

# Unternehmenskultur / Organisationskultur

Wirtschaftsforum FHNW vom 02.09.2015  
Workshop-Unterlagen

**Richard Müller M.Sc.IM**  
richard.mueller@fhnw.ch

*Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.*

Antoine de Saint-Exupéry, Der kleine Prinz

# Ziele des Workshops / Themenüberblick

- Sie erhalten einen Einblick in das Phänomen Unternehmenskultur, so dass der Begriff "etwas" fassbarer wird.
- Sie erhalten Ideen über die Messung von Organisationskultur
- erhalten Anregungen wie Sie die Unternehmenskultur aktiv mitgestalten können.

„Culture is one of those terms that defy a single all-purpose definition, and there are almost as many meanings of ‚culture‘ as people using the term.”  
(Ajiferuke und Boddewyn)

# häufige Definitionen von Unternehmenskultur

- "Stil des Hauses,,
- Die Dinge, die für alle Menschen im Betrieb selbstverständlich sind
- „...the way we do things around here“ (Deal, 1984)



- Die Art und Weise, wie die Menschen im Betrieb miteinander umgehen
- Die vielen Regeln, an die sich jeder im Betrieb hält, die aber nirgendwo aufgeschrieben sind („heimliche Spielregeln“)

# Organisationskultur ist erfolgsrelevant!

**ORGANISATIONSKULTUR**  
Die Ausprägung der Organisationskultur stellt einen wichtigen Wettbewerbsfaktor dar. Der Kultur einer Organisation liegen spezifische Werte zugrunde. Sie bestimmt die grundsätzliche Orientierung und nimmt Einfluss auf Einstellung und

**FREIES ARBEITEN**  
**Apple nähert Unternehmenskultur an Google an**

**ZEIT ONLINE BERUF**  
START POLITIK WIRTSCHAFT MEINUNG GESELLSCHAFT KULTUR WISSEN DIGITAL STUDIUM  
Start Karriere Beruf Management Führungskräfte beeinflussen die Unternehmenskultur

**MANAGEMENT**  
**Führungskräfte beeinflussen die Unternehmenskultur**  
Jedes Unternehmen hat seine eigenen Spielregeln und Werte – und Manager haben großen Einfluss darauf. Was Entscheider beachten sollten, erklärt Sabine Hockling.

**Erfolgsfaktor Unternehmenskultur**  
Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best-Practice-Beispiele  
Gabler | Bertelmann Stiftung

**Organisationskultur als Grundlage von Zusammenarbeit und Erfolg**  
Daniela Eberhardt

**CULTURE CHANGE**  
Winfried Borsari  
Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil  
Schäffer Poeschl

Unternehmenskultur kann also nicht nur aus so wolkigen Dingen wie "Atmosphäre", "Werte" und "Art und Weise" oder "Geschichten" bestehen.

## Wie zeigt sich Organisationskultur?

Wie macht sich Organisationskultur im Alltag handfest bemerkbar?

Welche praktischen Konsequenzen im Handeln und Erfahren zeigen sich aus ihr?

Für Externe wie Kunden oder Lieferanten

Für Interne wie Mitarbeitende

## Unternehmenskultur ist erfolgsrelevant, weil:

- **Kunden**, die eine Wahl haben, freundliche Anbieter bevorzugen
- **Lieferanten**, die nicht auf jeden Auftrag angewiesen sind, kooperative Abnehmer wählen.



- **Mitarbeitende** ein Umfeld suchen, in welchem sie Leistung erbringen könne und Freiräume, Kooperation und Mitsprache erhalten.

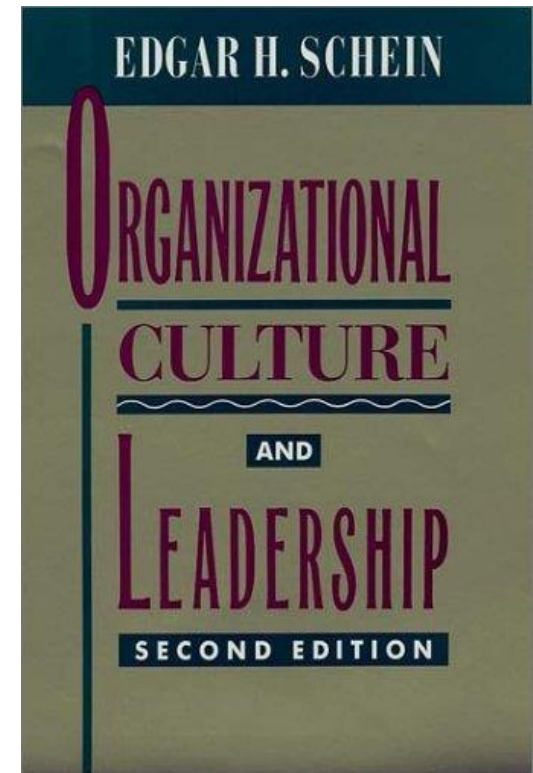
Interview mit Haufe-umantis-CEO Marc Stoffel

«Eine demokratische Kultur  
zieht Talente an»

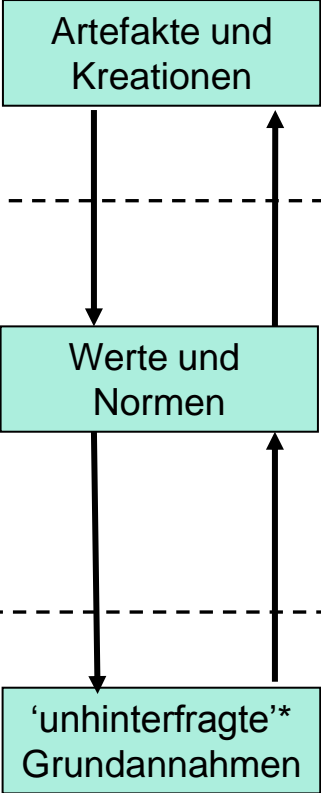
(Persorama, HR Swiss, 4.2013)

## Die „klassische“ Definition von Edgar H. Schein

Schein (1985) definiert Kultur als «ein Muster von Grundannahmen, das eine Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, das sich bewährt hat und als bindend betrachtet wird; und das daher an neue Mitglieder als rationaler und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird» (Schein 1985, S. 9, übersetzt).



# Die drei Ebenen von Organisationskultur nach Schein

Ebenen der Kultur	Beispiele	Charakteristik	Messbarkeit
 <p>Artefakte und Kreationen</p>	sichtbare Strukturen z. B. Gebäude, Rituale sichtbares Handeln, gemeinsame Sprache	Sichtbar aber oft nicht interpretierbar	messbar und steuerbar
<p>Werte und Normen</p>	Strategien, Ziele Philosophien	durch Beobachtung und Erfahrung zugänglich und sichtbar	teilweise messbar und teilweise steuerbar
<p>'unhinterfragte'* Grundannahmen</p>	unbewusste als gegebene, unsichtbare Ansichten, Erwartungen, Gedanken und Gefühle	tiefste Quelle für Werte, Erwartungen und Aktionen 'Essenz der Kultur'	sehr schwer messbar und nicht steuerbar

\* Pekruhl 2001

(adaptiert nach Schein 2004)



# Kulturanalyse

In den Diskussionen über Unternehmenskultur herrschen:

- weitgehende Einigkeit hinsichtlich der Einteilung in verdeckte und sichtbare Bestandteile
- Uneinigkeit bezüglich Kerninhalte/ Dimensionen
- Probleme bei der Erfassung von Unternehmenskultur
- Fehlen geeigneter Instrumente zu einer ganzheitlichen Erfassung

