

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin

**Die Bedeutung der Organisationskultur
für
Professionalität und
Qualitätsmanagement**

- Masterarbeit -

vorgelegt von:

Schüler, Raik
Matrikel-Nr. 08142041

im Wintersemester 2014/2015

**XIII. Postgradualer Master-Fernstudiengang
- Sozialmanagement -**

eingereicht bei:

Erstprüfer:
Herr Jahn Osterloh

Zweitprüfer:
Herr Prof. Dr. Werner Freigang
at HS Neubrandenburg

Rostock, den 28.01.2015

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung	1
1.1 Fragestellung.....	2
1.2 Aufbau der Masterarbeit.....	3
2 Organisationskultur	6
2.1 Einfluss von Kultur in Organisationen.....	8
2.2 Merkmale.....	13
2.2.1 Symbole und Zeichen.....	14
2.2.2 Normen und Standards.....	16
2.2.3 Basisannahmen.....	18
2.3 Unternehmensethik und Leitbild.....	22
2.4 Vermittlung kultureller Werte.....	29
3 Kultur und Professionalität	34
3.1 Berücksichtigung der Organisationskultur im unternehmerischen Handeln.....	35
3.2 Umweltbeziehungen und deren Einflüsse.....	37
3.2.1 gesellschaftliche Anforderungen.....	40
3.2.2 Human-Entwicklung in Unternehmen.....	43
3.2.3 Vor- und Nachteile starker Kulturen.....	45
3.3 Persönlichkeitsstörungen.....	48
4 Kultur und Qualitätsmanagement	51
4.1 Qualitätsbegriff.....	52
4.2 Instrumente der Qualitätssicherung.....	53
4.2.1 Umfeld-Analyse.....	55
4.2.2 Mitarbeiterführung.....	59
4.2.3 Kommunikation.....	62
4.2.4 Personalentwicklung.....	65
4.3 Controlling aus kultureller Sicht.....	67
4.4 Einfluss kultureller Werte auf Motivation und Leistung.....	70
5 Schlussbetrachtung	73
6 Literaturverzeichnis	76

1 Einleitung

1 Einleitung

Mit dem Einzug der industriellen Revolution in die westliche Welt, ist neben der wirtschaftlichen Entwicklung, ebenso eine neue Lehre entstanden. Die Organisationslehre. Unternehmer wie Wissenschaftler begannen ihren Blick auf das Innere eines Unternehmens zu richten und beschäftigten sich mit deren Aufbau und Organisation. Das Zeitalter der Industrialisierung forderte neue Wege und Denkweisen bei der Führung von Menschen heraus. Menschen sollen so geführt werden, damit diese bereitwillig und freiwillig dienen. Dienen für einen unternehmerisch bestimmten Zweck. Vorbei die Zeiten, in denen Menschen in Form von Leibeigenschaft ohne nennenswerte Rechte Adeligen dienen mussten.

Seit den Anfängen der klassischen Theorien, wie die des *Taylorismus* oder des *Bürokratie-Ansatzes* von Max Weber, sind viele unterschiedliche Theorien und Sichtweisen über die Gestaltungsformen von Organisationen entstanden. Diese setzen sich mit der Entstehung von Organisationen und deren Funktionsweisen auseinander. Entschieden wirken die neu entstandenen Theorien auf die Entwicklung von Unternehmen ein. Beeinflusst wurden die Auffassungen stets durch gesellschaftliche und unternehmerische Ansichten sowie allgemein geltenden moralischen Grundwerten, in Abhängigkeit vom Zeitpunkt ihres Entstehens und der jeweils geltenden Wertauffassung. Mit der fortschreitenden industriellen Weiterentwicklung haben sich neue Erkenntnisse heraus gebildet, die Einklang in die Organisationslehre fanden. Die einfache Arbeit wurde abgelöst durch Tätigkeiten die ein erhöhtes Ausbildungsniveau mit sich brachten. Dadurch wurde den Arbeitern mehr Wissen vermittelt. *Mayo*, *Maslow* und *McGregor* erkannten schon in den 1930ern den Ressourcenwert der Arbeiter für die Unternehmen. Darüber hinaus entwickelte sich ein neues Bewusstsein der Arbeiter gegenüber dem eigenen Bestreben im Unternehmen. Die Arbeiter formulierten vermehrt eigene Interessen an den Tätigkeiten.

In den 1970er und 1980er Jahren entstanden neue Theorien über die Organisations- und Unternehmenskultur. Diese Erkenntnisse über die symbolhafte, kognitive und funktionale Ausrichtung von Organisationskulturen lösten allmählich die klassischen Theorieansätze ab oder ergänzten diese. Vertreter dieser Theorien, die sich mit gesellschaftlichen Ansichten und moralischen Grundwerten auseinandersetzen sind *Weick*, *Pondy* und *Crozier*.

Die fortschreitende Veränderung der Gesellschaft mit all seinen sozialen Grundwerten und die zunehmende Vernetzung der Welt durch globales Zusammenarbeiten von Wirtschaft und Ländern verschiedener Nationen fordern Organisationen vermehrt im eigenen unternehmerischen Handeln heraus. Die sich verändernde Umwelt muss im eigenen Entwicklungsprozess berücksichtigt werden. In den zurückliegenden Jahrzehnten hat die Wirtschaft ihr Gesicht deutlich verändert. Das Zeitalter einer reinen Industrie, Dienen des

Menschen für ein Produkt, ist langsam zu Ende gegangen. Zunehmend haben Dienstleistungen den ökonomischen Platz der alten Industrien übernommen. Die Umwelt verändert sich also stetig und ist bedeutend für die weitere Existenz einer Organisation. Die wirtschaftlichen, staatlichen und gesellschaftlichen Normen und Werte sind unweigerlich miteinander verbunden und beeinflussen grundlegend das unternehmerische Handeln. Damit übt die Außenwelt auch Einfluss u.a. auf Mitarbeiterführung, Personalentwicklung, Qualitätsausrichtung und der eigenen Kultur aus. Die unterschiedlichen Einflussfaktoren der Umwelt müssen also beim Organisieren eines Unternehmens berücksichtigt werden. Austausch von Informationen, unterschiedliche und sich verändernde Rahmenbedingungen sowie eine gesellschaftliche und innere Erwartungshaltung bieten Organisationen einen stetigen Anlass, das eigene Handeln zu analysieren. Im Bedarfsfall kann so umgehend auf neue Gegebenheiten reagiert und das eigene Handeln auf diese ausgerichtet werden.

Ein elementarer Faktor im unternehmerischen Handeln stellt dabei die Organisationskultur dar. Wenn sich Unternehmen gründen, entsteht damit auch automatisch eine eigene Unternehmenskultur. Diese kann sich von den in der Umwelt herrschenden kulturellen Werten ablösen und ein eigenes parallel existierendes System an Überzeugungen und Denkmustern entstehen lassen. Das eigene System kann den Systemen der Umwelt sehr ähneln, sich aber auch gänzlich von ihnen unterscheiden. Organisationen sind gut beraten, sich der eigenen Kultur bewusst zu sein, da diese die Mitarbeiter im erheblichen Maß und Umfang ihrer Arbeitsweise beeinflussen.

1.1 Fragestellung

In dieser Masterarbeit wird der interaktive Teil einer Organisation, die Organisationskultur, behandelt. Teils bewusst und teils unbewusst gelebt, ist die Kultur einer Organisation von wesentlicher Bedeutung. Über sie wird zum großen Teil das Zusammenleben der Organisationsmitglieder gestaltet. Sie steht in Beziehung zur Umwelt, gestaltet, entwickelt und motiviert das unternehmerische Handeln. Die genannten Theoretiker *Weick*, *Pondy* und *Crozier* beschreiben Prozesse von Interaktionen, die in Verbindung mit einer Werte-, Moral- und Bewusstseinsauffassung in sozialen Systemen stehen. Durch die Erfassung dieser Interaktionen, werden die unterschiedlichen Faktoren menschlichen Verhaltens und Handelns sowie deren Sinnhaftigkeit verdeutlicht. Die Organisationskultur übt eine enorme Kraft auf das Innenleben und den Interaktionen von Organisationen aus.

Aus dem Blickwinkel der Systemtheorie könnten Organisationen ganz einfach mit ausgesuchten und zweckbestimmten miteinander verzahnten Elementen aufgebaut werden, um zu funktionieren. Die in das System passenden Mitarbeiter werden ausgewählt und be-

kommen ihre Aufgaben zugewiesen, in der Hoffnung, die erwarteten Leistungen und Verhaltensweisen werden von ihnen auch erbracht. Doch Menschen sind keine programmierbaren roboterhaften Wesen. Sie sind Individuen und unterscheiden sich mitunter erheblich voneinander in Herkunft, Sprache, Weltanschauungen, Krankheiten, Lebenswelten, Wissen und Bildung sowie in ihren Beziehungen zu anderen Menschen. Die Religion, der Kulturkreis, die allgemeinen Überzeugungen und das jeweilige politische System haben ebenso Einfluss auf die Sozialisation von Menschen. Die vielen Einflussfaktoren lassen die unterschiedlichsten Erfahrungen entstehen. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse bestimmen die alltäglichen Interaktionen zwischen den Menschen. Viele Kriterien, die mehr oder minder stark miteinander verbunden sind, formen einen Menschen und bestimmen sein Wesen. Oft stark unterschätzt aber mit weitreichenden Konsequenzen für das spätere Leben wirkt die Erziehung auf Verhaltensweisen ein, die ein Mensch in der Kindheit erhalten hat. Daraus lassen sich wiederum Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen ableiten. Ein Unternehmen sieht sich demnach mit einer Vielzahl von personengebundenen Eigenheiten seiner Mitarbeiter konfrontiert.

Das Thema der Masterarbeit widmet sich daher den Fragen, nach der Bedeutung von Organisationskultur in Unternehmen. Woran ist eine Organisationskultur überhaupt zu erkennen? Inwieweit ist ein professioneller Umgang mit den kulturellen Werten notwendig? Ist Kultur bewusst direkt entwickelbar und lässt sich diese selbst gestalten? Besteht ein elementarer Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und den qualitativen Leistungsmerkmalen die ein Unternehmen zu erbringen hat? Welchen Einfluss üben die Mitarbeiter und Führungskräfte innerhalb einer Organisation auf das Kulturleben aus? Funktioniert eine qualitative Ausrichtung überhaupt, ohne die eigene Kultur zu berücksichtigen? Des Weiteren wird geklärt, wie sich die Kultur auf die Geschicke im Unternehmen auswirkt und wie sie an die Mitglieder vermittelt werden kann, damit diese sich mit den Unternehmenswerten identifizieren können.

1.2 Aufbau der Masterarbeit

Das Thema der Masterarbeit ist eingebettet in 5 Kapitel, welche sich thematisch entsprechend in Unterpunkte aufteilen.

Nach der Einleitung wird im zweiten Kapitel auf die Begrifflichkeit der Organisationskultur und näher auf ihre unternehmerischen Einflüsse eingegangen. Folgend werden die charakteristischen Merkmale der Organisationskultur genauer beschrieben. Weiter wird die Bedeutung der kulturellen Merkmale im interaktiven Prozess von sozialen Systemen behandelt. Die Frage, wie Unternehmen ihrer sozial-ethischen Verantwortung gerecht wer-

den können, wird im Punkt der Unternehmensethik und dem Leitbild geklärt. Das Kapitel 2 wird abgeschlossen mit der kulturellen Wertevermittlung.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Zusammenhang des firmeneigenen Kulturlebens im Hinblick auf die allgemeinen Umweltbeziehungen sowie der damit verbundenen und notwendigen professionellen Einstellung der Führungsebene, sich mit selbigen auseinander zu setzen. In einem Unternehmen werden alle möglichen Bereiche in denen Menschen involviert sind von Einstellungen, Überzeugungen und Weltbildern mitgeprägt. Dies wirkt sich auf das Innenleben einer Gemeinschaft aus. Ob die Gemeinschaft positiv oder negativ funktioniert, hängt davon ab, wie das gemeinschaftliche Leben organisiert und gestaltet wird. Hier befindet sich die Schnittstelle zwischen professioneller Einstellung zur Kultur und dem Qualitätsmanagement.

Im Kapitel 4 wird die Organisationskultur in eine Beziehung mit der qualitativen Leistungserbringung gesetzt. Wie schon angedeutet, beeinflusst das kulturelle Leben einer Organisation die Mitarbeiter in einem erheblichen Maße. Diese sind verantwortlich für ihre Leistung und bestimmen damit einen Teil der Qualitätskriterien mit. Eine auf Dauer qualitativ und hochwertig erbrachte Leistung bedarf jedoch Instrumente der Qualitätssicherung. Im Kapitel wird näher auf die Instrumente Umfeld-Analyse, Mitarbeiterführung, Kommunikation und Personalentwicklung eingegangen. Ein weiterer Punkt ist das Controlling, welches heute in vielen Unternehmen ein fester Bestandteil der Qualitätssicherung ist. Die Frage, welche Aufgabe das Controlling dabei für die Kultur übernimmt schließt Kapitel 4 ab.

Die Masterarbeit wird mit der thematischen Zusammenfassung und der Schlussbetrachtung in Kapitel 5 beendet und mit dem Literaturverzeichnis im Kapitel 6 abgeschlossen.

2 Organisationskultur

Theoretischer Teil I

2 Organisationskultur

In den zurückliegenden Jahrzehnten wurde in den Organisationstheorien das Thema der firmeneigenen Kultur vermehrt berücksichtigt und behandelt. Auch wenn bisher keine Einigkeit darin besteht, was unter Kultur genau zu verstehen ist, hat sich der Begriff der *Organisationskultur* schnell in der Wissenschaft etabliert (vgl. Lässig 2002, S. 13). Obwohl in der wissenschaftlichen Literatur vielfach Versuche unternommen wurden, den Begriff zu erklären, existiert bisher keine allgemeingültige Definition. Vielmehr spiegeln sich bei den Erklärungsversuchen die subjektiven Betrachtungsweisen der Autoren und Wissenschaftler wieder.

Der Begriff Kultur bezieht sich allgemein zunächst nur auf Gruppen selbst. Jedes Individuum hat seine Überzeugungen im Denken, wonach sich die eigentliche Handlung ableiten lässt. Jede Handlung hat wiederum eine Konsequenz zur Folge, also ein Ergebnis des eigentlichen Tuns. Teilen viele Menschen untereinander die gleichen Ansichten im Denken, Fühlen und Handeln und gestalten ihr Leben danach aus, so formt sich daraus eine kulturelle Gemeinschaft, welche nach gleichen Werten strebt. Im Laufe der Zeit sind viele Kulturen entstanden, die sich in ihren Merkmalen voneinander unterscheiden. Auf gleiche Reize der Umwelt reagieren Menschen einerseits ähnlich und andererseits unterschiedlich. Menschen, die sich in ihrer Lebensform ähneln, finden zusammen und grenzen sich damit wiederum in ihrem kulturellen Leben von anderen Kulturkreisen ab. Sie bilden eigene soziale Einheiten. Eine Kultur leitet sich also von gemeinsam geteilten Grundannahmen, Werten und Normen ab. Deren Mitglieder sind auf eine gleiche Lebensform eingestellt und von ihr überzeugt. Eine Gruppe als soziale Einheit gesehen, können z.B. Einwohner eines Landes, Angehörige einer bestimmten Altersgruppe oder Generation, Mitglieder einer Familie oder eines Unternehmens sein. Diese sozialen Einheiten können dann als eigener Kulturkreis angesehen werden, wenn sich die Gruppe in ihren Gemeinsamkeiten gleich oder stark ähnelt (vgl. Hrycyk 2012, S. 77). Die in der Masterarbeit behandelte Unternehmenskultur stellt einen Kulturkreis dar. Dieser Kultur gehören die Mitarbeiter einer Organisation an und bilden damit eine soziale Einheit im Unternehmen. Ein kulturelles Leben existiert also auch in Unternehmen. In Bezug auf deren eigene Identität, der Wahrnehmung nach innen und außen, beeinflusst die Unternehmenskultur das betriebliche Leben erheblich.

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Wirtschaft immer wieder organisatorisch verändern und neu aufstellen müssen. Märkte und Wirtschaftsbeziehungen zwischen den Ländern änderten sich. Aufstrebende Länder wie Japan richteten ihre Wirtschaft in den 70er Jahren gegenüber den altbewährten Wirtschaftssystemen der westlichen Welt neu aus. Mit neuen Wegen in der Organisation der eigenen Wirtschaft war das Bestreben nach

mehr Wettbewerbsfähigkeit auf dem globalen Markt verbunden. Das Land veränderte damit nachhaltig wirtschaftliche Grundprinzipien. Starke Wirtschaftsnationen wie die USA sahen sich herausgefordert und begannen das eigene Managementsystem, kritisch zu reflektieren. Dies und ein gesellschaftlicher Wertewandel erforderten ein Umdenken im organisatorischen Handeln. Berücksichtigt, verglichen und analysiert wurden dabei auch die jeweiligen kulturellen Prinzipien, verbunden mit der Frage, wie diese sich auf Unternehmen auswirken (vgl. Heinen 1987, S. 4-5). Die Antworten führten zu neuen Führungsphilosophien und die Mitarbeiter wurden verstärkt in die unternehmerischen Belange mit einbezogen. Daraus resultierte beispielsweise ein verändertes Bewusstsein der Unternehmensleitung gegenüber ihrer Art wie die Mitarbeiter geführt werden. Neue Führungsstile wurden wissenschaftlich untersucht und zogen in Organisationen ein. Doch auch die Wissenschaft selbst veränderte sich und entwickelte neue Theorien und Ansätze. Die Organisationskultur als ein Teil der Organisationslehre rückte zunehmend in ihren Fokus. Die in der Vergangenheit begonnen und nach wie vor andauernden Veränderungsprozesse in Organisationen sollen mit Hilfe der Organisationskultur unterstützt werden. Mit einem Kulturwandel können Organisationen auf Krisen entgegen wirken (vgl. Scholz 2001, S. 27). Die Organisationskultur als Mittel anzusehen, mit derer Krisen bewältigt werden und Organisationen sich planbar umstrukturieren können, klingt verlockend. *Merchel (2005)* meint hierbei, dass sich eine Organisationskultur nur begrenzt im mechanistischen Sinne zielgerichtet gestalten und manipulieren lässt. Damit eine Organisationskultur überhaupt verändert werden kann, muss diese mit all ihren Mechanismen und Bestandteilen verstanden werden. Jede Kultur hat Stärken und Schwächen. Werden diese erkannt und reflektiert, lässt sich eine unternehmerische Kultur besser beeinflussen. Prozesse, welche die Kultur neu ausrichten sollen, werden dabei unterstützt. Dennoch ist zu beachten, dass viele Faktoren eine Organisationskultur prägen und diese nach ihrer eigenen Logik entsteht und entsprechend aufgebaut ist. Bei der Entwicklung und Lernfähigkeit von Organisationen erweist sich die Organisationskultur sowohl als förderlich, als auch als hinderlich (vgl. *Merchel 2005, S. 169*). Welche Bestandteile in der Organisationskultur eine Rolle spielen, wie sie aufgebaut ist und wie sie Organisationen in ihrem Wirken beeinflusst, darauf wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

2.1 Einfluss von Kultur in Organisationen

Organisationen sehen sich mit Faktoren konfrontiert, die in ihrer Innen- und Außenwelt Einfluss auf ihre Kultur ausüben. Bei der Annahme, die kulturellen Werte eines Unternehmens werden von einer Generation zur nächsten weiter vermittelt, würde dies bedeuten, dass Kultur das Verhalten der Mitarbeiter vorbestimmt und lenkt. Doch die Mitglieder selbst und andere Kulturkreise wirken neben den gestalterischen Aktivitäten des Unternehmens auf die Organisationskultur ein, entwickeln und gestalten diese in einem fortwährenden Prozess. Gewinnbringend für das Betriebsklima ist zum Beispiel ein als positiv empfundenenes Erleben und Teilen von gemeinsamer Einstellung, von Überzeugungen, Identität und Wertauffassung.

In der heutigen Zeit schmücken sich Firmen gerne mit einem ethisch ausgerichteten Leitbild. Die Aufmerksamkeit wird auf ein Erscheinungsbild gelegt, welches das Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung als ein gutes Unternehmen dastehen lassen soll. Als ein „gutes“ Unternehmen zu gelten, kann die Wettbewerbsfähigkeit soweit verbessern, dass sich daraus Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten ergeben. Alleine das Erscheinungsbild eines Unternehmens kann schon als ein Teil eines Kulturdaseins gelten. Doch wie entwickelt sich eine Kultur innerhalb der Organisation im Gesamten? Im Regelfall ist bereits eine Kultur vorhanden, auch wenn sie weder definiert noch bewusst gelebt wird. Eine firmeneigene Kultur lässt sich auch kaum einfach so aufstellen. Vielmehr unterliegt sie einem eigenen dynamischen Entwicklungsprozess. In der wissenschaftlichen Literatur wird die Organisationskultur als eine Kultur verstanden, die in jedem Unternehmen eine eigene Art herausbildet und sich von Unternehmen zu Unternehmen in ihren Merkmalen unterscheidet (vgl. Schreyögg 2012, S. 173). Nach dem Ansatz des systemtheoretischen Modells, hat die Außenwelt auf die Operationsweise der Organisationskultur keinen direkten Zugriff. Die firmeneigene Kultur entsteht dezentral aus interaktiven Prozessen die im Unternehmen stattfinden und organisiert sich demnach von selbst (vgl. Kohlbeck/Nicolei 1996, S. 165). Diese Theorie lässt Raum für eine kritische Betrachtung. Denn mit Blick auf wirtschaftliche Rahmenbedingungen, wird gleichwohl von außen in den unternehmerischen Gestaltungsprozess eingegriffen. Dem Staat obliegt u.a. die gesetzgebende Gewalt. Über Gesetze gestaltet der Staat die Firmenpolitik und damit auch die Organisationskultur unweigerlich mit. Ein weiterer Faktor der von außen in das Wertesystem eines Unternehmens eingreift, ist die richterliche Instanz. Zum Beispiel wird die Gleichbehandlung in öffentlichen wie privaten Unternehmungen wieder und wieder von Gerichten angewiesen und durchgesetzt. Als Beispiel ist hier das Gleichbehandlungsgesetz (AGG) erwähnt. Im Paragraph 1 des AGG ist folgendes Ziel festgesetzt:

„Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“

(AGG)

Damit müssen sich Unternehmen mit der Anwendung des Gesetzes und möglichen Benachteiligungen der Mitarbeiter auseinandersetzen. Seit Einführung von formalen Diskriminierungsverboten haben Mitarbeiter ein einklagbares Recht auf Anerkennung ihrer persönlichen Souveränität, wenn gegen in §1 AGG aufgezählte Punkte verstoßen wird. Ein Missachten persönlicher Grundwerte kann durchaus in Folge der firmeneigenen Kultur geschehen. Ein gerichtliches Urteil trägt also unweigerlich zum Umgestalten der Kultur bei und stößt im Idealfall ein Umdenken bei der Bewertung kultureller Werte an. Neben der Gesetzgebung kann ein öffentliches Meinungsbild erheblichen Einfluss auf die unternehmerische Ausrichtung nehmen. Durch Bekanntwerden von schikanösen Kontrollmaßnahmen gegenüber den eigenen Mitarbeitern sahen sich z.B. die Lebensmitteldiscounter Lidl und Aldi einer öffentlichen Kritikwelle ausgesetzt. Arbeitnehmervertreter, Medien und die Politik prangerten diese unmoralische Verfahrensweise an und forderten menschlichere Arbeitsbedingungen vom Unternehmen ein. Der öffentliche Druck aber auch der demographisch bedingte Mangel an Fachkräften lies den Blick der betreffenden Unternehmen auf die Mitarbeiter verändern. Erkannt wurde, dass der Mitarbeiter eine wichtige Ressource im Unternehmensprozess einnimmt. Die Discounter arbeiten nunmehr daran, sich als ein attraktives und fürsorgliches Unternehmen darzustellen (vgl. Fedtke 2011).

Je nach Perspektive werden Systeme erst als Systeme wahrgenommen, wenn sie als solche erkannt und identifiziert werden. Darauf weisen *Ariane Bentner und Christian Beck (1997)* hin und bewegen sich in gewisser Weise nah an der These von *Erna Szabo (1998)*, die Kulturfelder als in sich überlappend ansieht. Eine Kultur setzt sich aus mehreren Systemen zusammen, welche ineinander übergehen. Welcher Teil davon als System bezeichnet wird, hängt von der jeweiligen Sichtweise, der Definition und schlicht vom Erkennen des Systems als ein solches ab. Im kulturellen Verständnis können Gruppen, ein Unternehmen oder eine staatliche Gewaltenteilung, wie die Judikative, im einfachen Sinne auch Rechtssystem genannt, ein System darstellen und aufeinander einwirken. Ein System was durch Menschen geschaffen wird, in dem verschiedene Teile also bewusst zu einem Ganzen zusammengefügt werden, unterliegt jedoch formellen Regelungen. Diese Systemregeln sind aber wiederum nur ein Teil des Ganzen. Im Hintergrund, faktisch undefiniert, spielen informelle Verhaltensmuster eine wesentliche Rolle im Alltag von Organi-

sationen und stellen eine Teilstruktur dar. Mitglieder einer Organisation ermöglichen sich damit Bedürfnisse selbst zu befriedigen, die formell unberücksichtigt bleiben. Sie schaffen sich ihr eigenes System an Verhaltensweisen. Paradox erscheint die Position der Verhaltensweisen im System. Denn einerseits befinden sich diese Abseits vom eigentlichen System, gehören aber andererseits wiederum dazu, da sich die Mitarbeiter in diesem System bewegen. Offiziell existieren diese Verhaltensweisen nicht und demnach auch nicht im System, vor allem dann nicht, wenn die Führungsebene unwissend von der Existenz informeller Verhaltensweisen ist. Ein Untergraben der formellen Vorgaben kann die informellen Aspekte erhalten und hilft einen stabilisierenden Charakter des Gesamtsystems herzustellen. Diese versteckten Maßnahmen sorgen dafür, dass das installierte System scheinbar intakt ist und bleibt. Verhindert wird dadurch aber ein Erkennen von Lücken und Fehlern im betrieblichen Ablauf. Ein eigentlich gestörtes System bleibt unerkannt (vgl. Bentner/Beck 1997, S. 194-195).

Wie bereits erwähnt, ist eine Firmenkultur aus mehreren sich überlappenden Kulturfeldern aufgebaut. Unter überlappenden, gleichwertigen Kulturfeldern werden die Kulturen verstanden, die sich parallel zur eigenen sozialen und gesellschaftlichen Kultur eines Menschen bilden. Dazu zählen die Nationalkultur, die Professionskultur und die Branchenkultur. All diese Kulturen nehmen direkten Einfluss auf die eigene Organisationskultur und sind ein Teil dieser. Eine klare Trennlinie zwischen der eigenen und fremden Kulturen wird hierbei ausgeschlossen. Damit verbinden und vermischen sich die Kulturen, überlappen und stellen die Kulturen in Beziehung zueinander oder soweit auf, dass sie sich miteinander arrangieren (vgl. Szabo 1998, S. 50). In der Fachliteratur werden die überlappenden Kulturfelder aber auch kritisch gesehen. Andere Meinungen sehen die Kulturen in einer eigenen Homogenität, in der die Organisationskultur wiederum nur eingebettet ist. Hier stellt sich die Frage, ob die jeweils eigenen vom Mitarbeiter bestimmten kulturellen Werte und Normen stets über denen der Organisationskultur selbst liegen. Eine Identifikation mit der Unternehmensethik könnte beispielsweise nur dann funktionieren, wenn die Mitglieder aus ein und derselben sozialen Kultur stammen. Aus Sicht der Organisationskultur heißt das, dass diese sich an den Werten der Organisationsmitglieder ausrichtet und sich selbst mit diesen Grundwerten identifizieren muss, um als eine Kultur auftreten zu können. Doch wo liegen die Grenzen einer homogenen Kultur? Kann sich aus einer multikulturellen Belegschaft überhaupt ein gemeinsames unternehmerisch orientiertes Kulturleben formen?

