

**Tadija Kraljevic**

# Unternehmenskultur als Erfolgspotential des Change Managements

**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 © 2007 Diplom.de  
ISBN: 9783836609807

**Tadija Kraljevic**

# **Unternehmenskultur als Erfolgspotential des Change Managements**



---

Tadija Kraljevic

# Unternehmenskultur als Erfolgspotential des Change Managements

Diplomarbeit  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Institut für Betriebswirtschaft  
Juli 2007



Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

Tadija Kraljevic

## **Unternehmenskultur als Erfolgspotential des Change Managements**

ISBN: 978-3-8366-0980-7

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Zugl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland, Diplomarbeit, 2007

---

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 der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2008

Printed in Germany

1	Die Rolle der weichen Faktoren in der harten Welt des Wandels.....	1
2	Begriffliche Abgrenzung .....	3
2.1	Change Management.....	3
2.1.1	Change Management als Gegenstand der Untersuchung .....	3
2.1.2	Zieldynamik als Antwort auf die Umweltdynamik .....	4
2.1.3	Objekte und Dimensionen des Wandels .....	6
2.2	Unternehmenskultur .....	9
2.2.1	Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur.....	9
2.2.2	Abgrenzung der Unternehmenskultur .....	11
2.2.3	Operationalisierung der Unternehmenskultur.....	12
3	Fundamentaler Wandel und Unternehmenskultur .....	18
3.1	Struktur-Strategie-Kultur-Fit als Ausgangspunkt und Zielsetzung ..	18
3.2	Ansätze zur Bewältigung des fundamentalen Wandels .....	20
3.2.1	Wandel als Umgang mit Widerständen .....	20
3.2.2	Organisationsentwicklungsansatz.....	21
3.2.3	Wandel als Lernprozess.....	24
3.3	Revolutionäre und evolutionäre Vorgehensweise im Vergleich.....	25
3.4	Unternehmenskulturwandel.....	27
3.4.1	Positive Wirkungen einer starken Unternehmenskultur.....	28
3.4.2	Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur.....	29
3.4.3	Vorgehensweise bei der Kurskorrektur .....	30
4	Funktionen und Dysfunktionen einer starken Unternehmenskultur im Wandelsprozess.....	34
4.1	Formierungsphase .....	35
4.1.1	Verunsicherung als Merkmal der Formierungsphase.....	35
4.1.2	Stabilität durch Unternehmenskultur .....	36
4.1.3	Unternehmenskultur als konzeptionelles Raster .....	36
4.1.4	Personalpolitische Maßnahmen zur Anpassung des konzeptionellen Rasters .....	38
4.2	Mobilisierungsphase .....	40
4.2.1	Verharrungstendenz als Merkmal der Mobilisierungsphase....	40
4.2.2	Mobilisierungspotential der Unternehmenskultur .....	41

4.2.3	Gruppendenken als Merkmal einer starken Unternehmenskultur .....	42
4.2.4	Ansätze zur Milderung des Konformitätsdrucks .....	43
4.3	Generierungsphase.....	44
4.3.1	Zeitdruck als Merkmal der Generierungsphase .....	45
4.3.2	Effizienzsteigerung durch Unternehmenskultur.....	45
4.3.3	Einseitigkeit als Nebenprodukt der Effizienzsteigerung.....	46
4.3.4	Einbindung der Kunden und Lieferanten als Ansatz gegen negative Folgen der Einseitigkeit.....	47
4.4	Die Auswahlphase .....	48
4.4.1	Mehrdeutigkeit als Merkmal der Auswahlphase.....	49
4.4.2	Selektionspotential der Unternehmenskultur.....	50
4.4.3	Präferenzsystem als Gefahrenquelle .....	51
4.4.4	Objektivitätsannäherung durch Informationsmanagement.....	51
4.5	Durchsetzungsphase .....	53
4.5.1	Widerstand als Merkmal der Durchsetzungsphase .....	54
4.5.2	Vermeidung von Widerstand durch Unternehmenskultur .....	56
4.5.3	Vom Konformismus zur offenen Schlacht .....	57
4.5.4	Ansätze zur Überwindung von Widerständen .....	59
4.6	Rückkopplungsphase.....	61
4.6.1	Trägheit als Merkmal der Rückkopplungsphase .....	62
4.6.2	Effizienzsteigerung durch Unternehmenskultur.....	62
4.6.3	Vermeidungshaltung als Merkmal einer starken Unternehmenskultur .....	63
4.6.4	Unternehmenstheater als Ansatz zur Behebung der Vermeidungshaltung .....	64
5	Zeitgewinn durch strategische Frühaufklärung.....	66
6	Literaturverzeichnis .....	68

---

Abb. 1: Change Management als Gegenstand der Untersuchung .....	4
Abb. 2: Ausprägungen der Umweltdynamik .....	6
Abb. 3: Merkmale der Unternehmenskultur .....	11
Abb. 4: Das 3 Phasen-Modell von Lewin.....	21
Abb. 5: Gegenüberstellung von revolutionärem und evolutionärem Modell (Quelle: Krüger, 1994, S. 216).....	26