

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	XIII
Inhaltsüberblick	XV
A. Unternehmenskultur	1
1. Einführung	3
1.1 Die Entwicklung des Konzepts der Unternehmenskultur in der modernen Managementlehre	3
1.2 Warum sollten sich Unternehmen heute mit Unternehmenskultur und der bewussten Gestaltung von Unternehmenskultur befassen?	11
1.2.1 Faktoren im Unternehmensumfeld	12
1.2.2 Unternehmensinterne Faktoren	18
2. Was versteht man unter Unternehmenskultur?	24
2.1 Was ist Unternehmenskultur – was ist es nicht?	25
2.1.1 Unternehmenskultur ist Charakteristikum einer Gruppe	26
2.1.2 Das Wesentliche von Unternehmenskultur besteht aus grundlegenden Überzeugungen	27
2.1.3 Kultur beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen	34
2.1.4 Kultur ist aus der Erfahrung entstanden – gelernt	36
2.1.5 Kultur ist nicht mehr bewusst	36
2.1.6 Unternehmenskultur wird an neue Gruppenmitglieder weitergegeben	37
2.2 Was ist Unternehmenskultur nicht?	37
2.2.1 Unternehmenskultur ist nicht etwas, das nur einige Firmen haben	37
2.2.2 Unternehmenskultur ist nicht gleichzusetzen mit Humanisierung der Arbeitswelt	38
2.2.3 Unternehmenskultur ist nicht Betriebsklima	38
2.2.4 Unternehmenskultur ist nicht das »Schöngestige« oder die »Hochkultur«	38
2.2.5 Unternehmenskultur ist nicht per se besser, wenn stärker und/oder homogener	39
2.3 Funktionen von Kultur	39

	Seite
2.3.1	Stabilität – Kontinuität (Tradition) 39
2.3.2	Komplexitätsreduktion 40
2.3.3	Sinngebung 40
2.3.4	Orientierungsfunktion 40
2.4	Der Unterschied zwischen Unternehmenskultur und Betriebsklima 41
2.5	Die Einbettung von Unternehmenskultur im kulturellen Kontext eines Unternehmens 42
2.6	Die zentralen Merkmale von Unternehmenskultur im Überblick 43
3.	Die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur und ihren Subkulturen 47
3.1	Die Gründungsphase: Beeinflussende Faktoren auf die Unternehmenskultur 47
3.2	Die Entwicklungsphase 50
3.2.1	Wachsen – aber wie?! 51
3.2.2	Das Entwickeln von kulturellem Wissen 52
3.2.3	Die Wachstumsprobleme 53
3.2.4	Die Entstehung von Subkulturen 55
3.3	Die Reifephase 55
3.3.1	Das Zusammenspiel der Subkulturen 56
3.3.2	Das Entstehen von Riten, Ritualen und Zeremonien 57
3.3.3	Das Problem der Überdeterminiertheit von Verhalten .. 58
3.3.4	Krise und Erneuerung? 59
4.	Einflüsse und Auswirkungen von Unternehmenskultur auf das Leben in Organisationen 65
4.1	Wie nimmt Unternehmenskultur Einfluss? 65
4.2	Einflüsse und Auswirkung der Unternehmenskultur auf Strategie und Strategieentwicklungsprozess 67
4.3	Einflüsse und Auswirkung der Unternehmenskultur auf Strukturen/Prozesse 70
4.4	Einflüsse und Auswirkung der Unternehmenskultur auf Systeme 72
4.5	Einflüsse und Auswirkung der Unternehmenskultur auf Führung und Führungsprozesse 74
4.5.1	Unternehmenskulturelle Einflüsse auf Führungskräfte .. 74
4.5.2	Unternehmenskulturelle Einflüsse auf Führung und Führungsprozesse 75

	Seite
4.6 Einflüsse und Auswirkung der Unternehmenskultur auf Motivation, Identifikation und Leistung	80
4.6.1 Der Einfluss von Unternehmenskultur auf Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen	81
4.6.2 Einflüsse und Auswirkung der Unternehmenskultur auf Leistung (individuell, Gruppe, Gesamtunternehmen) ...	82
B. Kulturbewusstes Management	87
1. Wann wird ein kulturbewusstes Management besonders wichtig?	89
1.1 Schnelles Wachstum	89
1.2 Führungswechsel	91
1.3 Generationswechsel – Wertewandel	93
1.3.1 Generationswechsel	93
1.3.2 Wertewandel	93
1.4 Strategische Allianzen: Joint Ventures	100
1.4.1 Joint Ventures: Intentionen und Voraussetzungen für einen Erfolg	100
1.4.2 Joint Ventures: Schwierigkeiten/Herausforderungen ...	102
1.5 Firmenzusammenschlüsse – Akquisitionen	105
1.5.1 Alles bleibt beim Alten, d.h. Firma A und Firma B agieren weitgehend unabhängig	107
1.5.2 Die Firma A dominiert Firma B oder Firma B dominiert Firma A	108
1.5.3 Es entwickelt sich eine gemeinsame (neuartige) Unternehmenskultur	110
2. Kulturbewusstes Management fängt beim Verstehen an: Kulturassessment	117
2.1 Die Kulturanalyse	118
2.1.1 Grundlagen der Kulturanalyse	119
2.1.2 Methoden zur Datenerhebung bei einer Kulturanalyse ..	121
2.1.3 Vorgehensweise bei der Kulturanalyse	133
2.1.4 Beispiel eines Vorgehens: Annahmenanalyse	135
2.1.5 Möglichkeiten zur inhaltlichen Qualitätsabsicherung der erhobenen Daten	137
2.2 Die Auswahl des Referenzmodells für die Kulturanalyse: Kulturtypologien und Kulturdimensionen	140
2.3 Die Bewertung der vorhandenen IST-Kultur	145