In deutschen Unternehmen sind viele Mitarbeiter verschiedener Nationalitäten beschäftigt. Diese Personen stammen aus verschiedenen nationalen Kulturkreisen. Der offene Arbeitsmarkt der Europäischen Union erleichtert einen Wechsel zwischen den nationalen

Kulturkreisen. Jeder EU-Bürger hat das Recht sich innerhalb der Staatengemeinschaft niederzulassen, zu arbeiten und die Vorteile des Binnenmarktes für sich zu nutzen. Ausnahmen gelten in der Regel lediglich für Staaten die neu in die Union aufgenommen werden und deren Bürger die vollen Rechte eines EU-Bürgers erst zeitversetzt erhalten. Hinzu kommen Menschen aus Ländern, die kein Mitglied der EU sind und durch bilaterale Arbeitsabkommen in die Bundesrepublik Deutschland immigriert sind. Weitere Gründe bei der Verschiebung von nationalen Kulturkreisen sind Asylaufnahmen.

Wenn die diversen Kulturen jedoch homogen sind und sich die Werte, die Moral und die Weltbilder der Beschäftigten enorm voneinander unterscheiden, dann existieren parallel zur Organisationskultur eine Menge anderer Kulturen gleichzeitig. In welchen Konflikt geraten dann diese Kulturen, wenn die Etikette der Unternehmenskultur ein bestimmtes Verhalten ausweist? Plausibel erscheint eher, dass sich die Kulturen im Gesamten untereinander und mit der Unternehmenskultur vermischen. Menschen identifizieren sich mit der Kultur, die sie erfahren, der sie mit der Zeit vertrauen und die sie verinnerlicht haben. Aber Menschen sind anpassungsfähig. Eine kürzlich vorgestellte Studie vom Institut der Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich scheint wiederum die Vertreter zu bestätigen, die die Kulturfelder als eigenständig ansehen. In der Studie sollte herausgefunden werden, ob Bankangestellte gemäß ihrem Ruf geldgierig und betrügerisch sind. Die Studienteilnehmer wurden in zwei Gruppen aufgeteilt, wobei eine Gruppe als „Freizeitgruppe“ und die Andere in ihrer wirklichen beruflichen Rolle als „Bankangestellter“ behandelt wurde. Die gestellten Aufgaben waren für beide Gruppen gleich, aber gemäß der zugeteilten Rolle, unterschieden sich beide Gruppen in ihrem Verhalten nach Ehrlichkeit. Das Ergebnis weist die Bankangestellten, im Vergleich zu ihren Kollegen die als Privatpersonen auftraten, tatsächlich als unehrlicher und betrügerischer aus. Dass Bankangestellte eher betrügen liegt nach Worten der Studiendurchführenden in der Unternehmenskultur der Banken begründet. Durch die materialistische Ausrichtung wird ein unehrliches Verhalten der Angestellten von den Banken eher toleriert oder sogar begünstigt. Die Studie ergab ein weiteres sehr interessantes Ergebnis. Die Bankangestellten handeln als Privatperson viel ehrlicher (vgl. Schaffner 2014). Mit Blick auf die Unternehmenskultur unterstreicht die Studie beispielhaft, wie sich Leitbilder bzw. ethisches Gebaren zwischen dem was „erzählt“ und dem was dagegen tatsächlich „gelebt“ wird, deutlich unterscheiden kann. Eine Bank wird kaum zugeben, dass sie absichtlich betrügerisch handelt bzw. ihren Mitarbeitern unethisches Handeln zugesteht. Wie ehrlich verfolgen also Finanzinstitute ihre öffentlichen Leitbilder? Darüber hinaus wird ein weiterer Aspekt in der Studie sichtbar. Nämlich das unterschiedliche Auftreten der Mitarbeiter, einmal als Privatperson und einmal als beruflicher Akteur. Hat hier die Kultur der Banken doch so eine immense Kraft, dass die individuellen kulturellen Werte der Mitarbeiter zurückgedrängt werden und sie sich der Kultur

der Bank beugen? Doch wenn sich die Mitarbeiter gegenüber der Bankkultur beugen, dann unterdrücken sie ihre eigenen moralischen Wertegrundsätze und blenden diese im Arbeitsprozess aus. Trotz, dass die Grundsätze (unsichtbar) vorhanden sind, werden sie dabei gehindert gelebt zu werden. Eine Folge davon kann sein, dass sich Mitarbeiter in mehreren Kulturfeldern bewegen, diese jeweils akzeptieren und ausleben, selbst wenn sich die Kulturfelder in ihren wertmäßigen Grundsätzen wie Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft und Respekt deutlich unterscheiden. Ursache hierfür können die unterschiedlichen Rollen sein, die Menschen in der Gesellschaft einnehmen. Beispielsweise bewegt sich ein Polizist der in seiner Freizeit Hooligan ist, in zwei völlig unterschiedlichen Kulturfeldern.

In verschiedenen Theorien, u.a. im systemischen Ansatz, wird davon ausgegangen, dass die Firmenkultur in einem langen zeitlichen Prozess innerhalb eines Unternehmens ohne jegliches Zutun von außen entsteht. In länger bestehenden Unternehmen hat sich im Laufe der Zeit ein eigenes Weltbild entwickelt, welches von den Mitgliedern verinnerlicht wird. Überzeugungen sowie Grundwerte prägen sich heraus und bestimmen ein gemeinsam vertretenes Handeln. *Schreyögg (2012)* sieht in der Organisationskultur ein informelles organisatorisches Phänomen, was nach und nach aus Interaktionen unter den Mitgliedern einer Organisation entsteht (vgl. Schreyögg 2012, S. 173). Jeder Mitarbeiter ist aber vorgeprägt von seinem sozialen Kulturkreis. *Schreyögg (2012)* Sichtweise scheint diesen Einfluss von außen zu ignorieren. Bei genauerer Betrachtung dieser Meinung wird deutlich, dass ein Einfluss von anderen Kulturfeldern durchaus einbezogen werden kann. Vielmehr tragen die Mitarbeiter aus ihren jeweiligen Weltbildern, welche sich außerhalb vom Unternehmen gebildet haben, Teile davon in das Unternehmen und gestalten damit die Firmenkultur mit. Wenn Mitglieder eigene Wertevorstellungen in ein Unternehmen einbringen, befinden diese sich dabei vorerst in einer Art grauem Bereich. Erst mit der Zeit können diese Überzeugungen in die kulturelle Firmenentwicklung offen einbezogen werden. Doch dazu müssen sich erst abweichende Kulturmuster im Unternehmen durchsetzen und von den Mitgliedern anerkannt und akzeptiert werden. Bleibt eine allgemeine Akzeptanz aus, kann die Folge sein, dass andere Kulturmerkmale generell abgelehnt oder nur von einem Teil der Mitarbeiter akzeptiert werden. Im zweiten Fall kann eine stille Duldung entstehen. Formell unerwünscht aber informell geduldet.¹

Auf dem ersten Blick scheinen Mitarbeiter lediglich einer vorgegebenen betrieblich, formeller Kultur zu folgen. Geregelt sind Arbeitszeiten, die Begrüßung unter Kollegen oder die Kleiderordnung. Der Umgang mit den Kunden ist ebenso geregelt wie die Befugnisse der Mitarbeiter. Wie sich der eigene kulturelle Hintergrund der Mitarbeiter auf die Organi-

¹ Beispielsweise wird von einem kirchlichen Arbeitgeber wie der Caritas von Bewerbern verlangt, dass sie in die Kirche eintreten, egal ob sie Religionslos sind, um angestellt zu werden. Hierbei treffen formal geltende kirchliche Weltbilder auf informelle, die sich teilweise stark von denen der Kirche unterscheiden.

sation, deren Abläufe und der firmeneigenen Kultur auswirkt, bleibt unter dieser Sichtweise jedoch unberücksichtigt. Die Gesamtorganisation muss sich daher viel mehr des „grauen“ Anteils, also der informellen Bereiche bewusst werden. Die ungeschriebenen Gesetze haben einen enormen Einfluss auf die Gesamtordnung. Dieser Einfluss ist weit größer als der, der von den formellen Vorgaben bestimmt ist (vgl. Bentner/Beck 1997, S. 195). Je größer eine Organisation ist, desto unterschiedlicher sind die Verhaltensmuster in den Abteilungen oder Niederlassungen gegenüber den formell Vorbestimmten. In kleinen Unternehmen oder Abteilungen ist die Firma, wie *Hermann Kotthoff* (1998) darlegt, „... zum Greifen nahe“ (Kotthoff 1998, S. 151). Die Größe eines Unternehmens bestimmt daher die tatsächliche Nähe zu ihr. Je kleiner eine Firma ist, desto größer ist ein damit erfahrbares Maß an Verbundenheit. Konzerne hingegen sind so groß, dass unklar ist, inwieweit diese noch als ganze Einheit greifbar für die Mitarbeiter sind (vgl. Kotthoff 1998, S. 151).

2.2 Merkmale

Mit dem organisationskulturellen Ansatz wird die Theorie vertreten, dass die Organisationskultur aus mehreren Komponenten besteht, die zum einen Teil sichtbar und zum anderen unsichtbar sind, sowie bewusst und unbewusst gestaltet werden. Gänzlich greifbar ist daher eine firmeneigene Kultur kaum, da neben den formell geregelten Organisationsmustern, sich die Unternehmensmitglieder ebenso in „ungesetzten“ Bereichen bewegen. Gerade die undefinierten Teile einer Organisationskultur erlauben daher einen großen Raum an Interpretation. Die Kunst besteht darin, diese überhaupt als „kulturelles“ Leben eines Unternehmens wahrzunehmen. Hilfreich beim Erkennen einer firmeninternen Kultur sind daher identifizierbare Merkmale. Sie geben den Mitgliedern eine gute und sichere Basis an Orientierung innerhalb des betrieblich gestalteten Eigenlebens.

Zu den wesentlichen Elementen einer Organisationskultur gehören nach *Schreyögg* (2012) die Symbole und Zeichen, Normen und Standards sowie die Basisannahmen. Die Elemente des kulturellen Systems, verleihen diesem verschiedene charakteristische Besonderheiten. Untergliedert ist das organisationskulturelle System in eine Intrasystemhierarchie mit vertikalen Kombinations- und horizontalen Interaktionsbeziehungen. Abgegrenzt wird hierbei die Organisationskultur soweit von den Elementen, dass diese als vom eigentlichen Kultursystem abgetrennt angesehen werden. Die Elemente werden als eine Art Umwelt innerhalb der Organisationskultur betrachtet, die sich aufeinander beziehen (vgl. Hofbauer 1991, S. 55). Der Ausgangspunkt für die Wechselbeziehungen der Kulturelemente sind dabei die Kulturebenen in denen sie eingebettet sind (vgl. Schreyögg 2012, S. 175). Dabei werden die sichtbaren Kulturelemente der Symbole und Zeichen (von

Scholz/Hofbauer als Artefakte bezeichnet) als obere Ebene einer Kultur, die Werte und Normen als mittlere Ebene und die unsichtbaren kulturellen Basisannahmen als unterste Ebene angesehen. Die Werte und Normen der mittleren Kulturebene sind eine Art Vermittler zwischen den Symbolen und Zeichen der Ersten und den Basisannahmen der dritten Ebene (vgl. Scholz/Hofbauer 1990, S. 43). Die jeweiligen Kulturelemente können so als ein Teilsystem bezogen auf die Organisationskultur betrachtet werden, die jedes für sich ein besonderes Merkmal innerhalb der Kultur besitzen.

Die Besonderheiten der organisationskulturellen Merkmale, deren Funktionsweisen und ihre Aufteilung in Kulturebenen, werden in folgenden Unterpunkten vertieft behandelt.

2.2.1 Symbole und Zeichen

Die Symbolik in einer Organisation verdeutlicht relativ einfach einen Teil der Kultur. Diese wird dadurch sichtbar und erlebbar. Hierbei ist zu beachten, dass ein Symbol neben der Zuschreibung als Zeichen auch stellvertretend für ein kulturell „symbolhaftes“ Leben steht, in denen sich die Überzeugungen, Werte und gemeinsamen Ideen wiederfinden. Hierzu zählen Feiern, Rituale oder Begrüßungen zwischen den Mitgliedern der Kulturgruppe. Regelmäßige Veranstaltungen, die besondere Leistungen würdigen (der beste Verkäufer) oder Firmenjubiläen gehören ebenso dazu, wie solche, die einem guten Betriebsklima dienen. Dazu zählen Weihnachtsfeiern oder etwa Betriebsausflüge. Ein wesentlicher Baustein eines symbolischen Kulturkreises sind Geschichten, Legenden und Erzählungen über vergangene Ereignisse des Unternehmens, die über Mitarbeitergenerationen hinaus weitergegeben werden. Die überdauernden Erzählungen dienen einem gewissen eigenen Firmengeist, der Hinweise über das zugrundeliegende Wertesystem enthält, welches über Unterhaltungen an die Mitarbeiter weitergegeben wird (vgl. Schreyögg 2012, S. 175-176).

Neben den gelebten Symbolen und Zeichen, die erst über das Verhalten und Handeln von Menschen sichtbar werden, existieren feste Zeichen. Firmenlogos, Embleme, die Art des Bekleidungsstils der Mitarbeiter oder ein firmeneigener Kleidungskodex sowie die Verwendung einer Firmenfarbe als Erkennungsmerkmal (z.B. gelb als Identifikationsfarbe der Deutschen Post, grün für die Partei – Bündnis 90/Die Grünen, schwarz-gelb für den Fußballverein BV Borussia Dortmund) sind symbolträchtige Pfeiler einer betrieblichen Kultur. Werden diese Merkmale verändert, löst das unweigerlich Irritationen bei den eigenen Mitarbeitern und der Außenwelt aus. Der Wiedererkennungswert der Firma oder des Produktes und die damit verbundene Identifikation vom Mitarbeiter aber auch vom Kunden wäre erheblich gestört.

Symbole und Zeichen haben auch die Aufgabe die schwer fassbaren, wenig bewussten komplexen Annahmen, Interpretationsmuster und Wertevorstellung sinnbildlich zu vereinen und nach außen hin zu kommunizieren. Symbole sind zentrale Elemente von subtiler Kommunikation und lassen ein gemeinsames Verständnis dafür entstehen. Eine Aufgabe der Unternehmensführung beinhaltet, die kulturelle Symbolverwendung und die sich daraus ableitenden mentalen Kräfte den eigenen Mitgliedern zu verdeutlichen und verständlich zu erklären. Daher tritt die in den verwendeten Symbolen und Zeichen verankerte Sinngebung zuerst innerhalb einer Organisation „nach außen“ an die Mitglieder auf. Über die unternehmensbezogene Funktionalität hinaus ist der kulturell-symbolhafte „Outcome“ verbunden mit Bedeutungsinhalten, die an die Mitglieder vermittelt werden müssen (vgl. Heinen/Fank 1997 S. 110).

Damit die Symbol- und Zeichenkräfte auf Dauer erhalten bleiben, müssen diese gepflegt und regelmäßig an die nächste Generation weitergegeben werden. Die in einer Gesellschaft hineingeborene neue Generation, lernt die Bedeutung von Symbolen im Allgemeinen nach und nach in den jeweiligen Lebensphasen kennen. In einem Unternehmen aber bilden in der Regel neue Mitarbeiter die nächste Generation. Eine ordentliche Übermittlung ist hierbei besonders wichtig. *Kieser (2009)* verdeutlicht, dass neue Mitarbeiter gut eingearbeitet werden müssen, damit diese sich loyal zum Unternehmen verhalten und sich fest an die Organisation binden. Eine erfolgreiche Eingliederung ist nur dann möglich, wenn neben den allgemein professionell aufgestellten Einarbeitungsprozessen eine Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur geschieht. Bleibt die Auseinandersetzung aus, können Mitarbeiter frustrieren und sich unzufrieden mit ihrer Situation zeigen (vgl. *Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, S. 148*). Die Gefahr, dass Mitarbeiter das Unternehmen aufgrund fehlender Eingliederung wieder verlassen, erhöht sich dadurch erheblich. Eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern kann ein Anzeichen für Mängel in der Unternehmensführung sein. Ein permanenter Mitarbeiterwechsel bedeutet indes, dass Symbole und Zeichen immer wieder neu erklärt und vermittelt werden müssen. Folge wiederum kann sein, dass der ursprünglich bildliche Sinn mit der Zeit der Vernachlässigung verloren geht oder nur noch „verschwommen“ weitergegeben wird.

Aus Sicht des Symbolansatzes haben Symbole eine besondere Aufgabe. Sie übernehmen die Vermittlung und die Weitergabe symbolhafter Phänomene. Unter symbolhaften Phänomenen werden reale Erlebnisse verstanden, die aus einem Kulturleben heraus erfahren werden. Die daraus entstandenen wahrgenommenen Ergebnisse bilden den Charakter von Symbolen aus. Die Kultur begründet sich aus einem mengentheoretischen Durchschnitt individueller Bewusstseinsinhalte von Menschen. Das heißt, dass nur ein Teil des individuellen Bewusstseins in die Kulturbildung einfließt. Die Menge die sich aus

den jeweiligen Teilen des individuellen Bewusstseins von mehreren Menschen bildet, wird dann als die Gesamtheit signifikanter Symbole begriffen. Die Symbole werden als eine Art Medium der Sinnvermittlung verwendet und sorgen für klare Bedeutungsinhalte. Die Bedeutung der Symbole wird von den Individuen in Interaktionsprozessen ausgehandelt. Das die Menschheit überhaupt in der Lage ist ihr kulturelles Leben zu symbolisieren, weiterzugeben und zu übermitteln, wird als eine ihrer besonderen Fähigkeiten im Zusammenhang der Kulturgestaltung angesehen (vgl. Heinen 1987, S. 63). Die Symbole und Zeichen dienen somit einer dauerhaft bildlichen Kommunikation über Generationen hinweg.

Die symbolhafte Kommunikation ist ein ganz normaler alltäglicher Akt in betrieblichen Interaktionen. Das Führungsverhalten (genauer behandelt in Kapitel 4.2.2 Mitarbeiterführung) der Leitungsebene unterliegt einer gewissen charakteristischen Symbolkraft. Wie sich Vorgesetzte gegenüber ihren Untergebenen verhalten, wie die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und wie sich die Firma generell im Umgang mit ihren Mitarbeitern übt, ist abhängig vom geltenden Wertesystem und der verwendeten Symbol- und Zeichensprache. Wichtige symbolträchtige Komponenten, die als Kriterium der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern dienen und Rückschlüsse auf ihre Behandlung geben, sind u.a. die Bezahlung der Arbeitnehmer, die Gestaltung der Arbeitsumgebung und die Sinnhaftigkeit der Aufgaben (vgl. Ahlrichs 2012, S.122-123).

2.2.2 Normen und Standards

Eine weitere Kategorie von Merkmalen der Organisationskultur stellen die Normen und Standards dar. Im Gegensatz zu den Symbolen sind die Normen als Teil einer Kultur hierbei schon weniger sichtbar. Die kulturbezogenen Normen zeigen sich vielmehr im eigentlichen Verhalten der Mitarbeiter und weisen gewisse Richtlinien für das Auftreten der Belegschaft aus. Die geltenden Standards werden also erst über das Benehmen der Mitarbeiter selbst sichtbar und erhalten just in dem Moment eine von außen wahrnehmbare symbolische Deutung. Die ungeschriebenen Vorgaben sind demnach interne Firmenkodexe, die dabei in der Regel nur für die betreffenden Mitarbeiter selbst erkennbar bzw. als solche identifizierbar sind. Normen und Standards erweitern im Grundsatz die Bereiche einer Organisation, die mit formell festgelegten Verhaltensmustern ausgestattet sind und geben für diese hilfreiche Orientierung. Normen ragen tiefer in die Unternehmensbereiche hinein, deren Verhaltensmuster über das formelle Maß hinaus liegen. Darüber hinaus dienen Normen auch als Mittel, mit dem offizielle Vorgaben umgangen werden können (vgl. Schreyögg 2012, S. 177).

Ähnlich wie bei der Verwendung von Symbolen und Zeichen, sind Normen und Standards kein Gradmesser für moralisch vertretbares Verhalten in einer Organisation. Hierbei gilt vielmehr das, was die Organisation für sich selbst als Maß an Normen definiert und als notwendig im Sinne der Leistungserbringung ansieht. Die Unternehmensethik einer Organisation baut sich demnach über den funktionalen Nutzen, den ein Unternehmen davon hat, auf. Die Normen können hierbei in einer Unternehmensverfassung (Konzeption, Leitbild) fixiert sein. Die Fixierung von Normen hilft, die Balance zwischen einer gesellschaftlich als ideal angesehenen Moralauffassung und der einer betrieblichen herzustellen (vgl. Kreikebaum/Behnam/Gilbert 2001, S. 35). Wie wichtig die Balance zwischen Gesellschaft und der eigenen Unternehmung ist, unterstreicht der österreichische Unternehmensberater *Michael Brandtner (2014)* am Beispiel einer Bezirksorganisation des österreichischen Roten Kreuz (ÖRK). Die Non-Profit-Organisation bedient sich Callcenter und Keilerkohorten, in Deutschland bekannt als Drückerkolonnen, die mit kommunikativer Brachialgewalt und sozialem Druck aggressiv auf potentielle Mitglieder einwirken, um diese zu einem Eintritt in das ÖRK zu bewegen. Hier besteht eine große Gefahr, dass das Image der Marke (hier in Form des ÖRK), aufgrund kurzfristiger Mehrbeträge nachhaltig geschädigt wird (vgl. Brandtner 2014). Die Menschen verbinden mit einer sozialen Organisation auch ein entsprechend anständiges Auftreten. Der Kodex, der das Verhalten der Mitarbeiter regelt wird mit der Zeit von der Allgemeinheit wahrgenommen und entsprechend gedeutet sowie definiert. Im Fall des ÖRK werden die Normen einer sozialen Organisation durch das Verhalten externer Dienstleister ignoriert und aufgehoben. Die Schwierigkeit gestaltet sich darin, dass die Keilerkohorten das ÖRK offiziell vertreten bzw. den Anschein geben, tatsächlich vom ÖRK zu sein. Die im Namen des ÖRK auftretenden Werber legen ein Verhalten an den Tag, das enorm von dem Verhalten abweicht, was die Öffentlichkeit von der sozialen Organisation an sich erwartet. Die Abweichung vom erwartenden Erscheinungsbild sorgt für Irritationen bei den betroffenen Personen. Die Perspektive der Umwelt muss eine Unternehmensführung bei der Betrachtung der eigenen innerbetrieblichen Normen und Standards daher mit einbeziehen. Überprüft wird dabei, wie das Innenleben von der Außenwelt tatsächlich wahrgenommen wird. Daran knüpft die Frage, inwieweit die eigenen Mitglieder die betrieblichen Normen auch außerhalb der Unternehmung einhalten oder ob gar gravierende Abweichungen auftreten, die das Erscheinungsbild des Unternehmens negativ beeinflussen können. So können sich Soldaten z.B., die sich außer Dienst befinden, in der Öffentlichkeit gegenüber dem disziplinierten Kasernenlebens weniger diszipliniert verhalten. Wie bereits erwähnt, bieten Normen und Standards keine Garantie, dass ein gewünschtes Verhalten tatsächlich auch ausgeführt wird. Normen als innere Vorschriften können einen starken Druck auf Personen ausüben, wie sie sein sollen. Im günstigen Fall arbeiten Menschen ehrlich an sich, um die geforderte Norm zu erfüllen.

Im negativen Fall kann eine hohe Erwartungshaltung bei der Erfüllung der Standards zu Unzufriedenheit, Spannungen und negativen Gefühlen führen und Menschen dazu veranlassen ein Verhalten vorzutäuschen, mit dem scheinbar die gesetzten Standards eingehalten werden. In Wirklichkeit werden diese abgelehnt (vgl. Sachse 2014, S. 88). Normen sollten daher kein reines Pflichtprogramm sein. Die persönliche Entfaltung verkümmert durch den Anpassungsdruck und verdreht ein Wesen in seiner Authentizität. Das heißt, Menschen verhalten sich unauthentisch (vgl. Schulz von Thun 2014, S. 146).

2.2.3 Basisannahmen

Werden die Kulturelemente *Symbole und Zeichen, Normen und Standards* und *Basisannahmen* in Kulturebenen eingeteilt, nehmen die Basisannahmen die unterste Ebene und die Symbole die Oberste ein. Die Basisannahmen sind im Vergleich zu den beiden anderen Elementen unsichtbar. In ihnen sind die grundlegenden Orientierungs- und Vorstellungsmuster von Menschen angesammelt. Die Basisannahmen steuern mehrheitlich unbewusst das Verhalten von Personen und deren Wahrnehmungen. Die Basisannahmen sind dabei die selbstverständlichen Orientierungspunkte, aus denen sich das organisatorische Handeln ableitet. Ohne noch über sie nachzudenken oder gar zu kennen, verhalten sich und handeln Menschen automatisch nach diesen Annahmen, die sich in ihrem Unterbewusstsein befinden (vgl. Schreyögg 2012, S. 178). Auf die Basisannahmen lassen sich die in den Handlungssituationen verwendeten Normen und Ziele zurückführen. Für den betrachteten Realitätsbereich wird die Akzeptanz der Basisannahmen als gegeben angesehen oder vornehmlich vorausgesetzt.

Als Grundwerte, aus denen sich die Basisannahmen formen, gelten insbesondere Menschenwürde, Freiheit, Frieden und Gerechtigkeit (vgl. Küpper 2006, S. 86). Daraus resultieren folglich bestimmte Verhaltensweisen und ein Verständnis des Miteinanders. Art und Weise der Lebensführung lassen sich von den Annahmen ableiten, ohne dass diese stets von einer bewussten Wahrnehmung begleitet werden. Die „vorbewussten“ kollektiven Grundannahmen bezeichnet *Osgood (1951)* als „*Kulturelle Konzeptas*“. Die Annahmen über Umwelt, Realität, menschliches Wesen, menschliche Handlungen und menschliche Beziehung sind von den Organisationsmitgliedern akzeptiert und unterliegen keiner Diskussion mehr. Den Gegenpol dazu bilden die „*Kulturellen Perzeptas*“ (vgl. dazu näher *Osgood 1951*). Darunter werden die direkt wahrnehmbaren Artefakte (Symbole und Zeichen) und die Verhaltensweisen von Menschen verstanden (vgl. Scholz/Hofbauer 1990, S. 41). *Kluckhohn/Strodtbeck (1961)* haben eine Grundordnung der Basisannahmen vorgeschlagen und diese thematisch fünffach aufgeteilt. In seinen Ausführungen zu den

„Grundlagen der Organisation“ bezieht sich auch Schreyögg (2012) in puncto Organisationskultur auf diese Aufgliederung. Auf die Klassifizierung wird in nachstehender Gliederung genauer eingegangen.

(1) Die erste Größe der Klassifizierung beschreibt die *Annahmen über die Umwelt*. Hierbei werden die Beziehungen zwischen der Umwelt und dem Unternehmen aus Sicht der Organisation selbst behandelt. Die Organisation klärt für sich, wie die Umwelt angesehen wird, welche Herausforderungen dadurch für das Unternehmen entstehen und welche Schlüsse daraus gezogen werden. Die Auseinandersetzung mit der Umwelt schafft Überzeugungen, die ein Bild darüber vermitteln, wie die Umwelt verstanden wird. Daraus formen sich die Basisannahmen.

