

# **MITARBEITER-EIGENVERANTWORTUNG -**

## **MISSION POSSIBLE ?**

Ein funktionierendes Unternehmenskonzept?

Klaudia Granich

Masterlehrgang „Master of Science (Counseling)“

ARGE Bildungsmanagement Wien

September 2007

Sandholzerstraße 37/Top 16

A-6844 Altach

## **Zusammenfassung**

Das Thema Mitarbeiter-Eigenverantwortung ist Hoffnungsträger für Erfolg und Qualitätssicherung und Garant für Kundenzufriedenheit geworden. Die Untersuchung soll zeigen, inwieweit Mitarbeiter und Führungskräfte zum Thema Mitarbeiter-Eigenverantwortung übereinstimmen und wie Mitarbeiter-Eigenverantwortung, eingebettet in ein Gesamtkonzept, Sinn machen kann. Für die empirische Untersuchung wurden Interviews mit Führungskräfte und Mitarbeiter aus drei Firmen mit Familienstrukturen geführt und diese mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung konnte ein auf Mitarbeiter-Eigenverantwortung basierendes Unternehmenskonzept mit den Stärken und Besonderheiten von Unternehmen mit Familienstrukturen erstellt werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Form gewählt - es sind gleichermaßen beide Geschlechter gemeint.

## **Abstract**

The topic individual responsibility of each employee has become the bearer of hope for success, assurance for quality and the guarantee for customer satisfaction. This study will demonstrate, to what extent the opinions of employees and executive managers coincide, when dealing with the topic of individual responsibility of each employee. Also this analysis will show how the topic of individual responsibility of each employee can make sense, when embedded in holistic concept. For the empirical research, executive managers and employees of three companies with family structure were interviewed. These interviews were analyzed using the method of qualitative content analysis. Based on the empirical research results, a business concept incorporating the individual responsibility of each employee could be developed according to the strengths and specialties of each company with family structures.

The male gender is used to provide convenient reading - however, this always means both genders in equal measures.

## **Inhaltsverzeichnis**

Zusammenfassung	2
Inhaltsverzeichnis	3
<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2. Theoretischer Teil</b>	<b>8</b>
2.1. Begriffsdefinitionen	8
2.1.1. Eigenverantwortung	8
2.1.2. Flexibilisierung	8
2.1.3. Flexibilisierung in der Wirtschaft	8
<b>3. Organisationstheorien</b>	<b>10</b>
3.1. Taylorismus	10
3.2. Fordismus	10
3.3. Administrativer Ansatz nach Henri Fayol	11
3.4. Bürokratieansatz nach Max Weber	11
3.5. Human Relations Bewegung	12
3.6. Die Lean Production	13
3.7. Neue Formen der Arbeitsgestaltung	14
3.8. Wandel der Rahmenbedingungen und Konsequenzen	14
3.9. Aktuelle Themen und Ansätze in heutigen Organisationen	15
3.9.1. Dezentralisierung	16
3.9.1.1. Schwierigkeiten in selbstorganisierten Arbeitsgruppen	16
3.9.1.2. Dezentralisierungsfälle	17
3.9.1.3. Zentralistische Einführung dezentraler Strukturen	18
3.9.1.4. Neue Rolle und Schwierigkeiten von Führungskräften	18
3.9.2. Unternehmertum im Unternehmen	19
3.9.2.1. Das Dilemma von gleichzeitigem Einschluss und Ausschluss von Mitarbeitern	20
3.9.3. Stärken von Hierarchie als Steuerungsmechanismus	21
3.9.4. Schwachstellen der Hierarchie	21
3.9.5. Alternative Steuerungs- und Koordinationsmechanismen	22
3.9.5.1. Koordination über Verständigung	22
3.9.5.2. Koordination über Vertrauen	23
3.9.6. Doppelte Wirklichkeit	23
3.9.6.1. Funktion der doppelten Wirklichkeit	23
3.9.6.2. Gründe für die Steigerung der doppelten Wirklichkeit	24

3.9.7.	Das Ende der Zweckrationalität der alten Organisationsklassiker	24
3.9.8.	Aktuelle Anforderungen an Organisationen	25
<b>4.</b>	<b>4 Erfolgsstudien</b>	<b>27</b>
4.1.	Erfolgsfaktoren der Unternehmenskultur und der Zusammenhang mit finanzieller Performance - die Studie von Rolf Berth	27
4.2.	„Practice What You Preach“- die Studie von David Maister	28
4.3.	„Contented Cows Give Better Milk“ die Studie von Catlette und Hadden	30
4.4.	„First Break All The Rules“ - eine Studie des Gallup Institutes	31
<b>5.</b>	<b>Begriffliches und Grundlagen zur Unternehmenskultur</b>	<b>33</b>
5.1.	Wirkung von Unternehmenskultur	35
5.2.	Gefahren von starken Unternehmenskulturen	36
5.3.	Unternehmenskultur als Wettbewerbs- bzw. Erfolgsfaktor	37
5.4.	Grundlagenforschung zur Unternehmenskultur	39
5.5.	Wandelbarkeit der Unternehmenskultur	40
5.6.	Bewusster Kulturentwicklungsprozess	41
<b>6.</b>	<b>Eigenverantwortung und Erfolg fördernde Unternehmenskultur</b>	<b>43</b>
6.1.	Gemeinsame Zielorientierung und -umsetzung	43
6.2.	Konsequente Ausrichtung auf den Kunden	44
6.3.	Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung	44
6.4.	Umgang mit Veränderungen	48
6.5.	Führungskontinuum - eine Führungstheorie	49
6.6.	Führungspersönlichkeit und Führungserfolg	49
6.7.	Kleine Theoriesammlung zum Thema Motivation am Arbeitsplatz	50
6.8.	Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen	51
6.9.	Zur Eigenverantwortung führen	53
6.10.	Erfolge vereinbaren und Verantwortung fordern	53
6.11.	Führungsschwierigkeiten beim Delegieren	54
6.12.	Kulturkonforme Führungskräfte	55
6.13.	Führungskontinuität	55
6.14.	Orientierung an profitablen, nachhaltigem Wachstum	56
6.15.	Handlungsfelder Eigenverantwortung	56
<b>7.</b>	<b>Empirischer Teil</b>	<b>58</b>
7.1.	Ziel und Fragestellung der Untersuchung	58

7.2.	Hypothesenbildung	58
7.3.	Die Stichprobe	59
7.3.1.	Die Auswahlkriterien	59
7.3.2.	Kriterien im Überblick	60
7.3.3.	Alter, Geschlecht und Betriebszugehörigkeit der Interviewpartner	61
7.3.4.	Die Entstehung der Interviews	61
7.3.5.	Der Interviewleitfaden für Führungskräfte	62
7.3.6.	Der Interviewleitfaden der Mitarbeiter	62
7.4.	Beschreibung - Qualitative Inhaltsanalyse	62
7.5.	Beschreibung - Darstellung der Ergebnisse	64
<b>8.</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews</b>	<b>65</b>
8.1.	Mitarbeiter-Eigenverantwortung in Vision und Mission	65
8.1.1.	Mitarbeiter-Eigenverantwortung im Betrieb aus Sicht der Mitarbeiter	66
8.2.	Kundenorientierung, Mitarbeiter-Eigenverantwortung und Erfolg aus Sicht der Führungskräfte	67
8.3.	Erfolgsfaktoren des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter	68
8.4.	Voraussetzungen für Mitarbeiter-Eigenverantwortung	69
8.4.1.	Welche Mitarbeiter kommen fürs Unternehmen nicht in Frage?	69
8.5.	Mitarbeiter-Eigenverantwortung aus Sicht der Führungskräfte	70
8.5.1.	Mitarbeiter-Eigenverantwortung aus Sicht der Mitarbeiter	71
8.6.	Die Wirkung aus Sicht der Führungskräfte	72
8.6.1.	Die Wirkung aus Sicht der Mitarbeiter	73
8.7.	Gefahren aus Sicht der Führungskräfte	73
8.8.	Weitere Ergebnisse der Führungskräfte	75
8.8.1.	Umgang mit Fehlern	75
8.8.2.	Grundhaltungen zur Führungsrolle und zum Führungsstil	76
8.8.3.	Mitarbeiterführung und Führungsaufgaben	77
8.8.4.	Umgang mit Konflikten	77
8.8.5.	Ergebnisorientierung	78
8.8.6.	Das Mitarbeitergespräch	79
8.8.7.	Entlohnung	80
8.8.8.	Zukunftsorientierte Grundhaltungen und deren Umsetzung	81
8.9.	Weitere Ergebnisse der Mitarbeiter	82
8.9.1.	Eine gute Firma aus der Sicht der Mitarbeiter	82
8.9.2.	Ein guter Chef aus Sicht der Mitarbeiter	83
8.9.3.	Möglichkeiten zur Mitgestaltung	83
8.9.4.	Ein guter Mitarbeiter aus Sicht der Mitarbeiter	84
8.9.5.	Bedingungen für Bestleistungen aus Sicht der Mitarbeiter	85

8.10.	Auf Mitarbeiter-Eigenverantwortung basierendes Unternehmenskonzept	86
8.10.1.	Basisverständnis	86
8.10.2.	Elemente des Unternehmenskonzeptes	86
8.10.2.1.	Ein das Unternehmen in eine Richtung führender Chef	86
8.10.2.2.	Ein unterstützender Chef für eigenverantwortliche Mitarbeiter	87
8.10.2.3.	Kundenorientierter Unternehmenszweck	87
8.10.2.4.	Ein gut zusammenpassendes und zusammenarbeitendes Team	87
8.10.2.5.	Gute Organisation und Struktur der Prozessabläufe	88
8.10.2.6.	Partizipative Führungskultur	88
8.10.2.6.1.	Gemeinsam gelebte Werte	89
8.10.2.6.2.	Ergebnisorientierung	89
8.10.2.6.3.	Lösungsorientierter Umgang mit Fehlern	89
8.10.2.6.4.	Mitarbeitergespräche und Führen mit Zielen	89
8.10.2.6.5.	Eigenverantwortlicher Umgang mit Konflikten	90
8.10.2.6.6.	Mitgestaltungsmöglichkeiten	90
8.10.2.6.7.	Zusammenfassung des Konzeptes	90
8.11.	Überprüfung der Hypothesen	91
8.11.1.	Falsifizierung der ersten Hypothese	91
8.11.2.	Falsifizierung der zweiten Hypothese	91
8.11.3.	Verifizierung der dritten Hypothese	92
<b>9.</b>	<b>Kritische Würdigung</b>	<b>93</b>
9.1.	Generelle Problematik von Untersuchungen in Organisationen	93
9.2.	Kritische Beleuchtung der Untersuchung	93
9.3.	Kritische Beleuchtung der Ergebnisse in Hinblick auf Familienstruktur	94
9.3.1.	Kritische Beleuchtung des Zusammenspiels Führungskraft und Mitarbeiter	95
9.3.2.	Die Stärken der Führungskraft in der Familienstruktur	95
9.3.3.	Gefahren der Familienstruktur	96
9.3.4.	Belastung der Mitarbeiter durch Mitverantwortung	97
9.3.5.	Stärken des Teams in der Familienstruktur	97
<b>10.</b>	<b>Resümee</b>	<b>100</b>
	Literaturverzeichnis	102
	Abbildungsverzeichnis	108
	Eigenständigkeitserklärung	109

## 1. Einleitung

Das Thema Eigenverantwortung begegnet der Autorin täglich in ihrer beruflichen Praxis als Trainerin und Coach für Mitarbeiter und Führungskräfte. Häufig wird heute Eigenverantwortung als *die* Antwort auf unternehmerische Anforderungen an Flexibilisierung, Erfolg und in Veränderungsprozessen von Unternehmen gesehen. Doch so einfach ist die Antwort leider nicht. Es gehört mehr dazu als ein Schlagwort. Was unter dem Begriff Mitarbeiter-Eigenverantwortung auf Führungs- und Mitarbeiterseite verstanden wird, was am Papier steht, wie Mitarbeiter-Eigenverantwortung im Firmenalltag gelebt wird und was sich davon bewährt im Sinne des Unternehmenserfolges und der Mitarbeiterzufriedenheit sind die Themen im empirischen Teil dieser Arbeit.

Im besonderen Interesse des Theorieteils liegt die konzeptionelle Seite der Unternehmenskultur. Wie und mit welchen Führungs- und Unternehmenskonzepten wird Mitarbeiter-Eigenverantwortung gefördert und gefordert, und wie erfolgsversprechend sind sie? Welche Konzepte wurden schon ausprobiert, wo sind Chancen, wo Grenzen? Ein Blick in die historische Entwicklung von Organisationstheorien schärft das Verständnis für das Entstehen von sich selbstorganisierenden Arbeitsgruppen und für die heutigen Bestrebungen nach mitunternehmerisch denkenden, eigenverantwortlich agierenden Mitarbeitern und für die daraus entstehenden, neuen Problematiken. Weiterführend belegen vier richtungsweisende Erfolgsstudien, dass Investitionen in eine Unternehmenskultur, die auf Partizipation, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit setzt, sich rechnen.

Mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung ist es gelungen, ein auf Mitarbeiter-Eigenverantwortung basierendes Unternehmenskonzept mit den Besonderheiten in Unternehmen mit Familienstrukturen zu erstellen und anschließend zu diskutieren. Diese Arbeit bietet eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Hoffnungsträger Mitarbeiter-Eigenverantwortung und zeigt auf, wie zukünftige Entwicklungen positiv gemeistert werden können.

## **2. Theoretischer Teil**

### **2.1. Begriffsdefinitionen**

#### **2.1.1. Eigenverantwortung**

Die internetbasierende freie Enzyklopädie Wikipedia

[de.wikipedia.org/wiki/Eigenverantwortung. 02.08.2007] definiert Eigenverantwortung:

Als Eigenverantwortung (auch Selbstständigkeit) bezeichnet man die Fähigkeit und die Bereitschaft, für das eigene Handeln, Reden und Unterlassen Verantwortung zu tragen. Das bedeutet, dass man für die eigenen Taten einsteht und die Konsequenzen dafür trägt.

In manchen Fällen hat der Einzelne auch eine Verantwortung für das, was er nicht tut (unterlässt), z. B. bei unterlassener Hilfeleistung.

#### **2.1.2. Flexibilisierung**

Die internetbasierende freie Enzyklopädie Wikipedia

[de.wikipedia.org/wiki/Flexibilisierung. 02.08.2007] definiert Flexibilisierung:

Unter Flexibilisierung versteht man grundsätzlich die Auflösung vormals festgefügtter Strukturen. Zum Ende des 20. Jahrhunderts wird der Begriff zunehmend zur Beschreibung von Veränderungsprozessen in Wirtschaft und Gesellschaft verwendet. Er stellt ein Schlagwort dar, das häufig im Zusammenhang mit Reformen genannt wird.

#### **2.1.3. Flexibilisierung in der Wirtschaft**

Gerade heute interessiert Manager, Unternehmer und Führungskräfte wie Unternehmen so gestaltet werden können, dass die Kennzahlen für den Erfolg erreicht werden und die Unternehmen mit den neuen Anforderungen zurechtkommen. Dazu erläutert Gastautor Mohn Reinhard, Stifter der Bertelsmann Stiftung, in Sackmann (2004, S. 5):

Die unaufhaltsam fortschreitende Globalisierung und Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft haben neue Anforderungen an Kompetenz, Flexibilität und Mobilität aller Beteiligten im Unternehmen gestellt. Insbesondere haben sich durch die Internationalisierung der Märkte und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Kontinuität eines Unternehmens Aufgabenstellung und Komplexitätsgrad der Führung



grundlegend geändert. Das Festhalten an zentralistischen Führungsstrukturen, tradierten Verhaltensweisen und starren Hierarchien kann nur noch zu kurzfristigen unternehmerischen Erfolgen führen - mittelfristig droht der Verlust an Wachstum damit Beschäftigung.

Gleichzeitig hat sich das Selbstverständnis der Menschen - und damit auch der Mitarbeiter im Unternehmen - grundlegend geändert. Eine Führung, die auf festen Vorschriften und dirigistischen Anordnungen beruht, wird zunehmend auf Ablehnung stoßen und schließlich eine Verweigerungshaltung hervorrufen.

### **3. Organisationstheorien**

In diesem Kapitel geht es um einen kurzen historischen Streifzug durch die wichtigsten Stationen der Arbeitsorganisationen, die dem Verständnis dienen sollen, wie und warum es zur Entwicklung zu mehr Eigenverantwortung und Dezentralisierung gekommen ist und mit welchen aktuellen Themen Organisationen sich heute beschäftigen müssen.

#### **3.1. Taylorismus**

Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelte der amerikanische Ingenieur und Betriebsberater Frederik Winslow Taylor (1856-1915) die nach ihm benannte wissenschaftliche Betriebsführung (scientific management), den Taylorismus. Kernpunkt ist die Steigerung der Produktivität menschlicher Arbeit durch die Unterteilung der Gesamtaufgabe in kleinste Einheiten. Diese Einheiten waren gekennzeichnet durch schnell und häufig zu wiederholende Tätigkeiten, bei der nur geringe Denkleistungen notwendig waren. Die Koordination dieser Einheiten übernehmen sogenannte Funktionsmeister. Zur Motivation dienten hauptsächlich monetäre Anreize (Akkordlohn).

Diese Arbeitsorganisation bringt eine einseitige, monotone Belastung der Arbeiter und eine psychische Unterforderung durch minimale Arbeitsinhalte mit sich. Häufige Folge waren Fehlzeiten, die aus der Unzufriedenheit der Arbeitnehmer resultierten (vgl. Kieser, 2006, S.104-112).

#### **3.2. Fordismus**

Für noch weitere Rationalisierungen in der Produktion wurde der *Fordismus*, benannt nach Henry Ford (1863-1947), berühmt. Dank seiner neuen Fertigungsmethoden senkte er die Produktionszeit für ein Auto von 12,5 Stunden auf 93 Minuten, verdoppelte die Löhne und senkte die Arbeitszeit auf 8 Stunden. Der Preis für die Arbeiter war die totale Monotonie der Arbeitsabläufe und die Aufgabe der Denkleistung (vgl. Kieser, 2006, S. 115 f.).

### **3.3. Administrativer Ansatz nach Henri Fayol**

Henri Fayol (1841-1925) begründete mit seinem Hauptwerk „Administration industrielle et générale“ den administrativen Ansatz und gilt als einer der Väter der Managements- bzw. Verwaltungslehre, deren Prinzipien heute noch gelten (vgl. Schreyögg, Steinmann, 1993, S. 42).

Fayol, selbst Leiter eines Bergwerkes, sah die Systematik des Organisierens als Ingenieuraufgabe an. Die Gestaltung von Organisationen fand so unter Abstrahierung von Personalaspekten statt. Der Fokus bei der Organisation lag also auf der Stellenbildung, denen dann Funktionsträger zugeordnet wurden (vgl. Grochla, 1972, S. 21-22, Schulte-Zurhausen, 2005, S. 12-13).

Im Mittelpunkt der Betrachtung Fayols standen vor allem Fragestellungen der Unternehmensführung und Verwaltung. Es betraf hier also die leitenden Führungskräfte, im Gegensatz zur Fokussierung der Vertreter des Scientific Managements auf die unteren Hierarchien (vgl. Hoffmann, 1976, S. 71).

### **3.4. Bürokratieansatz nach Max Weber**

In seinem Buch „Wirtschaft und Gesellschaft“ hat Weber (1864-1920) mit seiner Untersuchung über die bürokratische Herrschaft wichtige Grundlagen zur Erklärung von Funktionsweisen von großen Organisationen in Staat und Wirtschaft gelegt. Seine zentrale Aussage ist, dass eine bürokratische Organisation das effizienteste Instrument zur Steuerung von großen Organisationen ist und das effizienteste um den „Gehorsam“ der Mitarbeiter sicher zu stellen (vgl. Schreyögg, 1998, S. 33-35). Weber selbst war jedoch nicht hundertprozentiger Verfechter der Bürokratietheorie, denn er stand auch neben der Effizienz des Systems den Folgen einer Bürokratisierung des gesamten Lebens sehr skeptisch gegenüber.

### 3.5. Human Relations Bewegung

Die hohen Fehlzeiten des Taylorismus wurden in den USA von Elton Mayo untersucht und in seinem Hauptwerk „The Human Problems of an Industrial Civilization“ (1933) dargestellt. Das Hauptergebnis der heute unter dem Namen „Hawthorne-Studien“ bekannten Untersuchungen war, dass soziale Beziehungen im Betrieb für das Arbeitsverhalten von entscheidender Bedeutung sind. Verblüffenderweise erhöhte sich die Arbeitsleistung der Versuchspersonen auch bei Verschlechterung der äußeren Arbeitsbedingungen. Als Ursache dafür wird die den Arbeitern zuteil gewordene Aufmerksamkeit angeführt. Dieser Entdeckung wird als „Hawthorne-Effekt“ bezeichnet (vgl. Kieser, 2006, S. 144-150).

Mayos Untersuchungen leiteten die Human-Relations-Bewegung ein, die davon ausgeht, dass die Arbeitsleistung weniger von ergonomischen Bedingungen als von der Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen abhängt. Als Ergebnis wurde mehr Wert auf eine gesteigerte Zufriedenheit von Mitarbeitern gelegt, da diese zu einer Leistungssteigerung im Unternehmen führte.

Erste Ansätze in der Dezentralisierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen erfolgten in den skandinavischen Ländern. Als Klassiker bezeichnet man heutzutage die Schaffung von teilautonomen Arbeitsgruppen in den Volvo-Werken Anfang der 70er Jahre. Ein dort unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter geplant und gebautes Motorenwerk war bereits architektonisch für eine Gruppenarbeit gestaltet. Die Motoren wurden dort nicht mehr herkömmlich am Band, sondern in Arbeitsgruppen von bis zu 15 Mitarbeitern montiert. Kernpunkt der Konzeption „kleine Werkstatt in großer Fabrik“ war es, den Mitarbeitern in der Zeit der hochkonjunkturellen Arbeitskräfteknappheit einen attraktiven Arbeitsplatz anzubieten (vgl. Wiendick, 1993, S. 253). Spätere Untersuchungen zeigten jedoch, dass die Montagekosten in den Gruppen höher lagen, als die der herkömmlichen Bandarbeit und nur bei kleineren Losgrößen ökonomisch sind. Trotzdem erzielte das Volvo-Werk eine Art Schrittmacherfunktion.

Resultierend aus dem 1974 gestarteten Regierungsprogramm zur *Humanisierung der Arbeit* (HdA) und einigen Pilotprojekten wurde die Gruppenarbeit als unwirtschaftlicher „Flop“ bezeichnet. Auch die Paradebeispiele in Schweden galten als gescheitert. Es wurde erneut auf den Taylorismus zurückgegriffen, das Fließband triumphierte.

### **3.6. Die Lean Production**

Von entscheidender Bedeutung war in den späten achtziger und den neunziger Jahren die Lean Production Debatte, die als Reaktion auf die MIT-Studie (Massachusetts Institute of Technology) entstand. Die Studie stellte drastische Produktivitätsunterschiede in der Automobilindustrie in Japan und den westlichen Industrieländern fest. Sie bemerkten eine deutliche Überlegenheit der Produktivität der Japaner durch teilautonome Arbeitsgruppen (vgl. Kieser, 2006, S. 126 f.). Durch die Übertragung der vollen Qualitätsverantwortung auf die Arbeitsgruppe mit dem Anspruch des Null-Fehler-Prinzips wurden der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) oder KAIZEN und das Kanban-Prinzip (Just-in-time) zur optimierten, schlanken Lagerwirtschaft entwickelt.

Als eine Reaktion auf die neu entfachte Diskussion in den neunziger Jahren kann in der Bundesrepublik die Adam Opel AG als Vorreiter der Implementierung von Elementen der Lean-Production (schmale Produktion) angesehen werden. Die dort eingeführte Gruppenarbeit soll im Gegensatz zum japanischen Teamkonzept wirtschaftliche und soziale Ziele verwirklichen. Den Vorteilen der Unternehmen sollen die Vorteile der Mitarbeiter gegenüberstehen. Ziele sind Selbstorganisation der Gruppe, Verbesserung der Qualität, Erhöhung der Maschinennutzung, Verbesserung der Produktivität, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Flexibilität, Erhöhungen der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Josef Grün beschreibt die Einführung von Gruppenarbeit als langfristige Strategie, die anfangs eher ökonomische Nachteile mit sich bringt und erst später Aspekte wie verringerte Fehlzeiten und kontinuierliche Verbesserungen zum Tragen kommen (vgl. Müller, 1993, S. 208 ff.).

### **3.7. Neue Formen der Arbeitsgestaltung**

Als eine Antwort auf die unzureichenden Arbeitsbedingungen der tayloristischen Arbeitszerstückelung entstanden im Zuge der Human-Relations-Bewegung die sogenannten neuen Formen der Arbeitsgestaltung, die durch Aufgaben- und Verantwortungserweiterung gekennzeichnet sind. Im folgenden sind vier Formen dargestellt:

1. Job-rotation: Darunter versteht man den Wechsel des Arbeitsplatzes oder des Aufgabenfeldes (vgl. Wiendick, 1993, S. 251).
2. Job-enlargement: Als job-enlargement bezeichnet man die Erweiterung des ursprünglichen Arbeitsplatzes meist auf vor- und nachgelagerte Aufgaben.
3. Job-enrichment: Bei dieser Form der Arbeitsgestaltung werden Planungs-, Fertigungs- und Kontrollaufgaben zu einem Element zusammengefügt. Symptomatisch ist die Aufhebung der tayloristischen Trennung von Hand- und Kopfarbeit .
4. Selbstorganisierte Gruppenarbeit: Diese Gruppen bestehen aus 8 bis 15 Mitarbeitern und sind dadurch gekennzeichnet, dass ihnen komplexe Aufgaben weitgehend in eigener Verantwortung übertragen werden. Dabei sind auch klassische Führungsfunktionen wie Arbeitsvorbereitung, Arbeitsorganisation und Arbeitsergebniskontrolle an die Gruppe delegiert. Im Extremfall können diese Gruppen auf einen Vorgesetzten verzichten. Da möglichst alle Arbeiten von jedem Mitglied der Gruppe beherrscht werden sollen, können Hierarchien überflüssig werden (vgl. Kieser, 2006, S. 128).

### **3.8. Wandel der Rahmenbedingungen und Konsequenzen**

Der Werte- und Strukturwandel in der Gesellschaft beeinflussen die Bedingungen im Umfeld von Unternehmen entscheidend. So legen Konsumenten heutzutage mehr Wert auf individuelle Bedürfnisbefriedigung im Gegensatz zu Massenprodukten. Besonders deutlich wird dieser Sachverhalt bei der Betrachtung des folgenden Beispiels (vgl. Eversheim, 1995, S. 4).

Henry Ford soll im Zusammenhang mit seinem Model T einmal gesagt haben, der Käufer könne jede Farbe bekommen, solange sie schwarz sei. Im Gegensatz dazu existieren heute Fertigungsstätten, an denen täglich über 1000 Automobile erstellt werden, ohne dass zwei identisch sind. Man kann diesen Sachverhalt auch mit „Nicht jedem das Gleiche, sondern jedem das Seine“ erklären. Dies entspricht auch der „neuen“ Qualitätsphilosophie, dem *Total Quality Management (TQM)*.

