

Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements

Von

Dr. Gunther Schwarz

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inventar-Nr. :	41.135
Abteil-Nr. :	A12/1666
Sachgebiete:	
	1.7.1
	9.9.4



Duncker & Humblot · Berlin

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII

TEIL A : GRUNDLAGEN DER ARBEIT

I.	Zielsetzung und Vorgehensweise	1
II.	Strategisches Management als Rahmenkonzept	7
1.	Grundüberlegungen	7
2.	Strategisches Management	8
2.1	Begriff und Aufgaben	8
2.2.	Leitidee des Strategischen Managements	12
2.2.1	Konstituierung von Erfolgspotentialen	15
2.2.1.1	Segmente des Unternehmungserfolgs	15
2.2.1.2	Stellenwert der Unternehmungskultur	17
2.2.2	Dimensionierung von Erfolgspotentialen	18
3.	Konsequenzen für die Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements	22
III.	Begriffliche und konzeptionelle Erfassung der Unternehmungskultur	23
1.	Grundüberlegungen	23
2.	Begriff der Unternehmungskultur	25
3.	Ansätze der Unternehmungskultur- Forschung	32
3.1	Objektivistische Kulturperspektive	35
3.2	Subjektivistische Kulturperspektive	36
3.3	Integrative Kulturperspektive	38
3.3.1	Darstellung und Abgrenzung	38
3.3.2	Symbolischer Interaktionismus als Referenztheorie	41
4.	Inhalts- und Strukturanalyse der Unternehmungskultur	45
4.1.	Synopse der Modelle der Unternehmungskultur in der Literatur	45
4.2	Ableitung eines Modells zu Inhalten und Struktur der Unternehmungskultur	54

X	Inhalt	
5.	Systematisierung der Ursachen- und Wirkungsfelder der Unternehmungskultur	60
6.	Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens zur Analyse der Unternehmungskultur	63

TEIL B: BESCHREIBUNG UND ERKLÄRUNG DER UNTERNEHMUNGSKULTUR: KONZEPTIONELLE AUFBEREITUNG EMPIRISCHER ERGEBNISSE

X	I. Das System der Unternehmungskultur aus empirischer Sicht	66
1.	Grundüberlegungen	66
2.	Aufbau des Systems Unternehmungskultur	68
3.	Inhalte der Unternehmungskultur und kulturebenenbezogene Wirkungen	74
3.1	Kultur-Leitsystem	74
3.1.1	Unternehmungskultur-Basis	74
3.1.1.1	Elemente und Indikatoren	77
3.1.1.2	Ideologiebildung und Identitätsfindung als Wirkungen	83
3.1.2	Unternehmungskultur-Leitlinie	86
3.1.2.1	Elementeklassen, Elemente und Indikatoren	88
3.1.2.2	Richtungsbestimmung und Lenkung als Wirkungen	101
3.1.3	Wirkungen des Kultur-Leitsystems	103
3.2	Kultur-Symbolsystem	104
3.2.1	Elementeklassen und Elemente	107
3.2.2	Verständigung und Verstärkung als Wirkungen	120
3.3	Kultur-Einflußsystem	123
3.3.1	Unternehmungskultur-Richtlinie	123
3.3.1.1	Elementeklassen, Elemente und Indikatoren	126
3.3.1.2	Normierung als Wirkung	134
3.3.2	Unternehmungskultur-Verhaltensmuster	135
3.3.2.1	Elemente und Indikatoren	138
3.3.2.2	Verhaltensprägung als Wirkung	142
3.3.3	Wirkungen des Kultur-Einflußsystems	143
4.	Zusammenfassung und weiteres Vorgehen	144
II.	Wirkungen der Unternehmungskultur als Segment des Unternehmungserfolgs	145
1.	Grundüberlegungen	145
2.	Verhaltensbeeinflussung als originäre Wirkung	148
2.1	Beeinflussung der Leistungsfähigkeit	148
2.2	Beeinflussung der Leistungsbereitschaft	149
2.3	Beeinflussungsergebnis und Verhaltenskontrolle	156

3.	Derivative Wirkungen der Unternehmungskultur	158
3.1	Koordination und Steuerung als interne Wirkungen	158
3.2	Externe Wirkungen	165
4.	Zusammenfassung und weiteres Vorgehen	167
III.	Ursachenanalyse: Bestimmungsfaktoren der Unternehmungskultur	168
1.	Unternehmungsspezifische Merkmale und Entwicklungen als Bestimmungsgrößen	168
2.	Kulturbestimmende Umweltfaktoren	171
3.	Einflüsse der Segmente des Unternehmungserfolgs	176
4.	Zusammenfassung und weiteres Vorgehen	180

TEIL C : MANAGEMENT DES ERFOLGSSEGMENTS UNTERNEHMUNGSKULTUR

I.	Grundpositionen des Managements der Unternehmungskultur	182
1.	Integrative Gestaltung der Unternehmungskultur als Grundgedanke	182
2.	Ziele einer integrativen Gestaltung der Unternehmungskultur	185
II.	Ermittlung und Analyse der Dimensionierung der Unternehmungskultur	187
1.	Überblick	187
2.	Erfassung der Unternehmungskultur	188
3.	Analyse der Dimensionierung der Unternehmungskultur	197
3.1	Analyse der Intra-Segment-Gestaltung	197
3.1.1	Ausprägungsgrad	197
3.1.2	Konsistenzprüfung	201
3.1.3	Bestimmung der internen Stärke der Unternehmungskultur	208
3.2	Analyse der Inter-Segment-Gestaltung	211
3.2.1	Ermittlung des Inter-Segment-Fit	211
3.2.2	Bestimmung des internen Potentials	215
3.3	Analyse der Unternehmungskultur-Umwelt-Gestaltung	217
3.3.1	Umweltanforderungen	217

XII	Inhalt	
3.3.2	Umweltbezug der Unternehmungskultur	218
3.3.3	Bestimmung des externen Potentials	219
3.4	Ableitung des Erfolgspotentials der Unternehmungskultur	222
4.	Ableitung des Gestaltungsbedarfs	227
5.	Zusammenfassung und weiteres Vorgehen	231
III.	Maßnahmen zur integrativen Gestaltung der Unternehmungskultur	233
1.	Grundüberlegungen zur integrativen Gestaltung	233
1.1	Gestaltungsträger	233
1.2	Gestaltungsparameter	235
1.3	Restriktionen und Gefahren der Gestaltung	240
2.	Direkte Gestaltung der Komponenten und Elemente der Unternehmungskultur	242
3.	Gestaltung der Rahmenbedingungen der Unternehmungskultur	245
3.1	Unternehmungsträger und Human Capital als Ansatzpunkte der Gestaltung	245
3.1.1	Personalwirtschaftliche Maßnahmen	245
3.1.1.1	Personalauswahl	245
3.1.1.2	Personaleinführung	246
3.1.1.3	Personalentwicklung	248
3.1.1.4	Werteorientierte Personalpolitik	258
3.1.2	Symbolisches Management	263
3.2	Organisatorische Maßnahmen zur Kulturgestaltung	266
3.3	Systeme als Ansatzpunkte der Kulturgestaltung	267
3.4	Leitbilder und Grundsätze als Ansatzpunkte der Kulturgestaltung	268
4.	Zusammenfassung	270

TEIL D : ERGEBNISSE UND AUSBLICK

Literaturverzeichnis	277
-----------------------------	-----