(2) Die zweite Größe geht auf die *Annahmen über die Wahrheit und Zeit* ein. Hier wird die Frage geklärt, auf welche Grundlagen sich ein Unternehmen stützt, wenn über Informationen, Prognosen und anderen relevanten Vermutungen geurteilt wird. Eine Organisation klärt intern für sich welche Maßstäbe, Kriterien und Merkmale an einer Sache angelegt und definiert werden und für eine Wahrheitsfindung zugelassen sind. Richtet sich ein Unternehmen nach wissenschaftlichen Erkenntnissen oder pragmatischen Haltungen aus? Als Beispiel sei an dieser Stelle auf die unterschiedlichen Prognosen von Wissenschaftlern über die wirtschaftliche Entwicklung einer Branche hingewiesen. Ein Unternehmen muss für sich die „wahren“ Indikatoren herausfinden und benennen, die für das eigene Handeln wichtig sind. Erschwerend bei der Definition von „Wahrheit“ in einem Sachverhalt, also der Beurteilung von dem was richtig und was falsch ist, kommt der moralische Aspekt hinzu. Zu klären ist die Frage, welche Kriterien verwendet werden, die festlegen was moralisch akzeptiert oder abgelehnt wird.

(3) Die *Annahmen über die Natur und den Menschen* stellen die dritte Größe der Klassifizierung der Basisannahmen von Kluckhohn/Strodtbeck (1961). Damit sind die allgemein impliziten Annahmen und Meinungsbilder über die menschlichen Wesenszüge gemeint. Grundlage sind die Überzeugungen, die dem Menschen an sich zugeschrieben werden. Überzeugungen über Charaktere, Persönlichkeiten und Motivationen von Menschen werden in diesen An-

nahmen berücksichtigt. Sind Menschen von Grund auf gut oder böse, oder werden sie erst dazu erzogen? Sind Menschen tendenziell fleißig oder faul? Das sind Beispiele wie menschliche Charaktere eingeordnet werden können. Die Annahmen und Überzeugungen sowie die Menschenbilder welche Führungskräfte von ihren Mitarbeitern haben, lassen einen Rückschluss auf den angewandten Führungsstil zu.

(4) Die vierte Größe besteht aus den *Annahmen über das menschliche Handeln* und lassen Rückschlüsse auf die Vorstellungen über den Charakter von Arbeit und dem Ausmaß an Mitarbeiteraktivität zu. Dabei wird die Frage nach der Vermutung geklärt, in welcher Art und Weise die Arbeit geleistet werden muss. Ist Aktivität gefordert, selbständiges Handeln oder bedeutet, dass nur der Mitarbeiter wirklich arbeitet der sichtbare körperliche Anzeichen davon trägt (schwitzen)? Über die Vorstellungen der Annahmen des menschlichen Handelns wird festgeschrieben, wie Arbeit im Unternehmen definiert ist.

(5) Der fünfte Punkt der Klassifizierung setzt sich mit den *Ansichten von sozialen Beziehungen* in Organisationen auseinander. Ein Teil von Organisationskultur betrachtet den Umgang der Mitglieder zueinander und ordnet diese entsprechend in das unternehmerische Menschenbild ein. In diesen Ansichten klären sich u.a. die Fragen, bis zu welchem Grad und ob sich Organisationsmitglieder auf persönlicher Ebene näher kommen dürfen. Des Weiteren wird geklärt, wie mit Emotionen generell umgegangen werden soll und welche Kriterien als Maßstab für das „Ansehen“ der Organisationsmitglieder innerhalb des Unternehmens gelten. Richtet sich der Status nach Erfolg, dem Alter, der Bezahlung oder der Herkunft aus?

Bei der Klassifizierung der Basisannahmen ist wichtig zu beachten, dass diese weniger als alleinstehend gelten, sondern sich miteinander vermischen. Sie bilden ein gemeinsames Muster an bewussten und unbewussten Annahmen, das sich entsprechend auf das Handeln auswirkt (vgl. Schreyögg 2012, S.178-179).

Ähnlich wie bei der Verwendung von Symbolen, wird vermutet, dass sich die Basisannahmen in ihrem Entstehen und ihrer Entwicklung mit der Zeit abändern können und dadurch ihr eigentlicher Sinn verschwindet. Die gemeinsamen Grundprämissen können sich verselbständigen, unter anderem auch, weil die Organisationsmitglieder diese insgeheim ab-

lehnen und keine Folge mehr leisten. Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich zunehmend ein neues Verständnis der Basisannahmen formt. Da das Wesen Mensch sein Verhalten bewusst und unbewusst steuert, bilden sich damit auch die Orientierungs- und Vorstellungsmuster teils bewusst und teils unbewusst aus (vgl. Szabo 1998, S. 40). Die sich mit der Zeit verändernden Grundannahmen beeinflussen also wiederum die werte- und normenmäßige Ausrichtung von Organisationen. Umgekehrt übt die organisatorische Umwelt Einfluss auf das Werte- und Normengefüge eines Unternehmens und damit auf seine Basisannahmen aus. Diese verändern sich in einem langen Prozess, wenn zum Beispiel Unternehmen umgestaltet werden. Die Umgestaltung vom Unternehmen kann als Mittel dienen, die Basiswerte der Stakeholder² bewusst zu verändern. Gestaltet sich ein Unternehmen neu, verleiht sich eventuell sogar ein neues Gesicht, werden damit auch die sichtbaren und unsichtbaren Kulturbestandteile, wie Symbole und Normen, verändert. Das kann beispielsweise dann nützlich sein, wenn Misswirtschaft oder Skandale, die etwa einen schlechten Firmenruf zu Folge haben, ein Fortbestand des Unternehmens nachhaltig gefährdet. Veränderungen können u.a. ein Umzug in eine neue Immobilie, ein Austausch der Firmenfahrzeuge, ein neuer Firmenname, ein neues Firmenlogo und -farbe und allgemein veränderte Symbole beinhalten. Das kann zur Folge haben, dass ein neues Leitbild über die nun geltenden Normen und Werte gefasst wird. Beeinflusst werden mit diversen Maßnahmen des organisatorischen Umfeldes in jedem Fall auch die Grundannahmen der Organisationsmitglieder. Ob diese auch tatsächlich wie gewünscht verändert werden, bleibt dabei jedoch offen. Im günstigen Fall verändern die getroffenen Maßnahmen mit ihren Ausstrahlungen das Werte- und Grundannahmegerüst der Mitarbeiter und lassen neue Annahmen wurzeln. Betrachtet werden muss bei Veränderungsprozessen die jeweilige Perspektive von den Mitarbeitern und der Führung, da sie in unterschiedlichen Beziehungen zum Unternehmen stehen (vgl. Scholz/Hofbauer 1990, S. 43).

Wie das Unterbewusstsein einen Menschen steuert und damit sein Weltbild formt, verdeutlicht der im psychotherapeutischen Bereich tätige Pädagoge *Hans-Peter Röhr* (2013) in seinem Buch „*Narzißmus*“.

„Bewusst ist alles Seelische, was der unmittelbaren Erinnerung zugänglich ist, der Rest ist unbewusst“.

(Röhr 2013, S. 100)

2 Als Stakeholder werden die Personen bezeichnet, die gegenüber dem Unternehmen Ansprüche anmelden. Die Stakeholder werden unterteilt in interne und externe. Zu den internen Stakeholdern zählen insbesondere die Eigentümer, Manager und Mitarbeiter. Die externen Stakeholder bestehen u.a. aus Kapitalgebern, Lieferanten, Kunden, Staat und Gesellschaft sowie Konkurrenten (vgl. Kuhn 2000, S. 152f).

Auch wenn der fachliche Fokus hierbei auf Persönlichkeitsstörungen gerichtet ist, beschreibt *Röhr (2013)* ideal, wie bewusste und unbewusste Einflüsse das Handeln eines Menschen, und damit auch die Basisannahmen, bestimmen. Dabei hat das Unbewusste einen ungleich größeren und bedeutenderen Einfluss auf das Verhalten. Der Mensch wird viel mehr vom Unterbewusstsein heraus als vom Bewusstsein gesteuert (vgl. Röhr 2013, S.100). Eine interpretative Deutung der Verhaltensmuster kann aber nur stattfinden und in den Gestaltungsprozess von Organisationskultur einfließen, wenn Situationen und Handlungen bewusst wahrgenommen werden. Eine stetige Reflexion und Auseinandersetzung mit Verhaltensweisen und den eigenen Überzeugungen bietet daher eine unterstützende Form bei der Entwicklung von Unternehmenskulturen sowie Erklärungsansätze für das gezeigte Handeln.

2.3 Unternehmensethik und Leitbild

1) Unternehmensethik

Organisationen setzen sich seit einiger Zeit vermehrt mit ethisch-moralischen Fragen, die sich auf ihre Unternehmung beziehen, auseinander. Dabei ist ein Trend entstanden, in dem sich Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung, die sie gegenüber den eigenen Mitarbeitern auf der einen Seite und den Leistungsempfängern (z.B. Kunden) auf der anderen Seite haben, bewusst werden. Das Erstellen von Leitbildern ist eine moderne Form geworden, die verantwortungsbewusste Einstellung, in der sich ethische Werte widerspiegeln, in sichtbarer Form zu fassen. Doch ehe wertebewusste Führungsentscheidungen in einem Leitbild gefasst werden können, muss sich ein Unternehmen mit seinem ethischen Weltbild auseinandersetzen. Bei der Auseinandersetzung mit dem ethischen Weltbild ist laut *Kreikebaum (1996)* zu berücksichtigen, dass die ethischen Wertevorstellungen aus zwei verschiedenen Perspektiven gebildet werden, die mit in den Entscheidungsprozess einfließen. Zum einen werden die individuellen Wertevorstellungen der Personen bzw. der Entscheidungsträger und zum anderen die in der Unternehmenskultur institutionalisierten Normen berücksichtigt (vgl. Kreikebaum 1996, S. 4). Die Wertevorstellungen der Organisationsmitglieder unterscheiden sich in der Realität jedoch von den institutionellen Normen. Diese Unterschiede führen zu erheblichen Reibungspunkten bei der wertorientierten Umsetzung des ethischen Handelns. Das hat zur Folge, dass sich in der Praxis unternehmerische Werte mit denen der Mitarbeiter und den Stakeholdern vermischen. *Ulrich (1999)* verweist in diesem Zusammenhang auf ein möglicherweise auftretendes persönliches *Opportunismus-Problem* seitens der Mitarbeiter. Das heißt, die moralischen Einsichten und Empfindungen des Mitarbeiters können aufgrund einer hierarchisch-arbeitsteiligen

Organisation unvereinbar mit den Erwartungen seines Vorgesetzten sein. Der Betroffene befindet sich dann in einer schwierigen Situation. Der Mitarbeiter steht zwischen seiner persönlichen Integration und den mehr oder weniger verinnerlichteten konstituierten Verpflichtungen, sich loyal gegenüber seinem Arbeitgeber bzw. dem Eigentümer des Unternehmens verhalten zu müssen (vgl. Wagner 1999, S. 88). Daraus resultiert laut *Hemel (2012)* die Aufgabe für das Management, Werte glaubwürdig auszulegen und vorzuleben. Im idealen Fall lassen sich durch das vorbildhafte Vorleben der ethischen Ausrichtung die Werte so glaubwürdig vermitteln, dass daraus ein erlebbarer schöpferischer Sinn entsteht mit dem sich die Mitarbeiter zukünftig identifizieren können und eine Vereinbarkeit zwischen den Werten des Unternehmens und den persönlichen moralischen Einsichten des Mitarbeiters hergestellt wird (vgl. Günther/Ruter 2012, S. 41).

Mit dem heutigen Ethikverständnis hat eine nachhaltige und sozial-verträgliche Unternehmensausrichtung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld einen hohen Stellenwert erhalten. Dieses Verständnis wird begrifflich häufig als „Corporate Social Responsibility“³ bezeichnet. *Hrycyk (2012)* verweist darauf, dass letztendlich alle Begriffsformulierungen einen gemeinsamen Nenner haben. Nämlich die Fragestellung, in welchem Umfang eine Organisation sozial- und umweltverträgliche Aktivitäten über gesetzliche Vorschriften hinaus ausüben soll. In gewisser Weise wird erwartet, dass freiwillige soziale Leistungen für die Gesellschaft erbracht werden, die über dem vorgeschriebenen Maß liegen. Diese Leistungen können sich sogar außerhalb des Wertschöpfungsprozesses vom Unternehmen befinden. Das heißt, dass das Unternehmen dann selbst keinen Gewinn aus dieser Leistung schöpft. Weiter wird geklärt, aufgrund welchem Rollenverständnis des Unternehmens in der Gesellschaft, sich sozial verantwortliche Aktivitäten ausrichten. Die „Corporate Social Responsibility“ wird auch als ein Unternehmenskonzept verstanden, mit dem die gesellschaftlichen Belange in die Unternehmenstätigkeit integriert werden (vgl. *Hrycyk 2012, S. 22-26*). Über ein Leitbild können sozial-gesellschaftliche Aktivitäten festgeschrieben werden. In welcher Art und in welchem Umfang diese erbracht werden, muss eventuell gesondert aufgeschlüsselt werden. Unternehmen versprechen sich mit einer konzeptionellen Integration der gesellschaftlichen Belange ein nachhaltiges Steigern von Leistung. Damit soll die soziale Verantwortung für das Gemeinwohl ausgewiesen werden. Das klingt sehr nach einer veränderten Einstellung und Entwicklungsfähigkeit der Wirtschaft gegenüber den sozialen Werten und Erwartungen der Gesellschaft. Doch der Sinn einer übermäßigen Darstellung von „Corporate Social Responsibility“ der Unternehmen wird in der wissenschaftlichen Ethikliteratur angezweifelt bzw. in Frage gestellt. Nach *Schreyögg (2012)* sehen Vertreter der „Corporate Social Responsibility“ in diesem Konzept einen

3 Weitere Begriffe dafür sind „Corporate Citizenship“, „Corporate-Citizenship-Projekt“ und „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ (vgl. *Hrycyk 2012, S. 22ff*).

großen Anreiz für die Unternehmen, können diese mit einer Übernahme von sozial-gesellschaftlicher Verantwortung ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und langfristig die Profitabilität steigern. Ein unethisches Auftreten kann demnach ein Unternehmen langfristig in Nöte bringen. Kritiker verweisen jedoch darauf, dass das ureigene Ziel unternehmerischen Handelns die dauerhafte Sicherung ihrer Existenz ist. Sie vertrauen auf die Anreizmechanismen des Wettbewerbs. Sozial aktives Handeln kann demnach von Grund auf einen Anreiz für das Erreichen der Unternehmensziele sein. Unternehmen richten sich also von vornherein nach den Handlungsalternativen aus, welche für sie die größten Vorteile bringen. (vgl. Schreyögg 2012, S. 254). *Kreikebaum (1996)* meint dazu:

„Der Markt zwingt seine Teilnehmer automatisch zu einem richtigen Verhalten, das die größte Wohlfahrt aller bewirkt.“

(Kreikebaum 1996, S. 5)

Unter diesem Verhalten zählt also auch eine sozialverträgliche Ausrichtung, wenn diese Vorteile versprechen. Eine Firma die sich sozial gegenüber ihren Angestellten und Arbeitern verpflichtet sieht, bindet langfristig qualifiziertes Personal und damit eine wichtige Ressource an sich. Ob soziale Aktivitäten tatsächlich gewollt sind und aus einer ethischen Grundauffassung entspringen oder rein wirtschaftlichen Eigeninteressen dienen, das soziale Verhalten lediglich als Mittel zum Zweck ansieht, kann sich von Organisation zu Organisation unterscheiden. In der Konsequenz ist das Handeln in der Praxis erst einmal ethisch ausgerichtet. Der Wert der sozialen Seite bleibt bestehen, auch wenn sich Unternehmen eigennützig als großzügig-soziale Arbeitgeber präsentieren. Wichtig hierbei ist, dass ein Raum für den sozialen Austausch entsteht. Die Interaktion ist die einzige Sozialform, die sozial-moralische Standards in ein Unternehmen einfließen lässt, wo doch ansonsten die Verwertung der Arbeitskraft in einer A-sozialen Welt anzusiedeln ist (vgl. Kotthoff 1997, S. 166).

Im Umkehrschluss mag durchaus die Ansicht entstehen, dass eine besonders deklarierte Unternehmensethik unterblieben werden kann, wenn die Unternehmen von vornherein ihr Handeln ethisch ausrichten, um entsprechende Vorteile zu erhalten. Doch ein völliges Lösen von ethischen Mustern scheidet aus. Allein ein augenscheinlicher Verzicht auf Werturteile, ist bereits ein Werturteil. Ein ethischer Bezug zum Handeln existiert somit auf jeden Fall und bestimmt eine Wertevorstellung unterschiedlicher Ausrichtung (vgl. Kreikebaum 1996, S. 5). Die Ethik in der strategischen Planung bewusst zu berücksichtigen, lohnt sich also. Ein Nachdenken über die zentralen strategischen Fragen werden in einem Unternehmen gefördert, systematisieren und konkretisieren die erforderlichen Umset-

zungsprozesse. Richtungsweisend hierfür sind in der Regel u.a. Visionen, Philosophien, Leitbilder und generelle Ziele wie zum Beispiel sozial-ökologisch verantwortungsbewusstes Handeln.

„Solche Werte und generellen Ziele geben vor allem Auskunft darüber, warum, zu welchem Zweck und für wen ein Unternehmen gegründet wurde und wie es organisiert und geleitet wird“.

(Arnold/Maelicke 2009, Schneider/Minning/Freiburghaus 2007 in Holdenrieder 2013, S. 79)

Unklar bleibt, ob ein Stakeholder generell davon ausgeht, dass „sein“ Unternehmen sich ethisch verhält, auch wenn sich die ethischen Anforderungen allein aus der Logik des wirtschaftlichen Prozesses ableiten könnten. Die Wahrscheinlichkeit dürfte aber hoch sein, dass einem Kunden unklar ist, welche ethischen Grundsätze ein Unternehmen verfolgt, wenn diese verborgen gehalten werden. Sozial gerecht und ökologisch nachhaltig präsentieren sich z. B. Produzenten, welche sich dem fairen Handel (Fair Trade) oder der ökologischen Landwirtschaft verschrieben haben. Der Hinweis auf eine besondere ethische Norm erfolgt hier also bewusst. Die Produkte und Leistungen werden daher vom Markt als verantwortungsbewusst hergestellt betrachtet und ein höherer Preis leichter akzeptiert. In der heutigen Gesellschaft wird vermehrt ein sozial verantwortliches Handeln erwartet. Die Erwartungshaltung des Umfeldes rahmt in gewisser Weise ethische Forderungen gegenüber Wirtschaftsunternehmen ein. Die Unternehmensethik betont also, wie eben im Zitat erwähnt, für was ein Unternehmen steht und welche Philosophie sich hinter den Unternehmensaktivitäten verbirgt. Die subjektiven Deutungen von Ereignissen stellen ein maßgebliches Kriterium, Werte zu bestimmen. Deuten Stakeholder ein unternehmerisches Handeln als ethisch korrekt und sehen diese Ausrichtung als wichtigen Faktor in ihrer Beziehung zum Unternehmen an, wird die Identifikation mit dem betreffenden Unternehmen gestärkt. Verzichten Unternehmen in der heutigen Zeit auf eine ethische Formulierung ihrer Leistungserstellung, sind durchaus Nachteile in den Stakeholder Beziehungen möglich, da die Gefahr besteht, als unethisch zu gelten und sich der sozialen Verantwortung zu verweigern.

2) Leitbilder

Ausgehend vom ethischen Ansatz ermöglichen Leitbilder die unternehmerischen Werte in Einklang mit sozial-moralischen Standards zu bringen und daran auszurichten. Das Unternehmensleitbild hat den Zweck, gemeinsam geteilte Inhalte bei den Mitgliedern zu unterstützen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl soll mit dem Leitbild gefördert werden. Das Selbstverständnis, die visionären Ziele und die Aufgaben werden damit schriftlich ausformuliert (vgl. Neubauer 2003, S. 109). Problematisch kann sich ein Leitbild dann erweisen, wenn in ihm die erfasste Wertauffassung zu schwach formuliert ist und dadurch das Erleben der gemeinsamen Inhalte erschwert wird. Ansonsten bleibt offen, inwieweit im erstellten Leitspruch und -bild, die nach außen propagierte Firmenkultur tatsächlich intern im kulturellen Wertesystem integriert wurde. Unternehmen sollten deshalb stets prüfen, ob sie den eigenen ethischen Anspruch auch tatsächlich in ihrer Firmenkultur verankert haben, erfüllen und auch leben. Die Identifikation mit dem Unternehmen wäre sonst brüchig. *Erna Szabo (1998)* sieht darin eine mögliche Ursache für eine schwache Identifikation. Mit der Zeit verändert sich die Interpretation von Symbolen und Werten in einem Unternehmen. Der eigentliche Sinn verschwindet allmählich und wird unbeabsichtigt verändert. Diese Entwicklung kann so weit gehen, dass unter Umständen den Mitgliedern die ursprüngliche Bedeutung der Symbole verloren geht (vgl. Szabo 1998, S. 39). Ursprungswerte dann noch nach außen zu transportieren wird auf Dauer sehr schwer, schier unmöglich, da eine stetig thematische Auseinandersetzung mit den eigenen Werten fehlt. Ein gestörtes Wertesystem beeinträchtigt daher die Beziehung zur Umwelt und unter den Mitarbeitern, da ein klares Einordnen der Werte kaum noch möglich erscheint und schwer zu deuten ist.

Die Auseinandersetzung mit ethischen Grundsätzen mag in Gedanken durchaus schon bedeutend sein. Seine Werte letztendlich in ein Leitbild zu formulieren, kann die Unternehmensführung sehr herausfordern. Vor allem, wenn sich, wie vorstehend erwähnt, alte Symbole und Werteauffassungen überdauern haben. Zusätzlich muss kontrolliert werden, ob die, wie selbstverständlich, geäußerten Werte in der Realität noch eine Rolle spielen und gelebt werden.

Der *Bundesverband der Volkssolidarität* hat in jüngerer Zeit beschlossen sein Leitbild neu zu erstellen und lud dazu seine Stakeholder ein, sich in einer offenen Diskussion mit den Inhalten des Leitbildes auseinanderzusetzen.

„Ob Mitglied, Mitarbeiter, Kooperationspartner, Sympathisant oder einfach nur interessiert an der Arbeit unseres Verbandes: Wir laden Sie ein, sich bis zum

30. August 2013 weiter in die Diskussion um das neue Leitbild der Volkssolidarität einzubringen“.

(Volkssolidarität 2014)

Dass sich eine Non-Profit-Organisation an seine Stakeholder wendet, um ein Leitbild zu erstellen, ist durchaus nachvollziehbar. Gerade soziale Organisationen befinden sich mit dem sogenannten „Dritten Sektor“ in einem Raum, der eng verknüpft ist mit Markt, Staat und informeller Gemeinschaft. Der soziale Bereich, der sich von der gewinnorientierten Wirtschaft darin unterscheidet eben keine vordergründige Gewinnorientierung zu haben, funktioniert als eine Art Mittler der verschiedenartige soziale Systeme und verbindet diese miteinander. Non-Profit-Organisationen übernehmen Vermittlungsaufgaben zwischen den jeweiligen Teilsystemen, also Staat, Markt und Gemeinschaft. Dazu zählt die Übernahme der subsidiären Sicherstellung von an den Staat gerichteten sozialen Leistungsansprüchen (vgl. Arnold/Grunwald/Maelicke 2014, S. 450).

Trotz dieser engen Verknüpfungen im „Dritten Sektor“ kann kritisch hinterfragt werden, an welcher Stelle des Erstellungsprozesses, inwieweit und welche Stakeholder an der Formulierung des Leitbildes teilhaben sollen. Gerade soziale Organisationen sollten sich ihrer ethischen Überzeugung und Werteorientierung bewusst sein. Kann das eigene Wertesystem unter Berücksichtigung der allgemeinen Ethikentwicklung noch beibehalten werden, wenn sich die Öffentlichkeit zugleich mit ihren vielseitigen eigenen moralischen Grundwerten im Leitbild verankert sehen will? Wie viel seiner selbst wird dadurch aufgegeben?

Schwierig scheint zudem die Frage, wie groß ein Leitbild sein soll und was thematisch genau zu formulieren ist. Das Leitbild des Bundesverbandes der Volkssolidarität umfasst z.B. 2 DIN A4 Seiten, in denen die Trägerausrichtung grob ummantelt niedergeschrieben ist. Die *Caritas (2014)* versteht ihr Leitbild wiederum als:

„Das Leitbild formuliert Aufgaben und Ziele, Herausforderungen und Perspektiven des Deutschen Caritasverbandes. Es definiert auch die Aufgaben der Caritas“.

(Caritas 2014)

Der kirchliche Träger gliedert im Leitbild mehrere Seiten lang gänzlich seine Grundsätze sowie das Organisations- und Leistungsprofil. Das Leitbild übernimmt fast schon die Funktion einer Konzeption. Das Leitbild der *REWE-Group (2014)* soll hier als drittes Bei-

spiel dienen. Dieses wirtschaftlich gewinnorientierte Unternehmen fasst seine Identität viel enger.

„Die vier zentralen Bausteine des neuen Leitbildes - Mission, Grundwerte, Vision und Leitsätze - bekräftigen die gruppenweite gemeinsame Identität des Unternehmens und stärken auf diese Weise den dauerhaften Zusammenhalt aller Unternehmensteile, Mitarbeiter und Kaufleute unter dem Dach der REWE Group - vom Vorstand bis auf die Ebene der Märkte, Lager und Reisebüros“.

(REWE-Group 2014)

Die REWE-Group formuliert ihr Leitbild knapp und bündig. Die 4 zentralen Bausteine rahmen das Leitbild ein und geben die gemeinsame Richtung vor. An den 3 Beispielen ist erkennbar, wie unterschiedlich die Werteüberzeugungen verschriftlicht und somit nach außen kommuniziert werden.

Der Eintritt in ein ethisch-wertorientiertes Leitbild kann über ein Leitspruch erfolgen. Ein Slogan übernimmt die Aufgabe, in den Köpfen der jeweiligen Zielgruppe eine bestimmte Werteorientierung zu verankern. Ein guter Leitspruch vermittelt die sich darin befindlichen Botschaften, die sich zu einem Bild formen und soll Unternehmen mit ihrer jeweiligen Leistung in Verbindung bringen. Der Slogan der Halloren Schokoladen AG, „Deutschlands älteste Schokoladenfabrik“, steht in diesem Fall für Tradition und jahrzehntelanger Erfahrung bei der Herstellung von Schokoladenprodukten, auf die vertraut werden kann. Für eine vertrauenswürdige Absicherung steht die *PROVINZIAL Versicherung*. In dem Slogan „Alle Sicherheit für uns im Norden“ steckt die regionale Ausrichtung des Unternehmens. Hier soll ein Gefühl von geborgener Gemeinschaft und enger Verbundenheit zu Land und Leuten ausgelöst werden. Neben dem eigentlichen Hauptzweck, den Verkauf von Versicherungsleistungen, werden u.a. soziale Projekte und Veranstaltungen, die der Gemeinschaft dienen, unterstützt. Mit diesen Aktivitäten wird eine gewisse „Sicherheit“ des sozialen Miteinanders suggeriert und die Versicherung kann sich selbst als sozial verantwortlich darstellen.