Darüber hinaus erfordert die ständige Verkürzung der Produktlebenszyklen eine beschleunigte Entwicklung von neuen Erzeugnissen. Eine 1985 durchgeführte Studie hat gezeigt, dass ein großer Vorteil japanischer und amerikanischer Unternehmen darin besteht, Produkte wesentlich schneller auf den Markt bringen zu können als ihre europäischen Mitbewerber (vgl. Eversheim, 1995, S. 119). Dies verdeutlicht ein Beispiel aus der Automobilindustrie: Während Japaner für die Entwicklung eines neuen Autos nur etwa drei Jahre benötigen, beträgt die Entwicklungszeit in Europa etwa den dreifachen Zeitraum.

### **3.9. Aktuelle Themen und Ansätze in heutigen Organisationen**

Der situative Ansatz innerhalb der Organisationstheorien hat sich schon längst vom „one best way“ (vgl. Kieser, 2006, S. 427 f.) verabschiedet, und dennoch bleibt das Bestreben, noch optimalere Organisationsformen und Prozessabläufe zu finden. Das Positive an dieser Unzufriedenheit ist das Voranschreiten der Evolution. Die heutigen Ansätze setzen sich mit der *Kontingenz* als Signum der Moderne auseinander und versuchen, Antworten zur Kontingenz- und Komplexitätsbewältigung zu finden. Kontingenz verstanden als „Das-so-und-auch-anders-möglich-Sein“. Dazu Kieser (2006): „In vormoderne Zeit waren die wichtigen Angelegenheiten der Menschen nicht kontingent. Religiöse und andere Glaubenssysteme sowie Tradition legten ein >So-und-nicht-anders< in vielen Lebensbereichen fest“ S. 428.

Auch die Mitarbeiter von heute sind anspruchsvoller geworden. Die Entwicklung geht dahin, dass Selbstentfaltung-, und Sinnwerte immer wichtiger werden. Hüther meint dazu, dass der Mensch in einer fluiden postmodernen Gesellschaft das Gefühl braucht,

dass es Sinn macht, an der Gestaltung der Welt teilzuhaben (vgl. Hüther, 2006, 3. Vorlesung).

Dieser Themenkomplex ist mit ein Haupttreiber neben den Qualitäts-, und Flexibilisierungsanforderungen an die Produkte und Dienstleistungen, warum das Thema Mitarbeiter-Eigenverantwortung so bedeutend geworden ist.

### **3.9.1. Dezentralisierung**

Die Entwicklung geht weiter in Richtung *selbstorganisierter Arbeitsgruppen*. Die Komplexität wird somit reduziert, Arbeitsgänge werden durchsichtiger. Die Gruppen sind als *process-owner* eigenverantwortlich. Durch die Vergrößerung des Verantwortungsbereichs sind die Mitarbeiter stärker motiviert. Sie sind in beschränktem Maße für ihre Arbeitsbedingungen selbst zuständig. So suchen sie selbstständig nach Unzulänglichkeiten im Arbeitsgeschehen. Ganze Abläufe werden in Frage gestellt und gegebenenfalls optimiert. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) durchläuft das gesamte Unternehmen.

#### **3.9.1.1. Schwierigkeiten in selbstorganisierten Arbeitsgruppen**

Mittlerweile haben mehrere empirische Studien gezeigt, dass der Druck auf einzelne Mitarbeiter in teilautonomen Gruppen gegenüber der klassischen tayloristischen Arbeitsorganisation häufig eher zu- als abnimmt. Gruppenarbeit wird häufig als „Quelle der Machtausübung und Aggression“ empfunden. Abweichungen von Gruppennormen können hart sanktioniert werden. Das sanktionierte Gruppenmitglied hat nur geringe Möglichkeit zur Beschwerde beim Vorgesetzten, weil die Machtverhältnisse in der Gruppe sehr diffus sind, und ein Nachaußentragen von Gruppenkonflikten wird häufig als unkollegiale Abweichung von den ungeschriebenen Gruppengesetzen gesehen (vgl. Kühl, 2002, S. 46).



### 3.9.1.2. Dezentralisierungsfalle

Mit der Durchsetzung von selbstorganisierten Arbeitsgruppen, Profitcenters und Prozesslinien entstehen neue Probleme, die auch als *Dezentralisierungsfalle* oder *Dezentralisierungsdilemmas* bezeichnet werden. Dazu gehören (vgl. Kühl, 2002, S. 24-27):

1. Unternehmensweite Strategie- und Investitionsentscheidungen haben nach wie vor großen Einfluss auf die Handlungsspielräume der jeweiligen teilautonomen Einheiten. Dadurch befinden diese sich in einer Grauzone, in der sie zwar für die Leistungen voll verantwortlich gemacht werden, jedoch nicht über alle Handlungsfreiheiten verfügen.
2. Die dezentralen Einheiten werden pauschal mit Gemeinkosten belastet, Regeln für die interne Verrechnung müssen mühsam erarbeitet werden.
3. Kunden wollen immer mehr Komplettlösungen. Die Profitcenter-Struktur vieler dezentraler Unternehmen läuft dieser Nachfrage entgegen. Die Profitcenter sind zumeist auf einzelne Produkte ausgerichtet. Komplettlösungen erfordern eine aufwändige Re-Koordinationsleistung zwischen den einzelnen Einheiten.
4. Frühere zentrale Abteilungen für Arbeitsplanung, Arbeitsvorbereitung, Forschung und Entwicklung, Personal und Vertrieb werden an die teilautonomen Gruppen abgegeben. Dadurch besteht die Gefahr, dass die gleichen Kompetenzen an verschiedenen Stellen aufgebaut werden, Synergieeffekte schwinden.
5. Häufig besteht im Management die Tendenz, Produktinnovationen zu favorisieren, die leicht anwendbar sind und die keine großen Risiken und Umstellungen brauchen. Umfassende Innovationen werden unwahrscheinlicher.
6. Grundlegende und umfassende Reorganisationen sind schwierig. Zum einen stellen von oben angeordnete Maßnahmen die Selbstständigkeit der Einheiten in Frage, denn dann können diese Einheiten nicht mehr voll für das Unternehmensergebnis

verantwortlich gemacht werden, und zum anderen gibt es aufgrund der dezentralen Struktur wenig Dominoeffekt, da die Einheiten nur lose miteinander gekoppelt sind.

7. Das starke Auftreten auf dem Beschaffungsmarkt durch die unternehmensweite Nutzung von Ressourcen war ein zentrales Argument für Funktionalorganisationen. Durch die Aufsplittung in autonome Segmente droht dieser Synergieeffekt verloren zu gehen. Es besteht die Gefahr, dass jede Einheit zu überhöhten Preisen zukaufft.

### **3.9.1.3. Zentralistische Einführung dezentraler Strukturen**

Die Initiative zur Implementierung von dezentralen Strukturen geht in der Regel von der Geschäftsführung oder dem Top-Management aus. Diese zentralistische Prozesserr-zwingung wird in der Literatur häufig kritisiert. Die Industriesoziologen Hans Pongratz und Günter Voß (1997) stellten fest, dass in solchen Veränderungsprozessen die Betroffenen keine Wahl hatten und die Einführung mit hohem Fremdorganisationsaufwand verbunden war (vgl. Kühl, 2002, S. 70 f.).

### **3.9.1.4. Neue Rolle und Schwierigkeiten von Führungskräften**

In diesem Selbstorganisationsprozess der Mitarbeiter fällt den Führungskräften eine neue Rolle zu. Sie werden zu Prozessbegleitern, die im Hintergrund bleiben, die ihren Mitarbeitern helfen, sich selbst zu organisieren. Trotzdem bleibt die Führungskraft in diesen Veränderungsprozessen ein Zwitter: Er fördert die Entscheidungsfähigkeit seiner Mitarbeiter und entscheidet als Experte selbst. Daher kommt der häufige Vorwurf an die Führungskräfte, dass sie in Veränderungsprozessen widersprüchlich handeln würden (vgl. Kühl, 2002, S. 75-77). Der Sozialwissenschaftler Cornelius Castoriadis (1997) macht auf diesen fundamentalen Widerspruch aufmerksam. Dazu Kühl (2002): „Das Management ist darauf angewiesen, den Mitarbeiter von den Produktionsprozessen auszuschließen, um den Produktionsprozess für das Management kontrollierbar zu halten, ihn aber gleichzeitig auch an dem Prozess zu beteiligen, weil nur durch das lokale Wissen der Mitarbeiter die nötige Flexibilität des Produktionsprozesses sichergestellt werden könne.“ S. 77.

Entgegen der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie kann gesagt werden, dass durch die Dezentralisierung die Verantwortung der hierarchisch vorgesetzten Führungskraft bleibt. Sie behalten auch die Verantwortung für Entscheidungen, die von selbstorganisierten Teams, autonomen Profitcentern oder rechtlich selbstständigen Netzwerkunternehmungen getroffen wurden. Daraus entstehen die Rechte und Verlockungen der Führungskräfte, in diese Teams einzugreifen. Für das Management entsteht dadurch immer mehr eine Diskrepanz zwischen zu tragender Verantwortung und Handlungsmöglichkeiten. Da sich die Teams der direkten Kontrolle der Führungskräfte entziehen, reagieren die Führungskräfte häufig mit scharfen Eingriffen, in die Entscheidungskompetenzen ihrer Teams. Diese Handlungsweise wird von den Mitarbeitern äußerst widersprüchlich wahrgenommen. Bei ihnen entsteht der Eindruck, dass sie selbst entscheiden dürfen, aber immer nur unter Vorbehalt und solange die eigenen Entscheidungen der Vorstellung der Führungskraft entsprechen. Das Resultat kann vorauseilender Gehorsam sein, in dem versucht wird, die Interessen der Führungskraft zu erraten, nach dem Motto „Ich mach ja in Selbstorganisation was du willst, sag mir nur, was du willst!“ (vgl. Kühl, 2002, S. 80 ff.). Daraus kann ein Teufelskreis gegenseitiger Verunsicherung von Führungskräften und Mitarbeitern entstehen.

### **3.9.2. Unternehmertum im Unternehmen**

In der Managementliteratur wird das Unternehmertum im Unternehmen, auch *Intrapreneurs*, *Ein-Mann-Unternehmen* oder *Selbst-GmbH* genannt, als Win-Win Situation dargestellt. Dabei wird übersehen, dass die verschiedenen Intrapreneur-Konstruktionen in einer Organisation so miteinander verwoben sind, dass sie sich gegenseitig in ihren Freiheiten beschneiden. In einem Profitcenter heißt das zum Beispiel: Mit der Ernennung zum Profitcenterleiter übernimmt dieser die Gesamtverantwortung für Qualität, Bestände, Termine, Mitarbeiter, Kosten, Qualität und Durchlaufzeiten und wird für den Markterfolg oder -misserfolg verantwortlich gemacht. Durch den Druck, den der Profitcenterleiter von der Unternehmenszentrale bekommt, kann es dazu kommen, dass der Leiter sich genötigt fühlt, direkt in die Arbeit der Mitarbeiter einzugreifen und sie in ihrer Autonomie zu beschneiden. Ebenfalls kritisch wird es, wenn die Unternehmenslei-

tung als generelle Strategie von oben verkündet, dass in allen Profitcentern die Mitarbeiter mehr zu unternehmerischen Denken und Handeln angeregt werden sollen. Das kann vom Profitcenterleiter als Einschränkung seiner Autonomie bewertet werden. Weiters könnte er den Einwand bringen, dass er nur die Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen kann, wenn er selber bestimmen darf, wie er sein Profitcenter organisiert (vgl. Kühl, 2002, S. 44 f.). Kühl (2002, S. 47 f.) erläutert weiter:

Durch die Einführung von Intrapreneuren auf allen Ebenen der Organisation wird diese Konkurrenz zwischen den Einheiten der gleichen Ebene noch durch die Konkurrenz zwischen den verschiedenen Ebenen ergänzt. Der Profitcenterleiter gerät nicht nur in Konkurrenz zu anderen Profitcenterleitern, sondern auch zu seinen Mitarbeitern, die ebenfalls versuchen, sich als > Unternehmer im Unternehmen< zu etablieren.

Um diesem Kampf entgegen zu wirken, arbeitet das Management in dezentralisierten Unternehmen an der Re-Integration der Mitarbeiter mit Mitteln der Unternehmenskultur und der Corporate Identity. Es lässt sich beobachten, dass die Konzepte des „Unternehmertums im Unternehmen“ unterlaufen werden. Im Betriebsalltag setzen sich häufig informelle, jedoch wirklichkeitsnähere und konfliktentschärfende Formen der Arbeitsorganisation durch (vgl. Kühl, 2002, S. 48), also echte Formen der informellen Selbstorganisation.

### **3.9.2.1. Das Dilemma von gleichzeitigem Einschluss und Ausschluss von Mitarbeitern**

In Unternehmen gibt es die widersprüchliche Anforderung, die Mitarbeiter sowohl zu integrieren, um ihre Kreativität und ihr Potenzial zu nutzen, als sie auch austauschbar zu halten, um nicht von ihnen abhängig zu werden. Der Widerspruch von Einschluss und Ausschluss der Mitarbeiter war im Arbeitsvertrag geregelt. Im Fall des „Unternehmers im Unternehmen“ wird der Arbeitsvertrag um Elemente des Werkvertrags, um die Zielvereinbarungen, ergänzt. Dadurch wird auf zweifache Weise Marktdruck erzeugt: Erstens werden die Mitarbeiter durch Umsatzziele an die Marktbedingungen des Unternehmens gekoppelt und zweitens können durch die Zielvereinbarungen interne Konkurrenzverhältnisse aufgebaut werden (vgl. Kühl, 2002, S 57-59).

Diese Schwierigkeiten des Konzepts des Intrapreneurs wird tendenziell in die Person des einzelnen Mitarbeiters hinein verlagert. Für den Mitarbeiter entsteht der Eindruck, dass seine Misserfolge als Unternehmer im Unternehmen nicht durch den Vorgesetzten, sondern durch die vermeintlich „objektiven Folgen“ seines eigenen Tuns bestraft werden. Entlassungen werden nicht mehr als Willkür eines Unternehmers, sondern als logische Konsequenz des internen Marktes wahrgenommen. Kühl dazu (2002, S. 60):

Mit der Einführung des Unternehmerischen ins Unternehmen wird der Mitarbeiter selbst mit dem Problem des Einschluss und Ausschluss konfrontiert. Klaus Peters hat den Prozess so beschreiben, dass die zwei Willen, die im bürokratisch-tayloristischen System sauberlich auf zwei verschiedene Personen verteilt waren - hier der Arbeitnehmer, der eigentlich nach Hause gehen will, und dort der Chef, der ihn gegen seinen Willen festhalten will -, mit den Konzepten des Intrapreneurship jetzt in derselben Person zusammenfallen. Einerseits will der Intrapreneur aufhören, länger zu arbeiten, als er muss. Andererseits will er doch wieder zurück an den Schreibtisch.

Damit fällt der Schutz der Mitarbeiter vor unerfüllbaren Aufgaben und unbegrenzter Verantwortung. Kühl (2002): „Die Funktion sicherer Rollen, auf die insbesondere Luhmann aufmerksam gemacht hat, wird tendenziell außer Kraft gesetzt. Man weiß nicht mehr, womit man rechnen muss, was man darf und was nicht.“ S. 62.

### **3.9.3. Stärken von Hierarchie als Steuerungsmechanismus**

Für die Attraktivität der Hierarchie als Steuerungs- und Koordinationsmechanismus gibt es überzeugende Gründe. Durch die hierarchische Anordnung an Weisungsempfänger ist es möglich, mit erstens vergleichsweise geringen Verhandlungskosten, zweitens verhältnismäßig schnell und drittens relativ eindeutige Entscheidungen herzustellen. Zudem reduziert Hierarchie Unsicherheiten und zielt darauf, Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit herzustellen (vgl. Kühl, 2002, S. 18 f.).

### **3.9.4. Schwachstellen der Hierarchie**

Generell sind Unternehmen darauf angewiesen, funktionale Untereinheiten zu bilden, um bestimmte Spezialisierungsvorteile wahrzunehmen. Diese Untereinheiten entwickeln ihre eigenen Ziele, Kompetenzen und Interessen. Die Hierarchie kann versuchen,

durch stärker steuernde Eingriffe die Verselbstständigung dieser Untereinheiten zu begrenzen. Dadurch wächst die Komplexität der Aufgaben an der hierarchischen Spitze und die Spezialisierungsvorteile reduzieren sich dadurch wieder. Dazu kommt, dass die unteren Einheiten die Führungskräfte mit stark gefilterten Informationen aus ihren Abteilungen füttern, und die Führungskräfte im leidvollen Wissen darüber ihre Steuerungsfunktion nur erschwert wahrnehmen können. Weiters bringt Hierarchie Durchsetzungsprobleme mit sich. Die Mitarbeiter müssen die Anordnungen zwar akzeptieren, können die Anweisungen jedoch unterlaufen. Die Kontrolle darüber ist in der täglichen Arbeit praktisch unmöglich. Zudem wird hervorgehoben, dass Hierarchie nur einen Bruchteil der kognitiven Ressourcen der Mitarbeiter mobilisiert, da sie zu Befehlsempfängern werden (vgl. Kühl, 2002, S. 20 f.).

### **3.9.5. Alternative Steuerungs- und Koordinationsmechanismen**

Dazu Kühl (2002): „Die Diskussionen im Unternehmen über Gruppenarbeit, Profitcenter, Fertigungssegmente, interne Kundenbeziehungen, Projektteams oder Qualitätszirkel sind Auseinandersetzungen darüber, ob interne Prozesse mit den Steuerungsmedien professioneller Einfluss, Verständigung, interner Markt, Vertrauen und/oder Hierarchie reguliert werden soll. [...] Die Diskussion über neue Unternehmensformen darf nicht davon ablenken, dass es für einen Sturz der hierarchischen Ordnung in Unternehmen keinerlei Indizien gibt.“ S. 39.

#### **3.9.5.1. Koordination über Verständigung**

Die Idee hinter Konzepten wie *diskursives Unternehmen*, *konsensuelles Management* oder *Führen mit Zielvereinbarungen* ist, dass man über Verständigung und Verhandlung zu einem Einvernehmen über die Lösung von bestimmten Aufgaben kommt. Voraussetzung dafür ist eine Basis gemeinsamer Erfahrungshintergründe und Wertorientierungen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Durch gemeinsame Verständigung reduzieren sich die Motivations- und Kontrollaufgaben des Managements und die erarbeiteten Lösungen werden gemeinsam von den Mitarbeitern getragen (vgl. Kühl, 2002, S. 31 f.). Siehe auch Kapitel 6.8., 6.9. und 6.10. dieser Arbeit.

### **3.9.5.2. Koordination über Vertrauen**

Die *Vertrauensorganisation* stützt sich auf eine auf Vertrauen basierender Unternehmenskultur. Es deutet einiges darauf hin, dass gemeinsame Werte und Normen als Medien der Koordination in Unternehmen heute verwendet werden. Vertrauen ist als Steuerungsmedium für Situationen mit hoher Unsicherheit gut geeignet. Vertrauen erhöht die Kontingenz des Handelns und ist damit eine wirksame Form zur Reduktion von Komplexität in Unternehmen. Deshalb wird Vertrauen immer dann eingesetzt, wenn andere Steuerungsmechanismen überfordert sind (vgl. Kühl, 2002, S. 33 f.). Vergleiche dazu auch die Studie von Rolf Berth (1995) in Kapitel 4.1. in der die „Vertrauensorganisation“ ein zentrales Ergebnis ist.

### **3.9.6. Doppelte Wirklichkeit**

Mit dem prägnanten Begriff *Doppelte Wirklichkeit* erklärte der Industriesoziologe Friedrich Wetzl (1988) Mitte der achtziger Jahre, dass es in Unternehmen zwei Ebenen der Realität gibt: eine *offizielle Wirklichkeit* und eine *praktizierte Wirklichkeit*, wobei die praktizierte oft stark von der offiziellen Wirklichkeit abweicht. Wetzl forderte ein höheres Maß an Authentizität und beklagte die Doppelmoral (vgl. Kühl, 2002, S. 210-213).

#### **3.9.6.1. Funktion der doppelten Wirklichkeit**

Die zentrale Funktion der Entkopplung von Außendarstellung und Betriebsrealität liegt darin, dass Anforderungen aus der Umwelt so nicht direkt an die Organisation herangetragen werden. Kühl (2002): „Organisationen sind darauf angewiesen, sich an rechtliche, politische und wirtschaftliche Anforderungen anzupassen, müssen aber gleichzeitig sicherstellen, dass die permanent wechselnden und widersprüchlichen Anpassungsanforderungen nicht den Produktionsablauf durcheinander bringen.“ S. 217.

Diese Entkopplung wird vielfach mit der Entwicklung von Organisationen in der modernen Gesellschaft erklärt. Kühl (2002, S. 220) dazu:

Klaus Türk wirft etwa die Frage auf, ob die Rationalitätsthese von Max Weber nicht dahingehend modifiziert werden muss, dass es in westlichen Gesellschaften mehr auf

die Demonstration von Rationalität als auf faktische Rationalität ankommt. In einer Gesellschaft, in der das Rationalitätsparadigma dominiert, seien Organisationen darauf angewiesen, zeremoniell-rituell unterstützte Fassaden rationaler Prozeduren aufzubauen, um sich auf diese Weise nach innen hin Freiraum zu verschaffen.

### **3.9.6.2. Gründe für die Steigerung der doppelten Wirklichkeit**

Organisationen stehen vor dem Druck, sich ständig überbieten zu müssen und das mit unterschiedlichsten Instrumenten. Einmal mit neuen Managementkonzepten, dann mit neuen Strategien, Marketingkonzepten, Qualitätssicherungsmaßnahmen, besseren Strukturen etc. Auch Luhmann hebt hervor, wie wichtig Überbietungsstrategien sind. Für ihn reiche es allerdings aus, die positive Bewertung der Innovationen auf der Ebene der Selbstbeschreibung und nicht auf der Ebene der Realität struktureller Änderungen anzusiedeln (vgl. Luhmann, 2000, S. 438 f.). In letzter Konsequenz kann es sich allerdings kein Unternehmen leisten, nicht auch Dinge umzusetzen, von denen sie im Außenauftreten berichten. Das Misstrauen in Unternehmen in Richtung mehr Schein als Sein wächst.

### **3.9.7. Das Ende der Zweckrationalität der alten Organisationsklassiker**

Bei Weber, Taylor und Fayol ist die Idee zu erkennen, dass Organisationen aus einer rationalen Anordnung von Zwecken und Mitteln bestehen. Es handle, so Max Weber, derjenige zweckrational, der in seinem Handeln verschiedene Zwecke einander gegenüber stellt, die günstigsten Mittel zur Erreichung der definierten Zwecke wählt, sich seiner Interessen, Wünsche und Werte klar ist, möglichst vollständige Informationen über alle Handlungsalternative sammelt und die Konsequenzen der verschiedenen Alternativen sorgfältig abwägt. Zweckrationalität bezeichnet dabei die Durchdeklinierung der Organisation von einem Oberzweck aus. Dadurch ist es möglich, die ganze Organisation in Form von Zweck-Mittel-Ketten mit Unterzielen durchzukonstruieren. (vgl. Kühl, 2002, S. 251 f.). Die Stärke des zweckrationalen Modells war, dass sie alle Elemente einer Organisation (Hierarchie, Regeln, Zielvorgabe, Personal) unter dem Zweckbegriff integrierte. Dadurch entstand eine schlüssige Theorie der Organisation (vgl. Kühl, 2002, S. 293).



Der bürokratische Idealtypus hat große Ähnlichkeit mit der Funktionsweise einer Maschine. So besteht auch die Bürokratie aus genau definierten Einzelteilen, die auf den Zweck der Maschine (der Organisation) ausgerichtet und erst im Zusammenwirken mit den anderen Teilen sinnvoll ist. Komplexität wird durch präzise Beschreibung der Abläufe handhabbar, das Maschinenhandbuch (Organisationshandbuch) wird nur entsprechend dicker (vgl. Kühl, 2002, S. 253). Generell müssen wir uns von dieser organisatorischen Schlüssigkeit in Unternehmen verabschieden.

Durch die Überwindung der Zweckrationalität von Taylor, Weber und Fayol ist es für die Organisationsforschung erst möglich geworden, die Konstruktion von Zwecken näher zu betrachten. Kühl (2002) dazu: „Es gibt aus dieser Perspektive keine Gesetzmäßigkeit nach der turbulente Marktsituationen eine dezentrale Unternehmensstruktur erzeugt.“ S. 270.

### **3.9.8. Aktuelle Anforderungen an Organisationen**

Der Erwartungsdruck in Richtung Innovation und Wandel zeigt sich in Leitbildformulierungen wie *lernende Organisation*, *intelligentes Unternehmen* oder *evolutionäre Firma* (vgl. Kühl, 2002, S. 232). Dazu Kühl (2002, S. 232 f.):

Mit diesen Leitbildern werden kaum noch rationale Blaupausen für das Funktionieren von Organisationen geliefert, sondern vielmehr Blaupausen dafür, wie sich Organisationen idealerweise verändern sollten.

Es geht nicht mehr vorrangig um die rationale Regelhaftigkeit von Strukturen, sondern verstärkt um die Regelhaftigkeit der Gestaltung des Wandels.

Die paradoxen Anforderungen nach Stabilität und Wandel führen zu Einsichten auf zwei Ebenen. Erstens: Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass man von heute nicht auf morgen schließen kann und damit die Berechenbarkeit zukünftiger Entwicklungen zunehmend versagt. Zweitens: Organisationen sind *nicht-triviale Systeme*. Ihre Lernprozesse finden in ihrer inneren Struktur statt. Daher sind die Verhaltensweisen prinzipiell nicht vorhersagbar, auch nicht plan- und steuerbar (vgl. Foerster, 1984, S. 10 ff.). Damit wird in weiterer Folge Unsicherheit als Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens

gesehen und demnach, wie das Unternehmen den Umgang mit Unsicherheit lernt (vgl. Kühl, 2002, S. 239). Dazu Luhmann (Luhmann, 2000, zit. nach Kieser, 2006): „Die Prämisse von Organisationen ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisationen liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit [...]“ S. 429.

Die von Unternehmen wahrgenommene Umwelt unterliegt der selektiven Wahrnehmung. Daher wird ein zentrales Thema in der Diskussion um Organisationen die Kontingenz und die Unsicherheitsabsorption bleiben. Denn für Luhmann (Luhmann, 1988, S. 166, zit. nach Kühl, 2002): „[...]sind Organisationen Systeme,] die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen.“ S. 273. Kühl (2002, S. 275) dazu weiter:

Dieses Organisationsverständnis jenseits von Zweckrationalitätskonzepten läuft nicht auf ein Konzept des »anything goes« hinaus - im Gegenteil. Dadurch, dass Organisationen letztlich immer nur auf vorher getroffene Entscheidungen aufbauen können, sind sie auf Entscheidungskorridore, auf Entwicklungspfade festgelegt. [...] Die Organisation steht damit vor dem Dilemma, sich entweder für eine gepflegte Illusion zu entscheiden, indem sie sich einbildet, dass sie gerade im besten Sinn rational handelt, oder eine gepflegte Inkongruenz zuzulassen, wobei die Hoffnung besteht, dass durch die Entfaltung von Paradoxien, Dilemmata und Widersprüchlichkeiten eine komplexere, aber auch tendenziell Entscheidungen blockierende Weltsicht entwickelt werden kann.