Ausweg:

**Beschäftigung mit Teilaspekten der Unternehmenskultur**

oder

**Intensive Auseinandersetzung mit einer Unternehmenskultur ohne Anspruch auf Vollständigkeit**

## Kulturanalyse / Ermittlung der Ist-Kultur

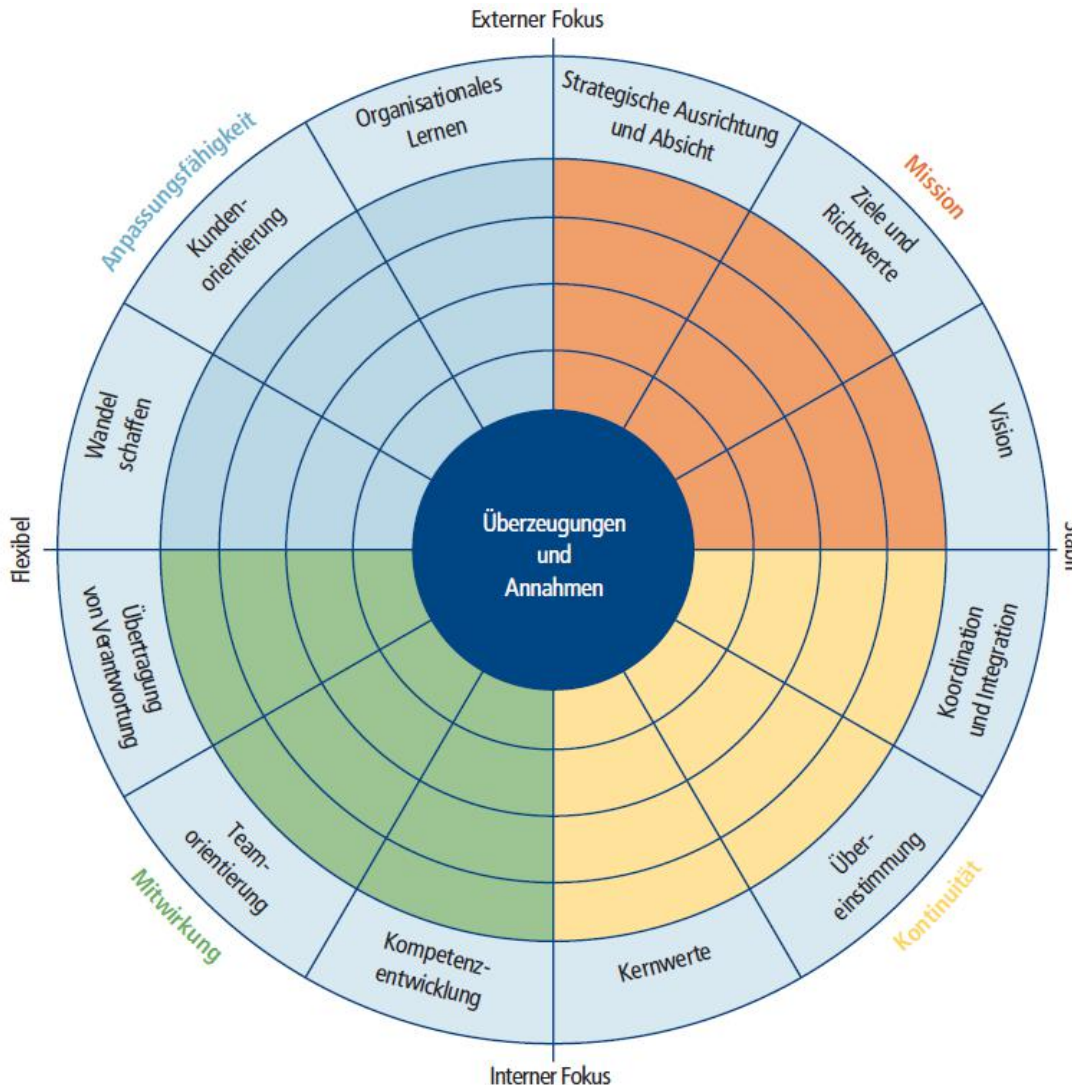
Erste Voraussetzung für eine Kulturentwicklung ist die Ermittlung der vorhandenen, unternehmensspezifischen Kultur; «Ist-Kultur».

Zweite Voraussetzung für eine Kulturgestaltung ist die Bestimmung der für die Unternehmung günstigsten Kultur. Diese «Soll-Kultur» leitet sich aus der definierten Unternehmensstrategie und dem Umfeld der Unternehmung ab.

Der Handlungsbedarf (Gestaltungsbedarf) zeigt sich entsprechend dem Ausmass der Übereinstimmung zwischen der gewünschten «Soll-Kultur» und der tatsächlich gemessenen «Ist-Kultur».

Das Vorgehen muss nicht nur darauf angelegt sein, den Handlungsbedarf zu identifizieren, sondern vor allem auch darauf, diesen Handlungsbedarf für die Führungskräfte und Mitarbeiter sichtbar und nachvollziehbar zu machen.

# Quantitative Kulturanalyse: Das Denison-Organisationskulturmodell



**Anpassungsfähigkeit:** Wandel schaffen, Kundenorientierung, Organisationales Lernen

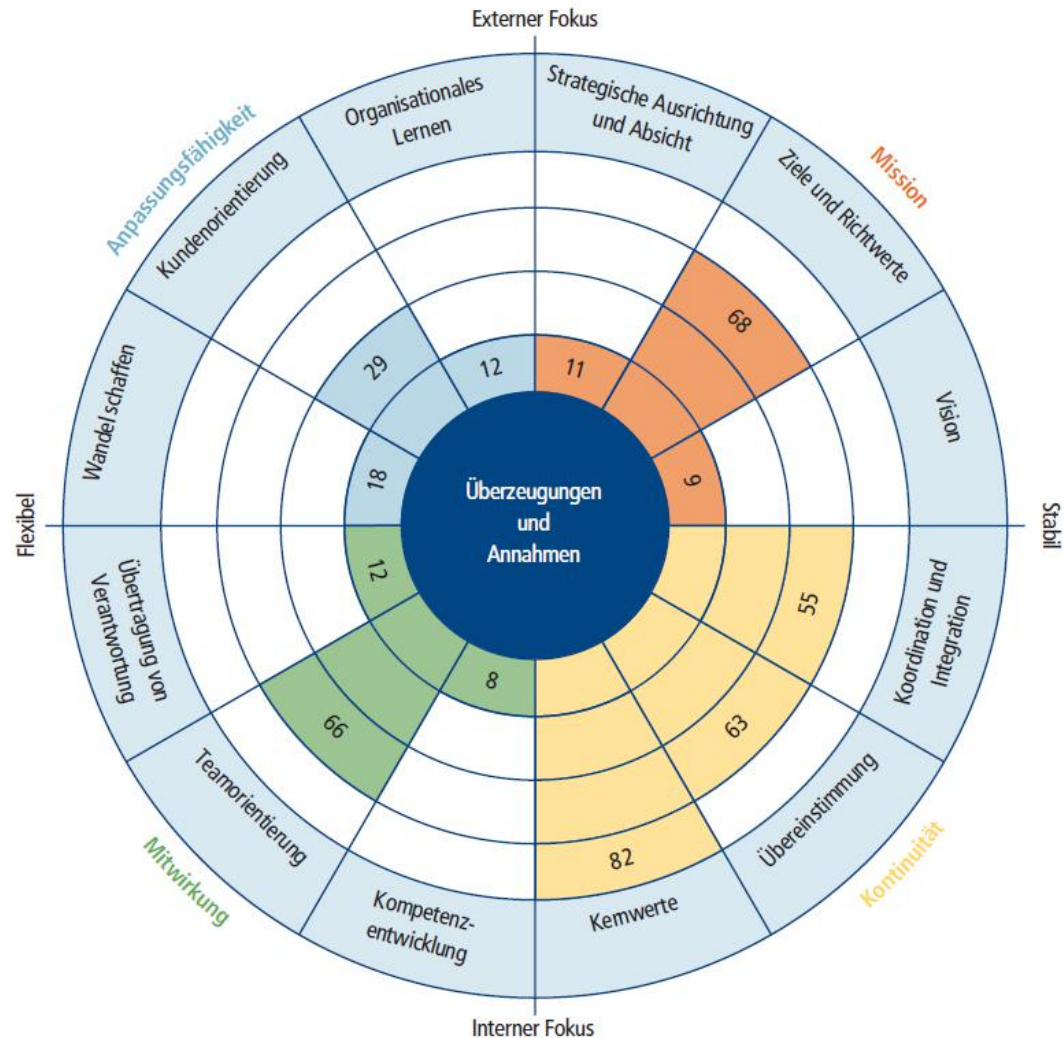
**Mission:** Strategische Ausrichtung und Absicht, Ziele und Zielvorstellungen, Vision

