

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	1
1.1	Entstehungsgeschichte	3
1.2	Zuordnung ethischer und ökonomischer Rationalität	4
1.3	Begriff und Wesen der Unternehmenskultur	5
1.3.1	Deskriptive Ethik	8
1.3.2	Normative Ethik	9
1.3.3	Meta-Ethik	10
1.4	Definition und Eingrenzung	11
1.5	Charakteristika einer Kultur	13
1.6	Die Notwendigkeit der Werte	17
1.7	Funktionen und Ziel der Unternehmenskultur	21
1.8	Unternehmenskultur und Wirtschaften	23
	Literatur	26
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Unternehmenskultur</b>	29
2.1	Modell nach SCHEIN	29
2.2	Modell nach HATCH	31
2.3	Modell nach MARTIN	32
2.4	Modell nach PFLESSER	35
2.5	Modell nach HANDY	36
2.6	Modell nach HOFSTEDE	38
2.7	Modell nach BLEICHER	39
2.8	Eisbergmodell nach HALL	40
2.9	7-S-Modell nach PETERS und WATERMAN	42
	Literatur	44
<b>3</b>	<b>Die Unternehmensidentität (Corporate Identity)</b>	47
3.1	Funktion und Wirkung der Unternehmenskultur	48
3.2	Corporate-Governance-Kodex	49
3.3	Marktwandel (Verkäufermarkt hin zum Käufermarkt)	50

3.4	Lean Management (einfacher, flexibler Aufbau der Organisation) . . . . .	51
3.5	Phasen der Managementtheorie . . . . .	57
3.5.1	Entwicklungsgeschichte der Managementtheorien . . . . .	58
3.5.2	Hauptperioden der Managementtheorien . . . . .	58
	Literatur . . . . .	63
<b>4</b>	<b>Shareholder-Perspektive . . . . .</b>	<b>65</b>
4.1	Führungsleitlinien . . . . .	65
4.1.1	Macht durch Führung . . . . .	67
4.1.2	Macht durch Autorität . . . . .	67
4.2	Anforderung an die Führungskraft . . . . .	68
4.3	Beispielhafte Darstellung der Führungsleitlinien . . . . .	69
4.4	Betriebsklima und Mobbing . . . . .	72
4.5	Gesundheitsmanagement . . . . .	74
4.5.1	Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements . . . . .	75
4.5.2	Handlungsfelder . . . . .	76
4.5.3	Notwendigkeit eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements . . . . .	77
4.6	Theoretische Ansätze der Mitarbeitermotivation . . . . .	81
4.6.1	Scientific Management . . . . .	81
4.6.2	Soziologische Ansätze . . . . .	82
4.6.3	Motivationstheoretische Ansätze . . . . .	83
4.6.4	Maslows Bedürfnishierarchie . . . . .	84
4.6.5	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie . . . . .	85
4.6.6	McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse . . . . .	85
4.6.7	Erwartungs-Valenz-Ansätze nach Vroom . . . . .	86
4.6.8	Atkinsons Risiko-Wahl-Modell . . . . .	87
4.6.9	Attributionsschema von Weiner . . . . .	88
4.6.10	Kognitives Gesamtmodell von Porter und Lawler . . . . .	89
4.7	Mitarbeitermotivation in der Praxis . . . . .	89
4.8	Informationsfluss im betrieblichen und zwischenmenschlichen Bereich . . . . .	93
	Literatur . . . . .	94
<b>5</b>	<b>Stakeholder-Perspektive . . . . .</b>	<b>95</b>
5.1	Verantwortung . . . . .	95
5.2	Kulturelles und regionales Engagement . . . . .	99
5.3	Sponsoring . . . . .	103
5.4	Konsumentenethos . . . . .	105
5.5	Umgang mit Kunden . . . . .	108
5.6	Employer Brand (Arbeitgebermarke) . . . . .	111
5.7	Change Management . . . . .	112
5.7.1	Rationaler Widerstand . . . . .	117
5.7.2	Politischer Widerstand . . . . .	118

5.7.3	Emotionaler Widerstand	118
5.7.4	Aktiver und Passiver Widerstand	118
	Literatur	121
<b>6</b>	<b>Mitarbeiterführung</b>	<b>123</b>
6.1	Führung und Management	123
6.2	Führungsaufgaben	124
6.3	Führungstechnik	125
6.3.1	Management-by Objectives (MbO)	126
6.3.2	Management-by Delegation (MbD)	126
6.3.3	Management-by Exception (MbE)	128
6.3.4	Management-by System (MbS)	128
6.3.5	Management-by Results (MbR)	129
6.4	Die Führungssituation und ihr Wandel	130
6.5	Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Leistung	132
6.6	Mitarbeiterleistung und Arbeitszufriedenheit als Führungsziel	133
6.6.1	Primäre Motive	134
6.6.2	Sekundäre Motive	134
6.7	Motive im Arbeitsprozess	135
6.8	Leistungsmotivation	138
6.8.1	Erfolgsmotivierte mit „Hoffnung auf Erfolg“	139
6.8.2	Misserfolgsmotivierte mit „Furcht vor Misserfolg“	139
6.9	Problemanalyse und systematische Entscheidungsfindung	139
6.9.1	Risiko der Entscheidung	139
6.9.2	Entscheidungsprozess	140
6.10	Management als Kunstaufgabe	142
	Literatur	148
<b>7</b>	<b>Strategieorientiertes Human Resource Management</b>	<b>149</b>
7.1	Arbeit, Erziehung und Familie	153
7.2	Führung prägt Unternehmenskultur	153
7.3	Bewusste Aufgabendelegation festigen die Unternehmenskultur	156
7.4	Human Move	158
7.5	Steuerung der Unternehmenskultur durch indirekte und organisatorische Führung	163
7.6	Führungskompass (Abb. 7.9)	165
7.7	Ethikmanagement als Ergebnis der strategischen und operativen Führung	168
7.7.1	Menschenrechte	170
7.7.2	Arbeitspraktiken	171
7.7.3	Umwelt	171
7.7.4	Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken	172

---

7.7.5	Konsumentenangelegenheiten .....	172
7.7.6	Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft .....	174
7.8	Wechselwirkungen zwischen Personalentwicklung und Unternehmenskultur .....	175
	Literatur .....	175
<b>8</b>	<b>Anmerkungen .....</b>	<b>177</b>
	<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>181</b>

Unternehmenskultur

Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender  
Erfolgsfaktor

Wien, A.; Franzke, N.

2014, XVII, 183 S. 96 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05992-7