



中德企业文化比较背景下的领导能力开发

# **Führungskräfteentwicklung im Vergleich deutscher und chinesischer Unternehmenskultur**

**DISSERTATION  
der Universität Lüneburg  
-FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (II)-  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Organisation und Entscheidung**

**zur Erlangung der Würde eines  
Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft (Dr. rer. pol.)**

**vorlegt von  
M. A. HAN, Xinliang  
hanxinliang@yahoo.com**

**Genehmigt auf Antrag von  
Professor Dr. Egbert Kahle  
Professor Dr. Lutz Zündorf**



**Führungskräfteentwicklung**  
im Vergleich deutscher und chinesischer  
**Unternehmenskultur**

**DISSERTATION**

der Universität Lüneburg

-FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (II)-

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Organisation und Entscheidung

zur Erlangung der Würde eines  
Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft (Dr. rer. pol.)

vorleget von

**M. A. HAN, Xinliang**

hanxinliang@yahoo.com

Genehmigt auf Antrag von

**Professor Dr. Egbert Kahle**

und

**Professor Dr. Lutz Zündorf**

Eingereicht am: 09. August 2005

Mündliche Prüfung am: 19. Oktober 2005

Gutachter: Professor Dr. Egbert Kahle (Erstgutachter)  
Professor Dr. Lutz Zündorf (Zweitgutachter)

Prüfungsausschuss: Professor Dr. Egbert Kahle  
(Institut für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere  
Entscheidung und Organisation der Universität Lüneburg)

Professor Dr. Lutz Zündorf  
(Institut für Sozialwissenschaften, insbesondere  
Wirtschaftssoziologie der Universität Lüneburg)

Professor Dr. Wolfgang Grunwald  
(Institut für Sozialwissenschaften, insbesondere  
Arbeits- und Betriebspsychologie der Universität Lüneburg)

M.A. HAN, Xinliang  
Uelzener Str. 112 a.  
21335, Lüneburg  
Tel: 04131-7436-291  
Mail: [hanxinliang@yahoo.com](mailto:hanxinliang@yahoo.com)

---



## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich mich noch keiner anderen Doktorprüfung unterzogen oder mich zu einer solchen Prüfung gemeldet habe.

Hiermit erkläre ich, dass die vorgelegte Dissertation in der gegenwärtigen oder einer abweichenden Fassung noch keiner anderen Fakultät bzw. keinem anderen Fachbereich oder einem ihrer (seiner) Mitglieder vorgelegen wurde.

Lüneburg, den 01. August 2005

HAN, Xinliang

„Zusammenarbeit ist notwendig und wird immer notwendiger. Wenn wir mit dem anderen zusammenarbeiten wollen, dann müssen wir ihn auch verstehen lernen mit seinem Selbstverständnis, seinen kulturellen Wurzeln, seiner geistigen Prägung.“

- Rede des ehemaligen Bundespräsidenten Johannes Rau in der Fudan- Universität in Shanghai am 14. September 2003

## **Vorwort**

Unternehmenskultur und Führungskräfteentwicklung bedingen sich gegenseitig und haben auch ihre spezifische Wirkung in den aktuellen politischen und wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und China. Der Vergleich zwischen der deutschen und chinesischen Kultur im allgemeinen sowie der Unternehmenskultur im Besonderen hat große praktische und theoretische Bedeutung. Dies liefert auch den Ausgangspunkt und die Basis für die Führungskräfteentwicklung.

In dieser Arbeit werden die Konzepte und Konstrukte von Unternehmenskultur und Führungskräfteentwicklung präzisiert, die inneren und essenziellen Beziehungen zwischen Unternehmenskultur und Führungskräfteentwicklung erforscht, um einen Beitrag zu Praxis und Theorie zu leisten.

Auf der Basis eines allgemeinen qualitativen und quantitativen Vergleiches deutscher und chinesischer Kultur mit einer neuen Form eines standardisierten Fragebogens wird die deutsche und chinesische Unternehmenskultur exemplarisch erforscht, mit dem gleichen Fragebogen wird die chinesische Ist- und Soll-Unternehmenskultur verglichen.

Nach Erfassung der Unternehmenskultur wird die Führungskräfteentwicklung, besonders die „Psychosophie“ (oder „Psyche-Weisheit“) (vgl. 5.6.1) im interkulturellen Kontext erörtert, damit die Methoden für den Aufbau interkultureller Führungsteams entwickelt werden können.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Professor Dr. Egbert Kahle (Institut für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Entscheidung und Organisation der Universität Lüneburg) für die Betreuung dieser Arbeit. Seine stete Diskussionsbereitschaft und vertrauensvolle Unterstützung sowie seine vielfältigen Anregungen haben sehr zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Ich danke auch Herrn Professor Dr. Lutz Zündorf (Institut für Sozialwissenschaften, insbesondere Wirtschaftssoziologie der Universität Lüneburg) für sein

Interesse an der vorliegenden Arbeit sowie für die Übernahme des Koreferats. Beiden möchte ich dafür danken, dass sie die Interdisziplinarität dieser Arbeit von Anfang an gefördert haben.

Ich bedanke mich bei allen Freundinnen, Freunden und Bekannten, die in irgendeiner Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Besonders bedanken möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Manfred Becker (Institut für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personalwirtschaft der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg) und Herrn PD Dr. Uwe Wolfradt (Institut für Psychologie, insbesondere Differentielle Psychologie und Psychologische Diagnostik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg) für ihre hilfreiche Unterstützung bei der Vorbereitung dieser Arbeit. Ebenso bedanke ich mich bei Herr HAN Shudong, Frau CAO Liyan und Frau ZHONG Xiaohong für die Unterstützung und Durchführung der Befragung.

Mein größter Dank jedoch gilt meinen Eltern für ihre Unterstützung und Erziehung, als Chinese fühle ich mich verantwortlich und bin ihnen verpflichtet, auch wenn ich im Ausland lebe.

Lüneburg, im Juni 2005

HAN, Xinliang

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT</b> .....	<b>2</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>4</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>8</b>
<b>1. EINFÜHRUNG</b> .....	<b>12</b>
1.1 AUSGANGSLAGE UND FORSCHUNGSBEDARF.....	12
1.1.1 Politische Beziehungen .....	12
1.1.2 Wirtschaftliche Verbindungen.....	14
1.1.3 Wissenschaftlich-technologische Zusammenarbeit.....	16
1.1.4 Kulturelle und gesellschaftliche Kontakte.....	17
1.1.5 Widerspruch zwischen Internationalisierung und Individualisierung.....	19
1.1.6 Untrennbarkeit der Führungskräfteentwicklung und Unternehmenskultur .....	19
1.2 PROBLEMSTELLUNG.....	20
1.2.1 Die Grenzen der Führungskräfteentwicklung in der Theorie und ihre mangelnde Ausrichtung in der Praxis.....	20
1.2.2 Mangel an systematischer und ganzheitlicher Forschung zwischen Führungskräfteentwicklung und Unternehmenskultur.....	23
1.2.3 Bedeutung des Vergleichs deutscher und chinesischer Unternehmenskultur.....	25
1.3 BASISTHEORIEN UND FORSCHUNGSBASISANNAHMEN.....	27
1.3.1 Basistheorien.....	27
1.3.2 Forschungsbasisannahmen .....	33
1.3.2.1 Die Quelle der Führungskräfte.....	33
1.3.2.2 Führungspersonen sind die aktiven Akteure .....	35
1.3.2.3 Unternehmenskultur ist gestaltbar.....	36
1.3.2.4 Praktische und theoretische Wichtigkeit und Notwendigkeit.....	37
1.4 ZIEL UND AUFBAU DIESER ARBEIT .....	37
1.4.1 Präzisierung des Konzeptes und des Konstrukts von Führungskräfteentwicklung und Unternehmenskultur.....	38
1.4.2 Auswahl der Methoden der Unternehmenskulturanalyse und Vergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur.....	39
1.4.3 Realisierung der Führungspotentiale.....	39
1.4.4 Bildung von interkulturellen Führungsteams.....	42
<b>2. KONZEPT UND KONSTRUKT DER FÜHRUNGSKRÄFTE(ENTWICKLUNG) UND UNTERNEHMENSKULTUR</b> .....	<b>45</b>
2.1 FÜHRUNGSKRÄFTE UND FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG.....	45

2.1.1	<i>Begriffe von Führung und Management</i> .....	46
2.1.1.1	<i>Führung</i> .....	47
2.1.2	<i>Unterschiede zwischen Führung und Management</i> .....	55
2.1.3	<i>Begriff der Führungskräfte und Führungskräfteentwicklung</i> .....	65
2.1.4	<i>Drei-Ebenen-Modell der Führungskräfte</i> .....	73
2.1.5	<i>Aufgaben und Bedeutungen der Führungskräfteentwicklung</i> .....	89
2.2	<b>UNTERNEHMENSKULTUR</b> .....	93
2.2.1	<i>Verständnisse und Funktion der Kultur</i> .....	93
2.2.2	<i>Definition der Unternehmenskultur</i> .....	101
2.2.3	<i>Polaritäten der Unternehmenskultur</i> .....	112
2.2.3.1	<i>Objektiv vs. Subjektiv</i> .....	112
2.2.3.2	<i>Materiell vs. Immateriell</i> .....	113
2.2.3.3	<i>Evolution vs. Revolution</i> .....	114
2.2.3.4	<i>Gemeinschaftlich vs. Gesellschaftlich</i> .....	115
2.2.3.5	<i>Funktion vs. Dysfunktion</i> .....	116
2.2.3.6	<i>Innen vs. Außen</i> .....	119
2.2.3.7	<i>Bewusst vs. Unbewusst</i> .....	120
2.2.3.8	<i>Ergebnis vs. Prozess</i> .....	126
2.2.3.9	<i>Individuell vs. Kollektiv</i> .....	126
2.2.4	<i>Abgrenzungen von Unternehmenskultur und Organisationsklima</i> .....	128
2.2.5	<i>Konstrukte des Organisationsklimas</i> .....	139
2.2.6	<i>Konstrukte der Unternehmenskultur</i> .....	153
2.3	<b>ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTE(ENTWICKLUNG) UND UNTERNEHMENSKULTUR</b> .....	166
2.3.1	<i>Trichotome Symmetrien der Führungskräfte und Unternehmenskultur</i> .....	166
2.3.2	<i>Wechselseitige Wirkungen</i> .....	169
2.3.3	<i>Harmonie der Führungskräfte(-entwicklung) und Unternehmenskultur</i> .....	172
<b>3.</b>	<b>METHODIK DER UNTERNEHMENSKULTURANALYSE</b> .....	<b>177</b>
3.1	<b>ANLÄSSE UND ZIELSETZUNG DER UNTERNEHMENSKULTURANALYSE</b> .....	<b>179</b>
3.1.1	<i>Anlässe</i> .....	179
3.1.2	<i>Zielsetzung</i> .....	181
3.2	<b>VORÜBERLEGUNGEN DER METHODEN FÜR UNTERNEHMENSKULTURANALYSE</b> .....	<b>185</b>
3.3	<b>BEOBACHTUNGSMETHODEN</b> .....	<b>190</b>
3.4	<b>QUANTITATIVE METHODEN</b> .....	<b>196</b>
3.5	<b>QUALITATIVE METHODEN</b> .....	<b>205</b>
<b>4.</b>	<b>VERGLEICH DER DEUTSCHEN UND CHINESISCHEN UNTERNEHMENSKULTUR</b> .....	<b>210</b>
4.1	<b>KULTURVERGLEICH UND VERGLEICH VON UNTERNEHMENSKULTUR</b> .....	<b>211</b>



4.1.1	<i>Ursprung und Entwicklung der interkulturellen Forschung</i>	211
4.1.2	<i>Kulturdimensionen von Kluckhohn/Strodbeck und Schein</i>	215
4.1.3	<i>Kulturdimensionen von Hall</i>	217
4.1.4	<i>Kulturdimension von Hofstede</i>	219
4.1.5	<i>Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung von Dülfer</i>	225
4.1.6	<i>Überlegungen zum Vergleich von Unternehmenskultur</i>	228
4.2	GENERELLER VERGLEICH DEUTSCHER UND CHINESISCHER (UNTERNEHMENS) KULTUR	232
4.2.1	<i>Natürliche Gegebenheiten und statistische Daten</i>	233
4.2.2	<i>Chinesische Geschichte</i>	238
4.2.3	<i>Religion und Philosophie</i>	241
4.2.4	<i>Politisches und Wirtschaftliches System in China</i>	246
4.2.5	<i>Familie und Erziehung</i>	251
4.2.6	<i>Quantitativer Kulturvergleich nach Hofstede</i>	255
4.3	DATENSAMMLUNG FÜR UNTERNEHMENSKULTURVERGLEICH	256
4.4	DATENVERARBEITUNG	261
4.4.1	<i>Soziodemographische Beschreibung</i>	261
4.4.2	<i>Vergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur</i>	262
4.4.3	<i>Vergleich der Ist- und Soll- Kultur</i>	265
<b>5.</b>	<b>FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG IM INTERKULTURELLEN KONTEXT</b>	<b>269</b>
5.1	GRUNDZÜGE DER FÜHRUNGSFORSCHUNG	271
5.2	CHARAKTERISTIKA UND EINFLUSSFAKTOREN DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG	273
5.2.1	<i>Grundfunktion der Führung</i>	273
5.2.2	<i>Führungsprozess</i>	274
5.2.3	<i>Führungsfähigkeit und Führungsebene in der Führungskräfteentwicklung</i>	275
5.2.4	<i>Führungsstil</i>	276
5.3	SYSTEMATISIERUNGEN DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG	278
5.4	AUFBAU DER MANAGEMENTKOMPETENZ	282
5.5	ERHALTUNG DER FÜHRUNGSFERTIGKEIT	291
5.5.1	<i>Soziale Kompetenz</i>	292
5.5.2	<i>Interkulturelle Kompetenz</i>	295
5.5.3	<i>Mikropolitik</i>	299
5.5.4	<i>Sozialisation</i>	303
5.5.5	<i>Action-Learning</i>	309
5.6	ERSCHLIEßUNG DER PSYCHOSOPHIE	317
5.6.1	<i>Begriff der Psychosophie (Psycheweisheit)</i>	317
5.6.2	<b><i>Fähigkeit zur Selbsterkenntnis</i></b>	<b>320</b>

5.6.3 <i>Ganzheitliches und vernetztes Denken</i> .....	322
5.6.4 <i>Selbstvertrauen</i> .....	325
5.6.5 <i>Fähigkeit der Selbstentwicklung</i> .....	328
<b>6. BILDUNG DES INTERKULTURELLEN FÜHRUNGSTEAMS</b> .....	<b>332</b>
<b>ANHANG 1. FRAGEBOGEN ZU ORGANISATIONSKLIMA UND UNTERNEHMENSWERTE (DEUTSCHE VERSION)</b> .....	<b>338</b>
<b>ANHANG 2. FRAGEBOGEN ZU ORGANISATIONSKLIMA UND UNTERNEHMENSWERTE (CHINESISCHE VERSION)</b> .....	<b>343</b>
<b>LITERATUR</b> .....	<b>348</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Einordnung der Führungskräfteentwicklung in das Wissenschaftsgefüge	21
Abbildung 2: Bedeutung der Führungskräfte	22
Abbildung 3: Wissenschaftliche Theoriebasis	29
Abbildung 4: Zyklen der Führungskräfteentwicklung	32
Abbildung 5: Struktur von YINYANG	33
Abbildung 6: Beziehungen zwischen Unternehmenskultur und Führungskräfte im Makrokontext	36
Abbildung 7: Realisierung des Führungspotentials	40
Abbildung 8: Entwicklung der Psycheweisheit	42
Abbildung 9: Anwendung der Psycheweisheit	43
Abbildung 10: Struktur dieser Arbeit	44
Abbildung 11: Merkmale der Führung- und Managementebene	57
Abbildung 12: Neuer Trend der Arbeitstruktur	58
Abbildung 13: Funktionaler Unterschied von Management und Führung	60
Abbildung 14: Transaktionale Führung vs. transformative Führung	63
Abbildung 15: Beziehung zwischen Management und Führung	65
Abbildung 16: Beziehung zwischen Rolle, Position und Erfolg	67
Abbildung 17: Systemmodell der Führungskräfteentwicklung	71
Abbildung 18: Führungskräftegefälle	75
Abbildung 19: Schlüsselkompetenzen nach Olfert, K./Pischulti, H. (2002)	78
Abbildung 20: Entwicklung der Anforderungen an Führungskräfte	80
Abbildung 21: systematisches Strukturmodell der Führungskräfte	84
Abbildung 22: 3-D Struktur der Aufgaben von Führungskräfteentwicklung	90
Abbildung 23: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen	97
Abbildung 24: Kulturzwiebel	99
Abbildung 25: Möglichkeit Verläufe des Akkulturationsprozess	100
Abbildung 26: Phasen der Kulturforschung in Betriebswirtschaftslehre	103
Abbildung 27: Tiefenpsychologisches Verständnis von Unternehmenskultur	124

Abbildung 28: Relative (dialektische) Ansicht der Unternehmenskultur .....	129
Abbildung 29: Beziehung zwischen dem psychologischen Klima und dem Organisationsklima .....	135
Abbildung 30: Unterschiede zwischen Unternehmenskultur und Organisationsklima	139
Abbildung 31: Organisationsklima als hypothetisches Konstrukt.....	140
Abbildung 32: Informationsverarbeitungssystem.....	144
Abbildung 33: Konstrukt des Organisationsklimas .....	149
Abbildung 34: 7-S Modell .....	154
Abbildung 35: Cultural Dynamics Modell.....	156
Abbildung 36: Konstrukt von Unternehmenskultur in China.....	157
Abbildung 37: drei Ebenen der Unternehmenskultur .....	158
Abbildung 38: 3 <sup>+</sup> Konstrukt der Unternehmenskultur .....	159
Abbildung 39: Element der Perceptaebene .....	162
Abbildung 40: Trichotome Symmetrien von Führungskraft und Unternehmenskultur	167
Abbildung 41: Wechselwirkung von Unternehmenskultur und Führungskraft.....	170
Abbildung 42: YINYANG Beziehungen zwischen Führungskräfte und Unternehmenskultur.....	173
Abbildung 43. Vorgehensweise der Gestaltung von Unternehmenskultur .....	178
Abbildung 44. Kontinuierliche Beziehung von positivistischen und anti-positivistischen Methoden .....	186
Abbildung 45. Vergleich der Erfassung der Unternehmenskultur mittels positivistischer und anti-positivistischer Methoden.....	187
Abbildung 46. Checklist für Dokumentanalyse.....	193
Abbildung 47. Checkliste für Firmenrundgang .....	196
Abbildung 48. Kulturdimensionen von Kluckhohn/Strodtbeck .....	216
Abbildung 49: Beispiele unterschiedlicher Werthaltung in Bezug auf Machtdistanz	220
Abbildung 50: Beispiele unterschiedlicher Werthaltung in Bezug auf Kollektivismus/ .....	222
Abbildung 51: Beispiele unterschiedlicher Werthaltungen in Bezug auf Maskulinität/Femininität.....	223

Abbildung 52: Beispiele unterschiedlicher Werthaltung in Bezug auf Unsicherheitsvermeidung.....	223
Abbildung 53: Beispiele unterschiedlicher Werthaltung in Bezug auf Langzeit- Orientierung .....	224
Abbildung 54: Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung.....	226
Abbildung 55: Die Elemente der Dülferschen Schichten .....	227
Abbildung 56: Die chinesischen Dynastien .....	239
Abbildung 57: Unterschiede zwischen deutschen und chinesischen Denkweise .....	247
Abbildung 58: 5-D quantitativer Kulturvergleich zwischen Deutschland und China ..	257
Abbildung 59: Unterschied der deutschen und chinesischen Kultur nach im 5-D Modell .....	258
Abbildung 60: Rücklaufquote der Erhebung .....	260
Abbildung 61: prozentualen Verteilungen von Branchen.....	261
Abbildung 62: prozentualen Verteilungen der Anzahl von Mitarbeiter .....	261
Abbildung 63: prozentualen Verteilungen der hierarchischen Position .....	262
Abbildung 64: Werte der verschiedenen Antwortkategorien .....	262
Abbildung 65: Allgemeiner Vergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur.....	264
Abbildung 66: Einzelner Itemsvergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur.....	265
Abbildung 67: Werte der verschiedenen Antwortkategorien für Wunschvorstellungen .....	266
Abbildung 68: Allgemeiner Vergleich der Ist- Kultur und Soll- Kultur.....	267
Abbildung 69: vergleich der einzelnen Frag zwischen der Ist- Kultur und Soll- Kultur .....	268
Abbildung 70: Führungstheorie – ein Bezugsrahmen .....	272
Abbildung 71: Führungsverhalten im Führungssystem .....	281
Abbildung 72: Einflussfaktoren von Verhalten .....	281
Abbildung 73: Beziehung der individuellen und institutionellen Ziele.....	285
Abbildung 74: Struktur der 360°- Feedbacksysteme .....	287
Abbildung 75: 360°- Feedback in Führungskräfteentwicklung.....	289

Abbildung 76: Managementkompetenzbilanz .....	290
Abbildung 77: Definition der sozialen Kompetenz und sozial kompetenten Verhaltens .....	294
Abbildung 78: Modell sozialer Fertigkeiten .....	294
Abbildung 79: Interkulturelle Synergie in der Darstellung als Input-Prozess-Output..	297
Abbildung 80: Modell des Akkulturationsprozesses .....	308
Abbildung 81: Akkulturationsformen .....	309
Abbildung 82: Arten des Lernens .....	312
Abbildung 83: Die 4 Phasen des Erfahrung- Lernzykluses .....	313
Abbildung 84: Methoden der Selbsterkenntnisse .....	322
Abbildung 85: Prozess des ganzheitlichen Denkens.....	324
Abbildung 86: Vertrauen-Beziehung zwischen Führende und Geführte in der Unternehmenskultur-Kontext.....	329
Abbildung 87: Position des Teams in Organisationsform .....	332
Abbildung 88: Spannungsgeladene Dreieck bei der Entwicklung eines Teams.....	333
Abbildung 89: Beziehung zwischen Unternehmenskultur, Führungskraft und Führungskräfte-entwicklung .....	337

# **1. Einführung**

Seit den ersten Anfängen der Menschheit gibt es Kultur, die Kultur gehört quasi zur Natur des Menschen; seit der Entstehung von Arbeitsteilung und Spezialisierung in der menschlichen Gesellschaft werden Kooperation und Führung benötigt, Führung und Kultur sind dabei unauflöslich miteinander verbunden. Führung meint: zielorientierte soziale Aktivität, demzufolge muss die Entwicklung von Führungskraft (im Sinne einer ausgeprägten Fähigkeit) im konkreten Kontext mit Hilfe adäquater Denkweisen und geeigneter Methoden erfolgen.

Die vorliegende Arbeit wird im Vergleich der deutschen und der chinesischen Unternehmenskultur einen neuen Weg untersuchen, um solche Denkrichtungen und Methoden aufzudecken, insbesondere wie die Führungspotentiale, die durch Ausbildung und Training oder durch praktische Erfahrungen akkumuliert werden, in Aktivitäten umgesetzt werden können, um die Führungskräfte effektiv und effizient zu entwickeln.

## **1.1 Ausgangslage und Forschungsbedarf**

Diese Arbeit ist aus folgenden Überlegungen entstanden: die Globalisierung der Wirtschaft und die Verflechtung der Weltbeziehungen und der technologische Fortschritt vor allem in den Kommunikations- und Verkehrssystemen erfordern ein intensives Nachdenken über Interkulturalität, über die Neugestaltung von wirtschaftlichen Kontakten auf der Ebene menschlicher Beziehungen, insbesondere bei der Entwicklung der Führungskräfte.

Deutschland spielt in der Europäischen Union aber auch auf dem Weltmarkt eine wichtige Rolle, China ist ein wichtiger Akteur sowohl auf dem asiatischen als auch auf dem Weltmarkt, Deutschland und China haben exzellente Kontakte, da liegt es nahe, dass ich als Chinese den Wunsch habe, etwas zu der positiven Entwicklung beizutragen, indem ich die deutsche und die chinesische Unternehmenskultur untersuche und mein Augenmerk auf die Entwicklung von Führungskräften richte.

### **1.1.1 Politische Beziehungen**

China verfolgt eine unabhängige und selbstständige Außenpolitik des Friedens, trägt zur Förderung weltweiter Multipolarität sowie zum Aufbau einer gerechten und rationalen

Ordnung der Weltpolitik und -wirtschaft bei, und kämpft gegen jede Form von Hegemonismus und Machtpolitik, um eine günstige Umgebung für seine inneren wirtschaftlichen Entwicklungen zu garantieren.

Wegen der politischen Unterschiede und wegen der unterschiedlichen Wertmaßstäbe und Strategieinteressen sind die Beziehungen zwischen den Vereinigten Staaten von Amerika und der Volksrepublik China durch Konflikte und Widersprüche belastet; nach wie vor stehen Kooperationsprojekte vor Problemen oder einem Dilemma; aus diesem Grunde richtet die chinesische Regierung ihr politisches und wirtschaftliches Hauptinteresse zunehmend auf die Europäische Union.

Außerdem zeigt die deutsche Regierung mehr Verständnis für die chinesische Regierung und ihre Politik. Es deutet sich also ein entscheidender Paradigmenwechsel an: Dialog statt Auseinandersetzung, Bereitschaft, voneinander zu lernen statt Kritik, deshalb wurden der Rechtsstaatsdialog und der Menschenrecht dialog ins Leben gerufen.

Angesichts der strategischen Problematik, nicht zu einseitig von Japan und den USA abhängig zu werden, sucht China dafür in besonderem Maß auch deutsches Know-how. Deutsche Unternehmen haben wiederholt ihre grundsätzliche Bereitschaft geäußert, über den Transfer von Technologie und Know-how hinaus wunschgemäß auch durch mehr Investitionen zum Modernisierungsprogramm beizutragen.<sup>1</sup>

Die Besuche und Austauschbeziehungen in verschiedenen Ebenen und Bereichen sind häufig und kontinuierlich. *„Zwischen beiden Ländern gibt es einen regen hochrangigen Besuchs austausch. Mechanismen zur Koordination und Kooperation auf unterschiedlichen Ebenen zwischen den Ministern beider Länder wurden errichtet. Insbesondere die gegenseitigen Besuche zwischen den Staatsoberhäuptern und Regierungschefs beider Länder haben zur Vertiefung des gegenseitigen Verständnisses und zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern beigetragen. In vielen wichtigen internationalen Fragen vertreten China und Deutschland gleiche oder ähnliche Ansichten. Beide Seiten pflegen enge Konsultationen und eine gute Zusammenarbeit in wichtigen globalen Fragen.“*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Trommsdorff, V./ Wilpert, B. (1994), S. 2.

<sup>2</sup> [www.chinabotschaft.de\(21-11-2003\)](http://www.chinabotschaft.de(21-11-2003))



„China und Deutschland haben traditionell gute und freundschaftliche Beziehungen unterhalten. Unsere politischen Beziehungen sind - vor allem wegen der Unterschiede unserer Gesellschaftssysteme - dagegen eher jung. Unser Verhältnis entwickelt sich aber außerordentlich gut und auf breiter Basis.“<sup>3</sup>

Diese sich zunehmend besser entwickelnden bilateralen Beziehungen begünstigen natürlich auch die bilaterale Wirtschaft, die Investitionsbereitschaft und den Handel.

### 1.1.2 Wirtschaftliche Verbindungen

Im Kontext der Globalisierung sind die wirtschaftlichen Verflechtungen Grundstein und Essenz für alle anderen Verhältnisse.

Für China als größtes Entwicklungsland und Deutschland als eines der wichtigsten Industrieländer (Schlüsselmitglied der G7/8-Staaten und größtes Mitgliedsland der EU), haben die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen eine große Bedeutung und die Kooperation vollzieht sich in enger Komplementarität: „China ist mittlerweile der wichtigste Wirtschaftspartner Deutschlands in Asien, Deutschland ist Chinas wichtigster Handelspartner in Europa.“<sup>4</sup> „Die deutsch-chinesischen Wirtschaftsbeziehungen entwickelten sich mit atemberaubendem Tempo zu einer Erfolgsstory. 1972 exportierten deutsche Unternehmen Waren für gerade 270 Millionen Euro, heute sind es fünfzigmal mehr. China ist der wichtigste deutsche Exportmarkt in Asien - vor Japan. Aus Chinas Sicht ist Deutschland der größte europäische Handelspartner und in den letzten Jahren auch der größte europäische Investor.“<sup>5</sup> „Deutschland ist der größte Handelspartner Chinas in Europa. Das Handelsvolumen zwischen China und Deutschland betrug im Jahr 2002 27,8 Mrd. US-Dollar.“<sup>6</sup>

Die Regeln der Welthandelsorganisation (WTO) bilden das Rückgrat des internationalen Handels und Wirtschaftsaustauschs. Mit der Aufnahme Chinas in die WTO werden die Rahmenbedingungen für ausländische Investitionen weiter verbessert, um den Investitionsstandort insbesondere für mittelständische Unternehmen noch attraktiver zu gestalten. In solchen Konstellationen haben deutsche und chinesische Unternehmen

---

<sup>3</sup> [www.deutschebotschaft-china.org/de\(21-11-2003a\)](http://www.deutschebotschaft-china.org/de(21-11-2003a))

<sup>4</sup> [www.auswaerwartiges-amt.de\(21-11-2003\)](http://www.auswaerwartiges-amt.de(21-11-2003))

<sup>5</sup> Ebd.

<sup>6</sup> [www.chinabotschaft.de\(21-11-2003\)](http://www.chinabotschaft.de(21-11-2003))

doch größere Kooperationsgelegenheiten, aber es müssen die Unternehmer beider Länder einander verstehen, so dass sie besser zusammenarbeiten können.

Nach der Einleitung der Politik „Reform nach innen und Öffnung nach außen“ und der umwälzenden Änderung der Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft gelten auch in China grundsätzlich die marktwirtschaftlichen Regeln und Mechanismen, besonders werden die nicht-staatlichen Wirtschaftssektoren von Regierung und Gesellschaft identifiziert, unterstützt und gefördert, so dass sie sich schnell entwickeln können. Die Rahmenbedingungen von Investitionen wie Rechtssicherheit und Vertragsfreiheit wurden bereits verbessert, insbesondere die hohe Wachstumsrate von jährlich 7-8% in China ist Antriebskraft und Anziehungskraft in der depressionsgefährdeten Weltwirtschaft. „Über die Bedeutung als Handelspartner hinaus ist China zudem zu einem weltweit attraktiven Investitionsstandort geworden, an dem auch alle großen deutschen Unternehmen mit eigenen Fertigungsstätten vertreten sind.“<sup>7</sup>

„Die deutschen Investitionen in China fließen vor allem in den Automobilsektor -VW ist eine der bekanntesten Marken in China mit einem Marktanteil von nahezu 50%. BMW hat im März 2003 einen Joint-Venture- Vertrag zur Herstellung von PKWs in China unterzeichnen können - danach folgen die Chemische Industrie und der Maschinenbau. So planen BASF und Bayer Investitionen in Milliardenhöhe.“<sup>8</sup> Hier ist besonders die VW AG hervorzuheben, deren Investition in China nicht nur wirtschaftliche Erfolge hervorgebracht, sondern auch das Renommee sowohl für deutsche Wirtschaftskreise als auch für die Deutschen allgemein erhöht hat; in den Augen der Chinesen gilt solche Investition als weise Strategie und langfristige Orientierung.

Der Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHK) nach „plant fast jedes vierte deutsche Industrieunternehmen eine Verlagerung zumindest eines Teils seiner Produktion an ausländische Standorte“<sup>9</sup> in den nächsten drei Jahren, um Wachstumsmärkte zu erschließen und Kostenvorteile zu nutzen. „Wichtige Zielregionen der Verlagerungen bleiben vor allem bisherige EU-Länder sowie Mittel- und Osteuropa; zunehmend rückt auch Asien in den Mittelpunkt.“<sup>10</sup> Nach Berichten der chinesischen Bot-

---

<sup>7</sup> [www.deutschebotschaft-china.org/de\(21-11-2003b\)](http://www.deutschebotschaft-china.org/de(21-11-2003b))

<sup>8</sup> [www.auswaerwartiges-amt.de\(21-11-2003\)](http://www.auswaerwartiges-amt.de(21-11-2003))

<sup>9</sup> DIHK (2003), S.1.

<sup>10</sup> <http://www.hihk.de>

schaft in Deutschland „haben bis zum heutigen Tag sich in der Volksrepublik China über 1600 deutsche Unternehmen niedergelassen.“<sup>11</sup>

Die Wirtschaft soll eine ganzheitliche und langfristige sowie eine balancierte Orientierung haben; diese beiden Ansichtspunkte sind eng verbunden und untrennbar. Nur mit einer ganzheitlichen und langfristigen Denkmethode kann die wirtschaftliche und ökologische (Input- Output) Balance erreicht werden; nur wenn auch die verschiedenen Balancen sorgfältig und sensitiv berücksichtigt werden, kann die Unternehmung langfristig überleben und sich entwickeln; dieser Ansatz gilt auch für die Beziehungen der deutschen und chinesischen Wirtschaft.

Mittlerweile gibt es jedoch auch schon die Einsicht, dass chinesische Unternehmen in Deutschland auch in die industriellen Sektoren außer den traditionellen Dienstleistungsbereichen z. B. Restaurants und Tourismus investieren. Das ist aber nur ein Anfang und erfolgt in kleinen Schritten, trotzdem sollen die Wirkungen und Einflüsse nicht ignoriert oder dem Zufall überlassen werden. Deshalb kann die vorliegende Arbeit für die aktuell in China tätigen deutschen Unternehmen und auch für die zukünftig in Deutschland tätigen chinesischen Unternehmen nützlich sein. Die Rahmenbedingungen sind die Unternehmenskontexte und damit Ausgangspunkt dieser Untersuchung und Forschung.

Alle vorliegenden Daten und Fakten sind Grundlage dieser Arbeit. Für die bilateralen Kooperationen in verschiedenen Bereichen und Ebenen sind nicht nur „harte“ Umfeldfaktoren zu liefern, sondern das wechselseitige Verständnis der jeweils anderen und eigenartigen Kulturen kann die „weichen“ Faktoren für die tieferen Beziehungen in Kooperationen ans Licht bringen.

### 1.1.3 Wissenschaftlich-technologische Zusammenarbeit

Deutschland ist eine der stärksten Industrienationen mit einem großen technologischen Potential, das Prädikat „Made in Germany“ steht in China für Qualität, High-Tech und Zuverlässigkeit.

*„Die wissenschaftlich-technologische Zusammenarbeit Chinas mit Deutschland hat sich in den letzten Jahren deutlich intensiviert. China ist inzwischen sowohl nach der Zahl der gemeinsamen Projekte als auch nach dem Finanzvolumen der wichtigste Koopera-*

---

<sup>11</sup> <http://www.china-botschaft.de>

*tionspartner Deutschlands. Nahezu alle bedeutenden Forschungseinrichtungen, zahlreiche Universitäten und bei vielen Projekten auch industrielle Partner sind auf beiden Seiten in die Zusammenarbeit einbezogen.*<sup>12</sup>

„Deutschland ist auch das Land in Europa, aus dem China die meisten Technologien einführt. Bis zum November 2002 unterhält Deutschland in China 3010 Projekte mit direkter Kapitalbeteiligung im Wert von ca. 8 Mrd. US-Dollar, mit dem Schwerpunkt im Bereich wie Verkehr, Telekommunikation, Energiewirtschaft und Infrastruktur.“<sup>13</sup>

„Im Jahr 1997 haben beide Länder das Dialogforum für Hochtechnologie ins Leben gerufen. Mehr als 300 chinesische und knapp 100 deutsche Hochschulen und Universitäten Partnerschaften geschlossen.“<sup>14</sup>

Auch in den Bereichen Wissenschaft und Technik, Bildung, Kultur, Umweltschutz etc. werden die Zusammenarbeit und der Austausch ständig ausgebaut. Es hat sich ein vielfältiges Geflecht von Austauschbeziehungen auf unterschiedlichen Ebenen, über verschiedene Kanäle herausgebildet. Der Bau und die erste kommerzielle Nutzung der Transrapid-Magnetschwebbahn in Shanghai, sowie die Zusammenarbeit beim Galileo Satellitenplan sind auch ein Beispiel für technologische Beziehungen.

#### 1.1.4 Kulturelle und gesellschaftliche Kontakte

Im September hat der ehemalige Bundespräsident Johannes Rau China besucht; während die Besuche von anderen Personen oft auf unmittelbare Interessen abzielten, so haben die Besuche von Herrn Präsidenten Rau tiefgreifende und vielfältige Bedeutung für die Freundschaft zwischen dem deutschen und dem chinesischen Volk gehabt.

In diesem Zusammenhang ist es wertvoll, auf eine kleine Episode hinzuweisen, die sich in Nanjing abgespielt hat, und in der ein Deutscher in den Dreißiger Jahren des vorigen Jahrhunderts, es war der Siemens-Repräsentant John Rabe, mehr als 600 Chinesen 1937 in seinem Haus und in seinem Garten beherbergt und sie so vor der brutalen japanischen Besatzungsmacht gerettet hat. Der 1950 gestorbene John Rabe hat mit Zivilcourage Tausende von Chinesen vor einem schrecklichen Tod bewahrt, indem er in Nanjing eine "Sicherheitszone" schuf. Heute steht seine Büste auf dem Siemensgelände. Diese

---

<sup>12</sup> [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de)(21-11-2003)

<sup>13</sup> [www.chinabotschaft.de](http://www.chinabotschaft.de) (21-11-2003)

<sup>14</sup> [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de)(21-11-2003)

inzwischen fast vergessene Szene reflektiert einen typischen Aspekt von gesellschaftlichen Beziehungen für normale Menschen, sie ist der fundamentale Grundstein für andere Relationen zwischen beiden Ländern

„Zwischen Deutschland und China besteht ein bilaterales Kulturabkommen aus dem Jahr 1979. Auf seiner Grundlage werden Zweijahres-Kulturaustauschprogramme vereinbart. Die letzten Kulturkonsultationen haben im Mai 2000 in Peking stattgefunden. China war Schwerpunktland der Asien-Pazifik-Wochen 2002 in Berlin.“<sup>15</sup>

Deutschland als Destinationland für chinesischen Touristen attrahiert jährlich mehr als 100.000 chinesische Reisende; das hat außer ökonomischen Vorteilen vor allem mehr Bedeutung für das gegenseitige Verständnis und den gesellschaftlichen und kulturellen Austausch. Mittlerweile studieren mehr als 13.000 Chinesinnen und Chinesen (sowohl staatliche Stipendiaten als auch Selbstfinanzierte) in Deutschland, die über die wissenschaftliche Zusammenarbeit hinaus eine hervorragende Bedeutung als Brückenbauer für die interkulturelle Kommunikation darstellen.

Zugleich studieren und arbeiten heutzutage mehr und mehr Deutsche auch in China. Angesichts der geschichtlichen Hintergründe, und besonders wegen der Bereitschaft sich intensiv mit der eigenen Geschichte auseinanderzusetzen, gewinnen die Deutschen einen hohen Respekt von Chinesen; außerdem haben beide Länder eine ähnliche geschichtliche Struktur mit einer langen und komplexen Zeit des Feudalismus sowie einer hohen Zivilisation; die Kommunikation der beiden Völker im „nicht-offiziellen Austausch ist vielgestaltig und inhaltsreich. Zwischen chinesischen Provinzen bzw. Städten und deutschen Bundesländern bzw. Städten sind 42 Partnerschaften geschlossen worden. Der direkte kulturelle Austausch entwickelt sich lebhaft.“<sup>16</sup>

Kultur wie auch Unternehmenskultur besteht nur als Wahrnehmungsphänomen und entwickelt sich im konkreten Kontext, das nachfolgende Kapitel 2 wird darauf ausführlich eingehen. Die obigen Faktoren liefern geeignete Umgebungen für einen Vergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur, gleichzeitig lassen die exzellenten bilateralen Beziehungen und engen Verbindungen und Kooperationen auch die Führungskräfteentwicklung im Vergleich deutscher und chinesischer Unternehmenskultur

---

<sup>15</sup> [www.auswaerwartiges-amt.de\(21-11-2003\)](http://www.auswaerwartiges-amt.de(21-11-2003))

<sup>16</sup> [www.chinabotschaft.de\(21-11-2003\)](http://www.chinabotschaft.de(21-11-2003))

an aktuellen und tiefergehenden Bedeutungen gewinnen, um das Verständnis und die Zusammenarbeit weiter zu vertiefen.

#### 1.1.5 Widerspruch zwischen Internationalisierung und Individualisierung

Infolge der Informationsexplosion, der internationalen Verflechtungen und der atemberaubenden Kommunikationstechnologie entsteht die Globalisierung; die Netze und Verkehrsmittel machen Internationalisierung möglich und notwendig, die Produktionsprozesse der Unternehmen weltweit werden gesetzmäßig und ökonomisch standardisiert, durch die zunehmende Automatisierung wird das Individuum vereinzelt, mit der Erhöhung des Lebensstandards und mit den wachsenden Konsum-Bedürfnissen erwacht aber gleichzeitig das Bedürfnis der Selbstverwirklichung und der Individuation. Globalisierung und Individualisierung erweisen sich somit als unterschiedliche Pole des gleichen weltweit wirkenden Phänomens, dem allerdings in der Tiefe die jeweils anderen kulturellen Traditionen prägend zugrunde liegen.

International tätige Unternehmen müssen, besonders wenn sie neue Märkte erschließen und die Wettbewerbsfähigkeit verstärken wollen, ein tiefes Verständnis sowohl der eigenen als auch der „fremden“ Kultur entwickeln und die Widersprüche zwischen Globalisierung und Individualisierung, zwischen Interessenpluralität und Individualismus erkennen. Erst dann können sie in einem anderen Land angemessen agieren.

„Als Fazit kann festgehalten werden, daß Organisationen sich weltweit in ihren Abläufen und ihrer Technologie zwar immer ähnlicher werden, daß aber die Unterschiede im Verhalten der Organisationsmitglieder trotzdem bestehen bleiben und, wenn überhaupt, nur langfristigen Veränderungen unterliegen.“<sup>17</sup>

#### 1.1.6 Untrennbarkeit der Führungskräfteentwicklung und Unternehmenskultur

Führungskräfteentwicklung und Unternehmenskultur sind beides wichtige Aspekte von bestehenden und neu aufzubauenden Unternehmen, sie sind zwei Bestandteile eines einheitlichen Prozesses, einerseits Unternehmenskultur als die Ausprägung von Führungskräften, andererseits Unternehmenskultur als die Umgebung der Führungskräfteentwicklung und Führungskräfteverwirklichung, sie hängen voneinander ab und stützen

---

<sup>17</sup> Weber, W./ Festing, M./ Dowling, P. J. /Schuler, R. S.(1998), S.58.

einander. „Gute und qualifizierte Führungspersonen sind in den heutigen Organisationen, ob in Krankenhäusern, Regierungsstellen, in der Industrie oder in Gewerkschaftsverbänden, die kostbarste und zugleich die knappste Ressource in unsere Zeit“<sup>18</sup>, häufig wird Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor beschrieben, „Führungskräfte sind immer Kulturagenten - ob sie wollen oder nicht.“<sup>19</sup> Unternehmenskultur ist wie eine Bühne und die Führungspersonen sind wie die Schauspieler, je stärker die Führungskräfte, desto größer und reger wird die Bühne. Im folgenden Teil (2.3) wird die dynamische Beziehung der Führungskräfte und Unternehmenskultur ausführlich beschrieben.

## 1.2 Problemstellung

Unternehmenskultur und Führungskräfteentwicklung im Sinne von Gestaltung von Führungsfähigkeiten kann man nicht wirklich trennen; sie haben enge Zusammenhänge und starke gegenseitige Wechselwirkungen, sie wachsen und verändern sich zusammen, sie sind beide Antriebskräfte der Unternehmensentwicklung und -fortschritte, aber in der konkreten Arbeit und in der theoretischen Forschung gibt es die nachfolgend aufgeführten Probleme.

### 1.2.1 Die Grenzen der Führungskräfteentwicklung in der Theorie und ihre mangelnde Ausrichtung in der Praxis

In der deutschsprachigen Literatur wird Führungskräfteentwicklung bzw. Management Development als ein auf eine bestimmte Zielgruppe zugeschnittener Teilbereich der Personalentwicklung angesehen, sie beschäftigt sich mit der umfassenden Weiterbildung und Förderung von Führungspersonen. Obwohl eine ganze Reihe von Tatsachen dafür sprechen, die Entwicklung von Führungskräften als eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung zu betrachten, finden sich im Vergleich zur Fülle der Personalentwicklungsliteratur im deutschsprachigen Raum vergleichsweise wenige spezifische Ausführungen zur Entwicklung von Führungskräften im hier verstandenen Sinn von gestalteten Führungsfähigkeiten.<sup>19</sup>

---

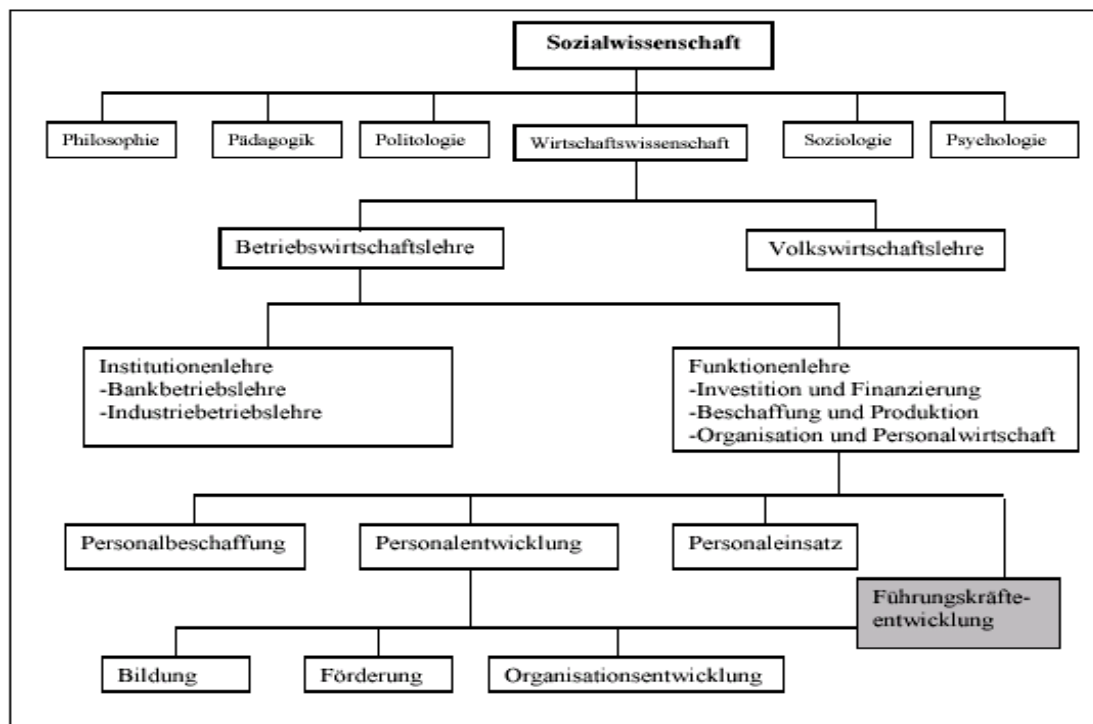
<sup>18</sup> Weinert, A. B. (1998), S. 419.

<sup>19</sup> Karg, P.W. / Lurse, K./ Meister, H. (2001), S. 41.

<sup>19</sup> Vgl. Conrads, S. (1997), S. 39.

Infolge der Wichtigkeit von Führung, vor allem der Führungskraft und der Besonderheiten des Führungsverhaltens, gewinnt die Führungskräfteentwicklung eine immer wichtigere Rolle in der Personalentwicklung; es zeichnet sich die Tendenz ab, dass zukünftig die Führungskräfteentwicklung im hier verstandenen Sinn eine Teildisziplin der Personalwirtschaft wie die Personalentwicklung sein wird.

(Abbildung 1)



**Abbildung 1: Einordnung der Führungskräfteentwicklung in das Wissenschaftsgefüge**

Quelle: mod. nach Becker, M.(2002b), S. 18.

Aber derzeit deckt die Forschung der Führungskräfteentwicklung nur partiell die notwendigen Inhalte, Ziele, Methoden, Instrumente und Maßnahmen etc. ab; es fehlt eine systematische und vollständige Beschreibung der Führungskräfteentwicklung.

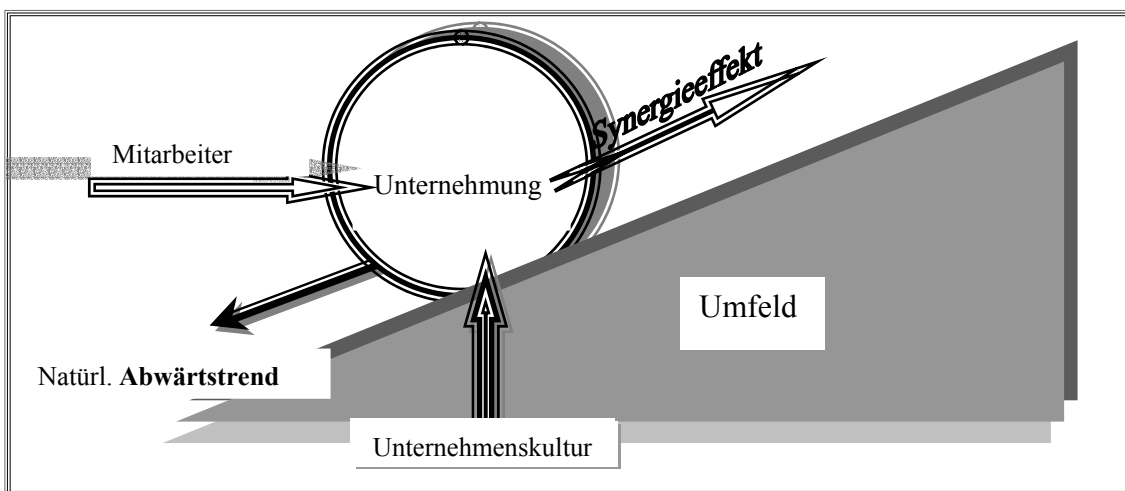
In dieser Arbeit wird die Führungskräfteentwicklung unter systematischen und ganzheitlichen Gesichtspunkten und in den Rahmenbedingungen verschiedener Unternehmenskulturen erforscht, um ein systematisches und vollständiges Wissenschaftssystem zu konstituieren. Dabei werden vorhandene Erkenntnisse und Theorien zur Führungskräfteentwicklung diskutiert und auf ihre Brauchbarkeit hin überprüft. Der neue Aspekt dieser Arbeit ist die innovative Verknüpfung der Theorie der Führungskräfteent-



wicklung mit der Unternehmenskultur, mit der Fähigkeit zu Effizienzaktivität und dem Begriff der Psycheweisheit oder „Psychosophie“.

Dr. Wesner (2002) (Leiter Vorstand Personal-Stab bei der Volkswagen AG) formulierte: *“Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik setzt auf Kontinuität des unternehmerischen Erfolgs. Diese Kontinuität wurzelt in der effizienten Führungsmannschaft, einem lebendigen Organismus, den es zu pflegen, zu fördern und weiterzuentwickeln gilt. Dieser Prozess verlangt nach neuen Instrumentarien. Führungssysteme und Führungsmannschaften sind Degenerationsprozessen unterworfen, die in die Gefahr münden, dass Mittelmaß wieder Mittelmaß einstellt.”*<sup>20</sup>

Deshalb gewinnt Führung in der Praxis zweifellos eine wichtige Bedeutung. Führungskräfteentwicklung sowohl der eigenen wie auch der fremden ist der erste Kern von Führungsaufgaben. Die Führenden werden die Wirkungskräfte von Mitarbeitern und die Einwirkung der Unternehmenskultur integrieren, um ein Zusammenspiel der Kräfte zu bewirken wie in Abbildung 2. dargestellt. Sie sollen in der Gegenrichtung zu den Fallkräften, d.h. dem natürlichen Abwärtstrend entgegenwirken.



**Abbildung 2: Bedeutung der Führungskräfte**

Aber in der Praxis erhält die Führungskräfteentwicklung nicht so viel Beachtung wie die Personalentwicklung oder wird nur verbal propagiert; das Hauptgewicht liegt im allgemeinen nur in der Personalentwicklung, diese Situation entspricht nicht den wirkli-

<sup>20</sup> Wesner, E. (2002), S.207

chen Anforderungen in dieser rasch wechselnde Wirtschafts- und Kulturgesellschaft. Die Ursache finden wir in folgenden Faktoren: einerseits mangelt es an der Umsetzung von praktikablen und systematischen Theorien auch aus anderen Disziplinen, dies führt in der Praxis eine Richtungslosigkeit der Führungskräfte-entwicklung, andererseits ist die Struktur des Führungswissens und des Führungsverhaltens oft komplex, unsystematisch, spontan, unprogrammiert und dynamisch und folgt auch keinen Regeln, manchmal kann ein solches Wissen sogar nur gefühlt, nicht aber in Worten ausgedrückt oder beschrieben werden (sogenannte Bauchentscheidungen, tacit knowledge), außerdem ist es sehr stark von Situationen abhängig (Unternehmenskultur ist die unmittelbare Ausprägungsform solcher Situationen). Führungskräfteentwicklung verharrt deshalb zum einen auf der Ebene von Bildungsmaßnahmen (strukturiertes Wissen), die Führungskräfte zu entwickeln; oder durch Förderung und Anreize (Motivation) wird auf einer etwas höheren Ebene die Entwicklung der Führungspotentiale vorangebracht; auf der Ebene der Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik kann es zu Machtkämpfen kommen oder man betreibt Fallanalysen, aber wie die Führungspotentiale effizient in Aktivität umgesetzt werden können, das eine große Kluft und oft ein beschränkender Flaschenhals in der Führungskräfteentwicklung. Diese Arbeit will versuchen in Verbindung mit der konkreten Situation, besonders auf dem Hintergrund einer konkreten Unternehmenskultur zu zeigen, wie man das Führungspotential realisieren könnte.

### 1.2.2 Mangel an systematischer und ganzheitlicher Forschung zwischen Führungskräfteentwicklung und Unternehmenskultur

In der Praxis gibt es einen engen Zusammenhang zwischen Führungskräften und Unternehmenskultur, zum einen beeinflussen die Führungskräfte den Charakter der Unternehmenskultur (in verschiedenen Phasen und Formen), zum andern bedingt die Unternehmenskultur die Führungskräfteentwicklung und die Realisierung des Führungspotentials.

Wesner (2002) betonte auch, „Jungen Führungskräften fehlt häufig transkulturelle Kompetenz. Globale Unternehmen verlangen diese Kompetenz jedoch sehr stark, da kulturelle Vielfalt im Management-Kader zur Stärkung des Wettbewerbsvorteils bei-

trägt.“<sup>21</sup> Darin ist auch die Ursache dafür zu sehen, dass Managementmethoden und -techniken eines Unternehmens nicht so einfach mechanistisch und dogmatisch auf ein anderes übertragen werden können; im übrigen gibt es weder gleiche noch eine beste Unternehmenskultur; nur durch enge Zusammenarbeit und ganzheitliche Anpassung können Unternehmenskultur und Führungskräfteentwicklung optimal und effizient zusammenwirken.

Weinert stellt fest: „Über lange Zeit hin wurden unterschiedliche Kulturen in der Führungsforschung bzw. in der Entwicklung von Führungsmodellen ignoriert oder als unnötiger Luxusgegenstand angesehen.“<sup>22</sup>

Unternehmenskultur und Führungskräfte sind zwei Seiten einer Medaille; es kann nicht eine der beiden einfach ignoriert werden, sondern eine wichtige Funktion von Führungspersonen ist es, die Unternehmenskultur bewusst zu begründen, zu lenken und zu einem geeigneten und günstigen Zeitpunkt zu verändern.<sup>23</sup> Unternehmenskultur und Führungskraft haben viele gleiche oder ähnliche Eigenschaften, auch als Konstrukt auf der Makroebene haben beide vielfältige Ausprägungsformen; wenn man nur Phänomen an der Oberfläche anschaut, kann man die tieferen essenziellen Aspekte nicht entdecken; es haben aber beide tiefgehende und weitreichende Einflüsse auf die Unternehmenstätigkeiten, und diese Wirkungen müssen sorgfältig wahrgenommen werden, sind aber manchmal schwer zu messen und beschreiben.

In der Mikroebene haben beide Aspekte relative Stabilität und können nur durch bewusste Evolution entwickelt werden, es gibt kaum einmal revolutionäre Entwicklungen oder Wunder; Führungskräfte und Unternehmenskultur unterliegen dabei einem Prozess von zuerst quantitativer und dann qualitativer Veränderung.

Aus dem oben Gesagten folgt, dass nur durch die Erforschung des Zusammenhangs von Führungskraft und Unternehmenskultur unter verschiedenen Aspekten und Dimensionen Führungskräfte mit Unternehmenskultur eng und effektiv verbunden werden können, um die Gesetzmäßigkeiten und Regeln zu entdecken und optimal anzupassen. Obgleich in der Literatur Übereinstimmung darüber herrscht, dass Führungskraft und Unternehmenskultur nur in gegenseitiger Abstimmung funktionieren. „Die Führungskraft als

---

<sup>21</sup> Wesner, E. (2002), S.208.

<sup>22</sup> Weinert A. B. (1998) S.495.

<sup>23</sup> Vgl. LUO, Z. (1997), S.158)

Schöpfer und Ausdruck der Unternehmenskultur<sup>24</sup>“, „Unternehmenskultur gestalten - die zentrale Führungsaufgabe“ und „Führungskräfte sind Kulturtragende<sup>25</sup>“. Allerdings bleibt die Frage offen, wie Führungskräfteentwicklung im Kontext von Unternehmenskultur unabhängig von Bildung und Lernen durchgeführt werden kann.

### 1.2.3 Bedeutung des Vergleichs deutscher und chinesischer Unternehmenskultur

Infolge der Rezession in den Vereinigten Staaten und das gleichzeitige wachsende und als Gefahr angesehene Potenzial der japanischen Wirtschaft entstand die Forschung zum Vergleich der Unternehmenskultur (interkulturelle Vergleiche) in den USA in den 80er Jahren; inzwischen haben wegen der Globalisierungsbestrebungen der Unternehmen und der damit verbundenen Akquisitionen und Fusionen die Forschungen zum Vergleich der Unternehmenskultur größere Bedeutung gewonnen<sup>26</sup>, aber aus vielerlei verschiedenen Gründen beginnt die Erforschung der chinesischen Unternehmenskultur erst später. In China ermangelt diese Forschung noch einer systematischen Methode; die Forschungen der Unternehmenskultur fokussieren dort meistens in zwei Richtungen: CI-Design oder Analyse der Unternehmensphilosophie mit Fallstudien; deshalb stellt die chinesische Unternehmenskultur noch weitgehend ein Mysterium dar.

Geschichtlich gesehen entwickelt sich die chinesische moderne Wirtschaft relativ spät, entsprechend setzen die Forschungen zur Unternehmensführungen auch relativ spät ein. Vor den 80er Jahren war die chinesische Wirtschaft eine typische Planwirtschaft mit tiefgreifenden politischen Prägungen: die gesamte Produktion, die Beschaffung und der Vertrieb wurden von der Regierung streng kontrolliert und geplant. In den 80 - 90er Jahren war eine Periode des Auftauens, in der war die Wirtschaftskontrolle ein bisschen lockerer, neben der staatlichen Wirtschaft entstand auch eine nicht-staatliche Wirtschaft wie Joint-Ventures, Kooperationen, direkte Investitionen mit ausländischen Unternehmen und mit einigen wenigen Selbstständigen. Von 1990 bis 1997 war eine Periode der Erprobung, in der die Wirtschaftskontrolle weiter gelockert wurde und fortschrittliche ausländische Managementmethoden in China eingeführt wurden und die nicht-staatliche Wirtschaft entwickelte sich weiter und schneller. Von 1997 - 2002 war eine

---

<sup>24</sup> Neuberger, O./Kompa, A. (1987), S. 200.

<sup>25</sup> Karg, P. W. / Lurse, K./ Meister, H. (2001), S. 37.

<sup>26</sup> vgl. Gontard, M. (2002), S. 2.

Periode des Nachdenkens oder der Konsolidierung, in der die Erfahrungen der wirtschaftlichen Entwicklung gesammelt und ausgewertet wurden, um die weitere Entwicklung vorzubereiten.

Nach 2002 beginnt mit der Aufnahme Chinas in die WTO, der legislativen Absicherung und Positionsfeststellung von Privatwirtschaft und -eigentum und damit auch der raschen Entwicklung des Privatsektors eine neue Entwicklungsperiode.

Unter dem Einfluss der traditionellen Philosophie und Ideologie haben die chinesischen Unternehmen die Tradition der Achtung des Menschen, der Vermeidung von Konflikten und des Verlangens der Synharmonie (和, HE), „Bemühungen um Menschen und Erziehung der Mitarbeiter“, und auch „die Politische geistige Arbeit -Erziehung zur Ideologie“. Alle Herrscher glauben, „wer das Vertrauen der Völker bekommen kann, kann die Welt beherrschen“ - sagt Konfuzius; „wer eine gute Moral hat, kann Hilfe der Völker bekommen; wer schlechte Moral hat, wird kaum Hilfe bekommen“ sagt Mengzi. Zu bedenken ist, dass China ein unterentwickeltes landwirtschaftliches Land ist, in dem die Familie die zentrale und fundamentale gesellschaftliche Einheit ist; der Händler oder Kaufmann kommt nicht eine so hohe soziale Position zu wie dem Beamten oder auch dem Bauern; Es besteht die tiefe Überzeugung „Freundschaft und Vertrauen sind wichtiger als Profit“, „die menschlichen Beziehungen sind wertvoller als Gold“; zur theoretischen Fundierung einer solchen Meinung wird ein eigener Motivations- und Managementansatz gebraucht. Andererseits gibt es auch Vorurteile über Deutsche und Deutschland.

In dieser Arbeit soll die deutsche und die chinesische Unternehmenskultur eingehend und breit untersucht und miteinander verglichen werden, um die wirtschaftlichen bilateralen Ergänzungen zu erschließen. Erkenntnisleitend soll dabei sein, dass Unternehmensführung nicht nur ein objektiver gesetzmäßig verlaufender Prozess ist, sondern dass in ihn auch die jeweilige Ausprägung der Persönlichkeit, Wertvorstellungen und Lebenserfahrungen einfließen; Führung braucht nicht nur Reasoning, Logik, Vernunft, Entscheidung und Auswahl sondern auch Intuition, Leidenschaften und Inspirationen; manchmal ist sie eine vernunftgeprägte Aktivität, manchmal wird sie aber auch stärker von Emotionen, Stimmungen und Reaktionen auf das Umfeld beeinflusst. Die Führungspersonen sind keine Computer, manchmal folgen sie in Denkweise und Entschei-

derung nicht logischen Regeln, sondern wenden Heuristiken an; wirtschaftliche Aktivitäten sind auch nicht so kalkulierbar wie ein Schachspiel, sie sind durch viele Einflussfaktoren und Wechselhaftigkeit geprägt; sie sind voll schwieriger Herausforderungen und auch Chancen, die sie auch schnell wieder verlieren können.<sup>27</sup> Deshalb kann die Forschung der Führungskräfteentwicklung nur in bestimmten Situationen und im konkreten Umfeld erfolgen, und Unternehmenskultur ist die generelle Ausprägungsform solcher Situationen und Umfelder.

Aufgrund vorstehender Fragestellungen wird **Führungskräfteentwicklung im Vergleich deutscher und chinesischer Unternehmenskultur** als eine anwendungsorientierte Forschung mit einer systematischen Synthese der Methoden, Techniken und Prinzipien aus anderen Disziplinen angesehen und verwendet.

### **1.3 Basistheorien und Forschungsbasisannahmen**

Jede wissenschaftliche Arbeit setzt das vorhandene theoretische Wissen, fachliche Richtungen und Erkenntnisse sowie Gesetzmäßigkeiten voraus, d.h. man baut immer auf Vorhandenem auf. Auf Basis des Stands der wissenschaftlichen Forschung und der gesammelten eigenen praktischen Erfahrungen in Bezug auf den Forschungsgegenstand werden hier nachfolgend bestimmte Annahmen zum Thema vorgestellt, wird das Forschungsobjekt nach den konkreten Umfeldfaktoren analysiert, um die Forschungsziele zu erreichen. Als interdisziplinäre anwendungsorientierte Forschung folgt die Arbeit diesen Regeln, deshalb werden in diesem Teil zuerst die Basistheorie (1.3.1) und dann die Forschungsbasisannahmen (1.3.2) vorgestellt.

#### 1.3.1 Basistheorien

Wie der Titel schon zeigt, handelt es sich bei dieser Untersuchung um eine anwendungsorientierte interdisziplinäre Forschungsarbeit, die aus drei Teilen besteht: Führungskräfteentwicklung, Unternehmenskultur, sowie Unternehmenskulturvergleich, die mit komplizierten Wechselwirkungen und Strukturen, mit zunehmenden Unbestimmbarkeiten und Dynamik, mit Kontingenz und Differenz etc. systemtheoretische Eigenschaften ausprägen, die auch von der Umwelt oder von Kontexten beschränkt und be-

---

<sup>27</sup> Vgl. LIU, X. (1996), S. 96.

einflusst werden; deshalb müssen hier nach den Grundansätzen des Systemdenkens die psychologischen und soziologischen Theorien und Methoden integriert werden und unter dem Grundansatz der Betriebswirtschaftslehre die komplexen und impliziten Zusammenhänge formuliert und verdeutlicht werden, um die weitere theoretische Forschung und pragmatische Anwendung zu begünstigen. Zur Erreichung solcher Ziele sind die Anlehnung an und Assimilation von Erkenntnissen aus anderen Disziplinen notwendig.

Führungskräfteentwicklung als eine Teildisziplin von Personalentwicklung, die noch nicht eine reife Forschungsdisziplin ist<sup>28</sup>, und Unternehmenskultur als eine ganz junge Interdisziplin können nicht separat gestaltet werden. Da sich die Führungskräfte und die Unternehmenskultur als eine Ganzheit wechselseitig beeinflussen, können nur mit systematischem Einsatz von Methoden und Prinzipien in der Realität die verschiedenen Tatsachen gefunden werden, die dann erforscht werden können, um dann danach mit den eventuell gefundenen Prinzipien und Grundsätzen die reale Welt weiter zu verändern und zu beeinflussen.

Diese Forschung enthält drei der folgenden Hauptpunkte von wissenschaftlicher Forschung:

**(1) Probleme**

**(2) Methoden**

**(3) Ziele.**<sup>29</sup>

Führungskräfteentwicklung ist eine anwendungsorientierte Forschung, das heißt, zuerst werden die Probleme aus der realen Welt in Form der Unternehmenskultur ausgedrückt und beschrieben, dann werden die Probleme mit systematischen und psychologischen Methoden analysiert und untersucht, um Kausalbeziehungen und Wirkungsprinzipien zu finden, schließlich werden als Forschungsziele gestaltende Maßnahmen und Instrumenten entwickelt. In diesem Zusammenhang fungieren die systemtheoretischen Regeln und Prinzipien als Leitlinie und die Betriebswirtschaftslehre, besonders Organisation und Personal, als impliziter Grundstein. Dieser Prozess ist in Abbildung 3 dargestellt.

---

<sup>28</sup> Vgl. Becker, M.(2002), S.12.

<sup>29</sup> Vgl. ZHANG, C.(1994), S. 4.

Die Forschungsobjekte der Führungskräfteentwicklung sind Führungskräfte; und das Erfahrungsobjekt der Führungskräfteentwicklung ist der Führende und sein Führungsverhalten; der Forschungskontext ist die Unternehmenskultur.

Nach Max Weber „als Urvater der deutschen Soziologie“<sup>30</sup> ist Soziologie „eine Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will“<sup>31</sup>. Wie im Kapitel 2. ausgeführt drückt Unternehmenskultur auch die kollektive Handelneigenschaft der Menschen in einer konkreten Unternehmung mit dualistischen Eigenschaften aus, deshalb kann mithilfe von soziologischen Theorien und Forschungsmethoden die Unternehmenskultur „verstanden“ und „erklärt“ werden, und die Hawthorne Experimente (1924-1932) von Mayo bestätigten auch die Notwendigkeit und Wichtigkeit solcher Beziehungen in der Unternehmensführung für Maximalleistung und Dauerleistung.<sup>32</sup>

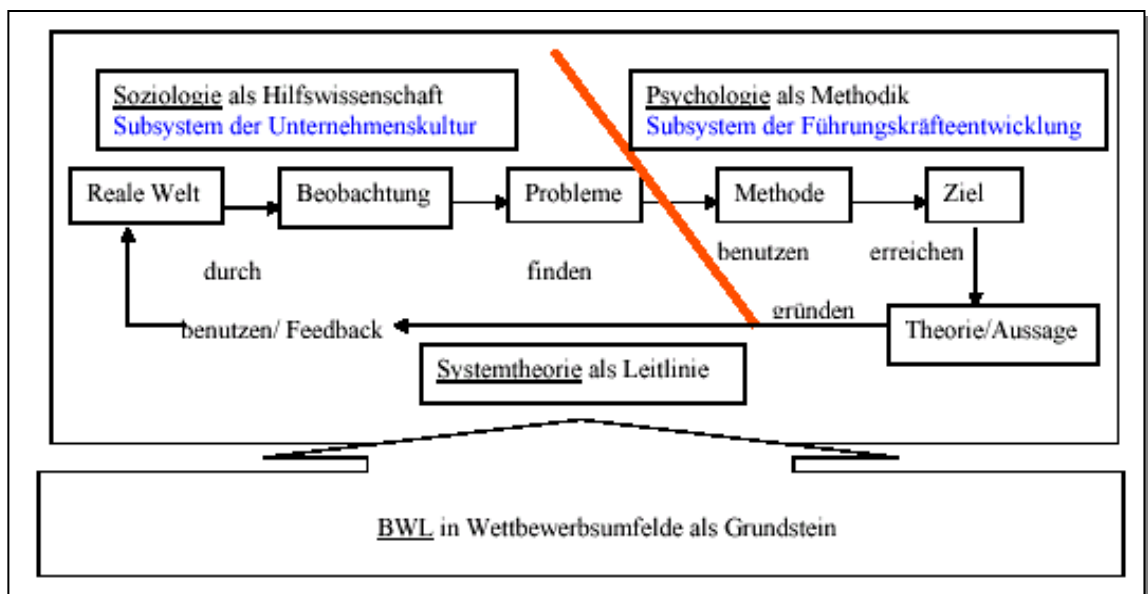


Abbildung 3: Wissenschaftliche Theoriebasis

Wie in Abbildung 3 dargestellt sind die Beobachtungen und Beschreibungen der Unternehmenskultur (auf verschiedenen Ebenen), sowie die durch Vergleich der in verschiedenen kulturellen Kontexten interpretierten Unternehmenskultur nur ein Teil der Wirklichkeit; damit können Erfahrungen und (Er)kenntnisse zwar angesammelt werden, je-

<sup>30</sup> Wolf, J.(2003), S. 50.

<sup>31</sup> Weber, M.(1980), S. 1.

<sup>32</sup> Vgl. Staehle, W. H.(1999), ff. 31.; Rosenstiel, L. von/ Comelli, G. (2003), S. 76.



doch kann nicht ein ganzheitliches wissenschaftliches Konstrukt formuliert werden. So wie hier die Soziologie als eine Hilfswissenschaft interpretiert wird, ist die Untersuchung von Unternehmenskultur auch ein Hilfsmittel in der Unternehmung; nur durch Gestaltung und Veränderung kann ein vollständiges wissenschaftliches Konstrukt fertiggestellt werden.

Während die Soziologie soziales Handeln verstehen und erklären will, beschäftigt sich die Psychologie als „empirische Wissenschaft von Verhalten“<sup>33</sup> mit dem inneren psychischen Verhalten, durch die Analyse der bewussten und unbewussten seelischen Vorgängen vom Erleben und Verhalten des Menschen, um gegebenenfalls in die individuelle Psyche einzugreifen. In diesem Sinn ist Psychologie für Führungskräfteentwicklung geeignet, deshalb wird in dieser Arbeit an verschiedene psychologische Erkenntnisse und Methoden auf unterschiedlichen Stufen der Führungskräfteentwicklung angelehnt, damit die Ziele erreicht werden.

Am wichtigsten ist, dass in der Führungskräfteentwicklung der Umsetzungsprozess von Fähigkeit in Aktivität als einer der Schwerpunkte erforscht wird, dazu werden die Theorien und Methoden der Psychologie, besonders der kognitiven Psychologie, der Entwicklungs-, Persönlichkeits-, Auswahl-, Organisations- und Führungspsychologie angewendet.

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse als grundlegendes Instrument der Führungspersonen in dynamischen und wettbewerbsintensiven Unternehmen bilden die grundlegenden Elemente der Führungskräfte. Da die Unternehmenskultur sowohl aus der Unternehmung heraus erklärt wird, in der Unternehmung stattfindet oder existiert und für oder gegen die Unternehmung wirkt, kann nur im konkreten Kontext die Führungskräfteentwicklung die notwendige Bedeutung gewinnen, deshalb bilden die Theorieansätze, Methoden und Spielregeln der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere zum Internationalen Management, zur Organisation und Personalwissenschaft die implizite „Seele“ dieser Arbeit.

Verständlicherweise gibt es keine „pure oder reine“ wissenschaftliche Disziplin, besonders im gegenwärtigen, durch Informationen und Vernetzungen geprägten Zeitalter ist

---

<sup>33</sup> Fisseni, H. (1998), S.7.

das so: „vielfältige Interessen und Methoden konkurrieren heute miteinander, so dass alte disziplinäre Grenzen wie klassische Hierarchien brüchig werden.“<sup>34</sup> Die wissenschaftlichen Disziplinen assimilieren, integrieren, vermengen sich wechselseitig, das gilt für alle in Abb. 3 gezeigte Disziplinen , Soziologie, Psychologie und Betriebswirtschaftslehre, dazu auch Sozialpsychologie, Organisationspsychologie; die zunehmende Komplexität der betrachteten Disziplinen und die Forschungsgegenstände bestätigt die Notwendigkeit der Systemtheorie.

Die vorstehende Arbeit als interdisziplinäre Untersuchung hat komplexe, dynamische und hierarchische Eigenschaften, deshalb sind die Systemtheorie und Systemmethode der Kern und Ausgangspunkt dieser Arbeit, die die Ansichten und Methoden von anderen Disziplinen assimilieren und darauf aufbauen; je nach den Inhalten der unterschiedlichen Situationen werden die neuen Methoden angewendet. Die Systemtheorie hat bereits die Eigenschaft einer spezialisierten Disziplin abgelegt und ist zu einer Methodologie und Denkensphilosophie geworden; sie kann als lokale und partielle Methode angewendet werden oder ganzheitlich Probleme lösen, sie kann die komplizierten Probleme mit „vereinfachten Wegen“ beseitigen, sie hat die traditionellen Ursache - Wirkung oder Mittel - Weg - Beziehung und das lineale Denkmuster mit vernetztem Denken überwunden, sie kann die inneren Probleme durch Kontextfaktoren indirekt beschreiben und eventuell lösen.

„Systems Analysis“ ist zuerst in den 1930er Jahren dargestellt worden; in dieser Zeit wurden Managementprobleme als Forschungsobjekte erstmalig erfaßt<sup>35</sup>. Wegen der erfolgreichen Anwendung und der exzellenten Effektivität werden diese Methoden heutzutage in allen Bereichen genutzt. Zurzeit überschreiten sie die Disziplinengrenzen sowohl als ideologische Grundlage als auch als Methodik. Die Systemanalyse benutzt die systemischen Vorstellungen und Methoden und damit auch quantitative und qualitative Instrumente, um systemische Strukturen und Zustände der Forschungsprobleme zu analysieren, und dann ein praktikables Programm oder auch alternative Programme zu entwickeln und zu bewerten, um schließlich effiziente Lösungen und Schlussfolgerungen zu erhalten.

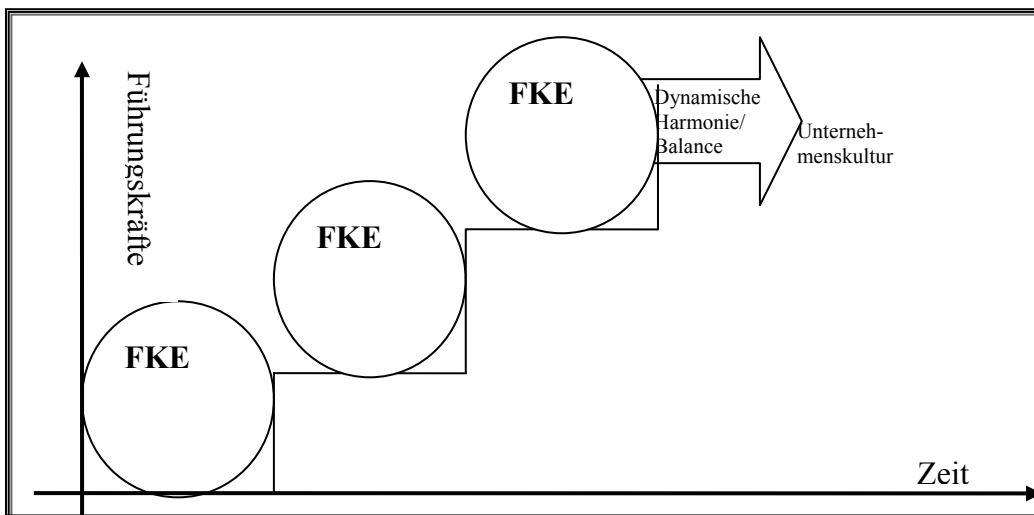
---

<sup>34</sup> Dülmen, R. v. (2000), S. 2

<sup>35</sup> Vgl. GU, P. (1991), S.22.

Die Führungskräfteentwicklung ist eine systemisch basierte Wissenschaft oder Forschung; sie weist eine Systemstruktur und Systemeigenschaften auf; Führungskräfteentwicklung ist ein ganzheitliches System mit den Eigenschaften des Selbstlernens und der Selbstverbesserung; durch kontinuierliche Zyklen der Entwicklung werden die Führungskräfte immer weiter vergrößert, bis schließlich die dynamische Harmonie (Balance) mit der Unternehmenskultur erreicht wird, wie in Abbildung 4. dargestellt.

Neben dem systemtheoretischen Prinzip und außer den obigen Basistheorien werden auch andere Disziplinen, Theorien und Methoden und auch einzelne Ideen in dieser Arbeit benutzt.

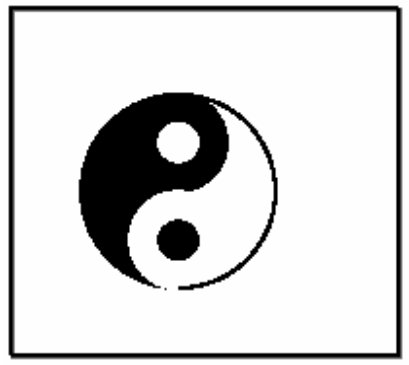


**Abbildung 4: Zyklen der Führungskräfteentwicklung**

Wie manch andere Fortschritte und wissenschaftliche Erfolge und erfolgreiche Techniken wurden Führungskräfte zuerst im Militär eingesetzt, später erst in zivilen Bereichen; die Macht steht im Mittelpunkt der Führung, dazu die Märkte und im Militärischen das Schlachtfeld; deshalb wird aus der Politologie besonders die Mikropolitik als ein wichtiger Bestandteil von Führungskräfteentwicklung angesehen.

Um die Unternehmenskultur im chinesischen Kulturraum zu erforschen und mit anderen Kulturen vergleichen zu können, sollen wesentliche Erkenntnisse aus Anthropologie, Sozialgeographie etc. weitgehend übernommen werden, zusätzlich werden aber auch Elemente der traditionellen chinesischen Psychologie und Weisheiten z.B. aus dem Konfuzianismus, Taoismus (siehe 4.2.3), die Vorstellung des YINYANG (Abbildung 5.),

die Ideen der Untersuchungen der Synharmonie und Balance zwischen Menschen und Umwelt in die Diskussion miteinbezogen (siehe 2.3.3).



**Abbildung 5: Struktur von YINYANG**

### 1.3.2 Forschungsbasisannahmen

Die Basisannahmen in der Forschung dienen als Hintergrundwissen und zeigen spezifische Einstellungen des Sprechers oder Schreibers (etwa das Bekenntnis zu einer bestimmten wissenschaftstheoretischen Schule), als kognitive Begründung, Ausgangspunkt und Grundstein der Forschung.

Die Forschung geht von folgenden Basisannahmen aus:

#### 1.3.2.1 Die Quelle der Führungskräfte

Die Führungskräfte haben unumstritten sowohl pragmatische und als auch theoretische Bedeutung. Es stellt sich jedoch die Frage, woher und wie die Führungspersonen ihre Führungskräfte erhalten? Wo ist die Quelle der Führungskraft? Oder noch direkter gefragt: Sind die Führungskräfte angeboren oder durch Bildung/Ausbildung erworben? Diese Frage bestimmt die Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung, sie muss als Basisannahme geklärt sein, bevor logische Kalküle darauf aufbauen.

In dieser Arbeit wird entsprechend ausgewählter Forschungsergebnisse der Persönlichkeits- und Entwicklungspsychologie sowie von eigenen praktischen Erfahrungen angenommen, dass die Führungskräfte weder ausschließlich aus angeborenen Faktoren noch ganz aus Bildung/Ausbildung entstehen; in dieser Arbeit sollen solche extremen Auffassungen vermieden werden und der Mittelweg eingenommen werden. Den Quellen

folgend bedeutet das, dass die Führungskräfte etwa zu 70% angeboren und zu etwa 30% gebildet sind. Dies lässt sich in folgender Formel darstellen:

$$\underline{\mathbf{FK}} \approx \underline{\mathbf{(70\%*A + 30\%*B)^U}}$$

FK: Führungskräfte; A: angeborene Faktoren; B: Bildung (Aus-, Fort-, Weiterbildung );  
U: Umweltfaktoren.

<sup>U</sup> Umweltfaktoren können sowohl größer als eins als auch kleiner als eins werden, und das heißt, die Umweltfaktoren können abschwächend oder verstärkend wirken; für die Führungskraft bedeutet das, dass sie stets situationsbezogen ist.

In Bezug auf die obige Annahme haben andere Autoren auch die Erfahrungen aus Praxis als determinierenden Faktor der Führungskraft einbezogen, wie z.B. Becker (2002) in der folgenden Führungsgleichung:

$$\underline{\mathbf{F_{Bf}}} = \underline{\mathbf{x \cdot F_B + y \cdot F_L + z \cdot F_E}}$$

F<sub>Bf</sub>: Führungsbefähigung; F<sub>B</sub>: Führungsbegabung; F<sub>L</sub>: Führungslernen; F<sub>E</sub>: Führungserfahrung.<sup>36</sup>

Die Erfahrungen aus der Praxis als die Einflußgrößen der Verhaltensprozesse müssen aus den Situationen extrahiert werden; nur solche Verhaltensprozesse, die als Lernprozesse „im Feld“ stattfinden und deren Ereignisse durch bewusste Bearbeitung (Abstrahierung, Induktion, Begründung, Sammlung etc.) erfasst werden, können zur Schöpfung von Erkenntnis (Erfahrung haben)<sup>37</sup> führen, mit denen die alltäglichen Aktivitäten nach einer kritischen Überprüfung anzuleiten sind; auf diese Weise gewinnen die Prozesse der Erfahrungssammlung als besondere Lernprozesse (Erfahrungslernen siehe 5.5.5) eine immer größere Bedeutung für Führungskräfteentwicklung. Man kann diesen Ansammlungsprozess von Erfahrung auch als auch als Akkumulierungsprozess von Erkenntnissen ansehen und bezeichnen. Er ist die Voraussetzung und der entscheidende Faktor der Führungskräfteentwicklung, mit anderen Worten ist dieses Erfahrungen sammeln ein unentbehrlicher Prozess für die Umsetzung von Führungskräften in ein Verhaltensergebnis.

---

<sup>36</sup> Vgl. Becker, M. (2002), S. 204.

<sup>37</sup> Vgl. Greipel, P. (1988), S. 129.

„Ich stellte fest, dass einige der Ansicht sind, für das Management sei man geboren. Die Mehrheit versucht jedoch oft erfolglos, Management als Wissenschaft zu betreiben und als Fähigkeit auszuüben. Nur eine kleine Elite weiß, dass **professionelles Management eine Mischung aus angeborenen Fähigkeiten, erlernten Kompetenzen und einer reifen mentalen Einstellung** ist.“<sup>38</sup> In diesem Sinne ist  $F_B$  der entscheidende Faktor; aber nur durch  $F_L$  kann man sie erkennen und realisieren;  $F_B$  liefert einen Spielraum, aber  $F_L$  funktioniert als Katalysator.

Kehren wir zu  $FK = (70\% * A + 30\% * B)^U$  zurück: Obwohl Führungskraft zu 70% von angeborenen Faktoren und nur zu 30% von Bildung determiniert wird, führt das „Prinzip der kleinen Zahl“ dazu, dass Bildung sich als der entscheidende Faktor für Führungskräfteentwicklung darstellt oder als Katalysator für die Umsetzung der angeborenen Faktoren wirksam wird; folglich müssen die Führungspersonen sehr aufmerksam die verschiedenen Bildungsmöglichkeiten ergreifen, insbesondere die alltäglichen Aktivitäten, die einerseits als Lernensprozesse, andererseits als Anwendungsprozesse der Erkenntnisse aus Theorie und Praxis verstehen und benutzen, um die eigenen und die situativen Potentiale zu erkennen und realisieren, so dass die Führungskraft weiter entwickelt wird.

### 1.3.2.2 Führungspersonen sind die aktiven Akteure

Es gibt zwei Auffassungen zu der Beziehung zwischen Subjekt und objektiver Umwelt, insbesondere zum Einfluß auf das Schicksal: Internalität und Externalität. Die internal orientierten Personen gehen davon aus, dass sie ihr Schicksal selbst kontrollieren können, im Gegensatz meinen die external orientierten Personen, dass es äußere Kräfte gibt, die ihr Schicksal bestimmen. Die meisten Führungspersonen (besonders auf oberen und mittleren Führungsebenen in individualistisch orientierten Gesellschaften) haben einen internal orientierten Charakter; sie können durch ihr Verhalten das Arbeitsumfeld verändern oder beeinflussen<sup>39</sup>. Deshalb beschäftigen sich diese Führungspersonen bewusst oder unbewusst mit Aktivitäten, die ihre Führungskräfte entwickeln, sie stellen sich aktiv auf das Umfeld oder auch auf wechselnde Umfelder ein; gleichzeitig verändern sie

---

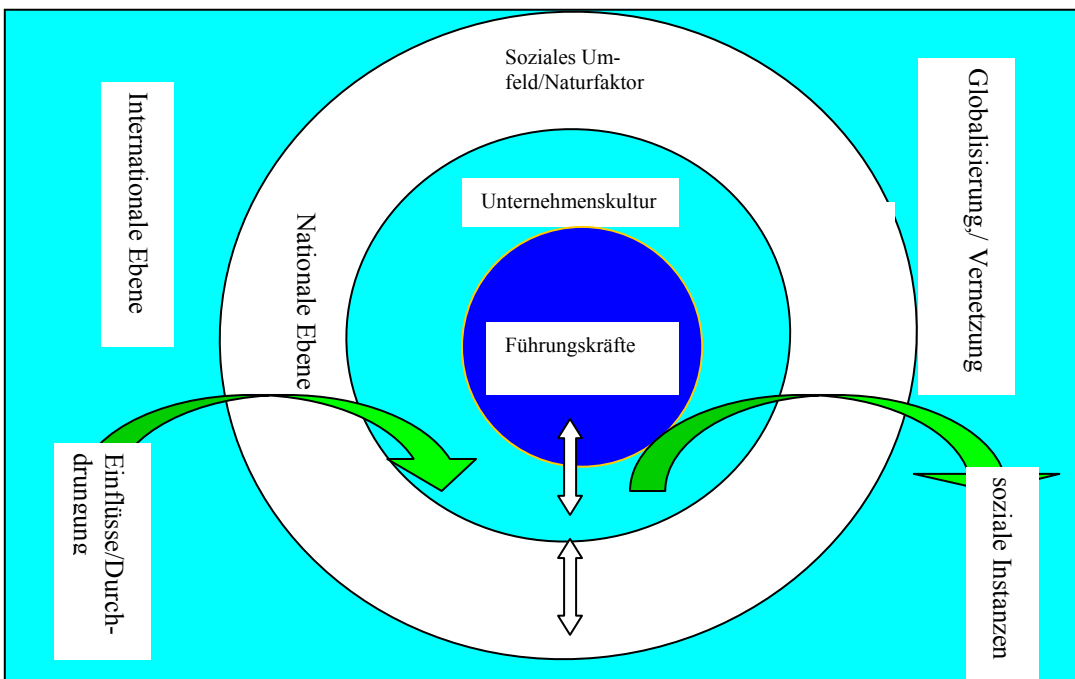
<sup>38</sup> Butler, J. / Scheelen, F. M. (2000), S. 9.

<sup>39</sup> Vgl. Weinert A. B. (1998), S. 106 f.

durch ihr Verhalten, ihre Vorbildwirkung und durch Führungsmaßnahmen positiv oder negativ die Unternehmenskultur.

### 1.3.2.3 Unternehmenskultur ist gestaltbar

Die Unternehmenskultur als ein soziales Phänomen folgt eigenen Prinzipien und Gesetzen bzw. weist Entwicklungsmechanismen auf, nach denen sie wächst und sich entwickelt<sup>40</sup>; die Führungspersonen können mit solchen Prinzipien und Gesetzen, wenn sie sie erkannt haben, die Unternehmenskultur gezielt steuern, lenken und verändern, was in einer Delphi-Studie von Steger (1993) auch belegt ist: „Unternehmenskulturen seien relativ beliebig handhabbar bzw. gestaltbar“<sup>41</sup>. Geht man vom Vorigen aus, dann spielen und wirken die Führungskräfte und Unternehmenskultur zusammen; tatsächlich sind die Beziehungen zwischen Unternehmenskultur und Führungskräfte etwas komplexer im Makrokontext wie Abbildung 6. zeigt.



**Abbildung 6: Beziehungen zwischen Unternehmenskultur und Führungskräfte im Makrokontext**

Diese Abbildung zeigt, dass im internationalen Kontext Führungskräfte Kern oder Motor für die Unternehmenskulturentwicklung sind, dass Unternehmenskultur der ent-

<sup>40</sup> Vgl. Behrends, T. (2003), S. 246.

<sup>41</sup> Steger, U. (1993), S. 192.

scheidende Faktor und zugleich auch wirksamste Beschränkung ist; nur durch umfassende Verbindungen kann die Aufgabe „Überleben und Anpassung im äußeren Umfeld, Management der internen Integration“<sup>42</sup> vollkommen erfüllt werden.

#### 1.3.2.4 Praktische und theoretische Wichtigkeit und Notwendigkeit

*„Sicherlich sind Führungs- und Organisationstheoretiker in einer bestimmten Gesellschaft in einer bestimmten Zeit aufgewachsen, und sie werden deshalb auch die entsprechenden Werte reflektieren. Deshalb ist es wichtig, nationale Kulturen als wichtige situative Faktoren zu betrachten, als Kontingenzvariablen, um nicht zu erwarten, daß derselbe Führungsstil überall gleichermaßen wirksam sein wird. Dabei ist häufig das Trennende mehr betont worden als das Gemeinsame vieler Kulturen.“<sup>43</sup>*

Gemäß dem vorstehenden Text weist auch die chinesische Unternehmenskultur eigene Situationen und eine Entwicklungsgeschichte auf mit der Konsequenz, dass in Deutschland erfolgreiche Managementmethoden (Techniken) nicht unbedingt in China passend sind; z.B. sind die deutschen Qualitätsmanagementtechniken nicht adäquat in China, weil es verschiedene Verständnisse über Qualitätskriterien und -philosophie gibt; die materielle Beteiligung der Mitarbeiter ist in Deutschland eine erfolgreiche Motivationsmaßnahme und hat vielerlei positive Wirkungen<sup>44</sup>, aber das geht in China nicht, wie die versuchsweise Einführung dieser Methode (wie SSIP- success share inter personnel) durch Joint-Ventures gezeigt hat: Die erwarteten Effekte konnten nicht erreicht werden, stattdessen gibt es heute situative Zuschläge für Wohnung und Versicherung, die eine effektive Motivationswirkung haben.

### 1.4 Ziel und Aufbau dieser Arbeit

Der Mittelpunkt dieser Forschung liegt auf der Führungskräfteentwicklung, dabei besonders auf der Realisierung des Führungspotentials; sowohl die Führungskräfteentwicklung als auch die Systemtheorie müssen die wesentlichen Umweltfaktoren berücksichtigen. Die Unternehmenskultur ist die unabdingbare Umwelt für die Führungskräfteentwicklung und die Analyse und der Vergleich von Unternehmenskultur ist nicht nur

---

<sup>42</sup> Schein, E.H. (1995), S.62.

<sup>43</sup> Weinert, A. B. (1998), S.496.

<sup>44</sup> vgl. Junkes, J. (2002), S. 1.; S. 167.



ein technisches Instrument für praktische Problemlösungen, sondern auch der gedanklicher Ausgangspunkt für die Führungspersonen, um die praktische Nutzbarkeit und operative Umsetzung der Forschungsergebnisse zu überprüfen; deshalb muss auch diese Forschung im konkreten Kulturkontext stattfinden und nur im engen Verbund mit der konkreten Unternehmenskultur kann diese Forschung praktische Bedeutung auf einer soliden Basis gewinnen.

In dieser Arbeit wird die Unternehmenskulturanalyse als Hilfsmittel oder nützliches Werkzeug eingesetzt, um die Probleme zu erkennen und die inneren Konstrukte und Operationsgesetze zu beschreiben; es geht dabei darum, die Gedankengänge und Gefühle der Belegschaften zu erfassen (im Rahmen ihrer Führungskräfteentwicklung können die Führenden auch ihre eigenen Gedanken und Gefühle erkennen). Entsprechend den Befunden der Führungstheorie regulieren die Führenden gleichzeitig und flexibel unter Beachtung der Umweltsituationen ihre eigenen Verhaltensmuster und Wertausrichtung, um damit eine Resonanz zwischen Führungsperson und Mitarbeiter zu erreichen; dadurch wird gezielt die Effizienz in einer Organisationseinheit entwickelt und aufrechterhalten; in diesem Zusammenhang ist die Unternehmenskultur ein unentbehrliches Medium.

#### 1.4.1 Präzisierung des Konzeptes und des Konstrukts von Führungskräfteentwicklung und Unternehmenskultur

Das Konzept ist die Anfangsphase der wissenschaftlichen Arbeit, um die Forschungsgegenstände zu beschreiben und abgrenzen, und um das Verständnis der Wirklichkeit sprachlich zu konstruieren, das sich in den Ansichten und Mentalmodellen des Forschers versteckt; durch die Präzisierung des Konzeptes wird die Forschungsstruktur expliziert und implizite Annahmen erkennbar und die Grundannahmen der Forschung werden sichtbar gemacht.

Das Konzept ist dann auch Ausgangspunkt für die praktischen Anwendungen und die Umsetzung der Forschung, es bietet sowohl grundlegende analytische Rüstzeuge<sup>45</sup> als auch ein Fundament für die Forschung und ihre Anwendung in der Praxis sowie die Basis für Kommunikation und legt die Paradigmen der Kognition fest; deshalb können

---

<sup>45</sup> Vgl. Gukenbiehl, H. L. (2000), S. 14.

nur durch die Präzisierung des Konzepts die wesentlichen Eigenschaften der Objekte begriffen werden, so dass dann die Konstruktanalyse in der Lage ist, die Ursachen der festgestellten Befunde zu entdecken.

#### 1.4.2 Auswahl der Methoden der Unternehmenskulturanalyse und Vergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur

Aufgrund des noch zu bestimmenden Konzeptes und Konstruktes von Unternehmenskultur wird eine geeignete Methode für die Analyse der Unternehmenskultur ausgewählt, und mit Hilfe dieser Methode werden quantitative und qualitative Daten (auch von Führungskräften selbst) erhoben.

Aus forschungsökonomischen Gründen werden bereits vorhandene Forschungsmaterialien über Unternehmenskultur (empirische Datenbasis) in Deutschland übernommen. In China werden mit den gleichen Methoden zahlreiche Unternehmen in verschiedenen Bereichen untersucht, „mit den dabei gewonnenen Daten konnte auf Item-, Skalen-, und Gesamtwertebene eine sog. Prozentrangskala gebildet werden.“<sup>46</sup> Mit Hilfe solcher Daten können:

- 1) durch Vergleich und Analyse die Soll-Kultur (Zielwert) bestimmt werden.
- 2) die Unternehmenskultureigenschaften auf nationaler Ebene interpretiert werden (Mittelwert).
- 3) die einzelne Unternehmenskultur (Istwert) mit den Mittelwerten oder „Kriterien“ verglichen werden.
- 4) ein Vergleich von Ist- und Soll-Kultur durchgeführt werden.

Aus den obigen Punkten werden die Führungskräfte situativ entwickelt.

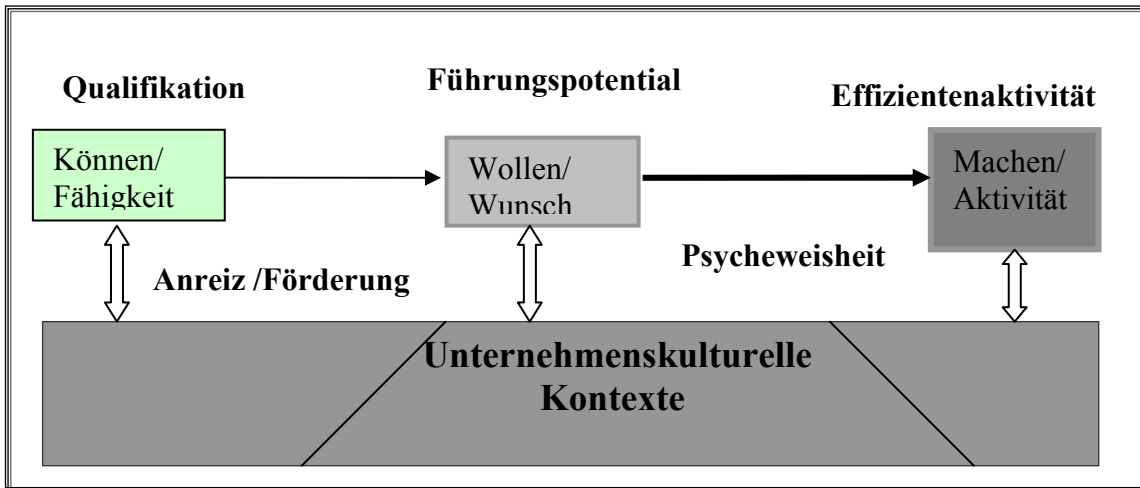
#### 1.4.3 Realisierung der Führungspotentiale

Der Prüfstein für die Realisierung von Führungspotentialen ist die Erreichung der konkreten Ziele, die nicht in einem Vakuum sondern in pragmatischen Kontexten existieren; wie bereits dargestellt, ist die Unternehmenskultur mit ihren spezifischen Eigenheiten eine unabdingbare Grundlage der Realisierung von Führungspotentialen; um diese zu

---

<sup>46</sup> Gontard, M. (2002), S. 80.

realisieren, bedarf es jedoch in den unternehmenskulturellen Umgebungen folgender drei Schritte. (Abbildung 7.)



**Abbildung 7: Realisierung des Führungspotentials**

- 1) Aufgrund der besonderen Eigenschaften der jeweiligen Unternehmenskultur und Führungskräfte werden die geeigneten Führungstechniken und -methoden ausgewählt.
- 2) Ausgehend von geeigneten Situationen und Wertebasen werden erworbene Geschicklichkeiten, wie Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskunst, Anreize und Motivationen etc., für die Anwendung in den gewählten Führungstechniken untersucht festgelegt, um das Führungspotential zu konstruieren. Auf dieser Ebene gibt es großen Raum für charismatische Führung. Hier liegt der Kern und Ausgangspunkt von Führungskräfteentwicklung, da er die Führungskompetenz verbessert und die Psycheweisheit beeinflusst.
- 3) Aufgrund der Erfassung der psychischen Profile (Gedankengänge und Gefühle) von Belegschaften (insbesondere von Wertebasen, Grundannahmen und der Psycheweisheit der Unternehmenskultur) mithilfe geeigneter Methoden wird ein besonderes Phänomen - die Psycheweisheit - erreicht, mit der das Führungspotential realisiert werden kann und soll. Anders formuliert: Durch den Vergleich der Unternehmenskulturen werden gemeinsame Grundprämissen und Verständnisebenen konstruiert, durch die die Wahrscheinlichkeit von Konflikten aufgrund verschiedener Wertebasen vermindert werden kann; dadurch werden Stress auslösende Situationen reduziert und mögliche Ängste der Führenden abgebaut, „weil die Beteiligten Probleme ähnlich definieren und das konkre-

te Handeln in ähnlicher Weise ausgestalten.“<sup>47</sup> In solchen entspannteren und günstigen Gegebenheiten lassen sich die psychologischen und physikalischen Potentiale effizienter verwirklichen.

Aber in der Praxis gilt: *“Führungsorganisationen und die betriebliche Praxis lassen wenig Spielraum für die Verarbeitung emotionaler Verwerfungen von Managern, die im Karrierezyklus ganz natürlich auftreten. Beginnt ein Manager seine Karriere, basiert sie in den frühen Karrierephasen vornehmlich auf einer sehr hohen Fach- und Methodenkompetenz. Die soziale Kompetenz und das Leadership-Verhalten sind zwangsläufig in früheren Entwicklungsphasen weniger umfassend ausgeprägt. Das Potential ist jedoch vorhanden.“*<sup>48</sup>

In diesem Umsetzungsprozess wirkt Psycheweisheit oder Psychosophie, mit der das Individuum zu ruhigem, objektive und klare Denken befähigt wird und die Fähigkeiten erwirbt, logisch, vernünftig und regelgebunden überlegen und entscheiden zu können. In dieser Situation, d.h. in der eigenen Unternehmenskultur ist es am leichtesten, Inspiration (neue, kreative Ideen) zu erzeugen; in dieser Situation können die Führungskräfte durch Anpassung an die eigene Situation das Führungspotential effektiv und effizient realisiert werden.

Daraus ergibt sich folgende Hypothese: Durch das Zusammenwirken von Emotion, Leistungsdruck, Stimmung und äußere Umweltfaktoren wird die Psycheweisheit deformiert, wodurch falsches Führungsverhalten abgeleitet und die Realität verkannt wird. Deshalb muss die Psycheweisheit mit Hilfe von äußeren und/oder inneren Kräften angeleitet, reguliert und korrigiert werden.

Strukturierendes Wissen wie Techniken und Methoden können gelernt und gelehrt werden; soziales Wissen ist nur teilweise strukturiert und wird durch Training und Einfühlung sowie Erfahrung erworben; unter Zuhilfenahme äußerer Kräfte und entsprechend den jeweiligen Umfeldern wird Psycheweisheit durch selbstbewusste Wahrnehmung, Regelung, Verbesserung und Entwicklung erarbeitet, wie in Abbildung 8 und 9 visualisiert.

---

<sup>47</sup> Weber, W./ Festing, M./ Dowling, P. J. /Schuler, R. S.(1998), S. 17.

<sup>48</sup> Wesner, E. (2002), S.207.

#### 1.4.4 Bildung von interkulturellen Führungsteams

Aus den obigen Ausführungen kann abgeleitet werden, dass Unternehmenskultur die förmliche Seele des Unternehmens, die Führungskraft hingegen „der Promotor“ (die Bewegkraft oder inhaltliche Seele) der Unternehmensentwicklung ist.

„Verschiedentlich wird jedoch festgestellt, dass bewährte Führungsstile im interkulturellen Kontext nicht erfolgreich sind - ja sogar kontraproduktiv wirken können.“<sup>49</sup>

Aufgrund der Unterschiede der jeweiligen Unternehmenskulturen und nach Entschlüsselung und Interpretation der verschiedenen Unternehmenskulturen sowie auf der Grundlage effizienter Methoden der Führungskräfteentwicklung werden interkulturellen Managementteams gebildet, um die untersuchten Methoden und Theorien zu überprüfen. Wie bereits betont legt die vorliegende Arbeit als eine anwendungsorientierte Untersuchung den Schwerpunkt nicht nur auf die theoretische und fachdisziplinäre Argumentation, sondern auch auf pragmatische und problemzentrierte Lösungen und Methoden.

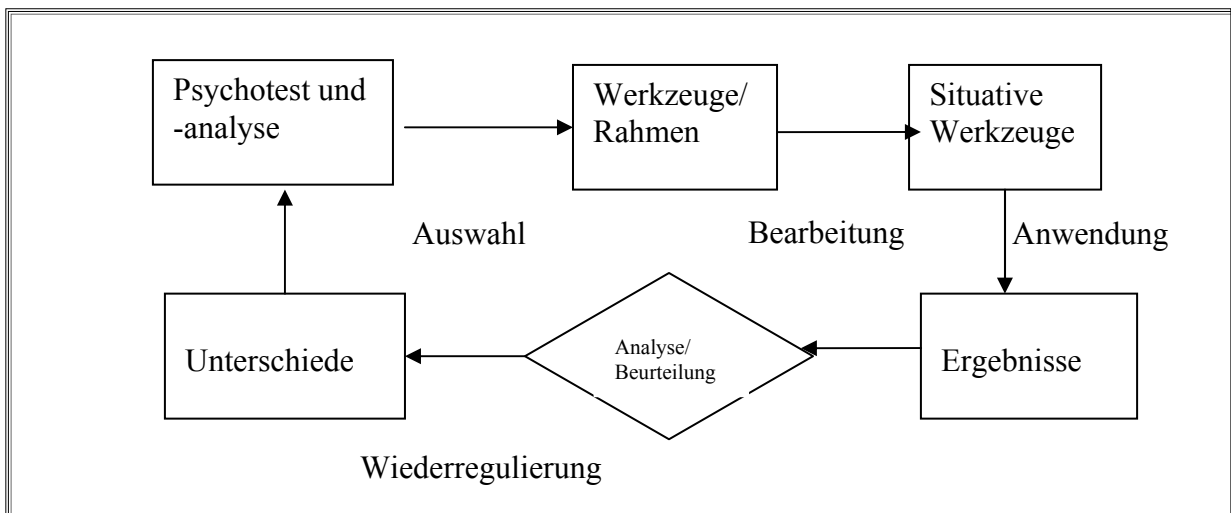
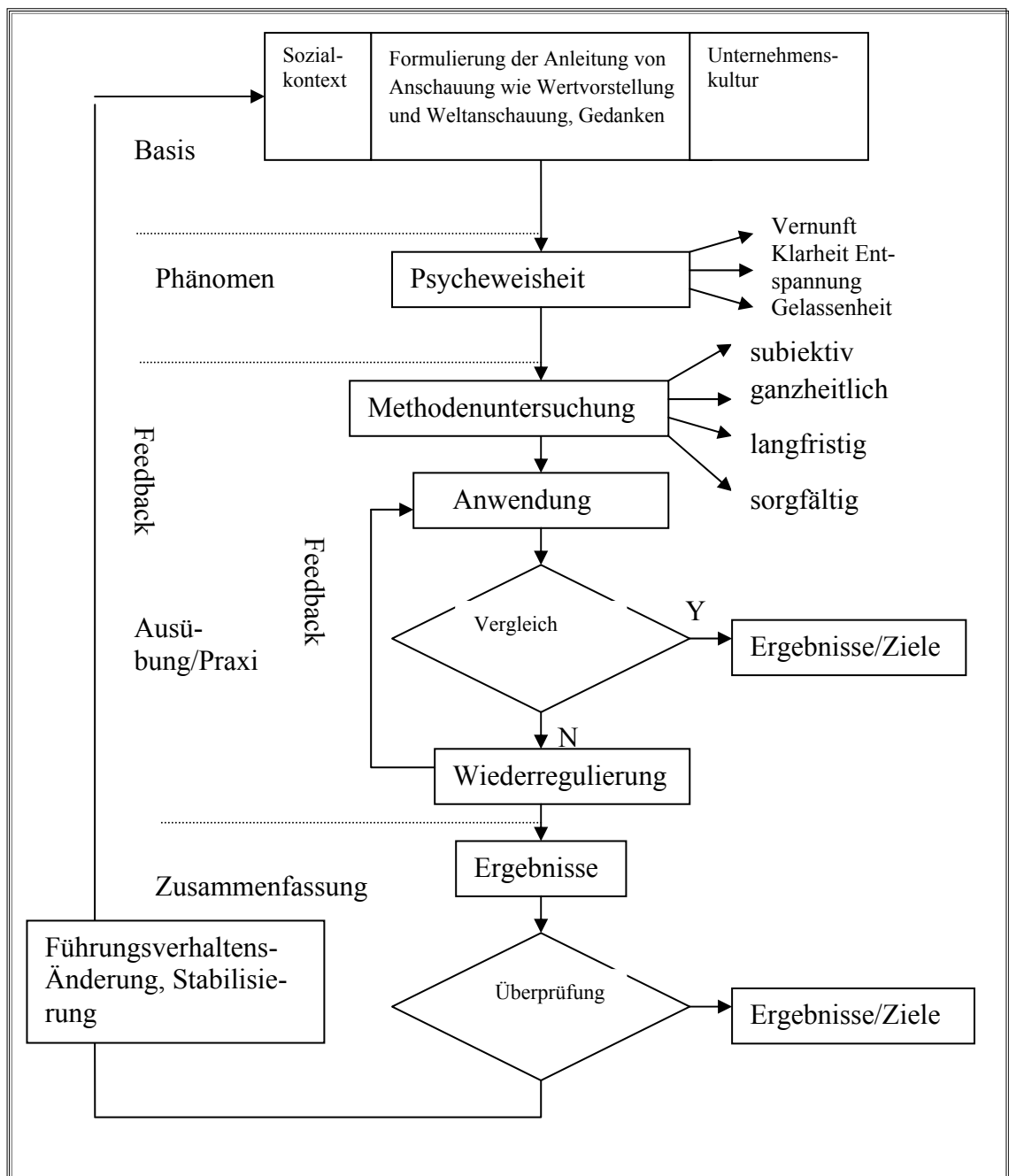


Abbildung 8: Entwicklung der Psycheweisheit

<sup>49</sup> Barmeyer, C. I. (2003), S.18.



**Abbildung 9: Anwendung der Psycheweisheit**

Die Struktur dieser Arbeit ist in Abbildung 10 dargestellt.

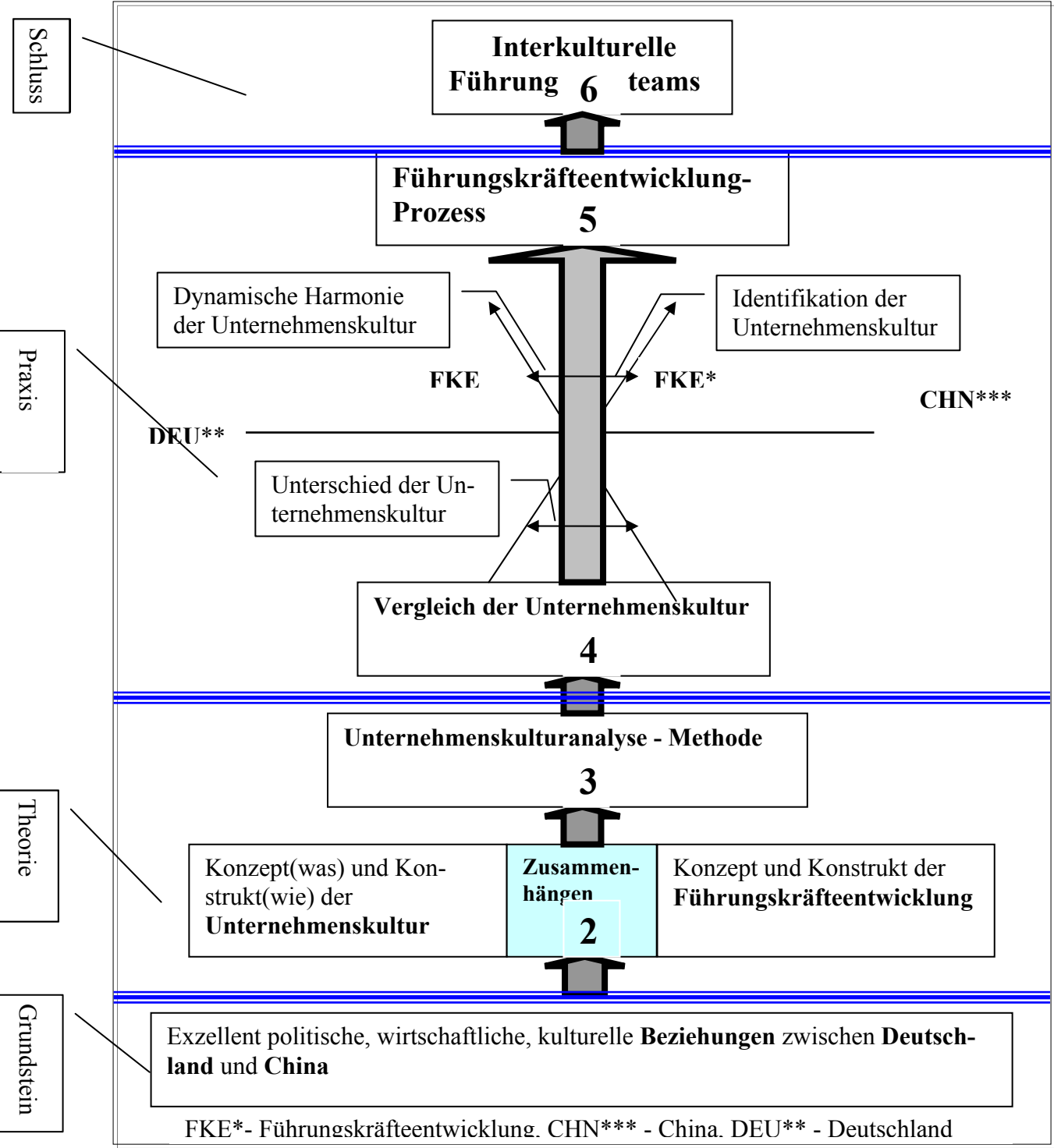


Abbildung 10: Struktur dieser Arbeit

## **2. Konzept und Konstrukt der Führungskräfte(entwicklung) und Unternehmenskultur**

Wie in Abbildung 3 verdeutlicht, muss, um einen Gegenstand zu erforschen oder sich mit ihm wissenschaftlich zu beschäftigen, zuerst eine Abgrenzung erfolgen, d.h. Charakteristika und Wesen aufgeklärt werden; daran wird die Notwendigkeit und Wichtigkeit der Formulierung der Konzepte und Konstrukte der Forschungsgegenstände sichtbar; nur mit präzisen Konzepten und klare Konstrukten kann die weitere Arbeit fortgesetzt werden. Dieses Kapitel wird sich mit den Konzepten und Konstrukten von Führungskräften und Führungskräfteentwicklung (2.1), von Unternehmenskultur (2.2) sowie den Zusammenhängen zwischen den Führungskräften und der Unternehmenskultur (2.3) befassen; dies liefert die Grundlage für die nachfolgende Forschung.

Konzepte sind das Baumaterial dieser Arbeit und die Konstrukte ergeben das Profil des Forschungsgegenstands; durch die Konzepte und Konstrukte wird der abstrakte und vieldeutige Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit konkretisiert und verdeutlicht, so dass eine Basis für Kommunikation und Forschung entwickelt wird.

### **2.1 Führungskräfte und Führungskräfteentwicklung**

Führung, Führungskräfte sowie Führungskräfteentwicklung sind alltägliche, umgangssprachliche Wörter; schon in früheren Zeiten haben viele Wissenschaftler ( z.B. Philosophen) und Praktiker (z.B. Politiker, Machthaber) sie implizit oder explizit als anzustrebende und zu erforschende Ziele betrachtet, jedoch sind die dabei zugrundegelegten Konzepte und Konstrukte unklar und vage; die Führungskräfteentwicklung befindet sich dabei in einem unbewussten, eher spontanen Zustand. Im folgenden Abschnitt werden die Begriffe durch systematische Analyse und Abgrenzung konkretisiert und inhaltlich aufgefüllt.

Zugleich sind Führung und Management als sprachliche und mentale Konstrukte, die wie andere sozialwissenschaftliche Begriffe schwierig zu standardisieren sind und schon gar nicht absolut gesetzt werden können; verschiedene Personen können je nach unterschiedlichen Situationen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten den Begriff anders konkretisieren und ihm andere Bedeutung verleihen. Allerdings deutet dies auch an,



dass die Begriffe nicht in einem Vakuum bestehen und es gibt auch keine Fata Morgana des Begriffs; auch wenn je nach Kontext der Begriff anders ist, verkörpert doch jeder Begriff die Einstellung und das Wissen sowie die bewussten und unbewussten Zwecke des Definierenden; andererseits muss ein Begriff die allgemeine Kommunikation und das gemeinsame Verständnis voraussetzen, denn nur dann formuliert der Begriff auch das intersubjektive Wahrnehmungsobjekt.