„Das moderne Dienstleistungsunternehmen fühlt sich Land und Leuten seit jeher eng verbunden und unterstützt deshalb zahlreiche soziale, wissenschaftliche, sportliche und kulturelle Ereignisse.“

(Provinzial 2014)

Die Orientierung an das Miteinander und der Gemeinschaft liegt in einer sich veränderten Auffassung über den „Erzeuger“ von Leistungen und Erfolg begründet. Die Sichtweise, wer für den Unternehmenserfolg tatsächlich verantwortlich ist, hat sich laut *Kuhn (2000)* bedeutend gewandelt. Der unternehmerische Erfolg wird nunmehr als „kollektive Gemeinschaftsleistung“ aller Organisationsmitglieder angesehen. Damit wird zur Trennung von alten Vorstellungen aufgefordert, in denen die eigentlich kollektiven Erfolge gänzlich allein einer Führungsperson zugeschrieben wurden (vgl. Kuhn 2000, S. 43). In der Historie wurden übermittelte Erfolge, wie Siege von Feldherren (Napoleon, Cäsar) oder das Entdecken von neuen Welten (Columbus) einzelnen Personen zugeschrieben. Das jeweilige Ziel konnte jedoch nur durch eine kollektive Gemeinschaftsleistung vieler Menschen erreicht werden. Die Gemeinschaftsleistung findet nach alter Auffassung aber keine Berücksichtigung bei der Erfolgzuschreibung. Im wirtschaftlichen Kontext gesehen bedeutet dies, dass heutzutage ein Einzelner eben nur seinen Anteil zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Die Bedeutung des kollektiven Unternehmertums, des Menschenbildes sowie der allgemeinen Moralauffassung wird nunmehr in einem Leitbild gefasst und soll ein gewünschtes (gemeinsames) Handeln danach auszurichten (vgl. Kuhn 2000, S. 44). Damit ein Leitbild überhaupt funktioniert und die darin gefassten Werte umgesetzt werden, müssen die Mitarbeiter nach *Maelicke (2014)* von der Leitungsebene beim Erstellungsprozess unbedingt eingebunden werden. Die Autoren geben damit eine Antwort auf die zuvor gestellte Frage, welche Stakeholder beim Erstellungsprozess des Leitbildes eingebunden werden sollen. Die Mitarbeiter, als interne Stakeholder, sind also einzubeziehen. Bleiben die Mitarbeiter außen vor, bleiben ihre Meinungen unberücksichtigt. Als verbindlich wird dann nur die Leitungsebene das erstellte Leitbild ansehen. Die Belegschaft wird sich kaum mit den formal festgelegten Unternehmenswerten identifizieren und motiviert sehen, danach zu handeln (vgl. Arnold/Grunwald/Maelicke 2014, S. 837). Ein gut erstelltes Leitbild ist heute also ein wichtiges Instrument für Unternehmen, sich seiner Wertorientierung stets bewusst zu werden und das eigene Handeln nach diesen Grundsätzen auszurichten.

2.4 Vermittlung kultureller Werte

In den zurückliegenden Punkten wurden die Merkmale einer Organisationskultur näher beleuchtet. Erst durch die einerseits sichtbaren und andererseits unsichtbaren Merkmale wird eine Kultur wahrnehmbar und erlebbar. Damit eine Kultur von den Mitgliedern gelebt werden kann, muss ihnen das kulturelle Leben greifbar, bewusst und wahrnehmbar gestaltet werden. Die Kulturgestaltung erfolgt u.a. über materielle Mittel wie Symbole und Zeichen. Die darin vermittelten Kulturwerte sind sichtbar, deren Bedeutung muss aber zu-

vor den Organisationsmitgliedern erklärt werden. Das gilt ebenso für die Kulturmerkmale die sich erst über das Verhalten und dem Handeln der Mitglieder äußern, wie die Normen und Standards sowie den Basisannahmen. Damit eine von der Kultur definierte Handlung überhaupt erfolgen kann, müssen die Werte und Grundannahmen der Organisation von den Mitgliedern, soweit wie möglich, verinnerlicht worden sein. Die Gestaltung der Merkmale bestimmt letztendlich die Art und Weise des Kulturlebens. Eine konkrete Vermittlung der Werte, gibt den Mitgliedern die Chance sich mit der Kultur auseinanderzusetzen, sich mit ihr zu identifizieren und schließlich in ein loyales Verhältnis mit der Organisation zu treten. Die Akzeptanz der organisatorischen Werte setzt eine gewisse Lernbereitschaft der Mitglieder voraus. Zudem ist wichtig, dass die Mitglieder ihre eigenen Wertevorstellungen auch in der charakteristischen Beschaffenheit der organisatorischen Subsysteme wiederfinden. Ein gemeinsames Kulturleben und damit ein Teilen von Denken, Fühlen und Handeln kann also nur dann stattfinden, wenn die Kultur in ihren Bestandteilen auch verbindlich vermittelt wurde. An der Weise wie die kulturellen Werte einer Organisation vermittelt und weitergegeben werden, hängt letztendlich der Fortbestand der Kultur ab. Behrends (2003) verweist darauf, dass die Schaffung einer starken Kultur, deren Werte von allen Mitgliedern geteilt werden, als zentraler Ansatzpunkt gilt, um das individuelle Verhalten wunschgemäß an den Unternehmenszielen auszurichten. Die entsprechenden Wertehaltungen werden dabei in erster Linie anhand einer bewussten Kulturgestaltung vollzogen (vgl. Martin 2003, S. 243).

Eine verständliche Sprache ist eines der wichtigsten Mittel für die Vermittlung von Nachrichten und Botschaften. Sprache transportiert wichtige Informationen, erklärt diese und gibt ihnen eine sinngemäße Deutung. Damit die sichtbaren Kulturmerkmale (Kleidung, Firmenzeichen, Firmenfarbe, Dienstwagen, Architektur oder Rituale (Firmenfeiern, Auszeichnungen, Betriebsausflüge)) richtig gedeutet und bestimmten Unternehmenswerten zugeordnet werden können, muss ihr Sinn klar erklärt werden. *Stremming (2009)* die die Gefahr, dass bei Ausbleiben einer klaren Sinnübermittlung die Grundannahmen, Werte und Normen falsch gedeutet werden und eine Deutung über subjektiv interpretative Wege erfolgt. Das kann in der Folge mehrere Deutungsmöglichkeiten verursachen (vgl. Bamberg/Mohr/Rummel 2009, S. 84). Um dies zu vermeiden, sind Unternehmen herausgefordert, ihre Werte realistisch auszurichten, damit Wirklichkeit und Anspruch zueinander passen. Dafür ist ein Prozess notwendig, der die verwendeten Instrumente der Wertevermittlung kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt (vgl. Ahlrichs 2012, S. 122). Neben den Instrumenten der Werteübermittlung, ist eine nachhaltige Kommunikation zwischen den Mitgliedern einer Organisation wichtig. Missverständnissen kann so vorgebeugt, Vorurteile abgebaut und Vertrauen hergestellt werden. In diesem Zusammenhang vertritt *Schwalbach (2012)* die Ansicht, dass die Kommunikationsinhalte auch mit den Unterneh-

mensaktivitäten übereinstimmen müssen. So werden Lücken zwischen Ist-Wirklichkeit und Soll-Anspruch vermieden (vgl. Günther/Ruter 2012, S. 178). Ist die Bedeutung der sichtbaren Erkennungszeichen den Beteiligten klar, können über die sichtbaren Merkmale die kulturellen Werte vermittelt werden. Darauf verweist *Maelicke (2014)*. Die Merkmale sind sozusagen visuelle Schlüsselemente und dienen als Zeichenträger der Identifikation mit dem Unternehmen. Das optische Erscheinungsbild stellt sicher, dass mit Hilfe der verwendeten Elemente ein Bezug zum Unternehmen hergestellt werden kann (vgl. Arnold/Grunwald/Maelicke 2014, S. 842).

Über ein gezieltes Einsetzen von Gestaltungselementen wird die kulturelle Wertevermittlung gefördert. Für die Realisierung, stehen dem Kulturmanagement verschiedene Techniken zur Auswahl. Ein Instrument ist die Kulturverträglichkeitsprüfung. Inbegriffen ist hierbei eine passende Mitarbeiterauswahl für das Unternehmen. Im Rahmen von Mitarbeiterselektion, werden etwaige als unpassend angesehene Bewerber von vornherein ausgeschlossen. Des Weiteren kann im Zusammenhang mit Personalentwicklung die bestehende Kultur in Seminaren vermittelt und über Personalbeurteilungen eine Kulturanpassungskontrolle durchgeführt werden sowie ein Anreizsystem dazu beitragen, gewünschtes Verhalten zu fördern. Ziel des Einsatzes dieser Instrumente ist eine der Kultur adäquate Sozialisation der Organisationsmitglieder. Diese werden sozusagen wertegerecht erzogen und geschult (vgl. Kuhn 2000, S. 124).

Eine besondere Aufgabe bei der Vermittlung der Unternehmenswerte erhalten die Vorbildträger. Gemeint sind damit in der Regel die Unternehmensgründer und Führungskräfte. Die Gründer erstellen die relevanten Visionen, Werte und Normen. Über sie selbst und die Führungskräfte werden die (Soll-) Werte und Normen durch ein vorbildliches Benehmen beispielhaft an die weiteren Mitglieder vermittelt (vgl. in Kuhn 2000, S. 123). Dennoch unterscheiden sich die verschiedenen Formen von Organisationen hinsichtlich der Basis, aus denen ihre Werte entstanden sind. Die Wertauffassung einiger Sozialunternehmen beispielsweise sind teils be- und teils unbewusst auf ein christliches Fundament aufgebaut. Ältere profitorientierte Unternehmen aus der Privatwirtschaft leiten ihre Werte zwar auch vom Christentum ab, bedingt durch die breite christliche Glaubensgemeinschaft der Bevölkerung, richten ihre Werte aber hauptsächlich nach denen der Unternehmensgründer bzw. der Gründerfamilie aus (vgl. Ahlrichs 2012, S. 121).

Neben der Sprache, ist die Schrift ein weiteres wichtiges Mittel der Wertevermittlung. Schriftlich fixierte Werte können beliebig nachgelesen werden, z.B. in Form von Leitbildern, Konzeptionen oder Berichten. Eine schriftlich detailliert festgehaltene Kulturausrichtung hilft, die darin verankerten Werte über Generationen hinweg weiterzugeben und die Kultur zu verstehen. Selbst wenn sich über die Zeit hinweg, durch Fluktuation der Mitglie-

der etwa, das kulturelle Leben stark verändert, kann mit Hilfe der Aufzeichnung die Kultur-
entstehung nachverfolgt werden und bei Bedarf eine Rückkehr zu alten Werten erfolgen.

3 Kultur und Professionalität

Theoretischer Teil II

3 Kultur und Professionalität

Eine Kultur dient nur der Gemeinschaft, wenn diese bewusst erlebt und gelebt wird und Raum zur freien Entfaltung bekommt. Damit ein kulturelles Leben offen gestaltet und entwickelt werden kann, sind Akzeptanz und eine Bereitschaft notwendig, die vermittelten Werte und Überzeugungen zu teilen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine professionelle Haltung der Unternehmensleitung und eine positive Einstellung der Mitglieder zur Kultur vorausgesetzt. Für das unternehmerische Fortbestehen, ist eine nachhaltige Unternehmensführung für *Rabe von Pappenheim (2012)* essentiell und verbindet betriebswirtschaftliche mit gesellschaftlicher Verantwortung. Auf die Unternehmen kommen neuen komplexe Aufgaben bezüglich betriebswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verantwortung zu. Der Fokus ist hierbei auf die Nachhaltigkeit des eigenen Geschäfts gerichtet. Strategische und operative Prozesse sollen für einen Ausgleich sorgen und ökonomisch-ökologisches mit sozialem Wirtschaften verbinden. Wettbewerbsfähig können auf Dauer nur noch die Unternehmen sein, die sich von alten Arbeitsorganisationen trennen, das Steigern von Produktivität und Innovation in eine gesunde Symbiose mit dem einzelnen Mitarbeiter bringen. Die heutigen Anforderungen an Arbeitsprozesse lassen beispielsweise die „tayloristischen“ Strukturen überfordern (vgl. Günther/Ruter 2012, S. 103). Damit die Unternehmensstrukturen den heutigen Anforderungen angepasst werden können, ist vorausgesetzt, dass sich eine Organisation auch verändern und entwickeln kann und will. Der professionelle Umgang mit den Kulturwerten, spielt bei der Organisationsentwicklung eine entscheidende Rolle. Die Kultur steuert die Geschicke des Unternehmens von innen mit. Die Art der Organisationsentwicklung ist davon abhängig, ob sich ein Unternehmen von allein entwickelt oder bewusst gesteuert wird. Nach *Merchel (2005)* wird zu meist dann wie selbstverständlich von Organisationsentwicklung gesprochen, wenn Prozesse gemeint sind. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass sich Organisationen schon allein aus der Tatsache, dass sie lebendige Gebilde sind, von ganz allein entwickeln. Dem gegenüber stehen die bewusst gesteuerten Eingriffe, Interaktionen und zielgerichteten Impulse der Systemveränderungen (vgl. Merchel 2005, S. 32). Setzen sich Unternehmen also bewusst mit ihren Systemen und Strukturen auseinander, gewinnen sie hinreichende Informationen über sich selbst. Prozesse und Strategien bei der Unternehmensgestaltung können unterstützend in Gang gesetzt werden. Die Berücksichtigung der Kulturperspektive, kann also dazu beigetragen, eine nachhaltige Unternehmensfortführung herzustellen.

3.1 Berücksichtigung der Organisationskultur im unternehmerischen Handeln

Das Handeln eines Menschen leitet sich von seinen Wahrnehmungen, Interpretationen und Überzeugungen ab. Aus diesem Handeln resultieren die unterschiedlichsten Konsequenzen. Wenn mehrere Menschen die gleichen Verhaltensweisen zeigen, ihr Leben nach den gleichen oder stark ähnlichen Werten, Überzeugungen und Denkmustern ausrichten dann wird allgemein von einem Leben in einem gemeinsamen Kulturkreis gesprochen. Im zweiten Kapitel wird darauf hingewiesen, dass die Organisationskultur normalerweise vom Gründer eines Unternehmens geschaffen wird, welche sich mit der Zeit entwickelt, formt und ein verbindliches Verhalten von den Mitarbeitern festlegt. Ob ein Unternehmen sich seiner Kultur bewusst ist oder unbewusst in einer Kultur agiert, ist von Kulturverständnis belanglos. Denn eine Kultur wird in jedem Fall gelebt und Kulturmerkmale sind vorhanden. Die Organisationskultur ist also die Grundlage jeden Handelns im Unternehmen. Zumindest in Unternehmen, die eine Mindestanzahl von Mitarbeitern haben, so dass sie als Gruppe gelten und damit einer gemeinschaftlichen Wertauffassung folgen können.

In der Organisationslehre sind zwei Ansichten entstanden die der Frage nachgehen, ob Unternehmen eine Kultur haben oder selbst Kulturen sind. Davon unberührt bleibt die Tatsache, dass in Unternehmen ein kulturelles Leben stattfindet. Der von *Behrends (2003)* behandelte „*root-metaphor-Ansatz*“ sieht Unternehmen als Kultur selbst. Unternehmen sind demnach also Kulturen. Das Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder beruht wesentlich auf die spezifischen und kollektiven Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsmustern. Diese bilden sich mit der Zeit aus der gemeinsamen Zusammenarbeit heraus. Im „*root-metaphor-Ansatz*“ wird davon ausgegangen, dass die elementare Beschaffenheit von Unternehmen (Strukturen, Prozesse und Strategien) aus der Kultur entsteht und keineswegs selbständige kulturunabhängige Maßnahmen darstellen. Der Charakter eines Unternehmens geht also aus einer allgemein existierenden Kultur hervor und ist immer schon kulturell geprägt. Die Strategien und Strukturen eines Unternehmens, leiten sich demnach schrittweise von den individuellen subjektiven Überzeugungen ab und sind maßgeblich für den unternehmerischen Erfolg verantwortlich. Aus der Sichtweise, dass Unternehmen Kulturen haben, wird der Unternehmenscharakter unabhängig einer Kultur geformt. Die Kultur bildet sich aus dem bestehenden Unternehmenscharakter selbst heraus (vgl. *Martin 2003, S. 244*).

In neue Forschungen wird nunmehr aber davon ausgegangen, dass Unternehmen in ihrer Art Kulturen sind und zugleich Kulturen haben. *Stremming (2009)* verweist dabei auf Vertreter dieser Theorie, welche der Meinung sind, dass der subjektive Charakter einer Kultur zwar beachtet werden muss, der Kultur jedoch eine gewisse Funktionalität und Erfolgs-

wirksamkeit zuschreiben. Die Kultur wird dabei in materielle (Symbole) und immaterielle (Werte, Normen) Bestandteile aufgeteilt. Angenommen wird dabei eine gegenseitige Beeinflussung der Bestandteile, so dass grundsätzlich ein Gestalten und Beeinflussen der Kultur möglich ist (vgl. Bamberg/Mohr/Rummel 2009, S. 94). Je nach dem welcher Ansatz verfolgt wird, kann der Leitungsebene in Unternehmen empfohlen werden, sich mit der Beschaffenheit und den Grundlagen der eigenen Unternehmenskultur auseinanderzusetzen. Denn der Glaube, dass Werte und Normen einfach so im Managementprozess geschaffen, geändert oder abgeschafft werden können kann auf ein ablehnendes Verhalten der Mitarbeiter treffen.

Unter dem Aspekt der *Variablen-Perspektive*, geht *Behrends (2003)* davon aus, dass die Organisationskultur lediglich auf einer Linie mit den organisatorischen Strukturen, Strategien sowie Technologien steht und nur eine gestaltbare Variable darstellt (vgl. Martin 2003, S. 242). Auch wenn sich nach den neuen Erkenntnissen eine Kultur selbst gestalten lässt, nehmen Kulturveränderungen eine gewisse Zeit in Anspruch bis diese von den Mitarbeitern angenommen werden. Im Gegensatz zur Kultur kann Technologie beispielsweise ausgetauscht werden. Technologie hat keine Meinung, sondern nur eine Funktion zu erfüllen. Bei der Kultur muss aber berücksichtigt werden, wie sich die Mitglieder ihr gegenüber positionieren. Die Kultur kann auf Zustimmung stoßen aber auch abgelehnt werden. Dem Bild einer einheitlichen Organisationskultur in der alle Mitglieder hinter den Werten stehen, stehen Subkulturen gegenüber. Subkulturen (Abteilungen) können sich aufgrund großer Hierarchiegefüge im Unternehmen herausbilden. Das Ausleben gleicher Interessen wird durch viele Hierarchieebenen erschwert. Auch die Art der Beschäftigung kann dazu führen, dass sich Subkulturen herausbilden. Die Teilsysteme können in einer Art Widerspruch zur eigentlichen Hauptkultur stehen und sich von ihr abspalten. Arbeiter, Angestellte und Manager können hierbei ihren eigenen Kulturkreis bilden, der ihren jeweiligen Interessen gerecht wird. Die Betroffenen bilden gewissermaßen Gegenkulturen aus. Je mehr Subkulturen in einer Organisation vorherrschen, umso schwächer ist die gesamte Organisationskultur (vgl. Schreyögg 2012, S. 182). Eine unklare Wertausrichtung hat daher unterschiedliche Interpretationsmuster zur Folge oder kann gänzlich neue Werte durch die Mitarbeiter entstehen lassen, die dann im informellen Bereich gelebt werden. Der Leitungsebene sollte daher stets bewusst sein, dass die Organisationskultur einen entscheidenden Part am Erfolg des Unternehmens einnimmt, unabhängig davon, ob sie vom unternehmerische Handeln bestimmt wird (*root-metaphor-Ansatz*), sich durch die *Variablen-Perspektive* gestalten lässt oder sich gar aus beiden Ansätzen formt.

3.2 Umweltbeziehungen und deren Einflüsse

In den vorstehenden Kapiteln wurde darauf hingewiesen, dass eine Unternehmenskultur stark beeinträchtigt wird von dem, was von „draußen“ hineingetragen wird. Ist die grundsätzliche Kulturausrichtung vom Unternehmen selbst gestaltet und geformt, existiert jedoch stets ein Austausch an Informationen zwischen dem Unternehmen und der Umwelt. Da sich die Umwelt permanent verändert, haben diese Veränderungen erheblichen Einfluss auf die Struktur von Organisationen und zwingen sie, sich den neuen stetig wechselnden Anforderungen anzupassen. Der *situative Ansatz* in der Organisationslehre beschäftigt sich mit den Unterschieden zwischen den formalen Strukturen und den jeweiligen Situationen, welche sich daraus ergeben. Verändern sich situative Bedingungen, wird daraufhin die Unternehmensstruktur neu bestimmt. Das heißt, je dynamischer die Umwelt ist, desto wichtiger ist eine Struktur die sich schnell den Umweltveränderungen anpasst und sicherstellt (vgl. Ridder 2013, S. 156). Grundlage für eine solche Struktur ist die unternehmerische Auseinandersetzung mit der Umwelt, um sich mit deren Erwartungen und Einflüssen anzuvertrauen. Eine Analyse des Umfeldes (vergleiche Kapitel 4.2) hilft, sich seiner direkten Umweltbeziehungen bewusst zu werden und liefert wichtige Informationen für die eigene Organisationskultur. Denn wer seine Umwelt kennt, kennt ihre Bedürfnisse und kann entsprechend seine Leistung darauf ausrichten. Dies wirkt sich unweigerlich auf die eigene Kulturgestaltung aus. Die Stakeholder zu überblicken, ist beispielsweise für soziale Unternehmen besonders wichtig. Sie sind aufgefordert, sich neben ihrer rein fachlich ausgerichteten Tätigkeit auch auf ihre soziale Umwelt zu konzentrieren. Eingebettet in soziale und kulturelle Gegebenheiten müssen sie ihr Verhalten in einem bestimmten Maße der Umwelt anpassen. Gerade soziale Organisationen sind besonders angewiesen, die Erwartungen der Umwelt zu erfüllen. Neben den fachlichen Kriterien können das auch davon abweichende sein (vgl. Christa 2010, S. 41). Verlangt die Zielgruppe z. B. veränderte Verfügbarkeiten der Leistungen, Öffnungszeiten am Wochenende etwa, verändert sich damit auch die Organisationskultur. Arbeitsbereitschaft an den Wochenenden wird nun seitens des Arbeitgebers von seinen Mitarbeitern vorausgesetzt. Damit einher verändern sich Werte und Normen der Organisation. Am Wochenende zu arbeiten ist nun ein neuer Wert, der aber erst durch die Mitglieder akzeptiert werden muss, damit dieser sich in der Kultur positiv verankert. Ansonsten herrscht eine Diskrepanz zwischen Soll- und Istwert und die Identifikation mit dem Unternehmen kann bei Missfallen von Änderungen erheblich gestört werden. Der soziale Austausch zwischen Unternehmen und seinen Mitarbeitern ist daher ein elementarer Bestandteil beim Prozess von Kulturveränderung, um die Mitarbeiter zufrieden zu stellen (vgl. Kotthoff 1998, S. 175). Stakeholder die den Prozess von außen in Gang setzen, können neben Adressaten, Kostenträger, Nachbarn, Verbän-

de, Fachwelt, Lieferanten, Politik und Medien sein. All diese Interessengruppen haben ihre eigene Perspektive auf die Organisation und deren Leistung. Die Stakeholder üben einen mehr oder weniger großen Druck aus, um ihre Interessen gegenüber der Organisation durchsetzen zu können. Daraus ergeben sich mitunter pikante Dilemmas. Soziale Organisationen werden heute aufgefordert, wirtschaftlich mit ihren Ressourcen umzugehen. Das heißt, genau zu prüfen, wie effizient ihr Ressourcen eingesetzt werden. Die öffentliche Hand, also letztendlich der Steuerzahler, ist nur bis zu einem gewissen tragbaren Maß bereit, soziale Dienstleistungen finanziell zu unterstützen bzw. zu fördern. Das schränkt den Bewegungsradius sozialer Anbieter deutlich ein, da sie Leistungen nun nach wirtschaftlichen Kriterien erstellen müssen und ein effektiv nützliches Auftreten verringert wird. Heißt, Leistungen müssen sich finanziell rechnen bzw. sich einem wirtschaftlich nachvollziehbaren Anspruch unterwerfen. Ein zielorientiertes Arbeiten mit höherem Ressourcenverbrauch ist unerwünscht. Vorbei die Zeiten von allzu bereitwilliger Kostenerstattung. Das führt dazu, dass notwendige Leistungen, die von der Zielgruppe eingefordert werden, wie die menschenwürdige und fachlich-qualitative Pflege und Behandlung von kranken Menschen, auf Dauer zu kurz kommen. In solch einer paradoxen Situation können soziale Organisationen nur begrenzt tätig sein, wollen sie an ihren Selbstverpflichtungen, also Werten und Normen, festhalten und ihrem ethisch geformten Leitbild konsequent folgen (vgl. Christa 2010, S. 42-43). Doch die Zeiten haben sich geändert. Die öffentlichen finanziellen Förderungen werden heute meist budgetiert und in Leistungsvereinbarungen eingerahmt. Diese Entwicklung hat einschneidende Folgen für die Organisationskultur. Die Mitarbeiter sind nun von außen aufgefordert, zuerst wirtschaftlich zu denken, bevor Maßnahmen umgesetzt werden. Die moralischen Grundwerte der Mitarbeiter können daraufhin erheblich gestört werden. Das kann zur Folge haben, dass Mitglieder einer Organisation absichtlich gegen Forderungen und Erwartungshaltungen der Außenwelt verstoßen. Auch wenn solche vom eigenen Unternehmen einfach aufgesetzt werden. Das Unternehmen ist nun angehalten, die sich veränderten Beziehungen zwischen sich und der Umwelt genau zu registrieren. Die daraus resultierenden Konsequenzen, welche auf die eigene Kultur einwirken, müssen entsprechend reflektiert werden, um den Spagat zwischen der eigenen Überzeugung und den Forderung von außen gerecht werden zu können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die eigene Kultur ungeplant verändert und beginnt, sich von den geltenden Werten zu lösen. Jede gravierende Veränderung des Unternehmensumfeldes kann die Unternehmenskultur erheblich beeinflussen (vgl. Neubauer 2003, S. 139). Wie stark sich der Einfluss auswirkt, hängt aber von der jeweiligen Stärke der Organisationskultur selbst ab. Soll die Organisationskultur abgeändert werden, sind Unternehmen angehalten zu überprüfen, ob die Kultur der Umwelt der eigenen Kulturentwicklung entspricht oder diese sich aufgrund möglicher Aspekte unterscheiden. Gründe

für eine Kulturveränderung können Unternehmensvergrößerung oder der Einsatz strategischer Instrumente sein (vgl. Hrycyk 2012, S. 141).

Über die Analyse des Marktumfeldes können also Faktoren bestimmt und herausgefunden werden, die für den Erfolg bzw. gegen einen Erfolg sprechen. Das Image einer Organisation z.B. übermittelt Werte und ein bestimmtes Organisationsbild, welches die Außenwelt vom Unternehmen hat. Welchen Wert ein Nutzer, Kunde oder Besucher in den jeweiligen Leistungen sieht, hängt also auch davon ab, wie sich ein Unternehmen nach außen hin präsentiert. Die Art und Weise wie Leistungen erbracht werden, muss mit der Art und Weise, wie sich das Unternehmen präsentiert zusammenpassen.

Welche herben Konsequenzen ein gestörtes öffentlich-moralisches Verständnis von Sozialarbeit und dem Auftreten einer sozialen Organisation haben kann, zeigt *Sussebach (2010)* am Beispiel der *Treberhilfe Berlin*. Im Bereich der Obdachlosenhilfe tätig, trat der Geschäftsführer in der Öffentlichkeit edel auf und leistete sich als Dienstwagen einen Maserati. Das öffentliche Meinungsbild war bei Bekanntwerden des Falls verheerend für den Verein. Die *Treberhilfe Berlin* stand folglich als Verein da, der sich auf Kosten der Ärmsten bereichert. Der Maserati stand in den Augen der Öffentlichkeit symbolisch für ein unethisches Auftreten des sozialen Vereins. Die Leistungen der Vereinsmitarbeiter (260 an der Zahl) und die positiven Wirkmechanismen bei der Betreuung von Obdachlosen gerieten in den Hintergrund. Über das autoritäre Verhalten des Geschäftsführers, den Verein nach seinem Sinnbild zu formen und die Sozialarbeiter gewinnorientiert auszurichten, erhielt die an sich gute Arbeit der Mitarbeiter einen so schlechten Ruf, dass die *Treberhilfe Berlin* schließlich insolvent ging.