**Mitwirkung:** Übertragung von Verantwortung, Teamorientierung, Kompetenzentwicklung

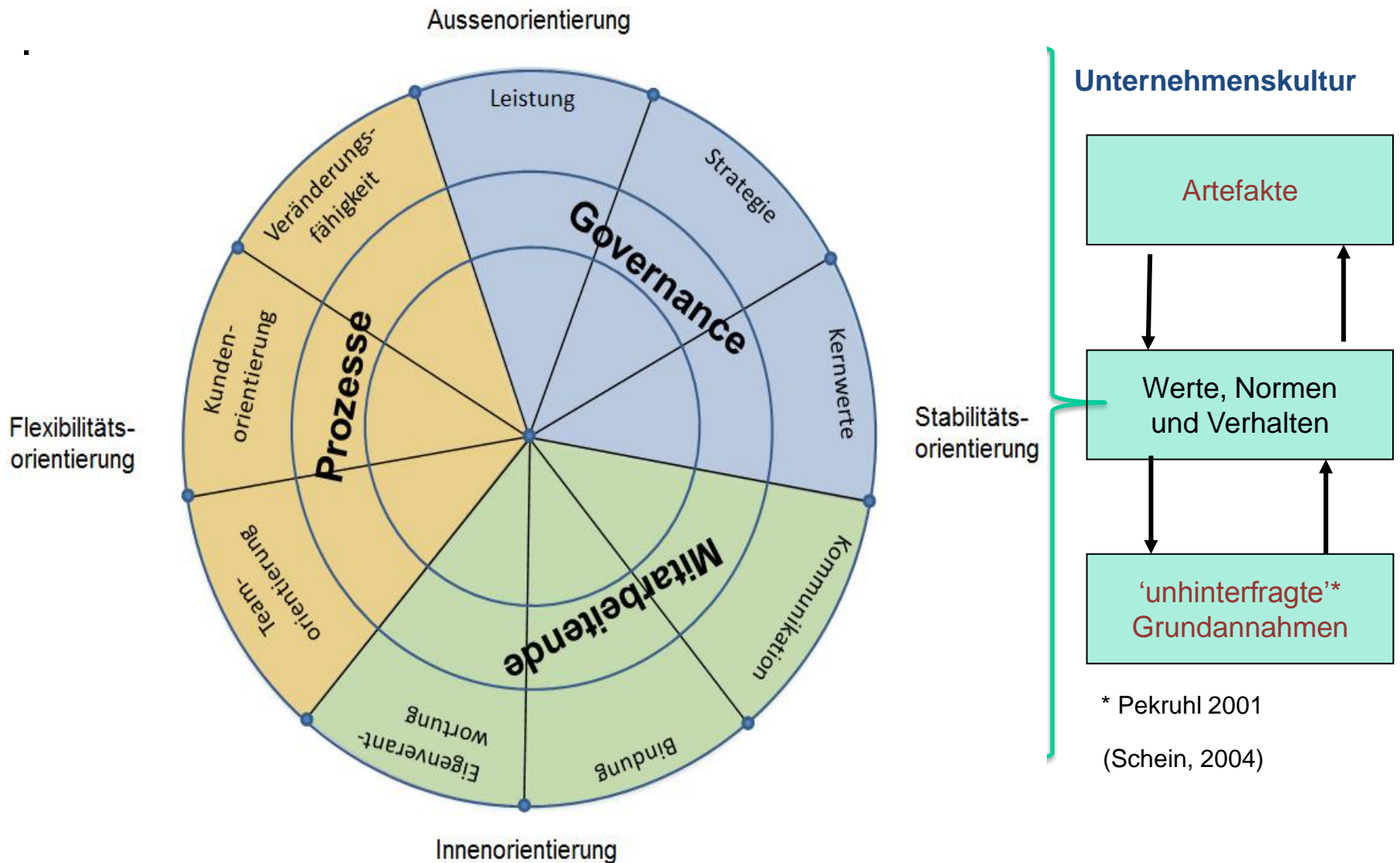
**Kontinuität:** Kernwerte, Übereinstimmung, Koordination und Integration

# Das Denison-Organisationskulturmodell

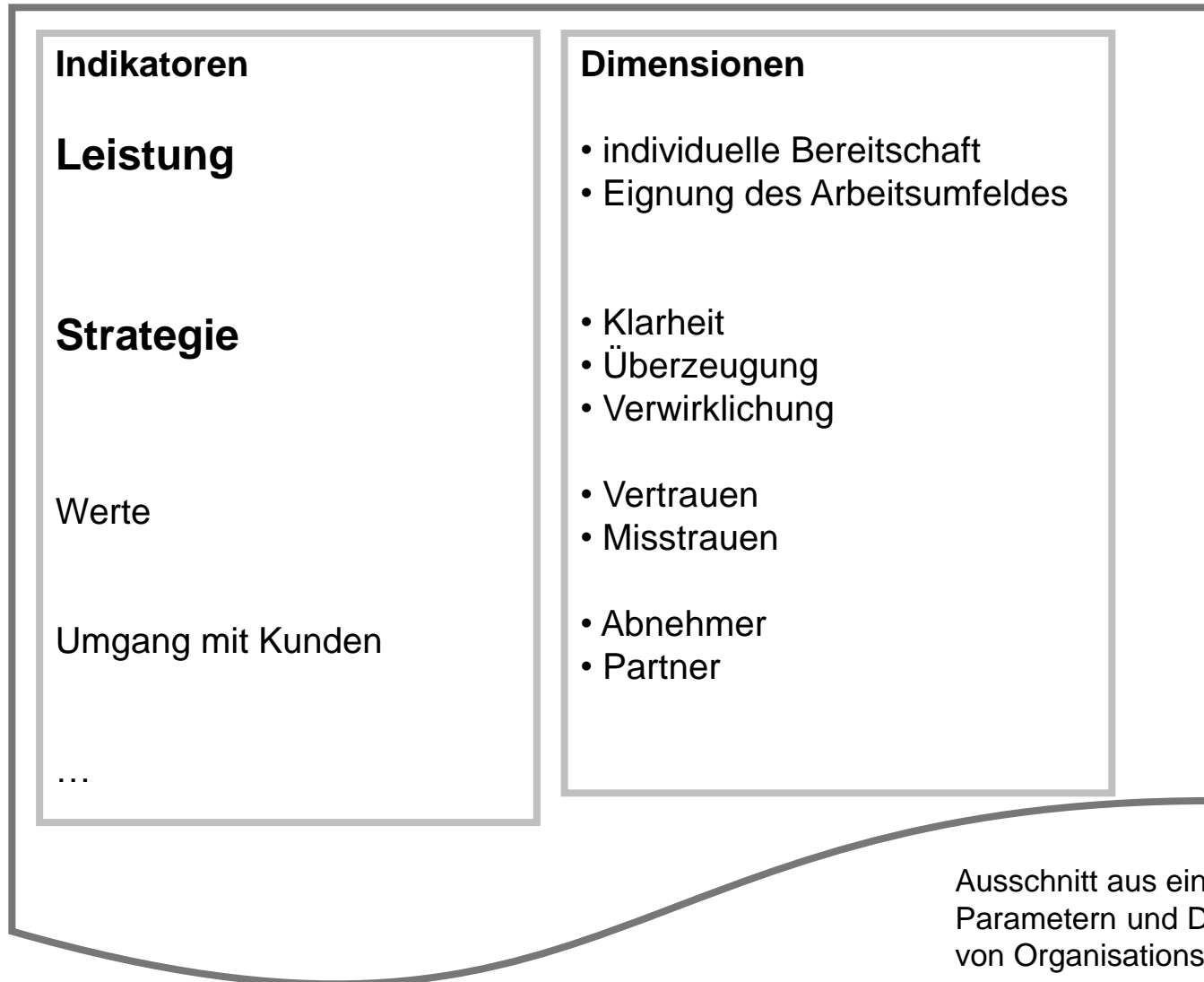
## Kulturprofil eines 100 Jahre alten Fabrikationsbetriebs