### 2.1.1 Begriffe von Führung und Management

In der Praxis und auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur existieren zahlreiche Begriffe von Führung und Management; die Begriffe „Führung“ und „Management“ werden üblicherweise nicht einheitlich definiert, aber sie werden häufig synonym verwendet, obwohl die Unterschiede zwischen Führung und Management eigentlich bekannt sind<sup>50</sup>. Nach angloamerikanischen Managementhistorikern ist die Ausübung von Managementaufgaben im heutigen Sinn erstmals im Zuge der Industrialisierung (also etwa ab 1750) nachzuweisen,<sup>51</sup> danach war das Management synonym mit Effektivität, insbesondere wurde Taylor auf Grund seines „Scientific Management“ als Vater der Managementtheorie angesehen. Die modernen Managementtheorien verbreiteten sich mit dem wirtschaftlichen und politischen Boom der USA in der ganzen Welt. Wegen dieses Einflusses wurde die Erforschung der Führung in gewissem Umfang geschwächt, weil viele wissenschaftlichen Disziplinen ihre Schwerpunkte auf die neuen Phänomene der Industriellen Revolution im Ablauf der Geschichte ausgerichtet haben. Es ist das Ziel der Führungstheorie durch Analyse der Gesetze und Ordnungen im Rahmen der Herrschaft von Menschen über Menschen eine soziale Effektivität zu erzeugen; angesichts der Beschränkungen in historischen und durch die Produktionskräfte geprägte Situationen ist der Einflussbereich von Führung fast nur in der Staatsverwaltung spürbar, „wenngleich die spezifisch ökonomische Orientierung noch fehlt. Organisations- und Führungsprobleme treten hier vor allem bei der Verfolgung religiöser, politischer und militärischer Ziele auf.“<sup>52</sup> Die Komplexität der Situationen und die Kaltblü-

---

<sup>50</sup> Vgl. Witt, J. (1998), S.14.; Birker, K. (1997), S.14.; Jung, R. H./Klein, M. (1993), S. 25.

<sup>51</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 3.

<sup>52</sup> Ebd.

tigkeit von Politikern beeinträchtigen auch die Anwendung relevanter Führungstheorien; die Erforschung der Führung wird häufig mit Trick und Hinterlist assoziiert.

Andererseits wird es deutlich, dass auch in der Antike und im Mittelalter (also in der vorindustriellen Zeit) einige Funktionen von Führung erkennbar waren, die man als Management bezeichnen könnte; auch in diesem Sinne ist die Trennung zwischen der Erforschung von Führung und von Management nicht deutlich zu ziehen. Aus Sicht der Geschichte und der Gegenwart gibt es wesentliche Unterschiede zwischen Management und Führung, sie besetzen verschiedene historische Hintergründe und Denkmuster.

#### 2.1.1.1 Führung

*„Führung ist so alt wie die Menschheit. Es scheint, dass nicht nur der Aufbau und die Bewahrung einer Zivilisation, sondern bereits auch das Überleben in einer oft lebensfeindlichen Umwelt, ohne Führung nicht möglich ist. Immer wieder geht es darum, das Handeln vieler Menschen auf etwas Bestimmtes auszurichten, etwas zu erreichen, was jedem einzelnen allein nicht möglich ist.“*<sup>53</sup>

Aus der Geschichte der menschlichen Entwicklung und Evolution gesehen wird die Führung als ein weicher Begriff untrennbar mit der Veränderung der Natur durch den Menschen, mit Selbst-Entdeckung und Selbst-Realisierung so wie menschlichem Leben und Überleben eng verbunden.

In der primären Wildbeuter- (Jäger und Sammler-) Gesellschaft, die durch Kleingruppen, Flexibilität und Mobilität charakterisiert ist, fehlt es an formal definierten Führungspositionen;<sup>54</sup> allerdings müssen, um sich in den widrigen Umständen zu erhalten, die vorhandenen Ressourcen (vornehmlich die menschlichen körperlichen und geistigen Ressourcen) „effektiv organisiert und koordiniert“ werden; in dieser Situation gibt es „eine Art von informeller Führung, die mit dem Begriff *primus inter pares* („Erster unter Gleichen“) bezeichnet wird. Ein Führer dieses Typus übt keine Zwangsgewalt aus... Er oder sie ist, kurz gesagt, ein Individuum, welches das, was man von einer Person erwarten kann, gut macht und jene Qualitäten und Persönlichkeitszüge aufweist, die von der Gruppe bewundert werden.“<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Ulrich, H. (1984), S. 301.

<sup>54</sup> Vgl. Viveló, F. R. (1995), S. 73.

<sup>55</sup> Ebd.

Mit der weiteren Entwicklung der Produktionskräfte entwickelte sich die menschliche Gesellschaft in eine Stufe der „Bauerngesellschaft“, die die Charakteristiken der Sesshaftigkeit, größerer Populationen und der Gliederung in Verwandtschaftsgruppen hatte. Das Handwerk stellte Werkzeuge für Bodenbau und alltägliches Leben her, dementsprechend entstand erstmals eine gesellschaftliche Arbeitsteilung; dies machte besser definierte Autoritätspositionen notwendig und die Führung der noch sehr lokalen Gemeinden verfügten über mehr Autorität. Wegen der Notwendigkeit der sozialen Kontrolle und der Entwicklung eines deutlicher erkennbaren Systems von Rechten und Pflichten wird die politische Organisation komplexer.<sup>56</sup>

Auf späteren Stufen der noch recht primitiven Gesellschaft vergrößerten sich die Populationen weiter; auf Grund von weiteren Fortschritten der Bodenbebauung entstand eine Überproduktion und das Eigentum wurde klarer definiert, wodurch erste Austauschbeziehungen möglich wurden. In dieser Situation hatten die Menschen mehr Möglichkeit über die Zusammenhänge zwischen dem Menschen und der Umgebung nachzudenken, und weiter die natürliche Umwelt und andere Stämme zu erforschen und gegebenenfalls zu erobern so wie entsprechende Aktivitäten anderer abzuwehren. Deshalb entwickelten sich die primäre Stämme allmählich zu einem noch primitiven Staat, der mit relativ viel Gewalt und politisch unverfeinert regiert wurde; die Zentralgewalt, die Person an der Spitze des Staates, konnte dabei wirkliche Macht haben oder bloß eine Repräsentationsfigur sein. In einer staatlich strukturierten Gesellschaft ist die Position und Wirkung von Führung klar und konkret definiert, im weiteren Verlauf der Geschichte wird die Führung einerseits auf die staatliche Verwaltung als „Politik“ bezogen, andererseits wird sie mit Aggressions- oder Defensivkriegen verknüpft oder mit Projekten gegen Naturkatastrophen oder für Naturkräfte, z. B. ägyptische Bewässerungsprojekte oder chinesische Kanäle. In dem Führungsprozess, bei dem Herrschaft ausgeübt wird, gibt es zwei Richtungen:

- Eroberung mit Gewalt,
- Überzeugung mit Führungskunst.

Die letzte Methode hat eine höhere moralische Akzeptanz und ist langfristig von mehr Effektivität und auch Effizienz gekennzeichnet; sie wird von verschiedenen Autoren

---

<sup>56</sup> Vgl. Vivaldi, F. R. (1995), S. 92. f.

von der hierarchischen Führung verlangt oder von ihr angestrebt. Im 5. Jahrhundert v. Ch. beschrieb SUN Wu in seinem „Sunzi bingfa“ (孙子兵法 die Kriegskunst des Meisters Sun) solche Ideen, „von bester zu schlechter Kriegskunst gilt folgende Reihenfolge: mit Strategie, Taktik und Trick; mit Diplomatie und Verhandlung; mit Streitkraft; mit Erstürmung der Stadt.<sup>57</sup>“ Die Gewaltmethode mit Krieg wäre der letzte, wenn auch unmittelbare „effektive“ Weg Konflikte zu lösen, demzufolge entsteht Angst und Widerwille gegenüber (politischer) Herrschaft, wodurch auch das Phänomen der Führung negativ beeinflusst worden ist. Andererseits braucht die Führung Macht, um die menschlichen Beziehungen regulieren und kontrollieren zu können; Führung ist mit Macht verbunden, weil sie die Voraussetzung ist, um Ideen zu verwirklichen und Entscheidungen durchzusetzen; der Besitz von Macht verführt allerdings leicht zum Missbrauch. Dies ist der Fall, wenn Führungspersonen ihre Entscheidungskompetenz benutzen, um einseitig ihre persönlichen Vorteile oder ausschließlich die Interessen der Organisation zu verfolgen, ohne nach den Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die Belange der anderen zu fragen.<sup>58</sup>

Die vorgestellten Faktoren ließen es ursprünglich nicht zu, die Führung wie andere Wissenschaften formell und offen zu erforschen, weil heftige gesellschaftliche Widersprüche sichtbar werden; mit zunehmender Komplexität der staatlichen Verwaltung taucht dann auch die Forschung von Führung auf, z. B. in den Büchern von Machiavelli. Bis heute steht auch in der höher entwickelten demokratischen und wissenschaftlich aufgeklärten Gesellschaft die Führung – in Deutschland speziell der Begriff des „Führers“ – zuweilen noch im Schatten von historischen negativen Eindrücken, so dass sowohl die Mikropolitik als auch die Ethik eng mit der Frage verbunden werden müssen.

Wenngleich Vorurteile oder sogar Widerwille bestehen, müssen wegen der außergewöhnlichen Komplexität der sozialen Strukturen und Funktionen Maßnahmen der Regulierung und Koordination nicht nur im gesellschaftlichen, sondern auch im wirtschaftlichen Bereich zwingend getroffen werden, d.h. nur durch Führung können Effektivität und Effizienz erreicht werden. Nach Neuberger (2002) gibt es folgende Rechtfertigungen für die Existenz von Führung:

---

<sup>57</sup> LI, S./YANG, X./TANG, J. (1994), S. 225.

<sup>58</sup> Vgl. Witt, J. (1998), S.15.

- Führung gibt es, weil Menschen geführt werden wollen,
- Führung gibt es, weil Kollektive geführt werden müssen,
- Führung gibt es, weil Menschen der Führung bedürfen,
- Hierarchie ist ein universales soziales Prinzip,
- Führung ist funktional, weil sie erfolgreiches Handeln sichert,
- Die Führungshierarchie ist Abbild und Ergebnis menschlicher Fähigkeits- und Motivationsunterschiede.<sup>59</sup>

Damit steht die Forschung über Führung wieder im Fokus und das evidente Resultat ist eine Fülle von Literatur und zahlreiche Definitionen von Führung.

Auf Deutsch ist Führung aus „führen“ ableitet, «DUDEN deutsches Universalwörterbuch neu » leitet „führen“ aus althochdeutsch „fuoren“ und aus mittelhochdeutsch „vüeren“ her, die Kernbedeutung ist somit „in Bewegung setzen oder fahren machen“. Zum Begriff der Führung gibt es zahlreiche Definitionen in der Literatur; schon der Versuch, eine Definition von Führung zu geben, ist bereits mit Problemen behaftet; die folgende Übersicht zeigt einige Definitionsversuche:

1. Unter Führung verstehe ich die Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von Gruppenmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird.<sup>60</sup> – Wolfgang H. Staehle.

2. Führung bedeutet, die richtigen Dinge in der richtigen Weise voranzutreiben. Die Führung, die ihren Namen verdient, beschränkt sich nicht auf Verwalten, sondern sieht ihre Kernaufgabe in der Gestaltung.<sup>61</sup> – Jürgen Witt.

3. Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und aktivierende, soziale Beeinflussung zu Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierende Arbeitssituation.<sup>62</sup> – Rolf Wunderer.

---

<sup>59</sup> Vgl. Neuberger, O. (2002), S. 58. ff.

<sup>60</sup> Staehle, W. H. (1999), S.328.

<sup>61</sup> Witt, J.(1998), S. 13.

<sup>62</sup> Wunderer, R. (2001), S.4.

4. Führung, verstanden als die absichtliche und zielbezogene Einflussnahme einer Person auf das Verhalten der Mitglieder einer Arbeitsgruppe, kann unter verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden.<sup>63</sup> – Diether Gebert/Lutz von Rosenstiel.
5. Im Sinne eines Minimal-Konsenses wird Führung häufig als beabsichtigte, zielorientierte Einflussnahme eines Führenden auf Geführte definiert, wobei diese Einflussnahme auch wechselseitig sein kann; der Geführte übt also auch seinerseits beabsichtigt und zielbezogenen Einfluss auf den Führenden aus.<sup>64</sup> – Diether Gebert
6. Führung heißt andere durch eigenes, sozial akzeptiertes (akzeptiertes!) Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.<sup>65</sup> – Jürgen Weibler
7. Führung in Organisation ist ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditioniert; als kommunikative Einflussbeziehung nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um – auch mit Hilfe von und in Konkurrenz zu dinglichen und institutionellen Artefakten – die Lösung von Problemen zu steuern, die im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind.<sup>66</sup> – Oswald Neuberger.
8. Führung als das sozialpsychologische Phänomen interpersonaler Beeinflussung beinhaltet in weitester Begriffsbestimmung einen Prozess der steuernden Einflussnahme von Personen (Führer, Führende) auf das Verhalten anderer Personen (Geführte) zum Zweck der Erreichung bestimmter Ziele.<sup>67</sup> —Peter Uwe Kupsch/Rainer Marr.

Im Englischen heißt Führung „Leadership“.

9. Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.<sup>68</sup>—Peter G. Northouse.

---

<sup>63</sup> Gebert, D. / Rosenstiel, L. v. (2002), S. 185.

<sup>64</sup> Gebert, D. (2002), S. 21.

<sup>65</sup> Weibler, J. (2001), S. 29.

<sup>66</sup> Neuberger, O. (2003), S. 47.

<sup>67</sup> Kupsch, P. U./ Marr, R. (1991), S. 848.

<sup>68</sup> Northouse, P. G. (1997), S. 3.

Auf Chinesisch ist Führung aus zwei Wörtern (Zeichen)“领导“ (Ling-Dao) zusammengesetzt, “领=令(Befehl) +页(Kopf) “ bedeutet das Führen und Kernteil, aus der Struktur des Zeichen deutet es den Befehl aus dem Kopf heraus (Erste) an; “导=己 (Selbst) +寸(Maß für Lang, Hand)” bedeutet das Lenken und Anleitung, die Struktur deutet auf Selbstdisziplin im Verhalten. Wörtlich ist es die Führung auf Basis von Vorschriften und Normen, aber auch durch Vorbild und persönlichen Charme wird das Ziel erreichbar gemacht; das Wunschbild von Führung ist, „halte dich zurück und alles geht seinen Gang“. Die Führung auf der Basis von Anleitung und Lenkung, Balance und Harmonie gibt eine Richtlinie für Führungsaktivitäten; Macht und Beeinflussung sind das selbstverständliche Ergebnis von Führung.

Wie Führung in konkreten Situationen funktioniert und konstruiert wird, soll in dieser Arbeit durch folgende situative Definition erläutert werden:

**Führung** ist eine systematische kreative Arbeit oder Betätigung, die von Personen mit geeigneten Fähigkeiten nach systematischer Bildung und selbstständiger umfangreicher Ansammlung von praktischen Erfahrungen ausgeübt wird; unter Beachtung der Rahmenbedingungen von Situationen werden durch gegenseitige Beeinflussung alle inneren und äußeren Ressourcen ausgeschöpft, um die individuellen und kollektiven Ziele effektiv und effizient zu erreichen.

Diese Definition beschreibt die Quellen, Prozesse, Zwecke und Wirkung von Führung, besonders bezeichnet sie Führung als einen Beruf, in dem der Grundstein für Führungskräfteentwicklung steckt.

Die vornehmliche Aufgabe von Führung ist es, eine Umgebung oder Kultur (Klima) für die Tätigkeiten der Mitarbeiter zu kultivieren und jederzeit die Geführten und auch die Führenden selbst zu motivieren, alle Potentiale von sich selbst und anderen zu realisieren, damit die Organisation sich effektiv entwickeln und ihre Möglichkeiten verwirklichen kann. Wenn man hier das zurzeit populäre Wort „undelegierbare Aufgabe“ zitiert, dann sind die zwei für Führungspersonen relevanten Aufgaben „Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung“ undelegierbar.

#### 2.1.1.2 Management

Nach Neuberger ist die etymologische Herkunft des Worts Management „anscheinend nicht vom lateinischen *manu agere* (Hand anlegen, mit eigenen Händen machen), sondern vom italienischen ‚*maneggiare*‘ [ein Pferd (in der Manege)führen, zurichten; im Französischen bedeutet *manégé* dressiert]“ abzuleiten. „Es ist mit der Beherrschung, Vermittlung und Anwendung von Techniken und Kniffen assoziiert.“<sup>69</sup>

Mittlerweile hat der Begriff „Management“ alle Aspekte des sozialen Lebens durchdrungen, Management ist ein populäres Wort des Alltags in allen Schichten; wie andere Begriffe auch hat Management eine eigenartige Entwicklungsgeschichte und einen eigenen Kontext; um seine Inhalte und sein Wesen zu verstehen, muss man den Entstehungs- und Entwicklungsprozess kennen.

In der menschlichen Geschichte gibt es nicht nur Denker und Philosophen, sondern auch Feldherren und Herrscher, die die Führungskunst in der Praxis entwickelt haben, gleichzeitig gibt es aber in dem Prozess der gesellschaftlichen Veränderung und der Anpassung an die Natur auch andere Personen, die Managementtechniken und -methoden erfunden haben; mit diesen konkreten Management- und Organisationstechniken wurden die bis heute noch existierenden Weltwunder z. B. die ägyptischen Pyramiden und die chinesische Große Mauer und die Infrastruktur des römischen Reichs erstellt.

Während die Führung eng mit der menschlichen Entwicklung verbunden und ein deutsches Wort ist, kann die Managementlehre „weitgehend (als) ein amerikanisches Produkt des 20. Jahrhunderts“ bezeichnet werden; „ihr Objektbereich sind die Unternehmungen in einer Marktwirtschaft, insbesondere die industriellen Unternehmungen.“<sup>70</sup> In den USA wird das Jahr 1886 als der Beginn der neuen Disziplin Management betrachtet. Am 26. Mai 1886 wird die Rede über „The Engineer as an Economist“ vom Präsidenten der American Society of Mechanical Engineers, Henry Towne gehalten, die von den Management-Historikern als Beginn der Managementwissenschaft gefeiert wird.<sup>71</sup>

„Erst die sozialen, politischen, technologischen und ökonomischen Veränderungen im 19. Jahrhundert, die zur Industrialisierung führen, schaffen sowohl die Notwendigkeit als auch die Voraussetzung für die Entwicklung des Managements in ökonomischen

---

<sup>69</sup> Neuberger, O. (2002), S. 48.

<sup>70</sup> Ulrich, H. (1984), S. 92.

<sup>71</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 22. f.



Organisationen.<sup>72</sup> Allerdings beschränkte sich die frühe Managementforschung auf den Produktionsbereich, mit dem Ziel die Leistung der Arbeit zu erhöhen, und wurde meistens von Ingenieuren und Technikern übernommen. Z. B. erforschte Frederick Winslow Taylor (1856-1915) (*The Principles of Scientific Management*-1911) etc. vornehmlich die Techniken und Methoden zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in der industriellen Fertigung. Fast gleichzeitig zeichnete Max Weber (1864-1920) aus soziologischer Sicht in seinem zentralen Werk „*Wirtschaft und Gesellschaft*“ (1922) eine effiziente und regelhafte „Bürokratie“.<sup>73</sup> Henri Fayol (1841-1925) stellte im Rahmen des Buches „*Administration Industrielle et Générale*“ (1916) die Funktion und das Prinzip der Administration vor.<sup>74</sup> Jedoch gaben diese Vorläufer der Managementtheorie, nämlich Taylor und Fayol so wie Weber noch keine genaue Definition von Management, sie beschrieben nur die Technik und Methode (Taylor) oder Funktion und Prinzip (Fayol) so wie die Struktur (Weber).

Hier werden nun einige Beispiele zitiert, um Ansätze zum Management deutlich zu illustrieren; das soll auch zur weiteren Forschung beitragen.

1. Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen.<sup>75</sup> – Horst Steimann/Georg Schreyögg.
2. The term management refers to the process of getting activities completed efficiently with and through other people. The process represents the functions or primary activities engaged in by managers. These functions are typically labeled planning, organizing, leading, and controlling.<sup>76</sup>—Stephen P. Robbins.
3. Management ist die Leitung sozialtechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden.<sup>77</sup>— Peter Ulrich/ Edgar Fluri.

---

<sup>72</sup> Ebd. S.3.

<sup>73</sup> Vgl. Wolf, J. (2003), S. 50.

<sup>74</sup> Vgl. Ebd. S. 77.

<sup>75</sup> Steimann, H./ Schreyögg, G. (2000), S. 7.

<sup>76</sup> Robbins, S. P. (1991), S. 5.

<sup>77</sup> Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 13.

4. Management ist zielorientiertes Gestaltungs- und Lenkungs Handeln in Betrieben als organisierten, kontinuierlich zweckgerichteten menschlichen Handlungsgemeinschaften.<sup>78</sup> – Rüdiger H. Jung/Meinolf Klein.
5. Das „Managementhandeln“ in Wirtschaftsorganisationen wird herkömmlich durch die funktionalen Schwerpunkte der Planung, Entscheidung, Koordinierung und Kontrolle umschrieben.<sup>79</sup>— Friedrich Fürstenberg.
6. In der praxisorientierten Managementlehre der USA dominierten zwei Umschreibungen von «Management»:
  - einmal die unzählige Male reproduzierte Definition: Management = getting things done through other people
  - dann die aufzählende Definition:  
Management = Organisieren, Planen, Entscheiden, Menschenführen (oder eine andere Aufzählung von «Funktionen»)<sup>80</sup> — Hans Ulrich

#### 2.1.2 Unterschiede zwischen Führung und Management

Ausgehend von vorstehender Beschreibung der Begriffe Führung und Management gibt es zwar viele Ähnlichkeiten zwischen diesen beiden, jedoch werden die Begriffe Führung und Management in der Managementtheorie und auch -praxis oftmals unterschiedlich verstanden.<sup>81</sup> „Die psychologische und soziologische Energie- und Begeisterungsseite ist »Führung« (oder leadership), und der technisch-sachliche Leistungs- und Verwaltungsaspekt ist »Management« - so die gängige Polarisierung zwischen diesen beiden Begriffen oder auch Welten.“<sup>82</sup>

Angesichts der unterschiedlich langen Geschichte beider Begriffe, die in folgender Ansicht erläutert wird: „While the study of leadership can be traced back to Aristotle, management emerged around the turn of the century with the advent of our industrialized society.“<sup>83</sup>, bestehen folgende Unterschiede:

<sup>78</sup> Jung, R. H./Klein M. (1993), S. 26.

<sup>79</sup> Fürstenberg, F. (1993), S. 133.

<sup>80</sup> Ulrich, H. (1984), S. 92. f.

<sup>81</sup> Vgl. Witt, J. (1998), S. 14 f.

<sup>82</sup> Rieckmann, H. (2000), S. 38.

<sup>83</sup> Northous, P. G. (1997), S. 8.

## 1. Führung und Management haben verschiedene Positionen in der Organisationsstruktur

In der Literatur haben viele Autoren das Management in drei Ebenen gegliedert, und verschiedenen Ebenen verschiedene Aufgaben, Eigenschaften und Anforderungen zugeordnet,<sup>84</sup>; diese Unterscheide zeigen sich auch in den Unterscheidungen von Management und Führung, wie sie Abbildung 11. zeigt.

Normalerweise wird Führung der höheren Ebene zugeordnet, die Informationen aus den ihr unterstehenden Ebenen einsammelt; die Führungsarbeit wird als Kunst angesehen; im Gegensatz wird das Management der operativen Ebene zugeordnet: Die Arbeit erfolgt nach bestimmten Regeln oder Vorschriften, Anweisung und Kontrolle werden häufig benutzt.

Im nächsten Jahrhundert wird sich die Gesellschaft in vielen Bereichen drastisch verändern; die Unternehmen als Bestandteil der Gesellschaft stehen dabei an der Spitze der Innovation, Globalisierung, internationalen Arbeitsteilung und sind auch vom Wertewandel und der verstärkten Selbstverwirklichung etc. betroffen; alle diese Faktoren verändern nicht nur die Unternehmensstruktur, z. B. durch Virtuelle Unternehmen, sondern auch die Arbeitsformen, ausgelöst durch Individualisierung der Nachfrage und Produkte und durch die Transformation von Produkthanbietern zu „Problemlösern“. Dadurch erhalten mehr Personen selbstständige Verantwortung, dies bedeutet mehr Entscheidung und Information sowie mehr Beziehungen nach Innen und Außen; folglich werden auch mehr Personen Führungs- oder Managementfunktionen ausüben, obwohl sie nicht auf bestimmten herkömmlichen „Positionen“ sitzen oder entsprechende „Titel“ tragen, wie die Struktur in Abbildung 12. verdeutlicht. Die beiden Pfeile in der Abbildung stehen dafür, dass im Bezug auf einzelne Personen die Führungsfunktion weiter verbreitet wird, wie Malik (2002) es darstellt: „In der modernen Gesellschaft verbringen fast alle Menschen ihr Berufsleben innerhalb von Organisationen. Nie zuvor in der Geschichte haben in absoluten wie in relativen Zahlen so viele Menschen de facto Führungsaufgaben zu erfüllen gehabt. Das wird sich in Zukunft - in der Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft - noch drastisch verstärken, und die Anforderungen daran werden

---

<sup>84</sup> Vgl. Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 14.; Vgl. Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 26.; Vgl. Witt, J. (1998), S.14.; Ulrich, H. (1984), S.122.

deutlich sichtbar steigen. Die meisten von uns werden managen müssen, ob wir es anstreben oder nicht; ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht.<sup>85</sup>

Die Unterschiede zwischen Führenden und Geführten sind nicht mehr so eindeutig: In der weniger hierarchischen Struktur in modernen Unternehmen und in der Gesellschaft hat jeder Mensch verschiedene Rolle und Funktionen, deshalb sind die Unterschiede zwischen Führenden und Geführten graduell vager und schwächer. Ferner wirken Ursachen wie Wertewandel, Individualisierung, Selbstwert, Selbstentfaltung, Wirtschaftsverflechtung, Mitunternehmertum, Dezentralisierung, Projektorganisation und Organisationsverfassung auf das Verhältnis von Führenden und Geführten ein. Obwohl die Führungsposition geschwächt ist, wird im Gegenteil dazu die Rolle und Funktion von Führung verstärkt.

Die aufgeführten Analysen und Strukturen sind sowohl Vorbedingung als auch Inhalt und Herausforderung für die Führungskräfteentwicklung.

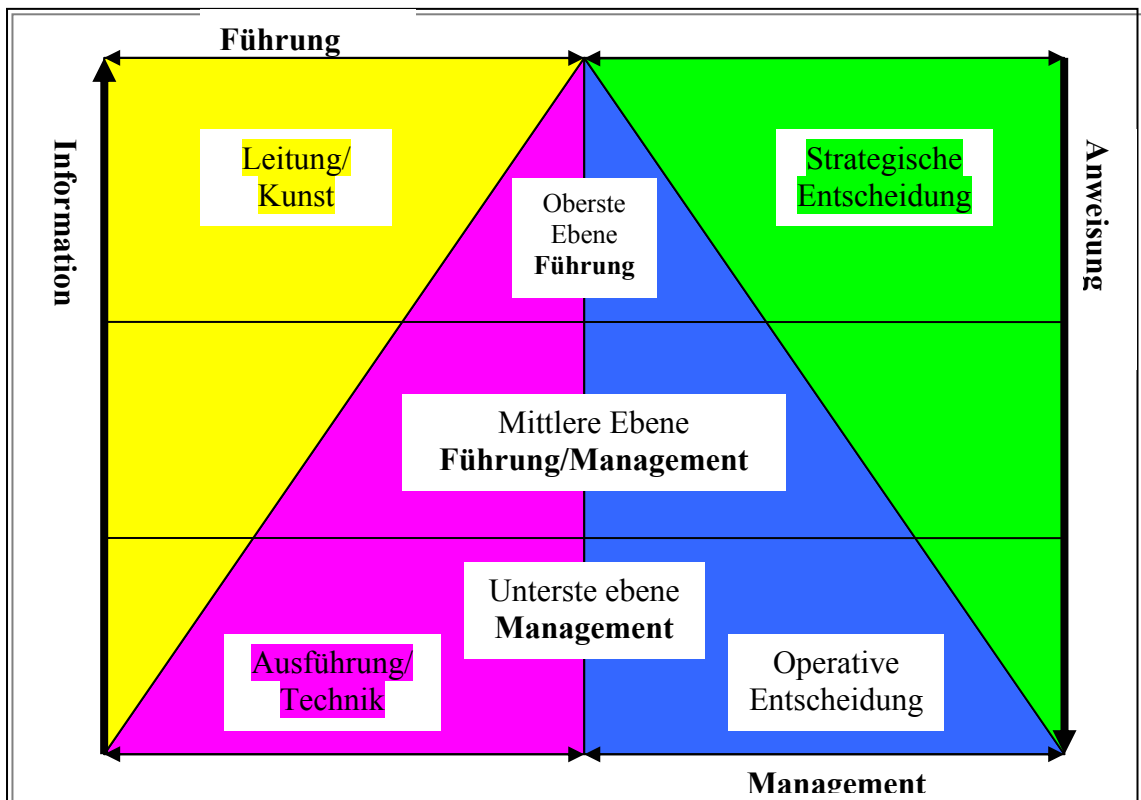
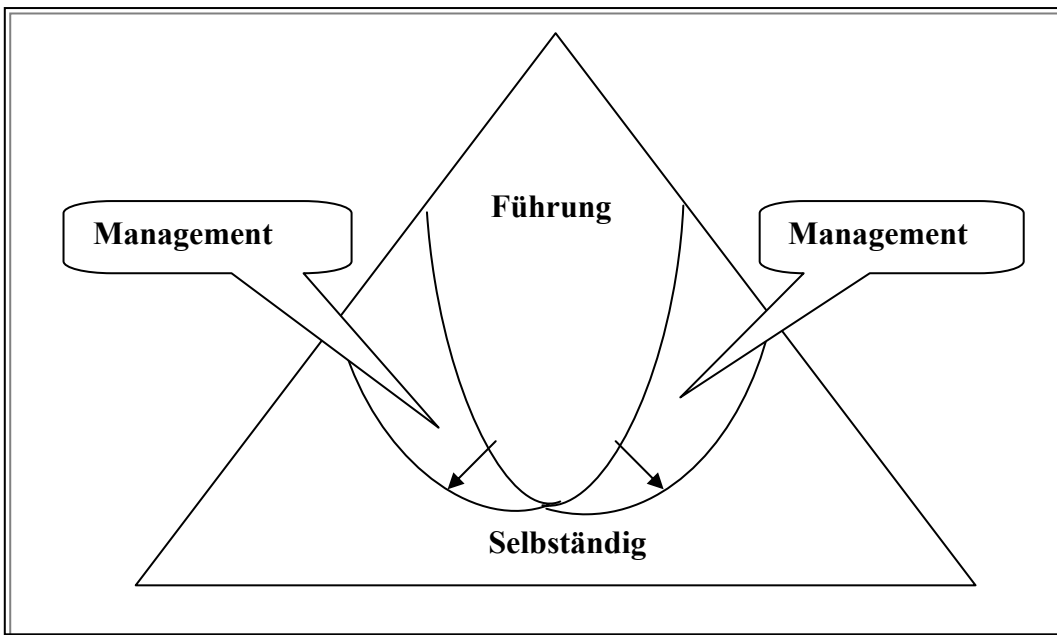


Abbildung 11: Merkmale der Führungs- und Managementebene

<sup>85</sup> Malik, F. (2002), S. 7. ff.



**Abbildung 12: Neuer Trend der Arbeitstruktur**

Quelle: mod. Nach Kotter J. P. (1997), S. 156.

## 2. Führung und Management haben unterschiedliche Wissensstruktur

Nach dem Grad der Strukturierung wird das Wissen in drei Kategorien gegliedert, strukturiertes, halbstrukturiertes und unstrukturiertes Wissen. Das strukturierte Wissen umfasst faktisches Wissen und „Wenn—dann“ Wissen sowie „syllogistisches“ Wissen, die streng logische Strukturen haben und bestimmten Argumenationsmustern folgen. Unstrukturiertes Wissen ist meistens heuristisches Wissen, das aus Regeln, Definitionen und Quasi-Wissen besteht. Halbstrukturiertes Wissen ist das Wissen, das zwischen Beiden liegt. In der Praxis nutzen die Führungspersonen meistens unstrukturiertes Wissen und je nach der Situation zum Teil halbstrukturiertes Wissen; das deutet darauf hin, dass die Gestaltung der Führung und ihrer Entscheidungen nicht besonders regelmäßig ist oder nach bestimmten Gesetzen erfolgt; im Gegensatz dazu verwenden Manager vorwiegend strukturiertes Wissen und zum Teil auch halbstrukturiertes Wissen.

## 3. Führung und Management haben unterschiedliche Funktionen und Instrumentarien

Management sucht Standardisierung und Ordnung; die Aufgabenerfüllung soll durch Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle erreicht werden; hingegen strebt

Führung nach Individualisierung und konstruktiver Veränderung, um die dynamischen Systeme zu modifizieren; die Ziele werden aus Vision, Inspiration, Anleitung und Proaktivität abgeleitet. Deshalb bezeichnet man Manager als technokratische Führungspersonen, die ihre Aufgabe ausschließlich sachbezogen sehen und die Menschenführung vernachlässigen; Management als Distanzführung greift nicht unmittelbar interaktiv ein, sondern vermittelt über Artefakte Lenkungsimpulse (z. B. Strukturen, Techniken, Institutionen oder Systeme); nach diesem Verständnis von Management verfügen Manager über exzellente Fähigkeiten, sich des technischen Werkzeugkastens der Leitung, also der Analyse-, Planungs- und Kontrollingsinstrumente, zu bedienen.<sup>86</sup> Im Gegenteil erfolgt bei Führungspersonen die Einflussmaßnahme durch Kontextgestaltung, so dass die Handlungsspielräume abgesteckt und Aktivitäten kanalisiert werden; es wird eine breite „Arena“ — ein optimales, effizienzförderndes Umfeld für Führende und „normale Mitarbeiter“<sup>87</sup> - geschaffen; diese Gestaltung beinhaltet Kultur (Unternehmenskultur), Strategie, Organisation und qualitative Personalstruktur; in dieser Arena können die Führungspersonen über direkte, situative, und häufig auch individualisierte Kommunikation Einfluss ausüben; die Einflussinstrumente bestehen aus Wahrnehmung, Analyse, Reflektion, Kommunikation, Konsultation, Inspiration, Identifikation, Kooperation, Delegation und gemeinsame Entwicklung.<sup>88</sup>

In der folgenden Abbildung 13 beschreibt Northouse (1997) die funktionalen Unterschiede zwischen Management und Führung: Management erzeugt Ordnung und Konsistenz in komplexen Organisationen, dagegen gestaltet die Führung Veränderung und Innovation, um die dynamische Systeme anzupassen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Witt, J. (1998), S.14.; Vgl. Neuberger, O. (2002), S. 48.

<sup>87</sup> Hier besitzen die Mitarbeiter nicht mehr die Pseudo-Bedeutung „Untergebene“, sondern sind im originalen Sinne des Wortes „Zusammenarbeiter“.

<sup>88</sup> Vgl. Wunderer, R.(2001), 5. ff.

<b>MANAGEMENT</b>	<b>LEADERSHIP</b>
„Produces Order and Consistency“	„Produces Change and Movement“
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Planning/Budgeting</li> <li>•Organizing/Staffing</li> <li>•Controlling/Problem Solving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vision Building/Strategizing</li> <li>•Aligning People/Communicating</li> <li>•Motivating/Inspiring</li> </ul>

**Abbildung 13: Funktionaler Unterschied von Management und Führung**

Quelle: Northouse, P. G. (1997), S. 9.

#### 4. Führung und Management haben unterschiedliche Ausrichtung

Manager machen Dinge richtig, Führungspersonen machen die richtigen Dinge; Manager führen aus, Führungspersonen führen; „Der Manager versteht es, die Pferde zur Tränke zu bringen, der Führer bewirkt, dass die Pferde auch saufen!“<sup>89</sup>, solche Redewendung und Metapher bedeutet, dass Führung und Management eine unterschiedliche Ausrichtung haben.

Führung nimmt Einfluss auf Einstellungen, Überzeugung und ähnliche ideologische Schichten und betont die personalen und interaktionalen Aspekte (Menschenführung); Management bezweckt die Steuerung des Verhaltens und die Gestaltung von Strukturen, damit stehen hier strukturelle und institutionelle Aspekte (Unternehmensführung oder Sachführung) im Vordergrund<sup>90</sup>; die Objekte von Management sind nicht Menschen, sondern Prozesse und Gebilde; in diesem Sinne managt man einen Geschäftsprozess oder eine Divisionale Organisation, aber man führt Menschen oder Gruppen.

#### 5. Führung und Management haben unterschiedliche Quellen

Management basiert auf formaler Organisation und Institution; im Regelfall sind Manager ernannt, sie besitzen legitime Macht, auf Grund derer sie strafen, anerkennen und belobigen; auf Grund dieser Macht und mithilfe ihrer Position oder ihres Titels können

<sup>89</sup> Witt, J.(1998), S. 14.

<sup>90</sup> Vgl. Neuberger, O. (2002), S. 48.

Manager Einfluss auf der Oberfläche der Organisation ausüben. Macht ist die wichtigste Grundlage des Managements, als Potential steht sie als Androhung im Hintergrund; manchmal wird sie nach dem Prinzip „Peitsche und Zuckerbrot“ mit Anreizen verknüpft. Allerdings werden Führungspositionen im Management nicht nur Ernennung besetzt, sondern auch von selbst eingenommen, besonders in turbulenten Zeiten und Situationen; das ist eine so genannte Helden-Konstellation, bei dieser Art von Führung sind Macht und Position nicht mehr untrennbar, der Erwerb von Macht ist Ergebnis eigener Gestaltung und nicht mehr unbedingt legitim. Diese Führungspersonen erkennen in konkreten Situationen die Notwendigkeit der Führung und finden sich in dynamischen Situationen zurecht; durch Vision, Vorbild und Leidenschaft gewinnen die Führungspersonen die Herzen der Geführten und lassen die Menschen freiwillig folgen.

Andererseits ist Führung schwieriger als Management zu lernen, weil Management den Schwerpunkt auf der Sachebene hat, die aus technischen und strukturellen Komponenten besteht; der Schwerpunkt der Führung liegt auf Einflussnahme und Menschenführung, deshalb können die Führungspersonen nur durch ein stärkeres Bewusstsein mit Hilfe der äußeren Kräfte die Führungskräfte entwickeln.

## 6. Management und Führung entsprechen transaktionaler und transformativer Orientierung

Nachdem es lange Zeit still um die theoretischen und empirischen Studien Max Webers zur charismatischen Führung (Wirtschaft und Gesellschaft, 1922) geblieben war, rückte in den frühen 1980er Jahren die transformative Führung in den Mittelpunkt des Interesses. Transformative Führung bedeutet Veränderung und Verwandlung des Individuums<sup>91</sup>; im Gegensatz zur transformativen Führung steht die transaktionale Führung, die von einem rationalen Tauschprinzip zwischen Führungspersonen und Geführten (Transaktionen) ausgeht<sup>92</sup>. *„Transaktionale Führung basiert auf dem Austauschprinzip, d.h. Führung wird gewissermaßen ausgehandelt. Die Führungskraft verdeutlicht die gewünschten Leistungen und bietet Anreize (z.B. Überstundenzuschläge) oder droht mit Sanktionen, um die erstrebten Verhaltensweisen der Geführten zu erreichen. Ihre Wün-*

---

<sup>91</sup>Vgl. Northouse, P. G. (1997), S. 130.

<sup>92</sup> Vgl. Gebert, D./Rosenstiel, L. v. (2002), S. 220.; Vgl. Rosenstiel, L. v. (2002 ), S. 224..



sche, Erwartungen, Befürchtungen usw. sind soweit zu berücksichtigen, wie es für die Zielerreichung erforderlich ist. Führung wird im wesentlichen als **Austauschprozeß** verstanden.

Auf ganz anderen Grundlagen steht dagegen die **transformative Führung**; im Zuge eines transformativen Führungsprozesses **verändern** sich die Einstellungen, die Wünsche und die Vorstellungen der Geführten. Transformative Führer handeln aus tiefer Überzeugung, aus dem Glauben an bestimmte Werte und Ideen. Sie entwickeln Visionen und regen dazu an, Dinge völlig neu zu sehen. Ihre Überzeugungen können nicht Gegenstand von Aushandlungsprozessen werden, man kann sie allenfalls ablehnen oder übernehmen. Die Nähe zum oben erläuterten Konzept charismatischer Führung ist offenkundig.<sup>93</sup>

Transaktionale Führung steht für das konventionelle Management; trotz der Kooperation stehen die Führenden und Geführten einander deutlich gegenüber: Die Führenden mit permissiver Arbeitseinstellung (have to work) stellen einerseits die Aufgabe für die Geführten, geben andererseits auch relevante Erwartungen vor, so genannte „Vertärker“ (negative — Bestrafung oder positive — Anerkennung), um die fremdbestimmten Ziele zu erreichen. Dagegen ist transformative Führung eine optimale Führung, die Menschen und ihre Potentiale in den Mittelpunkt stellt: Die Führenden setzen mit transformierenden Überzeugungen die latenten Fähigkeiten und Bedürfnisse der Geführten um, es sind aber Beide nicht mehr getrennt, denn in dynamischem und rasch sich ändernden Systemen müssen die Führenden und Geführten eine höhere geistige Ebene anstreben, um die gemeinsamen Ziele mit integrierten Kräften zu erreichen. In Abbildung 14. werden diese Unterschiede aufgezeigt.

---

<sup>93</sup> Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2000), S. 595.

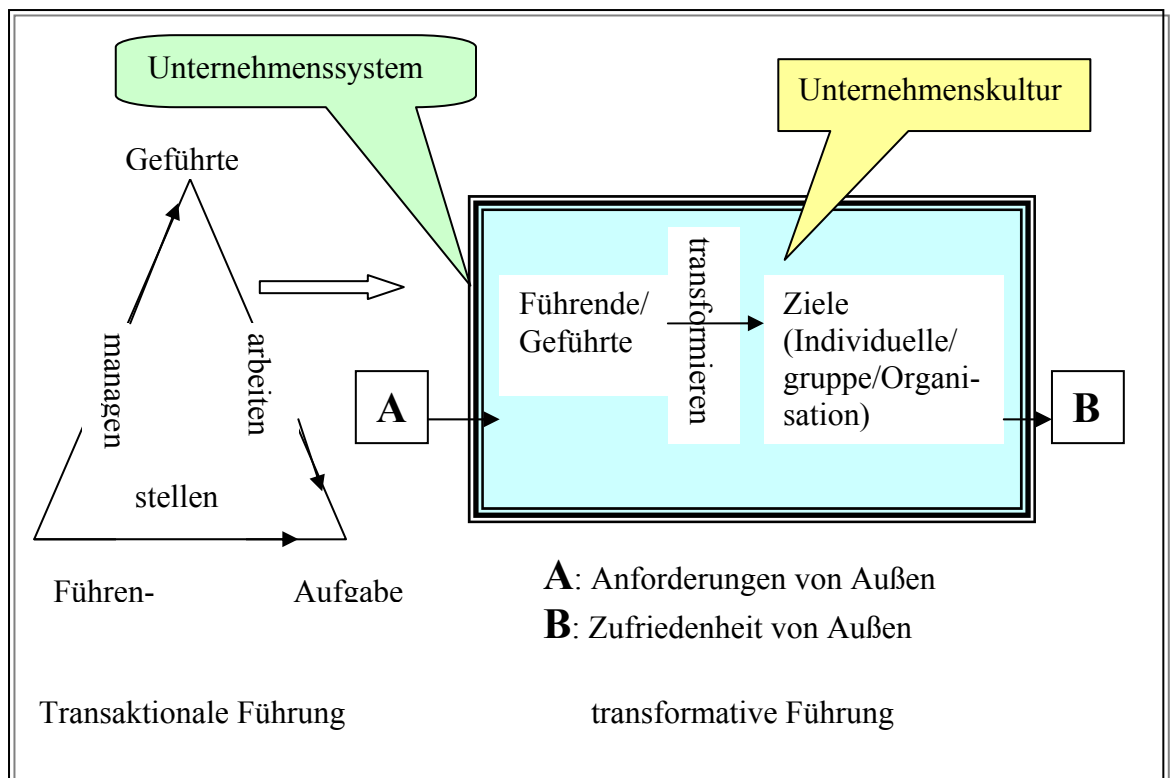


Abbildung 14: Transaktionale Führung vs. transformative Führung

Diesem Verständnis von transaktionaler Führung und transformativer Führung entsprechen auch die Unterschiede von Management und Führung, die transaktionale Führung ähnelt dem Management mit den Grundannahmen des „homo oeconomicus“ und transformative Führung ist die Führung im engeren Sinne, die durch die Verwandlung von Führenden und Geführten nicht aufzuspalten ist; sie haben eine ähnliche Wertbasis und Strebungen, und auch gleichartige Konkurrenten, Stressfaktoren und Ziele.

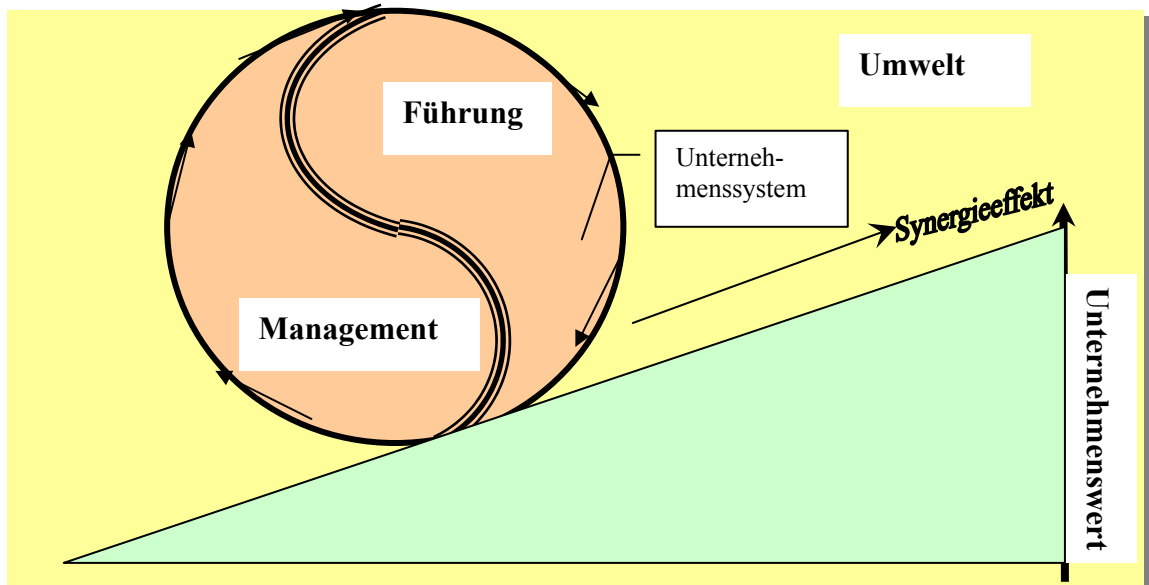
Geht man von den psychologischen, soziologischen, anthropologischen und auch physiologischen Ansätze aus, dann ist das Menschen-führen schon immer gesollt und gewollt worden<sup>94</sup>, andererseits ist in der ganzen geschichtlichen Entwicklung immer wieder zu sehen, dass manche Menschen gegen irgendwelche Kontrolle und Beschränkungen sind; die alten Schlagworte „Freiheit, Gerechtigkeit“ und die jetzigen populären Modeerscheinungen „Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung“ zeigen das auf. Damit müssen die Führungspersonen die Gelegenheit ergreifen oder nicht die Chance versäumen, der Aufforderung, dass sich andere führen lassen wollen, positiv zu genügen und

<sup>94</sup> Vgl. Weibler, J. (2001), S. 10. ff.; Vgl. Neuberger, O. (2002), S. 59. ff.

Verantwortung für eine Zeit zu übernehmen; gleichzeitig erhalten sie einen Platz zur Umsetzung der eigenen Befähigungen und eines Wunschbildes, andererseits müssen sich Führungspersonen mit den tiefergehenden Wünschen und Motiven der Geführten beschäftigen und auch historische Entwicklungstrends erfassen, um die Rolle der Geführten zu verstehen und zu verinnerlichen; nur so können die gemeinsamen Ziele mit gemeinsamen Kräften erreicht werden und Weisheit erworben werden.

Obwohl auf wissenschaftlicher Ebene zwischen Management und Führung ein klarer Unterschied besteht, ist er für die einzelne Person wegen der Komplexität und Dynamik der realen Systeme oft kaum zu erkennen; hier werden die Unterschiede zwischen Management und Führung relativ, weil die Abgrenzung nicht absolut und eindeutig schwarz-weiß dargestellt werden kann; die vorhergehenden Beschreibungen zeigen ja auch die Überlappung zwischen Führung und Management, nicht nur in Funktion und Methodik sondern auch in Rolle und Wirkung. Hier liegt eine wichtige Ursache der synonymen Verwendung von Management und Führung in der Alltagssprache, denn in der Praxis brauchen die Führungspersonen Managementwissen und die Manager brauchen Führungskennnisse; Führung und Management sind für einzelne Personen nur verschiedene Ebenen und Stufen der Befähigungen, im Teil 2.1.5 (Drei-Ebenen-Modell der Führungskräfte) wird auf diese Frage noch mal ausführlich eingegangen, hier wird mit Abbildung 15 die dynamische Beziehung zwischen Management und Führung aufgezeichnet. In der Realität legen aufgrund der konkreten Situation die Führungspersonen unterschiedliches Gewicht auf Management und Führung, um sich der Umwelt anzupassen und den Unternehmenswert zu erhöhen. Allerdings gibt die Abgrenzung der Unterschiede von Management und Führung eine kognitiv basierte Richtung und Anleitung, wie die Führungskräfte bewusst und gezielt entwickelt werden.

Wenn sie einen klaren Begriff von Führung und Management haben, können die Führungspersonen dem Führungsnachwuchs Richtung und Unterweisung geben, damit gemäß den eigenen Eigenschaften der Werdegang bewusst geplant wird; das Ziel ist nicht nur eine bestimmte Position anzustreben, sondern in der rasch wandelbaren und sich wandelnden Gesellschaft die Chance und Herausforderung zu ergreifen, die eignen Potentiale zu verwirklichen; zugleich liefert diese Analyse auch die Basis und Richtung für die Führungskräfteentwicklung.



**Abbildung 15: Beziehung zwischen Management und Führung**

### 2.1.3 Begriff der Führungskräfte und Führungskräfteentwicklung

Im Deutschen hat Führungskraft zwei Bedeutungen: sie betreffen die **Person** und/oder den **Zustand**; in der personellen Bedeutung kennzeichnet Führungskraft eine Person mit bestimmten Funktionen oder Positionen von Führung, in der Bedeutung als Zustand steht Führungskraft für die Eignungen oder Fähigkeiten, über die die Führenden verfügen. In dieser Arbeit wird die zweite Bedeutung in der Pluralform, nämlich „Führungskräfte“, verwandt; obwohl in der Literatur diese beiden Aspekte oft verwechselt oder vertauscht werden, was zu Missverständnissen führen kann, wenn die Führungskräfte aus der Literatur zitiert werden müssen, werden in der vorliegenden Arbeit allerdings die Perspektiven als Fähigkeit betont. Die Personen in Unternehmen, die eine Führungsfunktion haben, werden in dieser Arbeit als **Führende** oder **Führungspersonen** bezeichnet; diese Bezeichnung ist aufgrund des Verständnisses geeignet, dass Führungspersonen eine bestimmte Rolle ausfüllen und dass Führende im allgemein eine legitime Position einnehmen. Abbildung 16 veranschaulicht die Beziehung zwischen Rolle, Position und Erfolg im Führungssystem.

Führenden sind immer verbunden mit einer Position, die in einem hierarchischen System ein Stelle besetzt, sie verfügen über legitime Machte und können mit Bestrafung und Belohnung Einfluss ausüben und erfüllen die Kompetenzanforderung dieser Positi-

on; Führungspersonen übernehmen mit Prozessen, in denen die formale und informale Rolle ausgefüllt werden, die Rollen als „ein Bündel normativer Verhaltenserwartungen, die von einer Bezugsgruppe oder mehreren Bezugsgruppen an Inhaber bestimmter sozialer Positionen herangetragen werden“<sup>95</sup>. Da taucht dann die Frage des Führungsnachwuchses und von „informalen Gruppenleitern“ auf: Während der Führungsnachwuchs als eine offizielle Reserve oder Ersatz im Notfall akzeptiert und bekannt ist, wachsen in einem „primitiven“ Organisationsumfeld latente, kaum bewusste oder heimliche Gruppenleiter, was für den Führungsnachwuchs dann in der Realität oft zu folgenden Nebenwirkungen führt:

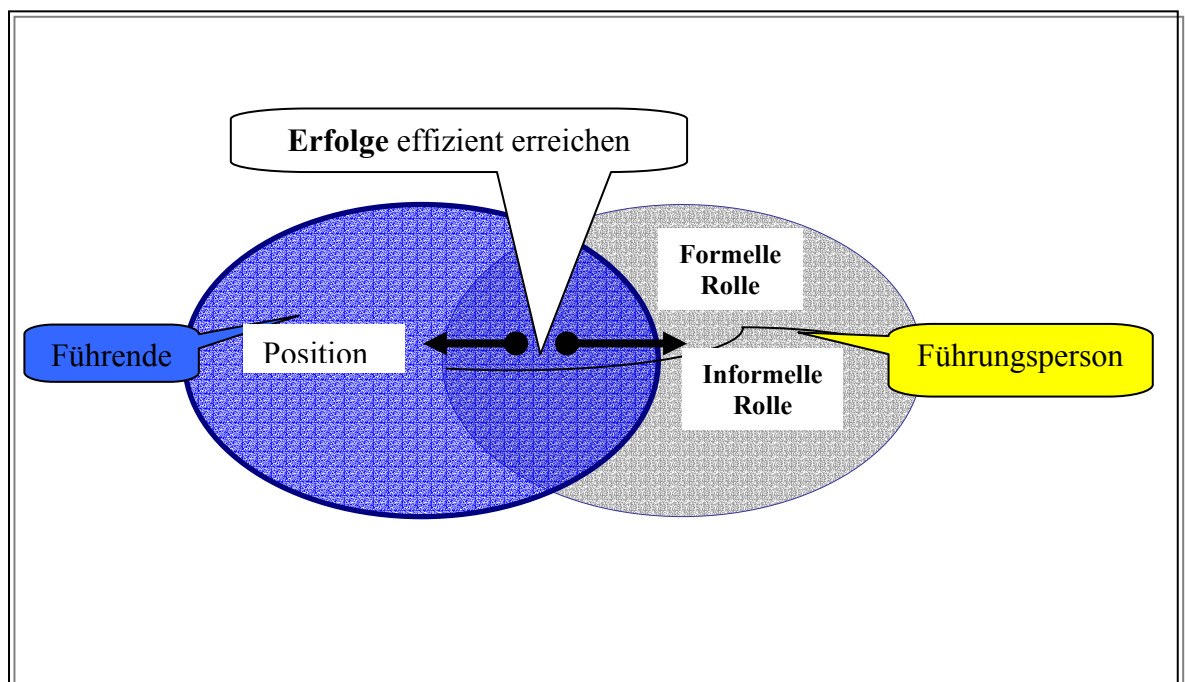
- Angst vor Machtverlust von Vorgesetzten,
- Überforderung und Überlastung des Nachwuchses,
- Neid von Gleichgestellten (die nicht Führungsnachwuchs sind).

Die natürlich gewachsenen Führungspersonen, die nicht nur formale, sondern auch informale Rollen und Bedürfnisse erfüllen können, sollen keineswegs als negative oder gegenwirksame Kräfte ignoriert oder diskriminiert werden, denn wenn sie geeignete Bedingungen bekommen, werden sie schnell als Führende funktionieren und wirken; nur ist es schwerer ihnen eine Richtung vorzugeben, in der Geschichte lassen sich auch solche Phänomene erkennen. Für die Unternehmung stellt sich nur die Frage, wie man derartige Kräfte anleiten und nutzen kann, demzufolge werden in dieser Arbeit Führungspersonen in relativ breitem Umfang einschließlich der Positionsinhaber und des Führungsnachwuchses als auch der potentiellen „Mitarbeiter“ angesehen. Obgleich das in der Praxis nicht ohne Probleme abläuft, müssen alle Führenden ein Gleichgewicht zwischen den offenkundigen positions-gebundenen Karriereplanungen und der Entwicklung ihrer Führungskräfte herstellen, denn die berufliche Ziele sollen nicht nur einen Aufstieg zum Inhalt haben, sondern auch auf die Verbreiterung oder Vertiefung der allgemeinen Fähigkeiten abstellen. Deshalb müssen die Führungspersonen formale (institutionsbezogene) und informale (persönlichkeitsbezogene) Erwartungen erfüllen, die aber angesichts der Komplexität und Dynamik des Systems nicht stabil sind, sondern sich manchmal wandeln. Deshalb sollen Führungspersonen nicht nur passiv die Erwartungen (Role taking) ausfüllen, sondern auch aktiv die Erwartungen in günstige

---

<sup>95</sup> Peuckert, R.(2001), S. 290.

Richtungen (Role making) lenken. Diese Einteilung der Führungsträger deutet an, dass nicht alle Positionsinhaber (Führenden) die Führungsfunktionen erfüllen werden, und dass auch nicht alle Führungsfunktionen von allen Führenden ausgeübt werden, da zu den Führungspersonen auch informale Führungsfunktionäre gehören; folglich übernehmen die Positionsinhaber nur mehr Rollen, wie Abbildung 16 zeigt, wobei mit mehr Überlappung auch mehr Erfolge erreicht werden.



**Abbildung 16: Beziehung zwischen Rolle, Position und Erfolg**

Normalerweise hat Macht fünf Quellen: Es gibt Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht, Expertenmacht (Information), legitimierte Macht und Identifikationsmacht; die informalen Führungspersonen können vier davon – außer Legitimität - besitzen. Aber in der modernen Gesellschaft ist die Wirkung legitimer Macht nicht mehr so stark wie früher, und besonders die legitimierte Macht wird begleitet von Belohnung, Sanktion und Bestrafung; in den neuen sozialen Bedingungen stehen den Geführten auch Gegenmaßnahmen und Gegenaktionen gegenüber den Führenden zur Verfügung.

Ausgehend von den vorhergehenden Darlegungen ist festzustellen, dass die Führungsperson und Führungskräfte nicht ganz übereinstimmen und dies ist auch das Ziel von Führungskräfteentwicklung:

**Dass die Führungspersonen die Führungskräfte entwickeln, die sie benötigen und dass die Personen, die Führungskräfte besitzen, zu Führenden bestellt werden.**

Durch die Analyse der Unterschiede zwischen Management und Führung sowie die Differenz zwischen Führenden und Führungspersonen taucht die Frage nach den Bedingungen des Führungserfolgs auf; gemäß den dialektischen Gesichtspunkten wirken innere und äußere Faktoren zusammen, damit Erfolge erreicht werden, aber inneren Faktoren sind die eigentlichen Determinanten und die äußere Faktoren sind Hilfsmittel und Randbedingungen; im Führungssystem sind die innere Faktoren die Anforderungen an die Führungspersonen und die äußere Faktoren die Umgebungen; diese Anforderungen an die Führungspersonen zur Erreichung von Erfolg bilden die wichtigen Bestandteile der Führungskräfte. **Führungskräfte** werden als die erforderlichen Persönlichkeitseigenschaften, Kenntnisse, Denkweisen und Fertigkeiten sowie Handlungspotentiale bezeichnet, mit denen eine Führungsperson zur Bewältigung ihrer jeweiligen Aufgaben mehr oder weniger ausgestattet sein soll; sie sind die „eigenartigen“ Fähigkeiten von Führungspersonen, die unter verschiedenen Bedingungen in wechselnden Situationen die Führungspersonen alle Arten von Ressourcen integrieren lassen, damit die gemeinsamen Ziele erreicht werden. Dieses Konzept von Führungskräften bedeutet, dass nur diejenigen Führungspersonen genügend Führungskräfte besitzen, die Anlässe ergreifen können, d.h. wenn es die Chance gibt, müssen die Führungspersonen sie nutzen. In diesem Sinne sind die Führungskräfte die Schlüsselfaktoren zum Führungserfolg.

Um die Führungskräfte zu erhalten, benötigt man systematische und wissenschaftliche Methoden, Instrumentarien und Prozesse, die so genannte Führungskräfteentwicklung.

Mit den radikalen Umwälzungen der sozialen, politischen, technischen und ökonomischen Bedingungen müssen die Unternehmen in einer komplexen und diffizilen Umgebung überleben; die Unternehmen sind einer zunehmenden Konkurrenz und vielfältigen und schwer vorhersehbare Anforderungen ausgesetzt, jeden Tag werden neue Unternehmen gegründet, andererseits gehen auch Unternehmen in den Bankrott; Führungspersonen als die bestimmenden Faktoren des Lebens und Überlebens von Unternehmen tragen zunehmend steigende Verantwortung und Verpflichtungen. Unter diesen Bedingungen entstehen höhere, breitere und neuere Ansprüche und Herausforderungen an die Führungspersonen, die manchmal Verwirrung stiften; bei der Frage, wie und wohin sol-

che Verwirrung führen kann und wie die zunehmende Unabsehbarkeit der inneren Bedingungen und äußeren Umgebungen zu erfassen und zu verändern sei, geht es um drei Aspekte: die Wissensexplosion auf Grund der neuen technischen Revolution; die Beziehungskomplexität wegen der Vernetzungen und Verflechtungen; der psychologische Druck wegen der dramatisch zunehmenden Veränderung und Ungewissheit: Folglich müssen neue Denkmuster für die Führungskräfteentwicklung vorgelegt werden, die von den herkömmlichen auf unbewusste und spontane Umstände reagierenden Funktionen auf bewusste systematische Analysen und Beziehungen umgesetzt werden sollen.

Nach Ulrich/Fluri(1992) wird „Der Begriff *Management Development* auf Deutsch als «Führungskräfteentwicklung», «Kaderentwicklung», «Management-Nachwuchsförderung» o. ä. bezeichnet, ohne damit sämtliche Aspekte der MD-Konzeption zu erfassen<sup>96</sup>; in diesem Verständnis steht die personale Perspektive im Mittelpunkt, z. B. Führungskräfte, Kader, Management-Nachwuchs, aber der Begriff von Führungskräfteentwicklung wird nicht deutlich definiert, gleichzeitig stellten sie fest, „ohne geeignete Leitungskräfte können auch leistungsfähige Planungs- und Kontrollsysteme, Organisations- und Führungsmethoden nicht die erwartete Wirkung entfalten“<sup>97</sup>, dies verdeutlicht die Bedeutung der Leitungskräfte (Führungskräfte) als die erfolgsversprechenden Wirkungsfaktoren in Unternehmungen.

In der Praxis existiert eine „Management-Lücke“; diese Lücke ist die Differenz zwischen Bedürfnis und Angebot<sup>98</sup>, damit wird die „Management-Lücke“ aber nur als oberflächliches Phänomen erfaßt, in Wirklichkeit ist es nicht die quantitative Knappheit, sondern eine qualitative Knappheit, denn es mangelt an „qualifizierten“ Führungspersonen oder den erforderlichen Befähigungen und nicht an Führenden. Die Kernfrage dieser Knappheit ist die Differenz zwischen den Führungskräften im hier verstandenen Sinn und den Anforderungen von Führungsaufgaben und Führungsumgebungen; für die einzelne Führungsperson ist es die Kluft zwischen den vorhandenen „Kräften“ (Ist-Kräfte) und den angeforderten „Kräften“ (Soll-Kräfte), der Ausweg aus diesem Problem ist die Aufgabe der Führungskräfteentwicklung. Rüdiger H. Jung und Meinolf Kleine meinen ähnlich wie Peter Ulrich und Edgar Fluri, dass die Führungsentwicklung ein

---

<sup>96</sup> Ulrich, P. und Fluri, E.(1992), S. 255.

<sup>97</sup> Ebd.

<sup>98</sup> Vgl.Ulrich, P. und Fluri, E.(1992), S. 256.



Synonym von Management-Development ist, die Führungskräfteentwicklung befasst sich mit der innerbetrieblichen Rekrutierung von Führenden und „ist als Teil des Personalentwicklungssystems eines Betriebs anzusehen“<sup>99</sup>.

Gemäß Rolf Wunderer umfasst Management-Development hat auch die Führungskräfteentwicklung: „Herkömmliches Management-Development erfasst ausschließlich die Gruppe der Führungs- und Nachwuchskräfte und blendet das Führungspotential von Mitarbeitern aus“<sup>100</sup>, „*Management-Development betrifft alle Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, das Managementpotential des Unternehmens kontinuierlich den aktuellen Veränderungen und Anforderungen anzupassen, zu verbessern und vorausschauend strategisch zu entwickeln und zu evaluieren. Es kann dabei nach Zielgruppen oder nach Kompetenzen konzipiert und organisiert werden.*“<sup>101</sup> Aufgrund des dahinterliegenden Konzepts „Mitunternehmertum“ vergrößert sich der Umfang des Management-Developments auf alle Ebenen einschließlich der Mitarbeiter, obwohl zur Realisierung dieses Wunschbilds noch geeignete Schritte, Prozesse und Vorbedingungen benötigt werden; denn wenn die Vorbedingungen nicht reif genug sind oder fehlen, wird das Unternehmen mit Risiken konfrontiert oder in Anarchie oder Dysfunktionalitäten geraten, weil die Ordnungen und Regeln fehlen oder nicht greifen, die eine Voraussetzung für das normale Funktionieren der Organisation sind.

Die am meisten verbreiteten Aussagen über Führungskräfteentwicklung (Management-Development) haben folgende gemeinsame Eigenschaften:

- Führungskräfteentwicklung ist ein Teil der Personalentwicklung<sup>102</sup>,
- die Aufgaben der Führungskräfteentwicklung sind die Entdeckung, Förderung und Platzierung von Führenden sowie die Erhaltung und Verbesserung der Führungspotentiale,
- die Methoden von Führungskräfteentwicklung werden abgeleitet aus der Personalentwicklung, aber ergänzt um Teile der Erkenntnisse über erfolgreiches Führungsverhalten.

---

<sup>99</sup> Vgl. Jung, R. H./Klein M. (1993), S. 77.

<sup>100</sup> Wunderer, R. (2001), S. 337.

<sup>101</sup> Ebd.

<sup>102</sup> Vgl. Hungenberg, H. (1990), S. 30.; Jentjens, S. (1997), S. 45., S.52; auch, Conrads, S. (1997). S. 39.;

Geht man von der Wichtigkeit der Komplexität und der dynamischen Anforderungen an die Führungskräfte aus, dann lässt sich die Führungskräfteentwicklung als ein ganzheitliches System beschreiben, das alle Elemente und Prozesse einschließt; diese systematische Struktur der Führungskräfteentwicklung ist in Abbildung 17 dargestellt.

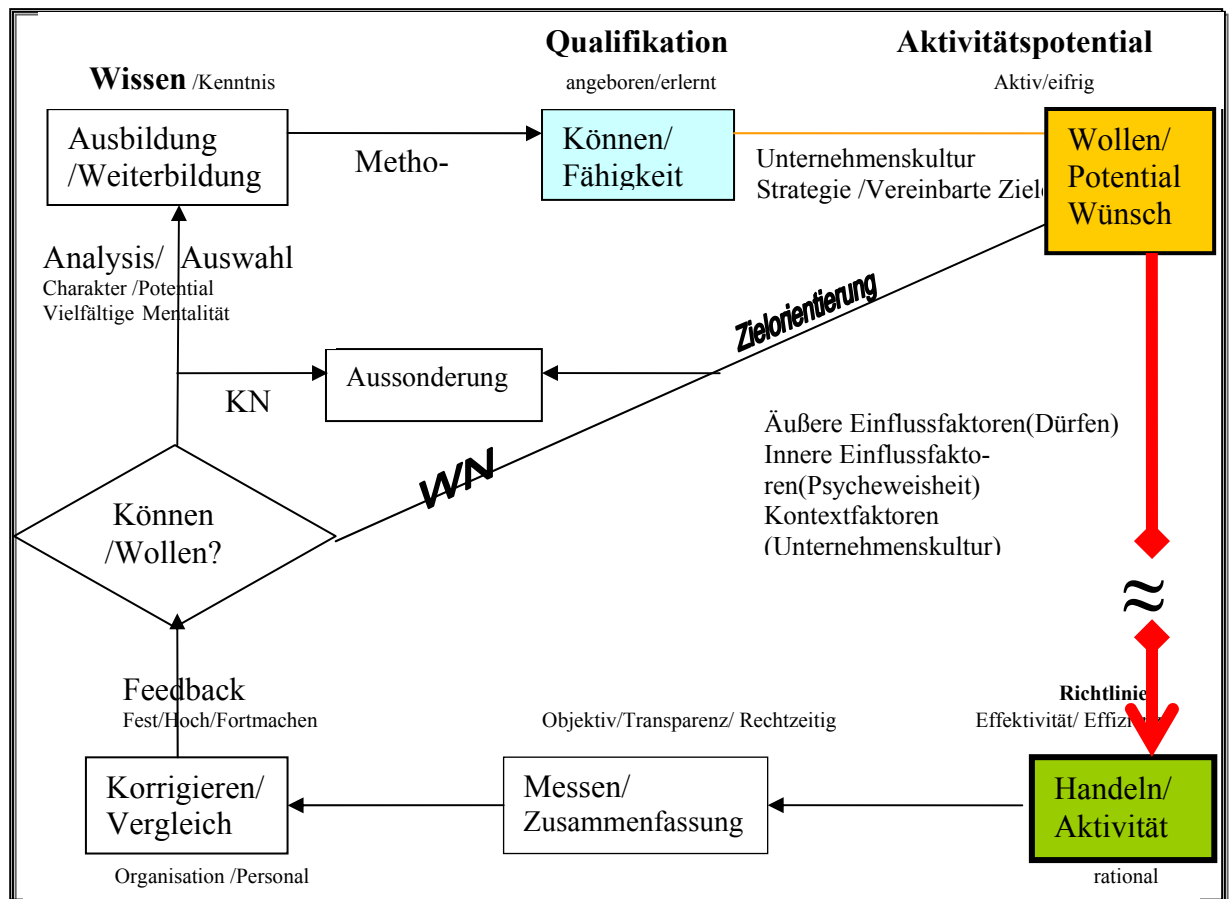


Abbildung 17: Systemmodell der Führungskräfteentwicklung

Im folgenden Führungskräfteentwicklungsmodell werden geeignete Bewerber nach verschiedenen Methoden ausgewählt und dann mithilfe geeigneter anderer Methoden (aus)gebildet, um nicht nur Wissen und Erkenntnis zu erhalten, sondern auch die Einstellungen, Überzeugungen und Grundannahmen der Unternehmung zu erwerben (die Enkulturation und Akkulturation von Unternehmenskultur). Diese „weichen“ Faktoren sind zu beeinflussen oder zu kultivieren, um die berufliche Qualifikation zu formen, die nur als „personenbezogenen Leistungsvoraussetzungen von Menschen verstanden wer-

den<sup>103</sup> kann; danach werden den qualifizierten Kandidaten durch unterschiedliche Förderung im konkreten Unternehmensumfeld verschiedene Aktivitätspotentiale erschlossen, die mit Wissen, Können und Wollen charakterisiert werden. Es ist zu fragen, ob das für einen effektiven und effizienten Führenden genügt. Können sie erfolgsorientiert in einer konfliktreichen Praxis ihre Funktionen widerspruchsfrei erfüllen? Nach verschiedenen Aussagen der herkömmlichen Führungskräfteentwicklung (Management-Development) wird es paradigmatisch bejaht, aber ist es in der Praxis ist auch so? Es sei hier an ein paar Beispielen erläutert: Ein Profisportler, der im Vorspiel das beste Ergebnis erreicht hat, fällt im Finale durch; was ist die Ursache? Ein instabiler psychischer Zustand oder die ungewöhnliche Atmosphäre eines Endspiels? In einem anderen Fall hat in der Wirtschaft ein Geschäftsführer, der in der Vergangenheit immer richtige Entscheidungen getroffen und das Unternehmen in die richtige Richtung gesteuert hat, macht eines Tages eine falsche Entscheidung, die das Unternehmen fast in den Abgrund führt; nicht nur Sportler und Manager, sondern auch Militärs und Politiker kennen dieses Problem. Man kann nicht sagen, dass sie keine Fähigkeiten und Motive(Wollen) oder Potentiale hätten, aber das Problem ist, dass Potentiale nur Möglichkeiten sind; in der Realität gibt es noch eine zusätzliche Hürde, nämlich wie die vorhandene und motivierte Qualifikation in erfolgreiche Aktivitäten umzusetzen ist. Die Kluft zwischen Aktivitätspotential und Aktivität zu überbrücken, ist der Schlüssel der Führungskräfteentwicklung. Diese Phänomene werden von einer Reihe miteinander verbundener Faktoren verursacht, die im Wirtschaftsumfeld für die einzelne Führungsperson sowohl als äußere Einflussfaktoren, z.B. soziale Norme, Gesetze als auch als innere Einflussfaktoren, z.B. individuelle Persönlichkeit, Psycheweisheit und als Kontextfaktoren, z. B. Unternehmenskultur sichtbar werden; nur wenn diese Faktoren ganzheitlich berücksichtigt und situativ mit effizienten Methoden entdeckt werden, lassen sich auch die Aktivitätspotentiale in erfolgreiche Aktivitäten umsetzen.

Wie andere Verhaltenssysteme muß die Führungskräfteentwicklung auch überprüft oder evaluiert werden, aber hier sind die Kriterien für Erfolg und die Wirkung der Führungskräfte die Kernfrage. Nach der Messung und Zusammenfassung der Führungskräfte wird diese Arbeit ihr Führungskräfteentwicklungsmodell in eine Feedbackphase geben;

---

<sup>103</sup> Hungenberg, H. (1990), S. 10.

aufgrund der Messungen werden die Ergebnisse mit dem Plan oder den Erwartungen verglichen; wenn das Ergebnis zufriedenstellt, werden die alten Prozesse und Erfahrungen als Erkenntnisse festgehalten, damit die Lernprozesse in der Praxis als wichtige Quelle der Führungskräfte effektiv erschlossen werden; wenn die Ergebnisse nicht zufrieden stellen oder neue Ziele aufgestellt wurden, dann taucht die Frage nach Fähigkeit (Können) und Motive (Wollen) auf; dann geht die Führungskräfteentwicklung in einen nächsten Durchlauf; durch diese kontinuierlichen Bewegungen werden die Führungskräfte effizient entwickelt.

Nach der vorstehenden Beschreibung von Führung wird im Führungsprozess in einer bestimmten Umgebung der Wille der Führungspersonen durchgesetzt; in diesem Prozess werden einerseits die individuellen Fähigkeiten entfaltet und überprüft, gleichzeitig müssen sie Unterstützung aus dem Umfeld bekommen; von diesen beiden Aspekten darf keiner fehlen.

**Führungskräfteentwicklung** ist ein zukuntorientiertes, dynamisches, offenes System und schließt die Ergebnisse der gemeinsamen Wirkung von Personen und Umweltbedingungen auf Führungspersonen ebenso wie die Bildung der Befähigungen und die Förderungen der Aktivitätspotentiale ein; gleichzeitig sind die Anleitungen der Ideologie, Wertvorstellung und Identifikation der sozialen Normen notwendig und unentbehrlich, damit die richtige Nutzung und Durchführung der akkumulierten Führungsfähigkeiten bewahrt werden; sie umfasst auch die Selbststeuerung der Psyche-Weisheit in komplexen Umgebungen, um die vorhandenen Aktivitätspotentiale in wirkungsvolle Aktivitäten umzusetzen.

Führungskräfteentwicklung ist eine Schlüsselaufgabe der Unternehmensführung, sie ist undelegierbar. Führungskräfteentwicklung umfasst alle Aktivitäten innerhalb und außerhalb eines Unternehmens, die der Vermittlung und Förderung von Fach-, Sozial- und Managementkompetenz, von Wissen, Können und Verhalten von Führungskräften dienen, so dass künftige Herausforderungen bewältigt werden können.

#### 2.1.4 Drei-Ebenen-Modell der Führungskräfte

In Praxis und Theorie besitzen die Führungspersonen eine unbestrittene und unersetzbare Bedeutung für die Erhaltung und Entwicklung der Unternehmen, sie sind die wich-

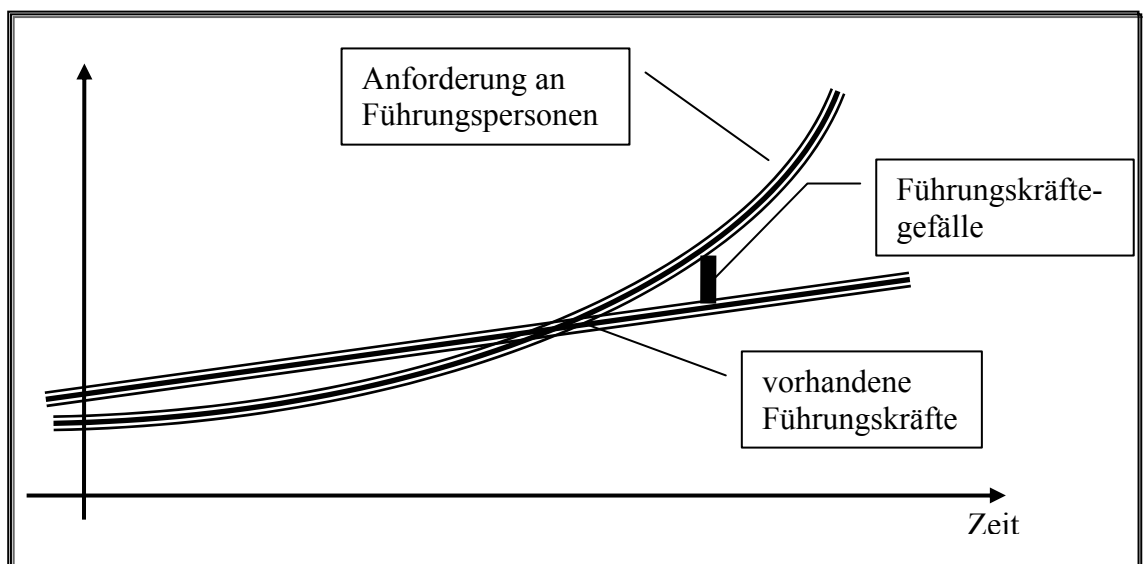
tigsten Humankapital jeder Unternehmung, denn die Führungspersonen stellen die Weichen für die Erfolge der Organisation; aufgrund bestimmter erwartungsbegleiteter Rollen gewinnen die Führungspersonen das erste Vertrauen von Anderen; dementsprechend verfügen sie implizit oder explizit über materielle und immaterielle Ressourcen. Gemäß den Gesetzen der gesellschaftlichen Entwicklung entwickelt sich die menschliche Gesellschaft nicht in gleichförmiger Geschwindigkeit, sondern impulsweise oder in größeren Schritten. Ereignisse wie die industrielle Revolution, die Informationsrevolution etc. weisen auf diese Phänomene hin: Generell befindet sich die Gesellschaft in kontinuierlichen Veränderungsprozessen, neue Sachstände und Erscheinungen kommen auf, zugleich treten die Unangepassten von der historischen Bühne ab, das entspricht der sogenannte Darwin'sch natürlichen Auswahl. Die sozialen Veränderungen beeinflussen jeden Aspekt des Alltagslebens; selbstverständlich ist das Wirtschaftssystem als ein wichtiges Subsystem des Sozialsystems unvermeidbar und unmittelbar mit derartigen Umweltveränderungen konfrontiert. In dieser Situation sehen sich die Führungspersonen immer mehr und zunehmend neuen Anforderungen und auch Herausforderungen gegenüber, die aus vielen Aspekte herzuleiten sind, welche die Führungspersonen mit geeigneten Führungskräften erkennen und ihre Entscheidungen anpassen müssen. Unter den anhaltenden, tiefgreifenden und unabsehbaren Umwälzungen in den technologischen, nationalen und internationalen wirtschaftlichen, ökologischen, soziokulturellen so wie politisch-gesetzlichen Umfeldern der Unternehmungen wird die Gestaltung der benötigten Anpassungen von Organisationsebenen und Personalebene des Unternehmens immer komplexer und schwieriger. „Die zunehmende Schwierigkeit der raschen Anpassung ist zum erheblichen Teil auf die erwähnte Veränderung von Umweltbedingungen zurückzuführen, die der Unternehmung eine kurzfristige Veränderung ihres Leistungspotentials verunmöglichen.“<sup>104</sup> In der wirtschaftlichen Praxis sagt man immer, dass die Führungspersonen unter großem psychischen und physischen Stress stehen oder sogar überfordert werden; die tatsächliche Ursache dafür ist das Führungskräftegefälle, d.h. die Differenz zwischen den aus den gesellschaftlichen Veränderungen resultierenden Anforderungen und den vorhandenen Führungskräften. Wie Abbildung. 18 zeigt, erzeugen die raschen Veränderungen mehr und mehr Dynamik, Komplexität und

---

<sup>104</sup> Ulrich, H.(1984), S. 226.

Nachrichten; wenn diese Veränderungen und ihre Wirkungen eine bestimmte Grenze überschreiten, werden, bewusst oder unbewusst, Frustration und Angst ausgelöst; darauf reagiert der Organismus der Führungsperson in natürlicher Weise, nämlich mit „Kampf oder Flucht“; wenn die positive Kampfstrategie gewählt wird, werden die Führungspersonen ihre eigenen Fähigkeiten analysieren und gemäß der situativen konkreten Konstellation das Führungskräftegefälle zu vermindern suchen oder den Auslöser der Angst zu vernichten; wenn sie das nicht schaffen, werden die Führungspersonen schnell „die Stufe der Unfähigkeit“<sup>105</sup> erreichen.

Die Führungskräfte sind die Kernpersönlichmerkmale von Führungspersonen und sie sind auch der Schlüssel zum Erfolg. Deshalb stehen die Führungskräfte im Fokus der Führungskräfteentwicklung; bevor wir auf die Entwicklung der Führungskräfte ein



**Abbildung 18: Führungskräftegefälle**

gehen, muss zuerst die Frage klar sein, was ist das Konstrukt „Führungskräfte“? Zur Beschreibung der Führungskräfte existieren zahlreiche Aussagen in Theorie und Praxis; üblicherweise werden die Führungskräfte mit Anforderungen, Qualifikationen, Kompetenzen und Eignungen von Führung oder Management verknüpft, aber als wesentlichster Faktor für die Führungskräfte werden die Führungsanforderungen genannt. Anforderungen kennzeichnen die stellen- oder aufgabenorientierten Sollvorstellungen bezüglich

<sup>105</sup> „die Stufe der Unfähigkeit“ ist ein Teil des Peter-Prinzips, Vgl. Lerner, S. (1991), S. 153.

der personellen Leistungsvoraussetzungen, die die Führungspersonen erfüllen müssen<sup>106</sup>. Die Anforderungen an Führungspersonen sind breit gefächert, aber es besteht kein allgemein standardisiertes oder definiertes Spektrum von Eigenschaften und Fähigkeiten für die Sicherung des Erfolgs von Führungspersonen<sup>107</sup>. Demgegenüber ist Qualifikation die durch Ausbildung, Erfahrung o. ä. erworbene Befähigung zu einer bestimmten beruflichen Tätigkeit, sie ist auch die Voraussetzung für die Erfüllung bestimmter Anforderungen. In Anlehnung an die amerikanische Management-Literatur hat Harald Hungenberg folgende drei Qualifikationskomponenten beschrieben:

- *Wissen (Knowledge), betrachtet als Komponente der Qualifikation von Führungskräften, umfaßt alle theoretischen und praktischen Kenntnisse und Erfahrungen, über die eine Führungskraft verfügt. Allgemein kann zwischen tätigkeitsspezifischem Wissen (Fach- oder Funktionswissen) und nicht-tätigkeitsspezifischem Wissen (Führungs- und Allgemeinwissen) unterschieden werden.*
- *Fähigkeiten (skills) beziehen sich auf die Umsetzbarkeit des Wissens. Konkret geht es darum, inwieweit eine Führungskraft im Stande ist, ihr individuelles Wissen tatsächlich in den Prozess der Aufgabenerfüllung einzubringen. Im Hinblick auf Führungskräfte lassen sich sachliche (fachliche), humane und konzeptionelle Fähigkeiten unterscheiden, deren relative Bedeutung für eine Führungskraft tendenziell mit ihrer hierarchischen Stellung variiert. Die Bedeutung der humanen Fähigkeiten –also der Fähigkeiten des Umgangs mit und der Führung von Menschen – wird dabei in gleichem Ausmaß für Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen betont.*
- *Haltungen (attitudes) schließlich stehen als Oberbegriff für alle Komponenten, die die Leistungsbereitschaft einer Führungskraft betreffen. Leistungsbereitschaft wird als der Wille verstanden, anstehende Aufgaben und Probleme zu lösen. Einstellungen, Erwartungen, Wertvorstellungen und vor allem Motive und Ziele bestimmen die Haltungen von Führungskräften.<sup>108</sup>*

---

<sup>106</sup> Vgl. Hungenberg, H. (1990), S. 12.

<sup>107</sup> Vgl. Ulrich, H.(1984) S. 224.

<sup>108</sup> Hungenberg, H. (1990), S. 14. f.

Das Wissen (knowledge) kann unbestritten als erlernbare Kenntnisse und Erfahrungen begriffen werden; aber der Schwerpunkt der Fähigkeiten (skill) liegt auf der „Umsetzbarkeit des Wissens“, hier ist eine weite Bedeutung von Fähigkeit angesprochen, allerdings ist der Inhalt des Begriffs vage; selbstverständlich kann man die Haltungen (attitudes) als „Oberbegriff für alle Komponenten“ ansehen; dieses Verständnis von Leistungsbereitschaft zur Problemlösung überlappt sich mit der Umsetzbarkeit des Wissens und die von „Einstellungen, Erwartungen, Wertvorstellungen und vor allem Motiven und Zielen“ bestimmten Haltungen lassen sich als geistige, schwer faßbare Zustände nur schwer als Qualifikation definieren. In der obigen Darstellung der Struktur der Führungskräfte zeigt sich nur eine grobe Richtung; für die Anleitung der Praxis und der Führungskräfteentwicklung müssen Inhalt und Umfang noch präzisiert, konkretisiert und detailliert werden.

In ihrer Darstellung von Management Development (als Führungskräfteentwicklung) erläutern Ulrich/Fluri (1992) die Führungskräfte mit folgenden Elementen:

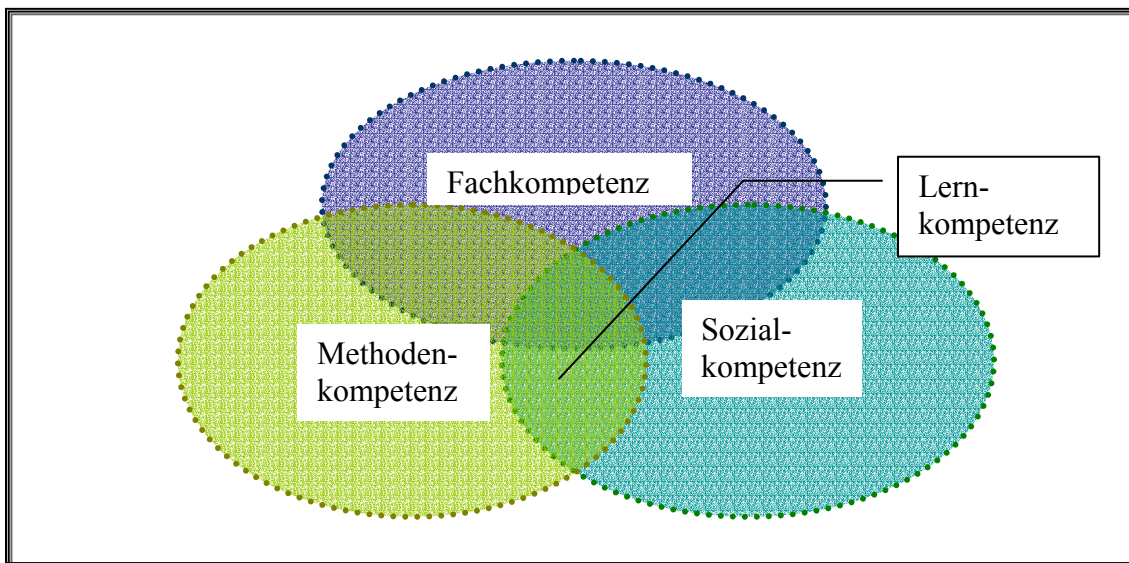
- a) *«Wissen»: Vermittlung Problemorientierter Managementkenntnisse*
- b) *«Denken»: Entwicklung des selbstständigen, verantwortungsbewussten Denkens (intellektuelle Fähigkeiten)*
  - ba) *logisch-rationales oder systematisches Denken*
  - bb) *kreativ-intuitives oder «laterales» Denken*
  - bc) *Kritikfähigkeit und Diskussionsfähigkeit (Sprech- Denken)*
- c) *«Wollen»: Genauso wichtig wie (a) und (b) ist die Motivierung, die Weckung spezifischer Grundhaltungen (Leistungsfreude, «Schwung», Zukunftsorientierung, Ausrichtung auf Ziele), denn zielorientiertes Management setzt Motive, Beweggründe voraus (Motivation, Einstellungen).*
- d) *«soziales Verhalten»: Die sozialen Fähigkeiten stehen mit gleicher Bedeutung neben den intellektuellen und motivationalen Fähigkeiten. Es geht hier darum, gruppenspezifisches Verhalten erfahrbar zu machen,*



*um die Fähigkeit des situationsgerechten Führens zu entwickeln – eine allerdings nur sehr langsam lernbare Fähigkeit.*<sup>109</sup>

In dieser Aussage wird das selbstständige verantwortungsbewusste Denken getrennt von der Motivation als ein Bestandteil der Führungskräfte diskutiert; das zeigt auf, dass außer den bedürfnisorientierten Motiven die Denkmethoden außerordentliche Bedeutung für die praktischen Problemlösungen in komplexen und dynamischen Umgebungen gewinnen, sie dürfen in der Führungsbildung und auch Führungskräfteentwicklung nicht ignoriert oder nachlässig behandelt werden.

Aufgrund der Überlegung der Abhängigkeit der Erfolge des Unternehmens von den Führungspersonen und ihren Fähigkeiten unterscheiden Klaus Olfert und Helmut Pischulti für die Führungskräfte vier „Schlüsselkompetenzen“ als „Schlüsselqualifikation“, wie Abbildung 19 verdeutlicht.



**Abbildung 19: Schlüsselkompetenzen nach Olfert, K./Pischulti, H. (2002)**

Quelle: Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 17.

a) **Fachkompetenz:** Fachkompetenz umfasst das Sachwissen bzw. Fachwissen im spezifischen Bereich, um konkrete betriebswirtschaftliche oder technische Problemstellungen effektiv und auch effizient zu lösen. Fachkompetenz ist die Basis für das Leben oder Überleben sowie für beruflichen Erfolg in der modernen oder postmodernen Gesellschaft. Fachkompetenz ist nicht das Gleiche wie

<sup>109</sup> Ulrich, P./ Fluri, E. (1992), S. 256.

Wissen und Kenntnisse, sondern es wird das Vorhandensein von umsetzbarem Fachwissen - insbesondere in jüngerer Zeit - zunehmend bedeutsamer.

b) **Sozialkompetenz:** Die Grundlage der Sozialkompetenz sind die zwischenmenschlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, mit anderen Menschen innerhalb und außerhalb des unternehmerischen Wirkungskreises kommunikativ, kooperativ und partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Die wichtigste Ausprägung der Sozialkompetenz ist die Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit.

c) **Methodenkompetenz:** Die Methodenkompetenz betrifft einen relativ breiten Umfang der Fähigkeiten, beispielsweise in komplexen Arbeitsabläufen sich eigeninitiativ mit neuen Verfahren, Denkweisen, Kenntnissen und Fertigkeiten vertraut zu machen und geeignete alternative methodische Vorgehensweisen zu (er)finden, um die vorliegenden Aufgaben eigenständig zu lösen. Methodenkompetenz umfasst die Problemlösungs- und Kreativitätstechniken, ganzheitliches und systematisches Denken etc. Eine flexible, aufgeschlossene und positive Grundeinstellung ist die Voraussetzung zum Erwerb von Methodenkompetenz.

d) **Lernkompetenz:** Lernen ist eine wichtige und unabdingbare Voraussetzung des Menschseins; angesichts der Komplexität und Kompliziertheit des Wissens und der durch rasche Veränderungen verursachten Wissensveraltung ist Lernen eine Vorbedingung für Entwicklung und Weiterentwicklung in der Karriere und auch im Alltagsleben. Für die Führungspersonen sind lebenslanges Lernen und eine exzellente Lernkultur des Unternehmens notwendig, um die Führungskräfte weiterzuentwickeln.<sup>110</sup>

Diese Aussage gibt ein statisches Konstrukt und Bild der Führungskräfte wieder; Lernen steht im Mittelpunkt der Führungskräfte, die drei Schlüsselkompetenzen werden durch die Lernkompetenz miteinander verknüpft. Nach einer Analyse der Entwicklung der Anforderungen an Führungskräfte von früher bis heute beschreibt Gerhard Comelli „vereinfachend“, wie sich die Anforderungsbereiche etwa entwickelt haben (Abbildung 20). Dabei wird das Gesamtspektrum der Anforderungen an Führungskräfte auf verschiedenen hierarchischen Ebenen berücksichtigt; die Anforderungen fungieren hier als ein wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Selektionsmechanismus und als auch ein

---

<sup>110</sup> Vgl. Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 17. ff. .

sozialer Antriebsmechanismus: Einerseits werden Führungspersonen mit mangelhaften Kompetenzen die Chance auf Beförderung oder sogar die derzeit besetzte Stelle verlieren, andererseits werden Führungspersonen die Anforderungen als ein Kriterium oder „Benchmark“ ansehen, nach welchem sie bewusst die eigenen Fähigkeiten erhöhen oder entwickeln; somit liefern die Anforderungen die Antriebskräfte oder innere Motivation für die Führungskräfteentwicklung.

In Abbildung 20 wird die Führungskräfteentwicklung als ein evolutionärer Prozess bezeichnet, ein begleitender Werdegang zur Entwicklung im Beruf: Dort werden die Fachkompetenzen bis zu hohen hierarchischen Ebenen betont, nämlich auch in der obersten Führung werden umfassende Kompetenzen benötigt, jedoch bedeutet das keineswegs die mechanische Entsprechung von Anforderungen zu bestimmten hierarchischen Ebenen; wie bei anderen sozialen Phänomene gibt es keine schwarz-weiße Grenze, sondern auf verschiedenen

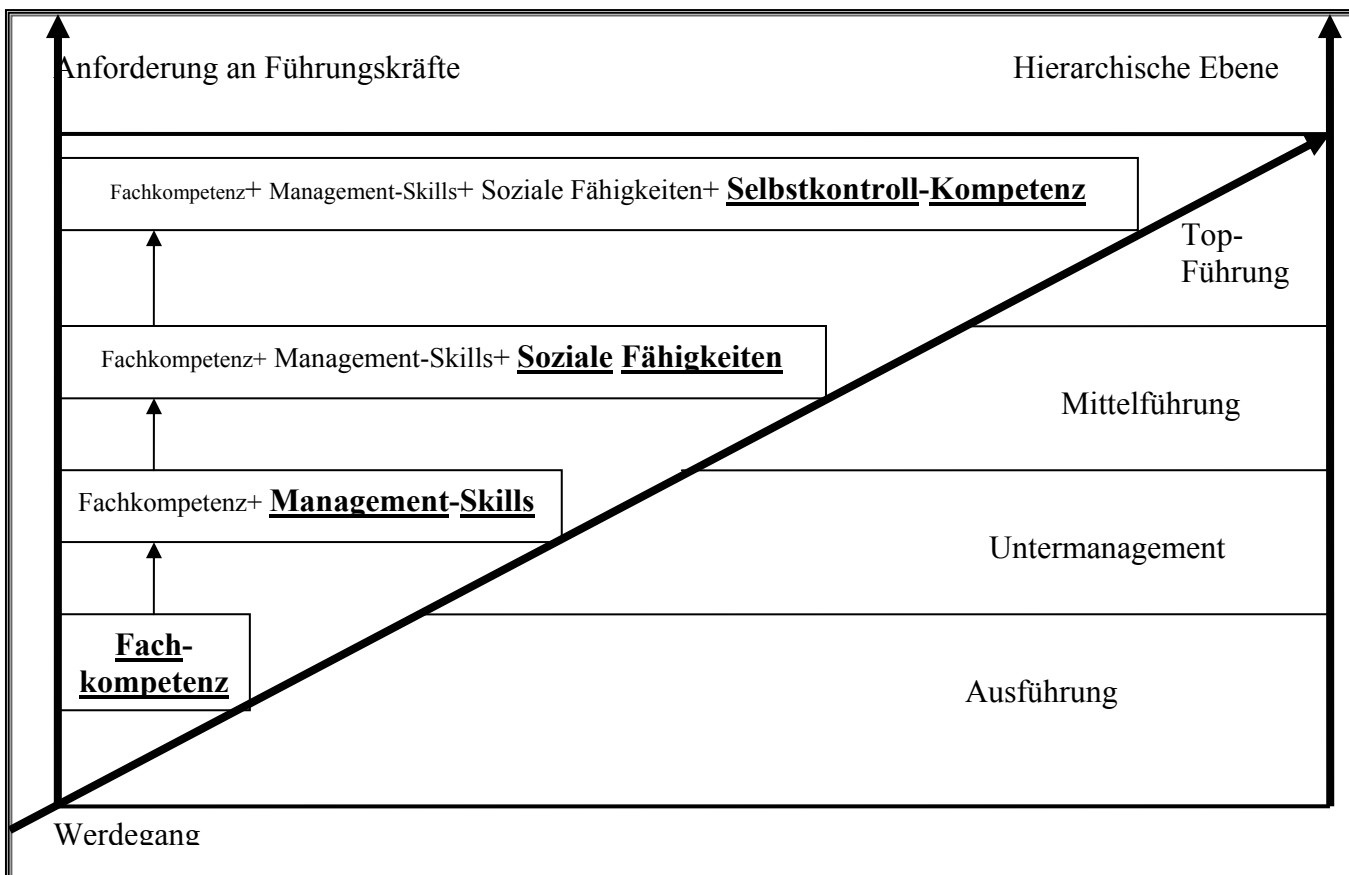


Abbildung 20: Entwicklung der Anforderungen an Führungskräfte

Quelle: Modi. nach Comelli, G. (1999) S. 421.

Entwicklungsstufen werden eigene Schwerpunkte der Anforderung an Führungspersonen gestellt: Beispielsweise ist am Anfang der Karriere die Fachkompetenz unabdingbar nötig, gemäß den Anforderungen von Stelle und Funktion werden danach Management-Skills, Soziale Fähigkeiten sowie Selbstkontroll-Kompetenz im Mittelpunkt stehen, wobei betont sei, dass die genannte höheren Kompetenzen nicht nur bei der obersten Führung oder der mittleren Führung benötigt werden, sondern auch vom unteren Management benutzt werden, wobei nur die Frage ist, wie viel Anteil dieser Fähigkeiten benötigt wird.

Hier ist es sinnvoll, über die Selbstkontroll-Kompetenz zu sprechen: Während die sozialen Fähigkeiten, deren Schwerpunkte im kommunikativen Bereich und damit auch in der Teamarbeit liegen, auf das Funktionieren des „Wir“ oder einer Gruppe ausgerichtet sind, bezieht sich der immer mehr ins Bewusstsein rückende Begriff Selbstkontroll-Kompetenz auf das „Ich“; dies weist auf die Wichtigkeit des Gleichgewichts zwischen den inneren und äußeren Faktoren für die Führungskräfteentwicklung hin. Nach der philosophischen dialektischen Auffassung spielen in bestimmten Situationen die inneren Faktoren sogar eine bedeutendere Rolle als die äußeren Faktoren; bei der Selbstkontroll-Kompetenz mit ihren tiefenpsychologischen Eigenschaften geht es darum, wie ein Individuum innerhalb einer Gruppe, aber auch innerhalb eines größeren Zusammenhangs (z. B. Arbeitssituation bzw. gesamte Lebensperspektive) mit sich selbst konfrontiert ist und mit dieser Situation umgeht.<sup>111</sup> In der Führungskräfteentwicklung gewinnen die Selbstkontroll-Kompetenz und auch das Selbstbewusstsein eine große Bedeutung, allerdings sollte die Wirksamkeit anderer Aspekte in Bezug auf das Unbewusstsein, die sich der Selbstkontrolle entziehen, nicht unterschätzt werden, obwohl es große Schwierigkeit gibt, das zu differenzieren.

Wie gezeigt wurde, sind sich die Autoren über die Struktur von Fachkompetenz, Sozialkompetenz so wie der Methoden(Denk)-Kompetenz in der Literatur relativ einig, d.h. die es besteht Übereinstimmung in Theorie und Praxis, dass Wissen, Können, Wollen und Dürfen als Voraussetzungen des Führungsverhaltens anzusehen sind, aber wie diese

---

<sup>111</sup> Vgl. Comelli, G. (1999), S. 422.

Voraussetzungen des Verhaltens geschaffen oder die Aktivitätspotentiale in Aktivitäten umgesetzt oder transferiert werden können, ist kein automatischer einfacher Prozess, im Gegensatz wird das als ein komplexes dynamisches System von vielen äußeren Umfeldfaktoren und vor allem von den eigenen physischen Bedingungen und inneren bewussten oder oft auch unbewussten psychischen Faktoren beeinflusst und beschränkt. Dieser Umsetzungsprozess von Aktivitätspotentialen ist ein situativer wiederkehrender, kreativer Prozess, in dem durch Bildung oder Erfahrung Fähigkeiten erworben werden. Empirischer Erfahrung zufolge liegen die wirklichen Unterschiede zwischen guten und schlechten Führungspersonen nicht in ihrem Können und Wollen, sondern im effektiven problemlösenden Handeln.

Wie vorher beschrieben werden die Anforderungen an Führungspersonen aus organisationsbezogenen Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen abgeleitet, die eine Beziehung zwischen der Leistungsvoraussetzung der Person und einer Stelle bzw. Position in der Organisation herstellen und von Umwelteinflüssen beeinflusst wird<sup>112</sup>; zweifellos sind die Anforderungen an Führungspersonen immer vielfältiger, dynamisch und „fuzzy“, sie verändern sich je nach Personen, Situationen, Ort, Zeit und Dingen; dementsprechend müssen sich die Methoden oder Fertigkeiten von Führung auch entsprechend den Anforderungen verändern, damit die Führungspersonen sich zurechtfinden und ihre Rolle erfüllen und die Ziele erreichen; aber wie solche Methoden oder Fertigkeiten von Führung erworben werden bzw. die Führungskräfte sich entwickeln können, ist in konkreten Umgebungen eine interdisziplinäre Kunst.

Die Führungskräfte in den drei Ebenen unterscheiden sich wie in Abbildung 21 dargestellt. Hier muss noch einmal betont werden, dass wegen der Komplexität des Führungssystems diese Gliederung der Führungskräfte eine interpersonale subjektive Analyse darstellt, um die Führungskräfte effektiv und effizient entwickeln zu können; in der sozialen Wirklichkeit befinden sich die Führungskräfte in ständiger Veränderung und Entwicklung; in der Realität gibt es keine Statik und klaren Grenzen, jedoch braucht man eine statische Darstellung, um die Regeln und Gesetze der Bewegung und Änderung zu entdecken; allerdings brauchen die wirtschaftlichen Tätigkeiten auch die Anleitung durch Theorien. Die drei Führungskräfteebenen fungieren als Grundlage für die

---

<sup>112</sup> Vgl. Brake, J. (1997), S. 88.

Führungskräfteentwicklung; um Bedeutung zu gewinnen, sollen in der Praxis der Führungskräfteentwicklung diese Einteilungen nicht isoliert und absolut benutzt werden, sondern es müssen in einem konkreten ganzheitlichen System sowohl die impliziten als auch die expliziten Einflussfaktoren berücksichtigt werden.

Die Führungskräfte als Kerneigenschaft der Führungspersonen entwickeln sich in einem aus mehreren einzelnen Elementen konstruierten System; in der subjektiven Aktivierung der Führungspersonen wirken die Führungskräfte und die Umweltelemente gegeneinander. Die Sozialumwelt und die Naturfaktoren als die Makroumgebung oder das Milieu determinieren die Persönlichkeitsstruktur, Haltung und Weltanschauung, die bewusst oder unbewusst das menschliche Verhalten prägen, folglich charakterisieren einerseits die Führungskräfte mit ihren Ausprägungen von Gesellschaft und Natur besonders die allgemeine Sicht des Zeitalters und

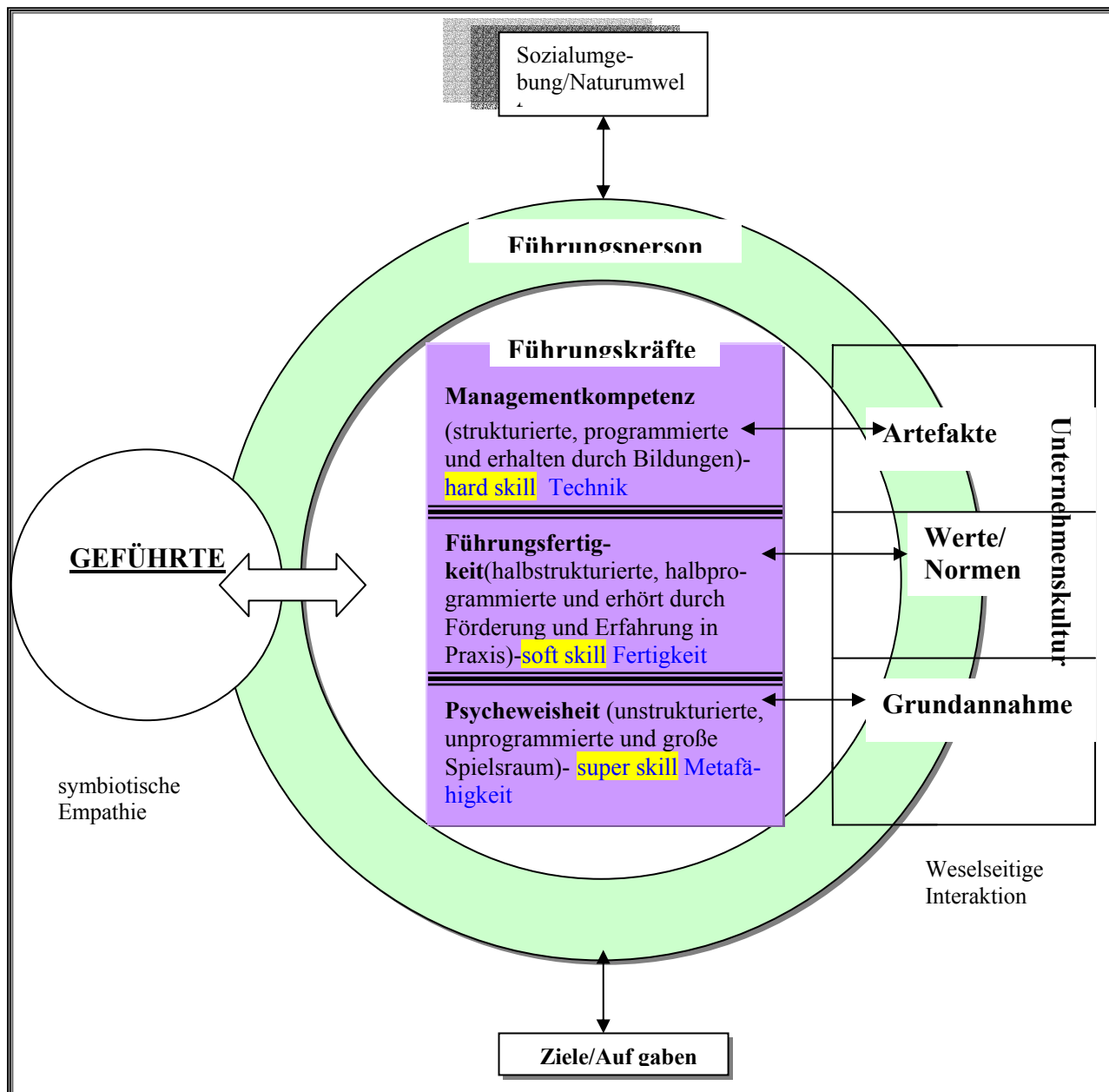


Abbildung 21: systematisches Strukturmodell der Führungskräfte

Die Ausgestaltung der Gesellschaft, andererseits integrieren die Führungspersonen mittels ihrer Führungskräfte die verschiedenen Ressourcen, um Gesellschaft und Natur zu beeinflussen; Unternehmenskultur als die Mesoumgebung für die Führungspersonen bietet Möglichkeiten der Führungskräfteentwicklung sowie Spielräume der Führungskräfteentfaltung an; die ausführlichen Wechselwirkungen zwischen der Unternehmenskultur und der Führungskräfte(entwicklung) werden im folgenden Teil 2.3 dargestellt; die Be-

ziehungen von Führungspersonen und Geführten bilden einen wichtigen Bestandteil der Mikroumgebung (andere z. B. Lebenskreise, Kollegen, Familien, Freundschaft) der Führungspersonen; für Führungskräfte spielen die Geführten eine zentrale Rolle, denn die Funktionen der Führungspersonen beruhen auf der Zusammenarbeit mit den Geführten, um die Ziele zu erreichen und die Führungskräfte zu verwirklichen. In diesem Sinn können die Führungspersonen und die Geführten nicht getrennt analysiert werden, deshalb soll die symbiotische Interaktion zwischen Führungspersonen und Geführten im Mittelpunkt der Führungskräfte(entwicklung) stehen; man kann die Beziehungen zwischen Führungspersonen und Geführten mit der Metapher von „Wasser und Schiffen“ abbilden: Es gibt zwei chinesische Sprichworte, die diese Beziehung beschreiben können: „Steigende Flut hebt das Schiff“, „Wasser trägt das Boot und es erschlägt auch das Boot“. Diese Metaphern stellen die Beziehungen zwischen Führungspersonen und Geführten lebendig und genau dar; im Vordergrund stehen dabei für die Führungskräfte Aufgaben und Ziele, sie stellen einerseits die Anforderung dar, andererseits fungieren sie als Prüfstein für die Führungskräfte.

In diesem systematischen Strukturmodell bestehen die Führungskräfte aus drei Teilen: **Managementkompetenz, Führungsfertigkeit, Psycheweisheit.**

#### **A) Managementkompetenz**

Für Führungspersonen bildet die Managementkompetenz den Grundstein der Befähigung; sie wird aus relevanter Fachkompetenz und Management-Methoden oder -Techniken entwickelt. In der Unterscheidung nach den Wissenskategorien bezieht sich die Managementkompetenz auf strukturierte und programmierte Eigenschaften, sie kann durch Lernen „on the job“ oder „off the job“ erworben werden; Managementkompetenz beschäftigt sich meistens mit wiederholbaren und regelmäßigen Routinetätigkeiten.

Durch vermehrte Managementkompetenz kann das Management professionalisiert werden, durch Einhaltung der Vorschriften oder Regeln werden diese professionellen Manager die Aufgaben richtig erfüllen und Resultate erzielen.

#### **B) Führungsfertigkeit**

*„Fertigkeiten sind durch Übung entstandene Teile des Potentials, die automatisiert, aber nicht notwendigerweise durch Ausschaltung der bewussten Kontrolle gehand-*



*habt werden. Sie können durch gezielte Trainingsmaßnahmen (z.B. berufliche Aus- und Weiterbildung) und durch Lernen am Arbeitsplatz (Learning by doing) vervollkommen werden.*<sup>113</sup>

Während Management eher als Technik gesehen wird, gilt im Gegensatz dazu Führung eher als „Kunst“: Die hauptsächliche Ursache dafür besteht darin, dass die Führung als eine Alltagstätigkeit in allen Bereichen auf der Grundlage der Managementkompetenz die zentrale Aufgabe hat, Menschen zu führen oder den Umgang mit Menschen zu gestalten. Die Führungspersonen sollen im komplexen, dynamischen sozialtechnischen System mit Kooperationen über eine Koordination der Systemelemente sowohl eigene Ziele als auch die gemeinsamen Ziele erreichen; wegen der Dynamik und geringen Wiederholbarkeit sowie der Unregelmäßigkeit der Führungsaktivität ist das strukturierte und programmierte Management nicht effektiv genug, deshalb besinnen sich die Führungskräfte ihrer zweiten Ebene – der Führungsfertigkeit – , die weniger auf die Managementkompetenz zurückgreifen, sondern das durch Übung und »Formung« erworbene Können beziehungsweise eine dadurch gesteigerte Fähigkeit bezeichnen. Führungsfertigkeit ist in diesem Sinne eine auf Managementkompetenz fußende weitere Erhöhung der Führungskräfte: Je nach der klaren Analyse der konkreten Situation integriert die Führungsfertigkeit flexibel und kreativ die vorhandenen inneren und äußeren Ressourcen der Führungspersonen, um dann mithilfe der von den Führungspersonen anzuwendenden Managementkompetenz in der jeweiligen Situation die effektiven und effizienten Problemlösungen zu finden, mit denen die geplanten Ziele erreicht werden oder eine unerwartete Krise beseitigt wird.

Die Führungsfertigkeit kommt üblicherweise aus drei Quellen: die natürliche Begabung und Umwelteinflüsse in den persönlichen Entwicklungsprozessen; das auf verschiedenen Wegen gelernte theoretischen Wissen und erworbene Kenntnisse; am wichtigsten sind allerdings die bewussten Überlegungen zu und die Reflexion des praktischen Umgangs mit alltäglichen Führungstätigkeiten bzw. die unter Berücksichtigung der Theorie aus den erworbenen Kenntnissen extrahierten rationalen Erkenntnisse.

---

<sup>113</sup> Staehle, W. H. (1999), S. 179.

Unter normalen Umständen umfasst die Führungsfertigkeit soziale Kompetenz, soziale Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungs-, Team- und Kooperationsfähigkeit, Konfliktlösungskompetenz sowie die Rollenflexibilität. Die Schwerpunkte der Führungsfertigkeit sind die Sozialkompetenz und die situative Durchsetzungsfähigkeit.

Die meisten Führenden verfügen über mehr oder weniger Führungsfertigkeit, aber das gilt nicht für alle; dazu sind viele Nichtführende auf dem Weg, in der modernen Gesellschaft Führungspersonen zu werden<sup>114</sup>, denn sie besitzen die Führungsfertigkeit und können Führungsrollen übernehmen, deshalb kann man dieses Führungsfertigkeiten aufweisende Personal als Führungspersonen bezeichnen.

### C) Psycheweisheit (Psychosophie)

Mit Managementkompetenz und Führungsfertigkeit, die durch Motivation und Förderung verstärkt werden, besitzen die Führungspersonen das Aktivitätspotential oder die Voraussetzungen um das Ziel zu erreichen, so zu sein wie Führungspersonen sein sollen. Um für eine Führungsposition in Frage zu kommen, liegt jedoch der Schlüssel zur Effektivität der Führung in der Art des Handelns, nicht was sie tun, sondern wie die Führungspersonen handelten<sup>115</sup> ist bedeutsam. „Aber es scheint keine Wechselbeziehung zwischen der Leistungsfähigkeit eines Mannes einerseits und seiner Intelligenz, Phantasie und Bildung andererseits zu bestehen...Intelligenz, Phantasie und Bildung sind wertvolle Hilfskräfte, aber sie müssen wirksam eingesetzt werden, um zu Erfolgen zu führen. Sie selbst begrenzen, was erreicht werden kann, nur nach oben.“<sup>116</sup> Das bedeutet, dass es zwischen der Fähigkeit und dem Handeln genauso wie zwischen Aktivitätspotential und Aktivität eine große Lücke gibt, die so genannte Aktivitätskluft, die sich unterscheidet vom Transferproblem oder der Transferlücke. „Das Erlernete kann, muß aber nicht umgesetzt werden.“<sup>117</sup> Normalerweise begegnet seine Umsetzung folgenden Schwierigkeiten:

#### 1) Transferlücke

---

<sup>114</sup>Vgl. Drucker, P. F. (1993), S. 22 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Malik, F. (2002), S.21.

<sup>116</sup> Drucker, P. F. (1993), S. 15 f.

<sup>117</sup> Wiendieck, G. (1994), S. 160.

Sie wird von der Differenz der situativen und strukturellen Rahmenbedingungen zu den Möglichkeiten der Realisierung verursacht, nämlich durch die inhaltliche, situative oder zeitliche Distanz zwischen den erworbenen Fähigkeiten und realen Arbeitsbedingungen<sup>118</sup>; hauptsächlich wegen ungenügender Vorbedingungen und der Diskrepanz zwischen dem theoretischen Wissen und der Wirklichkeit liegt der Schwerpunkt der Transferlücke auf der zeitlichen oder räumlichen Diachronie.

## 2) Willensmangel

Nach Beseitigung der äußeren Transferlücke, die auf Ziel- oder Interessenkonflikten beruht, kann bei ungünstiger Unternehmenskultur auch das Wollen der Umsetzung von vorhandenen Fähigkeiten behindert werden, allerdings kann dieser Willensmangel durch die traditionelle Motivation und Förderung teilweise überwunden werden.

## 3) Aktivitätskluft

Auch wenn die äußeren Realisierungsbedingungen gegeben sind, z. B. günstige Unternehmenskultur und die innere zielorientierte Antriebskraft „Wollen“, besteht oft noch ein bestimmter Abstand zwischen dem Erlernten und einem wirksamen Handeln, der als Aktivitätskluft bezeichnet werden kann.