Es warten „große Aufgaben“ auf Unternehmen. Welche Unternehmenskulturen und Unternehmenskonzepte, die Mitarbeiter-Eigenverantwortung inkludieren, sich bereits bewährt haben und untersucht worden sind, werden in den nächsten Kapiteln vorgestellt.

## **4. 4 Erfolgsstudien**

Die folgenden vier Studien sind richtungsweisend für die Darstellung der Zusammenhänge von partizipativer Unternehmenskultur, Kundenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

### **4.1. Erfolgsfaktoren der Unternehmenskultur und der Zusammenhang mit finanzieller Performance - die Studie von Rolf Berth**

Die Studie von Rolf Berth (1995) (vgl. Jost, 2003, S. 151-155) ist eine der umfassendsten im Zusammenhang von Erfolgsfaktoren der Unternehmenskultur und zu ihren Auswirkungen auf die finanzielle Performance von Unternehmen. In 116 europäischen Unternehmen, unter anderen Bayer AG, Daimler-Benz AG, Henkel KG, Hewlett Packard SA, Honeywell INC., IBM Europe SA, Nestlé OY, Nokia Corporation, Volkswagen AG, AB Volvo etc. wurden über einen Zeitraum von sieben Jahren folgende Durchschnittswerte der Leistungen gemessen: Kapitalrendite, Umsatzgewinn, Liquidität, Innovationszeitraum, Innovationsanteil, Innovationsgewinn, Floprate.

Korreliert wurden folgende Verhaltensweisen mit dem Einfluss auf die oben erwähnten Leistungen. Die erwähnte Prozentzahl gibt an um wie viel diejenigen besser waren als die, die das Verhalten ablehnten.

1. Ergänzendes Aufeinander zugehen = jeder bringt auf seinem Feld einseitige Spitzenleistungen. Deshalb braucht jeder den anderen, um optimale Ergebnisse zu erreichen. Dezidierte Anhänger dieser Verhaltensweise waren um 347 Prozent besser als die Vergleichsgruppe mit ablehnender Haltung.
2. Vertrauensorganisation mit wenig Kontrolle = Auf das Wichtigste beschränkt, ist Kontrolle wichtig, Vertrauen ist bei weitem besser und effizienter. Volle Anhänger waren um 286 Prozent besser als die mit ablehnender Haltung.

3. Einmaligkeit = Wir wollen in allem, was wir intern und extern tun, Einmaligkeit erreichen. Dezierte Anhänger waren um 236 Prozent besser als die Vergleichsgruppe mit ablehnender Haltung.
4. Visionäre Orientierung: wir haben eine klare, schriftliche, strategische Vision. Dezierte Anhänger waren um 222 Prozent besser.
5. Feindbild: Wir haben einen eindeutig definierten Hauptgegner, den wir alle übertrumpfen wollen. Volle Anhänger waren um 209 Prozent besser.
6. Vorgesetzte dienen ihren Mitarbeitenden: Hilfe und Förderung der Mitarbeiter zählen mehr als Macht und Status. Wir üben richtiges Kundenverhalten an den Mitarbeitern. Gemeinsames Entscheiden wird versucht. Dezierte Anhänger waren um 181 Prozent besser.
7. Innovation: Innovation zählt mehr als alles andere. Volle Anhänger waren um 180 Prozent besser.

Jost (2003): „In der nunmehr zahlreichen Literatur über Systemtheorie und systemisches Denken taucht immer wieder der Begriff der Selbstorganisation auf. Man findet dort die Aussage, dass je höher der Grad an Selbstorganisation in einem System, desto höher die Stabilität des Systems ist. Wer also seinen Mitarbeitenden einen hohen Grad an Selbstbestimmung zutraut, wird dadurch belohnt, dass Motivation und Leistung steigt. Diese Gesetzmäßigkeit kommt in der Vertrauensorganisation (siehe Punkt 2 der Berth Studie) zum Vorschein.“ S. 157.

Die nächste Studie beschäftigt sich mit der Frage: Welchen Einfluss hat der Umgang mit Mitarbeitern auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen?

#### **4.2. „Practice What You Preach“- die Studie von David Maister**

Eine Studie von David Maister (2001), Professor an der Harvard Business School trägt den Titel „ Practice What You Preach: What Managers Must Do To Create A High - A-

chievement Culture“. Untersucht wurden 139 Offices von 29 Dienstleistungsunternehmen in 15 Ländern mit 15 verschiedenen Business-Lines (vgl. Jost, 2003, S. 159-162).

Erstmalig wurde bei dieser Multifaktorenanalyse aufgezeigt, welche Faktoren der Unternehmenskultur die Qualität und die Kundenbeziehung und damit den Erfolg beeinflussen.

Maisters Resultate: Die besseren Ergebnisse beziehen sich immer auf den Durchschnitt.

- Firmen, die in Bezug auf Mitarbeiterzufriedenheit 10-15% besser als der Durchschnitt abschneiden, haben eine um 42% bessere finanzielle Performance.
- Firmen, die in Bezug auf ihre Standards wie Qualität der Mitarbeiter, Management bei Objectives, Team-Spirit 10 bis 15% besser sind, haben eine um 40% bessere finanzielle Performance.
- Firmen, die in Bezug auf Coaching 10-15% besser sind, haben eine um 17% bessere finanzielle Performance.
- Firmen, die in Bezug auf Commitment, Motivation und Respekt um 10-15% besser sind, haben eine um 14% bessere finanzielle Performance.

Interessant ist weiters, dass die Führungskräfte in den besten Unternehmen in Übereinstimmung mit der Firmenphilosophie und ihren Werten handelten. Sie praktizierten, was sie predigten, daher der Name der Studie.

Jost (2003): „Wenn Führung bedeutet, dass man alle Hebel in Bewegung setzt, um Mitarbeitende zu energetisieren, sie herauszufordern, zu inspirieren, ihre Talente zu entdecken und zu begeistern, dann kann man davon ausgehen, dass in den allermeisten Unternehmen Führung nicht stattfindet.“ S. 161.

Bei der nächsten Studie geht es um den Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens.

#### 4.3. „Contented Cows Give Better Milk“ die Studie von Catlette und Hadden

Catlette und Hadden (2001) (vgl. Jost, 2003, S. 163-170) untersuchten über einen Zeitraum von 10 Jahren den Einfluss von Mitarbeiterzufriedenheit auf die finanzielle Performance. Dabei wählten sie sechs Firmen mit hoher Mitarbeiterzufriedenheit (contented cows) und sechs Firmen mit durchschnittlicher Mitarbeiterzufriedenheit (common cows). In reinen Zahlen verdienten die Unternehmen mit hoher Mitarbeiterzufriedenheit in 10 Jahren um 40 Milliarden US-Dollar mehr, während die Vergleichsfirmen mit durchschnittlicher Mitarbeiterzufriedenheit 60.000 Stellen abbauten, wurden bei den anderen 80.000 neue Stellen geschaffen. Die Kernaussage ist, dass der achtsame Umgang mit Mitarbeitern entscheidet über die Produktivität im Unternehmen und über Erfolg oder Misserfolg. Auch Catlette und Hadden weisen auf die zentrale Rolle des Vertrauens zwischen Mitarbeitern und Führungskräften hin. Darin liegt eine klare Übereinstimmung mit den Untersuchungen der Berth-Studie, die Vertrauen als zweitwichtigsten Erfolgsfaktor ermittelte.

Jost (2003): „Eins der erfolgreichsten Unternehmen im Faserbereich die Firma Gore, bekannt durch die wasserresistente Faser Goretex, betrachtet neben Selbstbestimmung für die Mitarbeitenden, Vertrauen und anderen Werten insbesondere Fairness als elementaren Bestandteil ihrer Unternehmenskultur.“ S. 169. Hohe Fluktuation und Konflikte entstehen, weil Mitarbeiter sich unfair behandelt fühlen.

Jost (2003): „Immer noch gilt in Unternehmen Produktivität als der alles beherrschende Maßstab. Vertrauen jedoch ist das Bindeglied, um Menschen zu einer effektiven Zusammenarbeit zu bringen, die, je komplexer die Sachverhalte, umso wichtiger wird. Kooperation basiert auf Vertrauen.“ S. 170.

Die vierte Erfolgsstudie beschäftigt sich mit Gütekriterien für hervorragende Führungskräfte und der Frage: „Was machen erfolgreiche Manager anders als der Durchschnitt?“

#### 4.4. „First Break All The Rules“ - eine Studie des Gallup Institutes

In diese Mammutstudie des Gallup-Institutes, die im Jahr 2000 die Ergebnisse einer 20-jährigen Research Tätigkeit veröffentlichte, waren mehr als eine Million Mitarbeiter in Unternehmen aus verschiedenen Ländern und Branchen involviert. Die wichtigste Erkenntnis war: Talentierte Mitarbeiter brauchen hervorragende Führungskräfte. Wie lang nämlich ein talentierter Mitarbeiter im Unternehmen bleibt, hängt unmittelbar von der Qualität seines direkten Vorgesetzten ab (vgl. Jost, 2003, S. 170-173).

Das Gallup-Institut entwickelte zwölf Fragen, anhand derer sich das Engagement der Mitarbeiter und die Stärke der Unternehmenskultur ableiten lässt. Die Studie weist nach, dass Unternehmen, deren Mitarbeiter die Fragen größtenteils mit „Ja“ beantworten können, wesentlich erfolgreicher sind als Vergleichsfirmen, in denen die meisten Fragen mit „Nein“ beantwortet werden. Die 12 Fragen geben einen repräsentativen Einblick in die Erwartungen von Mitarbeiter an ihre Führungskräfte. Diese sind:

1. Weiß ich , was von mir in der Arbeit erwartet wird?
2. Hab ich das richtige Material und die Werkzeuge, um meinen Job gut zu machen?
3. Kann ich das machen, was ich wirklich gut mache?
4. Hab ich in der letzten Woche Lob und Anerkennung für meine gute Arbeit bekommen?
5. Gibt es jemanden, wie zum Beispiel meinen Vorgesetzten, der sich persönlich um mich kümmert?
6. Gibt es jemanden, der mich in meiner Weiterbildung ermuntert?
7. Kann ich meine Meinung einbringen?
8. Ist mir das Ziel des Unternehmens bekannt? Hab ich das Gefühl, meine Arbeit ist wichtig?
9. Sind meine Kollegen auch für gute Qualität bemüht?
10. Habe ich einen besten Freund am Arbeitsplatz?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand mit mir über meine Fortschritte gesprochen?

12. Habe ich die Möglichkeit, zu lernen und zu wachsen?

Als Resümee der 4 Erfolgsstudien meint Jost (2003): „Vertrauen, Wertschätzung, Selbstbestimmung, Integrität, Mitarbeiterzufriedenheit, Respekt, Fairness und andere „weiche Faktoren“ sind die Ingredienzien von erfolgreichen Unternehmenskulturen, die hervorragende Ergebnisse erzielen.“ S. 173. Das bestätigen die obigen Studien umfassend.



## 5. Begriffliches und Grundlagen zur Unternehmenskultur

In der Literatur sind unterschiedlichste Kulturbegriffe zu finden. Kroeber und Kluckhohn fanden bei ihren Untersuchungen zum Kulturbegriff nahezu einhundertsechzig verschiedene Begriffsfassungen (vgl. Kroeber & Kluckhohn, 1952, S. 62 ff.). Es ist ihnen gelungen, eine Formulierung zu finden, die zumindest die zentralen und durchgängig wieder auftauchenden Inhaltsaspekte vereinen. Ihre Definition lautet:

Kultur besteht aus Mustern von Denken, Fühlen und Handeln Sie wurden meist erworben, werden durch Symbole übertragen und bilden die charakteristischen Errungenschaften von bestimmten Gruppen von Menschen. Der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen, d.h. in der Geschichte begründeten und von ihr selektierten Ideen und insbesondere den zugehörigen Werthaltungen. (Kroeber & Kluckhohn, 1952, S. 86)

In den dreißiger Jahren hat es erste Versuche gegeben, den Kulturbegriff auf Unternehmen und Organisationen zu übertragen. Erst im Jahr 1951 gelang es der Managementforschung den Begriff Kultur in Unternehmen und Organisationen anzuwenden (vgl. Jaques, 1951). Das Konzept der Kultur im Unternehmen wurde daraufhin zunehmend von Autoren übernommen, und so spricht man heute allgemein von Unternehmenskultur oder *Organisationskultur*. Dieser Begriff wird synonym verwendet. Seit der Veröffentlichung des Bestsellers „In Search of Excellence: Lessons from America`s Best-run Companies“ von Peters & Waterman (1982) hat der Begriff „Unternehmenskultur“ richtig Einzug in die moderne Managementlehre und Managementpraxis gehalten. Was die Manager bald erkannten, ist, dass Unternehmenskultur kein neues Managementtool ist, dass schnell verwendet und eingesetzt werden kann, sondern eher als ein dynamisches Phänomen zu verstehen ist.

Jost bezeichnet Unternehmenskultur als „unsichtbare Kraft“. Jost (2003): „Die nachhaltigen Treiber von Kultur wirken im Verborgenen. Sie schlagen sich konsequent nieder, in den operativen Resultaten, in der Anziehungskraft einer Unternehmung (oder Marke), in der Qualität der sozialen Interaktion, im Image - und in der Profitabilität.“ S. 11.

Jost (2003) definiert weiter: „Unternehmenskultur ist die Summe der Geschichten, die man sich erzählt.“ S. 13. Diese Geschichten sind Teil der sozialen Konstruktion von Realität in einem Unternehmen, so etwas wie die mentale DNA eines Unternehmens (vgl. Jost, 2003, S. 66). Es ist so wie bei unseren Vorfahren, den Jägern und Sammlern und den Medizinmännern, die ihre Identität als Gemeinschaft dadurch stiften, dass sie sich die gleichen Geschichten erzählen und damit zum gleichen Stamm gehören. Wer keine gemeinsamen Geschichten erzählen kann, wie frisch fusionierte Unternehmen oder neu strukturierte Abteilungen, hat keine gemeinsame Kultur. So eine unkohärente Kultur hält und zieht keine guten Leute im Sinne von Mitarbeitern und Kunden an. (vgl. Jost, 2003, S. 14).

Sackmann (2004) definiert in ihrem Buch „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur“: „Unabhängig von Modetrends, Präferenzen, Erfolg oder Misserfolg hat jedes Unternehmen, ob es will oder nicht, eine spezifische Unternehmenskultur. Diese entsteht mit der Gründung des Unternehmens und ist je nach Entwicklungsgeschichte des Unternehmens mehr oder weniger stark ausdifferenziert. Der Kern oder die unsichtbare Basis einer Unternehmenskultur besteht aus jenen grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen bzw. einer Gruppe im Unternehmen sind.“ S. 24.

Grundlegend bedeutet, dass diese wie Glaubensgrundsätze in der Religion nicht weiter reduzierbar oder erklärbar sind. Diese grundlegenden kollektiven Überzeugungen können im sichtbaren Verhalten und nicht sichtbaren Prozessen deutlich werden. Diese dienen als „Raster zur selektiven Informationsaufnahme und -verarbeitung“ (vgl. Sackmann, 2004, S. 26.) Sie steuern Prioritäten und helfen Wichtiges von Unwichtigem, Richtiges von Unrichtigem zu unterscheiden.

Auch Jost (2003) spricht von sichtbaren und unsichtbaren Ebenen. Auf der sichtbaren Ebene - der 1. Organisation - sind die harten Fakten: die Abläufe, die Hierarchien, die Organisationsstrukturen, auch die Architektur und die Produkte.

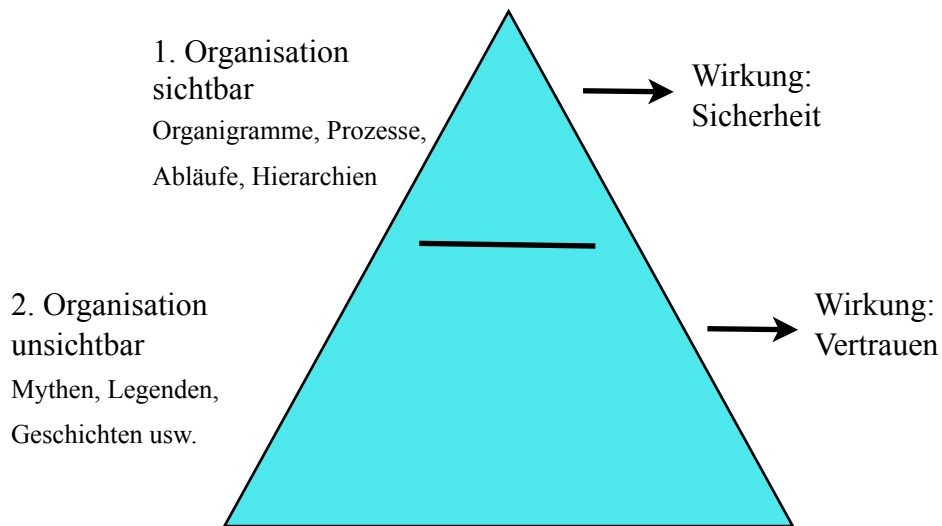


Abb. 1: 1. und 2. Organisation nach Jost (2003, S. 62)

Im unsichtbare Teil der Organisation - in der 2. Organisation - sind die weichen Faktoren: die Mythen und Geschichten, der Klatsch und Tratsch, der sich um eine Firma rankt, aber auch die informellen Beziehungen, verdeckten Regeln, Dogmen und Tabus. Auf der ersten Ebene wird Sicherheit geschaffen, auf der zweiten entsteht Vertrauen. Jost (2003): „Wie bei einem Eisberg befinden sich die Gravitationskräfte einer Unternehmung, quasi die genetischen Codes der Unternehmenskultur, in der nicht sichtbaren, zweiten Organisation.“ S. 61. Wer diese Kräfte beeinflussen kann, hat den Schlüssel zur Unternehmenskultur.

### 5.1. Wirkung von Unternehmenskultur

Als unsichtbare Einflussgröße des Menschensystems hat Unternehmenskultur 4 zentrale Funktionen, die für das Bestehen und Funktionieren des Unternehmens notwendig sind (vgl. Sackmann, 2004, S. 28):

1. Komplexreduktion: Die grundlegenden Überzeugungen wirken als Filter für die Wahrnehmung und bewirken eine schnelle Vorsortierung in „relevant“ und „nicht relevant“. Sie wirken wie Skripten oder Rollenanweisungen für eine bestimmte Si-

tuation. Ohne Komplexreduktion wäre sinnvolles Handeln in einem bestimmten Zeitrahmen nicht möglich. Allerdings kann diese Routinisierung im Umgang mit neuen Situationen zu Problemen führen und sogar die Adaptionsfähigkeit behindern.

2. Koordiniertes Handeln: Durch das gemeinsame Sinnsystem durch die Unternehmenskultur werden sinnvolle gemeinsame Kommunikationsprozesse und gemeinsam abgestimmtes Verhalten ermöglicht. So kann je nach beruflicher Sozialisation z.B. der Begriff „Prozess“ ganz anders belegt sein. Betriebswirtschaftler legen den Begriff eher strukturell aus, Sozialwissenschaftler denken eher an Interaktionen. Demnach würden beide Berufssparten andere Maßnahmen einleiten.
3. Die Identifikation mit dem Unternehmen: je nach Ausgestaltung der Unternehmenskultur und des Sinnsystems des Unternehmen kann die Identifikation hoch, mittel oder auch gering sein. Sie wirkt damit auf die Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte und deren Bereitschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen.
4. Kontinuität: Die entwickelten Denk- und Verhaltensmuster beinhalten die kollektive Lerngeschichte und damit das kollektive Gedächtnis des Unternehmens. Erfolgreiche Verhaltensweisen werden höchstwahrscheinlich wiederholt und positiv verstärkt, erfolgloses Verhalten eher vermieden. Dieses Lernen ermöglicht eine gewisse Verhaltenssicherheit und Kontinuität im positiven Sinn. Edgar Schein (2003) beschreibt in seinem Buch „Organisationskultur“, einem Grundlagenwerk, diese Lernmechanismen verschiedener Unternehmen in Bezug auf Unternehmenskultur.

## **5.2. Gefahren von *starken* Unternehmenskulturen**

Ob nun eine Unternehmenskultur *stark* oder *schwach* ist hängt vom Ausmaß ihrer *Kulturprägnanz*, ihrem *Verbreitungsgrad* ab und kann an ihrer *Verankerungstiefe* gemessen werden (vgl. Schreyögg & Steinmann, 2000, S. 634). Die Vorzüge einer starken Unternehmenskultur klingen überaus positiv. Es lassen sich allerdings auch mögliche negative Effekte auflisten. Zum Beispiel laufen starke Kulturen Gefahr, zu geschlossenen Systemen zu werden und keine Kritik oder Warnsignale mehr zuzulassen. Das liegt daran,

dass eine hohe Konformität und Internalisierung von gemeinsamen Werten zu einem „inneren Abschließen“ der Unternehmensmitglieder führen kann. Besonders verstärkt wird diese Gefahr durch fest eingefahrene Traditionen und Rituale (vgl. Schreyögg & Steinmann, 2000, S. 641 f.). Oft sind Mitglieder eines Unternehmens mit starker Unternehmenskultur Veränderungen gegenüber nicht aufgeschlossen, da sie sich in ihrer Identität bedroht fühlen, an die sie sich gewöhnt haben. Das kann zu Blockierungen neuer Orientierungen führen. Die Unternehmensmitglieder tendieren in solchen Fällen dazu, sich auf traditionelle Erfolgsmuster zu stützen und es kann leicht zu kollektiven Vermeidungshaltungen kommen. Zudem kann sich bei starken Unternehmenskulturen ein sogenanntes *Kulturdenken* herausbilden. Dieses erzwingt konformes Denken der Unternehmensmitglieder und lässt selten konträre Meinungen zu (vgl. Schreyögg & Steinmann, 2000, S. 641).

### **5.3. Unternehmenskultur als Wettbewerbs- bzw. Erfolgsfaktor**

Die Kultur eines Unternehmens kann ein nachhaltigerer Wettbewerbsvorteil sein als konkrete Produkte oder Dienstleistungen, da sie im Vergleich nicht kopierbar sind. Ob dieser potenzielle Wettbewerbsvorteil tatsächlich genutzt wird, hängt von der praktischen Ausgestaltung der Unternehmenskultur im Unternehmen wie Beispiele aus der Praxis zeigen, bemerkt der Kunde deutlich Unterschiede in z.B. Hotels, Restaurants, wie die Unternehmenskultur wirkt. In dem einen Hotel oder Restaurant fühlt man sich viel wohler als im anderen, obwohl das Produkt oder die Dienstleistung alleine ident oder fast ident sind (vgl. Sackmann, 2004, S. 30 ff.).

Erfolgsentscheidend ist, wie die Führungskräfte ihre Funktion als Repräsentanten und Multiplikatoren des Unternehmens wahrnehmen. Durch seine hierarchische Position lenkt der Mitarbeiter die Aufmerksamkeit unmittelbar auf den Vorgesetzten und lernt von ihm durch sein Verhalten. Sackmann (2004): „Durch diese Multiplikatoren- und Rollenmodellfunktion haben Führungskräfte daher eine zentrale Bedeutung bei der Vermittlung, Erhaltung, Weiterführung und Veränderung von Unternehmenskultur - ob sie es nun wollen oder nicht.“ S. 41. Auch Tietz (2002) betont die Modellrolle der Füh-

rungskräfte: „Eine Unternehmenskultur wird selten klar und deutlich kommuniziert und ist doch überall spürbar und beeinflusst in starkem Maße das Denken und Handeln der Menschen im Unternehmen und in der Wirkung nach außen“ S. 20. Entscheidend für den Erfolg ist das Vorleben der Unternehmenskultur durch die Führung des Unternehmens. Dazu bemerkt Jost (2003) treffend: „Je größer die Divergenz zwischen kommuniziertem Bild und gelebter Realität, desto größer ist der Zynismus in einer Organisation.“ S. 52.

Kulturen sind nicht gut oder schlecht, sie verstehen sich grundsätzlich als wertfrei. Unternehmenskultur zielt auf die Beschreibung und Erfassung der Wirkungsweise von Werten im Unternehmen ab, um beurteilen zu können, ob die Kultur des Unternehmen für die Erfolgsträchtigkeit funktional oder dysfunktional ist (vgl. Schreyögg & Steinmann, 2000, S. 634). Das bedeutet wie weit die gelebte Kultur von den kommunizierten Zielen abweicht. Je größer die Abweichung, desto mehr ist der Erfolg des Unternehmens in Gefahr.

Abzugrenzen ist die Unternehmenskultur von der *Unternehmensphilosophie*, die direkt plan- und produzierbar ist (vgl. Drepper, 1992, S. 47 f.), von der *Unternehmensethik*, welche im Wesentlichen die Beurteilung von Werten innerhalb des Unternehmens behandelt und von der *Unternehmensidentität*, die die Gesamtheit aller Maßnahmen, die das Bild des Unternehmens nach innen und außen einheitlich bestimmt. Sie definiert z.B. Standards des visuellen Erscheinungsbildes (Architektur, Design) und der Unternehmenskommunikation (Werbung, Öffentlichkeitsarbeit) (vgl. Weßling, 1992, S. 26). Auch vom Begriff *Organisationsklima* ist Unternehmenskultur zu unterscheiden. Dieser wird in der Literatur als ein wissenschaftliches Wahrnehmungskonstrukt verstanden, mit dem eine Beschreibung der vorherrschenden Stimmung im Unternehmen ermöglicht werde (vgl. Krulis-Randa, 1990, S. 12).

Im folgenden Kapitel wird auf die enorme Bedeutung der Vorbildwirkung der Führungskräfte in den Ergebnissen einer Grundlagenforschung eingegangen.

#### 5.4. Grundlagenforschung zur Unternehmenskultur

Die Grundlagenstudie aus dem Jahr 2002 wurde von der Change Factory Unternehmensberatung AG, Zürich, durchgeführt. (vgl. Jost, 2003, S. 20-22). Ziel der Expertenbefragung war das Thema Unternehmenskultur in seiner Grundsätzlichkeit zu erforschen. Jost (2003): „Die an der Umfrage beteiligten Unternehmungen beschäftigen kumuliert 738 700 Mitarbeitende. Die Resultate sind deshalb über den rein schweizerischen Kontext hinaus gültig.“ S. 22. Ein Ergebnis war die Gewichtung von 22 Thesen zur Unternehmenskultur. Bei den Thesen zur Unternehmenskultur wurde als

1. „die Integrität und Glaubwürdigkeit des Managements als wichtiges Kulturmerkmal“ als
2. These „Zwischen ausgebildeter Sozialkompetenz der Führungskräfte und der Unternehmenskultur besteht ein konstruktiver Zusammenhang“, als
3. These „Die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitendem und Vorgesetzten ist wichtiger Treiber für die Unternehmenskultur“ und als
4. These „Die Qualität der Kommunikation ist wichtiger Treiber von Unternehmenskultur“ genannt.

Die Frage: „Welches sind ihrer persönlichen Ansicht nach die drei wichtigsten Treiber von Unternehmenskultur?“ zeigt folgendes interessante Ergebnis: Wie oben auch schon ist das höchst bewertete Kriterium die Vorbildwirkung der Vorgesetzten als Treiber für Unternehmenskultur, als zweit höchst bewertetes Kriterium ist bereits die Selbstorganisation und Eigenverantwortung, wie nachstehendes Diagramm verdeutlicht, genannt.

