



Seite 17

Abstract

An ever more rapidly increasing complexity of the world of work burden on the psychological resource of manpower. On the increase of psychological stress mainly on executives practical and effective approaches for improved management is needed with these changed working conditions and a reduction of the resulting and possible negative health consequences. An answer to that are lectures, workshops, team and individual coaching, "Mental health and conflict management", psychotherapy, medical investigations, recurring periodically measurements psychological and physical stresses and this in conjunction with a corporate culture analysis.

Keywords

leaders, corporate culture, manpower, management

„Die Unternehmenskultur zu gestalten ist und bleibt „Chefsache““ (Sackmann, 2004, S. 6) sagt Reinhard Mohn, Mitglied des Präsidiums der Bertelsmann Stiftung

„Glauben Sie nicht, dass Kultur in der Weise, wie andere Bereiche unter der Leitung der Führungskräfte, manipuliert werden kann“ (Schein, 1991, S. 36) sagt Edgar Schein, Sozialpsychologe und „der“ Wegbereiter des Forschungsfeldes Organisationskultur

Seit Ende der 70er Jahre war ein Wandel von der tayloristischen Arbeitsteilung als dominantem Leitbild der Rationalisierung kapitalistischer Arbeitsweise, als typischer Form der „direkten Kontrolle“ zu neueren Managementkonzepten, die eine „Humanisierung des Arbeitslebens“ in den Vordergrund stellten, als Form der „kontrollierten Autonomie“ des Mitarbeiters zu beobachten (Staehe & Sydov, 1989, S. 9ff). Erkannt wurde, dass das Festhalten an zentralistischen Führungsstrukturen, tradierten Verhaltensweisen und starren Hierarchien oft nur zu kurzfristigen unternehmerischen Erfolgen führte – mittelfristig drohte der Verlust an Wachstum und damit Beschäftigung. Die Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten, technologische, organisatorische und personelle Entwicklungen sowie der gesellschaftliche Wertewandel forderten zunehmende Flexibilität und Verantwortung bei ManagerInnen und MitarbeiterInnen. Im Zuge dessen etablierten sich vermehrt Integrationsinstrumente der Unternehmenskultur und ergänzten die gewachsenen strukturellen Instrumente, um eine möglichst tiefe Überzeugung und Werte auf allen Ebenen des Unternehmens zu wecken. Die Strategie der kontrollierten Autonomie setzt allerdings voraus, dass das Management vom Bild eines arbeitsscheuen, überwiegend durch Geld zu motivierenden und unbedingt direkt zu kontrollierenden Menschen Abschied nimmt. Individuelle Autonomie mit neuem

Menschenbild setzt auf Kontrolle durch Einsatz von Informationstechniken und durch die Entwicklung einer speziellen Unternehmenskultur. Auch bei Kern/Schuhmann ist zu lesen, dass in der veränderten Sichtweise des Managements eine höhere Produktivität vor allem durch eine wachsende Wertschätzung der Human Ressourcen und den Aufbau einer starken Unternehmenskultur zu erreichen ist (Staehe & Sydov, 1989, S. 10).

Die Bewältigung der unaufhaltsam fortschreitenden Globalisierung und Internationalisierung von Arbeits-, Produkt- und Kapitalmärkten, die Berücksichtigung des Einflusses neuer Technologien auf die Unternehmensprozesse und der strukturellen und humanen Anforderungen des demographischen Wandels stellen allerdings die neuen Herausforderungen an die Führung Anfang des 21. Jahrhunderts dar. Eine drohende Orientierungslosigkeit und Werteverlust als Konsequenz zunehmender Unsicherheit bei sich konstant wandelnden Rahmenbedingungen erfordern daher eine verstärkte Suche nach Erfolg versprechenden Ansätzen zur Führung und Unternehmenskultur. Diese vermeintlich weichen Parameter wie Führungsverhalten und Unternehmenskultur sind in ihrer positiven Ausgestaltung allerdings nicht hinreichend als Erfolgsfaktoren von unternehmerischem Handeln in der öffentlichen Meinung verankert (Sackmann, 2004, S.15ff; und Nikolai & Kieser, 2002, S. 579ff), vor allem dann nicht, wenn wirtschaftliche und gesellschaftliche Krisen das Überleben von Unternehmen und Arbeitsplätzen gefährden. Mag. Cordula Frieser schreibt 2009 darüber kritisch in der Presse:

„Zwei Drittel der Erwerbstätigen haben Angst, wegen der Krise ihren Job zu verlieren. Hat das nun zur Folge, dass gute Umgangsformen von einer Ellbogenmentalität abgelöst werden? Gerade jetzt ist es doch so wichtig, Werte zu leben. Die besten Aussichten auf Erfolg haben

jene, die der Unternehmenskultur [...] einen hohen Stellenwert zukommen lassen. Respekt, höfliches Miteinander und Manieren werden zu entscheidenden Differenzierungskriterien. In jedem Unternehmen gibt es ein Geflecht aus Normen und Werten, das das Verhalten untereinander, die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, die Kleidungsnormen sowie den Führungsstil und den Kontakt zu Kunden bestimmen.“ (Frieser, 2009, S. K4).

Exzellente Unternehmungen, so ist Unternehmensberater McKinsey überzeugt, zeichnen sich dadurch aus, dass sie zu den strukturellen Faktoren besondere Stärken in den kulturellen Faktoren aufweisen. Vor allem das Selbstverständnis und der Stil der Unternehmen sowie der Führungsstil der ManagerInnen seien Ausdruck der Unternehmenskultur (Peters & Waterman, 2003, S.32ff). Als erfolgreichen Ausdruck der Unternehmenskultur definieren ExpertInnen der Bertelsmann-Stiftung darüber hinaus zentrale Auswahlkriterien wie gemeinsame Zielorientierung, partizipatives Führungsverhalten, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, Kundenorientierung für eine normative Bewertung. Der Begriff der Unternehmenskultur ist allerdings vielen BeraterInnen ein willkommenes neues Schlagwort, um mehr oder weniger klassische Seminare bzw. Beratungsleistung zum Bereich der Organisation und Führung neu zu etikettieren, zumal die Managementpraxis dem Glauben an die herausragende Bedeutung der Führerpersönlichkeit mit Charisma des/der unternehmerisch handelnden Managers/Managerin mit seiner/ihrer Fähigkeit zur „Kulturgestaltung“ verhaftet ist (Staehle & Sydov, 1989, S. 15). Denn in der Eigenschaftstheorie der Führung wird der Persönlichkeit der Führenden eine ausschlaggebende Bedeutung beigemessen, trotzdem die modernen Eigenschaftsansätze nicht mehr von den „angeboren[en] Führungseigen-

schaften“ ausgehen (Becker, 2009, S. 318f). Der realistische Forschungsansatz geht davon aus, dass man ganz bestimmte Eigenschaften finden und möglichst objektiv messen und dann zur notwendigen Voraussetzung von Erfolg und AmtsinhaberInnenschaft erklären kann. Dazu beschreibt Neuberger Eigenschaften als „hypothetische Ursachen für beobachtbares aktuelles Verhalten“, die nicht den direkten Ausdruck einer bestimmten Persönlichkeitsdisposition wiedergeben, sondern die Folge der Interaktion vieler Eigenschaften, Bedingungen, Normen und Interessen sind (Neuberger, 2002, S. 227). Es soll nicht Ziel sein, nach der einen Führungskraft mit den erfolgreichen Eigenschaften zu suchen. Vielmehr geht es um eine plausible Erklärung der Wirkung von Einfluss eines Führungsteams auf die Organisation, um einen Beitrag für die glaubwürdige Messung von Elementen der Humanbilanz zu leisten.