Der Schwerpunkt einer erfolgreichen und wirksamen Führung liegt darin, eine solche Aktivitätskluft zu erkennen und zu überbrücken, also zu sehen, wie ein Aktivitätspotential in Aktivität umgesetzt werden kann. Diese „Psycheweisheit“ bildet als Metafähigkeit die höchste Ebene der Führungskräfte, sie ist ganz anders als die Managementkompetenz und Führungsfertigkeit. Die Psycheweisheit als ein halbstabiles und manchmal unbewusstes psychisches Phänomen kann nur durch ausgeprägtes Selbstbewusstsein gefunden und angewendet werden. Die Psycheweisheit als zentraler Bestandteil und Kernelement der Führungskräfte weist vier Stufen oder Phasen auf: Erstens die sensitive Erfüllung und präzise Analyse der Umgebung und des eigenen Seins, zweitens die Suche und der Abruf des geeigneten und benötigten Wissens und von Methoden aus dem Fähigkeitsreservoir, drittens für die jeweilige situative Konstellation unter kreativer Wiederverwendung der Managementkompetenz und Führungsfertigkeit die Erzeugung

---

<sup>118</sup> Vgl. Ebd. S. 160 ff.

zielorientierter Konzepte und viertens die Umsetzung mithilfe starker Willenskräfte durch Einsatz flexibler Prozessregelungen und Herstellung effizienter Aktivitäten.

Auf die Psycheweisheit als einem Schwerpunkt dieser Arbeit wird im nachstehenden Teil ausführlich eingegangen.

Auf der Grundlage dieses Verständnisses von Führung kann die Führungskräfteentwicklung mit folgender Formel einfach und deutlich dargestellt werden:

### **Führungskräfteentwicklung=**

$$\left( \text{Selbst- + Fremdbewusst} / \text{Unternehmenskultur} \right) \text{Psycheweisheit}$$

Diese Formel bedeutet, dass die Führungskräfte mit Hilfe der Psycheweisheit durch Förderung des Selbst- und Fremdbewusstseins im Rahmen der Unternehmenskultur entwickelt werden.

#### 2.1.5 Aufgaben und Bedeutungen der Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung als ein auf der Vergangenheit beruhendes, mit der Gegenwart umgehendes sowie auf die Zukunft orientiertes und auch im Bezug auf die Umweltfaktoren komplexes und dynamisches System stellt einen Ist-Stand und einem Soll-Stand gegenüber, dies gilt sowohl für die Organisation als auch für die einzelnen Führungspersonen. Die Aufgaben der Führungskräfteentwicklung besteht im Rahmen der Unternehmenskultur auf zwei Ebenen (Ist und Soll) und für drei Aspekte (Individuum, Organisation sowie Gemeinsamkeit oder Vereinbarkeit), wie Abbildung 22 verdeutlicht. Für Führungspersonen weist die Führungskräfteentwicklung darauf hin, die vorhandenen Führungskräfte aufgrund der eigenen Erlebnisse und Erfahrungen zu erkennen und rational oder effizient einzusetzen und die latenten Führungskräfte sowie die Führungspotentiale zu erschließen und zu entwickeln. Allerdings hat die Umsetzung der Aktivitätspotentiale in praktische Aktivitäten – wie bereits gesagt - vorrangige Bedeutung in der Führungskräfteentwicklung; durch die enge Verbindung mit und die Untrennbarkeit von den Geführten konstruieren die wirksamen Führungspersonen die Grundlage der erfolgreichen Organisation. Ausgehend von den inneren Faktoren als Determinanten gelten die unterschiedlichen Bildungswege und Bildungsmethoden in der Führungskräfteentwicklung als die Mittel, die vorhandenen Fähigkeiten zu bestimmen und die latenten Potentiale herauszulocken, und es gibt unterschiedliche Förderungen und Evaluatio-

nen als Mittel, die Führungskräfte richtig einzusetzen und die Führungspotentiale weiterzuentwickeln.

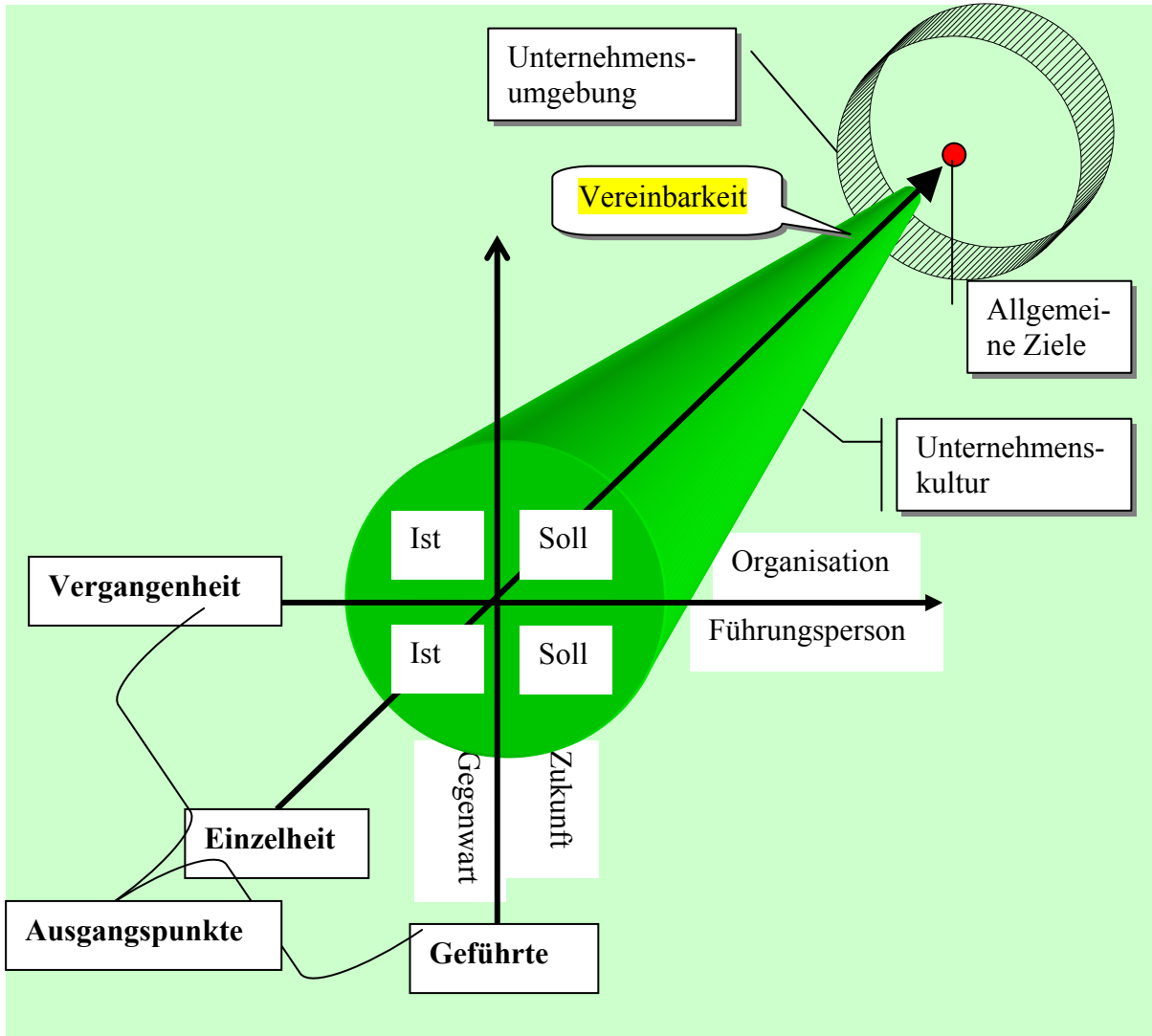


Abbildung 22: 3-D Struktur der Aufgaben von Führungskräfteentwicklung

Mithilfe der Führungskräfteentwicklung werden die Führungspersonen die individuellen vielfältigen Ziele erreichen, mit der Beschreibung des Ist-Standes wird ein klares Selbstkonzept formuliert und die Selbstverwirklichung begünstigt; mit der Erschließung der Führungspotentiale werden die Führungspersonen mehr Selbstvertrauen gewinnen, womit die Basis für die Selbstentfaltung von Führungspersonen aufgebaut wird; auch werden sich durch die Führungskräfteentwicklung die Selbstwerte genauso wie die Marktwerte von Führungspersonen erhöhen; durch die Entwicklung der eigenen Füh-

rungskräfte wird der Werdegang ergänzt und verbreitert, so dass die Karrierechancen innerhalb und außerhalb des Unternehmens verbessert und abgesichert werden.

Für die Organisation sind die Aufgaben der Führungskräfteentwicklung relativ kompliziert; die Führungskräfteentwicklung als wichtigstes Instrumentarium für die Unternehmenserhaltung in einer komplexen und konkurrenzintensiven Umwelt soll bedarfsgerecht Führungspersonen zu jeder Bedarfszeit und an jedem Bedarfsort vorbereiten. Der Schwerpunkt der Führungskräfteentwicklung auf organisatorischer Ebene besteht in zwei Aspekten des ganzheitlichen Ist- und Soll-Stands der Führungspersonen: Erstens werden die Führungskräfte der Führenden vom Ist-Stand aus (Führungspositionsinhaber als die offiziell vorhandenen Führungsträger in formalen Organisationen) weiter in mehreren Dimensionen entwickelt, um die Führungsleistung zu verbessern und auch die zukünftigen Führungsaufgaben erfüllen zu können; zweitens werden potentialreiche Führungspersonen in verschiedenen hierarchischen Ebenen und unterschiedlichen Stellen (Führungs- und Nicht-Führungsstellen) gesucht und gefunden, um diese richtig auszuwählen und zu fördern. In gewissem Umfang sind die Führungspersonen in Nicht-Führungsstellen im Verhältnis zum offiziellen „Führungsnachwuchs“ das wichtigere Führungsreservoir der Organisation. Generell wird die Organisation durch Führungskräfteentwicklung nicht nur quantitativ mehr Führungspersonen, sondern auch qualitativ bessere Führungspersonen gewinnen. Im Vergleich zum qualitativen Aspekt der Führungskräfte ist der quantitative Aspekt der Führungspersonen, die normalerweise am innerbetrieblichen Arbeitsmarkt oder am äußeren Arbeitsmarkt erworben werden können, relativ einfach und oberflächlich; wesentlich ist die „Führungskräfte-Lücke“<sup>119</sup>, weil die Führungskräfte als knappe und trotzdem preiswerte Schlüsselressourcen für den Erfolg des Unternehmens oft ein Defizit an anforderungsgerechten und potentialreichen Führungspersonen aufzeigen. Wenn man das allerdings hinterfragt, besteht das Kernproblem dieses Defizits in der Unfähigkeit der vorhandenen Führungskräfteentwicklungsinstrumentarien und -einstellungen, die Potentiale zu erkennen und zu erschließen und eine günstige Unternehmenskultur zu schaffen, um die Führungskräfte umzusetzen. Die Hauptaufgabe der Führungskräfteentwicklung in der Organisation, nämlich die Führungskräfte zu erkennen und die Potentiale zu erschließen, sie dann

---

<sup>119</sup> Jentjens, S. (1997), S. 53.

zu fördern und schließlich in effizientes Verhalten umzusetzen, wird nicht richtig durchgeführt.

Der dritte wichtige Aspekt der Führungskräfteentwicklung liegt in der Integration der Ziele, Ressourcen und Kräfte, um einen Synergieeffekt zu erreichen. Eine Harmonisierung der Ziele ist vornehmlich auf Basis eines vielseitigen und vielschichtigen Gleichgewichts bei der Integration von individuellen Zielen und organisatorischen Zielen zu erreichen. In Theorie und Praxis gibt es unterschiedliche Ansätze zur Vereinbarkeit von Organisationszielen und Individualzielen, die eine andauernden Bemühung darum benötigen, aber meines Erachtens gibt es keinen grundlegenden Konflikt zwischen den organisatorischen und den individuellen Interessen und keinen unlösbaren Widerspruch. Die Ziele von Individuen und Unternehmen werden auf zwei verschiedenen Wegen zusammengeführt, erstens durch **Transaktion**, Austausch und zweitens durch **Transformation**. Durch die Identifikation der Unternehmensziele wird ein aktiver Prozess innerlicher Anpassungen in Gang gesetzt, der auch mithilfe der Führung durch „Vision“ sowie der Berücksichtigung des langfristigen und kurzfristigen Gleichgewichts eine sorgfältige Pflege der Unternehmenskultur ermöglicht; dadurch gibt es große Chancen der Vereinbarkeit, mindestens aber der Neutralität beider Ziele. Nach der Bestimmung der Ziele bestehen die anderen Aufgaben der Führungskräfteentwicklung in der optimalen Anwendung der organisatorischen Ressourcen gemäß dem Willen der Führungspersonen und je stärker die verschiedenen Konstruktionselemente von Führung durch die Führungskräfteentwicklung integriert werden, um so besser werden die Ziele erreicht werden.

Die aufgeführten Punkte machen deutlich, dass der Führungskräfteentwicklung große Bedeutungen beizumessen ist: „weit verbreitet ist in der Literatur die Ansicht, dass systematische Führungskräfteentwicklung einen strategischen Erfolgsfaktor darstellt, der in entscheidender Weise zum Unternehmenserfolg beitragen kann.“<sup>120</sup> Die Führungskräfteentwicklung kann als ein dynamisches System mithilfe der engen Verbindung zur und den starken Wechselwirkungen mit der Unternehmenskultur einen Beitrag zu der Sicherung der quantitativen und qualitativen Anforderungen an Führungspersonen für

---

<sup>120</sup> Conrads, S. (1997), S. 41.

die Unternehmen leisten. Vor allem wird die Bedeutung der Führungskräfteentwicklung von Führungspersonen durch Führungserfolge sichtbar, in Bezug auf die Beziehungen zwischen den Führungspersonen und der Führungskräfteentwicklung können die folgenden Gesichtspunkte nicht hoch genug eingeschätzt werden:

- 1) **Führungskräfteentwicklung ist undelegierbar,**
- 2) **Führungskräfteentwicklung ist eine Kernaufgabe der Führungspersonen,**
- 3) **Führungskräfteentwicklung ist eine zukunftsorientierte Investition von Organisation und Individuum,**
- 4) **Führungskräfteentwicklung benötigt die Integration der inneren und äußeren Kräfte,**
- 5) **Führungskräfteentwicklung benötigt den Transfer vom Unbewussten und Spontanen in das Bewusstsein und dessen Aktivisierung,**
- 6) **Führungskräfteentwicklung wirkt als Problemlöser.**

Eine noch ganz andere Bedeutung hat die Führungskräfteentwicklung im Verhältnis zur Unternehmenskultur.

## **2.2 Unternehmenskultur**

Unternehmenskultur als ein in der Wirtschaft weit verbreitetes Phänomen wird in vielen Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre diskutiert und auch in der Zukunft steht sie noch im Rampenlicht von Theorie und Praxis. In diesem Abschnitt wird zunächst der Grundbegriff und die Funktionen von Kultur in verschiedenen Disziplinen erörtert, dabei wird der Begriff „Unternehmenskultur“ so wie auch seine Eigenschaften, verschiedene damit zusammenhängende Konstrukte, die Umwelt und die Unterschiede zwischen Unternehmenskultur und Organisationsklima ausführlich beschrieben, um die Basis für die weitere Arbeit zu legen.

### 2.2.1 Verständnisse und Funktion der Kultur

**Kultur ist kein entbehrlicher Zierat, sondern humane Lebensweise der Bürger.**

-- Richard von Weizsäcker, ehem. Bundespräsident

Es gibt die interessante Erscheinung, dass je nutzvoller ein Wort ist, desto vielfältiger wird verständlicherweise seine Bedeutung in der alltäglichen und wissenschaftlichen



Sprache, daraus resultiert ein wenig festgelegter und vager Begriff dieses Wortes; Kultur als Oberbegriff in vielen Disziplinen ist dafür ein lebendes Beispiel.

Der Begriff von Kultur hat eine sehr enge Verknüpfung mit der europäischen Geschichte; die Herkunft des Wortes leitet sich vom Lateinischen *colere* (pflegen) ab, schon in der römischen Antike bedeutet „*cultura*“ umfangreiche Aktivitäten von Menschen in Bezug auf die innere und äußere Natur, die in ihrem Zusammenleben materielle und geistige Produkte herstellen, dies wird in den Begriffen „*agricultura*“ und „*cultura animi*“ ausgedrückt. Zuerst verstand man unter „*agricultura*“ (Bodenanbau, Landbau, Ackerbau) eine umfassende Lebensgestaltung und -pflege im Umgang mit der äußeren Natur; dann werden bei Cicero (106-43 v. Chr.) unter dem Aspekt von „*cultura animi*“ die Menschen als der Kultivierung von Geist und Seele bedürftige Wesen beschrieben, deswegen soll der Mensch sich der Formung und Bildung seines Charakters widmen.<sup>121</sup>

Der Kulturbegriff der Antike und auch der etymologische Ursprung verweist auf „das Ineinanderwirken der kulturellen Bearbeitung von äußerer Natur und eigenem Leben“<sup>122</sup>, als auch auf die dialektische Beziehungen zwischen Kultur und Natur, „Beide hängen voneinander ab und sind wechselseitig bestimmt.“<sup>123</sup> In der menschlichen Geschichte und der sich entwickelnden Zukunft müssen die Menschen als „Mangelwesen“ ständig die Natur anpassen und formen, um die materiellen Grundlagen zu schaffen und in der Natur zu erhalten, auf denen dann die Befriedigung der höheren Bedürfnisse erfolgen kann. Wegen ihrer inneren und äußeren Beschränkungen leben die Menschen aber nicht isoliert und allein, obgleich sie durch ihren eigenen Körper und ihr eigenes Bewusstsein von anderen Menschen unterscheiden und durch ihre eigene Identität ausgezeichnet werden, aber zum Leben und Überleben benötigt der einzelne Mensch von Anfang an das Zusammenleben und Zusammenarbeiten mit anderen und in diesem Prozess beeinflussen sie sich gegenseitig, in diesem Sinn sind Menschen „Gesellschaftswesen“.

In dem Prozess der Auseinandersetzung mit der Natur wird von den Menschen nicht nur die materielle Welt, sondern auch die kulturelle Welt, die ein geistiges und soziales

---

<sup>121</sup> Vgl. Klein, G. (2000), S. 218.; Belina, B. (2003), S. 86.; Hejl, P. M. (2001), S. 343 f.; Klein, H. J. (2001), S. 196. f.; Dormayer, H. J. / Ketterm, T.(1997), S. 51 f.

<sup>122</sup> Klein, G. (2000), S. 218.

<sup>123</sup> Belina, B. (2003), S. 86.

Produkt von Menschen ist, geschaffen; wie oben dargelegt sind beide Welten wechselseitig beeinflusst und bestimmt, beide zusammen bilden die Realität der Menschen. Das Leben der Menschen konstituiert eine doppelte Wirklichkeit, den Körper und das Bewusstsein<sup>124</sup>. „Die Kultur ist fest mit der Welt des Menschen verbunden und bildet deren spezifischen Charakterzug. Nur der Mensch ist Schöpfer der Kultur und zugleich ist er ihr Ziel und ihr Sinn.“ „Der Mensch ist ein ontisch vielschichtiges Wesen, deshalb erzeugt er eine Fülle äußerer und innerer Kultur.“<sup>125</sup> „Der Mensch ist also ontologisch mit dem Phänomen der Kultur verbunden; das Geheimnis des Menschen ist das Geheimnis seiner inneren und äußeren Kultur, und der Wert eines konkreten Menschen oder einer Gesellschaft ergibt sich aus der Qualität seines kulturellen Niveaus.“<sup>126</sup> Demnach ist der Mensch auch ein Kulturwesen<sup>127</sup>.

Der britische Kulturwissenschaftler und Gründungsvater der Cultural Studies, Raymond Williams, hat die Geschichte der Wandlungen der Bedeutung des englischen Wortes *culture* untersucht. Ursprünglich bezeichnete es die Bearbeitung der Natur, seit dem frühen 16. Jahrhundert wird es auch auf die Bearbeitung des Menschen und seine Entwicklung übertragen. Auf dieser Grundlage und im Austausch mit dem Französischen und dem Deutschen entstehen im späten 18. Jahrhundert die drei bis heute wichtigsten Bedeutungen, die sich auch im Deutschen wieder finden:

1. Kultur ohne konkrete Errungenschaften der materiellen Entwicklung wird als ein abstrakter Begriff für einen generellen Prozess intellektueller, geistiger und ästhetischer Entwicklung verstanden.
2. Kultur grenzt eine räumliche oder soziale Gesamtheit mit gemeinsamen materiellen und ideellen Hervorbringungen, internalisierten Werteeinstellungen und Weltanschauungen sowie einer spezifischen Lebensweise von anderen Gruppen ab.
3. Kultur steht im alltäglichen Gebrauch für die Werke und Praktiken intellektueller und v. a. künstlerischer Aktivitäten.<sup>128</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Gukenbiehl, H. L.(2000), S. 16.

<sup>125</sup> Kowalczyk, S. (1998), S. 101.

<sup>126</sup> Kowalczyk, S.(1998), S. 11.

<sup>127</sup> Vgl. Helmers, S. (1993), S. 161.

<sup>128</sup> Vgl. Belina, B. (2003), S. 87.; Hejl, P. M. (2001), S. 343 f. ; Klein, H. J. (2001), S. 196. f.

Im Alltäglichen ist zwar die Kultur vage definiert und umfangreich in den Inhalten, aber sie hat historisch seit der griechischen und römischen Antike<sup>129</sup> bis nach der Aufklärung<sup>130</sup> eine positive Assoziation, vornehmlich hat sie enge Verknüpfungen mit dem Begriff der Zivilisation,<sup>131</sup> in diesem Sinne bedeutet Kultur dann wieder eine materielle Daseinsform.

Geht man von der vorigen Beschreibung aus und formuliert die Kultur als das Produkt des menschlichen Zusammenlebens, dann fungiert sie gleichzeitig auch als die gemeinsamen tiefliegenden Normen menschlichen Handelns. Dies bedeutet, dass einerseits die Kultur das Ergebnis menschlichen Handelns ist, andererseits Kultur zugleich als der Kontext des menschlichen Handelns gesehen werden muß.

An Definitionen für Kultur mangelt es nicht, jedoch fehlt es an einem geeigneten und von allen Disziplinen akzeptierten Begriff für Kultur, obwohl er viel gebraucht, jedoch sehr unterschiedlich verwandt wurde und wird. Jürgen Straub und Alexander Thomas, Birgit Recki und auch Stanislaw Kowalczyk<sup>132</sup> haben den Begriff „Kultur“ ausführlich dargestellt, diese Beschreibungen und Diskussionen über den Begriff von Kultur zeigen auf, dass ein solches Begriffssystem eine Zweckgerichtetheit und Funktionalität, aber auch Intentionalität hat. Hier ist nicht der Ort, die unterschiedlichen Begriffe für Kultur differenziert zu diskutieren und viel Energie auf eine unlösbare Aufgabe zu verwenden, sondern es werden die zum Thema Unternehmenskultur relevanten Ansätze zum Kulturbegriff vorgestellt. Unter Kultur versteht Keller,

- *"Kultur ist menschengeschaffen. Sie ist ein Produkt kollektiven gesellschaftlichen Handelns und Denkens einzelner Menschen.*
- *Kultur ist überindividuell und ein soziales Phänomen, das den Einzelnen überdauert.*
- *Kultur wird erlernt und durch Symbole übermittelt.*
- *Kultur ist durch Normen, Regeln und Verhaltenskodizes verhaltenssteuernd,*
- *Kultur strebt nach innerer Konsistenz und Integration*
- *Kultur ist ein Instrument zur Anpassung an die Umwelt.*

---

<sup>129</sup> Vgl. Klein, G. (2000), S. 218.

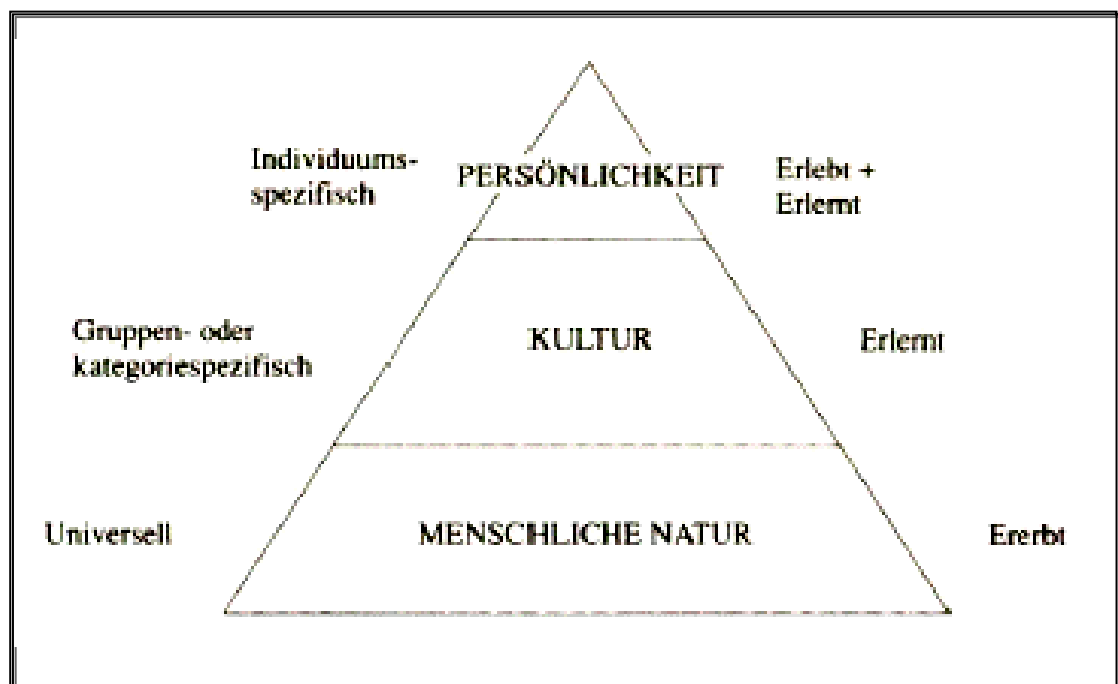
<sup>130</sup> Vgl. Hejl, P. M. (2001), S. 343.

<sup>131</sup> Vgl. Klein, H. J. (2001), S. 197.

<sup>132</sup> Vgl. Straub, J. / Thomas, A. (2003), S 34 ff., 3. Was ist „Kultur“? Eine Debatte und exemplarische Definition; Vgl. Recki, B.(2004), S. 19 ff., 1. Probleme mit dem Begriff der Kultur; Vgl. Kowalczyk, S.(1998), S.22 ff., Definitionen des Phänomen der Kultur.

• *Kultur ist langfristig adaptiv wandlungsfähig*".<sup>133</sup>

Die Kultur als kollektives Phänomen ist ein von den Mitgliedern einer Gesellschaft oder sozialen Gruppe geteiltes Denk-, Fühl- und Handlungsmuster; solche Muster wurden von Hofstede mit einer Metapher als „Mentale Programme“ bezeichnet. Das menschliche mentale Programm, die Kultur, unterscheidet sich von der menschlichen Natur und Persönlichkeit eines Individuums, wie in Abbildung 23. dargestellt. „Kultur ist erlernt, und nicht ererbt. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, nicht aus unseren Genen.“<sup>134</sup> „Überall ist Kultur der dominierende Faktor in einer menschlichen Umwelt. Man kann sich alles lernend aneignen, was die Umgebung für einen bereit hält (Menschen sind ihr ganzes Leben lang lernfähig), aber wenn etwas nicht vorhanden ist, lässt es sich auch nicht lernen.“<sup>135</sup>



**Abbildung 23: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen**

Quelle: Hofstede, G. (1997), S.5

Nicht nur Kultur und Natur, sondern auch Kultur und Gesellschaft haben sehr enge Verbindungen. „Im Blick auf die Rolle der Arbeitsteilung kann man sich klarmachen, dass

<sup>133</sup> Keller, E. (1982), S. 114 ff. zitiert nach, Rothlauf, J. (1999), S. 15.

<sup>134</sup> Hofstede, G. (1997), S.4.

<sup>135</sup> Bohannon, P./ Elst, D, van der(2003): S. 18.

dass es Gesellschaft ohne Kultur und Kultur ohne Gesellschaft nicht geben kann.“<sup>136</sup>

Den Prozess, in welchem dem Menschen in seiner sozialen und natürlichen Umwelt durch lebenslanges Lernen die Sozialfähigkeit bzw. Kultur vermittelt wird, bezeichnet man als Sozialisation, die in zwei Stufen, die primäre Sozialisation (Enkulturation) und die sekundäre Sozialisation (Akkulturation) unterteilt wird. Enkulturation bedeutet das Erlernen und die Übernahme der Denk- und Kulturmuster der Umgebung, in die man hineingeboren wurde und in dieser frühen Phase des menschlichen Lebens wird die individuelle Persönlichkeit sowie die Normen, Werte und auch die Grundannahme bzw. Weltanschauungen geformt. Im Gegensatz dazu umfasst die Akkulturation alle auf der Basis der primären Sozialisation ablaufenden Vorgänge der Veränderungen der Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen; verständlicherweise erscheint die sekundäre Sozialisation oft als Aufnahme von Bestandteilen einer fremden Kultur in den Begegnungen mit Individuen oder ganzem Gesellschaften anderer Kulturzugehörigkeit<sup>137</sup>.

Wie der etymologische Ursprung des Wortes Kultur wird auch die inhaltliche Entwicklung von Kultur zuerst aus Agricultura abgeleitet: Aufgrund unterschiedlicher natürlicher Bedingungen resultieren unterschiedliche Produktionsweisen, damit auch Produktionsverhältnisse und ökonomische Verhältnisse, die von Karl Marx (1818-1883) und Friedrich Engels (1820-1895) als gesellschaftlicher Unterbau definiert wurden, demgegenüber wird die Kultur dem ideologischen Überbau der Gesellschaft zugeordnet<sup>138</sup>. In dieser Konstellation bestehen vielfältige Kulturelemente, die nach dem Muster der „Kulturzwiebel“ (wie sie Abbildung 24 zeigt) aus verschiedenen Symbolen, Helden, Werten und Grundannahmen besteht. *„Im Inneren der Zwiebel befinden sich die tiefgehendsten Verinnerlichungen von Kultur, an der Oberfläche finden wir die sichtbaren Kulturäußerungen. Die Metapher der Zwiebel zeigt, wie die inneren Teile einer Kultur erst dann erkennbar werden, wenn die äußeren Ringe der Kulturzwiebel abgeschält werden. Sogar die Erfahrung, dass beim Schalen einer Zwiebel die Augen gereizt werden und tränen, lässt sich auf die Begegnung mit einer fremden Kultur übertragen: Eine Konfrontation mit den „harten Teilen“ einer fremden Kultur, die aus ihren Grundan-*

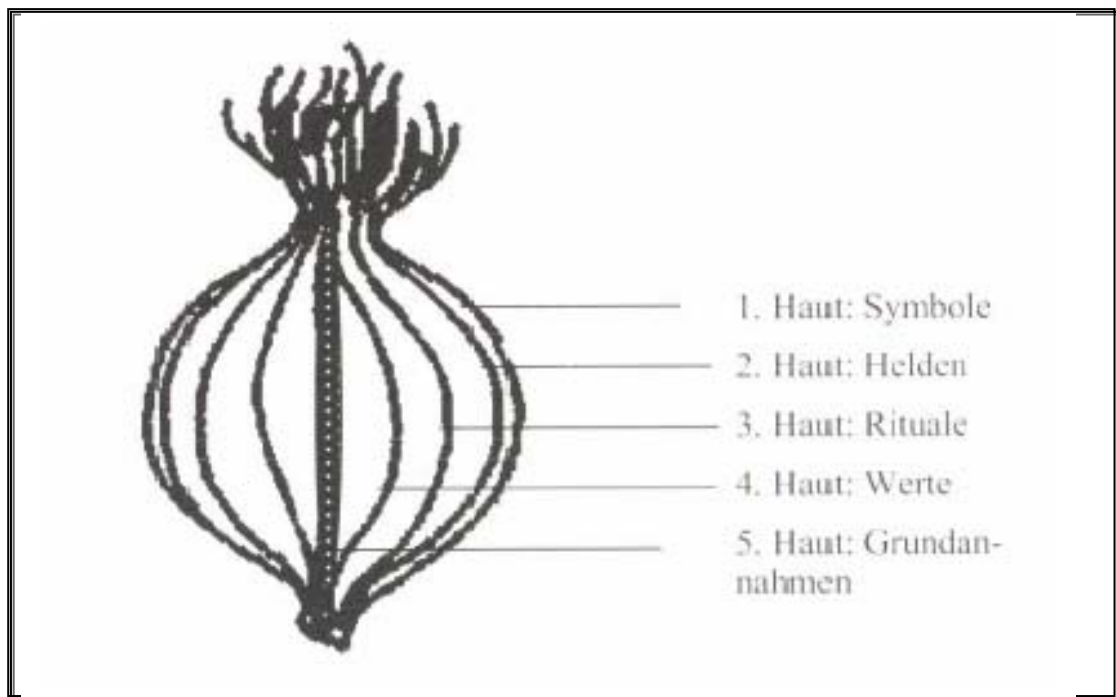
---

<sup>136</sup> Recki, B.(2004): S. 23.

<sup>137</sup> Vgl. Klein, H. J. (2001), S. 198.; Peuckert, R.. (2001), S. 321ff.; Esser, H. (2001), S.1 ff.; Steigerwald, J.(2001), S. 352

<sup>138</sup> Vgl. Klein, G. (2000), S. 219.

nahmen besteht, ist oft ebenso reizbar: Man wird, mit seinen eigenen Selbstverständlichkeiten konfrontiert. Die Analyse einer Kultur gilt sowohl für Länderkulturen, für Organisations- oder Unternehmenskulturen, als auch für Subkulturen, wie z.B. eine Jugendkultur.“<sup>139</sup>



**Abbildung 24: Kulturzwiebel**

**Quelle:** Blom, H./Meier, H.(2002), S. 40.

Früher war Wissen über fremde Menschen an fremden Orten eine wesentliche Voraussetzung für den internationalen Handel, heute, infolge der Kommunikation mit Lichtgeschwindigkeit und des Reisevermögens schneller als der Schall sowie der wirtschaftlichen Globalisierung und Internationalisierung wird die Welt, in der wir leben, immer kleiner. Das bedeutet, dass für immer mehr Menschen, mit denen wir es zu tun haben, die Notwendigkeit besteht, den anderen Menschen zu verstehen und vor allem die fremde Kultur zu verstehen und sich ihr anzupassen.<sup>140</sup>

Die Kulturanpassung als Prozess der Akkulturation wird von Ulrich Krystek und Eberhard Zur nach unterschiedlichen Akkulturationsgraden in die drei Phasen Kulturkontakt, Kulturkrise und Kulturfestigung eingeteilt. Allgemein wird ein U-förmiger Verlauf der

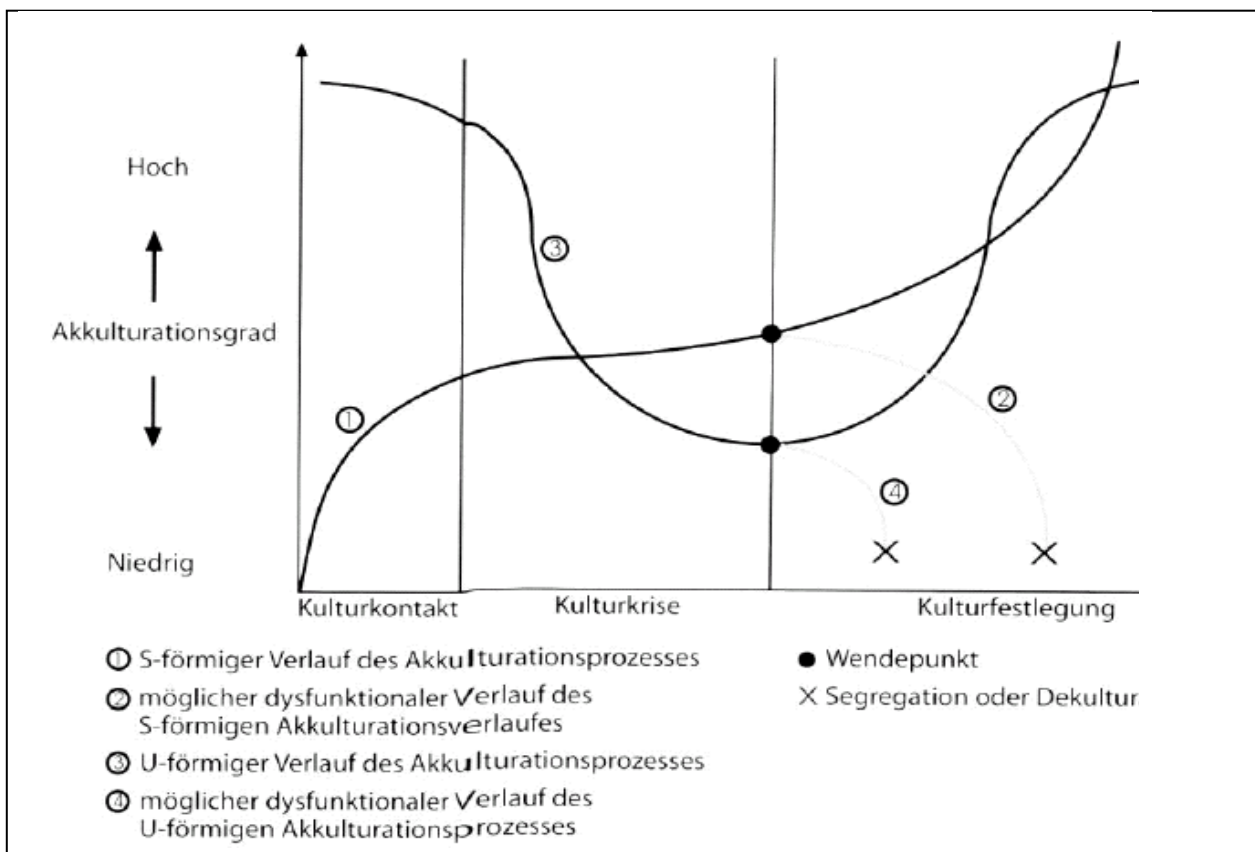
<sup>139</sup> Blom, H./Meier, H.(2002), S. 40.

<sup>140</sup> Vgl. Bohannan, P./ Elst, D, van der(2003), S. 11 ff.

Kulturanpassung angenommen, aber auch ein S-förmiger Prozessverlauf ist denkbar, wie in Abbildung 25 dargestellt.<sup>141</sup>

Nach Kutschker/Schmid (2004) hat Kultur folgende Funktionen

- Orientierungsfunktion,
- Sinnstiftungsfunktion,
- Motivationsfunktion,
- Identitätsstiftungsfunktion,
- Koordinations- und Integrationsfunktion,
- Ordnungsfunktion,
- Komplexitätshandhabungsfunktion,
- Legitimationsfunktion.<sup>142</sup>



**Abbildung 25: Möglichkeit Verläufe des Akkulturationsprozess**

Quelle: Krystek, U./ Zur, E.(2002): S. 785.

<sup>141</sup> Vgl. Krystek, U./ Zur, E.(2002), S. 784 f.

<sup>142</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S. 668. f.

### 2.2.2 Definition der Unternehmenskultur

In der Literatur werden Unternehmenskultur (corporate culture) und Organisationskultur (organizational culture) synonym verwandt<sup>143</sup>, obwohl komplexe und subtile Unterschiede zwischen beiden Begriffen bestehen, denn einerseits ist Unternehmen im institutionellen Sinn eine wirtschaftliche Organisation<sup>144</sup> wie andere Organisationen z. B. Schule, Krankenhaus, Militäreinheit auch, aber andererseits hat ein Unternehmen im instrumentellen Sinn auch eine Organisation. Die Organisationskultur wird somit als Oberbegriff der Unternehmenskultur aufgefasst, zugleich in der Blickrichtung vom System der Unternehmung her ist sie aber auch ein Unterbegriff<sup>145</sup>. Dabei hat Organisationskultur mehr Ausdehnung und einen breiteren Anwendungsumfang als Unternehmenskultur, Unternehmenskultur hat nur Relevanz für wirtschaftliche Institutionen.

Die Forschungen zur Unternehmenskultur basieren wie alle wissenschaftliche Forschung auf der wissenschaftlichen Entwicklung sowie der konkreten Situation; sie sind das Resultat der Vermengung von Theorie und Praxis. „Zwar sind die Begriffe «Unternehmenskultur» und «Organisationskultur» selbst relativ jung“<sup>146</sup>, doch haben sie tiefe Wurzeln in der Geschichte: Dieses Phänomen ist nicht neu<sup>147</sup>, von dem historischen Begriff „Esprit de Corps“<sup>148</sup> beim Militär bis zu den bekannten Werke „Leviathan“ von Hobbes und „Il Principe“ von Machiavelli in der Politik<sup>149</sup> wird ersichtlich, dass die Menschen versuchen, die Kraft des Herzens (vorteilhafte Einstellungen) und die Kraft des Geistes (Urteilkraft und Kreativität) zu aktivieren<sup>150</sup>, sowie über weiche und irrationale (im Gegensatz zur zweckrationalen Organisation von Max Weber) Faktoren nachzudenken. Mit der gesellschaftlichen und technischen Entwicklung besonders zwischen

---

<sup>143</sup> Vgl. Kahle, E.(1988), S. 1229.; Neubauer, W. (2003), S. 7.; Vgl. Prätorius, G./Tiebler, P.(1993), S.42. ; Vgl. Dülfer, E. (1991): S. 2f.; Kaschube, J. (1993), S. 90.; Heinen, E. (1990), S. 12.; Neuberger, O./Kompa, A.(1987), S.17.

<sup>144</sup> Vgl. Bentner, A./Beck, C.(1997), S. 97.

<sup>145</sup> Vgl. Fankhauser, K. (1996), S. 6.

<sup>146</sup> Tiebler, P./Prätorius, G. (1993), S. 42.

<sup>147</sup> Vgl. Kasper, H. (1987), S. 1.

<sup>148</sup> Rosenstiel, L. von/ Comelli, G. (2003), S. 428. „Wir finden in den Schriften des 18. und 19. Jahrhunderts, die sich auf das Militär beziehen, Anmerkungen zum „Esprit de Corps“, zum Geist der Truppe also, und dies wurde übertragen auf die Stimmung, die in den Fabriken in der Zeit der frühen Industrialisierung herrschte.“

<sup>149</sup> Vgl. Rosenstiel, L. von (1993), S. 9.

<sup>150</sup> Vgl. Davis, K. (1962), S.537. zitiert nach Wollnik, M. (1991), S. 50.



dem Ende des 19. Jahrhunderts bis in die Siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts bewirkt die erfolgreiche Industrialisierung das Denken der Menschen und die Realisierbarkeit von Unternehmenskultur. In diesem Zeitraum erforschten verschiedene Wirtschaftswissenschaftler in Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre Vorläufer dieses Phänomens in Bezug auf ihre jeweilige Disziplin mit unternehmenskulturbezogenen Schwerpunkten, z. B. Karl Bücher, Arbeit und Rhythmus (1897); Max Weber, Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus (1905); Arthur Spiethoff, Wirtschaftsstil (1932); E. Jaques, The changing culture of a factory (1951)<sup>151</sup> etc. Ab 1980 wurde die Unternehmenskultur in Wissenschaft und Praxis außerordentlich populär, der Bestseller von Peters/Waterman(1982) „In search of excellence“ ist ein deutliches Zeichen dafür und die wirtschaftliche Entwicklung Japans war ein zusätzlicher Auslöser, wobei die Hintergründe des Booms der Unternehmenskulturforschung folgende zu sein scheinen:

- 1) Der aus dem technischen Fortschritt und materiellem Wohlstand resultierende Wandel der Wertorientierung und der Sozialstruktur in den westlichen Industriegesellschaften
- 2) Durch die Verschärfung des nationalen und internationalen Wettbewerbs sowie die Globalisierungsbestrebungen der Unternehmen und die damit verbundenen Akquisitionen und Fusionen wurde eine Abstimmung der oft inkompatiblen Wertesysteme der jeweiligen Organisationsmitglieder notwendig
- 3) Die Rezession in den Vereinigten Staaten Ende der 70er Jahre und das Erschrecken vor der (vermeintlichen) Überlegenheit der japanischen Unternehmen
- 4) Das Erkennen der Grenzen rationaler und technokratischer Unternehmens- und Personalführung. Vor allem führten die bis Ende der 70er Jahre dominierenden Struktur- und Kontingenzansätze zwar ein strenges methodisches Vorgehen in die Organisationswissenschaft ein, aber der Komplexität organisatorischer Vorgänge wurden sie nur in unbefriedigendem Maße gerecht. Eine zusätzliche Berücksichtigung von Kulturvari-

---

<sup>151</sup> Ausführliche Beschreibung der Entwicklung der Unternehmenskulturforschung weisen Rosenstiel, L. von, (1993), S. 8 ff.; Tiebler, P./Prätorius, G. (1993), S. 34. ff.; Ebers, M. (1991), 42 ff.; Sackmann S. A. (2002), S. 3. ff. Gontard, M. (2002), S. 1. ff.

ablen versprach daher eine bessere Abbildung der Realität und damit eine stärkere Rezeption und höhere Akzeptanz in der Praxis.<sup>152</sup>

Bei dialektischer Betrachtung dieser Hintergründe kommen zu den genannten inneren Faktoren noch gewisse äußere Faktoren als Auslöser, um eine Entwicklung zu stimulieren: Für die Erforschung der Unternehmenskultur waren diese Auslöser die starke Nachfrage von Managern und Wissenschaftlern als auch Unternehmensberatern nach Erklärungen, obwohl sie unterschiedliche Motivlage und Interessen besitzen<sup>153</sup>.

Die Entwicklung der Unternehmenskulturforschung wird in sechs Phasen eingeteilt, wie Abbildung 26 zeigt.

Zeitraum	Kulturelle Thematik	Forschungsrichtung	Methodische Ausrichtung
bis 1960	weitgehende Ignoranz kultureller Thematik	-	-
ab 1960	Annäherung an kulturelle Thematik	"cross-national"	primär empirisch und dabei quantitative Ausrichtung
ab 1970	landeskulturelle Thematik	"cross-cultural"	primär empirisch und dabei quantitative Ausrichtung
ab 1980	unternehmenskulturelle Thematik	Unternehmenskultur-forschung	eher konzeptionell als empirisch
ab 1990	Beginn der Integration landes- und unternehmenskultureller Thematik	partiell-integrative Kultur-forschung	eher konzeptionell als empirisch
ab 1995	Integration diverser kultureller Problemfelder	integrative Kultur-forschung	konzeptionell sowie empirisch mit eher qualitativer Ausrichtung

**Abbildung 26: Phasen der Kultur-forschung in Betriebswirtschaftslehre**

Quelle: Kutschker/Schmid (2004), S. 677. ; Scholz, C. (2000), S. 780.

Heute, Zwanzig Jahre nach der Veröffentlichung der meilensteinartigen Bücher „In search of excellence. Lessons from America’s Best-Run Companies“ von Pe-

<sup>152</sup> Vgl. Rosenstiel, L. von (1993), S. 10. ff.; Gontard, M. (2002), S. 1. ff.; Rosenstiel, L. von/Comelli, G. (2004), S. 429. f.

<sup>153</sup> Vgl. Ebers, M. (1991), S. 43. ff.; Tiebler, P./Prätorius, G. (1993), S. 49. ff.; Drepper, C. (1992), S. 11.

ters/Waterman (1982) und „Corporate Cultures. The Rites und Rituals of Corporate Life“ von Deal/Kennedy(1982) „ist Unternehmenskultur noch genauso relevant für Firmen und deren Führungskräfte, wenn sie nicht sogar noch wichtiger für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit geworden ist<sup>154</sup>“. Die Gründe hierfür liegen auch ähnlich wie vor zwanzig Jahren zum einen im unternehmensrelevanten Umfeld mit seinen spezifischen Herausforderungen (äußere Faktoren) sowie auch im Unternehmen selbst (innere Faktoren), diese Faktoren sind:

### **Faktoren im Unternehmensumfeld**

#### **1. *Ökonomische Faktoren:***

- zunehmende Internationalisierung und Globalisierung
- verstärkter Wettbewerb und Sieg des Marktes als Ordnungsprinzip
- Erfolgsfaktor für strategische Allianzen und Fusionen
- technologische Entwicklungen (Kommunikations- und Verkehrstechnologien) so wie Schaffung von emotionaler Bindung bei zunehmender
- Technologisierung der Arbeit

#### **2. *Politisch-rechtliche Faktoren:***

- Politische Struktur
- Stabilität der Regierung
- Gesetzliche Umgebung

#### **3. *Sozio-kulturelle Faktoren:***

- sozio-kulturelle Werte -> Wertevielfalt gekoppelt mit hoher Erwartungshaltung aufgrund Wertvorstellungen von Kunden & Mitarbeitern
- Multioptionsgesellschaft
- Erbgeneration
- Demographische Entwicklungen
- Kampf um qualifizierte Mitarbeiter(innen)
- Wandel von der Industrie- über die Dienstleistungs- zur Wissensgesellschaft.

### **Unternehmensinterne Faktoren**

---

<sup>154</sup> Sackmann S. A. (2002), S. 11.

- strategische Reorganisation und starkes Wachstum
- Produktivitätsprobleme
- Wechsel an der Spitze<sup>155</sup>

Aus obigen Gründen kommt der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg eine kaum zu überschätzende Bedeutung zu, es ist daher nachvollziehbar und richtig, dass zahlreiche Praktiker und Theoretiker der Unternehmenskultur ein hohes Maß an Aufmerksamkeit entgegenbringen.

Unternehmenskultur als ein populäres praktisches Phänomen in der Wirtschaft rückte in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten immer mehr in den Mittelpunkt des Interesses<sup>156</sup> von wissenschaftlichen Forschungen und das dauert nach der augenblicklichen Tendenz noch an. Obwohl oder gerade weil der Begriff „Unternehmenskultur“ zu einem vielverwendeten Schlagwort in der Management- und Organisationsliteratur sowohl in wissenschaftlichen Veröffentlichungen als auch in populären Schriften geworden ist, wird sein Gebrauch immer vielfältiger und diffuser. Das Erscheinungsbild eines Unternehmens, der dort praktizierte Führungsstil, das Zusammenwirken und das Selbstverständnis der Mitarbeiter, all das wird mit „Unternehmenskultur“ bezeichnet. Es wird für Unternehmen immer wichtiger, sich diese Elemente ihres Handelns bewusst zu machen, um zukunftsweisende Strategien entwickeln zu können. Klarheit tut also not.<sup>157</sup>

Unternehmenskultur als ein soziales Phänomen wird charakterisiert durch Komplexität, Dynamik und Vielfalt und verschiedene Autoren mit unterschiedlichen Ansätzen und Zielen haben dementsprechend ihr eigenes Verständnis davon. Um in der Forschung weiterzugehen, muss daher zuerst der Begriff von Unternehmenskultur geklärt werden.

Unter dem „Etikett“ Unternehmenskultur versammeln sich Arbeiten mit sehr unterschiedlichen theoretischen und praktischen Hintergründen, Erkenntnissen und Fragestellungen<sup>158</sup>; nachfolgend werden exemplarisch einige Definitionen für die Vielfalt der vorhandenen Definitionen von Unternehmenskultur aufgeführt:

1. “The culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and of doing things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members.

---

<sup>155</sup> Vgl. Werner, C. (1988), S. 17. ff.; Habel, R. W. (2001), S.11. ff.; Baecker, D. (2001), S. 57. f. Sackmann S. A. (2002), S. 12. ff.; Rosenstiel, L. von (2003), S. 18. ff.

<sup>156</sup> Vgl. Neubauer, W. (2003), S. 13.

<sup>157</sup> Vgl. Dierkes, M./Rosenstiel, L./Steger, U.(1993), S. 7.

<sup>158</sup> Vgl. Berger, U. (1993), S. 12.

Culture in this sense covers a wide range of behaviour: the methods of production, job skills and technical knowledge, attitudes towards discipline and punishment; the customs and habits of managerial behaviour; the objectives of the concern; its way of doing business; the methods of payment, the values placed on different types of work; beliefs in democratic living and joint consultation, and the less conscious conventions and taboos.”<sup>159</sup>

2. Unternehmenskultur wird definiert als „die von einer Gruppe gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die für die Gruppe insgesamt typisch sind. Sie beeinflussen Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und können sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben.“<sup>160</sup>
3. „Mit dem Begriff der Unternehmenskultur wird im Allgemeinen all das beschrieben, was in seiner Gesamtheit Verhalten, Arbeitsweise und Erscheinungsbild eines Unternehmens prägt.“<sup>161</sup>
4. „Unternehmenskultur (Organisationskultur) im engeren Sinn ist die Gesamtheit der in Unternehmen (in einer Organisation) - bewußt oder unbewusst - symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, wie sie im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmungsangehörigen (Organisationsangehörigen) regelmäßig zum Ausdruck kommen.“<sup>162</sup>
5. „Wir verstehen in diesem Sinne Unternehmenskultur als von allen Mitarbeitern anerkanntes und als Verpflichtung angenommenes Werte- und Zielsystem eines Unternehmens.“<sup>163</sup>

---

<sup>159</sup> Jaques, E. (1951), S.27.

<sup>160</sup> Sackmann S. A. (2002), S. 25.

<sup>161</sup> Karg, P. W. / Lurse, K./ Meister, H. (2001), S. 37.

<sup>162</sup> Holleis, W. (1987), S. 17.

<sup>163</sup> Simon, H.(1990), S. 3.

6. „Unter einer Unternehmenskultur wird dann eine Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster verstanden, die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen.“<sup>164</sup>
7. „Unternehmenskultur kann man definieren als Summe von Wertvorstellungen, Denkweisen und Normen, von denen sich die Mitarbeiter leiten lassen und die das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und außen prägen.“<sup>165</sup>
8. „Kultur umfaßt sowohl das Tiefe, Unbewußte als auch das Offenkundige, Bewußte, sowohl Ideen auch Artefakte. Im Unternehmensbereich bedeutet dies, daß sowohl die »hard facts« als auch die »soft facts« gleichermaßen durch die Kultur gebildet sind und wiederum auf die Kultur einwirken. Unternehmenskultur umfaßt die Art der Mitarbeiterführung, die Kleiderordnung, die Firmenlegenden, die Zukunftsvisionen genauso wie die Produktionsanlagen, die Unternehmensstruktur, das Rechnungswesen, die Aktien und Kredite oder die Architektur.“<sup>166</sup>
9. „Unternehmenskultur ist „Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weiter gegeben wird.“<sup>167</sup>
10. „Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“<sup>168</sup>
11. „Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeit-spezifischen, jedoch über Symbole erfahrbaren und erlernbaren Wertvorstel-

---

<sup>164</sup> Heinen, E./Dill, P. (1990), S. 17.

<sup>165</sup> Zempel, H. G. (1990), S. 151.

<sup>166</sup> Helmers, S. (1993), S. 163.

<sup>167</sup> Schein, E. (1995), S. 25.

<sup>168</sup> Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S. 678.

lungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten aller Mitarbeiter und das Erscheinungsbild der Unternehmung (Corporate identity) prägen.<sup>169</sup>

12. „Die Unternehmungskultur ist die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die den Mitarbeitern auf allen Verantwortungsebenen Sinn und Richtung für ihr Verhalten vermitteln. Sie ist Summe aller gelebten und anerkannten Werte, Normen und Zielvorstellungen in der Unternehmung.“<sup>170</sup>

Unternehmenskultur ist unternehmensbezogene Kultur, sie bestimmt gleichzeitig den Charakter einer Kultur und einer Unternehmung. Die Unternehmenskultur als Kultur im wirtschaftlichen Kontext ist ein Steuerungssystem, gleichzeitig spricht man von Unternehmenskultur als einem Sozialsystem und es sollen beide Aspekte gemeinsam berücksichtigt werden. Nur weil Kultur den zweiten Platz im Terminus Unternehmenskultur besetzt, ist sie nicht nachrangig, sondern die Perspektiven „das Unternehmen hat Kultur“ und „das Unternehmen ist eine Kultur“ sind zu einseitig und vereinfacht; der Integrationsansatz ist ein Ausweg aus dieser Situation, der die Aspekte sprachlich und logisch zusammenführt zu einem von Kultur begleiteten Unternehmen. Unternehmenskultur umfasst dabei auch die Anwendung der durch die Kulturanthropologie gewonnenen Erkenntnisse auf Unternehmen, die sich durch die zu Grunde liegende Annahme ergibt, dass Unternehmen als verkleinerte Abbilder der Gesellschaft, d.h. als Miniaturgesellschaften, anzusehen sind<sup>171</sup>.

Nach dem Verständnis von Unternehmen als Miniaturgesellschaft ist die Unternehmenskultur kein isoliertes Phänomen, das in einer eigenartigen und einzigartigen Konstellation entsteht und sich weiterentwickelt, sondern dadurch gekennzeichnet, dass sich die Unternehmenskultur und die Umwelt wechselseitig und dynamisch beeinflussen. Die Unternehmenskultur ist tief und deutlich von gesellschaftlichen Einflüssen geprägt und beeinflusst, gleichzeitig wirken die ökonomischen Faktoren als stärkste soziale Antriebsfaktoren implizit oder explizit auf verschiedenen Ebenen wieder auf die Gesellschaft zurück.

---

<sup>169</sup> Krulis-Randa, J. S. (1990), S. 6.

<sup>170</sup> Hinterhuber, H. H. (2004), S. 230.

<sup>171</sup> Vgl. Schwarz (1989), S. 25.

Zusammenfassend kann damit Unternehmenskultur wie folgt definiert und als Arbeitsdefinition für die weiteren Ausführungen zu Grunde gelegt werden:

Unternehmenskultur ist ein auf der Grundlage individueller Kognitionen in bestimmten gesellschaftlichen Situationen und im Ablauf des Unternehmungsprozesses kultiviertes, tradiertes, wandelbares und zeitspezifisches Objektivsein, das eine gemeinsame Realitätsinterpretation und ein übereinstimmendes Selbstverständnis herbeiführt. Sie durchdringt die ganze Unternehmung und wirkt auf jeden Aspekt ein. Sie besteht nicht nur auf der geistigen (immateriellen) Ebene z. B. gemeinsam geteilte und gelebte Wissensbestände, Werte, Normen, Überzeugungen, Weltanschauung, die damit die strukturelle, funktionale und instrumentelle Gestaltung der Unternehmung und das Handeln aller Mitglieder beeinflussen, sondern verkörpert auch mit verschiedenen Formen von Symbolen auf der materiellen Ebene ihre eigentümlichen und einzigartigen inneren und äußeren Wahrzeichen.

In diesem Sinne kann die Unternehmenskultur mit folgender Formel beschrieben werden:

$$\underline{\text{Unternehmenskultur}} = \left( \frac{\text{Percepta} + \text{Concepta}}{\text{Unternehmung}} \right) \text{Gesellschaft}$$

Angesichts der verschiedenen wissenschaftstheoretischen Annahmen der Forscher, der Darstellung der Unternehmenskultur als ein komplexes und vielschichtiges soziales Phänomen und der Übertragung verschiedener, aus der Kulturanthropologie<sup>172</sup> und der Soziologie stammender Kulturkonzeptionen auf die Unternehmenskultur lassen sich in der Literatur zur Unternehmenskultur verschiedene Kulturansätze ausmachen. Der jeweilige Ansatz determiniert, welche Ziele mit der Erforschung der Unternehmenskultur zu verfolgen und welche Kriterien zur Beurteilung der Forschung im allgemeinen und

---

<sup>172</sup> Kulturanthropologie ist nach Brockhaus (2002), eine „humanwissenschaftliche Disziplin, die neben dem biologischen und philosophischen Aspekt der Forschung am Menschen insbesondere den der Kultur berücksichtigt. Sie befasst sich v. a. mit den morphologischen und psychologischen Voraussetzungen und Bedingungen der Kulturentstehung und -entwicklung sowie den stammesgeschichtlich vorprogrammierten Anteilen der menschlichen Weltauffassung. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Kulturanthropologie, aus dem biologisch-anthropologischen sowie dem verhaltens- und kulturwissenschaftlichen Stoff das für den Menschen Charakteristische herauszuarbeiten.

In den angelsächsischen Ländern wird als Kulturanthropologie (Cultural anthropology) darüber hinaus die gesamte Völkerkunde bezeichnet. Diese behandelt neben den auch die Kulturanthropologie interessierenden Kulturkonstanten v.a. die Kulturvarianten (Ethnographie) und vergleicht sie miteinander (Ethnologie).  
© 2002 Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG“



einer festgestellten Unternehmenskultur im besonderen beizuziehen sind, wie die Unternehmenskultur zu erfassen und inwieweit die Unternehmenskultur als gestaltbar anzusehen ist. Am Wichtigsten ist hier, dass Ansätze, wie auch Begriffe, nie als wahr oder falsch, sondern nur als mehr oder weniger zweckmäßig beurteilt werden können.<sup>173</sup> Alle Autoren unterscheiden grundsätzlich zwischen zwei Auffassungen bezüglich der Unternehmenskultur:

#### 1. Objektivistische Kulturperspektive

die Unternehmenskultur wird als eine weitere organisatorische Variable (im Original kursiv) neben anderen aufgefasst,

#### 2. Subjektivistische Kulturperspektive

die Unternehmenskultur wird als neue, ganzheitliche Sichtweise und als ‚root metaphor‘ oder Ideensystem (im Original kursiv) der Organisation propagiert.

Solche Auffassungen werden auch umschrieben mit „Unternehmen haben eine Kultur“, versus „Unternehmen sind eine Kultur.“ Die erster Auffassung weist dabei klar auf die instrumentelle Betrachtungsweise und damit auf die Veränderbarkeit der Unternehmenskultur hin. Sie fasst die Kultur damit als beeinflussbare Variable innerhalb einer Organisation auf. In der zweiten Auffassung geht man dagegen davon aus, dass die organisationale Realität objektiv nicht existent ist, sondern ausschließlich über Sinnvermittlungsprozesse der Organisationsmitglieder sozial erzeugt wird, die Unternehmenskultur ist damit die Schlüsselgröße zur Erklärung sozialer Systeme. In methodologischer Hinsicht hat dieser Ansatz die Konsequenz einer Hinwendung zu ideographischen Positionen.<sup>174</sup>

Weil sowohl die subjektivistische als auch die objektivistische Kulturperspektive nur einen Teilausschnitt des Spektrums der Erforschung der Unternehmenskultur berücksichtigen, führen verschiedene Unternehmenskulturforscher noch eine dritte Kulturperspektive ein, die eine Verknüpfung beider Kulturauffassungen darstellt. Sie wird auch bezeichnet als

#### 3) Integrative Kulturperspektive

---

<sup>173</sup> Vgl. Schwarz, G. (1989), S. 32. ff.; Kaschube, J. (1993): S. 105. ff.; Frankhauser, K. (1996), S. 11. ff.; Heinen, E. (1997), S. 15. ff.; Gontard, M. (2002), S. 7. ff.

<sup>174</sup> Vgl. Ochsenbauer, C./ Klotz, B. (1997), S. 87. ff.

Die integrative Kulturperspektive versucht dagegen, durch eine Symbiose und Weiterentwicklung der vorgenannten Ansätze den Forderungen in Theorie und Praxis nach einer umfassenden Behandlung der Unternehmenskultur gerecht zu werden. In der explorativen Untersuchung des Verfassers kam deutlich zum Ausdruck, dass in der Praxis sowohl Erkenntnisse über Wesen und Wirkungsweise der Unternehmenskultur als auch über deren instrumentelle Nutzung gewünscht werden. Die integrative Betrachtungsweise der Unternehmenskultur umfasst neben der Einordnung der Unternehmenskultur als Erfolgssegment in das Strategisches Management auch die Untersuchung der Bestandteile und internen Mechanismen der Unternehmenskultur, ihre Ursachen und Wirkungen sowie darauf aufbauend den integrativen Gestaltungsansatz, der eine unternehmungsindividuell „optimale“ instrumentelle Nutzbarmachung der Unternehmenskultur zum Ziel hat.<sup>175</sup>

Manche Autoren unterscheiden basierend auf der Organisationsforschung grundsätzlich drei verschiedene Unternehmenskulturansätze: das „social fact paradigm“, das „social behaviour paradigm“ und das „social definition paradigm.“<sup>176</sup>

Das „social fact paradigm“ wird allgemein als das bis jetzt dominierende Paradigma der Organisationstheorie betrachtet. Das Paradigma wird, wie auch das „social behaviour paradigm“, häufig aus objektiver Perspektive mit dem Begriff „Variablenansatz“ umschrieben, was darauf hindeutet, dass es die Unternehmenskultur als (veränderbare) Variable innerhalb der Unternehmung auffasst. Aus subjektiver Perspektive begreift ‚social definition paradigm‘ die Organisation als Organisationskultur und sieht die Unternehmenskultur als unbeeinflussbare Determinante einer Unternehmung.

Die so definierte Unternehmenskultur wird als weiteres gleichrangiges Element neben der Strategie und der Struktur aufgefasst, welches in einem wechselseitigen Verhältnis zu den genannten Elementen steht. Die Unternehmenskultur ist dabei aber nicht primär ein Ergebnis gezielter gestaltender Eingriffe, sondern vielmehr ein Resultat der sich abspielenden Interaktionen. Im Gegensatz zum „social definition paradigm“ bestehen zwar Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung, es existieren jedoch viel weniger Alternativen als im „social fact paradigm“ oder „social behaviour paradigm.“

---

<sup>175</sup> Vgl. Schwarz, G. (1989), S. 39.

<sup>176</sup> Vgl. Ebers, M. (1985), S. 52. ff. ; Kasper, H. (1987), S. 62. ff.; Fankhauser, K.(1996), S. 60. ff.

In dieser Arbeit wird die integrative Kulturperspektive als Forschungsorientierung verwandt, in Bezug auf unterschiedliche Unternehmenskulturebenen und auch aufgrund der Erfassbarkeit wird als wichtiger Gesichtspunkt auf unterschiedliche Kulturperspektiven abgestellt.

### 2.2.3 Polaritäten der Unternehmenskultur

Aufgrund der Vielfalt der Begriffsfassungen der Unternehmenskultur und der heterogenen Forschungsrichtungen geht man davon aus, dass Unternehmenskultur nicht einfach und standardisiert beschrieben werden kann, die Ursache dafür sind die spezifischen Merkmale der Unternehmenskultur, die im allgemein durch Polaritäten charakterisiert werden können. Wenn man die Unternehmenskultur beobachten oder erforschen möchte, sind die polaren Eigenschaften als Ausgangspunkt in Betracht zu ziehen, aber immer mit einem relativem statt eines absoluten Aspekts mit Rücksicht auf die situative Konstellation, um die Gestaltung der Kultur zu balancieren und harmonisieren.

#### 2.2.3.1 Objektiv vs. Subjektiv

In den Begriffen von Kultur und Unternehmenskultur prägen die Autoren implizit oder explizit die objektiven und subjektiven Inhalte aus, die objektive Inhalte bestehen vor allem in Artefakten: *„Artefakte sind von Menschen geschaffene Gegenstände wie die Architektur eines Gebäudes, die Räumlichkeiten mit ihren Einrichtungsgegenständen, die Kunst an den Wänden, aber auch die hergestellten Produkte. Anzeigen für Produkte wie auch für Personal, Dokumente wie z. B., Briefe, Geschäftsberichte sowie interne Berichte, Organigramme, schriftlich fixierte Richtlinien und Standards sind Artefakte.“*<sup>177</sup>. Die wahrnehmbaren menschlichen Objektivationen sind sichtbar und fühlbar, man kann sie mit naturwissenschaftlichen, quantitativen Methoden beobachten, beschreiben und erforschen; die subjektiven Inhalte der Unternehmenskultur schließen Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, Grundprämissen etc. ein, die nur individuell subjektiv interpretiert werden können. Nach dieser Sichtweise wird eine Organisation nicht in Begriffen der physikalischen Welt beschrieben, Organisationen werden

---

<sup>177</sup> Sackmann, S. A. (2002), S. 27.

als symbolisch-ideelle Phänomene angesehen, als eine von Individuen geschaffene soziale Realität, die nur in den Kognitionen der Organisationsmitglieder anzusiedeln ist. In methodologischer Hinsicht kann dieser Aspekt der Unternehmenskultur mit geisteswissenschaftlichen, qualitativen Methoden aus der Ethnographie bzw. der Hermeneutik erschlossen werden.<sup>178</sup>

Aus ontologischer Sicht gilt für Objekt und Subjekt der Unternehmenskultur, dass die Unternehmenskultur als ein soziales und institutionelles Phänomen objektiv existent ist; nicht nur große und starke, sondern auch kleine und schwache Unternehmen haben eine eigene und einzigartige Unternehmenskultur und diese objektive Unternehmenskultur ist nach ganz eigenen Kriterien zu bestimmen und zu unterscheiden. Wenn aber die Unternehmenskultur jeweils spezifisch betrachtet wird, dann kann bezogen auf die Charakteristiken von Kultur und ökonomischer menschlicher Organisation die Unternehmenskultur eindeutig auch subjektive geistige Eigenschaften besitzen.

#### 2.2.3.2 Materiell vs. Immateriell

Die materiellen und immateriellen Eigenschaften von Unternehmenskultur haben eine enge Verbindung mit der voranstehenden Polarität „Objektiv vs Subjektiv“, aber auch mit der Typologisierung von Kultur. Danach wird Unternehmenskultur in zwei Teile geteilt, zum einen in die materiellen Bestandteile, die aus der Natur von den Menschen geschaffen werden - sie verkörpern die Beziehungen zwischen Mensch und Natur - nach einem universalen materiellen Kulturverständnis nicht nur die angehäuften Schätze menschlicher Schöpfung ... Bücher, Gemälde, Gebäude, sondern vor allem, ... Sprache, Sitten, Systeme und Anstandsregeln, Ethik, Religion und Moral, die direkt sicht-, fühl- und erfahrbar sind.<sup>179</sup> Auf dieser Ebene wird die Unternehmung als ein materielles Transformationssystem aufgefaßt, das im Rahmen seiner Input- Output- Beziehungen mit seiner Umwelt Materie, Energie und Informationen austauscht (abbildbare mathematische Modelle und Entscheidungsmodelle)<sup>180</sup>.

---

<sup>178</sup> Vgl. Heinen, E. (1997), S. 15. ff.; Ochsenbauer, C./ Klotz, B. (1997), S. 87. ff.

<sup>179</sup> Vgl. Kluckhohn/Kelly(1972), S.21.; Dormayer, H. J. / Kettern, T.(1997), S. 55. f.

<sup>180</sup> Vgl. Tiebler, P./Prätorius, G. (1993), S. 67.

Zum andern sind es immaterielle Bestandteile, die aus dem geistigen und normativen Überbau kultureller Erscheinungsformen bestehen<sup>181</sup>, die Forschungsgegenstände „sind die weltanschaulichen und religiösen Grundüberzeugungen, Werte, Motiv- und Einstellungsmuster sowie internalisierte Verhaltensnormen, welche das menschliche Handeln in einer Gesellschaft beeinflussen,<sup>182</sup> die nur unmittelbar beobachtet werden können und durch kognitive Prozesse interpretiert werden müssen. Nach diesem Verständnis sieht man die sinngebenden und sinnvermittelnden Prozesse als die Hauptaufgabe der Führungspersonen an (Ethik, Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie)<sup>183</sup>.

Das Materielle und das Immaterielle beeinflussen sich gegenseitig und sind aufeinander abzustimmen; sie konstruieren die Unternehmenskultur zusammen.

### 2.2.3.3 Evolution vs. Revolution

Jede Unternehmenskultur hat ihren eigenen Entstehungs-, Entwicklungs- und Degenerationsprozess; das weist darauf hin, dass die Unternehmenskultur einem dynamischen lebendigen Ablauf folgt. Sie kann zwei ganz unterschiedliche Entwicklungstendenzen haben, einer ist bewusste und aktive Evolution, der zweite ist eine passive oder radikale Revolution.<sup>184</sup> Wegen der von den meisten Unternehmenskulturforschern zugrundegelegten Gemeinsamkeit (Werte, Grundannahmen, Normen etc.) im Unternehmenskultur-begriff wird Unternehmenskultur als relativ stabil und kontinuierlich angesehen, „*in diesem Sinne ist Unternehmenskultur historisch eingebettet und entsprechend orientiert. Sie bewahrt die wichtigen Überzeugungen, Praktiken und Routinen des Unternehmens und gibt diese an neue Mitarbeiter weiter. Dadurch entsteht Stabilität, Kontinuität und eine gemeinsame Interpretations- und Kommunikationsbasis über Mitarbeitergenerationen hinweg, die koordiniertes Handeln ermöglichen und ohne deren Existenz Organisationen nicht arbeitsfähig wären.*“<sup>185</sup> Jedoch mit dem Wandel von äußeren und inneren Bedingungen muß sich die Unternehmenskultur entsprechend anpassen oder umwälzen,

---

<sup>181</sup> Vgl. Jacobsen, N.(1996), S. 26. ff.

<sup>182</sup> Dormayer, H. J. / Ketterer, T.(1997), S.55.

<sup>183</sup> Vgl. Tiebler, P./Prätorius, G. (1993), S. 67.

<sup>184</sup> In der Etymologie, Evolution aus lateinisch: evolutio, "Entwicklung, Entfaltung", hat enge Verbindung mit biologischem Prozess, und Revolution aus lateinisch "revolutio" Umwälzung, benutzt man meistens im politischen und gesellschaftlichen Bereich.

<sup>185</sup> Sackmann, S. A. (2002), S. 39.

deshalb empfiehlt Sackmann je nach Dringlichkeit zwei Strategien für die Kulturveränderung: evolutionär und revolutionär.

In der heutigen von starker Konkurrenz gekennzeichneten Gesellschaft benötigen die Unternehmen eine ständige Verbesserung ihrer Situation: Anhalten bedeutet Rückschritt, woraus Krisen resultieren oder sogar der Bankrott. Diese Situationen fordern von den Führungspersonen eine hohe Sensibilität für die Situation und die Bereitschaft zu Veränderungen und die Unternehmenskultur muß die materiellen und geistigen Vorbedingungen für die Verbesserung schaffen. Die evolutionäre Veränderung basiert auf dem Selbstbewusstsein, die Entwicklung durch bewusste Aktivitäten zu steuern; der Kern dieser Entwicklung sind Positionsverbesserungen im Wettbewerb und Vorbeugung der Krise. Aus verhaltenspsychologischer Ansicht erfasst SCHEIN diese evolutionäre Unternehmenskulturentwicklung als kulturellen Lernprozess, der durch zwei wesentliche Mechanismen bestimmt ist: Lernen durch positive Verstärkung (positive problem-solving situations) sowie Lernen durch Vermeidung von Angst und Schmerz (anxiety-avoidance situations).<sup>186</sup>

Im Gegensatz zur evolutionären Kulturentwicklung befindet sich die revolutionäre Kulturumwälzung üblicherweise in Druck- und Risikosituation, z. B. radikaler Wandel von Umfeldern, rapider Verlust an Marktanteilen, gravierende finanzielle Einbußen, kurz vor dem Konkurs, höherer Fluktuationsgrad, aber auch fehlende Problemkenntnis nach langen Jahren des Erfolges etc. In solchen Situationen ist dann der Druck zur Veränderung meist so groß und der zur Verfügung stehende Zeitrahmen so knapp, dass radikale Veränderung als notwendige Maßnahme unvermeidlich ist, was aber meistens zu relativ höheren Kosten des Wandels führt; deshalb ist die evolutionäre Unternehmenskulturentwicklung, die als kulturbewusstes Management oder Chanagemanagement bezeichnet wird, die bessere Wahl.

#### 2.2.3.4 Gemeinschaftlich vs. Gesellschaftlich

Ferdinand Tönnies (1855-1936), der Mitbegründer der deutschen Soziologie schuf eine erste Systematik der Handlungstypen, er unterschied in seinem bekanntesten Werk

---

<sup>186</sup> Vgl. Schein, E. H. (1984a), S. 8. ff.; Schein, E. H. (1984a), S. 34. ff.; Schein, E. H. (1985), S. 174. ff. Schein, E. H. (1995), S. 240. ff.

„Gemeinschaft und Gesellschaft“ (zuerst 1887) zwischen den gemeinschaftlichen und den gesellschaftlichen Formen des Handelns. Im Mittelpunkt des gemeinschaftlichen Handelns steht: „Die Interaktionen in Familie, Sippe, Stamm, Nachbarschaft basieren auf genauer Kenntnis des Gegenübers; das Handeln ist nie nur zweckrational, weil vom anderen immer mehr gewußt wird und in die Handlung eingeht als erforderlich.“<sup>187</sup> Angesichts der physischen und geistigen Nähe des Alltagslebens fußt gemeinschaftliches Handeln auf einer bestimmten implizierten Sozialethik, auf Selbstbewusstsein sowie Wir-Gefühl. Das gesellschaftliche Handeln bzw. die gesellschaftliche Normstruktur hat dagegen „die Anonymisierung und Funktionalisierung des Handelns zur Basis. Typisch sind die Rollenhaftigkeit und Rollendifferenzierung der Handlungsstrukturen. Jeder weiß über den anderen i. d. R. nur, was die spezifischen Handlungszwecke erfordern. Nähe und Vertraulichkeit werden als „tölpelhaft“ oder plump, bestenfalls als unbeholfen empfunden.“<sup>188</sup>

Unternehmen als eine ökonomische Organisation, Unternehmenskultur als ein „kollektives Phänomen“<sup>189</sup> besitzt offensichtlich gemeinschaftlichen Eigenschaften. Unternehmen in ihren soziokulturellen Umfeldern haben ständig materiellen und ideellen Austausch mit der Gesellschaft und wegen der engen Interaktion zwischen Unternehmenskultur und Gesellschaft hat die Unternehmenskultur als „soziales Phänomen“<sup>190</sup> auch offenkundig gesellschaftliche Eigenschaften.

#### 2.2.3.5 Funktion vs. Dysfunktion

Funktion und Dysfunktion bzw. positive und negative Auswirkungen sind typische dialektische Gesichtspunkte, das heißt, auch ohne dass eine beste oder standardisierte Unternehmenskultur existiert, kann ein Unternehmen funktionieren, aber es muß eine angepaßte und eigenartige Unternehmenskultur haben, um überleben zu können.

---

<sup>187</sup> Schäfers, B. (2000), S. 35.

<sup>188</sup> Schäfers, B. (2000), S. 35.

<sup>189</sup> Sackmann, S. A. (2002), S. 26.

<sup>190</sup> Kasper, H. (1987), S. 18.; Drepper, C. (1992), S. 31.

„Die Unternehmenskultur wird erst dadurch zu einem herausragenden Erfolgsfaktor, daß die Unternehmensführung, das Management, sich ihrer annehmen kann, um sie instrumentell einzusetzen.“<sup>191</sup>

In Anbetracht der Komplexität kultureller Phänomene übertragen auf betriebswirtschaftliche Wirkungen können die Funktionen von Unternehmenskultur in originäre und derivative Funktionen gegliedert werden. Die originären Funktionen resultieren direkt aus der Unternehmenskultur, d. h. sie können als Funktionen unmittelbarer Art interpretiert werden, dagegen ergeben die derivativen Funktionen sich als Folge der originären mittelbar aus dem Wirksamwerden unternehmenskultureller Werte und Normen.<sup>192</sup>

Die Unternehmen haben vielfältige unterschiedliche Eigenschaften und Zustände, besonders in der jetzigen, aus verschiedenen Impulsen sich entwickelnden und verändernden Gesellschaft, dementsprechend funktioniert die Unternehmenskultur nicht so einfach wie gewünscht oder vermutet als ein Wunderheilmittel. Normalerweise hat die Unternehmenskultur folgende originäre Funktionen:

- Identifikationsfunktion  
→Stärkung des Selbstbewußtseins – „Wer sind wir?“
- Motivationsfunktion  
→Sinnzusammenhang des Handelns nach innen
- Legitimationsfunktion  
→Sinnvermittlung des Handelns nach außen
- Integrationsfunktion  
→Sicherung von Basiskonsens und Verständigungspotential
- Koordinationsfunktion  
→Entlastung von Problemen der Handlungsorientierung und -koordination (gibt Sicherheit)
- Entwicklungsfunktion  
→“weltoffen“ und bringt Lern- und Entwicklungspotentiale<sup>193</sup>

---

<sup>191</sup> Kahle, E.(1991), S. 21

<sup>192</sup> Vgl. Dill, P. / Hügler, G.(1997), S. 146. Fank, M (1997), S. 244.

<sup>193</sup> Vgl. Kahle, E. (?), S. 11. Dill, P./ Hügler, G.(1997), S. 147.ff.; Berkel, K./ Herzog, R. (1997), S. 23. ff.



Auf Grund der vorstehenden originären Funktionen werden zahlreiche derivative Funktionen abgeleitet, die in zwei Richtungen aufgeteilt werden können; zum einen sind es die positiven Funktionen, „die eine starke, funktionale und systemgestützte Unternehmenskultur kennzeichnen“,<sup>194</sup> aber eine starke Unternehmenskultur hat auch potenziell negative Auswirkungen

- Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion
- Effizientes Kommunikationsnetz
- Rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung
- Beschleunigte Implementierung von Plänen und Projekten
- Geringer Kontrollaufwand
- Hohe Motivation und Loyalität der Arbeitnehmer
- Stabilität und Zuverlässigkeit des Verhaltens der Organisationsmitglieder

Unter diesen Aspekten kann die Unternehmenskultur als Instrument Effektivität und Effizienz bringen, allerdings bedeutet dies nicht, dass die Unternehmenskultur nur lichte Seiten hat, sondern sie besitzt auch Schattenseiten und Negativwirkungen, es könnten sich auch Dysfunktionen ergeben. „Unternehmenskultur ist nicht per se besser, wenn sie stärker und/ oder homogener ist“<sup>195</sup>. Eine starke Unternehmenskultur dürfte den ökonomischen Erfolg einer Organisation befördern und eine starke Unternehmenskultur beinhaltet zwar die Chance positiver Effizienzwirkungen, aber gleichzeitig birgt sie auch das Risiko erhöhter Fehlanpassungen in sich, weil die Unternehmenskultur als Menge von Schemata und kollektiven kognitiven Ergebnissen, die die organisationsbezogenen Kognitionen steuern, nicht die objektive Situation zu einer Determinante des Verhaltens werden lässt, sondern deren mentales Abbild, das als Unternehmenskultur erfaßt wird. Dieses entspricht nicht zwingend der objektiven Realität, dafür sind vor allem zwei Gründe maßgeblich, zum einen: nicht situationsadäquate (falsche) Schemata, zum anderen: nicht aktuelle Schemata (die die Realität aktuell als 1:1-Abbildung erfassen, sondern auf Abstraktionen beruhen), da die Schemata als relativ zeitüberdauernde Strukturen resistent gegenüber Veränderungen sind, und somit den jeweiligen Denk- und Handlungsmustern eine gewisse Rigidität verleihen. Deshalb kann in diesen Sinn Un-

---

<sup>194</sup> Dill, P. / Hügler, G.(1997), S. 157.

<sup>195</sup> Sackmann, S. A. (2002), S. 39.

ternehmenskultur den aus Effizienzgründen notwendigen organisationalen Anpassungen entgegenstehen; in der Praxis gibt es diese dysfunktionale Kulturremanenz häufig bei Unternehmenszusammenschlüssen oder bei (geplantem oder unerwartetem) Wandel in Organisationen <sup>196</sup>, beispielsweise hat „starke“ Unternehmenskultur folgende negative Funktionen:

- Tendenz zur Abschließung gegenüber der Umwelt,
- Blockierung neuer Orientierungen,
- Implementationsbarrieren,
- Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster,
- Widerstand gegen Veränderungen,<sup>197</sup>
- Gruppendenken bei der Gewinnung einer gemeinsamen Situationsdefinition mit der Folge gravierender Fehleinschätzungen,
- Verlust innovativer Lösungsmöglichkeiten durch Begrenzung der Suche nach Handlungsalternativen,
- Traditionalismus bei der Auswahl von Handlungsalternativen.

Die Funktionen und Dysfunktionen der Unternehmenskultur bedeuten, dass die Unternehmenskultur für Unternehmen sowohl Chance als auch Risiko ist; man soll bei der Kulturgestaltung nicht in Extreme gehen, sondern muss mit Rücksicht auf die Entwicklung die Unternehmenskultur kultivieren.

#### 2.2.3.6 Innen vs. Außen

Im Sinne einer Sozialintegration stabilisiert die Unternehmenskultur ein Unternehmen nach innen, indem sie bewusst oder unbewusst das Verhalten der Unternehmensangehörigen aller Hierarchieebenen sowohl untereinander als auch im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele bestimmt und prägt. Gleichzeitig wirkt sie nach außen, indem sie die Art und Weise der Interaktion mit der (Unternehmens-) Umwelt determiniert und sich in einer spezifischen kulturellen Identität im Sinne einer 'Corporate Iden-

---

<sup>196</sup> Vgl. Schuh, S. (1989), S. 270.

<sup>197</sup> Vgl. Voigt, K. (1996), S. 58. f.

tity' verdichtet<sup>198</sup>. Schein charakterisiert in seiner Definition der Unternehmenskultur diese als geprägt durch „externe Anpassung und interne Integration“.<sup>199</sup>

#### 2.2.3.7 Bewusst vs. Unbewusst

Die Unternehmenskultur ist, wie schon dargestellt, objektiv und materiell, aber auch subjektiv und immateriell und in diesem Sinne ist sie sowohl aus bewussten als auch aus unbewussten Aspekten zusammengesetzt. Nach gegenwärtiger Ansicht prägen das Bewusste und das Unbewusste untrennbare Verankerungen der Tiefenpsychologie aus, allerdings können die Überlegungen zu beiden Begriffen, aber besonders zum Unbewussten bis in die antike griechische und römische Zeit zurückgreifen und sie begleiten die ganze Entwicklungsgeschichte der Philosophie und Psychologie. Schon Aristoteles (384-322 v. Chr.) weist auf das Phänomen des Gedächtnisses hin, in dem Inhalte auftauchen und versinken; Bewusstes und Unbewusstes sind verknüpft mit Gesetzen der Assoziation. Später sind Augustinus (354-430), Leibniz (1646-1717) und auch Nietzsche (1844-1900) als Vorläufer der heutigen Theorien von Bewusstem und Unbewusstem anzusehen.<sup>200</sup> Allerdings suchte die psychologisch orientierte Philosophie über Jahrhunderte hinweg das bewusste Erleben als Grundzug des Psychischen zu erforschen, wie es als Affekte, Vorstellungen, Willen und Denken zum Ausdruck kommt. Erst durch Sigmund Freud und die tiefenpsychologische und durch die neuropsychologische Forschung des 20. Jahrhundert wurden das unbewusste Seelenleben, veränderte Bewusstseinszustände sowie mentale Gipfelerlebnisse, die eine Erweiterung des Bewusstseins über Ichgrenzen und die gewöhnlichen Grenzen von Raum und Zeit hinaus beinhalten, näher untersucht. Nach Freud ist das das subjektive Fühlen, Erleben und Denken determiniert vom Unbewussten<sup>201</sup>, er gliedert den seelischen Apparat in drei Instanzen: Es, Ich und Über-Ich. „Es“ repräsentiert den energetischen Anteil einer Person, ist psychologischer Antrieb, seine Inhalte bleiben unbewusst und es folgt dem Lustprinzip, „ohne Rücksicht für das Objekt und das Subjekt“<sup>202</sup>; „Ich“ ist ein adaptiver Apparat, repräsentiert die Beziehungen zur Innenwelt und zur umgebenden realen Au-

---

<sup>198</sup> Vgl. Greipel, P. (1988), S. 48.

<sup>199</sup> Schein, E. (1995), S. 25.

<sup>200</sup> Vgl. Fisseni, H. (1998), S. 28. f.

<sup>201</sup> Vgl. Finger-Trescher, U. (2001), S. 1456.

<sup>202</sup> Elhardt, S. (1994), S. 21.

ßenwelt, angesichts der stärkeren Verbindungen zwischen Es und Ich besitzt Ich deshalb sowohl bewusste als auch unbewusste Komponenten, dementsprechend folgt es dem Realitätsprinzip; das „Über-Ich“: „In ihm setzt sich der elterliche Einfluss und die Tradition des Volkes, der Rasse, des Glaubens gleichsam in das Innere einer Person hinein fort,<sup>203</sup> das Über-Ich als eine Gewisseninstanz<sup>204</sup> beobachtet das Ich, gibt ihm Befehle, richtet es und droht mit Strafen; gleichzeitig fordert das Über-Ich als ein Ich-Ideal das Selbsthandeln, den Idealen von Selbst entsprechend; das Über-Ich folgt vor allem dem Perfektionsprinzip.<sup>205</sup>

In den Beziehungen zwischen Es, Ich und Über-Ich vertritt das Ich die Gegenwart, das Es und das Über-Ich die Vergangenheit, das Es die organische, das Über-Ich die kulturelle Vergangenheit, Freud veranschaulicht das Verhältnis zwischen Es, Ich, Über-Ich Freud in dem Bilde, der Zwerg Ich stehe zwischen den Riesen Es und Über-Ich.<sup>206</sup>

Im Gegensatz zu Es, Ich und Über-Ich stellt Freud das Bewusste, das Vorbewusste sowie das Unbewusste als drei Lokalitäten (keine anatomischen) für den seelischen Apparat dar<sup>207</sup>. „Wir haben den Bau des psychischen Apparates beschrieben ... Während dieser Arbeit drängten sich uns die Unterscheidungen auf, die wir als psychische Qualitäten bezeichnen. Was wir bewusst heißen, brauchen wir nicht zu charakterisieren, es ist das Nämliche wie das Bewusstsein der Philosophen und der Volksmeinung. Alles andere Psychische ist für uns das Unbewusste. Bald werden wir dazu geführt, in diesem Unbewussten eine wichtige Scheinung anzunehmen. Manche Vorgänge werden leicht bewusst, sind es dann nicht mehr, können es aber ohne Mühe wieder werden, wie man sagt, können reproduziert oder erinnert werden ... Alles Unbewusste, das sich so verhält, so leicht den unbewussten Zustand mit dem bewussten vertauschen kann, heißen wir

---

<sup>203</sup> Fisseni, H. (1998), S. 34.

<sup>204</sup> Nach Brockhaus (2002) ist „Gewissen das persönliche Bewusstsein vom sittlichen Wert oder Unwert des eigenen Verhaltens und die Fähigkeit der moralischen Selbstbeurteilung, Das Gewissen entwickelt sich im Sozialisierungsprozess (Sozialisation) durch die Auseinandersetzung mit der Umwelt und deren Normen und Verhaltensregeln“. Ganz allgemein lässt sich das Gewissen kennzeichnen als das innere Bewusstsein dessen, was gut und böse ist, also ein Bewusstsein vom sittlichen Wert des eigenen Verhaltens. Es handelt sich demnach um eine Art innerer Kontrollinstanz, ein inneres ethisches Verantwortungsgefühl, das der moralischen Selbstbeurteilung dient. Die rückschauende Form des Gewissens ist das gute bzw. das schlechte Gewissen, die vorschauende Form das ermahnende.

<sup>205</sup> Vgl. Zhang, C. (1994), S. 454.

<sup>206</sup> Vgl. Fisseni, H. (1998), S. 28- 36.; Rosenstiel, L. von. (1999), S. 30. f.

<sup>207</sup> Vgl. Drews, S./ Brecht, K. (1982), S. 50.

darum lieber bewusstseinsfähig oder vorbewußt, <sup>208</sup> Hier liegt der Vergleich zum Eisberg nahe. Bei Jung bedeutet das Konzept des „kollektiven Unbewussten“ eine riesige Ansammlung von Information über die Geschichte und Kultur der Menschheit, die uns allen in den Tiefen unserer Psyche zugänglich ist.<sup>209</sup>

Nach den Ansätzen der Tiefenpsychologie ist nur ein geringer Teil der seelischen Vorgänge, die sich im Menschen abspielen, im Licht klarer Bewusstheit erfassbar. Jedoch gibt es auch psychologische Vorgänge, die wir durch bemühtes Nachdenken und Meditieren zum nachträglichen vollen Wiedererleben bringen können, obwohl sie uns vorher verschwunden schienen. Sowohl bei aktuellen Handlungen wie bei lebensgeschichtlichen Rekonstruktionen gibt es dieses Phänomen, das Vorbewusste, das nicht spontan gewusst wird, sondern nur nach einer Bemühung wieder bewusst zugänglich ist. Im Gegensatz zum Bewussten gibt es aktuelle oder vergangene Erlebnisse, die trotz bemühter Einsätze von Denken und Wollen gründlich versperrt sind; sie gehören dem Bereich des Unbewußten an, sie enthalten die unser konkretes Leben erlebnisgestaltenden und verhaltensbedingenden Kräfte (Psychodynamik)<sup>210</sup>.

Wie schon bei Aristoteles legt die kognitive Psychologie den Schwerpunkt mehr auf das Gedächtnis, das aber nicht nur mit dem Bewussten, sondern auch mit dem Unbewussten arbeitet. In kognitiven Prozessen sind Bewusstes, Vorbewusstes und Unbewusstes nach Kontrollierbarkeit und Abrufbarkeit zu gliedern; in Bezug auf Gedächtnisinhalte und Informationsbearbeitung steht das Bewusste im Arbeitsgedächtnis und das Unbewusste im Langzeitgedächtnis<sup>211</sup>.

Die Bedeutung des Rückgriffs auf psychologische Ansätze liegt darin, dass die von Menschen geschaffene Organisation in einer Metapher wie ein Lebewesen beschrieben werden kann; sie besitzt nicht nur materielle Bestandteile wie einen Körper, sondern auch die immateriellen Bestandteile als Seele; die Unternehmenskultur als die Seele oder der Geist des Unternehmens<sup>212</sup> hat unübersehbare Beziehungen zu psychischen Phänomenen und psychologischen Erkenntnissen. Wie das Bewusste und das Unbe-

---

<sup>208</sup> Freud, S. (1941), S. 79. ff., zitiert nach Fisseni, H. (1998), S. 36.

<sup>209</sup> Vgl. Grof, S. / Bennett, H. Z. (1997), S. 27.

<sup>210</sup> Vgl. Elhardt, S. (1994), S. 11. f.

<sup>211</sup> Vgl. Hussy, W. (1993), S. 164. ff.; Bösel, R. M. (2001), S. 233. f.

<sup>212</sup> Vgl. Neuberger, O./Kompa, A. (1987), S. 17.

wusste in psychologischen Definitionen kategorisiert werden, so wird die Unternehmenskultur den Schwerpunkt vornehmlich in den subjektiven und immateriellen Aspekten haben, nämlich in den kollektiven psychologischen Vorgängen oder Phänomenen im Kontext der Unternehmen oder der ganzen Gesellschaft, auf Grund der Beziehung von Es, Ich und Über-Ich können die Schlüsselemente der Unternehmenskultur wie in Abbildung 27 visualisiert werden. Die Umweltfaktoren schließen die sozialen Konstellationen und materielle Inhalte ein, da alle geistigen Aktivitäten ohne materielle Welt nicht denkbar sind, solche Umweltfaktoren können ähnlich wie Jungs „kollektives Unbewusste“ kategorisiert werden, „in ihm haben sich die wichtigsten Erfahrungen der menschlichen Rasse als eine Art instinktiven Wissens niedergeschlagen, das mitgegeben erscheint, z. B. in der Art von Symbolen archetypischen Inhalts“<sup>213</sup>. Als die grundlegende dynamische Struktur oder als organisierende Urprinzipien agiert sie sowohl im kollektiven Unbewussten wie auch im gesamten Universum.<sup>214</sup> Und sie wird bei Hofstede als die menschliche Natur bezeichnet<sup>215</sup>. Vor allem durch Training oder routinierte Ausübung werden die Inhalte vom Über-Ich ohne Bewusstseinsbeteiligung in einzelnen Elementen vom Es automatisch aufgenommen, andererseits können auch die Inhalte des Es in der modernen zivilisierten Gesellschaft in das Über-Ich transferiert werden. Von dieser Überlegung ausgehend äußert Sackmann folgendes: *„Speziell langjährige Organisationsmitglieder sind sich der bestehenden Unternehmenskultur nicht mehr bewusst, da ihre grundlegenden kollektiven Überzeugungen zu einem festen Bestandteil ihres alltäglichen Arbeitslebens geworden sind. Diese kollektiven Überzeugungen sind denk- und verhaltenssteuernd geworden und durch häufige Anwendung routiniert bzw. habituiert. Dies hat Auswirkungen auf die Art der Datenerhebung wie auch die Auswahl der Personen, die befragt werden. Solche zur Selbstverständlichkeit gewordenen Denk- und Verhaltensmuster lassen sich nicht einfach erfragen, sie müssen erst ins Bewusstsein geholt werden, um anschließend kritisch reflektiert werden zu können“*<sup>216</sup>.

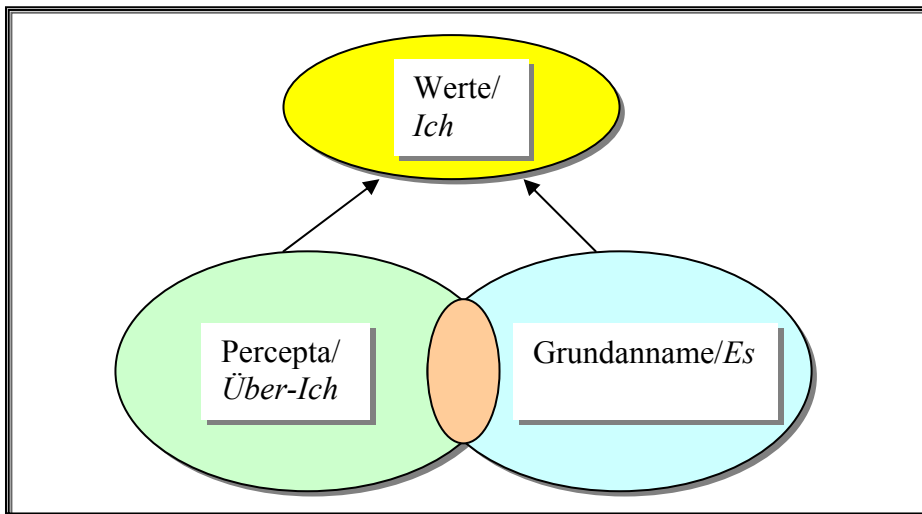
---

<sup>213</sup> Elhardt, S. (1994), S. 22.

<sup>214</sup> Grof, S. / Bennett H. Z. (1997), S. 27.

<sup>215</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 5.

<sup>216</sup> Sackmann, S. A. (2002), S. 121.



**Abbildung 27: Tiefenpsychologisches Verständnis von Unternehmenskultur**

Offenkundig können manche psychischen Vorgänge oder Phänomene in den kognitiven Prozessen von den Organisationsmitgliedern selbst beschrieben oder erklärt werden, sie können ihr Verhalten erklären und die Gründe dafür angeben. Nach diesem Verständnis kann das Verhalten von Organisationsmitgliedern als folgerichtig und rational bezeichnet werden, auch können die Organisationsmitglieder das eigene Verhalten nach organisationalen impliziten oder expliziten Erwartungen steuern und kontrollieren, dementsprechend können die Führenden verschiedene Managementtechniken einsetzen; dennoch versteckt sich menschliches Wollen und Willen oft hinter dem Unbewussten, nach herkömmlicher Ansicht sind sie unlogisch, unvernünftig und irrational und besitzen keine offensichtliche, unmittelbare Kausalität; allerdings sind sie als „psychologische Triebkräfte (Psychodynamik)“ auszulegen, sie „setzen Verhalten in Gang, sie zielen auf Bedürfnisbefriedigung“<sup>217</sup>, damit erzeugen sie wichtige Funktionen; die Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern sind aber nach diesem Verständnis auf institutioneller Ebene nur schwer oder unmöglich zu erklären. Nach der psychologischen Terminologie kann man Unternehmenskultur auch in bewusste und unbewusste Elemente differenzieren, allerdings sind Bewusstes und Unbewusstes in der Unternehmenskultur nicht deutlich getrennt, sondern zwischen ihnen besteht eine Grauzone, die in der Psychologie als Vorbewusstes bezeichnet wird.

<sup>217</sup> Fisseni, H. (1998), S. 38.

Das Bewusste und Unbewusste haben unterschiedliche Funktionen; so hat das Bewusste folgende Funktionen:

- „Strategie- bzw. Intentionsbildung bei Handlungsselektion und Ablaufsteuerung,
- Abschluss eines Konstruktionsprozesses in der Wahrnehmung,
- Kurzzeitspeicherung im zentralen Arbeitsspeicher.“<sup>218</sup>

Nach tiefenpsychologischer Ansicht wirkt das Unbewusste nicht nur bei Fehlleistungen, Träumen, Neurosen oder posthypnotischen Befehlen mit, sondern auch bei anderen alltäglichen Funktionen beispielsweise Verdrängung, Kompensation, Verschiebung, Identifikation, Rationalisierung, Reaktionsbildung, Selbstbeschuldigung, Fixierung, etc.<sup>219</sup>

Die Kenntnis der Funktionen von Bewusstem und Unbewusstem hilft beim Verständnis des menschlichen Verhaltens in Unternehmen und kann die von Ungewissheitsausgelösten Frustrationen vermindern. Jedoch sind die Zugänge des Unbewussten und des Vorbewusstens nicht problemfrei, denn eigentlich ist das unbewusste Phänomen als Forschungsgegenstand „eine Paradoxie, mit einem unbewussten Bewusstsein gleichzusetzen“<sup>220</sup>. Das Unbewusste kann nicht auf herkömmliche Weise wahrgenommen, es kann nur erschlossen werden; viele diesbezügliche Untersuchungen sind nicht so sehr reine Wahrnehmungsprozesse (posteriore Prozesse), sondern eher handlungsnah (anteriore Prozesse) und bewusstseinsrelevant<sup>221</sup>. Das Unbewusste als Triebkraft hat seine eigene Äußerungsform und veranlassende Bedingungen; Triebe und Triebrepräsen- tanzen sind Inhalte des Unbewussten, „trieb begleitende Affekte und Phantasien, aber auch Vorstellungen der triebwunscherfüllenden und -versagenden Objekte mit den zugehörigen Empfindungen, die sich aus den Erinnerungsspuren (Ding-, Sach- und Wortvorstellungen) bilden, mit denen die Triebrepräsen- tanzen verknüpfen sind“<sup>222</sup>. Andererseits hat das Unbewusste individuelle und soziale, gewachsene Ursprünge, in denen Früherlebnisse und –erfahrungen prägenden Eindruck hinterlassen.<sup>223</sup> Dementsprechend geht die Unternehmenskulturfor- schung davon aus, die Beweggründe und Motive und deren Triebkräfte zu erfassen, um das Verhalten der Unternehmensangehörigen zu ver-

---

<sup>218</sup> Bösel, R. M. (2001), S. 225.

<sup>219</sup> Vgl. Rosenstiel, L. von. (1999), S. 35.

<sup>220</sup> Rosenstiel, L. von. (1999), S. 31.

<sup>221</sup> Vgl. Finger-Trescher, U. (2001), S. 1456.

<sup>222</sup> Elhardt, S. (1994), S. 21. f.

<sup>223</sup> Vgl. Elhardt, S. (1994), S. 21. f.



stehen, das sind die Grundprämissen und Grundannahmen bei Schein und der Kulturkern bei Sackmann, die meist unbewusst sind. Mit Hilfe von Bewusstseinsinhalten und vorbewussten Erlebnissen können die tieferliegenden Inhalte des Unbewussten erschlossen werden, das heißt, durch die Analyse der aktuellen Affekte und durch Vergewärtigung verschiedener Erlebnisse sowie die heuristische Erhebung von Bewusstem und Unbewusstem werden die Inhalte des Unbewussten geschöpft.

#### 2.2.3.8 Ergebnis vs. Prozess

„Unternehmenskultur ist zugleich Ergebnis und Prozess“,<sup>224</sup> die Unternehmenskultur ist wie der Begriff der Kultur ein anderes Wort für „soziale Realität“ und ist beides, nämlich ein Ergebnis, in das man hineintritt, und ein Prozess, an dem man teilhat.<sup>225</sup>

Unternehmenskultur als Ergebnis entspricht einer statischen (mechanistischen) Betrachtungsweise, dies bedeutet, dass ein Unternehmen Kultur „hat“, im Gegensatz entspricht Unternehmenskultur als Prozess einer dynamischen (organischen) Sichtweise, nämlich „ist“ ein Unternehmen eine Kultur.<sup>226</sup>

Unter dem Einfluss der Beratungsbranche wird darüber hinaus Unternehmenskultur instrumentalisiert und die Mitarbeiter dementsprechend durch Betriebszeitungen, Schulungen, Embleme etc. indoktriniert; die kommerziellen Interessen der Berater spielen bei der großen Beachtung, die viele Unternehmenskultur-Konzepte gefunden haben, eine nicht geringe Rolle: Es handelt sich um ein „Produkt“, das nach allen Regeln der Kunst vermarktet wird. Ob es freilich auch hält, was es verspricht, ist fraglich; die vorgestellten Ergebnisse sind kaum überprüfbar und bis heute umstritten.<sup>227</sup>

#### 2.2.3.9 Individuell vs. Kollektiv

Dieses Eigenschaftspaar der Unternehmenskultur hat eine doppelte Bedeutung: Zum einen haben die Unternehmen ihre eigenartige Unternehmenskultur, obgleich viele ökonomische und soziale Gemeinsamkeiten vorliegen; zum anderen ist die Unternehmenskultur ein kollektives Phänomen, das auf den individuellen Wirklichkeiten basiert.

---

<sup>224</sup> Berkel, K./Herzog, R. (1997), S. 18.

<sup>225</sup> Vgl. Merckens, H. (1988), S. 70.

<sup>226</sup> Vgl. Kasper, H. (1987), S. 24. ff.

<sup>227</sup> Vgl. Deutschmann, C. (2002), S.

Jedes Unternehmen hat seine eigene Vergangenheit, Entwicklungsumgebung und Fortbestandsbedingungen, in denen jedes Unternehmen über die Zeit seiner Existenz eine eigenständige charakteristische Kultur entwickelt. Diese Unternehmenskultur als Ausdruck der Persönlichkeit der Unternehmen bestimmt ihre ausgeprägte Individualität<sup>228</sup>; jedoch existieren die Unternehmen nicht isoliert, da sie als sozio-kulturelles oder sozio-technisches Input- Output-System nicht nur die Verarbeitung von materiellen und immateriellen Produkten vornehmen, sondern auch einen Austausch mit der äußeren Umwelt haben. Deshalb verkörpert die Unternehmenskultur zugleich auch die Gemeinsamkeit der Unternehmen, z. B. Bereichskultur, regionale Wirtschaftskultur, nämlich die kollektiven Eigenschaften auf unterschiedlichen Ebenen; diese individuellen und kollektiven Eigenschaften liefern die Basis für die Unternehmenskulturforschung.

Wenn Menschen im Unternehmen leben und zusammenarbeiten, aber auch darüber hinaus in Kontakt sind, tauchen unvermeidlich metaphysische und physische Phänomene der Kultur auf. Kultur verkörpert die kollektive wie auch individuelle geistige Grundhaltung („mentale Programme“ von Hofstede<sup>229</sup>) des menschlichen Denkens und der menschlichen Sinne aufgrund von Sozialisationsprozessen und kulturgeschichtlichen Entwicklungen.<sup>230</sup> In diesem Sinne ist Unternehmenskultur ein kollektives Phänomen auf Basis des individuellen geistigen und materiellen Verhaltens in Unternehmen.

Obwohl der inhaltlich weit gefasste Begriff „Unternehmenskultur“ von den Autoren sehr uneinheitlich verwendet wird, haben die meisten Unternehmenskulturdefinitionen die Gemeinsamkeit, dass sie Konstrukte wie „Werte“ und „Normen“ verwenden.<sup>231</sup> Werte werden im Rahmen individueller Sozialisationsprozesse erlernt, sie liefern dem einzelnen Beurteilungsmaßstäbe dafür, mehrere mögliche Handlungsalternativen in eine Rangordnung zu bringen. Werte bestimmen demnach bewusst oder unbewusst das Handeln (=absichtsgeleitetes, intentionales Tun) und Verhalten (=stimuliertes Tun) von Individuen, sie sind **relativ** stabile Elemente der Persönlichkeit, andererseits sind Normen als (kollektive) Handlungsmaximen zu verstehen, die als zielorientierte Anweisungen

---

<sup>228</sup> Vgl. Berkel, K./Herzog, R. (1997), S. 18.

<sup>229</sup> Hofstede, G. (2001), S. 3.

<sup>230</sup> Vgl. Kropp, W. (2001), S. 47.

<sup>231</sup> Vgl. Gontard, M. (2002), S. 9.

das Handeln von Menschen und von sozialen Gruppen regeln bzw. regulieren.<sup>232</sup> In diesem Sinne hat Unternehmenskultur einen weiteren Aspekt von Zweiseitigkeit bei der Unterscheidung zwischen individuell und kollektiv.

Die individuellen und kollektiven Beziehungen von Unternehmenskultur sind auch der Ausgangspunkt der Unternehmenskulturermittlung: Eine tiefgehende Analyse der Unternehmenskultur erfordert die Berücksichtigung vorstehend erwähnten zwei Perspektiven, zuerst durch individuelle Befragungen (schriftliche und mündliche), dann mit der Verarbeitung des umfangreichen erhobenen Materials werden die kollektiven sozialen Wirklichkeiten im Unternehmen als Unternehmenskultur interpretiert.

Die Unternehmenskultur besitzt noch mehr Eigenschaften, die ihre Vielfältigkeit, Vielfarbigkeit sowie die facettenreiche Mannigfaltigkeit aufzeigen; das erfordert vom Unternehmenskulturforscher die Vermeidung von „mechanischen“ Lösungsansätzen und zu starker Vereinfachung, sondern in der Unternehmenskulturforschung soll eine ganzheitliche und vernetzte Ansicht und Methode verwendet werden, nämlich eine integrative und relative Perspektive gewählt werden, welche die verschiedenen Perspektiven und unterschiedliche Eigenschaften der Unternehmenskultur integrativ zusammenfasst. Um die Unternehmenskultur richtig zu entziffern, soll die relative Ansicht und Methode dafür sorgen, dass wenn eine Eigenschaft betrachtet oder eine Perspektive berücksichtigt wird, gleichzeitig eine andere Eigenschaft oder Perspektive konstant gesetzt wird; dies wird in Abbildung 28 illustriert.

#### 2.2.4 Abgrenzungen von Unternehmenskultur und Organisationsklima<sup>233</sup>

Bevor die Unternehmenskultur und das Organisationsklima erörtert werden, soll zunächst noch das Organisationsklima „von dem im deutschen Sprachraum dominanten Begriff“<sup>234</sup> und „in der Praxis häufig verwendeten“<sup>235</sup> Begriff „Betriebsklima“ abgegrenzt werden. Der Klimabegriff ist zu einem Bestandteil der Alltagssprache geworden,

---

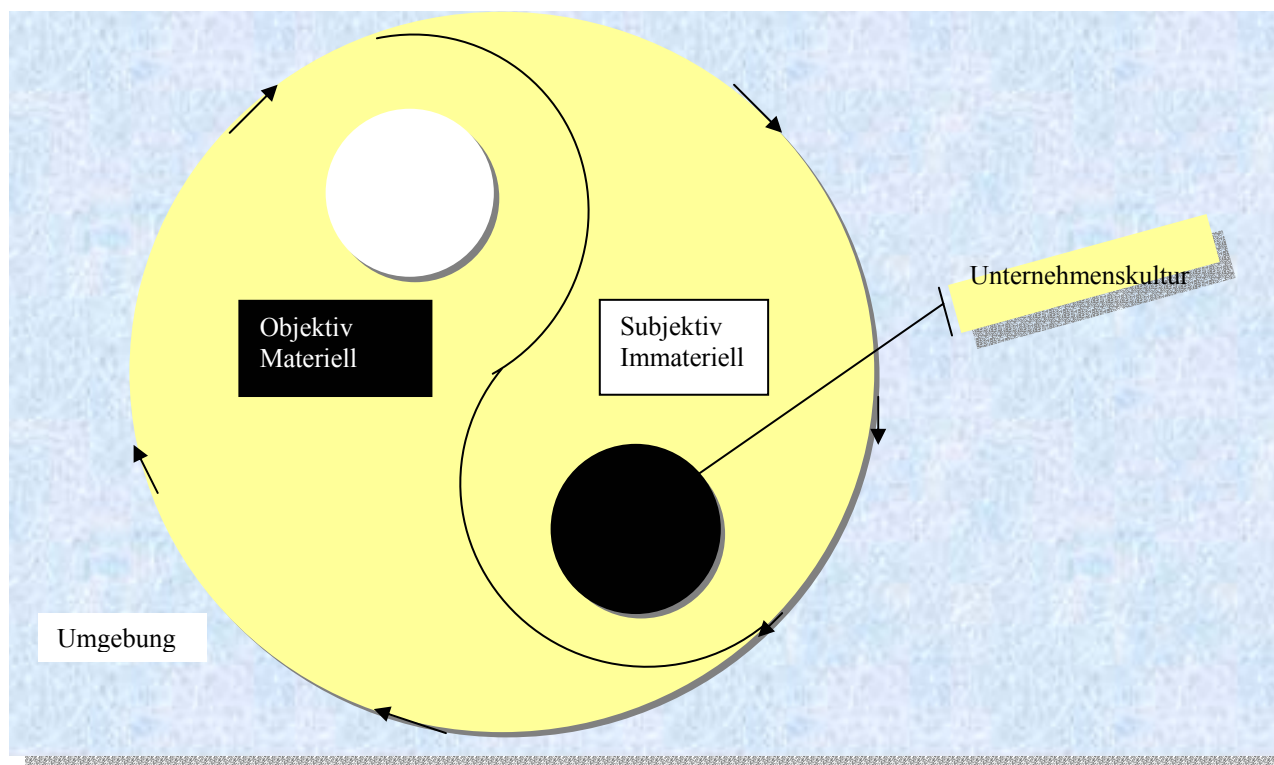
<sup>232</sup> Vgl. Hoffmann, F. (1990), S. 164.; Kasper, H. (1987), S. 7.

<sup>233</sup> Eine Abgrenzung der Unternehmenskultur zu weiteren, artverwandten Konzepten, wie z.B. der Unternehmensphilosophie oder der Corporate Identity erscheint bei der hier gewählten Auffassung von Unternehmenskultur überflüssig. Die entsprechende Analyse findet sich beispielsweise bei Jacobsen, N. (1996), S. 41.- 46.; Kasper, H. (1987), S. 10.-18.; Fank, M. (1997), S. 248.-263.; Conrad, P. Sydow, J. (1991), S. 97.-102.

<sup>234</sup> Kasper, H. (1985), S. 10.

<sup>235</sup> Gontard, M. (2002), S. 36.

neben dem meteorologischen Klima, in Anlehnung an die Wetterkunde und im ursprünglich verwandten Sinn spricht man vielleicht noch vom Raumklima, Klimaanlagen etc., dann jedoch findet er insbesondere in übertragenen Sinn seine Anwendung, wenn wir vom Börsenklima, Investitionsklima, Gruppenklima, Arbeitsklima, Organisations- und Betriebsklima sprechen. Der naturkundlich geprägte Klimabegriff, der eine längerfristige, durchschnittliche, für eine Region charakteristische Wetterlage meint, kann



**Abbildung 28: Relative (dialektische) Ansicht der Unternehmenskultur**

hier hilfreich sein, wenn es darum geht, von vagen oder metaphorischen Umschreibungen zu einer brauchbaren Definition und Operationalisierung zu kommen.<sup>236</sup> Wie die Verbindungen zwischen Unternehmen, Organisation und Kultur gibt es auch nuancierte Unterschiede zwischen Betriebsklima und Organisationsklima, und fast alle Literatur über Organisationsklima oder Betriebsklima stellt den Versuch an, den Unterschied zwischen beiden zu durchleuchten; allerdings gibt es keine einheitliche Meinung. In der historischen Rückschau werden die wesentlichen Unterschiede zwischen Betriebsklima

<sup>236</sup> Vgl. Institut für Sozialforschung (1955), S. 9.; Florek, T. (1986), S. 7.; Bögel, R. (1999), S. 730.

und Organisationsklima aufgezeigt: Während die Betriebsklimaansätze ihren Ursprung in der deutschen industriesoziologischen Forschung haben, wurde die Organisationsklimaansätze in US-amerikanischen Sozialpsychologie entwickelt.

In Deutschland beschäftigte sich als erster G. Briefs (1934) unter dem Stichwort Betriebsatmosphäre mit dem Betriebsklima, unter dem Einfluss der Human Relations Bewegung (Roethlisberger & Dickson, 1939) wendet sich die Industriesoziologie wieder verstärkt den sozialen Beziehungen im Betrieb zu; durch das Bild des „social man“ wurde das Modell des „homo oeconomicus“ - des umfassend informierten und allzeit rational entscheidenden Menschen - ersetzt, die Beeinflussung von personellen und sozialen Beziehungen sowie informellen Gruppen wurde daraufhin Programm psychologischer und vor allem soziologischer Intervention im Betrieb. Am Frankfurter Institut für Sozialforschung führt Friedeburg (1963) die wohl bedeutendste deutsche Untersuchung über Betriebsklima durch. In den 50er und frühen 60er Jahren wurde in amerikanischen Fachkreisen auffällig von „industrial psychology“ und im deutschen Sprachraum parallel bis in die frühen 70er Jahre von „Betriebspsychologie“ gesprochen, dann setzte sich Mitte der 60er Jahre in den USA der Ausdruck „organizational psychology“ und - mit dem gewohnten zeitlichen Abstand in Deutschland - der Ausdruck „Organisationspsychologie“ durch. Das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter ist nicht einseitig an die Person gebunden, sondern ist das Ergebnis der Interaktion von Person und Situation ( $V = f(P, U)$  V= Verhalten, P= Person, U= Umwelt)<sup>237</sup>. Das Organisationsklima wird nicht nur durch soziale Qualitäten, sondern durch die Gesamtheit der mehrdimensionalen organisatorischen Gegebenheiten bestimmt.<sup>238</sup>Rosenstiel et al. nennen folgende Merkmale von beiden Begriffen:

Zum Betriebsklima:

*„- ein bestimmter Geist, eine Stimmung (Paul 1951; Institut für Sozialforschung 1955; Kranier 1961),*

*- eine Einstellung zum Betrieb (Paul 1951; Nadig et al. 1954; Teschner 1961; Götte 1962; Bornemann 1967),*

---

<sup>237</sup> Gontard, M. (2002), S. 39.