# Quantitative Kulturanalyse: Das GMP-Organisationskulturmodell



# Beschreibung von Organisationskultur



# Erfassung von Organisationskultur

## Kategorie A.1:

Geben Sie bitte an, wie stark sie den folgenden Aussagen zustimmen (je eine Antwort pro Zeile).

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teils- teils zu	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu	weiss nicht
Meine Arbeit inspiriert mich zu Bestleistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Arbeitsumfeld motiviert mich dazu, eine qualitativ äusserst hochwertige Arbeit zu erbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin an der Verbesserung des Unternehmens und der Steigerung seiner Produktivität aktiv beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die meisten Angestellten arbeiten in unserem Unternehmen sehr engagiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als Mitarbeiterin, Mitarbeiter lässt mich unser Unternehmen grundsätzlich auch an seinem finanziellen Erfolg teilnehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei allem, was unser Unternehmen tut, gehen wir grundsätzlich von einer gesunden materiellen Basis aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Produkte/Serviceleistungen entsprechen den höchsten Qualitätsanforderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ausschnitt aus einer Liste von Fragen zur Messung von Organisationskultur

# Erfassung von Organisationskultur

## Kategorie A.2: (Strategie)

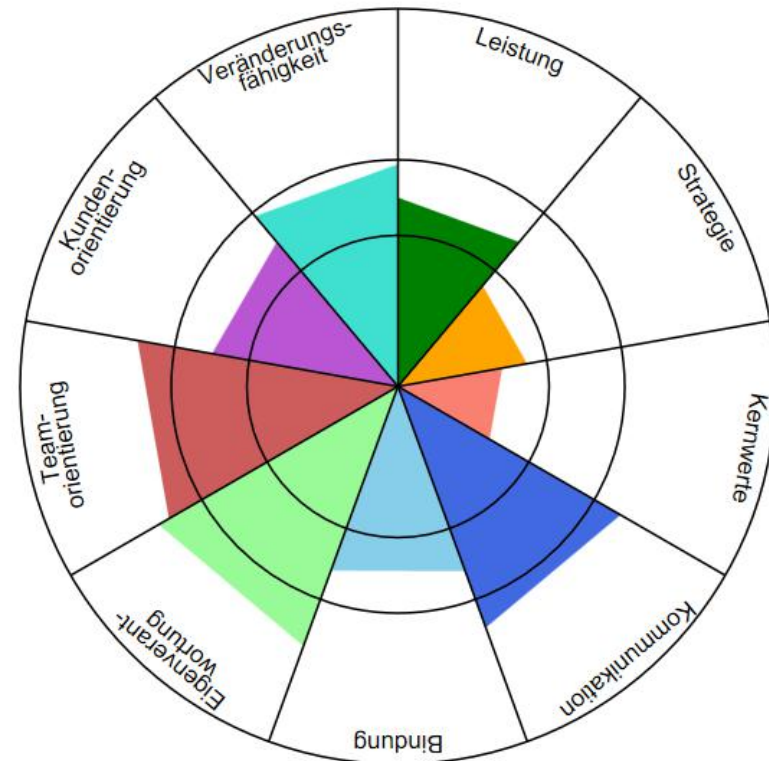
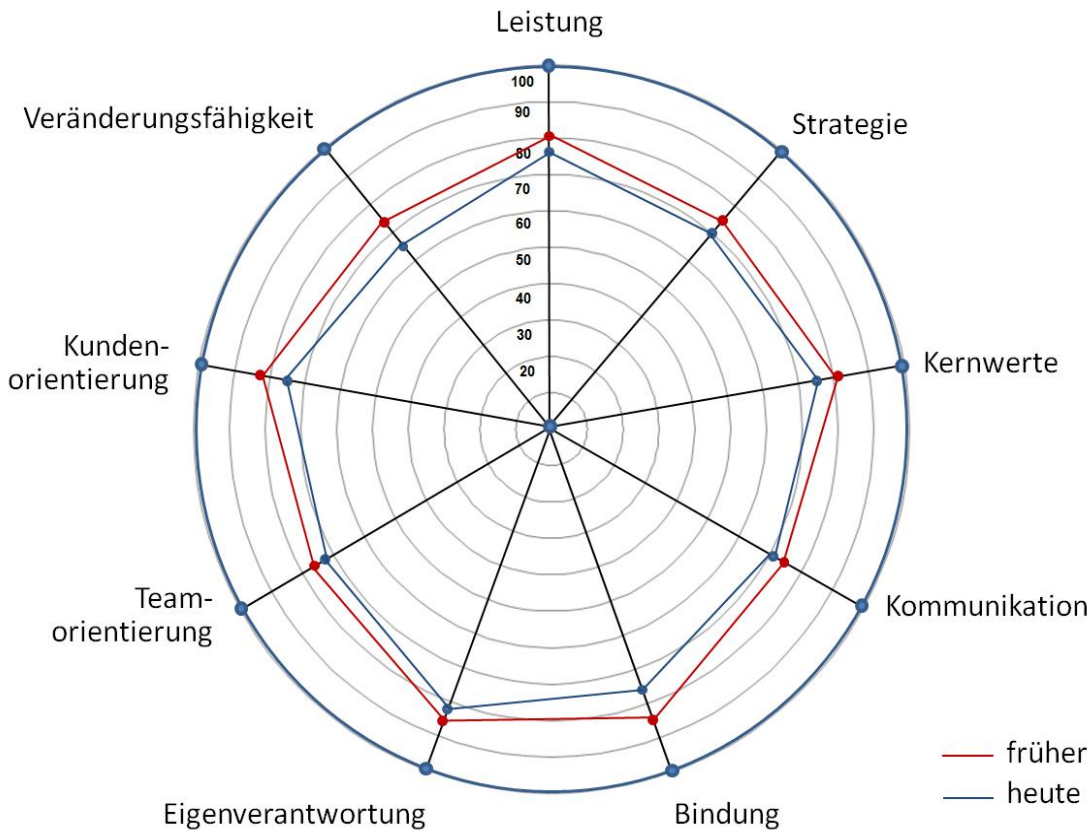
Geben Sie bitte an, wie stark sie den folgenden Aussagen zustimmen (je eine Antwort pro Zeile).

