



Kultur pur?

Unternehmenskultur hat Konjunktur. Artikel zu diesem Thema führen die Download-Hitlisten von Internetportalen in Wirtschaft und Management an. Wieso gibt es denn plötzlich so Vieles zu berichten? Wurden Durchbrüche in der Organisationsforschung erzielt? Sind neue Tools und Beratungskonzepte verfügbar? Die Nachfrage ist – auf jeden Fall – gestiegen. Vom Betriebsrat bis zum Vorstand, von allen wird Unternehmenskultur beschworen – angesichts ungewisser Zukunft und leerer Kassen. Kann dies zur Besinnung führen, in Zeiten der Besinnungslosigkeit?

Wie sieht sie aus, tagtäglich, die Unternehmenskultur in Deutschland und international? Taugen Begriffe, die mit «Kultur-» beginnen und auf «-kultur» enden, überhaupt noch als Wortmarken für konkretes Wissen, dessen Beherrschung das unternehmerische Handeln und die Unternehmensentwicklung fördern? Wie lässt sich -Kultur- wirklich wertschöpfend vermitteln und verändern? In den Beiträgen des Themenschwerpunkts dieser Ausgabe der OrganisationsEntwicklung geht es um diese Fragen, jedoch mit besonderem Zugang: anhand von Brüchen, Brücken und Sprüngen in Unternehmenskulturen. Dort nämlich, wo Kulturen sich brechen, Sprünge offenbar werden und Brücken geschlagen werden, dort wird erkennbar, spürbar und begreifbar, wie Unternehmenskultur funktioniert und wodurch sie konkret zu positiver Veränderung und Wertschöpfung beiträgt.

Zwei Gespräche wurden zum Thema geführt. Geert Hofstede, der Autor des Weltbestsellers «Culture's Consequences» und Altmeister der internationalen Kulturforschung, entwickelt seine Gedanken über Sollbruchstellen und Brücken in internationalen Unternehmen im Gespräch mit Claudia Harss. Auch erläutert er, wie Kultur wirkt – und wann sie nicht wirkt. Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, kommt im OE-Interview zu Wort: «Kultur ist, was unter der Oberfläche übrig bleibt». Diese und weitere griffige Einsichten erläutert er unter anderem am Beispiel der Telekom, wo zwei

starke Kulturstränge, der eine tief verwurzelt, der andere breit verankert, miteinander in Einklang zu bringen sind.

Gerhard P. Krejci untermauert mit einem Fallbeispiel seine These, dass sich in Teams der Umgang mit Unterschieden gemeinsam kultivieren lässt. Das macht sie zu einem wesentlichen Entwicklungsmotor der Unternehmenskultur. Stephan Heinle und Andreas Dai schildern am Fallbeispiel einer Top-Down Kulturentwicklung bei einem Autozulieferer, wie man wertorientiert auf Wachstumskurs kommt. Dabei treten Führungskultur und Unternehmenskultur in einen fruchtbaren Dialog.

Ergänzt werden die Gespräche und Fallbeispiele durch die empirische Studie von Dietmar Vahs und Jens Schmitt an 85 Unternehmen. Sie untersuchten die Einflüsse von Merkmalen der Organisation und der Unternehmenskultur auf den tatsächlichen Innovations- und Unternehmenserfolg. Schließlich zeigt Martin Eppler in der Rubrik «Einblick» wie man verschiedene Facetten der Unternehmenskultur bildlich zu fassen kriegt. Wie in einem Kartenspiel kann man z.B. «Brücken», «Zelte» und «Eisberge» strategisch sinnvoll ausspielen.

Apropos «Ausspielen». In den Wochen der Fußballweltmeisterschaft konnten wir Kulturen im direkten Wettstreit beobachten. Dabei zeigen sich im Spiel nicht nur landeskulturelle Unterschiede, sondern auch verschiedene Organisationskulturen – quasi bei der Arbeit. Treten wenig koordinierte Einzelspieler auf oder entfaltet ein gut organisiertes Team große Wirkung? Und wie ist es um die Führung bestellt, im Team und durch den Coach? Im dazu passenden Beitrag «Zwischen Spielfeld und Kabine» leiten Ralf Lanwehr und Susanne Böhmlich Lektionen aus dem Profifußball für die Wirtschaft ab.