1. Druck auf die Führungskräfte wird verstärkt, sowie mehr Leistung und vor allem noch mehr Flexibilität im Denken und Handeln eingefordert

Viele Unternehmen erkennen überdies mittlerweile, dass sich der Druck auf die Führungskräfte verstärkt hat sowie mehr Leistung und vor allem noch mehr Flexibilität im Denken und Handeln erwartet wird. Dazu kommt in der Definition der menschlichen Ressource Arbeitskraft, dass es zunehmend nicht mehr um das körperliche Leisten geht, sondern um das Erfassen und Bewältigen einer immer rascher zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt und somit um eine psychische Ressource. Die dadurch resultierende Zunahme von psychischen Belastungen und deren möglichen negativen gesundheitlichen Folgen sind seit vielen Jahren den national und international Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik sehr bewusst. Es werden unzählige Studien und Gutachten in

Auftrag gegeben, um den Ursachen psychischer Belastungen und psychischer Erkrankungen auf den Grund zu gehen. Dazu gibt es eine Vielzahl an Erklärungs- und Lösungsansätzen, allerdings sind die so notwendigen praktikablen Ansätze zum besseren Umgang mit diesen geänderten Arbeitsbedingungen und den psychosozialen Gefährdungsbereichen nur vereinzelt erkennbar. Maria Marquart schreibt im Spiegel Online zum Thema „Massenleiden Burnout: Wie Firmen ihre Spitzenkräfte verbrennen“, dass der volkswirtschaftliche Schaden durch psychische Belastungen und deren negative Folgen am Arbeitsplatz enorm sei. Laut einer 2009 veröffentlichten Studie der Betriebskrankenkassen entstehen dadurch in der BRD jährlich Kosten in Höhe von 6,3 Milliarden Euro (Marquart, 2011). Schneider beziffert in seiner Analyse die volkswirtschaftlichen Kosten von Depressionen in der EU mit 117 Mrd. Euro (Schneider, 2013, S. 18). Der verstärkte Einsatz von PsychotherapeutInnen als Präventivkraft würde in vielen Situationen auf psychische Störungen und psychosomatische Beschwerden generell und auch spezifisch hinweisen und „unspektakulär“ nützliche Interventionen zulassen. Durch die Regelungslücken für psychische Belastungen werden ArbeitgeberInnen allerdings zu wenig in die Verantwortung genommen, so argumentiert Hans Jürgen Urban eindringlich (Urban, 2011, S.8f). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, unter welchen Umständen und durch wen PsychotherapeutInnen proaktiv zum Einsatz kommen können. Parallel zur Diskussion über Qualität und Einfluss von Unternehmenskultur-Systemen entwickeln sich seit den siebziger Jahren qualitative und quantitative Forschungsmethoden zur Erhebung/Messung von Unternehmenskulturen. Die einen beschreiben Kultur, die anderen beurteilen und bewerten sie. Durch das Diagnoseinstrument einer Unternehmenskulturanalyse in Form der Ist- und Soll-Stand-Erhebung und Instrument zur Stra-

tegie- und Maßnahmenentwicklung sollen kulturelle Ausprägungen zur Kooperations-, Motivations- und Integrationsfunktion erklärt werden können, um die so wichtige Flexibilität und Verantwortung bei ManagerInnen und MitarbeiterInnen zur Bewältigung von neuen Herausforderungen für das Unternehmen zu begünstigen. Ableitungen und Erkenntnisse dazu sollen Grundlage für das Einleiten von gezielten Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen sein. In der Folge können gezielt Gestaltungs- und Interventionsmaßnahmen gesetzt und zu einem umfassenden Konzept der Unternehmensführung ausgebaut werden, um auf den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel in den jeweiligen Wertesystemen rasch reagieren und letztendlich tatsächlich Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit nehmen zu können (Körner, 1993, S. 11, und Sackmann, 2004, S. 21).

2. Kritische Betrachtung der Erfolgsfaktorenforschung

Die stetigen Versuche der Managementwissenschaften, die Ursachen von Erfolg und Misserfolg in einer wissenschaftlich vertretbaren Weise zu identifizieren, sind bislang wenig erfolgreich verlaufen, so sind Nicolai und Kieser überzeugt (Nicolai & Kieser, 2002, S. 579f). March und Sutton veröffentlichten 1997 einen Aufsatz mit dem Titel „Organisational Performance as a Dependent Variable“, in dem sie jene quantitativen Studien kritisierten, in denen Performance als abhängige Variable gebracht wird. Sie unterstellen den ManagementforscherInnen, inkriminierte Forschung wider besseren Wissens zu betreiben (March & Sutton, 1997, S. 702). Die Idee der Erfolgsfaktorenforschung fand auch Eingang in die Organisationstheorie. Man bemühte sich, die einzelfallorientierte Analyse von Erfolgsfaktoren zu überwinden und auf wissenschaftliche Weise Variablen zu identifizieren, die mit der Unter-

nehmensperformance im Zusammenhang stehen. Dabei werden Variablen identifiziert, von denen man erwartet, dass sie in einem Zusammenhang mit Return on Investment (ROI) stehen. Trotz dieser intensiven Bemühungen beschieden Nicolai und Kieser der Erfolgsfaktorenforschung keinen großen Erfolg (Nicolai & Kieser, 2002, S. 581). So unterliegen z.B. strukturierte Fragebögen über die Unternehmenskultur vielfältigen Verzerrungen, vor allem dann, wenn der „Key Informant“ gleichzeitig Auskunft über abhängige und unabhängige Variablen erteilt. Zudem argumentieren March und Sutton, dass nach Entdeckung des Erfolgsfaktors und Verbreitung des Wissens um diesen er seinen Nutzen verliert, wenn der Wettbewerb dessen Wert antizipiert hat (March & Sutton, 1997, S. 69). Paradoxiertweise zeigt die Strategieforschung, dass ein wirklicher Wettbewerbsvorteil nur deshalb einer ist, weil andere Unternehmen ihn nicht ohne Weiteres imitieren können. Selbst wenn es gelänge, zuverlässige Einflussgrößen zu identifizieren, bliebe der tatsächliche Nutzen für die Praxis zweifelhaft, so die weitere und kritische Feststellung von Nicolai und Kieser.

„[...]auf der Basis wissenschaftlicher Analysen könne man bspw. Fragen wie die folgenden nicht beantworten: Entspricht die Kundenorientierung, die der Forscher konzeptionalisiert und gemessen hat, dem, was die Kunden unseres Unternehmens als Kundenorientierung wahrnehmen? Wie bringe ich das den Mitarbeitern bei, dass sie sich so verhalten, wie der Forscher das angemessene Verhalten beschrieben hat? Wie kontrolliere ich, ob sich auch in meinem Unternehmen der prognostizierte Erfolg aufgrund der ergriffenen Maßnahmen eingestellt hat?“ (Nicolai & Kieser, 2002, S. 588).

Diese sehr kritischen Behauptungen in der wissenschaftlichen Betrachtung sowohl zur Erhe-

bung von Daten zum Faktor Erfolg als auch zur Verwertung der Ergebnisse gilt es zu berücksichtigen und mit deren Lösungen behutsam umzugehen. Sonja Sackmann bestätigt, dass sich die moderne Betriebswirtschafts- und Managementlehre zunehmend mit dem Thema Unternehmenskultur befasst, stellt zugleich aber auch die kritische Frage, ob das Potential, das hinter Unternehmenskultur steht, auch genutzt wird und ob Unternehmenskultur tatsächlich Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nimmt. Sie ist überzeugt, dass gerade die Führungskräfte eines Unternehmens beim bewussten Umgang mit Unternehmenskultur und beim kulturbewussten Management eine wichtige Funktion einnehmen (Sackmann, 2004, S. 21). Die Auswertung ihrer Recherchen und Fallstudien lassen aus ihrer Sicht den Schluss zu: „Unternehmenskultur und Führung sind Erfolgsfaktoren!“ (Sackmann, 2004, S. 16)

Wie ein roter Faden ziehen sich folgende Bausteine und Verhaltensweisen durch die Audits:

- Verinnerlichung der Unternehmenskultur und Führungsgrundsätze im Sinne einer Vorbildfunktion.
- Kontinuierliche Überprüfung der Unternehmenskultur auf allen Ebenen sowie die Durchführung gezielter Trainings.
- Wahrung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Berücksichtigung existentieller Interessen der MitarbeiterInnen und Unterstützung sozialer Projekte.
- Förderung von Kommunikations- und Partizipationsprozessen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen abseits von Hierarchien.

- Betonung von Innovations- und Lernkultur und die damit verbundene Fähigkeit, Fehler einzugestehen und zu korrigieren.
- Anspruch auf leistungsorientierte Organisation über eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und der Respekt vor dem Menschen.
- Sicherung der Unternehmenskontinuität durch präventive Nachfolgeregelungen sowie unternehmensinterne Führungskräfteauswahl.
- Konsequente MitarbeiterInnen- und Führungskräfteentwicklung unter Berücksichtigung von Unternehmenskultur und Führungsverhalten.
- Konsequenz in der Formulierung von Rechten und Pflichten bei Führung und MitarbeiterInnen innerhalb der Unternehmenskultur.

Daher erscheint von Vorteil, Variablen in Form von spezifischen Eigenschaften von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungskräften mit identifizierten Faktoren für erfolgreiche Unternehmenskultur in Verbindung zu bringen. Es ist auch zu berücksichtigen, dass die vorherrschende Unternehmenskultur des jeweiligen Unternehmens darüber bestimmt, ob und wie „best practices“ umstandslos von einem Unternehmen in ein anderes transferiert werden können. Managementforschung wird sich immer im Spannungsfeld zwischen Wissenschaftlichkeit und Praxisrelevanz bewegen.

