

Management kultureller Transformationsprozesse in Krisensituationen

Inhaltsverzeichnis

Management kultureller Transformationsprozesse in Krisensituationen

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

VI

A. EINLEITUNG

A.I. Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise

A.N. Begriffliche Grundlagen	8
A.II.1. Management	8
A.II.2. Unternehmenskultur	9
A.II.3. Transformationsprozeß	11
A.II.4. Unternehmenskrisen	13

B. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

14

B.I. Kultureller Wandel als Kernaufgabe des Transformations-Managements

B.I.1. Transformationsprozesse im strategischen Management	14
B.I. 1.1. Strategisches Management als Rahmenkonzept	14
B.I.1.2. Prinzip der strategischen Stimmigkeit	16
B.I.2. Das Phänomen Unternehmenskultur	20
B.1.2.1. Innenlebender Unternehmenskultur	20
B.I.2.2. Wirkungen der Unternehmenskultur	25
B.I.2.3. Möglichkeiten und Grenzen geplanten kulturellen Wandels	27
B.I.3. Transformationsbarrieren	30
B.I.3.1. Sachbezogene Barrieren	31
B.I.3.2. Kulturbezogene Barrieren	32
B.I.3.3. Personenbezogene Barrieren	33
B.1.3.3.1. Träger- und mitarbeiterbezogene Barrieren	33
B.I.3.3.2. Barrieren des Wissens, Wollens und Könnens	34

B.II. Krisen als Auslöser von Transformationen

37

B.11.1. Krisenursachen	37
B.II.1.1. Umfelddynamik als Ursache der Krise	38
B.II.1.2. Unternehmensdynamik als Ursache der Krise	42

Inhaltsverzeichnis

B.II.2. Krisenarten	44
B.II.3. Bedeutung kultureller Transformationsprozesse zur Krisenbewältigung	46
B.III. Bezugsrahmen	47
 C. MÖGLICHKEITEN DER GESTALTUNG KULTURELLEN WANDELS	 50
 C.I. Zeitlich-prozessuale Gestaltungsmöglichkeiten	 50
C.I.1. Interventionsstrategien	51
C.I.2. Interventionsphasen	61
 C.II. Möglichkeiten inhaltlicher Gestaltung	 65
C.II.1. Objekte des Wandels - ihre Bedeutung und Bestandteile	66
C.II.1.1. UnternehmenskulturAphilosophie	66
C.II.1.2. Wettbewerbsstrategie	68
C.II.1.3. Unternehmensträger	69
C.II.1.4. Struktur	70
C.II.1.5. Systeme	71
C.II.1.6. Ressourcen	72
C.II.2. Inhaltliche Gestaltungsmaßnahmen und ihre Wirkung auf die Unternehmenskultur/-philosophie	73
C.II.2.1. Gestaltungsmaßnahmen im Segment Unternehmenskultur /- Philosophie	74
C.II.2.2. Gestaltungsmaßnahmen im Segment Wettbewerbsstrategie	77
C.II.2.3. Gestaltungsmaßnahmen im Segment Unternehmensträger	78
C.II.2.4. Gestaltungsmaßnahmen im Segment Struktur	81
C.II.2.5. Gestaltungsmaßnahmen im Segment Systeme	84
C.II.2.6. Gestaltungsmaßnahmen im Segment Ressourcen	86
C.II.3. Zusammenfassung	88