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teils- teils zu	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu	weiss nicht
Unsere Mitarbeiter haben eine gemeinsame Vision davon, wie das Unternehmen in der Zukunft sein wird.	1	2	3	4	5	0
Ich erkenne in unserem Unternehmen eine klare Strategie für die Zukunft.	1	2	3	4	5	0
Die Überzeugung unserer Leitfiguren für die Vision des Unternehmens wirkt auf mich ansteckend.	1	2	3	4	5	0
Die Mitarbeiter des gesamten Unternehmens haben ein klares Verständnis für unsere Unternehmensziele.	1	2	3	4	5	0
Die Mitarbeiter sind sich darüber einig, welches die Rolle unseres Unternehmens in der Gesellschaft ist.	1	2	3	4	5	0
Wenn Ziele einmal klar sind, finden unsere Mitarbeiter später die nötigen Mittel zur Verwirklichung.	1	2	3	4	5	0
Die Ziele, die ich in meiner Arbeit anstrebe, sind von mir voll akzeptiert.	1	2	3	4	5	0

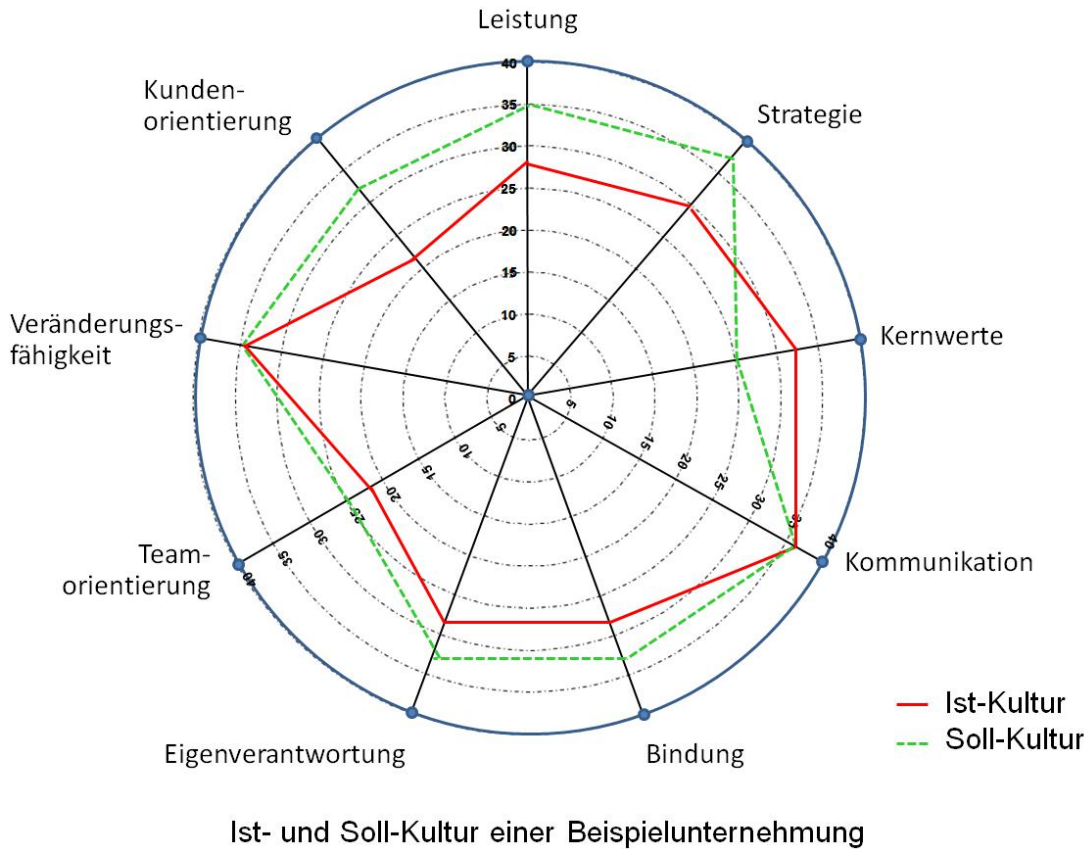
Ausschnitt aus einer Liste von Fragen zur Messung von Organisationskultur



# Darstellungsformen der Ergebnisse



# Darstellungsformen der Ergebnisse



Ist- und Soll-Kultur einer Beispielunternehmung

## GMP-Kulturmodell zusammengefasst von Rli

### Anleitung zum Frageb

Auf den folgenden Seiten Unternehmenskultur. Es ç Sicht. Bitte beurteilen Sie empfinden.

Sie haben bei jeder Auss:

- "stimme gar nicht
- "stimme eher nicht
- "neutral"
- "Stimme eher zu"
- "stimme völlig zu".

Der Fragebogen umfasst kreuzen Sie die entsprö Aussagen ähnlich klingen

Bei der hier vorliegenden den Unterricht in der Reih Version.

© Institut für Personalmanagem GMP-Kulturmodell

### Leistung

Der langfristige Erfolg aller Unternehmen - unabhängig von Grösse und Branche - liegt in der Fähigkeit Leistungen zu erbringen und Werte zu schaffen. Da in den meisten Unternehmen die Mitarbeitenden die zentralen Leistungsträger darstellen, sind Aussagen bspw. zum Ausmass ihrer Bereitschaft zu arbeiten, um ein Ziel zu erreichen oder um einen Standard of Excellence zu verfolgen, charakteristisch für eine bestimmte Unternehmenskultur.

### Strategie

Strategien verleihen einer Unternehmung Orientierung, schaffen Klarheit, verringern die Komplexität von Planungsentscheidungen und fördern die Motivation der Mitarbeitenden. Durch die Strategien werden Ziele definiert und verbindliche Verantwortungen und Anforderungen an die Mitarbeitenden zugewiesen. Über das Ausmass bezüglich Kenntnisse (über) und Akzeptanz der Strategien, lässt sich ableiten, in wieweit Standards der Beiträge und geforderte Verhaltensmuster durchsetzbar sind.

### Kernwerte

Die unternehmerischen Kernwerte geben den Mitgliedern der Organisation auf der einen Seite ein Gefühl der Identität und bauen auf der anderen Seite eine Reihe von Erwartungen auf Denison (2006). Die Bedeutung liegt im Ausmass des gemeinsamen Verständnisses und des Einvernehmens mit den aktuellen und zukünftigen Werten der Unternehmung, sowie dem Grad der Übereinstimmung zwischen den Werten des Unternehmens und den Werten der Mitarbeitenden.

### Mitarbeitenden-Orientierung

Unternehmen sind effektiv in der Beziehung zu den Mitarbeitenden, wenn sie erkennen, dass wirtschaftliche und formale Aspekte der Arbeit zwangsläufig durch informelle soziale Interaktionen beeinflusst werden. Eine Anstellung ist demzufolge nicht lediglich eine rein statische und einmalige wirtschaftliche Transaktion (Cullinane et al. 2006), sondern beinhaltet implizierte und nicht exakt definierte gegenseitige Erwartungen, die dieser Beziehung ein starkes Element der Unbestimmtheit und sozialer Dynamik verleihen.

