

# Inhaltsübersicht

Seite

|                   |   |
|-------------------|---|
| Vorwort . . . . . | V |
|-------------------|---|

## Teil I

### Grundlagen der Unternehmenskultur

|  |    |
|--|----|
| Hermann Simon  |    |
| <b>Unternehmenskultur – Modeerscheinung oder mehr?</b> . . . . . | 1  |
| 1. Fragen und Beobachtungen . . . . .                            | 1  |
| 2. Was ist Unternehmenskultur? . . . . .                         | 3  |
| 3. Zunehmende Bedeutung von Unternehmenskultur . . . . .         | 5  |
| 4. Unternehmenskultur und Veränderungsmanagement . . . . .       | 8  |
| 5. Unternehmenskultur und Umsetzung . . . . .                    | 9  |
| 6. Zusammenfassung . . . . .                                     | 11 |

|   |    |
|---|----|
| Edmund Heinen und Peter Dill  |    |
| <b>Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht</b> . . . . .                                    | 12 |
| 1. Einführung . . . . .   | 12 |
| 2. Ausgewählte Ansätze zur Unternehmenskultur . . . . .   | 13 |
| 3. Idee und Begriff der Unternehmenskultur . . . . .  | 15 |
| 4. Die Unternehmenskultur im politischen System der<br>betriebswirtschaftlichen Organisation . . . . .    | 18 |
| 5. Die Bedeutung von Symbolen im Prozeß der Entstehung und<br>Weitergabe der Unternehmenskultur . . . . . | 20 |
| 6. Konsequenzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht . . . . .  | 22 |
| 7. Ausblick . . . . .   | 24 |

|  |    |
|--|----|
| Christian Scholz                                     |    |
| <b>Trugschlüsse zur Unternehmenskultur</b> . . . . . | 25 |
| 1. Einführung . . . . .                              | 25 |
| 2. Bedeutung der Unternehmenskultur . . . . .        | 27 |
| 3. Bestimmen der Ist-Kultur . . . . .                | 28 |
| 4. Erklären der Ist-Kultur . . . . .                 | 34 |
| 5. Festlegen der Soll-Kultur . . . . .               | 35 |
| 6. Beeinflussen der Ist-Kultur . . . . .             | 37 |
| 7. Kulturmanagement . . . . .                        | 38 |
| 8. Ergebnis . . . . .                                | 40 |

Albrecht Langen

|  |    |
|--|----|
| <b>Leitbild und Unternehmenskultur: Die Rolle des Topmanagements</b> . . . . . | 41 |
| 1. Leitbild und Unternehmenskultur als Fundamente des Erfolgs . . . . .        | 41 |
| 2. Leitbild und Unternehmen . . . . .  | 41 |
| 3. Inhalt des Leitbildes . . . . .   | 42 |
| 4. Zum Zusammenhang von Leitbild und Unternehmenskultur . . . . .              | 43 |
| 5. Die Verantwortung des Topmanagements . . . . .                              | 44 |
| 6. Die Verantwortung nach außen . . . . .                                      | 45 |

Heribert Meffert, Kay Hafner und Marcus Poggenpohl

|   |    |
|---|----|
| <b>Unternehmenskultur und Unternehmensführung –<br/>Ergebnisse einer empirischen Untersuchung</b> . . . . . | 47 |
| 1. Einleitung . . . . .   | 47 |
| 2. Befragungsergebnisse zu den Ausprägungen der Unternehmenskultur . . . . .                                | 47 |
| 3. Typen von Unternehmenskulturen . . . . .   | 56 |
| 4. Zusammenfassung und Implikationen für die marktorientierte<br>Unternehmensführung . . . . .              | 62 |

## Teil II

### Innovative Unternehmenskulturen

Hermann Wagner

|  |    |
|--|----|
| <b>Innovative Unternehmenskultur – Am Beispiel von Digital Equipment</b> . . . . . | 65 |
| 1. Unternehmerische Ursprünge . . . . .  | 65 |
| 2. Leitbildfunktion der Unternehmenskultur . . . . .                               | 66 |
| 3. Implementationsansätze . . . . .  | 71 |
| 4. Zusammenfassung . . . . .   | 72 |

Heinz Fischer

|  |    |
|--|----|
| <b>Führung durch innovative Unternehmenskultur bei Hewlett-Packard</b> . . . . . | 74 |
| 1. Herausforderungen . . . . .   | 74 |
| 2. Unternehmenskultur bei Hewlett-Packard . . . . .                              | 75 |
| 3. Die Umsetzung . . . . .   | 83 |
| 4. Zusammenfassung und Schluß . . . . .  | 87 |

Heinrich Flik

|  |     |
|--|-----|
| <b>The Ameba Concept . . . organizing around opportunity within the<br/>GORE culture</b> . . . . . | 91  |
| 1. New Entrepreneurship . . . . .  | 91  |
| 2. An Ameba Case-Study . . . . .   | 102 |
| 3. Ameboid Behavior . . . . .  | 111 |
| 4. Ameba CHAOS CHAOS and GORE Order . . . . .  | 127 |