Der Verein kann sinnbildlich als Beispiel einer Organisationskultur stehen, die sich aus einer „one-man-show“ herausbildete und in Diskrepanz zu den Werten der Mitarbeiter und den Werten der Umwelt steht. Gleichwohl könnte der benannte Fall aber die finanzielle Welt der Sozialarbeit ins Wanken bringen. Der Weg der *Treberhilfe Berlin* zeigte nämlich auch auf, dass mit Sozialarbeit Rendite erreicht werden kann (vgl. *Sussebach 2010*). Das wiederum kann dazu führen, dass das Umfeld sozialer Organisationen neue Forderungen stellt. In z.B. mehr wirtschaftlich orientiertes und weniger menschlich orientiertes Handeln, welches kostenintensiver ist. Der *Evangelische Diakonieverein Berlin-Zehlendorf e.V.* hat nunmehr die Aufgaben der alten *Treberhilfe Berlin* übernommen und eine neue gGmbH gegründet. Die *Neue-Treberhilfe gGmbH*. Die Frage hierbei ist, inwieweit der schlechte Ruf des alten Vereins beseitigt werden kann und die Öffentlichkeit den neuen Verein mit seinen tatsächlichen Werten verbindet.

Neben dem Image kommen weitere Faktoren für eine erfolgreiche Teilnahme am Markt in Frage. Darunter zählen den Aufgaben entsprechend gerecht-qualifiziertes Fachpersonal

und deren Kompetenzen im Kundenkontakt, eine gute Beziehung zur Umwelt, qualitativ hohe Leistungen, ein qualitatives Managementsystem und eine flexible Entwicklungsbereitschaft. Gerade der Wille sich entwickeln zu wollen, um sich neuen Herausforderungen stellen zu können, ist die Grundlage sich mit veränderten Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen und die eigene Existenz auf lange Zeit zu sichern.

3.2.1 gesellschaftliche Anforderungen

Im vorhergehenden Kapitel wurde auf die Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt eingegangen. Im wechselseitigen Informationsaustausch werden Unternehmen in ihren Tätigkeitsbereichen von ihrer Umwelt beeinflusst. Intern sind die Mitglieder einer Organisation aufgefordert den betrieblichen Richtlinien, die u.a. die ethischen Verpflichtungen beinhalten, zu beachten und zu folgen, um die zukünftige Existenz des Unternehmens mit sichern zu helfen. Allein die Tatsache, eine Balance zwischen den eigenen Überzeugungen und den Anforderungen des Arbeitgebers, kulturell vorgeschriebene Verhaltensweisen gerecht werden zu müssen, fordert Mitarbeiter genügend heraus. Doch auch die (soziale) Umwelt stellt an den Aufgaben eines Unternehmens hinreichend Anforderungen und erwartet, dass diese erfüllt werden (vgl. Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, S. 89). Der Handlungsspielraum von Unternehmen aber auch der seiner Mitarbeiter selbst wird eingeschränkt. Den Erwartungen der Umwelt kann nur in einem begrenzten Maße entgangen werden. Unternehmen können letztendlich nur weiterbestehen, wenn sie sich den gesellschaftlichen Anforderungen stellen. Rahmenbedingungen die kaum oder unmöglich selbst beeinflusst und gestaltet werden können, zwingen Organisationen förmlich sich den Gegebenheiten so anzupassen, dass eine weitere Existenz gesichert werden kann. Unternehmen sind z.B. in ihrem Handeln durch Gesetze formell gebunden und werden bei Verstößen bestraft. Ist eine Unternehmenskultur in Teilen so ausgerichtet, dass sie gegen geltende Gesetze verstößt, wird sie keine dauerhafte Gültigkeit besitzen können. Das kann z.B. bei verordneten Überstunden geschehen, die ungedeckt vom Arbeitsschutzgesetz sind oder wenn Mitarbeiter bewusst gestört werden, eigene Interessenvertretungen zu gründen. Eine weitere wichtige Größe bei den gesellschaftlichen Anforderungen, stellt die demographische Entwicklung dar. Unbeeinflussbar von Unternehmen sorgt eine älter werdende Bevölkerung für mangelnde Fachkräftereserven des Arbeitsmarktes. Unternehmen sehen sich gefordert, altersgerechte Arbeitsplätze einzurichten und über die Landesgrenzen hinweg nach neuem Personal Ausschau zu halten.

Ahrlrichs (2012) ist sich dieser Aufgabe bewusst und fasst dazu folgende Worte:

„Eine gesellschaftliche Aufgabe, die sich allen Unternehmen stellt, ist es, den altersgerechten Einsatz von älteren Menschen sicher zu stellen.“

(Ahrlrichs 2012, S. 117)

Neben den Anforderungen denen sich Unternehmen direkt konfrontiert sehen, wandern indirekt gesellschaftliche Erwartungen über die Mitarbeiter in ein Unternehmen ein. Allgemein wollen die Mitarbeiter einen guten Lebensstandard erreichen und sich diesen auch leisten. Dies wirkt sich bei Lohnerwartungen der Gesellschaft aus und spiegelt sich bei einer Weigerung der Unternehmen gute Löhne zu zahlen, in Form von Streiks wieder. Der durch die Politik ab 2015 geltende Mindestlohn zwingt Unternehmen zusätzlich, sich mit den eigenen Strukturen auseinanderzusetzen, damit die gesetzliche Vorgabe erfüllt werden kann. Daran schließt ein weiterer Aspekt an. An sich selbst gerichtete Anforderungen lassen Mitarbeiter im ehrgeizigen Streben nach Anerkennung, Macht und Geld eigene Handlungsstrategien im Unternehmen entwickeln. Diese Strategien können sich nachhaltig schädlich für ein Unternehmen auswirken. Geformt wird der eigene persönliche Ehrgeiz u.a. von allgemein gesellschaftlichen Erwartungen an die Individuen. Zu sehr steht einer materialistischen Gesellschaft, die ihre Werte über Güter und Besitz definiert, ethischen Grundwerten und damit menschlicher Würde gegenüber.

Unternehmen sind also angehalten geeignete Maßnahmen zu treffen, um den gesellschaftlichen Erwartungshaltungen gerecht zu werden. Werden die Erwartungen in den betrieblichen Ablauf integriert, liefern sie einen Gestaltungswert für die Unternehmenskultur. Die für gültig erklärten Kulturgrundsätze müssen mit den Forderungen der Umwelt abgeglichen und gegebenenfalls angepasst werden. Für die Organisation bedeutet dies, sich mit seinen Systemprozessen auseinanderzusetzen. Mittel für die Integration gesellschaftlicher Erwartungen und Forderungen können die Einrichtung einer gesundheitsfördernden Kultur, die Überprüfung der Führungsstile sowie des Umgangs mit den Mitarbeitern, die Kontrolle der Gleichstellung (um gesetzlich definierte Ungerechtigkeiten auszuschließen) und die Bezahlung guter Löhne sein. Des Weiteren sind Maßnahmen zu treffen, die eine heutig geforderte Vereinbarkeit zwischen Berufs-, Familien- und Privatleben ermöglichen (vgl. Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, S. 95-96).

Organisationen können sich jedoch überfordert sehen, den hohen Erwartungen gerecht zu werden. Die Eingriffe in die internen Abläufe können so groß sein, dass Existenzen bedroht werden und Unternehmen konsequent in das Ausland abwandern oder ihre eigene

Entwicklung bremsen, um den gestellten Erwartungen und Forderungen aus dem Weg zu gehen. Die für ihre traditionellen Werte und in der Bevölkerung sehr beliebten Sportvereine sehen sich mitunter in unerfüllbarer Manier hohen Auflagen seitens der Sportverbände gegenüber. Als Beispiel dienen hier die Auflagen des Deutschen Fußballbundes (DFB) gegenüber Fußballvereinen, um am Spielbetrieb der ersten drei deutschen Ligen teilnehmen zu können. Fußballvereine, die in die 3. Liga aufsteigen, bekommen für den Spielbetrieb nur dann eine Lizenz vom DFB, wenn die Richtlinien für die Teilnahme am Spielbetrieb erfüllt werden. Dazu zählt ein Stadion mit einer Mindestkapazität von 10.000 Zuschauern, der Einbau einer Rasenheizung und die Anstellung hauptamtlich Mitarbeiter (vgl. DFB Statut 3. Liga, 2012). Gerade kleinere Vereine sind kaum in der Lage diese Forderungen zu erfüllen und verzichten auf ihre sportliche Entwicklung, indem sie den Aufstieg ablehnen. *Braun (2013)* weist auf die finanziellen Belastungen hin, die sich ergeben und derart hoch sein können, dass sich Vereine keinesfalls in unsicheres Fahrwasser begeben und damit ihre Existenz gefährden wollen (vgl. Braun 2013). Eine traditionsbewusste Organisation kann bei derart starken Anforderungen enorm unter Druck geraten, ihren Werten weiter zu folgen. Mittlerweile ist eine sehr beliebte Variante, das eigene Vereinsleben und die darin integrierten Werte und Identitätsmerkmale abzusichern, das Gründen von Wirtschaftsgesellschaften durch soziale Organisationen und Sportvereinen. Leistungen oder ganze Abteilungen werden damit aus dem Verein ausgegliedert. Der Vorteil dieser Maßnahmen besteht darin, dass die Organisationen ihre wirtschaftlich-krisenanfälligen Tätigkeitsbereiche auslagern und dadurch ihre eigene Existenz weitestgehend absichern. Ein neues Konfliktfeld kann aber dann entstehen, wenn die getätigten Maßnahmen die gesellschaftlichen Anforderungen zwar erfüllen, aber diese dann mit der eigenen Kulturauffassung korrelieren. Das wirtschaftlich orientierte Handeln vereinseigener Unternehmen kann von den ethischen Grundwerten des Hauptvereins abweichen.

Doch auch die Gesellschaft kann sich selbst in einen Konflikt mit den eigenen Forderungen bringen. Nämlich dann, wenn sie zwar gute Löhne oder eine umweltfreundliche Unternehmung einfordert, aber selbst keine Bereitschaft zeigt, die Erfüllung der Forderung über höhere Preise zu honorieren. *Schulz von Thun (2014)* kritisiert, dass eine gesellschaftliche Erwartungshaltung und die daraus entstehenden Zustände im institutionellen Bereich von Mitarbeitern bestimmte Umgangsformen abverlangen oder ihnen zumindest nahelegen. Schulen z.B. haben „heimliche“ Lehrpläne die das Verhältnis zwischen Lehrer und Schüler schon von vornherein belasten. Von der Gesellschaft werden neben der Wissensvermittlung auch erzieherische Maßnahmen verlangt, die der Lehrer in seiner Rolle als Pädagoge zu erbringen hat. Das hat zur Folge, dass sich Schüler in der Rolle der zu „Gehorchenden“ wiederfinden und der Lehrer zum Maßregler wird. Die Schule als öffentliche Institution ist gezwungen, das ihr von der Gesellschaft zugewiesene Wertebild zu er-

füllen, dem sich die Schüler kaum entziehen können. Eine gesellschaftliche Logik, die sich aus einem bestimmten Verhalten positive Effekte erhofft, kann langfristig gesehen die Beziehungen unter den Menschen erheblich negativ beeinflussen, wenn die eigentlichen Ursachen für Konflikte unbehandelt bleiben (vgl. Schulz von Thun 2014, S. 22).

3.2.2 Human-Entwicklung in Unternehmen

Vor mehr als 120 Jahren begründete *Taylor* als einer der ersten Menschen die Organisationslehre. Seine Theorie darüber wie ein Unternehmen funktioniert, besser gesagt, zu funktionieren hat, ist als *Taylorismus* bezeichnet in die Zeitgeschichte der wissenschaftlichen Organisationslehre eingegangen. Das damalige Menschenbild unterschied sich von dem heutigen enorm. *Taylor* trennte die Kopf- von der Handarbeit und vertrat die Meinung, dass der Mensch über Geld zu motivieren ist, weil dieser ein Bestreben danach hat seine Existenz abzusichern. Niedrige Löhne brachten die Arbeiter in eine große Abhängigkeit für Andere auf Dauer zu arbeiten, um ihr Überleben zu sichern. Seit her hat sich einiges in den Organisationsansätzen geändert. Der Taylorismus gilt zusammen mit dem von *Max Weber* erstelltem *Bürokratie-Ansatz* als klassischer Ansatz der Organisations-theorien. Die Neo-Klassischen Ansätze u.a. von *Mayo*, *Maslow*, *McGregor*, *Marchak* und *Simon* berücksichtigen bereits die Entwicklungen und Auswirkungen der zunehmenden Industrialisierung. Die Arbeiten wurden komplexer und erforderten einen höheren Ausbildungsgrad der Mitarbeiter, umfangreichere Organisationsformen und neues strategisches Denken, um die vermehrt auftretenden Problemstellungen im System lösen zu können. Schon die Vertreter der Neo-Klassischen Ansätze erkannten, dass der Faktor Mensch mehr ist, als lediglich ein einstellbares Instrument im Unternehmensprozess. Soziale Bedürfnisse und motivierende Aspekte der Mitarbeiter bezüglich ihrer Tätigkeit rückten näher in den Fokus der Unternehmensgestaltung. In den modernen Organisationsansätzen (u.a. *Schein*, *Weick*, *Friedberg*, *Pondy*) gelangt der Mensch mit in den Vordergrund. Als wichtige Ressource ist er unabdingbar für den Erfolg eines Unternehmens. Sichert der Mitarbeiter doch Fachwissen über spezielle Leistungsverfahren, kennt individuelle Besonderheiten des Unternehmens und transferiert diese Kenntnisse und Erfahrungen an die nächste Generation Mitarbeiter weiter. *Scholz (2009)* sieht in der Human-Ausrichtung einen wichtigen Fortschritt in der Beziehung zum Mitarbeiter. Der Mitarbeiter wird dadurch als wichtiges Kapital angesehen und stellt damit ein Vermögenswert für das Unternehmen dar. Daraus kann ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz entstehen, der mit geeigneten personal-wirtschaftlichen Maßnahmen noch optimiert werden kann (vgl. *Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009*, S. 539). Der Mensch selbst spielt also in der modernen Organisationslehre eine gewichtige Rolle. Über Sinnfindung der Arbeit und den eigenen Interessen stellt

der Mitarbeiter eine sehr wichtige Komponente im Arbeitsprozess dar. Eigen-strategisch gestaltet er die Unternehmensentwicklung mit.

Zu den modernen Ansätzen gesellen sich die interaktiven Prozesse in Unternehmen und deren Informationsaustausch mit der Umwelt. Die sich ab den 70er Jahren in vielen Industrienationen abspielenden Ereignisse wie Kriminalität, Umweltverschmutzung, Wirtschaftskrisen (Ölkrise) und steigender Globalisierung kennzeichnen ein Leben, welches sich innerhalb und außerhalb von Organisationen unterscheidet und abgrenzt. Die Umwelt entwickelt sich so schnell, dass eine Diskrepanz zwischen dem Leben in einer Organisation und dem Leben außerhalb entsteht. Werte werden dadurch unklar, weil sie unterschiedlich ausgelegt werden und lassen eine Doppeldeutigkeit entstehen. Die Beziehungen der Organisationsmitglieder leiden, werden undeutlich und sind schwerer zu definieren, da die Betroffenen, bedingt aus den unterschiedlichen Einflüssen, kontextbezogen handeln (vgl. Szabo 1998, S. 24). Jedoch gibt die Ausweitung demokratischer Strukturen den Menschen mehr Mitspracherechte im staatlichen Handeln und verstärkt eine kritisch, selbstbewusste Auseinandersetzung innerhalb der Gesellschaft mit den allgemein geltenden Werten, Normen und generellen Weltanschauungen. Der Ruf nach sozialverträglicher Arbeit und menschenwürdiger Behandlung wird in diesem Kontext lauter und lässt somit ab den 70er und 80er Jahren allmählich einen Werte- und Bewusstseinswandel in der Gesellschaft entstehen. Alte Wertemuster werden vermehrt abgelehnt und Organisationen sehen sich nunmehr Forderungen gegenüber, „*humane*“ Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Die ethisch begründeten Werte die in Human- und Umweltzielen dargestellt werden, gewinnen an Bedeutung und müssen in die Organisationen aufgenommen werden, da sie Entscheidungsprozesse im taktisch operativen Bereich maßgebend mitgestalten und beeinflussen (vgl. Küpper 2006, S. 297). Ein *Human-Ressourcen Management* knüpft an die ethisch bedingten Werte an. Die Unternehmenskultur und die vom Mitarbeiter vertretenen Werte und Normen werden nunmehr bei Entscheidungsfindungen und Maßnahmen des Unternehmens berücksichtigt. Im werteorientierten *Human-Ressourcen Management* werden die Ziele der Organisation mit den individuellen Interessen der betroffenen Mitglieder sinnvoll und tragbar miteinander verbunden. Die strategische Personalentwicklung des Unternehmens wird hierbei beispielsweise mit den Laufbahnzielen des Einzelnen abgestimmt (vgl. Heinen 1987, S. 197). Kritik am „menschlichen“ Ansatz kommt jedoch von *Schulz von Thun (2014)*. Er bemängelt, dass die Mitmenschlichkeit nur deswegen betont wird, weil sich Unternehmen davon mehr Sacheffektivität erhoffen. Die Persönlichkeitsentfaltung des Einzelnen findet nur scheinbar statt und erhält bei der Gestaltung der mitmenschlichen Beziehung tatsächlich keinen Eigenwert. *Schulz von Thun (2014)* begründet seine Ansicht damit, dass der Einzelne und die Art des Miteinanders hinter den in der Arbeitswelt herrschenden Sachzwängen stehen und wenn überhaupt nur dann zäh-

len, wenn sie funktional für die Sacheffektivität eines Unternehmens sind (vgl. Schulz von Thun 2014, S. 154).

Allgemein kann sicher die These vertreten werden, dass wenn die Humanentwicklung im Unternehmen vernachlässigt wird und sich damit humane Arbeitsbedingungen verschlechtern, sich dies das am unzufriedenen Verhalten der Mitarbeiter zeigt. Ein Mittel um die Interessen der Mitarbeiter durchzusetzen sind Streiks. In einer Kolumne über streikende Postangestellte beschreibt *Dohnanyi (2014)* die Hintergründe der Betroffenen. In einem globalisierten Marktumfeld lockert die Deutsche Post ihre human-Ausrichtung und stattet viele ihrer Mitarbeiter nur noch mit kurzen Zeitverträgen aus. Die Verträge werden zwar meist verlängert, aber durch die stetig ablaufenden Verträge werden die Mitarbeiter in eine ungewisse Zukunft geschickt, die keine grundlegende Sicherheit mehr bietet. Die Mitarbeiter fühlen sich letztendlich ausgebeutet und schlecht behandelt (vgl. *Dohnanyi 2014*). Das Verhalten der Post ist ein Beispiel dafür, wie Personalplanung lediglich den strategischen Maßnahmen des Arbeitgebers sowie seinen eigenen Interessen dient und den eigenen Mitarbeiter außen vor lässt. Werden die Humanziele wieder vermehrt ad acta gelegt, droht ein Rückschritt in alte Zeiten, in denen Arbeiter lediglich als Zweckmittel für das Erbringen von Leistung im Unternehmen angesehen und entsprechend behandelt werden. Der im unternehmerischen Handeln integrierte ethische Gedanke könnte somit wieder verschwinden und eine „kalte“, dem Mitarbeiter zu Lasten gehende, Kultur entstehen lassen.

3.2.3 Vor- und Nachteile starker Kulturen

Bei der Steuerung der Geschicke eines Unternehmens, muss das Management mehrere kulturelle Aspekte berücksichtigen. Auf dem ersten Blick scheint eine starke Kultur, in der die Mitglieder den Vorgaben folgen, positiv auf ein System einzuwirken und seine Funktion sicherzustellen. *Schreyögg (2012)* behandelt in seinem Buch „Grundlagen der Organisation“ die positiven wie negativen Wirkungen starker Kulturen, auf die folgend genauer eingegangen wird.

1) Vorteile

Lange Zeit wurde mit starken Kulturen ein hohes Leistungsniveau und eine hohe Funktionstüchtigkeit von Unternehmen verbunden. Positiv wirkt sich eine stark erlebte Kultur auf die Handlungsorientierung aus. Den Mitgliedern wird ein prägnantes Weltbild in einer verständlichen Art und Weise vermittelt, welches ein klares Muster an Orientierung gibt. Die möglichen Interpretationen und Sichtweisen, die sich aus Ereignissen ableiten lassen,

werden durch ein starkes Weltbild reduziert. Damit wird eine klare Basis für das tägliche Handeln geschaffen und fördert dabei eine reibungslose Kommunikation. Durch die einheitliche Orientierung gestalten sich Abstimmungsprozesse einfacher und direkter. Das Kommunikations-Netzwerk kann sich auf die richtige Interpretation von Signalen verlassen. Im Vergleich dazu, müssen bei der rein formalen Kommunikation viele Interpretationsmuster berücksichtigt werden. Ob die formale Kommunikation auch richtig verstanden wird, hängt davon ab, wie eine Nachricht versendet und in ihrer Deutung empfangen wird. Während in starken Kulturen die Sprache klar ist kann sie in schwachen Kulturen unklar sein und die Botschaft in ihrem Sinn unverständlich erscheinen lassen.

Ein weiteres positives Merkmal ist der geringe Kontrollaufwand innerhalb starker Kulturen. Dadurch dass die Werte so stark verinnerlicht sind, weichen die Mitglieder kaum von ihnen ab und leben das gewollte Handeln aus. Starke Kulturen sind sehr stabil aufgestellt, denn die geteilten Werte, mit denen sich die Mitglieder einer Organisation identifizieren, geben ein hohes Maß an Sicherheit und Selbstvertrauen. Angst vor Unsicherheiten wird durch ein starkes Kulturleben reduziert. Die Bereitschaft solch einem System zu folgen, erhöht sich dadurch enorm (vgl. Schreyögg 2012, S. 184-186).

2) Nachteile

Die positiven Effekte einer starken Organisationskultur haben auch ihre dunklen Seiten. Aus einer starken Kultur kann eine allmählich in sich geschlossene Kultur entstehen. Eingeschliffene Rituale und Traditionen erhöhen nach *Schreyögg (2012)* die Gefahr, dass sich aus starken Kulturen geschlossene Systeme bilden. Während eine offene Kultur in einem regen Austausch mit der Umwelt tritt und so deren Einflüsse, Ideen und Entwicklungen aufnimmt und in das eigene kulturelle Leben integriert, schotten sich geschlossene Kulturen hingegen extrem von der Umwelt ab. Ein stark ausgeprägtes und tiefgreifend aufgenommenes Wertesystem kann die Orientierung der Mitglieder extrem steuern. Das System hat sich dann zur beherrschenden Kraft für die Orientierung entwickelt. Kritik oder Warnsignale, die in Widerspruch zur eigenen Kultur stehen, werden verdrängt oder bewusst überhört bzw. ignoriert. Je fester die kulturellen Rituale und Traditionen gezogen sind, umso größer ist die Tendenz, dass sich Organisationen einigeln und zu einem geschlossenen System mutieren. Selbst wenn Organisationen, aus der Konsequenz von Umweltereignissen heraus, sich veranlasst sehen müssten Veränderungen einzuleiten, wird dieser Schritt abgelehnt. Forderungen von externen Stakeholdern kann Konflikte hervorrufen, wenn das was gefordert wird, von dem abweicht, was sich die Organisation selbst vorstellt. Werden die Interessen der Umwelt als unberechtigt angesehen, können nach *Kreikebaum (1996)* verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, um das eigene

Wertesystem stabil zu halten. Darunter fallen etwa, dass berechnete Forderungen bewusst ignoriert bleiben, die Ansprüche unzureichend erfüllt werden oder eine schlechte Kommunikation zwischen Umwelt und Unternehmen geführt wird (vgl. Kreikebaum 1996, S. 232).

Starke Kulturen stehen tendenziell misstrauisch Veränderungen gegenüber, da dadurch das herrschende Weltbild bedroht wird. Vorschläge die den eigenen Überzeugungen zuwider laufen, werden daher schon frühzeitig blockiert oder aufgrund der starken systematischen Steuerung der Gedanken kaum mehr wahrgenommen (vgl. Schreyögg 2012, S. 186). In seinem Stufen-Modell der Realitätsverzerrung argumentiert *Rainer Sachse (2014)* aus der psychologischen Perspektive, dass eine massive Realitätsverzerrung dann vorliegt, wenn das sogenannte Selbst-Image harten und gut gesicherten Fakten widerspricht. Gut belegbare Schlussfolgerungen werden hierbei generell abgelehnt (vgl. Sachse 2014, S. 94). Die Gruppenmitglieder verhalten sich also sehr stark nach dem, was ihnen von der Organisation vorgesetzt wird. Ihr Handeln richtet sich nach den gegebenen Überzeugungen, Ansichten sowie Interpretationsmustern gegenüber Ereignissen aus. Die daraus abgeleiteten „Wahrheiten“ können daher extrem von den Realitäten abweichen. Ist z.B. ein Unternehmen aufgrund einer strategischen Neuorientierung gezwungen einen grundsätzlichen Kulturwandel vorzunehmen, erweisen sich starke Organisationskulturen als problematisch. Die gewogene Sicherheit die eine feste Kultur bietet, gerät in Gefahr und lässt daher Angst und Abwehr gegenüber Ungewohnten und Unbekannten entstehen. Eine gewichtige Rolle nehmen dabei auch Personen in Unternehmen ein, die aus einer starken intrinsischen Motivation heraus daran interessiert sind, das bestehende System unverändert zu belassen, weil sie eventuell Nachteile für sich befürchten. Das können Mitarbeiter sein, die einen besonderen Status in der kulturellen Gemeinschaft errungen haben und diesen verlieren könnten. Nach Worten von *Schreyögg (2012)* lässt die Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster neue Perspektiven im Unternehmensprozess kaum zu, da an alte Erfolgsgarantien festgehalten wird. Neue Wege werden bewusst zugestellt und an herkömmliche Prozesse festgehalten, egal ob diese tatsächlich die besten Voraussetzungen mit sich bringen. Neue Perspektiven einzunehmen setzt jedoch ein gewisses Maß an Kritikfähigkeit, Offenheit und Unbefangenheit der Mitarbeiter voraus. Starke Kulturen sind aber emotional so stark eingebunden, dass der notwendige Prozess einer Selbstreflexion kollektiv vermieden wird. Kritik wird als illegitim abgewiesen. Das starke Kulturdenken neigt grotesker Weise dazu, eine Art Kollektivverhalten zu erzwingen, welches die Mitglieder in bestimmte Verhaltensweisen presst. Anderslautende Meinungsbilder, Bedenken, Widerspruch usw. werden mehr oder weniger freiwillig zugunsten der kulturellen Werte zurückgestellt, damit der kulturelle Rahmen erhalten bleibt.

In Anbetracht der gesamten negativen Effekte, die starker Kulturen aufweisen, summieren sich diese soweit, dass ihre Organisation starr wirkt und mangelnde Anpassungsfähigkeit aufzeigt. Die so entstandenen Barrieren verhindern einen organisatorischen Wandel, der aber in zunehmendem Maße notwendig wird und Organisationen zur Aufgabe traditioneller Strukturen zwingt. Die Fähigkeit sich auf die unterschiedlichen Herausforderungen um- und einzustellen ist eine überlebenswichtige Ressource (vgl. Schreyögg 2012, S. 186-187). Starke Kulturen sollten sich daher öffnen und Wege finden, um den Erfordernissen einer fruchtbaren und wirkungsvollen Umweltbeziehung gerecht werden zu können.