### Kommunikation

In diesem Index wird die strukturelle und formale Gestaltung der internen und externen Kommunikation gemessen. Beispielsweise ob die vom Management getroffenen Kommunikationsentscheide alle aktuell angesprochenen Empfänger, unabhängig von ihrer hierarchischen Position, auch tatsächlich zur richtigen Zeit, in angemessenem Umfang und adressatengerecht erreichen.

### Bindung

Ein Arbeitsverhältnis ist eine gegenseitige Verpflichtung von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, die auf Werten, Erwartungen und Hoffnungen basiert, die über den formalen Arbeitsvertrag hinaus geht (Argyris 1960). Wenn es der Führung gelingt, einen starken Sinn für organisatorische Identität zu fördern, stärken sie die Bindung der Mitarbeitenden an die Unternehmung.

### Eigenverantwortung

Mitarbeitende haben den Anspruch auf Selbstbestimmung bezüglich der Verwaltung und Ausführung ihrer Arbeit. Sie wollen absichtlich und freiwillig wählen können, ob sie in eine Aufgaben einbezogen werden, anstatt dazu gezwungen oder von der Teilnahme ausgeschlossen zu werden (Whetten et al. 2007). Ein hoher Grad an Selbstbestimmung schafft ein Gefühl der Eigenverantwortung und der Verantwortung gegenüber der Unternehmung und deren Zielerreichung (Denison et al. 2006).

# Kulturdiagnose

## Welche Abteilungen/ Leute sind Kulturträger ?

- Geschäftsleitungen / Abteilungsleitung / Linienvorgesetzte, Mitarbeitende
  - Über die Art und Weise ihrer Führung bzw. über ihre tägliche Arbeitsweise
- HR-Abteilungen
  - Über die von der Personalabteilung sichtbar und spürbar gemachten Artefakte (bspw. Lohnsystem, Mitarbeiterbeurteilungssysteme, geschriebene und gesprochene Sprache)
- Kommunikationsabteilungen als ein sehr wichtiger Bereich bei der Strategieumsetzung

**!! Eine durchdachte Kommunikationsstrategie ist entscheidend!!**

# Kulturdiagnose

## Was bringt die Kulturdiagnose?

- einen besseren Zugang zum Konzept 'Unternehmenskultur'
- hilft zu erklären, warum Dinge so sind wie sie sind
- hilft die Wahrnehmungen und Erwartungen der Mitarbeitenden fassbar zu machen und mit denen der Unternehmensleitung abzugleichen.
- hilft mit, die Kultur im Kontext zum Umfeld zu beurteilen
- zeigt Handlungsbedarf zur Anpassung auf (Ist-Soll)
- kann Veränderungsprozesse unterstützen oder gar einläuten
- kann zur Freisetzung von Ressourcen in den Bereichen führen
- Mitarbeitende fühlen sich wahrgenommen und involviert – Achtung, es muss dann auch etwas passieren

# Wie entsteht Organisationskultur (1)?

„Basically the founder of the new group starts with some beliefs, values, and assumptions about how to proceed and teaches those to new members through a whole variety of mechanisms. What is for him or her a basic reality becomes for the group a set of interim values and beliefs about which they have limited choice. The group then behaves in a certain way based on the founder's beliefs and values, and either succeeds or fails. If it fails, the group eventually dissolves and no culture is formed. If it succeeds, and this process repeats itself, what were originally the beliefs, values, and assumptions of the founder come to be validated in the shared experience in the group“ (Edgar H. Schein).

*oder kurz:*

„Wenn eine Lösung für ein Problem immer wieder funktioniert, dann wird sie allmählich als selbstverständlich betrachtet“  
(Edgar H. Schein)

## Wie entsteht Organisationskultur (2)?

Schein greift zu kurz, wenn er nur den „Gründer“ der Gruppe als quasi „Erfinder“ von neuen Werten und Annahmen sieht. Im Prinzip kann jedes Gruppenmitglied, das genügend Akzeptanz findet, neue Werte als „interim values“ einbringen. Diese interim values werden von allen Gruppenmitgliedern ausprobiert und verankern sich kulturell, wenn sich das Handeln gemäss dieser Prämissen als erfolgreich erwiesen hat.

„Es ist zwar ungewöhnlich, Finanzbuchhalter als 'Realitätskonstrukteure' zu betrachten, die entscheidenden Einfluss auf eine Organisationskultur ausüben, und doch spielen sie eben diese Rolle. Sie können die Realität einer Organisation prägen, wenn sie andere davon überzeugen, dass finanzielle Erwägungen Priorität bei der Entscheidung haben sollten, wie die Organisation zu führen ist" (Gareth Morgan)



## Wie entsteht Organisationskultur (3)?

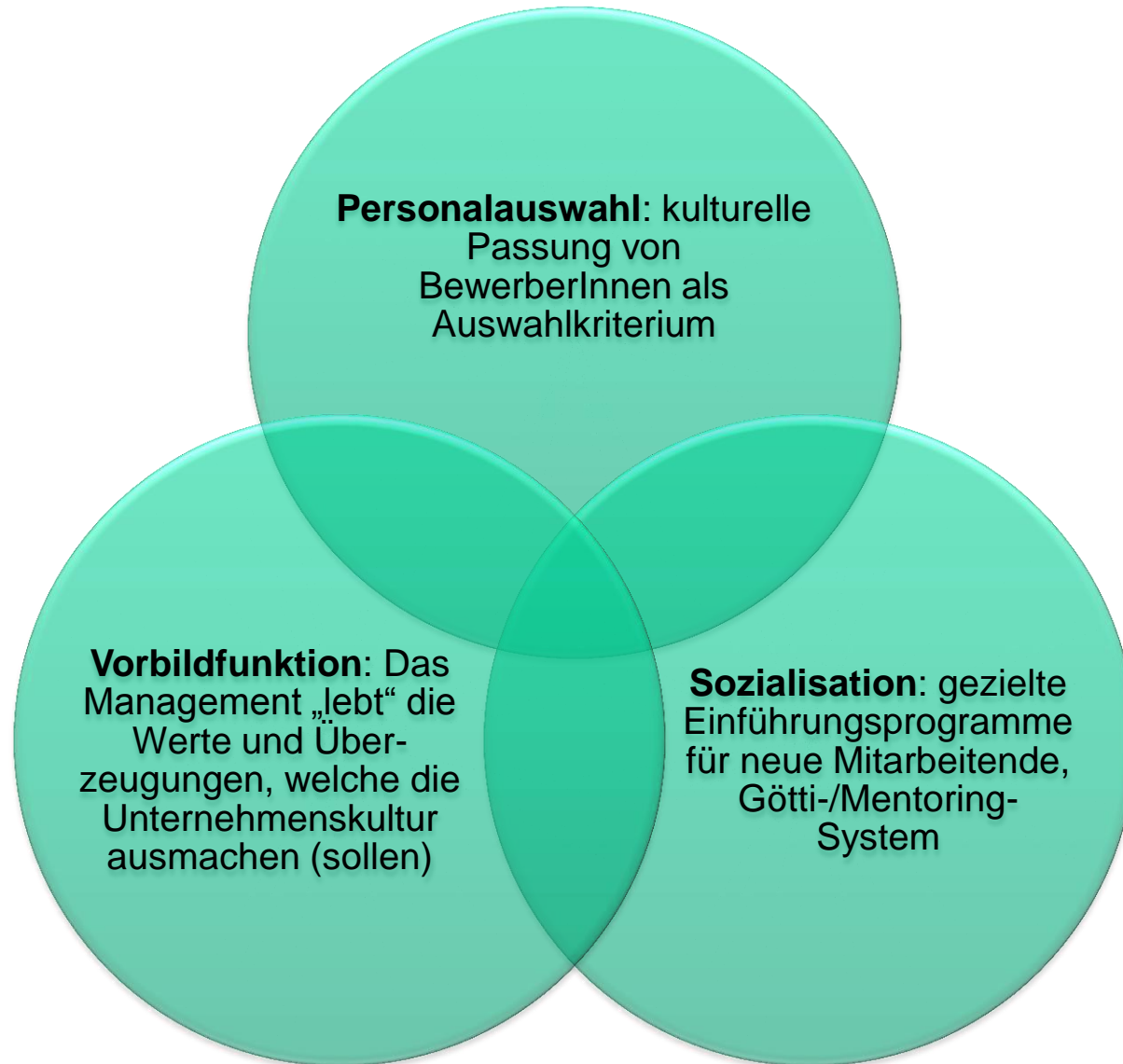
Die Organisationskultur in einem Unternehmen entsteht allmählich, sie wächst gemeinsam mit dem Aufbau von Strukturen und Abläufen. Alle Organisationsmitglieder sind durch ihr Handeln und ihr Verhalten bei der Entwicklung der Unternehmenskultur beteiligt.