3. Zentrale Merkmale erfolgreicher Unternehmenskultur

Die kritische Stellungnahme von Nicolai und Kieser zur Erfolgsfaktorenforschung berücksichtigend, gilt es über Erklärungsfaktoren den gegenwärtigen Erfolg/Misserfolg im Unternehmen, die gegenwärtige Un-/Zufriedenheit

der Organisationsmitglieder aufzuzeigen und die Basis- sowie die Grundannahmen zum Vorschein zu bringen. Ziel ist, über die Beschaffung von Informationen zu definierten Erfolgsfaktoren eine gewisse Berechenbarkeit des kollektiven Verhaltens zu erkennen und dadurch Ableitungen bzw. Prognosen zu ermöglichen. Als Ergebnis der Analyse meiner Dissertation (Berndorfer, 2015) stellen sich die Merkmale und Ausprägungen dieses Selbstverständnisses einer erfolgreichen Unternehmenskultur, unter Ausgrenzung der wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren, wie folgt dar:

3.1. Zum Erfolgsfaktor 1: Akzeptanz der Unternehmenskultur und der Führung im Sinne von Akzeptanz der Machtverteilung

„Hohe Akzeptanz der Machtverteilung aller Beteiligten reduziert den Koordinationsbedarf und spart somit Energie - starke Ausprägungen in der Leistungs-, Gestaltungsmotivation und Soziabilität der Führungskräfte steigern die Akzeptanz der gelebten Unternehmenskultur und des gelebten Führungsverhaltens.“

Koordination soll grundsätzlich klare Orientierung vermitteln, Interpretationsspielräume, Komplexität und Unsicherheit reduzieren (Berkel & Herzog, 1997, S. 24). Die Problematik allerdings ist, dass deren Wirkungen nur begrenzt vorhersehbar sind. Darüber hinaus können strukturelle Koordinationsmechanismen, detaillierte Handlungsanweisungen und Pläne die situative Anpassungsfähigkeit der Organisation an die Komplexität verschiedener Aufgaben verringern oder sogar behindern. Dies kann zur Folge haben, dass die Potenziale von Organisationsmitgliedern, Problemlösungen selbst innovativ und kreativ zu entwickeln, stark eingeschränkt werden (Dill, 1987, S. 144ff). Erfolgreich zu sein ist also nicht, die optimale, sondern vielmehr eine „befriedigende“ Lösung zu finden. Und dies erfordert die Gewährung eines Freiraums zum Erarbeiten

einer Anzahl von Handlungsoptionen, denn Problemlösungen sind oft zu komplex, um sie rational erfassen zu können. Um diese befriedigende Lösung zu finden, bedarf es eines Zusammenwirkens aller Beteiligten einerseits und einer Akzeptanz der Macht- bzw. Aufgabenverteilung für den Weg der Umsetzung andererseits. Es ist die Akzeptanz, die die Meinungen über „gut“ oder „schlecht“, „richtig“ oder „falsch“ bzw. „angemessen“ oder „unangemessen“ generiert und wiederum durch kognitive Transformation von Meinungen der Führungskräfte und der Mitarbeiter entsteht. Akzeptanz ist auch die Grundlage dafür, dass bewährte Lösungen im Zuge der Zusammenarbeit zu gemeinsamen und „selbstverständlichen“ Grundannahmen erhoben und auch wieder aufgelöst werden. Es bildet sich eine firmenspezifische Sicht- und Denkweise über wichtige und alltägliche Ereignisse und es entwickeln sich somit Handlungs-, Interaktions- und Entscheidungsmuster der Organisation. Diese Grundannahmen werden über Sinngemeinschaften für das tägliche Handeln entwickelt und erleichtern somit auch die Handlungsfähigkeit, wo Regelungen fehlen oder schwer möglich sind (Berkel & Herzog, 1997, S. 24). Akzeptanz entlastet und verringert so den Koordinationsbedarf, der zwar in Zeiten einer grundsätzlich wachsenden Arbeitsteilung nicht völlig aufgehoben werden kann, allerdings Zeit, Energie sowie Geld spart und somit auch aus wirtschaftlichen Gründen erstrebenswert ist.

3.2. Zum Erfolgsfaktor 2: Gegenseitiges Vertrauen (Vertrauen versus Kontrolle)

Fazit: Gegenseitiges Vertrauen reduziert den Koordinationsbedarf und Kontrolle - lediglich durchschnittliche Ausprägungen in den Eigenschaften Führungsmotivation und Durchsetzungsvermögen der Führungskräfte lassen auf hohes Vertrauen schließen.

Führungskräfte werden auch zu „Sinnstiftern“ gemacht. Damit übernehmen sie in erster Linie eine interpretative Rolle und sorgen meist dafür, dass die Mitarbeiter erfahren, wie die Dinge zu sehen und zu verstehen sind. Somit sind Führungskräfte dann erfolgreich, wenn alle Mitarbeiter ihre Wirklichkeitsdeutung einerseits wahrnehmen und andererseits annehmen im Sinne von „für wahr nehmen“. Damit werden Ungewissheit, Komplexität und Unsicherheit leichter und schneller reduziert und Abläufe als sinnvoll erlebbar, die Handlungen der Mitarbeiter daher prognostizierbar und durch die Veränderung der Situation in eine gewünschte Richtung auch steuerbar. Den zentralen Aspekt, um die Führungskraft als Sinnvermittler akzeptieren zu können, stellt das gegenseitige Vertrauen dar. Dieses entlastet einerseits alle Organisationsmitglieder in der Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen und lässt vor allem eine konflikttolerante Form der Zusammenarbeit durch Schaffung einer kommunikativen Verständnisbasis erwarten. Damit sind alle Beteiligten auch offener für mögliche Veränderungen. Wenn ein Unternehmen nämlich seine Strategie und Ziele und damit auch Struktur, Systeme und Prozesse auf Grund von wirtschaftlichen Entwicklungen anpassen oder verändern will/muss, erscheint es von Vorteil zu sein, die notwendigen Veränderungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der tiefen kulturellen Annahmen einzuleiten. Festzustellen ist, auf welche Weise die vorhandene Kultur hilft oder schadet. Dysfunktionale kulturelle Annahmen können genauso wie Maßnahmen zur Aufbau- und Ablauforganisation festgestellt, beurteilt und auf Grund gegenseitigen Vertrauens leichter geändert werden.

3.3. Zum Erfolgsfaktor 3: Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten (Mitarbeiter- versus Aufgabenorientiertheit)

Fazit: Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten erhöht die Akzeptanz der Machtverteilung und das Vertrauen – dies setzt hohe Teamorientiertheit und Kontaktfähigkeit der Führungskräfte voraus.

Mitarbeiterorientiertes Führen bedeutet, den Mitarbeiter in den Vordergrund jeglicher Überlegungen und somit auch grundsätzlich über den Produktions-/Dienstleistungserfolg zu stellen. Im Mittelpunkt des Handelns ist zu erkennen, dass sich Teamarbeit, Überzeugungsarbeit im Sinne von „den Mitarbeiter ins Boot holen“, Berücksichtigung der Anliegen und Probleme der Mitarbeiter für die Gesamtzielerreichung als erfolgversprechend darstellen. Dieser gelebte Führungsstil lässt sich als kooperativ, objektiv, respektvoll, mit einer Kommunikation auf „Augenhöhe“ mit den Mitarbeitern, die auch dann das Gespräch vertrauensvoll suchen, wenn sie einen Rat oder Hilfestellung brauchen, zusammenfassen. Dadurch entstehen Offenheit, Handlungsfreiheit und der nötige Raum für Diskussion und Meinungsvielfalt, um im Team auch tatsächlich die jeweilig zufriedenstellende Lösung finden zu können. Das Ergebnis dieser Art zu führen ist, dass über die formale Anerkennung hinaus auch eine informelle Akzeptanz in der Machtverteilung erreicht wird. Dadurch wird Vertrauen aufgebaut und das Verlangen nach Kontrolle reduziert.

3.4. Zum Erfolgsfaktor 4: Selbstorganisation im Sinne von Mitbestimmung (Hierarchie versus Selbstorganisation)

Fazit: Selbstorganisation im Sinne von Mitbestimmung überträgt Verantwortung und reduziert Koordinationsbedarf – das verlangt den Führungskräften hohe Flexibilität und Soziabilität ab.