**Teil III**  
**Unternehmenskultur und Veränderungsmanagement**

Heinz Dürr

|   |     |
|---|-----|
| <b>Kann man eine Unternehmenskultur ändern?</b> . . . . . | 131 |
| 1. Einleitung . . . . .                                   | 131 |
| 2. Unternehmenskultur und Unternehmensidentität . . . . . | 132 |
| 3. Kulturveränderung und Zusammenarbeit . . . . .         | 133 |
| 4. Unternehmenskultur und Zusammenhalt . . . . .          | 135 |

Heini Lippuner

|   |     |
|---|-----|
| <b>Turnaround-Management und Unternehmenskultur</b> . . . . . | 136 |
| 1. Einführung . . . . .                                       | 136 |
| 2. Turnaround-Management . . . . .                            | 136 |
| 3. Leitsätze für das Turnaround-Management . . . . .          | 137 |
| 4. Schluß . . . . .   | 141 |

Jan Carlzon und Ulf Hubendick

|  |     |
|--|-----|
| <b>Die Kulturrevolution bei SAS</b> . . . . .                    | 143 |
| 1. Leitsätze zur Kulturrevolution bei SAS . . . . .              | 143 |
| 2. Unternehmenskultur und Unternehmensumwelt im Wandel . . . . . | 144 |
| 3. Die Grundzüge des Wandels – Hardware . . . . .                | 145 |
| 4. Die Grundzüge des Wandels – Software . . . . .                | 146 |
| 5. Zusammenfassung . . . . .                                     | 149 |

**Teil IV**  
**Unternehmenskultur und Internationalisierung**

Hans Günther Zempelin

|  |     |
|--|-----|
| <b>Gibt es eine multinationale Unternehmenskultur? – Erfahrungen bei Akzo/Enka</b> . . . . . | 151 |
| 1. Unternehmenskultur und Nationalität . . . . .   | 151 |
| 2. Erfahrungen bei Enka und Akzo . . . . .   | 152 |
| 3. Zusammenfassung . . . . .   | 161 |

Friedrich Hoffmann

|   |     |
|---|-----|
| <b>Unternehmenskultur in Amerika und Deutschland</b> . . . . .      | 164 |
| 1. Werte und unternehmenskulturelle Normen . . . . .                | 164 |
| 2. Unternehmensziele im System der Marktwirtschaft . . . . .        | 165 |
| 3. Unternehmenskulturelle Normen als Handlungsmaximen . . . . .     | 167 |
| 4. Ziele und Normen im internationalen Vergleich . . . . .          | 170 |
| 5. Ergebnisse der Untersuchung in Deutschland und den USA . . . . . | 171 |

**Nationale Kultur versus Unternehmenskultur:**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Implikationen für das Personalmanagement</b> . . . . .                                | 174 |
| 1. Multinationales Unternehmen und Unternehmenskultur . . . . .                          | 174 |
| 2. Unternehmenskultur und Personalmanagement in multinationalen<br>Unternehmen . . . . . | 176 |
| 3. Unternehmenskultur und Globalisierung . . . . .                                       | 185 |

**Teil V**

**Unternehmenskultur im öffentlichen Bereich**

Bernhard Vogel

**Unternehmenskultur und politische Führung am Beispiel eines**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Bundeslandes</b> . . . . .                            | 189 |
| 1. Einleitung . . . . .                                  | 189 |
| 2. Führung in Politik und Wirtschaft . . . . .           | 190 |
| 3. Politische Führung eines Bundeslandes . . . . .       | 191 |
| 4. Politische Führung und Vertrauen . . . . .            | 192 |
| 5. Politische Führung und Organisation . . . . .         | 192 |
| 6. Politische Führung und Planung . . . . .              | 193 |
| 7. Politische Führung und „Corporate Identity“ . . . . . | 194 |

Dieter Wellershoff

**Unternehmenskultur und Führungsstil –**

|  |     |
|--|-----|
| <b>eine vergleichende Betrachtung zwischen Bundeswehr und Wirtschaft</b> . . . . . | 195 |
| 1. Vorbemerkung . . . . .  | 195 |
| 2. Einführung . . . . .  | 195 |
| 3. Bezüge militärischer Führung . . . . .  | 196 |
| 4. Besonderheiten militärischer Führung . . . . .                                  | 197 |
| 5. Bewertung ausgewählter Fragen militärischer Führung . . . . .                   | 201 |
| 6. Zusammenfassung und Folgerungen . . . . .                                       | 204 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>Autorenverzeichnis</b> . . . . . | 205 |
|-------------------------------------|-----|

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| <b>Literaturverzeichnis</b> . . . . . | 211 |
|---------------------------------------|-----|

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| <b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . . | 219 |
|---------------------------------------|-----|