**Organisationkultur als Ergebnis von Interaktion und gemeinsamen Lernprozessen**



# Pflege der Unternehmenskultur





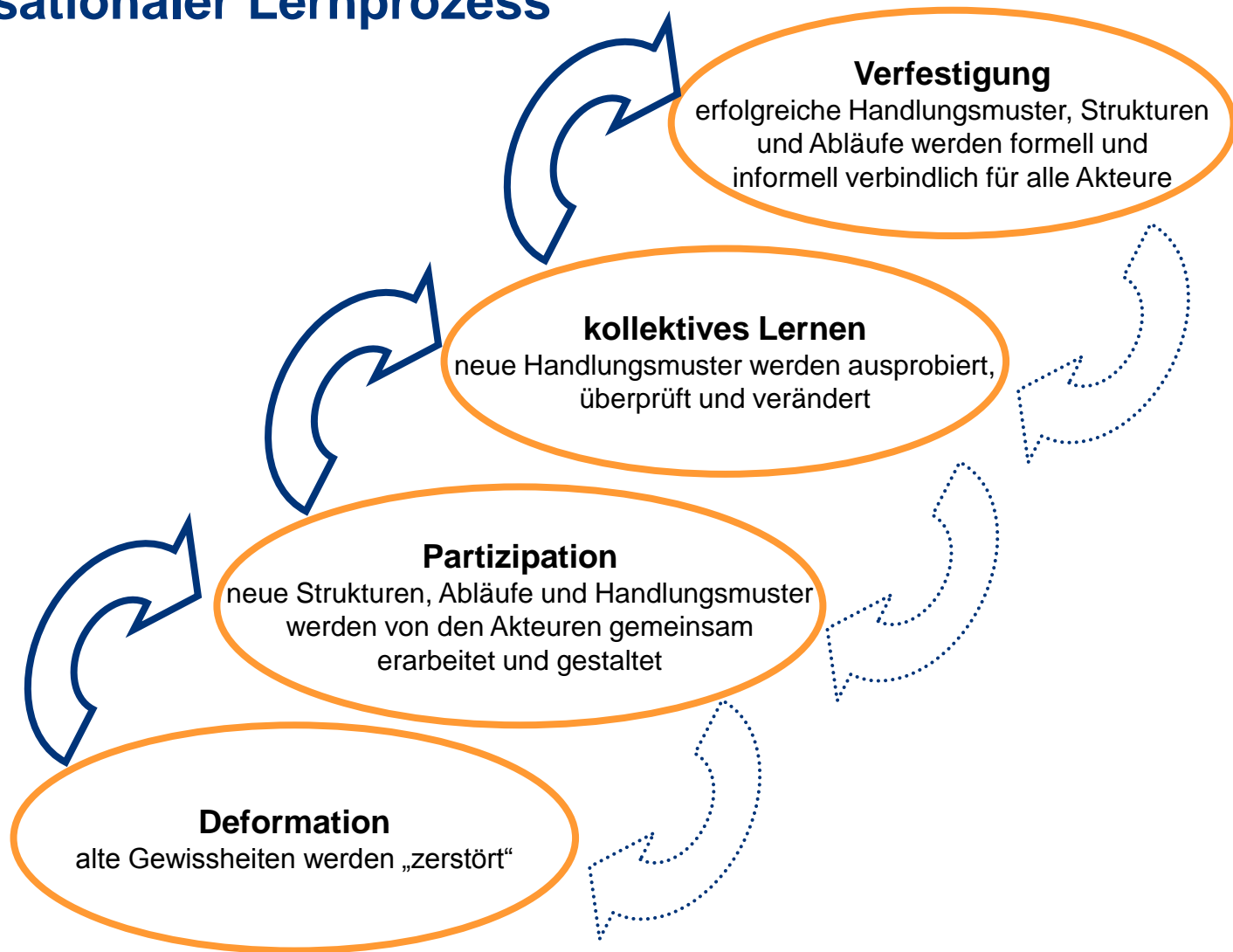
## Wie Kultur nicht verändert werden kann: „Management“ von Kulturen

In vielen Konzepten des sog. „Kultur-managements“ geht es darum, dass die Leitung des Unternehmens bewusst bestimmte Symbole, Rituale oder Sprachregelungen schafft, oder aber durch hochglanzbebilderte Unternehmensgrundsätze („Visionen“) und einheitliche Firmenkleidung die Oberfläche der Kultur zu polieren versucht. Vom Management „aufgesetzte“ Symbole oder Mythen, die nicht das Resultat kollektiver Erfahrungen sind, können aber stets nur Scheinsymbole und Scheinmythen sein, die an der betrieblichen Realität wenig ändern. Ganz im Gegenteil zeugen viele betriebliche Beispiele davon, wie gerade das Auseinanderfallen von Scheinsymbolen und Realität eine völlig kontraintentionale Wirkung auf die Unternehmenskultur hat.



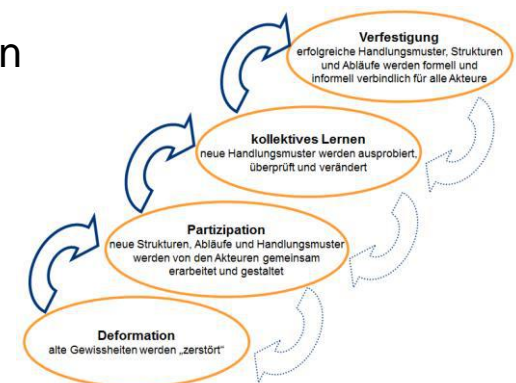
*Manchmal wird „Corporate Identity“ mit Unternehmenskultur verwechselt!*

# Kulturentwicklung als organisationaler Lernprozess



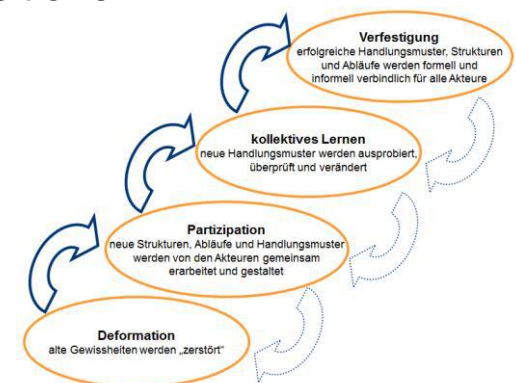
# Kulturentwicklung als organisationaler Lernprozess: *Deformation*

