

*Karin Rausch (Hrsg.)*

*unter Mitarbeit von René Kröger und Alessa Näpel*

## **Organisation gestalten Struktur mit Kultur versöhnen**



*Band zur 13. wissenschaftlichen Fachtagung für Angewandte  
Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule Osnabrück  
am 2. und 3. Februar 2007 in Osnabrück*

**GWR**<sub>s</sub>



**Fachhochschule Osnabrück**  
University of Applied Sciences

 **PABST**

689 s., 2007, 50,- ISBN: 978-3-89967-358-6.

*Herausgeberin:*  
*Prof. Dr. Karin Rausch*  
*Präsidentin der GWPs*  
*Fak. Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*  
*Fachhochschule Osnabrück*  
*University of Applied Sciences*  
*PF 19 40*  
*D-49009 Osnabrück*  
*E-mail: rausch@wi.fh-osnabrueck.de*  
© 2007 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich  
Satz und Layout: Armin Vahrenhorst  
Druck: KM-Druck, D-64823 Groß Umstadt

## Inhaltsverzeichnis

<b>Editorial</b> .....	11
<b>Überblick über die Arbeiten in diesem Band</b> .....	14
 <b>1. GENERELLE ÜBERLEGUNGEN ZUR GESTALTUNG VON ORGANISATIONEN</b>	
Einige grundsätzliche Überlegungen zur theoretischen, empirischen und anwendungsbezogenen Aufgabe der Psychologie beim Gestalten von Organisationen	
<b>Lutz von Rosenstiel</b> .....	25
Einführung zum Workshop Strategischer Wandel von Kultur und Führung	
<b>Lutz von Rosenstiel</b> .....	45
Organisationskulturen – Kulturpsychologische Forschung und Beratung in öffentlichen und privaten Institutionen	
<b>Herbert Fitzek</b> .....	47
Veränderungskompetenz – Ist der Mensch wandlungsfähig?	
<b>Celia Hollenbach</b> .....	64
Die Macht der Regelwerke in Organisationen Oder: Warum jeder Eingriff in komplexe Unternehmensstrukturen reflexartige Widerstände auslöst	
<b>Gudmund Kühlein</b> .....	82
Lernende Projekte – der Umgang mit Annahmen und Irrtümern	
<b>Helmut Strohmeier</b> .....	96
 <b>2. BESONDERE BEDINGUNGEN FÜR KMU</b>	
<b>2.1 Herausforderungen in Familienunternehmen</b>	
Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen	
<b>Arist von Schlippe</b> .....	111
Paradoxienmanagement als Schlüssel zur Langlebigkeit – das Beispiel Mehrgenerationen-Familienunternehmen	
<b>Barbara Pelkmann</b> .....	130
Formelle und informelle Aspekte in einem Beratungsprozess eines Unternehmens auf dem Weg vom Familienunternehmen zur AG	
<b>Torsten Groth</b> .....	139
Betriebliche Gesundheitspolitik im Dachdeckerhandwerk	
<b>Sascha Rüllicke &amp; Birgit Weber</b> .....	148

Das Vorgesetzten-Feedback als Basis eines Coaching-Konzeptes im Rahmen eines organisationskulturellen Wandels in einem mittelständischen Familienunternehmen <i>Claus-Dieter Hildenbrand</i> .....	156
<b>2.2 Kulturelle Implikationen eines Wissensmanagements und von Kompetenzentwicklung in KMU</b>	
Lohnt sich Wissensmanagement in kleinen Unternehmen? Implementierung und Evaluation einer unternehmensspezifischen Lösung <i>Andreas Pohlandt &amp; Kati Masuhr</i> .....	166
Wissensmanagement in Unternehmen: Der schmale Pfad zwischen IT-Verliebtheit und Kulturschock <i>Thomas Mühlbradt</i> .....	179
Organisationswandel durch Fehlermanagement <i>Torsten Brandenburg &amp; Thomas Faber</i> .....	192
Kompetenzentwicklung in KMUs – Ein Pilotprojekt <i>Arthur Drexler &amp; Heidi Möller</i> .....	203
Schlüsselqualifikationen von Auszubildenden in gewerblichen Betrieben: Bedarfsanalyse und Trainingsansätze <i>Thea Stäudel &amp; Nadine Bleße</i> .....	213
Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit von Unternehmen – Konkurrenz oder Synergie? <i>Andrea Kindermann</i> .....	226
<b>3. GROßE ORGANISATIONEN</b>	
<b>3.1 Fusionen</b>	
Handeln wider besseres Wissen – Warum viele Transaktionen scheitern, ohne es zu müssen <i>Rudolf Böhlke &amp; Samy Walleyo</i> .....	254
Pitfalls of Corporate Restructuring – Theorien, Trends und Thesen gescheiterter Veränderungsprozesse <i>Christoph Rasche</i> .....	280
Fusionen im Gesundheitswesen <i>Angelika Hausen</i> .....	299
<b>3.2 Bedeutung der Kultur in kommunalen und Non-for-Profit-Organisationen auf dem Weg zur Wirtschaftlichkeit</b>	
Wandlungsprozesse in ideellen Organisationen: Das Beispiel eines deutschen Klosters <i>Christian Brei</i> .....	316
Strukturbrüche in der Arbeitsorganisation von Krankenhäusern, daraus resultierende Konflikte und ihre kulturelle Überformung <i>Karin Rausch</i> .....	328
Multifokales Restrukturierungsmanagement – Organisatorischer Wandel im	