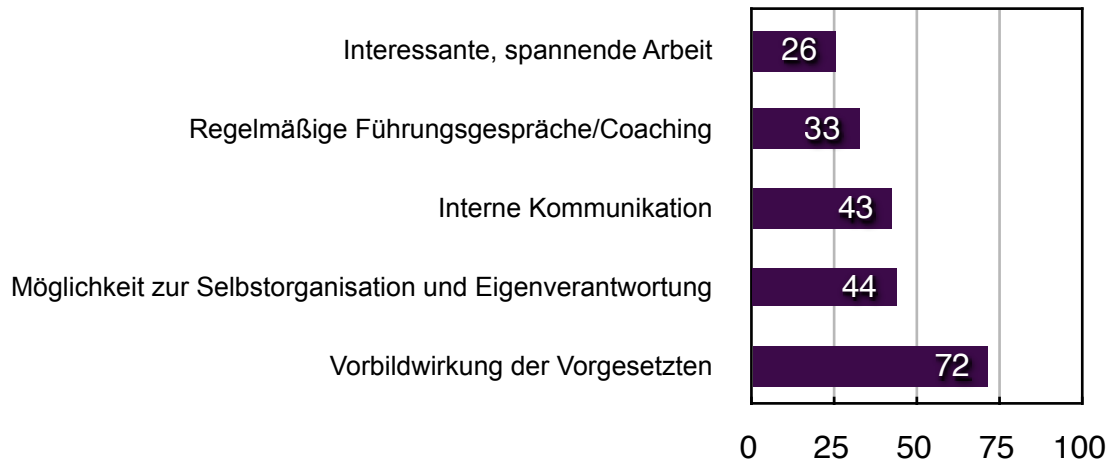


Abb. 2: Die drei wichtigsten Treiber von Unternehmenskultur, angelehnt an: Jost (2003, S. 28.)

### 5.5. Wandelbarkeit der Unternehmenskultur

In der wissenschaftlichen Literatur ist kein einheitliches Konzept von Unternehmenskultur und Kulturwandel zu finden. Die Hauptströmungen der Unternehmenskulturtheorien können grob in zwei Kategorien eingeteilt werden (vgl. Drepper, 1992, S. 276). Unternehmenskultur wird einerseits aus interpretativer Sicht betrachtet und andererseits aus funktionalistischer Perspektive beschrieben.

Die interpretative Forschungsperspektive geht davon aus, dass ein Unternehmen Kultur *ist*. Damit ist Unternehmenskultur nur minimal gestaltbar, denn Unternehmenskultur wird als ein organisch gewachsenes System angesehen, welches aus der Interaktion einzelner Mitglieder des Unternehmens entsteht. Damit bildet das Unternehmen eine Kultur, die einem kontinuierlichen Wandel unterworfen ist, in einem langen Prozess wächst und sich mit der Zeit aus sich selbst heraus verändert. Die Vertreter der interpretativen Forschungsrichtung gehen davon aus, dass daher Unternehmenskultur nicht oder nur äußerst minimal durch verschiedene Methoden und Instrumente „gestalt- und wandelbar“ ist (vgl. Smircich, 1983, zit. nach Drepper, 1992, S. 27).



Die Vertreter der funktionalistischen Forschungsperspektive gehen hingegen davon aus dass ein Unternehmen Kultur *hat* und diese demnach gestaltbar ist. Kultur wird hier als Bestandteil eines *Sozialen Systems* betrachtet, in dem Kultur als Variable anzusehen ist, die genauso wie die Unternehmensstruktur oder die Definition von Unternehmenszielen das Vorankommen des Unternehmens ermöglicht (vgl. Krulis-Randa, 1984). Somit *besitzt* ein Unternehmen Kultur, welche ihren Anteil an der Koordination und Integration von Unternehmensmitgliedern hat und damit das Verhalten der Mitarbeiter einer Unternehmung prägt (vgl. Pettigrew, 1979, S. 574 f.). Vertreter der funktionalistischen Forschungsrichtung gehen davon aus, dass eine beliebige Unternehmenskultur aufbaubar bzw. eine bestehende nach gewählten Vorstellungen formen zu können (vgl. Schanz, 1994, Smircich, 1983, S. 347).

In dieser Arbeit schließen wir uns den Vertretern der funktionalistischen Forschungsperspektive an und wenden uns den von Sackmann (2004) beschriebenen Elementen eines bewussten Kulturentwicklungsprozesses zu.

## **5.6. Bewusster Kulturentwicklungsprozess**

Die Dynamik des bewussten Kulturentwicklungsprozesses entsteht bei Firmen, die schon länger bestehen, meist aus einer Krise heraus. Bei der Firma Hilti löste der Machtkampf um die Führung und die nachfolgende Rezession eine bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur aus. Bei jungen Firmen kommt es vor, dass eine engagierte Gründungspersönlichkeit von Anfang an den Unternehmenskulturprozess bewusst mitgestaltet (vgl. Sackmann, 2004, S. 185-192). Sackmann fasst anhand ihrer sechs untersuchten Firmen deren bewusste Kulturentwicklungsschritte zusammen. In der nachfolgenden Abbildung sind die 4 Prozessschritte und eingesetzten Instrumente dargestellt.

<b>1. Inhaltliche Festlegung und Fest-schreibung der grundlegenden Überzeugungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind wir? Was wollen Wir? Wofür stehen wir? Wer passt zu uns? Wen brauchen wir?</li> <li>• Wie müssen wir uns organisieren, um unsere Ziele bestmöglichst zu erreichen?</li> <li>• Wie gehen wir miteinander und mit Externen um?</li> <li>• Wie arbeiten wir und entwickeln wir uns?</li> <li>• Wie entwickeln wir unsere Firma im Hinblick auf die künftigen Herausforderungen weiter?</li> </ul>
<b>2. Umsetzungsprozess: Beginn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersetzen der grundlegenden Überzeugungen in den Unternehmensalltag</li> <li>• Kommunikation der grundlegenden Überzeugungen mit Hilfe passender und nachvollziehbarer Bilder und Beispiele</li> <li>• Überprüfung und ggf. Anpassung von Prozessen, Managementsystemen und -instrumenten (vor allem im Bereich des Human Resource Managements)</li> </ul>
<b>3. Regelmäßige Überprüfung der gelebten Unternehmenskultur</b>	<p>Umweltscanning/Radar und kritische Überprüfung der Kultur bezüglich der sich abzeichnenden Veränderungen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmens-Check, Überprüfung der Zielvereinbarungen</li> <li>• Mitarbeitergespräche und -befragungen, Beurteilung des Führungsverhaltens durch Mitarbeiter und Kollegen</li> <li>• Vor-Ort Besuche des Top-Managements</li> <li>• Kundenbesuche und Kundenbefragungen</li> </ul>
<b>4. Kontinuierlicher Kulturentwicklungsprozess: Pflege, Anpassung, Überprüfung</b>	<p>alle Maßnahmen unter Punkt 3 sowie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensing durch das Top-Management</li> <li>• Gezielte Selektion im Hinblick auf kulturelle Aspekte</li> <li>• Bewusste Gestaltung der Sozialisation der Kultur ins Unternehmen</li> <li>• Kontinuierlicher Dialog</li> <li>• Bei strategischen Kooperationen und Akquisitionen: Überprüfung der „Kulturpassung“ - Maßnahmen im Hinblick auf angestrebte Kulturerhaltung</li> </ul>

Abb. 3: Bewusster Kulturentwicklungsprozess (vgl. Sackmann, 2004, S. 192)

## **6. Eigenverantwortung und Erfolg fördernde Unternehmenskultur**

In diesem Kapitel sind Charakteristika zu verschiedenen Themenkomplexen im Unternehmensalltag dargestellt, die die bewusste Gestaltung einer auf Mitarbeiter-Eigenverantwortung basierenden Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg nachhaltig fördern.

### **6.1. Gemeinsame Zielorientierung und -umsetzung**

Dazu gehören (vgl. Tietz, 2002, S. 23 ff.): ein Leitbild mit Vision und Unternehmensleitsätze. Die Vision steht auf 2 Säulen:

- a) der Kernkompetenz, die festlegt, wofür das Unternehmen steht und warum es existiert und
- b) der imaginierten Zukunft, die auf Wandel und Fortschritt ausgerichteten Bilder der Zukunft des Unternehmens. Diese sind emotional und setzen dadurch Veränderungenergie in den Köpfen der Mitarbeitern frei. Die Umsetzung hängt wie oben erwähnt vom Vorbild der Führungskräfte ab oder inwieweit die Mitarbeiter in diesen Prozess mit eingebunden waren.

Für internationale oder globale Unternehmen ist ein gemeinsames Zielverständnis kein Selbstverständnis, sondern eher eine große Herausforderung. Um eine hohe Wirksamkeit des Handelns in Unternehmen zu erreichen, ist die Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen und die daraus abgeleiteten Bereichsziele und individuellen Ziele von zentraler Bedeutung. Ansonsten droht die Gefahr der inneren Resignation oder gar der Sabotage. Eine Metaanalyse von 70 empirischen Forschungsarbeiten im Bereich des *Management bei objectives* (Führen mit Zielen) von Rodgers und Hunter (1991) konnte aufdecken, dass 68 der 70 Studien über Produktivitätszuwächse berichten.

Aufgrund der notwendigen Arbeitsteilung in Unternehmen ist es zudem wichtig, einander bei der Zielerreichung zu unterstützen. Bei Grundfos und Novo Nordisk wird das Unternehmensziel mit Hilfe der Balanced Scorecard systematisch auf alle Ebenen he-

runter gebrochen. Der Vorstandsvorsitzende sieht es als seine Hauptaufgabe, die Ziele nachvollziehbar zu kommunizieren. Die Geschäftsergebnisse werden im Intranet monatlich veröffentlicht, die Quartalsergebnisse in Gesprächsrunden diskutiert. Die jährliche Mitarbeiterbefragung zeigt einen Wert von 98% bei der Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. Sackmann, 2004, S. 194-198).

## **6.2. Konsequente Ausrichtung auf den Kunden**

Zahlreiche empirische Studien zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und finanziellen Indikatoren. Appiah-Adu und Singh (1998) fanden in ihrer Studie eine signifikant positive Beziehung der Kundenorientierung und wirtschaftlicher Kennzahlen wie Return on Investment, Umsatzwachstum und Markterfolg neuer Produkte. Auch die Arbeitsatmosphäre hat einen Einfluss auf die Kundenorientierung. Nimmt ein Vertriebsmitarbeiter Unterstützung von seinen Kollegen wahr, erhöht sich die Kundenorientierung.

Tietz (2002) sieht Kundenbindung, Kundenbeziehung und Kundenorientierung als notwendige Voraussetzungen, um wirtschaftlich erfolgreich sein zu können und geht noch einen Schritt weiter: „Nicht die Kundenzufriedenheit entscheidet heute über den Erfolg des Unternehmens, sondern die Kundenbegeisterung.“ S. 87.

Zwei Drittel der Hilti Mitarbeiter stehen in direktem Kundenkontakt. Das Top-Management und die Mitglieder des Verwaltungsrates sind verpflichtet, jährlich einen Vertreter bei seinem Kundenbesuch zu begleiten. Die letzte Kundenbefragung auf globaler Ebene bei Novo Nordisk ergab eine über 85-prozentige Zufriedenheitsrate (vgl. Sackmann, 2004, S. 199-202).

## **6.3. Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung**

Das frühzeitiges Erkennen relevanter Veränderungen im Unternehmensumfeld erfordern Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Früherkennungsmechanismen. Burns und Stalker (1961) konnten in ihrer klassischen Studie zwei ganz unterschiedliche Organisationsdesigns identifizieren, ein *mechanistisches* und ein *organisches*, die Eingang in die Orga-

nisationsliteratur fanden. Organische Systeme waren in turbulenten Unternehmensumwelten wesentlich effektiver. Sie zeichneten sich aus durch Neudefinition von Aufgaben, dem Beitrag zum übergeordneten Ziel, dem Gefühl der Verantwortlichkeit und Identifikation mit dem Gesamtunternehmen und einer breiten und gleichmäßigen Verteilung von Wissen und Kompetenzen (vgl. Sackmann, 2004, S. 203-205).

Herrscht in einem Unternehmen eine Kultur, in der die Mitarbeiter auf offene Ohren für ihre Ideen für fortlaufende Innovationen stoßen, wird dadurch das unternehmerische und eigenverantwortliche Handeln gepflegt und gefördert. Mitarbeiter erwarten dafür eine Gegenleistung oder zumindest eine Gegenreaktion. Tietz (2002): „Wer einem Mitarbeiter nicht begründet, warum sein Vorschlag im Moment nicht realisiert werden kann, schießt sich ein Eigentor. Denn ein frustrierter Mitarbeiter wird sich hüten, eine neue Idee zu präsentieren. So unterbindet man Eigeninitiative und unternehmerisches Denken.“ S. 35.

Sackmann (2004) erfasste von allen sechs untersuchten Unternehmen die Instrumente, die zur Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung eingesetzt wurden. Im folgenden Schaubild sind die Prinzipien und Instrumente dafür zusammengefasst.

### **Bekenntnis zur Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung**

- fixierte Prozentsätze vom Umsatz für Forschung & Entwicklung
- fixierte Prozentsätze vom Umsatz für Weiterbildung

### **Verankerung der Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung im Arbeitsprozess und Rückmeldung**

- Qualitätszirkel
- KVP
- regelmäßige Dialoge
- Effizienzsteigerungsprogramme
- Ideenportal im Intranet
- Vorschlagswesen
- Innovationsseminare
- Rotation

### **Gewährung von Freiräumen zum Entwickeln bei wahrgenommener Verantwortung und Selbstorganisation**

- zeitliche Freiräume
- finanzielle Unterstützung
- Denk-Freiraum
- Wirkungsfelder zum Agieren
- berufliche und persönliche Entwicklungsmaßnahmen (On-the-job u. off-the-job)
- Fehlertoleranz

### **Voneinander und aus Fehlern lernen**

- Rotation
- bereichsübergreifende Zusammensetzung bei Aus- und Weiterbildungsprogrammen
- Erfahrungsaustausch über Abteilungs- und Branchengrenzen
- externe Kooperation

Abb. 4: Bekenntnis zur Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung (vgl. Sackmann, 2004, S. 209)

Auch Tietz beschreibt ähnliche Kriterien optimaler Prozesssteuerungen und gliedert sie in folgende Bereiche (vgl. Tietz, 2002, S. 73-84):

- Durchorganisierte Arbeitsplätze: reduzieren Fehlerquoten und erhöhen damit die Produktivität der gesamten Organisation.
- Klare Bewertungskriterien für geforderte Leistungen: durch messbare Ziele können Mitarbeiter regelmäßig und kontinuierlich zur Leistungssteigerung hingeführt und motiviert werden.
- Verbesserung der Qualität: durch hohe persönliche Qualitätsansprüche der Mitarbeiter (inklusive Führungskräfte) entsteht Teamqualität, hohe Teamqualität schafft hohe Produktqualität und diese wiederum erzeugt Erfolg und Zufriedenheit im gesamten Umfeld und damit langfristige Kundenbeziehungen.

Ein wichtiger Punkt dazu ist die Fehlerkultur. Wenn Fehler als Chance und Herausforderung gesehen werden, sind Mitarbeiter sehr viel eher bereit, Verantwortung für eine ungünstige Entscheidung zu übernehmen und Fehler zuzugeben. Für die Verbesserung der Qualität ist es hilfreich zu überlegen, wie die Fehler in Zukunft verhindert werden können und was getan werden kann, um das Problem in den Griff zu bekommen, also lösungsorientiert damit umzugehen.

Innere Exzellenz des Unternehmens (Liefertreue, Rationalisierung) als Qualitätskultur. Mit dem Grundsatz: „Qualität wird nicht kontrolliert - Qualität wird produziert“ entsteht das Bewusstsein, dass jeder Mitarbeiter gleichzeitig interner Kunde und interner Lieferant ist. Damit müssen die internen Kunden und Lieferanten mindestens genauso gepflegt werden wie die externen, damit die höchstmögliche interne Qualität gepflegt werden kann. Unterstützende Maßnahmen dazu können sein: Mittel zur Qualitäts-Selbstkontrolle, interne Kundenumfragen über die Zufriedenheit mit der intern gelieferten Ware, regelmäßige Beurteilung interner Lieferanten.

- Selbstständige Problemlösung: durch die Einführung des KVP können viele alltägliche Probleme in Eigenregie und Eigenverantwortung gelöst werden.

#### **6.4. Umgang mit Veränderungen**

Neben all den Anforderungen an Flexibilität, Innovations- und Entwicklungsbereitschaft, die die ständige Lernorientierung im vorigen Kapitel mit sich bringt, spielt der Umgang mit Ängsten in Veränderungsprojekten eine zentrale Rolle. Der wichtigste Schritt zum konstruktiven Umgang mit Ängsten in Veränderungsprojekten ist eine offene Informationspolitik. In einer Studie der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg von 1999 wurden 350 Führungskräfte in Deutschland und Österreich befragt, warum Veränderungsprojekte scheitern. Das Resümee war eindeutig (vgl. Tietz, 2002, S. 31):

- Sinn und Zweck von Veränderungen sind der Belegschaft nicht klar (83%).
- Veränderungsvorhaben beziehen sich auf technische, produktive oder organisatorische Veränderungen und vernachlässigen den wichtigsten Faktor - den Menschen (76%).
- Die Ziele der Veränderung sind nicht präzise genug formuliert (78%)

Tietz (2002) fasst daher radikal zusammen: „Die verschiedenen Veränderungsprojekte - vom spezifischen Eingriff bis zur Umwandlung einer Unternehmenskultur können nur dann erfolgreich sein, wenn das Wissenspotenzial und die Umsetzungsmotivation der Mitarbeiter genutzt wird.“ S. 32. - Und einem entsprechenden Zeitrahmen stattgegeben wird. Meist soll zu viel in zu kurzer Zeit erreicht werden.

Hüther (2006) spricht auch davon, dass Reorganisation von innen ausgehen muss, von außen sei sie nicht veränderbar, innen müsse eine Sehnsucht geweckt werden (vgl. Hüther, 2006, 3. Vorlesung).



## 6.5. Führungskontinuum - eine Führungstheorie

*Führungskontinuum* wurde als Begriff für eine Führungstheorie von Tannenbaum und Schmidt (1958) eingeführt. Die beiden entwickelten eine siebenstufige Typologie alternativer Führungsstile anhand des Kriteriums der Partizipation in Entscheidungssituationen (vgl. Steyrer, 1996, S. 203).

Die sieben Führungsstile sind:

1. autoritär: Vorgesetzter entscheidet allein und ordnet an
2. patriarchalisch: Vorgesetzter ordnet an und begründet seine Entscheidung
3. informierend: Vorgesetzter schlägt Ideen vor und gestattet Fragen
4. beratend: Vorgesetzter entscheidet vorläufig, holt Meinungen ein und entscheidet dann endgültig
5. kooperativ: Vorgesetzter zeigt das Problem auf, die Gruppe schlägt Lösungen vor, Vorgesetzter entscheidet
6. partizipativ: Vorgesetzter zeigt das Problem auf und legt den Entscheidungsspielraum fest, Gruppe entscheidet.
7. demokratisch: Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzter ist Koordinator

Eine Führungskraft ist dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, die verschiedenen *situativen Einflussfaktoren* realistisch einzuschätzen und sein Führungsverhalten entsprechend darauf einstellt (vgl. Steyrer, 1996, S. 205). Situative Einflussfaktoren sind das Wechselspiel zwischen *Führungskraft*, *Mitarbeiter* und der anstehenden *Situation*.

## 6.6. Führungspersönlichkeit und Führungserfolg

Führen heißt kommunizieren. Kommunizieren stammt vom lateinischen „communicare“. Darin steckt der zweite wichtige Teil im Wort, nämlich das Wort „care“, das wiederum stammt von „kar“ (Sanskrit) ab und bedeutet aufmerksam, wachsam, vorsichtig, umsichtig, liebevoll, rücksichtsvoll, qualitätsbewusst. So kann und soll Führung als „caring“ im oben genannten Sinn verstanden werden (vgl. Jost, 2003, S. 57).

Viele Führungskräfte glauben immer noch, ihre Hauptaufgabe sei, Mitarbeiter durch Anreizsysteme zu den Leistungen zu motivieren, die sie sonst nicht bringen würden. Dahinter steckt die Grundhaltung, dass Menschen potenzielle Leistungsverweigerer und dem Unternehmen bewusst einen Teil ihrer Arbeitskraft vorenthalten. (vgl. Tietz, 2002, S. 35 ff.) Dazu hat die Wissenschaft mit ihrer Motivationsforschung längst bewiesen, dass Menschen grundsätzlich und von sich aus motiviert sind, im Besonderen dann, wenn sie eine Umgebung vorfinden, in der es für sie Sinn macht, sich mit ihren Fähigkeiten einzubringen, wie im nächsten Absatz erläutert wird. Das freiwillige und ehrenamtliche Engagement von Menschen in Hilfsorganisationen ist ein beeindruckendes Beispiel für den Leistungswillen des Menschen. Für Führungskräfte geht es daher eher darum, wie sie demotivierende Faktoren vermeiden und den Mitarbeitern Sinn und Nutzen vermitteln können.

#### **6.7. Kleine Theoriesammlung zum Thema Motivation am Arbeitsplatz**

Sprenger schreibt über die kaum genutzten Potenziale am Arbeitsplatz:

Wenn der Mensch Sinn in seiner Arbeit sieht, wenn die Ziele seiner Arbeit auch >seine< Ziele sind, dann ist er bereit von sich aus Leistungen zu vollbringen und sich selbst zu kontrollieren. Unter geeigneten Rahmenbedingungen ist der Mensch nicht nur bereit Verantwortung zu übernehmen, sondern er sucht sie sogar. Scheu vor Verantwortung ist ihm nicht angeboren, sondern die Folge negativer Erfahrung. Der Mensch ist von Natur aus erfinderisch und kreativ, wenn man ihn nur lässt. Diese Potentiale werden jedoch am Arbeitsplatz kaum gefordert und genutzt. (Sprenger, 1991, S. 41).

Bei Herzberg's Zwei-Faktoren-Theorie, die zwar häufig wegen ihrer Unschärfe kritisiert wird, zählt die Bezahlung neben Arbeitsplatzbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Status und Ansehen, Führungsstil der Vorgesetzten und Unternehmenspolitik zu den Hygienefaktoren, die von den Mitarbeitern als selbstverständlich vorausgesetzt werden und zu keiner Motivationssteigerung führen. Motivatoren sind Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstieg und Entfaltungsmöglichkeiten (vgl. Schneider, Wirth, Andre, Geissler, 2006, S. 40).

Mc Gregor vertritt eine Theorie X und eine Theorie Y. Demnach existieren zwei konträre Menschenbilder, ein optimistisches und ein pessimistisches mit unterschiedlichen Konsequenzen in Führung und Motivation. Nach der Theorie X müssen Menschen kontrolliert, geführt und gezwungen werden produktiv an Organisationszielen zu arbeiten. Nach der Theorie Y identifizieren sich die Mitarbeiter mit den Organisationszielen und leisten eigenverantwortlich und kreativ ihren Beitrag. Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und Selbstverwirklichung machen externe Kontrollen überflüssig (vgl. Schneider, Wirt, Andre, Geissler, 2006, S. 40).

Tief im Menschen verwurzelt ist das Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung. Daher stellt Loben und Anerkennen eines der stärksten Motivationsmittel dar. Optimal wirkt es, wenn zwei Grundbedingungen erfüllt sind: 1. Lob von dem Menschen, dessen Verhalten und Leistung respektiert und geachtet wird und 2. wenn konkrete und besondere Leistungen möglichst öffentlich gelobt werden (vgl. Tietz, 2002, S. 52 ff.).

Wenn Sie auf der A8 Richtung Stuttgart fahren, besuchen Sie einmal die Raststätte Sindelfinger Berge. Dort hängt im Eingangsbereich eine große Tafel mit den Fotos aller Mitarbeiter und mit entsprechenden Kommentaren wie z.B.: **„Antonio sorgt dafür, dass unser Küchenmeister Ihre Speisen auf blitzblank geputzten Tellern servieren kann.“** [sic] (Tietz 2002, S. 53)

## **6.8. Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen**

Die Sicherung eines Unternehmens erfordert Gestaltung. Eine Reihe von Studien wie z.B. von Barrett/Balloun/Weinstein (2000) und Goosen/de Coning/Smit (2002) berichten über einen positiven Zusammenhang von unternehmerischem Handeln mit wirtschaftlichen Leistungsfaktoren wie termintreue Lieferungen, Umsatzwachstum, Gewinnmarge und Gewinnzuwachs. Bei Teams, die als Mitunternehmer geführt werden, ergibt sich höhere Produktivität, stärkere Kundenorientierung, mehr Arbeitszufriedenheit und höherem Commitment dem Team wie auch der Organisation gegenüber (vgl. Kirkmann/Rosen, 1999). In der Praxis erweist es sich als nicht einfach das Prinzip der Mitunternehmer einzuführen. Als Instrumente werden dafür häufig Job Enrichment, Selbstmanagement, Teamarbeit, Qualitätszirkel und TQM eingesetzt (vgl. Wall/Cordery/

Clegg, 2002). Die Instrumente allein reichen nicht aus, die Mitarbeiter müssen auch entsprechend geschult werden und die notwendigen Freiräume und Kompetenzen erhalten. Über die zahlreichen organisatorischen Stolperfallen beim Thema Unternehmertum im Unternehmen vgl. Kapitel 3.10.6. S. 18.

Krenn unterscheidet dazu zwei Arten von Partizipation, in die Selbstorganisation in der Arbeit (delegativ) und in die Beteiligung an Planungen und Entscheidungen des Managements (konsultativ) (Krenn, 2005, S.13).

Wie sieht die Praxis der von Sackmann untersuchten sechs Betriebe aus? Es lässt sich folgende Zusammenfassung herleiten (vgl. Sackmann, 2004, S. 222):

1. Hohe Leistungserwartungen an unternehmerisches Handeln:  
Selektion auf Leistungsbereitschaft, stärkenorientierter Einsatz, regelmäßige Zielüberprüfungsgespräche, Coachings, Beförderung auf Basis von demonstrierter Leistung.
2. Rahmenbedingungen für Unternehmertum:  
Übertragung herausfordernder Aufgaben entsprechend Kompetenzen und Verantwortung, Strukturen, die eigenverantwortliches Handeln unterstützen (Teams, Profit-Center, Business Units), Prozesse, die unternehmerisches Denken und Handeln ermöglichen (kurze, unkomplizierte Entscheidungsprozesse), Instrumente, die eigenverantwortliches Handeln unterstützen (Zielvereinbarungsprozesse).
3. Leistung lohnt sich:  
Variable Vergütung mit aufeinander abgestimmten Komponenten für individuelle- und Teamzielerreichung sowie die Zielerreichung des gesamten Unternehmens, Möglichkeiten der finanziellen Beteiligung am Unternehmen, transparente und zeitnahe Information über den Stand der Zielerreichungsgrade einschließlich Unternehmensergebnis.