Zentrale Planung, formale Regelungen und Anweisungen zur Schaffung von Ordnung erscheinen für Kolbeck und Nicolai zum Scheitern verurteilt (Kolbeck & Nicolai, 1996, S. 36), da auftauchende Probleme durch vorgedachte Problemlösungen oft einfach nicht passen und die ausführende Teilorganisation oder einzelne Personen keine Alternativen im Sinne von Flexibilität und Ausnutzung von Kontingenz erwägen. Wenn sich allerdings Führungskräfte und Mitarbeiter der zentralen und übergeordneten Vorgaben und Einschränkungen in der Arbeit ihrer Bereiche und Abteilungen bewusst sind und diese kommuniziert werden, stehen sie dem sehr positiv gegenüber. Wesentlich für die Führung und jegliches Handeln ist das Gefühl der Selbst- und Mitbestimmung, denn erst dann stehen die Mitarbeiter hinter den Entscheidungen und den anliegenden Arbeiten. Im Verständnis vom Grad der Mitbestimmung der Mannschaften übertragen viele Führungskräfte mehr dem kaufmännischen Personal die nötige Selbstbestimmung. Damit verbunden bedeutet dies, dass ihnen genügend Freiraum für Kreativität und Flexibilität übertragen wird. Beim gewerblichen Personal sei das, in manchem kulturellem Selbstverständnis verankert, weniger zielführend, daher steht bei den Arbeitern meist die Anweisung im Vordergrund. Diese Generalisierung bewirkt allerdings bei den Arbeitern geringere Motivation und geringeres Engagement und erfordert dadurch wiederum intensivere Kontrolle. Eine Änderung dieser Grundannahme zur unterschiedlichen Führung von Mitarbeitern würde die Arbeitseffizienz auch in den gewerblichen Bereichen spürbar steigern. Denn arbeitsunwillige Mitarbeiter bedürfen grundsätzlich verstärkter Kontrolle, egal wo sie arbeiten. Durch die Übertragung von Eigenverantwortung wird Eigeninitiative gefördert, und wenn dann auch noch der notwendige Informationsaustausch gewährleistet ist, wird der Koordinationsbedarf reduziert und

man spart so Energie und Zeit. Dies bedeutet allerdings nicht, dass Besprechungen eingespart werden können. Es sind gerade diese Führungsinstrumente, die das Verlangen nach Selbstorganisation erhalten und fördern, denn Arbeitsgebiete und Aufgaben sollen nicht geändert werden, ohne es vorher mit den Mitarbeitern besprochen zu haben.

3.5. Zum Erfolgsfaktor 5: Grad des Wir-Gefühls

Fazit: Der Grad des Wir-Gefühls wird durch hohe Soziabilität und Kontaktfähigkeit der Führungskräfte nicht nur beeinflusst, sondern stark bestimmt.

Das „Wir-Gefühl“ erzeugt Geschlossenheit der Organisationen, die wiederum die Grundlage für die so notwendige Offenheit darstellt, um ihre internen Strukturen an die Umwelt anpassen zu können. Dies macht erforderlich, dass die Organisationsmitglieder die gemeinsame Vision kennen, an einem Strang ziehen, das gemeinsame Ziel nie aus den Augen verlieren und das Gesamtunternehmensziel vor die eigenen persönlichen oder Abteilungsziele stellen. Ein zu stark ausgeprägtes Profit-Center-Denken kann dabei allerdings eine nicht unerhebliche Einschränkung im Wir-Gefühl verursachen. Innerbetriebliche Veranstaltungen, gemeinsame Freizeitaktivitäten und das eine oder andere private Gespräch vor, während oder nach der Dienstzeit sind unersetzliche Grundbausteine für ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“, denn Herzlichkeit und Freundlichkeit, Lachen und Ausgelassen-Sein sowie gefühl- und respektvoller Umgang sind für die meisten Mitarbeiter in der Zusammenarbeit mit anderen wichtig. Dies erzeugt positive Stimmung und den nötigen Optimismus, um auch in schwierigen Zeiten als Team bestehen zu können.

3.6. Zum Erfolgsfaktor 6: Grad des Engagements (Engagement versus Zurückhaltung)

Fazit: Engagement optimiert die Arbeitsverteilung - hohes Engagement der Führungskräfte durch starke Handlungs- und Leistungsmotivation im Sinne von Vorbildwirkung steigert das Engagement der Mitarbeiter.

Einen wesentlichen Bestimmungsfaktor für den Grad des Engagements stellt der empfundene Leistungsdruck bei Führungskräften und Mitarbeitern dar. Positiv empfundener Leistungsdruck steigert das Engagement. Das Gefühl überfordert zu sein hemmt wiederum die Bereitschaft, sich einbringen zu wollen oder zu können. Durch Aktivität im Sinne von „Vorbild“ der Führungskräfte in Form von starker Leistungsmotivation werden Mitarbeiter eher mitgerissen und motiviert, sich zu engagieren. Für den Grad des Engagements spielt auch eine Rolle, wenn Führungskräfte nicht unbedingt vermitteln, dass Erfolgsdruck und Erfolg alles ist – da stellt sich Engagement bei den Mitarbeitern leichter ein. Wie auch eine optimistische Haltung der Führungskräfte in „schwierigen Zeiten“ sehr wohl zu größerer Aktivität anregt und dadurch die Bereitschaft erhöht, notwendige Veränderungen mitzutragen. Wenn dann auch noch im Vordergrund der Überlegungen steht, fleißige und ehrgeizige Mitarbeiter gezielt einzusetzen, um vor allem nicht spezifische Arbeitsaufgaben ständig zuweisen zu müssen – werden sie zur Selbstständigkeit angeregt.

3.7. Zum Erfolgsfaktor 7: Grad der Sozialen Integration

Fazit: Soziale Integration steigert das Engagement - das Gefühl der hohen sozialen Integration von Mitarbeitern setzt vor allem hohe Soziabilität und Sensitivität von Führungskräften voraus.

Die Integration von Mitgliedern einer Organisation stellt für die organisationstheoretischen Modelle eine Herausforderung dar. Machtstruktur und Trägheit der Organisationskultur können für einen notwendigen organisationalen Wandel erschwerend wirken. Das Sozial-integriert-Fühlen stellt einen wesentlichen Eckpfeiler für eine positive Unternehmenskultur dar und ist auch eine Erklärung für geringe Fluktuation. Mitarbeiter fühlen sich integriert, wenn sie sich einbringen können und mitgestalten dürfen, wenn ihre Meinung generationenübergreifend in der Arbeit gefragt ist und wenn auch über Dinge außerhalb der Arbeit diskutiert wird. Es ist auch wichtig, dass der „Wohlfühlfaktor“ im Sinne einer grundlegenden Harmonie und einer Zugehörigkeit passt; wenn man nicht das Gefühl hat, nur eine Nummer zu sein, dass man als Mensch mit der eigenen Meinung von den anderen akzeptiert und wertgeschätzt wird. Auch die Bereitschaft, sich gegenseitig zu helfen, beruflich wie privat, ist ein Anzeiger für soziale Integration. Sie ist auch deshalb so wichtig, weil Mitarbeiter die notwendige Produktivität und die damit verbundene Kundenzufriedenheit nur dann vermitteln und leisten können, wenn sie sich in der Organisation akzeptiert fühlen.

3.8. Zum Erfolgsfaktor 8: Einsatz und Akzeptanz der Führungsinstrumente

Fazit: Intensive Anwendung und Akzeptanz der Führungsinstrumente steigert die Motivation - intensive Anwendung der Führungsinstrumente primär zum Zweck der Motivation erfordert bei Führungskräften eine hohe Ausprägung von Kontaktfähigkeit und Soziabilität.

Um eines der wesentlichen Probleme im Spannungsverhältnis zwischen individuellen Interessen, Motiven und Anreizen der Organisationsmitglieder und den Strukturen und Prozessen auf der Organisationsebene annähernd zu lösen, ist ein effizienter Einsatz von Führungsin-

strumenten wesentlich. Dieser optimale Einsatz der Führungsinstrumente durch die Unternehmensführung ist dann gewährleistet, wenn eine Identifikation der persönlichen Wünsche und die jeweilige Leistungsmotivation der Mitarbeiter mit den betrieblichen Zielsetzungen der Unternehmung abgestimmt werden können. Hierzu ist die Absicht in der Anwendung der Instrumente den Mitarbeiter zu motivieren erfolgversprechender, allerdings auch „mühsamer“ im Sinne von zeitaufwendig, als aus der formal abgesicherten Machtposition zu agieren. Die gemeinsame Erreichung der Unternehmensziele sollte wichtiger sein, als starke zentrale Entscheidungsmacht auszuüben. Ein gutes Verhältnis, eine gewisse Nähe zu den Mitarbeitern, regelmäßige Gespräche, das Überlassen von Freiräumen und die bewusste Abstimmung der persönlichen Wünsche mit den Firmenzielen müssen dazu im Vordergrund der Bemühungen der Führungskraft stehen. Der Wille zum Informationsaustausch über intensive Kommunikation sollte in den Vordergrund der Anwendung von Führungsinstrumenten gestellt werden. Dies muss von den Mitarbeitern allerdings auch tatsächlich wahrgenommen werden – alleine das Bekenntnis dazu ist zu wenig. Im Vordergrund der Führungsarbeit steht, ein Gefühl von Sicherheit zu geben, positives Arbeitsklima und Spaß an der Arbeit zu ermöglichen. Dort, wo strukturierte Mitarbeitergespräche, Besprechungen, Feedback-Gespräche zur Arbeit regelmäßig durchgeführt, Entwicklungsmöglichkeiten angeboten sowie leistungsadäquate Gehaltssysteme transparent dargestellt werden, herrscht eine starke und gute Unternehmenskultur.

