

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>1</b>
1.1	Die Entwicklung des Konzepts Unternehmenskultur in der modernen Managementlehre	2
1.2	Warum sollte sich ein Unternehmen bewusst mit seiner Kultur auseinandersetzen?	10
1.2.1	Die Unternehmenskultur beeinflusst den Erfolg eines Unternehmens	13
1.2.2	Exogen bedingte Herausforderungen für Unternehmen und ihre Kultur	15
1.2.3	Intern bedingte Herausforderungen für Unternehmen und ihre Kultur	25
	Anhang	28
	Literatur	30
<b>2</b>	<b>Was versteht man unter Unternehmenskultur?</b>	<b>35</b>
2.1	Das Kulturkonzept im Kontext von Organisationen	36
2.1.1	Unternehmenskultur als Variable	38
2.1.2	Unternehmenskultur als Metapher	39
2.1.3	Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt	41
2.2	Definition und Charakterisierung von Unternehmenskultur	42
2.2.1	Unternehmenskultur ist Charakteristikum einer Gruppe	43
2.2.2	Unternehmenskultur besteht aus <i>Manifestationen</i> und <i>grundlegenden Überzeugungen</i>	43
2.2.3	Unternehmenskultur in der Ebenenperspektive	50
2.2.4	Kultur beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen	56
2.2.5	Kultur ist aus der Erfahrung entstanden und damit gelernt	57
2.2.6	Kultur ist nicht mehr bewusst	58

2.2.7	Unternehmenskultur wird an neue Gruppenmitglieder weitergegeben .....	59
2.3	Funktionen von Unternehmenskultur .....	59
2.3.1	Ordnungsfunktion .....	59
2.3.2	Orientierungsfunktion .....	60
2.3.3	Stabilisierungsfunktion .....	60
2.3.4	Sinnvermittlungsfunktion .....	60
2.3.5	Komplexitätsreduktion .....	61
2.3.6	Organisationale Anpassungsfunktion .....	61
2.3.7	Interne Koordinationsfunktion .....	62
2.3.8	Motivations- und Identifikationsfunktion .....	62
2.4	Was ist Unternehmenskultur nicht? .....	62
2.4.1	Unternehmenskultur ist nicht nur in einige Firmen vorhanden .....	63
2.4.2	Unternehmenskultur ist nicht gleichzusetzen mit Humanisierung der Arbeitswelt .....	63
2.4.3	Unternehmenskultur ist nicht gleichzusetzen mit Betriebsklima .....	64
2.4.4	Unternehmenskultur ist nicht das „Schöngeistige“ oder die „Hochkultur“ .....	64
2.4.5	Unternehmenskultur ist nicht per se besser, wenn stärker und/oder homogener .....	64
2.5	Der Unterschied zwischen Unternehmenskultur und Betriebsklima .....	65
2.6	Die Einbettung von Unternehmenskultur – der kulturelle Kontext eines Unternehmens .....	66
2.7	Die zentralen Charakteristika von Unternehmenskultur im Überblick .....	69
	Literatur .....	69
<b>3</b>	<b>Die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur und ihren Subkulturen .....</b>	<b>73</b>
3.1	Die Gründungsphase: Beeinflussende Faktoren auf die Unternehmenskultur .....	74
3.2	Die Entwicklungsphase .....	77
3.2.1	Herausforderung Wachstum .....	78
3.2.2	Das Entwickeln von kulturellem Wissen .....	79
3.2.3	Entwicklungsphasen und ihre Probleme .....	80
3.2.4	Die Entstehung von Subkulturen .....	82
3.3	Die Reifephase .....	83
3.3.1	Das Zusammenspiel der Subkulturen .....	83
3.3.2	Das Entstehen von Riten, Ritualen und Zeremonien .....	85
3.3.3	Das Problem der Überdeterminiertheit von Verhalten .....	86
3.3.4	Das Erfolgsproblem .....	87

