
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 *Gruppe* 43
 - 2.2.2 Unternehmenskultur besteht aus *Manifestationen* und *grundlegenden Überzeugungen* 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

Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln –
Verändern

Erfolgreich durch kulturbewusstes Management

Sackmann, S.A.

2017, XXI, 332 S. 79 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-18633-3