Tietz (2002): „Das Prinzip der Mitarbeiterbeteiligung rechnet sich für Unternehmer und Mitarbeiter. Auf diese Weise werden die Angestellten zu Mitinhabern ihres Betriebes

und direkt an den Gewinnen beteiligt. Außerdem werden auf diese Weise fachkundige Mitarbeiter im Unternehmen gehalten, denn durch die Beteiligung wandert kompetentes Personal nicht mehr so leicht ab. Zielsetzung einer Mitarbeiterbeteiligung ist es, die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. Mitarbeiter als Mitunternehmer sollen mitdenken, mitreden und mitgestalten, also Mitverantwortung übernehmen. Leistung muss sich lohnen. Bei der Mitarbeiterbeteiligung sollten persönliche Leistung und Unternehmenserfolg in die Vergütung miteinfließen.“ S. 69.

Formen von Mitarbeiterbeteiligungen sind beispielsweise betriebseigene Aktien mit Rabatt, stille Beteiligungen, Mitarbeiterdarlehen mit günstigen Konditionen, Mitarbeiterfonds, steuergünstig Kapital im Unternehmen anlegen (vgl. Tietz, 2002, S. 69)

### **6.9. Zur Eigenverantwortung führen**

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter zur Eigenverantwortung führen, sehen ihre Führungsaufgaben hauptsächlich in Folgendem (vgl. Tietz 2002, S. 41-44):

- im die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter fordern und die Stärken fördern
- im Kommunizieren klarer Ziele und Bewertungskriterien
- in persönlicher und regelmäßiger Wertschätzung
- im Leitplanken setzen, innerhalb derer Mitarbeiter selbst entscheiden können. Sie lassen ihnen so persönliche Erfolgserlebnisse zukommen, die zu weiteren Erfolgsleistungen motivieren
- im Verstehen, dass Mitarbeiter dann zur Höchstform auflaufen, wenn sie wirklich gebraucht werden. Dann blicken Mitarbeiter über ihren Tellerrand, helfen einander und sehen das gesamte Unternehmensgefüge.

### **6.10. Erfolge vereinbaren und Verantwortung fordern**

Der Preis der wirklichen Eigenverantwortung für die Führungskräfte bedeutet: „Vertrauen schenken und Verantwortung loslassen.“ (vgl. Tietz, 2002, S. 39.) Natürlich ist dieses Motto nicht isoliert zu betrachten, dennoch als Leitsatz zum eigenen Führungsstil zu sehen. Mitarbeiter zu fördern und zu fordern ist der nächste gebräuchlichste Satz, um

Mitarbeiter zur Eigenverantwortung zu bringen. Was heisst das als Führungsaufgabe? Tietz (2002): „Fördern bedeutet, den Mitarbeitern zu helfen, durch gezielte Leistungsanforderung die eigenen Grenzen zu erkennen und diese zu überschreiten, indem Chancen gezielt genutzt und Potentiale konsequent ausgeschöpft werden. Individuell bedeutet, persönlich jeden einzelnen Mitarbeiter auf seinem Entwicklungsweg zu begleiten. Ein besonderer Aspekt in diesem Kontext ist die Fähigkeit, Feedback anzunehmen und zu geben. Offenes und sachliches Feedback ist die Basis für konstruktives Zusammenarbeiten“ S. 40.

Tietz gibt konkrete Punkte an, wie Mitarbeiter zur Mitverantwortung und zum Erfolg geführt werden können (vgl. Tietz, 2002, S. 68):

- Für jeden Mitarbeiter ist klar, welchen Beitrag und Betrag er persönlich zum Unternehmenserfolg leistet.
- Offene Informationspolitik (open-book-management)
- Mitarbeiter kennt genau seine Verantwortungsbereiche und Erwartungen, die an ihn gestellt sind.
- Mitarbeiter bekommt klare Aufgabenstellungen, das „Wie“ ist Handlungsspielraum
- Fehler und deren Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen werden mit der Führungskraft analysiert und Kosten hochgerechnet. Der Sinn für Verbesserungen soll dadurch verdeutlicht werden.
- Entwickeln eines individuellen Schulungsplanes

### **6.11. Führungsschwierigkeiten beim Delegieren**

Häufig sind es die Manager, die trotz öffentlich proklamierter Befürwortung dieser Vorgehensweise, kontraproduktiv wirken. Viele Manager haben Angst davor, Verantwortung wirklich zu delegieren und größere Autonomie zu gewähren, da sie einen Verlust an Kontrolle und potenzieller Macht befürchten (vgl. Argyris, 1998).

Es können noch mehr Schwierigkeiten beim Thema Verantwortung loslassen auftreten. Entweder wird nicht oder zu wenig delegiert oder die Aufgaben werden übertragen,

nicht aber die dazugehörigen Kompetenzen. Weitere Schwierigkeiten bestehen darin, dass Aufgaben an Mitarbeiter delegiert werden, die sie (noch) nicht bewältigen können. Rückfragen werden dann als Unfähigkeit der Mitarbeiter interpretiert und das führt zu großem Motivationsverlust und mit demotivierten Mitarbeiter kann man heute den Anforderungen des Wettbewerbes schwer standhalten (vgl. Tietz, 2002, S. 51). Auch wer Menschen unterfordert, unterbindet die Möglichkeit, stolz auf sich zu sein. Nichts motiviert mehr zu Verantwortung als der eigentliche Erfolg. (vgl. Tietz, 2002, S. 41.)

### **6.12. Kulturkonforme Führungskräfte**

Wichtig ist die Klarheit und Konsequenz, mit der gerade auf Führungsebene auf Kulturkonformität geachtet wird. Dazu Sackmann (2004): „Wird zwischen dem, was dem Unternehmen wichtig ist und dem aktuell gelebten Führungsverhalten eine zu große Diskrepanz wahrgenommen, werden Konsequenzen gezogen und man trennt sich von der Führungskraft“ S. 212.

### **6.13. Führungskontinuität**

Eine gewisse Führungskontinuität und -stabilität ist für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele unabdingbar. In einer umfassenden Studie von Friedmann (1986) wurden Kriterien bzw. Merkmale einer Nachfolgeregelung identifiziert, die sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Die wichtigsten Kriterien waren: Einfluss des amtierenden CEO auf die Nominierung von potenziellen Nachfolgern, der Einsatz von entwicklungsförderlichen Instrumenten zur Leistungsbeurteilung sowie Belohnungssystemen, fachliche Kompetenz und die Kompatibilität zwischen den Werthaltungen potenzieller Nachfolger mit jenen des Unternehmens. Mit der Frage nach der internen Besetzung der Führungskräfte beschäftigten sich Chung/Lubatkin/Rogers/Owers (1987) und sahen darin die Vorteile, dass die Kandidaten das Unternehmen bereits gut kennen, interne Netzwerke aufgebaut haben und deshalb eher Kontinuität sicherstellen können. Auch der amerikanische Aktienmarkt reagierte oft wie Davidson III/Worell/Cheng (1990) feststellten mit einem markanten Anstieg der Unternehmenskurswerte bei internen Nachbesetzungen. Bei den von Sackmann untersuchten sechs Unternehmen zeigt

sich eine extreme Kontinuität an der Unternehmensspitze ab. Hilti und Grundfos haben seit ihrer Gründung vor rund 60 Jahren erst den dritten Vorstandsvorsitzenden.

#### **6.14. Orientierung an profitabilem, nachhaltigem Wachstum**

Bei der Diskussion um den Shareholder Value wird oft vergessen, dass dieser das Ergebnis verantwortungsvoller unternehmerischer Aktivitäten auf der Basis einer Langfristperspektive ist. Die Studie von Collins/Porras (1995) zeigte, dass Gewinnorientierung nicht im Hauptfokus ihrer untersuchten und als hervorragend eingestuften Firmen waren. Dennoch erwirtschafteten sie einen höheren Gewinn als die Unternehmen, die stärker auf Gewinn orientiert waren. Zahlreiche empirische Studien wie die von Orlitzky/Schmidt/Rynes (2003) zeigen, dass gesellschaftliches Engagement, nachhaltiges Wirtschaften und soziale Verantwortung keineswegs einen Widerspruch zur Maximierung des Shareholder Value darstellen muss.

#### **6.15. Handlungsfelder Eigenverantwortung**

Eigenverantwortliches Handeln ist eine Einstellung und ein Zusammenspiel folgender drei Faktoren (vgl. Tietz, 2002, S. 45-48):

1. Handlungsfähigkeit: wenn die Fähigkeit da ist, aber nicht gefordert wird, tritt innere Kündigung ein. Sind die Fähigkeiten noch nicht ausgebildet, kann der Mitarbeiter gezielt von der Führungskraft dahin gefördert werden.
2. Handlungsbereitschaft: sie hängt grundsätzlich von der Sozialisation und frühen Prägung ab. Eine wesentliche Ursache für die spätere Ineffizienz bei der Handlungsbereitschaft hat lernpsychologische Gründe. In unserer Kultur lernen wir in der Schule, dass Leistung und Druck zusammengehören und Leistung und Spaß einander ausschließen. In der Praxis kann es dadurch schwer sein, Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern zu implementieren. Die gute Nachricht ist, dass alles, was man einmal gelernt hat, auch wieder verlernen bzw. etwas Neues dazu lernen kann, sofern der einzelne das auch will.



3. Handlungsmöglichkeit: Der Mitarbeiter kann sich als Opfer seiner Handlungsgrenzen sehen oder zum Gestalter seiner Handlungsmöglichkeiten werden. Wie groß sind die eigenständigen Handlungsmöglichkeiten?

Tietz (2002): „Das individuelle Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ist eine der grundlegenden Voraussetzungen für die Bereitschaft der Mitarbeiter zu unternehmerischem Handeln.“ S. 41.

Tietz (2002): „Die dazu [zur dauerhaften Wertsteigerung des Unternehmens; Anm. d. Verf.] notwendige Eigenverantwortung ist aber eine Einstellung, die nicht gegeben werden kann, sondern vom Mitarbeiter gelebt werden muss. Die Führungskraft hat allerdings dafür zu sorgen, dass das Umfeld, der Teamgeist, die Identifikation mit der Aufgabe und die Vorbildfunktion passen. Der Vorgesetzte ist dabei helfender Experte, der den Mitarbeiter als mündigen Menschen betrachtet und die Handlungsbedingungen so gestaltet, dass die vorhandenen Ressourcen freigesetzt werden können.“ S. 52.

„Menschen sind in dem Maße signifikant zufriedener, in dem ihr Handlungsspielraum während der Arbeit wächst“ (Sprenger, 1991, S. 30) meint Sprenger in seinem Klassiker „Mythos Motivation“.

## **7. Empirischer Teil**

### **7.1. Ziel und Fragestellung der Untersuchung**

Das Hauptinteresse der empirischen Untersuchung liegt in zwei Hauptfragen:

1. Wie wird Mitarbeiter-Eigenverantwortung definiert? Was verstehen Führungskräfte darunter? Was verstehen Mitarbeiter darunter?
2. In welches Unternehmenskonzept muss Mitarbeiter-Eigenverantwortung eingebettet sein, so dass Mitarbeiter und Führungskräfte gut zusammen arbeiten und erfolgreich sein können?

Um diese Fragen zu ergründen wurde ein persönliches Interview mit Führungskräften *und* Mitarbeitern jeweils aus einem Unternehmen durchgeführt, insgesamt wurde in drei Firmen interviewt. Die Beleuchtung der zwei Seiten liegt im besonderen Interesse der Untersuchung, weil hier erforscht werden soll, wie die Unterschiede und Übereinstimmungen an Erwartungen, Denk- und Handlungsweisen sind.

Anmerkung zur Abgrenzung: Es ist *nicht* Ziel der Untersuchung eine Bewertungsstudie über die Güte der befragten Führungskräfte und Mitarbeiter durchzuführen.

### **7.2. Hypothesenbildung**

Hypothese 1: Die Definitionen von Mitarbeiter-Eigenverantwortung klaffen von Führungs- und Mitarbeiterseite her auseinander.

Hypothese 2: Führungskräfte verstehen unter Mitarbeiter-Eigenverantwortung, dass sie die Mitarbeiter sich selbst überlassen und sie sich so der Führung und Führungsverantwortung entziehen können.

Hypothese 3: Aus den Studienergebnissen kann ein auf Mitarbeiter-Eigenverantwortung basierendes Unternehmenskonzept erstellt werden.

### **7.3. Die Stichprobe**

Ausgewählt wurden drei Kleinbetriebe, deren Unternehmensgröße sich zwischen 6 und 8 Mitarbeitern bewegt. Bis auf das Putzpersonal wurde mit allen Mitarbeitern und Führungskräften der drei Betriebe gesprochen, außer beim „Firmensupporter“, da fehlte ein Mitarbeiter.

#### **7.3.1. Die Auswahlkriterien**

- Branche
- Unternehmensgröße
- Bestehen des Unternehmens
- Führungskontinuität
- Erfolg

Die Branchen, die Kriterien des Erfolges und das Bestehen des Unternehmens sollten möglichst unterschiedlich sein. Durch diese Diversitäten der Kriterien soll das Abstrahieren von übertragbaren Gütekriterien für Erfolg und Eigenverantwortung gut heraus zu arbeiten sein.

Relativ gleich sollte die Führungskontinuität sein, ebenso die Unternehmensgröße, denn diese stellt in dieser Größenordnung ein in sich geschlossenes System dar. Die direkten Wechselwirkungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ohne hierarchische Zwischendecken sind so deutlich und für die anstehende Untersuchung von wichtiger Relevanz, um funktionale und dysfunktionale Wirkungskreise besser erkennen zu können. Die Führungskontinuität ist deshalb wichtig, weil die Führungskräfte ihre Unternehmenskultur schon geprägt haben sollen und dadurch die Wirkung dieser gestalteten Kultur bereits erlebbar ist.

### 7.3.2. Kriterien im Überblick

	<b>Firmensupporter</b>	<b>Bank</b>	<b>Audiotechnik</b>
<b>Branche</b>	Drucksorten- und Beschaffungsmanagement	Eine Bankfiliale einer Bankgesellschaft	professionelle Audiotechnik z.B. für Rundfunk- und Fernsehanstalten, Flughäfen und Veranstaltungshallen
<b>Führungskraft eingesetzt</b>	3 Jahre, Gründer selbst	10 Jahre Filialleiter	21 Jahre, Gründungspaar selbst
<b>Bestehen des Unternehmens</b>	3 Jahre	50 Jahre	21 Jahre
<b>Erfolgskriterium</b>	Seit der Gründung vor drei Jahren in jedem Jahr den Umsatz vom Vorjahr verdoppelt	Seit 10 Jahren übertrifft die Filiale das Ergebnissoll um ca. 10% mit Leichtigkeit	Nach Meisterung der großen Konjunkturkrise 2000 fährt das Unternehmen mit halber Mannschaft seit 2 Jahren mit mehr Gewinn als früher.
<b>Unternehmensgröße</b>	6	8	6

Anmerkung: Bei der Audiotechnik Firma wurden beide Führungskräfte (das Gründungspaar) getrennt voneinander interviewt. In der Auswertung fließen die Antworten kategorisiert von beiden ein. Es war nicht Ziel dieser Arbeit, die Übereinstimmung der beiden Führungskräfte zu überprüfen, auffallend war dennoch der sehr hohe Übereinstimmungsgrad der Denk- und Handlungsweisen, ein Grund mehr weswegen sich die Autorin für eine gemeinsame Darstellung entschieden hat.

### 7.3.3. Alter, Geschlecht und Betriebszugehörigkeit der Interviewpartner

Firma	MA 1	MA 2	MA 3	MA 4	MA 5	MA 6	MA 7	FK 1	FK 2
Firmensupporter	w/38	w/51	m/26	m/29				m/45	
Betriebszugehörigkeit	0,12 J.	0,5 J.	3 J.	1,5 J.				3,5 J.	
Bank	m/27 J.	w/21 J.	w/23 J.	w/28 J.	w/20 J.	w/32 J.	w/21 J.	m/37 J.	
Betriebszugehörigkeit	6 J.	2 J.	4,5 J.	8 J.	1,5 J.	10 J.	2 J.	15 J.	
Audiotechnik	w/44	m/42	w/51	m/18				m/51	w/46
Betriebszugehörigkeit	3 J.	20 J.	10 J.	1 J.				21 J.	21 J.

Legende: w=weiblich, m=männlich, J.=Jahr, MA=Mitarbeiter, FK=Führungskraft

### 7.3.4. Die Entstehung der Interviews

Die Nachfrage bei den Unternehmen, ob sie zum Gespräch bereit wären, ergab sich aus persönlichen informellen Gesprächen mit der Autorin und den jeweiligen Führungskräften. Sie fragte, ob sie die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter zum Thema Mitarbeiter-Eigenverantwortung interviewen dürfe. Die Zustimmung erfolgte bei allen drei Firmen prompt. Nach Terminvereinbarung besuchte die Autorin die jeweiligen Unternehmen und bekam dort einen Raum für die Interviews zur Verfügung gestellt. Die Teilnahme an den Gesprächen war freiwillig, die Mitarbeiter waren kurz von der Führungskraft vor informiert, die Autorin erläuterte vor Beginn den Zweck des Interviews und wies auf die Anonymisierung der Daten hin. Die Gesprächsatmosphäre war locker. Die Autorin verwendete einen Interviewleitfaden für Mitarbeiter und einen anderen für die Führungskräfte, der die Gespräche strukturierte und Raum zum Nachfragen, Ausschweifen und Erläutern ermöglichte. Insgesamt wurden 15 Mitarbeiter und 4 Führungskräfte inter-

viewt. Alle Gespräche bis auf eines wurden persönlich geführt, dieses eine aus Zeitgründen telefonisch.

### **7.3.5. Der Interviewleitfaden für Führungskräfte**

Der Leitfaden umfasste die Themenfelder:

- Mitarbeiter-Eigenverantwortung: Definition, Wirkung, Chancen, Gefahren
- Führung: eigener Führungsstil, Führungsinstrumente, eigenes Unternehmenskonzept
- Leitbild und Unternehmenskultur, Vision und Mission

### **7.3.6. Der Interviewleitfaden der Mitarbeiter**

Dieser Leitfaden umfasste die Themen:

- Kriterien einer guten Firma, eines guten Chefs, eines guten Mitarbeiters
- Mitarbeiter-Eigenverantwortung: Definition, Nutzen, Umsetzung im Unternehmen, Mitgestaltungsmöglichkeiten
- Bedingungen für Bestleistungen
- Erfolgsfaktoren eines Unternehmens

Die Interviews wurden auf digitalem Datenträger aufgenommen und in elektronischer Form von der Autorin erfasst. Das vorliegende Rohmaterial wurde einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen.

## **7.4. Beschreibung - Qualitative Inhaltsanalyse**

Bei der Analyse der Rohdaten der Mitarbeiter war das Ziel, ein Kategoriensystem herauszuarbeiten, das

- Definitionen, Nutzen und Aspekte von Mitarbeitereigenverantwortung
- Gütekriterien von Firmen, Mitarbeitern und Chefs
- Bedingungen für Bestleistungen
- Erfolgsfaktoren für Unternehmen

- die Praxis des Mitgestaltens im Unternehmen darlegt.

Dazu wurde nach dem Ablaufmodell einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse vorgegangen und die Vorgehensweise der induktiven Kategorienbildung gewählt. In einem zweifachen Reduktionsprozess wurden die entsprechenden Kategorien gebildet. Nach erfolgter Paraphrasierung des Rohmaterials wurde durch Selektion, Reduktion bedeutungsgleicher Paraphrasen und weiterer Reduktion durch Bündelung, Kategorien gebildet. In einem weiteren Durchgang wurden die Kategorien nach Häufigkeitsrelevanz selektiert. Denn in dieser Arbeit steht die Häufigkeitsanalyse im Vordergrund, um relevante Auswertungen und Aussagen zu den obigen Anforderungen zu bekommen. Nach einem Probedurchgang mit der Hälfte der Interviewten wurden die Kategorien noch einmal überarbeitet und die nun vorliegenden Kategorien gebildet.

Die induktive Kategorienbildung war der Autorin deshalb so wichtig, um die Kriterien aus dem Alltagserleben herauszuarbeiten.

Bei der Analyse der Rohdaten der Führungskräfte war das Ziel, ein Categoriesystem herauszuarbeiten, das

- die Mission, die Vision und das Leitbild
- die Kundenorientierung
- den eigenverantwortlichen Mitarbeiter in all seinen Aspekten
- den Umgang mit Fehlern
- das Selbstverständnis und die Grundhaltungen der Führungsrolle und des Führungsstiles
- die Führungsaufgaben
- den Umgang mit Konflikten
- die Ergebnis- und Leistungskontrolle
- die grundlegenden Haltungen
- die Mitarbeitergespräche
- das Entlohnungssystem erfasst.

Hier ging die Autorin nach dem Ablaufmodell der theoriegeleiteten strukturierten Inhaltsanalyse vor.

### **7.5. Beschreibung - Darstellung der Ergebnisse**

In der Auswertung werden bei Kategorien und Fragen, wo es möglich ist, die theoriegeleiteten Unternehmerkategorien mit den induktiv geleiteten Mitarbeiterkategorien gegenübergestellt und verglichen. Die übrigen Kategorien werden getrennt als Firmen- und Mitarbeiterkategorien dargestellt.

Die Firmenergebnisse werden größtenteils in Tabellenform präsentiert, in denen die Aussagen und Kriterien der Führungskräfte der drei Firmen in drei Spalten nebeneinander dargestellt sind, aus denen sich dann in Textform übergeordnete Übereinstimmungskategorien finden. Wo keine tabellarische Darstellung sinnvoll ist, werden beschreibend die Ergebnisse erläutert.

Die Ergebnisse der Mitarbeiter werden in Diagrammen präsentiert und schriftlich erläutert. Wo Gegenüberstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern direkt möglich sind, werden diese gemacht, ansonsten werden Führungskräfte Ergebnisse und Mitarbeiter Ergebnisse nacheinander vorgestellt.

Im Anschluss an diese Darstellung werden die häufigsten Nennungen und Übereinstimmungen zu einem Konzept zusammen gefügt.



## 8. Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews

Den Beginn der Darstellung bildet die Darlegung der Ergebnisse aus der Mission und der Vision des Unternehmens. Ist hier schon Mitarbeiter-Eigenverantwortung verankert?

### 8.1. Mitarbeiter-Eigenverantwortung in Vision und Mission

A Firmensupport	B Bank	C Audiotechnik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäft mit Nachhaltigkeit aufbauen, damit starke Kundenbindung entstehen kann.</li> <li>• Beste Preise - höchste Qualität, hohe Zeit- und Kostenersparnis für den Kunden.</li> <li>• Die Dienstleistung muss multiplizierbar sein. Technische und organisatorische Voraussetzungen müssen dafür da sein.</li> <li>• Das sichert die Umsätze, den Bestand und das Wachstum des Unternehmens.</li> <li>• Zukunftsvision: Das was wir jetzt national wollen wir international machen und damit um den Faktor 10-20 wachsen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir begeistern unsere Kunden mit Kompetenz und Freundlichkeit. Dies macht uns zur Nr. 1 in der Kundenpartnerschaft.</li> <li>• Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übernehmen Verantwortung in ihrem Tun.</li> <li>• Wir fördern die Entwicklung unserer Mitarbeiter nach unseren Anforderungen und ihren Potenzialen.</li> <li>• Wir begegnen Ihnen mit Wertschätzung und honorieren ihre Leistungen.</li> <li>• Unsere Mitarbeiter sind stolz auf ihr Unternehmen.</li> <li>• Zukunftsvision: konsequent umsetzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründung 1996, damals Hobby zum Beruf gemacht. Mittlerweile steht der Name für Qualität in der professionellen Audiotechnik, auf die Rundfunk- und Fernsehanstalten, Flughäfen und Messen vertrauen.</li> <li>• Wir werden durch den Kunden geführt. Wir sind ein Nachfragemarkt. Der Fokus muss auf dem Kunden sein.</li> <li>• Motto: Flink, freundlich, flexibel</li> <li>• Spezialität unseres Hauses sind die jederzeit möglichen Entwicklungen oder Sondermodelle nach Kundenspezifikationen.</li> <li>• Zukunftsvision: Level halten und wo es geht, noch weiter vereinfachen.</li> </ul>

Ein schriftlich ausführliches und ausformuliertes Leitbild hat die Bank, die Audiotechnik Firma hat die drei Wörter: „flink, freundlich, flexibel“ niedergeschrieben, der Firmensupporter gibt die Vision mündlich weiter. Das Thema Mitarbeiter-Eigenverantwortung ist nur in der Bank schriftlich formuliert.

Die Schriftlichkeit ist in dieser Studie eindeutig kein Kriterium dafür, ob Mitarbeiter-Eigenverantwortung gelebt wird oder nicht. Bei der Bank ergab sich keine Diskrepanz zwischen Papier und Realität, sondern in der Praxis wird strukturiert an der Umsetzung des Leitbildes gearbeitet und die Ergebnisse werden regelmäßig überprüft. Das Papier wird als Orientierungshilfe angesehen.

Dass Mitarbeiter-Eigenverantwortung ein wichtiges Thema für die Führungskräfte ist, wurde von allen Führungskräften vor dem „offiziellen“ Interview, meist schon bei den Vorgesprächen zur Terminvereinbarung mündlich betont, in Formulierungen wie „Mitarbeiter-Eigenverantwortung ist bei uns ganz wichtig“.

Woran merken die Mitarbeiter, dass Mitarbeiter-Eigenverantwortung in ihrem Betrieb gelebt wird?

### 8.1.1. Mitarbeiter-Eigenverantwortung im Betrieb aus Sicht der Mitarbeiter



Die meisten Nennungen fielen auf die drei Bereiche „eigenverantwortlich Aufgaben erledigen“, „sich im Team aufeinander verlassen können“ und „zuerst Lösungen selbst probieren und erst dann Hilfe holen“. Die nächsten gleich hoch gewerteten Nennungen waren „sich als Teil des Ganzen fühlen“, „Selbstorganisation und Gestaltungsfreiheit“ und „Unterstützung vom Chef“. Bemerkenswert ist die Klarheit, mit der die Mitarbeiter formulieren, wie sie in ihrem Betrieb Mitarbeiter-Eigenverantwortung leben. Für Mitarbeiter scheint es nicht wichtig zu sein, ob Mitarbeiter-Eigenverantwortung schriftlich verankert ist, sondern vielmehr wie sie diese im Unternehmen leben können.

Wendet man den Blick wieder aufs Leitbild fällt bei allen drei Firmen die konsequente Ausrichtung auf den Kunden auf. Daraus leitet sich das nächste Ergebnis ab. Hier ein paar Beispiele aus den Interviews:

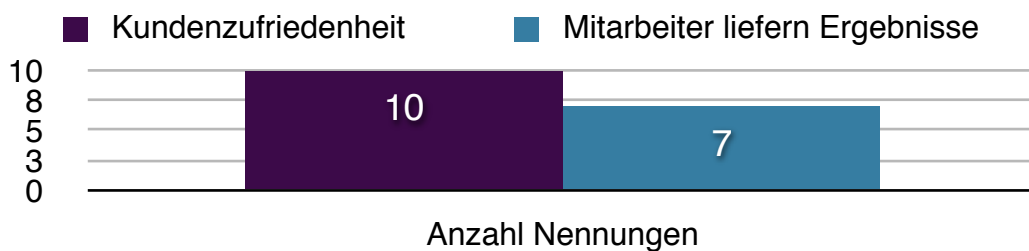
## 8.2. Kundenorientierung, Mitarbeiter-Eigenverantwortung und Erfolg aus Sicht der Führungskräfte

A Firmensupport	B Bank	C Audiotechnik
In Eigenverantwortung löst der Mitarbeiter viel viel schneller und kundennorientierter Probleme und Fehler.	Wenn der Kunde hereinkommt und das Gefühl hat: „Die arbeiten gerne da und kümmern sich um einen.“ Dann hat man erreicht, dass man erfolgreich sein kann.	Der Fokus muss auf dem Kunden sein, ich kann nicht am Markt vorbei produzieren.  Die Geschäftsführung soll der Makler sein zwischen Kundenwünschen und motivierten Mitarbeitern, die die Kundenwünsche ausführen.