3.3 Persönlichkeitsstörungen

Als problematisch für die professionelle Kulturbewertung im Unternehmen können sich individuelle Persönlichkeitsmerkmale erweisen. Das einzelne Gruppenmitglied kann im günstigen Fall positive Impulse für das Kulturleben auslösen. Jedoch gehören Persönlichkeitsstörungen mit zu den Gefahrenquellen, die das Kulturleben potentiell stören, negative Impulse auslösen und so eine Kulturstörung hervorrufen können. Wie sich Menschen verhalten hängt stark davon ab, wie sie in ihrer Kindheitsphase geprägt wurden. Daraus lassen sich persönliche Überzeugungen, Interpretationsmuster und die Form von Beziehungsgestaltungen zu anderen Individuen ableiten. Traten in den Entwicklungsphasen erhebliche Störungen in den Beziehungen zu den Eltern auf, können sich daraus wiederum starke Persönlichkeitsstörungen bei den betreffenden Personen entwickeln. Während in früherer Zeit davon ausgegangen wurde, dass eine Persönlichkeitsstörung die Störung der gesamten Persönlichkeit betraf, erläutert *Sachse (2013)*, dass nach heutigem Verständnis Persönlichkeitsstörungen im Kern Störungen der Interaktion, der Beziehung oder der Beziehungsgestaltung sind (vgl. Sachse 2013, S. 11). Für die Kommunikation und der Zusammenarbeit im unternehmerischen Alltag, stellen Störungen in den Beziehungen eine enorme Belastung für die Mitarbeiter dar. Bestimmte Persönlichkeitsstörungen veranlassen Menschen zum Streben nach Positionen, in denen sie Macht und Einfluss haben. Diese Positionen liegen in der Regel auf der Leitungsebene. Für Mitarbeiter können Vorgesetzte mit Persönlichkeitsstörungen sehr schwierig werden (vgl. Röhr 2013, S. 163). Da Menschen mit stark ausgeprägten Persönlichkeitsstörungen einen erheblichen Einfluss auf das Organisationsklima haben, ist eine Auseinandersetzung mit diesem Thema in Organisationen sehr wichtig.

Im klassischen Stil vertrauen Menschen ihren Weltbildern und richten ihr Handeln entsprechend danach aus. Dadurch entsteht ein Kreislauf der kausal immer wieder die eigenen Überzeugungen bestätigt. Ausgeprägte Persönlichkeitsstörungen belasten jedoch die

Beziehungen zu anderen Menschen erheblich. *Scholz/Hofbauer (1990)* sehen in Persönlichkeitsstörungen, die auf der Führungsebene zu finden sind, einen wichtigen Aspekt im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung und der Organisationskultur. Die Beziehungsstörungen können sich auf unterschiedliche Art und Weise im Verhalten der Leitung äußern. Manager die sich paranoid im *Verfolgungswahn* sehen vertrauen niemanden und sind stets bereit, auf imaginäre oder reale Angriffe zu reagieren. Neurotische Führungskräfte misstrauen Anderen, sind oft gereizt, äußerst schnell erregt und zeigen sich überempfindlich. Ein weiteres neurotisches Verhalten zeigt sich im *Kontrollwahn* der dazu führt, die Mitarbeiter ständig zu kontrollieren und zu beobachten. Über Regeln und Beschränkungen werden alle Details festgelegt. Daraus entsteht eine ordnungssüchtige Kultur in der die Abläufe so genau geregelt sind, dass keine Abweichungen und Spontanität mehr entsteht. Führungskräfte mit einem hohen Drang an Kontrolle blockieren abweichendes Verhalten, sehen dies als Störung des Arbeitsprozesses und übersehen notwendige Veränderungen als Chance sich weiterzuentwickeln. Die Angst vor Fehlern ist so groß, dass an der bestehende Ordnung festhalten wird. Beim *Abkopplungswahn* ziehen sich Menschen von anderen zurück. Manager mit solch einem Verhalten gehen auf Distanz zu anderen. Das kann zu Isolation, Frustration und zu internen Machtkämpfen im Unternehmen führen (vgl. Scholz/Hofbauer 1990, S. 140-144). Menschen mit narzisstischem Verhalten wollen herrschen, brauchen Bestätigung, überwachen andere und vermeiden die kritische Auseinandersetzung mit sich selbst, da sie ihren Wert über Leistung definieren. Andere Menschen werden manipuliert, um bestätigt zu werden. Bewusst werden die „weichen“ Stellen der Gruppe ausgenutzt. Im Ernstfall, beispielsweise bei einer drohenden kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Person, stehen so genug Verbündete zur Verfügung, um die „Angriffe“ als ungerechtfertigt abzuwehren. Narzisstische Vorgesetzte sind für *Röhr (2013)* gefährlich für die Belegschaft und das Unternehmen bzw. den Bereichen in denen sie tätig sind. Personen mit stark ausgeprägten narzisstischen Verhalten streben hohe Positionen an, um an Bewunderung zu gelangen und ein Gefühl von Überlegenheit zu erhalten. Die Motivation des Führens liegt begründet in Machtgelüsten, erlangen von Prestige und Ansehen. Die Interessen des Unternehmens und der Umwelt stehen zweitrangig hinter den eigenen an. Aufgrund der Eigenmotivation von Führungskräften mit starken Persönlichkeitsstörungen können aber durchaus beachtenswerte Unternehmenserfolge erreicht werden. Betrifft dies die Eigentümer, wird die Organisationskultur entsprechend nach den Prinzipien des Visionärs aufgestellt. Bei angestellten Führungskräften besteht jedoch die Gefahr, dass Leistungen von den eigentlichen Unternehmenszielen und den Prinzipien der Unternehmenskultur abweichen. Narzisstische Vorgesetzte sind nach *Röhr (2013)* in Unternehmen fehl besetzt (vgl. Röhr 2013, S. 160-161).

4 Kultur und Qualitätsmanagement

Theoretischer Teil III

4 Kultur und Qualitätsmanagement

Kultur leben und zugleich qualitativ so zu arbeiten, dass der Abnehmer von den angebotenen Leistungen zufrieden gestellt wird? Kann so etwas funktionieren?

Wenn die Mitglieder einer Kulturgruppe mit ihrem Innenleben zufrieden sind, dann kann die Art und Weise des Zusammenseins durchaus allein qualitativ hochwertig sein. Richtet sich die Existenz der Gruppe als Organisationen aber nach außen, dann muss so gearbeitet werden, dass die Leistungen qualitätsorientiert auch nach den Bedürfnissen der Außenwelt erstellt werden. Dafür ist aber eine Qualitätskultur notwendig und ein darauf ausgerichtetes Qualitätsmanagement. *Weller (2013)* gibt in einem Internetartikel der Zeitschrift „Qualität und Zuverlässigkeit“ zu bedenken, dass eine Qualitätskultur von der Organisationskultur abhängt. Eine Organisationskultur sollte demnach so gestaltet sein, dass sie sich an den Bedürfnissen der Abnehmer und Mitarbeiter sowie an den Leitlinien und Standards der Leistungserbringung orientiert und Bereitschaft zeigt, sich in Lernprozesse zu begeben. Eine ganzheitliche Qualität ist nur dann möglich, wenn diese ein grundsätzlicher Bestandteil einer gelebten Organisationskultur ist. Dazu muss die Kultur entsprechend aufgestellt sein und die Mitarbeiter sich mit den Werten identifizieren, da in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen nur bedingt ein gewisses Verhalten verordnet bzw. vorgeschrieben werden kann. Gewünschte Verhaltensweisen gedeihen also mit der Zeit aus der Identifikation mit den Werten der Kultur (vgl. qz-online.de 2013).

Besitzt eine Organisation die entsprechende Kultur in der ein qualitätsorientiertes Handeln inbegriffen ist, dann ist damit der Grundstein für die *lernende Organisation* gelegt. Im Bestreben die Leistungen stetig zu verbessern, werden von der Führungsebene verschiedene Lernmechanismen in der Organisation installiert und weiterentwickelt. Strategien, die frühzeitig Krisen erkennen sollen, werden erstellt und Maßnahmen, welche die Krisen bewältigen, ergriffen. Damit die Qualität dauerhaft gesichert wird, muss sich eine Organisation mit den verschiedenen Einflüssen, Erwartungen und Bedürfnissen, die auf den Leistungsprozess einwirken, auseinandersetzen. Unternehmen die auf Dauer ihr Handeln reflektieren und bereit sind Neues dazuzulernen, legen den Grundstein für eine effektive Qualitätsentwicklung und damit für den zukünftigen Fortbestand der Organisation (vgl. Merchel 2005, S. 143). Beachtet werden muss im Entwicklungsprozess von Organisationen, dass alle Maßnahmen, welche Qualität erzeugen und absichern sollen sowie die damit verbundenen strategischen Planungen nur dann funktionieren, wenn die erstellten Konzepte tatsächlich auch in die Tat umgesetzt werden und keine reinen theoretischen Konstrukte bleiben. In den strategischen Planungen spielen verschiedene Instrumente der Qualitätssicherung eine wichtige Rolle. Auf einige Instrumente wird nach der Behandlung des Qualitätsbegriffes in nachfolgenden Unterpunkten näher eingegangen.

4.1 Qualitätsbegriff

Von Qualität wird oft gesprochen, wenn Produkte und Dienstleistungen eine gewisse Eigenschaft besitzen, die einen hohen Wert ausdrücken lassen. Doch was verbirgt sich tatsächlich hinter dem Begriff? Das heute verwendete Wort „Qualität“ entstammt ursprünglich aus dem Lateinischen (Qualis) und umschreibt hauptsächlich wie beschaffen eine Sache ist, welche Güte und welcher Wert sich mit ihr verbinden. Qualität heißt begrifflich gesehen also, etwas zu umschreiben. Doch gefühlt wird heute mit dem Begriff der Qualität lediglich noch der Wert einer Sache verbunden. Auch wenn mehrere Begriffsdefinitionen entstanden sind, wurde in der Wissenschaft bisher keine einheitliche Begriffsvorstellung, über das was unter Qualität verstanden wird, gefunden. Die *Deutsche Gesellschaft für Qualität* definiert Qualität als:

„... die Gesamtheit von Merkmalen (Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“

(Quality Services & Wissen GmbH 2009 in Arnold/Grunwald/Maelicke 2014, S. 588).

Daraus wie die *Deutsche Gesellschaft für Qualität* den Begriff der Qualität definiert, leitet *Arnold (2014)* zwei Ansätze ab, die Qualität beschreiben sollen. Im ersten Ansatz wird die Qualität als Summe von Leistungseigenschaften verstanden, die objektiv bestimm- und messbar sind. Der zweite Ansatz beschäftigt sich vordergründig mit dem Kunden und seinen Anforderungen. Qualität wird hier als subjektive Bestimmungsgröße in seinen Merkmalen seitens der Nachfrager verstanden. Das heißt, die wahrgenommenen Eigenschaften einer Leistung unterliegen subjektiven Sichtweisen des Kunden. Qualität wird danach definiert, inwieweit die Erwartungen gegenüber einer Leistung erfüllt werden, unabhängig von objektiven Qualitätsmerkmalen (vgl. Arnold/Grunwald/Maelicke 2014, S. 587-588). Je nach Sichtweise ist eine Leistung qualitativ hochwertig oder minderwertig und unterliegt dem individuellen Bewertungssystem einer beurteilenden Person oder Stelle. *Müller (2013)* unterstreicht die Relativität der Qualität. Qualitätsbestimmungen unterscheiden sich z.B. allein durch die Perspektive der Betrachter voneinander. Ein Unternehmen kann andere qualitative Ansprüche an seine Leistungen haben und als diese ausweisen, während seine Kunden etwas ganz anderes unter Qualität verstehen. Verantwortlich dafür sind die verschiedenen Erfahrungen und das vorhandene Wissen gegenüber einer Sache. Die unterschiedlichsten Interessen, Werte, Normen und Vergleiche sind die Grundlage für eine Qualitätsbestimmung. Leistungen und Sachen haben an sich keine Qualität,

sondern bekommen diese erst zugeschrieben, wenn ihre Beschaffenheit durch einen Betrachter bestimmt und bewertet wurde. Als Betrachter kommen Kunden, Käufer oder Leistungsempfänger etc. in Frage, die zugleich einen Qualitätsgrad erstellen. Je mehr die Ansprüche und Erwartungen (Soll-Zustand) des Betrachters erfüllt werden (Ist-Zustand), umso höher wird allgemein der Grad der Qualität bezeichnet (vgl. Holdenrieder 2013, S. 115-116). Durch die subjektive Qualitätsbestimmung von Leistungen besteht die Gefahr, dass sich Unternehmen in ihrer Qualitätsausrichtung zu weit weg von den Ansprüchen der Zielgruppe befinden. Das heißt, dass das gestellte Normen- und Wertesystem einer Organisation regelmäßig in seiner Wirkung zur Umweltbeziehung daraufhin überprüft werden muss, ob komplementär miteinander umgegangen wird. Eine falsche Einschätzung der eigenen Qualität kann fatale Folgen für die Akzeptanz der eigenen Mitarbeiter oder/und der Umwelt gegenüber der erbrachten Leistung nach sich ziehen.

4.2 Instrumente der Qualitätssicherung

Unternehmen sind grundsätzlich daran interessiert, dass sie auf lange Sicht Bestand haben und über das Erstellen von Leistung einen dauerhaften Vorteil für sich erzielen. Bei gewinnorientierten Unternehmen steht wohl zweifelsohne das Streben nach Gewinnen ganz oben. Im Bereich der sozialen Arbeit dürften die Beziehungen zum Menschen einen höheren Stellenwert haben - noch. Denn auch auf dem *sozialen Markt* hat das Gewinnstreben Einzug gehalten. Die Gebietskörperschaften haben seit längerer Zeit privaten Unternehmen erlaubt soziale Dienstleistungen anzubieten bzw. staatlich garantierte Leistungen für Berechtigte zu erbringen. Je nachdem wie sich die individuellen Unternehmensziele darstellen, kann sich ein Unternehmen nur dann dauerhaft auf dem Markt etablieren, wenn sich die Leistungen in qualitativer Hinsicht den Anforderungen des Marktes stellen können. Um die Qualität anbieten zu können die erforderlich ist, sind in der Organisationslehre verschiedene Instrumente entstanden, welche helfen sollen, Leistungen qualitativ abzusichern.

Positive Wechselbeziehungen zwischen einer Organisation und seiner Umwelt, zeigen sich mit verantwortlich für ein erfolgreiches Handeln. Die Art der Führung eines Unternehmens und der damit einhergehend angewandte Ton gegenüber der Belegschaft, ist ein weiterer zu beachtender Baustein für eine qualitätsorientierte Arbeit. Kommunikation steuert Menschen und dient der Weitergabe von wichtigen Informationen, die bei einem schlechten Miteinander zurückgehalten werden könnten. Ob und wie sich ein Unternehmen den fachlichen Entwicklungen der jeweiligen Branche stellt, lässt Rückschluss darauf zu, wie das eigene Personal auf Veränderungen vorbereitet und entsprechend qualifiziert

wird. Im Aufbau der Organisation und damit in der Personalstruktur sind ebenso die individuellen Ziele der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Unzufriedene Mitarbeiter stellen eine Gefahr für eine dauerhafte Qualitätsleistung dar. Über Maßnahmen des Controlling können Klemmstellen im Betriebsablauf gefunden und korrigierend eingewirkt werden. Ein präventives Controlling sorgt dafür, dass schon im Leistungsprozess die Qualität abgesichert, gegebenenfalls nachjustiert wird und sich das Unternehmen schon vorab mit möglichen Störungen beschäftigt.

Der gesamte Prozess der Qualitätssicherung wird unterstützt, wenn sich Unternehmen mit dem *Total Quality Management (TQM)* auseinandersetzen. Das TQM ist ein von *Ishikawa (1985)* entwickelter Ansatz im Qualitätsmanagement auf den sich *Arnold (2014)* in seiner Definition von TQM bezieht.

„Total Quality Management ist eine Methode der Organisationsführung, die darauf abzielt, die Bedürfnisse der Nachfrager möglichst optimal zu erfüllen und damit den Erfolg der Organisation langfristig sicherzustellen. Der Total Quality Management-Ansatz setzt die Mitwirkung aller Organisationsmitglieder voraus.“

(Arnold/Grunwald/Maelicke 2014, S. 594)

Das TQM stellt nach *Merchel (2013)* aber kein System für das Qualitätsmanagement dar und ist auch kein spezifisch instrumentelles Konzept. Im TQM werden vielmehr Prinzipien, Handlungsanweisungen und verschiedene Instrumente gebündelt, welche eine Organisation qualitätsorientiert gestalten sollen. Das TQM richtet sich an eine bestimmte Haltung der Unternehmensleitung die erbracht werden muss, wenn Qualitätsmaßnahmen umgesetzt werden sollen. Die Mitarbeiter sind bei den Qualitätsmaßnahmen besonders zu berücksichtigen. Eine erfolgreiche Qualitätsausrichtung gelingt nur, wenn die Mitarbeiter hinter den getroffenen Maßnahmen stehen. Das heißt, dass die Mitarbeiter schon frühzeitig intensiv bei Fehleranalysen einbezogen werden müssen, um eine optimales Bearbeiten von Fehlern zu ermöglichen. Dem vorausgesetzt gelingt dies nur, wenn die Firmenkultur die Mitarbeiter frei von moralischen Drangsalierungen hält und die Sache an sich in den Vordergrund stellt (vgl. *Merchel 2013, S. 126-127*).

Das TQM unterscheidet sich wesentlich von den althergebrachten Qualitätskontrollen, hebt *Müller (2013)* hervor. Qualitätskontrollen sind so ausgelegt, dass im Nachhinein die erbrachte Leistung auf Fehler kontrolliert wird. Im TQM werden schon im Vorfeld die Prozesse optimiert, damit Fehler vermieden werden. Der Anspruch fehlerfreie Leistungen zu erbringen, Kunden zufriedenzustellen, Ressourcen optimal auszunutzen, das Unterneh-

men in seiner Qualitätsentwicklung entsprechend zu führen und die Mitarbeiter sowie Stakeholder in die Leistungserstellung einzubeziehen, zeichnet ein *Total Quality Management* aus (vgl. Holdenrieder 2013, S. 117-118).

In den weiter folgenden Kapiteln wird etwas näher auf einige Instrumente der Qualitätssicherung eingegangen, die sich zudem als Handlungsweisen in der Firmenkultur wiederfinden lassen. Die eingesetzten Instrumente der Qualitätssicherung bestimmen nämlich die Firmenkultur erheblich mit. Andererseits hängt vom kulturellen Leben ab, ob und inwieweit das unternehmerische Handeln sich zu notwendigen qualitätsorientierten Prozessen einer Organisation hinreißen lässt. Damit die Instrumente überhaupt angewandt werden und wirken können, muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, in der die eigene Arbeit offen und kritisch analysiert werden kann. Eine qualitätsorientierte Unternehmenskultur erhöht die Bereitschaft, notwendige Korrekturmaßnahmen für eine Optimierung der Leistung durchzuführen.

4.2.1 Umfeld-Analyse

Im Kapitel 3.2 wurde auf die Beziehungen zwischen Organisationen und ihrer Umwelt hingewiesen. Einflüsse der Umwelt können so extrem sein, dass daraus eine schlechte Wechselbeziehung entstehen kann, welche sich sehr negativ auf ein Unternehmen auswirken. Zu wissen, wer oder was zur Umwelt zählt und welcher Einfluss auf das Unternehmen trifft, bringt enorme Vorteile dahingehend, den Beziehungsaustausch besser gestalten und pflegen zu können. Doch neben den direkten Beziehungen, also denen die bewusst gestaltet werden, existieren in der Regel auch Indirekte. Aus den indirekten Beziehungen entstehen ebenfalls Wirkungen, welche die unternehmerischen Geschicke und Prozesse beeinflussen. Eine *Umfeldanalyse* hilft dabei sich seiner Umwelt bewusst zu werden, zu erkennen wie sie sich aufteilt und welche Arten an Beziehungen ihr zugrunde liegen. Das externe Umfeld wird auf Anzeichen möglicher Bedrohungen hin erkundet, die sich auf das gegenwärtige Geschäft schädlich auswirken können, so *Holdenrieder (2013)*. Zusätzlich bietet die Analyse sich mit neuen Chancen und Möglichkeiten, welche die Umwelt bietet, auseinanderzusetzen (vgl. Holdenrieder 2013, S. 80). Zu den Instrumenten einer *Umfeldanalyse* gehören die Analyse der *Zielgruppe (Stakeholder)*, das *Umfeld-Monitoring*, die *SWOT-Analyse* (Stärke-Schwäche-Chance-Risiken) und die *Portfolio-Analyse*.

Die Analyse der Stakeholder liefert nach *Christa (2010)* Informationen darüber, welche wesentlichen Institutionen und Zielgruppen (Kunden, Nachbarn, Gebietskörperschaften etc.) der Umwelt für den Erfolg maßgeblich sind, welche Anforderungen und Ansprüche an die Organisation gestellt werden und welches mittel- und langfristige Markthandeln auf

die Anliegen der Stakeholder und wichtigen Interessenträger vorgenommen werden kann. Sind die relevanten Interessensgruppen erkannt, besteht nun die Möglichkeit die einzelnen Interessen zu erfassen sowie die sich daraus ableitenden Forderungen und Ansprüche zu prüfen. Inwieweit diese Interessen erfüllt werden können, hängt u.a. stark von dem ethisch-normativen Verständnis des Unternehmens ab. Für die bessere Übersicht der relevanten Stakeholder werden die Forderungen nach Realisierungsmöglichkeiten, Widersprüchen und Grenzen bei der Erfüllung hin analysiert. Je mehr Perspektiven bei der Analyse einbezogen werden, umso klarer sind die gewonnenen Informationen über die Stakeholder-Erwartungen und den potentiellen Realisierungsmöglichkeiten der Organisation. Im Endeffekt kann diese Analyse dazu führen, die Stakeholder zu selektieren und Beziehungen zu beenden (vgl. Christa 2010, S. 43-44). Eine Selektion kann vor allem dann zum Tragen kommen, wenn eine zu große Diskrepanz zwischen den Unternehmenswerten und den Erwartungshaltungen der Interessenträger entstanden ist. Um solche Krisen schon im Vorfeld zu begegnen, setzt hier das *Umfeld-Monitoring* an. Hierbei werden Veränderungen des allgemeinen Umfeldes beobachtet, bewertet und schließlich danach analysiert, ob sich aufgrund von geänderten Bedingungen ein neuer Handlungsbedarf einstellt. Die Aufgaben können dann qualitativ angepasst werden, wenn die ferner liegenden Entwicklungen berücksichtigt werden. Beim *Umfeld-Monitoring* wird neben der spezifischen Geschäftsumwelt die allgemeine Umwelt erfasst. Arnold (2014) teilt die Umwelt systematisch in 4 Umwelt-Ebenen/Dimensionen ein.

- *politisch-rechtliche-Umwelt (politische Einflüsse)*
 - *soziokulturelle Umwelt (gesellschaftliche Strömungen)*
 - *technologische Umwelt (technologische Veränderungen)*
 - *makroökonomische Umwelt (volkswirtschaftliche Entwicklung)*
- (vgl. Arnold/Grunwald/Maelicke 2014, S. 663).

Holdenrieder (2013) verweist in seiner Aufführung nach Steinmann/Schreyögg (2005) und Staehle (1999) auf eine weitere Ebene. Die der *natürlichen Umwelt*. Diese Ebene verknüpft das Unternehmen mit den ökologischen Prozessen der Umwelt.

In den Ebenen der allgemeinen Umwelt lassen sich viele Faktoren finden, die sich in bestimmter Art und Weise von außen auf die strategische Planung eines Unternehmens auswirken. Werden z.B. in der soziokulturellen Umwelt neue Erkenntnisse in Werte- und Normenstrukturen der Gesellschaft erkannt, wird früher oder später die Organisation und damit die eigene Kultur davon betroffen sein. Die Organisation verändert sich dann bewusst oder unbewusst automatisch und damit auch ihre Kultur (vgl. dazu näher Holdenrieder 2013, Arnold/Grunwald/Maelicke 2014, Christa 2010).

Bei der spezifischen *Geschäftsfeldanalyse* wird das direkte Wettbewerbsumfeld (Branche, Markt, Wettbewerb) analysiert und die Erkenntnisse in strategische Planungen eingebaut. Im Gegensatz zur allgemeinen Umwelt, steht bei der Analyse des Geschäftsfeldes eine strategische Selbständigkeit im Vordergrund, die das eigene Handeln von innen her ausrichten lässt (vgl. Holdenrieder 2013, S. 84). Das heißt, dass sich hierbei das Unternehmen keinen direkten Forderungen von außen gegenüber stehen sieht und rein strategisch nach eigenem Ermessen vorgehen kann. Aus der kulturellen Perspektive ergibt sich hier ein interessanter Blick auf die grundsätzlichen Werte und Normen eines Unternehmens. Verändert sich die Branche in der das Unternehmen tätig ist, kann dies zur Folge haben, dass sich betreffende Unternehmen dem Markt anpassen und seine Strukturen überarbeiten muss.

Bei der dritten Ebene der *Umfeldanalyse* werden die inneren Stärken und Schwächen einer Organisation intern ausgewertet und mit den Chancen und Risiken (*SWOT-Analyse*) die sich aus den externen Umweltfaktoren ergeben zusammengeführt (vgl. Holdenrieder 2013, S. 90). Grafisch lassen sich die Bestandteile der SWOT-Analyse folgend darstellen.

SWOT-Analyse

S-trengths	W-eakness	O-pportunities	T-hreats
-------------------	------------------	-----------------------	-----------------

Dabei wird die Ist-Situation der Organisation ermittelt (Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen) und die eigene Ressourcenausstattung mit denen anderer Anbieter verglichen. Wichtige Ressourcen dabei sind:

- *finanzielle Ressourcen (Liquidität, Kreditwürdigkeit etc.)*
- *physische Ressourcen (Gebäude, Anlagen etc.)*
- *organisatorische Ressourcen (Informations-, Beziehungssysteme etc.)*
- *technologische Ressourcen (Know-how, Nutzungsrechte etc.)*
- *Humanressourcen (Art und Anzahl der Mitarbeiter etc.)*

Die vielen potentiellen Ressourcen können nach *Arnold (2013)* kaum komplett analysiert werden, da sie zu komplex sind. Unternehmen sind daher gezwungen, Prioritäten bei der Auswahl zu setzen (vgl. *Arnold/Grunwald/Maelicke 2014, S. 669*). Bei der Analyse werden die eigenen Ressourcen mit den relevanten Faktoren der sich veränderten Umwelt gegenüber gestellt und geklärt, welche Umweltveränderungen im Einklang mit den Stärken der

Organisation stehen, welche Umweltveränderungen Risikobehaftet sind und eventuell eine strategische Neuausrichtung erfordern (vgl. Christa 2010, S. 52-53). Eine Neuausrichtung muss gerade dann erfolgen, wenn Risiken für den Fortbestand des Unternehmens erkannt werden. Doch jede Veränderung der Umwelt bringen auch Chancen mit sich. So kann durchaus ein finanzstarkes (Stärke) Unternehmen, neue erforderliche Investitionen (Chance) leisten. In der Auswertung der Schwächen kann entschieden werden, ob diese sinnvoll beseitigt werden können oder sich das Unternehmen gar von Leistungen trennen muss. Verpasst ein Unternehmen beispielsweise seine Mitarbeiter bezüglich neuer fachlicher Standards fortzubilden (Schwäche) können die Voraussetzungen, um auf dem Markt zu bestehen, erheblich sinken (Risiken).