3.4	Krise und Erneuerung? .....	88
3.5	Krise und Untergang? .....	91
	Literatur. ....	93
<b>4</b>	<b>Der Einfluss von Unternehmenskultur auf das Innenleben von Organisationen .....</b>	<b>97</b>
4.1	Wie nimmt Unternehmenskultur Einfluss?.....	98
4.2	Einfluss der Unternehmenskultur auf Strategie und den Strategieentwicklungsprozess .....	100
4.3	Einfluss der Unternehmenskultur auf das Organisationsdesign. ....	104
4.4	Einfluss der Unternehmenskultur auf Management- und Führungsinstrumente .....	109
4.5	Einfluss der Unternehmenskultur auf Führung und Führungsprozesse .....	111
4.5.1	Unternehmenskulturelle Einflüsse auf Führungskräfte .....	111
4.5.2	Unternehmenskulturelle Einflüsse auf Führung, Führungsverhalten und gelebte Führungspraxis .....	112
4.6	Einfluss der Unternehmenskultur auf Mitarbeiter .....	123
4.6.1	Die Unternehmenserwartungen an das Mitarbeiterverhalten. ....	124
4.6.2	Der Einfluss von Unternehmenskultur auf Motivation und Identifikation .....	127
4.6.3	Der Einfluss von Unternehmenskultur auf die Gesundheit .....	130
4.6.4	Der Einfluss von Unternehmenskultur auf die Arbeitsleistung .....	132
	Literatur. ....	135
<b>5</b>	<b>Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg .....</b>	<b>139</b>
5.1	Vorbemerkungen zur Erforschung von Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren .....	141
5.2	Direkter Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren. ....	142
5.3	Unterschiedlich wahrgenommene Unternehmenskulturen und ihre Auswirkungen auf Erfolgsfaktoren .....	144
5.4	Indirekter Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. ....	146
5.5	Nicht-linearer und wechselseitiger Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg .....	148
5.6	Sind „starke“ Unternehmenskulturen besser? .....	150
5.7	Anhang.....	151
	Literatur. ....	165

<b>6</b>	<b>Wann ist eine bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur besonders wichtig?</b>	169
6.1	Schnelles Wachstum	170
6.2	Stagnation	172
6.3	Führungswechsel	173
6.4	Wertewandel	175
6.4.1	Generationswechsel	175
6.4.2	Wertewandel	175
6.5	Strategische Allianzen	184
6.5.1	Joint Ventures: Ziele und Voraussetzungen für einen Erfolg	184
6.5.2	Joint Ventures: Herausforderungen	186
6.6	Firmenzusammenschlüsse	189
6.6.1	Alles bleibt wie bisher	191
6.6.2	Eine Firma dominiert die andere	192
6.6.3	Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur	194
6.7	Internationalisierung	198
6.8	Digitalisierungsprozess	200
6.9	Zunehmende Regelungsdichte	203
	Literatur	204
<b>7</b>	<b>Kulturassessment</b>	207
7.1	Die Kulturanalyse	208
7.1.1	Konzeptuelle Grundlagen einer Kulturanalyse	209
7.1.2	Mögliche Vorgehensweisen bei der Kulturanalyse	212
7.1.3	Methoden der Datenerhebung bei einer Kulturanalyse	213
7.1.4	Möglichkeiten zur Qualitätssicherung der erhobenen Daten	223
7.2	Auswahl eines Referenzmodells für die Kulturanalyse: Kulturtypologien und Kulturdimensionen	225
7.3	Die Bewertung der vorhandenen IST-Kultur	230
7.3.1	Bestimmung der SOLL-Kultur	231
7.3.2	Vergleich von IST- und SOLL-Kultur	232
7.3.3	Bewertung der Ist-Kultur mit ihren Stärken, Schwächen und Potenzialen	236
7.4	Beispiele für ein Kulturassessment	237
7.4.1	Annahmenanalyse	237
7.4.2	Themenfokussiertes Kulturassessment	239
7.4.3	Abschließende Bemerkungen zum Kulturassessment	240
	Literatur	242

<b>8</b>	<b>Kulturentwicklung und -veränderung</b>	<b>245</b>
8.1	Herausforderung Kulturentwicklung – Kulturveränderung	246
8.2	Risikoanalyse	248
8.3	Strategien der Kulturentwicklung und -veränderung	250
8.3.1	Revolutionäre Veränderungsprozesse	251
8.3.2	Evolutionäre Kulturentwicklungsprozesse	252
8.4	Was bedeutet ein Kulturveränderungsprozess?	253
8.4.1	Inkrementelle vs. Quantumsveränderungen	253
8.4.2	Notwendige Schritte und Phasen innerhalb eines Kulturveränderungsprozesses	254
8.4.3	Individuelle Unterschiede im Umgang mit Veränderungen	257
8.5	Kulturveränderungen im Kontext von Unternehmen: Einige Besonderheiten von Humansystemen	258
8.5.1	Es sind immer Menschen bzw. Gruppen von Menschen, die – auch sich – ändern müssen	259
8.5.2	Isolierte Veränderungsstrategien sind zum Scheitern verurteilt	259
8.5.3	Verhaltensänderungen reichen für eine Kulturveränderung nicht aus – auch der Unternehmenskontext muss sich entsprechend ändern	260
8.5.4	Jeder Veränderungsprozess erzeugt Widerstand	261
8.6	Maßnahmen zur Kulturentwicklung im Rahmen eines evolutionären Entwicklungsprozesses	264
8.6.1	Entwicklungsmaßnahmen, die bei den Kulturträgern ansetzen	264
8.6.2	Kulturentwicklungs- und Kulturveränderungsmaßnahmen, die beim Kontext ansetzen	272
8.7	Maßnahmen zur Kulturveränderung im Rahmen eines revolutionären Veränderungsprozesses	286
8.8	Abschließende Betrachtung zur Kulturentwicklung und Kulturveränderung	289
	Literatur	290
<b>9</b>	<b>Charakteristika einer leistungsorientierten, anpassungsfähigen Unternehmenskultur</b>	<b>295</b>
9.1	Klare und kommunizierte Identität	296
9.2	Strategische (Ziel-) Orientierung	297
9.3	Kundenorientierung	297
9.4	Lern- und Anpassungsfähigkeit	298
9.5	Innovationsfähigkeit	298
9.6	Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter	299