	Seite
X 2.4	Bestimmung der Soll-Kultur 146
X 2.5	Vergleich von Ist- und Soll-Kultur 147
2.5.1	Beispiel: Vorgehen nach Kobi & Wüthrich (1986) 147
2.5.2	Beispiel: Vorgehen mit Hilfe eines Fragebogens (Sackmann) 148
2.6	Bewertung der Ist-Kultur mit ihren Stärken, Schwächen und Potenzialen 150
3.	Kulturveränderung 156
3.1	Einführung 156
3.2	Risikoanalyse 158
3.3	Strategien der Kulturveränderung 160
3.3.1	Der revolutionäre Veränderungsprozess 161
3.3.2	Der evolutionäre Kulturveränderungsprozess 162
X 3.4	Kulturveränderung: Was bedeutet ein Veränderungs- prozess? 163
3.4.1	Inkrementelle vs. Quantumsveränderung 163
3.4.2	Notwendige Schritte innerhalb eines Kultur- veränderungsprozesses 164
3.4.3	Interindividuelle Unterschiede im Umgang mit Veränderungen 166
3.5	Kulturveränderungen im Kontext von Unternehmen: Einige Besonderheiten von Humansystemen 168
3.5.1	Es sind immer Menschen bzw. Gruppen von Menschen, die – auch sich – ändern müssen 168
3.5.2	Isolierte Veränderungsstrategien sind zum Scheitern verurteilt 169
3.5.3	Verhaltensänderungen alleine reichen für eine Kultur- veränderung nicht aus – auch das Umfeld muss geändert werden 170
X 3.5.4	Jeder Veränderungsprozess erzeugt Widerstand 170
3.6	Maßnahmen zur Kulturveränderung beim evolutionären Veränderungsprozess 171
3.6.1	Veränderungsmaßnahmen, die bei den Kulturträgern ansetzen 171
3.6.2	Veränderungsmaßnahmen, die bei den Kontext- bedingungen ansetzen 177
X 3.7	Maßnahmen zur Kulturveränderung beim revolutionären Veränderungsprozess 186
X 3.8	Abschließende Betrachtung zur Kulturveränderung. 189

	Seite
4. Unternehmenskultur bewusst gestalten – Kulturbewusstes Management	193
4.1 Die Rolle der Führungskräfte bei der bewussten Kulturgestaltung	193
4.1.1 Führungskräfte personifizieren Unternehmenskultur ...	194
4.1.2 Führungskräfte sind Rollenmodelle	200
4.1.3 Führungskräfte leben Prioritäten vor	202
4.1.4 Führungskräfte setzen Standards	203
4.2 Die Rolle des Top-Managements bei einer bewussten Kulturgestaltung	203
4.2.1 Entscheidung über zentrale kulturelle Überzeugungen und deren regelmäßige Überprüfung	204
4.2.2 Glaubwürdige Kommunikation der zentralen kulturellen Überzeugungen	204
4.2.3 Konsistente Verstärkung der kulturellen Überzeugungen	206
4.3 Anpassungsfähige vs. nicht-anpassungsfähige Unternehmenskulturen	207
4.4 Die Entwicklung und Erhaltung einer leistungs- orientierten Unternehmenskultur	208
4.5 Charakteristika eines kulturbewussten Managements ...	210
4.5.1 Kenntnisse um die Bedeutung von Unternehmenskultur und ihrer Wirkung	211
4.5.2 Kulturelle Sensibilität	211
4.5.3 Würdigung der Vergangenheit bei Offenheit für die notwendigen Anpassungen	212
4.5.4 Bei Krisen: Anpassung der kulturellen Überzeugungen ..	214
4.5.5 Adäquater Umgang mit der Kulturdynamik	214
4.5.6 Guter Umgang mit dem kulturellen Netzwerk	215
4.5.7 Bewusste Gestaltung von Sozialisationsprozessen	217
4.6 Charakteristika einer kulturbewussten Führungskraft ...	217
4.6.1 Eine kulturbewusste Führungskraft strahlt Engagement aus	218
4.6.2 Eine kulturbewusste Führungskraft setzt klare und hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter	218
4.6.3 Eine kulturbewusste Führungskraft wiederholt Wichtiges ständig	219
4.6.4 Eine kulturbewusste Führungskraft denkt positiv	219
4.6.5 Eine kulturbewusste Führungskraft erklärt Situationen und zeigt Zusammenhänge auf	219
4.6.6 Eine kulturbewusste Führungskraft gibt Beispiele, setzt Zeichen und lebt die neue Kultur vor	220

	Seite
4.6.7 Eine kulturbewusste Führungskraft nimmt sich Zeit für Mitarbeiter	221
4.6.8 Eine kulturbewusste Führungskraft beachtet Kleinigkeiten	221
4.6.9 Eine kulturbewusste Führungskraft arbeitet an sich selbst	221
Literaturverzeichnis	235
Linkliste	251
Stichwortverzeichnis	255