Die vierte Ebene der *Umfeldanalyse* konzentriert den Blick auf die jeweiligen Arbeitsfelder. Bestandteil dieser Ebene ist die *Portfolio-Analyse*. Mit der *Portfolio-Analyse* werden die verschiedenen Arbeitsfelder eines Unternehmens auf Zukunftssicherheit eingeschätzt. Dabei wird die Frage geklärt, wie sich die Arbeitsfelder bei veränderten Marktbedingungen verhalten und welche Chancen sich bei der Fortführung bestimmter Leistungen bieten. Ist ein Markt z.B. gesättigt oder löst sich aufgrund veränderter Bedingungen sogar allmählich auf, so dass kaum oder keine Wachstumsmöglichkeiten mehr gesehen werden bzw. Verluste drohen, kann das mittelfristig Schließungen von Betriebszweigen zur Folge haben oder/und eine komplette strategische Neuausrichtung des Unternehmens bedeuten. Damit einher geht eine Veränderung traditioneller Unternehmenswerte, die bei einer Neuaufstellung der Arbeitsfelder bedacht werden muss. *Christa (2010)* sieht in einer Neuausrichtung aber auch die Notwendigkeit an alte Werte festzuhalten. Im sozialen Sektor kann eine Neuausrichtung des Trägers soweit führen, dass bestimmte alte traditionelle Leistungsformen allein deshalb noch angeboten werden (müssen), weil die Öffentlichkeit den Träger mit genau dieser Leistung in Verbindung setzt. Aus Imagegründen wird dann an einer an sich unwirtschaftlichen Leistung festgehalten, da diese neben der niedrigen materiellen eine große immaterielle Wertschöpfung besitzt. Das heißt, diese an sich unrentable Leistung sorgt für eine positive öffentliche Wahrnehmung des Anbieters und nutzt damit der Organisation in anderen Bereichen (vgl. Christa 2010, S. 59-63). Richtet sich ein Unternehmen strategisch neu aus und ergänzt seine Arbeitsfelder oder stößt welche ab, muss auch hier die kulturelle Werteorientierung berücksichtigt werden. Bei der Neuausrichtung von Organisationen stellen sich neue Fragen die geklärt werden müssen. Lassen sich Mitarbeiter einfach so in andere Arbeitsfelder überführen? Wie vertragen sich neue Arbeitsfelder mit den Normen und Wertegefüge sowie der ethischen Ausrichtung des Unternehmens? Passen Firma und neue Leistung kulturell überhaupt zusammen? Welche Konflikte können aus den verschiedenen Werte- und Normenbewusstsein der einzugliedernden Arbeitsfelder mit den bestehenden entstehen? Diese Fragen zeigen auf, dass

eine materiell gesteuerte Idee um den Faktor der immateriellen Umstände erweitert werden muss.

4.2.2 Mitarbeiterführung

Jede Organisation wird durch eine Leitungsebene geführt. So selbstverständlich Führung in Organisationen angetroffen wird, so unreflektiert wird Führung oft auch gehandhabt (vgl. von Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, S. 3). Um Führung reflektieren zu können, muss der Begriff geklärt werden. *Von Rosenstiel (2009)* erklärt den Begriff Führung relativ kurz und knapp.

„Führung ist zielbezogene Einflussnahme“.

(von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005, Neuberger 2006 in von Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009 S. 3)

Das bedeutet, dass die Geführten dazu bewegt werden, ihr Handeln an den Zielen des Unternehmens auszurichten. Ziele können die Erhöhung des Umsatzes, die Verbesserung des Betriebsklimas und die Unterstreichung von bestimmten Qualitätsstandards sein (vgl. von Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, S. 3). Die Wege der Einflussnahme sind jedoch sehr unterschiedlich. Nach von Rosenstiel (2009) lassen sich grob gegliedert zwei Arten der Führung festhalten. Die strukturelle Führung und die Führung durch Personen. Beide Führungsarten können und müssen sicherlich noch vielfach ausdifferenziert werden, um entsprechend zielorientiert umgesetzt werden zu können. Die Führung durch Strukturmaßnahmen bedeutet, dass die Mitarbeiter durch Regelungen und Festlegungen wie Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften, Anreizsystemen (Leistungslohnsystem, Prämiensystem) oder über die Gestaltung des Arbeitsplatzes dahin geführt werden, eine bestimmte Leistung zu erbringen, ohne dass die Mitarbeiter dazu unmittelbar von einer Person angewiesen werden. Über die unmittelbare und strukturelle Führung lassen sich auch die weichen Faktoren berücksichtigen. Dazu zählen die ungeschriebenen Normen der Unternehmenskultur. Sozusagen wird darüber eine gewisse Etikette erwartet. Der strukturellen Führung steht die Führung durch Personen gegenüber. Durch das Verhalten der Führungskräfte bekommen Normen und Werte erst einen erlebbaren Eindruck, werden sozusagen „lebendig“. Die Art und Weise der Führung bestimmt letztendlich wie flexibel und kreativ mit normativen Vorschriften im Unternehmen umgegangen wird.

Wesentliche Bestandteile der Mitarbeiterführung ist das Verhalten der Führenden gegenüber den zu Führenden und die Art wie Ziele formuliert, Aufgaben definiert, Ergebnisse

kontrolliert, Gespräche zu den Mitarbeiter geführt und Entscheidungen getroffen werden (vgl. Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, S. 3-4). Gerade der Punkt wie in Unternehmen Entscheidungen getroffen werden birgt viel Konfliktpotential zwischen Führung und Mitarbeitern, da ständig irgendwas entschieden werden muss. Der Weg der Entscheidungsfindung übernimmt dabei eine wichtige Rolle dafür, wie Entscheidungen letztendlich akzeptiert werden. Die Frage hierbei ist, welcher Typ „Führung“ im Unternehmen vorhanden ist. Lange Zeit wurde davon ausgegangen, dass Führungskräfte bestimmte Merkmale in ihren Charaktereigenschaften vorweisen, sich damit systematisch von anderen Menschen unterscheiden und dadurch für Führungsaufgaben prädestiniert sind. Unbestritten ist, dass Vorgesetzte über Machtquellen verfügen und somit Einfluss auf das Kulturleben einer Gruppe nehmen (vgl. Neubauer 2003, S. 113). Ein exemplarisches Beispiel dafür, wie Führung eine Gruppe steuern kann, ist die *charismatische Führung*. Die charismatische Führungskraft entfaltet ihr Wirken aufgrund ihres exemplarischen Charakters heraus. *Ridder (2013)* warnt vor solchen Führungskräften. Sie können erhebliche Probleme für Unternehmen verursachen, da „offizielle“ Strukturen untergraben und durch persönliche Beziehungen zu den Mitarbeitern ersetzt werden. Gerade Mitarbeiter die sich in psychischen Problemlagen befinden, neigen dazu, sich emotional mit charismatischen Führungspersonen einzulassen. Der charismatischen Führung werden Kommunikations- und Motivationsstärke zugesprochen, in der ideale Zielzustände über Visionen formuliert werden. Je mehr sich die zu Führenden in diesen Vorstellungen wiederfinden, je mehr sich die Führungskraft um ihre Probleme kümmert, umso größer ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, solchen Führenden zu folgen. Eine hohe Zufriedenheit mit der Führungskraft stellt sich ein. Problematisch für Unternehmen erweisen sich Führungskräfte, die aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften heraus führen, gerade dann, wenn die persönlich motivierten Handlungen die bestehende Kultur in Frage stellen und versucht wird, diese nach eigenen Vorstellungen zu verändern (vgl. Ridder 2013, S. 309-313). Werden solche Führungskräfte ersetzt, können neue Herausforderungen für das Führen der Mitarbeiter entstehen. Die Frage ist, ob die Überzeugungen, die aus dem Charisma der alten Führungsperson abgeleitet wurden, bei den verbliebenen Mitarbeitern einfach so ersetzt werden können. Zudem ist unklar, wie sich die Mitarbeiter gegenüber einem anderen Führungsstil verhalten. Die charismatische Führung ist ein Beispiel dafür, wie symbolische Führung ein gewünschtes Verhalten der Mitarbeiter hervorruft. Sie wirkt dann erfolgreich, wenn die symbolischen Handlungen von „Anderen“ als sinnvoll angesehen und imitiert werden (vgl. Holtbrügge 2013, S. 244). In der Wissenschaft herrscht mittlerweile die Ansicht, dass Menschen aufgrund von überlegener Persönlichkeitsausstattung keine Menschen führen sollten (vgl. Ridder 2013, S. 314).

Die verhaltensorientierte Führung lässt Rückschlüsse zu, wie die zu führenden Personen in die Entscheidungsfindungen einbezogen werden. *Holtbrügge (2013)* bezieht sich in seinen Erklärungen auf das von *Tannenbaum und Schmidt (1958)* erstellte Führungsstilkontinuum, in dem mehrere Führungsverhalten aufgeführt werden. Die Autoren zeigen auf, wie viel Spielraum der Vorgesetzte und die Mitarbeiter in den jeweiligen Entscheidungsfindungen erhalten. Die dargestellten Führungsstile reichen von der autoritären vollständigen Alleinentscheidung der Führungskraft bis zur autonomen Entscheidung durch die Mitarbeiter. Zwischen den beiden Extremformen befinden sich weitere Führungsstile die sich weg von der autoritären und hin zur kooperativen Führung bewegen. Je nach Stufe werden die Mitarbeiter also in die Entscheidungsfindung einbezogen und Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeiter delegiert. Welche Führungsform angewendet wird, hängt sehr vom Charakter der Führungskraft, den geführten Mitarbeitern und der Situation ab. Eine hohe Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen ist dann vorteilhaft und verspricht eine hohe Effizienz, wenn Entscheidungen schlecht strukturiert, Mitarbeiter hoch fachlich qualifiziert sind und die Führungskraft über ein positives Menschenbild verfügt. Die Beteiligung der Mitarbeiter fällt dagegen gering aus, wenn diese schlecht qualifiziert sind, Zeitdruck bei der Entscheidungsfindung herrscht und die Führungskraft über ein pessimistisches Menschenbild verfügt. Beim autoritären Führungsstil z.B. entscheidet und ordnet die Führungskraft allein an und zwingt somit den untergebenen Mitarbeitern ein bestimmtes Verhalten auf. Auch in diesem Fall kann durch die Begrenzung der Teilhabe der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung eine hohe Effizienz erreicht werden, wenn die Kriterien dafür sprechen. Letztendlich bekommen die Mitarbeiter aber kaum eine Möglichkeit, Prozesse im Unternehmen mitzugestalten (vgl. *Holtbrügge 2013, S. 221-222*).

Soll aufgrund strategischer Überlegungen ein Unternehmen einem Kulturwandel unterzogen werden, steht und fällt der Erfolg durch die Akzeptanz der Mitarbeiter. Mitarbeiterbefragungen sind nach *Jöhns (1997)* ein wichtiges Instrument, um wichtige Informationen über die Ansichten der Mitarbeiter gegenüber der eigenen Organisation zu erhalten und helfen bei der Bewertung des Kulturwandels (vgl. *Bungard/Jöns 1997, S. 31*). Dafür in Frage kommt die mitarbeiterorientierte Führung. Diese zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass ein freundschaftliches, vertrauensvolles und respektvolles Verhalten gegenüber den Mitarbeitern gepflegt wird. Die Mitarbeiter kommen zu Wort, werden bei wichtigen Entscheidungen einbezogen und berechnete Einwände werden von der Führung akzeptiert (vgl. *Ridder 2013, S. 315-316*).

Bisher sind viele Theorien über die Mitarbeiterführung entstanden. Die Theorien liefern viele aufschlussreiche Erkenntnisse hinsichtlich der Führungsstile. Je nach dem welcher Führungsstil im Wertesystem eines Unternehmens durchgesetzt wird, entscheiden letzt-

endlich Menschen über Menschen. Auf welchem Weg Entscheidungen getroffen und die Mitarbeiter geführt werden, hängt in erheblichem Maß von den Überzeugungen und dem Weltbild der Führungskraft ab (vgl. Holtbrügge 2013, S. 219). Eine erfolgreiche Mitarbeiterführung setzt sich aus vielen Faktoren zusammen. Neben den persönlichen Eigenschaften beeinflussen die jeweiligen Aufgaben und Situationen die Reaktion und das Handeln der Vorgesetzten. *Ridder (2013)* betont, dass die Führungseigenschaften und -stile in den unterschiedlichsten Situationen mehr oder weniger effektiv wirken (vgl. *Ridder 2013, S. 317*). Ein bestimmtes Handeln, welches in einer Situation erfolgreich ist kann in einer anderen scheitern. Der „beste“ Führungsstil, die „optimalen“ Führungseigenschaften und das „ideale“ Führungsverhalten bleiben nach Meinung von *von Rosenstiel (2009)* Wunschdenken (vgl. *Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, S. 13*). Das ist beim Wechsel von Führungskräften oder Mitarbeitern zu beachten. Wie bereits erwähnt, kann eine autoritäre Kultur durchaus erfolgversprechend sein. Wird aber jemand eingestellt, der einen anderen Führungsstil gewöhnt ist, kann der neue Mitarbeiter oder die neue Führungskraft nun erhebliche Probleme mit der neuen Kultur und damit den Maßstäben der Führung haben.

Da Führung einem bestimmten Verhalten zugrunde liegt, könnte eine scheinbar erfolgreiche Führungskraft nur deswegen erfolgreich sein, da sie Situationen meidet, die eventuell einen Misserfolg beinhalten und sich daher eher in Situationen begibt die erfolgversprechend sind. Führung ist also sehr facettenreich und sollte stets im Wertesystem einer Organisation beachtet werden, da die Führung das Verhalten der Mitglieder erheblich beeinflusst.

4.2.3 Kommunikation

Aus Sicht der Kulturperspektive ist die Sprache ein vehement wichtiges Mittel. Die unternehmenskulturellen Werte und Normen werden primär sprachlich an die (neuen) Mitglieder weitergeben. Der Sprache kommt daher eine zentrale Bedeutung der Vermittlung zu. Hingewiesen werden soll an dieser Stelle, dass die Sprache ein Mittel der Kommunikation darstellt. Schrift und Zeichen stellen gleichfalls ein Mittel des kommunikativen Informationsaustausches dar. Das Augenmerk soll hier aber auf die sprachliche Kommunikationsform gerichtet sein.

Über die Sprache lassen sich die kulturbezogenen Werte also verdeutlichen und vermitteln. Im Kontext zur Umwelt ergibt sich hier aber eine trennende Funktion der Sprachdeutung. Im Unternehmen herrscht eine interne und spezifische Sprache, die sich von der externen Welt mitunter deutlich unterscheidet. Mit der Zeit entwickelt sich eine Sprache die ein eigenes Vokabular besitzt, welches konkret vom unternehmerischen Kultursystem

ausgeprägt wird. Schwierig wird die eigene sprachliche Kommunikationsform für neue Mitglieder, vor allem dann, wenn diese über die herrschende Terminologie überfordert und verunsichert werden (vgl. Heinen/Frank 1997, S. 112). Der Kommunikation fällt in einem Unternehmen, neben der sprachlichen Weitergabe der Normen und Werte, ein weiterer Aspekt zu. Kommunikation ist eine grundlegend wichtige Aufgabe von Führungskräften. *Regnet (2009)* sieht in der Führungskraft eine Art Kommunikationsmanager. Um Sachprobleme lösen zu können, die Zusammenarbeit zu gestalten, Anerkennung und Kritik auszusprechen muss miteinander gesprochen werden. Sprechen ist ein Merkmal von Führen. Mit zunehmender Hierarchie wächst für Führungskräfte der Kommunikationsanteil an der Arbeitszeit. Die Hierarchie legt zudem fest, wie viel und was nach „unten“ kommuniziert sowie wie miteinander kommuniziert wird. In der Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeiter herrscht zudem meist ein ungleiches Kommunikationsverhältnis. Das heißt die Führenden sprechen anders mit den Mitarbeitern, als diese zu der Führung sprechen kann oder darf. Führungskräfte befinden sich theoretisch in einem stetigen Austausch zu den Mitarbeitern und pflegen dadurch intensive Kontakte. In vielen Firmen jedoch herrscht eine hohe Unzufriedenheit der Mitarbeiter, die unter einem schwierigen kommunikativen Verhältnis zu den Führungskräften leiden. Bemängelt wird, dass gute Leistungen zu wenig gelobt werden, zu wenig über wesentliche Dinge der Arbeit informiert und keine Kritik an der Führung akzeptiert wird. Ursächlich für diese Konflikte kann eine unterschiedliche Ausprägung der Selbst und Fremdwahrnehmung der Führungskräfte sein. Diese überschätzen oft ihre Kommunikationsfähigkeiten und unterschätzen das Wissen Anderer. Führungskräften werden in ihrer Ausbildung detailliertes Fachwissen vermittelt, die sozialen Kompetenzen jedoch vernachlässigt, weil sie vorausgesetzt werden (vgl. Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, S. 204). Die fehlenden Sozialkompetenzen haben entsprechend Folgen für den Führungsprozess und den zwischenmenschlichen Verhältnissen. Die sozialen Kompetenzen von Führung aber auch von den Mitarbeitern entstehen durch viele Faktoren (Art der Erziehung, Lebensgewohnheiten, Erfahrungen, Bildungsstand etc.). Davon lassen sich die persönlichen Eigenschaften der Führung und des Mitarbeiters gut ableiten und Erkenntnisse über die Art und Weise darüber finden, wie miteinander kommuniziert wird. Der Kommunikationsstil hängt also vom Führungsstil ab.

Nach *Hölzle (2006)* kann ein Leitbild dabei helfen, die Organisationsziele mit den verschiedenen Hierarchieebenen und den Maßnahmen des Personalmanagement und der Personalentwicklung zu verbinden. Über den Weg sich als eine lernende Organisation zu sehen, kann eine positive Konfliktkultur installiert werden. Konflikte werden dabei von der Leitung als Normalfall betrachtet und erfahren dabei eine positive Grundhaltung. Um die Konflikte bewältigen und lösen zu können, sind geeignete Instrumente zu finden. Ein erster Schritt dabei stellt eine positive Kommunikationskultur dar. Über die Toleranz andere

Perspektiven und Wahrnehmungen zuzulassen und diese als Potentiale der Unternehmensentwicklung zu sehen kann ein breiter und tragfähiger Konsens entstehen (vgl. Hölzle 2006, S. 35-37). Damit ein Konsens stattfinden kann, müssen die Grundstrukturen der Kommunikation verinnerlicht sein. Zu viele Probleme entstehen allein daraus, dass die Kommunikation falsch verstanden wird, indem was ein Absender einer Nachricht meint und dem was ein Empfänger versteht. *Schulz von Thun (2014)* hat ein Kommunikationsmodell erstellt, in dem er Nachrichten in vier Aspekte einteilt.



Das Modell hilft dabei Störungen in der Kommunikation und deren Probleme besser einzuordnen (vgl. Schulz von Thun 2014, S. 33). In einer Botschaft stecken Anteile aller Nachrichtenebenen. In diesem Bezug verweist *Regnet (2009)*, dass die Botschaft, neben der Sprache, von Mimik und Gestik geformt wird. Durch den non-verbale Kommunikationsanteil erhält die Nachricht ein zusätzlich interpretatives Gesicht, was dazu führen kann, dass eine Nachricht anders aufgefasst wird, als sie gemeint war (vgl. Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, S. 206). Das Kommunikationsmodell von *Schulz von Thun (2014)* veranschaulicht recht deutlich, dass in einer Kommunikation mehr drinsteckt, als das dies allgemein bewusst ist. Probleme kommunikativer Art entstehen, weil viele Menschen hauptsächlich auf einer Ebene „hören“ und entsprechen die Botschaft zuzuordnen (vgl. Schulz von Thun 2014, S. 51). Eine störungsfreie Kommunikation kann daher nur dann stattfinden, wenn die Kommunikation hauptsächlich auf der richtigen Ebene stattfindet. Das setzt aber voraus, dass sich Sender und Empfänger einer Botschaft verstehen. Um dies zu erreichen ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem Aufbau einer Kommunikation wichtig, wenn nötig im Rahmen von Personalentwicklung. Auch wenn sich Menschen durchaus auf Anhieb verstehen können, sind in Unternehmen viele verschiedene Charaktere zu finden, die jeweils anders miteinander kommunizieren.

Eine gute Kommunikationskultur muss aber noch lange kein Hinweis dafür sein, dass im Unternehmen auch qualitativ gut gearbeitet wird. Sie dient durchaus einem positiv empfundenen Betriebsklima. Denn eine einheitlich vertretene Kommunikationskultur ist kein Kriterium an sich, welches selbstverständlich für qualitätsorientierte Arbeit spricht. Die Or-

Organisationsziele müssen sich dabei in der Kommunikation wiederfinden. Gut möglich, dass an den Organisationszielen vorbei kommuniziert wird. Auch kann ein mieses Betriebsklima mit schlechter Kommunikation, zu Qualität führen. Hier sei an den autoritären Stil gedacht. Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Instrument, die Funktionen der Personalführung und Personalentwicklung miteinander zu vernetzen. Zielvereinbarungen werden dabei überprüft und Organisationsziele in die Aufgaben des Mitarbeiters eingebunden. Zusätzlich dienen solche Gespräche, im Hinblick der Human-Ausrichtung, den Mitarbeiter in Persona besser kennenzulernen und als selbständigen Akteur zu begreifen, der seine Vorstellungen, Sichtweisen und Bedürfnisse hat und sich nur dann mit den Zielen der Organisation identifiziert, wenn diese berücksichtigt werden (vgl. Hölzle 2006, S. 186). Dies setzt eine respektvolle und ehrliche Kommunikation voraus, indem beide Seiten bereit sind, sich auf „Augenhöhe“ zu begegnen.

4.2.4 Personalentwicklung

Personalentwicklung ist heute ein sehr wichtiger Faktor im Managementprozess. Neben den althergebrachten betrieblichen Fort- und Weiterbildungen, in dem das Personal entsprechend fachlich den Anforderungen der Aufgaben angepasst wird, erhält das Personalmanagement eine systematische Bedeutung. Die Mitarbeiter werden heute als wichtige Ressource eines Unternehmens im Wettbewerb gesehen und entsprechend gefördert und entwickelt (vgl. Hölzle 2006, S. 61). Das Personal stellt nunmehr einen wichtigen Faktor im Leistungsprozess dar, der keineswegs einfach ersetzbar ist. Allein diese gewonnene Erkenntnis, hat die Kulturwerte verändert. Dadurch dass das Personal nun eine gewichtige Ressource einnimmt, dürfte das Resultat einen veränderten Mitarbeiterumgang hervor gebracht haben. Sich um seine Mitarbeiter zu kümmern stellt eine Investition für das Fortbestehen des Unternehmens dar. *Neuberger (2003)* kritisiert jedoch, dass Maßnahmen der Personalentwicklung für neue Mitarbeiter meist erst nach einer gewissen Zeit erstellt werden. Bis dahin wird von dem mitgebrachten Qualifikationen gezehrt. Die Unternehmen berauben sich daher einer großen Chance Mitarbeiter reibungslos zu integrieren und ihnen damit das Gefühl eines vollwertigen Mitgliedes zu geben. Eine zu späte Mitarbeiterentwicklung kann dazu führen, dass Mitarbeiter frustriert das Unternehmen wieder verlassen, da keine Hilfen bei Problemen und Schwierigkeiten angeboten und ihre Belange der persönlichen Entfaltung weitestgehend ignoriert werden. Selbst wenn keine große Fluktuation und damit offene Kündigungen stattfindet, kann eine unzureichende Mitarbeiterentwicklung im unsichtbaren Feld zu „inneren Kündigungen“ führen. Betroffene Arbeitnehmer bleiben nur deswegen im Unternehmen, weil sie persönlich zu große Nachteile erfahren (Schulwechsel des Kindes, finanzielle Verpflichtungen etc.), wenn sie die Arbeit kündi-

gen würden (vgl. Neuberger 2003, S. 120). Eine permanente und zeitlose, den in- wie externen Anforderungen gerecht werdende, Personalentwicklung ist demnach sehr vorteilhaft.

Hauptbestandteil der Personalentwicklung bilden alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der beruflichen Qualifizierung sowie des Karrieremanagements, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und den gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben gerecht werden. Dabei werden die persönlichen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und in die jeweiligen Prozesse einbezogen (vgl. Holtbrügge 2013, S. 131). Die unternehmerischen Ziele der Personalentwicklung kreuzen nach von *Boehmer* und *Holdenrieder (2013)* sozusagen die subjektiven Interessenlagen der Mitarbeiter, die sich in Form von Selbstentfaltung, Erwerb von zusätzlichen Qualifikationen, Karrierestreben und positive Beurteilungen zeigen (vgl. Holdenrieder 2013, S. 156). Wenn beide Seiten einen Vorteil in den jeweiligen Maßnahmen sehen, welche die Kompetenzen erweitern, dann zahlt sich Personalentwicklung langfristig aus. Das Unternehmen hat gut qualifizierte Mitarbeiter, die sich wiederum gut aufgehoben fühlen und die Treue halten.

In der Personalentwicklung werden neben den beruflichen Fort- und Weiterbildungen zudem übergeordnete Themen behandelt. Darunter zählen Kommunikation, Moderation, Management oder etwa das Führungswesen. Diese Bereiche werden nach *Beck und Schwarz (2000)* als eigenständige Unternehmensaufgabe betrachtet und stellen damit keinen oder nur geringfügigen Zusammenhang mit der eigentlichen Unternehmensstrategie dar (vgl. Hölzle 2006, S. 62). Kritisch betrachtet kann aber auch die Auffassung vertreten werden, dass Bereiche der Personalentwicklung, die neben den fachlichen Orientierungen stehen, schon selbst eine Strategie darstellen. Denn das Unternehmen erwartet letztendlich allgemein einen Vorteil von den Maßnahmen der Personalentwicklung und installiert diese genau aus diesem Zweck, damit das bezahlte Personal so produktiv wie möglich arbeitet (vgl. Ridder 1999, S. 135). Damit die geforderten Qualitäten auch erbracht werden können, muss das Personal in einem ständigen Entwicklungsprozess des Unternehmens gehalten werden. Das heißt, dass das Personal in seiner fachlichen Qualifikation überprüft wird und diese gegebenenfalls an die gestellten Anforderungen anpasst werden. Zum einen werden vorhandene *Defizite* in der Qualifikation beseitigt, die entstehen können, wenn neue Technologien eingeführt oder Produkte modifiziert werden. In diesen Qualifizierungsprozessen spielen die individuellen Ansichten der betreffenden Mitarbeiter keine besondere Rolle. *Ridder (2013)* verweist in diesem Zusammenhang auf *Luoma (2000)*. Allen voran steht hier die Aufgabe des Managements passende Entscheidungen zu treffen, damit die Defizite beseitigt und die Anforderungen wieder erfüllt wer-

den können. Neben den reaktiven Maßnahmen, welche die Defizite bearbeiten, zielt die Personalentwicklung auch auf strategische Maßnahmen ab, welche die fachlichen Qualifikationen kontinuierlich verbessern und weitere Ressourcen generieren sollen, um die strategische Planung zu unterstützen (vgl. Ridder 2013, S. 137). Mit Blick auf die Organisationskultur ergeben sich daraus mitunter heikle Momente. Denn um das Personal stetig weiterentwickeln zu können, muss nach der Auffassung von *Ridder (2013)* die Kultur so beschaffen sein, dass personelle Entwicklungsprozesse in der traditionellen Normen- und Wertevermittlung möglich sind. Je mehr sich das Personal fachlich und persönlich verändert, je mehr neues Wissen und andere Perspektiven in eine Organisation gelangen, umso mehr können damit die bisher geltenden Normen und Werte in Frage gestellt sein. Ist die Bereitschaft groß, sich in Fragen der Personalentwicklung von „Modewellen“ beeinflussen zu lassen, steigt das Risiko, sich von den bestehenden Strategien zu entfernen (vgl. Ridder 2013, S. 138-139). Diese Spannungen können jedoch gering gehalten werden, wenn Organisationen bewusst Raum für notwendige Kulturveränderungen zulassen, die durch Personalentwicklungen entstehen. Die Folgen die sich aus diesen Veränderungen für die kulturellen Werte ergeben, können im Evaluationsprozess erfasst werden. Damit kann die Frage geklärt werden, in welchen Bereichen sich die kulturellen Grundsätze verändern würden und inwieweit diese Veränderungen vereinbar mit der grundlegenden Wertauffassung sind. So kann beispielsweise ein traditionsorientierter Handwerksbetrieb für sich die Maßgabe haben, alte Herstellungsmethoden beizubehalten und technische Neuerungen verweigern. Begründet werden kann dies damit, dass altes Wissen weitergegeben und sich ein Wettbewerbsvorteil im Marktgeschehen erhalten wird, wenn diese traditionellen Werte nachgefragt sind.