Inhaltsverzeichnis

D. KULTURELLER WANDEL IM RAHMEN DER KRISENBEWÄLTIGUNG	94
D.I. Krisensituationen als Teil der Rahmenbedingungen kulturellen Wandels	94
D.I.1. Anforderungen an die Gestaltung kulturellen Wandels	95
D.I.2. Barrierenausprägung	97
D.I.2.1. Sachbezogene Barrieren	97
D.I.2.2. Kulturbezogene Barrieren	99
D.I.2.3. Personenbezogene Barrieren	104
D.I.2.4. Zusammenfassung	107
D.I.3. Wirtschaftliche Lage des Unternehmens	108
D.H. Empfehlungen für die Gestaltung kulturellen Wandels	110
D.II.1. Interventionsumfang	110
D.II.2. Interventionsverlauf	111
D.H.3. Vorgehensmodell	112
D.H.3.1. Auftauen - Fördern der Wandelbereitschaft	113
D.II.3.2. Bewegen	116
D.II.3.2.1. Wandel der Unternehmensphilosophie	116
D.H.3.2.2. Wandel des Führungsverhaltens	126
D.H.3.2.3. Kultureller Wandel an der Basis	133
D.II.3.3. Festigen - Verankern neuer Verhaltensmuster	136
D.M.4. Zusammenfassung	139
E. KULTURELLER WANDEL AM BEISPIEL DER MTU - EINE FALLSTUDIE	145
E.I. Rahmenbedingungen kulturellen Wandels	146
E.I.1. MTU heute und gestern - eine Kurzvorstellung	146
E.I.2. Wandel des externen Umfeldes	148
E.I.3. Reaktionen der MTU und Rahmenbedingungen der Transformation	149
E.I.3.1. Wirtschaftliche Lage und Reaktionen der MTU	149
E.I.3.2. Barrierenausprägung	154
E.I.4. Anforderungen an die Gestaltung kulturellen Wandels	161

E.H. Zeitlich-prozessuale und Inhaltliche Gestaltung des Wandels	161
E.II.1. Phasenüberblick	161
E.II.2. Fördern der Wandelbereitschaft	163
E.II.3. Ausarbeitung des Industriellen Konzepts (02/96 - 12/96)	163
E.H.3.1. Interventionsmaßnahmen	163
E.II.3.1.1. Strategische Positionierung	163
E.II.3.1.2. Ziele des 'Industriellen Konzepts'	165
E.II.3.1.3. Centerphilosophie	168
E.II.3.1.4. Trägersaustausch	175
E.II.3.1.5. Prozesse und Strukturen	175
E.II.3.1.6. Systeme	179
E.II.3.1.7. Personalentwicklung	181
E.II.3.1.8. Ressourcen	183
E.II.3.1.9. Kommunikation	184
E.II.3.2. Interventionsstrategie	188
E.II.3.3. Barrieren	194
E.II.4. Einführung des Industriellen Konzepts (01-09/97)	194
E.II.4.1. Interventionsmaßnahmen	195
E.II.4.1.1. Systeme, Prozesse und Strukturen	195
E.II.4.1.2. Personalentwicklung	195
E.II.4.1.3. Symbolhandlungen	197
E.II.4.2. Interventionsstrategie	197
E.II.4.3. Barrieren	198
E.II.5. Kultureller Wandel an der Basis (09/97-03/98)	202
E.II.5.1. Interventionsmaßnahmen	203
E.II.5.1.1. Change Management	203
E.II.5.1.2. Vision und Leitbild-Prozeß	203
E.II.5.2. Interventionsstrategie	204
E.II.5.3. Barrieren	205
E.II.6. Verankern neuer Verhaltensmuster (ab 03/98)	206
E.II.6.1. Interventionsmaßnahmen	206
E.II.6.1.1. Unternehmerische Personalentwicklung	206
E.II.6.1.2. Prozeßoptimierungs-Programm „FAST“	206
E.II.6.1.3. Neuausrichtung des betrieblichen Vorschlagswesens	208
E.II.6.2. Interventionsstrategie	209
E.II.6.3. Barrieren	209
E.III. Zusammenfassung und kritische Würdigung des Vorgehens	210

Inhaltsverzeichnis

F. ERGEBNISSE, ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	217
F.I. Vergleich Vorgehensmodell - Fallstudie	217
F.II. Schlußfolgerungen, Zusammenfassung und Ausblick	220
LITERATURVERZEICHNIS	230