<sup>238</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 486.; Bögel, R. (1999), S. 730.f.; Gontard, M. (2002), S. 36.f.; Rosenstiel, L. von et al., (1983), S. 15.; Staehle, W. H. /Conrad, P. (1987), Sp. 1611. Rosenstiel, L. von (2003), 23. f.

- *zwischenmenschliche Beziehungen (Paul 1951; Neulon 1963; Bornemann 1967; Armelin & Thiel 1968; Kunze 1969) ,*
- *aus diesen Beziehungen resultierende Verhaltensweisen der Betriebsangehörigen (Paul 1951; Bornemann 1967),*
- *ein Rückverweis auf Objektives und zwar spezifisch objektive Bedingungen innerhalb des Betriebes (Institut für Sozialforschung 1955; Teschner 1961; Friedeburg 1963; v. Rosenstiel 1973; Hörschgen 1979),*
- *etwas, das die Ziele und Interessen des Betriebes beeinflusst (Jecko 1965; Kunze 1969).<sup>239</sup>,*

Zum Organisationsklima:

- „- *Unterscheidung zwischen Organisationen und nicht zwischen Personen (Burns & Stalker 1963; Indik 1965; Seils 1968; Pugh et al. 1968; Lawrence & Lorsch 1969; Pritchard & Karasick 1973; Neuberger 1973, 1980),*
- *relative zeitliche Stabilität (Tagiuri 1968; Pritchard & Karasick 1973) ,*
- *Beeinflussung des Verhaltens (Tagiuri 1968; Pritchard & Karasick 1973) ,*
- *Ergebnis des Verhaltens und der „policies“ der Organisationsmitglieder (Pritchard & Karasick 1973) ,*
- *Basis zur Interpretation der Situation (Pritchard & Karasick 1973) ,*
- *eine Qualität der internen Umwelt (Tagiuri 1968),*
- *Einsatz von Einstellungen und Erwartungen (Payne & Mansfield 1973) ,*
- *die Bedeutung einer überdauernden Situationskonfiguration (Tagiuri 1968),*
- *die Normen und Werte in einer Organisation (Payne & Pugh 1976)...<sup>240</sup>*

Die soziale Dimension sowie die sozialen Beziehungen<sup>241</sup>, „das Erleben und Verhalten von Menschen in einem Betrieb, auf die zwischenmenschliche Ebene<sup>242</sup> wird bei dem Konzept des Betriebsklimas vergleichsweise stark betont. In der Praxis wird das Betriebsklima-Konzept im Sinne eines betrieblichen **Verwertungskonzepts** (die Herstellung eines guten Betriebsklimas gilt als leistungsfördernd) verwendet, im allgemeinen wird unter Betriebsklima der Umgangston, die Atmosphäre, die Stimmung, die Zufrie-

<sup>239</sup> Rosenstiel, L. von et al., (1983), S. 74.

<sup>240</sup> Rosenstiel, L. von et al., (1983), S. 75. f.

<sup>241</sup> Vgl. Gontard, M. (2002), S. 36. f.

<sup>242</sup> Rosenstiel, L. von, (1992), S. 17.

denheit in oder mit dem Betrieb verstanden, während Organisationsklima die **Beschreibung** der wahrgenommenen Persönlichkeit der Organisation meint. Betriebsklima als ein Stimmungsbild ändert sich ständig, im Gegensatz dazu ist das Organisationsklima relativ stabil<sup>243</sup>. Allerdings unterscheiden sich die beiden sehr ähnlichen Klimabegriffe nicht grundsätzlich, setzen aber jeweils etwas andere Akzente<sup>244</sup>; auf Grund der voranstehenden Darlegungen wird in dieser Arbeit der Begriff Organisationsklima verwendet, weil Betriebsklima mehr die Zwischenschicht des objektiv Gegebenen und subjektiv Psychologischen mit Verfahren sozialpsychologisch orientierter Meinungsforschung untersucht<sup>245</sup>, während Organisationsklima den Schwerpunkt<sup>246</sup> anders legt und „im wissenschaftlichen Kontext wird in der Regel das Wort Organisationsklima bevorzugt“<sup>247</sup>.

**Organisationsklima** als ein Vermittlungssystem befindet sich zwischen Organisationsmerkmalen und dem Verhalten der Organisationsangehörigen; als ein intersubjektiver Prozess wird es auf Grund der individuellen Wahrnehmung der inneren Umwelt einer Organisation in einem kognitiven Prozess die Organisationsgebilde beschreiben und ein kollektives Phänomen formuliert, in dem die Werte und Prozesse bewertet werden.

Das Konzept Organisationsklima funktioniert quasi als Kognitionsfilter zwischen den objektiven, rational planbaren Aspekten der Organisation (Strukturvariablen) und dem Verhalten von Organisationsmitgliedern (Verhaltenssequenzen), die als gesamthafte Wahrnehmung und kognitive Verarbeitung organisationaler Stimuli (Situation) durch das Individuum zu verstehen sind. Organisationsklima beruht im Wesentlichen auf individuellen Wahrnehmungen, jedoch liegt die Erfassung und Wirksamkeit des Klimas auf der kollektiven Ebene. Die Wahrnehmungen und Beschreibungen der Organisation und der Vorgesetzten und Kollegen von Organisationsmitgliedern sind eine Funktion situativer und personaler Faktoren, die sich zu einem „persönlichen Bild“ von der Organisation und ihren inneren und äußeren Gegebenheiten formen; in diesem Sinne werden die Wahrnehmungs- und Kognitionsprozesse von Organisationsmitgliedern zu einem zent-

---

<sup>243</sup> Vgl. Fank, M. (1997), S. 250.

<sup>244</sup> Vgl. Schramm, F. (2003), S. 226. f.

<sup>245</sup> Vgl. Institut für Sozialforschung (1954), S. 7.

<sup>246</sup> Vgl. Wunderer, R./Grunwald, W. (1980), S. 319.; Florek, T. (1986), S. 3. Staehle, W. H. (1999), S. 486.;

<sup>247</sup> Schramm, F. (2003), S. 226.

ralen Bestandteil des Organisationsklima-Konzeptes<sup>248</sup>. Organisationsklima wird in der Literatur bis heute kaum einheitlich behandelt; in der Organisationsklimaforschung haben sich grundsätzlich drei verschiedene Grundauffassungen als Schulen herausgebildet<sup>249</sup>, die unterschiedliche Benennungen haben<sup>250</sup> und auch als drei Richtungen bezeichnet werden: die objektivistische, die subjektivistische und interaktionistische Perspektive.

- **Objektivperspektive (Klima als Funktion der Situation)**

Das Organisationsklima wird hier als eine Menge von objektiven Organisationsmerkmalen gesehen, „ die (a) die Organisation von anderen unterscheidet, (b) relativ überdauernd sind und (c) das Verhalten der Menschen in Organisationen beeinflussen.“<sup>251</sup> Die Wirkung des Organisationsklimas auf einzelne Organisationsangehörige sowie ihr Verhalten wird vor allem auf objektiv ähnliche Arbeitssituationen zurückgeführt; die Existenz individueller Unterschiede so wie kognitiver Erfahrung und subjektiver Wahrnehmung als vernachlässigbar angesehen, demzufolge wird das Organisationsklima zu einem objektiven Phänomen der Organisation, das unabhängig von den Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder existiert. Das Organisationsklima projiziert einfach, unmittelbar und mechanistisch die objektive Organisationseigenschaft; entsprechend dieser begrifflichen Fassung erfassen die Messmethoden konsequenterweise primär objektive Indizes von Organisationsmerkmalen mit Strukturvariablen; auf Grund dieser Vorgehensweise lässt sich die Objektivperspektive in die unmittelbare Nähe des Konzeptes der objektiven Organisationsbeschreibung rücken, die objektive Realität steht im Mittelpunkt der Betrachtungsweise.

- **Subjektivperspektive (Klima als Funktion der Person)**

Im Gegensatz zur objektivistischen Perspektive richtet sich das Forschungsinteresse in diesem subjektiven Ansatz nicht mehr auf die strukturalen Faktoren einer Organisation, sondern ausschließlich auf die individuellen Wahrnehmungen der objektiven

---

<sup>248</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 486.

<sup>249</sup> Vgl. Scuh, S. (1989), S. 279. ff.

<sup>250</sup> ausführliche Darstellung der Forschungsrichtung von Organisationsklima bei: Staehle, W. (1999), S. 486- 488; Weinert, A. B. (1998), S.651- 653. Scuh, S. (1989), S. 281-283. Florek, T. (1986), S. Gontard, M. (2002), S. 37- 5

<sup>251</sup> Forehand, G. A. /Gilmer, B. H. (1964), S. 362. zitiert nach Staehle, W. (1999), S. 486. f.



organisationellen Realität von Organisationsmitgliedern. Das Organisationsklima als eine Menge von organisationspezifischen Wahrnehmungsvariablen wird somit zu einem gedanklichen Konstrukt, das sich im Kopf eines Organisationsmitgliedes formiert. Nach Tagiuri/Litwin ist „Organisationsklima .. die relativ überdauernde Qualität der internen Umwelt einer Organisation, die a) durch ihre Mitglieder erlebt wird, b) ihr Verhalten beeinflusst und c) durch die Werte einer bestimmten Menge von Charakteristika (oder Attributen) der Organisation beschrieben werden kann.“<sup>252</sup>

James und Jones (1974) haben eine Differenzierung dieses Ansatzes vorgenommen, indem sie die subjektivistische Perspektive in zwei weitere Richtungen aufspalten:

\* auf die Organisation bezogenes Organisationsklima

Diese Ausrichtung untersucht Inhalte, Elemente und Prozesse individueller Wahrnehmung von Aspekten, die überwiegend der Gesamtorganisation zuzuordnen sind, das Organisationsklima als ein Attribut der Organisation betont aber dennoch die Einzigartigkeit der individuellen Wahrnehmung.

\* auf die Person bezogenes psychologisches Klima

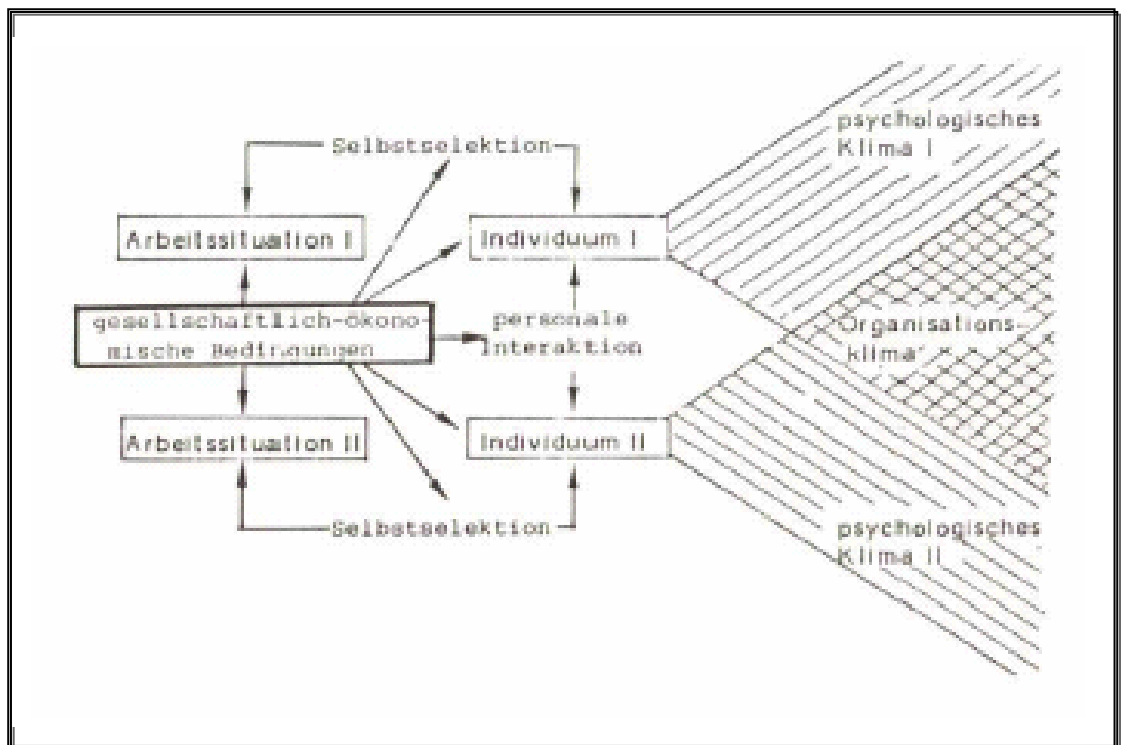
Der Ansatz des psychologischen Klimas zeichnet durch seine Betonung die individuumbezogenen intrapersonalen psychischen Prozesse aus. „Das psychologische Klima stellt dabei explizit auf entscheidende, im Kopf des Organisationsmitgliedes befindliche und ablaufende psychische Elemente und Verarbeitungsprozesse ab, die eine befriedigende theoretische Verknüpfung organisationaler Variablen (Situation) mit Verhaltensvariablen (Reaktion) überhaupt erst ermöglichen.“<sup>253</sup> Aufgrund der Einzigartigkeit der individuumsspezifischen Klimate gibt das Organisationsklima Erklärungen über die intervenierenden, psychologischen Prozesse, die die organisationale Situation und das Verhalten bzw. die Einstellung der Organisationsmitglieder miteinander verknüpfen. Die Beziehung zwischen dem psychologischen Klima und dem Organisationsklima ist wie Abbildung 29.

- Interaktionsperspektive (Klima als Funktion der Interaktion zwischen Person und Situation)

---

<sup>252</sup> Tagiuri, R. / Litwin, H. (1968), S. 27. zitiert nach Gontard, M. (2002), S. 38.

<sup>253</sup> Staehle, W. (1999), S. 487.



**Abbildung 29: Beziehung zwischen dem psychologischen Klima und dem Organisationsklima**

Quelle: Schuh, S. (1989), S. 283.

In den neueren organisationstheoretischen Diskussionen wird hauptsächlich der interaktionistische Ansatz verwendet; das Organisationsklima versteht man dabei als eine Aggregation der psychologischen Klimata, in die das Konzept der Interaktion von personalen und situativen Aspekten eingebracht wird<sup>254</sup>. Die Interaktionsperspektive als neuere organisationstheoretische Diskussion und die dafür gemachten empirischen Untersuchungen beziehen sich explizit auf die Interaktion personaler und situativer Aspekte bei der Entstehung, Aufrechterhaltung und Veränderung von Organisationsklima<sup>255</sup>, das zwar ein Attribut der Organisation ist, aber auf Konstruktebene stellt es einen Konsens in den individuellen Wahrnehmungen und Beschreibungen wesentlicher organisationaler Aspekte dar, vor allem sind solche Wahrnehmungen und Beschreibungen dabei grundsätzlich als Ergebnis eines permanenten Interaktionsprozesses des Individuums mit seiner organisationalen Umwelt zu verstehen.<sup>256</sup>

<sup>254</sup> Vgl. Gontard, M. (2002), S. 42.

<sup>255</sup> Vgl. Staehle, W. (1999), S. 487.

<sup>256</sup> Vgl. Schu, S. (1989), S. 282.

In dieser Arbeit wird die Interaktionsperspektive als Ausgangspunkt genommen.

Dabei lässt sich das Organisationsklima in folgender Zusammenfassung darstellen.<sup>257</sup>

- 1) Die Wahrnehmung organisationaler Reize durch Organisationsmitglieder als ein aktiver, kognitiver Prozess bildet den Grundstein für das Organisationsklima.
- 2) Nach der selektiven Aufnahme, Gliederung und Verarbeitung organisationaler Reize erfolgt die Verarbeitung der organisationalen Informationen auf Grundlage der interindividuell unterschiedlich abgespeicherten Kognitionen.
- 3) Unter dem Einbezug personaler Merkmale können sich auch bei gleichen situationalen Reizen verschiedene psychologische Klimata ergeben.
- 4) Das Organisationsklima als eine relative überdauernde Qualität der internen Arbeitswelt kann auch als Basis der Beschreibung der weichen organisationalen Charakteristika dienen.
- 5) Die Interaktion von Person, Verhalten und Situation wird als Transaktion konzeptualisiert, dies trägt maßgeblich zur Assimilation der kognitiven Systeme der Individuen bei.
- 6) Stimmen die Wahrnehmungen der Individuen bis zu einem gewissen, bisher nicht spezifizierten Ausmaß überein, können die psychologischen Klimata zu einem Organisationsklima aggregiert werden
- 7) Die Entstehung eines Organisationsklimas wird sowohl durch situationale Faktoren (z.B. vergleichbare Arbeitssituation, Merkmale der Organisation, Umwelt), als auch durch personale Merkmale beeinflusst (z. B. verwandtes kognitives System, Zugehörigkeitsdauer).
- 8) Ontologisch ist das Organisationsklima objektiv gegeben, jedoch inhaltlich ist es eher subjektiv geprägt..

Gemäß dieser Darstellung von Unternehmenskultur und Organisationsklima haben beide Konzepte enge und subtile Beziehungen, die auf den drei Variablen: Gemeinsamkeit, Unterschied und innere Beziehungen beruhen. In der Beziehung von Unternehmenskultur und Organisationsklima sieht Fank (1997) drei Möglichkeiten der Zuordnung:

---

<sup>257</sup> Vgl. Gontard, M. (2002), S. 53.; Weinert, A. B. (1998), S. 655. f.; Staehle, W. H. /Conrad, P. (1985), Sp. 1610. f.; Neubauer, W. (2003), S. 27. f.

- „Unternehmenskultur = Organisationsklima
- Unternehmenskultur als eine Variable, die das Organisationsklima beeinflusst
- Organisationsklima als die Manifestation von Unternehmensklima<sup>258</sup>

Der erste Ansatz ist eine einfache und zugleich reduktionistische Betrachtungsweise, in der Organisationsklima als ein Vorläufer der Unternehmenskultur angesehen wird, „mit dem erstmalig der Versuch unternommen wurde, den Begriff ‘Kultur’ empirisch zu erfassen.“<sup>259</sup> Der zweite Ansatz zeigt ein einfach zu bestimmendes Verhältnis der Organisationsklimaforschung und Unternehmenskulturforschung, bei dem die Unternehmenskultur als funktionalistisches oder entwicklungsgeschichtliches Konzept betrachtet wird. Hier ist Organisationsklima nicht mehr ein Vorläufer der Unternehmenskulturforschung, sondern eher ein komplementäres Konstrukt, ähnlich verhält es sich mit den funktionalistisch orientierten Konzepten, die Unternehmenskultur als eine von mehreren zu gestaltenden Variablen ansehen<sup>260</sup>. Wegen der Überlappung und Einwirkung der nicht unmittelbar zugänglichen Basisannahmen und Werten in Unternehmenskultur und individueller Kognition ist es notwendig, dass bei der Erfassung und Veränderung des Klimas auch kulturelle Aspekte berücksichtigt werden. Im dritten Ansatz „manifestiert sich die Unternehmenskultur im Organisationsklima, d. h. das Organisationsklima wird bis zu einem gewissen Grad von der Unternehmenskultur determiniert. Diese Auffassung hat zur Folge, dass das Klima eines Unternehmens nicht verstanden oder geändert werden kann, wenn nicht auch die Organisationskultur mit berücksichtigt wird. Andererseits ist damit zu rechnen, dass auch Ausdrucksformen der Kultur (z. B. Mythen) das Organisationsklima beeinflussen.“<sup>261</sup>

Dabei wird Involvement als „die pragmatischen Absichten“<sup>262</sup> des Individuums eingeführt und mit den instrumentellen Forderungen des Kulturmanagements und als ein individuumbezogenes Konstrukt veranschaulicht es eine Hierarchie der Beschreibungskonstrukte, in der das Organisationsklima eine Mittelstellung zwischen Unternehmenskultur und individuumbezogenem Verhalten z. B. Involvement einnimmt. „Es fungiert

---

<sup>258</sup> Fank, M. (1997), S. 250. f.

<sup>259</sup> Fank, M. (1997), S. 251.

<sup>260</sup> Vgl. Conrad, P. Sydow, J. (1991), S. 100.

<sup>261</sup> Neubauer, W. (2003), S. 29.

<sup>262</sup> Conrad, P. Sydow, J. (1991), S. 95.

als 'kognitives Schema' im Sinne eines Wahrnehmungs- und Kognitionsprozess strukturierenden Rasters.<sup>263</sup>

Gemeinsamkeiten zwischen Organisationsklima und Unternehmenskultur sind dabei:

- Orientierung an Sozialkollektiv und charakterisiert durch objektiv und subjektiv,
- Organisation als das Objekt des Interesses<sup>264</sup>
- synthetisches interaktionistisches Konzept,
- organisationbezogene Differenzpotential und Heterogenität innerhalb der Organisation,
- verhaltens- und erlebenswirksam und Relevanz für organisationale Effizienz,
- quasi-subjektives Phänomen und schwer zu beschreiben,
- nicht nur ein Funktion der Person sondern auch der institutionellen Aspekte der Organisation,
- vermittelt durch symbolische Interaktion,
- zeitlich relativ stabil.

Die Unterschiede zwischen Unternehmenskultur und Organisationsklima sind<sup>265</sup> in Abbildung 30 dargestellt.

---

<sup>263</sup> ebd. S. 96.

<sup>264</sup> Vgl. Giesler, M.(2003), S. 157.

<sup>265</sup> Die ersten drei Unterschiede sind aus Giesler, M.(2003), S. 157, besonders der dritte Punkt, „Während sich die Organisationsklimaforschung nach B. Schneider (1985) mit Aktivitäten und Vereinbarungen beschäftigt, die spezifische organisationsbezogene Phänomene charakterisieren, versucht die Organisationskulturforschung, die Normen und Werte zu analysieren, die diesen Vereinbarungen und Aktivitäten zugrunde liegen. Um diese Ziele zu verfolgen, legen Organisationskulturforscher ihren Schwerpunkt auf die Bedeutung, welche die Beschäftigten diesen Vereinbarungen und Aktivitäten beimessen.“

<p><b><u>Unternehmenskultur</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mit der Ethnologie verknüpft</li> <li>• vorwiegend über qualitative Methoden</li> <li>• die Normen und Werte zu analysieren Schwerpunkt auf die Bedeutung</li> <li>• faktisch als System persönlicher Konstrukte,</li> <li>• wissenschaftliche Wurzeln in Kultur- anthropologie und Ethnologie</li> <li>• Erfassung von geteilten Werten, Normen, Einstellungen, Grundannahmen, etc.,</li> <li>• inhaltlich charakterisiert mit materiell und immateriell,</li> <li>• Kommunikative Validität und interne Objektivität,</li> <li>• unbewusst als Antriebskräfte, „Kulturkern“,</li> <li>• relativ langsam zu verändern</li> <li>• mit einem Methodenmix qualitativer, interpretativer Verfahren von unterschiedlichen Seiten der Unternehmenskultur zu erfassen,</li> <li>• Sinn finden, Bedeutung entschlüsseln, Qualitatives entdecken</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b><u>Organisationsklima</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mit der Psychologie verknüpft</li> <li>• psychometrische Methoden zum Einsatz kommen</li> <li>• mit Aktivitäten und Vereinbarungen beschäftigt</li> <li>• faktisch als System organisationsbezogener Attitüden,</li> <li>• wissenschaftliche Wurzeln in Psychologie</li> <li>• Beschreibung der wahrgenommenen organisationalen Realität auf Basis des psychologischen Klimas,</li> <li>• inhaltlich charakterisiert mit immateriell, abstrahiert,</li> <li>• messtheoretische Validität, Inter-subjektivität,</li> <li>• bewusst wahrgenommen und reflektiert</li> <li>• relativ schnell zu verändern</li> <li>• über den Produzenten des individuell annähernden kognitiven Konstrukts mit Quantitativen Methoden zu erfassen,</li> <li>• Hypothesen empirisch prüfen. Quantifizierbares messen</li> <li>• ...</li> </ul>
---	--

**Abbildung 30: Unterschiede zwischen Unternehmenskultur und Organisationsklima**

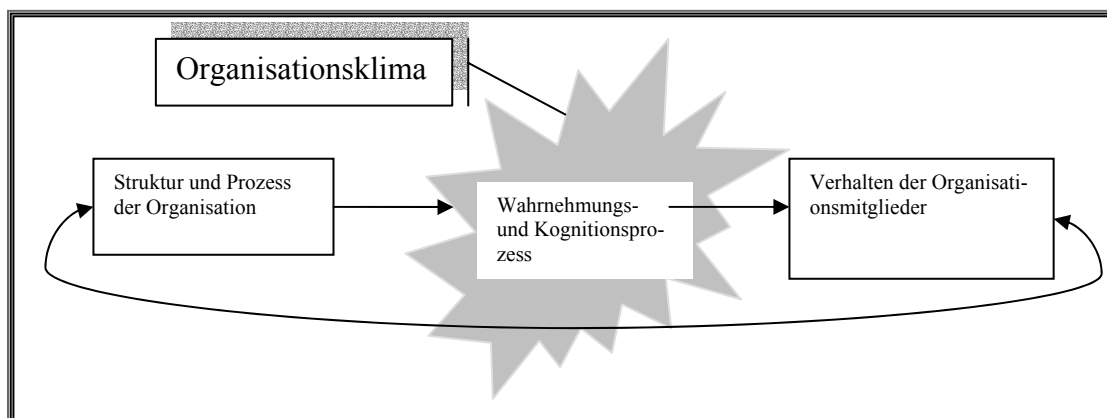
### 2.2.5 Konstrukte des Organisationsklimas

Ogleich das Organisationsklima in unterschiedlichen Disziplinen erforscht wird und verschiedene Autoren unterschiedliche Verständnisse davon haben, die durch „Schulen“ beschrieben werden können, stimmen die meisten Definitionen darin überein, (1) dass Organisationsklima als „hypothetisches Konstrukt“<sup>266</sup> oder „quasi als Filter“<sup>267</sup> sich zwischen objektiven Organisationsmerkmalen und Verhaltensausprägungen der Organisationsmitglieder befindet, wie Abbildung 31 visualisiert. „Man kann es noch anders

<sup>266</sup> Conrad, P/Sydow, J. (1991), S. 98.

<sup>267</sup> Staehle, W. H. (1999), S. 486.

ausdrücken und sagen, dass Wahrnehmung, Umwelt und Handeln zusammen ein System bilden, dessen Teile sich in Beziehung zueinander entwickelt haben. Dabei haben sich zwar die Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten weitgehend der Umwelt angepasst, aber der Mensch verändert seine Umwelt nicht erst seit heute - zumindest hat er sich durch Wanderungen seine Umwelten ausgesucht.“<sup>268</sup> (2) dass Organisationsklima auf einer Deskription der **Gesamtorganisation** aufgrund komplexer **Wahrnehmungen** des **Individuums** durch **kognitive** Prozesse beruht.<sup>269</sup> Der erste Punkt betont die Beobachtbarkeit und Makrokausalität, die Anhaltspunkte für wissenschaftliche Forschung und praktische Verwendung anbieten, der zweite Punkt betrifft die Essenz und den Mikromechanismus des Organisationsklimas. Im folgenden Abschnitt wird nach einer Analyse der relevanten psychologischen Theorien im Umfeld der Unternehmenskultur ein deutliches und operatives Konstrukt für das Organisationsklima hergestellt.



**Abbildung 31: Organisationsklima als hypothetisches Konstrukt**

Quelle: Modi. nach Conrad, P./Sydow, J.(1981), S. 3.; Staehle, W. H./Conrad, P. (1987), Sp. 1610.

Die wesentlichen Bestandteile des Organisationsklimas liegen in der subjektiven „**Wahrnehmung**“ und „**Beschreibung**“ der Organisationsmerkmale, die im kognitionswissenschaftlichen Ansatz erfasst werden. Nach Kahle (1995) „der Ausgangspunkt des kognitionswissenschaftlichen Ansatzes ist seine neurophysiologische oder -biologische Begründung, die die Verarbeitung von Reizen im menschlichen Gehirn zu Wahrnehmung oder Bildern von der Welt beschreibt“<sup>270</sup>. Die Kognitionswissenschaft, insbesondere die kognitive Psychologie, - „Ihr Gegenstand sind die psychischen Zu-

<sup>268</sup> Guski, R. (2000), S. 11.

<sup>269</sup> Vgl. Florek, T. (1986), S. 3;

<sup>270</sup> Kahle, E. (1995), S. 4.

stände und Prozesse, die beim Menschen zwischen der Reizaufnahme und dem Verhalten vermitteln,<sup>271</sup> - gilt als berechtigter Anhaltspunkt für die Organisationsklimafor-

schung. Obwohl das Interesse an Fragen der menschlichen Erkenntnis bis zu den alten Griechen zurückverfolgen kann, gibt es die kognitive Psychologie als Wissenschaft erst seit ungefähr 125 Jahren. Vor allem unter den drei Themen: Erforschung der Leistungsfähigkeit und Leistungsausführung des Menschen, Entwicklung des Informationsverarbeitungsansatzes und Vertiefung der Linguistik hat sich die kognitive Psychologie seit den fünfziger Jahren rasch weiterentwickelt<sup>272</sup> und in den siebziger Jahren entstand durch die Integration von Psychologie, Philosophie, Linguistik, den Neurowissenschaften und der Künstlichen Intelligenz die Kognitionswissenschaft als eine neue Interdisziplin<sup>273</sup>. Die Kognition umfasst allen mentalen Prozesse der Analyse von Denkprozessen wie Wahrnehmungen, Verstehen, Erinnern und Urteilen, sie entstehen durch einen Produktionsprozess, der als Informationsverarbeitung beschrieben werden kann<sup>274</sup>; in diesem Sinne ist Kognition nicht allein die Erkenntnis, als Endprodukt von Prozessen, die auf Erkenntnisgewinn ausgerichtet sind, sondern auch jene kognitiven Prozesse, die zu Erkenntnis führen.<sup>275</sup>

Die Kognition hat folgende Funktionen in menschlichen geistigen Tätigkeiten:

- 1) Kognitionen sind **selektiv**: Wegen unserer begrenzten Aufmerksamkeit sind wir nicht in der Lage, dem gesamten sensorischen Input gleichzeitig unsere bewusste Aufmerksamkeit zuzuwenden, die drei Aufmerksamkeitsmodelle „Broadbents Filtermodell“, „Treismans Abschwächungsmodell“, „das Modell der Selektion von Deutsch und Deutsch“ bietet unterschiedliche Erklärungsansätze dafür, wie jenes Material, das den Flaschenhals passiert, ausgewählt wird.<sup>276</sup> „Prinzipiell dient die Selektion der Wahrnehmungsökonomie, die dem Individuum im Alltag ein von der Reizflut entlastetes Handeln ermöglichen soll.“<sup>277</sup>

---

<sup>271</sup> Hoffmann, J. (1999), S. 352.

<sup>272</sup> Vgl. Anderson, J. K. (2001), S. 6. ff.

<sup>273</sup> Vgl. Kahle, E. (1995), S. 7.; Anderson, J. K. (2001), S. 11.; Roth, G. (1995), S. 24.

<sup>274</sup> Vgl. Bösel, R. M. (2001), S. 523. f.; Roth, G. (1995), S. 24.; Gerstenmaier, J. (1995), S. 257.

<sup>275</sup> Vgl. Hussy, W. (1993), S. 41.

<sup>276</sup> Vgl. Reddy, P. (1995), S. 95. ff.

<sup>277</sup> Fische, L./Wiswede, G. (2002) S. 173.



- 2) Kognitionen stiften **Ordnung**: Die Wahrnehmung wird mehr als nur das einfache Registrieren empfundener Informationen, die unsere Sinnesorgane erreichen, sondern ein wichtiger Sachverhalt ist die Zuordnung von Interpretationen zu diesen Informationen<sup>278</sup>. Die wahrgenommenen Reize werden zuerst in Klassen geordnet, bevor die so strukturierten Informationen weiterverarbeitet werden, normalerweise ist dieser Prozesse unbewusst.
- 3) Kognitionen stiften **Bedeutung**: In der Informationsverarbeitung kann unbekanntes Symbolen, Objekten oder Zeichen durch die Integration in bereits vorhandene Kognitionsstrukturen Bedeutung zugeschrieben werden.
- 4) Kognitionen dienen dem **Prozess von Entscheidungen und Problemlösungen**: Sie ermöglichen dem Individuum durch innerliches "Probieren" festzustellen, ob die fiktiven Handlungen zur Zielerreichung beitragen
- 5) Kognitionen dienen der **Impulskontrolle**: Durch den Einfluss der gesellschaftlich-sozialen Umweltbedingungen und der Sozialisation können die kognitiven Systeme beeinflusst werden, so dass durch sie Motive, Impulse, Triebe u.a. gesteuert und verändert werden können.<sup>279</sup>

„Die Kognitive Psychologie (oder Kognitionspsychologie) beschäftigt sich folglich mit all jenen Informationsverarbeitungsprozessen, die auf Gedächtnisinhalte zurückgreifen.“<sup>280</sup> „Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Denken, Gedächtnis und Sprache sind kognitive Prozesse“<sup>281</sup>, wobei Wahrnehmung auch verschieden aufgefasst wird. „Wahrnehmung ist kein physikalischer Vorgang der Abbildung von einer physikalischen Dimension in eine andere, sondern ein Berechnungsvorgang. Dieser ist subjektiv, d. h. an das Subjekt gebunden und von dessen inneren Zuständen determiniert. Die Wahrnehmung des Individuums ist eine subjektive Konstruktion, die mit Hilfe des sehr leistungsfähigen Gehirns stabil gehalten wird“<sup>282</sup>

---

<sup>278</sup> Vgl. Anderson, J. K. (2001), S. 37.

<sup>279</sup> Vgl. Gontard, M. (2002), S. 47.

<sup>280</sup> Hussy, W. (1993), S. 42.

<sup>281</sup> Hayes, N. (1995), S. 13.

<sup>282</sup> Kahle, E. (1995), S. 6.

„Wahrnehmung impliziert die Aufnahme von Information über unsere Sinne sowie die anschließende Verarbeitung dieser Information zu inhaltlich bedeutsamen und sinnhaften Sachverhalten.“<sup>283</sup>

Wahrnehmung „bezeichnet damit die Aufnahme vorhandener Information in das Gehirn eines Lebewesens. Diese Informationen sind teilweise in uns vorhanden (z. B. über die Anspannung unserer Muskeln), teilweise außerhalb von uns (z. B. über die Annäherung eines Autos).“<sup>284</sup>

„Die Wahrnehmung ist Grundlage unserer Erkenntnis. Durch sie gewinnen wir über die uns umgebende objektive Welt mehr oder weniger verlässlichen Aufschluß. Dieses »mehr oder weniger« bedeutet dabei, daß objektive Welt und subjektiver Eindruck nicht immer identisch sind.“<sup>285</sup>

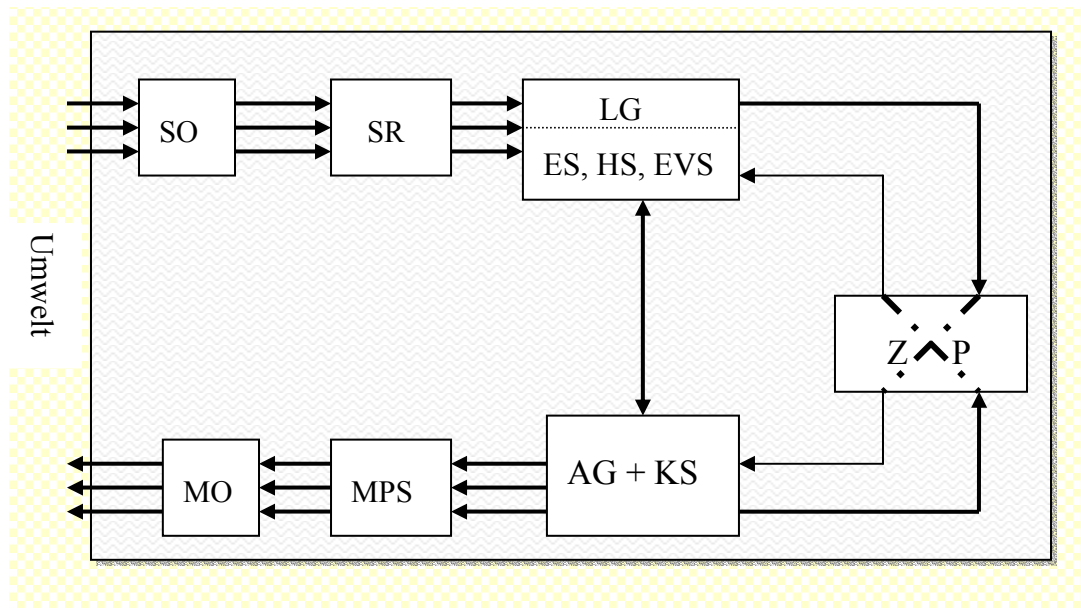
Obwohl es verschiedene Inhalte des Begriffs Wahrnehmung gibt, stellt die Information bzw. Informationsverarbeitung den Kern der Wahrnehmung dar. Mit vermittelten Informationen zur Geschichte und den wissenschaftlichen Begriffen der Denk- und Kognitionspsychologie liefert Walter Hussy (1993) in sein Buch «Denken und Problemlösen» einen allgemeinen Rahmen zu einem elementaren und komplexen menschlichen Informationsverarbeitungsmodell, wie es in Abbildung 32 dargestellt wird. Die Kästchen repräsentieren die Verarbeitungselemente, die fetten gezeichneten Pfeile den Informationsfluss zwischen den Elementen, normale Pfeile stehen für Steuer- und Kontrollbefehle vom Zentralen Prozessor (ZP), die Anzahl der Pfeile von Element zu Element symbolisiert den Umfang der gleichzeitig fließenden Informationen.

---

<sup>283</sup> Cassels, A. / Green, P. (1995), S. 42.

<sup>284</sup> Guski, R. (2000), S. 9.

<sup>285</sup> Flade, A. (1999), S. 833.



**Abbildung 32: Informationsverarbeitungssystem**

Quelle: Modi. nach Hussy, W. (1993), S. 47.

In Abbildung 32 sind die Randelemente des Verarbeitungssystems die Sinnesorgane (SO) und die Motorik (MO), mit ihrer Hilfe steht das Individuum im Informationsaustausch mit der Umwelt; SO und MO funktionieren als Schnittstellen von der menschlichen inneren und äußeren Lebenswelt. Die physikalischen Umweltreize werden in den Sinnesorganen in eine neuronale Erregungsform umgewandelt, die der weiteren Verarbeitung in Organismus angemessen ist, dies ist ein Inputprozess; im Gegensatz dazu läuft der Outputprozess im motorischen System ab. Die beiden Randelemente besitzen somit wenige oder keine Speicher-, sondern vielmehr eine Umwandlungsfunktion und ermöglichen die Kommunikation mit der Umwelt. Durch ihre Speicherfunktionen sind die weiteren (internen) Systemelemente gekennzeichnet, so wird im Sensorischen Register (SR) das Produkt des Umwandlungsvorgangs in den Sinnesorganen - also die interne, organismusadäquate Abbildung der Umwelt - für sehr kurze Zeit gespeichert, (es wird auch „Ultrakurzzeitgedächtnis“ genannt)<sup>286</sup>. Speicherdauer und -umfang dieser kurzfristigen Speicherstrukturen variieren von Sinneskanal zu Sinneskanal beträchtlich, die Informationen in SR besitzen noch keine Bedeutung, bilden aber die Grundlage für den Prozess der Bedeutungszuordnung<sup>287</sup>. Der Prozess von SO zu SR entspricht den

<sup>286</sup> Klix, F. (1999), S. 988.

<sup>287</sup> Vgl. Hussy, W. (1993), S. 48. f.

fünf oder mehr Sinnesorganen: Gesichtssinn, Gehörsinn, Geruchs-sinn, Geschmacks-sinn, Tastsinn und anderes „innere Sinnorgane“<sup>288</sup>, die »Empfindungen« aufnehmen, die gewissermaßen »Vorstufen« bewusster Wahrnehmung und Erfahrung sind: eher qualitative und wenig differenzierte Eindrücke als „harte“ Fakten. Das Wort »empfinden« ist zu verstehen als „etwas (innerhalb oder außerhalb von mir) finden“ oder etwas entdecken und so dass die Auffassung „Empfindung haben“ hier nicht passt<sup>289</sup>. Üblicherweise bleibt ein solcher proximaler Reiz (= Nahreiz) als Rohmaterial noch für eine kurze Zeit im sensorischen Gedächtnis erhalten, das die Basis für die darauf folgenden Prozesse liefert. Die Umwelt wird nicht als eine Menge einzelner Reize (= Stimuli) erfasst, sondern es werden Dinge, Personen, Substanzen, Ereignisse und Orte und mit diesen zugleich auch deren Angebote bzw. deren Bedeutungen wahrgenommen; welche Inhalte wahrgenommen werden, hängt nicht allein von den Umweltreizen, sondern auch von den Einstellungen, Erwartungen, Bedürfnissen und früheren Erfahrungen des Wahrnehmenden ab. Im Allgemeinen wird der Begriff „Empfindung“ vom Begriff „Wahrnehmung“ unterschieden: „Man betrachtet Empfindungen als »einfache« interne Erfahrungen des Menschen, hervorgerufen durch »einfache« Reize, während Wahrnehmungen eher als »komplexe« Erfahrungen verstanden werden, hervorgerufen durch »komplexe«, meist »bedeutungsvolle« Reize. Verbunden mit dieser Vorstellung ist meist der Gedanke, dass Empfindungen eng mit den Sinnesrezeptoren verbunden sind, während Wahrnehmungen stärker durch höhere Gehirnaktivitäten beeinflusst werden.“<sup>290</sup>

Das Wahrnehmungsergebnis (=Perzept) kommt durch das Zusammenwirken von Umweltreizen und im (LG) Langzeitgedächtnis gespeicherten Erfahrungen zustande,<sup>291</sup> prinzipiell im LG befindliche Informationen stehen unbefristet lange zum Wiederabruf und damit zur Weiterverarbeitung zur Verfügung, außerdem ist dieses Systemelement durch einen quasi unbegrenzten Speicherumfang gekennzeichnet. Das bedeutet für das Langzeitgedächtnis, dass Vergessen also nicht einem Informationsverlust durch Löschen oder Ausradieren entspricht, sondern - diese Information befindet sich noch im LG, ist aber nicht verfügbar oder abrufbar - einer Abruf- oder Erinnerungsblockade.

---

<sup>288</sup> Hayes, N. (1995), S. 14.

<sup>289</sup> Vgl. Guski, R. (2000), S. 8.

<sup>290</sup> ebd.

<sup>291</sup> Vgl. Flade A. (1999), S. 883.

Nach den unterschiedlichen Informationsarten wird die im LG gespeicherte Information dem Faktenwissen (Epistemische Struktur: ES), dem Veränderungswissen (heuristische Struktur: HS) und Bewertungswissen (Evaluative Struktur: EVS) unterschieden; eine Konsequenz aus dem unbegrenzten Speicherumfang und der unbegrenzten Speicherdauer des LG ist bei kurzem Nachdenken unmittelbar abzuleiten: Die im Laufe des Lebens angesammelten Informationen können nicht gleichzeitig bedacht oder verarbeitet werden, nur ein kleiner Ausschnitt daraus ist uns zu je einem Zeitpunkt bewusst; die Elemente, welche den momentan bewussten Informationsausschnitt repräsentieren, sind das Arbeitsgedächtnis (AG) und der Kurzspeicher (KS), im AG und KS können Informationen mittelfristig behalten werden. Der Motorik (MO) als kommunikativem Randelement ist ein motorischer Programmspeicher (MPS) vorgeschaltet, in dem eine Vielzahl angeborener und erworbener Bewegungsmuster und -abläufe enthalten ist. Der zentrale Prozessor (ZP) verbleibt als letztes Systemelement; von der strukturellen Seite aus betrachtet handelt es sich dabei um ein Speichersystem mit den Merkmalen des LG, die Inhalte beziehen sich auf Strategien zur Bewältigung unterschiedlichster Probleme, die an das Individuum herangetragen werden. Neben diesen strukturellen Merkmalen besitzt der ZP jedoch im Gegensatz zu den anderen genannten Elementen Prozessmerkmale, die bewirken, dass die Kontrolle und Steuerung von bewusster Informationsverarbeitung im ZP stattfindet.<sup>292</sup>

Dieses Informationsverarbeitungssystem ist eine Rahmenvorstellung, die dazu dient, den Ansatz der Kognitionspsychologie im Allgemeinen und den der Informationsverarbeitungstheorie im speziellen zu verdeutlichen, es umfasst in seinem Anspruch die Beschreibung und Erklärung elementarer und komplexer kognitiver Prozesse<sup>293</sup>; je nach der eingenommenen Perspektive implizieren diese Prozesse verschiedene hypothetischen Kreisläufe.

Aufgrund der bewussten und unbewussten Aspekte der kognitiven Aktivitäten sowie innerer und äußerer Kontakte mit der Umwelt ergibt sich folgende hypothetischen Kreisläufe:

1) Äußeres Unbewusstes: **SO→SR→LG→AG→MPS→MO→**

---

<sup>292</sup> Vgl. Hussy, W. (1993), S. 49. ff.

<sup>293</sup> Vgl. ebd. S. 55.

2) Äußeres Bewusstes: **SO→SR→LG→ZP→AG→MPS→MO→**

3) Inneres Unbewusstes: **AG→LG→**

4) Inneres Bewusstes: **AG→ZP→LG→**

Nachfolgend werden diese Kreisläufe erörtert und gleichzeitig die psychologische Grundlage für eine Theorie des Organisationsklimas vorgestellt.

In Abschnitt 2.2.3.7 wurde dargelegt, dass das Gedächtnis und Denken eine enge Verankerung mit dem Bewussten und Unbewussten haben; Gedächtnis und Denken gehören aber auch zum kognitiven Prozess, in der kognitiven Psychologie sind Bewusstes und Unbewusstes in den kognitiven Strukturen und Prozessen zu unterscheiden. In kognitiven Prozessen werden Bewusstes mit „kontrolliert“ und Unbewusstes mit „automatisiert“ gleichgesetzt; der Bedeutungsschwerpunkt liegt hier auf dem Grad der intentionalen Kontrolle der kognitiven Abläufe. Bewusste kognitive Abläufe sind jene, die mit Absicht initiiert und überwacht werden, die somit kontrolliert werden können, das Gegenteil trifft für unbewusste kognitive Prozesse zu. Entsprechend sind in Abbildung 32 die linke Hälfte  $\rightarrow\text{SO}\rightarrow\text{SR}\rightarrow$  und  $\leftarrow\text{MO}\leftarrow\text{MPS}\leftarrow$  unbewusste kognitive Prozesse, dagegen zeigt die rechte Hälfte, die aus LG, AG/KS sowie ZP besteht und ZP zentralisiert, bewusste kognitive Prozesse. In den kognitiven Strukturen befinden sich das Bewusste und Unbewusste im Gedächtnis bzw. den Gedächtnisinhalten: Das menschliche Gedächtnis ist viel mehr als ein passiver Informationsspeicher, es ist ein aktives Organ der Informationssuche mit der Bildung von Erwartungen, der Verarbeitung und Nutzung von Information für Verhaltensentscheidungen. Aufbewahrt werden keineswegs nur Erscheinungen der äußeren, perzeptiv wahrnehmbaren Realität, sondern ebenso Prozessstrukturen für Handlungen, kognitive Operationen oder Strategien; das Gedächtnis ist nicht nur Resultat, sondern auch gleichermaßen Mittel der Erkenntnis.<sup>294</sup> In diesem Sinn sind die Informationen in AG bewusst und alle anderen Informationen (im LG) unbewusst. Folglich stehen nur die bewussten Informationen für eine bewusste (kontrollierte, absichtsvolle) Weiterverarbeitung zur Verfügung, dagegen beziehen sich unbewusste kognitive Prozesse auch auf die unbewussten Gedächtnisinhalte, die im LG durch die Kontrolle- und Steuerungsfunktion des ZPes abrufbar oder eventuell auch nicht abrufbar sind; dementsprechend werden sie vorbewusst und unterbewusst ge-

---

<sup>294</sup> Vgl. Klix, F. (1999), S. 213.

nannt.<sup>295</sup> In gewissen Umfang können die Gedächtnisinhalte vom Bewussten, Vorbewussten, Unbewussten sowie auch Unterbewussten untereinander ausgetauscht oder umgestellt werden; demzufolge können die Gedächtnisinhalte im LG, AG/KS und ZP wie auch bei bestimmten Programmen in der Computerwissenschaft bewusst oder sogar unbewusst transformiert werden.

Wie oben dargelegt, sind die Gedächtnisinhalte im LG nach der Informationsart in ES, HS und EVS zu verteilen; innerhalb des Faktenwissens wird über die Repräsentationsformate weiter zwischen einem episodischen und einem semantischen Gedächtnis unterschieden. *„Das semantische Gedächtnis ist ein Gedächtnis für die Sprachbenutzung. Es ist ein mentaler Thesaurus, also das organisierte Wissen einer Person über Wörter und andere verbale Symbole, über ihre Bedeutung und Bezugsbegriffe, über die Relationen zwischen ihnen und über Regeln, Formeln und Algorithmen zum Zweck der Manipulation dieser Symbole, Konzepte und Relationen.“*<sup>296</sup> „Das episodische Gedächtnis enthält und speichert Informationen über zeitlich datierte Episoden oder Ereignisse und raum-zeitliche Relationen zwischen diesen Ereignissen . . .“<sup>297</sup> Zwangsläufig weisen alle in episodischer Form gespeicherten Informationen ein bestimmtes Ausmaß an Selbstbezug auf, denn die jeweilige Person ist immer auch an der Wahrnehmung und dem Erleben der zugrunde liegenden Situation beteiligt. In diesem Sinne besitzen Menschen nicht nur ein Bild von ihrer Umgebung (Weltbild) sondern auch ein aus einer aktuellen und historischen Perspektiven raumzeitliches Bild von ihrer eigenen Person (Selbstbild)<sup>298</sup>, und die Interessen, Überzeugungen, Werte und Ziele stellen so den relativen Kern des Selbstbilds dar.<sup>299</sup> Das wird durch folgende Beschreibungen deutlich: *„Das individuelle Wertesystem und die Einstellungen eines Menschen prägen ganz entscheidend die Wahrnehmung seiner Umwelt, von Handlungsalternativen und von Handlungsfolgen, und somit sein Entscheidungsverhalten.“*<sup>300</sup>

Nach der Darstellung der Wahrnehmung und der kognitiven Prozesse komme ich nunmehr wieder auf das Thema Organisationsklima zurück. Die psychische Informations-

---

<sup>295</sup> Vgl. Hussy, W. (1993), S. 164. ff.

<sup>296</sup> Tulving, E. (1972), S. 386. zitiert nach Hussy, W. (1993), S. 64.

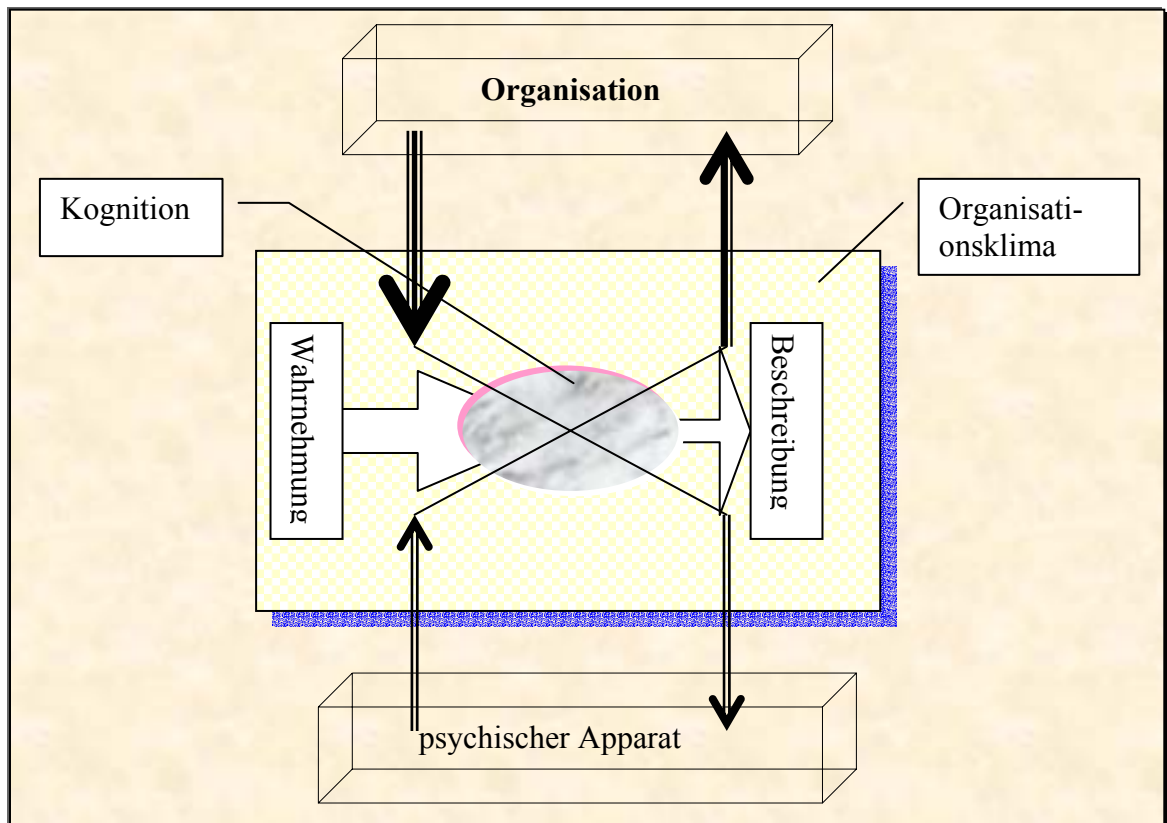
<sup>297</sup> ebd. S. 385.

<sup>298</sup> Vgl. Schönflug, W. (1999), S. 81.

<sup>299</sup> Vgl. Hussy, W. (1993), S. 168. ff.

<sup>300</sup> Staehle, W. H. (1999), S. 171.

aufnahme und die Informationsverarbeitung stellt den Kern von Wahrnehmung und Kognition dar. Aus der Kognitionswissenschaft und den Eigenschaften des Organisationsklimas wird das vereinfachte hypothetische Konstrukt in Abbildung 33 abgeleitet.



**Abbildung 33: Konstrukt des Organisationsklimas**

Im Allgemeinen wird das Organisationsklima, wie schon erörtert, als ein Umsetzungsprozess von Wahrnehmung durch Kognition angesehen; wegen der Ähnlichkeit mit dem Inhalt von Unternehmenskultur besitzt das Organisationsklima ebenso einen dichotomischen Charakter, insbesondere im Gegensatz subjektiv und objektiv. So verstanden ist das Organisationsklima eine unter kognitiver Kontrolle ablaufende, komplexe qualitative Veränderung der objektiven Welt in der jeweiligen subjektiven Weltsicht. Dabei sind die Ausprägungen der Veränderung vielfältig und vielfarbig, die sich vor allem in zwei Kategorien niederschlagen, nämlich sichtbar/ objektiv und unsichtbar/, subjektiv. Dementsprechend ist das Organisationsklima nicht einfach unmittelbar zu erfassen, sondern man ist genötigt, auf das Individuum als Untersuchungseinheit zurückzugreifen. Das hier vorgelegte, auf der Basis eines „psychologischen Konstrukts“ ausgedachte Kon-



strukt für Organisationsklima zeigt einen Querschnitt und eine Prozessdemonstration für die Organisationsklimaforschung: In einem weiteren Sinn und in der Praxis kann das Organisationsklima als die Summe der individuumbezogenen „psychologischen Klimata“ betrachtet werden, nämlich als „eine Menge von globalen Wahrnehmungen seitens des Mitarbeiters mit Blick auf seine Organisation. Diese globalen Perzeptionen reflektieren die Interaktion zwischen den persönlichen und den organisationellen Charakteristika“<sup>301</sup>. Die Zusammenfassung der psychologischen Klimata zum Organisationsklima beruht auf ähnlichen Arbeitsbedingungen und die durch Sozialisation formulierte kognitive Struktur sowie die intersubjektive geteilte Kulturbasis.

In der kognitiven Psychologie versteht man unter Wahrnehmung nicht nur die äußere objektive Realität, sondern auch die innere Welt, die streng genommen zwei Aspekte umfaßt, einmal die biologischen Stimuli und zum anderen die psychologische Kontrolle, nämlich die Befehle aus dem Zentralprozessor(ZP). Die Wahrnehmungsquelle im vorliegenden Organisationsklimakonstrukt besteht aus zwei Elementen, nämlich aus den objektiven Organisationsmerkmalen und aus dem individuellen psychischen Apparat, der alle psychische Eigenschaften und Einflüsse beinhaltet. Diese wahrzunehmenden Gegenstände werden ähnlich wie der Terminus „Klimaelement“ aus der Meteorologie abgeleitet und als **Organisationsklimaelemente** bezeichnet, die in systematischer Sicht sowohl Ursache als auch Ergebnisse der Wahrnehmung sind. Im Sinne der kognitiven Theorien ist die Wahrnehmung mehr als nur das einfache Registrieren der Information; zwar kann das Gehirn durch die Umwelt über seine Sinnesorgane erregt werden, diese Erregungen jedoch enthalten keine bedeutsamen und verlässlichen Informationen über die Umwelt; deshalb betrifft ein wichtiger Sachverhalt die Zuordnung von Interpretation zu diesen „Informationen“.<sup>302</sup> Die wahrgenommenen und weiter verarbeiteten äußeren Organisationseigenschaften werden von dem psychischen Apparat beeinflusst und gesteuert: Das Selbstbild, das Wertsystem sowie die Einstellung eines Menschen prägen ganz entscheidend die Wahrnehmung seiner Umwelt, von Handlungsalternativen und von Handlungsfolgen und somit sein Entscheidungsverhalten.<sup>303</sup> Nach diesem Verständnis werden die Wahrnehmung von Organisationsmerkmalen (Percepta) durch Organisa-

---

<sup>301</sup> Weinert, A. B. (1998), S. 652.

<sup>302</sup> Vgl. Gerhard, R. (1995), S. 19.; Anderson, J. H. (2001), S. 37.

<sup>303</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 171.

tionsangehörige vor allem durch kognitive Prozesse in zwei Richtungen bewirkt; einmal wird sie durch Symbolisierung des Verhaltens sowie der Ergebnisse von Verhalten (nämlich die Resultate der wechselseitigen Einwirkungen von Menschen und Natur und auch der unterschiedlichen kulturellen Träger, also die Resultate der mentalen Aktivitäten) umgesetzt, andererseits wird sie durch Internalisierung und Verfestigung in die tieferen psychischen Ebenen verlagert, z. B. auf der bewussten Ebene als methodisches Wissen und prozedurale Verfahren; auf der vorbewussten Ebene als Normen, Werte, Einstellungen und auf der unbewussten Ebene als Weltanschauung und Grundprämissen; sie können als „innere Modelle“<sup>304</sup> oder „kognitive Schemata“<sup>305</sup> bezeichnet werden. Die psychischen Wirkungen im Organisationsklimakonstrukt wirken in zwei Richtungen wie die Wahrnehmung, nämlich auf das Verhalten und im psychischen Apparat und diese psychischen Wirkungen können nicht isoliert existieren: Die Inputs „Inhalte von Wahrnehmung“ und die Wirkungsgegenstände „Verhalten und psychischer Apparat“ sowie der Kontroll-, Integrations- Umsetzungsorganismus „Kognition“ werden dafür gebraucht.

Eine erste Richtung zur Erklärung von Verhalten verfolgen die verhaltenswissenschaftlichen Theorien, mit dem so genannten S—O—R Paradigma und dem S—O—B—C Modell, die sich der Verhaltensgleichung  $V = f(P, U)$ <sup>306</sup> nähern; in diesem Ansatz stellt die psychologische Arbeitswelt für den einzelnen arbeitenden Menschen eine wesentliche Einflussquelle für sein Verhalten, für seine Reaktion und auch sein Empfinden am Arbeitsplatz dar<sup>307</sup>. Wegen der Abstraktion und Unsichtbarkeit ist dagegen die zweite Auffassung zum psychischen Apparat relativ komplex; vereinfacht dargestellt wird die vorhandene Wissensstruktur von Menschen nach der Anwendung auf die Praxis durch ein eigene, dem Menschen einzigartige Serie von Denk- und Schlussfolgerungsprozessen in einen neuen Wissensstand zu modifiziert und gesteigert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Organisationsklimakonstrukt einem typischen systemtheoretischen Zykluskonstrukt „Input→Verarbeitung→Output→“ folgt,

---

<sup>304</sup> Kasper, H. (1987), S. 83.

<sup>305</sup> Hofbauer, W. (1991), S. 65.

<sup>306</sup> Zur ausführlichen Darstellung der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze siehe Staehle, W. H. (1999), S. 153. ff.

<sup>307</sup> Vgl. Weinert, A. B. (1998), S. 650.

nämlich „Wahrnehmung→Kognition→Beschreibung→“. Hier liegt der „Rote Faden“ des Organisationsklimakonstrukts, der impliziert, dass Organisationsklima nicht nur als (von einem Kollektiv geteilte) Wahrnehmungen zu erfassen ist, sondern auch als Ergebnis eines Kognitionsprozesses<sup>308</sup>; hier ist die Wahrnehmung keine einfache Abbildung der objektiven Wirklichkeit und mechanische Wiederholung des vorhandenen kognitiven Wissens, sondern vielmehr ein konstruktiver Vermittlungsprozess, der Relationen zwischen äußeren objektiven Realitäten und der inneren „subjektiven Vorstellungswelt“ des Individuums herstellt. Die Wahrnehmung wird prinzipiell durch situative Stimuli von außen (wobei insbesondere ihre Eindeutigkeit und Intensität von Bedeutung sind) wie auch durch interne Stimuli der Person (z. B. Interesse, Motivation, Erfahrung) beeinflusst.<sup>309</sup> Im Organisationsklimakonstrukt funktioniert die Kognition als der Verarbeitungsorganismus. Als höchstes entwickeltes Lebewesen besitzt der Mensch mehr Lehren und Denken als Instinkt und Reflex<sup>310</sup>, er handelt vielfach (meist ?) aus bewusster Erkenntnis und Einsicht. Im kognitiven Prozess wird die Welt in den menschlichen psychischen Apparat „eingelesen“ und umstrukturiert; Menschen sind nicht nur informationsverarbeitende und reagierende Organismen, sondern zugleich aktive Informations- und Wirklichkeitsgeneratoren, die eine wichtige Kreativitätsquelle sind.<sup>311</sup> Wegen der Dichotomie des Konstrukts ist der Output des Organisationsklimas, die „Beschreibung“, sowohl in objektive materielle Symbole als auch auf subjektiver geistiger Ebene auszuprägen. Die Inhalte dieser Ausprägungen von Organisationsklima werden **Organisationsklimafaktoren** bezeichnet, als Teile des Systems beeinflussen diese Wahrnehmungen und die Beschreibung derselben wieder auch das Verhalten und die Einstellungen des Mitarbeiters in der Organisation<sup>312</sup>.

Organisationsklima ist ein Wahrnehmungsprodukt auf spezifische individuelle Sichtweise, deshalb gibt es in einer bestimmten Organisation kein einheitliches Organisationsklima, sondern vielleicht viele verschiedene. Wie beim kognitivistischen Ansatz der Unternehmenskulturforschung wird ein solches Vorgehen damit gerechtfertigt, dass

---

<sup>308</sup> Vgl. Conrad, P. / Sydow, J. (1991), S. 102.

<sup>309</sup> Vgl. Frischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 168.

<sup>310</sup> Vgl. Rosenstiel, L. von (1999), S. 27. ff.

<sup>311</sup> Vgl. Hug, B. /Spisak, M. (2003), S. 118.

<sup>312</sup> Vgl. Weinert, A. B. (1998), S. 652.

für das Erleben und Verhalten einer Person vor allem wichtig ist, wie sie selbst ihre Arbeitsumgebung wahrnimmt, ohne Rücksicht darauf, ob dieselbe Arbeitssituation von anderen ähnlich gesehen wird oder nicht.<sup>313</sup>

Mit diesem Verständnis von Organisationsklima wird eine theoretische Grundbasis für die Erfassung von Unternehmenskultur auf unterschiedlichen Ebenen angeboten.

#### 2.2.6 Konstrukte der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur als ein soziales und kollektives Phänomen lässt sich nicht problemlos wie ein naturwissenschaftliches Phänomen strukturieren und modellieren, allerdings benötigt man für eine klare und deutliche Beschreibung und Erforschung der Unternehmenskultur ein modelliertes Konstrukt, das sich auf unterschiedliche Ebenen innerhalb der Mehr-Ebenen-Analyse bezieht. *„Die Konstrukte beinhalten in der Regel (pro Konstrukt) ein Mehrzahl von Konzepten, so dass in diesem Zusammenhang auch von ‚Konzept-Familien‘ gesprochen werden kann. Jene können - trotz gleicher Konstrukt-Beziehung- theoretisch-konzeptionell unterschiedliche Annahmegerüfte beinhalten, die nur teilweise ohne Informationsverlust ineinander überführbar sind.“*<sup>314</sup>

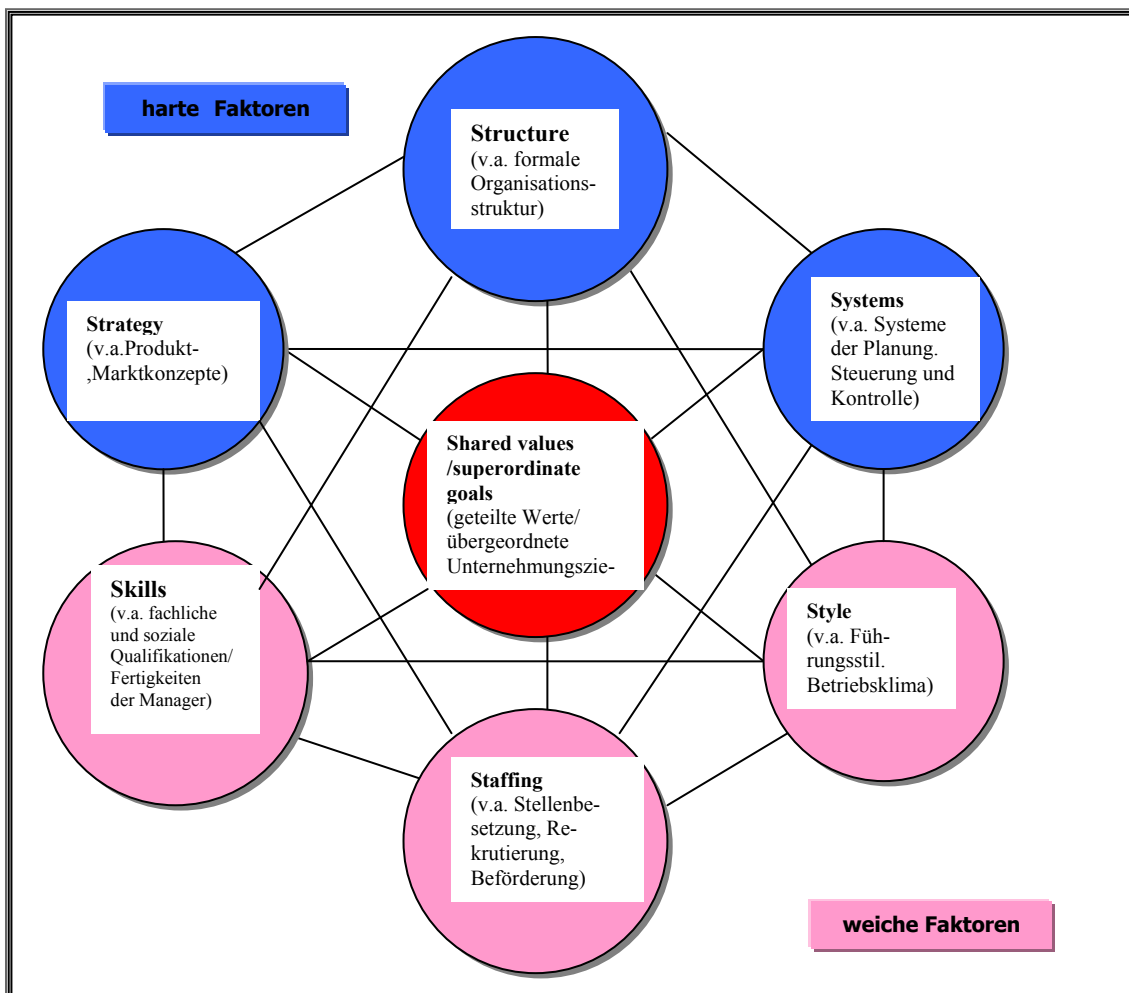
Ein solches künstliches, hypothetische Konstrukt ist nur ein vereinfachtes kognitives Hilfsmittel für die Unternehmenskulturforschung. Ein Unternehmenskulturkonstrukt drückt sowohl die persönliche Standpunkte als auch das Grundverständnis des Verfassers aus und ist zweckgerichtet und auch deutlich vom Zeitgeist beeinflusst. Wie die voranstehenden Darlegungen von Begriff und Merkmal der Unternehmenskultur zeigten besteht bis heute noch kein allgemein anerkanntes Unternehmenskulturmodell, deshalb sollen die vorhandenen Unternehmenskulturansätze kritisch mit relativen und dynamischen statt mit absoluten und statischen Gesichtspunkte bewertet und verwendet werden. Das weist auf die Wichtigkeit und die Wirksamkeit der Integration und Synthese in der Wissenschaft hin, man spricht davon „auf den Schultern von Riesen zu stehen“, weil man sich auf große Vorarbeiten berufen kann. Entsprechend wird auf die unterschiedlichen Konstrukte der Unternehmenskultur eingegangen. Ein Großteil der Literatur nimmt an, dass die Unternehmenskultur in der Betriebswirtschaftslehre erst seit An-

---

<sup>313</sup> Vgl. Neubauer, W. (2003), S.25.

<sup>314</sup> Conrad, P. / Sydow, J. (1991), S. 94.

fang der 80er-Jahre des 20. Jahrhunderts ein Thema ist; als wegbereitend werden die Untersuchungen von Peters & Waterman „In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies“ (1982) angesehen. Die beiden McKinsey-Berater befragten gut 40 als „excellent“ geltende Unternehmen nach ihrem Erfolgsgeheimnis, mit dem 7-S-Modell - wie in Abbildung 34 dargestellt - unterschieden sie zwischen den harten Bereichen der Unternehmensführung (strategy, structure, systems) und den weichen Bereichen (skills, style, staffing) und verdeutlichten, dass die Unternehmung in ihrer Gesamtheit durch oberste Werte und Ziele (shared values/superordinate goals) zusammengehalten wird.



**Abbildung 34: 7-S Modell**

Quelle: Modi. nach Peters, T.J./Waterman, R.H. (1982), S.10. und Kutschker, M. / Schmid, S. (2004), S. 676.

In diesem Konstrukt wird ein neues Denkmodell für die Unternehmensführung angeboten, „es dient der Begründung für die praktisch unentbehrliche Kombination von rationaler Führung mit emotionaler Einflussnahme“<sup>315</sup>. Dies 7-S Modell determiniert als Systematisierungsrahmen in gewissem Sinne den Erfolg einer betriebswirtschaftlichen Organisation, allerdings sind die weichen Faktoren für den Erfolg des Unternehmens wichtig oder sogar noch wichtiger als die harten Faktoren, und die weichen Faktoren können durch Führungsmaßnahmen gesteuert werden; dieses Verständnis stellt den Prototyp von Unternehmenskultur dar und wird auch als Auslöser der Unternehmenskultur-forschung angesehen.

Nach Peters/Waterman entstanden viele unterschiedliche Ansätze der Unternehmenskultur: Sackmann (1990) schlägt einen integrativen Ansatz vor, in dem Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt angesehen wird. Dabei wird die Unternehmenskultur als Synthese des Metapher- und Variablenansatzes verstanden, Unternehmenskultur ist sowohl Ergebnis als auch Prozess menschlicher Interaktion und des Zusammenwirkens verschiedener Organisationsfaktoren. Das bedeutet, dass Unternehmen Kulturen (Metaphernansatz) sind und zugleich kulturelle Aspekte (Variablenansatz) haben; <sup>316</sup> zwar integriert Sackmann beide Grundrichtungen der Unternehmenskultur-forschung, jedoch fehlt eine weitergehende Differenzierung und Strukturierung des Prozesses, sodass eine Operationalisierung der Konstrukte schwer fällt. Demgegenüber legte Hatch (1993) ein Modell vor, das den Forderungen Sackmanns gerecht wird und gleichzeitig einen konzeptionellen Rahmen für die Analyse und die Intervention liefert<sup>317</sup>. Nach der Kritik der starken Fokussierung auf die Grundannahmen als Forschungsgegenstand bei Schein (1984) entwickelte Hatch das „Cultural Dynamic Model“ (Abbildung 35), das verdeutlicht, wie sich Kultur aus Grundannahmen, Werten, Artefakten und Symbolen in einem dynamischen Prozess konstituiert<sup>318</sup>.

In diesem Modell nimmt Hatch neben Annahmen, Werten und Artefakten auch ein zusätzliches Element „Symbol“ auf; sie kommt dann zu folgender Reihenfolge der Elemente, die als geschlossener Kreis angeordnet sind: Grundannahmen→Werte→Arte-

---

<sup>315</sup> Dülfer, E. (1991), S. 11.

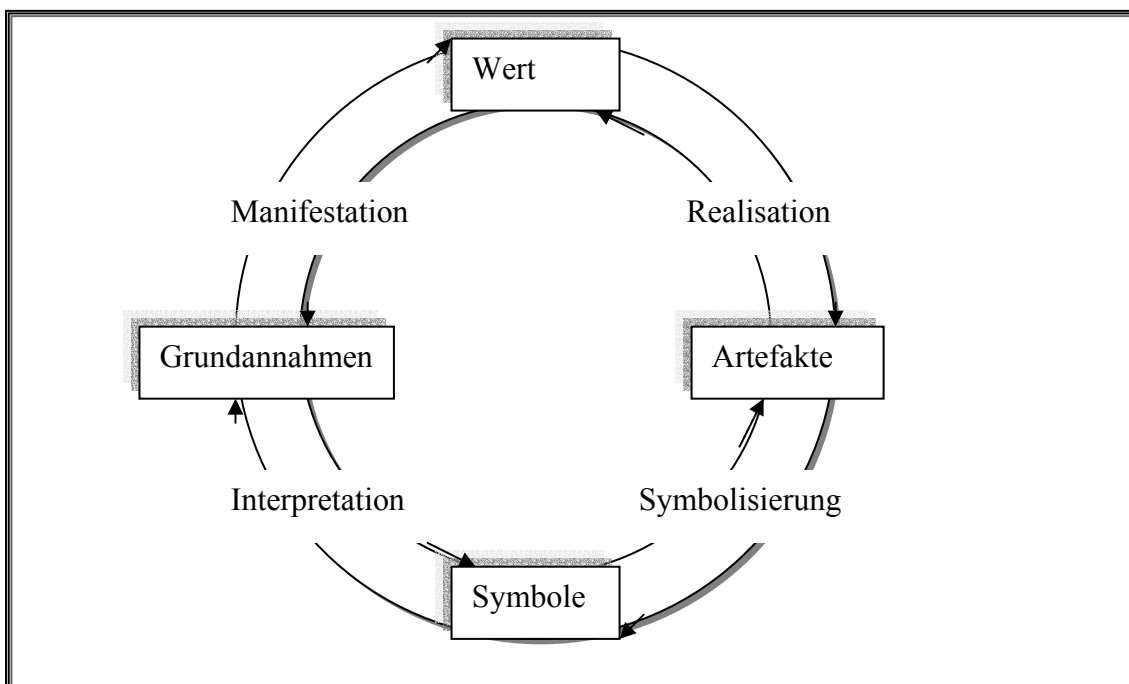
<sup>316</sup> Vgl. Sackmann, S. A. (1990), S. 153. ff.

<sup>317</sup> Vgl. Neubauer, W. (2003), S. 67.

<sup>318</sup> Vgl. Marre, R. (1997), S. 19.

fakte→ Symbole und wiederum Grundannahmen etc..<sup>319</sup> Das Cultural Dynamics Modell bei Hatch hat folgende Charakteristika (implizit verglichen mit dem nachfolgenden Konstrukt der Unternehmenskultur von Schein):

- Symbole als zusätzliches Element,
- Verbindungen bzw. Beziehungen der Element als Transformationsprozess:  
**Manifestation, Realisation, Symbolisation und Interpretation,**
- Doppelrichtungen: vorwärts (proaktiv, prospektiv) und rückwärts (retroaktiv, retrospektiv).<sup>320</sup>



**Abbildung 35: Cultural Dynamics Modell**

Quell: Hatch, M. J. (1997), S. 363.

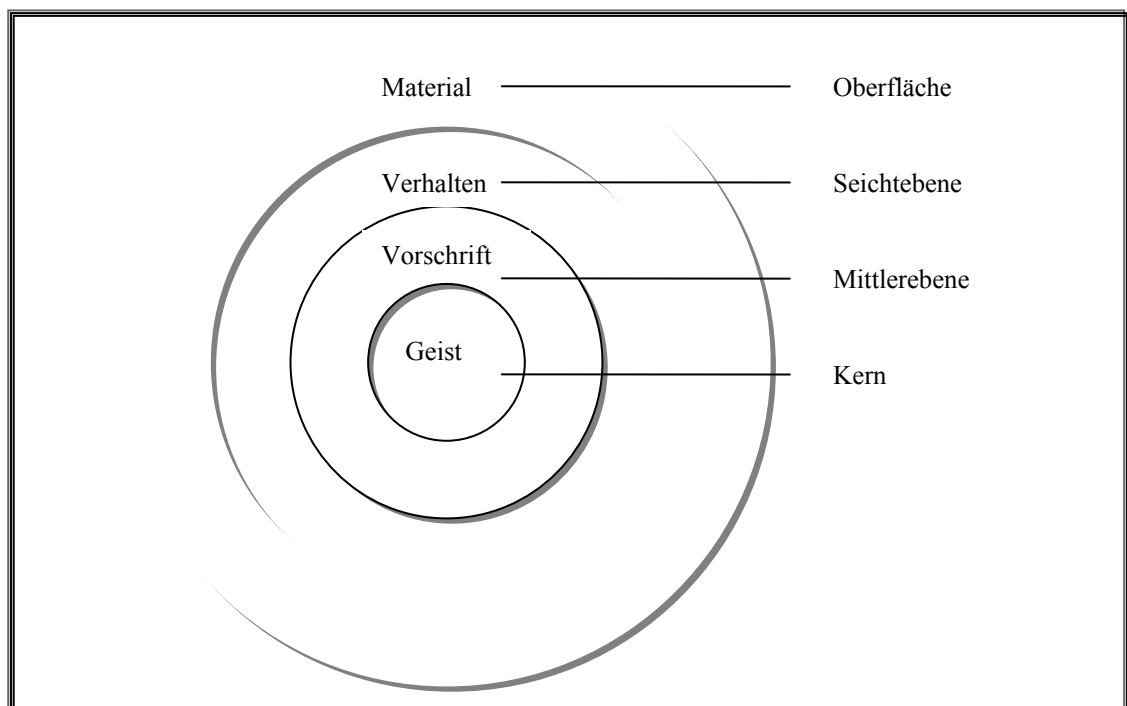
Im chinesische Sprachraum ist wegen des unterschiedlichen kulturellen Kontexts das folgende Konstrukt sehr populär: die Unternehmenskultur besteht aus vier Schichten, nämlich Material, Verhalten, Vorschrift und Geist<sup>321</sup>, wie in Abbildung 36 dargestellt. In diesem chinesischen Unternehmenskulturkonstrukt sind die Materialschicht und Geis- tesschicht eindeutig auszumachen, die mittlere Schicht beinhaltet die unternehmerischen

<sup>319</sup> Vgl. Neubauer, W. (2003), S. 67.

<sup>320</sup> Detaillierte Beschreibungen des Cultural Dynamics Modells siehe Neubauer, W. (2003), S. 67.- 71., Scholz, C. (2000), S. 792.- 793., Marr, R. (1997), S. 19. -23.

<sup>321</sup> Vgl. LUO, Z. (1997), S. 19. f.; LIU, G. (2004), S. 166.

Reglemente und Vorschriften und die Organisationsstruktur, die den im Unternehmensprozess entstandenen Werten und Leitbildern des Unternehmens entsprechen; sie regulieren die vierte Schicht, das Verhalten im Unternehmen von Menschen und Materie, sie zeigen eine gewisse Zwanghaftigkeit auf.<sup>322</sup> Die Geistesschicht ist der Kern der Unternehmenskultur, die funktioniert als die Seele des Unternehmens, sie zeigt die Ergebnisse geistiger Prozesse und die Kulturvorstellung, die in einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext unter dem Einfluss von Ideologie über längere Zeit im Unternehmensprozess entwickelt wird; sie schliesst das Unternehmensleitbild, die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensethik und die Weltanschauung ein, sie ist die Sublimation der materiellen und der Verhaltenskultur, die zum Überbau gehört.<sup>323</sup>



**Abbildung 36: Konstrukt von Unternehmenskultur in China**

Quelle: LIU, G. (2004), S. 167.

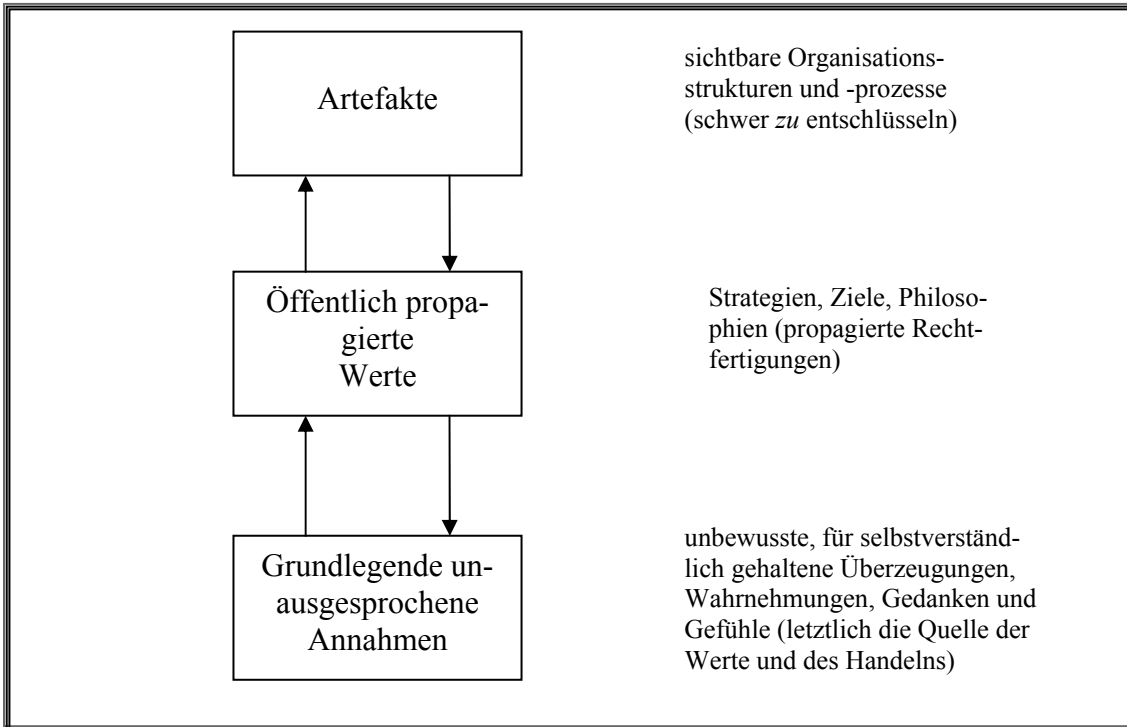
Abschließend wird das einflussreichste Konstrukt von Unternehmenskulturforschung dargestellt; mit den Elementen Sichtbarkeit und Abstraktionsgrad zeigt Schein (1995) auf, „dass man Kultur auf verschiedenen Ebenen analysieren kann. Der Begriff Ebene

<sup>322</sup> Vgl. MAO, Q./ WEI, X. (1988), S. 38.; LUO, Z. (1997), S.20.

<sup>323</sup> Vgl. LIU, G. (2004), S.187.



bezieht sich dabei auf den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter.<sup>324</sup> Das Drei-Ebenen-Konstrukt der Unternehmenskultur wird in Abbildung 37 illustriert.



**Abbildung 37: drei Ebenen der Unternehmenskultur**

Quelle: Schein, E. H. (2003), S. 31.

In diesem Konstrukt reichen die Ebenen der Unternehmenskultur von den sichtbaren bis zu den unausgesprochenen und unsichtbaren; die erste Ebene besteht aus den zu hörenden, sehenden und spürenden Artefakten, die sehr klar ist und unmittelbare emotionale Auswirkungen hat, aber doch die Frage nach der Bedeutung stellt, die durch Beobachtung allein nicht entschlüsselt werden kann. Um das Beobachtete und Gespürte zu erklären, benötigt man die nächste Ebene der Unternehmenskultur, nämlich „Öffentlich propagierte Werte“, die sowohl als Erklärungsansatz als auch als Richtlinie für die Interpretation von Artefakten, besonders für Verhalten der Organisationsgehörigen gilt. Die Werte werden durch Sozialisation im Entwicklungsprozess erworben, aber in der Praxis wird das öffentliche Verhalten von einer tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene

<sup>324</sup> Schein, E. H. (1995) S. 29.



punkte des Konstrukts bestehen in **a)** dem Cultural Dynamics Modell von Hatch, **b)** den drei Ebenen der Unternehmenskultur von Schein, **c)** dem Konstrukt des Organisationsklimas sowie **d)** dem Begriffspaar Unternehmenskultur und Organisationsklima. Im Drei-Ebenenmodell von Schein besitzt die sichtbare Ebene „Artefakte“ materielle oder objektive Eigenschaften, dagegen besitzen die mittlere und untere Ebene „Werte und Grundprämissen“ immaterielle und subjektive Attribute, dementsprechend besteht eine Kluft zwischen objektiven Artefakten und subjektiven Werten und Grundprämissen im Modell von Schein. Diese Kluft bedeutet eine qualitative Abweichung, deshalb ist zu fragen, wie man die Artefakte zu den Werten und Grundprämissen ins Verhältnis setzen kann. Da die psychischen und insbesondere die kognitiven Charakteristika stark prägend wirken, kann das Organisationsklima ein solches Bedürfnis erfüllen, die Abweichung zwischen objektiver und subjektiver Ebene zu überbrücken, so dass die Unternehmenskultur deutlicher verstanden werden kann. Aber in diesem Konstrukt ist das Organisationsklima nur als Zwischenschicht zu verstehen, mit der Funktion der Umsetzung und Vermittlung. Ganz wichtig ist dabei, dass die Ebenen nicht isoliert existieren, sondern sich wechselseitig und dynamisch beeinflussen; durch gegenseitige Einwirkung und Rückwirkung entsteht ein kontinuierliches zyklisches System. Unternehmenskultur als ein soziales und kulturelles System kann aber auch nicht die Situationsfaktoren oder den Kontext übersehen, deshalb ist das Unternehmenskulturkonstrukt nicht nur ein dynamisches und zyklisches, sondern auch ein offenes System, das im sozialen Kontext steht und sich entwickelt und dabei auch den Austausch von Informationen und Material einschließt. In Abbildung 38 ist der Kontext in der Mitte relativ dunkler als im Ober- und im Unterteil; das soll andeuten, dass das Organisationsklima und die Werte schwieriger als die Percepta- und Grundprämissenebene zu erfassen ist. Auf die Bestandteile und Funktionen im Konstrukt der Unternehmenskultur ist noch einzugehen. Die erste Ebene (Oberfläche) des Konstrukts ist die Percepta-Ebene, die aus Artefakten und Verhalten besteht. In vielfältigen Erscheinungsformen funktioniert die Percepta-Ebene als Ausprägung und Manifestation der anderen zwei Ebenen. Ursprünglich entstammt die Percepta-Ebene folgender Überlegung, dass nämlich - vereinfacht ausgedrückt - Kultur aus zwei Ebenen besteht, einer eher unsichtbaren und selbstverständlich

angenommene Ebene, der „Concepta-Ebene“ und einer wahrnehmbaren Ebene, der „Percepta-Ebene“.<sup>326</sup> „Die Ebene der Percepta haben wir oben als die Gesamtheit der Verhaltensweisen und Artefakte bezeichnet, in denen sich die Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen ausdrücken.“<sup>327</sup> Die Percepta-Ebene kann weiter in eine Symbolwelt und eine Verhaltenswelt eingeteilt werden; in der Symbolwelt kann zwischen materiellen, interaktionalen und sprachlichen Symbolen differenziert werden. Die materiellen Symbole (objekt-orientierte Symbole) können die Unternehmenskultur unmittelbar manifestieren; in einzelnen Unternehmungen bilden sich interaktionale Symbole wie Traditionen, Bräuche, Riten, Rituale, Zeremonien, Tabus und Spiele heraus, die einen Eindruck von den herrschenden Grundannahmen, Werten, Normen, Einstellungen und Überzeugungen vermitteln. Die sprachlichen Symbole als komplexer Bestandteil der Unternehmenskultur sind sowohl das Ergebnis, als auch der wichtigste Träger von Unternehmenskultur; sie umfassen den vorherrschenden Sprachstil sowie die Wortwahl einschließlich Slogans, Jargons, Witzen und auch die in der Unternehmung kursierten Geschichten, Anekdoten, Fabeln, Gleichnisse etc. So verstanden ist die Symbolwelt der Definition „Artefakte“ bei Sackmann (2002) sehr ähnlich<sup>328</sup>. Die Verhaltenswelt als das Ergebnis von Reaktionen auf Situationsreize und als Ursache von Artefakten beinhaltet im engeren Sinne das Führungs-, Motivations-, Kontroll- und Kooperationsverhalten, in einem weiteren Sinn betrifft das Verhalten die Strukturen, Systeme (inklusive Prozesse) und Strategien einer Unternehmung, d.h. die Elemente, die im 7-S-Konzept von McKinsey bzw. Peters/Waterman als die eher „harten“ Faktoren gelten.<sup>329</sup> Vor allem die Perceptaebene wird ausführlich in Abbildung 39 verdeutlicht.

---

<sup>326</sup> Vgl. Kutschker, M. / Schmid, S. (2004), S. 667.

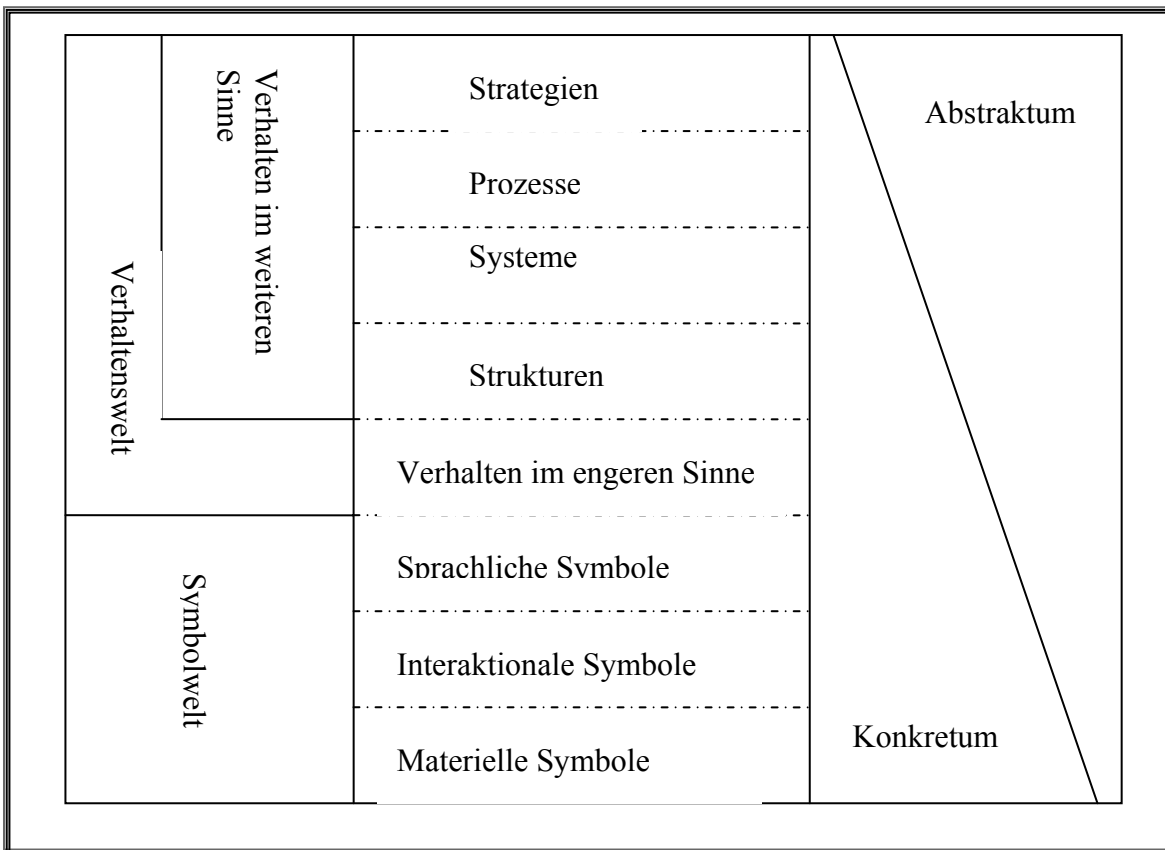
<sup>327</sup> Kutschker, M. / Schmid, S. (2004), S. 682.

<sup>328</sup> Sackmann(2002) in ihrem Buch «Unternehmenskultur, Erkennen - Entwickeln – Verändern » definiert Artefakte als „Artefakte sind von Menschen geschaffene Gegenstände wie die Architektur eines Gebäudes, die Räumlichkeiten mit ihren Einrichtungsgegenständen, die Kunst an den Wänden, aber auch die hergestellten Produkte. Anzeigen für Produkte wie auch für Personal, Dokumente wie z.B. Briefe, Geschäftsberichte sowie interne Berichte, Organigramme, schriftlich fixierte Richtlinien und Standards sind Artefakte.“

<sup>329</sup> Vgl. Kutschker, M. / Schmid, S. (2004), S. 682.

Wie vorher dargestellt befindet sich das Organisationsklima als ein Unsetzungsorganismus in der Mittelebene von Percepta und Concepta, durch Kognitionsprozesse kann es die wahrgenommenen Inhalte in Beschreibungen transformieren.

Nach dem Grad der Bewusstheit wird die Conceptaebene weiter in zwei Ebenen geteilt, d. h. Werteebene und Grundprämissenebene. Gemäß der Metapher vom Eisberg wird die Percepta-Ebene als Spitze über dem Wasser betrachtet und die Grundprämissenebene als fundamentaler Teil unter dem Wasser dargestellt; dabei wird die Werteebene als Mittelteil von Eisberg angesehen, den man je nach Situation (wie im Vorbewussten) manchmal sehen kann und manch-



**Abbildung 39: Element der Perceptaebene**

Quelle: Kutschker, M. / Schmid, S. (2004), S. 683.

mal nicht sehen kann. Hiernach liegt die Grundprämissenebene im unbewussten Bereich und die Werteebene im bewussten oder vorbewussten Bereich. Die Werteebene beinhaltet Werte, Normen, Überzeugungen und Einstellungen etc., die das Verhalten von Organisationsmitgliedern unmittelbar beeinflussen. Bedeutsam ist, dass die Werte

nicht nur die öffentlich propagierten oder bekundeten Werte bei Schein sind, sondern auch die darunterliegenden, versteckten informalen Werte enthalten, nämlich die „wahren Werte“<sup>330</sup>, die in der eigenen Situationsinterpretation eine entscheidende Rolle spielen. In einer neueren Quelle ist Schein (2003) sich auch dieser latenten Frage bewusst: *„Tatsächlich kann die Typologie sogar zum Irrweg werden. Sie wissen immer noch nicht mehr, als dass die Artefakte völlig verschieden, die öffentlich vertretenen Werte paradoxerweise identisch sind. Und je länger Sie sich im Unternehmen umtun und je mehr Fragen Sie stellen, desto offensichtlicher werden die Widersprüche zwischen propagierten Werten und sichtbarem Verhalten.“*<sup>331</sup> Unter Werten (auch: „Wertorientierungen, Werthaltungen“<sup>332</sup>) wird meist Wünschenswertes verstanden; die Werte fungieren als die allgemeinsten Grundprinzipien der Handlungsorientierung und der Ausführung bestimmter Handlungen. Sie werden dabei als nicht gegenstandsbezogene Orientierungspunkte auf hohem Abstraktionsniveau verstanden, die allerdings für den Einzelnen in einer konkreten Situation zu handlungsleitenden gegenstandsbezogenen Einstellungen werden können.<sup>333</sup> Die Werte lassen sich in gesellschaftliche, gruppenspezifische und individuelle Werte unterscheiden,<sup>334</sup> im Unternehmen werden die Werte von einem Organisationsmitglied oder einer Gruppe von Mitgliedern artikuliert und deren Sinnhaftigkeit von ihnen gerechtfertigt. Die Werte werden insbesondere von den führenden Mitgliedern einer Gruppe vertreten. Die Normen können als explizit gemachte Verhaltensregeln, als Standardisierungen und auch als allgemein geltende Vorschrift für menschliches Handeln definiert werden, die Handlungswiederholungen und -erwartungen ermöglichen. Nach dem Grad des Bewusstseins, nach der Verbindlichkeit und auch der Art (Strenge) der Sanktionen werden die Normen grob unterschieden:

- Muß-Normen (z. B. Gesetz)
- Soll-Normen (z. B. Sitten)
- Kann-Normen (z. B. Bräuche, Gewohnheiten).<sup>335</sup>

---

<sup>330</sup> Drumm, H. J. (1991), S. 165.

<sup>331</sup> Schein, E. H. (2003), S. 34.

<sup>332</sup> Peuckert, R. (2001), S. 434.

<sup>333</sup> Vgl. Rosenstiel, L. von (1990), S. 132.; Schäfers, B. (2000), S. 36.

<sup>334</sup> Vgl. YING, H. (2002), S. 167.

<sup>335</sup> Vgl. Peuckert, R. (2001), S. 255.; Schäfers, B. (2000), S. 30. f.

Überzeugungen sind Bedeutungsraster, die aus der subjektiven Einschätzung des Individuums (in der Vergangenheit) einen Bestätigungsgrad gewonnen haben.<sup>336</sup> „Von Überzeugungen spricht man dann, wenn Auffassungen vertreten werden, die zwar als richtig deklariert werden, die aber nicht intersubjektiv nachprüfbar sind. Diese Überzeugungen kommen Glaubenssätzen sehr nahe, die sich letztlich ebenfalls nicht zwingend begründen lassen. Im englischen Sprachraum ist häufig von „beliefs“ die Rede.“<sup>337</sup> Vor allem fasst die Werteebene nicht nur „bekundete“ oder „Öffentlich propagierte“, sondern auch implizite und unbewusste Werte, Normen und Überzeugung mit ein, die die wahrgenommenen Informationen bewerten, und auch die wahrgenommenen Informationen durch Verhalten so wie die Ergebnisse von Verhalten sichtbar machen.

Die Grundprämissenebene liegt unten auf der unbewussten Ebene des psychischen Apparates; die Grundprämissen stellen eine Reflexion der universellen, unbewussten und immanenten Strukturen des menschlichen Geistes dar. Von Schein wird diese Ebene als Motor und Essenz der Unternehmenskultur für selbstverständlich gehalten<sup>338</sup>, diese Ebene ist in bestimmtem kulturellem Kontext durch Sozialisation gelernt und verinnerlicht. Die Grundprämissen können als „kollektives Unbewusstes“ angesehen werden, sie sind generelle Orientierungen, die Annahmen über Weltbilder, Menschenbilder und auch Gesellschaftsbilder enthalten. Obwohl sie als Unbewusstes sehr schwierig zu entschlüsseln sind, haben sie doch wegen der Abstraktion innerhalb eines kulturellen Verbands nur geringe Unterschiede und je mehr Ähnlichkeit im konkreten Umfeld besteht, um so ähnlicher werden die Grundannahmen. Für die Erfassung der Grundprämissenebene kann man durch die Widerspiegelung auf andere Erscheinungen zurückgreifen. Nach einer Analyse des Kulturmodells von Schein weist Neubauer (2003) auch daraufhin, dass diese Basisannahmen sich im Allgemeinen auf das Wesen des Menschen, seine Beziehung zur Natur und zu anderen Menschen sowie auf Wirklichkeit und Zeit beziehen, die Grundprämissen können auch spezifischere Inhalte haben, innerhalb einer Kultur finden sich wegen ihrer Selbstverständlichkeit nur geringe Unterschiede.<sup>339</sup>

---

<sup>336</sup> Vgl. Kasper, H. (1987), S. 8.

<sup>337</sup> Kutschker, M. / Schmid, S. (2004), S. 681.

<sup>338</sup> Vgl. Schein, E. H. (2002), S. 35. ff.

<sup>339</sup> Vgl. Neubauer, W. (2003), S. 65.

In diesem Konstrukt der Unternehmenskultur wirken die Bestandteile der Unternehmenskultur in zwei Richtungen, einmal aufwärts und einmal abwärts, allerdings formulieren die beide Richtungen einen geschlossenen Kreislauf, d. h.  $\rightarrow$ Percepta $\rightarrow$ Werte $\rightarrow$ Grundprämissen $\leftarrow$  $\rightarrow$ Grundprämissen $\rightarrow$ Werte $\rightarrow$ Percepta $\rightarrow$ . In der Abwärtsrichtung werden die wahrgenommenen Organisationsreize nach der Verarbeitung vom Kern des kollektivbezogenen Organisationsklimas nach mehrmaligen Wiederholungen der Erfolge oder Misserfolge wertmäßig internalisiert. In diesem Umsetzungsprozess hat das Organisationsklima besondere Bedeutung: Das auf Basis des individuellen psychischen Klimas konstatierte Organisationsklima mit kollektiven Eigenschaften kann auch die individuellen Werte in unternehmerische oder gruppenspezifische Werte transformieren; die Führenden können diesen Transformationsprozess steuern und lenken, die aus dem Alltagsleben in das Unternehmen transportierten Werte werden je nach Erfolg oder Misserfolg der Leitung in den Grundprämissen oder Basisannahmen verfestigt. Wie dargelegt haben in bestimmten Kulturkreisen die Basisannahmen Ähnlichkeiten, dies bedeutet, dass in eingeschränktem Maße durch die Soziale Moral, Ethik, Normen sowie durch die Macht der Verwaltung oder Leitung die individuellen Grundprämissen relativ einfach in kollektive Grundprämissen (kollektives Unbewusste) überführt werden können. In der Aufwärtsrichtung sind die Grundprämissen als Antriebskräfte zu sehen, mit anderen Worten, es können sich Werte aus Grundprämissen ergeben, gleichermaßen werden die Werte nach der Verarbeitung zu Kognitionen und verbunden mit den wahrgenommenen Organisationsreizen schließlich durch (verbales und nonverbales) Kommunikation ausgedrückt. In diesem Prozess von den Werten über das Organisationsklima zum Verhalten werden die Werte als das bewusst oder vorbewusst vorhandene psychische Wissen die Kognitionsprozesse und schließlich das Organisationsklima beeinflussen; die Artefakte sind die Ergebnisse von Verhalten, das durch die Werte ausgeprägt wird. In diesem Sinne kann man sagen, dass nicht nur das Verhalten, sondern auch die Artefakte als Symbolisierung von Werten und sogar von Grundprämissen und Basisannahmen anzusehen sind; die für die Entscheidungen und Handlungen bedeutsamen unternehmenskulturellen Werte und Normen werden durch Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert<sup>340</sup>. „Wesent-

<sup>340</sup> Vgl. Dill, P./Hügler, G. (1997), S.143



liche Elemente zur Erfassung von Kultur sind Symbole, die der Mensch entwickelt und gebraucht, um die von ihm wahrgenommenen Faktoren in abstrakter Form zu speichern und bei Bedarf als handlungsbestimmende Größe weiterzugeben. Diese nur dem Menschen gegebene Fähigkeit ermöglicht es ihm, Dinge und Ereignisse mit Sinn zu belegen und zu Reaktionen unabhängig von einem sie auslösenden Stimulus werden zu lassen. Durch Symbolisierung verknüpft der Mensch einen Sinnbereich mit einem Sachbereich<sup>341</sup>, damit können die Führenden mit Symbolen (symbolisches Management) durch Artefakte und eigenes Verhalten das Verhalten, die Werte und die Grundprämissen steuern, um die Ziele von Unternehmen und Individuen zu erreichen.

## **2.3 Zusammenhänge zwischen Führungskräfte(entwicklung) und Unternehmenskultur**

Nach der Erörterung der Grundlagen von Führungskräfte(entwicklung) und Unternehmenskultur, die deutlich enge Beziehungen zwischen Führungskräfte und Unternehmenskultur sichtbar werden ließ, wird im nachstehenden Abschnitt zuerst auf die strukturellen Verbindungen eingegangen (2.3.1), danach werden die funktionell gegenseitigen Wirkungen dargestellt (2.3.2), schließlich wird auf die Entwicklungsperspektive des synergetisch dynamischen Modells von Führungskräfteentwicklung und Unternehmenskultur eingegangen (2.3.3).

### 2.3.1 Trichotome Symmetrien der Führungskräfte und Unternehmenskultur

Wie dargestellt bestehen bei den Führungskräften wie auch bei der Unternehmenskultur drei Ebenen, aber nicht nur in den strukturellen, sondern auch in den konzeptuellen Attributen weisen die beiden Forschungsgegenstände vielfältige Verbindungen auf; um die dynamisch komplexen Beziehungen vereinfacht deutlich zu beschreiben, wird das Konstrukt der trichotomen Symmetrien angewendet, wie es in Abbildung 40 schematisiert ist. In dieser Abbildung wird statt trichotom „3-D“ (dreidimensional) benutzt, um die Ganzheitlichkeit und unteilbare Komplexität zu betonen und wird von Symmetrie statt Beziehung gesprochen, um das Gleichgewicht beider Elemente auszudrücken, das in der Praxis sorgfältig gehalten werden muß; das bedeutet, dass in der praktischen

---

<sup>341</sup> Kasper, H. (1987), S. 45.

Situation nicht mechanisch gesagt werden darf, welches Element wichtiger oder bestimmend ist.

Zuerst wird die horizontale Richtung wegen der Kollektivität von Unternehmenskultur und der Notwendigkeiten der Kooperationen von Führenden erfasst und die Organisationsebene wird aus Gruppenperspektiven dargestellt. Hier sind die Führungskräfte und Unternehmenskultur auf der Mikroebene eng und symmetrisch verbunden. Dies geht davon aus, dass erstens die Managementkompetenz in den Führungskräften als operative praktikable Methoden und Techniken definiert wird und die Percepta als

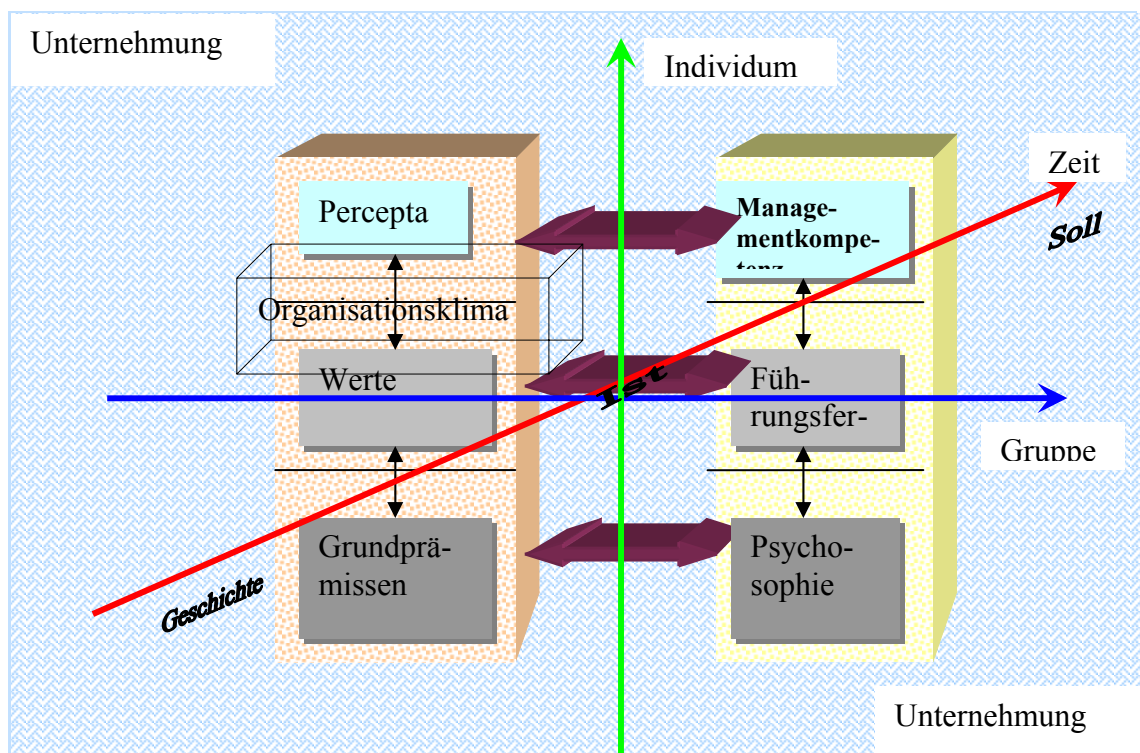


Abbildung 40: Trichotome Symmetrien von Führungskraft und Unternehmenskultur

sichtbar und fühlbar charakterisiert. Danach sind die Percepta (Artefakte und Verhalten) in der Unternehmenskultur die unmittelbaren Erscheinungsformen von Managementkompetenz in der Führungskraft. Zweitens entstehen die Werte als Richtlinien menschlichen Verhaltens aus dem sozialen Zusammenleben und die Führungsfertigkeit legt den Schwerpunkt auf menschliche soziale Beziehungen, deshalb leiten die Werte in der Unternehmenskultur die Führungsfertigkeit und es beeinflussen die Führungsfertigkeiten die individuellen Werte der Führungspersonen und darüberhinaus die Werte der Unternehmenskultur. Drittens wirken die Grundprämissen als Antriebskraft und die

Psychosophie als allgemeines Kontrollelement der Führungskräfte; in gewissem Sinne wirken die beiden aufeinander ein, demzufolge kann man sagen, dass auf der unteren psychischen unbewussten Ebene die Grundprämissen und die Psychosophie als eine Ganzheit anzusehen sind, die sehr schwierig zu differenzieren ist. Vor allem in dieser Richtung bestimmen die korrespondierende Ebenen sich gegenseitig; sie wirken zusammen und manifestieren sich wechselseitig. All das liefert die theoretische und die operativ methodische Basis für die Führungskräfteentwicklung in dem durch Unternehmenskultur ausgeprägten Kontext.

Während in horizontaler Richtung die äußeren Verbindungen von Unternehmenskultur und Führungskräften betrachtet werden, wird in der vertikalen Richtung die innere Beziehung von Unternehmenskultur und Führungskräften nach unterschiedlichen Gesichtspunkten untersucht. In der vertikalen Richtung wird auf das Individuum eingegangen, dabei hat das Individuum zweierlei Bedeutung, zum einen ist es die originale Bedeutung der einzelnen Person, besonders der Führungsperson, zum andern ist es das personifizierte Unternehmen als ein lebendiger Sozial- und Rechtskörper, der einzigartige Eigenschaften hat. Hier kann man die Unternehmenskultur als die Seele oder die Persönlichkeit vom Unternehmen ansehen: Aus der dynamischen und systemischen Sicht von Unternehmen sowie ihrer Kultur wird das Unternehmen durch die Unternehmenskultur verkörpert, in solcher Individuumsperspektive sind die Unternehmenskultur und die Führungskräfte im gewissen Grad überlappend. Das kann als Schnittmenge von Führungskräften und Unternehmenskultur betrachtet werden. Darüber hinaus stellt die Annahme der drei Ebenen die Grundlage für die weitergehende Forschung zur Führungskräfte(entwicklung) und Unternehmenskultur. In dieser Betrachtung von innerem Betriebsorganismus und dynamischen Relationen werden Wege oder Lösungen für die alltäglichen Probleme in Unternehmen entdeckt. Die weitere Bedeutung dieser Richtung liegt darin, dass das „kollektive Individuum“ Unternehmenskultur und das „originale Individuum“ Führungskräfte vielfältige Ähnlichkeiten haben, sie repräsentieren sich wechselseitig, weil die Unternehmenskultur das auf Basis vom Individuum entwickelte soziale kollektive Phänomen ist.

Die horizontale und vertikale Richtung in Abbildung 40 ergibt eine flache Struktur, die sich nicht nur in einer bestimmten Situation, sondern auch in einem Zeitraum befindet,

folglich gibt es die dritte Richtung in der trichotomen Symmetrie; die Bedeutsamkeit dieser Richtung besteht darin, dass nicht nur die Unternehmenskultur, sondern auch die Führungskräfte ein dynamischer Prozess sind, sie haben eine eigene entstandene und sich entwickelnde Geschichte. **In diesem Prozess entwickeln sie sich zusammen**; um den gegenwärtigen Zustand zu verstehen, muss man auf den entwickelten Prozess und die Geschichte eingehen und um zukunftsorientierende Entscheidungen zu treffen oder Soll-Zustände vorherzusagen, muß man aufgrund der Geschichte und der dabei entwickelten Eigenschaften die gegenwärtigen Ist-Zustände analysieren. Vor allem in dieser Richtung sollen Unternehmenskultur und Führungskräfte sich als eine untrennbare Ganzheit zusammen entwickeln und fortschreiten (sie müssen die innere und äußere Balance erhalten, um in dem Zeittunnel die „Unternehmens-Fläche“ flach und glatt zu machen). Diese Zeitrichtung stellt die Grundlage für die Führungskräfteentwicklung dar.

### 2.3.2 Wechselseitige Wirkungen

Die wechselseitigen Wirkungen zwischen der Unternehmenskultur und den Führungskräften sowie der Führungskräfteentwicklung sind eine vom Anfang bis zum Ende dieser Arbeit durchgehende Leitlinie; dabei stellen die gerade behandelten trichotomen Symmetrien von Führungskräften und Unternehmenskultur die wichtigsten und grundlegenden Fundamente für diese wechselseitigen Wirkungen dar. Es gibt eine fast unübersehbare Literatur über den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Führung, aber es fehlt die Erörterung der Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur und Führungskräfte(entwicklung). Nachfolgend wird die Unternehmenskultur als Umgebung und die Führungskraft als das wichtigste Attribut von Führungspersonen angesehen, die Wechselwirkungen werden anhand der Führenden in verschiedenen Positionen (Ebenen) vorgestellt und in Abbildung 41 werden diese Beziehungen ausführlich verdeutlicht.

In der Praxis wird die Führung als das Zusammenwirken oder als enge Verbindung von Führungsperson und Führungskräften angesehen, nach Schein sind die dynamischen Prozesse der Schaffung und Steuerung von Unternehmenskultur der Kern der Unternehmensführung, und die Führung und Kultur eines Unternehmens eigentlich nur zwei Seiten ein und derselben Medaille. Unternehmenskultur und Führung können nicht iso-

liert voneinander wirksam werden: Die Schaffung und Steuerung von Unternehmenskultur sind die einzige wirklich wichtige Tätigkeit von Führenden; die Kenntnisse und die Fähigkeiten zur Arbeit an der Unternehmenskultur sind das besondere Talent zur Führung.<sup>342</sup> Einerseits wird die Unternehmenskultur als Instrument von Führung verstanden, hier sind die Führenden durch ihre herausgehobene Position und die Verfügbarkeit von Machtquellen die Urheber, Träger und Gestalter der Unternehmenskultur<sup>343</sup>, andererseits ist die Führung ein Bestandteil der Unternehmenskultur, die Führungsprozesse vollziehen sich in Organisationen immer unter spezifischen unternehmenskulturellen Bedingungen, welche die Art der Führung, den Verlauf der Führungsprozesse und ihre Ergebnisse beeinflussen<sup>344</sup>.

