

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1 Einführung | 1 |
| 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 |
| 2 Was versteht man unter Unternehmenskultur? | 35 |
| 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 <i>Gruppe</i> | 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 |
| 3 | Die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur und ihren Subkulturen | 73 |
| 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 |
| 4 | Der Einfluss von Unternehmenskultur auf das Innenleben von Organisationen | 97 |
| 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 |
| 5 | Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg..... | 139 |
| 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 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 6 | Wann ist eine bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur besonders wichtig? | 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 |
| 7 | Kulturassessment | 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 |

| | |
|--|-----|
| 8 Kulturentwicklung und -veränderung | 245 |
| 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 |
| 9 Charakteristika einer leistungsorientierten, anpassungsfähigen Unternehmenskultur. | 295 |
| 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 |
| 10 | Bewusster Umgang mit Unternehmenskultur – kulturbewusstes Management | 307 |
| 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 |