

Ulrich A. Wever

Unternehmenskultur in der Praxis

*Erfahrungen eines Insiders
bei zwei Spitzenunternehmen*

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort 9

Kapitel 1

Warum verstärkte Beschäftigung mit Unternehmenskultur? 17

Trotz »erfolgreicher« Wirtschaftsordnung: Symptome einer (Sinn-)Krise. 17

Die Grenzen »linearen« Wachstumsdenkens. 20

Eine zusätzliche Herausforderung: Der Europäische Binnenmarkt 22

Zunehmende gesellschaftspolitische Verantwortung der Führungskräfte. 23

Die Kriegsgeneration tritt ab. 25

Der Wertewandel. 25

Veränderte Loyalitätsbindung der Mitarbeiter. 28

Kapitel 2

Unternehmenskultur — was ist das?.....33

Vom Geist des Hauses. 33

Eine Handvoll griffiger Ziele und Grundüberzeugungen konsequent verfolgen. 36

Einzelne Normen betonen. 39

Unternehmensgrundsatz:»Der Mensch steht im Mittelpunkt«. 42

Unternehmenskulturen haben viele Ausdrucksformen	45
Nicht Systeme, sondern Menschen prägen die Unternehmenskultur.	59
Die Bedeutung von Symbolen, Legenden, Ritualen und Helden.	62
Der Einfluß starker Gründerväter auf die Kultur ihrer Unternehmen.	67
Kategorien von Unternehmenskulturen.	74
Funktions- und Berufsgruppen prägen Unternehmenskulturen.	83

Kapitel 3

Unternehmen als Subkulturen einer Gesellschaft

Die Gesellschaft braucht Avantgardisten und »Spinner«	92
Statt »Einheitswerten«: Wertpluralismus.	94
Differenzierungen innerhalb der IBM-Unternehmenskultur	96
Nationale Traditionen und ihre Auswirkungen auf Unternehmenskulturen: Japan, USA, Bundesrepublik Deutschland	98

Kapitel 4

Weiterentwicklung und Veränderung von Unternehmenskulturen.

Bestandsaufnahme der Unternehmenskultur.	122
Formulierung des Soll-Zustands.	132
»First Chicago« — ein Beispiel für Kulturveränderung.	135
Instrumente und Maßnahmen zur Veränderung	136
Die entscheidende Rolle spielt die Unternehmensspitze	156
Generationenwechsel und Wertewandel.	159
Die Schlüsselfunktion des oberen Führungskreises.	162
Von außen eingestellte Führungskräfte.	172
Gefragt ist ein kultursensibles Management.	174
Lernfähigkeit: Kennzeichen einer lebendigen Unternehmenskultur.	182
Der kommunikative Veredelungsprozeß.	184

Einige Erfahrungen186
Die Rolle des Personalwesens als »gesellschaftliches Gewissen« des Unternehmens.187
Die Verbindlichkeit von Führungsgrundsätzen199
»Kulturinseln« im Unternehmen.205
Kulturveränderung am Beispiel »Jugendforum«.208
Die Hypo-Kulturstiftung und ihre Kunsthalle.211
<i>Literatur.</i>212