3.9. Zum Erfolgsfaktor 9: Einfluss der Führungskräfte auf die Unternehmenskultur

Fazit: Die Eigenschaften der Führungskräfte bestimmen vor allem über das gelebte Füh-

ungsverhalten die gelebte Unternehmenskultur.

In Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale der zentralen Entscheidungsträger, die gelebte und gewünschte Unternehmenskultur und das gelebte und gewünschte Führungsverhalten sind die oben angeführten 9 Erfolgsfaktoren für eine starke und gute Unternehmenskultur relevant. Damit wird auch der Bezug zu Orientierungen und Verhaltensweisen von Führungskräften zur Unternehmenskultur hergestellt und somit erfolgreiche Unternehmenskultur und erfolgreiches Führungsverhalten in Verbindung mit spezifischen Eigenschaften von Führungskräften erklärt:

- In der beruflichen Orientierung ist für Führungskräfte eine sehr hohe Leistungs- sowie Gestaltungsmotivation unumgänglich, um dem wirtschaftlichen Wandel und dem Konkurrenzkampf standhalten zu können. Dies erwarten sich sowohl Vorgesetzte wie auch Mitarbeiter. Es erklärt auch das grundsätzlich intuitiv starke Verlangen der meisten Führungskräfte nach einer Machtkultur, um dadurch das Überleben der Organisation zu sichern.
- Beim Arbeitsverhalten reicht für die Führungskräfte grundsätzlich durchschnittliche Gewissenhaftigkeit für die Gestaltung einer erfolgreichen Unternehmenskultur aus. Auch eine nur leicht überdurchschnittliche Flexibilität, im Sinne von nicht zu starkem Verlangen nach Veränderung, eine geringere Bereitschaft, Ungewissheit zu tolerieren und sich nicht besonders gerne auf neue und unvorhergesehene Situationen einstellen zu wollen, bestärkt die Grundannahme vom Verlangen nach einer Klan- bzw. Gemeinschaftskultur, denn dort wird eben wenig Hierarchie und starke Selbstorganisation gelebt.
- In Bezug auf die sozialen Kompetenzen sind Sensitivität sowie bevorzugte und wahrgenommene Teamarbeit zentrale Eigenschaften von Führungskräften für die Gestaltung einer erfolgreichen Unternehmenskultur. Die dafür notwendige soziale Offenheit (Kontaktfähigkeit) sowie das vordringliche Verlangen nach einem harmonischen Miteinander (Soziabilität) sind ausschlaggebend für die Bewertung einer guten Unternehmenskultur. Diese hohe Soziabilität lässt auf eine tiefe Verankerung und eine sehr hohe Akzeptanz in der Mitarbeiterbezogenheit schließen, erklärt die positive Stimmung sowie den empfundenen Optimismus und auch ein starkes Verlangen, für soziale Integration sorgen zu wollen. Eine zu starke Teamorientiertheit lässt allerdings auch unter anderem das „Festhalten“ an zu starken Teilinteressen, wie Profit-Center-Denken, erklären und produziert dadurch starke Subkulturen, die sich abzugrenzen versuchen und somit auch das gemeinsame Ziel der Organisation aus den Augen verlieren.
- In der psychischen Konstitution ist eine zumindest leicht überdurchschnittliche emotionale Stabilität der Führungskraft im Sinne von Ausgeglichenheit und wenig sprunghaften Reaktionen, schnelle Überwindung von Rückschlägen und Misserfolgen, starke Fähigkeit zur Kontrolle eigener emotionaler Reaktionen notwendig und beeinflusst so die Gestaltung der positiv wahrgenommenen Unternehmenskultur.

Demzufolge beeinflussen und gestalten die Führungskräfte in ihren Verhaltensweisen und Orientierungen den Erfolgsfaktor Unternehmenskultur in ihrer Organisation maßgeblich. Damit ist allerdings nicht nur der vordergründig leicht erkennbare Einfluss einer dominanten, patriarchalischen oder technokratischen Füh-

rungskraft gemeint, sondern auch eines gesprächig einfühlsamen Vorgesetzten. Parallel dazu besitzt allerdings auch die Organisationskultur die Funktion der Fortsetzung von Systemoperationen und der Unsicherheitsreduktion. Wenn das Kommunikationsvermögen über Orientierung und Motivation nicht mehr funktioniert, stellt sich Misserfolg ein und kommen Unternehmensziele, Strategiepapiere, das System der Planung, Steuerung und Kontrolle nicht mehr so zur Wirkung. Die Organisation wird schlussendlich die Führungspersonen für den Misserfolg verantwortlich machen und gegebenenfalls mit dem Austausch dieser Personen reagieren. Der Grad der Übereinstimmung zwischen der Anforderung an die Führungsrolle und der Identität des Individuums geben somit Aufschluss zur Bestimmung der Unternehmenskultur. Ergebnisse diesbezüglich haben deshalb eine hohe Relevanz, weil davon ausgegangen werden kann, dass Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen über die Zeit verhältnismäßig stabil sind (Brandstätter, 1999, S.67).

4. Die gezielt eingesetzten Erhebungsinstrumente der Unternehmenskulturanalyse lassen in Verbindung mit Interventionsforschung eine partielle Aufhebung der Subjekt-Objekt-Differenz zu

Im Zuge der Methodenforschung zur Unternehmenskultur ist schnell erkennbar, dass in den Daten-Erhebungen ein „Methoden-Mix“ trotz hohem Zeit- und Energieaufwand „unumgänglich“ erscheint. Denn Organisationen, so ist Reinbacher überzeugt, unterscheiden sich kaum durch die Werte, auf die sie sich berufen, bzw. durch die Kulturelemente, die sie verwenden, sondern in erster Linie durch die gelebte „Praxis“, in die sie einfließen und in der sie sich ausdrücken (Reinbacher, 2008, S. 360ff). Der Umstand, dass die Erhebungsme-

thode wichtige Interaktionen zwischen Berater und Unternehmensmitgliedern sowie die im Sinne der Interventionsforschung erhobene Forderung nach einer partiellen Aufhebung der Subjekt-Objekt-Differenz zulässt, macht sie besonders interessant für eine Unternehmenskulturanalyse. Das ermöglicht dem Erhebungsteam, den „Gegenstand“ der Untersuchung in engem Zusammenhang mit den Unternehmensmitgliedern zu begreifen und diese, gleichsam als „Experten“ ihrer eigenen Einsichten und Erkenntnisse, in ihrer „Subjektivität“ wahrzunehmen. Dadurch schafft Interventionsforschung gemeinsam erlebbare Prozesse und soziale Konstellationen und damit eine Beziehung zu „Lebendigem“. Andererseits ermöglicht sie das Heraustreten der Wissenschaft aus ihrer eigenen Institution und die Annäherung an den „Laien“. Das normative Ziel dient daher nicht primär dem disziplinären Wissenschaftssystem, sondern richtet sich mehr nach dem Zweck der jeweils erforschten Personen und Systeme mit besonderem Praxisbezug (Heintzel, 2005, S. 89). Dieser direkte und sehr vertrauliche Kontakt mit den Mitarbeitern der Unternehmen – und das grundsätzlich unter Wahrung der Anonymität - verschafft überdies in Akzeptanz der Ergebnisse fortführende und stringente Interventionen, vor allem dann, wenn auch Psychotherapeuten an der Erhebung der Grunddaten teilnehmen und/oder sich an der Unternehmenskulturanalyse beteiligen.