Bei diesen Aussagen werden von der Unternehmerseite her eigenverantwortliche Mitarbeiter, die Kunden und der daraus resultierende Erfolg in direkte Verbindung gebracht. Das heißt, eigenverantwortliche Mitarbeiter werden für die Kundenzufriedenheit und damit für den Erfolg der Firma verantwortlich gemacht. Oder umgekehrt ausgedrückt: Ohne eigenverantwortliche Mitarbeiter, die die Kunden zufrieden stellen, kein Erfolg in

der Firma. Dieses übereinstimmende Ergebnis der Führungskräfte in Bezug auf Eigenverantwortung, Kundenzufriedenheit und Erfolg ist erstaunlich. Wenn die Führungskräfte schon so einer Meinung sind, worin sehen die Mitarbeiter die Erfolgsfaktoren in einem Unternehmen?

### 8.3. Erfolgsfaktoren des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter



Auch den Mitarbeitern ist klar, dass durch zufriedene Kunden und Mitarbeiter, die gute Ergebnisse liefern, der Erfolg des Unternehmens und damit die Sicherung des Arbeitsplatzes gegeben ist. Hier ist die Übereinstimmung der Führungs- und der Mitarbeiterseite deutlich hoch.

Die Führungskräfte sind sich einig, dass es eigenverantwortliche Mitarbeiter braucht, die die Flexibilität und ganzheitliche Denk- und Sichtweise haben, um den anspruchsvollen Kunden von heute zufrieden zu stellen.

Dieses deutliche Ergebnis lässt den Schluss zu, dass diese Führungskräfte sich ihre Mitarbeiter schon gezielt nach dem Kriterium „Eigenverantwortung übernehmen wollen“, Kundenorientierung und Ergebnisorientierung ausgewählt haben. Dieser Schluss wird im nächsten Kapitel bekräftigt.

Was verstehen die Führungskräfte nun unter Mitarbeiter-Eigenverantwortung und welche Voraussetzungen dafür gibt es?

#### **8.4. Voraussetzungen für Mitarbeiter-Eigenverantwortung**

Voraussetzung ist der Wille, Eigenverantwortung zu tragen und die Bereitschaft über den Tellerrand zu schauen, mitunternehmerisch zu denken und zu handeln und die Einstellung, dass sich der Mitarbeiter als Teil des großen Ganzen empfindet und um die systemischen Auswirkungen seines Handelns bzw. Nichthandelns sich bewusst ist. Darüber sind sich alle Führungskräfte einig. Dazu das Zitat vom Geschäftsführer von der Audiotechnik Firma: “ Das Unternehmen gibt dem Mitarbeiter einen Arbeitsplatz, wenn der vom Mitarbeiter nicht ordentlich geführt wird, leidet das Unternehmen. Dann ist womöglich der Arbeitsplatz weg oder im schlimmsten Fall das ganze Unternehmen.“

Die Führungskräfte wählen ihre Mitarbeiter danach aus, ob sie Verantwortung tragen *wollen*. Ob es in der Praxis dann klappt, muss im Firmenalltag getestet werden. Beim Einstellungsgespräch voraussehen kann man das nicht, sind sich die Chefs einig.

##### **8.4.1. Welche Mitarbeiter kommen fürs Unternehmen nicht in Frage?**

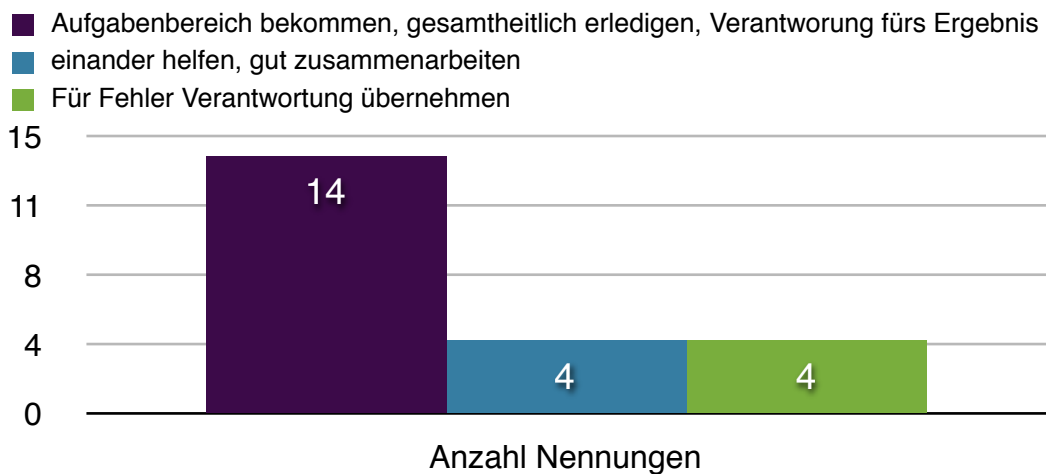
Unsere Firmenchefs haben klare Kriterien, wer nicht in Frage kommt. „Befehlsempfänger“ kommen für den Firmensupporter nicht in Frage, weil das Mehrarbeit für ihn bedeuten würde. Der „Banker“ berichtet von Mitarbeitern, die ihre Aufgaben nicht ordentlich erledigten, die trotz Ermöglichung aller Schulungen und Gewähren von Zeiträumen zur Verbesserung, diese nicht eingetreten ist und diese Mitarbeiter dann gekündigt werden mussten. „Ich komme mit Mitarbeitern nicht klar, die glauben, ihren *Job* hier *tun zu müssen* [Betonung Anm. d. Verf.]“, ist die Aussage der Audiotechnik Chefin.

### 8.5. Mitarbeiter-Eigenverantwortung aus Sicht der Führungskräfte

<b>A</b> <b>Firmensupport</b>	<b>B</b> <b>Bank</b>	<b>C</b> <b>Audiotechnik</b>
<p>Der Mitarbeiter weiß, was sein Aufgabengebiet ist, kann selbstständig arbeiten mit wenig Rückfragen. Er hat volle Verantwortung für den Bereich, d.h. den Kunden zufrieden stellen, dass die Deckungsbeiträge stimmen, Kontakt zu Lieferanten und die Beziehung zu ihnen pflegen, Rechnungen schreiben, im Team keinen Frust erzeugen, eigene Arbeit nicht jemand anderem zuschieben.</p>	<p>Den Mitarbeiter sich selbstständig in seinem Aufgabenbereich entwickeln lassen innerhalb der vom Chef vorgesetzten Leitplanken. Leitplanken sind Organisationsanweisungen. Entwicklung wird durch Kurse und Weiterbildungen gefördert.</p>	<p>Jeder Mitarbeiter trägt die Verantwortung in seinem Bereich. Dafür ist notwendig, dass der Betrieb gut durchorganisiert ist und jeder seine Kompetenzbereiche und die der anderen genau kennt. Bei Überlappungen ist klar, wann wer die Verantwortung trägt und übernimmt. Das muss festgelegt sein.</p> <p>Die Sorge für das Unternehmen erstreckt sich auf das große Ganze: lass ich im Klo das Licht an, räum ich das Geschirr weg,...</p>

Hier stellt die Autorin bewusst nur die auf die direkte Frage nach der Definition gestellten Antworten dar. Übereinstimmung in der Definition herrscht bei den Führungskräften beim Aspekt „Verantwortung über eigenen Aufgabenbereich“. Zusätzlich betont der Firmensupporter die „volle“ Verantwortung und die Verantwortung auch dem Team gegenüber. Der Banker beleuchtet zusätzlich noch den „Entwicklungsaspekt“. Die Audio-techniker betonen noch die Notwendigkeit einer guten Betriebsorganisation, damit die Verantwortung auch bei Überlappungen klar ist und die Sorge fürs ganze Unternehmen.

### 8.5.1. Mitarbeiter-Eigenverantwortung aus Sicht der Mitarbeiter



Eine deutlich einheitliche Definition fand sich in der Aussage „Eigene Aufgabenbereich bekommen, gesamtheitlich erledigen und Verantwortung fürs Ergebnis übernehmen“. Weitere gleich gewichtete Nennungen waren das „einander Helfen und gut Zusammenarbeiten“ und „Für Fehler Verantwortung übernehmen“.

Die Kernaussage „Verantwortung über eigenen Aufgabenbereich“ deckt sich wörtlich auch mit der Definition der Führungskräfte. Wenn man die Ergebnisse aus den Voraussetzungen für Mitarbeiter-Eigenverantwortung aus der Sicht der Führungskräfte dazu nimmt, gibt es eine Überschneidungsmenge, die sich im Verständnis von Mitarbeiter-Eigenverantwortung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften vollständig deckt.

## 8.6. Die Wirkung aus Sicht der Führungskräfte

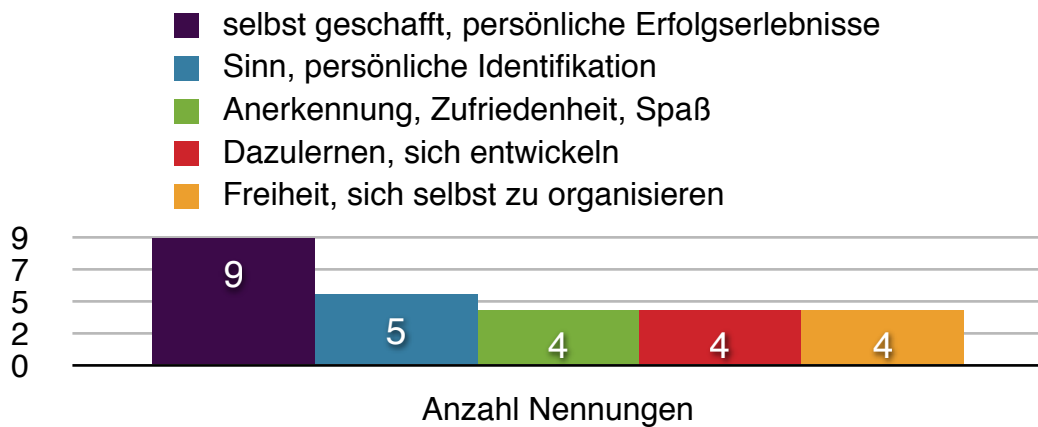
<b>A</b> <b>Firmensupport</b>	<b>B</b> <b>Bank</b>	<b>C</b> <b>Audiotechnik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder hat das Gefühl, er ist sein eigener Herr, er ist ein wichtiger Teil im Unternehmen. Es macht einfach Spaß, weil man genau weiß, was die Tätigkeit im Unternehmen bewirkt, was sie Wert ist und dass er den Sinn versteht, warum er hier 8 Stunden arbeitet. Dieses Bewusstsein formt sehr seine Motivation.</li> <li>• Die Mitarbeiter sind produktiver.</li> <li>• Sicherheit des Arbeitsplatzes und Sicherung des Unternehmens.</li> <li>• Hohe Zufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Spaßfaktor sind wir ein bisschen besser als die Mitbewerber.</li> <li>• Jeder Mitarbeiter identifiziert sich besser, sieht seine Arbeit als seinen Beitrag, als seine Leistung. Dann sind wir erfolgreich.</li> <li>• Zufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Mitarbeiter-Eigenverantwortung steht und fällt alles.</li> <li>• Durch Spaß und Freude an der Arbeit: Sicherheit des Arbeitsplatzes und Sicherung des Unternehmens.</li> <li>• besseres Miteinander, einander helfen, Vorbildfunktion</li> <li>• hohe Zufriedenheit</li> <li>• geringere Fehlerquote</li> <li>• Entlastung für Führungskräfte</li> <li>• Motivation hängt direkt mit Mitarbeiter-Eigenverantwortung zusammen, sie gibt Sinn.</li> </ul>

Alle drei Firmenleitungen nennen bei der Frage nach der Wirkung von Mitarbeiter-Eigenverantwortung wörtlich Spaß und Zufriedenheit. Sinngemäße Übereinstimmung gibt es bei Produktivität und Erfolg, Sicherung des Arbeitsplatzes, Sinn und Motivation.

Einzelaspekte sind noch: sein eigener Herr sein, besseres Miteinander und Entlastung der Führungskräfte.



### 8.6.1. Die Wirkung aus Sicht der Mitarbeiter



Der Spitzenreiter bei den Nennungen sind die persönlichen Erfolgserlebnisse, wenn es um die positive Wirkung von Mitarbeiter-Eigenverantwortung geht. An zweiter Stelle steht der Sinn und die persönliche Identifikation. Gleich gewichtet sind die Aussagen Anerkennung, Zufriedenheit, Spaß, das Dazulernen und sich Entwickeln und die Freiheit, sich selbst zu organisieren.

Verglichen mit den Aussagen der Führungskräfte treffen sie sich bei voller Übereinstimmung bei Erfolg, Sinn, Anerkennung, Zufriedenheit und Spaß.

### 8.7. Gefahren aus Sicht der Führungskräfte

A Firmensupport	B Bank	C Audiotechnik
wenn der Mitarbeiter alles selber macht, fragt er sich, wozu brauch ich die Firma? Das kann ich selber machen. Ich mach mich selbstständig. Nimmt den Kundenstock mit und geht.	Überforderung des Mitarbeiters, weil zu wenig Zeit zum Überprüfen des Entwicklungsstandes. Deshalb ist das Patensystem da, um Gefahr abzufedern.	In größeren Firmen könnte Sektiererei in Grüppchen entstehen, die nicht im Sinne der Geschäftsführung ist.  Sie könnten soviel Know-How gewinnen und ihre eigene Firma gründen.

<b>A</b> <b>Firmensupport</b>	<b>B</b> <b>Bank</b>	<b>C</b> <b>Audiotechnik</b>
		Überforderung, dann Gefahr von Krankheit oder Unterforderung, dann Gefahr von Unzufriedenheit.  Unklarheit: wenn der Mitarbeiter nicht weiß, wofür er genau Verantwortung tragen soll.

Bei den Gefahren der Mitarbeiter-Eigenverantwortung kommen zur Sprache: einmal das sich Selbstständig machen und die eigene Firma gründen mit dem Know How und dem Kundenstock der alten Firma. Weiters kommt zur Sprache die Überforderung, wenn Mitarbeitern zu viel zugemutet wird, entweder weil die Mitarbeiter schon so kompetent sind und man ihnen gerne Aufträge gibt, weil man sie dort in guten Händen weiß oder weil man es ihnen schon zutraut, die Mitarbeiter aber noch nicht soweit sind. Weiters wird die Gefahr der Unklarheit genannt, wenn ein Mitarbeiter nicht genau weiß, wofür er genau Verantwortung tragen soll oder hätte tragen sollen. „Sektiererei“, speziell in größeren Firmen, ist eine weitere Gefahr. Dabei könnte es zu Abspaltungen kommen, die nicht im Sinne der Geschäftsführung sind. Der Banker und die Audiotechnik Firma sind sich im eigenen Betrieb der Gefahr bewusst, Mitarbeiter durch zu viel an Verantwortung zu überlasten. Vorm Abspalten haben alle drei keine Angst, der Firmensupporter nicht, weil er seine Schlüsselmitarbeiter finanziell beteiligt und sie dadurch als Mitunternehmer ans Unternehmen bindet, bei der Bank kommt dieser Fall nicht wirklich in Frage und bei der Audiotechnik Firma ist der Markt zu klein, als dass das für einen Mitarbeiter interessant werden könnte.

## 8.8. Weitere Ergebnisse der Führungskräfte

### 8.8.1. Umgang mit Fehlern

<b>A</b> <b>Firmensupport</b>	<b>B</b> <b>Bank</b>	<b>C</b> <b>Audiotechnik</b>
Fehler werden direkt ohne Vorwurf angesprochen. Dann will ich wissen: Gemäß deinem Wissensstand jetzt, wenn es noch mal passiert, was würdest du jetzt anders machen? Wie können wir jetzt noch den Kunden zufrieden stellen? Ich will keine Rechtfertigungen.	Jeder Fehler ist eine Lernchance. Ich zeige Fehler klar auf. Im Einzelgespräch besprechen wir, welche Möglichkeiten zur Korrektur wir zur Verfügung haben.	Fehler passieren jedem. Ich spreche Fehler an und dann wird nach Möglichkeiten der Verbesserung gesucht. Leute machen Fehler nicht mit Absicht.

Bei diesem Punkt sind sich alle drei Firmen sehr einig. Die Haltung ist bei allen eindeutig lösungsorientiert, das Interesse liegt an den Verbesserungen und Lösungen für die Zukunft. Deutlich ist bei allen drei auch das klare und direkte Ansprechen der Fehler und die positive Einstellung zu Fehlern wie zum Beispiel „Jeder Fehler ist eine Lernchance“ oder „Fehler passieren jedem“ und „ich will keine Rechtfertigungen“.

Den Mitarbeitern ist in diesem Punkt der Charakter der Führungskraft und seine Professionalität wie er damit umgeht wichtig. Es kamen öfter Meldungen wie „kein Choleriker sein“ und „einen nicht niedermachen“. Dieses Ergebnis stammt aus der Rubrik Kriterien für einen guten Chef.

### 8.8.2. Grundhaltungen zur Führungsrolle und zum Führungsstil

<b>A</b> <b>Firmensupport</b>	<b>B</b> <b>Bank</b>	<b>C</b> <b>Audiotechnik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kameradschaftlicher Führungsstil</li> <li>• viel gelacht</li> <li>• viel gearbeitet</li> <li>• lockerer Umgang</li> <li>• sehr flache Hierarchie</li> <li>• als Chef mit Respekt wahrgenommen</li> <li>• sehr viel Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzender Umgang und Ehrlichkeit im Vordergrund</li> <li>• nach Ausbildungsstand integrativer Führungsstil</li> <li>• Es ist jede Hilfe und Unterstützung von mir da, TUN muss es der Mitarbeiter selber</li> <li>• klare Kompetenzen und Konsequenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen, Offenheit, Flexibilität, Gleichwertigkeit und Fairness</li> <li>• Klarheit über gemeinsame Ziele und damit roten Faden halten</li> <li>• das Montessori-Prinzip: hilf mir, es selbst zu tun</li> <li>• Familiärer Führungsstil: Das Firmengebäude ist wie ein Zuhause. Jeder hat einen Schlüssel und kann kommen, wann er will. Es gibt nur gewisse fixe Arbeitszeiten.</li> </ul>

An gemeinsamem Selbstverständnis und Grundhaltungen lässt sich Vertrauen und Offenheit feststellen. Der Firmensupporter stellt das Kameradschaftliche in den Vordergrund, der Banker das Unterstützende und die Audiotechniker das Familiäre. Allen drei gemeinsam ist damit die partizipative Grundhaltung ihren Mitarbeitern gegenüber.

### 8.8.3. Mitarbeiterführung und Führungsaufgaben

A Firmensupport	B Bank	C Audiotechnik
<p>In schwierigen Entscheidungen bin ich miteingebunden. Am Anfang gebe ich einen Rahmen, was wir erreichen wollen und dann schupf ich ihn ins kalte Wasser. „In diesem Rahmen musst Du eine Entscheidung treffen, wie, weiß ich nicht. Finde einen Weg“.</p> <p>Durch Nachfragen bekommt er klare Antworten.</p> <p>Greife bei Kundengesprächen ein, wenn Stil nicht passt und helfe, neue Möglichkeiten im Umgang mit dem Kunden zu finden.</p>	<p>Der Mitarbeiter bekommt jede Unterstützung, die er braucht. Er kann:</p> <p>bei Kundengesprächen bei mir zuhören und lernen</p> <p>in anderen Abteilungen die andere Seite kennen lernen.</p> <p>Am Anfang gibt es einen Paten, der unterstützt und die Entwicklung begleitet.</p>	<p>Wir sind kontinuierlich im Gespräch und besprechen die Abläufe und Aufteilungen gemeinsam. Die Mitarbeiter führen sich dann selbst.</p> <p>Optimal ist, wenn die Schnittmengen von Kompetenzen und Verantwortung, die der Mitarbeiter tragen kann, sich genau treffen. Dann ist Optimum an Freude an der Arbeit. Das in den Gesprächen herausfinden, ist meine Aufgabe.</p> <p>Immer wieder zum roten Faden zurückführen.</p>

Bei dem Thema Mitarbeiterführung herrscht große Übereinstimmung. Bei allen drei Chefs wird der *unterstützende* Aspekt in der Mitarbeiterführung deutlich, einerseits, dass die Mitarbeiter die Hilfestellungen bekommen, die sie für ihre Aufgabenerfüllung benötigen, und dass sie in die Richtung geführt werden, wohin der Chef es haben will.

### 8.8.4. Umgang mit Konflikten

Alle Führungskräfte der Firmen kümmern sich bei Missverständnissen oder Meinungsverschiedenheiten um das Team. Der Firmensupporter tritt im Bedarfsfall als Mediator auf, der Filialleiter in der Bank und die Führungskräfte in der Audiotechnik Firma führen persönliche Gespräche mit den Beteiligten.

### 8.8.5. Ergebnisorientierung

<b>A</b> <b>Firmensupport</b>	<b>B</b> <b>Bank</b>	<b>C</b> <b>Audiotechnik</b>
Jour fixe wöchentlich: update für alle, Gesamtüberblick  Monatliches elektronisch Reporting vom Steuerberater. Jeder Mitarbeiter weiß, was er erwirtschaftet hat.	In wöchentlichen Teamsitzungen: in elektronischer Terminverwaltung sind Abschlüsse mit eingetragen. Man sieht sofort wie erfolgreich war die Woche, wer hat wieviel gemacht.	Kontinuierliche Gespräche, wenn möglich einmal täglich mit Chefin.  Jeder ist laufend über alles informiert, auch über die Zahlen.

Es gibt bei allen sehr regelmäßige Ergebnisüberprüfungen und gesamtheitlichen Austausch über die Fragen: Was macht jeder einzelne, was machen die anderen im Team, und wie ist dadurch das Gesamtergebnis?

### 8.8.6. Das Mitarbeitergespräch

<b>A</b> <b>Firmensupport</b>	<b>B</b> <b>Bank</b>	<b>C</b> <b>Audiotechnik</b>
<p>Mitarbeitergespräche führe ich nicht mit Formular, sondern das kommt, wenn der Mitarbeiter mit mir reden möchte.</p> <p>Ab und an leg ich mündlich die Vision des Unternehmens für alle ganz klar dar.</p>	<p>Junge Mitarbeiter 100 Tage Feedbackgespräch: wie gefällt es dir bei uns? Was ist uns von unserer Seite her aufgefallen? Wie geht es weiter?</p> <p>Mitarbeiterfördergespräch: Wo möchtest du dich hinentwickeln? Wie zufrieden bist du derzeit? Was fehlt? Was brauchst du ausbildungsmäßig?</p> <p>Mitarbeiterbeurteilungsgespräch über Führungskraft mit Fragebogen: Was passt, was nicht? Mit Notensystem bewertet. Danach in offenem Gespräch persönlich besprochen.</p>	<p>Wir sind und waren permanent im Gespräch mit den Mitarbeitern. Jährliche Mitarbeitergespräche gibt es nicht.</p> <p>Einzelgespräche finden informell statt.</p> <p>Einmal im Jahr werden die Zahlen übers Gesamtunternehmen mit allen besprochen.</p> <p>Früher gab es 1 mal im Jahr Schulungen zu Arbeitsabläufen, Reklamationsbearbeitungen. Da haben wir alles erarbeitet.</p>

Die strukturierteste Form der Mitarbeitergespräche und Feedback-Mechanismen hat die Bankfiliale. Sie hat auch als einzige strukturierte Führungskräfte Feedback Fragebogen, die die Mitarbeiter dann im persönliche Gespräch mit dem Chef erläutern. Diese Maßnahme wird als förderlicher Aspekt zur Offenheit, Kollegialität und gleichwertigem Miteinander zwischen Chef und Mitarbeiter angesehen. Die anderen zwei betreiben Mitarbeitergespräche, in denen es um die Zufriedenheit mit der IST-Situation, Ziele und Vorgaben für die Zukunft und Weiterbildungsmaßnahmen geht, informell, was bei der Betriebsgröße durchaus nachvollziehbar ist.

Übereinstimmend kann festgestellt werden, dass alle Mitarbeitergespräche führen, in denen die Zufriedenheit mit der IST-Situation, Ziele und Vorgaben für die Zukunft und Weiterbildungsmaßnahmen besprochen werden. Die positive Wirkung dieser Mitarbei-

tergespräche, hinter denen oft der Begriff Management by objectives steht, ist in der Literatur schon ausführlich behandelt und untersucht (vgl. dazu Kapitel 6.9. und 6.10. und die Studie von Rodgers und Hunter (1991) S. 31 in dieser Arbeit).

#### **8.8.7. Entlohnung**

Am meisten beteiligungsorientierte Ambitionen bei der Entlohnung hat der Firmensupporter. Er möchte in Zukunft alle Mitarbeiter in geeigneter Form am Erfolg finanziell beteiligen. In der Bank ist im Leitbild die Honorierung der Leistung verankert, bei der Audiotechnik Firma gibt es optional ein Zusatzgehalt als Bonus, wenn das Geschäftsjahr besonders erfolgreich war. Sowohl der Firmensupporter als auch der Audiotechniker sind der Meinung, dass mehr Gehalt alleine, die Leistung nicht verbessert. Sehr wohl einig sind sich alle Chefs, dass Gehalt, das an Leistung gekoppelt ist, motivierend sein kann (vgl. Kapitel 6.8., S. 43).



