

**Christina Grubendorfer**

# **Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur**

**2016**

## **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
<b>3</b>	<b>(Überlebens-)Strategien von Unternehmenskulturen ...</b>	<b>62</b>
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
<b>4</b>	<b>Unternehmenskultur verändern? ...</b>	<b>72</b>
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
<b>5</b>	<b>Unternehmenskultur in der unternehmerischen Praxis ...</b>	<b>92</b>
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
<b>6</b>	<b>Zusammengefasst: Die 10 Gebote des erfolgreichen Arbeitens mit Unternehmenskultur ...</b>	<b>111</b>
	<b>Literatur ...</b>	<b>117</b>
	<b>Über die Autorin ...</b>	<b>124</b>