Herzlich, Ihr

Felix Brodbeck

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Brüche, Brücken und Sprünge meistern

- 4** Gerhard P. Krejci
Teams als Entwicklungsmotor der Unternehmenskultur. Im Team Veränderung gestalten
 Wie sich der bewusste und balancierte Umgang mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in Teams auf das Gelingen von Change-Vorhaben auswirkt.
- 22** Stephan Heinle und Andreas Dai
Werteorientiert auf Wachstumskurs. Top-Down Kulturentwicklung bei einem Autozuliefer-Unternehmen
 Ein von der Führungsspitze ausgehender, wertegeleiteter Kulturprozess, bei dem sich Führungs- und Unternehmenskultur gegenseitig beeinflussen.
- 37** Dieter Bickenbach
Als Politologe unter Ingenieuren
 Ein etwas generalisierter, externer Blick auf die deutsche Ingenieurskultur und die Kommunikationsmuster in Projekten.
- 40** Dietmahr Vahs und Jens Schmitt
Determinanten des Innovationserfolgs. Ergebnisse einer empirischen Studie
 Die an 85 Unternehmen durchgeführte Studie zeigt den Einfluss von innovationsfördernden Kultur- sowie Organisationsvariablen auf den tatsächlichen Innovations- und Unternehmenserfolg.

- 12** Sollbruchstellen und Brücken im internationalen Unternehmen. Ein Gespräch zwischen Prof. Geert Hofstede und Dr. Claudia Harss
 Der Experte für Kulturwissenschaft gibt Praktikern Empfehlungen zur internationalen Zusammenarbeit und weist dabei auf die noch immer oft unterschätzten Einflüsse von Landes- und Unternehmenskulturen hin.
- 29** Kultur ist, was unter der Oberfläche übrig bleibt. Ein Gespräch mit Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger
 Thomas Sattelberger erläutert sein Verständnis von und seinen Umgang mit Unternehmenskultur vor dem Hintergrund der zwei unterschiedlichen «Kulturstränge» bei der Telekom: der historisch gewachsenen Kultur des klassischen Festnetzgeschäfts und der neu entstandenen, von Beginn an privatwirtschaftlich orientierteren, Kultur des Mobilfunks.

- 58** Martin J. Eppler
Facetten der Unternehmenskultur
 Verschiedene Kulturmetaphern im Überblick: Von «Brücke», «Optik», «Zelt» etc. bis «Software des Geistes» und «Eisberg» – welches Bild hilft beim Verständnis einer Kultur?

Redaktionsbüro
 Zeitschrift OrganisationsEntwicklung
 Katharina Rockinger (verantwortlich i.S.d.P.)
 Postfach 15 05 06, D-80044 München
 Tel. +49 (0)89 719 98 -852, Fax. -851
 E-Mail: zoe.redaktion@fachverlag.de

Redaktion
 Prof. Dr. Felix Brodbeck
 E-Mail: brodbeck@psy.lmu.de
 Prof. Dr. Martin Eppler
 E-Mail: martin.eppler@unisg.ch
 Caspar Fröhlich
 E-Mail: caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch
 Dr. Heiko Roehl
 E-Mail: Heiko.Roehl@gtz.de
 Dr. Brigitte Winkler
 E-Mail: brigitte.winkler@a47-consulting.de

Ehemalige Herausgeber
 Michael Braune-Krickau
 Dr. Klaus Doppler
 Dr. Cornelia Edding
 Christoph Lauterburg
 Prof. Dr. Eckard Minx
 Karsten Trebesch
 Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Layout
 Priska Neuwand
 E-Mail: p_neu@bluewin.ch

Druck
 Sächsisches Druck- u. Verlagshaus AG
 D-01159 Dresden

www.zoe.ch

Verlag
 Fachverlag der Verlagsgruppe
 Handelsblatt GmbH
 Grafenberger Allee 293, D-40237 Düsseldorf
 Tel: 0211/887-0, Fax: 0211/887-971038

