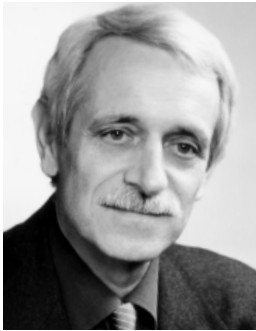


**Jean-Marcel Kobi**

## **Unternehmenskultur**

**Weiche Dimension – harte Tatsachen**



**Jean-Marcel Kobi**

J.-M. Kobi & Partner  
Tellstrasse 4, Postfach  
8026 Zürich

T: 01 291 02 41

F: 01 241 86 01

kobi.partner@swissonline.ch

www.kobipartner.ch

Dr. Jean-Marcel Kobi führt seit mehr als 15 Jahren ein Management-Beratungsunternehmen in Zürich mit den Schwerpunkten

- entwickeln von Human Resources,
- begleiten und realisieren von kulturellen, strategischen und strukturellen Veränderungen und
- Management Coaching.

Vorher sammelte er viele Jahre Führungserfahrung im HRM eines grossen Industrieunternehmens und als Management Consultant einer führenden Beratungsgesellschaft. Er hat verschiedene Bücher und Fachartikel publiziert und ist ein gefragter Referent. Der Autor stand immer wieder an der Spitze wichtiger Entwicklungen in der Managementlehre. Die Themen Unternehmenskultur, Management des Wandels und Personalrisikomanagement sind Beispiele dafür.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Weiche Faktoren machen den Unterschied</b>	<b>6</b>
<b>Die kulturellen Faktoren machen die Hälfte des Erfolges aus</b>	<b>6</b>
<b>Die Unternehmenskultur erlebt eine Renaissance</b>	<b>11</b>
<b>Die tiefere Dimension der Unternehmenskultur sind die Werte</b>	<b>12</b>
Unternehmen, die auf Werte Wert legen, sind am Ende mehr wert	13
<b>Die Unternehmenskultur hat viele Facetten</b>	<b>15</b>
Das schwer Fassbare festnageln	15
Abgrenzungen	16
Zentrale Elemente	17
<b>Nur wer die eigene Unternehmenskultur kennt, kann sie verändern</b>	<b>17</b>
<b>Missverständnisse zur Unternehmenskultur sind klarzustellen</b>	<b>21</b>
<b>Kulturbewusstes Management, nicht Kulturmanagement</b>	<b>22</b>
<b>Ohne Commitment des Managements geht nichts</b>	<b>23</b>
<b>Die Gestaltung der weichen Faktoren</b>	<b>24</b>
Kommunikation	24
Symbolische Handlungen	25
Erfolgserlebnisse	25
Reflexion	25
Best-Practice-Ansätze für kulturbewusstes Management	26
<b>Den Kontext gestalten</b>	<b>26</b>
<b>Stolpersteine bei der Kulturgestaltung: ein Beispiel</b>	<b>27</b>
<b>Unternehmenskultur in Zusammenschlüssen</b>	<b>29</b>
Misserfolge haben meist kulturelle und personelle Ursachen	29
Bewertungsphase	31
Integrationsphase	31
<b>Die Kultur erfolgreicher Unternehmen</b>	<b>34</b>
Kultur muss wandlungsfähig bleiben: das Beispiel Goretex	34
<b>Fragen zur Unternehmenskultur Ihres Unternehmens</b>	<b>36</b>
<b>Literatur</b>	<b>37</b>

# Unternehmenskultur

## Weiche Dimension – harte Tatsachen

«Weiche» Faktoren wie Menschen und Unternehmenskultur sind der Schlüssel zum Erfolg. Trotzdem geht ein grosser Teil dieses menschlichen Potenzials immer noch durch Planung, Controlling und Zahlengläubigkeit verloren. Nur wenn es gelingt, die Unternehmenskultur mit den Erfordernissen der Strategie in Einklang zu bringen, lassen sich strategische Veränderungen umsetzen.

Die Unternehmenskultur ist das Resultat eines kollektiven Lernprozesses und basiert auf stabilen Werten und langfristigen Beziehungen. Der Autor zeigt auf, dass Strategie, Struktur und Kultur in einer engen Beziehung stehen. Durch kulturbewusstes Management und richtige Gestaltung der weichen Faktoren kann Misserfolgen im Unternehmen vorgebeugt werden. Kultur und Werte geben Orientierung sowie Perspektiven und vermitteln Sinn, Identifikation und Commitment.

*Das HRM-Dossier ist ein Konzentrat von Fachinformationen für Personal- und Ausbildungsfachleute. Jede Ausgabe behandelt ein ausgewähltes Thema ausführlich.*

*Das HRM-Dossier erscheint quartalsweise und ist bei SPEKTRAMedia beziehungsweise jobindex media ag im Abonnement mit dem HRM-Journal HR Today oder als Einzelexemplar erhältlich.*

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich  
jobindex media ag, Carmenstrasse 28, 8032 Zürich*