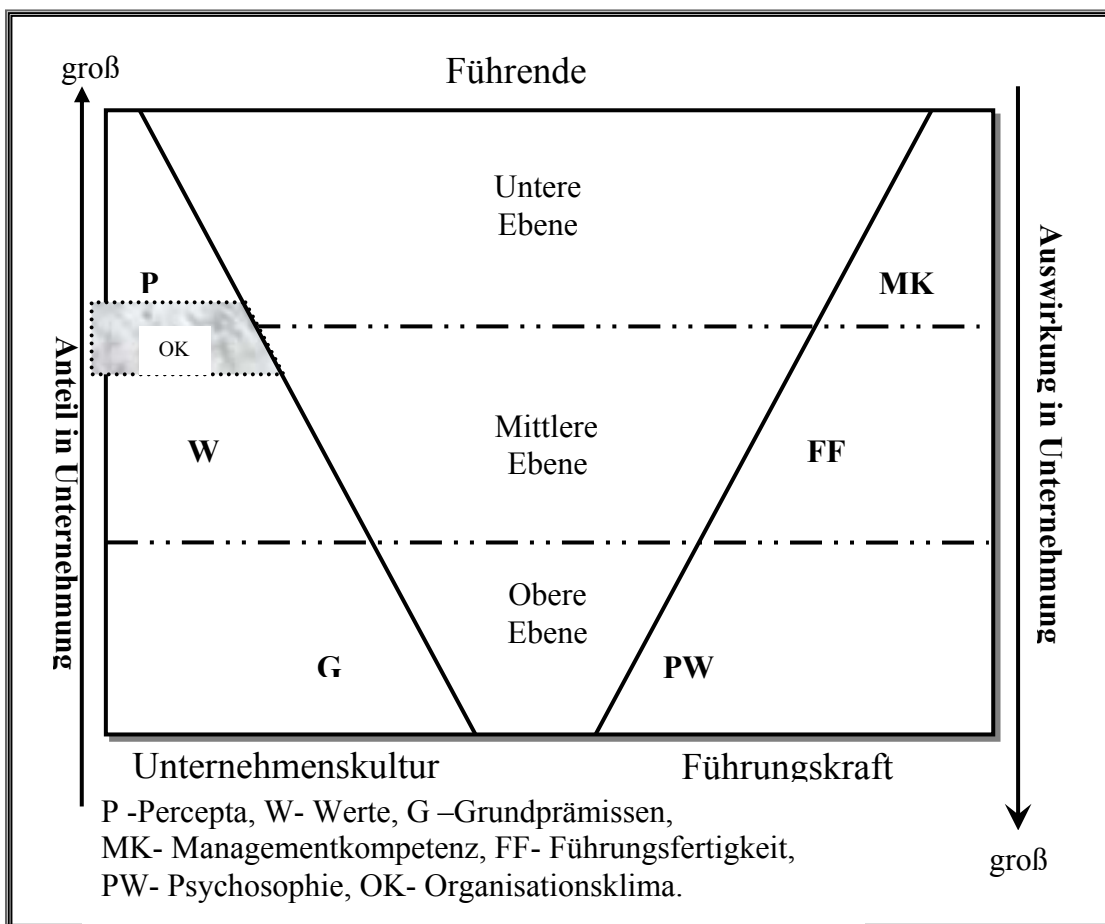


Abbildung 41: Wechselwirkung von Unternehmenskultur und Führungskraft

<sup>342</sup> Vgl. Schein, E. H. (1995), S. 17. ff.

<sup>343</sup> Vgl. Neubauer, W. (2003), S. 113.; Bunkus, A. (1994), S. 23. ff.

<sup>344</sup> Vgl. Ebers, M. (1995), Sp. 1664.

Einerseits wegen der herausragenden Positionen und der formalen sowie informalen Machtgefügen der Führenden auf den oberen Ebenen, andererseits wegen der Grundprämissen als Antriebskräfte von Unternehmenskultur und Psychosohpie als „Geisteskraft“ haben diese Elemente eine relativ größere Auswirkung in den Unternehmen als die anderen Elemente auf diesen Ebenen; in einem gewissen Maß sind die Grundprämissen und die Psychosohpie für höhere Führer wichtiger als für die unteren Führungsränge. Zum Unterschied zwischen höheren und unteren Führenden ließe sich anmerken, dass die höheren Führenden Unternehmenskulturen schaffen und verändern, während die anderen darin leben und befolgen. In diesem Sinne determinieren die Grundprämissen bzw. die Basisannahmen, die nach dem tiefenpsychologischen Ansatz auf der Unbewusst-Ebene des psychischen Apparats liegen, die Realisierung der Psychosohpie. Andererseits wirkt mithilfe der Kontrolle der Umsetzung von Führungsfertigkeiten und Managementkompetenz über die kognitiven Abläufe die Psycheweisheit mittelbar und unmittelbar auf die Grundprämissen; dies ist ein Prozess, der vom Subjektiven zum Objektiven und dann wieder zum Subjektiven läuft.

Auf der Ebene der Werte und Führungsfertigkeiten spielen die mittleren Führenden eine bedeutsame Rolle, denn man kann sagen, dass im Unternehmen die gemeinsamen geteilten Werte und Normen werden durch die Führenden mit ihren Fähigkeiten gestaltet. Die geteilten formalen (öffentlich propagierten oder bekundeten) und die informalen Werte im Unternehmen haben einen zweiseitigen Charakter: Die Führende können die Werte in eine günstige Richtung lenken, um die Ziele (der Unternehmung) zu erreichen. Da die Werte das Verhalten von Organisationsmitgliedern beeinflussen, wird die Werteführung eine effektive und effiziente Methode der Führung und wegen der Eigenschaft von Werten, unbewusst zu sein, ist eine Werteführung möglich und praktikabel und mit dieser Werteführung werden die Strategie von Unternehmen und der Wille von Führungspersonen von den Organisationsgehörigen freiwillig übernommen. Andererseits sind die Führungsfertigkeiten als Bestandteil des jeweiligen Wissens von den geteilten Werten beeinflusst; der Grund liegt darin, dass die Führungsfertigkeiten nicht nur im Unterricht gelernt werden, sondern sogar mehr aus praktischen Erfahrungen durch

Abstrahierung und Extrahierung erworben wurden. Das von Werten bestimmte Verhalten und die Artefakte sind der eigentliche Rohstoff der Führungsfertigkeiten.

Hier ist auch die technik- und methodenbezogene Managementkompetenz, die von den unteren Führenden angewendet wird, mit der sichtbaren und fühlbaren Percepta-Ebene relevant. Die Percepta-Ebene stellt in der Unternehmenskultur mit den Ausprägungen und Erscheinungsformen die unmittelbare Situation für die Unternehmensführung dar. In dieser Situation müssen die Führenden die Probleme lösen, die von der Marktkonkurrenz und der Ressourcenknappheit ausgehen. Durch ihr alltägliches praktisches Handeln in Unternehmen sammeln die Führungspersonen Ist-Erfahrung an. Nach mehrmaligem Erfolg der Problemlösungen werden die Ist-Erfahrungen vom Individuum beziehungsweise seinem kognitiven System in „Erfahren-Sein“ oder „Erfahrung-Haben“ transformiert. So können die Führenden durch Lernen im Feld oder durch Unterricht Managementkompetenz erreichen. Mit umfassenden Managementkompetenzen können die Führenden mit den Mitarbeitern zusammen Strategien durchführen und dadurch wird die Percepta-Ebene in der jeweiligen Unternehmenskultur verändert.

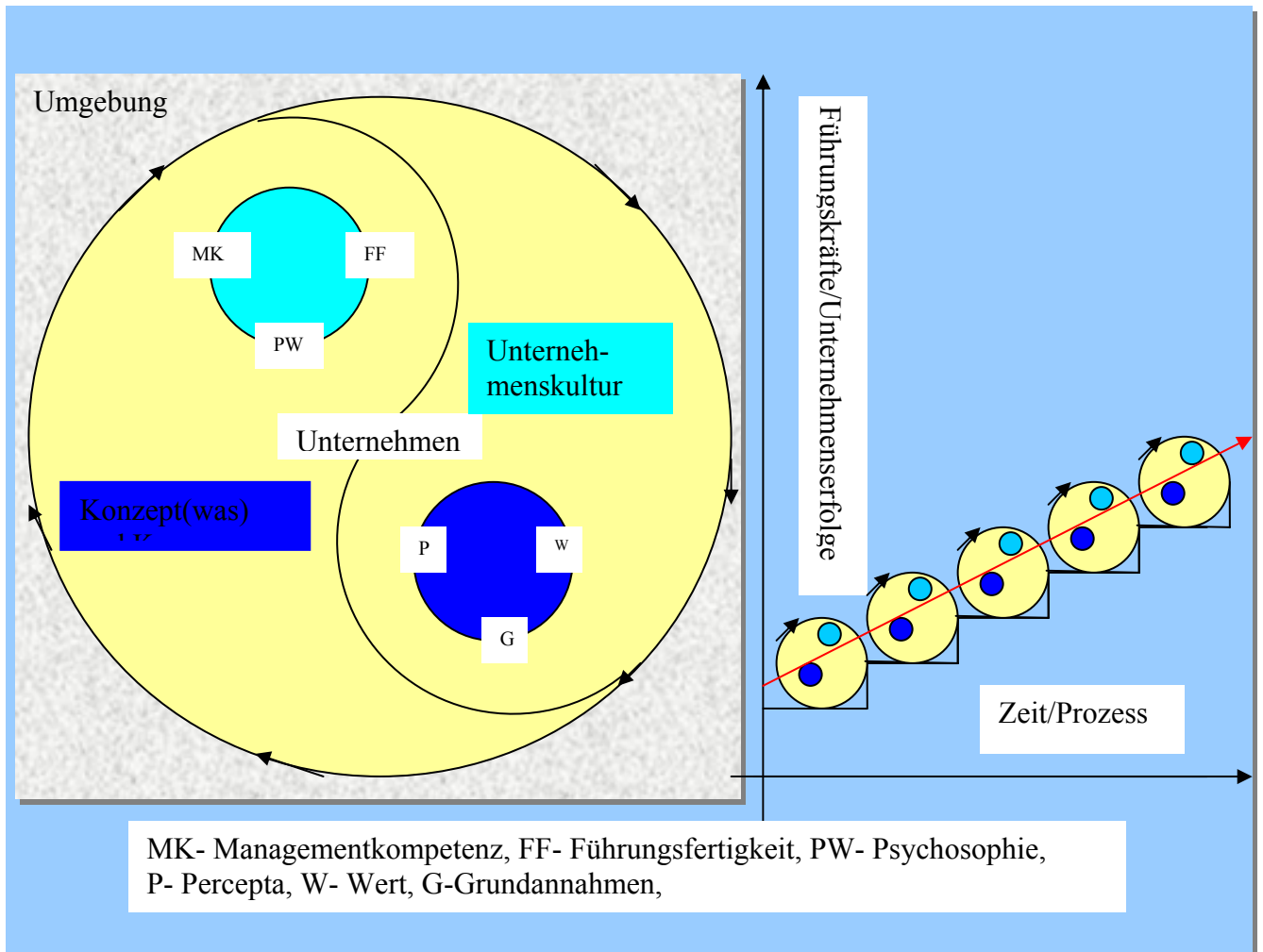
Wie gezeigt wurde, liefert die Unternehmenskultur die materielle und geistige Umgebung und die Bedingungen für die Führungskräfteentwicklung, gleichzeitig bietet die Führungskräfteentwicklung die Möglichkeiten und Antriebskräfte für die Entwicklung der Unternehmenskultur.

In der Praxis ergänzen sich die Unternehmenskultur und Führungskräfte(entwicklung) gegenseitig, Beide sind Erfolgsfaktoren der Unternehmung, sie können nicht isoliert existieren und funktionieren und durch die wechselseitigen Wirkungen können sie mögliche negative Wirkungen ausgleichen.

### 2.3.3 Harmonie der Führungskräfte(-entwicklung) und Unternehmenskultur

Die trichotomen Symmetrien von Führungskräften und Unternehmenskultur stellen ein strukturelles Gleichgewicht dar, die wechselseitigen Wirkungen weisen auf die funktionalen Beziehungen zwischen der Führungskräfte(-entwicklung) und der Unternehmenskultur hin und nun werden diese Beziehungen anhand der Urprinzipien der traditionellen chinesischen Naturphilosophie demonstriert; der Schwerpunkt dieser Beziehun-

gen liegt auf **Dynamik, Synergie und Komplementarität**, wie in Abbildung 42 verdeutlicht.



**Abbildung 42: YIN-YANG Beziehungen zwischen Führungskräfte und Unternehmenskultur**

Der chinesische Philosoph ZHOU-Dunyi legte während der nördliche Song-Dynastie die Schöpfungsformel für die Kosmosentwicklung wie folgt dar: WU-JI→TAIJI→YIN-YANG→ WUXING→ WANGWU→ kontinuierliche Entwicklung und Veränderung. In dieser Formel zeichnet sich das WUJI dadurch aus, dass alle Ur-energie durch einen Kreis, der zugleich voll und leer ist, dargestellt wird. Es ist ein Quell oder ein Nichts, je nach Zeitpunkt, WUJI ist zugleich alles und nichts, absolute Stille und endlose Bewegung. Dann hat sich im WUJI etwas energetisch geändert. Ein winziges Pünktchen ist erschienen. Durch den Punkt im Kreis entsteht eine unbefruchtete-



te Eizelle, TAIJI, das Sein bzw. das Gas und das Objektiv ist, bereit zu gebären und etwas in unsere Welt zu transformieren. Was zuvor nicht da war, ist jetzt befruchtet. Was vorher nicht erkennbar war, nimmt Gestalt und Eigenschaften an. In diesem Zustand sind zwei verschiedene Potentiale zu bemerken. Total verschieden und ihre Abhängigkeit ist noch nicht klar. Es existieren zwei Pole in Stasis. Dann wachsen die innewohnenden Kräfte so, dass der Kreis sich ausfüllt, die Polarisierung beginnt. Die Beschreibung ist einfach: schwarz und weiß, kein Grau ist erkennbar. Wenn die Kräfte sich fein abgestimmt haben, kommt der nächste Schritt. Es haben sich zwei gegensätzliche, stets ineinander übergehende und auseinander hervorgehende Pole gebildet. Die Selbstbewegung von TAIJI brachte YANG (Sonnenseite eines Berges) hervor, dem entspricht das Männliche, Aktive, der Himmel, die Stärke, die rote Farbe und die ungerade Zahl. Wenn die Selbstbewegung von TAIJI ein bestimmtes Limit überschreitet, wird YIN (Schattenseite eines Berges) erzeugt, dem entspricht das Weibliche, Passive, die Erde, die Nachgiebigkeit, die schwarze Farbe und die gerade Zahl. YIN und YANG sind im Fluss und gebären die zahllosen Muster der Existenz. Man glaubt zwei Fische zu sehen, die im Wasser miteinander gleiten. Dieses harmonische Motiv ist eine Beschreibung des Universums auf einen Nenner gebracht. Durch die wechselseitigen Integrationen und Veränderungen von YIN und YANG wird WUHANG erzeugt; WUHANG ist das fundamentale Element, das das All konstruiert. Eigentlich steht WUHANG für fünf Elemente d. h. Metall(金), Holz(木), Wasser(水), Feuer(火) und Erde(土), die WUANWU bilden. WUANWU ist das Belebte und Unbelebte im Universum.<sup>345</sup> In dieser Formel ist die Beziehung von YIN und YANG die Quintessenz und der Mittelpunkt; in der Chinesischen Naturphilosophie wird die Beziehung zwischen YIN und YANG in vier Grundsätzen zusammengefasst:

- Die komplementäre Polarität von YIN und YANG,
- Die gegenseitig bedingende Abhängigkeit von YIN und YANG,
- Die gegenseitige Kontrolle von YIN und YANG,
- Die Transmutation von YIN und YANG ineinander.

---

<sup>345</sup> Vgl. QI, X./WIE, H. (1998), S. 3.f.

Dementsprechend wurde in Abbildung 42 implizit auch der folgenden Formel gefolgt, nämlich: Umgebung→Unternehmen→**Führungskräfte(-entwicklung) und Unternehmenskultur**→Subsysteme von Unternehmung→alle Produkte →Anpassung und Überleben. In dieser analogen Formel stehen Unternehmenskultur und Führungskräfte(-entwicklung) wie YIN und YANG in der Mitte, dies bedeutet, dass Dynamik, Balance und Integration sowie die Einheit der Gegensätze das Leitbild von den Beziehungen zwischen Führungskräfte(-entwicklung) und Unternehmenskultur sind. Hierbei werden die Führungskräfte(-entwicklung) als das YANG verstanden, die Unternehmenskultur in ihren materiellen und immateriellen Aspekten, die durch Sozialisation der Organisationsmitgliedern und das von Führenden angeleitete Handeln entstanden sind, ist in diesem Sinne wie das YIN. Jedoch sind sie unter den Aspekten der Ganzheitlichkeit sowie der trichotomen Symmetrien nicht so deutlich zu unterscheiden, sie erhalten und entwickeln sich zusammen, sie bedingen und bestimmen einander. In solchen Situationen können Synergieeffekte freigesetzt werden, die nicht nur dem bekannten Grundsatz „das Ganz ist mehr als die Summe seiner Teile“<sup>346</sup> folgen, sondern auch dem Prinzip vom Wasserfass (das Fassungsvermögen wird von der kürzesten Daube determiniert). Während man auf die Unternehmenskultur eingeht, soll die Führungskräfte(-entwicklung) als Kontrast im Kern stehen, aber so, dass extreme Maßnahmen vermieden werden, um eine Harmonie zwischen Unternehmenskultur und Führungskräfte(-entwicklung) zu erzeugen. Das Bild auf der linken Seite der Abbildung 42 weist auch daraufhin, dass die Führungskräfte und Unternehmenserfolge sich als Resultate der symbiotischen Wachstumsprozesse von Führungskräfte(-entwicklung) und Unternehmenskultur bilden. Aus der Integration der Ansätze: Unternehmen „ist Kultur“ und Unternehmen „hat Kultur“ geht hervor, dass sowohl die Führungskräfte(-entwicklung) ein Inhalt von Unternehmenskultur ist, als auch die Unternehmenskultur ein Instrument der Führungskräfteentwicklung ist. Das bedeutet, dass die Unternehmenskultur und die Führungskräfte(-entwicklung) in Symbiose „leben“. Wenn sie in dynamischer Harmonie entwickelt werden, werden die Führungskräfte und die Unternehmenserfolge auch eine positive Entwicklung nehmen, wenn nicht, werden die Führungskräfte oder das Unternehmen in eine Krise geraten.

---

<sup>346</sup> Nagel, G. (1991), S.13.

Vor allem sind Unternehmenskultur und Führungskräfte(-entwicklung) als eine Ganzheit zu betrachten: Einerseits ist die Unternehmenskultur Umgebung und Instrument der Führungskräfte(-entwicklung), andererseits ist die Führungskräfte(-entwicklung) das Ergebnis und der Beweggrund der Unternehmenskultur. So verstanden müssen sie in einer harmonischen Beziehung stehen und die Ausgestaltung oder Änderung des einen beeinflusst auch den anderen, weil dadurch das Systemgleichgewicht gestört und eine neue Abstimmung zwischen den Systemelementen notwendig wird.

### **3. Methodik der Unternehmenskulturanalyse**

Nach der konzeptuellen und strukturellen Darstellung von Unternehmenskultur und Führungskräfte(-entwicklung) wird in diesem Kapitel mehr auf die praktische Anwendung von Unternehmenskultur eingegangen und auf die Umsetzung von theoretischen Erkenntnissen in die Praxis. Die Theorien liefern nur die Grundkontur und allgemeine Beschreibung der erforschten Gegenstände, dementsprechend braucht man klare Konzepte und geeignete Instrumente, um die Gegenstände ausführlicher zu beobachten und zu beschreiben. Dies eröffnet aber auch die Möglichkeit, die objektive Welt zu gestalten oder zu verändern. Die nachstehenden Kapitel verfolgen auch diese Intentionen: Im Kapitel 3 werden die Methoden als Richtlinie für die Unternehmenskulturanalyse vorgegeben, im Kapitel 4 werden die Methoden exemplarisch demonstriert und im Kapitel 5 werden die in den vorangegangenen Kapiteln entwickelten Aspekte als Kontextbedingungen für Führungskräfteentwicklung genutzt, um schließlich im 6. Kapitel den Aufbau von interkulturellen Managementteams zusammenfassend zu erörtern.

Die Unternehmen bestehen, wie gezeigt wurde, aus objektiven und subjektiven oder genauer intersubjektiven Faktoren und die Unternehmenskultur hat unbestritten Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg und die Führungskräfteentwicklung. Die Unternehmenskulturforschung kann zur Reduktion von Komplexität beitragen. In diesem Sinne benötigt aus der Sicht der Integration heraus - trotz verschiedener Ziele - die Unternehmenskultur nicht nur die Interpretationen als wichtige Gestaltungselemente in der Unternehmung und braucht dafür nicht nur das wissenschaftliche Verständnis der allgemeinen Organismen und grundlegenden Konstrukte, sondern auch die praxisbezogene Erfassung der detaillierten gegenwärtigen (Ist) und zukünftigen (Soll) Eigenschaften der Unternehmung. In diesem Kapitel wird die Methodik für die Erfassung und Analyse von Unternehmenskultur dargelegt; für diese Methodik kann eine Metapher aus dem informationswissenschaftlichen Terminus „System-Software“ abgeleitet werden: Sie wird als eine Plattform oder Betriebssystem benutzt, sie richtet sich auf das praktische Problemlösen, jedoch kann sie nicht direkt die Probleme in der Praxis meistern, sie liefert nur die Instrumente und eine Gebrauchsanweisung. Um dann die konkreten Prob-

leme zu lösen, müssen situationsorientierte „Anwenderprogramme“ genutzt werden bzw. ein konkretes Verfahren zur Unternehmenskulturanalyse angewendet werden.

Hier werden zuerst die Zielsetzung (warum) und die Veranlassungen (wann) der Unternehmenskulturanalyse beschrieben (3.1), danach werden Vorüberlegungen zur Unternehmenskulturanalyse dargestellt (3.2), damit Praxis und Theorie eine annähernd einheitliche Auffassung von Unternehmenskultur aufgreifen können. In den folgenden Abschnitten 3.3, 3.4, 3.5 werden die nach integrativen Ansätzen ausgewählten drei Methoden auf unterschiedlichen Unternehmenskulturebenen dargestellt. Diese Gliederung impliziert die in Abbildung 49 visualisierte Vorgehensweise vom Management der Unternehmenskultur.

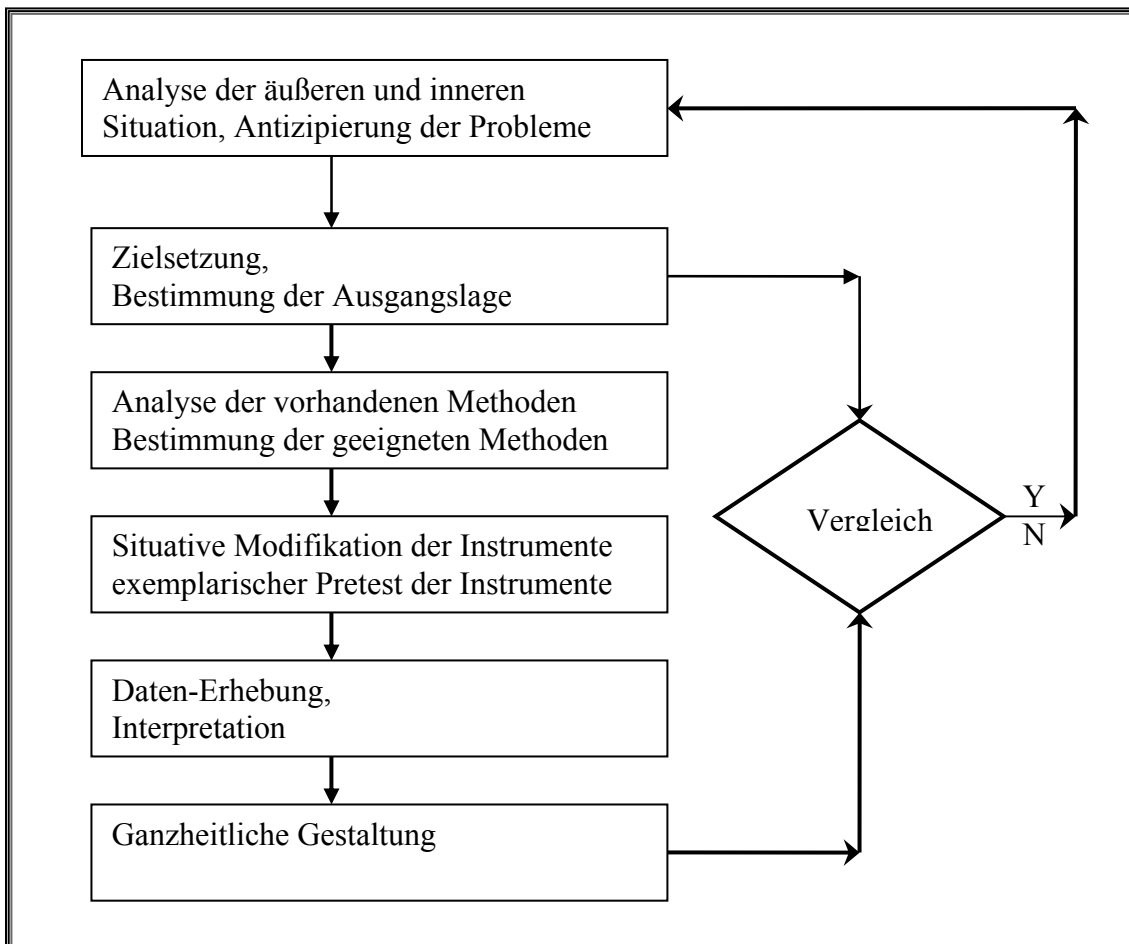


Abbildung 43. Vorgehensweise der Gestaltung von Unternehmenskultur.<sup>347</sup>

<sup>347</sup> Vgl. Mit vier Phasen: Diagnose des Ist-Zustands, Neukonzeption des Soll-Zustands, Identifikation von Barrieren und Umsetzungsmaßnahmen in spiralförmigem Kultur-Entwicklungs-Modell, vorgelegt von Hilb, M. (2000), S. 85. beinhaltet auch analoge Ideen. Auch Vgl. Fankhauser, K. (1996), S. 381. ff.

### 3.1 Anlässe und Zielsetzung der Unternehmenskulturanalyse

Bei integrativen Ansätzen besteht der Endzweck der Untersuchung von Unternehmenskultur zumeist in Gestaltungsaufgaben oder diese werden zumindest bevorzugt; trotz fehlender Theorien wird versucht, dem Praktiker Handlungsregeln in die Hand zu geben<sup>348</sup> und obwohl die Gestaltung von Unternehmenskultur kurzfristig und einfach nicht möglich ist, wohl aber in einem langfristigen, sorgfältig geplanten und gesteuerten Entwicklungsprozess<sup>349</sup>, wird in der Mehrzahl der Literatur die Gestaltung von Unternehmenskultur als permanente Aufgabe der Führenden aufgefasst. In unterschiedlichen Konstellationen lässt sich die Gestaltung in Kultivierung, Pflege und Veränderung differenzieren. Um allerdings die Unternehmenskultur zweckmäßig zu gestalten, muss man zuerst die äußere Umgebung und die inneren Zustände detailliert analysieren, damit die Problembereiche bestimmt werden können und die Anlässe für die Gestaltung gefunden werden können. Danach werden die Ziele entsprechend der Situation und der unternehmerischen Strategie festgelegt, dies kann den Ausgangspunkt für die Gestaltung von Unternehmenskultur liefern.

#### 3.1.1 Anlässe

Die Unternehmenskultur als Derivat von Unternehmensprozessen befindet sich in einem permanenten Wandel in sich und mit der Gesellschaft. In verschiedenen Entwicklungsphasen und entscheidenden Angelpunkten stellen die kritische Überprüfung und gegebenenfalls Revision der Unternehmenskultur eine Daueraufgabe dar, weil das Verstehen einer Unternehmenskultur und die Beachtung ihrer Regeln, Rituale und Werte ein wesentlicher Baustein für jede Art von Entwicklungsarbeit mit dem Management und den Mitarbeitern ist<sup>350</sup>, damit neue Wege in Krisen oder im Wachstum vorausschauend gefunden werden und auch die im Laufe der Entwicklung entstandene Starrheit beseitigt wird und die energische Anstöße für die Unternehmensentwicklung gegeben werden. Hierbei müssen die Führenden Sensibilität für Veränderung und Risiken haben und das Kulturbewusstsein in die Mitte der alltäglichen Aktivitäten stellen, so dass die die Probleme auch als Anlässe für das Überleben und die Entwicklung des Unterneh-

---

<sup>348</sup> Vgl. Fankhauser, K. (1996), S. 97.

<sup>349</sup> Vgl. Schwarz, G. (1989), S.240.

<sup>350</sup> Vgl. Heinze, R. (2004), S. 66.

mens begriffen werden können. Nach Fankhauser (1996), Sackmann (2002) und Kiessling (1996) gibt es beispielsweise folgende Anlässe:

1. Mangelnder Fit im Allgemeinen zwischen Unternehmenskultur und Umwelt und der Umkultur - im speziellen hervorgerufen durch:

- sehr hohe Dynamik und Komplexität der Umweltanforderungen,
- technologischen Wandel und technische Trendbrüche (neue Märkte oder Teilmärkte),
- „plötzliche“ Wettbewerbsintensivierung in einer Branche,
- gesellschaftlicher Wertewandel,
- Kooperationen (Franchising, Lizenzvergabe, Projektkooperationen),
- Ausdehnung der Geschäftstätigkeit auf andere Branchen, Länder oder gar Kulturkreise (Diversifikation, Internationalisierung etc.),
- politische Veränderungen.

2. Mangelnder Fit zwischen der Unternehmenskultur und der Strategie, verursacht durch:

- zwanghaft drastische Änderungen der Strategie, die eine neue Identifikation und Akzeptanz bedingen,
- Unternehmenszusammenschlüsse (Akquisitionen, Fusionen).

3. Mangelnder Fit zwischen der Unternehmenskultur und der Struktur aufgrund:

- organisatorischer Veränderungen,
- der Struktur inhärenter Störungen im Sinne einer Überkomplizierung, Übersteuerung und Überstabilisierung,
- schnelles Wachstum,
- Änderung des Aufgabenprofils oder der Produktpalette,
- Neustrukturierung oder Umstrukturierung oder sogar Reengineering des Unternehmens,
- Umzug der Betriebsstätte und Neuorganisation,
- Anwendung neuer Techniken oder Verfahren.

4. Unstimmigkeiten in der Unternehmenskultur selbst, die dazu führen, dass sie ihre Funktionen nicht mehr wahrnehmen kann, hervorgerufen durch:

- einen mangelnden Intra-Fit,
- zu schwache oder zu starke Ausprägungen einzelner Kulturdimensionen,
- eine mangelnde Abstimmung zwischen der Unternehmenskultur und den Subkulturen, repräsentativ: mangelnde Integration nach einem Unternehmenszusammenschluss oder einer Kooperation,
- einen zu tiefen Verbreitungs- und Verankerungsgrad,
- pathologische Kulturen,
- eine schlechte Sozialisation neu eingetretener Mitglieder.

5. Probleme im Personalbereich, verursacht durch:

- Führungswechsel an der Spitze der Organisation oder Wechsel des Managements, die daraus resultierende Erschütterung der alten Unternehmenskultur,
- Veränderungen im Arbeitsbereich, ausgelöst z.B. durch Anpassungen der Strategie oder der Struktur, die die Mitarbeiter tangieren und zu Widerständen, Ungewissheit, Orientierungslosigkeit oder Angst bei ihnen führen.<sup>351</sup>

### 3.1.2 Zielsetzung

Aufgrund der Anlässe und der unternehmerischen Strategie werden die Ziele der Unternehmenskulturanalyse bestimmt, d.h., die Zielsetzung müssen der Umgebung, den gegenwärtigen Zuständen und der künftigen Tendenz des Unternehmens entsprechen. Diese Ziele können auch die Inhalte der Gestaltungsmaßnahmen sein, die Gestaltung von Unternehmenskultur ist als zielbezogene Gestaltung anzusehen, die letztlich der „langfristigen Überlebenssicherung und erfolgreichen Entwicklung von Unternehmen“<sup>352</sup> dienen soll. Im Allgemeinen werden für die Unternehmenskulturanalyse folgende Ziele genannt:

- Darstellung der Ist- Zustandes der Unternehmenskultur

Zweifelsohne besitzt jedes Unternehmen eine eigene und einzigartige Unternehmenskultur, die stets ein durch Percepta manifestiertes bestimmtes Werte- und Grundprämissensystem aufweist, als Ist-Kultur bezeichnet werden kann und sich

---

<sup>351</sup> Vgl. Fankhauser, K. (1996), S. 381.ff.; Sackmann, S. A. (2002), S. 89.; Kiessling, W. F./ Spannagl, P. (1996), S. 43. ff. Schwarz, G. (1989)

<sup>352</sup> Schwarz, G. (1989), S. 185.



mehr oder weniger von den in anderen Unternehmen geltenden Kulturen unterscheidet. Zu betrachten ist, dass die Ist-Kultur eines Unternehmens stets auch von der "Umweltkultur" abhängt und deshalb mit dieser im Zusammenhang gesehen werden muss.<sup>353</sup> Um die eigene Unternehmenskultur besser zu verstehen oder überhaupt einmal zu erkennen, soll die Darstellung der Ist-Kultur als Anfang der Analyse von Unternehmenskultur angesehen werden; dies bildet die Grundlage für weiteren Gestaltungsmaßnahmen.

- Konzipierung der Soll-Unternehmenskultur

Wenn Soll-Kultur dem unternehmensstrategisch Wünschenswerten entspricht, dann wäre die Soll-Kultur die optimale Kultur<sup>354</sup>, die Konzipierung der Soll-Kultur ist also Strukturierungsarbeit. Ausgangspunkt sind zumeist die durch Ist-Kulturanalyse gewonnenen Erkenntnisse und die Intention liegt häufig in der Verbesserung oder Erhaltung und Entwicklung, „Oft verhält es sich so, dass sich das Bild von der Soll-Kultur erst während der Strategieformulierung herauskristallisiert oder im Zuge dieses Prozesses an Konturschärfe gewinnt.“<sup>355</sup>

- Vergleich der Ist- und Soll-Unternehmenskultur

Während die Darstellung des Ist-Zustandes der Unternehmenskultur und die Konzipierung der Soll-Unternehmenskultur die Voraussetzungen der Gestaltung liefern, ist der Vergleich der Ist- und Soll-Unternehmenskultur ein bedeutsamer unabdingbarer Ausgangspunkt für die Unternehmensführung.

- Unterstützung der Strategie

Zur Beziehung zwischen Unternehmenskultur und die Strategie gibt es fast unübersehbar viele Darstellungen in der Literatur, kürzlich weist Hinterhuber(2004) daraufhin, „Viele gute konzipierte Strategien und Aktionspläne scheitern in der Praxis, weil sie nicht mit der in der Unternehmung vorherrschenden Unternehmungskultur übereinstimmen.“<sup>356</sup> Jedoch ist das Verhältnis von Strategie und Kultur ambivalent: Wenn ein Unternehmen eine erfolgreiche Strategie aufbauen will, muss es diese durch eine entsprechende kulturelle Verankerung abstützen; andererseits verursacht

---

<sup>353</sup> Vgl. Voigt, K. (1996), S. 47.

<sup>354</sup> Vgl. Rühli, E. (1990), S. 190.

<sup>355</sup> Voigt, K. (1996), S. 47.

<sup>356</sup> Hinterhuber, H. H. (2004), S. 51.

eine starke Unternehmenskultur mit hohem Verankerungsgrad den Effekt eines Wahrnehmungsfilters, welcher die Strategiewahl des Unternehmens beeinflusst: Das Unternehmen ist nicht mehr in der Lage, Umweltsignale richtig zu interpretieren und den Anpassungszwang zu einer strategischen Neuorientierung wahrzunehmen, deshalb müssen die Führenden, besonders die an der Spitze eine kulturelle Flexibilität behalten.<sup>357</sup>

- Personalentwicklung

Unbestritten ist der Zusammenhang zwischen einer lebhaften und gelebten Unternehmenskultur und einer aus ihr abgeleiteten adäquaten Personalentwicklung. Für die Personalentwicklung als Subsystem des Systems Unternehmen ist die Unternehmenskultur in zweifacher Hinsicht relevant: Zum einen kann Personalentwicklung als Institution betrachtet werden, die auf die Unternehmenskultur als Umwelt trifft. Diese Umwelt schafft Möglichkeiten und Grenzen und ist in einem näher zu bestimmenden Umfang durch Personalentwicklung gestaltbar. Zum anderen ist Personalentwicklung selbst Ausdruck der Kultur und ihre Arbeitsweise Manifestation unternehmensspezifischer Grundannahmen, Werte und Normen. An anderer Stelle wurde bereits auf den Zusammenhang von Akzeptanz und Verinnerlichung der Unternehmenskultur durch die Mitarbeiter und eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung hingewiesen. Der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Personalentwicklung besteht nun darin, dass die Qualität der Mitarbeiter ebenfalls maßgeblich den Erfolg eines Unternehmens bestimmt. Die personalwirtschaftlichen Funktionen bilden eine breite Basis für Maßnahmen zur Gestaltung der Unternehmenskultur, im Gesamtkontext kulturgestaltender Maßnahmen nimmt die Personalentwicklung mit kulturellen Inhalten und Zielsetzungen den breitesten Raum ein.<sup>358</sup>

- Führungskräfteentwicklung

Die Erfolge der Führungsperson als **Urheber, Träger und Gestalter** der Unternehmenskultur hängen stark von den kulturellen Umfeldbedingungen ab,<sup>359</sup> nach Schein ist Führungsqualität die Fähigkeit mit Unternehmenskultur umzugehen, die durch automatische Filter die Führenden kontrolliert, mehr als dass die Führenden

---

<sup>357</sup> Vgl. Pümpin, C./ Koller, H. (1990), S. 303. ff.

<sup>358</sup> Vgl. Schwarz, G. (1989), S. 248.; Marré, R. (1997), S. 83.

<sup>359</sup> Vgl. Bromann, P. (1992), S. 88.

die Unternehmenskultur kontrollieren.<sup>360</sup> In diesem Sinne bringt die Analyse der Ist-Kultur einen sinnvollen Hintergrund für die Führungskräfteentwicklung, die Bestimmung der Soll-Kultur zeigt die Richtung für die Führungskräfteentwicklung auf. Kulturanalyse ist auch ein fundamentales Instrument für Führungskräfteentwicklung, sie kann die Wissensbefunde und Denkweisen der Mitarbeiter ermitteln.

- Teamentwicklungen

Teams werden schneller arbeitsfähig gemacht, gegenseitiges Verstehen und gute Zusammenarbeit werden gefördert, jedoch ist der Kern des Teams der Teamgeist, der parallel und manchmal vermischt mit Unternehmenskultur ist; die Analyse von Unternehmenskultur liefert auch Instrumente und somit die Basis für die Teamentwicklungen.

- Fusionen

Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Ausgangskulturen können konkret erfasst und die Erkenntnisse für die Gestaltung des Integrationsprozesses genutzt werden.

- Veränderungsprozesse

Um z. B. bei Neuausrichtung des Unternehmens bzgl. Kundenorientierung die bisherigen Wertehaltungen zu erkennen, organisationstypische Widerstände zu verdeutlichen, gezielte Interventionen zu planen und umzusetzen.

- Standortbestimmung

Um aufzuzeigen, welche Werte und Einstellungen für angestrebte Unternehmensziele förderlich oder hinderlich sind; um gezielte Maßnahmen auf Organisations-, Team-, Personenebene einzuleiten.

- Erhöhung der Identifikation

- Sensibilisierung der Mitarbeiter und Förderung des Bewußtseins der Mitarbeiter für wichtige Sachverhalte wie Verbesserung von Abstimmungsprozessen und konstruktive Konfliktaustragung.

- „Remotivation“ der Mitarbeiter

- Durch Kulturtradierung erreicht man die Übereinstimmung von persönlichem Handeln mit den Zielen und dem Handeln der Unternehmung.

---

<sup>360</sup> Vgl. Schein, E. H. (1991), S. 36.

- Entwicklung und Veränderung der Unternehmenskultur
- Erhaltung und Verstärkung der Unternehmenskultur
- Finden von Ansatzpunkten zur Problemanalyse und Problemlösung in Krisensituationen

### 3.2 Vorüberlegungen der Methoden für Unternehmenskulturanalyse

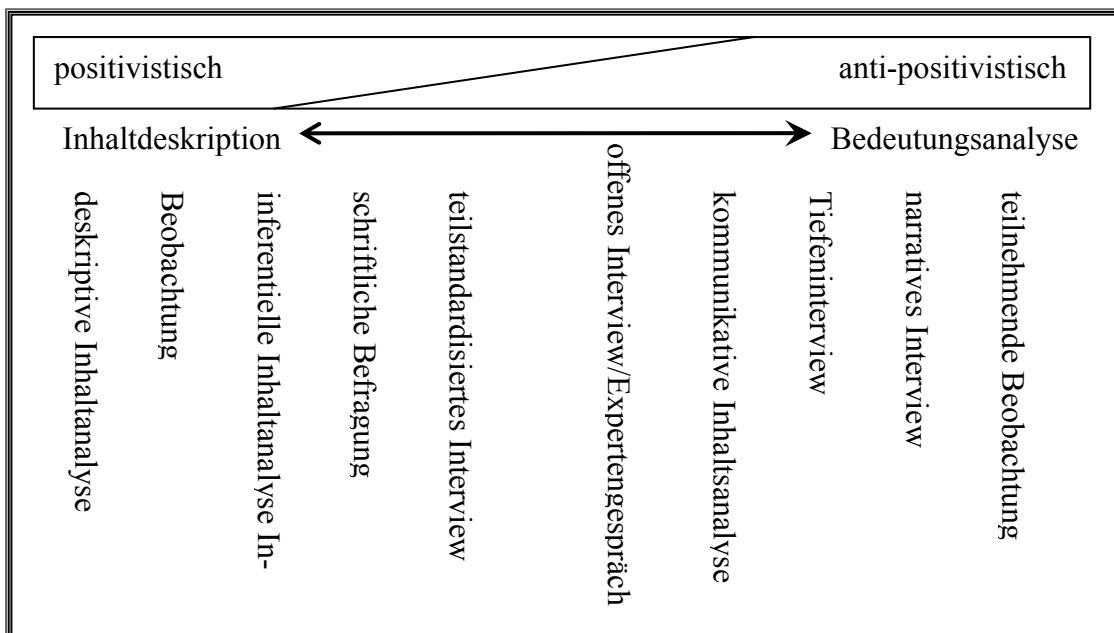
Generell setzt jede Form der Gestaltung von Unternehmenskultur die Kenntnis der Spezifika einer bestimmten Unternehmenskultur voraus, durch Kulturassessment kann diese Kenntnis gewonnen werden. Kulturanalyse als Anfang von Kulturassessment beantwortet die Frage nach der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung einer Unternehmenskultur; je nach der Auffassung von Unternehmenskultur können unterschiedliche Aspekte sowie Vorgehensweisen gewählt werden, hierbei können eine Reihe verschiedener Methoden der Unternehmenskulturanalyse eingesetzt werden.<sup>361</sup> Diese aus der empirischen Sozialforschung und Psychologie verfügbaren Methoden können in zwei Kategorien, nämlich positivistische vs. antipositivistische unterschieden werden, sie können aber auch miteinander kombiniert werden. *„Positivistische Methoden sind dadurch charakterisiert, dass die Operationalisierung vorgängig der Erfassung erfolgt und die Verwendung mehrerer Methoden entweder parallel oder seriell erfolgt, wobei beim letzteren Vorgehen die zu Beginn eingesetzten Methoden zur Operationalisierung des zu untersuchenden Gegenstandes oder zur Vorbereitung der weiteren Untersuchung eingesetzt werden. Die Deskription der Kultur steht im Vordergrund und die Erfassung wird strikte von der Auswertung getrennt. Anti-positivistische Methoden hingegen zeichnen sich dadurch aus, dass die Operationalisierung im Verlauf der Erhebung erfolgt, die Erfassung der Organisationskultur in mehreren Zirkeln erfolgt, wobei jeder Zirkel auf den Erkenntnissen des vorhergehenden aufbaut und diese u. U. auch verändert, die Erfassung der Bedeutungsinhalte im Zentrum der Forschungsbemühungen steht und die Erfassung und Auswertung der Daten nicht strikt getrennt werden können. Positivistische Methoden werden aufgrund des ontologischen und epistemologischen Standpunktes vorwiegend im „social fact paradigm“, im „social behaviour paradigm“ und im inte-*

---

<sup>361</sup> Vgl. Sackmann, S. A. (2002), S. 117. f.

grativen Ansatz verwendet, anti-positivistische vor allem im „social definition paradigm“ und beschränkt auch im integrativen Ansatz.<sup>362</sup>

Möglich Datenerhebungsinstrumente zur Analyse einer Unternehmenskultur können auf einem Kontinuum von positivistisch bis anti-positivistisch dargestellt werden, hier finden sich zusätzlich zu den beiden Extrempositionen der deskriptiven Inhaltsanalyse und der Beobachtung noch die inferentielle Inhaltsanalyse, die schriftliche Befragung, das teilstandardisierte Interview, das offene Interview/Expertengespräch, die kommunikative Inhaltsanalyse, das Tiefeninterview, das narrative Interview und die teilnehmende Beobachtung<sup>363</sup>, deren kontinuierliche Beziehung in Abbildung 44 visualisiert wird.



**Abbildung 44. Kontinuierliche Beziehung von positivistischen und anti-positivistischen Methoden**

Quelle: Fankhauser, K. (1996), S. 220.

Jede der Erhebungsmethoden für die Unternehmenskulturanalyse hat ihre Vorteile und Nachteile, in der Praxis gibt es keine „beste“ einzelne Methode, die in jeder Situation und zu jedem Zweck passt. Es ist wichtig und notwendig, die jeweiligen Vor- und Nachteile der einzelnen Erfassungsmethode zu erkennen, und je nach Tiefe und Umfang der zu erfassenden Unternehmenskultur wird die geeignete Methode situativ bestimmt.

<sup>362</sup> Fankhauser, K. (1996), S. 219

<sup>363</sup> die ausführliche Beschreibung von positivistischen und anti-positivistischen Methoden siehe Fankhauser, K. (1996), S. 225.-274.; Sackmann, S. A. (2002), S. 121.-135.; Kromrey, H.(2001), S. 297.-382.; Schwarz, G. (1989), S. 192.- 196..

In Abbildung 45 vergleicht Fankhauser (1996) die positivistischen und anti-positivistischen Methoden der Unternehmenskulturerfassung.

	<b>Erfassung der Organisationskultur mittels</b>	
	<b>positivistischer Methoden</b>	<b>anti-positivistischer Methoden</b>
<b>Charakterisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur ist objektiv messbar</li> <li>• systematische, geplante Erfassung (z.B. im Rahmen eines Kultur-Workshops oder Audits)</li> <li>• Methodenvielfalt resp. -pluralismus gefordert</li> <li>• Bezug eines externen Beraters empfohlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung erfolgt aus der Sicht der Befragten</li> <li>• Interviewer legt Interpretationsebene fest</li> <li>• meistens eine Einzelfallstudie</li> <li>• z. T. als qualitative Vorstudie konzipiert oder zur nachträglichen Verifizierung</li> </ul>
<b>Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beobachtung</li> <li>• Dokumentenanalyse</li> <li>• schriftliche Befragung</li> <li>• mündliche Interviews</li> <li>• PC-Expertensysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualitative Dokumentenanalyse</li> <li>• teilnehmende Beobachtung</li> <li>• qualitatives Interview</li> <li>• tiefenpsychologisches Interview</li> <li>• Gruppendiskussionen</li> <li>• „Denke laut“-Verfahren</li> <li>• Verfassen von Geschichten</li> </ul>
<b>Dateninterpretation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „social fact paradigm“: Kultur ist messbar, damit sind die erhobenen Daten objektiv, man muss nur die "richtigen" Fragen stellen</li> <li>• „social behaviour paradigm“: es gilt eingeschränkt dasselbe wie für das „social fact paradigm“</li> <li>• integrativer Ansatz: die Daten sind mittels anti-positivistischer Methoden zu verifizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „social definition paradigm“: Interpretation der Daten erfolgt aus der Sicht der Befragten</li> <li>• integrativer Ansatz: Interpretation der Daten erfolgt aus der Sicht der Befragten, die Ergebnisse dienen zur Verifizierung von mittels positivistischer Methoden erhobenen Daten</li> </ul>

**Abbildung 45. Vergleich der Erfassung der Unternehmenskultur mittels positivistischer und anti-positivistischer Methoden**

Quelle: Fankhauser, K. (1996), S. 274.

Wie das entwickelte Konzept und Konstrukt der Unternehmenskultur gezeigt hat, wird die Unternehmenskultur durch Komplexität und Vielfalt charakterisiert, demzufolge kann eine einzelne Methode nicht das ganzheitliche Gebilde der Unternehmenskultur beschreiben. Zur „vollständigen“ Erfassung der Unternehmenskultur sollen sowohl positivistische als auch anti-positivistische Methoden verwendet werden, so dass ein Me-

thodenpluralismus zugrunde gelegt wird. Allerdings determinieren Gegenstand und Erkenntnisinteressen die Methodologie und die einzusetzenden Methoden,<sup>364</sup> hier besteht die Unternehmenskultur aus drei Ebenen, Percepta, Werte und Grundprämissen, je nach den Eigenschaften der Ebenen und den Gestaltungszielen sollen geeignete Methoden ausgewählt werden.

Wegen der Sichtbarkeit und Objektivität der Perceptaebene kann dort vornehmlich die Beobachtungsmethode ausgewählt werden, die Dokumentenanalyse und Firmenrundgang einschließt; infolge der Vorbewusstheit der Wertebene kann man die in der empirischen Sozialforschung angewandeten Werthaltungsbefragungen durchführen,<sup>365</sup> jedoch um besser vergleichen zu können, werden quantitative standardisierte Fragebögen benutzt; zur Erfassung der Grundprämissenebene kann wegen der Unbewusstheit nicht unmittelbar und vereinfacht erhoben werden, auch werden die Grundprämissen von der Gesellschaft beeinflusst oder durch Sozialisation aus der Gesellschaft übernommen. Deshalb können die Grundprämissen als Selbstverständlichkeiten auf „etwas“ im Alltäglichen projiziert werden, z. B. Sprichwort, Gewohnheit, Habitus etc. Unter dieser Voraussetzung wird oft zuerst ein narratives Interview als Auslöser eingesetzt und dann aufgrund der so gewonnenen Erkenntnisse wird mithilfe einer teilnehmenden Beobachtung der Kern der Unternehmenskultur erschlossen. Die obige Kombination der Erfassungsmethoden kann auch nach ihrer Eignung zur qualitativen und quantitativen Erfassung der Unternehmenskultur unterschieden werden<sup>366</sup>, der Unterschied beider Verfahrenstypen liegt darin, dass sich die quantitativen Verfahren zur Erfassung von Unternehmenskultur vorwiegend der direkten Erfassungsmethoden der empirischen Sozialforschung bedienen, während die qualitativen Verfahren eher verstehend-interpretative Methoden anwenden. Präziser ausgedrückt beruht der unterschiedliche Methodenansatz ursprünglich auf dem Verständnis von Unternehmenskultur; Quantitative Erfassungsmethoden basieren auf der funktionalistischen Sichtweise (ein Unternehmen hat eine Kultur), qualitative Methoden auf der interpretativen Sichtweise (ein Unternehmen ist eine Kultur)<sup>367</sup>. Hier werden die Erfassungsmethoden der Wertebene und der Grund-

---

<sup>364</sup> Vgl. Lamnek, S. (2001), S. 265.

<sup>365</sup> Vgl. Weßling, M. (1992), S. 110.

<sup>366</sup> Vgl. Schwarz, G. (1989), S. 192.

<sup>367</sup> Vgl. Weßling, M. (1992), S. 109.

prämissenebene in quantitativ und qualitativ eingeteilt und die Perceptaebene mit der Beobachtung nur als Beschreibung der Wirklichkeit kategorisiert.

Nach der hier vertretenen Auffassung von Unternehmenskultur wird nachfolgende Vorgehensweise für die Erfassung der Unternehmenskultur empfohlen: Dokumentenanalyse → Firmenrundgang → Befragung mit standardisiertem Fragebogen → narratives Interview → teilnehmende Beobachtung. Diese Vorgehensweise kommt von der Oberfläche allmählich zur Tiefen-Ebene der Unternehmenskultur, sie entspricht auch der „Kulturzwiebel“ mit der Schrittfolge von außen nach innen.

Bei dem hier entwickelten Konstrukt der Unternehmenskultur als auch bei den Definitionen der Unternehmenskultur in der Literatur stehen die Werte im Zentrum, die explizit oder implizit für einen Einzelnen oder ein soziales Aggregat kennzeichnend sind und die die Auswahl der zugänglichen Vorgehensweisen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflussen.<sup>368</sup> Die Werte werden in gewissem Maß durch Verhalten und Artefakte ausgeprägt, andererseits drücken die Werte die Grundprämissen aus und die Werte werden von den Grundprämissen als „Antriebskraft“ angetrieben. Das Verfahren der Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse über die Unternehmenskultur ist prozedural von der Vorgehensweise zur Erfassung der Unternehmenskultur getrennt, d.h. man geht nicht wie in der Kulturzwiebel ordentlich von außen nach innen, sondern wie eine erfolgreiche Suchstrategie in der künstlichen Intelligenz zeigt, mittendurch. Das Verfahren besteht darin, erst alle mit unterschiedlichen Methoden gewonnenen Materialien durchzulesen, dann einen Schwerpunkt der Modifikation oder tiefergehenden Interpretation der mit standardisierten Instrumenten gewonnenen Erkenntnisse von der Wertebene festzulegen, danach die Erkenntnisse aus der Percepta-Ebene als Ausprägung der Werte mit induktiven Methoden bezüglich ihrer Konsequenz für die Wertebene zu verifizieren und dann die Erkenntnisse aus Tiefen-Ebene der Unternehmenskultur mit deduktiven Methoden auf der Wertebene zu ergänzen und zu vervollkommen. So kann man eine starke Basis für die Gestaltung der Unternehmenskultur ökonomisch bereitstellen.

---

<sup>368</sup> Vgl. Rosenstil, L. von (1990), S. 132. ff.



### 3.3 Beobachtungsmethoden

Hier wird eine Erfassung der Unternehmenskultur angestrebt, die der Komplexität der Unternehmenskultur gerecht wird, an den objektiven Fakten ansetzt und sich dann sukzessive in die Tiefe bewegt. Mit der Verwendung von positivistischen Erfassungsmethoden werden objektive Fakten erhoben, anschließend wird die vorhandene Oberflächenstruktur der Unternehmenskultur mit anderen Methoden hinterfragt, um zugrundeliegende Annahmen aufzudecken.<sup>369</sup> Im Allgemeinen gilt die Beobachtung als wichtigste positivistische Erfassungsmethode, die sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch im Alltag am meisten benutzt wird, um etwas über die Welt zu erfahren. Die Beobachtungsmethoden sind sowohl in ihren qualitativen als auch in quantitativen Ausprägungen beschrieben worden<sup>370</sup>. Allerdings zielt die Beobachtung als eine Art Vorstufe der Kulturerfassung in diesem Abschnitt vornehmlich auf das Sammeln von Rohmaterial für die weitere qualitative und quantitative Forschung von Unternehmenskultur ab, „das Ziel dieser Vorstufe ist es, einen ersten, groben Überblick über die Organisationskultur zu gewinnen, welcher anschließend zur organisationsspezifisch(er)en Konzipierung des weiteren Vorgehens resp. der einzusetzenden Methoden verwendet wird“<sup>371</sup>, deshalb stellt die Beobachtung einen separaten Teil dieser Arbeit dar. Beobachtung erfasst direkt wahrnehmbare Tatbestände, sie bezieht sich auf äußerliche Merkmale wie Aussehen, Kleidung, Verhaltensweisen, Mimik, Gestik und Tonfall, nicht jedoch auf mentale Zustände (Einstellungen, Wissen, Gefühle)<sup>372</sup>. Der Unterscheid zwischen wissenschaftlicher Beobachtung und Alltagsbeobachtung ist die Orientierung an den allgemeinen Kriterien der Wissenschaftlichkeit.

*„Die wissenschaftliche Beobachtung*

*1 dient einem bestimmten Forschungszweck,*

*2 wird „systematisch geplant und nicht dem Zufall überlassen“,*

*3 wird „systematisch aufgezeichnet und auf allgemeinere Urteile bezogen“, stellt keine*

*„Sammlung von Merkwürdigkeiten“ dar,*

---

<sup>369</sup> Vgl. Fankhauser, K. (1996), S. 227.

<sup>370</sup> Vgl. Hug, T. (2001), S. 23.

<sup>371</sup> Fankhauser, K. (1996), S. 227.

<sup>372</sup> Vgl. Scholl, A. (2001), S. 223.

4 wird „wiederholte(n) Prüfungen und Kontrollen hinsichtlich der Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Genauigkeit unterworfen (...), gerade so wie alle andere wissenschaftlichen Beweise“.<sup>373</sup>

Die wissenschaftliche Beobachtung hat fünf wesentliche Elemente im Forschungsprozess zu beachten und zu kontrollieren:

- „• das Beobachtungsobjekt (Gegenstand der Beobachtung),
- das Beobachtungssubjekt (die Beobachtenden),
- die Umstände der Beobachtung (das Beobachtungsfeld),
- die Mittel der Beobachtung (menschliche Sinnesorgane, technische Apparate etc.)
- die (impliziten oder expliziten) theoretischen und methodologischen Annahmen und Voraussetzungen, die zur konkreten Ausformung der genannten Elemente führen.“<sup>374</sup>

Nach Fankhauser (1996) stellt die Beobachtung des Betriebsalltages eine der wichtigsten Kulturerfassungsmethoden dar und „bringt immer noch die besten Resultate bei der Kultur-Analyse“<sup>375</sup>. Sie ist geeignet für die Erfassung der Unternehmenskultur über Indikatoren. „Indikatoren der Unternehmenskultur sind physisch beobachtbar, abfragbar oder aus Dokumentationen ableitbar. Zu ihrer Messung muss allerdings, zunächst ein Satz von Merkmalen mit Merkmalsausprägungen als theoretischen Konstrukten definiert werden.“<sup>376</sup> Die Indikatoren schließen die im Vordergrund stehenden kommunika-tions- und handlungsorientierten Symbole (d.h. Sprache und Verhaltensweisen) und die nur beschränkt beobachtbaren objektorientierten Symbole hingegen (Z.B. Logos, Gebäude, Kleidung etc.) ein. Jedoch sind schriftlich festgehaltene objektorientierte Symbole wie Strategien, Geschäftsberichte und andere Dokumente die Erfassungsgegenstände der Dokumentenanalyse. Die Beobachtung werden entweder immer alltäglich, d.h. „informell“ und ohne besonderen Anlass bei jeder sich bietenden Gelegenheit oder speziell anlässlich von „offiziellen“ Begebenheiten wie Sitzungen oder speziell für die Kulturanalyse durchgeführten Veranstaltungen wie Firmenrundgängen, Interview, Workshops etc. vorgenommen.<sup>377</sup> Inzwischen wird der Firmenrundgang von vielen

---

<sup>373</sup> Lamnek, S. (2001), S. 265.

<sup>374</sup> Ebd. S. 270.

<sup>375</sup> Nagel, G. (1991), S. 74.

<sup>376</sup> Drumm, H. J. (1991), S. 167.

<sup>377</sup> Vgl. Fankhauser, K. (1996), S. 242. f.

Autoren z. B. Pümpin /Kobi /Wüthrich (1985), Schwarz (1989), Nagel (1991) und Sackmann (2002) als wichtige Beobachtungsweise bezeichnet.

Um Beobachtungen bzw. Firmenrundgänge effektiv, absichtsvoll und effizient durchzuführen, sollen aufgrund der vorhandenen Informationen über das zu beobachtende Unternehmen sorgfältige und ausführliche Vorbereitungen stattfinden, dafür hat die Dokumentenanalyse große Bedeutung. „Den Ausgangspunkt der Erhebung bildet die Dokumentenanalyse. Sie kann ebenso Hinweise auf kulturprägende Ereignisse und Personen geben, wie auf Leitbilder und habitualisierte Handlungen. ...Die Dokumentenanalyse ist daher eher für die Vorbereitung der weiteren Erhebungsschritte geeignet. Vertiefende Fragen und unternehmungsindividuelle Schwerpunkte können abgeleitet werden.“<sup>378</sup> Im weiteren Sinne sind Dokumente sowohl herkömmliche schriftliche Unterlagen wie Zeitungen, Statistiken, wissenschaftliche Arbeiten, Memos, Vorschriften, Ordern, Protokolle, Anzeigen, Werbung in Zeitungen etc. wie auch andere Informationsträger z. B. Bilder, Videos, Schallplatten, Kassetten, Werbespots; besonders im Wissens- und Informationszeitalter bilden Dateien aus dem Internet und anderen elektronischen Medien wichtige Dokumenteninhalte.

„So ist Dokumentenanalyse ein Vorgang, der im alltäglichen Leben genauso wie in der wissenschaftlichen Forschung ständig stattfindet – mehr oder weniger bewusst und reflektiert: das Verstehenwollen von Dokumenten. Die Dokumentenanalyse versucht, Dokumente nach festgelegten Messdimensionen systematisch und objektiv (genauer: intersubjektiv) zu analysieren.“<sup>379</sup>

Die nachfolgende Checkliste in Abbildung 46 bezeichnen mögliche wichtige Dokumente für eine Dokumentenanalyse.

---

<sup>378</sup> Schwarz, G. (1989), S. 193.

<sup>379</sup> Denz, H./ Mayer, H. O. (2001), S. 83.

### Checkliste für Dokumentenanalyse

1. Entwicklung, Geschichte
  - Firmengeschichte (Jubiläumsbroschüre, Vorstellungsfilm)
  - Grunddaten zu Firma/Personal Umsatz, Ertrag, Marktstellung, Investitionsrate
2. Geschäftspolitische Dokumente
  - Formulierten Unternehmenspolitik/Geschäftspolitik/Strategie/ Leitbild
  - Geschäftsberichte
  - Traktanden und Protokolle von Geschäftsleitungssitzungen
3. Organisation
  - Organigramme
  - Funktionsdiagramme
  - Beispiele Stellenbeschreibung
4. Mitarbeiterführung
  - Schriftliche Führungsrichtlinien
  - Einführungsschrift für neue Mitarbeiter
  - Aus- und Weiterbildungsprogramme
  - Ausgewählte Personen Kennzahlen (durchschnittliches Dienst- und Lebensalter, Fluktuationsrate, Absenzquote)
  - Qualifikationsbogen
  - Allgemeine Anstellungsbedingungen (inkl. Arbeitszeitregelung)
5. Planungs- und Kontrollsystem
  - Planungsinstrumente Jahrespläne und Budgets
  - Berichte- (z. B. Quartalsbericht)
6. Interne und externe Kommunikation
  - Interne Mitteilungen, Hauszeitungen
  - Werbematerial,
  - Beispiele Öffentlichkeitsarbeit aus den letzten Jahren
  - Beispiel Personalsuchinserat
  - Resultate betriebsinterner Untersuchungen. Imagestudien usw.
  - Mitarbeiterbefragungen
  - Beispiele von Reden
7. Management Dokument
  - Qualitätshandbuch
  - Vorschriften
  - Regeln
8. Internet
  - eigne Webseite
  - Link in anderem Explorer

**Abbildung 46. Checklist für Dokumentanalyse**

Quelle: Modi. nach Kobi, J. M. / Wüthrich, H. A. (1986), S.77.

Auf der Basis der Dokumentanalyse wird sowohl das Grundprofil des zu untersuchenden Unternehmens formuliert als auch die Umgebung der Aufgabe und der Gestaltung der Unternehmenskultur verdeutlicht, dabei können die externen Erfassenden die Angst vor Ungewissheit vermindern und die internen Erfassenden Blinde Flecken verhindern. Auf der Grundlage dieser informationellen und psychischen Vorbereitung kann man dann die Feldbeobachtung bzw. den Firmenrundgang durchführen.

Eigentlich definieren Nagel (1991) und Sackmann (2002) den Firmenrundgang als Anfang der Unternehmenskulturanalyse.<sup>380</sup> Die Aufgabe des Firmenrundgangs beschränkt sich weitgehend auf die Erfassung der sichtbaren Indikatoren der Unternehmenskultur, um die Erkenntnisse aus Dokumentanalyse nachzuprüfen und ein lebendiges Gemälde des Unternehmens auf der kognitiven Ebene zu malen. Mit dem Firmenrundgang sind das äußere Erscheinungsbild der Unternehmung, Raumaufteilung und Raumgestaltung zu erfassen, ebenso ein sichtbares Zeichen der gelebten Unternehmenskultur wie der Zustand der Produktionsanlagen oder die Erscheinungsform der Mitarbeiter einer Unternehmung. Auch die Betonung von Statussymbolen, z.B. reservierte Parkplätze für die Geschäftsleitung, kann erhoben werden.<sup>381</sup>

Der Firmenrundgang wie die Beobachtung kann entweder strukturiert, d.h. mittels Checklisten erfolgen, die die zu beobachtenden kulturellen Aspekte im voraus festlegen oder unstrukturiert, indem der Beobachter subjektiv alles festhält, was er an kulturellen Begebenheiten wahrnimmt. Allerdings wird, um ein zielloses Beobachten zu vermeiden, eine Checkliste für den Firmenrundgang stets empfohlen; in Abbildung 47 wird eine beispielhafte Checkliste für den Firmenrundgang vorgestellt.

Die Dokumentenanalyse und der Firmenrundgang stellen die Instrumente der Erfassung der Oberfläche, der Percepta-Ebene, dar; sie dienen einer Fokussierung der Datensammlung und der Vorbereitung der nächsten Schritte der Unternehmenskulturanalyse.

---

<sup>380</sup> Vgl. Sackmann, S. A. (2002), S. 128.; Nagel, G. (1991), S. 74.

<sup>381</sup> Vgl. Schwarz, G. (1989), S. 194.

## Unternehmenskultur Firmenrundgang

### 1. Äußeres Erscheinungsbild der Firma

#### 1.1 Gebäude

- Stil und Form der Gebäude:  
Zweckbau, Hochhaus, usw.
- Zustand der beobachtbaren Gebäude:  
Fassaden, fehlende Buchstaben bei der Anzeigenschrift usw.
- Größe und Anordnung:  
großzügig dimensioniert, kleinflächig verschachtelt usw.
- geographische Lage:  
Unternehmen als Stadt in der Stadt, Betrieb auf der "grünen Wiesen" usw.

#### 1.2. Umgebung

- Ausgestaltung des Umschwunges:  
Straßenanordnung und -breite, Orientierungstafeln. Kunstgegenstände usw.
- Betriebsareal:  
Sauberkeit, Großzügigkeit, Abgrenzungen gegenüber Außenwelt usw.
- Parkplatzlogik:  
Wer. wo. neben wem? usw.

#### ► Persönlicher Gesamteindruck (Erscheinungsbild der Firma)

- Das äußere Erscheinungsbild der Firma
- wirkt auf mich:
- erinnert mich an:
- erweckt in mir das Gefühl:

### 2. Besucherempfang

#### 2.1. Empfangsraum

- Ausgestaltung:  
Blumen, Marmor. Wartesaalatmosphäre, Bilder des Firmengründers, Firmenpublikationen, usw.

#### 2.2. Empfangs- und Anmelde ritual

- Eindrücke von der ersten Kontaktperson (Portier, Telefonistin. usw.):  
Auskunftsbereitschaft und -kompetent, Auftreten. Umgangsformen, Uniformierung usw.
- Anmeldeverfahren:  
formell/informell, Dauer von wem wird man abgeholt? usw.
- Beantwortung eingehender Telefonate:  
Ton, Takt. Umgangsformen usw.
- Betreuung der übrigen Besucher:  
Hilfsbereitschaft usw.

#### ► Persönlicher Gesamteindruck

- Der erlebte Empfang in dieser Firma
- wirkte auf mich:
- lässt sich vergleichen mit:

### 3. Eindrücke während des Rundgangs

#### 3.1. Begleitperson

- Schilderung und Ausführungen während des Rundganges:  
erzählte Geschichten, beschriebene Traditionen, erkannter Firmenstolz, Mimik und Gestik bei der Erörterung spezifischer Aspekte und Probleme, Firmenjargon, Einstellung, gegenüber einzelnen Abteilungen. Bereichen und Mitarbeitern usw.
- Verhalten gegenüber Mitarbeitern:  
Ansprechen mit Namen und Begrüßen der Mitarbeiter, Führen spontaner Gespräche.  
Wertschätzung gegenüber einzelnen Mitarbeitern, Betonung von Champions, symbolisches Verhalten usw.

weiter

## Unternehmenskultur Firmenrundgang

### -Ausstrahlung:

feststellbares Belegschaftsverhalten beim Auftreten der Begleitperson (Angst, Unsicherheit, Ehrfurcht, Freude usw.), Souveränität des Auftretens

### 3.2. Ablauf des Rundganges

-Was wird wie und mit welcher Priorität gezeigt? Werden nur bestimmte Abteilungen vorgestellt? Was wird als Herz der Firma immer wieder betont? usw.

### 3.3. Beobachtungs-Schwerpunkte

#### -Bürologik:

Wo befinden sich die Büros maßgeblicher Leute? Welches Büro befindet sich am nächsten bei \_\_? Wie sieht die Büroausstattung aus? (Blumen, Ledersessel, Ablauf interne Post, mit Akten überfüllte Pulte usw.)

Das Büro der Sekretärin (Ausstattung, Chefnähe usw.)

#### -Atmosphäre/Stimmung im Betrieb

Auftreten einzelner Mitarbeiter, Berufskleidung, Betriebsklima, Stresssymptome, Humor, gestalterische Maßnahmen (Fabrikhallen, Lifte, Gänge usw.)

#### -Mitarbeiterverhalten:

Spricht man miteinander? Lassen sich informelle Gruppenbildungen beobachten? Können ungeschriebene Normen oder dominierende Persönlichkeiten festgestellt werden?

Mitarbeiterverhalten während Pausen? Sorgfalt im Umgang mit Material und

Produktionshilfsmitteln? usw.

#### - Ausgewählte Arbeitsplätze:

Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln(z.B. Bildschirm), Freundlichkeit, Farben, Musik usw.

#### -Anlagen:

Modernität und Automatisierungsgrad betrieblicher Abläufe und Anlagen, Zustand ausgewählter Anlagen. EDV-Einsatz usw.

#### -Anschlagbretter?

Welche Art Mitteilungen? Formalisierungsgrad, allgemeine Aufmachung, erkennbares betriebliches Vorschlagswesen, betriebsinterne Ausschüsse und Gremien usw.

#### -weitere kulturelle Eindrücke:

### ► Persönlicher Gesamteindruck Der erlebte Firmenrundgang

- Der erlebte Firmenrundgang

- wirkt auf mich:

- lässt sich vergleichen mit

©ATAG

Abbildung 47. Checkliste für Firmenrundgang

Quelle: Kobi, J. M. / Wüthrich, H. A. (1986), S. 129. f.

## 3.4 Quantitative Methoden

Im soziokulturellen Bereich sind quantitative Methoden am naturwissenschaftlichen Forschungsverständnis orientiert und heben auf Verteilungen, Größenordnungen, Wahrscheinlichkeiten, zählbare und messbare Faktoren sowie auf gesetzesartige oder möglichst repräsentative Aussagen über Sachverhalte und Vorgänge ab. Auf der Grundlage einer analytisch-nomologischen Wissenschaftstheorie verfolgen sie nachfolgende erkenntnistheoretische Grundannahmen

- Es existiert eine Welt unabhängig von der Wahrnehmung des Beobachters.

- Diese Realität ist geordnet und läuft nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip ab (Kausalitätsprinzip).
- Die Realität ist die intersubjektive Wahrnehmung.

„Die quantitative Forschungsrichtung kann man grob dadurch kennzeichnen, daß die zu untersuchenden Phänomene als meßbar aufgefaßt, zu diesem Zwecke variablenmäßig isoliert und elementarisiert sowie »operational« definiert, mittels standardisierter Verfahren untersucht und die Untersuchungsergebnisse statistisch verarbeitet werden.“<sup>382</sup>

Im Kern setzen die quantitativen Methoden auf logische Ordnungen, mathematische Prinzipien, Intersubjektivität und Standardisierung, wobei die einzelnen Verfahren und Techniken meistens auf die Bestätigung oder Widerlegung vorformulierter Hypothesen ausgerichtet sind. Das Methodenspektrum reicht von standardisierten Befragungstechniken und schematisierten Beobachtungsformen über inhaltsanalytische und statistische Verfahren, experimentelle Vorgehensweisen und Tests bis hin zu Skalierungsverfahren insbesondere zur Messung von Einstellungen und Motiven und soziometrische Verfahren zur Analyse von sozialen Beziehungen und Strukturen.<sup>383</sup> Inzwischen ist die Befragung sicher die am meisten verwendete Erhebungstechnik im Rahmen der empirischen Sozialforschung, entsprechend ist auch die Literatur zu den verschiedenen Aspekten, Techniken, Kontroversen usw. sehr umfangreich.<sup>384</sup>

Die Methode der Befragung gilt heute nach wie vor als „Standardmethode“ und dominierendes Instrument („Königsweg“) der empirischen Sozialforschung. Die Befragung ist ein formalisiertes Instrument der empirischen Sozialforschung, mit dem sozialwissenschaftliche Sachverhalte gemessen werden sollen. Alle gestellten Fragen sind nicht Bestandteile einer zweckfreien Kommunikationssituation, sondern sie haben rein instrumentellen Charakter: Sie sind Mittel zu dem gewünschten Zweck: den Antworten.<sup>385</sup> Zur Erhebung sozial- und wirtschaftsstatistischer Daten, bei allgemeinen Bevölkerungserhebungen und zur Erforschung von Einstellungen und Meinungen ist die Methode der Befragung aber wohl -trotz aller Kritik- unverzichtbar, die Befragung kommt in der sozialwissenschaftlichen Forschung besonders häufig zum Einsatz, was wohl nicht zu-

---

<sup>382</sup> Aschenbach, G. (1999), S. 185.

<sup>383</sup> Vgl. Hug, T. (2001), S. 22.; Kromrey, H. (2001), S. 267f.

<sup>384</sup> Vgl. Denz, H. / Mayer, H. O. (2001), S. 77.

<sup>385</sup> Vgl. Kromrey, H. (2001), S. 267.; Lamnek, S. (2001), S. 282.



letzt mit ihrer relativ günstigen Kostenstruktur (insbesondere die standardisierte schriftliche Befragung) und ihrer Nähe zur Alltagskommunikation zusammenhängt, denn auch alltägliche Gesprächssituationen sind häufig durch Fragen, Antworten und Gegenfragen geprägt. Allerdings lassen sich wissenschaftliche Befragungen hiervon deutlich unterscheiden; sie sind künstlich (von den Befragten nicht selbst gesucht), asymmetrisch (einseitig vom Forscher thematisch bestimmt), distanziert (zwischen Interviewer und Befragtem nicht persönlich werdend), neutral (emotional nicht extrem), und anonym (nicht zwischen Bekannten erfolgend) ist. Das Ziel der (sozial-) wissenschaftlichen Befragung besteht darin, durch regulierte (=einseitig regelgeleitete) Kommunikation zuverlässige und gültige Informationen über den Forschungsgegenstand zu gewinnen.<sup>386</sup>

In der sozialwissenschaftlichen Forschung lassen sich die verschiedenen Verfahren der Befragung nach mehreren Aspekten unterscheiden, deren Vielfalt macht die Befragung zu einer breit einsetzbaren und flexibel anwendbaren Methode der Datenerhebung. Vor allem werden die Befragungen häufig nach Form der Kommunikation und Grad der Standardisierung sowie weitere Unterscheidungskriterien klassifiziert.

Nach der Form der Kommunikation werden die Befragungen in schriftliche und mündliche Befragung eingeteilt.

Die schriftlichen Befragungen sind solche, bei denen ein (möglichst) sorgfältig vorbereiteter Fragebogen den zu Befragenden vorliegt und von diesen ausgefüllt wird, sie werden meist postalisch durchgeführt. Die Fragebögen werden per Post oder heute auch ökonomischer per E-Mail versandt und von den Befragten ausgefüllt wieder zurückgeschickt.

Die mündliche Befragung spielt sich in einer ausgesprochen künstlichen Erhebungssituation ab. In dieser Situation ist die Antwort einer befragten Person nie eine unverfälschte Reaktion allein auf die gestellte Frage. Eine Antwort ist immer auch eine Reaktion auf die soziale Situation „Interview“ und den Interviewer. Aus diesem Grund wird das Interview auch als reaktives Messinstrument bezeichnet. Eine Antwort ist also immer das Ergebnis eines komplizierten Kommunikationsprozesses. Die mündliche Befragung, die allgemein als „Interview“ firmiert, kann als Einzelinterview (der Interviewer sucht die Befragten einzeln auf, z.B. in ihrer Wohnung) oder als Gruppen-

---

<sup>386</sup> Vgl. Diekmann A. (2002), S. 371.; Scholl, A. (2001) S. 212. f. ; Lamnek, S. (2001), S. 282.

interview (mehrere Befragte sind anwesend und werden gleichzeitig befragt) realisiert werden. Zur Erfassung der Unternehmenskultur werden im Gegensatz zu schriftlichen Befragungen bei mündlicher Befragung offene und teilstandardisierte Fragen präferiert. Zur Durchführung eines teilstandardisierten Interviews von Seiten des Interviewers sind Vorkenntnisse der Unternehmenskultur nötig, die mittels einer Exploration bereitgestellt werden können. Der Interviewer kann dann bestimmte Problembereiche konkret ansprechen und Unklarheiten beseitigen. So werden die Interviewten z.B. aufgefordert, bestimmte Rituale wie Begrüßungsrituale, Geschichten über den Gründer oder Bezeichnungen (Jargon) näher zu erläutern.<sup>387</sup>

Nach dem Grad der Standardisierung (Strukturierung) lassen sich die wissenschaftlichen Befragungen von einem Kontinuum mit den Polen vollstandardisiert auf der einen und unstandardisiert auf der anderen Seite differieren.

Bei der vollstandardisierten Befragung sind sowohl die Formulierung der Fragen als auch ihre Reihenfolge fest vorgegeben. Weil in einem vollständig strukturierten Interview (a) alle Fragen mit (b) vorgegebenen Antwortkategorien in (c) festgelegter Reihenfolge gestellt werden, muss der Interviewer sich strikt daran halten und hat keinen Spielraum zur eigenen Ausgestaltung der Befragungssituation. Sinn und Zweck der (Voll-)Standardisierung ist, eine Gleichheit der Erhebungssituation für alle Befragten zu erreichen und somit die Vergleichbarkeit der Antworten zu garantieren.

Die unstandardisierte Befragung erfordern dagegen nur minimale Vorgaben, im Extremfall nur die Vorgabe eines Themas der Befragung und verzichtet gänzlich auf einen Fragebogen. Dem Interviewer werden lediglich Stichworte oder Themen vorgegeben, die im Laufe des Gesprächs behandelt werden sollen. Die Formulierung der Fragen sowie die Reihenfolge, in der die Themen angesprochen werden, kann an den Befragten und den Verlauf des Interviews individuell angepasst werden. Insgesamt spielt der Interviewer bei unstandardisierten Befragungen eine eher passive Rolle. Der Gang des Gesprächs wird weitestgehend durch den Befragten bestimmt. Der Interviewer hält sich zurück. Andererseits hängt es doch sehr stark von dem Interviewer ab, wie erfolgreich und erkenntnisträchtig das Interview ist, weshalb oft eine Personalunion zwischen Forscher und Interviewer besteht. Unstandardisierte Befragungen spielen in Form von Ex-

---

<sup>387</sup> Vgl. Lamnek, S. (2001), S. 284. f.; Fankhauser, K. (1996), S. 240.

perteninterviews, narrativen situationsflexiblen Interviews oder in Form von Gruppendiskussionen (nicht zu verwechseln mit dem Gruppeninterview) insbesondere in qualitativen Forschungsdesigns eine wichtige Rolle.

Dazwischen steht die teilstandardisierte Befragung, bei der ein Fragebogengerüst, nämlich der Interview(er)-Leitfaden vorgegeben wird, die konkrete Formulierung der Fragen und deren Reihenfolge kann dabei dem Interviewer überlassen sein. Nach der aktuellen Situation kann die Befragungsstruktur weitgehend strukturiert werden, hier dient der Leitfaden lediglich zur Orientierung oder Vorbereitung. Teilstandardisierte Befragungen mit Hilfe von Interview-Leitfäden werden Leitfadengespräche (manchmal auch Tiefeninterviews) genannt.<sup>388</sup>

Mit dem Fortschritt von Wissenschaft und Technik, insbesondere mit dem Boom der Information- und Kommunikationstechnologie anfangs der 90er Jahre haben sich die Erhebungs- und Auswertungszeiten mittels Intra -, Inter-, Extranet zum Teil dramatisch verkürzt. Dies erzeugt neue Bedingungen für die Anwendung der vorhandenen Erhebungsinstrumente, und die zunehmende Nutzung von neuen Medien und Multimedien ist die entscheidende Bedingung für die Entstehung weiterer Befragungsform.<sup>389</sup>

Wenn die zwei obengenannten Dimensionen miteinander kombiniert werden, ergeben sich vier verschiedene Möglichkeiten „Subarten“ der Befragung, so genannte standardisierte schriftliche, standardisierte mündliche, unstandardisierte schriftliche und unstandardisierte mündliche Befragung; als die beiden extremen Pole können der standardisierte schriftliche Fragebogen und das narrative Interview angesprochen werden. Nachfolgend wird der Einsatz des Fragebogens bei der Untersuchung der Unternehmenskultur erläutert, das narrative Interview wird als ein Erhebungsinstrument für Grundprämissen mit teilnehmender Beobachtung im nächsten Abschnitt behandelt.

Im Allgemeinen wird der standardisierte (geschlossene, strukturierte, quantitative) Fragebogen auf der Basis ausführlicher Überlegungen zu einem gegenstandsangemessenen „Systemmodell“ und dessen Elementen bzw. zu den Ordnungsgesichtspunkten innerhalb der einzelnen Elemente und deren Relation erstellt.<sup>390</sup>

---

<sup>388</sup> Vgl. Lamnek, S. (2001), S. 284. f.; Diekmann A. (2002), S. 373. f.

<sup>389</sup> Vgl. Simers, S. H. A. (2000), S. 409. f.

<sup>390</sup> Vgl. Popp R. (2001), S. 408.; Denz, H./ Mayer, H. O. (2001), S. 79.

Vergleichsweise sind Aufwand und Kosten des Fragebogens im Allgemeinen geringer als bei persönlichen und telephonischen Interviews. Die Methode ist aber nicht nur eine aus der Not geborene Alternative, sondern weist auch eigene Tugenden auf. Dazu zählen:

- Befragte können die Fragen besser durchdenken
- Merkmale und Verhalten von Interviewern haben keinen Einfluss
- Geringerer Zeitbedarf und Kosten
- Befragung geographisch weit streuender Personen möglich
- Zusicherung von Anonymität glaubwürdiger<sup>391</sup>

Der erste und entscheidende Schritt der Ausführung einer Datenerhebung mittels Fragebogen ist die Formulierung des Fragebogens, dazu sollen nachfolgende Aspekte betrachtet werden:

- In möglichst einfacher Sprache und in der Ausdrucksweise der jeweiligen Organisation mit präziser Ordnung formulieren
- Möglichst kurz und prägnant formulieren, damit er leicht lesbar ist und die Geduld des Befragten nicht überstrapaziert wird
- Sachverhalte möglichst eindeutig, eindimensional ansprechen und nicht gleich zwei oder mehr Inhalte kombinieren
- Möglichst spezifisch sein: Je allgemeiner eine Frage/Aussage ist, umso vieldeutiger wird sie
- Keine bestimmte Antwort provozieren (Vermeidung von Suggestivfragen)
- Nicht zu extrem formulieren, damit nicht alle Befragten mit Ja bzw. mit Nein antworten
- Modische Ausdrucksweisen vermeiden, damit die Items auch in späteren Wiederholungsbefragungen verwendet werden können
- Nicht so gestalten, dass bestimmte Antworten wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher werden
- neutral formulieren<sup>392</sup>

---

<sup>391</sup> Vgl. Diekmann A. (2002), S. 435.; Lamnek, S. (2001), S. 287.

<sup>392</sup> Vgl. Borg, I. (2000), S. 95.; Diekmann A. (2002), S. 410. ff., 430ff.

Neben der Art der Frageformulierung ist ein weiteres Unterscheidungskriterium für Fragen die Art der Information, die die Frage erhebt.

- „Fragen nach Fakten oder Wissen,
- Fragen nach Meinungen, Einstellungen, Attitüden, Bewertungen,
- Fragen nach Überzeugungen, Begründungen, Gründen, Ursachen,
- Fragen nach dem Handeln und Verhalten sowie
- Fragen nach Eigenschaften“<sup>393</sup>

Meinungs- und Einstellungsfragen erheben positive bzw. negative Haltungen eines Befragten in Bezug auf die in der Frage formulierte Aussage. Solche Bewertung ist subjektiv und stark affektiv geprägt. Überzeugungsfragen erheben, ob der in der Frage erwähnte Sachverhalt nach Auffassung der Befragten sachlich richtig bzw. sachlich falsch ist (wird auch "subjektive Wahrheitsvorstellung" genannt). Damit eignen sich die beiden Fragearten für die Erfassung von Werten und Normen in der Unternehmenskulturforschung.

Der auf der Basis einer Dokumentenanalyse und Beobachtung konstruierte <sup>394</sup> Fragebogen stellt ein Mittel dar, das Aussagen über die unter der Kulturoberfläche liegenden Werte, Wissensvorräte, Grundannahmen erfassen kann. Mit Fragen zu allgemein akzeptierten oder zu berichteten Werten und Normen (Leistungsbereitschaft, Teamgeist, Offenheit usw.), zur normativen Firmenphilosophie, zur Behandlung von Minderheiten im Unternehmen, kann die Unternehmenskultur besser gesehen werden und erkannt werden, wie man damit umgeht.<sup>395</sup> Jedoch wird die Benutzung des Fragebogens in der Unternehmenskulturforschung nicht von allen Autoren geschätzt, aber weitgehend wird die Nutzung des Instrumentenkomplexes als notwendig und unentbehrlich angesehen. Allerdings ist die Nutzung des Fragebogens nicht problemlos, weil es häufig zu Antwortverzerrungen kommt. Lamnek(2001) hat die Antwortverzerrung ausführlich dargestellt<sup>396</sup>, allerdings besteht in der Untersuchung der Unternehmenskultur die Antwortverzerrung vornehmlich in der kognitiven Verwechslung von Ist und Soll, d.h.von Erwartung und Status quo. Die Ursache für diese Verwechslung liegt nicht in einer Mehr-

---

<sup>393</sup> Lamnek, S. (2001), S.292.

<sup>394</sup> Vgl. Schwarz, G. (1989), S. 194.; Fankhauser, K. (1996), S. 325.

<sup>395</sup> Vgl. Osterloh, M. (1991), S. 174.; Fankhauser, K. (1996), S. 230. f.; Borg, I. (2000), S. 33. 80.

<sup>396</sup> Vgl. Lamnek, S. (2001), 296.

bedeutung des Fragenitems, sondern im kognitive Prozess; die Erwartungen und Werte sowie die soziale Konformität ist in starkem Maße bei der Abschätzung physikalischer, objektiv messbarer Großen nachweisbar.<sup>397</sup> Um diese Antwortverzerrung zu vermeiden, wird hier eine alte chinesische Redewendung der traditionellen Heilmedizin: „ein Gift mit Gegengift bekämpfen“ benutzt. In jeder Frage werden die Erwartung und der Status quo mittels sichtbar unterschiedlicher Skalen getrennt, für die Erwartung wird die **Beurteilungsskala** (wichtig) eingesetzt, und für den Status quo wird die **Beschreibungsskala** (stimmt, trifft, zufrieden) benutzt. So werden die Befragten mit Überlegung die zwei Skalen genauer ausfüllen, mit dieser Methode können gleichzeitig die Ist- Kultur und die Soll- Kultur erfasst werden.

Um die hohen forschungsökonomische Ansprüche zu verringern und auch um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, wird ein Fragebogen verwendet, der erst von Rosenstiel et al. in 1983 entwickelt und wieder 1993 bei Rosenstiel et al. und in 2002 bei Gontard (als „Organisationsklima- und Werte- Fragebogen“<sup>398</sup> genannt) benutzt wurde, sowie in mehreren Quellen erläutert und situativ abgeleitet ist (siehe in Anhang 1.). Das Instrument wurde von Rosenstiel et al. benannt als „ERHEBUNGSBOGEN ZUR ERFASSUNG DES BETRIEBSKLIMAS“ in 1983 und als „ERHEBUNGSBOGEN ZUR ERFASSUNG DES BETRIEBS- UND ORGANISATIONSKLIMAS“. Hier taucht wieder die Verwirrung zwischen Betriebsklima und Organisationsklima auf: „Neben dem "Betriebsklima" unterscheidet die Literatur das "Organisationsklima" gleichfalls ein "schillernder" und ungenauer Begriff, über den in der wissenschaftlichen Literatur kein Einverständnis existiert.“<sup>399</sup> Jedoch zum Unterschied von „Betriebsklima“ und „Organisationsklima“ hat Rosenstiel folgendes Verständnis, „dass weitgehend das, was die stark aus der Praxis kommende Orientierung am Betriebsklima zum Ziel hatte, innerhalb der Wissenschaft unter dem Terminus 'Organisationsklima' weiter verfolgt wurde“<sup>400</sup>. „Die Organisationsklimaforschung fragt also danach, wie die Organisation in ihren objektiv gegebenen Strukturmerkmalen in übereinstimmender Weise von

---

<sup>397</sup> Vgl. Diekmann, A. (2002), S. 42. f.

<sup>398</sup> Gontard, M. (2002), S. 238

<sup>399</sup> Kropp, W. (2001), S. 374.

<sup>400</sup> Vgl. Rosenstiel, L. von/ Falkenberg, T./ Kenn, W./ Henschel, E./ Warns, I. (1983), S. 108.

ihren Mitgliedern wahrgenommen wird“.<sup>401</sup> Das Konzept des Organisationsklimas steht quasi als Filter zwischen den objektiven, rational planbaren Aspekte der Organisation (Strukturvariablen) und dem Verhalten von Organisationsmitgliedern (Verhaltenskonsequenzen), darunter ist die gesamthafte Wahrnehmung und kognitive Verarbeitung organisationaler Stimuli (Situation) durch das Individuum zu verstehen. Die Wahrnehmung und Beschreibung der Organisation, von Vorgesetzten und Kollegen von Organisationsmitgliedern ist demzufolge eine Funktion situativer und personaler Faktoren, die sich zu einem „persönlichen Bild“ von der Organisation und ihren inneren und äußeren Gegebenheiten formen. Damit werden die Wahrnehmungs- und Kognitionsprozesse von Organisationsmitgliedern zum zentralen Teil des Organisationsklima-Konzeptes.<sup>402</sup> In diesem Sinne ist dieser standardisierte Fragebogen geeignet für die Erfassung vom Organisationsklima, auch im engeren Sinn liegt das Organisationsklima als ein kognitives Vermittlungskonstrukt in der Zwischenebene des in dieser Arbeit entwickelten Unternehmenskulturkonstrukts. Das Empfinden der äußeren und inneren Reize wird von Organisationsmitgliedern durch die Verarbeitung mittels Kognition in zwei Richtungen gelenkt; einmal wird es als Symbol auf der Percepta-Ebene durch Verhalten visualisiert, zum anderen wird es durch die Internalisierung auf der Wertebene wirken. Demzufolge sind diese, als Basis individuell erhobenen Ergebnisse sehr relevant für das individuelle psychische Klima, das die Werte von Organisationsangehörigen projiziert. Das Organisationsklima als die Summe der psychischen Klimata oder als die Repräsentation der gemeinsamen Werte kann dann diese Ergebnisse als die Werte der Unternehmenskultur ansehen. Die Eignung des Fragebogens von Rosenstiel als Instrument der Erfassung von Werten in der Unternehmenskulturforschung liegt darin, dass das von Rosenstiel et al. (1983) entwickelte Instrument zur Erfassung des Organisationsklimas für den deutschsprachigen Raum auf einer klaren, theoretisch begründeten Abgrenzung zu verwandten Konzepten beruht und vor allem an den Hauptgütekriterien sozialwissenschaftlicher Tests, wie Objektivität, Reliabilität und Validität orientiert ist.<sup>403</sup>

Der von v. Rosenstiel et al. (1983) entwickelte Erhebungsfragebogen der Erfassung von Betriebsklima wurde bereits in über 100 Unternehmen eingesetzt, die Normwerte auf

---

<sup>401</sup> Gebert, D. / Rosenstiel, L. von (2002), S. 364.

<sup>402</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 486.

<sup>403</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 494.

der Basis verschiedener Unternehmen sind als Prozentrangskalen aufgebaut, erleichtern die Interpretation der aufgefundenen Daten und ermöglichen es bei Betriebsuntersuchungen, die Daten auf kleine Einheiten herunter zu brechen und innerbetriebliche Vergleiche anzustellen. Darüber hinaus kann man das Verfahren in regelmäßigen Abständen wieder einsetzen, um jeder Abteilung die Information zu geben, ob eingeleitete Verbesserungsmaßnahmen Erfolg hatten und im Längsschnitt das Klima in seiner Dynamik zu beobachten.<sup>404</sup> Dem Klima-Fragebogen von Rosenstiel et al. (1983) wird in der Fachliteratur neben der Objektivität bezüglich der Auswertungsmethode auch ausreichende Reliabilität und Validität bescheinigt, es eignet sich jedoch nicht nur aufgrund seines inhaltlichen Umfangs für die angestrebte Untersuchung, sondern auch hinsichtlich der erzielten Gütekriterien. Ein weiterer Punkt der für die Verwendung dieses Erhebungsinstrumentes spricht, liegt darin, dass bereits eine empirische Datenbasis vorliegt, die einen Vergleich mit den Ergebnissen anderer Unternehmen zulässt. Gerade hinsichtlich des Untersuchungszieles der Analyse einer Unternehmenskultur im Rahmen einer Einzelfallstudie scheint diese Skala besonders wertvoll, da sich so evtl. erste Hinweise auf Besonderheiten des untersuchten Unternehmens gewinnen lassen.<sup>405</sup>

Vor allem wird mit der Nutzung von Rosenstiels Erfassungsinstrument eine geeignete Basis für den Vergleich deutscher und chinesischer Unternehmenskultur angeboten. Dieser Vergleich wird nicht auf den engen Umfang eines einzelnen Unternehmens beschränkt, sondern in breitem Rahmen durchgeführt; das wird wertvolle Hinweise für das unternehmerischen Handeln bringen, im weiteren kann darauf die Führungskräfteentwicklung in deutschem oder chinesischem kulturellem Kontext aufgebaut werden.

### **3.5 Qualitative Methoden**

Qualitative Methoden sind durch Abstraktion aus den Alltagsmethoden entwickelt. Dagegen sind die höher abstrahierten quantitativen Methoden nur dann sinnvoll einsetzbar, wenn sie auf den Abstraktionen der qualitativen Methoden beruhen, also diejenigen Aspekte herausgreifen, von denen man durch qualitative Forschung schon weiß, auf welche Weise sie für das Beschreiben des Gegenstandes bzw. Geschehens wichtig

---

<sup>404</sup> Vgl. Gontard, M. (2002), S. 80.; Gebert, D. / Rosenstiel, L. von (2002), S. 368.; Rosenstiel, L. von, (1992), S. 55. ff.

<sup>405</sup> Vgl. Gontard, M. (2002), S. 80.



sind.<sup>406</sup> Im Gegensatz zur Messbarkeit und Operationalisierung sowie den standardisierten Verfahren der quantitativen Forschungsrichtung problematisiert die qualitative Forschungsrichtung die universelle Unterstellbarkeit der für dieses Vorgehen erforderlichen Voraussetzungen und versucht den Erfahrungsbegriff auch für solche Bereiche zurückzugewinnen, die sich dieser Zugangsweise versperren, zielt auf die intersubjektive Erfassung von (auch) subjektiven Sinnzusammenhängen ab und wendet sich verstärkt semantischen Bedeutungs- und Interpretationsfragen sowie der (Weiter-)Entwicklung nicht verfahrensmäßig standardisierbarer Vorgehensweisen auf Erhebungs- und Auswertungsebene zu.<sup>407</sup> Die qualitativen Methoden sind nötig, um inhaltliche Dimensionen sozial hervorgebrachter Wirklichkeit angemessen zu analysieren, eigentlich sind die qualitativen Methoden an geistes- und kulturwissenschaftlichen Forschungsverständnissen orientiert und heben auf die Erkundung und Analyse vertrauter und fremder Lebenswelten, sozialer Regeln und kultureller Orientierungen, Sinnstrukturen und Bedeutungszuschreibungen sowie auf kontextsensitive und prozessbezogene Darstellungen subjektiver Sichtweisen ab. Im Kern setzen die qualitativen Methoden auf symbolische Ordnungen, wobei die einzelnen Verfahren und Techniken überwiegend zur (Weiter-)Entwicklung von Hypothesen oder Theorien wie auch der Praxisverbesserung dienen. Ausgehend von situationsbezogenen, historischen und gesellschaftlichen Kontexten werden typische Eigenschaften einzelner Fälle herausgearbeitet und - je nach Reichweite der Verallgemeinerungsansprüche - unter Berücksichtigung unterschiedlicher methodischer und theoretischer Perspektiven schrittweise auf allgemeinere und abstraktere Zusammenhänge hin generalisiert.<sup>408</sup>

Die methodischen Hauptpunkte für qualitative Sozialforschung sind demnach:

- Verstehen von Bedeutungen aus der Sicht der Handelnden
- vollständige Beschreibung der situativen Bedingungen
- Erhebung in den natürlichen Kontexten, in denen soziale Situationen ablaufen
- Vermeiden von Hypothesen/Vermutungen zu Beginn der Untersuchung, um eine möglichst offene Wahrnehmung für die Situation zu bewahren

---

<sup>406</sup> Vgl. Heinze, T. (1995), S. 13. f.

<sup>407</sup> Vgl. Aschenbach, G. (1999), S. 184. f.

<sup>408</sup> Vgl. Hug, T. (2001), S. 22.

- Verwendung wenig standardisierter Erhebungsinstrumente

Nach Sackmann (2001) war und ist der primäre Schwerpunkt der Kulturuntersuchung die kulturelle Komplexität „-to gain a better understanding of organizational life, that is description. To that end, specific cultural settings are researched in depth - primarily with qualitative research methods, on the basis of an inductive research approach.“<sup>409</sup>

Auch weisen Davey und Symon daraufhin, „the use of qualitative methods is firmly associated with culture research.“<sup>410</sup> Deshalb und auf der Grundlage der Darstellung der Grundprämissen der Unternehmenskultur kann man sagen, dass die qualitativen Methoden sich zur Erfassung der tieferliegenden und unbewussten Kernteile „Grundprämissen“ eignen, am wichtigsten ist die unbewusste Information wie das Vergessen im „Irgendwo“ (Langzeitgedächtnis) der kognitiven Struktur. Die Unbewusstheit der Grundprämissen entspricht also nicht einem Informationsverlust durch Löschen oder Ausradieren, sondern ist durch das situationsbedingte Fehlen von Abrufhinweisen zu erklären; die unbewussten Grundprämissen mit Abruf- oder Erinnerungsblockade lassen sich durch Erinnern bewusst machen und damit auch der bewussten Verarbeitung zuführen.<sup>411</sup> In solchen Situationen werden durch innere oder äußere Reize werden Informationen aufgeweckt und die ausgewählten Methoden der qualitativen Forschung aus „Psychologie und Soziologie“ können diese aufweckende Funktion erfüllen. Die Befragten werden ihre unbewussten Grundprämissen mit Hilfe von Reflex und Projektion in irgendeiner Form ausprägen; um die Grundprämissen zu kennen oder zu errahnen, müssen auch die Artefakte richtig interpretiert und die Glaubwürdigkeit der bekundeten Werte angemessen beurteilt werden. In dieser Arbeit werden das narrative Interview als Auslöser und teilnehmende Beobachtung als objektiver Prüfstein verstanden.

Für den interpretativen Ansatz stehen die teilnehmende Beobachtung und besonders das narrative Interview bei der Erhebung hoch im Kurs. Das narrative Interview geht von der Hypothese aus, dass spontane Erzählungen sich an den grundlegenden kognitiven Figuren oder Mustern der Erfahrungsrekapitulation ausrichten, die zugleich elementare Orientierungsraster darstellen. Beim narrativen Interview handelt es sich um eine Erzählform, die nicht wie in üblichen Interviews von einem vorformulierten Schema von

<sup>409</sup> Sackmann, S. A. (2001), S. 151.

<sup>410</sup> Davey, K. M. /Symon, G. (2001), S. 125.

<sup>411</sup> Vgl. Hussy, W. (1993), S. 49. S. 165.

Fragen ausgeht, sondern, vereinfacht ausgedrückt, geht es bei dieser Methode darum, den Gesprächspartner zu einer Erzählung von erlebten Begebenheiten anzuregen und ihn dabei weitgehend so sprechen zu lassen, wie er es möchte. Der Forscher schlägt lediglich ein allgemein formuliertes Thema mit großer »narrativer Generierungskraft« vor und lässt den Gesprächspartner seine Erzählung entwickeln. Der Interviewer verhält sich dabei als interessierter Zuhörer. Erst wenn erkennbar ist, dass der Erzähler seine Geschichte offensichtlich als beendet betrachtet, ergreift der Interviewer in der zweiten Phase des Interviews die Initiative und bringt Fragen an, die beim Gesprächspartner weitere narrative Sequenzen auslösen sollen. Das narrative Interview ist besser als alle anderen Verfahren geeignet, Aufschluss über die tatsächlichen Werthaltungen und Grundannahmen der Befragten zu geben.<sup>412</sup>

Das narrative Interview gliedert sich in drei Phasen:

*„1. Stimulierung einer Erzählung zu einem bestimmten Gegenstand durch den Interviewer.*

*2. Die Hauptphase bildet die Erzählung des Befragten. Der Interviewer soll den Erzählfluß unterstützen und möglichst nicht durch Fragen eingreifen.*

*3. In der Nachfragephase bemüht sich der Interviewer darum, offene Punkte zu klären und eventuell zu weiteren Erzählsträngen zu animieren.“<sup>413</sup>*

Das narrative Interview entwickelt tief, indem es affektive, kognitive und wertbezogene Äußerungen berücksichtigt, deshalb können die Grundprämissen erfasst werden.

Um die Erkenntnisse aus dem narrativen Interview zu überprüfen, sollen Forscher im Feld eine definierte soziale oder organisationelle Rolle übernehmen, durch die teilnehmende Beobachtung werden die geäußerten Grundprämissen verifiziert. Ausgehend von der Präzision der Forschungsprobleme und Fragestellungen und von der Planung des Zugangs zu den sozialen Räumen (Orte, Situationen, Handlungen, Akteure, allfällige Mittelsleute) kann die teilnehmende Beobachtung sich optimal dem Forschungsfeld und der Perspektive der Akteure nähern<sup>414</sup>. „Bei einer teilnehmenden Beobachtung ist der Beobachter entweder selbst Mitglied des Beobachtungsfeldes (Redaktionsbeobachtung eines Praktikanten der Redaktion) oder er nimmt zumindest passiv an den Aktivitäten

---

<sup>412</sup> Vgl. Osterloh, M. (1991), S. 176. Fankhauser, K. (1996), S. 19.

<sup>413</sup> Diekmann, A. (2002), S. 450.

<sup>414</sup> Vgl. Blaumeiser, H. (2001), S. 39. f.

der Beobachtungsobjekte des Beobachtungsfeldes teil (Redaktionsbeobachtung eines Wissenschaftlers).<sup>415</sup> Die teilnehmende Beobachtung kann auch nach unterschiedlichen Varianten weiter klassifiziert werden, z. B. nach offen oder verdeckt, nach kontrolliert oder unkontrolliert, nach standardisiert oder unstandardisiert etc.. Vor allem ist die teilnehmende Beobachtung ein Mix von verschiedenen Varianten, demzufolge hängt das konkrete Design der Methoden und Verfahren von Forschungszielen und auch inneren und äußeren Forschungsbedingungen ab. Um die Grundprämissen der Unternehmenskultur zu entschlüsseln, wird hier eine kontrollierte und strukturierte teilnehmende Beobachtung empfohlen, das bedeutet, dass aufgrund der vorgelagerten Erhebungsergebnisse Technik und Maßnahmen definiert werden, mindestens soll ein Beobachtungsleitfaden verwendet werden, „der Beobachtungsleitfaden ist eine Liste von Gesichtspunkten, auf die die Aufmerksamkeit des Beobachters gelenkt werden soll“<sup>416</sup>, um die Effektivität und Effizienz zu verbessern.

---

<sup>415</sup> Scholl, A. (2001), S. 223. f.

<sup>416</sup> Diekmann, A. (2002), S. 474.

## 4. Vergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur

In den vorstehenden Kapiteln wurden die theoretische Basis und die Analysemethoden des Vergleichs von Unternehmenskultur dargestellt, wie gesagt liegen die Ziele der Untersuchung der Unternehmenskultur auf den Anwendungen und Gestaltungsmöglichkeiten in der wirtschaftlichen Praxis. Die Unternehmenskultur wird als ein wertvolles Instrument in der unternehmerischen Praxis angesehen, durch die Untersuchung werden die verschiedenen Bestandteile der Unternehmenskultur und die Unternehmung besser verstanden, dann kann man mit geeigneten Gestaltungsmaßnahmen wieder auf die Unternehmenskultur rückwirken. Kraft der unmittelbaren Maßnahmen werden sowohl die geplanten Ziele erreicht als auch die bewussten oder unbewussten Nebeneffekte erzielt. Das bedeutet, dass die alltägliche unternehmerische Tätigkeit die Unternehmenskultur beeinflussen oder verändern kann, gleichzeitig kann die Unternehmenskultur die Effektivität und Effizienz der Unternehmung mitbestimmen. Wegen der unterschiedlichen Gesichtspunkte und vor allem der Bipolarität der Unternehmenskultur wird die Unternehmenskultur sowohl als Umgebung als auch Mittel angesehen. Allerdings muss die gezielte Aktivität im Unternehmen mit der Analyse der Unternehmenskultur anfangen und dabei explizit oder implizit bei der Analyse der Unternehmenskultur den vertikalen oder horizontalen Vergleich der Unternehmenskultur einbeziehen. Der horizontale Vergleich findet innerhalb des Unternehmens auf der Zeitkoordinaten statt, es ist vornehmlich der Vergleich zwischen Gegenwart und Zukunft, nämlich der Ist und Soll Vergleich. Der vertikale Vergleich ist der Vergleich zwischen unterschiedlichen Unternehmen, der als räumlicher Vergleich relativ breiten Umfang hat; die verglichenen Unternehmen können in verschiedenen Regionen, Branchen oder nationalen Staaten bestehen. Wegen der durch die Verkehrs- und Kommunikationstechnologien ermöglichte Globalisierung und Internationalisierung hat der Vergleich der Unternehmenskultur in unterschiedlichen Staaten und Kulturen große Bedeutung gewonnen. Weil jeder Staat seine eigenen natürlichen Gegebenheiten, seine Entwicklungsgeschichte und sein spezifisches politisches und rechtliches System hat und sich in dieser eigenartigen Umgebung über lange Zeit eine staatspezifische Kultur entwickelt hat, wird die Unternehmenskultur in unterschiedlichen Ländern auch von der staatspezifischen Kultur geprägt. Deshalb soll, wenn

man einen Vergleich von Unternehmenskulturen durchführen möchte, zuerst die Umgebung oder der Kontext von Unternehmung und Unternehmenskultur - die so genannte nationale Kultur – analysiert, mit der eigenen Herkunftskultur verglichen und dann die fremde Kultur interpretiert und verstanden werden. In diesem Kapitel werden zuerst die theoretischen Grundzüge als Vorbereitung für den Vergleich von Kultur und Unternehmenskultur im Abschnitt 4.1 dargestellt; auf dieser Basis werden im Abschnitt 4.2 die generellen Unterschiede zwischen der deutschen und chinesischen Kultur überblicksweise erfasst; nach der Beschreibung der theoretischen Basis und der „Makroebene“<sup>417</sup> von Unternehmenskultur wird im Abschnitt 4.3 die Unternehmenskultur in China exemplarisch erhoben; danach werden die erhobenen Daten im Abschnitt 4.4 verarbeitet.

## **4.1 Kulturvergleich und Vergleich von Unternehmenskultur**

### **4.1.1 Ursprung und Entwicklung der interkulturellen Forschung**

Die Kultur wird nicht nur als „wichtiger Faktor für wirtschaftliche Prozesse“<sup>418</sup> sondern auch überall als „dominierender Faktor in einer menschlichen Umwelt“<sup>419</sup> bezeichnet. Hofstede (1993) bezeichnet die Kultur als mentale Programme, nämlich als innere Muster des Denkens, Fühlens und potentiellen Handelns, deren Quelle im sozialen Umfeld liegen, in dem Menschen aufgewachsen sind und Lebenserfahrungen gesammelt haben<sup>420</sup>. Historisch und geografisch verbindet das soziale Umfeld sich eng mit dem nationalen System in den Aspekten der Politik und des Rechts. „Jede Nation oder Volksgruppe formt durch das jeweilige politische System und seinen kulturspezifischen Sozialisationsprozess Individuen und damit die Mitarbeiter eines Unternehmens und demzufolge auch dessen Kultur, die Relevanz länderspezifischer Kulturunterschiede im internationalen Rahmen ist offenkundig“<sup>421</sup>, obwohl sie manchmal absichtlich oder unabsichtlich ignoriert werden. Anthropologischer Auffassung nach unterscheidet Kultur die

---

<sup>417</sup> In Rothlauf, J. (1999), S. 38. sind die Globalkultur, Landeskultur und Branchenkultur als Makroebene der Unternehmenskultur dargestellt. „Die Makroebenen sind dabei der Unternehmenskultur übergeordnet und bilden für das Unternehmen eine Art Rahmen, denen sich ein Unternehmen nicht entziehen kann und die innerhalb der Unternehmenskultur Berücksichtigung finden müssen.“ In gewissem Sinne kann die Makroebene insbesondere die Landeskultur als Umgebung der Unternehmenskultur werden.

<sup>418</sup> Schlamelcher, U. (2003), S. 13

<sup>419</sup> Bohannan, P./ Elst, D. van der (2003), S. 18.

<sup>420</sup> Vgl. Hofstede, G. (1993), S. 18.

<sup>421</sup> Rothlauf, J. (1999), S. 39.

Menschen. „Manchmal unterscheidet sie uns so sehr, dass wir vergessen, dass wir alle zu einer einzigen Art gehören - sie verwandelt uns in kämpfende Parteigänger und wir lassen es zu und vergessen darüber unser gemeinsames Mensch-sein, Kultur macht uns mit anderen Worten nicht nur zu dem, was wir sind - sie kann uns auch töten.“<sup>422</sup> Allerdings haben Menschen „schon immer“ gewusst, „dass gleich außerhalb ihres eigenen Territoriums „andere“ Menschen leben, die seltsamen Sprachen sprechen und ungewöhnliche Bräuche haben. Und die Menschen haben sich „immer schon“ für diese Anderen interessiert.“<sup>423</sup> Infolge ökonomischer oder politischer Beweggründe, aber auch wegen der Neugier als Teil der menschlichen Natur wurde „Alter“ vornehmlich durch Reise in die Fremde beobachtet. In China sagt ein Sprichwort „wer zehntausend Kilometer reist, weiß so viel, wie der, der zehntausend Bücher liest“. Schon der griechische Historiker Herodot (484 - 425 v. Chr.) erzählt von seinen Reisen in dem Gebiet vom südägyptischen Assuan am Nil bis zur Donau, von Libyen bis zur Nordküste des Schwarzen Meeres und berichtet von exotischen Speisen, sonderbar anmutenden Familienbanden und fremdartigen sexuellen Bräuchen, aber auch über die Abfolge von Königen, über Schlachten, besondere Errungenschaften und schmutzige politische Tricks. Marco Polo (1254-1324) ist der bekannteste und wichtigste frühe Reisende in der westlichen Welt, sein Vater und Onkel waren im Fernhandel tätig. Sie kamen aus Venedig, dem damals mächtigsten Handelsimperium der westlichen Welt. Vor diesem Hintergrund kaufmännischer Aktivitäten sind auch die Reisen der venezianischen Kaufmannsfamilie Polo zu sehen. Bei ihrer zweiten Reise nahmen die Gebrüder Polo den siebzehnjährigen Marco mit; 1275 kam er an den Hof des mongolischen Herrschers Kublai. Marco Polo scheint das Vertrauen Khubilai Khans genossen zu haben und nach eigenen Angaben erhielt er wichtige Aufgaben und Ämter und bereiste auch ganz China. Kublai Khan beauftragte ihn mit zahlreichen Missionen, die ihn in die weiträumigen und entlegenen Teile des Reiches führten. 1292 erhielten die Polos die Erlaubnis zur Rückreise. Marco Polos Bericht ist wahrscheinlich das meistgelesene Reisebuch aller Zeiten. Christoph Kolumbus (1451-1506) hat Marco Polos Buch genau gelesen, und er beabsichtigt, den Hof des Khans zu erreichen, indem er westwärts segelte (statt auf einem

---

<sup>422</sup> Bohannon, P./ Elst, D. van der (2003), S. 35.

<sup>423</sup> Ebd. S. 11.

Kamel nach Osten zu reiten), obwohl es geklappt hat, hat er stattdessen die „Neue Welt“ entdeckt.<sup>424</sup>

Seit dem Altertum gibt es auch bereits länderübergreifende Wirtschaftsaktivitäten. Während die menschliche Gesellschaft sich vom Jäger und Sammler zum Ackerbau entwickelt, der durch Sesshaftigkeit, Eigentum und große Populationen charakterisiert ist, entstand unter diesen Rahmenbedingungen Handel und Austausch<sup>425</sup>, z. B. schon um 4000 v. Chr. im Prozess der Ausbreitung von Stadtkulturen in dem alten Orient ein reger Fernhandel mit Stützpunkten an verschiedenen Orten. Um 500 v. Chr. reichte der Handel der hellenischen, phönikischen und etruskischen Reiche vom Indus, Südarabien und Ostafrika bis zur Ukraine, dem Donautal und Rheingebiet sowie zur südwesteuropäischen und nordwestafrikanischen Atlantikküste. Auch über die Seidenstraße, ein spätestens seit dem 2. Jahrhundert v. Chr. benutztes Netz von Karawanenstraßen zwischen Syrien und der chinesischen Provinz Kansu, wurden Seide, Porzellan und Gewürze aus China, Indien, Ceylon und Java nach Westen sowie Agrarprodukte, Glas, Edelmetalle und andere Luxusgüter nach Osten transportiert.<sup>426</sup>

Im späten Mittelalter dehnte sich begünstigt durch die Kolonialisierung besonders in Europa der grenzüberschreitende Handel weiter aus. Nach der industriellen Revolution verlangte der gestiegene Ertrag der Massenproduktion einen großen Markt für die Verteilung der Güter, so wuchs auch der Handel. Seit Ende der achtziger Jahre gewinnt der Terminus 'Globalisierung' in verschiedenen Fachdisziplinen der Wissenschaft zunehmend an Bedeutung.<sup>427</sup>

Die weltweite Verflechtung von Wirtschaft und Gesellschaft setzt sich nicht nur fort, sondern scheint an Intensität noch zu gewinnen, immer deutlicher hervortretende Trends transformieren unsere Welt zunehmend in ein „Global Village“. Die rasant fortschreitende Entwicklung der Kommunikations- und Transporttechnologien bewirkt eine immer engere Verknüpfung auch der entferntesten Gebiete unseres Planeten, Personen können schneller als je zuvor in (fast) jeden Sektor der Welt reisen und Angehörigen

---

<sup>424</sup> vgl. Stavrianos, L. S. (2004 a.), S. 346. f.; Stavrianos, L. S. (2004 b.), S. 127.f.; Bohannan, P./ Elst, D. van der (2003), S. 23.

<sup>425</sup> Vgl. Viveló, F. R. (1995), S. 90.f., S. 106. ff.

<sup>426</sup> Vgl. Welge, M. K./Holtbrugge, D.(2001), S. 13.

<sup>427</sup> Vgl. Nagiah, A. (1999), S. 7.



fremder Kulturen begegnen, dies begünstigt auch den Prozess der Globalisierung der Wirtschaft. Die wachsende internationale Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten führt immer mehr Menschen aus den verschiedensten Kulturen zusammen. Der Vorgang der gesellschaftlichen und politischen Globalisierung erhöht auch die Kontakte zwischen Personen unterschiedlicher Kulturzugehörigkeit erheblich.<sup>428</sup>

Als Kernbestandteil der Globalisierung ist die sich verstärkende Internationalisierung der Wirtschaft anzusehen, die wiederum die Tendenz hat, zu einer weiter gehenden weltweiten Integration von Märkten zu führen. Durch neue Technologien im Kommunikations-, Informations- und Transportwesen sowie neue Organisationsformen der betrieblichen Produktionsprozesse wird der Globalisierungsprozess der Märkte vorangetrieben. Weltweite Datennetze, Satellitenkommunikation, computergestützte Logistik und hoch entwickelte Verkehrsmittel lösen Arbeit und Produktion, Produkte und Dienstleistungen, Medien und Wissenschaft von den nationalen Standorten und ermöglichen es den Unternehmen, die für sie günstigsten Produktions- bzw. Lieferstandorte auszuwählen und ihre Aktivitäten weltweit zu koordinieren.

