

Inhaltsübersicht

I Grundlagen

1	Ostdeutsche Unternehmen - Herausforderungen für Sanierung und Kulturwandel.....	2
2	Sanierungsbegleitender Kulturwandel als Zielsetzung	15
3	Anwendungsorientiertes Vorgehen auf systemtheoretischer Basis.....	18
4	Objektklärung	21
5	Überblick zum weiteren Vorgehen	32

II Theoretischer Rahmen

1	Konzepte für Unternehmenskultur.....	34
2	Sanierung ostdeutscher Unternehmen.....	70
3	Konzept eines sanierungsbegleitenden Kulturwandels.....	109
4	Folgerungen aus dem theoretischen Rahmen	160

III Empirische Studie

1	Empirisch-methodische Konzeption.....	163
2	Exploration und Illustration durch Fallstudien.....	175
3	Folgerungen aus der empirischen Studie.....	206

IV Ergebnis

1	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse.....	216
2	Folgerungen für die Forschung.....	224
3	Folgerungen für die Praxis	227

Anhang

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsübersicht	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis.....	X

I Grundlagen

1 Ostdeutsche Unternehmen - Herausforderungen für Sanierung und Kulturwandel.....	2
1.1 Gesellschaftlicher Wandel.....	2
1.2 Wirtschaftlicher Wandel.....	5
1.3 Arbeitsmarkt-Entwicklung.....	8
1.4 Unternehmensperspektiven	10
1.5 Folgerungen für einen sanierungsbegleitenden Kulturwandel.....	12
2 Sanierungsbegleitender Kulturwandel als Zielsetzung	15
3 Anwendungsorientiertes Vorgehen auf systemtheoretischer Basis.....	18
4 Objektklärung.....	21
4.1 Klärung des Begriffes "Sanierung"	21
4.1.1 Sanierung.....	21
4.1.2 Turnaround.....	22
4.1.3 Restrukturierung.....	22
4.2 Klärung des Begriffes "Kulturwandel"	23
4.2.1 Unternehmenskultur	24
4.2.2 Kulturwandel.....	28
4.3 Klärung des Begriffes "Ostdeutsche Unternehmen"	29
4.3.1 Erscheinungsbild der Planwirtschaft.....	29
4.3.2 Aufbau- und Ablauforganisation	30
5 Überblick zum weiteren Vorgehen.....	32

II Theoretischer Rahmen

1	Konzepte für Unternehmenskultur.....	34
1.1	Von der Kulturignoranz zum multikulturellen Management.....	34
1.1.1	Etablierung von Unternehmenskultur	34
1.1.2	Entwicklungsphasen.....	36
1.1.3	Kultur-Konzepte.....	38
1.2	Kulturvergleichende Ansätze.....	39
1.2.1	Ouchi	39
1.2.2	Pascale/Athos	40
1.2.3	Zusammenfassende Bewertung.....	41
1.3	Funktionalistische Ansätze	43
1.3.1	Deal/Kennedy.....	43
1.3.2	Peters/Waterman	43
1.3.3	Heinen.....	44
1.3.4	Bleicher.....	46
1.3.5	Rühli.....	49
1.3.6	Zusammenfassende Bewertung.....	51
1.4	Interpretativer Ansatz	53
1.5	Neuere Entwicklungen	55
1.5.1	Unternehmenskultur als multiples, dynamisches Konstrukt.....	55
1.5.2	Multikulturelles Management.....	57
1.5.3	Fünf Disziplinen.....	59
1.5.4	Lokale Theorie.....	60
1.6	Folgerungen.....	62
2	Sanierung ostdeutscher Unternehmen.....	70
2.1	Transformationsphasen.....	70
2.2	Privatisierung.....	73
2.2.1	Privatisierungsalternativen	73
2.2.1.1	Umwandlungsmodelle	74
2.2.1.2	Privatisierungsmodelle.....	75
2.2.2	Privatisierung durch die Treuhandanstalt.....	77
2.2.2.1	Gründung der Treuhandanstalt.....	77
2.2.2.2	Privatisierung, Sanierung, Stilllegung und Verwertung	79
2.2.2.3	Ergebnis der Treuhandanstalt	81

