....	133
12.1	Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur.....	133
12.2	Externe Unterstützung des Kulturwandels	136
12.3	Phase 2 – Analyse: Bestimmung des Status quo	148
12.4	Phase 3 – Konzeption der neuen Unternehmenskultur	154
12.5	Phase 4 – Roll-out	157
12.6	Weitere Methoden (Roll-out)	165
12.7	Phase 5 – Sicherstellen der Nachhaltigkeit	171
12.8	Übersicht Phasen und Tools.....	175

Abbildungsverzeichnis.....	177
Literatur	179
Stichwortverzeichnis.....	181
Die Autoren.....	187