Kundenservice
 Fachverlag der Verlagsgruppe
 Handelsblatt GmbH
 Kundenservice
 Postfach 92 54, D-97092 Würzburg
 Tel.: 0800/000-1637, Fax: 0800/000-2959
 E-Mail: kundenservice@fachverlag.de

außerhalb Deutschland:
 0049/(0)211/887-3670 / Fax: -3671

www.zeitschrift-organisationsentwicklung.de

- 47** Lars Burmeister und Leila Katharina Steinhilper
Führung als Katalysator für Veränderungsprozesse. Ein Beratungsprozess bei der Kasseler Sparkasse
Mit dem Ziel, ein einheitliches Führungsleitbild zur klareren Orientierung angesichts veränderter Anforderungen nach der Wirtschaftskrise zu entwickeln, beginnt ein umfassender Personalentwicklungsprozess, in dem sich Vertrauen als ein grundlegender Wertschöpfungsbeitrag erweist.

- 72** Felicitas von Kyaw
Organisatorische Veränderungsfähigkeit. «Changeability» als unternehmerische Chance und Notwendigkeit
Die zentralen Ergebnisse der Change Management Studie 2010 von Capgemini Consulting zu den Dimensionen Veränderungsbereitschaft, Veränderungskompetenz und Veränderungsmöglichkeit mit Implikationen für Praxis und Forschung.

- 60** Ralf Lanwehr und Susanne Böhlich
Zwischen Spielfeld und Kabine. Veränderungsprozesse im Profifußball
Wie das «Balance Management» Klinsmanns Erfolg in der Fußball WM 2006 ausmachte und wie dessen Techniken erfolgswirksam auf die Wirtschaft übertragen werden können.

- 66** Karsten Müller, Christian Liebig, Tammo Straatmann und Walter Bungard
Puls- und Change-Befragungen. Zeitgemäße Instrumente zur Steuerung und Evaluation von Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen
Die neue Klasse von Survey-Feedback-Verfahren als Alternative oder Ergänzung zur traditionellen Mitarbeiterbefragung? Kriterien und Einordnung von Vor- und Nachteilen des jeweiligen Einsatzes.

- 78** Michael Thiel
24. Soziale Netzwerkanalyse
Wie die Methode der SNA in Organisationen eingesetzt werden kann. Sie visualisiert Beziehungen und Strukturen interpersoneller und organisationaler Netzwerke und identifiziert die Qualität und Häufigkeit der Verbindungen zwischen Akteuren sowie besondere Muster und Strukturmerkmale.

- 86** Resonanz
88 Perspektiven
91 Bücher
104 Inserate
112 Termine
116 Vorschau

Anregungen zu dieser Ausgabe?
Wir freuen uns auf den Dialog!
zoe.leserfeedback@fachverlag.de

Geschäftsführer

Johannes Höfer, Dr. Michael Stollarz

ProduktmanagementStefanie Andrae
E-Mail: s.andrae@fachverlag.de**Anzeigen**Martina Kosch
Tel.: 0211/887-1472, Fax: 0211/887-1500
E-Mail: m.kosch@fachverlag.de**Anzeigenleitung**

Ralf Pötzsch

Erscheinungsweise

4 mal jährlich

ISSN-Nr. 0724-6110

BezugspreiseEinzelausgabe: 18,50 Euro
(zzgl. Versandkosten)
Jahresabonnement inkl.
ZOE-Online-Archiv: 88,- Euro
(inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten)
Ausland 82,24 Euro (zzgl. Versandkosten)
Studentenabonnement: 44,- Euro
(inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten)Abbestellungen sind mit
einer Frist von 21 Tagen zum Ende eines
Bezugsjahres möglich.Mitglieder der SGAOP erhalten die
OE im Abonnement zu einem reduzierten
Mitgliedspreis.**Copyright**Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser
Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung
des Verlages nicht vervielfältigt oder
verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt
auch die gewerbliche Vervielfältigung per
Kopie, die Aufnahme in elektronische Daten-
banken sowie die Vervielfältigung auf CD-
ROM oder Diskette.

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt