

Shirin Tanja Sobhani

Unternehmensleitbilder als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenskultur

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2003 Diplom.de
ISBN: 9783832469337

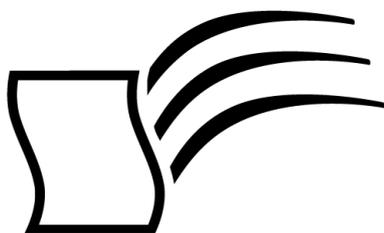
Shirin Tanja Sobhani

Unternehmensleitbilder als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenskultur

Shirin Tanja Sobhani

Unternehmensleitbilder als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenskultur

Diplomarbeit
an der Freien Universität Berlin
Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
März 2003 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 6933

Sobhani, Shirin Tanja: Unternehmensleitbilder als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenskultur

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Fachhochschule Südwestfalen, Universität, Diplomarbeit, 2003

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

Danksagung

Ich danke Herrn Prof. Dr. Hans Merkens und Herrn Prof. Dr. Walter Dürr für die sorgfältige Unterstützung dieser Arbeit, für die wertvolle Kritik und die lehrreichen Anregungen.

Außerdem danke ich Herrn Prof. Dr. Heinz-Herrmann Krüger und Herrn Kultusminister Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz, die mich während meiner Studienzeit an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg in das Wissenschaftliche Arbeiten einführten. Ihre Weisheit und Lehre hat mich stets begeistert.

Besonderer Dank gilt meinen lieben Eltern und meinem Opa, die mir eine schöne und abwechslungsreiche Studienzeit ermöglicht haben. Ich bedanke mich ebenso herzlich bei meinen Geschwistern, Diana und Ján, für ihre liebevolle gedankliche Unterstützung.

Meinem Ehemann, Pajam, möchte ich am meisten danken. Durch seine ermutigenden Worte und seinen Beistand fand ich die nötige Ausdauer und Geduld, die eine solche Arbeit erfordert. Seine brillanten Tipps haben meine Diplomarbeit um beachtliche Aspekte ergänzt.

Für das mühsame Korrekturlesen danke ich meiner Mutter und meinen Freunden Claudia Seeling, Nadi Hofmann sowie Dr. Fardjam Yazhari sehr.

Abkürzungsverzeichnis

ca.	circa
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
Hrsg.	Herausgeber
o. a.	oder andere
o. ä.	oder ähnliche
S.	Seite
u. a.	und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Inhaltsverzeichnis

Seite

Danksagung

Abkürzungsverzeichnis

Einleitung	1
1. Einordnung von Begriffen	5
1.1 Kultur	5
1.2 Unternehmenskultur	6
1.3 Unternehmensleitbild.....	7
2. Das Phänomen Unternehmenskultur	9
2.1 Ausdrucksformen der Unternehmenskultur.....	10
2.2 Entstehung der Unternehmenskultur.....	10
2.3 Funktionen von Unternehmenskultur	13
3. Unternehmenskulturwandel	17
3.1 Theoretische Konzepte von Unternehmenskultur und Kulturwandel	17
3.2 Frühe praktische Ansätze von Unternehmenskulturwandel.....	19
3.2.1 <i>Kulturwandel aus Sicht der Pioniere</i>	20
3.2.2 <i>Systematische Planung von Kulturwandel nach Edgar Schein</i>	22
3.2.3 <i>Der Kulturwandelprozess nach Dyer</i>	26
3.3 Moderne praktische Ansätze von Unternehmenskulturwandel.....	27
3.3.1 <i>Gestaltung von Unternehmenskultur</i>	27
3.3.2 <i>Initiierung von Kulturwandel</i>	29
3.3.3 <i>Instrumente und Methoden der Kulturgestaltung</i>	31
4. Besonderheit und Einfluss von Unternehmensleitbildern	35
4.1 Funktionen und Ziele von Unternehmensleitbildern.....	35
4.2 Motivation des Unternehmens zum Einsatz von Leitbildern	37
4.3 Inhalte von Unternehmensleitbildern.....	40
4.4 Kritische Stimmen zum Leitbild	44
5. Erstellung und Umsetzung von Unternehmensleitbildern	47
5.1 Erstellung von Unternehmensleitbildern	48
5.1.1 <i>Erarbeitung des Leitbildes durch das Top-Management</i>	48
5.1.2 <i>Erarbeitung des Leitbildes durch eine Expertengruppe</i>	49
5.1.3 <i>Erarbeitung des Leitbildes durch eine Projektgruppe</i>	50
5.1.4 <i>Empirische Daten zur Erarbeitung von Leitbildern</i>	52
5.2 Umsetzung des Unternehmensleitbildes.....	53
5.2.1 <i>Kommunikation des Leitbildes</i>	53
5.2.2 <i>Die Bedeutung der Führungskraft</i>	55
5.2.3 <i>Auswahl von Maßnahmen</i>	56
5.3 Kontrolle und Transfersicherung	59

6. Probleme bei der Gestaltung von Unternehmenskultur durch das Unternehmensleitbild	62
6.1 Schwierigkeiten bei der Erstellung und Umsetzung von Leitbildern	62
6.2 Herausforderung durch personelle, organisatorische und externe Widerstände.....	64
7. Fallstudie	68
7.1 Ziel und Hintergrund der Untersuchung	68
7.2 Stichprobe	69
7.3 Vorgehensweise und Auswertung des Materials	72
7.4 Ergebnisse der Leitbildanalyse	73
7.4.1 Analyse der Leitbildinhalte.....	74
7.4.2 Analyse der Form und des Stils der Leitbilder	78
7.5 Bewertung der Ergebnisse	79
7.6 Fazit.....	87
8. Kritische Würdigung und Ausblick	89
8.1 Einfluss des Unternehmensleitbildes auf die Unternehmenskultur.....	89
8.2 Ansätze für künftige Forschungsprojekte	92
8.3 Ethisch-moralische Fragestellung zum Thema Kulturwandel	93
Zusammenfassung	95
Literatur	97
Abbildungsverzeichnis.....	102
Tabellenverzeichnis	103

Einleitung

Seit Beginn der neunziger Jahre beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit dem Unternehmensleitbild. Sie setzen dieses Instrument zu verschiedenen Zwecken ein. Manche Unternehmen verwenden es als Werbeschrift, um für ihre Produkte zu werben, andere nutzen das Leitbild als Wertedeklaration oder als Schriftstück, welches das Image des Unternehmens aufpolieren soll. Zunehmend haben Unternehmensberater und Wissenschaftler das Leitbild auch als ein Instrument erkannt, das den Wandel von Unternehmenskultur hervorrufen und Unternehmenskultur gestalten kann.

Die Thematik „Wandel und Gestaltung von Unternehmenskultur“ hat zu Beginn der achtziger Jahre in Deutschland verstärkt an Bedeutung gewonnen. Unternehmensberater und Kulturforscher versprechen sich von der Unternehmenskultur einen wichtigen Beitrag zum nachhaltig wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Da die Wirkung der Unternehmenskultur wiederum davon abhängt, welche Merkmale sie aufweist, sind Berater und Wissenschaftler bestrebt, Methoden und Instrumente zu entwickeln, die den Kulturwandel der Unternehmen effizient ermöglichen und die Unternehmenskultur so gestalten, dass sie Erfolg versprechende Merkmale zeigt (vgl. Peters/Waterman 1984).

Das Unternehmensleitbild zählt heute in der Literatur zu den gängigen und beliebten Instrumenten der Kulturgestaltung und nimmt eine wesentliche Rolle bei Kulturwandlungsprojekten ein. Die Möglichkeiten und Grenzen, die das Leitbild zur Gestaltung der Unternehmenskultur bietet, sollen im Rahmen dieser Arbeit diskutiert werden.

Nach einer Einordnung der Begriffe Kultur, Unternehmenskultur und Unternehmensleitbild in Kapitel eins, wird das zweite Kapitel das Phänomen Unternehmenskultur näher beleuchten. Dabei soll aufgezeigt werden, in welchen Aspekten sich Unternehmenskultur ausdrückt, wie sie entsteht und welche Funktionen und Wirkungen ihr in Bezug auf den Unternehmenserfolg zugeschrieben werden.

Das dritte Kapitel wird die Möglichkeiten und Grenzen einer Unternehmenskulturgestaltung beschreiben. Es soll die Frage diskutiert werden, inwieweit Unternehmenskulturen überhaupt einer bewussten Gestaltung zugänglich sind. Hierbei wird gezeigt, welche theoretischen Konzepte von Unternehmenskultur bisher vorgelegt wurden und welches Verständnis von Unternehmenskultur die Grundlage für die vorliegende Arbeit bildet. Außerdem wird erläutert, welche praktischen Ansätze seit Beginn der Unternehmenskulturforschung bis heute erarbeitet worden sind, um Unternehmenskultur zu gestalten. Dazu zählen eine Reihe von Methoden und Instrumenten, mit Hilfe derer an eine Gestaltung beziehungsweise zunächst an eine Erfassung der Unternehmenskultur herangegangen werden kann. Die verschiedenen Gestaltungsvorschläge werden im dritten Kapitel lediglich kurz erklärt, mit dem Ziel, das breite Spektrum der in der Wissenschaft diskutierten Ansätze darzustellen. Auf eine Diskussion ihrer Vor- und Nachteile wird weitgehend verzichtet, da das Hauptaugenmerk auf das Unternehmensleitbild gerichtet werden soll. Das Leitbild wird daher als eines der vorgeschlagenen Gestaltungsmaßnahmen im vierten Kapitel einer detaillierten Betrachtung unterzogen.

Nach einer Beschreibung von Funktionen, die ein Leitbild nach dem Verständnis von Unternehmensberatern und Wissenschaftlern zu erfüllen vermag, soll gezeigt werden, was sich Unternehmen vom Einsatz ihrer Leitbilder versprechen. Es schließt sich eine Darstellung allgemein vorzufindender Leitbildinhalte an. Dies wird deutlich machen, wie sich Unternehmen in ihren Leitbildern präsentieren. Dabei soll nicht vergessen werden, auch einen kritischen Blick auf das Leitbild zu werfen und zu klären, ob dieses Instrument die von vielen Seiten postulierten Wirkungsbehauptungen erfüllen kann, oder ob es nach seiner Erstellung nicht doch nur nutzlos in den Schubladen vieler Unternehmensmitglieder verschwindet.

Die Ausführungen in Kapitel vier werden deutlich machen, dass die Einführung eines Unternehmensleitbildes zur Gestaltung von Unternehmenskultur mehr erfordert als eine bloße Erstellung des Leitbildes durch die Unternehmensführung. Neben der Darstellung verschiedener Ansätze zur