„Globalisierung ist nicht nur ein internationaler Austausch von Waren, von Kapital und Arbeitskräften, sondern bedeutet Vernetzung auf allen Gebieten“<sup>429</sup>, neben ökonomischen Kategorien betrifft Globalisierung jedoch beispielsweise auch kulturelle, ethische, ökologische und soziale Aspekte. Welge (2001) unterschied bei der Globalisierung folgende Dimensionen: technologische Dimension; kulturelle Dimension; ökonomische Dimension; politische Dimension; soziale Dimension; ökologische Dimension<sup>430</sup>, und „Wissen über fremde Menschen an fremden Orten war eine wesentliche Voraussetzung für den internationalen Handel“<sup>431</sup>. Jedoch im Vergleich zu anderen Bereichen wie Ökonomie und Politik ist Kultur wenig globalisiert.<sup>432</sup> Gerade wegen der Existenz der Differenzen ergibt sich die Notwendigkeit von und der Gegenstand für die interkulturelle Forschung und den Vergleich der Kulturen<sup>433</sup>. Die interkulturelle Forschung, vor allem die kulturvergleichende Forschung hat in verschiedenen Disziplinen im Fokus gelegen,

---

<sup>428</sup> Fritz, W. (2001), S. 88.

<sup>429</sup> Arlt, W. (1999), S. 13.

<sup>430</sup> Vgl. Welge, M. K./Holtbrugge, D.(2001), S. 36. ff.

<sup>431</sup> Bohannon, P./ Elst, D. van der (2003), S. 25.

<sup>432</sup> Nagiah, A. (1999), S. 43.

<sup>433</sup> Vgl. XU, Z. (2000), S. 77.

anfänglich wird der Kulturvergleich vorwiegend in den 'traditionellen' Disziplinen z.B. Ethnologie, Anthropologie, Soziologie und Psychologie sowie ihren Subdisziplinen als wissenschaftliche Methode angewendet und „bei einer kulturvergleichenden Forschung, die bestimmte "Gesetze" entwickeln oder überprüfen will, sind mehrere mögliche Ergebnisse denkbar. Das kulturuniverselle (kulturunabhängiger, universalistischer Ansatz), das kulturrelativistische (kulturabhängiger, relativistischer Ansatz) und das kulturadaptive Modell sind die drei Modelle, die ein Zusammenspiel zwischen den kulturbedingten Unterschieden und den Faktoren der Gruppeneffektivität darstellen können.“<sup>434</sup> Mit der Internationalisierung und Globalisierung insbesondere seit den 1950'ern dient der Kulturvergleich auch in der Organisations- und Managementforschung der Erkenntnisgewinnung. Er wird dabei häufig einem Ländervergleich gleichgesetzt<sup>435</sup>, aber wegen der Vielfältigkeit der Kultur können die kulturvergleichenden Methoden auf Volksgruppen, Regionen, Branchen und sogar Unternehmen angewendet werden. Um die Kulturen vergleichen zu können, müssen zuerst die Maßstäbe oder Dimensionen bestimmt werden. Verschiedene Autoren haben bereits versucht, Dimensionen zu identifizieren, mit denen Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Landeskulturen dargestellt werden können. Eigentlich sind wegen der Vielfalt des Verständnisses von Kultur und der Unterschiede in den Untersuchungszielen die möglichen Dimensionen prinzipiell unbegrenzt<sup>436</sup>; nachfolgend werden ausgewählte Dimensionen dargestellt.

#### 4.1.2 Kulturdimensionen von Kluckhohn/Strodtbeck und Schein

Kluckhohn/Strodtbeck(1981) beziehen die Kulturdimensionen auf die Grundannahmen, die allesamt grundlegende philosophische Fragen berühren, die in unterschiedlichen Kulturen - vor allem von religiös-traditionellen Einflüssen abhängig - unterschiedlich beantwortet werden. Die Grundannahmen als Ausdruck der Kulturdimensionen sind in folgenden fünf Orientierungen identifiziert worden:

- das Wesen der menschlichen Natur
- die Beziehung des Menschen zur Natur

---

<sup>434</sup> Tjitra, H. (2001), S. 156.

<sup>435</sup> Vgl. Küsters, E. A. (1998), S.145.

<sup>436</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S. 694.

- die Beziehungen des Menschen zu anderen Menschen
- die Zeitorientierung des Menschen und
- die Aktivitätsorientierung des Menschen (Kulturvergleichspsychologie)<sup>437</sup>

Die fünf Dimensionen sind in Abbildung 48 dargestellt worden.

<b>Orientation</b>	<b>Postulated Range of Variations</b>		
<b>Human Nature</b>	Evil Mutable   Immutable	Mixture of Good-and-Evil Mutable   Immutable	Good Mutable   Immutable
<b>Man Nature</b>	Subjugation-to-Nature	Harmony-with-Nature	Mastery-over-Nature
<b>Relational</b>	Lineality	Collaterally	Individualism
<b>Time</b>	Past	Present	Future
<b>Activity</b>	Being	Being-in-Becoming	Doing

The arrangement in columns of sets of orientations is only the accidental result of this particular chart. Although statistically it may prove to be the case that some combinations of orientations will be found more often than others, the assumption is that all combinations are possible ones. For example, it may be found that the combination of first-order choices is that of Individualism, Future, Doing, Mastery-over-Nature, and Evil (mutable), now changing, as in the case of the dominant middle-class culture of the United States, or that it is, as in the case of the Navaho Indians, a combination of the first-order preferences of Collaterality, Present, Doing, Harmony- with- Nature, and Good-and-Evil (immutable).

**Abbildung 48. Kulturdimensionen von Kluckhohn/Strodtbeck**

Quelle: Kluckhohn/Strodtbeck (1961), S. 12. Zitiert nach Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S. 696.

Geht man von der klassischen vergleichenden Kulturstudie bei Kluckhohn und Strodtbeck (1961) aus, so definiert Schein (1995) in seinen Unternehmenskultur -Modell die folgende Kategorien für die Grundprämissen:

- Das Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit

<sup>437</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S. 694. f.

- Das Wesen der Zeit
- Das Wesen des Raums
- Das Wesen des Menschen
- Das Wesen menschlicher Handlungen
- Das Wesen menschlicher Beziehungen<sup>438</sup>

Diese Dimensionen von Kluckhohn/Strodtbeck und Schein liefern die heuristischen Werte für den Vergleich von Kultur und Unternehmenskultur.

#### 4.1.3 Kulturdimensionen von Hall

Geht man von der Kommunikation als wichtigem Kulturmerkmal aus, so beschreibt der Anthropologe Edward Hall die folgenden vier Kulturdimensionen:

- die Kontextorientierung
- die Raumorientierung
- die Zeitorientierung und
- die Informationsgeschwindigkeit

In der ersten Kulturdimension von Hall wird die Kontextorientierung idealtypisch durch so genannte „high-context-Kulturen“ und so genannte „low-context-Kulturen“ identifiziert. In „high-context-Kulturen“ wird implizit kommuniziert: Es stehen nur ein geringer Teil an Informationen in der codierten, explizit formulierten Botschaft, dagegen ist ein sehr hoher Anteil an Informationen bereits implizit in den interagierenden Personen bzw. in deren Beziehungen vorhanden. Vieles sollte man „zwischen den Zeilen“ lesen, weil nicht alles, was gemeint wird, ausdrücklich gesagt wird. Viele Informationen sind schon durch den Kontext der (sozialen) Umgebung aufgenommen. Die Bedeutung von Ereignissen hängt hier stark ab vom durch die soziale Gruppe definierten Kontext, mit ihren explizit geltenden Regeln. In high-context-Kulturen sind Individuen in ein dichtes Beziehungsgeflecht eingebettet, was dazu führt, dass konkrete Botschaften nicht explizit und ausführlich erläutert werden müssen. Dabei teilen Individuen aus high-context-Kulturen ihr Leben in der Regel nicht in unterschiedliche Lebensbereiche bzw. Lebenswelten ein; vielmehr verschwimmen bei ihnen die Lebensbereiche bzw. Lebenswelten. In „low-context-Kulturen“ wird deutlich, direkt

---

<sup>438</sup> Vgl. Schein, E. H. (1995), S. 91. ff.

und explizit kommuniziert, die Beziehungen haben entweder eine geringere Bedeutung oder die Akteure sowie die Beziehungsinhalte zwischen Akteuren wechseln aufgrund unterschiedlicher Gruppenzugehörigkeiten und Rollen sehr häufig. Die Individuen finden mehr Freiheiten vor dem Hintergrund der weniger eng definierten Rahmenbedingungen. Insofern müssen Botschaften in „low-context-Kulturen“ ein höheres Ausmaß an unmittelbaren Informationen enthalten, um den Sinn der Botschaft zu vermitteln. Und genau auf den Sinn von Botschaften kommt es schließlich an, denn bei Kommunikation ist in der Regel nicht nur auf das gesprochene oder geschriebene Wort zu achten, sondern vielmehr auf das, was mit dem Wort auch gemeint bzw. intendiert ist<sup>439</sup>.

Weil in unterschiedlichen Kulturen ein unterschiedliches Verhältnis zum Raum existiert, unterscheidet in der Raumorientierung Hall zwischen der Privatsphäre und dem Territorium. „Die Privatsphäre ist jener unsichtbare Kreis, der eine Person umgibt und der von einer anderen Person nicht ohne Erlaubnis betreten werden darf. Das Territorium definiert Hall als all die Orte und Gegenstände, die von einer Person als persönliches Eigentum - unabhängig von der juristischen Definition - betrachtet werden, sei es weil sie dieser Person gehören oder von ihr benutzt werden.“<sup>440</sup>

Bei der Zeitorientierung differenziert Hall zwischen einer monochronen und einer polychronen Zeitauffassung. In monochroner Zeitauffassung wird Zeit linear betrachtet, d.h. Aktivitäten werden so angeordnet, dass sie nacheinander und sequentiell bewältigt werden können („one-thing-at-a-time“), in polychroner Zeitauffassung verschwimmen unterschiedliche Zeitfenster. In polychronen Kulturen ist die Zeit kein lineares, sondern ein zirkuläres Konzept. Zeit wird zu einem Raum, in dem gleichzeitig mehrere Aktivitäten durchgeführt werden („different-things-at-a-time“). Während es in monochronen Kulturen einen Zeitstrahl gibt, der von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft reicht, verschwimmen in polychronen Kulturen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.<sup>441</sup> In bestimmter Weise sind die unterschiedlichen Auffassungen von der Zeit für die Religion relevant, z. B. im Buddhismus ist das Leben kontinuierlich, nach dem Tod kann der Mensch in anderen Lebenszyklen gehen, deshalb sind sie polychron orientiert.

---

<sup>439</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S. 702. f.; Blom, H. / Meier, H. (2002), S. 64.

<sup>440</sup> Kutschker, M./ Schmid, (2004), S. 705.

<sup>441</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, (2004), S. 706.

Die vierte Dimension, die Informationsgeschwindigkeit, bedeutet dass mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten Informationen in Kommunikationssituationen kodiert und dekodiert werden. Natürlich wird die Informationsgeschwindigkeit von der Art der Information beeinflusst, ist aber auch von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Idealtypisch kann die Kultur mit einer Vorliebe für hohe Informationsgeschwindigkeiten und für niedrige Informationsgeschwindigkeiten klassifiziert werden.<sup>442</sup>

#### 4.1.4 Kulturdimension von Hofstede

Die in Betriebswirtschafts- und Managementpublikationen meistzitierte Interkulturforschung ist die Untersuchung von Hofstede; die kulturvergleichende Managementstudie von Hofstede ist eine der ersten Arbeiten auf diesem Gebiet und von ihrer empirischen Grundlage her sehr umfangreich, sie nimmt eine besondere Stellung im Bereich der interkulturellen Vergleichsforschung ein<sup>443</sup>. In dieser Untersuchung ergaben sich vier Dimensionen für nationale Kulturen, nach der Untersuchung chinesischer Werte führt er die fünfte länderübergreifende Dimension ein:

- Machtdistanz
- Individualismus/Kollektivismus
- Maskulinität / Femininität
- Unsicherheitsvermeidung sowie
- Langfrist- / Kurzfristorientierung

Die Machtdistanz prägt sowohl die Ungleichheit in der Gesellschaft als auch die emotionale Distanz zwischen der Mitarbeitern und der Vorgesetzten aus<sup>444</sup>. „*Machtdistanz kann also definiert werden als das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist. Institutionen wie Familie, Schule und die Gemeinschaft bilden die Hauptelemente einer Gesellschaft: unter Organisation ist der Ort zu verstehen, wo die Leute arbeiten.*“<sup>445</sup>

---

<sup>442</sup> Vgl. Ebd. S. 708.

<sup>443</sup> Vgl. Weber, W./ Festing, M./ Dowling, P. J. /Schuler, R. S.(1998), S. 40.

<sup>444</sup> Vgl. Hofstede, G. (1997), S. 27.

<sup>445</sup> Hofstede, G. (1997), S. 32.

Über den Machtdistanzindex (MDI) wird Machtdistanz gemessen. In Gesellschaften mit großer Machtdistanz werden beispielsweise in Bezug auf die Familie Kinder zum Gehorsam gegenüber Eltern erzogen und Eltern eher als Respektpersonen behandelt. In Gesellschaften mit geringer Machtdistanz werden dagegen Kinder in ihrer eigenen Persönlichkeitsentwicklung gestärkt, sie werden zu eigener Willensbildung ermutigt, und Eltern werden eher wie Partner behandelt. In Organisationen ergibt sich die Machtdistanz beispielsweise aus der Festschreibung (große Machtdistanz) oder Nicht-Festschreibung (geringe Machtdistanz) von hierarchischen Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen mit den entsprechenden Erwartungen an eine geringe bzw. hohe Partizipation, an einen autoritären bzw. kooperativen Führungsstil etc.<sup>446</sup> Die unterschiedlichen Wertstellungen werden in Abbildung 49 visualisiert.

Gesellschaften mit niedriger Machtdistanz	Gesellschaften mit hoher Machtdistanz
<p>Am Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Hierarchie, bedeutet Ungleichheit der Rollen aus funktionalen Gründen</li> <li>*Mitarbeiter erwartet, dass sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden</li> <li>*Tendenz zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung</li> <li>*Der ideale Chef ist ein fähiger Demokrat</li> <li>* Mitbestimmung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hierarchie bedeutet existentielle Ungleichheit</li> <li>* Mitarbeiter erwarten Anweisungen und Vorschriften</li> <li>* Tendenz zur Zentralisation von Entscheidungen und Verantwortung</li> <li>* Der ideale Chef ist ein wohlwollender Autokrat (ein guter Vater)</li> <li>* Autokratie</li> </ul>

**Abbildung 49: Beispiele unterschiedlicher Wertehaltung in Bezug auf Machtdistanz**

Quelle: Weidmann, 1995.S.45, zitiert nach Rothlauf, J. (1999), S. 22.

Die zweite Dimension Individualismus/Kollektivismus entspringt einer fundamentalen Frage menschlicher Gesellschaften: die Rolle des Individuums gegenüber der Rolle der Gruppe.

Die überwiegende Mehrheit der Menschen in unserer Welt lebt in kollektivistischen Gesellschaften, in denen das Interesse der Gruppe dem Interesse des Individuums übergeordnet ist. In solcher Gesellschaft wachsen die Leute in Großfamilie auf, die aus einer Reihe von eng zusammenlebenden Menschen besteht. Wenn Kinder heranwachsen,

<sup>446</sup> Vgl. Küsters, E. A. (1998), S. 377.

lernen sie, sich selbst als Teil einer „Wir“-Gruppe zu begreifen, die „Wir“-Gruppe unterscheidet sich von anderen Menschen („Sie“-Gruppen) in der Gesellschaft. Die „Wir“-Gruppe bildet die Hauptquelle der Identität des Menschen und dessen einzigen sicheren Schutz gegen die Gefahren des Lebens. In den individualistischen Gesellschaften genießt das Interesse des Individuums Vorrang vor den Interessen der Gruppe. Die Leute wachsen in Kleinfamilien oder Kernfamilien auf, die aus zwei Elternteilen und evtl. weiteren Kindern bestehen. Wenn Kinder in solchen Familien heranwachsen, lernen sie sehr schnell, sich selbst als „Ich“ zu begreifen. Dieses „Ich“, ihre persönliche Identität, unterscheidet sich vom „Ich“ anderer Menschen, und diese anderen werden nicht nach ihrer Gruppenzugehörigkeit klassifiziert, sondern nach individuellen Merkmalen.<sup>447</sup>

„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“<sup>448</sup>

Die entsprechende Messung erfolgt über den Individualismusindex (IDV), unterschiedlichen Wertstellungen zwischen Individualismus und Kollektivismus werden in Abb. 50 dargestellt.

Die dritte Kulturdimension von Hofstede ist Maskulinität vs. Femininität, „*Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Femininität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.*“<sup>449</sup> Für die Messung von Maskulinität und Femininität wird der Maskulinitäts-Index (MAS) verwendet, unterschiedlichen Wertstellungen zwischen Maskulinität und Femininität werden in Abbildung 51 dargestellt.

---

<sup>447</sup> Vgl. Hofstede, G. (1997), S. 64. f.

<sup>448</sup> Hofstede, G. (1997), S. 66.

<sup>449</sup> Hofstede, G. (1997), S. 113.



Kollektivistische Gesellschaften	Individualistische Gesellschaften
<p>Am Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Unterschiedliche Maßstäbe für Mitglieder von In-Gruppen und Out-Gruppen</li> <li>*Personen werden gemäß ihrer Gruppenzugehörigkeit beurteilt</li> <li>*Zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtiger als Aufgaben (Harmonie)</li> <li>*Einstellungs-Beförderungsentscheidungen bevorzugen Mitglieder der In-Gruppe</li> <li>*Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ist moralisch fundiert ( z. T. Lebenslange Beschäftigung / Betriebstreue)</li> <li>*Management bedeutet Führung von Gruppen</li> <li>*Gruppenziele dominieren Personalentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gleichbehandlung aller Mitarbeiter</li> <li>* Personen werden gemäß ihrer Fähigkeiten beurteilt</li> <li>* Aufgaben sind wichtiger als zwischenmenschliche Beziehungen (Leistung/Erfolg)</li> <li>* Chancengleichheit, Leistungsbezug</li> <li>*Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ist zweckbezogen &amp; vertraglich fundiert (Arbeitsmarkt)</li> <li>* Management bedeutet Führung von Individuen</li> <li>* Karriereplanung dominiert Personalentwicklung</li> </ul>

**Abbildung 50: Beispiele unterschiedlicher Werthaltung in Bezug auf Kollektivismus/**

**Individualismus**

Quelle: Weidmann, 1995,S. 46., zitiert nach Rothlauf, J. (1999), S. 23.

Die vierte Dimension ist Unsicherheitsvermeidung, „Unsicherheitsvermeidung lässt sich daher definieren als der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch Ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.“<sup>450</sup>

Ungewissheit ist eine grundlegende Tatsache der menschlichen Existenz, allerdings wird in jeder Institution und in jedem Land in der einen oder anderen Weise mit Unsicherheit umgegangen, Menschen versuchen Ungewissheit mit Hilfe von formalen und informalen Regeln, Technik, Sicherheits- und Schutzvorkehrungen zu begegnen. Die Dimension Unsicherheitsvermeidung wird mit dem Unsicherheitsvermeidungsindex gemessen (UVI). Die Unterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung und Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung werden in Abb. 52 dargestellt.

<sup>450</sup> Hofstede, G. (1997), S. 156.

Feminine Gesellschaften	Maskuline Gesellschaften
<p>Am Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Selbstbewusstes Verhalten wird lächerlich gemacht</li> <li>*Anpassungsbereitschaft</li> <li>*Man verkauft sich unter seinem Wert</li> <li>*Lebensqualität besitzt einen hohen Stellenwert</li> <li>*Einfühlungsvermögen</li> <li>*"Arbeiten um zu leben"</li> <li>*Kooperation, Kompromissbereitschaft</li> <li>*Intuition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Selbstbewusstes Verhalten wird anerkannt</li> <li>*Durchsetzungsvermögen</li> <li>*Man verkauft sich über seinem Wert</li> <li>*Karriere besitzt einen hohen Stellenwert</li> <li>*Leistungsorientierung</li> <li>*"Lehen um zu arbeiten"</li> <li>*Wettbewerb, Konfliktbereitschaft</li> <li>*Aggressionen</li> </ul>

**Abbildung 51: Beispiele unterschiedlicher Werthaltungen in Bezug auf Maskulinität/Femininität**

Quelle: Weidmann, 1995, S. 48., zitiert nach Rothlauf, J. (1999), S. 24.

Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung	Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung
<p>Am Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Abneigung gegenüber schriftlichen oder mündlichen Vorschriften und Regelungen</li> <li>*Flache Hierarchien, geringe Statusunterschiede</li> <li>*Hoher Stellenwert für "Generalisten" &amp; gesunden Menschenverstand</li> <li>*Spontane vertikale &amp; horizontale Kommunikation</li> <li>*Flexible Organisation &amp; Arbeitsgestaltung</li> <li>*Verträge können nachbehandelt werden (Rahmenbedingungen, Einzelheiten usw.)</li> <li>*Innovationsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Emotionales Bedürfnis nach schriftlichen oder mündlichen Vorschriften und Regelungen</li> <li>*Starre Hierarchien, Statusdenken</li> <li>*Hoher Stellenwert für "Experten &amp; Spezialisten"</li> <li>*Dienstweg</li> <li>*Formalisierung und Standardisierung</li> <li>*Verträge müssen eingehalten werden (Detaillierte Verträge, alle Eventualität einbauen)</li> <li>*Widerstand gegen Veränderung</li> </ul>

**Abbildung 52: Beispiele unterschiedlicher Werthaltung in Bezug auf Unsicherheitsvermeidung**

Quelle: Weidmann, 1995, S. 49., zitiert nach Rothlauf, J. (1999), S. 25.

Die fünfte Dimension im Modell von Hofstede greift konfuzianische Dynamik auf und befasst sich mit Langfrist- und Kurzfristorientierung. Wegen der Unterschiede zwischen westlicher und östlicher Denkweise und zur Vermeidung kultureller Verzerrung erstellte

Bond einen neuen Fragebogen als Chinese Value Survey (Chinesische Wertestudie - CVS), nach Analyse der CVS und Konfuzianismus so wie der Beziehung zwischen Wirtschaftswachstum und Konfuzianismus ergänzte Hofstede die neue Kulturdimension. „Diese Dimension behandelt die Suche der Gesellschaft nach einer ethischen Haltung. Sie beschreibt den Grad, in dem eine Gesellschaft eine pragmatisch-/zukunftsorientierte Grundhaltung gegenüber einer dogmatisch-/gegenwartsbezogenen Perspektive aufweist. In einer langfristig orientierten Gesellschaft wird mit einem flexibleren Zeitrahmen an den Aufbau von Geschäftsbeziehungen herangegangen als in einer Gesellschaft mit kurzfristigen Tendenzen.“<sup>451</sup>

Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit kurzfristiger bzw. langfristiger Orientierung werden in Abbildung 53 dargestellt.

Gesellschaft mit Kurzzeitorientierung	Gesellschaft mit Langzeitorientierung
*Tendenz zur absoluten Wahrheit	*Viele "Wahrheiten" (abhängig von Zeit, Ort, Gegebenheit)
*Normativismus	*Pragmatismus
*Ungeduld, kurzfristiger Erfolge	*Ausdauer, Langfristige Ziel Verfolgung
*Eigene Ziele dominieren, Abneigung gegen Fremdbestimmung	*Bereitschaft, sich einem kollektiven Zweck unterzuordnen
*Bewahrung von Traditionen	*Pragmatische Anpassung von Traditionen
*Hohe Investitionen für schnelle Umwicklung (Verschuldung)	*Haushalten zur Zukunftssicherung (Sparen)

**Abbildung 53: Beispiele unterschiedlicher Werthaltung in Bezug auf Langzeit-Orientierung**

Quelle: Weidmann, 1995, S. 49., zitiert nach Rothlauf, J. (1999), S. 25.

Außer den vorher erörterten Kulturdimensionen von unterschiedlichen Autoren existieren auch anderen Auffassungen, z. B. Kulturdimensionen nach Trompenaars (1) Universalismus vs. Partikularismus, (2) Individualismus vs. Kollektivismus, (3) Affektivität vs. Neutralität, (4) Spezifität vs. Diffusität, (5) Statuszuschreibung vs. Stuserreichung, (6) Zeitverständnis und (7) Beziehung des Menschen zur Umwelt bzw. zur Natur. Im Allgemeinen dienen solche Dimensionen nur als grobe Richtlinie und bilden den Rah-

<sup>451</sup> Guan, H. (2004), S. 113.

men für den Vergleich von Kultur und des weiteren der Unternehmenskultur. Allerdings ist wegen der Komplexität und Vielfältigkeit der Kultur und auch Unternehmenskultur der Vergleich ein ausgewählter und kritischer Syntheseprozess.

Vermutlich ist eine in einem Kulturkreis bedeutungsvolle Dimension in einem anderem Kulturkreis unwichtig oder irrelevant, dies weist daraufhin, dass es keine standardisierten und überall gültigen Kulturdimensionen gibt. Vor allem existieren neben den kulturellen Differenzen auch individuelle Differenzen, Kulturdimensionen sind daher als generelle Orientierungen zu verstehen, die keinesfalls das individuelle Verhalten voll erklären können.

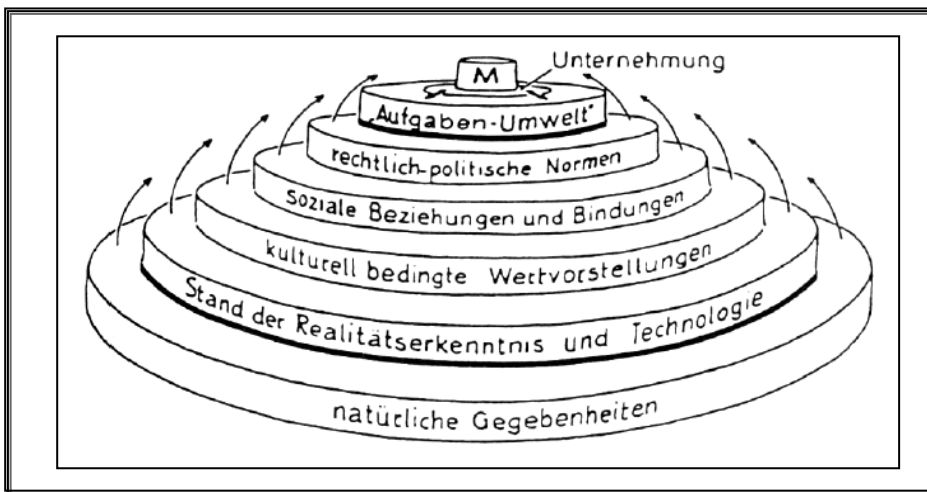
#### 4.1.5 Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung von Dülfer

Die Unternehmung als sozio-technisches System soll die natürlichen und kulturellen Umwelt berücksichtigen, durch intensive Interaktion und Interdependenz ihrer menschlichen und sachlichen sowie auch geistigen Elemente mit ihrer Umwelt kommt die Unternehmung gleichsam zustande. „Logischerweise müßte alles als 'Umsystem' verstanden werden, was außerhalb des Systems Unternehmung liegt.“<sup>452</sup> Das Umsystem wird in der Praxis oft als 'Umfeld' der Unternehmung und in neuerer Zeit auch aus ökologischen Aspekten als 'Umwelt' angesprochen. „Betrachten wir nun die die unendlich erscheinende Menge der unternehmungsexternen realen Elemente (Umweltelemente), so ist eine Reduktion des Gegenstandes unerlässlich. Dazu bietet sich die Überlegung an, dass für die Unternehmungspolitik nur eine selektierte Teilmenge der gesamten Umwelt-Elemente 'relevant' sein könne.“<sup>453</sup> Aus dieser Überlegung bildet Dülfer das Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung wie in Abbildung 54 gezeigt.

---

<sup>452</sup> Dülfer, E. (1999), S. 188.

<sup>453</sup> Ebd. S. 190.



**Abbildung 54: Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung**

Quelle: Dülfer, E. (1999), S. 221.

Im Mittelpunkt des Modells steht der Manager als Entscheidungsträger und als Partner in unternehmensinternen und unternehmensexternen Interaktionen, darunter beeinflussen die natürlichen und die menschengemachten Elementen untereinander. *„Dabei stellen die "natürlichen Gegebenheiten" die Basis dar. An sie knüpfen die menschlichen Tätigkeiten bei der Nutzung und Veränderung der Natur an. Dies auch mit Rückwirkungen auf die letztere. Alle weiteren menschengemachten Umwelterscheinungen sind also als darüber liegende Schichten anzuordnen. Sie bilden zusammen den Komplex der (im weitesten Sinne) kulturellen Einflüsse im Unterschied zu den natürlichen. Diese Anordnung berücksichtigt, daß langfristig (evolutionär) gesehen, die tiefer liegenden Schichten die höher liegenden (in der dargestellten Reihenfolge) beeinflussen. Das wurde bei ihrer Erläuterung schon deutlich. Andererseits gibt es auch feedbackbeziehungen,..."*<sup>454</sup> Die wichtigsten Elemente in unterschiedlichen Schichten werden in Abbildung 55. zusammengefasst.

Nach Kutschker/ Schmid gibt es folgende fünf Aspekte zum Verständnis des Dülfer-schen Schichtenmodells:

- Dülfer weist ein sehr weites Kulturverständnis auf. Kultur besteht für ihn aus allem, was von Menschen geschaffen (menschengemacht) ist. Die Kultur von Dülfer schließt nicht nur die Concepta-Ebene, sondern auch die Percepta-Ebene als

<sup>454</sup> Dülfer, E. (1999), S. 220.

wesentliche Bestandteile ein. Ideologische, technologische, soziale, rechtliche und politische Faktoren sind für Dülfer damit konstitutive Elemente von Kultur. Im Gegensatz zu anderen Autoren sieht er Kultur nicht als separate Umweltschicht an, sondern subsumiert Umweltschichten, die von anderen Autoren eindeutig nicht unter „Kultur“ als kulturelle Bereiche betrachtet werden.

natürliche Gegebenheiten	kulturelle Gegebenheiten			
	Realitätserkenntnis und Technologie	Wertvorstellungen	soziale Beziehungen und Bindungen	politisch-rechtliche Normen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima</li> <li>• Krankheitserreger und ökologische Schäden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denkstil und Sprache               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung der Umwelt</li> <li>- Beurteilung des Entscheidungsbedarfs</li> <li>- Risikoeinstellung</li> <li>- Sprache</li> </ul> </li> <li>• Bildung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alphabetisierungsgrad</li> <li>- Anteil höherer bzw. akademischer Bildung</li> <li>- Niveau der beruflichen Bildung</li> <li>- Struktur der Bildungsinhalte</li> </ul> </li> <li>• Technologie               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklungsstand</li> <li>- Anpassungsgrad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitliche Wertstruktur               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitempfinden</li> <li>- Zukunftsorientierung</li> </ul> </li> <li>• Sachliche Wertstruktur               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Religiosität</li> <li>- Individualismus und persönlicher Erfolg</li> <li>- Materialismus/Pragmatismus</li> <li>- Arbeit                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellenwert</li> <li>- Rollenkonflikte</li> <li>- Anreize</li> </ul> </li> <li>- Nationalismus</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demographische Merkmale               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bevölkerungsdichte</li> <li>- Urbanisierungsgrad</li> <li>- Altersstruktur, Wachstumsrate, Wanderungen</li> </ul> </li> <li>• Qualitative Merkmale individueller Beziehungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paternalismus</li> <li>- Maskulinität</li> <li>- Nepotismus</li> </ul> </li> <li>• Qualitative Merkmale von Gruppenbeziehungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertikale Mobilität</li> <li>- interregionale Mobilität</li> <li>- Konfliktpotential und -handhabung zwischen religiösen und ethnischen Gruppen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimität und Zentralisierung staatlicher Macht</li> <li>• Konflikt-handhabung durch staatliche Organe</li> <li>• Rechtssicherheit</li> <li>• spezielle rechtliche Normen</li> </ul>

**Abbildung 55: Die Elemente der Dülferschen Schichten**

Quelle: Gloede (1991). S. 18., zitiert nach: Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S. 742.

- Dülfer erweitert sein Kulturverständnis sogar noch über die globale Umwelt aus, weil er auch die Elemente der Aufgabenumwelt als Kultur interpretiert, d.h. weil er die Interaktionsbeziehungen innerhalb und zwischen externen Elementen der Unternehmung als Kultur auffasst.
- Gleichzeitig sieht Dülfer einen hierarchischen Aufbau der einzelnen Schichten. Die tiefer liegenden Schichten beeinflussen die höher liegenden Schichten stärker, als die höher liegenden Schichten die tiefer liegenden Schichten berühren. Dülfer sieht abee auch Interdependenz- bzw. Feedback-Beziehungen zwischen Elementen der unterschiedlichen Schichten.

- Dülfers Schichtenmodell erlaubt zunächst die Identifikation natürlicher und kultureller Einflussfaktoren, im Anschluss daran ist aber jeder einzelne Manager bzw. jede einzelne Unternehmung zur Einschätzung der Relevanz dieser Einflussfaktoren in konkreten Situationen genötigt. Nicht alle Faktoren haben in allen Situationen die gleiche Bedeutung.
- Die einzelnen Schichten bzw. deren Elemente werden nicht als Restriktionen aufgefasst. Die einzelnen Schichten sind nicht nur Rahmenbedingungen, denen die Unternehmungen passiv ausgesetzt sind, vielmehr stehen die Unternehmungen mit den Elementen der einzelnen Schichten permanent in aktiver Interaktion.

455

Durch den Kulturvergleich können zunächst die Eigenschaften der Kultur bestimmt werden und danach die Unterschiede der Kulturen beispielsweise zu erarbeiten.

#### 4.1.6 Überlegungen zum Vergleich von Unternehmenskultur

Im Gegensatz zum allgemeinen Kulturvergleich wurde der Vergleich von Unternehmenskultur bisher wenig thematisiert; so weit er existiert, ist er meist auf Erscheinungsbilder oder Artefakte beschränkt. Die tiefer liegenden Ebenen werden häufig als Gegenstände der Soziologie (Werte und Normen) und Psychologie (Bewusstes und Unbewusstes) angesehen und dort untersucht.

Wie am Anfang dieses Kapitels gezeigt geht der Vergleich von Unternehmenskultur in zwei Richtungen: der innere **zeitorientierte** Vergleich und der äußere **räumliche** Vergleich. Die erste Richtung ist die meist begangene Untersuchungsrichtung in der Management- und Organisationsliteratur, der Vergleich bezieht sich auf den gegenwärtigen vorhandenen Unternehmenskulturzustand und den zukünftigen geplanten Unternehmenskulturzustand, er kann auch als Vergleich zwischen Ist-Kultur und Soll-Kultur benannt werden, *„der Vergleich der erhobenen Ist-Kultur mit der gemäß Unternehmensstrategie definierten Soll-Kultur zeigt auf, in welchen Aspekten die vorhandene Ist-Kultur deckungsgleich ist oder in der Nähe der Soll-Kultur liegt, in welchen Aspekten mehr oder weniger große Unterschiede bestehen und welche Dimensionen vielleicht gar*

---

<sup>455</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S. 741. ff.

*nicht abgedeckt sind.*,<sup>456</sup> Der Vergleich zwischen Ist-Kultur und Soll-Kultur wird stets als Fundament für das kulturbewusste Management implizit oder explizit angewandt. Im Gegensatz zum zeitorientierten Vergleich hat der äußere, räumliche Vergleich in letzter Zeit mehr an Bedeutung gewonnen, das gilt vor allem für staatliche Grenzen überschreitende Unternehmen, aber im Prinzip kann er für jedes Unternehmen formal oder informal durchgeführt werden. Jedoch in der Zeit der Globalisierung und in der postmodernen Gesellschaft verändert sich nicht nur das Koordinatensystem von Raum und Zeit, sondern auch die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Tätigkeit. Die Welt der Wirtschaftsunternehmen wird nicht mehr länger durch nationale Grenzen definiert, grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit wird zur allgemeinen Unternehmensrealität, die zunehmende Internationalisierung folgt dabei ökonomischen Zwängen wie der allmählichen Sättigung der angestammten Inlandsmärkte, der Nutzung kostengünstiger Verfügbarkeit ausländischer Ressourcen, der Umsetzung von Skalenvorteilen oder der Notwendigkeit zu schnellem Technologietransfer.<sup>457</sup> „Die Moderne ließ die Welt immer größer werden (Entdeckungen, new frontiers), durch die höhere Reisegeschwindigkeit konnten in immer kürzeren Zeitabständen immer mehr Räume und mehr Kulturen erfahrbar werden. In der Postmoderne erfolgt eine Veränderung durch die Überwindung des Raums mit Hilfe der neuen Telekommunikationsmittel. Räume und Zeiten können in „virtuellen Welten“ oder in Echtzeit-Kommunikation überwunden werden, ohne sich vom Platz bewegen zu müssen.“<sup>458</sup> Diese beschleunigten Veränderungen machen den Vergleich der Unternehmenskultur von Unternehmen in unterschiedlichen Kulturkreisen dringend erforderlich. Allerdings mangelt es für den Vergleich der Unternehmenskultur in verschiedenen Ländern noch an einer praktikablen theoretischen und methodischen Basis, weil, wie im Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung gezeigt, die Unternehmung im Ausland mit so vielen Differenzen von den natürlichen Gegebenheiten bis zur menschengemachten globalen Umwelt „Kultur“ konfrontiert wird. Die Landeskultur und die Unternehmenskultur werden oft in unzulässiger Weise vermischt oder die eine wird nur als Ausschnitt aus der anderen betrachtet.<sup>459</sup>

---

<sup>456</sup> Sackmann, S. A. (2002), S.147.

<sup>457</sup> Vgl. Rathje, S. (2004), S. 13.

<sup>458</sup> Pindl, T. (1998), S. 72.

<sup>459</sup> Vgl. Dülfer, E. (1999), S. 225.



Aber die Landeskultur kann die Unternehmenskultur nicht ersetzen, weil die Landeskultur eine längere Untersuchungsgeschichte und eine stärkere theoretische Basis hat, relativ größer und offensichtlich ist. Auch wenn normalerweise die Unternehmenskultur, besonders die Grundprämissen und Werte und Normen von der Landeskultur tief geprägt sind, entsteht doch wegen der eigenen Eigenschaften und Ziele der ökonomischen Tätigkeit durch die Unternehmensmitglieder in ihrer Sozialisation, insbesondere der Enkulturation, eine differenzierte Unternehmenskultur, demzufolge kann keine der beiden ignoriert werden.

Förmlich kann der Vergleich von Unternehmenskultur in direkten und indirekten Vergleich eingeteilt werden. Den direkten Vergleich nimmt man anlässlich formaler strategischer Aktivitäten wie z. B. Merger, Akquisitionen, Allianz, Fusion, Kooperation, Joint-Venturs etc. vor, die vergleichenden Parteien sind gleichberechtigt und symmetrisch; der indirekte Vergleich findet bei Personalbewegungen und in der alltäglichen Führung im Unternehmen statt, aber er ist nicht so bewusst oder absichtlich, er beschränkt sich auf Teilinhalte und ist informal. Dieser Vergleich beruht meist auf Erfahrungen breiten Umfangs, insbesondere beider Gewinnung des Personal, wobei für die neuen Mitarbeiter die Hauptkultur erfahrbar wird, der sie sich als Unternehmenskultur anpassen müssen und die Nebenkultur, die als frühere Unternehmenskultur oder erwünschte Unternehmenskultur im Kopf besteht. Obwohl die Nebenkultur nicht so bekannt ist und nicht bekundet wird, hat sie als tiefliegende Wertvorstellung manchmal wichtige Wirkung auf das Handeln und sie kann auch unmittelbar das Organisationsklima beeinflussen; die Nebenkultur kann als ein Referenzsystem für die Hauptkultur fungieren. Mithilfe der Nebenkultur kann die Hauptkultur positioniert werden, sie kann neue Erkenntnisse aufgreifen, Reize hervorrufen und auch frischen Blut für die Unternehmung erzeugen, deshalb muss die Nebenkultur mit verschiedenen Methoden und Mitteln in die Nähe der Hauptkultur gebracht werden. Im weiteren Sinne dienen jedoch die Unterschiede zwischen Hauptkultur und Nebenkultur nur als ein wesentlicher Erklärungsansatz für Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit beziehungsweise für gescheiterte Kooperationen. Vielmehr wird in den letzten Jahren gerade die kulturelle Vielfalt der Belegschaften von international ausgerichteten Unternehmen auch als bedeutende Ressource zur Innovations- und Kreativitätssteigerung entdeckt, die es strategisch zu nutzen

gilt. So werden interkulturelle Synergieeffekte häufig als Argument für eine verstärkte Kooperation oder internationale Unternehmenszusammenschlüsse angeführt.<sup>460</sup>

Die Management- Organisationsliteratur geht meistens nur auf die Landeskultur (Interkulturellen Management, Internationales Management) ein, strukturell kann auf Grund des Konstruktes von Unternehmenskultur der Vergleich auf drei wechselnden Ebenen erfolgen, nämlich der P-Ebene (Percepta), der W-Ebene (Werte) und der G-Ebene (Grundprämissen). Der Vergleich auf der P-Ebene ist relativ gesetzmäßig und direkt, er beinhaltet den traditionellen Unternehmensvergleich, z. B. Finanzen, Produktion, Prozesse, Belegschaft, er kann quantitative Verfahren benutzen; die P-Ebene ist die direkte Projektion der Wirklichkeit, demzufolge kann man hier induktive Denkmethode einsetzen. Der Vergleich auf der W-Ebene ist relativ kompliziert, er kann mittelbar quantitative Methoden oder einen Methodenkomplex benutzen, z. B. standardisierter Fragebogen, Fuzzy Algorithmen etc.. Hingegen benutzt der Vergleich auf G-Ebene meistens qualitative Methoden, z. B. Interview, teilnehmende Beobachtung, etc., auf dieser Ebene werden stets die Logikkalküle benutzt. Alle drei Ebenen bedingen sich gegenseitig als Voraussetzung und Resultat; um Unternehmenskultur richtig zu verstehen, muss der Vergleich ganzheitlich durchgeführt werden.

Wegen der Komplexität und Vielfältigkeit der Unternehmenskultur ist eine Typologisierung oder Verallgemeinerung von Unternehmenskultur ziemlich schwierig und fast unmöglich, obgleich die Unternehmenskultur als soziales Phänomen kollektive Eigenschaften besitzt. Im Vergleich mit soziologischen Untersuchungen ist das Medium für die Untersuchung – ein Unternehmen als Sample - relativ gering. Zur klassischen Analyse besteht auch große Differenz und wenn es mehr Abstraktion oder Vereinfachung gibt, gehen die eigenartigen Eigenschaften oder Information verloren. Dadurch wird das geplante Ziel aufgeweicht und deshalb wird in dieser Arbeit keine Typologisierung der Unternehmenskultur abgegeben. Nach dem Vergleich werden die Merkmale von Unternehmenskultur im konkrete Unternehmen festgestellt, das gibt für die weitere Gestaltung ein festeres Fundament.

---

<sup>460</sup> Vgl. Schlamelcher, U. (2003), S. 8.

## 4.2 Genereller Vergleich deutscher und chinesischer (Unternehmens)

### Kultur

Deutschland und China befinden sich auf dem eurasischen Kontinent, jedoch gehören sie zu ganz unterschiedlichen Kulturkreisen, nämlich der westlichen Kultur bzw. der östlichen Kultur. Dementsprechend beruhen ihre Grundanschauungen einerseits auf dem antiken Griechenland und andererseits traditionellen chinesischen Gedanken, „the philosophies and achievements of the Greeks and Chinese of 2,500 years ago were remarkably different, as were the social structures and conceptions of themselves,<sup>461</sup> und dadurch zeigt der Vergleich von deutscher und chinesischer Kultur typische oder repräsentative Formen. 2004 gibt es für China zwei signifikante Zahlen, eine ist die Jahreszuwachsrate des Bruttosozialproduktes von 9,5% (2003: 9.1%), während sie für Deutschland 1.7% beträgt; zweitens erreicht die Einwohnerzahl in China Anfang 2005 den Wert 1,3 Milliarden. Man spricht vom „Wachstumsweltmeister“<sup>462</sup>: „Chinas Volkswirtschaft ist die dynamischste der Welt,<sup>463</sup> und „seit der Aufnahme diplomatischer Beziehungen zwischen der VR China und der BR Deutschland im Jahr 1972 haben die bilateralen Beziehungen eine außerordentlich dynamische Entwicklung erfahren.“<sup>464</sup> Dieser letztere Prozess der Rückkehr Chinas in die Weltgemeinschaft und der sich abzeichnende schrittweise Aufstieg Chinas zu einem „global player“ soll betrachtet werden<sup>465</sup>. Allerdings ist wegen der durch die großen Kulturunterschiede verursachten Verständnisprobleme das Geschäft mit China schwierig, die große Dynamik des chinesischen Transformationsprozesses macht so manche Entscheidung nicht leicht und genaue Prognosen fast unmöglich.<sup>466</sup> Andererseits ist es aufgrund der immer stärkeren Einbindung Chinas in das internationale Wirtschaftsgeschehen notwendig geworden, dass die chinesische Wirtschaft sich dem internationalen System annähert, insbesondere die Funktionsweise westlich geprägten Wirtschaftens zu erkennen und sich dann anzupassen; in diesem Prozess ist die Kultur als Wirtschaftsfaktor und Unterstützung der

---

<sup>461</sup> Nisbett, R. E. (2003), S. 1.

<sup>462</sup> Weggel, O. (2002), S. 9.

<sup>463</sup> Werner, L. (1999), S. 31.

<sup>464</sup> Taube, M. (2003), S.1.

<sup>465</sup> Vgl. Taube, M. (2003), S.1.

<sup>466</sup> Rolle, V. (1999), S. 83.

Entwicklung bedeutsam.<sup>467</sup> Gemäß den Zielen der Arbeit wird nun anhand von Dülfers Kulturschichtenmodell die Kultur Deutschlands und Chinas generell verglichen. Durch diesen Kulturvergleich auf nationaler Ebene werden die Rahmenbindungen wirtschaftlichen Handelns deutlich gemacht, die durch die Ordnungs- und Strukturpolitik sowie die Rechtsprechung eines Landes, aber auch durch kulturelle Traditionen und Werte wesentlich bestimmt werden. Dies Kulturvergleich bildet die Vorstufe und Vorbereitung für den Vergleich der Unternehmenskulturen.

#### 4.2.1 Natürliche Gegebenheiten und statistische Daten

Alle Menschen leben in einem bestimmten Land, dessen natürliche Umgehung sie „umgibt“, ob sie wollen oder nicht. Dies ist eine für den gewöhnlichen Menschen-verstand unumstößliche Tatsache.<sup>468</sup> Dülfer stellt die Umwelt einer Unternehmung in mehreren Schichten dar, die zwischen der natürlichen und der kulturellen Umwelt unterscheiden; die natürliche Umwelt wird als natürliche Gegebenheiten interpretiert, die nicht durch den Menschen geschaffen wurde, so z.B. klimatische, topographische und geologisch-ressourcenorientierte Bedingungen, dagegen wird nach Dülfer wird die kulturelle Umwelt von all den Faktoren konstituiert, die vom Menschen geschaffen wurden.<sup>469</sup> Hellpach (1887-1955) trennt die Außenwelt oder Umgebung (Milieu) in drei Umwelten: Zivilisation, Kultur und Natur, „wir verstehen unter der Zivilisation wesentlich die Herrschaft über Naturschätze und Naturkräfte, deren planvolle Ausbeutung und Verwertung, unter Kultur dagegen die geistigen Wertordnungen (und ihre äußerlichen Niederschläge, wie Bauten, Gesetze, Druckwerke), in denen sich Menschengemeinschaften zusammenfinden und fortentwickeln,<sup>470</sup> „die Natur um uns bildet also den dritten Umweltkreis, in den wir eingeschlossen bleiben und der, insonderheit auf die Natur in uns, seine Einwirkungen geltend macht.“<sup>471</sup> Darüber hinaus existieren andere Einteilungen von Umgebung, aber man ist sich einig, dass die natürliche Umgehung direkt oder indirekt auf den menschlichen Leib und die Seele einwirken sowie auch praktischen Handeln beeinflusst, in diesem Sinne ist die natürliche Umgebung für die

---

<sup>467</sup> Vgl. Tschöcke, K. (1999), S. 65.

<sup>468</sup> Vgl. Tetsuro, W. (1992), S. 6.

<sup>469</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S. 737.

<sup>470</sup> Hellpach, W. (1965), S. 2.

<sup>471</sup> Ebd. S. 3.

Kultur mitentscheidend. Die folgende Darstellungen zu deutschen und chinesischen natürlichen Gegebenheiten und statistischen Daten sind nur eine Anregung für die praktische Kulturanalyse.

Die Bundesrepublik Deutschland liegt im Herzen Europas und verbindet West und Ost, Nord und Süd. Das bevölkerungsreichste Land Europas ist seit der Vereinigung beider deutscher Staaten im Jahr 1990 von neun Nachbarstaaten umgeben. Eingebunden in die europäische Union und die NATO ist Deutschland Partner der mittel- und osteuropäischen Staaten, die auf dem Weg in das vereinte Europa sind.

Das Staatsgebiet der Bundesrepublik Deutschland umfasst 357.022 Quadratkilometer. Die längste Ausdehnung von Norden nach Süden beträgt in der Luftlinie 876 Kilometer, von Westen nach Osten 640 Kilometer. Rund 82,6 Millionen Menschen leben in Deutschland, das geprägt ist von kultureller Mannigfaltigkeit und regionalen Besonderheiten, reizvollen Städten und Landschaften.

Geographisch befindet sich Volksrepublik China (中华人民共和国 Zhonghua Renmin Gongheguo) nördlich des Äquators am Westrand des Pazifischen Ozeans auf der asiatischen Landmasse von 18° bis 53° nördlicher Breite und 73° bis 135° östlicher Länge. China liegt mit 18.000 km Küstenlänge mit 6 maritimen Nachbarn am Stillen Ozean und wird begrenzt vom Bohai-Meer, dem Gelben Meer, dem Ostchinesischen und Südchinesischen Meer. Mit einer Landfläche von 9,6 Mio. km (6,4 % des Festlands der Erde, 27-mal die Fläche der Bundesrepublik Deutschland) ist China nach Russland und Kanada das drittgrößte Land der Erde. Die Landesgrenzen haben insgesamt eine Länge von 22.800 km mit 15 Nachbarn. Die Entfernung von Norden nach Süden beträgt 5500 km, von Westen nach Osten 5200 km. Die Chinesen lesen aus der Umrissgestalt ihres Landes gerne die Form eines Hahnes heraus: Mit Kopf, Schnabel und Kamm im Nordosten, mit ausladendem Gefieder im fernen Westen und mit zwei Krallen, die durch die Inseln Taiwan und Hainan symbolisiert werden.

Die chinesische Topographie ist sehr kompliziert und vielfältig, vor allem von West nach Ost fällt das Land der Höhe nach ab. Seinen Höhenlagen nach ist China von West nach Ost dreistufig aufgebaut, die erste Stufe ist das Qinghai-Tibet-Plateau (>4000 m u. d. M., Kunlun-, Gangdise- und Himalaya-Gebirge), die zweite Stufe ist ein Hochplateau (1000-2000m, Yunnan und Guizhou) und Plateau (Inneren Mongolei) sowie die

Beckenlandschaften(500-1000m, Sichuan, ), die dritte Stufe besteht aus weniger als 500 m über dem Meeresspiegel liegenden Flachlandebenen (nämlich dem Nordostchinesischen/ Mandschurischen Tiefland, der Nordchinesischen Tiefebene und den Tieflandkammern).China ist ein Land der Berge: 33.3%, Hochebenen 26%, Beckenland 8.8%, Hügelland 9.9%, Tiefebene 12%.

Das Wasser könnte ein determinierender Kulturfaktor für die Chinesen sein; die Wassermenge aller chinesischen Flüsse beträgt ca. 6% der Wassermenge aller Flüsse der Erde. Die meisten Flüsse entspringen im Qinghai-Tibet-Plateau. Der drittlängste Fluss der Erde (nach Nil und Amazonas) ist der Changjiang (Yangtse, 6300 km). Der Gelbe Fluss (Huanghe) ist der zweitgrößte Fluss Chinas (5464 km). Beide Flussgebiete sind auch der Ursprung der chinesischen Zivilisationen.<sup>472</sup>

Der Subkontinent China hat ein unterschiedliches Klima und das Kleinklima fällt von Ort zu Ort höchst unterschiedlich aus. Von Süd nach Nord lassen sich fünf Klimazonen hauptsächlich unterscheiden, nämlich tropische (2%), subtropische (26%), gemäßigt warme (19%), gemäßigt kalte (26%) und kalte (27%) Gebiete. Da China zwischen dem größten Kontinent (Eurasien) und dem ausgedehntesten Meer der Erde (dem Stillen Ozean) liegt, ist ein typisches Charaktermerkmal des Klimas der Monsun, in dessen Durchzugsgebiet über 90% der Einwohner China leben und von dem fast die Hälfte der Gesamtfläche Chinas bedeckt wird. Wenn im Sommerhalbjahr die Sonne nördlich des Äquators steht, weht der Monsun von Südwesten her zum Festland, im Winterhalbjahr jedoch aus nordöstlicher Richtung zum Meer hin.<sup>473</sup>

China verfügt über mehr als 130 verschiedene mineralische Rohstoffe, von denen über 60 als reiche Vorkommen und über 20 als die weltweit wichtigsten Vorräte angesehen werden. Wichtige agrarische Rohstoffe sind Reis, Weizen, Ölfrüchte, Baumwolle, Jute, Zuckerrohr, Zuckerrüben, Tee, Tabak und Tierzucht. Chinas Wasserressourcen sind ebenfalls relativ gering: pro Kopf der Bevölkerung steht nur etwa ein Viertel des Welt-durchschnitts an Oberflächenwasser zur Verfügung.

Wie schon gesagt beeinflussen die natürlichen Gegebenheiten wesentlich das Denkmuster und die Verhaltensweisen sowie die Landeskultur: „das heißt, es werden äußere

---

<sup>472</sup> [http://news.xinhuanet.com/ziliao/2003-01/18/content\\_695291.htm](http://news.xinhuanet.com/ziliao/2003-01/18/content_695291.htm)

<sup>473</sup> Vgl. Tetsuro, W. (1992), S. 21.

Voraussetzungen dafür geschaffen, dass sich innere - von philosophischen Schulen ausformulierte - Wertesätze besonders nachdrücklich einnisten und verfestigen konnten.<sup>474</sup> „China war aufgrund seiner geographischen Gegebenheiten seit jeher eine Agrar-Kultur Die Geographie der Küsten, vor allem Nordchinas, stand im Altertum einer Entwicklung der Seefahrt entgegen, Diese Randbedingungen übten, neben klimatischen Faktoren, einen prägenden Einfluß auf die chinesische Kultur aus.,“<sup>475</sup>

Aufgrund der ökologischen Bedingungen vor 5000 Jahren besiedelten die Han-Chinesen das Gebiet am Mittellauf des Gelben Flusses - dem Kernland Chinas – sehr dicht und entwickelten dort eine einheitliche bäuerliche Kultur, daher wird dieses Gebiet als „Wiege der chinesischen Zivilisation“ bezeichnet.<sup>476</sup> Während die Gebiete zu den Rändern hin immer menschenleerer werden, haben sich in der Verdichtungszone Vorstellungen von einer zentralen Lage, von einem „Reich der Mitte“ (中国 Zhongguo) und von „zentralem Glanz“ (中华 Zhonghua) herausbilden können.

Betrachtet man China in Ost-West-Richtung, dann liegen die Berge zumeist im Nordwesten und Südwesten des chinesischen Territoriums, sie riegeln aber vor allem in einer Art Hufeisenform das Land ab; im Südosten hat China eine Küstenlinie. In dieser Situation prägte die Denkweise des chinesischen Volkes mit Abgeschlossenheit und einem mittleren Weg aus. Deshalb und auch mit der Orientierung einer bäuerlichen Gesellschaft auf Selbstständigkeit und Selbstgenügsamkeit im Leben stieß die Öffnung des Landes immer wieder auf innere Widerstände und erfolgte am Ende nur mit Hilfe von Gewalt (Vordringen der westlichen Kolonialmächte, Opiumkrieg 1840/41) oder durch grimmige Einsicht in die Notwendigkeit (Zulassung westlicher Gemeinschaftsbetriebe nach 1979, Wirtschaftssonderzonen). „Umschlossen von Gebirgsketten und von einer 18000 km langen Küstenlinie konnte sich China ferner in ganz anderer Weise als „Land/Reich der Mitte“ begreifen als zum Beispiel Deutschland. Zwar sind beide Staaten von ungewöhnlich vielen Nachbarn umringt (Deutschland von neun, China von fünfzehn), doch hat sich China stets als Land mit (abgeschlossenem) Raum, mit zivilisatorisch unterlegenen Nachbarn ("Barbaren") und mit topografisch solide abgesicherten

---

<sup>474</sup> Weggel, O. (2002), S. 14.

<sup>475</sup> Wulff, K. (1998), S. 11.

<sup>476</sup>Vgl. Lin-Huber, M. A. (2001), S. 35.

Verteidigungsgrenzen fühlen dürfen, während Deutschland ein Land ohne (umschlossenen) Raum, umgeben von meist gleichermaßen entwickelten Nachbarn und mit geographisch offenen Grenzen war.

„Außenpolitisch dachte das Reich der Mitte, von wenigen Ausnahmen wie der Han-, der Tang- und der Qing- Zeit abgesehen, in Defensiv-, kulturpolitisch dagegen in Erziehungs- und Bekehrungskategorien, wobei ihm die Nachbarn «Tribut» (im Sinne von Anerkennung, Nachahmung und Selbsterziehung) zu leisten hatten.“<sup>477</sup>

Wegen des Monsunklimas und der topografischen Landeseigenschaften besitzt der Norden wenig Wasser und wird immer wieder von Dürre heimgesucht, während der Süden nicht weniger als 75% des gesamten Hydropotenzials besitzt, ja häufig genug von Überschwemmungen heimgesucht wird. Die chinesischen Flüsse sind zugleich ein Segen und eine Bedrohung, im Kampf gegen zu viel und zu wenig Wasser entstanden in China viele weltweit berühmte Wasserprojekte, z. B. das Dujiangyan Wasserprojekt in Sichuan und der Drei-Schluchten-Staudamm in Chongqing und der mythische Kaiser YU der Große ist auch ein Held im Wasserkampf. Da Wassersicherungsprojekte nur im Großverband mit tausenden von Bauern durchgeführt werden konnten, entstanden im Laufe der Zeit Wasserbaubükratien, die für die kontinuierliche Überwachung der Infrastruktur von den Bauern drei Gegenleistungen verlangten, nämlich Gehorsam in Sicherheits- und Ideologiebelangen, ferner Steuerzahlungen und nicht zuletzt Mitarbeit in Form des öffentlichen Arbeitsdienstes<sup>478</sup>. Die Bürokratie war es schließlich auch, die Städte und das Militär gründete, die ursprünglich militärischen Elemente (武 wu) wurden im Laufe der Geschichte durch wasserbaubürokratische und damit zivile (文 wen) Funktionen überlagert, im Rekrutierungsprozess wird der Gedanke der Familie als grundgesellschaftliche Einheit konsolidiert.

Nicht nur der Kampf mit dem Wasser sondern auch widrige Lebensumstände lassen die antiken Chinesen notwendig als Gruppen zusammenleben; dabei sind die große Familie, der Clan und das Dorf der Kern der Sozialstruktur, demzufolge ist der Kollektivismus ein typische Eigenschaft der chinesischen Kultur.

---

<sup>477</sup> Weggel, O. (2002), S. 15. f.

<sup>478</sup> Ebd. S. 22.



#### 4.2.2 Chinesische Geschichte

Fast immer sind die Geschichte und die Kultur symbiotisch, der Verlauf der Geschichte ist auch der Entwicklungsprozess der Kultur, „die Menschen machen ihre eigene Geschichte.“<sup>479</sup> Historische anthropologische Ansichten stellen den Menschen in seiner Komplexität und Abhängigkeit von Natur, Gesellschaft und kultureller Tradition in den Mittelpunkt. Die Geschichte wird als von Menschen gemachtes Werk betrachtet, wie umgekehrt der Mensch als durch die Geschichte geprägtes Wesen definiert wird.<sup>480</sup> Durch die Beobachtung der Geschichte kann man die verschiedenen Kulturen besser verstehen.

Die chinesische Geschichte beginnt etwa 5000 Jahre vor Christus, als neolithische Chinesen in den fruchtbaren Tälern am Unterlauf des gelben und des Wei Flusses Siedlungen errichten, in denen die Menschen in gut organisierten und geschützten landwirtschaftlichen Gemeinschaften lebten. Von hier aus dehnte sich der chinesische Kulturraum unter Aufnahme von Lokalkulturen allmählich zu seiner enormen Größe aus. Von Anfang an durchziehen die chinesische Geschichte bestimmte Spannungsverhältnisse, die bis heute Denken und Handeln der Chinesen prägen. Die Fossilien von Yuanmumenschen, die man in der Nord Yunnan Provinz entdeckte, zeigen, dass vor rund 170 Millionen Jahren dort schon Menschen gelebt haben; nach einer langen Zeit der primitiven und Sklavenhalter-Gesellschaft kamen etwa im fünften Jahrhundert v. Chr. die Han-Chinesen in die Stufe der feudalistischen Gesellschaft. China hat mehr als 4000 Jahre schriftlicher Geschichte aufzuweisen. Ungefähr am Ende des 22. Jahrhunderts v. Chr. wurde die Xian Dynastie geründet; während der Shang-, West-Zhou- bis zum Ende der Chunqiu war die chinesische Gesellschaft auf der Stufe der Sklavenhalter-Gesellschaft, von den Zhanguo etwa 475 v. Chr. über Qin, West-Han, Ost-Han, Sanguo, West-Jin, Ost-Jin, Nordsüd-Dynastien, Sui, Tang, Wudai, Song, Liao, Jin, Yuan, Ming, bis zum Anfang der Qing war es eine feudalistische Gesellschaft. Der Opium-Krieg 1840 war der Anfang der halb feudalistischen und halb kolonialistischen Gesellschaft, die Revolution 1911 war das Ende der feudalistischen Gesellschaft und 1949 wurde Volksrepublik China gründet. Die Chinesen haben ihre Geschichte nach Dynastien unterteilt, de-

---

<sup>479</sup> Marx, K. (1960), S. 115.

<sup>480</sup> Vgl. Dülmen, R. van: (2001), S. 6.

ren Namen zugleich als Selbstbezeichnung ihres Reiches dienten, in Abbildung 56 zeigt alle chinesischen Dynastien.

Der Begründer der Xia-Dynastie sei der gute Yü gewesen, ein weiser Herrscher, ein Himmelssohn also. Als ein solcher beherrschte er nicht, sondern tat selbstlos seine Pflicht. Er umgibt sich mit den besten seines Stammes als Beamte, Minister und Kanzler, zur Erreichung einer himmelsgleichen Harmonie auf Erden. Übrigens, aus diesem idealisierten Grundgedanken `...die Besten des Volkes als Beamte...' bezieht das chinesische Berufsbeamtentum bis zum heutigen Tage sein Selbstverständnis und rechtfertigt damit ein oft arrogantes Gehabe dem hilflosen chinesischen Bürger gegenüber. Korruption ist damit fast unvermeidbar, weil sie als legitimiert gilt.

26. – 21. Jh. v. Chr.	Wu Di
21. - 17. Jh. v. Chr.	Xia
17. - 11. Jh. v. Chr.	Shang
11. Jh. - 771 v. Chr.	Xi Zhou (Westliche Zhou)
770 -256 v. Chr.	Dong Zhou (Östliche Zhou)
221- 206 v. Chr.	Qin
206 v. Chr. - 25 v. Chr.	Xi Han (West-Han)
25 v. Chr. -220 n. Chr.	Dong Han (Ost-Han)
220-280	San Guo (Drei Reiche)
265 -317	Xi Jin (West-Jin)
317-420	Dong Jin (Ost-Jin)
420-589	Nan-Bei Chao (Südnord Dynastien)
581-618	Sui
618-907	Tang
907-960	Wu Dai (Periode der Fünf Dynastien)
960- 1127	Bei Song (Nord-Song)
1127-1279	Nan Song (Süd-Song)
1279-1368	Yuan
1368-1644	Ming
1644-1911	Qing
1911-1949	Republik China
1949 ff.	Volksrepublik China

**Abbildung 56: Die chinesischen Dynastien**

In der Umgebung der Hauptstadt Shang (17. Jh.-11. Jh. v. Chr.), in der heutigen Provinz Shanxi am gelben Fluss, fand und findet man noch heute zahllose Tierknochen und Schildkrötenpanzer mit eingeritzten Inschriften. Die Zhou (1066-221 v. Chr.) ist eine kulturell äußerst fruchtbare Periode. Sie sah die Entwicklung der chinesischen Schrift weitgehend zu ihrer heutigen Form, ein Aufblühen der Literatur, der Künste und der Philosophie und die Geburt des Konfuzianismus und Daoismus. Es ist die Epoche der berühmten `Hundert Schulen` der großen chinesischen Philosophen wie Konfuzius (Kong Fuzi, 551-479 v. Chr.), Laotse (Laozi, ca. 400 v. Chr.) und Menzius (Meng Zi 372-289 v. Chr.), die alle bis heute einen tiefgreifenden Einfluss auf das chinesische Denken haben.

Obwohl die Qin-Dynastie nur die kurze Zeit von 221-206 v. Chr. bestand, war sie aber ein Meilenstein in China's Geschichte: Der Qin-Herrscher nahm den Titel huangdi (皇帝) an und bestieg als Shi Huangdi (Erster Kaiser) den Thron, er vollzog die Reichseinigung und begründete das chinesische Kaisertum, das 2000 Jahre Bestand haben sollte. Er begründete die Tradition autokratischer Kaiserherrschaft mit starker Zentralgewalt in China, der Einheitsstaat jedoch konnte sich aber nur in den folgenden vier Jahrhunderten behaupten. Die Han-Dynastie (206 v. Chr. - 220 n. Chr.) eröffnet die Seidenstrasse, also die Handelsrouten von Kaufleuten aus Europa, Indien und dem nahen Osten. Der Buddhismus wurde von Indien nach China importiert und breitete sich hier schnell aus. Später folgte die Tang-Dynastie (618-907), mit fast dreihundert friedlichen Jahren der kulturellen Blüte: China's Goldenes Zeitalter. Die alte Kaiserstadt Chang'an (heute ist Xi'an in Shanxi Provinz) wurde ein weltoffenes, kosmopolitisches Zentrum mit den besten Künstlern, Wissenschaftlern, Architekten und Gelehrten aller Denkrichtungen. In der Song-Dynastie (960-1279) blühten wieder die Künste auf, Porzellanherstellung und die Landschaftsmalerei. Auch der Konfuzianismus wurde wiederentdeckt. Marco Polo kam während der Yuan-Dynastie (1279-1368) nach China und schrieb danach sein berühmtes Reisebuch. Die Ming-Dynastie (1368-1644) war eine neue Epoche der kulturellen und wirtschaftlichen Blüte Chinas, der territorialen Zugewinne und des Waren und Ideenaustauschs mit der übrigen Welt. Die Ming Zeit gilt als die Renaissance China's. Chinesische Flotten fanden Handelsrouten nach Arabien und Afrika. Die Qing-Dynastie war mit 10 Kaisern in Folge die längste und zugleich letzte

Dynastie Chinas. Im Innern begann China zu stagnieren, vor allem die letzten Qing Kaiser taten wenig, China mit Reformen weiter zu entwickeln. Die vielen großen technischen Erfindungen Chinas wurden nicht fortentwickelt, und dies gerade im 18. Jahrhundert, als die Europäer enorme technische Fortschritte machten. So wurde das Ende der Dynastien und des Kaisertums eingeleitet. Anfang des 19. Jahrhunderts gab es eine Konfrontation der chinesischen Kultur mit den hochgerüsteten imperialen westlichen Mächten und mit westlichen Gesellschaftstheorien.

Nach dem (verlorenen) Opium-Krieg kam über China ein unruhige Periode: Die gebildeten Chinesen riefen nach Einführung der westlichen Demokratie und Wissenschaft, die westlichen Gedanken z. B. Marxismus und deutsche Philosophie verbreiteten sich in China schnell und weit; das verursachte eine stärkere ideologische Konfrontation, weiterhin resultierten daraus eine Reihe von Bewegungen und die Revolution, unter deren Einwirkung in 1911 die Qing-Dynastie gestürzt und die Republik China begründet wird und 1949 entstand die Volksrepublik China.

#### 4.2.3 Religion und Philosophie

Religion und Philosophie haben gravierenden Einfluss auf menschliche Grundprämissen, die durch soziale Tradition und Sozialisation in Kopf und Herz implantiert werden. Manchmal fungieren Religion und Philosophie, insbesondere die Lebensphilosophie, als sekundäre Psychekräfte, die menschliches Denken und Handeln steuern und regulieren. Philosophie und Religion haben gerade im chinesischen Kulturkreis das gesellschaftliche und kulturelle Sozialgefüge mitgeprägt.

Laut Verfassung erkennt die chinesische Regierung fünf Religionen (Buddhismus, Daoismus, Islam sowie protestantisches und katholisches Christentum) an und garantiert Glaubensfreiheit. Die religiöse Lehren und Schulen kamen in China meistens aus dem Ausland: Buddhismus aus Indien, Islam aus Arabien, Christentum aus Europa, nur der Taoismus, wenn man ihn als Religion ansehen will, ist einheimisch in China. Die Religionen haben in China keine so große Bedeutung wie im Abendland, vielmehr fungieren sie im Alltag als Lebensphilosophie, die durch familiäre Erziehung und schulische Ausbildung sowie durch politische Bildung tradiert und verinnerlicht wird. Vermutlich sind die Chinesen in ihren Religionen weniger dogmatisch; die frühen christlichen Mis-

sionare waren tief beeindruckt, dass die Chinesen so große Toleranz für verschiedene Religionen und Gedanken aufbrachten<sup>481</sup>. Die Religion ist in China stärker in den unteren Klassen verbreitet und spielt oft eine sozialrevolutionäre Rolle im Gegensatz zur staatstragenden Philosophie des Konfuzianismus<sup>482</sup>, meistens sind aber die Religionen und die Lebensphilosophie in China pragmatisch vermengt.

Die Lehren des Konfuzius bilden Lektionen in praktischer Ethik ohne jeglichen religiösen Inhalt. Der Konfuzianismus ist keine Religion, sondern stellt eine Reihe pragmatischer Regeln für das tägliche Leben dar. Konfuzius (孔子 Kongzi) (551-479 v.Chr.) war ein Gelehrter von bescheidener Herkunft und lebte in Lu (heute Qufu in der Shandong Provinz) in einer Umbruchszeit, in der sich das alte chinesische Feudalreich in Einzelstaaten auflöste und die Glaubwürdigkeit des darauf bezogenen mythologisch-religiösen Wertsystems infrage gestellt wurde. Er versuchte mit nur geringem Erfolg, verschiedenen lokalen Herrschern im geteilten China seiner Zeit zu Diensten zu sein. In seinem Wanderleben sammelte er eine wechselnde Schar von Schülern um sich und erstrebte die Neuerrichtung des alten Feudalreiches auf ethischer Grundlage, aus deren Aufzeichnungen unser heutiges Wissen über seine Lehren stammt. Konfuzius war Begründer einer Morallehre, in der die Chinesen nach festgelegten Regeln und Riten handelten. Der Konfuzianismus hat das Wohl der Gemeinschaft im Auge. Die Lehre basiert auf strengen moralischen Grundsätzen. Haupttugenden sind Menschlichkeit und Liebe zu den Eltern, d.h. Pietät gegenüber den Ahnen und rechtschaffenes Verhalten gegenüber den Mitmenschen. Edle Menschen sind diejenigen, die diese Haupttugenden einhalten, alle anderen sind gewöhnliche Menschen. Der Staat kann nur durch sein tugendhaftes Verhalten die Harmonie zwischen Himmel und Erde und innerhalb der Gesellschaft erreichen. Durch klare Trennung der Klassen soll ebenso eine gesellschaftliche Harmonie erzeugt werden. „Konfuzius nahm also eine Stellung ein, die der des Sokrates im griechischen Altertum recht ähnlich war; die beiden waren praktisch Zeitgenossen (Sokrates lebte 80 Jahre später).“<sup>483</sup> Obwohl er keine eigenen Werke hinterließ, ist seine Lehre in dem Buch über die »Gespräche« (Lun-yu) niedergelegt, die er mit seinen Schü-

---

<sup>481</sup> Vgl. Stavrianos, L. S. (2004), S. 13.f.

<sup>482</sup> Vgl. Gemmecke, T. J./ Schmidt W. G. A. (1992), S. 68.

<sup>483</sup> Hofstede, G. (1997), S. 231.

lern führte. Nach Konfuzius wurde seine Lehre von anderen Denkern in den folgenden Jahren weiterentwickelt, in der Han-Dynastie wurde sie Staatsdoktrin. Danach wurde der Konfuzianismus allmählich ausformuliert, er wird als das geistige Fundament der Kultur Chinas und weiter Teile Ostasiens angesehen, vergleichbar mit dem Christentum für Europa und dem Islam für die arabische Welt. Im Gegensatz zu diesen beiden Weltreligionen entzieht sich der Konfuzianismus jedoch einer eindeutigen Zuordnung zu Religion, Philosophie oder Staatslehre. Konfuzianismus als Lebensphilosophie ist ein komplexes, umfangreiches und wertvolles Gedankensystem. Im Folgenden wird versucht, die wichtigsten und wirksamsten Gesichtspunkte des Konfuzianismus darzustellen.

- Der Mensch ist gut, Erziehung ist wichtig.

Nach einem bekannten Kinderlied ist der Mensch von Anfang an gutmütig, aber wenn man ihn nicht erzieht und anleitet, wird die Mentalität verändert.... Erziehung erfolgt durch das gute Vorbild, durch normative Geschichtsschreibung und durch Gleichsetzung von Politik und Ethik, durch Einhaltung der überkommenen Rituale, Verinnerlichung sozialer Traditionen.

- Die Ordnung unter dem Himmel ist das höchste Prinzip. Die Ordnung und Stabilität der Gesellschaft gründet sich auf ungleiche Beziehungen zwischen den Menschen.

Die Hierarchie der sozialen Struktur prägt Familie, Politik und alle menschlichen Beziehungen. Die konfuzianische Gesellschaft wird durch „drei Herrschaften und fünf Beziehungen“ (三纲五常 Sangang-Wuchang) gekennzeichnet; die drei Herrschaften sind: Der Untertan ist dem Herrscher unterstellt, der Sohn dem Vater, die Ehefrau dem Ehemann; die fünf fundamentalen Beziehungen sind: Herrscher-Untertan, Vater-Sohn, Ehemann-Ehefrau, älterer-jüngerer Bruder, älterer-jüngerer Freund.

- Die Familie ist der Prototyp aller sozialen Organisationen. Familie als Mikrokosmos des Staates und Staat als familiärer Makrokosmos: alle Ausdrucksformen der „Gemeinschaftsbezogenheit“ (仁 Ren) sind bereits in der Kleinfamilie angelegt und lassen sich auf die Staatsfamilie (guojia) übertragen.
- Regieren mit „Li“, d.h. mehr durch Ethik als durch Gesetze. Die „Li-Vorschriften“ sind die Widerspiegelung makrokosmischer Gesetze im Mikro-

kosmos der Familie oder der näheren Umgebung. Der Nachvollzug der traditionellen Normen als solche war ein in sich sittlicher und von der Gesellschaft aufs äußerste gebilligter und geheiligter Akt.

- Ethik und Tugend haben stärkeren Einfluss auf psychisches Leben.  
Das kollektive (mindesten auf Familien- und Gruppenebene) Leben befördert ein effektives Kontrollsystem, die Ethik als ein wichtiges Instrument führt zu einem deutlichen Gewissen. Ein psychischer Konflikt wird durch „Selbstdisziplin und Bewahrung der Tradition“ (克己复礼 Keji-Fuli) gelöst, dabei sind die fünf Tugenden sind die Kriterien für Selbstdisziplin. Die fünf Tugend sind: 仁(Ren) ist Menschlichkeit und nobler Charakter, und bedeutet Fairness, Verantwortung für Angestellte (Arbeitsbedingungen, soziale Sicherheit); 义 (Yi) ist Rechtlichkeit, Anständigkeit, und bedeutet Firmenidentität, Corporate Identität im Familienunternehmen, Worttreue, Gesichtsverlust bei Nichteinhaltung; 礼(Li) ist Höflichkeit, Anstandsformen, Etikette, und bedeutet Gesicht, Etikette, Machtdistanz wahren im Umgang mit Geschäftspartnern, Chef und Angestellten; 智 (Zhi) ist Weisheit, Klugheit, Motto: Weise ehren, Fähige beauftragen, Unfähige ausbilden, und bedeutet Personalwahl, Delegieren von Aufgaben, Beurteilung von Personen, die Fähigkeit, Situationen differenziert einzuschätzen und flexibel zu reagieren; 信(Xin) ist Glaubwürdigkeit, Treue zu Personen und bildet eine Grundlage für den Aufbau von Beziehungen zu Geschäftsfreunden, Kontinuität und Unterstützung auch in schwieriger Zeit.
- Harmonie und Prinzip der Mitte  
Um die soziale Ordnung zu bewahren, darf man nicht extrem handeln, sondern muss die Harmonie mit der Umgebungen erhalten, deshalb soll man das „Prinzip der Mitte „(中庸之道 Zhong-yong-zhi-dao) einhalten.

Es gibt noch weitere Ansätze im Konfuzianismus, aber um den Umfang der Arbeit nicht zusprenge, werden hier nur ausgewählte Kernpunkte dargestellt.

Während die Konfuzianer sich der Gesellschaft zuwandten und versuchten, sie durch ihr Wirken zu verändern, wenn die Möglichkeit dazu bestand, war der Daoismus eher weltabgewandt und passiv. Im Gegensatz zum Konfuzianismus, der eine hierarchische Ord-

nung der Welt durch den Menschen vorsieht, gehen Daoisten von der natürlichen Gleichwertigkeit und Einheit aller Dinge aus, zu denen auch die Menschen gehören. DAO, der ‚WEG‘, der ‚PFAD‘, ist das oberste kosmische Prinzip, das alle Dinge erzeugt und erhält. Als Philosophielehre sind Vertreter des Daoismus Laozi(老子) und Zhuangzi (庄子) mit ihre Werke Daodejing und Zhuangzi, der Daoismus als Religion besitzt kein Datum, das seinen Anfang markiert, und keine Person, die er als geistigen Vater und Gründer nennen könnte.

Das Wort „Daoismus“ leitet sich ab von „Dao“ (Tao), einem Begriff der chinesischen Philosophie, der bereits lange vor dem Daodejing verwendet wurde, aber erst in diesem Text seine zentrale Stellung und besondere, universale Bedeutung erhielt. „Dao“ bedeutet eigentlich „Weg“, aber Laozi meint damit ein der ganzen Welt zugrundeliegendes, alldurchdringendes Prinzip. Dieses erzeugt alles und ordnet, ähnlich einem Naturgesetz, alle Abläufe im Kosmos.

Im Daoismus spielt Yin-Yang ein Schlüsselrolle, es handelt sich dabei um das Prinzip der Polarität, nicht jedoch des Gegensatzes oder Konfliktes (in etwa vergleichbar mit einem Magnetischen Feld, wobei es ja auch keinen Nordpol ohne Südpol geben kann). Das Wichtige am Yin und Yang ist daher nicht der offensichtliche Dualismus, sondern die Harmonische Einheit. Das Prinzip von Yin und Yang ist nicht daoistischen Ursprungs, sondern gab es schon weit vorher. Es ist jedoch ein wichtiger Bestandteil der daoistischen Philosophie. Man kann alle in Gegensätzen existierenden Eigenschaften dem Yin oder Yang zuordnen (wovon in der Chinesischen Gesellschaft auch reger Gebrauch gemacht wird).

Ein anderer Kernpunkt ist Wu Wei (无为), Wu Wei bedeutet „Nicht-Handeln“, „absolutes Handeln“, „Handeln durch Nicht-Handeln“, letztlich „nicht gegen die Natur der Dinge handeln“ - ohne unnützen Eifer, falschen Ehrgeiz und eigenwillige Absichten. Wu Wei ist in seiner Wirkung wie Wasser, das bei seinem Lauf über die Steine und um die Felsen herumfließt. Es wirkt nicht auf mechanische, gradlinige Weise (bei der letzten Endes meist die Naturgesetze übergangen werden), sondern auf eine Weise, die aus dem inneren Gespür für den natürlichen Rhythmus der Dinge erwächst.<sup>484</sup>

---

<sup>484</sup> Vgl. Schleichert, H. (1990), S. 121.



Während der Konfuzianismus das gesellschaftliche Leben beeinflusst, übt der Daoismus einen großen Einfluss auf die schönen Künste und Technologie Chinas aus.

Neben Konfuzianismus und Daoismus existieren auch andere Philosophie- und Religionsrichtungen, sie wirken zusammen auf die chinesischen Denkmuster ein.

Das Denken in Europa ist beeinflusst durch die Philosophen und Wissenschaftler seit den „alten Griechen“: durch Pythagoras, Sokrates, Platon, Aristoteles, Seneca, seit der Aufklärung dann Descartes, Newton, Leibniz, Kant, Sartre etc. Die Ethik Europas hat ihre Prägung durch die christliche Religion erhalten, unabhängig davon, ob man einer christlichen Kirche als Institution angehörte oder nicht, aber auch durch Philosophen wie Platon, Aristoteles, die Scholastiker, die Humanisten, Spinoza, Kant, Schleiermacher, Schweitzer, Camus, Jonas etc. Vor allem die Philosophen der Antike wurden später oft nachträglich christlich interpretiert. In Deutschland ist das ganze deutsche Wertesystem durch das Christentum geprägt, und nichtchristliche Religionen sind Minderheiten, selbst wenn die Gegensätze zwischen der katholischen und den protestantischen Glaubensgemeinschaften vormals eine eher spaltende Kraft in Deutschland waren und u. a. zum Dreißigjährigen Krieg (1618-1648) führten, ist das gemeinsame Band des Christentums von starker Wirkung. Dieses Band hat sicher auch noch nach der Epoche der Aufklärung im 17. und 18. Jahrhundert, die eine Trennung zwischen Wissen und Glauben, d. h. zwischen weltlichem Denken und religiöser Bindung, herbeigeführt hat, einen maßgebenden Einfluss.<sup>485</sup>

Die unterschiedlichen Philosophien und Religionen bzw. Weltanschauungen lösen eine Differenz zwischen der deutschen und chinesischen Denkweise aus, wie in Abbildung 57 dargestellt.

#### 4.2.4 Politisches und Wirtschaftliches System in China

Nach marxistischem Standpunkt gehört die Wirtschaft zum Unterbau und die Politik zum Überbau; beide bestimmen und bedingen sich wechselseitig. Durch verschiedene Maßnahmen beeinflusst die Politik direkt und indirekt das wirtschaftliche System, ferner hat sie gravierenden Einfluß auf die Werte und Normen sowie auch die Grundprämissen der Mitarbeiter in den Unternehmen, andererseits haben die Werte und Normen

---

<sup>485</sup> Vgl. Müller-Merbach, H. (2002), S. 751.f.

Rückwirkung auf das politische System. Nach der Reform der Öffnung der Wirtschaft zeigt die Umwälzung in China sehr deutlich die untrennbaren Verknüpfungen zwischen Politik und Wirtschaft; in China werden in der Wirtschaftslehre die Grundlagen der politischen Ökonomie als wichtiger Bestandteil des Marxismus und die wirtschaftstheoretischen Grundlagen der Zentralverwaltungswirtschaft behandelt. „Erfolgreiches Handeln in einer fremd-kulturell bestimmten Umwelt bedarf u. a. auch der Kenntnis der politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen.“<sup>486</sup>

Deutsche Denkweise	Chinesische Denkweise
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrheitsinteresse</li> <li>• Formalismus</li> <li>• Hierarchie- und Autoritätsorientierung</li> <li>• Pflichterfüllung</li> <li>• Familienzentrierung</li> <li>• Interpersonale Distanzdifferenzierung</li> <li>• Körperliche Nähe</li> <li>• Direkteit interpersonaler Kommunikation</li> <li>• Persönliches Eigentum</li> <li>• Traditionelle Geschlechtsrollendifferenzierung</li> <li>• Detailliertheit und Genauigkeit</li> <li>• Widerspruch und Innovation</li> <li>• ...</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugendssuche</li> <li>• Gesicht wahren</li> <li>• Trennung von Arbeits- und Privatbereich</li> <li>• Sanktionsangst</li> <li>• Hierarchieorientierung</li> <li>• Freude am Feilschen</li> <li>• Vertragstreue</li> <li>• Freundschaft und Höflichkeit</li> <li>• Gastfreundschaft</li> <li>• Nationalstolz</li> <li>• Bescheidenheit und Selbstbeherrschung</li> <li>• Ganzheitlichkeit</li> <li>• Harmonie mit Umgebung</li> <li>• ...</li> <li>•</li> </ul>

**Abbildung 57. Unterschiede zwischen deutschen und chinesischen Denkweise**

Quelle: **zusamment: Hofstede, G. (1997). S. 240. ff.; Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S. 748.; Zürl, K. H. (1999), S. 37. f., 59. f.**

Gemäß Verfassung bezeichnet die sich die Volksrepublik China als „sozialistischen Staat unter der demokratischen Diktatur des Volkes, der von der Arbeiterklasse geführt wird und auf dem Bündnis der Arbeiter und Bauern beruht“. Ursprünglich stammt der Begriff von Diktatur aus „Diktatur des Proletariats“ ein von L. A. Blanqui 1837 gepräg-

<sup>486</sup> Rothlauf, J. (1999), S. 210.

ter, von K. Marx übernommener Begriff zur Kennzeichnung der Herrschaftsform des Proletariats in der Übergangsphase zwischen der proletarischen Revolution und der klassenlosen Gesellschaft. Im Marxismus-Leninismus galten der Einparteiensstaat sowjetischen Typs und die Volksdemokratie als ihre Ausprägungen. Bei den Parteien des Eurokommunismus trat der Begriff in den Hintergrund. „<sup>487</sup> Vielleicht besitzt China ein **totalitäres Herrschaftssystem**, das die persönliche Handlungsfreiheit einschränkt. „Dies galt besonders für die Fähigkeit von Funktionären, persönliche Diskretion zu üben einen eigenen Apparat aufzubauen.“<sup>488</sup> „Die totalitären Bestandteile des chinesischen Systems reichen von der strikten Bevölkerungspolitik und der strengen Trennung von Land- und Stadtbewohnern bis zu Geheimakten, die über jeden Arbeiter und Intellektuellen geführt werden“<sup>489</sup>

Der Nationale Volkskongress (NVK) ist formal das höchste Organ der Staatsmacht. Er tritt einmal jährlich zusammen und wählt den Staatspräsidenten, seinen Stellvertreter, und - auf Vorschlag des Staatspräsidenten - den Ministerpräsidenten.

An der Spitze der Volksrepublik China steht der Staatspräsident als Staatsoberhaupt, gleichzeitig ist er der Partei-Generalsekretär und Vorsitzende der Zentralen Militärkommission von Staat und KPCh. Der Regierungschef ist der Ministerpräsident, dem Ministerpräsidenten obliegt die Leitung des Staatsrats, d.h. der Regierung. Er wird von einem „inneren Kabinett“, bestehend aus vier Stellvertretern und fünf Staatsräten, in seiner Arbeit unterstützt. Der Staatsrat fungiert als Exekutive und höchstes Organ der staatlichen Verwaltung. Ihm sind derzeit 6 Kommissionen, 22 Ministerien und ca. 100 weitere Organisationen und Institutionen direkt unterstellt.

Oberflächlich ist Volksrepublik China ein sozialistischer Staat, die politische Ideologie ist aber nicht nur von den „Vier Grundprinzipien“ (erstens Führungsrolle der Partei, zweitens „Demokratische Diktatur des Volkes“, drittens sozialistischer Entwicklungsweg und viertens Marxismus-Leninismus plus Mao-Zedong-Ideen), sondern auch von älterer chinesischer Kultur und Traditionen geprägt; heute wird offiziell ein „Sozialismus chinesischer Prägung“ propagiert.

---

<sup>487</sup> Aus: PC- Bibliothek 3.0, 2002 Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG.

<sup>488</sup> Günther, R. (1987), S. 115.

<sup>489</sup> Günther, R. (1987), S. 116.

Die „Unordnung unter dem Himmel“ (天下大亂 Tianxian-Dalun) ist für den konfuzianisch denkenden und normativ geprägten Chinesen als quälende Katastrophe nicht erträglich. Ordnung hat dabei nicht die gleiche Bedeutung wie für den „ordentlichen Deutschen“<sup>490</sup>. Nach dem Ordnungsgedanken besitzt die Wahrung der sozialen Stabilität für die Regierung politische Priorität. Vor diesem Hintergrund bleiben die Förderung der Landwirtschaft, die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, der Abbau des zunehmenden Wohlstandsgefälles, der Ausbau des sozialen Netzes und die Reform der Staatsunternehmen auf der wirtschaftspolitischen Prioritätenliste. Auch die groß angelegte Erschließung der mittleren und westlichen Provinzen sowie des Nordostens Chinas, von der sich die Führung kräftige gesamtwirtschaftliche Impulse erhofft, soll in den kommenden Jahren energisch vorangetrieben werden.

*„Schon im konfuzianischen China versuchte das Mandarinat, die Bevölkerung weniger durch Administrieren und Strafen als vielmehr durch das leuchtende Vorbild von Schlüssel-Persönlichkeiten anzuleiten. In der Familie sollte der Vater, im Clan der Älteste, in der Schule der Lehrer, im Regierungsbezirk der Mandarin, im Gesamtstaat der Kaiser und in der internationalen Umwelt das «Reich der Mitte- als Verhaltensmodell dienen. Nachahmung und Nachfolge waren die Leitmotive des Zusammenlebens.“*<sup>491</sup>

Heutzutage bestehen in China verschiedene Vorbilder (典型 Dianxing) nach unterschiedlichen Bedürfnissen und Zwecken, solche Vorbilder können gut, aber auch böse sein. Das entspricht auch der modernen Motivationstheorie, die guten Vorbilder sind als positive Motivatoren wirksam, dagegen die schlechten Vorbilder als negative Motivatoren; üblicherweise werden diese Vorbilder mithilfe der Propaganda durchgeformt. Um diese Vorbilder aufzustellen, werden in der Verfassung der KPCh. als drei repräsentative Aufgaben zugeordnet (Repräsentativ für fortschrittliche Kultur, für fortschrittliche Produktionskraft und für das fundamentale Interesse der allgemeinen Volksmasse). In chinesischen Unternehmen, die von Regierung nicht nur über die Verwaltungspolitik sondern auch mit ideologischen Maßnahmen beeinflusst und gelenkt werden, werden auch periodisch Musterarbeiter, Mustermanager etc. gewählt, die als Beispiel für die

---

<sup>490</sup> Vgl. Peill-Schoeller, P.(1994), S. 123.

<sup>491</sup> Weggel, O. (2002), S. 102.

anderen Mitarbeiter dienen sollen; aktuelle politische Parolen werden schnell im Unternehmen verbreitet.

Zurzeit haben die populären Parolen in China fast alle das Stigma der alten chinesischen Tradition, z. B. „harmonische Gesellschaft zu konstruieren“, „lernende Gesellschaft“, es gibt aber auch manche aus westlichen Ländern, z. B. „Der Mensch ist Mittelpunkt“ ; allerdings können diese Slogans die sozialen Probleme auch nicht lösen. Aber wenn auf Basis der Gesetze die soziale Ordnung geregelt wird und dann situativ und humanistisch diese Parolen berücksichtigt werden, dann kann die Gesellschaft sich harmonisch entwickeln und in diesem Sinne ist ein rechtsstaatlicher Dialog zwischen Deutschland und China ein wertvolle und weitblickende Strategie.

Im Rahmen der Verfassungszusätze von 1993 taucht erstmals der Begriff „Sozialistische Marktwirtschaft“ auf. Auch nach 26 Jahren der „Reform- und Öffnungspolitik“ (Beginn: 1979) befindet sich China immer noch im Übergang zur Marktwirtschaft, von einer primär landwirtschaftlichen zur industriellen und Dienstleistungswirtschaft, von einer geschlossenen zu einer offenen Wirtschaft. Der Beitritt des Landes zur Welt handelsorganisation (WTO) Ende 2001 stellte nicht nur eine umfassende Verpflichtungserklärung Chinas und der WTO-Mitglieder zur Wiedereingliederung des Riesenlandes in das Weltwirtschaftssystem dar, sondern war auch für die chinesische Öffentlichkeit ein klares Zeichen der Hinwendung ihres Landes zur Welt. Zu den entscheidenden Triebkräften für den Wandel der Wirtschaftsordnung zählten einerseits die außenwirtschaftliche Verflechtung, die Reformzwänge für die Binnenwirtschaft mit sich brachte, und andererseits die vielfältigen Probleme in der Landwirtschaft und in dem den Städten zugeordneten Staatssektor.

„Auf China bezogen das bedeutet für westliche Unternehmer, dass sie sich mit dem politischen System und seinen Vorgaben für die Wirtschaft ebenso auseinandersetzen müssen wie mit den überall wirksamen Verflechtungen zwischen Politik und Wirtschaft.“<sup>492</sup>

---

<sup>492</sup> Tschöcke, K. (1999), S. 53.

#### 4.2.5 Familie und Erziehung

Die Familie und die Erziehung spielen eine Schlüsselrolle für die Entstehung der Kultur beim Individuum und für die Überlieferung der Kultur. Die Kultur ist nicht genetisch ererbt, sondern nach der Geburt gelernt; die Familie ist die erste Institution der Kulturvermittlung und die Ausbildung ist das weitere Instrument dafür. Familie und Ausbildung haben eine wichtige Funktion für die kulturspezifische Sozialisation.

Die chinesische Kultur gründet auf einer bäuerlichen Gesellschaft. Wegen der durch die natürlichen Gegebenheiten beeinträchtigten Lebensumgebungen konnte der Mensch nur schwer als Individuum allein überleben, folglich mussten die Individuen sich in irgendeiner Form gegenseitig unterstützen und zusammen die Schwierigkeiten beseitigen, aus solchen Notsituationen wird die Gemeinschaft aufgebaut. Im Alltag wird die Familie das Fundament, die soziale Einheit, die absehbare Lebensaufgaben erfüllt. Der Staat als ein unentbehrliches Organ reguliert die Beziehung. In der modernen Gesellschaft wird der frühe Verband durch Institutionen ersetzt, in denen das Individuum seinen Lebensunterhalt verdient.

Die Familie ist die kleinste Einheit der chinesischen Gesellschaft, die Familie gilt als generelles Modell für Organisation und Funktion aller außerfamiliären Gruppen, sie ist Unterbau für die „Staatsfamilie“ (國家 Guojia), den Staat. Durch die Familie und die dortigen Vorbilder ist die chinesische Kultur überliefert; in der Kulturrevolution wurden zahlreiche alte Gebäude, Tempel und Kirchen zerstört und nur wegen der Existenz der Familie hat die Kultur bis heute überlebt.

In der traditionellen chinesischen Familie besteht eine sehr strenge hierarchische Struktur, die vertikalen Beziehungen werden definiert mit Respekt gegenüber Alter, Position (innerhalb der Gesellschaft und Generation) und Geschlecht; es gibt nicht nur die Vater-Sohn-Beziehung sondern auch die Ältere-Jüngere-Beziehung, deshalb gibt es keine Bezeichnung für Bruder allgemein, sondern nur für einen älteren oder einen jüngeren Bruder, keinen Onkel, sondern nur einen ersten, zweiten oder dritten Onkel. Die Anrede für die Verwandtschaft sind auch genau definiert, mit solchen genauen hierarchischen Beziehungen werden die Erwartungen auch festgelegt, dies bedeutet, dass die Rolle in der Familie auch die Position außerhalb der Familie bestimmt; diese hierarchischen Beziehungen werden von komplizierten sozialen Sitten begleitet.

Gehorsamkeit und Konfliktvermeidung sind ein weiteres Merkmal für die chinesische Familie; vom Individuum wird verlangt, dass es sich der Familie, Gruppe oder einem andern Kollektiv unterordnet. Die Gehorsamkeit beruht auf der Basis des Respekts vor höherer sozialer Position und Älteren, andererseits erwartet die niederere Position oder der Jüngere Unterstützung und genaue Anweisung für die Problemlösung. Um Gehorsam und Hierarchiebeziehung zu bewahren, sollen Konflikte womöglich vermieden werden. In diesem Sinne ist in China die Würde teurer als das Leben. Die Würde kann man auf Chinesisch mit „Mianzi“ ( 面子 Gesicht) übersetzen, „Gesicht geben, Gesicht nehmen und auch Gesicht bewahren“ sind die Schwerpunkte für die zwischenmenschlichen Beziehungen.

Die Identifikation und Loyalität zur Familie sind der Grundstein für die individuelle Existenz, in China steht der Familienname immer an erster Stelle, anstatt an zweiter oder dritter wie (meist) in westlichen Ländern. Auf dem Land besteht noch die Auffassung, dass ein Junge wertvoller als ein Mädchen ist, weil nur ein Junge den Familiennamen weitertragen kann. Die Identifikation und Loyalität mit der Institution (Unternehmen) und mit dem Staat beruht auf der Moral und der ideologischen Ausbildung.

In der chinesischen Familie herrscht implizit eine gleichgewichtige Anrechts–Verpflichtungs-Beziehung. In diesem Sinne ist eine chinesische Familie die Sozialabsicherung für Ausbildung, Krankheit, Arbeitslosigkeit und Vorsorge im Alter; sie bietet in Notzeiten Schutz und Unterhalt. Sie ist aber auch der Grundstein für soziales Bewusstsein, für Solidarität und gegenseitige Unterstützung. Reiche sind moralisch verpflichtet, die gesamte Sippe zu unterstützen (z.B. Ausbildungskosten zu übernehmen). Personen in hohen Positionen sind moralisch verpflichtet, eigenen Verwandten oder wichtigen Kollegen einen einträglichen Posten zu vermitteln. Kinder haben den Eltern absoluten Gehorsam zu leisten. Sie schenken den Eltern Aufmerksamkeit und Fürsorge. Die Söhne sind moralisch verpflichtet, Eltern im Alter zu pflegen. In der familiären Beziehung schuldet jeder jedem etwas, niemand kann sich unabhängig fühlen. Manchmal sind solche Beziehungen ungleich, aber nach dem Prinzip von Seelenwanderung und Karma vom Buddhismus wird eine psychische oder seelische Balance erhalten.

Auf Grund der familienorientierten chinesischen Sozialstruktur und individuellen gegenseitigen Verpflichtungen entwickelten die Chinesen ein kompliziertes kulturelles Interaktionssystem, im Chinesischen guan-xi (关系 Beziehungen und Netzwerk) genannt. Guan-xi ist eine in der chinesischen Kultur einzigartig entwickelte Kunst inter-

personaler Beziehungen, welche über die innerfamiliären Beziehungen hinaus die sozialen Interaktionen regelt. Der Hintergrund für Guan-xi ist, dass im traditionellen China soziale Beziehungen nur innerhalb des Familienclans und im intimen Freundeskreis sicher waren. Chinesen unterschieden deshalb in ihren sozialen Interaktionen sehr genau zwischen Verwandten, Freunden und Fremden, um den Grad des gegenseitigen Vertrauens und der gegenseitigen Hilfe abschätzen zu können. Guan-xi ist das Schlüsselkonzept, um das chinesische Sozialverhalten zu verstehen, es spielt nicht nur gegenüber Mitgliedern innerhalb eines Familienverbandes, sondern auch im gesellschaftlichen Kontext eine große Rolle. Guan-xi dient dazu, die sozialen Ressourcen im weiteren Sinne zu nutzen. Solche sozialen Ressourcen sind z.B. Austausch von Geld und Gut, Informationsvermittlung, Status-Dienste, Einladungen zu gesellschaftlichen Anlässen oder Zuneigungsbezeugungen. Gefälligkeiten, Gäste einzuladen oder Geschenke auszutauschen – alles dient dazu, den Empfänger zu Wohlwollen gegenüber dem Spender zu verpflichten. Sich gegenseitig Gefälligkeiten (人情 ren-qing) zu erweisen, spielt eine wesentliche Rolle beim Aufbau von guan-xi.<sup>493</sup>

In der chinesischen Kultur hat die Erziehung einen heiligen Status, nicht nur für das Individuum und den Staat. Im kaiserlichen China und auch zurzeit ist der gesellschaftliche Aufstieg in der Tat fast nur über Lern- und Prüfungserfolge zu erreichen. Seit der Sui- Dynastie bis zur Qing- Dynastie gab es ein öffentliches staatliches Prüfungssystem, dadurch wurde der gesamte männlichen Bevölkerung unabhängig von ihrer Herkunft der soziale Aufstieg in höchste Ämter ermöglicht, infolge war schulische Bildung in China mit sozialem Aufstieg und gesellschaftlichem Erfolg verknüpft. Auch heute gilt eine gute Ausbildung als Grundstock für eine aussichtsreiche berufliche Karriere, eine erfolgreiche Beamtenprüfung verspricht häufig Macht, Wohlstand und Ansehen.

Im kaiserlichen China herrschte eine strenge Bildungsauslese; die Prüfung bestand aus drei Stufen auf Kreis-, Provinz- und Staatsniveau, bei der nicht nur Beamte für die hierarchischen Strukturen ausgewählt wurden, sie war auch ein wichtiges Instrument für die Ideologiebildung; die lange Tradition der chinesischen Erziehung ist nicht nur we-

---

<sup>493</sup> Vgl. Lin-Huber, M. A. (1999), S. 81.



gen des intellektuellen Trainings, sondern vor allem wegen ihres moralischen Gehalts berühmt.

Nach dem Konfuzianismus gilt als Grundannahme des chinesischen Erziehungskonzepts, dass der Mensch von Natur aus zum Guten neigt. Das Kind wird als neutrales Wesen angesehen, das weder gut noch böse ist. Im diesen Sinne wird die Kleinkindererziehung sehr ernst genommen, es muss durch Erziehung zum chinesischen Idealverhalten geführt werden, Chinas lange erzieherische Tradition ist bekannt für den großen Stellenwert, der seit jener der moralischen Erziehung beigemessen wurde. Die Umgebung für den Prozess des Erwachsenwerdens von Kindern ist sehr wichtig, sie kann die Mentalität des Kinder bestimmen; so sagt in China ein Sprichwort „Eine Ort, eine Sorte Mentalität“.

Übereinstimmend mit dem allgemeinen Wertsystem in der chinesischen Gesellschaft sind auch die Erwachsenen-Kind-Beziehungen hierarchisch geprägt. Eltern und Erzieher sind Autoritäten, welche von den Kindern die Einhaltung von Verboten und die Befolgung von Befehlen verlangen.

In China steht nicht das aktive, selbständige Lernen im Vordergrund, sondern ein zuhörendes, nachahmendes, reproduzierendes. Originalität und Kreativität sind weniger wichtig als die perfekte Beherrschung des Gelehrten. Durch stetes geduldiges Üben gelangt man zur Meisterschaft. Deshalb wird als herausstehendem Element des chinesischen Unterrichts auch heute noch das viele Auswendiglernen vermerkt. „Entenstopfen“ (tian-ya) heißt im Volksmund das schulische Auswendiglernen und Büffeln von Texten und Zahlen. Neue Formen ideologischer Erziehung haben zum Ziel, ein erhabenes Ideal zu schaffen, Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen wie Gemeinschaftssinn, Hilfsbereitschaft, Bescheidenheit, Wahrheitsliebe, Ordnungsliebe auszuprägen und starke Willenskraft zu entwickeln. Diese stellen die unentbehrliche Grundlage und Triebkraft für das Erzielen guter schulischer Leistungen dar. Deswegen wird die ideologische und moralische Bildung in den Schulen für besonders wichtig gehalten.

„Das deutschsprachig-europäische Kind wird sehr schnell zur Selbständigkeit erzogen. Es wird angespornt, seine Leistungsfähigkeit im Wettbewerb zu beweisen, es soll sich seine Position erkämpfen. Es wird früh mit Gleichaltrigen konfrontiert und damit zur

Selbstbehauptung ermutigt und erzogen. »Probleme sind Herausforderungen«, die es zu meistern gilt.<sup>494</sup>

„Ein weiterer Unterschied lag darin, daß alle Wege zu höherer Bildung in China unter einer strengen staatlichen Kontrolle standen. Sobald an der Peripherie dieses Systems neue Ideen aufkamen, wurden sie entweder sehr rasch vom Staat in den Kodex des klassischen Wissens integriert und damit kontrolliert, oder sie wurden rigoros unterdrückt. Daher war auch eine private Ausbildung nie wirklich privat im Sinne von unabhängig. Es gab in China eben nur ein einziges intellektuelles Zentrum und das war der Staat. In Europa hingegen florierten drei solcher Zentren, in denen, unabhängig voneinander und oft auch gegenläufig zueinander, Ideen entwickelt werden konnten, nämlich Obrigkeit, Kirche und Universität. Später, in der Renaissance, kam dann das Umfeld des Bürgertums in den Städten als weiteres Forum für die Entwicklung neuer Ideen hinzu.“<sup>495</sup>

#### 4.2.6 Quantitativer Kulturvergleich nach Hofstede

Um die nationalen Wertsysteme (nationale Kulturen) zu vergleichen, bestimmt Hofstede fünf „Dimensionen von Kulturen“<sup>496</sup>, nämlich das in der betriebswirtschaftlichen Literatur bekannte 5-D Modell, das ausführlich in Abschnitt 4.1.4 dargestellt wurde. Jedoch war die Volksrepublik China nicht in die IBM-Studie von Hofstede integriert und seinerzeit waren von der Bundesrepublik Deutschland nur die alten Länder eingeschlossen, so dass die Ergebnisse von Hofstede als nicht hinreichend tauglich für die vorstehende Untersuchung angesehen werden. Allerdings können wegen der Ähnlichkeit der Kulturkreise hier die Indexwerte für VR China durch die Durchschnittswerte aus den Indexwerten der Machtdistanz (MDI), des Individualismus (IDV) und der Maskulinität (MAS) für Taiwan, Singapur und Hong Kong ersetzt werden; bei der Unsicherheitsvermeidung (UVI) steht angesichts der niedrigen Indexwerte für Hongkong und Singapur der Durchschnittswert nicht für die praktische Wirklichkeit in VR China, deshalb wird der Index für Taiwan allein benutzt. Andererseits werden wegen der relativen Stabilität der nationalen Kultur die damalige Indexwerte für die alten Bundesländern hier für alle

---

<sup>494</sup> Peill-Schoeller, P.(1994), S.131

<sup>495</sup> Wulff, K. (1998), S. 56.

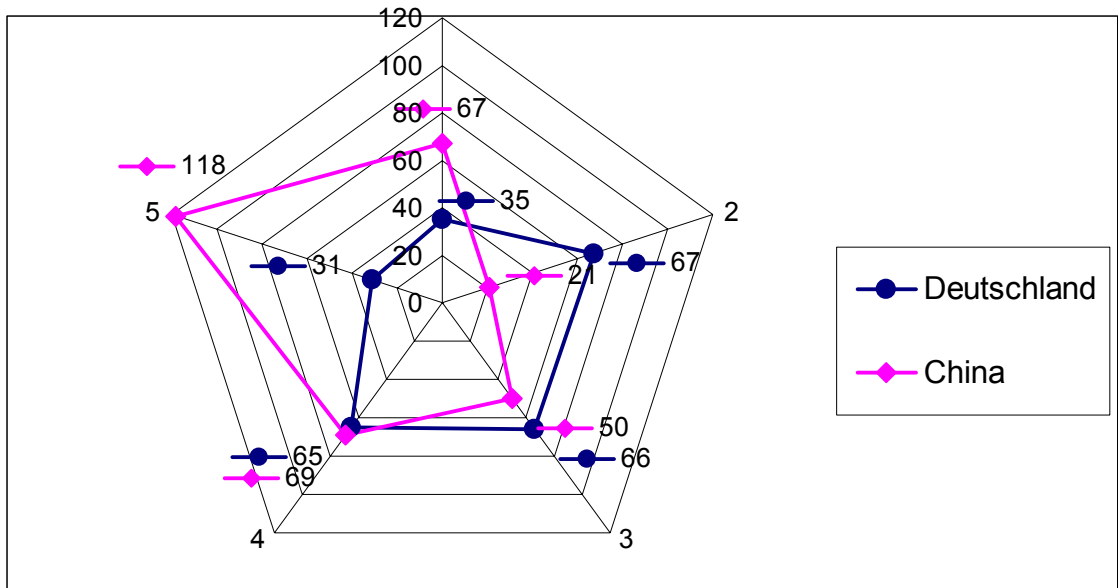
<sup>496</sup> Vgl. Hofstede, G. (1997), S. 15. ff.

Bundesländer verwendet. Die fünfte Dimensionen kann direkt benutzt werden. Abbildung 58 stellt den quantitativen Kulturvergleich zwischen Deutschland und China dar. Diese quantitativen Ergebnisse können mit einer qualitativen Analyse korrigiert werden, wie Abbildung 59 zeigt.

### 4.3 Datensammlung für Unternehmenskulturvergleich

Wie schon erörtert ist der Vergleich von Unternehmenskultur ein komplizierter Prozess, er müssen unterschiedliche Ebenen in vertikaler und horizontaler Richtung nebeneinander gestellt werden. Dies bedeutet einerseits, dass der Vergleich wechselseitig zwischen P- (Percepta)Ebenen, W-(werte)Ebenen und G-(Grundprämissen)Ebenen durchgeführt wird, andererseits können die drei Ebenen in einer Subkultur auch unterschiedlich nachgewiesen werden und unterschiedliche Folgerungen gezogen werden; gleichzeitig soll die Geschichte der Evolution und die Entwicklung der Unternehmenskultur die Zeit-Koordinate berücksichtigen, der Vergleich der Unternehmenskultur wird dreidimensional. In dieser Arbeit wird wegen der Forschungsökonomie der Vergleich nur auf der W-Ebene durchgeführt; die W-Ebene liegt in der Mitte des Konstrukts von Unternehmenskultur, sie fungiert als Bindeglied zwischen beiden anderen Ebenen. Durch die Analyse der Erhebungsergebnisse zu unternehmerischen Werte kann die Percepta-Ebene bzw. die aktuelle Konstellation abgeschätzt werden und nach einer Berechnung können die Grundprämissen grob positioniert werden. Das Organisationsklima hat eine Transferfunktion zwischen der P-Ebene und W-Ebene im Konstrukt der Unternehmenskultur; es kann als konkreter Ausdruck der Summe der individuellen Werte bei Unternehmensmitglieder angesehen werden; in gewisser Weise ist das Organisationsklima leichter fühlbar als die Werte, deshalb werden hier auch die im Unternehmen geteilten Werte gemessen.

Index	Deutschland	China
MDI	35	67
IDV	67	21
MAS	66	50
UVI	65	69
ILO	31	118



**Abbildung 58: 5-D quantitativer Kulturvergleich zwischen Deutschland und China**

Quelle: Modi. nach Hofstede, G. (1997).

Deutschland ←————→ China		
1. Machtdistanz	versus	Hierarchie
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Hierarchie aufgrund funktionaler Unterschiede</li> <li>*Eigeninitiative</li> <li>* Kritik, Widerspruch</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*viele verschiedene Hierarchieebenen</li> <li>*Unter/Überordnung, Gehorsam/Fürsorge</li> <li>*autoritäres Verhalten</li> <li>*Senioritätsprinzip statt Leistungsprinzip</li> <li>*rollengerechtes Verhalten</li> <li>*keine Kritik, kein Widerspruch</li> <li>*keine Eigeninitiative</li> </ul>
2. Individualismus	versus	Kollektivismus
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ich- Bewusstsein</li> <li>*Selbst Verwirklichung</li> <li>*Individuelles Eigeninteresse</li> <li>*Streben nach Unabhängigkeit</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Wir- Bewusstsein</li> <li>*Anerkennung in der Gruppe</li> <li>*Zurückstellung eigener Wünsche</li> <li>*,,harmonische Zusammenarbeit"</li> <li>*Gruppeninteresse, Gruppenbindung</li> <li>*sich Einordnen</li> <li>*Gemeinschaftspriorität</li> </ul>
3. Maskulinität	versus	Femininität
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Selbstbewusstsein</li> <li>*Durchsetzungsvermögen</li> <li>*Wettbewerb</li> <li>*Vorrang der „Sache“</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Anpassungsbereitschaft</li> <li>*geschwächtes Selbstbewusstsein</li> <li>*Vorrang der „Beziehung“</li> </ul>
4. Ambiguitätstoleranz	versus	Unsicherheitsvermeidung
<ul style="list-style-type: none"> <li>*flache Hierarchien, geringe Statusunterschiede</li> <li>*Spontaneität</li> <li>*Konfliktbereitschaft</li> <li>*Neues schaffen</li> <li>*Genie, Extreme, geistige Unruhe</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Starke Hierarchien, Statusdenken</li> <li>*keine Spontaneität</li> <li>*Konfliktvermeidung /Harmonie-Prinzip</li> <li>*Vorgegebenes optimieren</li> <li>*Weg der Mitte</li> </ul>
5. Kurzzeit-	versus	Langzeitorientierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>kurzfristige Erfolge</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Geduld, langfristige Zielverfolgung</li> <li>*Verfolgung kollektiver Zwecke</li> <li>*Sparsamkeit</li> </ul>

**Abbildung 59: Unterschied der deutschen und chinesischen Kultur nach im 5-D Modell**

Quelle: Rothlauf, J. (1999), S.227.

Wie schon beschrieben, wird in dieser Untersuchung der Fragebogen von Rosenstiel verwandt; allerdings muss er, um den Vergleich in China durchzuführen, aus dem Deutschen ins Chinesische übersetzt werden. Bei der Übersetzung der Items in dem Fragebogen sind einige Besonderheiten zu beachten, denn wenn die Items in eine andere Sprache übersetzt werden, ist Äquivalenz das vorrangige Prinzip: Nicht die wörtliche Bedeutung ist für das Verständnis wichtig, sondern der Inhalt und die Absicht des Fragenden. In der Regel wird die Rückübersetzung in der Itemübersetzung empfohlen, denn die Rückübersetzung oder Rückübersetzbarkeit garantiert Itemäquivalenz, so dass das übersetzte Item auch wirklich das Gleichbedeutende fragt. Deshalb muss der Übersetzer die Information hinterfragen, was das Item eigentlich bezweckt, warum das Item so und nicht anders formuliert wird, was gemessen werden soll. Ziel der Übersetzung sollte im Idealfall keine möglichst wörtliche Übersetzung sein, sondern eine, bei der Items resultieren, die Antworten auf die gleichen inhaltlichen Fragen liefern.<sup>497</sup>

Die Übersetzung des Fragebogens wurde dreimal nachgeprüft, zuerst hat der Autor mit einem Deutschlehrer die Genauigkeit der Übersetzung ausgetestet, danach hat eine Studentin für chinesische Literatur die Grammatik korrigiert. Bevor mit der eigentlichen Untersuchung gestartet wurde, wurde hier ein Pretest durchgeführt, um sicherzustellen, dass der Fragebogen von den Befragten richtig verstanden wird und ausgefüllt werden kann. Ein Projekt-Manager (Absolvent eines BWL-Studiums) in einer Baufirma hat diese Pretest ausgeübt, „ein solcher Pretest dient nicht dazu, die Meinungen von Mitarbeitern zu den im Fragebogen angesprochenen Themen zu eruieren. Vielmehr ist sein Zweck, die Qualität des Fragebogenentwurfs zu prüfen. Untersucht werden soll also, ob die Itemformulierungen verstanden werden, ob der verwendete Jargon der Firmenkultur entspricht und ob für die Mitarbeiter wichtige Themen fehlen.“<sup>498</sup>

Um die Befragten nicht zu verwirren, beinhaltet der neuen verarbeiteten Fragebogen nur Beschreibung- Items und keine Bewertung- Items, d. h. ohne die Arbeitszufriedenheitsfrage, deshalb gibt es insgesamt sieben Kategorien und 72 Items, der Fragebogen in der chinesischen Version wird in Anhang 2 beschrieben.

---

<sup>497</sup> Vgl. Borg, I. (2000), S. 101.

<sup>498</sup> Borg, I. (1995), S.72. f.

Um die von mehr als 100 Unternehmen erhaltenem Erhebungsergebnisse von Rosenstiel sinnvoll vergleichen zu können, findet die Erhebung in China auch in verschiedenen Unternehmen und Branchen sowie Städten statt, infolgedessen hat diese Untersuchung breite Anwendungsmöglichkeiten und große Repräsentativität.

Die Erhebung begann am 12. Dezember 2004 und endete am 28. Februar 2005, die Fragebogen wurden teils gedruckt und teils in elektronischer Form versendet; Abbildung 60 zeigt den Rücklauf der Fragebogen.

	Versendete	Rückgesendete	Rücklaufquote
Fragebogen	386	318	82%
<b>davon</b> Ausgedruckte	200	196	98%
Elektronische	186	122	66%

**Abbildung 60: Rücklaufquote der Erhebung**

Wie man aus Abbildung 60 sieht, ist die Rücklaufquote sehr hoch, allerdings besteht eine große Differenz zwischen den Rücklaufquoten der zwei Versendeformen, deren Ursache darin liegen:

- Die ausgedruckten Fragebogen sind meistens von Autor persönlich ausgehändigt worden, es wurden die Wichtigkeit der Arbeit und die Hinweise zum Ausfüllen „face to face“ den Befragte erklärt, und wenn nach längerer Zeit die Fragebögen nicht zurückgesendet wurden, konnte der Autor oder andere Versender zurückrufen und dann wurden aus Rücksicht auf Gefühle ( **Mianzi**, „nicht Gesicht verletzen, Gesicht geben“) fast alle Fragebogen (mit Rücklaufquote 98%) zurückgesendet.
- Die elektrische Fragebogen sind meistens durch Freunde und Bekannte per E-Mail versendet, deshalb sind die Erklärung zur Wichtigkeit und Bearbeitungshinweise zum Ausfüllen schwächer ausgefallen. Wegen der Besonderheit der Struktur des Fragebogen (es gibt linke und rechte Spalte und dementsprechende zukünftige und aktuelle Situation) waren die Schwierigkeiten zum Ausfüllen recht hoch und bei e-mail –Versand ist es schwierig nachzurufen wenn es keinen Rücklauf gibt. Am wichtigsten war aber, dass es an engen menschlichen Beziehungen (**Guanxi**) fehlt; Anonymität und Gleichgültigkeit entstehen, wenn man sie nur indirekt kennt.