Durch diesen Praxisbezug wird vor allem der Forderung von Edgar Schein Rechnung getragen, das brauchbarste Material aus den konkreten Fallbeispielen zu sammeln. Denn traditionelle Berater können Mitglieder von Organisationen nur schwer motivieren, alles offen zu legen, was innerhalb der Organisation verborgen ist und oft auch durch die Mitglieder selbst verborgen wurde. Wenn die Organisation dann

auch noch bereit ist, selbst etwas zu ändern, und Hilfe sucht, beginnt sich die notwendige Dynamik zu entwickeln, die hilft, herauszufinden, „was wirklich abläuft“. So behauptet auch Schein, dass man eine Organisation erst dann verstehen kann, wenn man beginnt, sie zu verändern (Schein, 2003, S.14). Auch soll der Aspekt der „Individualität“ des Untersuchungsgegenstandes hervorgehoben werden. Während in der klassischen Wissenschaft die Verallgemeinerung und Vergleichbarkeit im Zentrum des Interesses steht, verfolgt Interventionsforschung das Ziel, nicht das Erreichen eines allgemein gültigen Resultates in den Vordergrund des Forschungsprozesses zu stellen, sondern vielmehr eine aus dem Allgemeinen gewonnene Konkretisierung, welche die Individualität des Gegenstandes unterstreicht und darstellt. Daraus abgeleitet ist festzustellen, dass im Zuge der Erhebungen mittels Kategorisierung bzw. Codierung eine systematische Analyse zur „Vergemeinschaftlichung“ von Sichtweisen vorgenommen werden soll, das Resultat aber keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit hat. Vielmehr sollen die gewonnenen Erkenntnisse weitere Möglichkeiten der Anwendbarkeit eröffnen sowie als Grundlage für die Diskussion einer Kulturentwicklung im jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Diese Ebenen der Anwendbarkeit stellen sich nach Heintzel wie folgt dar (Heintzel, 2005, S. 144):

- Lösungsorientierung: das spezifische, praktisch wirksame Produkt
- Reflexionsorientierung: der Theorie- und Repertoiregewinn
- Selbstaufklärung: die Bewusstwerdung der Individualität und Besonderheit sowohl als Individuum als auch als Kollektiv
- Umgang mit Widersprüchen innerhalb von Systemen: die Akzeptanz von Widersprü-

chen und das Einsehen, dass diese als notwendig erachtet werden und nicht eliminiert werden können

Interventionsforschung ist somit im Spannungsfeld dieses Dualismus zu betrachten - bewirkt der Manager die Kultur oder wirkt die Kultur auf sein Führungsverhalten. Gleichlaufend wirkt eine Methode, oder ist es die Wirkung der Intervention eines Coaches oder Therapeuten? Genau darin wird aus Sicht des Verfassers das interdisziplinäre Spannungsfeld von Soziologie und Psycho(logie)therapie erkennbar.

5. Durch den intensiven Einsatz klar abgestimmter Methoden der Datenerhebung wird Vertrauen zu den Unternehmensmitgliedern aufgebaut

Für die Erhebung einer möglichst objektiven Ist-Standanalyse, als wichtige Grundlage für eine effiziente Beratung, muss sich das Beratungsteam vor allem Vertrauen aller Führungsebenen des Unternehmens „erarbeiten“. Vorgespräche mit möglichst vielen Personen des Unternehmens, die genaue Abstimmung mit den Organisationsleitern und deren Personalentwicklern bezüglich Möglichkeiten des Erhebungsinstrumentes, eine Erhebung in wohltemperierter Stimmung und Umgebung sowie eine effiziente Planung und Gestaltung der Erhebung, das Sich-Zeigen im Zuge der Firmenrundgänge als Person „zum Anfassen“, die Bereitstellung der Untersuchungsergebnisse vor, während und nach den Workshops lassen Berater und Angehörige des Unternehmens die nachteilige Distanz verkleinern und Vertrauen aufbauen. Das reine Ausfüllen von Fragebögen über „Fremde“ wird die Wahrheit der einzelnen zu befragenden Personen nicht widerspiegeln und das Ergebnis wird somit äußerst unscharf und bleibt oberflächlich. Wenn sich

überdies noch eine „Oppositionskultur“ entwickelt, werden weiterführende Entwicklungsversuche kontraproduktiv und vor allem unwirksam verlaufen. Diese Grundüberlegungen berücksichtigend werden darauf aufbauend die Methoden der Datenerfassung eingesetzt:

- Den Beginn der Kulturanalyse stellt die Durchführung eines nichtreaktiven Verfahrens in Form eines Firmenrundganges dar, um durch persönliche Beobachtung gewonnene Eindrücke über das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens und über das Verhalten der Mitarbeiter festhalten und bearbeiten zu können.
- Anschließend wird das qualitative Interview mit Führungskräften sowie mit Mitarbeitern eingesetzt, um Handlungs- und Systemlogiken der Organisation und tiefliegende Grundannahmen der Mitarbeiter zu erkunden und die Entwicklung der spezifischen Handlungsweisen verstehen zu können.
- Parallel dazu wird mittels HRV-Messung die aktuelle psychische und physische Belastung erhoben und
- die Ergebnisse werden mit den Resultaten aus den Potentialanalysen (360° Prinzip der Bewertungen von Selbst- und Fremdbildern) der Führungskräfte in Zusammenhang gebracht.
- Zur Messung der Mitarbeiterperspektive wird die Erhebung durch den Einsatz eines Fragebogens ergänzt, um dadurch die Differenz zwischen erlebter und gewünschter Kultur zu verifizieren und den Grad der Akzeptanz und Zufriedenheit zu zeigen.
- Den Abschluss der Kulturanalyse stellt die Durchführung von Rückmeldegesprächen und Work-Shops in den Standorten dar,

um über Moderation weitere Reaktionen auf die Rückkoppelung der Zwischenergebnisse „einfangen“ zu können.

Dem geht ein klarer Focus des Beraters voraus, Überzeugungsarbeit zu leisten, nämlich die Führung eines Unternehmens davon zu überzeugen, dass Führungskräfte aller Führungsebenen zur freiwilligen Teilnahme motiviert werden sollen. Anonymisierung der Messergebnisse, datenschutzrechtliche Verbindlichkeiten und Verschwiegenheit der intervenierenden Experten stellen für die Teilnahme der Mitarbeiter eine wesentliche Grundlage dar. Hier gilt es, die Mitarbeiter vom echten Mehrwert der Erhebungen, Messungen und möglicher Interventionen zu überzeugen. Die Aufbereitung in Form der Ergebnisdiskussion durch Auswertung der empirischen Untersuchungsdaten stellt das Kernstück der Analyse dar und soll die „praktischen“ Dimensionen und die Beziehung zwischen Unternehmenskultur, Führungsverhalten und den Eigenschaften der Führungskräfte zum Vorschein bringen. Dafür werden die Textanalysen der Interviews vorrangig über die Themenanalyse quantitativ orientiert durchgeführt. In der Folge kommt es zum Vergleich der Antworten aus den Interviews mit den Auswertungen der Fragebögen. Diese Zusammenführung begünstigt dabei eine tiefgründige Analyse. Typenbildungen zu Unternehmen – Führung – Persönlichkeit werden abgeleitet und verglichen. Die verbal und grafisch dargestellten Ergebnisse beschreiben anhand der Erfolgskriterien den Grad der Zufriedenheit mit einer mehr oder weniger erfolgreichen Unternehmenskultur und bieten somit die Grundlage für das Einleiten eines Veränderungsprozesses durch verschiedene Interventionsmöglichkeiten und Gestaltungsempfehlungen.

6. Ergebnisse der Unternehmenskulturanalyse als Grundlage für die Motivation zur Veränderung und Intervention

Ein wissenschaftlicher Mehrwert soll einerseits dadurch geschaffen werden, dass in Bezug auf systemtheoretische und psychotherapeutische Perspektiven neue Erklärungen für die Form und Veränderungsresistenz der Organisationskultur und des Individuums geliefert werden. Es soll auch erkannt werden, was nach Furnham und Gunter sich in der Literatur offensichtlich etabliert haben soll, nämlich ob eine sorgfältig entwickelte Unternehmenskultur, die in Übereinstimmung mit den am Markt angebotenen Leistungen und der Unternehmensstrategie gebracht wird, in die Management und Mitarbeiter gewissermaßen „hineinsozialisiert“ wurden, zu einer erhöhten Identifikation mit den Unternehmenszielen, einer erhöhten Arbeitsmoral, verbesserter Arbeitsleistung und insgesamt zu einer höheren Produktivität führt (Furnham & Gunter, 1993, S. 233) Führungskräfte werden durch Unternehmenskultur geprägt und wirken ihrerseits durch ihr Verhalten und ihre Beziehungsgestaltung als Kulturträger auf die Unternehmenskultur selbst aktiv ein und bestimmen dadurch wesentlich die jeweiligen Subkulturen durch ihr soziales Handeln. Anders ausgedrückt bedeutet dies auch, dass die Ausprägungen der Eigenschaften von Führungskräften die wesentliche Ursache für die Gestaltung des Typus einer Unternehmenskultur und des Führungsverhaltens in der Organisation darstellen. Durch psychische Prozesse wird wiederum das soziale Handeln bestimmt. Damit sind psychopathogene Prozesse, die den handelnden Personen innewohnen, ursächlich bestimmend für das System Unternehmen und dessen Kulturdynamik. Zu erkennen ist in diesem Zusammenhang, inwieweit Unternehmensmitglieder ähnliche unternehmensbezogene Werte und Normen entwickeln. Dabei gilt

es in der Bearbeitung Reinhard Mohns Behauptung zu verifizieren, die wie folgt lautet: „Die Unternehmenskultur zu gestalten ist und bleibt „Chefsache““ (Sackmann, 2004, S.6), entgegen der sehr konträren Behauptung von Edgar Schein: „Glauben Sie nicht, dass Kultur in der Weise, wie andere Bereiche unter der Leitung der Führungskräfte, manipuliert werden kann“ (Schein, 1991, S.36).

