

Sonja A. Sackmann

Unternehmenskultur

Erkennen - Entwickeln - Verändern

*m*HOCHSCHULE
m LIECHTENSTEIN
Bibliothek

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 7.	38
2.2.4 Unternehmenskultur ist nicht das »Schönegeistige« 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	Kömplexitätsreduktion 40
2.3.3	Sinnggebung 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 Uhternehmenskultur 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 . •.j. 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: Kulturtypologien und Kulturdimensionen	140
2.3	Die Bewertung der vorhandenen IST-Kultur	145

	Seite
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. Quantumveränderung 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. V. 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
Musterlösungen zu den Multiple-Choice-Fragen	263