## 4.4 Datenverarbeitung

Die Befragungsergebnisse werden in folgenden Abschnitten verarbeitet und beschrieben.

### 4.4.1 Soziodemographische Beschreibung

Um Anonymität und Zeitökonomie zu garantieren wurde in der vorliegenden Arbeit auf eine umfassende Erhebung demographischer Merkmale verzichtet und die soziodemographischen Items wurden als „Entspannungsitem“ ans Ende des Fragebogens gestellt. In den folgenden Abbildungen werden die prozentualen Verteilungen von Branchen, Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen und hierarchische Positionen der Befragten dargestellt.

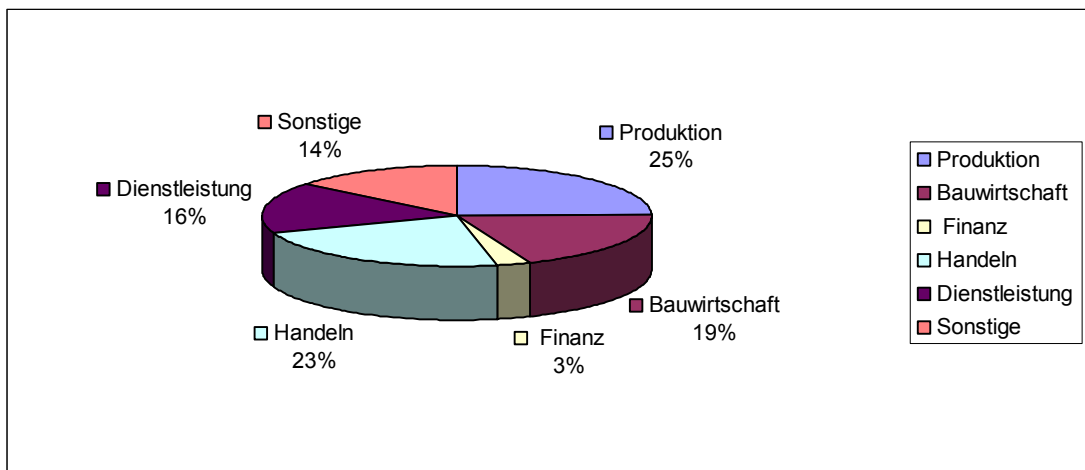


Abbildung 61: prozentualen Verteilungen von Branchen

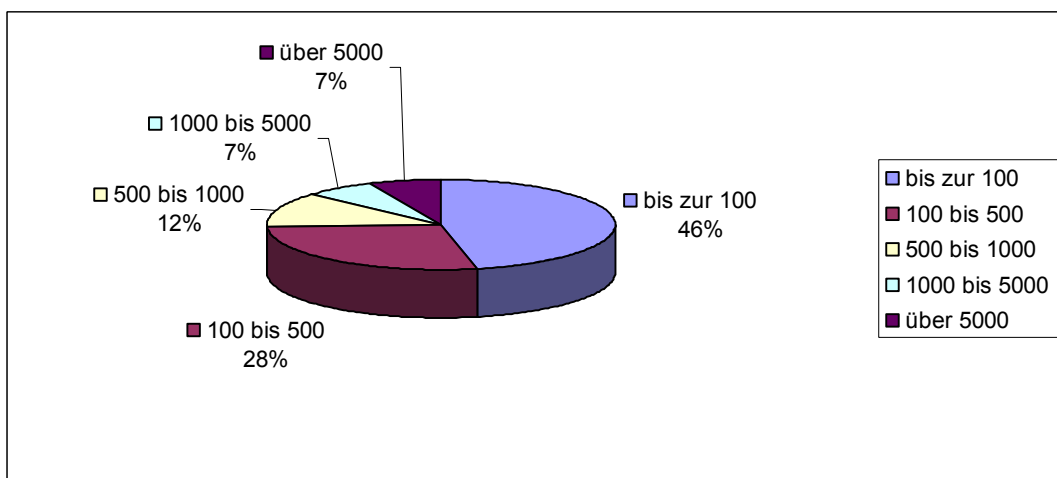
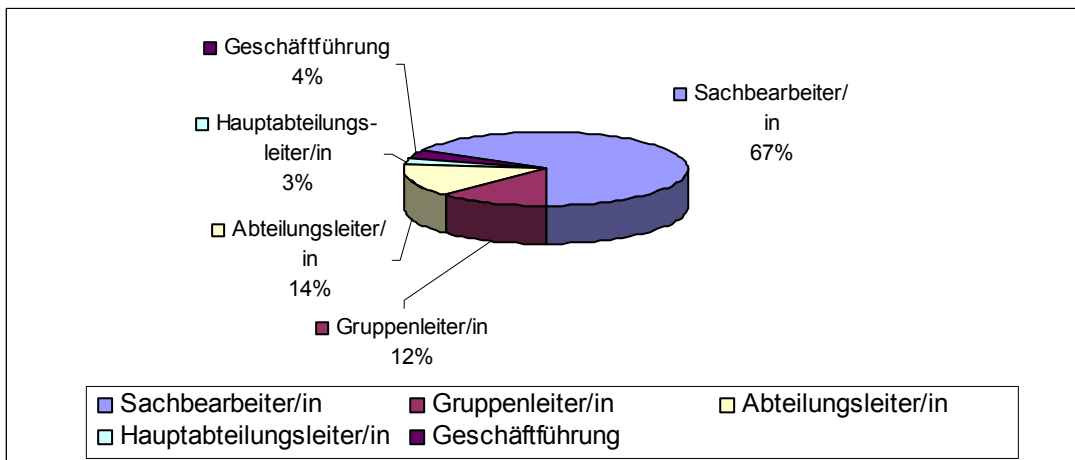


Abbildung 62: prozentualen Verteilungen der Anzahl von Mitarbeiter





**Abbildung 63: prozentualen Verteilungen der hierarchischen Position**

#### 4.4.2 Vergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur

In dem Fragebogen gibt es eine fünfstellige Skala mit den Antwortmöglichkeiten von „Stimmt voll“ bis „stimmt überhaupt nicht“, allerdings lassen sich bei nominalen Skalen die Resultate zwar auch Kategorien zuordnen, diese können aber nicht in eine Rangordnung gebracht werden. Um die Befragungsergebnisse weitergehend vergleichen zu können, d.h. um das arithmetische Mittel und die Differenz des einzelnen Items und der Kategorie sowie auch des gesamten Fragebogens errechnen zu können, werden den Antwortmöglichkeiten „stimmt voll“ bis „stimmt überhaupt nicht“ die Werte auf der Ratingskala von eins bis fünf zugeordnet; die Werte werden für die Berechnungen wie in Abbildung 64. interpretiert:

Antwort	Werte
Stimmt voll	1
Stimmt weitgehend	2
Stimmt teils /teils	3
Stimmt weitgehend nicht	4
Stimmt überhaupt nicht	5

**Abbildung 64: Werte der verschiedenen Antwortkategorien**

Die errechneten Skalenwerte sind dann so gepolt, dass der maximal beste Wert im Sinne eines guten Betriebsklimas immer 5,00 und der maximal schlechteste Wert 1,00 be-

trägt. Da die Fragen teils positiv und teils negativ formuliert sind, werden sie zur Verrechnung entsprechend umkodiert, die Umkodierung lautet 5=1, 4=2, 2=4, 1=5, es werden die folgenden Items 01, 02, 03, 06, 08, 10,11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 26, 27, 29, 31, 34, 36, 37, 45, 46, 48, 51, 52, 53, 56, 61, 62, 63, 64, 68, 70, 72 umkodiert. Durch diese Vorgehensweise konnten die unterschiedlich gerichteten Items problemlos zu einem Dimensions- oder auch zu einem Gesamtorganisationsklima- Index verrechnet werden. Die Berechnung der einzelnen Werte für die Bereiche und auch des Gesamtwertes des Betriebsklimas erfolgte durch Berechnung der arithmetischen Mittelwerte, also durch einfach Addition und anschließende Division durch die Zahl der Summanden.<sup>499</sup>

Die Befragungsergebnisse werden mit den in 60 Betrieben und ca. 25,000 auswertbaren Börgen erhaltenen Daten bei Rosenstiel et al (1992) als Grundlage des Vergleichs der Unternehmenskultur zwischen Deutschland und China gegenübergestellt; man kann die Daten von Rosenstiel als Vergleichsnormen ansehen. Der Vergleich zeigt folgendes:

Zuerst wird ein allgemeiner Vergleich in Abbildung 65 dargestellt:

Dimension	deutsche	chinesische	Differenz
Insgesamt Durchschnittwert	3.05	3.07	-0.02
davon Allgemeine Fragen	3.27	3.24	0.03
Kollegenbeziehungen	3.10	3.01	0.09
Vorgesetztenverhalten	3.06	3.20	-0.14
Organisation	3.04	3.18	-0.14
Information u. Mitsprache	2.81	3.13	<b>-0.32</b>
Interessenvertretung	3.09	2.79	<b>0.30</b>
Betriebliche Leistungen	2.80	2.91	-0.11

<sup>499</sup> Vgl. Rosenstiel, L. von et al (1983), S. 314. ff. ; Rosenstiel, L. von et al (1992), S. 48 f.

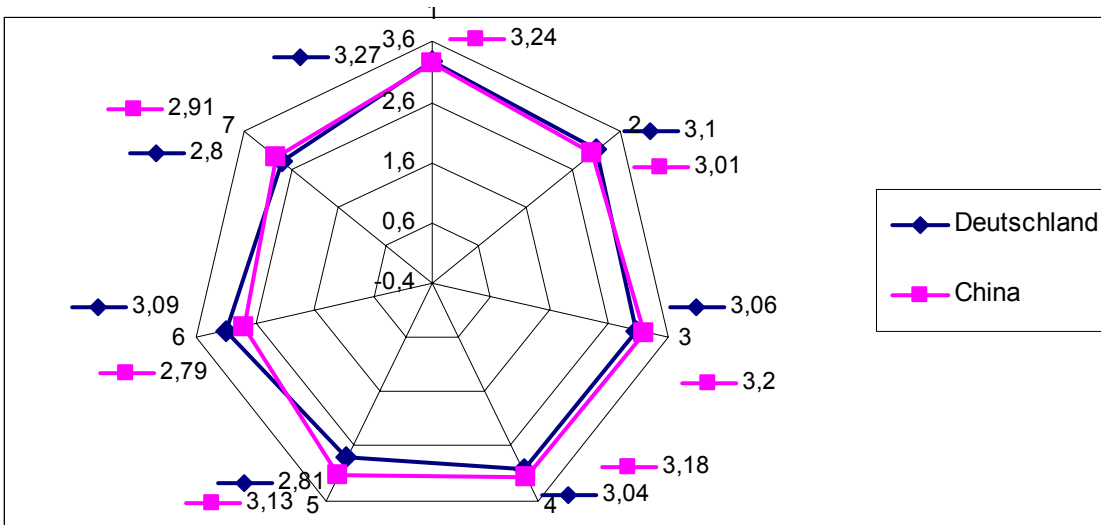


Abbildung 65: Allgemeiner Vergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur

Der Vergleich für die einzelnen Items ist in Abbildung 66 dargestellt:

Item	Deutschland	China	Item	Deutschland	China
Allgemeine Fragen			Vorgesetztenverhalten		
1	3.71	3.14	25	2.69	3.58
2	3.57	2.67	26	2.97	2.74
3	3.19	3.00	27	3.04	2.67
4	3.12	3.51	28	3.30	3.59
5	2.91	3.47	29	3.36	2.31
6	3.19	3.66	30	3.14	3.35
Kollegenbeziehungen			31	3.29	2.85
7	3.27	3.65	32	2.97	3.70
8	3.64	3.17	Organisation		
9	2.98	3.45	33	3.12	2.79
10	3.36	3.20	34	2.97	2.51
11	2.75	1.99	35	3.19	3.38
12	2.68	3.15	36	2.97	2.67
13	2.71	3.16	37	2.74	2.39
14	3.12	2.90	38	2.69	4.07
15	3.79	3.54	39	3.13	3.59
16	2.78	2.58	40	3.09	3.48
17	2.99	2.75	41	3.19	3.88
18	3.08	2.63	42	2.92	2.94
19	3.28	3.18	43	3.28	3.33
20	2.94	3.00	44	3.06	3.10
21	2.84	3.02	Information u. Mitsprache		
22	2.71	3.58	45	2.84	2.49
23	3.08	3.30	46	2.81	2.78
24	3.12	3.89	47	2.52	3.96

Item	Deutschland	China	Item	Deutschland	China
48	3.19	2.49	61	3.24	2.41
49	2.58	3.69	62	3.18	2.87
50	2.80	3.78	Betriebliche Leistungen		
51	2.60	2.48	63	3.02	2.73
52	2.64	2.48	64	2.63	2.62
53	2.95	2.78	65	2.80	2.76
54	3.04	3.75	66	2.65	2.98
55	2.74	3.78	67	2.72	3.07
Interessenvertretung			68	2.70	2.43
56	3.28	2.38	69	3.09	3.50
57	2.70	2.57	70	2.58	2.65
58	3.19	2.9	71	3.11	3.68
59	3.00	3.59	72	2.60	2.68
60	3.09	2.83			

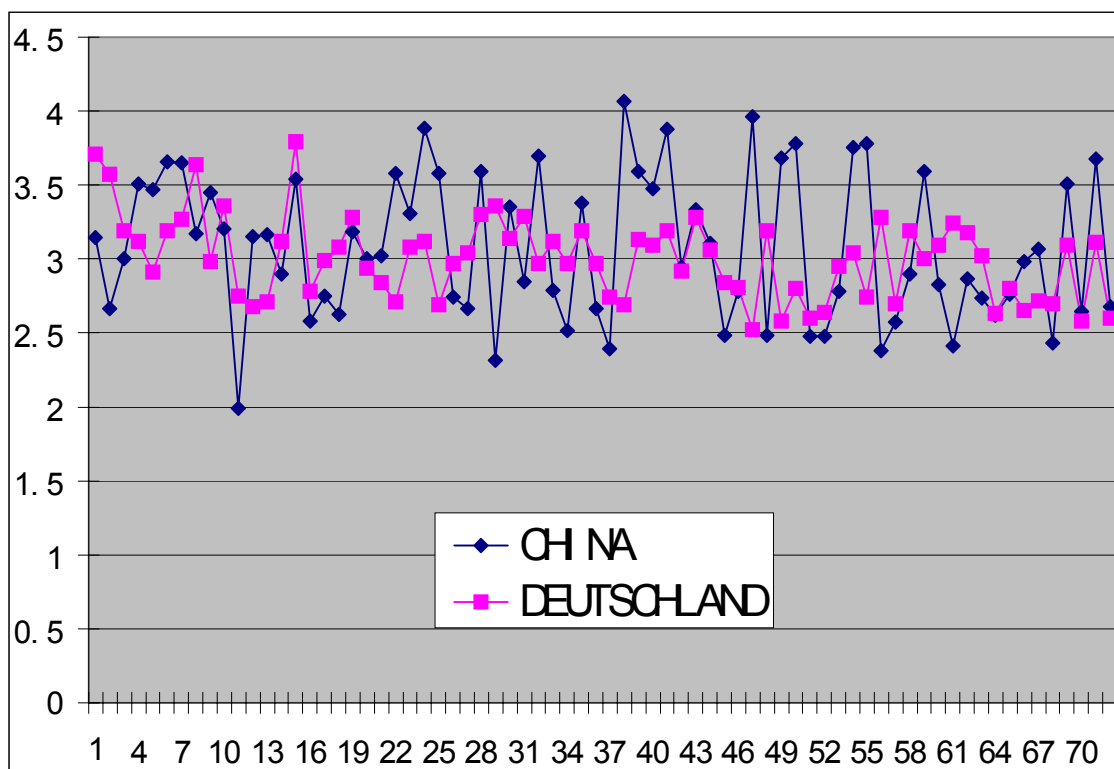


Abbildung 66: Einzelner Itemsvergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur

#### 4.4.3 Vergleich der Ist- und Soll- Kultur

Um die Einstellungen der Befragten nach Wirklichkeitswahrnehmung und Wünschenswertem zu unterscheiden, gibt es in der chinesischen Version des Fragebogens zwei Spalten für jede Frage (Item), die rechte Spalte bezieht sich wie oben auf die aktuellen

individuellen Wahrnehmungen der Organisation, die linke Spalte bezieht sich auf die zukünftigen Wunschvorstellungen, die von „sehr wichtig“ bis „überhaupt nicht wichtig“ geordnet sind. Um die Befragungsergebnisse weiter verrechnen zu können, entspricht jede Antwortmöglichkeit einem Skalenwert, wie Abbildung 67 zeigt

Antwort	Werte
Sehr wichtig	1
weitgehend wichtig	2
Teils /teils wichtig	3
weitgehend nicht wichtig	4
überhaupt nicht wichtig	5

**Abbildung 67: Werte der verschiedenen Antwortkategorien für Wunschvorstellungen**

Entsprechend der Berechnung der aktuellen Einstellungen im Abschnitt 4.4.2 ist „eins“ immer der schlechteste und „fünf“ immer der best erreichbare Werte im Sinne des Organisationsklimas. Wegen der teils positiv und teils negativ formulierten Frage werden die Items 01, 02, 03, 06, 08, 10,11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 26, 27, 29, 31, 34, 36, 37, 45, 46, 48, 51, 52, 53, 56, 61, 62, 63, 64, 68, 70, 72 umkodiert. Die Berechnungsergebnisse der zukunftsorientierten Wunschvorstellungen können als Soll- Kultur betrachtet werden, dagegen bilden die aktuellen Einstellungen zur Organisation die Ist- Kultur ab; der allgemeine Vergleich ist in Abbildung 68. visualisiert.

Dimension	Ist	Soll	Differenz
Insgesamt Durchschnittwert	3.07	3.31	<b><u>-0.24</u></b>
davon Allgemeine Fragen	3.24	3.6	<b><u>-0.36</u></b>
Kollegenbeziehungen	3.01	3.12	<b><u>-0.11</u></b>
Vorgesetztenverhalten	3.20	3.37	<b><u>-0.17</u></b>
Organisation	3.18	3.22	<b><u>-0.04</u></b>
Information u. Mitsprache	3.13	3.37	<b><u>-0.24</u></b>
Interessenvertretung	2.79	3.11	<b><u>-0.32</u></b>
Betriebliche Leistungen	2.91	3.39	<b><u>-0.48</u></b>

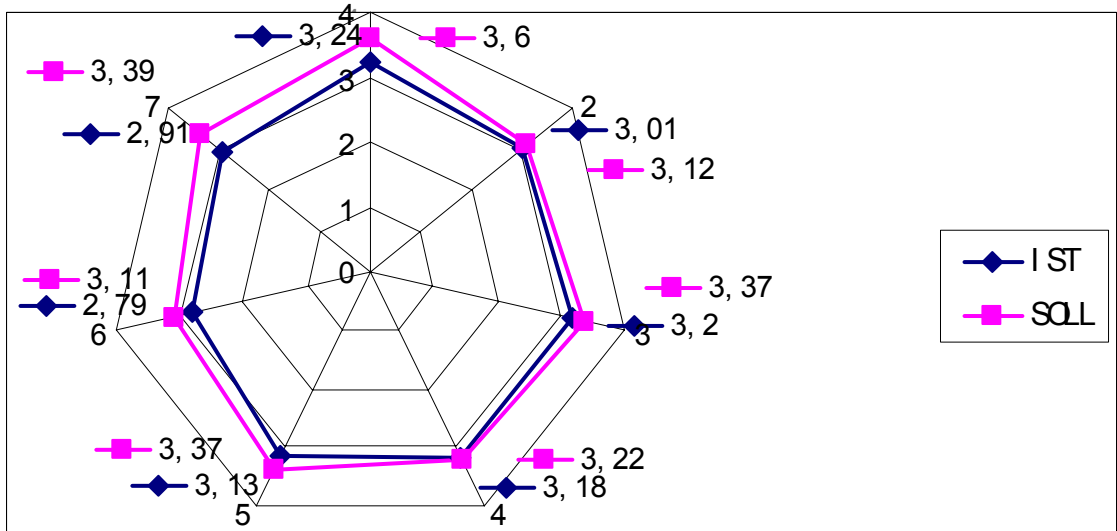


Abbildung 68: Allgemeiner Vergleich der Ist- Kultur und Soll- Kultur

Der Vergleich der einzelnen Items zur Ist- Kultur und Soll- Kultur ist in Abbildung 69 aufgeführt.

Item	Ist	Soll	Item	Ist	Soll
Allgemeine Fragen			Vorgesetztenverhalten		
1	3.14	4.19	19	3.18	4.18
2	2.67	3.7	20	3.00	3.50
3	3.00	3.72	21	3.02	3.69
4	3.51	2.87	22	3.58	3.54
5	3.47	3.1	23	3.30	3.44
6	3.66	4.02	24	3.89	3.77
Kollegenbeziehungen			25	3.58	3.56
7	3.65	2.76	26	2.74	3.83
8	3.17	3.6	27	2.67	3.52
9	3.45	2.88	28	3.59	2.42
10	3.20	3.46	29	2.31	3.35
11	1.99	2.26	30	3.35	2.10
12	3.15	3.22	31	2.85	3.35
13	3.16	3.37	32	3.70	2.98
14	2.90	3.04	Organisation		
15	3.54	3.35	33	2.79	2.95
16	2.58	3.53	34	2.51	3.50
17	2.75	2.92	35	3.38	3.28
18	2.63	3.03	36	2.67	3.57

Item	Ist	Soll	Item	Ist	Soll
37	2.39	3.25	Interessenvertretung		
38	4.07	3.50	56	2.38	3.52
39	3.59	3.11	57	2.57	2.33
40	3.48	2.40	58	2.90	3.15
41	3.88	3.30	59	3.59	3.30
42	2.94	3.44	60	2.83	3.30
43	3.33	2.75	61	2.41	3.24
44	3.10	3.55	62	2.87	2.95
Information u. Mitsprache			Betriebliche Leistungen		
45	2.49	3.13	63	2.73	3.70
46	2.78	3.44	64	2.62	3.74
47	3.96	3.34	65	2.76	3.48
48	2.49	3.84	66	2.98	3.50
49	3.69	3.26	67	3.07	2.98
50	3.78	3.36	68	2.43	3.84
51	2.48	3.14	69	3.50	2.97
52	2.48	3.07	70	2.65	3.56
53	2.78	3.39	71	3.68	2.66
54	3.75	3.51	72	2.68	3.49
55	3.78	3.60			

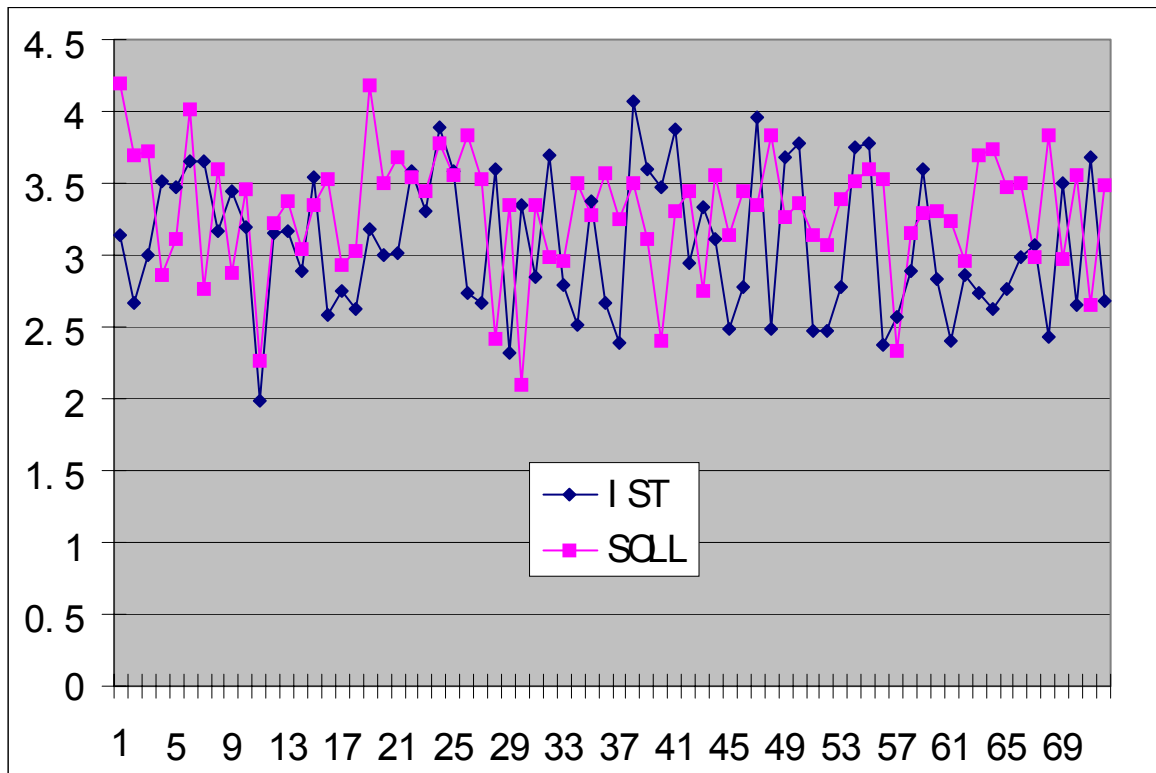


Abbildung 69: vergleich der einzelnen Frag zwischen der Ist- Kultur und Soll- Kultur

## 5. Führungskräfteentwicklung im interkulturellen Kontext

Wie bei Kulturforschung und im internationalen Management verbreitet gibt es auch in der Führungsforschung im interkulturellen Kontext zwei extreme Standpunkte: zum einen die Auffassung der „Universalisten“; zum andern die Auffassung der Kulturisten. Die Universalisten vertreten die Meinung, dass Führungsprinzipien und -konzepte sowie auch die Managementtechnik universell und damit unabhängig von kulturspezifischen Kontextbedingungen allgemein gültig seien. „Die ‚ökonomischen Relativisten‘ postulieren in diesem Zusammenhang, dass mit zunehmender Modernisierung der Gesellschaft und verstärkter Industrialisierung eine gleichsam zwangsläufige Konvergenz kulturverschiedener Führungsprinzipien und der Führungspraxis stattfindet.“<sup>500</sup> Dagegen gehen die Kulturisten davon aus, dass Führungsprinzipien und -konzepte sowie auch die Managementtechnik kulturabhängig seien. Die unterschiedlichen kulturellen Ausgangsbedingungen stellen unterschiedliche Anforderungen an das Führungsverhalten. Führungstheorien ebenso wie die Führungspraxis sind kulturgebunden und somit nicht problemlos von einer Kultur auf eine andere zu übertragen<sup>501</sup>. „Sie nehmen an, dass die kulturspezifischen Unterschiede bis zu einem gewissen Grade auch resistent sind gegenüber Modernisierungs- und Industrialisierungseffekten.“<sup>502</sup> Im gewissen Sinne sind beide Auffassung weder ganz richtig noch ganz falsch, von einem absoluten Standpunkt aus betrachten sie nur bestimmte Aspekte des Phänomens von Führung. Nach den Erläuterungen zu den Unterschieden zwischen Management und Führung „werden die eher ‚technischen‘ Bereiche des Managements sicher weniger von kulturellen Einflüssen betroffen sein als die personen- und verhaltensbezogenen Aspekte, wie z. B. der Führungsstil, die Organisation von Autoritätsbeziehungen, Entscheidungsstile und Formen der Partizipation.“<sup>503</sup> Deshalb kommt dem interkulturellen Kontext höhere Bedeutung bei der Führungskräfteentwicklung zu. Die Führungskräfte werden als erfolgde-terminierende Ressourcen für die Organisation und die Individuen betrachtet; um diese Ressourcen zu erschließen - die Führungskräfte zu entwickeln - sind die kulturellen Differenzen als entscheidender Faktor zu berücksichtigen, denn die kulturellen Differenzen

---

<sup>500</sup> Thomas, A. / Stumpf, S. (2003), S. 80.

<sup>501</sup> Vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. (2004), S.778.; Thomas, A. und Stumpf, S. (2003), S. 80.

<sup>502</sup> Thomas, A. und Stumpf, S. (2003), S. 80.

<sup>503</sup> Ebd. S.80.



können nicht nur die weltweite Standardisierung von Managementinstrumenten und Führungsverhalten erschweren, sondern internationale Zusammenarbeit zum Scheitern bringen<sup>504</sup>. „Vielmehr wird in den letzten Jahren gerade die kulturelle Vielfalt der Belegschaften von international ausgerichteten Unternehmen auch als bedeutende Ressource zur Innovations- und Kreativitätssteigerung entdeckt, die es strategisch zu nutzen gilt. So werden interkulturelle Synergieeffekte häufig als Argument für eine verstärkte Kooperation oder internationale Unternehmenszusammenschlüsse angeführt.“<sup>505</sup>

Unternehmenskultur als absichtliches und unabsichtliches Ergebnis von Führungskräfteentwicklung und zugleich als ein wichtiger Kontextfaktor, um Führungspotential zu realisieren muss also berücksichtigt werden. Eine deutliche und präzise Unternehmenskultur liefert ein klar wirksames Kontext- und Aufgabenparadigma, das die Frustrationen gegenüber der Ungewissheit der Zukunft und der Umgebungen und den damit verbundenen Stress reduzieren kann. Solche psychischen Wirkungen im Prozess der Führungskräfteentwicklung sollten nicht unterschätzt werden.

In der vergleichenden Unternehmenskulturforschung unterscheidet man zwischen Fremd- (Gast-) und Eigen- (Horst)unternehmenskultur. Dazwischen muß im Prozess der Führungskräfteentwicklung zur Erreichung gemeinsamer Ziele eine reziproke Anpassung und Balancierung stattfinden. Das ist der Ausgangspunkte dieses Kapitels.

Auf der Grundlage der bisherigen Vorbereitungen (Erläuterungen und Abgrenzungen der Begriffe, Beschreibung der Konstrukte und des Kulturvergleichs) wird in diesem Kapitel die Führungskräfteentwicklung im interkulturellen Kontext untersucht. Zuerst werden in 5.1 die Grundzüge der Führungsforschung dargestellt, in 5.2 werden die Charakteristika und Einflussfaktoren der Führungskräfteentwicklung beschrieben und dass vor allem die Führungskräfteentwicklung in einer ganzheitlichen und systematischen Weise stattfinden muß (5.3); danach werden entsprechend des Konstruktes der Führungskräfte in 5.4 bis 5.6 die Methoden zur Entwicklung der verschiedenen Ebenen der Führungskräfte im interkulturellen Kontext ausführlich untersucht.

---

<sup>504</sup> Vgl. Welge, M. K. / Holtbrügge, D. (2003), S. 3.

<sup>505</sup> Schlamelcher, U. (2003), S. 8.

## 5.1 Grundzüge der Führungsforschung

Wie in Abschnitt 2.1.1.1 dargestellt ist die Führung immer auch als ein historisches Phänomen zu verstehen, das auch immer gesellschafts- und kulturspezifische Ausprägungen aufweist. Führung ist dabei historisch eng verknüpft mit der Entstehung und Entwicklung arbeitsteiliger und damit koordinationsbedürftiger (Arbeits-)Prozesse sowie mit der Entwicklung von Privateigentum und der Herausbildung von Staaten. Dementsprechend hat die (formale und informale) Führungsforschung auch eine lange Geschichte, z.B. vor der christlichen Zeitrechnung in der chinesischen Literatur bei Konfuzius und Laozi. So kann man bei den Konfuzius zugeschriebenen Aussagen viele Regeln finden, die sich auf das Verhalten von Staatsmännern oder Heerführern beziehen, so etwa: „Wer einen Staat von tausend Kriegswagen regiert, der muss bei allem was er tut, korrekt und gewissenhaft sein“ oder „*Will man Gehorsam durch Gesetze und Ordnung durch Strafe, dann wird sich das Volk den Gesetzen und Strafen zu entziehen versuchen und alle Skrupel verlieren. Wird hingegen nach sittlichen Grundsätzen regiert und die Ordnung durch Beachtung der Riten und der gewohnten Formen des Umgangs erreicht, so hat das Volk nicht nur Skrupel, sondern es wird aus Überzeugung folgen*“<sup>506</sup>. Ähnliche Aussagen gibt es im Daodejing (Tao-te-king 道德经) bei Laozi (Lao-Tse 老子): „... ein Land regiert man nach Regel und Maß ... je mehr verboten, um so ärmer das Volk ... und so sagt der Weise: ich tue nichts und das Volk wandelt sich von selbst, ich verhalte mich still und das Volk findet das Maß ... ich bin begierdenlos und das Volk findet zur Unverdorbenheit ...“<sup>507</sup>

Im spätmittelalterlichen Europa werden die machtpolitischen Regeln von Nicolo Machiavelli (1469 - 1527) für Fürsten und andere Herrscher zum Erwerb und zur Gestaltung von Herrschaft empfohlen. Machiavelli gab in seinem Werk "Der Fürst (II principe)" (1513) Ratschläge für richtiges Führungsverhalten, die auch heute noch - oder schon wieder - in so genannten Führungsseminaren diskutiert werden. Bei ihm stand im Vordergrund der situative Aspekt der Führung. „*Ein Mensch, der immer nur das Gute möchte, wird zwangsläufig zugrunde gehen inmitten von Menschen, die nicht gut sind. Daher muß sich ein Herrscher, wenn er sich behaupten will, zu der Fähigkeit erziehen,*

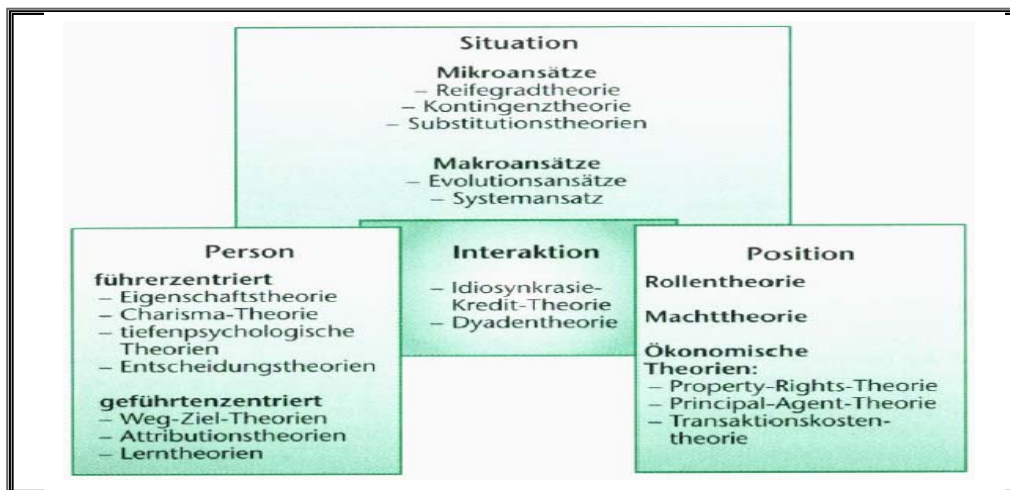
---

<sup>506</sup> Konfuzius (1988), S. 43., 46.

<sup>507</sup> Laudse (1978), S. 107.

nicht allein nach moralischen Gesetzen zu handeln sowie von diesen Gebrauch zu machen, je nachdem es die Notwendigkeit erfordert.“<sup>508</sup>

Die Bedeutung der Beschäftigung mit Führung und Führungsproblemen für die Wirtschaft hat insbesondere mit der Industrialisierung zugenommen, gleichzeitig lieferte die Industrialisierung mit der sie begleitenden Arbeitsteilung, Arbeitspezialisierung und Massenproduktion die Gegenstände und Rahmenbedingungen für die Führungsforschung. Dabei wird Führung in den verschiedensten Disziplinen thematisiert. In den Sozialwissenschaften befassen sich eingehend damit Politologie, Soziologie, Psychologie, Kommunikationswissenschaften, Volks- und Betriebswirtschaftslehre sowie Pädagogik. Die langjährige Beschäftigung mit Führungstheorien hat inzwischen eine kaum noch überschaubare Vielzahl von führungstheoretischen Ansätzen hervorgebracht. Nach dem Fokus der Betrachtung (Person, Position, Interaktion oder Situation) differenziert Wunderer (2000) die für eine Weiteentwicklung der Management-Führungslehre bedeutsame Führungsforschungen in vier zentrale Beschreibungs- und Erklärungsansätze<sup>509</sup>, wie sie Abbildung 70 schematisch zeigt.



**Abbildung 70: Führungstheorie – ein Bezugsrahmen**

Quelle: zitiert nach Wunderer, R. (2000), S. 57.

Insgesamt lassen sich mehr oder weniger scharf personenorientierte Führungstheorienansätze erkennen, die die Person der Führenden oder Geführten und ihr Handeln in den Mittelpunkt der Erklärung von Führungsprozessen stellen und als die zentrale kau-

<sup>508</sup> Machiavelli, N. (1962), S.108. Zitiert nach Brake, J. (1997), S. 36.

<sup>509</sup> Vgl. Wunderer, R. (2000), S. 57. f.

sale Variable zur Erklärung von Führungswirkungen betrachten. Bei den positionsorientierten Führungstheorien stehen institutionelle Rahmenbedingungen der Führung im Vordergrund. Die interaktionistischen Führungstheorien konzentrieren sich auf den Austausch- und Einflussprozess zwischen Vorgesetzten und Geführten bei der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben. In Situationstheorien wird der Führung nun explizit zur Grundlage, zur zentralen Hypothese und zum Bezugsrahmen: Einflussvariablen der Mikro- und Makroebene auf den Führungserfolg.

## **5.2 Charakteristika und Einflussfaktoren der Führungskräfteentwicklung**

Nachfolgend wird auf die relevanten Elemente der Führungskräfteentwicklung eingegangen.

### 5.2.1 Grundfunktion der Führung

Die Führung ist, wie auch der historische Rückblick gezeigt hat, ein Ergebnis der Arbeitsteilung sowie der Entwicklung des (privaten) Eigentums. Daraus ergeben sich als grundlegende Funktionen der Führung die Strukturierung und Koordination des arbeitsteiligen Handelns der Geführten, um die Aufgaben der führenden Einheit zu erfüllen, sowie die Sicherung der bestehenden Herrschaftsverhältnisse und Eigentumsinteressen, um die Anforderungen und Erwartungen von anderen an die Führungspersonen zu befriedigen.<sup>510</sup>

Die Strukturierung umfasst alle rahmensetzenden, aperiodischen Aktivitäten der Führung, während die Koordination die sach- und personenbezogenen Handlungen zur Leitung des Arbeitsprozesses einschließt.

Die Funktion der Herrschaftssicherung beinhaltet alle Führungs- und Managementaktivitäten, die die bestehende Herrschaftsordnung stabilisieren und damit die Beachtung der Eigentümerinteressen gewährleisten. Das schließt insbesondere die Sicherung der Autonomie der Organisation wie auch die Integration weiterer interner und externer Anspruchsgruppen ein. In diesem Kontext ist auch die Legitimierungsfunktion von Führung und Management einzuordnen.

---

<sup>510</sup> Vgl. Birker, K. (1997): S. 15.f.

### 5.2.2 Führungsprozess

Die Realisierung der Führungsfunktionen erfolgt im Führungsprozess, dem Prozess der Einwirkung des Führungssubjektes auf das Führungsobjekt mit dem Ziel der Prozesskoordination, Verhaltensbeeinflussung und -kontrolle. Der Führungsprozess lässt sich unter drei verschiedenen Perspektiven berücksichtigen:

- die Person des Führenden und ihr führungsbezogenes Handeln (Führungsverhalten),
- die Person des Geführten und ihr Handeln (Geführtenverhalten),
- die Interaktion zwischen dem Führenden und dem Geführten und die sich daraus entwickelnde Beziehung.<sup>511</sup>

Dabei ist der Führungsprozess jedoch keineswegs ein einseitiger Prozess, bei dem das Führungsobjekt nur passiv reagiert. Vielmehr handelt es sich stets um einen Interaktionsprozess, in dem die Akteure jeweils über spezifische Einflusspotentiale und Chancen verfügen. Im Allgemeinen wird jedoch von einer asymmetrischen Beziehung ausgegangen; aufgrund der Einbindung der Führungsprozesse in mehr oder weniger hierarchische Organisationen hat der Führende in der Regel bessere Chancen, das Verhalten des Geführten zu beeinflussen, als umgekehrt. Gleichzeitig wird eine solche Einflussnahme in diesen Organisationen auch von ihm/ ihr erwartet.

Der Führungsprozess vollzieht sich immer unter bestimmten gesellschaftlichen und organisationalen Rahmenbedingungen bzw. Kontexten, die in ihrer Gesamtheit die Führungssituation ausmachen. Dabei wird der Begriff der Führungssituation hier in doppeltem Sinne verwendet: einmal für die mehr oder weniger stabilen Kontextbedingungen (z.B. gesellschaftliche Verhältnisse, Branche, soziokulturelle Rahmenbedingungen der Organisation, Unternehmenskultur und -struktur, die jeweilige Position und Aufgabe von Führenden und Geführten, generell verfügbare Machtgrundlagen etc.), zum anderen für die jeweilige, spezifische Handlungssituation (z.B. die Lösung einer speziellen Aufgabe unter Zeitdruck, die Beschaffung einer speziellen Information, ein Beurteilungsgespräch, die Versetzung eines Mitarbeiters etc.), in der einerseits die allgemeinen Bedin-

---

<sup>511</sup> Vgl. Gebert, D. (2002), S. 21.

gungen situativ gebrochen in unterschiedlichem Maß wirksam werden können und zugleich besondere, nur für das aktuelle Handeln wesentliche Faktoren hinzutreten.

### 5.2.3 Führungsfähigkeit und Führungsebene in der Führungskräfteentwicklung

Der Führungsprozess wird immer auf verschiedenen Führungsebenen realisiert. Obwohl in der Literatur häufig die Führungsebenen unterschiedlich

- normative Führung, strategische Führung, operative Führung, oder
- politische Ebene, administrative Ebene, operative Ebene

bezeichnet werden, gibt es in den meisten Unternehmen zumindest die obere, die mittlere und die untere Führungsebene.

In der oberen Führungsebene (überwiegend Geschäftsführung, Vorstand etc.) werden die unternehmenspolitischen Entscheidungen gefällt, wobei insbesondere auch entsprechende Wertprämissen in die Bestimmung der übergeordneten Ziele und zum Teil in die Strategien der Organisation eingehen.

Auf der mittleren Führungsebene (Geschäftsbereichsleiter, Leiter von Funktionsbereichen bis hin zu Abteilungsleitern) fallen (administrative) Umsetzungsentscheidungen, die vor allem der Zielrealisierung im jeweiligen Bereich dienen, dabei werden die wichtigsten Wege der Realisierung festgelegt.

Auf der unteren Führungsebene schließlich erfolgt die operative Steuerung der Arbeitsprozesse, überwiegend durch Fertigungsleiter, Meister, aber auch durch die Abteilungs-, Gruppen- sowie Projektleiter in den Funktionsbereichen.

Die Führungsprozesse auf den einzelnen Ebenen weisen aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und der damit verbundenen, differenzierten Kontextbedingungen und Führungssituationen auch jeweils spezifische Muster auf und stellen neben den generell für die Führung geltenden Anforderungen auch besondere Anforderungen an die Führungsperson der jeweiligen Ebene. Dementsprechend wird ein unterschiedlicher Schwerpunkt auf die Entwicklung der Führungskräfte auf verschiedenen Führungsebenen und sogar für die einzelne Führungsperson gelegt. Wie in 2.1.4 erläutert sind die Führungskräfte auf drei Ebenen angeordnet, deswegen wird in der Führungskräfteentwicklung die Managementkompetenz im Mittelpunkt für die unteren Führungsebene stehen, die Führungsperson in der mittleren Führungsebene soll mehr Führungsfertigkeit entwickeln,

während die höheren Führungspersonen sich die Weisheit selbstbewusst erschließen sollen. Allerdings sind diese Beziehungen nicht starr und dogmatisch, sonst werden nach der konkreten Konstellation und Aufgabe als Entwicklungsschwerpunkte in real-time gesteuert.

#### 5.2.4 Führungsstil

„Darstellungen und Diskussionen über Führung und Führungsverhalten sind weitgehend von einer Konzentration auf den Führungsstil gekennzeichnet“,<sup>512</sup> Führungsstile werden in der Führungs- und Managementliteratur schon lang ausführlich diskutiert. Der Begriff Führungsstil wird dabei zur Beschreibung und Erklärung unterschiedlicher Phänomene aus dem Bereich Führung verwendet. *„Der Führungsstil umfasst die charakteristischen, zeitspezifischen aber situativ adaptierbaren Grundausrichtungen der Führung, wie sie von allen Beteiligten im Bereiche der Führungstechnik, der Menschenführung und der Führungsinhalte mitgestaltet werden. Im Führungsstil drücken sich also die Besonderheiten des gesamten Führungsgeschehens in einer Unternehmung aus.“*<sup>513</sup> Demgegenüber bezeichnet das Führungsverhalten als „Als Führungsverhalten bezeichnen wir alle Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind.“<sup>514</sup>

Im gewissen Grad wird Führungsstil als die theoretische Abstraktion der wiederholbaren beobachtbaren Verhaltensmuster der Führungsperson angesehen, „diese Abstraktion ist vor allem dort von Vorteil, wo es um Komplexität geht“<sup>515</sup>. Wegen der Komplexität und Vielfältigkeit des Führungsverhaltens besteht in der Literatur eine unüberschaubare Zahl von Führungsstilen, z. B. sind zu unterscheiden:

- Klassische Führungsstile
- Tradierende Führungsstile
- Richtungsbezogene Führungsstile
- Dimensionale Führungsstile

---

<sup>512</sup> Vgl. Kahle, E. (2004), S. 129

<sup>513</sup> Rühli, E.(1992), S. 21.

<sup>514</sup> Wunderer, R. (2001), S. 204.

<sup>515</sup> Scheunpflug, A. / Treml A. K.(2001), S. 346.

- Gruppenbezogene Führungsstile.<sup>516</sup>

Obgleich das Führungsverhalten in verschiedenen Disziplinen untersucht werden, um den idealen Führungsstil zu finden, hat sich herausgestellt, dass infolge der Komplexität der Aufgabekonstellation und der zahlreichen Einflussfaktoren auf Erfolg es in der Praxis keinen besten Führungsstil für alle Situation gibt, deshalb sollte man für die jeweilige Konstellation den optimalen Führungsstil suchen. Laut Weinert (1998) sind die nachstehenden Faktoren als wesentlich für die Auswahl eines effektiven und gültigen Führungsstils anzusehen:

- die Art der Arbeit (Routine oder strukturiert)
- die Organisationsebene
- die Unternehmenskultur und das Organisationsklima
- die Größe der Arbeitsgruppe
- die Homogenität der Arbeitsgruppe
- die Arbeits- und Lebenswerte der Mitarbeiter
- der Einfluss des Vorgesetzten nach oben innerhalb der Organisationshierarchie
- das Be- und Entlohnungssystem
- die Persönlichkeit der Führungspersonen.<sup>517</sup>

Allerdings prognostizierten Wunderer/Dick (2001) in ihrem Buch « Personalmanagement - Quo vadis?: Analysen und Prognosen bis 2010 », dass die durch Inspiration, Aufzeigen von Visionen, intellektuelle Anregung und Eingehen auf individuelle Besonderheiten charakterisierte transformationale Führung der Führungsstil der Zukunft sein wird. Die transformationale Führung inspiriert, zeigt Visionen auf, regt intellektuell an, geht auf individuelle Besonderheiten der Geführten ein, Person des Führers und/oder aufgezeigte Vision aktivieren intrinsische Motive.<sup>518</sup>

Aus folgenden Gründen wird der transformationalen Führung der größten Bedeutungszuwachs sowie die weitaus höchste Bedeutung zugeschrieben:

- „Sie spricht im Gegensatz zu transaktionaler Führung auch stark die emotionale Seite der Geführten an.

---

<sup>516</sup> Vgl. Rahn, H. (2002), S. 57.

<sup>517</sup> Vgl. Weinert, A. B. (1998), S. 416. f.

<sup>518</sup> Vgl. Wunderer, R./ Dick, P. (2001), S. 161. f.



- Transformationale Führung versucht eine Harmonisierung individueller und unternehmerischer Interessen und damit auch eine Stärkung und Motivation der Eigenverantwortung von Mitarbeitern.
- Der Wertewandel – insbesondere die vermehrte »Sinnsuche« - begünstigt die Verbreitung der transformationalen Führung.<sup>519</sup>

Die transformationale Führung wird in dieser Arbeit als einer der Ausgangspunkte für die Führungskräfteentwicklung angesehen.

### 5.3 Systematisierungen der Führungskräfteentwicklung

Ursprünglich wurde der Begriff „System“ auf ein natürliches oder künstliches Objekt angewendet, das aus mehreren Bestandteilen besteht. Ein System ist hier also ein aus Teilen Zusammengesetztes. In der Moderne verlagerte sich der Systembegriff immer mehr in das erkennende, beobachtende Subjekt und gerinnt hier letztlich zu einer subjektiven Konstruktion – allerdings gelegentlich durchaus mit objektivem Anspruch. Die Systemtheorie wurde erst in den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts erarbeitet. Die wichtigsten Quellen, aus denen sich die heutige Systemtheorie bildete, sind folgende:

- die Allgemeine Systemlehre (Bertalanffy 1949)
- die Kybernetik (Wiener 1952)
- die Systemtechnik (Ropohl 1979; 1999)
- und die Soziologische Systemtheorie (Parsons 1963).

Schließlich sollte die Soziologie entscheidend zu einer Systemtheorie sowohl sprachlich wie auch kategorial beitragen. Die Theorie von Niklas Luhmann bildete die Grundlage für die Allgemeine Systemtheorie.<sup>520</sup>

Luhmann unterscheidet beim Systembegriff drei Entwicklungsphasen, bei denen sich jeweils die Leitdifferenzen geändert haben:

- Leitdifferenz: **Teil -- Ganzes**. Systeme werden als Ganzheiten angesehen, die aus Elementen bestehen, die auf charakteristische Weise miteinander wirken oder vernetzt sind. Die zum Teil komplexen Relationierungen erzeugen Ganzhei-

<sup>519</sup> Wunderer, R./ Dick, P. (2001), S. 172.

<sup>520</sup> Vgl. Scheunpflug, A. / Tremel A. K.(2001), S. 339. f.

ten, die 'mehr sind als die Summe ihrer Teile' (Übersummativität, Gestaltqualität), also aus der Kenntnis der Elemente nicht vorhergesagt werden können.

- Leitdifferenz: **System -- Umwelt**. Systeme werden als Wirklichkeitsbereiche eigener Organisation und Struktur von Umwelten abgegrenzt, stehen aber in einer Anpassungs- und Austauschbeziehung mit dieser Umwelt (offene Systeme, Input-Output-Betrachtung).
- Leitdifferenz: **Identität -- Differenz**. In dieser dritten Generation wird von geschlossenen Systemen ausgegangen, die sich durch Grenzziehung von ihrer Umwelt abheben und ihre Identität durch eben diese Grenzziehung konstituieren. Sie sind nicht von außen direkt steuerbar, sondern verarbeiten Informationen nach ihren eigenen eingebauten Gesetzmäßigkeiten (Selbstorganisation).

Obwohl nach Neuberger (2002) der Begriff systemische Führung aus zwei entgegengesetzten Elementen besteht, mit System wird im allgemeinen Ganzheitlichkeit und Selbstorganisation oder gar Autopoiese assoziiert, demgegenüber mit Führung individuelle Entwicklung und Fremdbestimmung,<sup>521</sup> ist die Führung als System ein unbestrittene Wirklichkeit. Ein Führungssystem besteht vornehmlich aus Führungsperson und Geführten, die sich wechselseitig bedingen und bestimmen, das Führungssystem als ein soziokulturelles System hat sowohl Input als auch Output – Austausch mit Umwelt – deshalb kann man die Methoden und Prinzipien (z. B. Selbstorganisation, Selbstreferenz, Autopoiese, Kontextsteuerung, Systemisches Lernen<sup>522</sup>) der Systemtheorie auf die Führungstätigkeit anwenden.

Nach der systemtheoretischen Betrachtung kann eine Unternehmung als ein dynamisches, komplexes, offenes, soziotechnisches System interpretiert werden, das durch spezifische Beziehungen mit seiner Umwelt verbunden ist. Einerseits beinhaltet es verschiedene Subsysteme, unter denen hier das Führungssystem einer Unternehmung von besonderem Interesse ist. Der Begriff Führungssystem baut auf dem dualen Verständnis der Führung einer Unternehmung auf - Führung als Informationsverarbeitungsprozess (funktionale Interpretation) durch bestimmte Aktionsträger (institutionale Interpretation). Diesem Verständnis folgend umfasst ein Führungssystem allgemein die informationelle

---

<sup>521</sup> Vgl. Neuberger, O. (2002), S. 594. ff.

<sup>522</sup> Die ausführliche Inhalt in Neuberger, O. (2002), S. 624- 634.

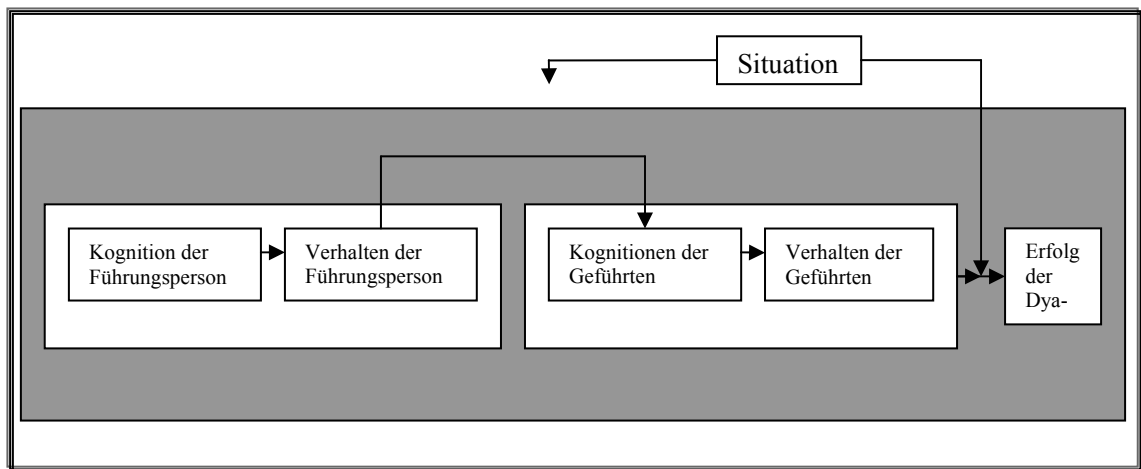
und die personale Komponente der Unternehmensführung. Wie in 2.1.3 dargestellt hat die Führungskräfteentwicklung auch eine systemische Struktur, deshalb kann ein Führungskräfteentwicklungssystem als ein Subsystem des Führungssystems einer Unternehmung charakterisiert werden, das auch ein Metasystem Unternehmenssystem besitzt<sup>523</sup>. Im Rahmen der Unternehmensentwicklung kommt den Führungspersonen eine besondere Bedeutung zu, einerseits sind sie häufig direkt an der Unternehmensführung beteiligt, indem sie wichtige Unternehmensentscheidungen treffen und ihre Durchführung kontrollieren; andererseits sind sie zum Teil auch verantwortlich für die Realisierung von Entscheidungen der Unternehmensleitung oder der Eigentümer. Sie werden daher in zunehmendem Maße als ein wichtiges Erfolgspotential und als strategischer Faktor der Unternehmensführung angesehen. Die Führungskräfte optimal einzusetzen, zu entwickeln und nachhaltig an das Unternehmen zu binden, ist eine wichtige Aufgabe der Führungsperson. Führungskräfteentwicklung soll nicht nur der strategiebegleiteten Unternehmensentwicklung erfolgen, sondern es soll auch der umgekehrte Weg beschritten werden mit dem Ziel einer integrierten Führungskräfte- und Unternehmensentwicklung.

In der Entwicklung von Unternehmen ist der Bedarf an Führungskräften sowohl quantitativ als auch qualitativ zu bestimmen, jedoch wie weiter oben erläutert, ist der wesentliche Mangel ein qualitatives Defizit an Führungsfähigkeit; prinzipiell müssen Unternehmen klarer aufzeigen, auf welchem Weg sie ihren derzeitigen und künftigen Bedarf an Führungskräften sichern können. Der Weg über Neueinstellungen wird in Abhängigkeit von der Arbeitsmarktlage, der Branche und den geforderten Qualifikationen gegebenenfalls rasch auf quantitative und qualitative Grenzen stoßen. Als Alternative bietet sich die Führungskräfteentwicklung bzw. die interne Erschließung von Führungskräften an, bei der das im Unternehmen bereits vorhandene Potential und Ressourcen ökonomisch und pragmatisch genutzt wird.

In der Führungskräfteentwicklung ist das Führungsverhalten nicht nur Objekt, sondern auch Ergebnis; durch ihr Verhalten beeinflusst die Führungsperson direkt oder indirekt das Verhalten der Geführten und dadurch wird die Erreichung von Erfolgen bestimmt. Diese Beziehung ist in Abbildung 71 zu erkennen.

---

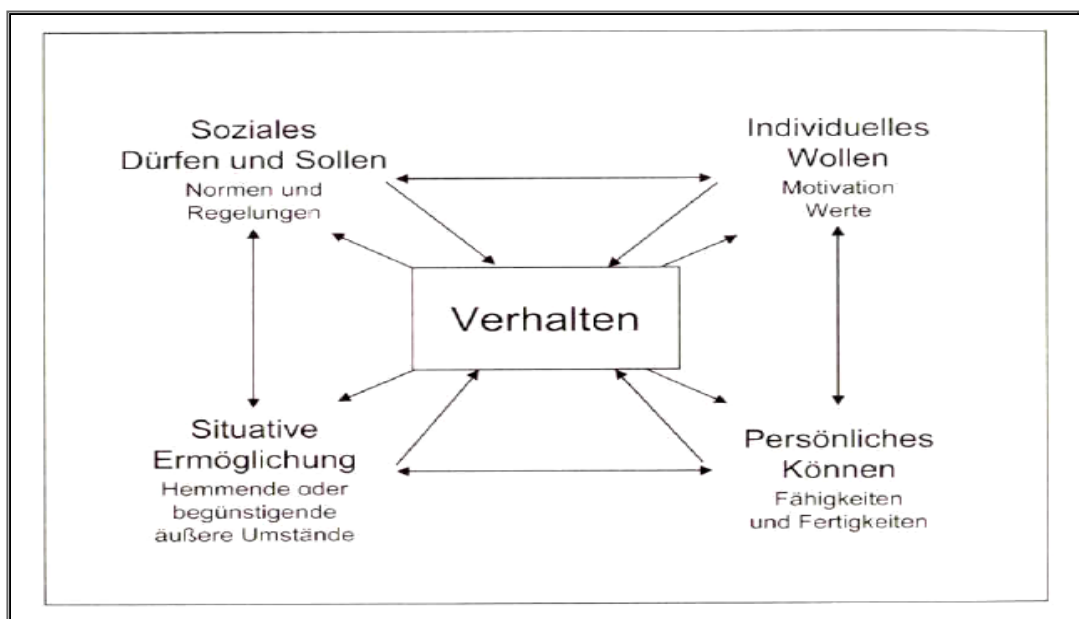
<sup>523</sup> Vgl. Hungenberg, H. (1990), S. 31. f.



**Abbildung 71: Führungsverhalten im Führungssystem**

Quelle: Gerbert, D. (2002), S. 25

Allerdings ist das Verhalten nicht isoliert, sondern es besitzt Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, nach Rosenstiel (2003) hat das Verhalten folgende Bedingungen und Situationen, wie in Abbildung 72 schematisch gezeigt:



**Abbildung 72: Einflussfaktoren von Verhalten**

Quelle: Rosenstiel, L. von (2003), S. 29.

- „die Motivation und Volition. was sich umgangssprachlich als „Wollen“ bzw. als „Leistungsbereitschaft“ umschreiben lässt, sowie

- *die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestandteile und Erfahrungen, was sich umgangssprachlich als „Können“ oder „Leistungsfähigkeit“ bezeichnen lässt.*
- *die geschriebenen und ungeschriebenen Regelungen und Normen, was sich als „Sollen und Dürfen“ zusammenfassend umschreiben lässt und z. B. in einer „leistungsförderlichen Kultur“ eines Unternehmens seinen Ausdruck findet,*
- *sowie die leistungsfördernden Bedingungen sowie leistungshemmende Barrieren im Sinne harter Fakten, was häufig als „Leistungsermöglichung“ umschrieben wird.“<sup>524</sup>*

In diesem Sinne ist die Führungskräfteentwicklung den systemtheoretischen Prinzipien unterworfen, insbesondere den drei Leitdifferenzen von Luhmann, nämlich Ganzheitlichkeit und Umweltbedingungen sowie Proaktivsein, Selbstregulierung und Selbstreferenz.

## **5.4 Aufbau der Managementkompetenz**

Die Managementkompetenz bildet die Grundlage der Führungskräfte, sie schließt das Managementwissen und auch Fachwissen ein, denn wenn die Führungsperson effektiv und effizient führen will, dann muss sie außer dem Managementwissen auch das im geführten Bereich relevante Fachwissen mindestens kennen, um die Geführten zu überzeugen und um Autorität zu gewinnen.

Üblicherweise wird die Managementkompetenz durch Unterricht, Ausbildung und Fortbildung aufgebaut. Diese Ausbildung und Fortbildung richtet sich nicht nur an Führungspersonen mit oder ohne direkt unterstellte Mitarbeiter, die einen starken Einfluss auf die Unternehmensführung ausüben, sondern auch an den Führungsnachwuchs, als potentielle Führungskräfte im Unternehmen und auch an weitere Mitarbeiter der Unternehmen als Teil einer zukunftsorientierten Führungskräfteentwicklung. Vor allem kann am Aufbau von Managementkompetenz ein relativ umfangreiche Belegschaft teilnehmen, um ein qualitatives und quantitatives Fundament für die Führungskräfte zu bilden. Vor dem Hintergrund der Eigenschaftstheorie der Führung wurde allerdings längere Zeit die Bedeutung der Aus- und Fortbildung von Führungskräften erheblich unterschätzt und das Schwergewicht lag auf der Auswahl der geeigneten Führungspersön-

---

<sup>524</sup> Rosenstiel, L. von (2003), S. 28.f.

lichkeiten. Führungsfähigkeiten galten als angeboren oder zumindest als nicht erlernbare „Kunst“. Wegen der veränderten Rahmenbedingungen in der Unternehmensumwelt, ihrer Reflexion in den Unternehmen und den daraus erwachsenden, veränderten Anforderungen an die Unternehmensführung haben die Aus- und Fortbildung von Führungskräften wieder höhere Bedeutung gewonnen; die durch Aus- und Fortbildung aufgebaute Managementkompetenz ist nicht nur die Basis von Führungskräften, sondern auch in gewissem Umfang der Auslöser für „angeborenes“ Führungspotential.

Bei den Zielen der Führungskräfteentwicklung wird im allgemeinen von individuellen und institutionellen Zielen ausgegangen, die jedoch nicht als grundsätzlich verschieden, sondern vielmehr als komplementär angesehen werden. Die Berücksichtigung der persönlichen Entwicklungs- und Karriereziele hat danach auch einen positiven Effekt für die Verwirklichung der institutionellen Ziele.

Institutionelle Ziele sind vor allem:

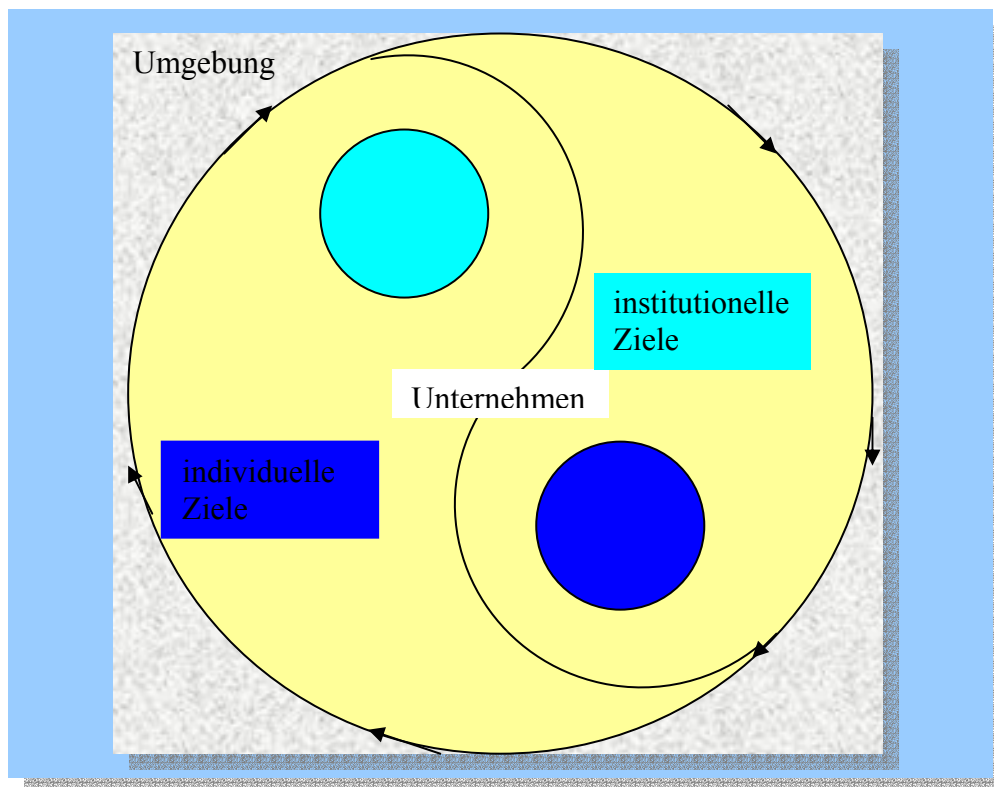
- Aus- und Fortbildung von Führungskräften dient direkt der Entwicklung der Humanressourcen im Unternehmen durch Ausbau des vorhandenen Führungspotentials.
- Aus- und Fortbildung der Führungskräfte beeinflusst indirekt die Entwicklung der Humanressourcen im Unternehmen durch die gewachsenen Einflussmöglichkeiten der qualifizierten Führungspersonen auf die Mitarbeiter.
- Aus- und Fortbildung richtet sich zunehmend auf die Wissensproduktion und -nutzung.
- Aus- und Fortbildung der Führungskräfte leistet wichtige Beiträge zur Entwicklung einer lernorientierten Unternehmenskultur.
- Aus- und Fortbildung verbindet mit den genannten Zielen vor allem auch die Erwartung, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erzielen oder auszubauen.
- Aus- und Fortbildung der Führungskräfte signalisiert dem Umfeld des Unternehmens und potentiellen Bewerbern Perspektive, Potential und Modernität der Organisation.

Als individuelle Ziele der Aus- und Fortbildung von Führungskräften sind zu nennen:

- Aus- und Fortbildung dient dem Erwerb von Wissen und Fähigkeiten für die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben, d.h. dem Aufbau von kulturellem (und symbolischem) Kapital.
- Aus- und Fortbildung sichert die persönliche Karriere bzw. verbessert die Karrierechancen im eigenen, aber auch in anderen Unternehmen.
- Aus- und Fortbildung befriedigt direkt Bedürfnisse nach Wissenserwerb, Lernen, sozialem Kontakt etc.
- Aus- und Fortbildung gibt die Möglichkeit zum Aufbau von Beziehungsnetzwerken, d.h. von sozialem Kapital.
- Aus- und Fortbildung bietet Chancen zur Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer.

Die Auflistung der Ziele verdeutlicht die Problematik der Annahme einer Zielharmonie, offensichtlich muss ein Führungskräfteentwicklungssystem als Führungsinstrument an den Zielen der Unternehmung orientiert sein, jedoch muss auch eine Entwicklung gegen die Interessen der Führungsperson als nicht tragfähig angesehen werden. Die Beziehungen zwischen den beiden Zielbereichen entspricht dem Prinzip von Yin-Yang, sie sind nämlich verschiedene Seiten von einer Ganzheit, wie sie Abbildung 73 zeigt. Um die individuellen und institutionellen Ziele zu harmonisieren, sollen im interkulturellen Kontext zwei Kulturdimensionen von Hofstede beachtet werden, d.h. es soll eine Balance zwischen den Gegenpolen, Kollektivismus  $\leftrightarrow$  Individualismus, und Langfristorientierung  $\leftrightarrow$  Kurzfristorientierung erstrebt werden. Dabei wird in China mehr der Kollektivismus und die Langfristorientierung bei der Führungskräfteentwicklung betont werden, während in Deutschland mehr Individualismus und Kurzfristorientierung im Mittelpunkt stehen werden, allerdings muss in der Praxis wie schon mehrmals betont die Umgebung (Gesellschaftskultur und Unternehmenskultur so wie Organisationsklima) berücksichtigt werden.

Aufgrund der Entwicklung von Pädagogik und Betriebswirtschaft haben sich erhebliche methodische und inhaltliche Erkenntnisse für die Aus- und Fortbildung in Theorie und Praxis angesammelt. Dieser Prozess folgt vereinfacht drei kreislaufenden Stufen:



**Abbildung 73: Beziehung der individuellen und institutionellen Ziele**

- Analyse des Entwicklungs- bzw. Bildungsbedarfs
- Generierung, Bewertung und Festlegung der Entwicklungs- bzw. Fortbildungsmaßnahmen sowie deren Durchführung
- Evaluation und Kontrolle des Entwicklungs- bzw. Bildungserfolgs.

Die Bedarfsermittlung basiert dabei auf einem Vergleich der Ist- und Sollqualifikationen der vorhandenen Führungskräfte zum gegenwärtigen und zukünftigen Zeitpunkt. Entwicklungsbedarf wird abgeleitet, wenn eine Diskrepanz zwischen den (prognostizierten) Soll-Qualitäten der Führungspositionen und den Ist-Qualitäten der Führungskräfte diagnostiziert wird, wobei in der Regel negative Abweichungen, also qualitative Unterdeckungen gemeint sind. Mit der Bedarfsermittlung ist damit der Anspruch verbunden, in systematischer Weise Informationen als Basis für zweckrationale Entwicklungsentscheidungen bereitzustellen. Um den Bildungsbedarf zu ermitteln, werden hier 360° Feedback und 360° Beurteilung empfohlen, weiterhin kann man dieses umgebungsbezogene Denkmuster in der Führungskräfteentwicklung breit anwenden.



„Das 360°- Feedback lässt sich als systematische Beurteilung von Führungskräften (oder auch Mitarbeitern) einer Organisation auffassen. Die Beurteilung ist multiperspektivisch angelegt und berücksichtigt zusätzlich zur Selbsteinschätzung der Fokuspersion verschiedene Gruppen aus deren Arbeitsumgebung (normalerweise sind dies ihre Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter).“<sup>525</sup> Aus der Perspektive verschiedener Beurteilergruppen (v. a. Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Selbst) bezeichnet das 360°-Feedback Verfahrensansätze zur Beurteilung von Führungskräften (aber auch Professionals u .a.), 360°-Feedbacks dienen manchmal der Bewertung, meist aber der Entwicklung der Beurteilten, und zwar in der Absicht, die Kompetenzen der Beurteilten (Fokuspersionen) im Sinne eines aktuellen oder zukünftig gewünschten Anforderungsprofils entfalten zu helfen. Hierzu wird jede Fokuspersion in einer Vielzahl von tätigkeitsrelevanten Kompetenzvariablen eingeschätzt (Fremdbeurteilungen), um aus den daraus zu erstellenden Beurteilungsprofilen einen Abgleich mit ihrer eigenen Sicht (Selbstbeurteilung) vorzunehmen.

Die mit der Fokuspersion (Feedbacknehmer) in kontinuierlichem Kontakt stehenden Personengruppen (Feedbackgeber) werden als Quellen der Beurteilung (Rückmeldung) angesehen und können diese vergleichsweise zuverlässig beurteilen:

- die Vorgesetzten des Feedbacknehmers (vertikales Feedback von oben),
- seine Kollegen (horizontales Feedback von der Seite),
- seine Mitarbeiter (vertikales Feedback von unten),
- Kooperation- oder Projektpartner im eigenen Unternehmen (dispers),
- Kunden und/oder Zulieferer (external) und schließlich
- die oder der Beurteilte selbst.<sup>526</sup>

Meist ist das 360°-Feedback eingebettet in ein Management oder Führungskräfteentwicklungsprogramm, die Struktur der 360°-Feedbacksysteme ist in Abbildung 74 zu erkennen.

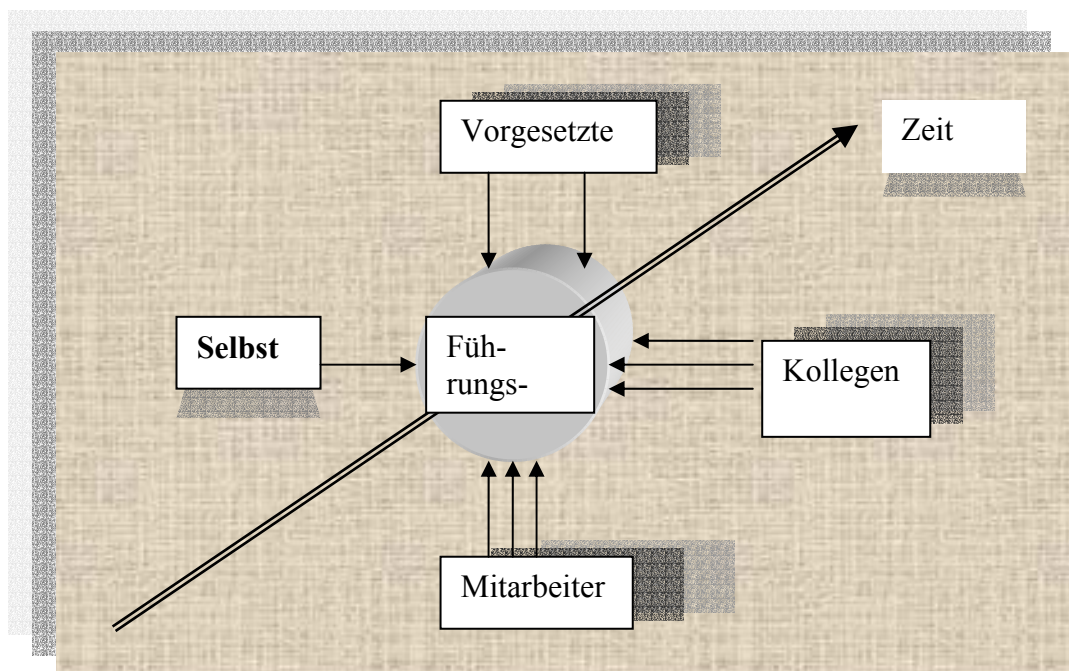
Im gewisser Weise fungiert das Feedback als Quelle des Lernens für die Führungspersion: Aus ihrer täglichen Arbeitsumgebung erhalten Führungspersionen zwar Rückmeldung, aber eher über das Erreichen von Zielen und die ihnen zugeschriebenen Leistun-

---

<sup>525</sup> Scherm, M. / Sarges, W. (2002), S. 1.

<sup>526</sup> Vgl. Scherm, M. / Sarges, W. (2002), S. 1. f.

gen als über die Wirkung ihres Verhaltens. Oft wissen sie gar nicht, wie positiv oder negativ sie von anderen gesehen werden. „Unstrittig ist demgegenüber der Wert von validem Feedback: Es ist die wirksamste Quelle für Lernen, auch und gerade im Bereich von Verhaltensoptimierungen („Feedback is the breakfast for Champions“). Feedback stimuliert die Selbstentwicklung (nicht nur) von Führungskräften, indem es auf blinde Flecken in der Selbstwahrnehmung weist und somit Reflexionsprozesse in Gang setzen kann.“<sup>527</sup>



**Abbildung 74: Struktur der 360°- Feedbacksysteme**

Quell: Modi. nach Waldmann W. H. (2003), S. 4.

Empirische Untersuchungen an Führungspersonen im internationalen Einsatz belegen denn auch den Wert des Umgangs mit Feedback: Diejenigen Führungskräfte, die mehr als andere

- nach Gelegenheiten suchen zu lernen,
- andere um Feedback bezüglich ihres eigenen Verhaltens bitten und
- offen sind für Kritik sowie
- schließlich die gewonnenen Einsichten aktiv für die eigene Entwicklung verwenden,

<sup>527</sup> Scherm, M. / Sarges, W. (2002), S. 3.

sind erfolgreicher bei der Bewältigung ihrer Aufgaben und erhalten für ihre Leistung bessere Beurteilungen von ihren Vorgesetzten.<sup>528</sup>

„Der Begriff 360<sup>0</sup>-Feedback steht eher für eine offene Verfahrensphilosophie“<sup>529</sup>, in der Praxis wird das 360<sup>0</sup>-Feedback als Instrument der 360<sup>0</sup>-Beurteilung benutzt; das 360<sup>0</sup>-Beurteilungssystem hat folgende zwei konstruktiven Charakteristika:

- mehrere Stellen (multisources) der Organisation, das Verhalten einer Zielperson wird aus mehr als einer Quelle („source“) beurteilt,
- mehrerer Beobachter und Beurteiler je mindestens eine Stelle (multirater).

Verwendet wird es in zwei konkreten Bereichen, zum einen im Führungs- oder Managementaudit und zum anderen im Beurteileraudit. Das Beurteileraudit erhebt die wahrgenommenen Führungsmerkmale im Sinne von subjektiven Meinungen und Einstellungen der Zielperson (Fokuspersion) gegenüber, das heißt Beobachtereffekte. Das Führungsaudit erfasst dagegen die realen Führungsmerkmale der Zielperson (Fokuspersion), die Managereffekte genannt wird.<sup>530</sup>

Das Führungsaudit beabsichtigt reale Führungsmerkmale objektiv zu messen, ist Leistungsbeurteilung und Eignungsdiagnostik, beim Führungsaudit sollen über einen Vorgesetzten als Zielperson Aussagen getroffen werden, die dessen Führungsmerkmale charakterisieren. Demzufolge kann mit der 360<sup>0</sup>-Beurteilung (Führungsaudit) die aktuelle und zukünftige Managementkompetenz nämlich die Ist- und Soll-Qualifikation bestimmt werden, aus dem Vergleich der Ist- und Soll-Qualifikation werden Defizite entdeckt, die durch geplante, möglichst zielgerichtete und ökonomisch einzusetzende Bildungsmaßnahmen oder allgemeine Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen geschlossen werden sollen. Eine beispielhafte Anwendung zeigt Abbildung 75. Durch 360<sup>0</sup>-Feedback kann die Managementkompetenzbilanz zwischen Ist- und Soll-Kompetenz vermittelt werden, beispielsweise wie in Abbildung 76. dargestellt. Die weitere Gestaltung entspricht den Ergebnissen des Vergleichs der Ist- und Soll- Unternehmenskultur.

Anhand der 360<sup>0</sup>-Beurteilung kann das Führungsaudit sowohl eine Beschreibung der Führungsmerkmale und Managereffektivität geben als auch eine Leistungsbeurteilung

---

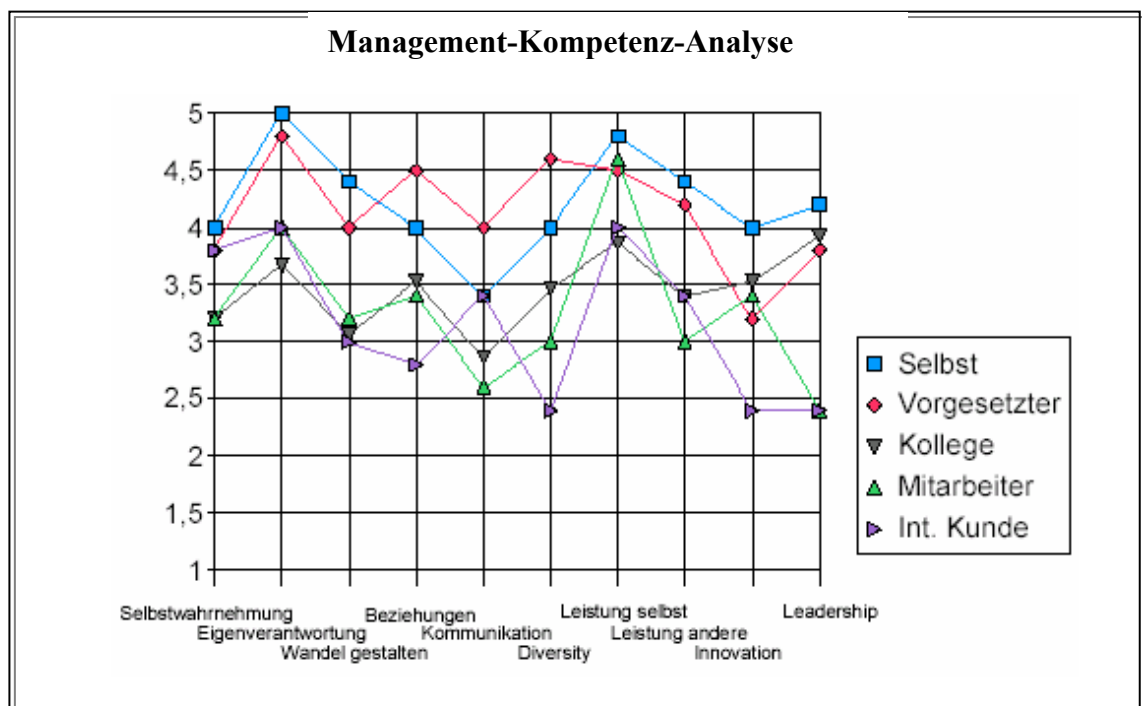
<sup>528</sup> Vgl. Spreitzer, G. M./ McCall, M. W./ Mahoney, J. D. (1997), S. 16. f.

<sup>529</sup> Ebd. S. 4.

<sup>530</sup> Vgl. Waldmann W. H. (2003), S. 1. ff.

und Eignungsdiagnostik sein, dementsprechend kann die 360°-Beurteilung als ein Instrument für Evaluation und Kontrolle des Entwicklungs- bzw. Fortbildungserfolgs angewendet werden.

Im Gegensatz zum Führungsaudit beabsichtigt das Beurteileraudit die Beobachtungseffekte zu messen. In der betrieblichen Hierarchie befasst sich Beurteileraudit demnach mit der Subjektivität und Idiosynkrasie der Beobachter, es misst subjektive Meinungen und Einstellungen der Zielperson gegenüber im Bezug auf deren wahrgenommene Führungsmerkmale. Die Beobachter beurteilen und messen sich insofern selbst; sie sind Merkmalsträger und Messobjekt. Darum handelt es sich um ein Audit der Beurteiler.<sup>531</sup>



**Abbildung 75: 360°- Feedback in Führungskräfteentwicklung**

Der Vergleich zwischen Selbst- und Fremdurteil kann als Urteilsdifferenz bezeichnet werden, die Führungsperson schenkt der Urteilsdifferenz große Aufmerksamkeit, denn neben der Möglichkeit der Übereinstimmung können besonders die Differenzen in der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten mit der Sicht der Fremdbeurteiler (Vorgesetzte, Mitarbeiter etc.) wichtige Lernimpulse stiften, die Urteilsdifferenz wird sowohl als Ziel

<sup>531</sup> Vgl. Waldmann W. H. (2003), S. 7. f.

als auch als Treiber der Führungskräfteentwicklung angesehen,<sup>532</sup> das kann in weiteren Stufen der Führungskräfteentwicklung benutzt werden.

Betriebliches Anforderungsprofil (Beispiel)	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Rangfolge Merkmale</th> <th colspan="5">Soll</th> </tr> <tr> <th>Sehr wichtig</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>Nicht wichtig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Fachkenntnisse</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B. Fachübergreifendes Wissen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Rangfolge Merkmale	Soll					Sehr wichtig	2	3	4	Nicht wichtig	A. Fachkenntnisse						B. Fachübergreifendes Wissen						1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.			X			2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.	X					3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.	X					4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.	X					5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.			X			6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.			X			7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.	X																
	Rangfolge Merkmale		Soll																																																																											
		Sehr wichtig	2	3	4	Nicht wichtig																																																																								
A. Fachkenntnisse																																																																														
B. Fachübergreifendes Wissen																																																																														
1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.			X																																																																											
2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.	X																																																																													
3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.	X																																																																													
4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.	X																																																																													
5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.			X																																																																											
6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.			X																																																																											
7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.	X																																																																													
Persönliches Kompetenzprofil (Beispiel)	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Rangfolge Merkmale</th> <th colspan="5">Ist</th> </tr> <tr> <th>Sehr gut</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>Nicht gut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Fachkenntnisse</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B. Fachübergreifendes Wissen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Rangfolge Merkmale	Ist					Sehr gut	2	3	4	Nicht gut	A. Fachkenntnisse						B. Fachübergreifendes Wissen						1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.	X					2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.			X			3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.				X		4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.	X					5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.			X			6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.	X					7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.	X																
	Rangfolge Merkmale		Ist																																																																											
		Sehr gut	2	3	4	Nicht gut																																																																								
A. Fachkenntnisse																																																																														
B. Fachübergreifendes Wissen																																																																														
1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.	X																																																																													
2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.			X																																																																											
3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.				X																																																																										
4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.	X																																																																													
5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.			X																																																																											
6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.	X																																																																													
7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.	X																																																																													
Abgleich betriebl. Anforderungen mit persönl. Kompetenzprofil	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Rangfolge/Merkmale</th> <th colspan="5">Soll/Ist-Vergleich</th> </tr> <tr> <th>Sehr wichtig</th> <th>Wichtig</th> <th>Teils/teils</th> <th>Weniger wichtig</th> <th>Nicht wichtig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bewertung: Betriebliche Anforderungen</td> <td>→</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bewertung: Persönliches Kompetenzprofil</td> <td>→</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A. Fachkenntnisse</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B. Fachübergreifendes Wissen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.</td> <td>X X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.</td> <td></td> <td></td> <td>X X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.</td> <td>X X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Rangfolge/Merkmale	Soll/Ist-Vergleich					Sehr wichtig	Wichtig	Teils/teils	Weniger wichtig	Nicht wichtig	Bewertung: Betriebliche Anforderungen	→					Bewertung: Persönliches Kompetenzprofil	→					A. Fachkenntnisse						B. Fachübergreifendes Wissen						1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.	X		X			2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.	X		X			3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.	X			X		4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.	X X					5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.			X X			6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.	X		X			7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.	X X				
	Rangfolge/Merkmale		Soll/Ist-Vergleich																																																																											
		Sehr wichtig	Wichtig	Teils/teils	Weniger wichtig	Nicht wichtig																																																																								
Bewertung: Betriebliche Anforderungen	→																																																																													
Bewertung: Persönliches Kompetenzprofil	→																																																																													
A. Fachkenntnisse																																																																														
B. Fachübergreifendes Wissen																																																																														
1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.	X		X																																																																											
2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.	X		X																																																																											
3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.	X			X																																																																										
4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.	X X																																																																													
5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.			X X																																																																											
6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.	X		X																																																																											
7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.	X X																																																																													

Abbildung 76: Managementkompetenzbilanz

In der Praxis bestehen mehrere Formen der Aus- und Fortbildung; bei der Auswahl und Durchführung von Aus- und Fortbildungsformen für die Führungskräfteentwicklung

<sup>532</sup> Vgl. Scherm, M. / Sarges, W. (2002), S. 31. 14.

sollen die Kulturfaktoren (wie die in 4.2.5 dargestellten Erziehungscharakteristika) berücksichtigt werden.

Um die gelernten Erkenntnisse in der Unternehmung einzusetzen, sind die Förderungsmaßnahmen nicht nur aufgrund der individuellen Eigenschaften der Geförderten, sondern auch des Organisationsklimas und der Unternehmenskultur auszuwählen.

Wenn die Managementkompetenz in einer konkreten Unternehmung umgesetzt wird, muss sie sich der Situationen in der Unternehmung und insbesondere der Percepta-Ebene der Unternehmenskultur anpassen.

## **5.5 Erhaltung der Führungsfertigkeit**

Fertigkeit ist gleichbedeutend mit Geschicklichkeit, die durch Ausführung bestimmter Tätigkeiten erworben wird. Die Fertigkeiten erklären einen zusätzlichen Varianzanteil der beobachteten Leistung im Sinne aufgabenspezifischer Qualifikationen, vergleichsweise werden die Fertigkeiten dabei stärker als lernabhängig gedeutet<sup>533</sup>. Fertigkeit ist das Wissen um die Anwendung einer physischen Technologie oder die Anwendung von Wissen im Leistungserstellungsprozess. Es handelt sich dabei um disaggregierte, spezifisch angelegte Eigenschaften, die mit der Nutzung in einem bestimmten Sachverhalt verbunden sind. Fertigkeiten gehören sowohl zum kognitiven, als auch zum psychomotorischen Bereich. Fertigkeiten sind als relativ verfestigte und automatisierte Tätigkeitskomponenten, die häufig weniger durch das Bewusstsein gesteuert zu werden brauchen, aufzufassen, die meist im Rahmen anderer Lernprozesse miterworben werden.<sup>534</sup>

Wie oben erörtert bestehen die Führungskräfte auf drei Ebenen, deshalb darf die Führungskräfteentwicklung nicht einseitig auf eine der Führungskraftebenen -wie z.B. das relativ einfach vermittelbare Wissen „Managementkompetenz“- ausgerichtet sein. Entwicklungsmaßnahmen müssen auch die Fertigkeit der Führungspersonen vermitteln, das vorhandene Wissen zur Aufgabenerfüllung einzusetzen. Sie müssen zudem den Willen fördern, Wissen und Fähigkeiten in der Unternehmung zu erwerben und einzusetzen. Führungskräfteentwicklung erfordert stets auch die Entwicklung der Kernfähigkeit der

---

<sup>533</sup> Vgl. Gebert, D./ Rosenstiel, L. von (2002), S. 68.

<sup>534</sup> Vgl. Bouncken, R. B. (2001), S. 60

Führungspersonen „Psychosophie“ (5.6), die als ein zentral steuerndes Organ funktioniert.

Die Führungsfertigkeit, die eine mittlere Position zwischen Managementkompetenz und Psychosophie einnimmt, basiert als „soft skill“ auf der Managementkompetenz, sie ist halbstrukturiert und halbprogrammiert mit hoher Flexibilität in Bezug auf die Situation und wächst durch Förderung und Erfahrung in der Praxis. Die Führungsfertigkeit determiniert die weichen Faktoren struktureller Führung (z. B. Führungsphilosophie und -kultur), die hohen Bedeutungszuwachs sowie die größte Bedeutung erlangen, die Führungsfertigkeit bestimmt die Durchsetzung der harten Faktoren struktureller Führung (z. B. Unternehmensorganisation und -strategie).<sup>535</sup> Allerdings wird in der Führungskräfteentwicklung die Führungsfertigkeit als ein Komplex auf höherer Ebene der Fähigkeiten betrachtet. In diesem Abschnitt werden die wichtigen Bestandteile der Führungsfertigkeit, soziale Kompetenz (5.5.1) und interkulturelle Kompetenz (5.5.2) sowie auch die Mikropolitik in Organisationen (5.5.3), dargestellt, im interkulturellen Kontext spielt weiterhin die Sozialisation (5.5.4) eine überragende Rolle für die Erhaltung der Führungsfertigkeit, vor allem wird diese nicht im Unterricht vermittelt, sondern durch Action-Learning (5.5.5) im praktischen Umfeld der Unternehmung gewonnen.

### 5.5.1 Soziale Kompetenz

In einem als eine Miniaturgesellschaft verstandenen Unternehmen reicht sachbezogene Managementkompetenz allein nicht aus, um die Ziele des Unternehmens und der Führungsperson zu erfüllen. Infolge des Wertewandels und der Verflechtung von Gesellschaft und Ökonomie steht besonders im interkulturellen Kontext die Soziale Kompetenz im Mittelpunkt für die Führungskräfteentwicklung, weil Inhalte und Vorstellungen von sozialer Kompetenz sehr stark von den jeweiligen gesellschaftlichen Einflüssen und Normen abhängen<sup>536</sup>. „Heute ist der Begriff ‚Soziale Kompetenz‘ ein Schlagwort geworden.“<sup>537</sup> „Der Begriff ‚Soziale Kompetenz‘ steht daher als Oberbegriff, hinter dem sich mehrere soziale Kompetenzen verbergen“<sup>538</sup>. Die Bandbreite der sozialen Kompe-

---

<sup>535</sup> Vgl. Wunderer, R. / Dick, P. (2001), S. 161.

<sup>536</sup> Vgl. Donnert, R. (1999), S. 11.

<sup>537</sup> Ebd.

<sup>538</sup> Kanning, U. P. (2003), S.17.

tenz reicht von Empathie, sozialer Sensibilität, Rollendistanz, Spontaneität, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, interpersonaler Kompetenz, sozialer Intelligenz, emotionaler Intelligenz und auch sozialer Fertigkeiten bis zu Offenheit und Vertrauen.<sup>539</sup>

In der Literatur gibt es unterschiedliche Sichtweisen: in der klinischen Psychologie wird soziale Kompetenz als Durchsetzungsfähigkeit betrachtet, „als die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen für den Handelnden führen.“<sup>540</sup> Im Gegensatz zur klinischen Psychologie wird bei Entwicklungspsychologie die Entwicklung sozialer Kompetenzen häufig mit der „Anpassung“ des Individuums an die Umwelt gleichgesetzt, in die es hinein sozialisiert wird. Andere Meinungen sehen die soziale Kompetenz zwischen Anpassung und Durchsetzung.<sup>541</sup> In soziale Kompetenz ist mehr als lediglich die Effizienz in kommunikativen Beziehungen eingeschlossen, es geht auch um die Fähigkeit, Konflikte zu vermeiden oder zu bewältigen, die Möglichkeit, andere Menschen zu motivieren, die Fähigkeit, soziale Bindungen einzugehen, eine Liebesbeziehung aufzunehmen und zu bewahren, die Bereitschaft zur Kooperation, das Geschick bei Verhandlungen, die Fähigkeit, sich selbst in Interaktionsbeziehungen positiv zur Geltung zu bringen usw.<sup>542</sup>

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen definiert Kanning (2003) die soziale Kompetenz wie in Abbildung 77 gezeigt.

Bei sozialen Kompetenzen können zwei Formen differenziert werden, „allgemeine soziale Kompetenzen sind solche, die keinerlei Spezifizierung in Hinblick auf bestimmte Situationen aufweisen.“ Dagegen verfügen über spezifische soziale Kompetenzen nur die Menschen mit entsprechenden Lernerfahrungen.<sup>543</sup>

Die soziale Kompetenz ist eine der wichtigen Charakteristika von Führungspersonen, *“Sociability refers to a leader's inclination to seek out pleasant social relationships. Leaders who show sociability are friendly, outgoing, courteous, tactful, and diplomatic.*

---

<sup>539</sup> vgl. Scheitler, C. (2001), S. 51. Kanning, U. P. (2003), S. 25.

<sup>540</sup> Kanning, U. P. (2003), S. 14.

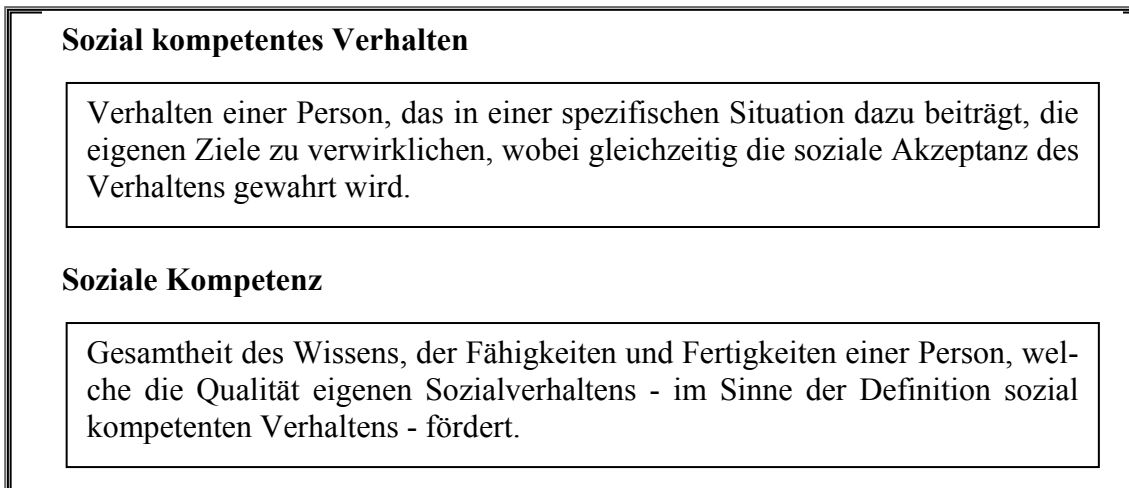
<sup>541</sup> Vgl. Kanning, U. P. (2003), S. 14.

<sup>542</sup> Vgl. Fischer, L./ Wiswede, G. (2002), S. 407.

<sup>543</sup> Ebd. S. 19.



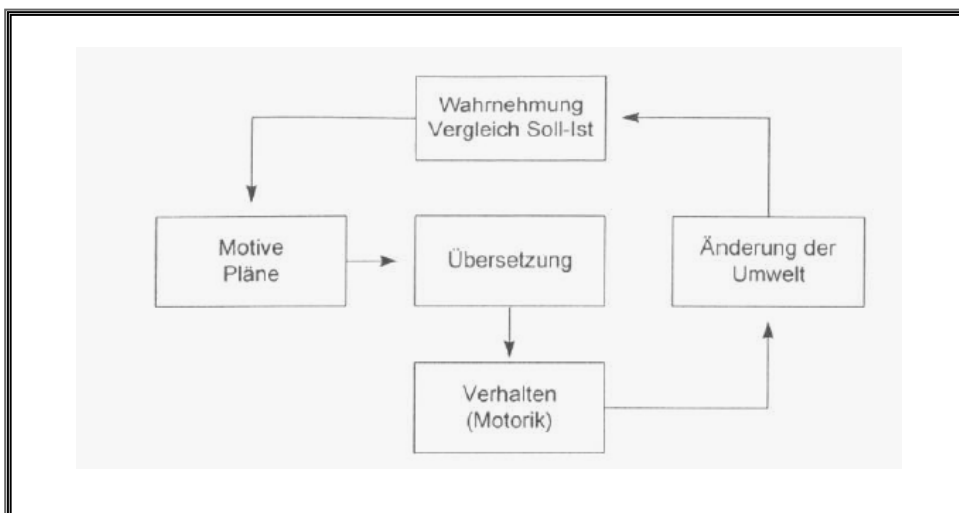
*They are sensitive to others' needs and show concern for their well-being. Social leaders have good interpersonal skills and create cooperative relationships with their followers.*<sup>544</sup>



**Abbildung 77: Definition der sozialen Kompetenz und sozial kompetenten Verhaltens**

Quelle: Kanning, U. P. (2003), S. 15.

Zur Beschreibung, wie man in sozialen Beziehungen zu erfolgreichen Ergebnissen kommt, hat Argyle (1972) folgendes Modell (siehe Abbildung 78) sozialer Fertigkeiten entwickelt.



**Abbildung 78: Modell sozialer Fertigkeiten**

Quelle: Fischer, L./ Wiswede, G. (2002), S. 408.

<sup>544</sup> Northouse, P. G. (2004), S. 20.

Soziale Kompetenz ist in großem Maße personbezogen, sie wird von individuellen Werten und sozialen Normen sowie ferner von Grundprämissen beeinflusst; deshalb ist die soziale Kompetenz wohl am schwierigsten in ein Lernschema einzupassen, sie muss und kann durch gezielte und systematische Schulungsmaßnahmen entwickelt werden. Die Förderung sozialer Kompetenz ist stark abhängig vom Selbstkonzept des Individuums, das sich in - zum Teil langen - Lernprozessen bildet und bei dem Gefühle eine besondere Rolle spielen; dementsprechend ist der Erwerb von sozialer Kompetenz ein aktiv bewusst selbstgesteuerter Lernprozess, der zu individuell verschiedenen Ergebnissen führt.<sup>545</sup>

### 5.5.2 Interkulturelle Kompetenz

Die weltweite Verflechtung von Wirtschaft und Gesellschaft setzt sich nicht nur fort, sondern scheint an Intensität noch zu gewinnen, immer deutlicher hervortretende Trends transformieren unsere Welt zunehmend in ein „Global Village“. Im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung entstehen immer neue weltweit tätige Unternehmen, in denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten<sup>546</sup>. In dieser Situation unterscheidet genauso wie heute soziale Kompetenz die interkulturelle Kompetenz die Erfolgreichen von den Durchschnittlichen, wird interkulturelle Kompetenz heute und morgen den Erfolg von Einzelnen wie von Unternehmen wesentlich mitbestimmen<sup>547</sup>, was soziale Kompetenz oder emotionale Intelligenz im Inneren des Landes bedeutet, das bedeutet »draußen« die interkulturelle Kompetenz<sup>548</sup>. „In Zukunft wird das Zusammenleben der Menschen stärker als je zuvor vom erfolgreichen Umgang mit kulturellen Unterschieden abhängen. Somit reift in nahezu allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft die interkulturelle Kompetenz der Menschen zu einer Schlüsselqualifikation heran.“<sup>549</sup>

Interkulturelle Kompetenz *„zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Denken, Urteilen, Empfinden und Handeln, einmal bei sich selbst und zum anderen bei kulturell fremden Personen, zu erfassen, zu würdi-*

---

<sup>545</sup> Vgl. Scheitler, C. (2001), S. 55. f.

<sup>546</sup> Vgl. Fritz, W. (2001), S.88; Böning, U. (2000 a.), S. 23.

<sup>547</sup> Vgl. Böning, U. (2000 b), S. 13.

<sup>548</sup> Vgl. Böning, U. (2000 a), S. 40.

<sup>549</sup> Fritz, W. (2001), S.88.

gen, zu respektieren und produktiv zu nutzen. Diese produktive Nutzung zeigt sich in einem wechselseitigen interkulturellen Verstehen und einer daran anschließenden Anpassung an die jeweiligen kulturellen Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten des Partners, und zwar so, dass die Zusammenarbeit für beide Seiten erträglich wird und dass die Produkte dieser Zusammenarbeit für beide Seiten nützlich und produktiv sind.<sup>550</sup>“ Interkulturelle Kompetenz gründet also auf Wertvorstellungen, in Organisationen ist sie Teil der beruflichen Handlungskompetenz.<sup>551</sup>

Wie vorher dargestellt können kulturelle Differenzen negativ oder positiv sein, dafür spielt die interkulturelle Kompetenz von Führungspersonen eine entscheidende Rolle. Im Sinne wechselseitiger Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten kann eine interkulturelle Synergie des Zusammenlebens und der Weltorientierung entwickelt werden.<sup>552</sup> Synergie ist etwas Besonderes, etwas Wunderbares, denn die Gesamtleistung ist größer als die Summe ihrer Teile. Synergie als eine Summe von kombinierten Wirkungen ist ein Ausdruck für Unterschiede, die gut zusammenpassen, sich gut ergänzen und positive Effekte mit sich bringen. Synergie ist assoziiert mit dem Prozess und dem Ergebnis zweier oder mehrerer unterschiedlicher Elemente, die positiv zusammenwirken. Sie ist die ersehnte, „gute“ Seite der Heterogenität. Bei Adler ist die interkulturelle Synergie ein zwangsläufiger Effekt der Heterogenität der Kulturen, mit dem eine Organisation konfrontiert wird und den sie effektiv meistern muss: „Cultural synergy is an approach to manage the impact of cultural diversity and allows organizations to solve problems effectively when working in crosscultural environments.“<sup>553</sup> Die interkulturelle Synergie ist in erster Linie eine effektive Methode im Umgang mit der kulturellen Heterogenität. Eine synergetische Lösung als kulturelle Kreativität oder „dritter Weg“ versucht, das Problem zu bewältigen, indem sie die kulturelle Heterogenität als Stärke und Vorteil für die Organisation statt als Schwäche und Nachteil sieht. Die Unterschiede der Kulturen in der Zusammenarbeit werden als positive Faktoren und Potentiale zur Synergie betrachtet. Die Kombination des Besten aus der jeweiligen Kultur

---

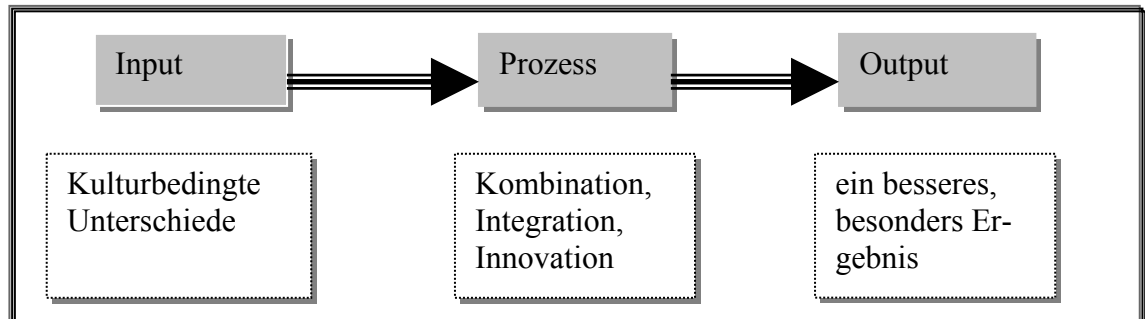
<sup>550</sup> Thomas, A. / Kinast, E. U. / Schroll-Machl, S. (2000), S. 99.

<sup>551</sup> Vgl. Trimpop, R. / Meynhardt, T. (2000), S. 190.

<sup>552</sup> Vgl. Thomas, A./ Hagemann, K./ Stumpf, S.(2003 b), S. 240.

<sup>553</sup> Adler, N. J. (1997), S. 115. Zitiert nach Tjitra, H. (2001), S. 150.

führt zur Synergie, die Synergie schafft ein besseres Ergebnis.<sup>554</sup> In Abbildung 79 ist dieser Prozess dargestellt.



**Abbildung 79: Interkulturelle Synergie in der Darstellung als Input-Prozess-Output**

Quelle: Tjitra, H. (2001), S. 150.

Die Merkmale der interkultureller Kompetenz von Führungspersonen, mit denen sie sich in einer fremden Umgebung schnell zurechtfinden und gleichzeitig die beruflichen Aufgaben erfolgreich in Angriff nehmen und darüber hinaus gute soziale Beziehungen mit den Gastlandangehörigen aufbauen können, werden von Kühlmann/Stahl (1998) in folgendem Merkmalskatalog der interkulturelle Handlungskompetenz aufgeführt:

- *„Ambiguitätstoleranz: Die Neigung, sich in unsicheren, mehrdeutigen und komplexen Situationen wohl zu fühlen bzw. zumindest nicht beeinträchtigt zu fühlen.*
- *Verhaltensflexibilität: Die Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Situationen einzustellen und darin auf ein breites Verhaltensrepertoire zurückzugreifen.*
- *Zielorientierung: Die Fähigkeit, auch unter erschwerten Bedingungen zielstrebig auf die Erreichung der gestellten Aufgaben hinzuarbeiten,*
- *Kontaktfreudigkeit: Die Neigung, soziale Kontakte aktiv zu erschließen und bestehende Beziehungen aufrechtzuerhalten,*
- *Einfühlungsvermögen: Die Fähigkeit, Bedürfnisse und Handlungsabsichten von Interaktionspartnern zu erkennen und situationsadäquat darauf zu reagieren,*
- *Polyzentrismus: Vorurteilsfreiheit gegenüber anderen Meinungen, Einstellungen und Handlungsmustern, insbesondere fremdkultureller Prägung.*
- *Metakommunikative Kompetenz: Die Fähigkeit, in schwierigen Gesprächssituationen steuernd einzugreifen und Kommunikationsstörungen zu beheben“<sup>555</sup>.*

<sup>554</sup> Vgl. Tjitra, H. (2001), S. 149. ff.

Nach Dülfer (1999) sind, um interkulturelle Handlungskompetenz zu erlangen, gewisse Anforderungen zu erfüllen, um sich in fremden Kulturen zu behaupten:

- Offenheit für fremde Kulturen,
- Akzeptanz von fremdem Verhalten,
- Eigene Verhaltensanpassung.<sup>556</sup>

Im gewissen Grad kann die interkulturelle Kompetenz durch Lernen - einen Sozialisationsprozess, der Akkulturation und Enkulturation einschließt – erworben werden; man unterscheidet beim kulturellen Lernen drei Grundtypen: Imitationslernen, Lernen durch Unterricht und Lernen durch Zusammenarbeit.<sup>557</sup>

Eine effektive Kooperation zwischen kulturell verschieden sozialisierten Partnern erfordert ein gewisses Maß an Fähigkeit und Bereitschaft, fremde Kulturstandards in das eigene Wahrnehmungs-, Denk-, Bewertungs- und Handlungsmuster zu integrieren. Dazu ist interkulturelles Lernen erforderlich. Das interkulturelle Lernen beruht auf Erfahrung, nicht auf Reifung oder biologischen Veränderungen. Die Verhaltensänderungen müssen wahrnehmbar sein, und Lernen ist ein Prozess, der sich über einen mehr oder weniger langen Zeitraum hin vollzieht. Interkulturelles Lernen kann sich über mehrere Stufen hin vollziehen.

*„1. Stufe: Interkulturelles Lernen im Sinne der Aneignung von Orientierungswissen über eine fremde Kultur (Kultur- und Landeskunde).*

*2. Stufe: Interkulturelles Lernen als Erfassung kulturfremder Orientierungssysteme (Normen, Einstellungen, Überzeugungen, Werthaltungen u. a.), also zentraler Kulturstandards.*

*3. Stufe: Interkulturelles Lernen als Fähigkeit zur Koordination kulturdivergenter Handlungsschemata, so dass z. B. ein erfolgreiches Management einer kulturellen Überschneidungssituation möglich wird.*

*4. Stufe: Interkulturelles Lernen als eine generelle Fähigkeit zum Kultur-Lernen und Kultur-Verstehen, die sich z.B. darin zeigt, dass jemand über hochgradig generalisier-*

---

<sup>555</sup> Kühlmann, T.M./ Stahl, G. K.(1998), S.217

<sup>556</sup> Vgl. Dülfer, E.(1999), S. 458. ff.

<sup>557</sup> Vgl. Tomasello, M. (2002), S. 15.

*bares Handlungswissen verfügt, das ihn in die Lage versetzt, sich in jeder fremden Kultur schnell und effektiv zurechtzufinden.*<sup>558</sup>

### 5.5.3 Mikropolitik

Eine Unternehmung ist eine Miniaturgesellschaft und ein produktiv-soziales System, in dem und mit dem Menschen ihre Interessen und Zwecke zu realisieren suchen. Die Interessen leiten sich aus Bedürfnislagen der verschiedensten Art ab, wie z.B. der Deckung von Grund- oder Machtbedürfnissen. Aus dieser Sicht erscheinen Unternehmungen als politische Koalitionen, die sich durch Interessenauseinandersetzungen und Machtprozesse („politics“) herausbilden.<sup>559</sup> Andererseits *„The concept of power is related to leadership because it is part of the influence process. Power is the capacity or potential to influence. People have power when they have the ability to affect others' beliefs, attitudes, and courses of action. Ministers, doctors, coaches, and teachers are all examples of individuals who have the potential to influence us. When they do, they are using their power, the resource they draw on to effect change in us.*<sup>560</sup> Daher ist Führung mit dem Begriff Politik eng verknüpft, was in den Worten z. B. „Ordnung“, „Entscheidung“, „Macht“, „Herrschaft“, „Gemeinwohl“ zum Ausdruck kommt<sup>561</sup>. Im Grunde ist die Führung eine politische Tätigkeit, täglich stehen Entscheidungen über Karrieren und Einkommen, über Beförderung und Ernennungen an, es geht also um Einfluss und Macht und darum, wer mehr Geld als andere verdient<sup>562</sup>. Dabei werden Führungspersonen und Mitarbeiter zunächst als strategische Akteure gesehen, die unter Rückgriff auf Machtressourcen versuchen, ihre individuellen Interessen durchzusetzen, dementsprechend soll die Mikropolitik im Unternehmen als Teil der Führungskraft nicht unterschätzt werden. Prinzipiell ist Führung kein wohldefiniertes Problem, rationale Führung ist deshalb nicht realisierbar; sondern Führung ist ein politisches Problem<sup>563</sup>, in dem die Mikropolitik als Steuerungstechnik der Führungspersonen dient. „Mikropolitik bezeichnet das Arsenal jener alltäglichen 'kleinen' (Mikro-!)Techniken, mit denen Macht aufge-

---

<sup>558</sup> Thomas, A. (2003), S. 439.

<sup>559</sup> Vgl. Kropp, W. (2001), S. 648.

<sup>560</sup> Northouse, P. G. (2004), S. 6.

<sup>561</sup> Vgl. Berg-Schlosser, D. / Stammen, T. (2003), S. 24. ff.

<sup>562</sup> Vgl. Vgl. Margerison, C. (1992), S. 179.

<sup>563</sup> Vgl. Neuberger, O. (1999), S. 39.

baut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.<sup>564</sup> „

Die mikropolitische Perspektive von Führungsprozessen zeichnet sich dabei nach Neuberger(1999) vor allem durch folgenden Faktoren aus:

- Akteursperspektive und Handlungsorientierung auf der Grundlage von Handlungsspielräumen,
- Interessenbezug: Interessenwahrung und -durchsetzung,
- Sozialität, d.h. Berücksichtigung der Absichten und Interessen der anderen Akteure,
- Einbindung des Einzelnen in soziale Netze und Strukturen, Bedeutung von Koalitionen,
- Dialektik von Gegnerschaft und Abhängigkeit,
- Zeit spielt eine wichtige Rolle: als Instabilität, Wandel, Veränderung, Bedeutung des richtigen Zeitpunktes,
- Gemischte Motivation aufgrund wechselnder Koalitionen,
- Legitime Ordnung bildet die Basis und den strukturellen Rahmen für mikropolitischen Handelns.<sup>565</sup>

Allerdings wird in der Unternehmenspraxis Mikropolitik als Tabu behandelt und nicht offen darüber geredet; die Mikropolitik wird oft in die Schmutzdecke der Organisation gestellt. *„Es grassiert die Befürchtung, dass sich, würde man sie offiziell fordern und fördern, ihre Praktizierung zu virtuoser Unmoral perfektionieren würde: Alle wären nur noch mit Täuschen und Tarnen, Lug und Trug, Überlisten und Ausbooten, Schmeicheleien und Kuhhandel beschäftigt. Diese Horrorvision malt entfesselte Mikropolitik als regelloses Chaos, Kampf aller gegen alle, unverschämten Egoismus und Verfall der guten Sitten. Ein solches Schreckensszenario sieht Mikropolitik kontextfrei, grenzenlos, negativ und dysfunktional. Die einseitige Übertreibung verrät die Strategie, durch Vergrößerung ins Extreme und Verzerrung ins Absurde eine Abwehrmauer gegen das Gefürchtete (die Bedrohung der zur Unkenntlichkeit normalisierten Politik) zu errichten.“*<sup>566</sup> Demzufolge wird die Mikropolitik in der praktischen Führungskräfteentwick-

---

<sup>564</sup> Neuberger, O. (2002), S. 685.

<sup>565</sup> Vgl. Neuberger, O. (1999), S. 42.

<sup>566</sup> Neuberger, O. (2002), S. 689.

lung ignoriert. Dabei ist die Mikropolitik nicht nur als Steuerungstechnik sondern auch für die Durchsetzungsfähigkeit der Führungspersonen und für die Konfliktbehandlung in der Unternehmung relevant, sie kann funktional und auch dysfunktional sein. Nach Bosetzky (1995) können funktionale Folgen des Einsatzes von Mikropolitik sein: Informationen und tiefere Organisationskenntnis, Status und Image, Autonomie- und Selbstverwirklichungschancen, Karrierechancen, Machtvermehrungschancen, Gegen- und Blockiermacht, Ressourcen für den eigenen Bereich, Verfügen über externe Machtquellen, Usurpationchancen, Zugriffschancen auf die Persönlichkeit der Untergebenen. Er kommt zu dem Schluss, dass ohne Mikropolitik ein Funktionieren von Organisationen nicht denkbar ist, da diese den Ausgleich zum relativ starren strukturgebundenen Maschinenmodell liefern und damit die Flexibilität der Organisation sichern können. Zugleich nennt Bosetzky (1995) auch die möglichen dysfunktionalen Folgen für die Führungsperson: Imageverlust durch den Geruch von Günstlingswirtschaft, Ersatz von Leistung durch mikropolitische Aktivitäten, „Role overload“ (Rollenüberlastung), Abhängigkeit von Untergebenen und rangniederen Organisationsmitgliedern sowie Zunahme einer partikularistischen, an Teilinteressen anknüpfenden Orientierung. Diese stellen die Risiken von mikropolitischem Handeln in der Organisation dar.<sup>567</sup>

Wie in der Makropolitik spielt die Macht in der Mikropolitik eine überragende Rolle. Nach Kropp (2001) setzt Macht die Existenz von Machtmitteln voraus, d. h. von Potentialen, die im allgemeinen ungleich verteilt sind und den Besitzenden berechtigen oder befähigen, sie als Sanktionen gegenüber anderen einzusetzen, um seinen Willen durchzusetzen. Macht ist somit die Fähigkeit, andere Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man selbst möchte, im Extremfall auch gegen ihren Willen. Sie umfasst auch die Verfügungsgewalt über Sachen. Machtmittel dienen der Einflussnahme auf Menschen und Sachen. Machtdifferentiale spiegeln sich in den verschiedenen Arten von Machtmitteln wieder, Kropp (2001) differiert die folgende Machtmittel

- Rechtliche Machtmittel
- Wirtschaftliche Machtmittel
- Physische Machtmittel
- Persönliche Machtmittel

---

<sup>567</sup> Vgl. Bosetzky, H. (1995), Sp. 1522. ff.