Kulturelle Prägungen führen häufig dazu, dass eine Veränderung der Strukturen gar nicht erst begonnen wird, da deren positive Effekte oder deren objektive Notwendigkeit gar nicht wahrgenommen werden können. Bate beschreibt diese 'collective blindness' als "a failure by management to see either a crisis or an opportunity, even when it was staring them in the face". "The fact must be faced that most people prefer things to stay as they are, even if this is to their costs" (Bate). Kulturelle Prägungen sind tief verwurzelt, emotional verankert; jedes Aufgeben vertrauter Werte ist dementsprechend mit Angst und Unsicherheit verbunden. Die 'Blindheit' gegenüber neuen, nicht kulturkonformen Wegen und Lösungsmöglichkeiten macht es darüber hinaus ungeheuer schwer, diese Anfangsphase des Umstrukturierungsprozesses erfolgreich zu bestreiten oder den Umstrukturierungsprozess überhaupt erst zu beginnen. Der 'common sense' im Unternehmen, eine der Erscheinungsformen von gemeinsamen Kulturen, ist gegen jeden Veränderungsprozess und so dessen grösster Feind.



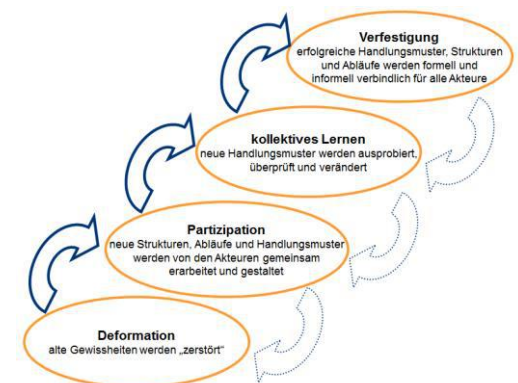
# Kulturentwicklung als organisationaler Lernprozess: *Partizipation*

Im Mittelpunkt dieser Phase steht die Partizipation der organisationalen Akteure. Nach dem Schock der „Deformation“ werden nun alle ins Boot geholt, Vertrauen wird wieder hergestellt, in dem alle Argumente gehört und ernst genommen werden. Dabei ist aber zu betonen, dass es hier nicht um einen Kompromiss geht, sondern um einen Prozess, in dem unterschiedliche Meinungen, Einstellungen, Wünsche und Ziele unter den Akteuren verhandelt werden mit dem Ziel, gemeinsam geteilte Bedeutungsmuster zu schaffen. Bewusste Kulturveränderung bedeutet hier also, dass alle Akteure bewusst Einfluss auf diesen Prozess der Veränderung nehmen können und müssen, soll der Wandel gelingen. Um einen solchen Partizipationsprozess erfolgreich gestalten zu können, müssen Räume geschaffen und ein Diskussionsklima hergestellt werden, in denen alternative und gegensätzliche Positionen in heterogenen Gruppen verhandelt werden könnten.



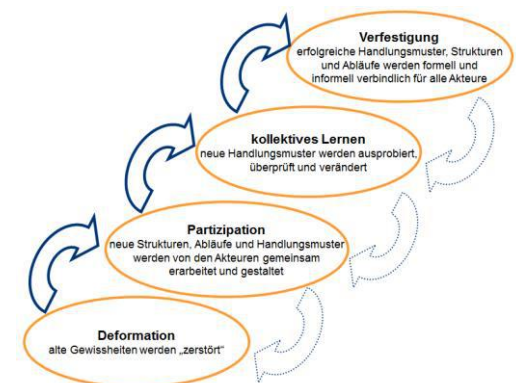
# Kulturentwicklung als organisationaler Lernprozess: *kollektives Lernen*

Phase 2 geht unmittelbar in eine Phase des Lernens über, in welcher all die neuen Ideen, Handlungsmuster und Sichtweisen, die sich als allgemein akzeptiert und richtungsweisend aus den vorangegangenen partizipativen Interaktionsprozessen herauskristallisiert haben, weiter präzisiert und vor allem auf die Situationen des Alltags heruntergebrochen werden. Lernen bedeutet hier nicht, dass vorgegebene Werte von einzelnen oder bestimmten Gruppen gelehrt werden, sondern dass die gemeinsam erarbeiteten Vorstellungen nun von den Akteuren gemeinsam in der Praxis erprobt werden, um dadurch ihre Praxistauglichkeit unter Beweis zu stellen und so langsam in das Repertoire der kollektiven Handlungsrountinen überzugehen.



# Kulturentwicklung als organisationaler Lernprozess: *Verfestigung*

Schliesslich müssen die veränderten Denkweisen (Kulturen, Theories-in-use) noch in eine Form gegossen werden, das heisst, in Strukturen, Abläufen, Anweisungen, Symbolen usw. abgebildet werden. "The basis of this activity is to make the 'invisibles' in the organizational culture - the ideas, orientations, understandings, processes, intentions - visible." (Bate). Weiterhin kommt es darauf an, das einmal erreichte zu pflegen und zu verfestigen, indem ständig überprüft wird, ob die einmal getroffenen Abmachungen und Entscheidungen tatsächlich langfristig in die Realität umgesetzt werden und ob sie weiterhin der Situation der Organisation angemessen sind.



# Literatur / Literaturempfehlungen

**Bate, P. (1994)**

Strategies for cultural change, Oxford et al.

**Cooperrider D.L. / Whitney, D. / Stavros, J.M. (2008)**

Appreciative Inquiry Handbook. For Leaders of Change, Brunswick/Ohio:  
Crown Custom Publishing

**Doppler, K. / Lauterburg, C. (2002)**

Change Management – Den Unternehmenwandel gestalten, Frankfurt/M.:  
Campus

**Hawkins, Peter (1997)**

Organizational culture. Sailing between evangelism and complexity, in:  
Human Relations, 50 (4), 417-40

**Martin, Joanne (2001)**

Organisational Culture: Mapping the Terrain; Thousand Oaks et al: Sage

**Morgan, G. (1997)**

Bilder der Organisation, Stuttgart

**Müller, R. (2013)**

Personalmanagement und Unternehmenskultur Einflussmöglichkeiten des  
Personalmanagements auf die Unternehmenskultur in: Erfolgsfaktor  
Personalmanagement, Hrsg. Pekruhl. U. , WEKA Verlag

**Pekruhl, U. (2001)**

Partizipatives Management: Konzepte und Kulturen, München und Mehring

**Senge, P. (2001)**

Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation,  
Stuttgart: Klett-Cotta

**Schein, E. (1991)**

Organizational culture and leadership, San Francisco

**Schein, E. (1995)**

Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte, Ffm

**Schuster, C. (2006)**

Organizational Culture Inventory  
Nutzung von Kultur als Treiber erfolgreichen Wandels, in: Messen, werten,  
optimieren, Erfolg durch Unternehmenskultur, Bertelsmann Stiftung,  
Gütersloh

**Scott-Morgan, Peter (2008)**

Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im  
Unternehmen. Frankfurt/Main: Campus Verlag

**Smircich, Linda (1983)**

Concepts of culture and organizational analysis, in: Administrative Science  
Quarterly, 28 (3), 339-358

**Trice, H.M., J.M. Beyer (1993)**

The cultures of work organizations, Englewood Cliffs