Spannungsfeld zwischen technokratischer Planung und kooptiver Führung im Landeskrankenhaus Tiefenbrunn <i>Andrea Braun von Reinersdorff</i> .....	374
Krankenhausverwaltung im Wandel – über den Nutzen von begleiteten Veränderungsprozessen – Ein Praxisbericht <i>Sabine Steege</i> .....	393
Das Zusammenspiel von Kultur und Struktur am Beispiel der Sanierung einer Reha-Klinik <i>Johann Schweißgut</i> .....	406

## **4. AUSWIRKUNGEN ORGANISATORISCHER VERÄNDERUNGEN IM BETRIEB**

### **4.1 Arbeitsplatzverlust von Mitarbeitern**

Übergang von einem kommunalen Dienstleister zu einem Unternehmen mit wirtschaftlicher Orientierung – Systemische Organisationsberatung <i>Barbara Gust &amp; Johann Schweißgut</i> .....	413
Veränderungen in der Personalentwicklung für die Produktion und die produktionsnahen Bereiche am Beispiel der Automobilindustrie <i>Heike Haker</i> .....	421
Zusammenhänge zwischen Beratung und Beratenden – Eine Studie in der Outplacement-Branche <i>Daniela Rösler</i> .....	429
„Wo weiche Faktoren hart werden“ – Über die Psychologie des Personalabbaus <i>Andreas Steinhübel</i> .....	435

### **4.2 Demographiewandel und Gesundheitsförderung als Herausforderung für Betriebe**

Demographischer Wandel – Konzepte zur Personalentwicklung, Laufbahngestaltung und Gesundheitsförderung <i>Lutz Packebusch &amp; Sascha Rüllicke</i> .....	446
Altersstrukturanalyse – Strategische Analyse der demografischen Situation in Organisationen <i>Jürgen Deller, Esther Hausmann &amp; Stefanie Kern</i> .....	451
Strategisches Management alternder Belegschaften: Explorative Interviews im Rahmen eines Stakeholder-Ansatzes zur systematischen Ableitung personalpolitischer Maßnahmen <i>Jürgen Deller &amp; Stefanie Kern</i> .....	474
Organisationen gesund gestalten – Chance für Betriebe, Herausforderung für Führungskräfte <i>Ulla Nagel</i> .....	492

Versöhnung von Struktur und Kultur – die Aktivierung von Führungskräften als notwendige Voraussetzung für betriebliche Gesundheitsförderung <i>Karin Scherrer</i> .....	508
---	-----

## 5. INNOVATIONSMANAGEMENT UND KULTUR

### 5.1 Identifikation und Partizipation als kulturelle Rahmenbedingungen

Innovationskultur in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) <i>Barbara Herzog, Lutz Packebusch &amp; Indra Bremser</i> .....	515
--	-----

Über die Bedeutung der Mitarbeiteridentifikation für die Unterstützung von Veränderungsprozessen in Organisationen <i>Uwe Peter Kanning &amp; Henning Christoph Kutteneuler</i> .....	519
---	-----

Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur – Eine vergleichende Analyse der Beteiligungsstrukturen in acht Unternehmen <i>Alexander Pundt, Friedemann W. Nerdinger, Erko Martins &amp; Claes S. Horsmann</i> .....	531
--	-----

Innovationen durch beteiligungs-orientierte Unternehmenskultur – partizipative Umsetzung innovativer Produktionskonzepte und Arbeitsstrukturen am Beispiel eines mittelständischen Büromöbelherstellers <i>Erko Martins, Burkhard Remmers, Michael Fehsenfeld &amp; Friedemann W. Nerdinger</i> .....	545
--	-----

Die partizipative Innovationsgruppe – ein Instrument zur Gestaltung innovationsförderlicher Unternehmenskulturen <i>Ina Joraschkewitz &amp; Uwe Kleinbeck</i> .....	554
---	-----

### 5.2 Interkulturelles Management

Wenn die Unternehmenskultur die Kultur nicht versteht <i>Heike Mengel &amp; Petia Genkova</i> .....	566
--	-----

Internationale Entsendungen von Mitarbeitern deutscher Unternehmen – Erste Ergebnisse einer empirischen Studie <i>Jürgen Deller, René Kusch &amp; Julia Meyer</i> .....	581
---	-----

Kulturintegration als Erfolgsfaktor bei westlich-koreanischen Akquisitionen <i>Ingela Jöns</i> .....	596
---	-----

Wirtschaftspsychologie in der Mongolei – Aufbau eines universitären Studienschwerpunktes und Qualifizierung von Personalmanagern in Ulaanbaatar <i>Ullrich Günther</i> .....	608
--	-----

## 6. NEUE INSTRUMENTE ZUR ORGANISATIONSGESTALTUNG

Mitarbeiterbefragungen als Instrument der Organisationsgestaltung? <i>Kerstin Wüstner</i> .....	616
Das systemische Konfliktgespräch <i>Marianne Bähre</i> .....	633

Diagnose der Unternehmenskultur im DDS Dresdner Direktservice – Ist-Soll-Vergleich <i>Silja Moll &amp; Kristin Greminger</i> .....	643
Theatrale Interventionen in der Organisationsentwicklung <i>Eva Renvert</i> .....	664
<b>Die Herausgeberin – die Autoren und Autorinnen</b> .....	<b>675</b>