9.7	Partnerschaftliche und kulturkonforme Führung – offene Kommunikation .....	299
9.8	Leistungsorientierung/Leistungsbereitschaft und -fähigkeit .....	300
9.8.1	Balancierte Stakeholder-Orientierung .....	301
9.9	Drei Gütemaße .....	301
9.9.1	Strategische Passung .....	301
9.9.2	Multidimensionale Orientierung .....	303
9.9.3	Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten .....	303
9.10	Abschließende Bemerkung .....	304
	Literatur .....	304
<b>10</b>	<b>Bewusster Umgang mit Unternehmenskultur – kulturbewusstes Management .....</b>	<b>307</b>
10.1	Die Rolle der Führungskräfte und Entscheidungsträger beim bewussten Umgang mit Unternehmenskultur .....	308
10.1.1	Führungskräfte und Entscheidungsträger personifizieren die Unternehmenskultur .....	309
10.1.2	Führungskräfte und Entscheidungsträger sind Rollenmodelle .....	311
10.1.3	Führungskräfte und Entscheidungsträger leben Prioritäten vor. ....	313
10.1.4	Führungskräfte setzen Standards .....	314
10.2	Die Rolle der Gründer bzw. des Top-Managements beim bewussten Umgang mit Unternehmenskultur .....	315
10.2.1	Entscheidung über zentrale kulturelle Überzeugungen und deren regelmäßige Überprüfung .....	315
10.2.2	Glaubwürdige Kommunikation der zentralen kulturellen Überzeugungen .....	317
10.2.3	Konsistente Verstärkung der kulturellen Überzeugungen .....	319
10.3	Charakteristika eines kulturbewussten Managements .....	320
10.3.1	Kenntnisse um die Bedeutung von Unternehmenskultur und ihrer Wirkung .....	320
10.3.2	Kulturelle Sensibilität .....	321
10.3.3	Würdigung der Vergangenheit bei Offenheit für die notwendigen Anpassungen. ....	322
10.3.4	Bei Krisen: Anpassung der kulturellen Überzeugungen .....	323
10.3.5	Adäquater Umgang mit der Kulturdynamik .....	323
10.3.6	Sensibler Umgang mit dem kulturellen Netzwerk .....	324
10.3.7	Bewusste Gestaltung von Sozialisationsprozessen .....	326

---

10.4	Charakteristika einer kulturbewussten Führungskraft .....	326
10.4.1	Eine kulturbewusste Führungskraft strahlt Engagement aus .....	327
10.4.2	Eine kulturbewusste Führungskraft setzt klare und hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter .....	327
10.4.3	Eine kulturbewusste Führungskraft wiederholt Wichtiges .....	328
10.4.4	Eine kulturbewusste Führungskraft denkt positiv im Sinne von Chancen .....	328
10.4.5	Eine kulturbewusste Führungskraft erklärt Situationen und zeigt Zusammenhänge auf .....	329
10.4.6	Eine kulturbewusste Führungskraft gibt Beispiele, setzt Zeichen und lebt die neue Kultur vor .....	329
10.4.7	Eine kulturbewusste Führungskraft nimmt sich Zeit für ihre Mitarbeiter .....	330
10.4.8	Eine kulturbewusste Führungskraft beachtet Kleinigkeiten .....	331
10.4.9	Eine kulturbewusste Führungskraft arbeitet an sich selbst .....	331
	Literatur .....	331