



# Von der Unternehmenskultur zum Netzwerk von Subkulturen

Multiple Identitäten als Basis für die Orientierung und  
Entwicklungsfähigkeit in und von Unternehmen aus  
organisationstheoretischer Perspektive mit anschließender  
Betrachtung von Fusionsprozessen als exemplarisches  
Anwendungsbeispiel



# Inhalt

EINLEITUNG.....	11
-----------------	----

## TEIL I

### DIE ENTWICKLUNG DER KULTURELLEN DIMENSION

INNERHALBEINES UNTERNEHMENS.....	17
----------------------------------	----

## Kapitel 1

<b>Konzepte der Unternehmens-/Organisationskultur.....</b>	<b>21</b>
--	-----------

### 1.1 Funktionalistische Konzeption:

<b>Unternehmen haben eine Kultur.....</b>	<b>28</b>
---	-----------

1.1.1 Theoretische Basis.....	28
-------------------------------	----

1.1.2 Unternehmenskulturkonzeption.....	31
---	----

1.1.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung der funktionalistischen Konzeption.....	40
--	----

### 1.2 Interpretative Konzeption: Organisationen sind Kulturen. .... 48

1.2.1 Theoretische Basis.....	48
-------------------------------	----

1.2.2 Organisationskulturkonzeption.....	52
--	----

1.2.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung der interpretativen Konzeption.....	57
--	----

### 1.3 Reflektiert-funktionalistische **Konzeption nach E. Schein** .... 61

1.3.1 Theoretische Basis.....	61
-------------------------------	----

1.3.2 Organisationskulturkonzeption.....	70
--	----

1.3.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung der reflektiert-funktionalistischen Konzeption.....	74
--	----

### 1.4 Lebensweltlich-systemische Perspektive nach P. Ulrich.....78

1.4.1 Theoretische Basis.....	78
-------------------------------	----

1.4.2 Unternehmenskulturkonzeption.....	83
---	----

1.4.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung der lebensweltlich-systemischen Konzeption.....	90
<b>1.5 Autopoietische Konzeption nach C. Kolbeck/A. Nicolai.....</b>	<b>96</b>
1.5.1 Theoretische Basis.....	96
1.5.2 Organisationskulturkonzeption.....	115
1.5.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung der autopoietischen Konzeption.....	124
<b>1.6 Zwischenfazit.....</b>	<b>137</b>
 <b>Kapitel 2</b>	
<b>Radikal-konstruktivistische Subkulturkonzeption.....</b>	<b>141</b>
<b>2.1 Theoretische Basis.....</b>	<b>141</b>
2.1.1 Radikaler Konstruktivismus (individuelle Wirklichkeitskonstruktion).....	142
2.1.2 Symbolischer Interaktionismus und Theorie der Beobachtung (soziale Wirklichkeitskonstruktion).....	146
2.1.3 Emergenzthese.....	149
2.1.4 Diskussion des Integrationsmechanismus' „Inter- subjektivität“ zwischen Individuen einer sozialen Gruppe ..	150
<b>2.2 „Teile“ der Gruppenkultur/„Mittel“ der     gruppenspezifischen Wirklichkeitskonstruktion.....</b>	<b>165</b>
<b>2.3 Subkulturen.....</b>	<b>171</b>
<b>2.4 Wirkungen der Subkulturen und der Unternehmenskultur....</b>	<b>183</b>
<b>2.5 Freiräume und Macht im Unternehmen     und des Unternehmens.....</b>	<b>192</b>
<b>2.6 Konservatismus.....</b>	<b>207</b>
<b>2.7 Kulturentwicklung von Unternehmen aus radikal-     konstruktivistischer Perspektive.....</b>	<b>211</b>
2.7.1 Spannungsverhältnis zwischen Orientierung und Entwicklungsfähigkeit.....	212

2.7.2	Grundsätzliches zur Lern- und Entwicklungsfähigkeit von und in Unternehmen.....	216
2.7.3	Selbstreflexion der eigenen Wirklichkeitskonstruktion (Codes, Werte, Themen) und deren Wirkungsweise.....	219
2.7.4	Problemfelder sehr pluralistischer Unternehmenskulturen.....	227
2.7.5	Möglichkeiten der Entwicklung der kulturellen Dimension von Unternehmen auf der Sinnebene entlang der radikal-konstruktivistischen Subkulturkonzeption.....	229
2.7.5.1	Intersubkulturelle Orientierung.....	229
2.7.5.2	Intrasubkulturelle Orientierung.....	239
2.7.5.3	Intrasubkulturelle Pluralität.....	244
2.7.5.4	Intersubkulturelle Pluralität.....	250
2.7.6	Möglichkeiten der Entwicklung der kulturellen Dimension von Unternehmen auf der Strukturebene entlang der radikal-konstruktivistischen Subkulturkonzeption.....	252
2.7.6.1	Intrasubkulturelle Struktur.....	253
2.7.6.2	Intersubkulturelle Struktur.....	257
<b>2.8</b>	<b>Zusammenfassung und kritische Würdigung der radikal-konstruktivistischen Subkulturkonzeption.....</b>	<b>266</b>

## TEIL II

<b>DIE ENTWICKLUNG DER KULTURELLEN DIMENSION IM RAHMEN DER INTEGRATION EINES FUSIONSPROZESSES.....</b>	<b>273</b>
--	------------

## Kapitel 3

<b>Betriebswirtschaftliche Ansätze zur kulturellen Dimension der Integration.....</b>	<b>277</b>
---	------------

<b>3.1 Kontingenztheoretischer Ansatz.....</b>	<b>278</b>
--	------------

<b>3.2 Ressourcenorientierter Ansatz.....</b>	<b>280</b>
---	------------

<b>Kapitel 4</b>	
<b>Die kulturelle Dimension der Integration eines Fusionsprozesses aus der Subkulturperspektive.....</b>	<b>299</b>
<b>4.1 Phase 1: Vor Vertragsabschluß.....</b>	<b>301</b>
4.1.1 Probleme.....	301
4.1.2 Lösungsmöglichkeiten.....	301
<b>4.2 Phase 2: Zwischen Vertragsabschluß und „The Day One“.....</b>	<b>304</b>
4.2.1 Probleme.....	304
4.2.2 Lösungsmöglichkeiten.....	306
<b>4.3 Phase 3: Die ersten Monate: Initiierung neuer Prozesse.....</b>	<b>327</b>
4.3.1 Probleme.....	327
4.3.2 Lösungsmöglichkeiten.....	329
<b>4.4 Phase 4: Evolutionäre Entwicklung der initiierten Prozesse.....</b>	<b>373</b>
4.4.1 Probleme.....	373
4.4.2 Lösungsmöglichkeiten.....	375
<b>4.5 Phase 5: Das integrierte Unternehmen.....</b>	<b>380</b>
<b>SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>381</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>399</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>400</b>