4.3 Controlling aus kultureller Sicht

Die im Kapitel 4.2 behandelten Instrumente der Qualitätssicherung lassen sich allgemein im Bereich des Controllings verorten. *Schubert (2005)* sieht im Controlling ein disziplinierendes Mittel für Ordnungen und Verfahrenspraktiken. Zusätzlich schreibt das Controlling die dafür notwendigen speziellen Abläufe in einer Organisation vor (vgl. Schubert 2005, S. 212). Wesentliche Funktionen des Controlling sind dabei die Koordinierung der Subsysteme hin auf ein gemeinsames Systemziel, das Steuern und Regeln von Prozessen der Budgetierung mit der Kernaufgabe des Soll-Ist-Vergleiches und schließlich das Sammeln von Informationen die für den Unternehmensprozess relevant sind (vgl. Bachert/Pracht 2004, S. 15-16).

Aus kultureller Sicht fällt der firmeneigenen Kultur, neben den zu vermittelnden Grundwerten und der Identifikation mit dem Unternehmen, eine weitere wichtige Funktion zu. Der Aufbau und der Erhalt eines formal aufgestellten Kulturlebens erhält aus kontrolltheoretischer Sicht eine wesentliche Aufgabe. Die Unternehmenskultur verspricht hier ein adäquates Mittel der Verhaltenskontrolle von Mitarbeitern zu sein. Als besonderer Teil des betrieblichen Controllings dient die Organisationskultur der indirekten Überwachung des Mitarbeiterverhaltens. Bei der Umsetzung der Aufgaben erhalten Mitarbeiter heute weitaus mehr Eigenverantwortung übertragen als noch zu Zeiten des „Taylorismus“. Handlungsspielräume werden für die Beschäftigten bewusst größer gestaltet. Im Zwecke von „Empowerments“ sind Unternehmen bestrebt ihren Mitarbeitern zu ermöglichen, sich aktiv in die Gestaltungsprozesse einzubinden, damit diese im unternehmerischen Sinne handeln. Um die Teilnahme zu realisieren werden sie dazu systematisch über den Erwerb von Qualifikationen in die Lage versetzt (vgl. Kuhn 2000, S. 89).

Unternehmen sind heute nach *Schubert (2005)* oft groß gefächert, sind in viele Fachabteilungen aufgegliedert und unterliegen vielfach Sachzwängen, so dass sie kaum mehr einheitlich und als Ganzes auf das Einhalten von Vorgaben überprüft werden können. Die verschiedenen Subsysteme müssen also koordiniert werden, damit das einheitliche Systemziel auch erreicht werden kann. Koordiniert werden dabei Sachziele (Kundenzufriedenheit, Dienstleistungsqualität), Formalziele (Ressourcenbewirtschaftung, Rentabilität) und Sozialziele (Mitarbeiterzufriedenheit, Kooperationen). Bei der Koordinierung der einzelnen Subsysteme bezieht sich *Schubert (2005)* auf *Link (2004)*. Das Controlling muss dabei die Unternehmensziele und deren wichtigen Bestimmungsfaktoren abbilden können (vgl. Schubert 2005, S. 217). Ein Instrument des Controllings, das ein Mittel für die Zielerreichung darstellt, ist das strategische Leitbild. Darin werden neben den bereits realisierten und bestehenden Werthaltungen und Verhaltensweisen auch die Verhaltensweisen die noch gewünscht und erreicht werden sollen formuliert. Für das strategische Controlling nimmt das Leitbild daher eine grundlegende Position ein, bedarf aber der Klärung wie und auf welche Weise das Leitbild im Controlling verankert werden kann (vgl. Pracht/Bachert 2005, S. 116-117). Der institutionelle Wunsch von Unternehmen, über das Firmenleitbild das Verhalten der Mitarbeiter zu steuern, scheint heute ausgeprägter denn je. Die Aufgaben in Unternehmen sind komplexer und anspruchsvoller geworden. *Kuhn (2000)* verweist darauf, dass organisatorische Zwänge ursächlich dafür sind, dass Mitarbeiter gewungenermaßen zusehends unternehmerisch ermächtigt werden müssen. Die Mitarbeiter können in dieser Konstellation aber weniger organisatorisch und personell gesteuert und kontrolliert werden. Ein kulturelles Management erscheint in Anbetracht dessen, dass den Mitarbeitern im Unternehmen mehr eigene Handlungsspielräume zugestanden werden müssen, als ein alternatives Steuerungskonzept im Bereich des Controllings. Die Ver-

luste an äußerer Kontrolle sollen so kompensiert werden, indem versucht wird, die Werthaltungen und Handlungsmuster so zu steuern und zu lenken, dass die Mitglieder der Organisation stets unternehmerisch handeln. Über die kulturellen Unternehmenswerte wird das Denken und Handeln der Mitarbeiter so beeinflusst, dass sich diese also verpflichten, sich dauerhaft kooperativ zu verhalten und sich intensiv mit den Unternehmenszielen zu beschäftigen. Damit sollen effiziente und effektive Beiträge sichergestellt werden. Die kontrolltheoretische Perspektive würde aus Sicht der Organisationskultur, im Falle ihres tatsächlichen Erfolges, das Kontrollproblem von Organisationen lösen können. Zumindest dazu beitragen. Denn durch die Vermittlung firmeneigener Werte und Normen würden die Mitarbeiter faktisch auf die Einhaltung von Vorgaben getrimmt und Abweichungen können ausgeschlossen werden (vgl. Kuhn 2000, S. 119). *Kolbeck und Nicoletti (1996)* halten dem jedoch entgegen, dass eine Aufweichung von formellen Vorgaben, statt zu einem Vereinfachen der komplexen Handlungsmuster, zu einer versteckten Komplexitätssteigerung führt. Um dann nämlich ein System beschreiben zu können, sind nun noch mehr Informationen nötig. Die selbst organisierenden Strukturen der Organisationskultur erfordern nunmehr eine von Fall zu Fall gesonderte Beschreibung. Um die relevanten Beziehungen darstellen zu können, müssen neben den inhaltlich festgelegten formellen Regelungen, vielmehr die speziellen und unterschiedlichen Erwartungen der betreffenden Personen berücksichtigt werden (vgl. *Kohlbeck/Nicoletti 1996*, S. 167-168). Das heißt verdeutlicht, dass sich Mitarbeiter noch mehr in ihrem Handeln leiten lassen, als nur von einem kulturellen Leitbild. Dem Controlling kommt hierbei daher die Aufgabe zu, genügend relevante Informationen über das Innenleben zu gewinnen und so für die Managementebene aufzuarbeiten, so dass diese Daten in den strategischen Planungen berücksichtigt werden können. *Kohlbeck und Nicoletti (1996)* zeigen auf, dass allein der Weg des kulturbezogenen Controllings zu wenig ist, um das Erreichen der Systemziele abzusichern. Vielmehr ist das Controlling im Personalbereich nach *Wickel-Kirsch (2009)* eine Ansammlung verschiedener Instrumente (Controlling in Kennzahlensystemen, des Berichtswesen, des Benchmarking und der prozessorientierten Leistungskennziffern), die dazu dienen, die Unternehmensstrategien und Ziele aufzuarbeiten und zu optimieren (vgl. dazu genauer *Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009*, S. 529-538).

4.4 Einfluss kultureller Werte auf Motivation und Leistung

Für die Realisierung einer funktionierenden Unternehmenskultur, übernehmen die Human-Ressourcen eine essentielle Bedeutung. Investitionen in die Belegschaft - welche kooperative Maßnahmen fördern, weiterführende Qualifikationen über begleitende Maßnahmen der Personalentwicklung ermöglichen, die Mitarbeiter befähigen in einer partizipativen Führung an Entscheidungen teilzuhaben und Anreizsysteme schaffen - sind Anzeichen für eine Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter als wertvolles Kapital behandelt werden. Die Unternehmenskultur sieht sich hier einer Herausforderung gegenüber. Sie setzt sich zusammen aus den spezifischen unternehmerisch relevanten Normen und Werten, wie Einstellung zum Kunden und zur Qualität, sowie den aus Sozialisationsprozessen entstandenen gesamtgesellschaftlichen Werteströmungen, die von den Mitarbeitern in das Unternehmen hineingetragen werden. Diese Komponenten müssen in einer geschlossenen Konzeption miteinander verbunden werden, um eine positive Wirkung zu entfalten. Eine kulturbewusste Führung hat die Belange der Mitarbeiter im Blickfeld und stellt sich als integrierter Bestandteil eines werteorientierten Human-Ressourcen Managements dar (vgl. Heinen/Frank 1997, S. 196). Sind die Interessen der Mitarbeiter in die kulturelle Wertauffassung des Unternehmens integriert, steigt die Motivation der Mitarbeiter die spezifischen und leistungsorientierten Unternehmenswerte und Normen tatsächlich auch umzusetzen, wie sie für ein qualitätsorientiertes Handeln notwendig sind. *Schulz von Thun (2014)* mahnt, dass dafür aber die unternehmerische Human-Ausrichtung einen ehrlichen und respektvollen Umgang des Miteinanders erfordert. Alles andere sind lediglich vorge-täuschte Werte, die nur ein Mittel zum Zweck für eine definierte Leistungserbringung darstellen. Dabei besteht die Gefahr, dass diese früher oder später entlarvt werden und für Irritationen sorgen (vgl. Schulz von Thun 2014, S. 236).

Die Arbeitsleistung der Mitarbeiter wird stark von den individuellen persönlichen Merkmalen definiert. Das betrifft auch die von der Motivation abhängigen Aspekte der Leistungsbereitschaft, den Fähigkeiten, der Erfahrung und dem Können. Dazu gesellen sich situative Größen der Normen und Regeln die das Verhalten steuern. Die Berücksichtigung der individuellen Merkmale und Befriedigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter beeinflussen nach *Rosenstiel und Bögel (2009)* die Leistungsbereitschaft enorm, wobei aber klar hervorgehoben werden muss, dass diese Faktoren nur bedingt eine Arbeitszufriedenheit herstellen. Die Arbeitszufriedenheit stellt eine stabile Variable dar, die Mitarbeiter hinsichtlich der eigenen Einstellung gegenüber der Arbeitssituation ausweisen. Sie leitet sich von den verschiedenen Facetten, welche die Arbeit bedingen ab. Dazu zählt die allgemeine Einstellung gegenüber den Vorgesetzten, den Kollegen, der Arbeitsumgebung und dem Inhalt der Arbeit. Die Einstellung gegenüber der Arbeit formt sich über einen längeren Zeit-

raum und damit auch die Arbeitszufriedenheit. Im Gegenzug stellen die Berücksichtigung der persönlichen Merkmale und die darauf ausgelegten Maßnahmen zur unterstützenden Leistungsbereitschaft eher schnell veränderbare Größen dar (vgl. Rosentiel/Regnet/Domsch 2009, S. 179-181). Hat also ein Mitarbeiter das Gefühl, dass er von den verschiedenen Facetten des Organisationsbereiches langfristig unterstützt wird dann können diese Maßnahmen die Bindung zum Unternehmen steigern und eine positiv-stabile Einstellung diesem gegenüber fördern, welches wiederum eine qualitätsorientierte Arbeitsleistung unterstützt.

5 Schlussbetrachtung

5 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Masterarbeit hat den Anspruch, das Kulturleben in Organisationen stärker in den Fokus von Unternehmensprozessen zu stellen. Der Rahmen der Arbeit kann leider nur einen begrenzten Einblick in das Thema gewähren.

Da wo Menschen zusammenleben entstehen mit der Zeit gleiche oder ähnliche Lebensweisen, aus denen identische Vorstellungen, Überzeugungen und Gedanken geformt werden. Die gemeinschaftliche Ausprägung gleicher Lebensweisen erleichtert die Zusammenarbeit, das Zusammenwirken und damit die Verständigung im großen Stil. Die Gemeinsamkeiten, die allgemein als Kultur begriffen werden, lassen sich auch in Organisationen wiederfinden. Das sich in Organisationen herausgebildete Kulturleben gibt den Mitgliedern einen wichtigen Orientierungspunkt in den alltäglichen Organisationsabläufen.

Unternehmen und Organisationen werden in ihrem Wirken geprägt durch Strukturen. Diese sind notwendig, damit optimale Leistungen erbracht werden. Im Gefüge unternehmerischer Prozesse werden Aufgabenbereiche entwickelt, geformt und letztendlich mit Hilfe planerischer Gestaltung umgesetzt. In vielen Organisationstheorien wird der Einfluss der Organisationskultur auf die Prozesse in einer Organisation behandelt. Die Firmenkultur mit all seinen Werten ist zu einem erheblichen Teil Ausgangspunkt für die unternehmerischen Handlungsweisen und dient als Orientierung für die Mitarbeiter innerhalb der Organisation. Anhand verschiedener, mehr oder weniger stark ausgeprägter, Merkmale wird eine Kultur darstellbar und unterstützt die Identitätsfindung der Mitglieder mit der Organisation. Doch eine sinnstiftende Organisationskultur ist nur dann möglich, wenn sich Organisationen bewusst mit ihrem Kulturleben auseinandersetzen. Ein professioneller Umgang mit den firmeneigenen Werten verbessert neben den internen Beziehungen zu den Mitarbeitern auch die Beziehungen zur Umwelt erheblich. Die verschiedenen Einflussfaktoren können auf diesem Weg lokalisiert und eingeschätzt werden. Daraus lässt sich die Frage ableiten, inwieweit Organisationskulturen als eigenständige Kulturen gelten können. Groß sind die Umwelteinflüsse die auf das Kulturleben der Organisationen einwirken. Die eigenen Wertevorstellungen müssen mit denen der Umwelt verbunden werden. Das hat zur Folge, dass Organisationen nur in begrenztem Umfang ein bestimmtes Kulturleben vorgeben können. Subjektive Wertevorstellungen der Mitarbeiter können durchaus abweichen von der allgemeinen organisatorischen Kulturauffassung. Das heißt, dass eine Organisation einerseits die eigenen Tiefenwerte vermitteln und andererseits eine Entwicklungsbereitschaft herstellen muss, in der die Einflussfaktoren auf die Unternehmensprozesse berücksichtigt werden. Firmenkultur wird sich daher in der Zukunft vermehrt mit interkulturellem Management auseinandersetzen müssen. Die verschiedenen Herkunftskulturen und den damit verbundenen Werte und Moralauffassungen der Mitarbeiter z.B., prägen und verän-

dem das kulturelle Leben. Dem sollten sich Organisationen bewusst sein, damit sie in der Lage sind ihre Leitbilder, Motive und moralischen Grundwerte den sich veränderten Gegebenheiten anzupassen.

Die vielen Theorien die sich mit der Organisationskultur auseinandersetzen, die wiederum oft eingebettet sind in die allgemeinen Organisationstheorien, lassen vielseitige Perspektiven zu. Inwieweit Organisationskulturen aufgestellt sind und in ihrer Beschaffenheit wirken, ist sehr individuell und unterscheidet sich von Organisation zu Organisation. Eine allgemeingültige Definition wie eine gute Organisationskultur aufgestellt sein muss, ist daher kaum möglich. Zu verschieden sind die Einflussfaktoren die auf das Kulturleben einwirken. Gerade die subjektive Komponente der Mitarbeiter stellt ein Faktor dar, der sich nicht einfach so funktional in ein System einstellen lässt.

Unbestritten dürfte sein, dass in jeder Organisation ein gewisses Kulturleben stattfindet. Das kulturelle Leben ist vielseitig und unterliegt einem stetigen schleichenden Wandel der sich oft unbewusst vollzieht aber dennoch zum Erhalt des sozialen Systems beiträgt und für das Miteinander wichtig ist. Für eine als positiv erlebte Kultur kann eine Verbindung der unterschiedlichen Theorieansätze helfend wirken. Viele Theorien lassen sich in der Kultur verankern. Welche Theorieansätze letztendlich in den Organisationsprozessen berücksichtigt werden, ist wiederum kulturabhängig. Ein Festhalten an einer Organisationstheorie kann das System erstarren lassen, wenn andere Einflussfaktoren unberücksichtigt bleiben. Z.B. kann eine human-Ausrichtung in Organisationen an Wirkung verlieren, wenn die persönlichen Charaktere der Mitarbeiter unberücksichtigt bleiben. In den Organisationstheorien werden die psychischen Belastungen von Personen und die sich daraus ergebenden Auswirkungen für die Organisationsprozesse noch recht wenig berücksichtigt.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Organisationskultur einen elementaren Wert für die Ausrichtung und das Handeln einer Organisation darstellt. Je bewusster die kulturellen Werte gelebt werden, umso professioneller kann sich eine Organisation aufstellen und in einem Evaluationsprozess die eigene Entwicklung bewerten und gegebenenfalls Maßnahmen für notwendige Korrekturen in der Kultur selbst oder für die Organisationsprozesse einleiten.

6 Literaturverzeichnis

6 Literaturverzeichnis

- Ahrichs, Rolf; Hoch, Hans (Hrsg.); Kraus, Björn (Hrsg.); Rausch, Günter (Hrsg.); Rausch, Jürgen (Hrsg.); Schwendemann, Wilhelm (Hrsg.); Seibel, Bernd (Hrsg.):** Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft. Unternehmensethische Impulse für die Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS, 2012.
- Arnold, Ulli:** Qualitätsmanagement in Sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Arnold; Ulli (Hrsg.); Grunwald, Klaus (Hrsg.); Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2014, S. 585-628.
- Arnold, Ulli:** Sozialmarketing. In: Arnold; Ulli (Hrsg.); Grunwald, Klaus (Hrsg.); Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2014, S. 650-706.
- Arnold, Ulli:** Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: Arnold; Ulli (Hrsg.); Grunwald, Klaus (Hrsg.); Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2014, S. 447-459.
- Arnold; Ulli (Hrsg.); Grunwald, Klaus (Hrsg.); Maelicke, Bernd (Hrsg.):** Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2014.
- Bachert, Robert; Pracht, Arnold:** Basiswissen Controlling und operatives Controlling. Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2004.
- Bamberg, Eva (Hrsg.); Mohr, Gisela (Hrsg.); Rummel, Martina (Hrsg.):** Innovationen in Organisationen der Kunde als König? 1., Auflage. Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe, 2009.
- Behrends, Thomas:** Organisationskultur. In: Martin, Albert (Hrsg.): Organizational Behavior – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2003, S. 241-261.
- Bentner, Ariane; Beck, Christiane (Hrsg.):** Organisationskultur erforschen und verändern. Ein Methodenrepertoire zur qualitativen Analyse und praktischen Beratung. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag, 1997.
- Bungard, Walter; Jöns, Ingela (Hrsg.):** Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagement. Weinheim: Psychologie Verlag, 1997.
- Christa, Harald:** Grundwissen Sozio-Marketing. Konzeptionelle und strategische Grundlagen für soziale Organisationen. 1., Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, 2010.
- Günther, Edeltraud (Hrsg.); Ruter, Rudolf X. (Hrsg.):** Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Erfolg durch verantwortungsvolles Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2012.
- Heinen, Edmund:** Unternehmenskultur. München: R. Oldenbourg Verlag, 1987.
- Heinen, Edmund; Frank, Matthias:** Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage. München und Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1997.

- Hemel, Ulrich:** Werteorientierung. In: Günther, Edeltraud (Hrsg.); Ruter, Rudolf X. (Hrsg.): Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Erfolg durch verantwortungsvolles Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2012, S. 41-52.
- Hofbauer, Wolfgang; Scholz, Christian (Hrsg.):** Organisationskultur und Unternehmensstrategie. Eine systemtheoretisch-kybernetische Analyse. Band 3. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 1991.
- Holdenrieder, Jürgen:** Planung. In: Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. 1., Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2013, S. 77-100.
- Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. 1., Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2013.
- Holtbrügge, Dirk:** Personalmanagement. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer Gabler Verlag, 2013.
- Hölzle, Christina:** Personalmanagement in Einrichtungen der sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2006.
- Hrycyk, Roman:** Unternehmenskultur und Corporate Social Responsibility. Die tiefenstrukturelle Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung. Berlin: Logos Verlag, 2012.
- Jöns, Ingela:** Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In: Bungard, Walter; Jöns, Ingela (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagement. Weinheim: Psychologie Verlag, 1997, S. 15-31.
- Kastner, Michael:** Umgang mit Belastungen und Anforderungen. In: von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.); Regnet, Erika (Hrsg.); Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 88-96.
- Kieser, Alfred:** Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.); Regnet, Erika (Hrsg.); Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 148-157.
- Kolbeck, Christoph; Nicolai, Alexander:** Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation. Kritische Perspektiven eines neueren systemtheoretischen Modells. Marburg: Metropolis Verlag, 1996.
- Kotthoff, Hermann:** Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?. 2., Auflage. Berlin: Rainer Bohn Verlag, 1997.
- Kreikebaum, Hartmut:** Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1996.
- Kreikebaum, Hartmut; Behnman, Michael; Gilbert, Dirk Ulrich:** Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.
- Kuhn, Thomas:** Internes Unternehmertum. Begründung und Bedingungen einer „kollektiven Kehrtwendung“. München: Vahlen Verlag, 2000.
- Küpper, Hans-Ulrich:** Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2006.

- Lässig, Annette:** Gestaltung der Organisationskultur. Evaluation kultureller Veränderungsprozesse. Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2002.
- Maelicke, Bernd:** Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung. In: Arnold; Ulli (Hrsg.); Grunwald, Klaus (Hrsg.); Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2014, S. 825-935.
- Martin, Albert (Hrsg.):** Organizational Behavior – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2003.
- Merchel, Joachim:** Organisationsgestaltung in der sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2005.
- Merchel, Joachim:** Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Eine Einführung. 4., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa Verlag, 2013.
- Müller, Bettina:** Organisationsentwicklung. In: Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. 1., Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2013, S. 101-129.
- Neubauer, Walter; von der Oelsnitz, Dietrich (Hrsg.); Weibler, Jürgen (Hrsg.):** Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2003.
- Pracht, Arnold; Bachert, Robert:** Strategisches Controlling. Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2005.
- Rabe von Pappenheim, Jörg:** Arbeitswelten. In: Günther, Edeltraud (Hrsg.); Ruter, Rudolf X. (Hrsg.): Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Erfolg durch verantwortungsvolles Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2012, S. 103-117.
- Regnet, Erika:** Kommunikation als Führungsaufgabe. In: von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.); Regnet, Erika (Hrsg.); Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 204-212.
- Ridder, Hans-Gerd:** Personalwirtschaftslehre. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2013.
- Röhr, Heinz-Peter:** Narzißmus. Das innere Gefängnis. 12., Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2013.
- Sachse, Rainer:** Manipulation und Selbsttäuschung. Wie gestalte ich mir die Welt so, dass sie mir gefällt: Manipulation nutzen und abwenden. Heidelberg: Springer Verlag, 2014.
- Sachse, Rainer:** Persönlichkeitsstörungen verstehen. Zum Umgang mit schwierigen Klienten. 9., Auflage. Köln: Psychiatrie-Verlag, 2013.
- Scholz, Christian:** Human Capital Management. In: von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.); Regnet, Erika (Hrsg.); Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 539-548.
- Scholz, Christian; Hofbauer, Wolfgang:** Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1990.

- Scholz, Karen:** Dienstleistungsklima und seine personalen Folgen. Organisationelle Voraussetzungen für guten Service. 1., Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag; Deutscher Universitätsverlag, 2001.
- Schreyögg, Georg:** Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Schubert, Herbert:** Controlling. In: Schubert, Herbert (Hrsg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2005, S. 211-235.
- Schubert, Herbert (Hrsg.):** Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.
- Schulz von Thun, Friedemann:** Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 51., Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2014.
- Stremming, Saskia:** Innovativität – alles eine Frage der Kultur? In: Bamberg, Eva (Hrsg.); Mohr, Gisela (Hrsg.); Rummel, Martina (Hrsg.): Innovationen in Organisationen – der Kunde als König? 1., Auflage. Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe, 2009, S. 79-120.
- Schwalbach, Joachim:** Kommunikation. In: Günther, Edeltraud (Hrsg.); Ruter, Rudolf X. (Hrsg.): Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Erfolg durch verantwortungsvolles Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2012, S. 177-184.
- Szabo, Erna:** Organisationskultur und Ethnographie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 1998.
- Ulrich, Peter:** Zum Praxisbezug der Unternehmensethik. In: Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.): Unternehmensführung, Ethik und Umwelt. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999, S. 74-94.
- von Boehmer, Arnd; Holdenrieder, Jürgen:** Personalwirtschaft. In: Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. 1., Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2013, S. 130-167.
- von Rosenstiel, Lutz:** Grundlagen der Führung. In: von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.); Regnet, Erika (Hrsg.); Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 3-27.
- von Rosenstiel, Lutz; Bögel, Rudolf:** Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima. In: von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.); Regnet, Erika (Hrsg.); Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 178-191.
- von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.); Regnet, Erika (Hrsg.); Domsch, Michel E. (Hrsg.):** Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009.
- Wickel-Kirsch, Silke:** Personalcontrolling. In: von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.); Regnet, Erika (Hrsg.); Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 529-538.

Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.): Unternehmensführung, Ethik und Umwelt. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999.

Internetquellen

Brandtner, Michael (2013): Marken immer ganzheitlich sehen oder was auch das Rote Kreuz bedenken sollte. Verfügbar unter:

<http://brandtneronbranding.com/2013/08/05/marken-immer-ganzheitlich-sehen-oder-was-auch-das-rote-kreuz-bedenken-sollte/> [13.11.2014].

Braun, Tobias (2013): Zu teuer! Drei Regionalligisten verzichten auf Drittliga-Lizenz. Verfügbar unter:

<http://www.liga3-online.de/zu-teuer-drei-regionalligisten-verzichten-auf-drittliga-lizenz/> [06.12.2014].

Caritas: Leitbild. Verfügbar unter:

<http://www.caritas.de/glossare/leitbild-des-deutschen-caritasverbandes> [12.11.2014].

Deutscher Fußballbund (2012): Statut 3. Liga. Verfügbar unter:

http://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/27991-04_Statut_3_Liga.pdf [06.12.2014].

Fedtke, Eberhard (2011): Aldi Geschichten. Ein Gesellschafter erinnert sich. Herne: NWB Verlag. Verfügbar unter:

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/discounter-ruesten-auf-lidl-und-aldi-wollen-ihr-image-aufbessern/9709736.html> [03.04.2014].

ohne Verfasser (2013): Qualitätsbewusstsein hängt von der Organisationskultur ab. Verfügbar unter:

<http://www.qz-online.de/news/dgq/artikel/qualitaetsbewusstsein-haengt-von-der-organisationskultur-ab-678312.html> [04.01.2015].

ohne Verfasser (2006): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Verfügbar unter:

<http://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html> [25.01.2015].

Provinzial: Leitbild. Verfügbar unter:

http://www.provinzial.de/web/html/privat/ueber_uns/ihre_provinzial/ [13.11.2014].

REWE-Group: Leitbild. Verfügbar unter:

<http://www.rewe-group.com/unternehmen/leitbild/> [12.11.2014].

Schaffner, Andreas (2014): Banker tricksen und lügen. Verfügbar unter:

<http://www.blick.ch/news/wirtschaft/neue-studie-beweist-banker-tricksen-und-luegen-id3290294.html> [20.11.2014].

Sussebach, Henning (2010): Berliner Treberhilfe – Der König der unteren Zehntausend. Verfügbar unter:

<http://www.zeit.de/2010/27/DOS-Berliner-Treberhilfe> [04.12.2014].

Volkssolidarität: Leitbild. Verfügbar unter:

<http://www.volkssolidaritaet-mse.de/leitbild.html> [12.11.2014].

von Dohnanyi, Johannes (2014): Postboten-Streik: Wider die Ausbeutung. Verfügbar unter:

<http://www.arcor.de/content/aktuell/kolumne/2972259,1,Postboten-Streik%3A-Wider-die-Ausbeutung,content.html> [09.12.2014].

Eidesstattliche Erklärung

„Hiermit versichere ich, Raik Schüler, gemäß § 17 Absatz 7 der ‚Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Rostock, den ____
(Datum)

(Unterschrift)