

Zur Reihe EHP-Organisation	9
Vorwort	13
Teil I: Grundlagen der Unternehmenskultur	17
1. Warum Unternehmenskultur wichtig ist	19
Lerngeschichten – oder: Einige Lektionen von Atari, Apple, IBM, DEC, Procter & Gamble und »Acme Versicherungen«	19
Kulturelle Probleme bei Mergers and Acquisitions sowie bei Joint Ventures	23
Die Start-ups, die Etablierten und die Dinosaurier	27
Und wo findet man die Unternehmenskultur? .	29
Zusammenfassung	29
2. Was ist eigentlich Unternehmenskultur?	31
Die drei Ebenen der Kultur	32
Woran man erkennen kann, dass die Kultur ernst genommen wird	36
Und was ist nun Kultur?	39
Zusammenfassung	40
3. Die Basis der Unternehmenskultur	43
Unternehmenskultur: Die populäre Sicht	43
Unternehmenskultur: Die realistische Sicht	44
Inhalt der Kultur – erster Teil: Das Überleben im äußeren Umfeld	45
Inhalt der Kultur – zweiter Teil: Die Integration des menschlichen Faktors	54
Inhalt der Kultur – dritter Teil: Tiefere Annahmen über das Wesen der Realität, der Zeit, des Raums, der Wahrheit, des Menschen und der menschlichen Beziehungen	60
Zusammenfassung – oder: Und was machen Sie morgen anders?	68
4. Wie können Sie die Kultur Ihres Unternehmens erheben?	69
Lässt sich die Unternehmenskultur messen – oder: Wie geeignet sind Erhebungen im Rahmen einer Befragung?	69
Warum sich die Unternehmenskultur nicht durch Befragungen erheben lässt	69

Was ist Ihre Kultur?	72
Dechiffrierung der Unternehmenskultur: eine vierstündige Übung	74
Brauchen Sie dazu einen Berater von außen?	77
Vier Fallbeispiele mit Analysen	78
Zusammenfassung	91

Teil II: Unternehmenskultur in Aktion **93**

5. Entstehung, Entwicklung und Veränderung der Kultur in Start-up-Unternehmen **95**

Gründung und erstes Wachstum	95
Einbettung kultureller Elemente durch Gründer und Leiter	100
Mechanismen kultureller Veränderung	101
Einfluss von Unternehmensgröße und Verlust der »funktionalen Vertrautheit«: Vom persönlichen Management zu Verträgen, Systemen und Prozessen	109
Zusammenfassung	114

6. Transformationen **115**

Kulturelle Elemente verlernen und neu erlernen	115
Ein einfaches Modell der Psychodynamik bei Transformationen	115
Überlebensangst (oder Schuldgefühl) vs. Lernangst	120
Zwei Prinzipien der Transformation	122
Wie schafft man psychologische Sicherheit?	123
Kognitive Neudefinition	124
Imitation und Identifikation vs. Scanning und Versuch und Irrtum	126
Stabilisierung und Verfestigung (»Refreezing«)	127
Temporäre parallele Lernsysteme	128
Die Arbeit des Veränderungsteams	129
Veränderungsleiter und Veränderungsagenten	134
Zusammenfassung	135

7. Die Dynamik der Kultur im reifen Unternehmen **137**

Vom Privatbesitz zu allgemeinen Managementstrukturen	137
Kulturveränderung im reifen Unternehmen	140
Geplanter und gesteuerter Kulturwandel	141
Unternehmerische Midlife-Crisis und potenzieller Verfall	157
Drastischer Kulturwandel	158
Zusammenfassung	161

8. Wenn Kulturen aufeinandertreffen:	
Mergers & Acquisitions, Joint Ventures	
und andere Unternehmenszusammenschlüsse	163
Eine formale Kulturerhebung vor der Verbindung ist sinnvoll	167
Kulturfallen: Die Illusion vom gegenseitigen Verstehen	168
Notwendigkeit eines Dialogs an den Kulturgrenzen	169
Dialog als Bestandteil interkultureller Erhebungen	170
Zusammenfassung	172
 9. Wahrheiten für denjenigen, der Kultur	
im Unternehmen professionell steuern will	173
1. Wahrheit: Was ist Kultur?	173
2. Wahrheit: Was deckt Kultur ab?	175
3. Wahrheit: Wie lässt sich die Kultur entziffern?	175
4. Wahrheit: Was sind Transformationsmechanismen?	176
5. Wahrheit: Wie lässt sich Kultur verändern?	176
6. Wahrheit: Was passiert bei M&As und Joint Ventures?	177
Zum Abschluss	178
 Literatur	179