2.3	Sanierung in privatisierten Unternehmen.....	82
2.3.1	Sanierungskonzept.....	85
2.3.2	Sanierungsmassnahmen	90
2.3.3	Sanierungsträger	90
2.3.4	Sanierungsrisiken	91
2.4	Transformationsphasen der Unternehmen.....	92
2.4.1	Wendezeit (bis Sommer 1990)	92
2.4.2	Sanierung (bis Ende 1993).....	93
2.4.3	Stabilisierung (seit Ende 1993).....	96
2.5	Auswirkungen auf die Unternehmenskulturen.....	97
2.5.1	Kulturelle Ausgangssituation (bis 1989).....	97
2.5.2	Kulturelle Konfrontation (bis Ende 1992).....	102
2.5.3	Kulturelles Innehalten (seit Ende 1992).....	105
2.6	Folgerungen.....	106
3	Konzept eines sanierungsbegleitenden Kulturwandels.....	109
3.1	Konzept-Überblick.....	110
3.2	Strategien eines sanierungsbegleitenden Kulturwandels	112
3.2.1	Klärung des Begriffes "Unternehmenskultur-Strategie" ...	112
3.2.2	Visionäre Gestaltung kultureller Strategien	114
3.2.2.1	Mitarbeiter als Quelle kultureller Einzigartigkeit	114
3.2.2.2	Anspruchsgruppen einer Kulturstrategie	117
3.2.2.3	Sinnhafte und sinngebende Unternehmensvision ..	118
3.2.2.4	Gestaltung und Umsetzung kultureller Strategien	121
3.2.2.5	Integration durch Harmonisierung.....	127
3.3	Handlungsfelder eines sanierungsbegleitenden Kulturwandels	129
3.3.1	Klärung des Begriffes "Unternehmenskultur- Handlungsfeld"	129
3.3.2	Gestaltung kultureller Handlungsfelder	129
3.4	Rollen im sanierungsbegleitenden Kulturwandel.....	133
3.4.1	Klärung des Rollenkonzeptes	133
3.4.2	Rollenverteilung.....	136
3.4.2.1	Gesellschafter als potenter, unternehmerischer Käufer.....	136
3.4.2.2	Management als kulturstiftendes Team.....	137
3.4.2.3	Kultur-Promotoren als "kulturelle Zellen"	141
3.4.2.4	Mitarbeiter als unternehmerische Kulturgestalter	142
3.4.2.5	Berater als kultursensible Experten	144

3.5	Prozess eines sanierungsbegleitenden Kulturwandels.....	147
3.5.1	Initiierung eines Wandels durch "Kulturelle Konfrontation" und "Kulturelles Innehalten".....	148
3.5.2	Kulturwandel durch Konstruktion Lokaler Theorien.....	149
3.5.2.1	Kompetenzen zur Konstruktion Lokaler Theorien	151
3.5.2.2	Verhalten des Managements.....	152
3.5.2.3	Kooperation mit allen Beteiligten.....	154
3.5.2.4	Verwendung unternehmensspezifischer Begrifflichkeiten	156
3.5.2.5	Einbringen fremder Gesichtspunkte.....	156
3.5.3	Kontinuierliche Weiterentwicklung durch Institutionalisierung der Reflexion Lokaler Theorien	157
3.6	Folgerungen.....	157
4	Folgerungen aus dem theoretischen Rahmen.....	160

III Empirische Studie

1	Empirisch-methodische Konzeption.....	163
1.1	Untersuchungsziel.....	163
1.2	Untersuchungsmethodik.....	164
1.3	Auswahl der Unternehmen.....	167
1.4	Limitierende Bedingungen.....	169
2	Exploration und Illustration durch Fallstudien.....	175
2.1	Fallstudie Unternehmen A	175
2.1.1	Sanierung	175
2.1.2	Kulturwandel.....	176
2.1.2.1	Unternehmenskultur-Strategie.....	177
2.1.2.2	Unternehmenskultur-Handlungsfelder.....	180
2.1.2.3	Unternehmenskultur-Rollen.....	184

