

Markus Hofmaier

Von der Behörde zum  
eudämonistischen Dienstleister  
– Perspektiven für die  
Unternehmenskultur-Entwicklung  
der Deutschen Bahn AG



**PETER LANG**

Europäischer Verlag der Wissenschaften

# Inhalt

<b>1. Kapitel: Einführung</b> .....	13
1.1 Problemstellung/Forschungsfragen .....	13
1.2 Forschungsmethodik .....	14
1.3 Aufbau der Arbeit .....	17

## I.

### **Kontextvariablen der Unternehmensentwicklung der Deutschen Bahn AG**

<b>2. Kapitel: Ein Stakeholder-orientierter Bezugsrahmen</b> .....	21
2.1 Die drei externen Lenkungssysteme nach Dyllick .....	22
2.2 Die bahnspezifischen Kontextvariablen .....	23
<b>3. Kapitel: Analyse bahnspezifischer Kontextvariablen</b> .....	25
3.1 Die Situation der Deutschen Bahn AG auf dem Verkehrsmarkt .....	26
3.2 Die Öffentlichkeit .....	30
3.3 Die (politischen) Wettbewerbsbedingungen auf dem Verkehrsmarkt .....	44
3.4 Behördentum/Organisation .....	56

## II.

### **Von der Behördenmentalität zur Dienstleistungsmentalität**

<b>4. Kapitel: Unternehmenskultur – eine konzeptionelle Einführung</b> .....	75
4.1 Begriffsklärung Kultur .....	76
4.2 Die Entdeckung der Kultur als Variable der Unternehmensführung .....	81
4.2.1 Die Entstehung des Kulturbooms .....	81

4.2.2 Ebenen und Elemente der Unternehmenskultur .....	90
4.3 Kritische Reflexion der Reduktion von Kultur als Variable der Unternehmensführung.....	98
4.4 Der phänomenologisch-integrative Ansatz als Antwort auf die kritische Reflexion .....	104
<b>5. Kapitel: Empirische Ergebnisse zur Unternehmenskultur     der Deutschen Bahn AG .....</b>	<b>109</b>
5.1 Die Einstellung der Eisenbahner zur Behördenzeit .....	110
5.1.1 Bewertung der Hygiene-Faktoren.....	111
5.1.2 Bewertung der Motivatoren .....	123
5.2 Veränderungen in der Einstellung der Eisenbahner seit der Reform .....	131
5.2.1 Veränderungen in der Bewertung der Hygiene-Faktoren....	131
5.2.2 Veränderungen in der Bewertung der Motivatoren .....	138
5.2.3 Kernprobleme in der Einstellung der Eisenbahner auf dem Weg zur Dienstleistungsmentalität .....	141
5.3 Die Führungsphilosophie in den "Leitlinien Führung und Zusammenarbeit" .....	145
5.4 Maßnahmen zum Erreichen der Dienstleistungsmentalität .....	153

### III.

## Entwurf eines normativen Rahmens für die Unternehmenskultur der Deutschen Bahn AG

<b>6. Kapitel: Das hellenistisch-eudämonistische Fortschrittsmodell     – Genese und Wesen .....</b>	<b>165</b>
6.1 Selbstverortung in der (wirtschafts-) wissenschaftlichen Landschaft.....	166
6.2 Sinnmodelle auf dem Weg zum Fortschrittsmodell.....	173
6.3 Philosophische Anregungen zum Sinnmodell .....	180
6.4 Das hellenistisch-eudämonistische Fortschrittsmodell .....	189
<b>7. Kapitel: Evolutionäre Rationalität .....</b>	<b>199</b>
7.1 Überwindung einer einseitig ökonomischen Rationalität .....	200
7.2 Gemäßigter Voluntarismus .....	211
7.3 Evolutionäre Rationalität und Postmoderne .....	214

## VI.

# Perspektiven für die Unternehmenskultur der Deutschen Bahn AG

<b>8. Kapitel: Der "Kulturzug 'eudämonistischer Dienstleister'" als Ideal für die Unternehmenskultur der Deutschen Bahn AG</b> .....	221
8.1 Das Design des "Kulturzugs 'eudämonistischer Dienstleister'" .....	222
8.2 Die Mitarbeiter-Ebene .....	226
8.3 Die Eigentümer-Ebene .....	234
8.4 Die Gesellschafts-Ebene .....	241
8.5 Die funktionale Qualität .....	247
8.6 Das ideale Polaritätsprofil des "Kulturzugs 'eudämonistischer Dienstleister'" .....	255
<b>9. Kapitel: Die Unternehmenskultur der Deutschen Bahn AG – Idealbild versus Realität</b> .....	259
9.1 Das reale Profil der Mitarbeiter-Ebene .....	260
9.2 Das reale Profil der Eigentümer-Ebene .....	267
9.3 Das reale Profil der Gesellschafts-Ebene .....	274
9.4 Das reale Profil der funktionalen Qualität .....	284
<b>10. Kapitel: Von der Realität zum Ideal – Weichenstellungen für die Unternehmensführung der Deutschen Bahn AG</b> .....	293
10.1 Über die Problematik konkreter Anregungen .....	294
10.2 Anregungen auf Mitarbeiter-Ebene .....	297
10.3 Anregungen auf Eigentümer-Ebene .....	302
10.4 Anregungen auf Gesellschafts-Ebene .....	307
10.5 Anregungen für den Unternehmenskultur-Wandel .....	310
<b>Abkürzungen</b> .....	315
<b>Literatur</b> .....	317