Die Absicht in der Unternehmenskulturanalyse ist, die Erwartungen und Ansprüche des sozialen Systems an die Person Führungskraft empirisch zu erheben, zu prüfen und festzustellen, inwieweit sich das Anforderungsprofil des Konstrukts Führungsperson mit den Absichten, Ansprüchen und Möglichkeiten des psychischen Systems der einzelnen Individuen deckt, die als Führungsperson versuchen, das soziale System zu beeinflussen. Der Focus in der Bearbeitung soll dabei auch auf der Zuordnung der organisationsspezifischen Unternehmenskultur, die als Strukturelement in der Organisation verankert ist, liegen. Durch die Darstellung der Abhängigkeiten zwischen Motivation und Anspruch der Führungskräfte und den organisatorischen Anreizstrukturen sozialer Systeme werden Gestaltungsempfehlungen und Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung abgeleitet, um leistungshemmende und leistungsfördernde Anreizstrukturen zu transformieren. Bereits in der Analyse/Diagnose werden oft relevante Anzeichen von starker psychischer Belastung und/oder Verhaltensauffälligkeiten bis hin zu psychische Störungen in gewissen Bereichen und auch bei einzelnen Personen identifiziert.

7. Emphatische Führungskräfte werden in der Bewältigung von Belastungen und Beeinträchtigungen mehr oder weniger „im Stich gelassen“

An dieser Stelle sei erwähnt, dass der Einsatz von Psychotherapeuten im Zuge der beschriebenen Erhebung als Präventivkraft es ermöglicht, in vielen Situationen auf psychische Störungen und psychosomatische Beschwerden generell und auch spezifisch hinweisen zu können. Manuela Raidl-Mörth stellt dazu fest „Die Psychotherapeuten reklamieren sich diesbezüglich (im Sinne von Prävention [Anm.d.V.]) auch nicht als zuständige Profession in die Arbeits- und Wirtschaftswelt hinein. Das liegt u.a. auch daran, dass sich Psychotherapeuten selbst überwiegend nur im kurativen Bereich sehen.“ (Raidl-Mörth, 2013, S. 106) Raidl-Mörth schlägt weiters die Einführung einer psychotherapeutischen Beratungsstelle in/für Unternehmen vor. In dieser spricht sie von „Psychischer Gesundheits- und Konfliktberatung“ (ebd., S. 139). Die Kernkompetenz liege dann primär in der Förderung der psychischen (ganzheitlichen) Gesundheit sowie in der zeitnahen Unterstützung und Hilfestellung bei konkreten psychischen Belastungen, Leiden und psychischen und/oder psychosomatischen Erkrankungen. Sie arbeiten vorrangig am Individuum und sind beratend für alle Betroffenen und Ratsuchenden tätig. Gegenwärtig werden in den meisten Unternehmen emphatische Führungskräfte und Coaches in der Bewältigung von arbeitsspezifischen Belastungen bzw. gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch Stress, Konflikte, Mobbing, Bossing, schlechtes Führungsverhalten, belastendes Arbeitsklima etc. mehr oder weniger „im Stich gelassen“. Wesentliches Kriterium für das praktische und erfolgreiche Wirksamwerden des Psychotherapeuten ist jedenfalls die Akzeptanz durch das Management und die Führungskräfte aller Führungsebenen. Es ist die

jeweils vorgesetzte Führungskraft die Schnittstelle zu den ihnen unterstellten Führungskräften und Mitarbeitern, sie ist es, die nahe an ihnen dran ist und psychisch bedingte Verhaltensauffälligkeiten kennt und eine Inanspruchnahme empfehlen kann. Die Führungskraft muss sich vor allem dessen bewusst sein/werden, dass Psychische Gesundheits- und Konfliktberatung das Repertoire seiner eigenen Führungsinstrumente zu ergänzen vermag. Wenn schlussendlich die Grundaussprägungen des gelebten Organisations- und Managementsystems des Unternehmens identifiziert werden, können über die realitätsnahen Ergebnisse der Analyse gezielt Personal- bzw. Organisationsentwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden. Eine äußerst brauchbare Grundlage für Überlegungen im Sinne einer systemischen Organisationsberatung zur Einleitung und Begleitung von Veränderungsprozessen der Unternehmenskultur und des Führungsverhaltens stellt das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin im Sinne von „unfreeze-move-freeze“ dar (Becker, 1990, S. 64f). Oberstes Ziel im Rahmen einer zeitgemäßen Menschenführung soll dabei sein, einen Changeprozess innerhalb der Organisation einzuleiten sowie eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Thematik „Unternehmenskultur und Führung in Unternehmen“ anzuregen.

Als effiziente Methode der Intervention zur Persönlichkeitsentwicklung (Wiedergenesung) gilt die Psychotherapie anzubieten und einzusetzen, denn Führungskräfte und Coaches können bei psychischen Beschwerden und Leidensdruck auf Grund ihrer gering qualifizierten Ausbildung wenig adäquat helfen. In dieser Thematik arbeiten sie eher an der Oberfläche, ohne Einbeziehung bio-psycho-sozialer Zusammenhänge. Dazu kommt, dass die Vorgesetzten kaum Zeit haben und Anzeichen von schlechtem und belastendem Arbeitsklima, Psychoter-

ror am Arbeitsplatz, Konflikten, depressiver Verstimmung, Workaholic, Zwangs- und Angstströmungen, Sinnkrisen, psychische und psychosomatische Beschwerden bei Mitarbeitern kaum bis gar nicht wahrnehmen. Psychische und psychosomatische Beschwerden, wie Schlafstörungen, Herz-Kreislaufbeschwerden, Bluthochdruck, innere Anspannung, können im Zuge der generellen Erhebung mit spezifischen Verfahren und mittels Befragung zusätzlich erhoben werden. An dieser Stelle sei das Verfahren von Peter Hauschild und Friedrich Ring erwähnt (Hauschild, Ring, 2015). Dabei handelt es sich um ein speziell für größere Teilnehmerzahlen entwickeltes Messverfahren auf Basis der ChronoPsychologie. Das Augenmerk ist dabei die möglichst adäquate Abbildung aktuell vorhandener Ressourcen, wie aber auch die Abbildung der Fähigkeit des Menschen mit seinen Ressourcen aktuell umzugehen. Im chrono-psychologischen Setting werden 2 Ebenen der Menschen untersucht. Durch Messung der Herzratenvariabilität erlangt man einen objektiven Status der vitalen Ressourcen der Menschen, durch Befragung mittels Fragebogen erlangt man Daten hinsichtlich der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung der befragten Personen. Das Auswertegespräch dient als Reflexion und Evaluation der ersteren beiden Verfahren und ermöglicht den frühzeitigen Hinweis auf physische oder psychische Regulationsstörungen und einen möglichen ersten Schritt der Intervention. Werden diese Ergebnisse mit den Ergebnissen der Unternehmenskulturanalyse verknüpft und in Verbindung mit den Betroffenen im Zuge von anschließenden Rückmeldegesprächen und/oder Workshops weiter bearbeitet, können nachvollziehbare, zielgerichtete, nachhaltige und ausgewogene Maßnahmenpakete geschnürt und dem Top Management präsentiert werden.

8. Versuch zum Nachweis der Effektivität von Psychotherapie soll der gesellschaftlichen Legitimation dieser Behandlungsform dienen

– denn Investitionen in die Ressource Arbeitskraft wird mittel- bis langfristig in Bezug auf den unternehmerischen Erfolg eine immer größer werdende Bedeutung zugemessen.

