

Norbert Homma  
Rafael Bauschke

# **Unternehmenskultur und Führung**

Den Wandel gestalten -  
Methoden, Prozesse, Tools



**GABLER**

HOCHSCHULE  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Den Kulturwandel im Unternehmen steuern - Die Rolle der Führungskräfte.....	11
<b>1      Unternehmenskultur - Ein unterschätzt Erfolgsfaktor?.....</b>	<b>15</b>
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
<b>2      Eine adaptive Unternehmenskultur entwickeln.....</b>	<b>33</b>
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
<b>3      Den Kulturwandel managen - Anforderungen an Führungskräfte.....</b>	<b>51</b>
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
<b>4      Der Prozess des Kulturwandels im Überblick.....</b>	<b>63</b>
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
<b>5      Vorbereitung des Kulturwandels.....</b>	<b>67</b>
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

<b>6</b>	<b>Analyse - Bestimmung des Status quo.....</b>	<b>77</b>
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
<b>7</b>	<b>Konzeption der neuen Unternehmenskultur und des Roll-outs.....</b>	<b>89</b>
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
<b>8</b>	<b>Roll-out.....</b>	<b>101</b>
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
<b>9</b>	<b>Sicherstellen der Nachhaltigkeit - Die klassische Schwachstelle.....</b>	<b>115</b>
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
<b>10</b>	<b>Die Kommunikation des Kulturwandels.....</b>	<b>123</b>
10.1	Kommunikative Steuerung der Kulturveränderung.....	126
10.2	Kommunikationsrollen während des Veränderungsprozesses.....	127
<b>11</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>131</b>
<b>12</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>133</b>
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

Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis.....	177
Literatur.....	179
Stichwortverzeichnis.....	181
Die Autoren.....	187