### 8.8.8. Zukunftsorientierte Grundhaltungen und deren Umsetzung

A Firmensupport	B Bank	C Audiotechnik
<p>Die zwei Schlüsselmitarbeiter werden am Unternehmen beteiligt und müssen dafür Geld auf den Tisch legen. Dadurch entsteht ein starkes Commitment, denn dann glauben sie ans Unternehmen und bemühen sich noch mehr, dass der return on investment da ist.</p> <p>Der nächste Schritt ist das erste internationale Unternehmen, um das ich mich persönlich kümmere.</p> <p>Den Umsatz jedes Jahr verdoppeln, dieses Ziel behalten wir bei.</p>	<p>Das Unternehmenskonzept und die Ziele müssen fordernd, fast unmöglich zu erreichen sein. Dann kann die Begeisterung für die Umsetzung gelingen.</p> <p>Den Meister erkennt man an seinem Tun. Die Umsetzung ist das wichtigste.</p> <p>„Bright eyes“ - die strahlenden Augen der Begeisterung sind entscheidend.</p> <p>Umsetzung wird quartalsmäßig in bezirksmäßig organisierten Treffen der Führungskräfte der Filialen überprüft.</p>	<p>Das Leitmotto „flink, freundlich, flexibel“ gibt es seit 10 Jahren. Wir brechen alles von diesem Slogan aus runter: wenn ein Anruf kommt, wollen wir uns so verhalten, wenn wir einen Drucker kaufen. Auch unser Firmengebäude ist so. Flink: weil Holzteilhaus. Flexibel: weil Wände verstellen kann. Freundlich: weil es für uns diese Atmosphäre hat. Bei allem überlegen wir, ob es zu diesen Worten passt.</p>

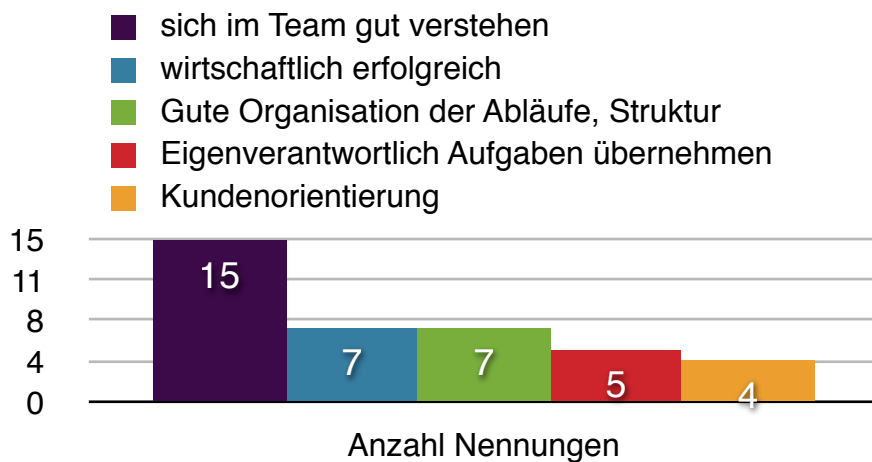
Übereinstimmend hier ist, dass jede Firmenleitung klare grundlegende Haltungen und Motive für die Zukunft hat, die sie gezielt umsetzen und Maßnahmen dafür einleiten.

Interessant ist dass, trotz dieser anspruchsvollen Ziele, alle im Gesamten gesehen diese mit Lockerheit erreichen. Der Chef von der Audiotechnik Firma sagt zum Beispiel: „Wir kriegen alles hier relativ stressfrei gebacken.“ Der Chef der Firmensupporter betont, dass seine Mitarbeiter von seiner Gelassenheit profitieren. Und der Banker überschreitet mit Leichtigkeit seine Vorgaben seit 10 Jahren. „Nur so macht es Spaß“, meint er. Welche Faktoren sind für diese scheinbare „Leichtigkeit“ des Erfolges verantwortlich? Das wäre ein spannendes Thema für eine weitere empirische Untersuchung.

Nach der Darstellung der „Chefseite“ der Unternehmensrealität folgen jetzt die Darstellungen der Mitarbeiter.

## 8.9. Weitere Ergebnisse der Mitarbeiter

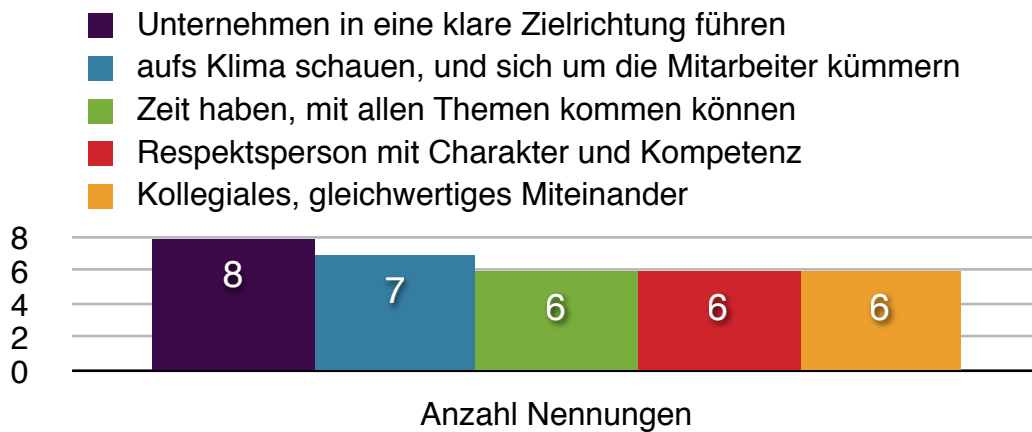
### 8.9.1. Eine gute Firma aus der Sicht der Mitarbeiter



Die allerhöchste Trefferquote dieser Gesamtuntersuchung erzielte die Meldung: „Sich im Team gut verstehen.“ Sie kam von jedem der 15 interviewten Mitarbeiter zu dieser Frage nach einer guten Firma. Dann folgen weitere Aspekte wie „wirtschaftlich erfolgreich“, „gute Organisation der Abläufe und Struktur“, „eigenverantwortlich Aufgaben übernehmen“ und „Kundenorientierung“.

Hier ist eine Übereinstimmung mit der Denkweise der Führungskräfte festzustellen. Denn wie die Führungskräfte nennen die Mitarbeiter ebenfalls die Erfolgsfaktoren: eigenverantwortliches Arbeiten, Kundenorientierung und wirtschaftlichen Erfolg.

### 8.9.2. Ein guter Chef aus Sicht der Mitarbeiter

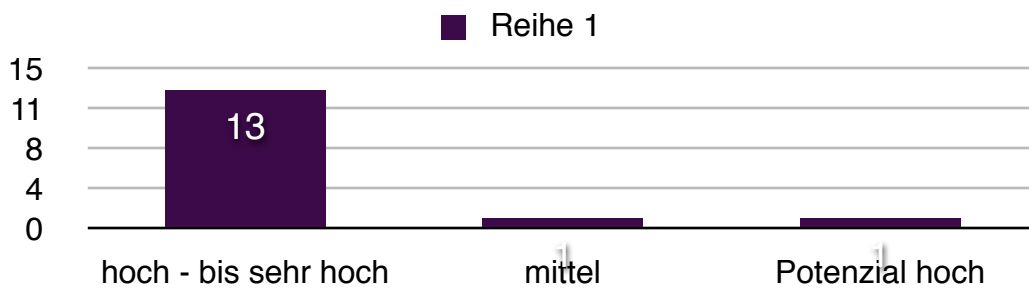


Die zwei wichtigsten „Chefqualitäten“ sind aus Mitarbeitersicht, einerseits das Unternehmen in eine klare Richtung zu führen, und andererseits aufs Klima zu schauen und sich um die Mitarbeiter zu kümmern. Dann kommen dicht gefolgt drei weitere Nennungen und zwar „Zeit haben und mit allen Themen zum Chef kommen können“, „Respektsperson mit Charakter und Kompetenz“ und „kollegiales, gleichwertiges Miteinander“. Diese „unterstützenden“ Qualitäten, die vom guten Chef gefordert werden, decken sich mit der Grundhaltung zur Mitarbeiterführung der Führungskräfte aus Kapitel 8.8.2.

Interessant ist die von den Mitarbeitern geforderte Balance zwischen Respektsperson - verstanden als Mensch mit Charakter und Kompetenz - und kollegialem, gleichwertigen Miteinander.

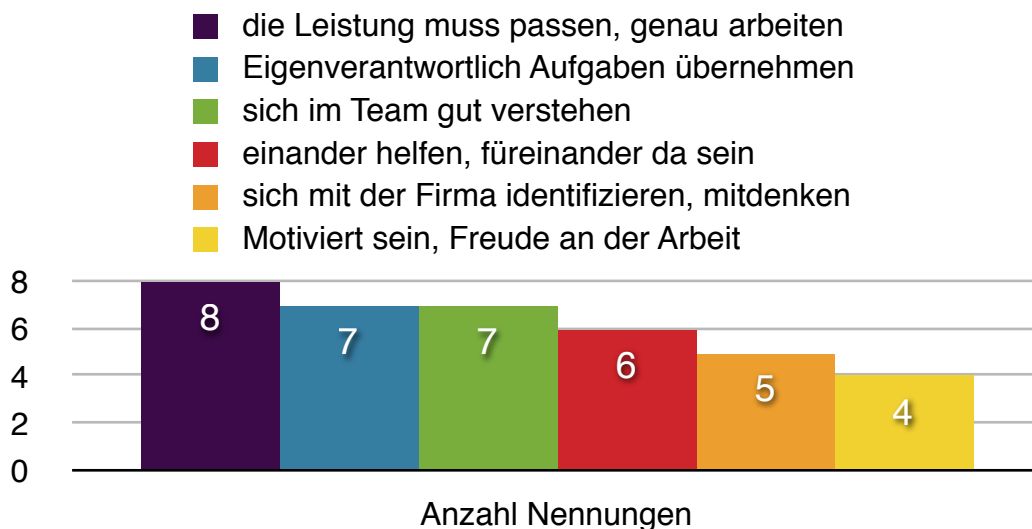
### 8.9.3. Möglichkeiten zur Mitgestaltung

Auf die Frage : „Wie schätzen Sie Ihre Möglichkeiten zur Mitgestaltung hier in dieser Firma ein?“, ergab sich folgendes Ergebnis:



Dieses Diagramm zeigt ein eindeutiges Bild. Die Wortmeldungen dazu übertreffen das Bild noch beinahe wie zum Beispiel: „Bis jetzt wurde noch jeder Vorschlag angenommen“, „Ich hab alle Gestaltungsmöglichkeiten der Welt innerhalb der Richtlinien“, „Wir stimmen über Vorschläge demokratisch im Team ab“. Die Einzelmeldung „Potenzial hoch“ betrifft den Lehrling in der Audiotechnikfirma, der im ersten Lehrjahr ist und daher erst das Potenzial sieht und die realen Möglichkeiten zur Mitgestaltung mit seinen wachsenden Fähigkeiten dazu kommen.

#### 8.9.4. Ein guter Mitarbeiter aus Sicht der Mitarbeiter

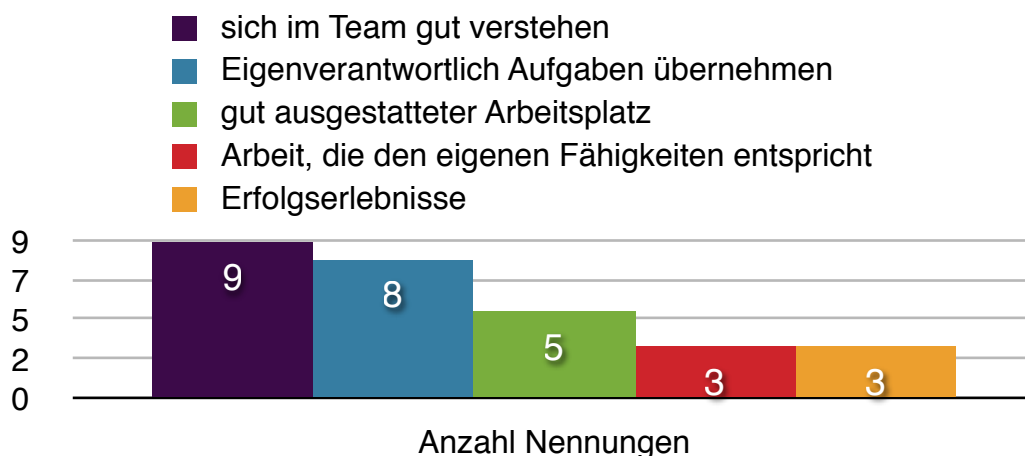


Als erstes wird von Mitarbeiterseite her die Leistung genannt, dann gleichrangig „das eigenverantwortliche Arbeiten“ und „sich im Team gut verstehen“. Weitere Aspekte sind

„das einander Helfen“, „sich mit der Firma identifizieren und mitdenken“ und „die Freude an der Arbeit.“

Dass Mitarbeiter von Mitarbeitern Leistung als häufigste Nennung erwarten, ist das interessante Ergebnis dieser Auswertung. Eine mögliche Erklärung wäre, dass diese Mitarbeiter von ihren Chefs auf diese Leistungsbereitschaft hin schon ausgewählt wurden. Andererseits wissen Mitarbeiter auch, dass eine Firma nur besteht, wenn die Mitarbeiter gute Ergebnisse bringen (vgl. Kapitel 8.3.). Und die Zusammenarbeit nur gut geht, wenn die Mitarbeiter von der Einstellung her zusammenpassen - ein weiteres wichtiges Ergebnis dieser Auswertung.

### 8.9.5. Bedingungen für Bestleistungen aus Sicht der Mitarbeiter



Hier stimmt der Platz eins „Sich im Team gut verstehen“ mit der Frage nach einer guten Firma überein, nur nicht mit der Zahl der Nennungen. Diese Teamqualitäten nehmen überhaupt einen wichtigen Platz ein. Diesem Punkt begegnen wir auch bei den Kriterien für gute Mitarbeiter, eine gute Firma und einen guten Chef. Im nächstfolgenden Kapitel wird speziell auf diesen Punkt noch detaillierter eingegangen. Auf Platz zwei liegt: „Eigenverantwortlich arbeiten können“, auf Platz drei: „gut ausgestatteter Arbeitsplatz“, dann noch gleich gewichtete Nennungen wie „eine Arbeit, die den eigenen Fähigkeiten entspricht“ und „Erfolgserlebnisse“.

Im nächsten Schritt soll die Auswertung auf einer weiteren Ebene stattfinden. Bei den Darstellungen der Ergebnisse der einzelnen Kategorien wurde immer wieder auf Übereinstimmungen mit und Verbindungen zu anderen Kategorien festgestellt. Im Anschluss werden nun

- die besten Einzelergebnisse aus einer Kategorie,
- die besten Übereinstimmungen und Überbegriffe der drei Firmen,
- und die besten gemeinsamen Ergebnisse von Mitarbeitern *und* Führungskräften zusammengefasst

und daraus ein „Unternehmenskonzept“ basierend auf den Ergebnissen dieser Studie herausgearbeitet.

## **8.10. Auf Mitarbeiter-Eigenverantwortung basierendes Unternehmenskonzept**

### **8.10.1. Basisverständnis**

Mitarbeiter-Eigenverantwortung verstanden als „Verantwortung für einen Aufgabenbereich bekommen und nehmen, diesen Bereich gesamtheitlich abdecken und Verantwortung für das Ergebnis übernehmen.“ Mitarbeiter, die sich als Teil des Unternehmens empfinden und sich der systemischen Auswirkungen ihres Handelns oder Nicht-Handelns bewusst sind und demnach agieren. Den Mitarbeitern ist bewusst, dass mit nachlässigem Handeln, sie das Unternehmen und letztlich die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes gefährden.

### **8.10.2. Elemente des Unternehmenskonzeptes**

#### **8.10.2.1. Ein das Unternehmen in eine Richtung führender Chef**

Es gibt eine klare Vision, die eine Richtung vorgibt und von der alle Maßnahmen abgeleitet werden. Schriftlichkeit und Ausführlichkeit sind nicht entscheidend, wichtig ist, wie diese Ausrichtung ins Alltagsbewusstsein der Mitarbeiter gelangt - am besten durch die Vorbildwirkung des Chefs.

#### **8.10.2.2. Ein unterstützender Chef für eigenverantwortliche Mitarbeiter**

Als unterstützender Chef ist er für die Mitarbeiter eine Respektsperson mit Charakter und Kompetenz, der das Team richtig zusammenstellt, aufs Klima achtet und den Mitarbeitern alles gibt, was sie zum eigenverantwortlichen Arbeiten brauchen.

Die Mitarbeiter arbeiten im obigen Sinne eigenverantwortlich und bringen die Ergebnisse durch hohe Leistungsbereitschaft. Das gibt den Mitarbeitern Erfolgserlebnisse, Sinn, Anerkennung, Zufriedenheit und Spaß. Damit sichert sich das Unternehmen Stabilität im Team.

#### **8.10.2.3. Kundenorientierter Unternehmenszweck**

Der kundenorientierte Unternehmenszweck hilft, Dienstleistungen oder Produkte zu entwickeln, mit denen sich nachhaltige und langfristige Kundenbeziehungen aufbauen lassen. Die Kundenwünsche helfen als Richtungsweiser in die Zukunft, entsprechend abgestimmte Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, die den Kunden zufrieden stellen. Damit wird der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens gesichert.

#### **8.10.2.4. Ein gut zusammenpassendes und zusammenarbeitendes Team**

Diesem Kriterium gilt die besondere Aufmerksamkeit. Denn es wurde am häufigsten von allen Kriterien in dieser Studie genannt. Als Nummer eins einstimmig war es bei den Kriterien für eine gute Firma, bei den Bedingungen für Bestleistungen und als Nummer zwei bei den Kriterien für gute Mitarbeiter platziert. Das heißt im Klartext, mit dem Team inklusive Chef steht und fällt der Erfolg des ganzen Unternehmens (vgl. Kapitel 4: die 4 Erfolgsstudien).

Beim eigenverantwortlichen guten Zusammenarbeiten im Team übernimmt einerseits jeder seinen Bereich mit den dazugehörigen Kompetenzen und andererseits spielen die Mitarbeiter untereinander sich gut die Bälle zu, damit die Mitverantwortung fürs ganze Unternehmen überhaupt getragen werden *kann*. Nur wenn das Team sich gut versteht, wenn die Mitarbeiter sich aufeinander verlassen können, kann auf diese Weise gearbeitet werden. An dieser Stelle sei erwähnt, dass zum Team der Chef im Verständnis der

Interviewten immer dazu gehört. Dieser Aspekt wurde extra immer nachgefragt, weil die Untersuchende nicht automatisch davon ausgegangen ist.

Wer ist nun dafür verantwortlich, dass das Team gut funktioniert? Diese Frage lässt sich aus den Ergebnissen heraus, wie folgt darstellen. Klare Chefsache ist die *Auswahl* der Mitarbeiter, die zusammenpassen müssen. Dazu können als Faktoren für „Zusammenpassen“ die hohe Leistungsbereitschaft, die Ergebnisorientierung, die Kundenorientierung, der Wille zur kollegialen, guten Zusammenarbeit und der Wille, Eigenverantwortung zu übernehmen, festgestellt werden. Klare Sache der Mitarbeiter ist, die *Verantwortung* für eine gelingende Zusammenarbeit zu übernehmen. Dieser Aspekt gehört zur Eigenverantwortung dazu. Es ist den Mitarbeitern bewusst, dass es zu ihren Aufgaben gehört, den eigenen konstruktiven Beitrag zu einer gelingenden Teamarbeit zu liefern, die Bereitschaft, offen über Themen und Konflikte zu sprechen, sie bereinigen zu *wollen* und verlässlich zu sein.

#### **8.10.2.5. Gute Organisation und Struktur der Prozessabläufe**

Eine Vorbedingung für Eigenverantwortung und gelingende Teamarbeit sind eine gute Organisation und Struktur der Prozessabläufe mit offener Informationspolitik. Jeder kennt die eigenen Abläufe und die der anderen. Dann kann dieses einander Helfen und füreinander Einspringen auch wirklich funktionieren. So erzählte ein Mitarbeiter beispielsweise, dass bei der Urlaubsplanung er alles so vorbereitet, dass die anderen alles übernehmen können und die anderen wissen, was sie tun müssen. Die Mitverantwortung geht soweit, dass der Mitarbeiter berichtete, nur zwei Wochen auf Urlaub gehen zu können, weil sonst der Betrieb nicht mehr reibungslos funktioniert und das Unternehmen darunter leiden würde, weil gewisse Dinge die anderen (noch) nicht übernehmen können.

#### **8.10.2.6. Partizipative Führungskultur**

Diese zeigt sich unter anderem in folgenden Punkten:



#### **8.10.2.6.1. Gemeinsam gelebte Werte**

Kollegiales, gleichwertiges Miteinander, Offenheit, Vertrauen, Respekt und Wertschätzung werden gelebt, besonders vom Chef, der als Maßstab für „Echtheit“ und Verankerungstiefe ( vgl. Kapitel 5.2.) dieser Werte im Unternehmen gilt.

#### **8.10.2.6.2. Ergebnisorientierung**

Die Ergebnisse und der Projektstand werden in regelmäßigen zum Beispiel wöchentlichen Teamsitzungen ausgetauscht, jeder weiß, wieviel jedes Teammitglied erreicht und für die kommenden Woche vor hat. Die unternehmerischen Zahlen sind den Mitarbeiter bekannt. Sie wissen wie das Unternehmen im Gesamten dasteht.

#### **8.10.2.6.3. Lösungsorientierter Umgang mit Fehlern**

Eine lösungsorientierte Haltung Fehlern gegenüber ist Grundbedingung. Wichtig ist das klare und sachliche Ansprechen von Fehlern, das Entwickeln von Verbesserungen und im Reklamationsfall ein Bestreben, wie der Kunde noch zufrieden gestellt werden kann. Hier wird von den Führungskräften eine professionelle Haltung erwartet (vgl. Kapitel 6.10.). Oft kam die Meldung: „Nicht herumbrüllen“ und „nicht nieder machen“.

#### **8.10.2.6.4. Mitarbeitergespräche und Führen mit Zielen**

Der Chef hat für die Mitarbeiter immer eine offene Tür und ein offenes Ohr, ist Vertrauensperson, behält im Alltag den Überblick und führt immer wieder hin zur gemeinsamen Richtung und achtet auf gute Strukturen und Einteilungen. Mündlich oder schriftlich wird die IST-Situation von den Mitarbeitern erfasst und die SOLL-Situation entwickelt: Womit ist der Mitarbeiter zufrieden, was soll so bleiben wie es ist, was soll geändert werden, wie sind die Entwicklungswünsche, was ist dazu nötig? Wie lauten die Zielvereinbarungen? Diese werden in den regelmäßigen Ergebnissitzungen und in weiteren persönlichen Mitarbeitergesprächen reflektiert und angepasst.

#### **8.10.2.6.5. Eigenverantwortlicher Umgang mit Konflikten**

Wie oben erwähnt, übernehmen die Mitarbeiter prinzipiell selbst die Gestaltung des Miteinanders und achten auf Lösungsorientierung und gute Atmosphäre und bereinigen Missverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten selbst. Der Chef achtet aufs Zusammenpassen der Teammitglieder, dass die Abläufe stimmen, sich jeder auskennt, was er zu tun hat und den Sinn versteht. Er übernimmt als Vertrauensperson auch die Aufgabe, vermittelnd und verständigend zu agieren, wenn seine Hilfe benötigt wird.

#### **8.10.2.6.6. Mitgestaltungsmöglichkeiten**

Es sind durch die regelmäßigen Ergebnis - Treffen für die Mitarbeiter laufend Möglichkeiten geschaffen, in denen sie sich und ihre Ideen einbringen können, um kontinuierliche Verbesserungen zu gewährleisten. Der Chef nimmt jede Idee ernst und setzt einen klaren Rahmen, innerhalb dessen die Mitarbeiter ihre Ideen verwirklichen können und/oder gemeinsam im Team über die Umsetzung demokratisch abstimmen. Das verstärkt die Identifikation und die Loyalität mit dem Unternehmen (vgl. Kapitel 6.3.).

#### **8.10.2.6.7. Zusammenfassung des Konzeptes**

Das auf Mitarbeiter-Eigenverantwortung basierende Unternehmenskonzept besteht aus folgenden Punkten:

- Einem Basisverständnis über Eigenverantwortung
- Einer klaren Richtung und einem auf Kunden orientierten Unternehmenszweck
- Einem Chef, der das Team und das Unternehmen in eine Richtung führt
- Einem Team, das gut zusammenpasst und gut zusammenarbeitet
- Einer guten Organisation und Struktur der Prozessabläufe
- Einer partizipativen Führungskultur mit:
  - Gemeinsam gelebten Werten
  - Ergebnisorientierung
  - Lösungsorientiertem Umgang mit Fehlern
  - Mitarbeitergesprächen und Führen mit Zielen

- Eigenverantwortlichem Umgang mit Konflikten und
- Mitgestaltungsmöglichkeiten

## 8.11. Überprüfung der Hypothesen

Hypothese 1: Die Definitionen von Mitarbeiter-Eigenverantwortung klaffen von Führungs- und Mitarbeiterseite her auseinander.

### 8.11.1. Falsifizierung der ersten Hypothese

Mit dem Ergebnis der Gegenüberstellung des Verständnisses zum Begriff Mitarbeiter-Eigenverantwortung im Kapitel 8.5.1. ist die erste Hypothese eindeutig falsifiziert. Die Mitarbeiter und Führungskräfte dieser Untersuchung haben **ein gemeinsames Verständnis** von Mitarbeiter-Eigenverantwortung.

Warum das so eindeutig ist, könnte daran liegen, dass in diesen Kleinbetrieben die Führungskräfte ihre Mitarbeiter selbst auswählen. Der Schluss ist nahliegend, dass bewusst oder unbewusst, die Führungskräfte Mitarbeiter mit gleicher Einstellung zur Arbeit auswählen oder die Mitarbeiter mittlerweile schon genau wissen, wie die Führungskräfte denken. Diesen Schluss unterstützt das ebenfalls übereinstimmende Ergebnis im Kapitel 8.3. über den Erfolg des Unternehmens durch die Ergebnis- und Kundenorientierung.

Hypothese 2: Führungskräfte verstehen unter Mitarbeiter-Eigenverantwortung, dass sie die Mitarbeiter sich selbst überlassen und sie sich so der Führung und Führungsverantwortung entziehen können.

### 8.11.2. Falsifizierung der zweiten Hypothese

Die Führungskräfte sehen eindeutig übereinstimmend ihre Führungsaufgabe im **Unterstützen der Mitarbeiter** wie in der Darstellung im Kapitel 8.8.2. und 8.8.3. deutlich wird. Die Führungskräfte haben eine klare Ausrichtung in die Zukunft, wo sie mit ihrem Unternehmen hin wollen und führen ihre Mitarbeiter dorthin. Aufgrund der Familien-

struktur der Betriebe, ist die Identifikation der Führungskräfte mit dem „eigenen“ Betrieb sehr hoch.

Hypothese 3: Aus den Studienergebnissen kann ein auf Mitarbeiter-Eigenverantwortung basierendes Unternehmenskonzept erstellt werden.

### **8.11.3. Verifizierung der dritten Hypothese**

Aus den Ergebnissen konnte ein **auf Mitarbeiter-Eigenverantwortung basierendes Unternehmenskonzept** abgeleitet werden. Aus den Interviews wurden abstrahierbare Gütekriterien und Charakteristika eruiert, die auf andere Unternehmen übertragbar sind (vgl. Kapitel 8.10.). Die Ergebnisse des Konzeptes sind auf die Struktur von Familienbetrieben zu relativieren. Ausführliche Darlegungen dazu folgen im nächsten Kapitel.

## **9. Kritische Würdigung**

### **9.1. Generelle Problematik von Untersuchungen in Organisationen**

Die zentrale Problematik bei der Untersuchung von Organisationen beschreibt Kühl (2002, S. 277) treffend:

Das Problem bei der Untersuchung von Organisationen ist, dass erste Beschreibungen von Gesprächspartnern häufig einen legitimatorischen, nachrationalisierenden Charakter haben. Die dominierende Rhetorik des Managements besagt, dass klare Ziele gesetzt, Handlungen angeleitet, Abweichungen gemessen und Neuadjustierungen vorgenommen werden.