In der volkswirtschaftlichen Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von psychischen Störungen und Verhaltensstörungen als Anzeichen von Burnout und weiteren Krankheiten wie Depressionen, Angstzuständen und anderen psychischen Erkrankungen berechnet Schneider die Kosten, die durch deren Behandlung anfallen. 2,3% der Krankenstandsfälle waren 2012 auf psychische Krankheiten zurückzuführen. Bei geschätzten 500.000 Burnout Patienten fallen rd. 5,5 – 9,9 Mrd. Euro berechnete Behandlungskosten in Österreich an (Schneider, 2013, S. 13 u. 42f). Dafür lohnt es sich allemal, einer gezielten und effizienten Prävention und Intervention mehr Augenmerk zu schenken.

Im Rahmen einer zeitgemäßen Menschenführung ist eine Einleitung des Prozesses zur „Selbstaufklärung“ und „Selbstbewusstwerdung“, aber auch der „Aufmerksamkeitserweiterung“ innerhalb des Unternehmens möglich und es kann eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Thematik „Unternehmenskultur und Führung in Unternehmen“ angeregt werden (Heintel, 2005, S. 146f). Im Einsatz des Diagnoseinstruments geht es in erster Linie um die deskriptive Beschreibung des Istzustandes einer Organisation und in weiterer Folge über Erwartungen sowie Ableitungen um die Suche nach den Indikatoren einer „erfolgreichen“ oder eben „erfolglosen“ Organisationskultur. In der Folge kommen durch vertrauliche Informationen über die Ergebnisse der Erhebung sy-

stemische Interventionen in Beratung, Supervision, Coaching und Therapie zur Anwendung. Wesentliches Kriterium für das praktische und erfolgreiche Wirksamwerden des Angebots von „Psychischer Gesundheits- und Konfliktberatung“ ist jedenfalls die Akzeptanz durch das Management und die Führungskräfte aller Führungsebenen. Diese Akzeptanz wird idealerweise bereits durch den Einsatz der Diagnoseinstrumente hergestellt, indem die betroffenen Mitarbeiter des Unternehmens über ihre persönlichen und kollektiven Werte nachdenken. Dieses hervorgerufene Reflektieren erleichtert es ihnen, den Wert von Beratung zu erkennen, der sonst eher als Bedrohung empfunden würde. Für die Wirtschaft kommt spätestens an dieser Stelle ein berechenbarer Nutzen durch den Einsatz der systemischen Interventionen zum Tragen. Das Ausblenden und Ignorieren der psychischen Störungen und Verhaltensstörungen verursachen immense Kosten. Infolge dieses Anspruchs erscheint durch den Einsatz der Psychotherapie dessen Effektivität im wirtschaftlichen Kontext deutlich nachweisbar und über erfolgreiche Intervention gesellschaftlich legitimiert. Der Nachweis der Effektivität von Psychotherapie beherrscht die Psychotherapieforschung von Beginn an und dient der gesellschaftlichen Legitimation dieser Behandlungsform (Wagner, 1996, S. 219). Investitionen in die Ressource Arbeitskraft wird mittel- bis langfristig in Bezug auf den unternehmerischen Erfolg eine immer größer werdende Bedeutung zugemessen. Die Messergebnisse können überdies in der Bewertung des immateriellen Vermögens eines Unternehmens aufgenommen werden, auch im Sinne einer objektiven Unternehmensbewertung. Eine dementsprechende Bewertung wird zunehmend mehr gefordert, da inzwischen sogar aktuelle gesetzliche Regelungen Firmen und Organisationen verpflichten, auch ihr immaterielles Vermögen in der Rechnungslegung zu rechtfertigen (In-

ternational Accounting Standards (IAS), Nr. 38 und Deutscher Rechnungslegungsstandard (DRS) Nr. 14). Dazu müssen die immateriellen Güter nach Vorgaben gemessen und bewertet werden. Im Zuge der Entwicklung hin zu „Basel II“ (Baseler Eigenkapitalvereinbarung, OECD, 2004) gewinnen auch Kriterien zur verbesserten Analyse der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens (rating) an Gewicht. So erhöht eine Wissensbilanz eben auch die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens (Seiser, 2004). Gerade diese oben beschriebenen zentralen Gestaltungskriterien und nachvollziehbaren Indikatoren in Verbindung mit der spezifischen Konstellation der dargestellten Erhebungsmethoden können zur Wissensbewertung als Umsatzfaktor in Unternehmen einen Beitrag leisten, um das Humankapital (Mitarbeiter), Beziehungskapital (Umwelt, Partner), Strukturkapital (Prozesse, Strukturen) und weitere Parameter zu messen und zu bewerten.

9. Literaturverzeichnis

- Becker, M. (2009). *Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer, Pöschel.
- Berkel, K., & Herzog, R. (1997). *Unternehmenskultur und Ethik, Arbeitsbehelf Führungspsychologie, Band 27*. Heidelberg: Sauer Verlag.
- Berndorfer, N. (2015). *Unternehmenskultur und Führungsverhalten, Der Einfluss der Führungskräfte auf den Erfolgsfaktor Unternehmenskultur im Transport- und Logistikunternehmen Gebrüder Weiss, Dissertation SFU. Wien*.
- Brandstätter, H. (1999). Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen, Beitrag der Differenziellen Psychologie. In K. Sonntag, *Personalentwicklung in Organisationen*.

- Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*, 2. Auflage (S. 51-76). Göttingen.
- Dill, P. (1987). *Unternehmenskultur - Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*. München: Deutscher Kommunikationsverband.
- Friedman, A. (1977). *Industry & Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London: Macmillan.
- Frieser, C. (14./15. November 2009). Kommentar zum Status Management. *Österreichische Tageszeitung Die Presse*, im Karrierenteil S. K4.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change. In C. L. Robertson, *Internationale Review of Industrial and Organisational Psychology*, 8.Jg (S. 233-261). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hauschild, P., & Ring F. (2015). *Prävention: Arbeitsfähigkeit von MitarbeiterInnen, Methode zur Erhebung von physischen und psychischen Belastungen-Beanspruchungen-Ressourcen*. Wien: Institut für ChronoPsychologie Forschung Sigmund Freud Universität.
- Heintel, P. (2005). *Zur Grundaxiomatik der Interventionsforschung. Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung, Band 1*. Klagenfurt: Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.
- Kolbeck, C., & Nicolai, A. (1996). *Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation. Kritische Perspektiven eines neueren systemtheoretischen Modells*. Marburg: Metropolis.
- Körner, M. (1993). *Corporate Identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung*. Stuttgart: Springer.
- March, J., & Sutton, R. (1997). Organisational performance as a dependent variable. In 6. J. Organisation Science. Catonsville: Organisation Science.
- Marquart, M. (24.01.2011). „Wie Firmen ihre Spitzenkräfte verbrennen“. *SPIEGEL online Wirtschaft*.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und Führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius&Lucius.
- Nikolai, A., & Kieser, A. (2002). Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In 6. J. Die Betriebswirtschaft. DBW.
- Peters, T. , & Waterman, R. (2003). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Frankfurt: Verlag Moderne Industrie.
- Raidl-Mörth, M. (2013). *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Österreich und der Beitrag der Psychotherapie, Dissertation*. Wien: Sigmund Freud Privatuniversität .
- Reinbacher, P. (06/2008). Werte Kultur und die „Kultivierung“ der Organisation. In *Zeitschrift Führung und Organisation* (S. 360-366). Münster: zfo.
- Sackmann, S. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Bertelsmann Stiftung Gabler.
- Schein, E. (1991). Organisationskultur. Ein neues unternehmenstheoretisches Konzept. In E. Dülfer, *Organisationskultur: Phänomen-Philosophie-Technologie* (S. 23-37). Stuttgart: Poeschel.
- Schein, E. (2003). *Organisationskultur, „The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“*. Bergisch Gladbach: EHP-Organisation.
- Schneider, F. (4. Dezember 2013). *Volkswirtschaftliche Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burnout*. Linz: Johannes Kepler Universität.

- Staehle, W , & Sydov, J. (1989). *Unternehmenskultur als neues Managementkonzept, Kurseinheit 3140-5-01-S1*. Hagen: Fernuniversität-Gesamthochschule in Hagen.
- Urban, H. (2011). Interview Redaktion "Gute Arbeit". In Kamp, L, & Pickshaus K, *Die Regelungslücke psychische Belastungen schließen* (S. 4-9). Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Wotschak, W. (1987). *Vom Taylorismus zur kontrollierten Autonomie. Über Personaleinsatzkonzepte und Arbeitsanforderungen bei neuen Technologien. IIVG/dp 87-205*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.

Autor:

Mag. Norbert Berndorfer, MBA
Studium in Soziologie und Politikwissenschaften
Master of Business Administration, MBA „Bildungsmanagement“
Mail: nberndorfer@kpmg.at
Geburtsdatum: 15. Mai 1963
Geburtsort: Taiskirchen im Innkreis (OÖ)