

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 »Schöngeistige« 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: Kulturytypologien und Kulturdimensionen	140
2.3 Die Bewertung der vorhandenen IST-Kultur	145

	Seite
X 2.4 Bestimmung der Soll-Kultur	146
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
✗ 3.4 Kulturveränderung: Was bedeutet ein Veränderungs- prozess?	163
3.4.1 Inkrementelle vs. Quantumswälderung	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
✗ 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
✗ 3.7 Maßnahmen zur Kulturveränderung beim revolutionären Veränderungsprozess	186
✗ 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

Inhaltsverzeichnis

	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