2.2 Fallstudie Unternehmen B.....	185
2.2.1 Sanierung	185
2.2.2 Kulturwandel.....	187
2.2.2.1 Unternehmenskultur-Strategie.....	187
2.2.2.2 Unternehmenskultur-Handlungsfelder.....	189
2.2.2.3 Unternehmenskultur-Rollen.....	194
2.3 Fallstudie Unternehmen C.....	195
2.3.1 Sanierung	195
2.3.2 Kulturwandel.....	196
2.3.2.1 Unternehmenskultur-Strategie.....	197
2.3.2.2 Unternehmenskultur-Handlungsfelder.....	199
2.3.2.3 Unternehmenskultur-Rollen.....	203
2.4 Fallstudien im Überblick	204
3 Folgerungen aus der empirischen Studie.....	206

IV Ergebnis

1 Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse.....	216
2 Folgerungen für die Forschung	224
3 Folgerungen für die Praxis.....	227

Anhang

Leitfaden für Expertengespräche.....	229
Verzeichnis der Gesprächspartner	231
Literaturverzeichnis.....	232
Lebenslauf	250

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Historische Einordnung.....	5
Abb. 2:	Arbeitsmarktentwicklung in den neuen Bundesländern.....	9
Abb. 3:	Rahmenbedingungen von Sanierung und Kulturwandel in ostdeutschen Unternehmen	12
Abb. 4:	Methodik.....	20
Abb. 5:	Abgrenzung der Sanierung im weiteren Sinne.....	23
Abb. 6:	Ebenenmodell der Unternehmenskultur	25
Abb. 7:	Verhaltensbeeinflussende Faktoren.....	29
Abb. 8:	Schematischer Überblick zum weiteren Vorgehen.....	32
Abb. 9:	Typologisierung von Kulturkonzepten.....	38
Abb. 10:	McKinsey-7S-Modell	41
Abb. 11:	Konzept Integriertes Management	47
Abb. 12:	Dimensionen einer Unternehmenskultur	48
Abb. 13:	Strategie-Struktur-Kultur.....	50
Abb. 14:	Grundkonzeption von Management	65
Abb. 15:	Funktionalistischer und interpretativer Ansatz im Überblick... 67	
Abb. 16:	Transformationsphasen	73
Abb. 17:	Umwandlungsmodelle von Volkseigenen Kombinat.....	74
Abb. 18:	Umwandlungsmodelle von Volkseigenen Betrieben.....	75
Abb. 19:	Unternehmensbestand der Treuhandanstalt.....	81
Abb. 20:	Verteilung der Treuhand-Finanzierung.....	82
Abb. 21:	Dreiklang der Unternehmenssanierung.....	84
Abb. 22:	Sanierungsprozess	85
Abb. 23:	Marktstrategien.....	86
Abb. 24:	Benchmarking der Overheadbereiche eines ostdeutschen Maschinenbau-Kombinates mit einem westdeutschen Maschinenbau-Unternehmen.....	88
Abb. 25:	Aufbau eines Sanierungskonzeptes.....	89
Abb. 26:	Aufbau eines Massnahmenplanes	90
Abb. 27:	Sanierungsträger.....	91
Abb. 28:	Komparative Stärken ost- und westdeutscher Manager	101
Abb. 29:	Konzept eines sanierungsbegleitenden Kulturwandels.....	111
Abb. 30:	Bestandteile einer Unternehmensvision	120
Abb. 31:	Aufbau eines Unternehmenskultur-Profiles.....	122
Abb. 32:	Aufbau eines Wandlungsfähigkeit-Profiles.....	127

Abb. 33:	Handlungsfelder und Kategorien einer Unternehmenskultur-Strategie.....	131
Abb. 34:	Managementhandlungen zur Unterstützung eines Kulturwandels im Handlungsfeld "Kundenorientierung".....	133
Abb. 35:	Kulturwandel durch Konstruktion Lokaler Theorien.....	150
Abb. 36:	Datenbestand der Personalstrategien-Studie.....	166
Abb. 37:	Unternehmen nach Branche, Mitarbeiterzahl und Bundesland	168
Abb. 38:	In Fallstudien untersuchte Handlungsfelder	174
Abb. 39:	Fallstudien im Überblick.....	204
Abb. 40:	Unternehmenskultur-Strategien ostdeutscher Unternehmen....	209
Abb. 41:	Überblick zum Kulturwandel der Fallbeispiele	214