Nils Brunsson (vgl. Brunsson 1989, S. 231 ff.) beschreibt die beiden Fallen bei Selbstbeschreibungen von Organisationen für Forscher folgendermaßen: die erste Falle ist, dass das Gerede „talk“ und die getroffenen Entscheidungen „decisions“ mit den realen Handlungen verwechselt werden. Die zweite Falle ist, dass Intentionen mit Effekten verwechselt werden. Das Management strebt zwar nach Konsistenz, es bedeutet aber nicht automatisch, dass diese auch erreicht wird (vgl. Kühl, 2002, S. 278).

In diesem Licht muss die vorliegende Untersuchung auf alle Fälle auch betrachtet werden. In den folgenden Kapiteln werden daraus spezielle Punkte detaillierter ausgeführt.

### **9.2. Kritische Beleuchtung der Untersuchung**

Im ersten Fokus geht es um den Einfluss der Ergebnisse durch die Untersucherin und durch das Setting. Die untersuchten Firmen sind zwar keine Kunden der Autorin, die Führungskräfte kennen sie jedoch in ihrer Rolle als Trainerin und Coach im Businessbereich. Daraus könnte ein gewisser Bewertungsdruck entstehen. Die Führungskräfte könnten glauben, die Autorin überprüfe, ob und wie „modern“ sie ihre Firma führen. Die Autorin wurde in die jeweilige Firma eingeladen, wie ein Gast höflich behandelt, ihr wurde die Firma gezeigt und ein eigener Raum für die Interviews zur Verfügung gestellt. Dieses Setting fördert „geschönte“ Darstellungen. Es kann nicht festgestellt werden, inwieweit die Mitarbeiter auf das Interview „vorbereitet“ wurden und abgespro-

chen wurde, was „nach außen“ geht. Beide Aspekte, der Bewertungsdruck und die höfliche Gastgeberrolle, können die Interviewergebnisse auch im Sinne der doppelten Wirklichkeit von Werth (vgl. dazu Kapitel 3.9.6.) beeinflussen.

Die zwanzigjährige Coaching- und Trainerpraxis der Autorin färbt ihre Brille zweifelsohne grundlegend positiv und an das Gute im Menschen glaubend. Die Rolle der wissenschaftlich Arbeitenden ist zwar eine neue Brille, doch leichte Färbungen der alten Rolle blitzen sicher durch. Weniger metaphorisch ausgedrückt soll das heißen: Aspekte wie Ergebnis- und Lösungsorientierung, Freude am Wettbewerb, an der Leistungsbereitschaft und am im Team gemeinsame Erfolge erzielen, sind für die Autorin selbstverständlich. Nach kybernetischem Verständnis ergibt sich daraus eine gewisse Beeinflussung in der Art der Interviewführung und Beobachtung.

Um die oben angeführten Kritikpunkte abzufedern, hätte die von der Universität München entwickelte „Diskrepanzmethode“, die darauf ausgerichtet ist, Diskrepanzen in der Funktionsweise des Unternehmens bei Routineabläufen und bei Stresssituationen aufzuzeigen, hilfreich sein können, die Ergebnisse mehr zu differenzieren und neben der „offiziellen Wirklichkeit“ auch die Unterschiede und Übereinstimmungen zur „praktizierten Wirklichkeit“ besser erkennen zu können (vgl. Kühl, 2002, S. 279). Aus diesem Blickwinkel sind nach Ansicht der Autorin die Ergebnisse zum Lösungsorientierten Umgang mit Fehlern im Kapitel 8.10.2.6.3. und der eigenverantwortliche Umgang mit Konflikten im Kapitel 8.10.2.6.5. kritisch zu betrachten.

Die generell hohe Übereinstimmung der Ergebnisse in der gesamten Studie zwischen Führungskräften und Mitarbeitern führt zu dieser auch kritischen Beleuchtung der Ergebnisse.

### **9.3. Kritische Beleuchtung der Ergebnisse in Hinblick auf Familienstruktur**

Ein Merkmal der untersuchten Firmen ist die direkte Kommunikation von Führungskraft als gleichzeitige Unternehmensleitung und Mitarbeiter. Dieses Kriterium war ein Auswahlkriterium, um die direkten Wirkungsweisen der Kommunikation erkennen zu

können. Es gibt einen Chef oder ein Chefpaar und das Team, die die Struktur einer Familie bilden. Durch die Enge der täglichen Zusammenarbeit entgeht der Führungskraft praktisch nichts, und sie kann sofort auf Dinge reagieren, die nicht ihrer Vorstellung entspricht. Daraus ergeben sich mehrere Besonderheiten, die in den folgenden Ausführungen diskutiert werden.

### **9.3.1. Kritische Beleuchtung des Zusammenspiels Führungskraft und Mitarbeiter**

Die Führungskräfte können durch die „Familienstruktur“ sehr klar ihr Team in die von ihnen gewünschte Richtung führen und können täglich auf Unerwünschtes reagieren, was sie auch tun. Der Firmensupporter berichtet davon, dass er Gespräche mit Kunden beobachtet und im Bedarfsfall danach dem Mitarbeiter sagt, wie er es anders haben möchte. Wir begegnen dem Widerspruch wie in Kapitel 3.9.2. beschrieben: „Sei selbstständig, aber nur so wie ich es will.“ Gleichzeitig sind ein klarer Rahmen, wie mit dem Kunden umgegangen werden soll, im Sinne des „Corporate Wording“, und ein einheitlicher Außenauftritt für die Firma wichtig.

### **9.3.2. Die Stärken der Führungskraft in der Familienstruktur**

Die Führungskräfte in diesen Familienstrukturen können alle Stärken von hierarchischen Steuermechanismen (vgl. Kapitel 3.9.3.) einsetzen, denn die Schwächen der Hierarchie bei Dezentralisierungen und Spezialisierungen (vgl. Kapitel 3.9.4.) fallen hier weg. Die Chefs arbeiten mit ihren Mitarbeitern gemeinsam im Team und führen sie im partizipativen, familiären, wohlwollenden Stil jedoch mit „starker Hand“ in die gewünschte Richtung.

Der Chef als Vertrauensperson ist den Mitarbeitern sehr wichtig (vgl. Kapitel 8.9.2. und 8.9.5.). Dieses Ergebnis unterstützt das Bild des Chefs als wohlwollendes Familienoberhaupt. So kann sich eine starke funktionale Unternehmenskultur bilden (vgl. Kapitel 5.2.). Die Führungskräfte der untersuchten Firmen liefern dazu ihre Beiträge, die von der Theorie erforscht wurden. Sie nehmen ihre Vorbildfunktion wahr und leben die ihnen wichtigen Werte im Betriebsalltag, dadurch entsteht Authentizität und Glaubwürdigkeit

und der Chef qualifiziert sich als Respektsperson (vgl. Kapitel 5.4., in dem die Glaubwürdigkeit des Managements als wichtigstes Kulturmerkmal erhoben wurde). Jeder weiß, wie der Betrieb laufen soll, die Werte, Visionen und Ziele des Chefs fließen in die Alltagskommunikation ein. Damit tun die Chefs alles, um aus ihrer Unternehmenskultur einen Wettbewerbsvorteil werden zu lassen (vgl. Kapitel 5.3.). Dadurch, dass die Betriebe „ihre“ Betriebe sind, kann von einer hohen Motivation der Führungskräfte ausgegangen werden.

Jeder weiß durch die regelmäßigen Teammeetings über die anderen Bescheid. Diese Führungskräfte müssen im Gegensatz zu anderen Managern mit dezentralen Strukturen nicht mit mangelnden und stark gefilterten Informationen von der Basis kämpfen und sich nicht vor Unterwanderungsstrategien fürchten. (vgl. Kapitel 3.9.4.). Die komplexen Probleme dezentraler Unternehmensstrukturen fallen bei diesen Firmen gänzlich weg (vgl. Kapitel 3.9.1.2.).

### **9.3.3. Gefahren der Familienstruktur**

Eine Gefahr dabei ist, dass durch diese Konformität die Vielfalt an Meinungen verloren geht und dass Mitarbeiter-Eigenverantwortung nicht im wie oben definierten und proklamierten Sinn wie in Kapitel 8.10.1. beschrieben, gelebt wird, sondern als „Funktionieren“, weil die Mitarbeiter gelernt haben, was gewünscht ist und was nicht. Es stellt sich auch die Frage nach der tatsächlichen Selbstorganisationsmöglichkeit. In so kleinen Teams hat jeder „seinen“ Teil, den er fürs Ganze beiträgt. Dieser Rahmen ist natürlicherweise klein und kann nicht mit echten dezentralen Strukturen wie Profitcentern und teilautonomen Arbeitsgruppen (siehe Kapitel 3.9.1. und 3.9.1.3.) verglichen werden.

Das Team muss zusammenpassen, der Chef hat die Verantwortung für die Auswahl der Teammitglieder. Das ist ein Ergebnis aus der Studie (vgl. Kapitel 8.10.2.4.), das die Mitarbeiter selbst von ihm verlangen. Weiters muss er dann auch Konsequenzen setzen, das heißt, auch Mitarbeiter kündigen. Die Wichtigkeit solcher Maßnahmen für eine starke funktionale Unternehmenskultur wird im Kapitel 6.12. Kulturkonforme Führungskräfte beschrieben. Dort geht es um die Übereinstimmung und Identifikation mit



den Firmenwerten. Dieses Argument kann auf die Mitarbeiter in den Familienstrukturen übertragen werden. Aus dieser Konsequenz heraus entsteht ein Anpassungsdruck, der das „Funktionieren müssen“ verstärkt und der mit Mitarbeiter-Eigenverantwortung und Freiheit in den Gestaltungsmöglichkeiten im Widerspruch steht.

#### **9.3.4. Belastung der Mitarbeiter durch Mitverantwortung**

Die Führungskräfte betonen in Kapitel 8.2. die Mitverantwortung der Mitarbeiter für den Erfolg, manche sogar für den Bestand des Unternehmens. Die Mitarbeiter selbst wissen, wie wichtig ihre Leistungen für den Unternehmenserfolg in Kapitel 8.3. sind. Durch die klaren Ziel- und Ergebnisvorgaben, die laufenden Kontrollen der Führungskräfte und die Transparenz der Ergebnisse jedes Teammitgliedes, ist der Anspruch an den Leistungswillen sehr hoch. Verstärkt durch die Familienstruktur der Firmen fällt, wie in Kapitel 3.9.2.1. beschrieben, der Schutz der Mitarbeiter vor unerfüllbaren Aufgaben und unbegrenzter Verantwortung. Diese Kombination aus Leistungserwartung, unternehmerischem Denken, Linientreue und Mitverantwortung fürs das gesamte Unternehmen kann den Belastungsberg wachsen lassen.

#### **9.3.5. Stärken des Teams in der Familienstruktur**

Diese enge und klare Zusammenarbeit mit dem Chef in der täglichen Arbeit mag einer der Erfolgsfaktoren der Firmen sein. Genau dieser Punkt „Sich im Team gut verstehen“ hat am meisten Nennungen bekommen, vor allem bei dem Punkt als Voraussetzung, Bestleistungen erbringen zu können. (vgl. Kapitel 8.9.5.). Rolf Berth (1995) nennt diesen Faktor „Ergänzendes Aufeinander zugehen“. Dieser Faktor ist auch bei ihm der Spitzenreiter in seiner Untersuchung nach Erfolgsfaktoren der Unternehmenskultur und dem Zusammenhang mit finanzieller Performance (vgl. Kapitel 4.1.). Bei den Auswahlkriterien für passende Teammitglieder ist bemerkenswert, dass nur Kriterien genannt wurden, die die Einstellung zur Arbeit und zur Zusammenarbeit definieren, wie hohe Leistungsbereitschaft, Ergebnisorientierung, Kundenorientierung, Wille zur kollegialen, guten Zusammenarbeit und der Wille, Verantwortung zu übernehmen. Die Ansprüche

erscheinen der Autorin sehr hoch, doch wenn sie gelingen, sind „Bestleistungen“ bestimmt möglich.

Auch wenn der Teil des Ganzen, der von jedem Mitarbeiter übernommen wird, nicht sehr groß ist, stellt der eigene Beitrag in Familienstrukturen einen nachvollziehbaren Beitrag für den Gesamterfolg des Unternehmens dar. Dadurch entsteht dieses „Gebraucht werden“ und einen „sinnvollen Beitrag zum Ganzen leisten“. Diese Faktoren der Sinnerfüllung und Motivation sind in Kapitel 6.6. und 6.7. näher erläutert. In unseren Firmen, die alle Dienstleister sind, steht daher auch der „Dienst am Kunden“ im Vordergrund. In diesem Bereich liegen die größten Entfaltungsmöglichkeiten durch die Mitarbeiter (vgl. Ergebnisse Kapitel 8.3. und 8.9.3.).

Durch Sinnerfüllung und intrinsischer Motivation entsteht Mitarbeiterzufriedenheit. Sowohl die Studie von Maister (2001) als auch die von Catlette und Hadden (2001) bestätigen eindrücklich den positiven Effekt auf den finanziellen Unternehmenserfolg durch Mitarbeiterzufriedenheit. Hier haben diese Unternehmen gute Chancen, langfristige und gute Partnerschaften mit den Mitarbeitern aufzubauen. Das bestätigt sich teilweise durch die lange Betriebszugehörigkeit einzelner Mitarbeiter.

Dieses „sich auf einander Verlassen können“ und „einander gut Kennen“ bilden eine große Stärke von Unternehmen mit Familienstruktur. Durch die tägliche Möglichkeit, miteinander kommunizieren zu können und dadurch, dass jeder weiß, was der andere macht, entstehen Sicherheit und Vertrauen im und ins Team. Das wiederum bietet die Voraussetzung für den Erfolg heutiger Unternehmen. Gerade der Umgang mit den Unsicherheiten des Firmenalltags in Zeiten der Stabilität des Wandels wird die Fähigkeit zur Unsicherheitsabsorption entscheidend. (vgl. Kapitel 3.9.8. Aktuelle Anforderungen an Organisationen).

Ans Ende der Diskussion, das gleichzeitig eine Zusammenfassung der Unternehmenskultur der untersuchten Firmen darstellt, setzt die Autorin ein Zitat von Stadler (2007, S.43):

Auf dem Boden des Vertrauens erwächst die höchste Form einer Kultur: das gegenseitige Dienen. Das Dienen unterliegt einer ähnlichen menschlichen Grenzsituation wie das Vertrauen. Wenn ein Mitarbeiter dient, kann er ausgenutzt werden. Doch nichts birgt ein größeres Erfolgspotenzial, als wenn Menschen sich gegenseitig dienen. Wenn jedes Teammitglied weiß, wie es den anderen dienen und die Bälle zuspielen kann, ist eine Mannschaft zu Höchstleistung und zu ständiger Wandlung fähig. [...] Führungskräfte haben die Aufgabe, eine Kultur des Dienens zu initiieren, indem sie selbst mit gutem Beispiel vorangehen und die unverzichtbare Leistung eines jeden bewusst machen.

Positiv gelebt, können gerade Unternehmen mit Familienstrukturen diese Kultur fruchtbringend gestalten, wenn sie nicht in die Fallen des rigiden Kulturdenkens und des Gehorsams geraten.

## 10. Resümee

Mit den Ergebnissen aus dieser Arbeit liegen die Stärken von Unternehmen mit Familienstrukturen vor. Dazu gehören Mitarbeiter, die eigenverantwortlich ihren Beitrag zum Ganzen liefern, deutliche Leistungsbereitschaft zeigen und die sich von Führungskräften, die genau wissen, was sie wollen, führen lassen. In dieser Kurzdarstellung soll das Dilemma von Eigenverantwortung und den latent immer möglichen Interventionsmöglichkeiten der Führungskräfte deutlich werden. Dieses Dilemma wird in modernen Diskussionen in der Organisationsforschung immer häufiger thematisiert (vgl. Kapitel 3.9.1.3. und 3.9.1.4.). Vielleicht entspringt gerade aus dieser Diskussion eine neue Praxis von Eigenverantwortung *und* hierarchischer Führung, sodass dieses Dilemma nicht als Störung, sondern als etwas in der Natur der Sache Liegendes oder als etwas Notwendiges in Unternehmen betrachtet wird. Schließlich ist es im Wesen einer Organisation, dass Entscheidungen getroffen werden (vgl. Luhmann, 1988, S.166 und Kapitel 3.9.8. dieser Arbeit). Denn die Autonomie des einen bedeutet die Beschneidung der Autonomie des anderen (vgl. Kapitel 3.9.2.). Die Diskussion hilft, sich von der Universallösung „Eigenverantwortung“ zu verabschieden und sich einer differenzierteren Betrachtungsweise zuzuwenden.

In der Managementliteratur wird die Liste der Anforderungen an die Rollenvielfalt an Manager beliebig lang - vom Mentor, Moderator, Mediator, Vertrautem, über Prozessbegleiter, Teamplayer, Entscheider, Respektsperson, Coach, Controller, Wissensbereitsteller. Das ist nur ein marginaler Überblick.

Und welche Anforderungen haben moderne Mitarbeiter von heute zu erfüllen? Die Liste ist nicht weniger lang und beliebig. Die Mitarbeiter von heute sollen flexibel, belastbar, eigenverantwortlich, sich mitverantwortlich fühlen und handeln und dann wieder gehorsam sein und sich führen lassen, konstruktiv Konflikte lösen, teamfähig und zuarbeiten können und dann wieder selbstständig und umfassend Probleme lösen.

Ungeachtet dessen, wie hoch die Anforderungen auf beiden Seiten noch werden, geht es letztlich darum, wie erfolgreich beide Seiten *zusammenspielen*. Dazu können die vorliegenden Ergebnisse einen praxisnahen Beitrag liefern.

Die Stärken der untersuchten Unternehmen *im Team* liegen in der engen, engagierten und persönlichen Zusammenarbeit, die durch Vertrauen und Verlässlichkeit geprägt sind und einem hochmotivierten Chef, der *sein Unternehmen* klar führt. Durch die eigene Selbstverwirklichung in „seinem Betrieb“ ist er glaubwürdig und wird so zum Vorbild für seine Mitarbeiter. Die Mitarbeiter können sich davon „mitreißen“ lassen, und mit Freude den eigenen eigenverantwortlichen Beitrag zum Ganzen leisten, und dadurch für sich Sinnerfüllung und persönliche Erfolgserlebnisse verbuchen (vgl. Kapitel 8.6.1.).

Diese „zusammengeschweißten“ Teams können für die Kernzellen in dezentralem Unternehmen Modellcharakter haben. Dann sind auch Manager „beherzte und väterliche Oberhäupter“ wie die Chefs in den Familienstrukturen, die mit *ihrer* Persönlichkeit die Werte des Unternehmens gestalten. Dadurch werden auch sie glaubwürdig und von den Mitarbeitern respektiert. In diesem inneren Kern entwickeln sie eine starke funktionale Unternehmenskultur. Denn Anpassungs- und Innovationsfähigkeit wird immer wichtiger und gleichzeitig genauso die Stabilität des Unternehmens. Dort entsteht Sicherheit. Ohne diese innere stabile Basis, die ein zusammengeschweißtes Team bildet, ist eine erfolgreiche Gestaltung der unsicheren Zukunft unwahrscheinlich (vgl. Kapitel 3.9.8. über die aktuellen Anforderungen in Organisationen). Denn auch die größten Unternehmen mit den dezentralsten Strukturen sind auf starke Teams in ihren Untereinheiten angewiesen.

Letztlich wirft diese Arbeit mehr Fragen auf, als Antworten gefunden werden können. Vielleicht geht es in Unternehmen in Zukunft mehr um das gemeinsame Bewusstsein bei Führungskräften *und* Mitarbeitern, *Antworten* auf Problemstellungen zu finden, um daraus die *Verantwortung* für Entscheidungen und Lösungen gemeinsam zu tragen.

## Literaturverzeichnis

Argyris, Chris, (1998). Empowerment: The emperor`s new clothes. Harvard Business Review, 76 (3) (May-June), S. 98-105

Appiah-Adu, Kwaku & Singh, Satyendra, (1998). Costumer orientation and performance. A study of SMEs. Management Decision, 36 (6), S. 385-394

Barret, Hilton, Balloun, Joseph L. & Weinstein, Art, (2000). Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship-business performance relationship. A multistage, multivariate analysis. Journal of Marketing Theory and Practice, 8 (2) (Spring), S. 50-62

Berth, Rolf, (1995). Erfolg. Überlegenheitsmanagement. Berlin: Econ

Brunsson, Nils, (1989). The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester et al.: John Wiley and Sons Ltd.

Burns, Tom & Stalker George, M., (1961). The Management of Innovation. 1. Aufl. London: Tavistock

Catlette, Bill & Hadden, Richard, (2001). Contented Cows Give Better Milk. The plain truth about employee relations and your bottom line. Poplar Pike, US: Saltillo Press

Castoriadis, Cornelius, (1997). Gesellschaft als imaginäre Institution. Entwurf einer politischen Philosophie. 2. Aufl., Frankfurt a. Main: Suhrkamp

Chung, Kae H., Lubatkin, Michael H., Rogers, Ronald C. & Owers, James E., (1987). Do insiders make better CEOs than outsiders? Academy of Management Executive, 1 (4) (November), S. 325-331

Collins, James C. & Porras, Jerry I., (1995). Visionary Companies: Visionen im Management. München: Artemis

- Davidson III, Wallace N., Worrell, Dan L. & Cheng, Louis, (1990). Key executive succession and stockholder wealth: The influence of successor's origin, position and age. *Journal of Management*, 16 (3), S. 647-664
- Drepper, Christian, (1992). Unternehmenskultur. Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem „Unternehmen“. Frankfurt a. Main, Wien: Lang
- Eversheim, Walter, (1995). Prozessorienterte Unternehmensorganisation. Berlin: Springer
- Fayol, Henri, (1970). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod Verlag
- Foerster, Heinz, von, (1984): Principles of Self-Organisation - In a Socio-Managerial Context. Ulrich, H., Probst, G.J.B. (Hg.). Self-Organization and Management of Social Systems. Berlin: Springer, S. 2-24.
- Friedman, Steward D. (1986). Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. *Human Resource Management*, 25 (2), S. 191-213
- Goosen, Chris J., Coning, Tobie J., de & Smit, Eon, (2002). Corporate entrepreneurship and financial performance: The role of management. *South African Journal of Business Management*, 33 (4), S. 21-27
- Grochla, Erwin, (1972). Unternehmensorganisation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Hoffmann, Friedrich, (1976). Entwicklung der Organisationsforschung. Wiesbaden: Gabler
- Hüther, Gerald, (2006). Brainwash: Einführung in die Neurobiologie für Pädagogen, Therapeuten und Lehrer, Originalaufzeichnung (DVD) einer Vorlesung in 3 Teilen, Auditorium Netzwerk, Müllheim
- Jaques, Elliot, (1951). The Changing Culture of a Factory. London: Tavistock

Jost, Hans, R., (2003). Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden. Zürich: Orell Füssli

Kieser, Alfred & Ebers Mark, (Hg.), (2006). Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer

Kirkmann, Bradley L. & Rosen, Benson, (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1), S. 58-74

Krenn, Manfred, et al., (2005). Partizipation oder Delegation von Unsicherheit? FORBA – Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt. Wien

Kroeber, Alfred L. & Kluckhohn Clyde, (1952). Culture. A critical review of concepts and definitions. Cambridge: Harvard University Press

Krulis-Randa, Jan S., (1990). Einführung in die Unternehmenskultur. Lattmann, C. (Hg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica

Kühl, Stefan, (2002). Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim: Wiley Verlag

Luhmann, Niklas, (1988). Organisation. Küppers, Willi & Ortmann, Günter, (Hg.), Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Luhmann, Niklas, (2000). Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Maister, David H., (2001). Practice What You Preach. What Managers Must Do To Create A High Achievement Culture. Empirical Evidence From A Worldwide Study. New York: The free press



Mayo, Elton, (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Routledge

Müller, Roland & Rupper Peter (Hg.), (1993). *Lean Management in der Praxis*. München: gfmt - Verlag

Orlitzky, Marc, Schmidt, Frank L. & Rynes, Sara L., (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3) (May-June), S. 403-441

Peters, Klaus, (1999). Woher weiß ich, was ich selber will? Die Abschaffung der Stempeluhr bei IBM und die Frage nach den Interessen der Arbeitnehmer. *Denkanstöße. IG Metall in der IBM*, Februar, S. 3-10

Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H., (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row

Pettigrew, Andrew M., (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, S. 570-581

Pongratz, Hans, J. & Voß, Günter, G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. *Zeitschrift für Personalforschung*, 11, S. 30-53.

Rodgers, Robert & Hunter, John E., (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), S. 322-336

Sackmann, Sonja, A., (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziel erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Gabler

Schanz, Günther, (1994). *Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination*. 2. Aufl. München: Vahlen

Schein, Edgar, H., (2003). Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie

Schneider, Wilfried, Wirth, Helga, Andre, Gabriele & Geissler, Gerhard, (2006). Betriebswirtschaft V. Wien: Manz Verlag Schulbuch GmbH

Schreyögg, Georg, (1998). Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler

Schreyögg, Georg & Steinmann, Horst, (1993). Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Schreyögg, Georg & Steinmann, Horst, (2000). Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Schulte-Zurhausen, Manfred, (2005). Organisation. 4. Aufl. München: Vahlen Verlag

Smircich, Linda, (1983). Concepts of Culture and Organisational Analysis. Administrative Science Quarterly. 28, S. 339-358

Sprenger, Reinhard, (1991). Mythos Motivation. Frankfurt a. Main: Campus Verlag

Stadler, Konrad, (2007). Den ständigen Wandel leben. Wissensmanagement, 4, S. 41-43

Steyrer, Johannes, (1996). Theorien der Führung. Kasper & Mayrhofer (Hg.), Personalmanagement: Führung und Organisation. 2. Aufl. Wien: Ueberreuter, S. 203-205

Tannenbaum, Robert & Schmidt, Warren H., (1958). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 36, S. 95-102

Tietz, Helmut, (2002). Der Renditekreislauf der Eigenverantwortung. Praxiswissen für erfolgreiche Unternehmensführung. Books on demand GmbH

Türk, Klaus, (1995). Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag

Wall, Toby D., Cordery, John L. & Clegg, Chris W. (2002). Empowerment, performance and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (1), S. 146-169

Weber, Max, (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr Siebeck, (posthum veröffentlicht)

Weltz, Friedrich, (1988). Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenz für die Industriesoziologie, *Soziale Welt*, 39, S. 97-103

Wiendick, Gerd, (1993). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie*. Schrift der Fern-Universität Hagen

Weßling, Matthias, (1992). *Unternehmensethik und Unternehmenskultur*. Münster & New York: Waxmann

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: 1. und 2. Organisation nach Jost (2003, S. 62)	34
Abb. 2: Die drei wichtigsten Treiber von Unternehmenskultur, angelehnt an: Jost (2003, S. 28.)	39
Abb. 3: Bewusster Kulturentwicklungsprozess (vgl. Sackmann, 2004, S. 192)	41
Abb. 4: Bekenntnis zur Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung (vgl. Sackmann, 2004, S. 209)	45

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit bestätige ich durch meine Unterschrift, dass ich meine MasterThesis mit dem Titel „MITARBEITER-EIGENVERANTWORTUNG-MISSION POSSIBLE? Ein funktionierendes Unternehmenskonzept?“ eigenständig verfasst habe. Ich bin damit einverstanden, dass die Abstracts auf der Website der ARGE Bildungsmanagement Wien veröffentlicht werden.

Altach, 28. August 2007

.....

Kludia Granich