

Christina Grubendorfer

Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur

2016

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp
(Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedeberth Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/
Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlag: Heiner Eiermann

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in the Czech Republic

Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.



Erste Auflage, 2016

ISBN 978-3-8497-0105-5

© 2016 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0
Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Einleitung: Der systemische Blick auf Unternehmenskultur ... 7

Warum wir eigentlich besser von Organisationskultur sprechen sollten, es aber trotzdem nicht tun 9

1 So geht das hier nicht! Was, zum ...!, ist denn hier los?

Eine Annäherung an Unternehmenskultur ... 11

- 1.1 Unternehmenskultur als Vergleich ... 14
- 1.2 Unternehmenskultur als Spielregeln ... 16
 - Das »Spiel« Unternehmen ... 18
 - Kultur als »grammatische Regeln« ... 19
 - Dazugehören und im Spiel bleiben ... 21
- 1.3 Unternehmenskultur als Deutungsrahmen ... 24
- 1.4 Kultur und Identität ... 26
 - Warum Widerstände zu erwarten sind ... 27
- 1.5 Kultur und Passung (*cultural fit*) ... 28
 - Die Besser-Passer ... 28

2 Unternehmenskulturen geben Struktur – oder:

Der Umweg über die systemische Organisationstheorie ... 31

- 2.1 Entscheidungsprämissen ... 35
 - Formale Organisationsstruktur ... 39
- 2.2 Unternehmenskulturen als unentscheidbare Entscheidungsprämissen – oder: Der Elefant im Wohnzimmer ... 46
 - Unternehmenskulturen lösen Probleme ... 49
 - Kulturen statt Kultur ... 50
- 2.3 Informalität und Unternehmenskultur ... 50
 - Die dunkle Seite des Mondes – Informalität als unentscheidbare Kommunikationswege ... 51
 - Unternehmenskultur und Informalität als nicht entschiedene Entscheidungsprämissen ... 53

2.4 Wie viele Ebenen hat die Kultur? ... 57	
2.5 Planung der Zukunft – Mission: Impossible ... 59	
3 (Überlebens-)Strategien von Unternehmenskulturen ... 62	
3.1 Wie entstehen Unternehmenskulturen? ... 62	
Jedenfalls nicht von der Sache her 63	
3.2 Kultur als Spiegel der Vergangenheit ... 65	
3.3 Unternehmenskulturen als Werte ... 67	
4 Unternehmenskultur verändern? ... 72	
4.1 Über die Gestaltungsillusion –	
Ein kurzer Bericht von anderen Theoriesternen ... 72	
4.2 Selbstveränderungskompetenz von Unternehmen ... 75	
4.3 Bearbeiten der Kultur sollte kein	
Selbstzweck sein ... 75	
4.4 Unternehmenskultur beobachten ... 76	
Beobachtungsdimensionen ... 77	
Muster beobachten ... 78	
Geschichten als Träger der Unternehmenskultur ... 80	
Teilnehmende Beobachtung, Interviews oder	
Fragebogen? ... 81	
4.5 Unternehmenskulturen über Bande anspielen ... 83	
4.6 Die Rolle des Topmanagements als	
»Träger der Kultur« ... 89	
5 Unternehmenskultur in der unternehmerischen Praxis ... 92	
5.1 Unternehmenskultur und Führung ... 92	
5.2 Unternehmenskultur und Arbeitgeberattraktivität ... 96	
5.3 Unternehmenskultur in Familienunternehmen ... 100	
5.4 Unternehmenskultur und agile Organisation ... 106	
6 Zusammengefasst: Die 10 Gebote des erfolgreichen Arbeitens	
mit Unternehmenskultur ... 111	
Literatur ... 117	
Über die Autorin ... 124	