- Psycho-soziale Machtmittel
- Geistige Machtmittel
- Mediale Machtmittel
- Demokratische Machtmittel

In der mikropolitischen Literatur zu Führungsfragen findet man eine Vielzahl von Strategien und Taktiken, die sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter zur Einflussnahme einsetzen können. Es werden unter anderem genannt:

- vernünftig argumentieren, rationale Gründe geben, Einsichten vermitteln,
- Fachwissen und Überlegenheit demonstrieren,
- an gemeinsame Werte und Überzeugungen appellieren, begeistern
- einschüchtern, drohen, erpressen,
- vollendete Tatsachen schaffen, Sachzwang errichten,
- emotionalisieren, dramatisieren,
- „impression management“, Aufbau von Fassaden,
- sozialen Druck aktivieren, isolieren, zu Bekenntnissen zwingen
- indoktrinieren, dogmatisieren,
- vormachen, als Vorbild wirken,
- manipulieren, Scheinmitbestimmung,
- Schmeichelei, Heuchelei,
- Täuschung, Irreführung, Desinformation, Lüge, Betrug, Gerüchte,
- Koalitionen bilden, Intrigieren, Absprachen treffen,
- ködern, Vorteile versprechen,
- Informationskontrolle,
- Kontrolle von Verfahren, Regeln und Normen,
- Beziehungspflegen,
- Selbstdarstellung,
- Situationskontrolle und Sachzwang,
- Handlungsdruck erzeugen.<sup>568</sup>

---

<sup>568</sup> vgl. Neuberger, O. (1995), S. 1580. ; Neuberger, O. (1999), S. 42.f.

Die Ausübung von Mikropolitik in der Unternehmung ist ein sensibles Thema, es benötigt ein Gleichgewicht zwischen unterschiedlichen sachlichen und persönlichen Aspekten, nicht nur auf der Interessenebene, sondern zeitlich zwischen Langfrist- und Kurzfristaspekten. Der Einsatz von Mikropolitik muß auch die Führungsphilosophie und das Führungsleitbild sowie auch die soziale Moral und Ethik berücksichtigen.

#### 5.5.4 Sozialisation

Die Kernbestandteile soziale Kompetenz, interkulturelle Kompetenz und Mikropolitik können durch ein breites Spektrum des „Lernens“ erworben werden, insbesondere um im interkulturellen Kontext sich einer neuen oder fremden Kultur anzupassen, wird ein Sozialisationsprozess als unentbehrlich angesehen. Demnach ist die Sozialisation ein wertvolles Instrument der Führungskräfteentwicklung. Sie ist ein lebenslanger Prozess, in dem der Einzelne zum sozial handlungsfähigen, die gesellschaftlichen Werte, Normen und Deutungsmuster kennenden und zum gesellschaftlich im Arbeitsprozess verwertbaren Subjekt gemacht wird. Geformt werden soll der Sozial-Charakter, d.h. die gesellschaftliche Persönlichkeits-Ausformung, die vorhanden sein muss, um in eben dieser Gesellschaft funktionieren zu können. Andererseits wird dieser Prozess direkt oder indirekt von der Umwelt beeinflusst und gesteuert und prägt so die Persönlichkeitsstruktur des Sozialisanden<sup>569</sup>.

Sozialisation ist Forschungsgegenstand aller Wissenschaften, die sich mit dem Verhalten des Menschen beschäftigen, insbesondere der Soziologie, Psychologie, Anthropologie und Pädagogik, in denen der Begriff Sozialisation ein breites Spektrum aufweist:

Sozialisation ist der „Prozess, in dem der Mensch in die ihn umgebende Gesellschaft und Kultur hineinwächst und zu einem gesellschaftlich handlungsfähigen Subjekt wird.“<sup>570</sup>

*„Der Begriff Sozialisation bezieht sich auf den Prozess, über den die einzelne Person die Wertmaßstäbe (Normen), Kenntnisse und Fähigkeiten erwirbt, die für eine dauerhafte Mitgliedschaft in der jeweiligen Organisation erforderlich sind. Dies heißt: Die Person muss in den Stand gesetzt werden, den von der Organisation gestellten Hand-*

---

<sup>569</sup> vgl. Bischoff, J. M. (2004), S. 95. f.

<sup>570</sup> Peuckert, R. (2001a.), S. 321.

*lungsanforderungen zu entsprechen, was seinerseits spezifische Handlungskompetenzen und Motivstrukturen voraussetzt; Sozialisation ist entsprechend der Vorgang der Aneignung spezifischer Handlungskompetenzen und Motivstrukturen, wobei dieser Prozess der Aneignung als gesellschaftlich gesteuert betrachtet wird.<sup>571</sup>“*

*„Sozialisation ist als Vergesellschaftung der menschlichen Natur, d.h. als Prozess der Vermittlung und Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Werten, Normen und Handlungsmustern zu verstehen, in dessen Verlauf das Gesellschaftsmitglied in der Gesellschaft zu einem aktiv handelnden Akteur wird. Dieser Prozess schließt dann direkte und indirekte Maßnahmen und Handlungen der Erziehung sowie der Entwicklung der Persönlichkeit durch Umweltfaktoren mit ein.<sup>572</sup>“*

Die Sozialisation ist ein sozialer Lern- und Anpassungsprozess, wobei grundsätzlich zwei Strategien für die Anpassung zwischen Individuum und Umwelt bestehen:

- Anpassung des Individuum an die Ziele und Werte der neuen und fremden Umwelt,
- Anpassung der Umwelt an das Individuum.

Führungspersonen müssen aber im interkulturellen Kontext zuerst die Umwelt erkennen und sich ihr anpassen und können danach die Umwelt eventuell nach ihrem Willen verändern, demzufolge spielt Sozialisation eine Schlüsselrolle für die Führungskräfteentwicklung.

Prinzipiell gibt es zwei Kontrollemechanismen für die Sozialisation:

- **externe soziale Kontrolle**

Das Individuum beachtet lediglich oder vorwiegend soziale Gebote und Verbote, weil externe soziale Instanzen (z.B. der Vorgesetzte, ein Polizist oder die „Öffentlichkeit“) das Verhalten sanktionieren könnten. Individuen, die lediglich dieser externen sozialen Kontrolle unterliegen, finden vor allem auf dem Wege des Vermeidungslernens oftmals die Möglichkeit, sich der Beobachtung zu entziehen. Die externe Kontrolle kann durch bestrafende oder belohnende Personen im Bezugskreis durchgesetzt werden. Das Individuum empfindet bei externer Kontrolle Schamgefühle und tendiert zum Vermeidungslernen.

---

<sup>571</sup> Gebert, D./ Rosenstiel, L. von (2002), S. 98.

<sup>572</sup> Bischoff, J. M. (2004), S. 95.

- **interne soziale Kontrolle**

Das Individuum hat Werte, Normen oder Rollen so internalisiert, dass sie „ins Herzblut eingegangen sind“ und damit Bestandteil der Persönlichkeit wurden. Dies ist durch Selbstverstärkung möglich, bei der das Individuum sich selbst belohnt (z.B. für Einhaltung von Vorschriften, für das Erreichen selbstgesetzter Ziele) oder aber bestraft (z.B. für abweichendes Verhalten, für das Nichterreichen von Zielen). Bei interner sozialer Kontrolle werden eher Schuldgefühle bei Normverstößen oder Ärger und Wut bei Nichterreichen von Zielen auftreten.<sup>573</sup>

Sozialisation ist ein Prozess, der das ganze Leben hindurch andauert, dieser Prozess kann in primäre und sekundäre Sozialisation bzw. Enkulturation und Akkulturation differieren. Während Enkulturation (primäre Sozialisation) die Entwicklung zur sozialen Person bezeichnet - Ergebnis ist der in der gegebenen Gesellschaft sozial handlungsfähige Mensch - werden unter Akkulturation (sekundäre Sozialisation) alle Vorgänge erfaßt, die auf der Basis der primären Sozialisation die Persönlichkeitsstruktur des einzelnen verändern<sup>574</sup>. Individuell und strukturell bedeutet der als Enkulturation bezeichnete Prozess das Erlernen und die Übernahme der Kultur-Muster der Gesellschaft, in die man hineingeboren wurde. Er ist eng verwoben mit Vorgängen, Feldern und Institutionen der Sozialisation. Eigenständiger erfassbar erscheinen demgegenüber die Phänomene der Akkulturation als Aufnahme von Bestandteilen einer fremden Kultur durch Individuen oder ganze Gesellschaften anderer Kulturzugehörigkeit, die unter den Einfluss der Fremd- Kultur geraten<sup>575</sup>.

*„Der Begriff der Akkulturation ist von dem der Enkulturation zu unterscheiden, bei der es um den Ersterwerb kultureller Elemente im Prozess der frühkindlichen Sozialisation geht. Die Akkulturation ist wie die Sozialisation und die Enkulturation im Prinzip ein Lernvorgang bzw. ein Vorgang der Übernahme von Dispositionen und Handlungsweisen. Akkulturation umfasst damit Prozesse der Internalisierung wie solche der Imitation und des Lernens am Modell. Weil die Akkulturation auf der Basis der Enkulturation stattfindet, ist die Prägung der Personen bei der Akkulturation grundsätzlich weni-*

---

<sup>573</sup> Vgl. Fischer, L. / Wiswede, G. (2002), S. 81. f.

<sup>574</sup> Vgl. Peuckert, R. (2001a.), S. 321.

<sup>575</sup> Vgl. Klein, H. J. (2001), S.198.

ger stark als bei der Enkulturation.<sup>576</sup>“ Enkulturation und Akkulturation sind zwei parallele Aspekte der Sozialisation: vereinfacht ist die Sozialisation dem Stoffwechsel ähnlich; die Enkulturation läßt das Neue erlernen (assimilieren), während die Akkulturation das Alte verändert und beseitigt, so dass das Individuum immer die aktuelle Konstellation beobachten kann. Im interkulturellen Kontext der Führungskräfteentwicklung sind beiden Seite der Sozialisation zu berücksichtigen.

Nach Merkens/Schmidt (1988) wird die Enkulturation teils von den Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung geplant, teils vollzieht sie sich im alltäglichen Umgang miteinander. Die Art und Qualität der Enkulturation wird zum Merkmal der Unternehmenskultur; neue Mitglieder können nicht allein unter dem Aspekt ausgewählt werden, dass sie über bestimmte Spezialqualifikationen verfügen, sie müssen auch die im Unternehmen herrschende Ideologie erlernen. Dazu gibt es zwei Wege: einerseits die Interaktionen zwischen Beschäftigten und Neueintretenden und andererseits das Personalentwicklungssystem des Unternehmens<sup>577</sup>. Enkulturation bezieht sich auf mehr als bloße Rollenübernahme, was vielleicht auch als Übernahme einer Wertsicht bezeichnet werden könnte, als Internalisierung von Werten, Sichtweisen und Handlungsmustern, die fortan unentrinnbar, Kognition und Handeln des Individuums bestimmen.<sup>578</sup>

*„Mit Enkulturation wird das Erlernen der Inhalte, Symbole, Fertigkeiten, Maßstäbe und Einstellungen bezeichnet, welche zu einer bestimmten Kultur gehören. Enkulturation ist der natürliche Prozeß, in dem man eine bestimmte Kultur erlernt. Diejenigen, die bereits Träger der Kultur sind, müssen die Neuhinzukommenden beim Erwerb der Inhalte, Symbole, Fertigkeiten, Maßstäbe und Einstellungen unterstützen, ihnen Hilfe leisten, aber auch kontrollieren, ob sie hinreichend enkulturiert sind. So gibt es in Kulturen immer Instanzen, die abweichendes Verhalten, welches eine gewisse Toleranzgrenze überschreitet, sanktionieren. Dabei ist die schärfste Sanktion der Ausschluss durch Eliminieren oder Ausweisung<sup>579</sup>.“*

---

<sup>576</sup> Esser, H. (2001), S. 1.

<sup>577</sup> Vgl. Merkens, H. / Schmidt, F. (1988), S. 5.; Reineke, R. D. (1989), S.77.

<sup>578</sup> Vgl. Ebers, M. (1985), S. 147.

<sup>579</sup> Merkens, H. / Schmidt, F. (1988), S.77.

Zur Untersuchung langfristig wirkender kultureller Anpassungsprozesse auf individueller Ebene und auf Gruppenebene (z. B. bei Immigranten, Flüchtlingen etc.) und zur Beschreibung von Folgen des Kulturkontaktes zwischen einander fremden Kulturen im Verlaufe der Kolonisation zum Ende des 19. Jh.s wird von Vertretern der Kulturanthropologie bzw. der "Cross-Cultural-Psychology"-Forschung bereits seit 1880 das Konzept der Akkulturation zugrunde gelegt<sup>580</sup>. Die Akkulturation ist *„allgemein der Prozess der Übernahme von Elementen einer bis dahin fremden Kultur durch Einzelpersonen, Gruppen oder ganze Gesellschaften. Diese Übernahme betrifft Wissen und Werte, Normen und Institutionen, Fertigkeiten, Techniken und Gewohnheiten, Identifikationen und Überzeugungen, Handlungsbereitschaften und tatsächliches Verhalten, insbesondere aber auch die Sprache.“*<sup>581</sup>

„Akkulturation umfasst alle jene Erscheinungen, die aus dem kontinuierlichen direkten Kontakt von Gruppen oder Individuen aus unterschiedlichen Kulturen und den daraus folgenden Veränderungen der ursprünglichen Kulturmuster einer oder beider Gruppen entstehen.“<sup>582</sup>

Die neueren Forschungen zur Akkulturation befassen sich zunehmend mit der Wirksamkeit spezifischer Moderatorvariablen wie personenspezifischer und situativer Faktoren. Abbildung 80 zeigt ein Modell des Akkulturationsprozesses bei Ward (1996).

Die Voraussetzung für die Akkulturation ist irgendeine Form des Kulturkontaktes, d.h. dass Gruppen oder Individuen direkten Kontakt mit einer oder mehreren anderen Kulturgruppen erfahren und infolgedessen Veränderungen in der Herkunftskultur der sich Akkulturierenden und in der Kultur der Aufnahmegesellschaft auftreten. Üblicherweise ist Akkulturation also zweiseitig, aber nicht notwendigerweise symmetrisch. Akkulturation kann auch einen Kulturwandel innerhalb der Herkunftskultur (nicht nur fremde Kultur, sondern auch neue Kultur), etwa durch Modernisierungsprozesse, bedeuten<sup>583</sup>.

---

<sup>580</sup> Vgl. Esser, H. (2001), S. 1.; Reineke, R. D. (1989), S. 51.

<sup>581</sup> Vgl. Esser, H. (2001), S. 1.

<sup>582</sup> Schönplflug, U. (2003), S. 518.

<sup>583</sup> Vgl. Schönplflug, U. (2003), S. 519.

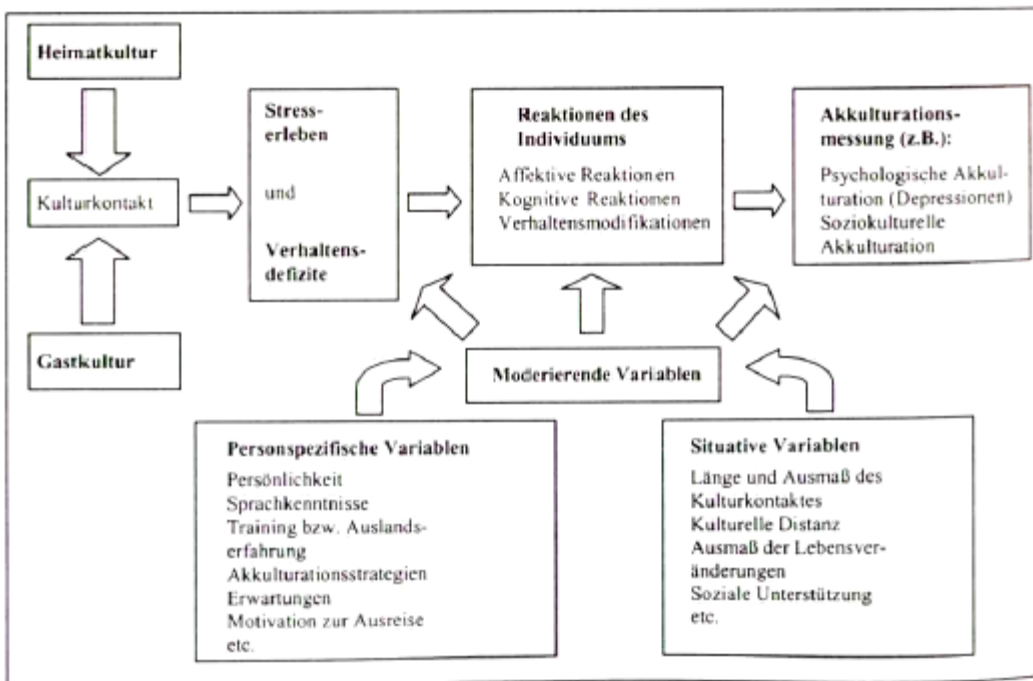


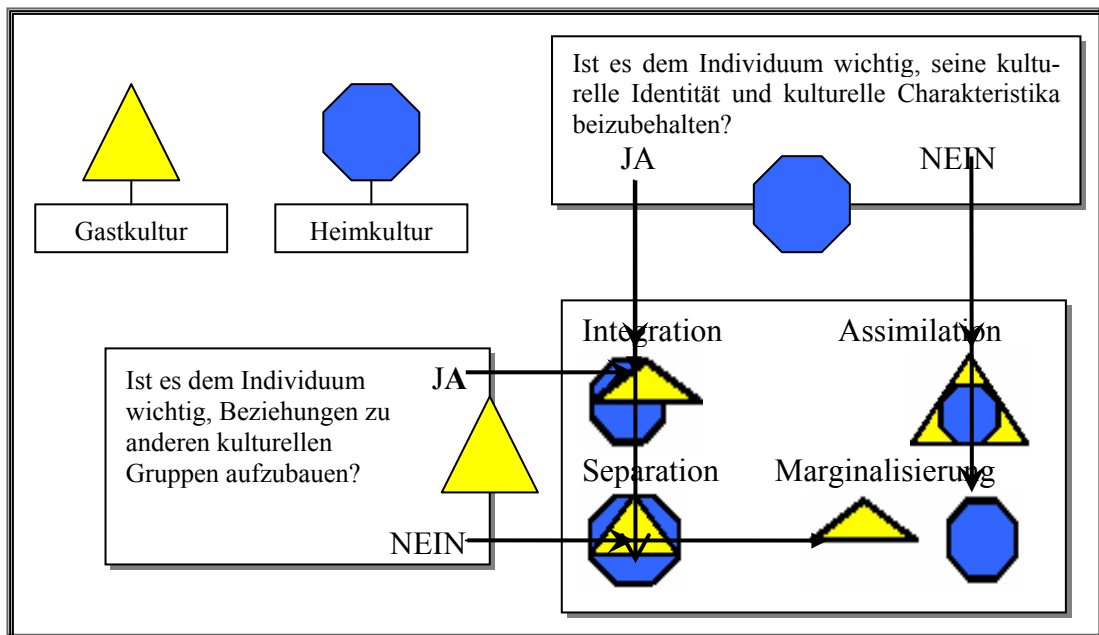
Abbildung 80: Modell des Akkulturationsprozesses

Quell: Ward, C. (1996), S. 129. Zitiert nach Thomas, A. (2003), S. 444.

Akkulturation kann verschiedene Formen annehmen. Nach dem Bewahrungsgrad der eigenen und fremden Kultur zeigt in Abbildung 81 ein Modell von Akkulturationsformen.

- „**Marginalisierung** bedeutet den Verlust der Heimatkultur und die Beziehungslosigkeit zur Gastkultur.
- **Separation** bedeutet das Beibehalten der Heimatkultur bei gleichzeitiger Beziehungslosigkeit zur Gesamtkultur,
- **Assimilation** bedeutet ein Aufgeben der eigenen Kultur zugunsten einer Anpassung an die Gastkultur.
- **Integration** bedeutet Beibehaltung der eigenen Kultur und Beziehungsaufbau zur Gastkultur.<sup>584</sup>“

<sup>584</sup> Thomas, A. (2003), S. 445.



**Abbildung 81: Akkulturationsformen**

Quelle: Modi. nach, Berry, J. W. (1990), S. 245.

### 5.5.5 Action-Learning

Die vorgenannten Kompetenzen sind Schlüsselbestandteile der Führungsfertigkeit, jedoch werden sie nicht einfach durch Unterricht oder Literaturstudium erworben, sondern sie werden von den Führungspersonen in der Praxis bewusst gelernt, nur mit „Lernen durch Betroffenheit“ werden sie angeeignet, als da sind: Projektlernen, »action learning«, Job rotation, Verhaltenstrainings, Supervision/ Coaching, selbstgesteuertes Lernen, Feedback, Selfassessments, Unternehmenssimulationen<sup>585</sup>.

Lernen ist als ein hypothetisches Konstrukt dem Beobachter direkt nicht zugänglich<sup>586</sup>. „Lernen umschließt innerpsychische Vorgänge, die durch Wahrnehmung, Eindrücke, Informationen etc. angeregt oder bewirkt werden. Lernen ist also an die Verarbeitung von Umweltwahrnehmung gebunden.“<sup>587</sup> Nach Fischer/Wiswede (2002) hat das Lernen zwei Inhalte: Erwerb und Speicherung von Wissen und Erwerb und Modifikation von Verhalten; die Inhalte des Lernens beeinflussen sich gegenseitig: Änderungen im Wis-

<sup>585</sup> Vgl. Rieckann, H. (2000), S. 90.

<sup>586</sup> Vgl. Rother, G. (1995), S. 92.

<sup>587</sup> Kammel, A. (2000), S. 459.



sensbereich ziehen oftmals geändertes Verhalten nach sich und Erfahrungen im Verhaltensbereich bilden gespeichertes Wissen.<sup>588</sup>

In den Lerntheorien sind zwei Schulen von grundlegender Bedeutung: (1) der Behaviorismus, dessen Protagonisten sich vor allem auf das beobachtbare Verhalten, auf Außensteuerung durch Reize, die Reaktionen auslösen („Reiz-Reaktions-Paradigma“), konzentrieren. Das grundlegende Modell wird als S-R-Modell bezeichnet. Dazwischen befindet sich - im Sinne einer 'black box' - der Organismus; (2) der Kognitivismus, dessen Vertreter Lernen schwerpunktmäßig als von der Person selbst initiiert und gesteuert beschreiben und sich vor allem für die Wahrnehmung und für die aktive, differenzierte Informationsverarbeitung beim Lernen („durch Einsicht“) interessieren. Kognitive Lerntheorien versuchen die 'Black Box' des Organismus, die von der behavioristischen Schule unterstellt wird, zu untersuchen und die Informationsverarbeitungsvorgänge, die während eines Lernprozesses vonstatten gehen, zu erklären.<sup>589</sup>

Lernen hat viele Erscheinungsformen (Lerntypen), die nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden, von besonderer Bedeutung ist die Radikalität der Veränderung, welche der Wissensbestand erfährt. Danach kann in Verbesserungslernen und Erneuerungslernen unterschieden werden.

Gewöhnlich beginnen Lernprozesse mit der Wahrnehmung von Fehlern oder Problemen, sie werden von Unterschieden zwischen den Erwartungen an Handlungen und den Ergebnissen dieser Handlungen initiiert. Beim Verbesserungslernen wird entweder eine Fehlerquelle für die wahrgenommene Diskrepanz gesucht und beseitigt oder es erfolgt eine Modifikation der entsprechenden Korrekturhandlungen und zwar ohne eine Veränderung der zugrundeliegenden Werte, Normen, Prinzipien oder Routinen. Diese Art des Lernens kann auch als „single loop learning“ bezeichnet werden, solche Lernprozesse basieren auf einem einfachen Regelkreis mit negativer Rückkopplung und finden sich bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, welche nicht grundsätzliche Strukturen in Frage stellen, sondern versuchen, gegebene (Produktions-) Prozesse in kleinen Schritten zu verändern bzw. zu optimieren. Diese Lernart verharrt in ihren standardisierten Handlungsroutinen, vorherrschenden Einsichten, gemeinsamen Überzeugungen und derglei-

---

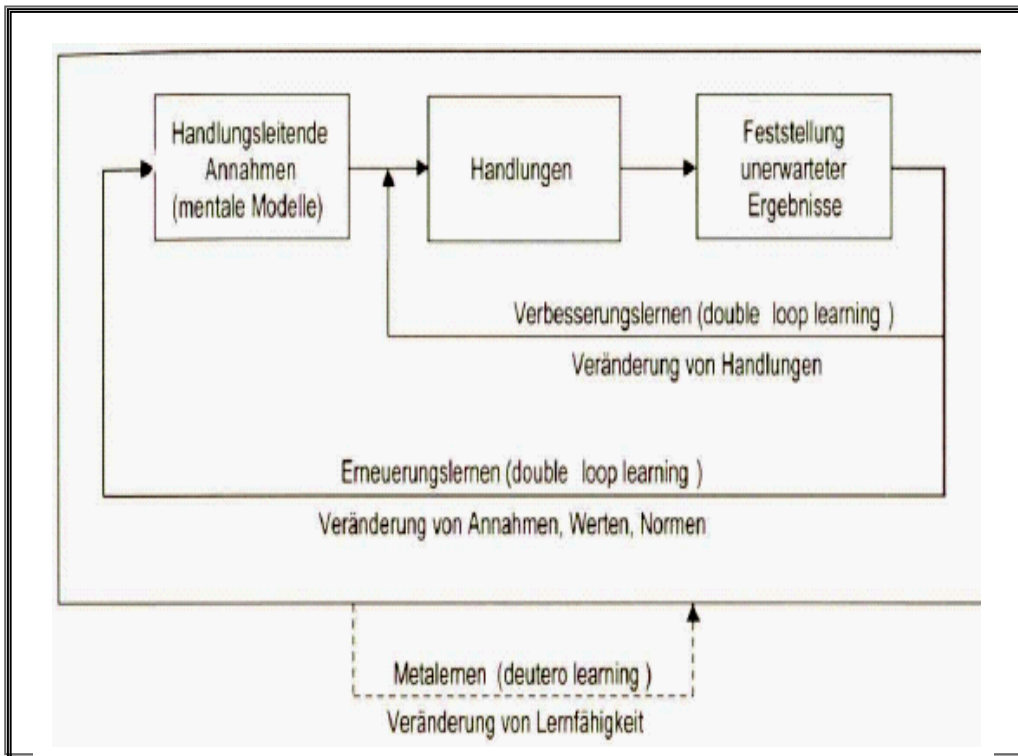
<sup>588</sup> Vgl. Fischer, L. und Wiswede, G. (2002), S. 53.

<sup>589</sup> Vgl. Kammel, A. (2000), S. 461.; Rother, G. (1995), S. 95.;100.

chen. Unter den Bedingungen einer hohen Veränderungsdynamik werden sie aber zur Ursache für verzögerte oder falsche Antworten: Als unbeabsichtigte Nebenwirkung kann in Organisationen fortschritthemmende Trägheit entstehen. Außerdem impliziert Verbesserungslernen die latente Gefahr von Kompetenzfallen. Zur Vermeidung solcher Gefahren sind „Destabilisatoren“ erforderlich, die gewohntes Denken und Handeln sowie deren Ursachen kritisch hinterfragen und Wege zu neuen Einsichten öffnen. Im Gegensatz zum Verbesserungslernen impliziert das Erneuerungslernen nicht nur die Korrektur von Fehlern oder Handlungen, sondern darüber hinaus auch von handlungsleitenden Annahmen, Normen, Routinen oder mentalen Modellen, so genannten „Handlungsroutinen“. Durch diese doppelte Rückkopplung entsteht ein „double loop learning“, das im Interesse etwa des Erlernens neuer Routinen das Verlernen alter Routinen impliziert. Die von dieser fundamentaleren Art des Lernens verursachten dysfunktionalen Wirkungen können sich im Verlust von Identität und im Mangel an Richtung manifestieren, dies kann in starker individueller Verunsicherung resultieren und die soziale Kontinuität gefährden. Eine kontextadäquate Kombination von Verbesserungs- und Erneuerungslernen ist dann der richtige Weg, beide Lernformen können - ja sollten - sich ergänzen. Verbesserungslernen schafft Kontinuität, Konsistenz und Stabilität; Erneuerungslernen verstärkt Innovationsfähigkeit und sichert Fortschrittsfähigkeit. Die Herausforderung ist eine kontextabhängige Balance zwischen Verbesserungs- und Erneuerungslernen. Unternehmen sollten deshalb verschiedene Lerntypen bzw. Lernstile pflegen, denn je variantenreicher das Lernportfolio, z.B. mit den Dimensionen Lernstile (Verbesserungs- vs. Erneuerungslernen) und Wissensquellen (externes vs. internes Lernen), desto ergiebiger ist die Kompetenzbasis und desto ausgeprägter ist die Wandlungsfähigkeit. Das Streben danach bedeutet „Meta-Lernen“, das als „deutero learning“ bezeichnet wird. Die wichtigste Funktion dieser Lernart ist die kritische Reflexion jener Prozesse, die Fortschritte behindern.<sup>590</sup>Die Lerntypen sind in Abbildung 82 visualisiert.

---

<sup>590</sup> Vgl. Zahn, E./ Tilebein, M. (2000), S. 122. ff. ; Steimann, H./ Schreyögg, G. (2000), S. 466. ff.; Kolmerer, H. (2001), S. 153. f.



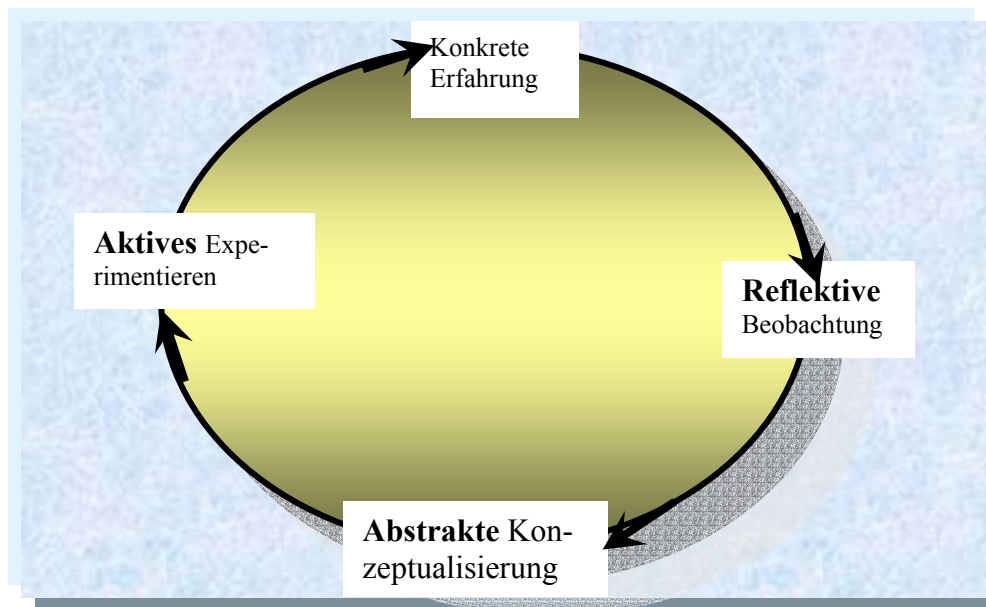
**Abbildung 82: Arten des Lernens**

Quelle: Zahn, E./ Tilebein, M. (2000), S. 124.

Im Rahmen der verschiedenen Formen des organisatorischen Lernens unterscheiden Steimann/Schreyögg (2000) im Kern vier Grundformen des Lernens: (1) Lernen aus Erfahrung, (2) Vermitteltes Lernen, (3) Lernen durch Inkorporation neuer Wissensbestände sowie (4) die Generierung neuen Wissens. Der wohl bekannteste Weg des Wissenserwerbs ist das Lernen aus der unmittelbaren Erfahrung. „Das bekannte „Learning by doing“ wird hierunter ebenso subsumiert wie das Lernen als Resultat von Experimenten und aktiven Suchprozessen, die in einer Organisation entworfen und durchgeführt werden. In einer Ausweitung dieser Perspektive werden erfolgreichem Erfahrungslernen schließlich nicht nur intendierte, sondern auch nicht- intendierte Lerneffekte aus eher zufällig gesammelten Erfahrungen zugeschrieben. Wesentlich aus der Sicht des organisatorischen Lernens ist, dass die gemachten Erfahrungen ursächlich in den organisatorischen Wissensbestand Eingang finden.“<sup>591</sup> Kolb(1984) identifiziert vier Phasen im Erfahrungs-Lernprozess: Konkrete Erfahrung, Reflektive Beobachtung, Abstrakte

<sup>591</sup> Steimann, H./ Schreyögg, G. (2000), S. 469.

Konzeptualisierung, Aktives Experimentieren, wie in Abbildung 83 dargestellt. Er betont, dass alle vier durchlebt werden müssen, um Lernen aus Erfahrung zu gewährleisten.



**Abbildung 83: Die 4 Phasen des Erfahrung- Lernzykluses**

Quelle: Kolb, D. (1984), S. 42. zitiert nach, Antal, A. B. (1997), S. 4.; Donnenberg, O. (1999), S.77.

Wegen der besonderen Eigenschaften der Führungsfertigkeiten sind sowohl das Erfahrungslernen als auch das Praxislernen, allgemein „Action learning“ außerordentlich bedeutsam für die Erhaltung der Führungsfertigkeiten. Action Learning ist eine Art des Erfahrungslernens im „Real-Work“- Kontext (praxisbezogenes gelenktes Erfahrungslernen), das direkt den Prozess des Problemlösens mit dem Prozess des Lernens kombiniert; der Problemlösungszyklus wird zum Lernzyklus der Führungskräfteentwicklung mit einem sehr direkten Zugang zum Lernen durch Tun. Es wendet sich an Lernpartner, die in der Arbeitssituation Verantwortung für ihren Part übernehmen, und es fordert Aufmerksamkeit für den Prozess des Lernens der Beteiligten. Es begünstigt die Entwicklung unternehmerischen Verhaltens bei Mitarbeitern und Leitenden.<sup>592</sup> Ausgangspunkt für das Action Learning ist immer ein real vorliegendes Managementproblem, bei dem tatsächlich Handlungsbedarf besteht und für das eine Lösung nicht ohne weiteres gefunden werden kann. Das Lernen bekommt dadurch lebensweltliche Rele-

<sup>592</sup> Vgl. Lazeron, N. / Donnenberg, O. (1999), S. 115.

vanz , wie kein Planspiel und keine „case study“ sie geben kann. Die Projektaufgabenstellungen werden dabei gleichzeitig als „Lernprojekte“ definiert, Lernen und Umsetzen werden dadurch eins. Gelernt wird das, was benötigt wird und zwar in dem Moment, in dem es gebraucht wird.<sup>593</sup> Das „Von- und- miteinander-Lernen“ (360°-Lernen) beschreibt das andere Charakteristikum. Lernen im Action-Learning-Set orientiert sich an diesen Phasen und lässt den Lernenden mit Unterstützung seiner Lernpartner den Prozess intensiv reflektieren. Die Teilnehmer lernen zu lernen, indem sie sich ihres eigenen Lernzyklus und Lernstils durch gegenseitige Lernimpulse und Reflexionen darüber bewusst werden. Durch die gemeinsame Reflexion über das Problem lernen die Teilnehmer eines Action-Learning-Programmes (=Action-Learning-Set) voneinander und über sich selbst. Die Heterogenität der Teilnehmer wird hier bewusst als befruchtendes Element eingesetzt.<sup>594</sup>

Nach Margerisons Überzeugung werden Führungspersonen dann optimal gefördert, wenn sie sich an verantwortungsvollen Aufgaben bewähren müssen, gleichzeitig aber wissen, dass sie im Notfall auf Hilfe zählen können. Auf diesem Grundsatz baut das Action Learning auf. Das Action Learning zielt auf die spezifische, reale Arbeitssituation ab. Die beteiligten Führungspersonen sprechen konkrete wirtschaftliche Fragen an und entwerfen Modelle zur Leistungsverbesserung. Dies bietet den Führungspersonen eine einzigartige Gelegenheit, nicht nur ihre eigenen Erfahrungen mitzuteilen, sondern auch vom Fachwissen anderer zu profitieren.<sup>595</sup>

Revans (1999) bezeichnet das Experten-Wissen als „programmiertes Wissen“ (P), das vielerlei gespeicherte Formen annimmt, sich auf unterschiedlichste Weise wieder verwenden lässt und von allen möglichen Lehranstalten geliefert wird. Allerdings um die von Veränderung erzeugte Unsicherheit zu umgehen, müssen die Führungspersonen das Q - „Questioning insight“ Fragenstellen (Lernen = P +Q) entwickeln - die Fähigkeit, neue und nützliche Fragen zu stellen, damit das, was vor ihnen liegt, nicht ihre verklärte Vergangenheit, sondern ihre düstere und bedrohliche Zukunft ist. Die Suche nach Q ist

---

<sup>593</sup> Vgl. Kolmerer, H. (2001), S. 147.; Lazeron, N. / Donnenberg, O. (1999), S. 125. ; Rieckmann, H. (2000 ), S. 164.

<sup>594</sup> Vgl. Kolmerer, H. (2001), S. 147. 152.

<sup>595</sup> Vgl. Margerison, C. (1992), S. 75. f.

der Zweck des Action Learning, und diese Suche findet in einer lernenden Gemeinschaft statt.<sup>596</sup>

Ein Action-Learning-Set besteht aus einer Reihe von Personen mit unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten:

- Führungskraft als Teilnehmer

Die teilnehmenden Führungskräfte sind nicht als „Studenten“ dabei, sondern üben eine verantwortliche Rolle aus, sie sind verantwortlich für die Bearbeitung und Lösung ihres Problems, welches als aktuelles Projekt definiert ist. Sie sind freiwillig Teilnehmer des Action-Learning-Programms und übernehmen eigenständig die Verantwortung für die Durchführung des Projektes und ihren Lernprozess. Mehrere Teilnehmer, idealerweise vier bis acht, zusammen bilden eine gemeinsame Lerngruppe.

- Lernbegleiter

Der Lernbegleiter als Coach begleitet und unterstützt den individuellen und kollektiven Lernprozess. Seine Aufgabe entspricht weitgehend der eines Prozessbegleiters. Er interveniert dabei auf unterschiedlichen Ebenen und dient sowohl als Feedback-Quelle für die Teilnehmer als auch als Experte für Reflexionsprozesse und -methoden. Er fördert neben seinen inhaltlichen Lernimpulsen auch den Prozess durch sein eigenes Rollenmodell, bietet Reflexionshilfen an und achtet auf die Tiefe und Gründlichkeit der gemeinsamen Reflexion.

- Auftraggeber

Der Auftraggeber ist des öfteren identisch mit der des Kunden, der Interesse an der Lösung des vorliegenden Problems hat und als Projektauftraggeber fungiert. Er stellt dem Teilnehmer ausreichend Ressourcen zur Verfügung und fungiert als Ansprechpartner. Der Auftraggeber gibt dem Teilnehmer kritisches Feedback über seine Art der Problembehandlung. Sein Engagement und Interesse am Projekterfolg ist ein wesentlicher Parameter für den Programmerfolg.

- Förderer

Förderer ist eine meist höherrangige Führungskraft, die als Mentor oder Coach den Teilnehmer unterstützt und ihn hinsichtlich der Projektdurchführung und seiner

---

<sup>596</sup> Vgl. Revans, R. (1999), S. 31.

Verortung in der Organisation berät. Er ist als erfolgreiche Führungskraft Rollenmodell, Türöffner, Beschützer und Sponsor. Dabei empfiehlt es sich, die Suche und Gewinnung des jeweiligen Förderers in die Eigenverantwortung der Teilnehmer zu stellen.

- Programmträger

Programmträger ist idealerweise ein Mitglied des Top-Führung, welches auf Grund seiner Haltung oder Entscheidungsmacht die Durchführung eines Action-Learning-Programmes ermöglicht und unterstützt sowie die notwendigen Mittel bereitstellt.<sup>597</sup>

Grundsätzlich enthält ein Action-Learning-Programm die folgenden Abschnitte:

- Vorbereitung

Beobachtung und Sammlung von Informationen über den Handlungsbedarf,

- Diagnose

Formulierung von Theorien auf Grund dieser Informationen,

- Planung

Entwurf und Durchführung von Handlungsplänen zum Testen der Theorien ,

- Durchführung

Vergleichen der tatsächlichen Ergebnisse mit den vorhergesagten Ergebnissen,

- Überprüfung

Verwerfen, Modifizierung oder Bestätigung der Theorie auf Grund der Ergebnisse.<sup>598</sup>

Im Allgemeinen werden die folgenden Ergebnisse bei Action-Learning erreicht:

- Veränderungen in der Organisation aufgrund der Projektarbeit, erfolgreiche Realisierung einer geschäftspolitischen Maßnahme,
- Entwicklung persönlicher Fähigkeiten, Erkenntnisse über die Dynamik des sozialen Systems und der eigenen Person, unternehmerische Haltung, funktions-spezifische Erkenntnisse und Fähigkeiten,

---

<sup>597</sup> Vgl. Kolmerer, H. (2001), S. 149., Lazeron, N. / Donnerberg, O. (1999), S. 121. ff.; Donnerberg, O. (1999), S. 52. ff.

<sup>598</sup> Vgl. Kolmerer, H. (2001), S. 150. f.; Lazeron, N. / Donnerberg, O. (1999), S. 137. ff.

- Verstärkung der Lernkultur in den betroffenen Unternehmensbereichen, Erweiterung der Lernkultur, Werte und Verhaltensmuster des selbstgesteuerten Lernens sind verstärkt, die grundsätzliche Integration von Arbeit und Lernen ist vorangetrieben.<sup>599</sup>

## 5.6 Erschließung der Psychosophie

Im Konstrukt der Führungskraft macht die Managementkompetenz als harter Faktor der Führungskraft fachliche und sachliche Kompetenz aus, sie kann man mit traditionellen Methoden lernen und lehren, dagegen ist die Führungsfertigkeit als weicher Faktor der Führungskraft eine sozial- und kulturbezogene Fertigkeit, die durch bewusstes Erfahrung- und Praxislernen, insbesondere durch Action-Learning erworben werden kann; jedoch die Psychosophie – man könnte auch Psycheweisheit sagen - steht an der Spitze der Pyramide des Führungskraft-Konstrukts, sie reguliert und kontrolliert die Verhalten von Führungspersonen. Sie kann als Selbst-Kompetenz oder seelische Kraft angesehen werden, die auf der Basis von Managementkompetenz und Führungsfertigkeiten durch eigene Aktivität in konkreten Situationen erschlossen werden kann. Diese eigenständige Erschließung der Psychosophie folgt dem Trend, „Heute erscheint es uns unabdingbar, die berufliche Entwicklung selber in die Hand zu nehmen und nicht auf die Entwicklung durch andere zu warten.“<sup>600</sup>

Nachstehend wird zuerst in 5.6.1 der Begriff der Psychosophie definiert, dann werden entsprechend dem Ablauf der Erschließung der Psychosophie die Fähigkeiten der Selbsterkenntnis (5.6.2), des ganzheitlichen und vernetzten Denkens (5.6.3), des Selbstvertrauens (5.6.4) sowie der Selbstentwicklung (5.6.5) erörtert.

### 5.6.1 Begriff der Psychosophie (Psycheweisheit)

Der Begriff Psychosophie oder Psycheweisheit ist ein künstlicher Begriff, der aus Psyche und Weisheit (sophia) besteht.

Das griechische Wort „psyche“ (nach dem Namen der vollendet schönen Gattin des Amor in der Fabel des lateinischen Dichters Apulejus (2. Jh. n. Chr.)) bedeutet - wie das

<sup>599</sup> Vgl. Lazon, N. / Donnenberg, O. (1999), S. 124.; Donnenberg, O. (1999), S. 61.

<sup>600</sup> Schöning, H. (2001), S.42.



germanische „Odem“ - gleichermaßen Geist-Seele und Atem, so wie „phren“ ebenso Gemüt bedeutet wie Zwerchfell<sup>601</sup>. Allgemein ist die Psyche gleichbedeutend mit Seele, in der Psychologie bedeutet sie Gesamtheit der seelisch-geistigen Prozesse des Menschen, unter der alle bewussten und unbewussten Vorgänge fallen, die mit dem Auffassen und Verarbeiten von Eindrücken zusammenhängen; Seele, im Unterschied zum körperlichen Sein. Die Psyche funktioniert als das Zentrum von Denken, Emotion und Verhalten, bewusst oder unbewusst reguliert und vermittelt es die körperlichen Reaktionen auf die soziale und physische Umwelt. In der Jung'schen Psychologie gibt es eine Grundannahme, *„dass der Psyche eine Tendenz innewohnt, sich zu entwickeln, in Bewegung zu sein, wobei sie ein selbstregulierendes System ist. Das bedeutet, dass immer ein relativ ausgewogener Zustand von Unbewusstem und Bewusstem angestrebt wird und die Psyche diese Zustände korrigiert, sobald sie einseitig werden, notfalls auch durch eine Neurose.“*<sup>602</sup>

Die Weisheit als wichtiges Thema in der Philosophie besetzt lange Geschichte, so dass Hadot (1999) in seinem Buch «WEGE ZUR WEISHEIT, Was lehrt uns die antike Philosophie?» betont, *„die Philosophie ist nur vorbereitende Übung für die Weisheit. Es geht nicht darum, der Philosophie als einem theoretischen philosophischen Diskurs die Weisheit als eine stumme Lebensweise gegenüberzustellen, die von dem Augenblick an praktiziert würde, in dem der Diskurs seine Vollendung und seine Vollkommenheit erreicht hätte.“*<sup>603</sup> In der Philosophie wird Weisheit mit dem griechischen Wort „sophia“ verbunden und die Weisheit stellt die Vollkommenheit des mit der Tugend gleichgesetzten Wissens dar<sup>604</sup>. Die Weisheit ist auf Lebenserfahrung, Reife (Gelehrsamkeit) und Distanz gegenüber den Dingen beruhende, einsichtsvolle Klugheit; im Unterschied zur Klugheit ist Weisheit eine menschliche Grundhaltung, die auf einer allgemeinen Lebenserfahrung und einem umfassenden Verstehen und Wissen um Ursprung, Sinn und Ziel der Welt und des Lebens sowie um die letzten Dinge gegründet ist.

---

<sup>601</sup> Vgl. Büntig, W. (1999), S. 345.

<sup>602</sup> Kast, V. (1999), S. 22.

<sup>603</sup> Hadot, P. (1999), S. 18.

<sup>604</sup> Vgl. Hadot, P. (1999), S. 34., 64.

So wie die Psyche nicht nur der Forschungsgegenstand der Psychologie sondern auch der Philosophie ist, bildet ebenso die Weisheit nicht nur den Forschungsgegenstand der Philosophie, sondern auch der Psychologie. Im Projekt „Weisheit und lebenslange Entwicklung“ wird Weisheit definiert als „Wissen über die Grenzsituationen menschlichen Daseins, über schwierige Fragen der Lebensplanung, Lebensgestaltung und Lebensdeutung sowie Wissen über die Ungewissheiten des Lebens und über die Grenzen menschlicher Erkenntnis.“<sup>605</sup> Die Weisheit hat fünf Meta-Eigenschaften:

- (1) *„Weisheit beschäftigt sich mit wichtigen und schwierigen Fragen der Lebensführung und -deutung;*
- (2) *Weisheit ist höchstes Wissen, Urteilsfähigkeit und Ratschlag;*
- (3) *Weisheit ist Wissen mit außergewöhnlicher Breite, Tiefe und „distanzierter“ Ausgewogenheit;*
- (4) *Weisheit ist in Entwicklung und Anwendung positiv ausgerichtet, entweder auf das eigene Wohlergehen oder auf das von Anderen;*
- (5) *Es herrscht breiter sozialer Konsenses darüber, was Weisheit ist. Weisheit ist zwar relativ schwierig selbst zu produzieren, aber relativ leicht zu erkennen.“*<sup>606</sup>

Bei der Kombination von Psyche und Weisheit wird hier aus sprachlichen Gründen für beide Inhalte die griechische Wortfassung gewählt und deshalb von Psychosophie, wobei sycheweisheit gleichbedeutend ist. Im Konstrukt der Führungskräfte ist Psychosophie eine Meta-Fähigkeit, eine „Fähigkeit der Fähigkeiten“, die als Orientierungswissen funktioniert. Anhand eines besonderen psychischen Zustands hilft sie die dynamischen komplexen Kontexte von Aufgaben rechtzeitig und deutlich zu formulieren. Mithilfe vorhandener Fähigkeiten (Methoden, Fertigkeiten) kann die Führungsperson Problemlösungen in ganzheitlicher Sicht erkennen und dann durch eine zeitgerechte Entscheidung effektive und effiziente Handlungen vornehmen, um komplexe und dynamische Schwierigkeiten zu beseitigen und die gesetzten Ziele zu erreichen.

Als seelische Kraft ist die Psychosophie für das Unternehmen eine wertvolle Leistungsreserve und ein Schlüsselfaktor zum Erfolg. Eine Maschine hat eine begrenzte Kapazität, die nicht überschritten werden kann, unabhängig davon wieviel Energie ihr zugeführt

---

<sup>605</sup> Staudinger, U. M./ Baltes, P. B. (1996), S. 57. f.

<sup>606</sup> Ebd. S. 61.

wird, sie kann nur eine bestimmte Menge produzieren und nicht mehr. Die Möglichkeit der Psychosophie jedoch ist, dass sie lebendige Subjekte mit mehr Energie, mehr Motivation versorgt, so dass diese ihre Produktivität (Kreativität) durch bessere Ideen und effizienteres Verhalten erhöhen können. Bis jetzt es gibt noch keine sichtbare Grenze für das, was Menschen erreichen können, wenn sie dazu mobilisiert werden, ihre mentalen Kapazitäten dafür zu gebrauchen, neue und bessere Dinge hervorzubringen. Die Psychosophie stärkt die Kraft des Herzens und die Kraft des Geistes und wenn diese menschlichen Kräfte aktiviert werden, dann lässt sich auch mehr physische Energie der Menschen erschließen.

### **5.6.2 Fähigkeit zur Selbsterkenntnis**

Um die Psychosophie zu erschließen muß die Führungsperson sich zunächst selbst in ihrer Umgebung positionieren und bewusst unterschiedliche „objektive“ Informationen über sich selbst sammeln, die Selbsterkenntnis genannt werden können, aufgrund derer die Führungsperson die eigenen Stärken, Schwächen und Fähigkeiten sowie ihr Potential klar und deutlich erkennen kann, was dann den Ausgangspunkt für die weiteren Schritte und das Verhalten bildet. Das „Erkenne dich selbst!“ galt den Griechen als höchstes philosophisches und religiöses Ziel allen menschlichen Mühens, die Selbsterkenntnis ist ein lebenslanger Prozess.<sup>607</sup>

In der Selbsterkenntnis steht das Selbst im Fokus des Begriffs, „the self is the unquestionable, elementary, universal fact of mental life, and the fundamental unit of analysis for a science of mental life. It is the problem about which everything else revolves“<sup>608</sup>.

Der Begriff Selbst ist in zweifacher Weise selbstbezogen: „Zum einen sind sie auf das Individuum selbst rückbezogen, zum anderen sind sie auch auf dessen Selbst bezogen.“<sup>609</sup> Mit diesem Begriff ist zunächst immer ein Subjekt gemeint, das als Ursprung individuellen Handelns anzusehen ist; gleichzeitig ist dieses Selbst aber auch Objekt der eigenen reflexiven Betrachtung und Bewertung. Als umfassender Begriff beinhaltet das

---

<sup>607</sup> Vgl. Lay, R. (1998), S. 22.

<sup>608</sup> Kihlstrom, J. F. / Klein, S. B. (1994), S. 155. Zitiert nach: Lord, R. G. / Brown, D. J. (2004), S. 12.

<sup>609</sup> Brandstädter, J. (2001), S. 61.

Selbst als personale Identität zweierlei: das Gewusste (Mich) und den Wissenden (Ich); das Wahrgenommene und den Wahrnehmenden; die „Historie“ und den „Historiker“. <sup>610</sup> Die mit unterschiedlichen Methoden aus verschiedenen Quellen „wahrgenommenen“ Informationen über das Selbst beinhalten Selbsterkenntnisse Selbst-Aufmerksamkeit, Selbst-Einschätzung, Selbst-Beschreibung und Selbst-Bewertung. Die Führungsperson mit Selbst-Reflektion kennt ihre eigenen Stärken genauso wie die eigenen Schwächen., kennt ihre Wirkung auf andere Personen und ist sich über die eigenen Gefühle und Stimmungen und deren Konsequenzen auf das eigene Schaffen bewusst. <sup>611</sup>

Die moderne Wahrnehmungspsychologie unterscheidet drei Quellen der Wahrnehmung:

- die Wahrnehmung der Umwelt:  
das ist einmal die Dingwahrnehmung und die Personenwahrnehmung
- die innere Wahrnehmung:  
z.B. Bauchschmerzen, Orgasmus, Ohrensausen etc.
- die Wahrnehmung „im Geiste“, bzw. in der Vorstellung:  
das sind z. B. Erinnerungen, Phantasiebilder, Träume, Gedanken, Vermutungen etc. <sup>612</sup>

In Abbildung 32 wurde ein Informationsverarbeitungssystem dargestellt, in dem die vom Zentralprozessor des kognitionalen Apparates verarbeiteten Informationen nicht nur aus der herkömmlichen Wahrnehmung der äußeren Umgebung durch die Empfindungsorgane, sondern auch aus der inneren psychischen Umgebung kommen. Die unterschiedlichen Quellen der Information werden von außen durch Beobachtung und von innen durch Reflektion verkörpert. In Abbildung 84 werden die Methoden vorgestellt.

---

<sup>610</sup> Vgl. Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 352. f.

<sup>611</sup> Vgl. Mutafoff, A. / Riekehof, R (1999), S. 43.; Frank, J. (2001), S. 28.

<sup>612</sup> Vgl. Lermer, S. (1991), S. 67.

Quelle / Teilnehmende	<b>Außen</b>	<b>Innen</b>
<b>Selbst</b>	<b>Selbst-Beobachtung</b>	<b>Selbst-Reflektion</b>
<b>Fremde</b>	<b>Fremd-Beobachtung</b>	<b>Gemeinsame Reflektion</b>

Abbildung 84: Methoden der Selbsterkenntnisse

### 5.6.3 Ganzheitliches und vernetztes Denken

„Die Art und Weise, wie wir denken und handeln, hängt davon ab, wie wir die Welt wahrnehmen, die wir verstehen und in die wir eingreifen wollen. Ganzheitliches Denken beruht deshalb auf einer spezifischen Art und Weise, unsere Umwelt und uns selbst in ihr wahrzunehmen.“<sup>613</sup> Die Selbsterkenntnis bietet das Material für das menschliche Denken an, gleichzeitig gibt eine umfassende Selbsterkenntnis auch die Möglichkeit, Gelegenheit und Herausforderung für ein ganzheitliches Denken. Nur mit ganzheitlichem Denken kann eine Führungsperson in der unternehmerischen Praxis alle Umgebungsfaktoren und die eigene Position berücksichtigen; mit diesem Denken werden unterschiedliche Kräfte synthetisiert und integriert, dadurch werden Potentiale freigesetzt und Psychosophie verwirklicht. Deshalb spielt das ganzheitliche Denken eine wichtige Rolle in der Erschließung der Weisheit.

In den letzten Jahrzehnten wurde versucht, alles zu verwissenschaftlichen und in linearen „Wenn- Dann- Beziehungen“ abzubilden, die aber der heutigen Komplexität der Vorgänge nicht mehr gerecht werden können. Der scheinbar einfachste und schnellste Weg mit komplexen Fragestellungen umzugehen ist, das Problem in überschaubare Einheiten aufzuteilen; eine solche Reduktion von Komplexität führt aber oftmals zu Teillösungen mit problematischen Folgewirkungen für das System als Ganzes. Die Al-

<sup>613</sup> Ulrich, H./ Probst, G. J. B. (1995), S. 96.

ternative zur Reduktion oder gar Vernichtung von Komplexität besteht darin, sie mithilfe des ganzheitlichen und vernetzten Denkens zu absorbieren. Ganzheitliches Denken, das verschiedene Sachverhalte und Sichtweisen zusammenbringt, führt eher zu tragfähigen Lösungen<sup>614</sup>.

Das vernetzte Denken ist ein Denken „innerhalb der realen Wechselbeziehungen der Dinge. Ein Denken, das den naturgesetzlichen Gegebenheiten entspricht und damit nicht mehr so leicht zu so gewaltigen Fehlern führen kann, wie wir sie mit dem bisherigen isolierten Fachdenken... zunehmend begangen haben“<sup>615</sup>

Mit ganzheitlichem und vernetzten Denken ist gemeint „*ein integrierendes, zusammenfügendes Denken, das auf einem breiteren Horizont beruht, von größeren Zusammenhängen ausgeht und viele Einflussfaktoren berücksichtigt, das weniger isolierend und zerlegend ist als das übliche Vorgehen. Ein Denken also, das mehr demjenigen des viele Dinge zu einem Gesamtbild zusammenfügenden Generalisten als dem analytischen Vorgehen des auf ein enges Fachgebiet beschränkten Spezialisten entspricht.*“<sup>616</sup>

In der chinesischen Kultur kommt das ganzheitliche Denken aus dem Einfluss des Taoismus: Erstens soll man die Umgebungsfaktoren nicht ignorieren, zweitens sind das Objekt und die Umgebung nicht trennbar, sie sind nicht Gegenpole, sondern unterschiedlichen Stufen oder Teilprozesse der Entwicklung und drittens soll ein Gleichgewicht zwischen beiden bestehen, um Harmonie zu etablieren.

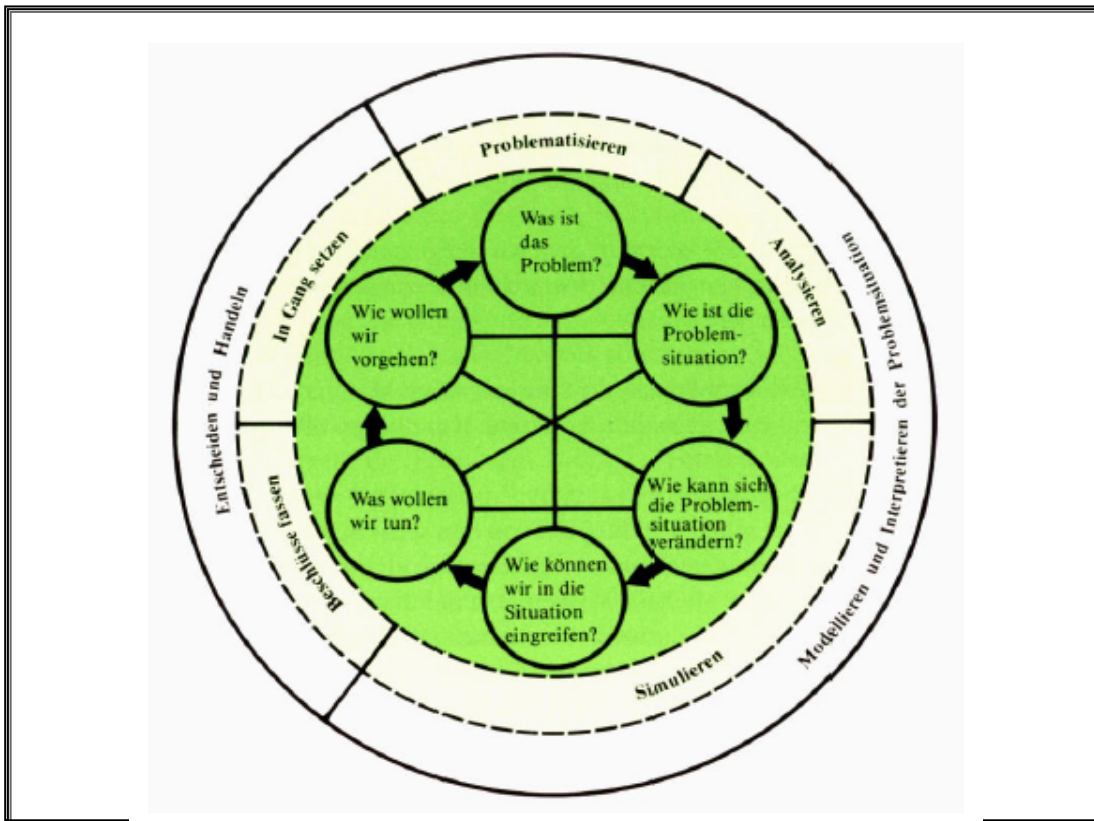
Ulrich, H./ Probst, G. J. B. (1995) unterscheiden das ganzheitliche Denken in sieben Schritten wie in Abbildung 85 gezeigt.

---

<sup>614</sup> Vgl. Donnert, R. (1999), S. 15. / Pfiffner, M. (2003), S. 45.

<sup>615</sup> Vester, F. (1980), S. 489. Zitiert nach Dörner, D. (2001), S. 276.

<sup>616</sup> Ulrich, H./ Probst, G. J. B. (1995), S. 11.



**Abbildung 85: Prozess des ganzheitlichen Denkens**

Quelle: Ulrich, H./ Probst, G. J. B. (1995), S. 233.

Mit Hilfe des ganzheitlichen und vernetzten Denkens werden Unternehmenskultur und Führungskräfteentwicklung eng verbunden, wie es im Abschnitt 2.3 zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Führungskräfteentwicklung dargestellt wurde, dass nämlich beide als Ganzheit betrachtet werden können und sich gegenseitig bedingen und bewirken; wegen dieser besonderen Eigenschaft (Zweiheit) schliesst die Unternehmenskultur nicht nur die materiellen Faktoren, sondern auch die geistigen Faktoren (Werte und Normen so wie auch die Grundannahmen) im Unternehmen ein, in psychologischer Sicht beinhaltet die Unternehmenskultur die kollektive Bewusste und Vorbewusste sowie das Unbewusste. Nur wenn die Führungspersonen mit ganzheitlichem und vernetztem Denken die eigenen psychischen Inhalte (durch Selbsterkenntnis erworben) den kollektiven psychischen Inhalten anpassen, wird die eigene Weisheit entwickelt.

#### 5.6.4 Selbstvertrauen

Vertrauen als ein allgemeines Phänomen menschlichen sozialen Verhaltens bildet offenkundig auch eine grundlegende Voraussetzung alltäglichen Handelns. Ohne ein gewisses Mindestmaß an Vertrauen in die Stabilität nicht nur der natürlichen, sondern auch der sozialen Umwelt könnte der Mensch gar nicht existieren. Vertrauen als Handlungsbasis bedeutet üblicherweise die Erwartung, dass der Vertrauensempfänger willens und in der Lage ist, eine an ihn gerichtete positive Erwartung auch zu erfüllen.<sup>617</sup>

Nach Sztompka (1995) ist Vertrauen „eine kulturelle Ressource [...], die für die Realisierung des Handlungspotentials in der Praxis und damit auch für das eigendynamische Potential der Gesellschaft unerlässlich ist.“<sup>618</sup>

In der Literatur hat das Konzept des Vertrauens viele Aspekte und Bedeutungen, allerdings sind die meisten dieser Konzepte drei Elemente gemeinsam:

- *„Erstens setzen die meisten Theorien ein bestimmtes Maß an Interdependenz zwischen Vertrauensgeber und -nehmer voraus.*
- *Zweitens teilen sie die Annahme, dass Vertrauen eine Möglichkeit bietet, in Austauschbeziehungen mit Risiko oder Unsicherheit umzugehen.*
- *Die dritte gemeinsame Annahme in der Literatur zum Vertrauen ist der Glaube oder die Erwartung, dass die Verletzlichkeit aus der Übernahme eines Risikos von der anderen Seite in der Beziehung nicht ausgenutzt wird.“<sup>619</sup>*

In der Vertrauentheorie wird Vertrauen als personale Variable, situative Variable oder Beziehungsvariable aufgefasst; das Vertrauen hat aber eine deutlich fundamentalere Funktion:

- Vertrauen ist ein zentraler Reduktionsmechanismus,
- Vertrauen ist die Basis für Kooperation und Kommunikation,
- Vertrauen dient der psychologischen Risikominimierung,
- Vertrauen senkt die Transaktionskosten.<sup>620</sup>

---

<sup>617</sup> Vgl. Endreß, M. (2002), S. 5.; Kahle, E. (1999 a), S. 9. f.

<sup>618</sup> Sztompka, P. (1995), S. 255. zitiert nach Endreß, M. (2002), S. 43.

<sup>619</sup> Kahle, E. (2000), S. 538.

<sup>620</sup> Vgl. Schweer, M./ Thies, B. (2003), S. 12.



Bezüglich der Entstehung und Erhaltung von Vertrauen besteht noch großer Forschungsbedarf, in einer auf Beratungserfahrung beruhenden Arbeit werden drei Gebote oder Imperative genannt:

- *„Erreichen von Ergebnissen mit den Unterpunkten*
  - = *Klare und ehrgeizige Ziele setzen*
  - = *Hochklassige Ausführung der Aufgaben erwarten*
  - = *Konsequenzen aus Erfolg und Mißerfolg ziehen*
- *Mit Integrität handeln, die sich zeigt in*
  - = *Ein System geltender Werte und Normen*
  - = *Sagen, was wir wissen*
  - = *Handeln, wie wir reden ("Walk the Talk")*
  - = *Konsistenz des Handelns in Zeit und unterschiedlichen Situationen*
- *Mitgefühl zeigen, was sich äußert in*
  - = *Eine Vision für eine Unternehmung*
  - = *Zutrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zeigen*
  - = *Verbundenheit und Dialog herstellen*
  - = *Beiträge anerkennen*<sup>621</sup>

Nieder (1997) stellt fest: *„Die Entwicklung und das Bestehen von Vertrauen sind ein wichtiges Element für ein gesundes Unternehmen. Vertrauen ist das Fundament einer funktionsfähigen Organisation. Wenn es den Führungskräften eines Unternehmens gelingt, ein Klima von Vertrauen zu schaffen, werden eigenständige Leistungen möglich und kann sich Kreativität entfalten. In einem Vertrauensklima werden die Ängste vor der Verantwortung geringer, kann Entscheidungsschwäche reduziert und können Innovationshemmnisse beseitigt werden.*“<sup>622</sup>

Vertrauen ist nicht nur ein Organisationsprinzip, viel mehr wird Vertrauensorganisationen als Organisationsform der Zukunft angesehen, *„Gerade in modernen Organisationsformen wie virtuellen Unternehmen oder Netzwerken, deren Erfolg wesentlich auf der Potenzierung eigener Ressourcen durch Kooperation beruht, wird der Vertrauensmechanismus als Organisationsprinzip zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine Öko-*

---

<sup>621</sup> Kahle, E. (1999 a), S. 13; Shaw, (1997) ,

<sup>622</sup> Nieder, P. (1997), S. 33.

*nomik des Vertrauens kann zum Verständnis der Funktionsweise und zur Effizienz dieser modernen Organisationsformen einen wesentlichen Beitrag leisten.*"<sup>623</sup>

In der Unternehmensführung hat das Vertrauen auch eine besondere Bedeutung gewonnen, denn Führung und Macht beruhen auch auf der Basis von Vertrauen. Um ihre Führungsaufgaben erfüllen zu können, muß die Führungsperson nicht nur Vertrauen geben, sondern noch wichtiger das Vertrauen der Geführten empfangen, „*nachhaltig wird aber ein Vorgesetzter immer auch persönliches Vertrauen benötigen, wenn er effizient führen will, d. h. wenn er erreichen will, dass seine Weisungen richtig und zügig umgesetzt werden. Jenseits der Einzelbeziehung Vorgesetzter - Mitarbeiter spielt dabei aber auch die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle, weil geteilte Grundannahmen, Sinnhaftigkeit von Handlungen und Werte die richtige Interpretation und Umsetzung von Weisungen erleichtern.*“<sup>624</sup>

Wie oben dargestellt ist das Vertrauen die Basis (ein Grundbaustein) der menschlichen Gesellschaft, es ist auch die Basis für Macht und Führung. Um Vertrauen gewähren zu können, muß zuerst das Selbstvertrauen existieren. „*Self-confidence is another trait that helps an individual to be a leader. Self-confidence is the ability to be certain about one's competencies and skills. It includes a sense of self-esteem and self-assurance and the belief that one can make a difference. Leadership involves influencing others, and self-confidence allows the leader to feel assured that his or her attempts to influence are appropriate and right.*“<sup>625</sup>

Selbstvertrauen ist „die Selbstbeurteilung eines Individuums, sich in mehr oder weniger hohem Maße kompetent verhalten zu können bei der Inangriffnahme und Durchführung zielbezogener Handlungen, sofern diese Handlungen als subjektiv verfügbar erlebt werden.“<sup>626</sup> Die zukünftigen Führungspersonen benötigen ein hohes Maß an Selbstvertrauen,<sup>627</sup> das als Vertrauen in die eigenen Leistungsmöglichkeiten beschrieben ist. Es umfasst die affektiv-kognitive Selbsteinschätzung, in welchem Maße es gelingen wird, Handlungsziele, beispielsweise aus dem beruflichen Bereich, zu erreichen. Dagegen

---

<sup>623</sup> Ripperger, T. (1998), S. 271.

<sup>624</sup> Vgl. Kahle, E. (1999 b), S. 76.

<sup>625</sup> Northouse, P. G. (2004), S. 19.

<sup>626</sup> Nord-Rüdiger, D. (1996), S. 12. f.

<sup>627</sup> Vgl. Weinert, A. B. (1998) S.14.

bezeichnet reale Kompetenz die tatsächliche Verfügbarkeit von konkreten fähigkeitsbezogenen Verhaltensweisen, also Fertigkeiten.<sup>628</sup>

Das Selbstvertrauen ist an die Zuversicht in die eigene aufgabenbezogene Leistungsfähigkeit gebunden, nur wer Selbstvertrauen besitzt, kann Vertrauen von anderen empfangen bzw. erwarten. Das Selbstvertrauen stellt den Ausgangspunkt für das Treffen individueller Entscheidungen und Handlungen dar; mit stärkerem Selbstvertrauen kann eine Führungsperson im Unternehmen schneller in schwierigen Situationen eine Problemlösung finden und durchführen und damit auch die Psychosophie verwirklichen. Die Auswirkung des Vertrauens in der Beziehung von Führenden und Geführten zeigt Abbildung 86.

### **5.6.5 Fähigkeit der Selbstentwicklung**

Die Selbstentwicklung ist der Kern von Führungskräfteentwicklung und auch der Schlüsselbestandteil der Erschließung der Psychosophie, als Oberbegriff erfasst sie alle selbstbezogenen Fähigkeiten und Eigenschaften von Führungspersonen, sie entfaltet die bewussten und unbewussten Energien von Führungspersonen.

Der Mensch kann den Gang seiner Entwicklung beeinflussen und gezielt mitgestalten, so lautet eine selbstverständliche Annahme. In den frühesten entwicklungspsychologischen Ansätzen ist Entwicklung wesentlich im Sinne von Selbstvervollkommnung und Selbstkultivierung verstanden worden; die menschliche Entwicklung wurde als ein selbstreferentieller Prozess angesehen, ein Prozess, in dem die Person die Fähigkeiten und Bereitschaft entwickelt, sich und ihre Entwicklung selbst zu gestalten.<sup>629</sup> Dies bedeutet, dass die menschliche Entwicklung eine intentionale Selbstentwicklung ist. Die Selbstentwicklung wie die persönliche Veränderung „braucht Wollen und manchmal den Willen, nicht zu Wollen, was besondere Willenskraft erfordert. Ob hinter dem eigenen Wollen der eigene Wille steht oder verborgener anderer Wille, ist nicht einfach auszumachen.“<sup>630</sup> „Der menschliche Wille stellt für das Ausführen von Aufträgen und das

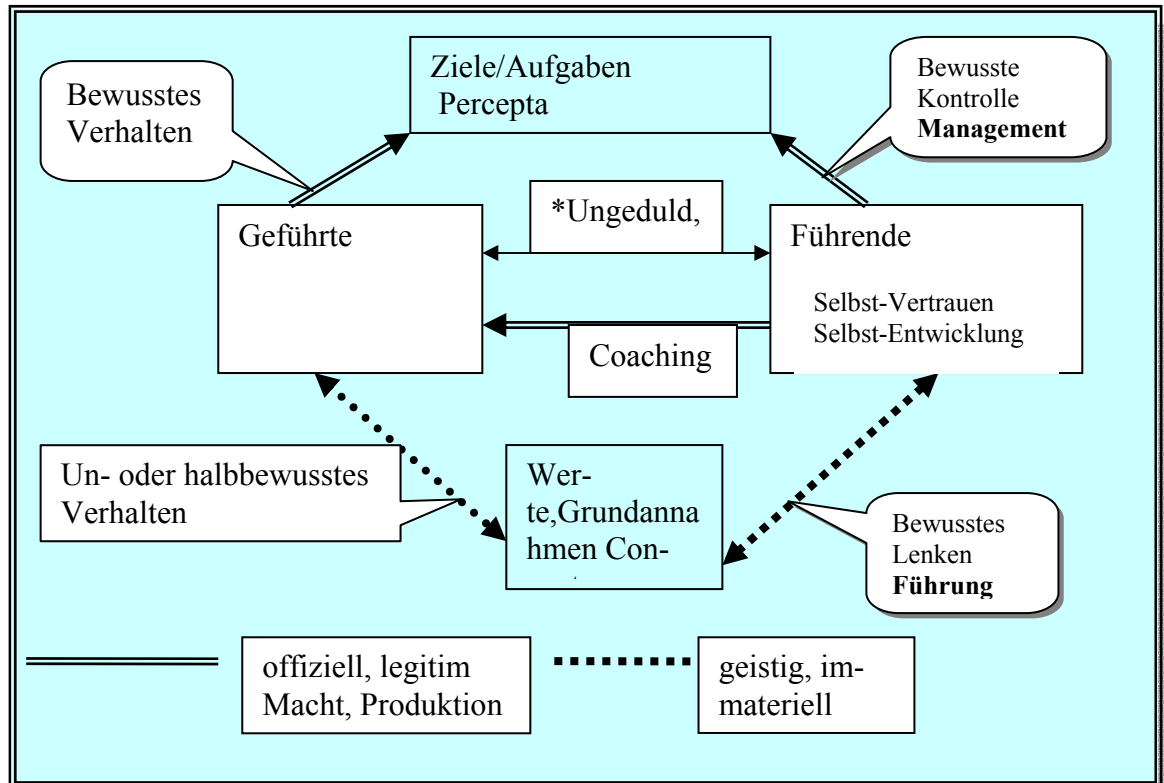
---

<sup>628</sup> Vgl. Nord-Rüdiger, D. (1996), S. 12.

<sup>629</sup> Vgl. Brandtstädter, J. (2001), S. 9.

<sup>630</sup> Petzold, H. G. (2001), S. 7.

Treffen von Entscheidungen die entscheidende Größe dar. Ohne ihn ist weder eine Zielerreichung noch ein Wandel von Systemen möglich.<sup>631</sup>



**Abbildung 86: Vertrauen-Beziehung zwischen Führende und Geführte in der Unternehmenskultur-Kontext**

Die Idee von Entwicklung als „aktiver Gestaltung“ ist schon bei Aristoteles angelegt, dort wird der Begriff des Handelns mit Begriffen von Entwicklung und Selbstgestaltung verbunden; später kommt die Idee der Selbstperfektion und Selbstbildung hinzu. Unter den historisch-gesellschaftlichen Bedingungen der Globalisierung von Produktions- und Kommunikationsprozessen, der Beschleunigung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen und der zunehmenden Pluralisierung von Lebensformen und Entwicklungsoptionen gewinnen Aspekte der Eigenverantwortung und planvollen Organisation als wesentliche Momente individueller Lebenspolitik zunehmend an Bedeutung; unter den modernen Lebensbedingungen bestehen die übergreifenden Themen intentionaler Selbstentwicklung, „Selbsteffizienz“ und „Selbstkultivierung“.<sup>632</sup> Die Selbsteffizienz

<sup>631</sup> Heinze, R. (2004), S. 26.

<sup>632</sup> Vgl. Brandtstädter, J. (2001), S. 15. ff.

bezeichnet „das Anliegen der maximalen und optimalen Nutzung, Ausschöpfung und Erhaltung von Entwicklungs- und Handlungsreserven. Ziele der Effizienzmaximierung werden v. a. in Leistungsgrenzbereichen aktiviert; in je höherem Maße verfügbare Handlungsressourcen zeitlicher, materieller, psychologischer oder physischer Art ausgeschöpft und beansprucht werden, um so dringlicher wird das Anliegen einer Steigerung oder bestmöglichen Nutzung der knappen Reserven.“ Mit der Selbstkultivierung werden „dagegen Intentionen und intentionale Aktivitäten angesprochen, durch die wir unser Verhalten und unsere Entwicklung in Einklang mit normativen Selbstentwürfen bringen. Selbstkultivierungsziele können sich auf bestimmte Tugenden, Kompetenzen oder ästhetische Ideale beziehen, wie sie auch sozial geteilten Vorstellungen vernünftigen Lebens und gelingenden Alterns explizit oder implizit zugrunde liegen.“<sup>633</sup>

In der Unternehmenspraxis und auch Literatur wird Selbstmanagement als Synonym von Selbstentwicklung verwandt: Ohne Selbstmanagement bewirkt Managertätigkeit unter Umständen mehr Schaden als Nutzen. Eine weitere Voraussetzung des Führens generell, aber besonders in Changeprozessen ist die engagierte Arbeit an der eigenen Persönlichkeit, d. h. die kritische Betrachtung der eigenen Qualitäten und ihre kontinuierliche Weiterentwicklung.<sup>634</sup> „Selbstmanagement heißt, seine eigenen mentalen Strategien zu verstehen und verändern zu können, an sich zu arbeiten, um zu verarbeiten und um anderen Vorbild sein zu können.“<sup>635</sup>

Heute erscheint es uns unabdingbar, die berufliche Entwicklung selber in die Hand zu nehmen und nicht auf die Entwicklung durch andere zu warten. Die Selbstentwicklung im beruflichen Umfeld steht häufig im Spannungsfeld von Individuum und Organisation, d.h., neben der realistischen Einschätzung der eigenen Persönlichkeit ist es wichtig zu erkennen, in welchem organisatorischen (Lern)umfeld man sich bewerte und was jemanden davon prägt. Es bleibt nicht aus, dass sich im Laufe der beruflichen Entwicklung die persönlichen Interessen des Individuums immer mehr den Interessen des Unternehmens annähern.<sup>636</sup> Die strategische Veränderung stellt viele Anforderungen an die Führungspersonen, sie müssen mit unterschiedlichen Kulturen umgehen können und

---

<sup>633</sup> Brandtstädter, J. (2001), S. 22.

<sup>634</sup> Vgl. Heinze, R. (2004), S. 23.

<sup>635</sup> Ebd. S. 24.

<sup>636</sup> Schöning, H. (2001), S. 42.

flexibel, innovativ sein, „there is a need for more individualized learning and self-development.“<sup>637</sup>

Häufig kann eine Führungsperson relativ leichter über Ressourcen zur Selbstentwicklung als seine Mitarbeiter zu verfügen, „*moderne Mittel stehen heute sehr viele zur Verfügung: Audiokassetten, TV-Programme, Videokassetten (Adressenverzeichnis: Management Training) mit international bekannten Management-Gurus, PC-Programme, Multimedia, Bücher, Fachzeitschriften, seriöse Tageszeitungen, Ferien- und Wochenendkurse. Aufgeschlossene Unternehmungen stellen Unterstützung auf verschiedenste Art zur Verfügung: Geld, Zeit, Mentoren, Coachs, Computer Based Training, Selbstbeurteilungsverfahren usw.*“<sup>638</sup> Unter diesen Bedingungen muß die Führungsperson nicht nur Wollen (Motiv und Leidenschaften), sondern auch die Willenskraft mitbringen, um die Selbstentwicklung durchzuführen. Hier wird bei der Selbstentwicklung der Fokus mehr auf Selbstdisziplin und Selbstregulierung als psychische Aktivität der Führungsperson gelegt. Auf Basis der Selbstkenntnis und des ganzheitlichen, vernetzten Denkens sowie des Selbstvertrauen mit Selbst-Bewusstsein kontrolliert die Führungsperson die eigenen kognitiven Prozesse und reguliert ihre Führungsaktivität. Die Psychosophie ist im Prozess der Selbstentwicklung einerseits eine Voraussetzung, andererseits auch ein Resultat der Selbstentwicklung. Dies bedeutet, die Selbstentwicklung keine oberflächliche Fähigkeit wie die beobachtbare Managementkompetenz und Führungsfertigkeit, sondern eine tiefeliegende Fähigkeit, die als unbeobachtbare und sogar vor- oder unbewusste Größe mit der Psychosophie zu erschließen ist.

---

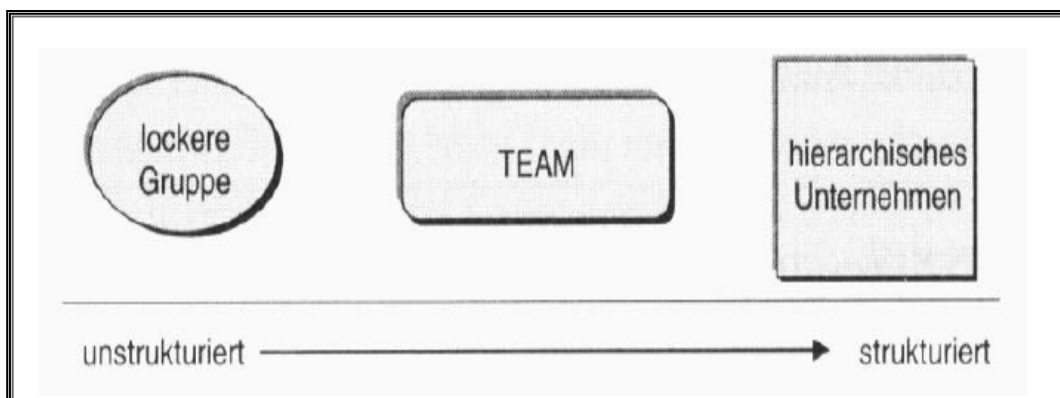
<sup>637</sup> Conraths, B./ Plompen, M. (2000), S. 260.

<sup>638</sup> Schircks, A. D. (1994), S. 207.

## 6. Bildung des interkulturellen Führungsteams

Die moderne Industrie und die Gesellschaft sind auf der Basis von Arbeitsteilung und Spezialisierung aufgebaut und am Anfang der Industrialisierung brachten diese Arbeitsteilung und Spezialisierung in der relativ einfacheren Aufgabensituation der Massenfertigung Effektivität. Durch die von der Entwicklung verursachte Komplexität werden die früheren Vorteile zu Hindernissen für weitere Entwicklungen; in solchen Situationen liefert das Team statt einer losen Gruppe bessere Voraussetzungen zur Erledigung komplexer Aufgaben. Das Team bildet eine effektive organisationale Struktur für Kooperationen, Kommunikation, Kreativität. Auch in der hierarchischen Organisation bieten Teams gute Möglichkeiten mit Komplexität umzugehen, zumindest bessere als der herkömmliche Weg, bei dem Informationen über Knotenpunkte im Organigramm nach oben und als Entscheidungen wieder heruntergegeben werden. Dies bedeutet, dass mit Teams komplexe Aufgaben leichter zu lösen sind, wenn die, die es betrifft und die, die das jeweilige Spezialistenwissen haben, zur selben Zeit am selben Ort sind. Teams sind daher oft interdisziplinär besetzt und arbeiten bereichsüberschreitend. Teams fungieren als Informationsbrücke, die Kommunikation innerhalb des Teams funktioniert auf direktem Weg.<sup>639</sup>

Teams stehen absichtlich gegründeten vorläufigen Gruppen gegenüber, sie stehen als Organisationsform zwischen der lockeren Gruppe einerseits und der Hierarchie andererseits, wie Abbildung 87 zeigt,

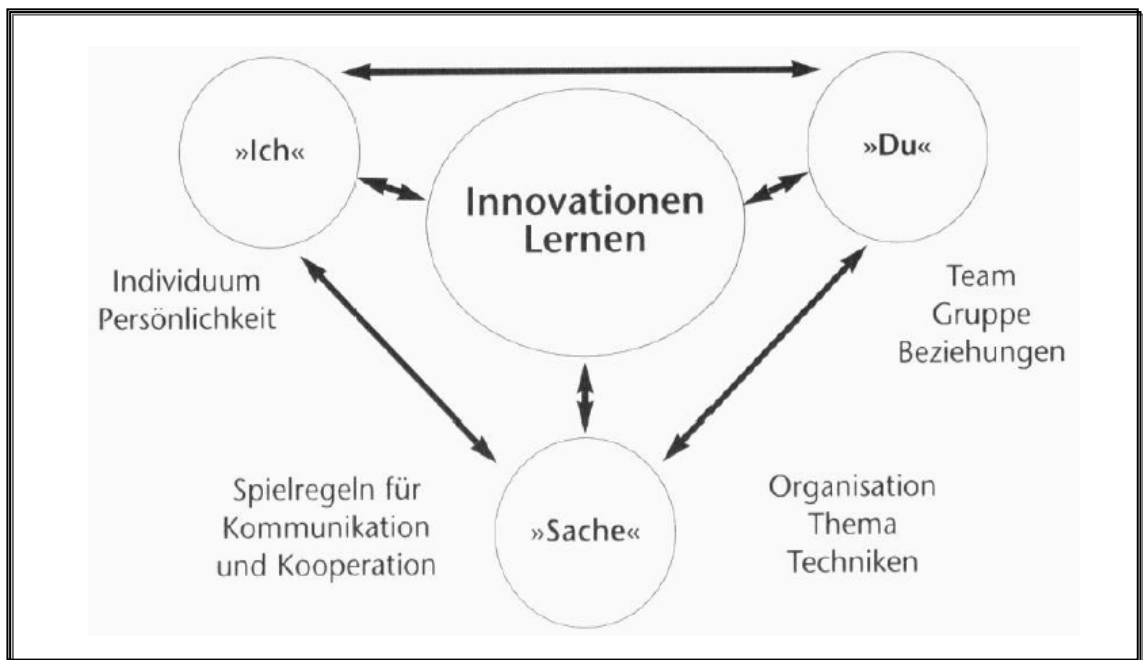


**Abbildung 87: Position des Teams in Organisationsform**

Quelle: Riekehof, R. (1999), S. 387.

<sup>639</sup> Vgl. Riekehof, R. (1999), S. 387.

“Teams are organizational groups composed of members who are interdependent, who share common goals, and who must coordinate their activities to accomplish these goals. Examples of such groups might include project management teams, task forces, work units, standing committees, quality teams, and improvement teams.”<sup>640</sup> „Jedes Team setzt sich aus Individuen zusammen. Der einzelne (»Ich«) steht in Beziehung zu den anderen Teammitgliedern (»Du«). Verbunden wird das Team durch gemeinsame Ziele und Aufgaben, deren Erfüllung durch organisatorische Regeln, durch »Spielregeln« für Zusammenarbeit und Kommunikation gewährleistet wird.“<sup>641</sup> Das spannungsgeladene Dreieck bei der Entwicklung eines Teams in Abbildung 88 stellt die vorstehenden Grundelemente des Teams dar.



**Abbildung 88: Spannungsgeladene Dreieck bei der Entwicklung eines Teams**

Quelle: Gertrud, N. (1999), S. 329.

Durch zwei Faktoren erreicht die Führungsperson im Team die Ziele:

- Gruppen- bzw. Unternehmenskultur,
- das Ziel sowie die Motivation und das Engagement der einzelnen Mitarbeiter,<sup>642</sup>

<sup>640</sup> Hill, S. E. K. (2004), S. 203.

<sup>641</sup> Gertrud, N. (1999), S. 330.

<sup>642</sup> Vgl. Decker, F. (1998), S. 11.



damit das Team funktionieren und sich entwickeln kann.<sup>643</sup>

Eine ergebnisorientierte und erfolgreiche Teamarbeit wird durch folgende Elemente und deren Ausprägungen bestimmt:

- *„Ziele (Zwecksetzung, Pläne, Arbeitsinhalte)*
- *Personen (Erwartungen, Bedürfnisse, Motive, Lernbereitschaft, Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit usw.)*
- *Gruppe (Wir-Gefühl, Vertrauen, Kommunikation)*
- *Zusammenhang (Kooperation, Hierarchie, Ressourcen)“<sup>644</sup>*

Weiterhin bezeichnen Larson/LaFasto (1989) die Eigenschaften von „Team Excellence“:

- Clear, elevating goal,
- Resultsdriven structure,
- Competent team members,
- Unified commitment,
- Collaborative climate,
- Standards of excellence,
- Principled leadership,
- External support.<sup>645</sup>

Nach dem Verständnis vom Team ist das Führungsteam mehr inhaltlich als förmlich festgelegt; ein Führungsteam ist ein Team mit stillschweigendem Einverständnis auf kognitiver Ebene, es besteht aus Führungspersonen unterschiedlicher Bereiche und Hierarchieebenen. Das Bindeglied des Führungsteams ist das gemeinsame strategische Ziel (Vision), die Umsetzung erfolgt über im Tiefbewusstsein festgelegte Kooperations- und Koordinationsmechanismen; die Wirkung ist eine Synergie von materiellen und immateriellen Ressourcen im Unternehmen und dadurch kann das Unternehmen wirklich als eine ganzheitliche Einheit funktionieren. Die Seele von Führungsteam ist der Teamgeist, der als Kohäsionskraft die Kooperation betont und durch den Teilinteresse hinter dem Interesse des Ganzen zurückstehen, ebenso das kurzfristige Interesse hinter dem langfristigen und das individuelle Interesse hinter dem kollektiven. „Grundlage jeder erfolg-

---

<sup>643</sup> Vgl. Hill, S. E. K. (2004), S. 205.

<sup>644</sup> Gertrud, N. (1999), S. 330.

<sup>645</sup> Vgl. Larson, C. F./ LaFasto, F. M. J. (1989), S. 20. zitiert nach: Hill, S. E. K. (2004), S. 210.

reichen Unternehmung ist ein effizientes, einheitliches und zukunftsbezogenes Führungsteam<sup>646</sup>

Wegen der spezifischen Funktion der Führungspersonen bei der Pflege der Unternehmenskultur kann ein effektives und effizientes Führungsteam als höchstrangiges Team im Unternehmen nicht nur die angestrebten Ziele optimal erreichen, sondern, was ganz wichtig ist, auch die Unternehmenskultur verändern, nämlich den Teamgeist auf der Wertebene oder gar der Grundprämissenebene der Unternehmenskultur zu internalisieren.

„Führen geschieht überall, wo Menschen andere in einer von ihnen gewünschten bzw. gezielten Richtung beeinflussen. Der Führende übernimmt Initiative, ist Motor, Beschleuniger (Katalysator), gibt die Richtung an. Er regt an, motiviert, etwas Bestimmtes zu tun, eine Aufgabe zu erledigen oder etwas zu unterlassen.“<sup>647</sup> Während die normale Teamarbeit für bestimmte Abteilungen oder Projekte günstig ist, profitiert vom Führungsteam das ganze Unternehmen, mit dem Vorbild des Führungsteams werden die Werte des ganzen Unternehmens allmählich verändert. Das Führungsteam ist auch die Basis von Action-Learning, die Führungsfertigkeit aufbauen kann.

Im Bezug der drei Hauptdimensionen der Globalisierung: Weltmärkte, transnationale Unternehmen und internationale Regime<sup>648</sup>, verlieren die Individuen im allgemeinen und die Arbeitnehmer im Besonderen an Bedeutung. „Der Bedeutungsverlust der natürlichen Personen kann als spiegelbildliche Entwicklung der zunehmenden Bedeutung korporativer Akteure interpretiert werden.“<sup>649</sup> Immer häufiger entsteht in der internationalen Zusammenarbeit die Notwendigkeit, hochspezialisierte Arbeitskräfte auf einem weltweiten Arbeitsmarkt zu rekrutieren und sie in immer mehr gemischtkulturelle Gruppen zu integrieren. International zusammengesetzte Teams, unabhängig in welcher Form und auf welcher Ebene sie auch immer gebildet werden, werden dann zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor, wenn es gelingt, den Beitrag der einzelnen Teammitglieder zu einem Optimum zusammenzuführen.<sup>650</sup>

---

<sup>646</sup> Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (1999), S. 119.

<sup>647</sup> Decker, F. (1998), S. 14.

<sup>648</sup> Vgl. Zündorf, L. (1999), S. 87.

<sup>649</sup> Ebd. S. 104.

<sup>650</sup> Vgl. Rothlauf, J. (1999), S. 128.

In dieser Situation kann sich das Führungsteam nicht mehr auf eine homogene Kultur beziehen, sondern muß freiwillig oder gezwungenermaßen mit anderen Kulturen umgehen. Weil die Führungsperson unter spezifischen kulturellen Milieus aufwächst, erwirbt sie damit die für ihr Leben in der Gesellschaft und ihren Bezugsgruppen und -personen sozial relevanten Erfahrungen und Verhaltensweisen. Allgemein verkürzt wird Kultur häufig als „kollektive mentale Programmierung“ verstanden<sup>651</sup>, deshalb wird ein Führungsteam in international tätigen Unternehmen ein interkulturelles Führungsteam sein müssen, in dem die Führungspersonen verschiedenen Kulturhintergrund haben. Wie oben erörtert kann „Cultural diversity“ als wertvolle Ressource der Zusammenarbeit und des Erfolgs des Unternehmens angesehen werden.

Das interkulturelle Lernen mit folgenden Zielen steht im Mittelpunkt eines interkulturellen Teams:

- kognitive Lernziele mit dem Ziel, sich interkulturelles Wissen und intellektuelle Fähigkeiten anzueignen,
- affektive Lernziele mit dem Ziel, seine Werteeinstellungen und Verhalten auf fremde Kulturen einzustellen,
- psychomotorische Lernziele mit dem Ziel, körperliche Bewegungsabläufe zu koordinieren.<sup>652</sup>

Die Mitglieder eines interkulturellen Führungsteams stammen oft aus unterschiedlichen Unternehmen mit eigener Unternehmenskultur üblicherweise auch aus verschiedenem Kulturkontext. Um ein interkulturelles Führungsteam effektiv und effizient zu bilden, werden folgende Schritte empfohlen:

- Auf Grund des unterschiedlichen Kulturkontextes sowie der verschiedenen Unternehmenskultur analysiert man den aktuelle Zustand der Unternehmenskultur (Ist-Unternehmenskultur),
- Nach den unternehmerischen strategischen Zielen bestimmt sich die Soll-Unternehmenskultur, auf Basis der Differenz von Ist- und Soll-Unternehmenskultur auf unterschiedlichen Ebenen legt man die Inhalte der Füh-

---

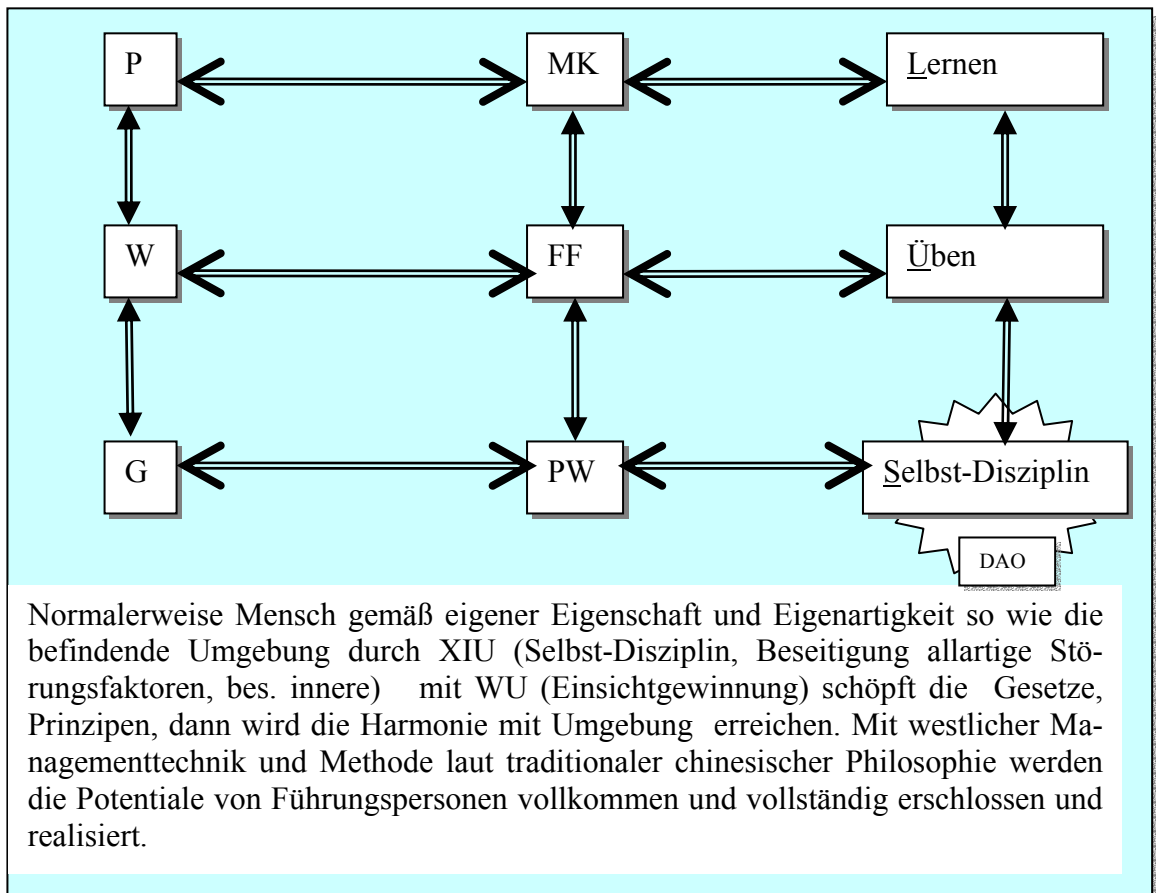
<sup>651</sup> Vgl. Blom, H./ Meier, H. (2002), S. 195.

<sup>652</sup> Vgl. Ebd. S. 201.

rungskräfteentwicklung fest, um die Lücke zwischen Ist und Soll effizient zu schließen,

- Entsprechend der Inhalte der Führungskräfteentwicklung auf verschiedenen Ebenen wählt man geeignete und angemessene Wege und Methoden für die Führungskräfteentwicklung.

Die Beziehung zwischen Unternehmenskultur, Führungskraft und Führungskräfteentwicklung ist wie in Abbildung 89 zu beschreiben.



**Abbildung 89: Beziehung zwischen Unternehmenskultur, Führungskraft und Führungskräfteentwicklung**

**ANHANG 1. Fragebogen zu Organisationsklima und Unternehmenswerte (Deutsche Version)**

Sehr geehrte Damen und Herren,  
 die nachstehende „Fragebogen zu Organisationsklima und Unternehmenswerte“ gehört zu der Dissertation „Führungskräfteentwicklung im Vergleich deutscher und chinesischer Unternehmenskultur“ bei Autoren an der Universität Lüneburg. Seit letzter Jahrhundert 80er hat dieser Fragebogen breites in über hundert Unternehmen durchgeführt, dementsprechend hat er umfangreiche Repräsentativität. Die erhobene Daten nach Ihrer Beantwortung wird als Ausgangspunkt des Vergleichs deutscher und chinesischer Unternehmenskultur, mithilfe anderer Methoden werden die Unterschiede in Denkmustern, Werten, Normen, Weltanschauungen etc. zwischen deutschen und chinesischen Belegschaften entschlüsseln, damit die Umgebung und Ziele der Führungskräfteentwicklung in drei Ebenen festgelegt, danach wird die Proaktivität und Potentiale der Führungspersonen situativ und effizient realisiert. Die erörterten Methoden können nicht nur in interkulturellem Kontext sondern auch in aktueller chinesischer Konstellation angewendet.

Bitten Sie zuerst die Fragen durchlesen, dann nach die **aktuelle Situation** in Ihrem Unternehmen den rechten Spalt spontan und offen **beschreiben**, z. B.

					99	Bei uns ist das Wohlergehen der Mitarbeiter wichtig	x						
--	--	--	--	--	----	---	---	--	--	--	--	--	--

Nicht wie herkömmlicher Fragebogen gibt nur einen rechten Spalt, die linken Spalte in diesem Fragebogen zielt darauf ab, **künftige Wichtigkeit** der Frage nach Ihren psychischen Erwartungen zu **bewerten**, z. B.

x					99	Bei uns ist das Wohlergehen der Mitarbeiter wichtig							
---	--	--	--	--	----	---	--	--	--	--	--	--	--

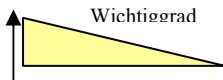
zu den negativen Fragen beantworten Sie nach **Unwichtigkeit**, z. B.

					x	98	Wichtige Sozialleistungen, die woanders üblich sind, fehlen bei uns						
--	--	--	--	--	---	----	---	--	--	--	--	--	--

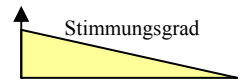
Wenn Sie Vorschläge für diese Arbeit oder Interesse an den Befragungsergebnissen hätten, schicken Sie zu Mail: [hanxinliang@yahoo.com](mailto:hanxinliang@yahoo.com).

Danke Ihnen für Ihre Teilnahme und Kooperationen!  
 Universität Lüneburg  
 -FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (II)-, Organisation und Entscheidung  
 HAN, Xinliang 12-12-2004

Bitte beantworten Sie zunächst einige allgemeine Fragen



- 1- voll wichtig
- 2- weitgehend wichtig
- 3- teils /teils wichtig
- 4- weitgehend nicht wichtig
- 5- überhaupt nicht wichtig



- a- voll Stimmt
- b- weitgehend stimmt
- c- teils /teils stimmt
- d- weitgehend nicht stimmt
- e- überhaupt nicht stimmt

1	2	3	4	5			a	b	c	d	e
					1	Bei uns legt man Wert darauf, dass die Mitarbeiter gerne hier arbeiten					
					2	Es ist angenehm für unseren Betrieb zuarbeiten					
					3	Bei uns werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen menschengerecht zu gestalten					
					4	Man braucht sich nicht zu wundern, wenn die Leute bei unseren Arbeitsbedingungen krank werden					
					5	Bei uns kommt man vor lauter Hektik nicht zum Verschnaufen					
					6	Bei uns ist das Wohlergehen der Mitarbeiter wichtig					

Bitte beantworten sie jetzt die Fragen zum Bereich Kollegen:

					7	Das Betriebsklima ist unpersönlich					
					8	Wenn einer Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, wird ihm ganz sicher von den Kollegen geholfen					
					9	So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt bei uns, hier denkt nur jeder an sich selbst					
					10	Wenn bei uns jemand persönliche Schwierigkeiten - hat, kann er mit Verständnis und Hilfe der Kollegen rechnen					
					11	Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen reden können					
					12	Bei uns behält man seine persönliche Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich: Man kann ja nie wissen, wie einem ein offenes Wort einmal ausgelegt wird					
					13	Wer sich bei uns vor Intrigen schützen will, hält am besten ständig den Mund					
					14	Hinter Höflichkeitsfloskeln und Komplimenten wird all das versteckt, was bei uns schief läuft					
					15	Bei uns gibt es häufig Spannungen zwischen älteren und jüngeren Kollegen					
					16	Bei uns kann jeder seine Meinung und seine Gefühle frei ausdrücken					
					17	Unter uns Kollegen gibt es zwar größere Konflikte, sie werden aber beschönigt und vertuscht: Nach außen und oben ist alles in schönster Ordnung					
					18	Persönliche, den anderen verletzende Kritik gibt es bei uns Kollegen nicht					

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Vorgesetzte:

					19	Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt					
					20	Die meisten Problemlösungen werden im Gespräch mit den Vorgesetzten in Übereinstimmung mit den Auffassungen der Mitarbeiter erzielt					
					21	Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, dass unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert					
					22	Unsere Vorgesetzten wollen gerne so wirken, als wüssten sie alles					
					23	Die Stimmung bei uns ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten					
					24	Unsere Vorgesetzten versuchen, von ihnen selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen					
					25	Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber immer ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben					
					26	Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, dass jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann					
					27	Die Vorgesetzten gehen auf unsere Sorgen und Beschwerden ein					
					28	Die Vorgesetzten behandeln uns oft unfair					
					29	Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man mit den Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen					
					30	Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben					
					31	Die Vorgesetzten setzen sich für unsere Anliegen ein, soweit das im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt					
					32	Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt					

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Organisation:

					33	Es gibt bei uns viele unzulängliche Arbeitsbedingungen					
					34	Die Aufgaben werden bei uns entsprechend den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter verteilt					
					35	Bei uns gibt es kaum Abwechslung in der Arbeit, es gibt immer nur dieselbe Routine					
					36	Die uns gesteckten Ziele und Aufgaben sind eine interessante Herausforderung					
					37	Interessante und außergewöhnliche Aufgaben werden fair verteilt					
					38	Bei uns schotten sich die einzelnen Bereiche und Gruppen gegeneinander ab					
					39	Bei uns sind die Aufgabengebiete in viele kleine Teile eingeteilt und jeder bearbeitet nur einen kleinen Teil					
					40	Hier wird nichts der Eigeninitiative überlassen, für alle Vorkommnisse gibt es detaillierte Anweisungen					
					41	Die beteiligten Bereiche und Arbeitsgruppen halten sich selten an getroffene Absprachen					
					42	Wir müssen hier viel Mehrarbeit bzw. viele Überstunden leisten					
					43	Mitglieder anderer Bereiche u. Arbeitsgruppen mischen sich zu oft in unsere Angelegenheiten					
					44	Hier kann keiner bei seiner Arbeit bleiben. man wird ständig herausgerissen und mit anderen Aufgaben betraut					

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Information und Mitsprache:

					45	Wir haben die Möglichkeit zu erfahren, was in anderen Bereichen und Arbeitsgruppen getan wird								
					46	Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert								
					47	Es kommt oft vor, dass wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden								
					48	Die Geschäftsführung ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter zu berücksichtigen								
					49	Bei langfristigen Planungen werden gerade diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen zu tragen haben								
					50	Die Informationen, die wir erhalten, sind oft recht widersprüchlich								
					51	Bei uns werden schon lange vor der Einführung neuer Einrichtungen und Ausstattungen alle die zusammengerufen und informiert, die es betrifft								
					52	Die Information über die geplante Einführung von neuen Einrichtungen und Ausstattungen ist so ausreichend, dass wir genau wissen, was auf uns zukommt								
					53	Über Dinge wie Auftragsrückgang, Einstellungsstopps, Beschäftigungslage oder Verschlechterung der Wettbewerbssituation werden wir rechtzeitig unterrichtet								
					54	Aus offiziellen Quellen (z.B. Rundschreiben, Schwarzes Brett, Betriebszeiten etc.) erfährt man nur das, was längst gelaufen ist								
					55	Anstelle von sachlicher Information gibt es bei uns viele Gerüchte								

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Interessenvertretung

					56	Bei uns werden die Arbeitnehmerinteressen im großen und ganzen berücksichtigt								
					57	Für die Durchsetzung eigener Interessen muss bei uns jeder für sich allein kämpfen								
					58	Bei der Einstufung der Arbeitnehmer in Gehaltsgruppen hat sich der Betriebsrat kaum jemals gegen die Geschäftsführung durchsetzen können								
					59	Zum Betriebsrat gehen wir nur zur Not, wenn wir alles andere schon erfolglos versucht haben								
					60	Unsere gewählten Interessenvertreter lassen sich oft von der Geschäftsführung überfahren								
					61	Auch wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterschiedliche Interessen haben, erzielen sie bei uns immer eine Lösung, die letztlich allen dient								
					62	Bei uns ist es unwahrscheinlich, dass in den nächsten Jahren mit einer größeren Anzahl von Entlassungen gerechnet werden muss								

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zu den betrieblichen Leistungen:

					63	Bei uns wird Weiterbildung gefördert								
					64	Bei uns gibt es gute Aufstiegsmöglichkeiten								
					65	Hier kann man nur etwas werden, wenn man gute Beziehungen hat								



					66	Ja-Sagen kommen hier am besten voran								
					67	Es gibt hier viele Ungerechtigkeiten im Entlohnungssystem								
					68	Bei uns werden Leistungen gerecht beurteilt								
					69	Nebenleistungen zu Lohn/Gehalt sind im Vergleich mit anderen Firmen unattraktiv								
					70	Neue Ideen und Verbesserungsvorschläge werden bei uns anerkannt								
					71	Wichtige Sozialleistungen, die woanders üblich sind, fehlen bei uns								
					72	Die Übernahme von Verantwortung wird bei uns anerkannt								

Bitten Sie noch um einige Angaben zur Ihrer Person beantworten:

1. In welchem Bereich besteht Ihres Unternehmen:

- Produktion
- Bauwirtschaft
- Finanz
- Handeln
- Dienstleistung
- Sonstige

2. Wie groß ist Ihres Unternehmen

- bis zur 100
- 100 bis 500
- 500 bis 1000
- 100 bis 5000
- über 5000

3. Auf welcher hierarchischen Ebene sind Sie tätig?

- Sachbearbeiter/in
- Gruppenleiter/in
- Abteilungsleiter/in
- Hauptabteilungsleiter/in
- Geschäftsführung

## ANHANG 2. Fragebogen zu Organisationsklima und Unternehmenswerte (Chinesische Version)



尊敬的女士、先生！

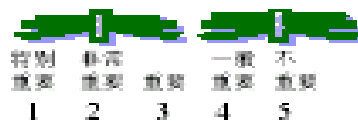
下述《组织氛围问卷表》属于笔者在德国吕纳堡大学（Universität Lüneburg）经济与社会科学系组织与决策研究所博士论文《在中德企业文化比较背景下的领导能力开发》（Führungskräfteentwicklung nach Vergleich der deutschen und chinesischen Unternehmenskultur）研究的一个子项目。此问卷表在德国已经从 80 年代起在百余企业实施，因而具有较为广泛的代表性。在您的配合下在中国取得的本批数据，将作为研究的出发点并结合其他方法对两国的企业文化进行比较，破译两国企业员工思维方式、价值观、道德规范、人生观及世界观的区别之处，从而为领导能力的三个层次的开发明确背景及确定对象。进而有的放矢、因地制宜有意识的发挥领导者的主观能动性去实现内心深处的潜能，实现领导者所应发挥的作用。本论文所确定的思维方式及实施技巧不仅仅是用于跨国之间的文化比较及领导能力开发，同样随中国经济秩序与经济环境的进一步完善，企业之间的重整重组频繁及领导人员的高流动性，使企业文化在企业经营及领导能力开发中的作用日显重要，这也就为本研究所论述的理论及方法提供了广阔的应用空间，具有较强的理论和实用价值。

请您仔细阅读下列《组织氛围问卷表》，并根据您所在公司的**目前现状**进行**描述**填写右栏评分表：



						舒适的工作氛围对员工来讲至关重要	×						
--	--	--	--	--	--	------------------	---	--	--	--	--	--	--

不同于常见问卷表，左栏评分表用于**评判**所问内容的重要性并填写你**未来心理**的预期：



×						舒适的工作氛围对员工来讲至关重要							
---	--	--	--	--	--	------------------	--	--	--	--	--	--	--

对某些否定性或负面性问题可根据你的判断进行**不重要**归类，例如：

				×		企业缺少必要的社会福利							
--	--	--	--	---	--	-------------	--	--	--	--	--	--	--

您回答的调查结果将仅限于本研究目的，并严格遵守匿名原则和保密职责！

如果您对此问卷有何建议或想了解调查结果，请发电邮：[hanxinliang@yahoo.com](mailto:hanxinliang@yahoo.com)

在此谢谢你的参与和协助！

吕纳堡大学 Universität Lüneburg 经济与社会科学系，组织与决策研究所  
-FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (II)-, Organisation und Entscheidung

韩新亮



2004-12-12

## 组织氛围问卷表

### A. 请回答以下基本问题

-----

特别重要 非常重要 重要 一般重要 不重要  
1 2 3 4 5

特别确定 非常确定 确定 一般确定 不确定  
1 2 3 4 5

					1	企业采取措施吸引并使员工乐意在此工作								
					2	能够在此企业工作员工深感自豪								
					3	企业努力争取使工作环境富有人性化								
					4	有如此的恶劣的工作条件员工不生病是才怪								
					5	工作紧张忙碌的使员工喘不上气来								
					6	员工的身心健康愉快对企业至关重要								

### B. 请回答有关同事问题

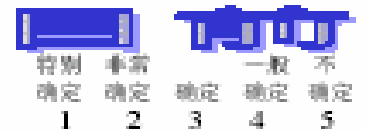
-----

特别重要 非常重要 重要 一般重要 不重要  
1 2 3 4 5

特别确定 非常确定 确定 一般确定 不确定  
1 2 3 4 5

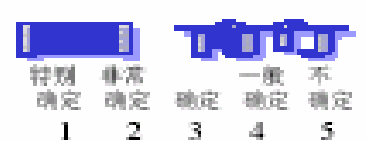
					7	企业缺乏人情味								
					8	在工作中遇到困难时，肯定会得到同事的帮助								
					9	企业缺乏集体精神，人人只为自己着想								
					10	当员工个人遭遇不幸时能够得到同事的同情与支持								
					11	同事之间亲密无间，可以开诚布公的讨论包括个人私事在内的所有话题								
					12	最好保留自己对企业内部事务的意见，因为没人知道为此要付出何种代价								
					13	避免陷害的良方就是谨开尊口								
					14	拍马吹捧甜言蜜语掩藏着企业的各种危机								
					15	新老同事之间总是存在冲突								
					16	每个人都可以自由的表达自己的意见与感受								
					17	尽管同事之间存在尖锐的矛盾，但对外与对上却表现出一团和气								
					18	同事之间不存在伤害个人感情（人格）的批评								

C. 请回答有关上司方面的问题



					19	出色工作会得到上司的相应认可								
					20	大多数问题的解决方案都会同上级协商并达成共识								
					21	上司努力创造和谐团结的工作氛围								
					22	上司表现出无所不知的气势								
					23	上司的脸色决定员工的情绪								
					24	上司总是设法让员工成为他的替罪羊								
					25	决策尽管会同员工讨论, 但最终结论却出乎意料之外								
					26	上司可能创造条件与机会, 以充分发挥每个人的聪明才智								
					27	上司能够体谅员工的难处并倾听员工的抱怨								
					28	上司能够一视同仁, 公平对待每一个员工								
					29	当员工有不满时能够同上司开诚布公的讨论								
					30	企业所有的人员都能够以工作为重心								
					31	在力所能及的情况下上级会满足到员工的要求								
					32	在有关员工切身利己的决策时从不征求员工本人的意见								

D. 请回答组织方面问题

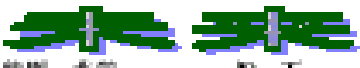


					33	在企业中存在许多不尽完善的地方								
					34	任务是根据员工的能力与意愿进行分配的								
					35	工作单调重复没有乐趣可言								
					36	面临的任务和要达成的目标是非常有意义的挑战								
					37	工作任务能在员工之间平等的分配								
					38	不同部门之间老死不相往来								
					39	工作任务进行细化分割, 每人只完成其中的一小部分								
					40	个人主观能动性得到充分发挥, 且在任何需要的时候都会得到必要详细的支持								
					41	部门与小组之间很少兑现相互之间做出的承诺								
					42	企业的加班加点成为家常便饭								


					43	在企业组织的各种活动中不同部门与工作小组的员工都能很好地融合在一起								
					44	员工在本职工作完成之后，经常被抽调参与其他任务								

E. 请回答信息交流方面的问题

-----



特别重要 非常重要 重要 一般重要 不重要  
1 2 3 4 5

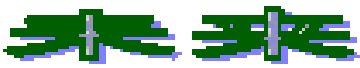


特别确定 非常确定 确定 一般确定 不确定  
1 2 3 4 5


					45	员工有能够了解到其他部门的工作情况								
					46	企业中重要的事件和进程能够得到有效的宣传								
					47	员工往往是面对陈旧过期的信息								
					48	企业领导乐意接受员工的提议和建议								
					49	长期计划的具体执行者并不参与计划制定过程								
					50	员工得到的信息经常是漏洞百出、自相矛盾								
					51	在引进新的设备与装备之前相关人员已经得到动员和宣传								
					52	关于即将引进新设备与装备有非常充足的信息，员工能够了解其详情细节								
					53	员工能够及时了解企业生产经营过程中遇到的问题，例如，订单下降，竞争能力减弱，停招新工等								
					54	通过正式渠道(企业内部刊物，板报，快讯，简讯等)员工只能了解到早已流传的旧闻								
					55	流言蜚语充斥在企业的角角落落								

F. 请回答有关员工权益问题

-----



特别重要 非常重要 重要 一般重要 不重要  
1 2 3 4 5



特别确定 非常确定 确定 一般确定 不确定  
1 2 3 4 5

					56	员工的权益在企业中得到优先于全面地考虑								
					57	要实现个人权益，员工必须为此努力争取								
					58	企业工会在工资待遇的问题上很难发挥作用								
					59	企业工会是员工在走投无路的情况下最后的求助对象								
					60	员工的利益经常是屈从于管理层的意志								
					61	当员工利益同企业利益发生冲突时，总是寻求双方都能满意的解决方案								
					62	企业明年不太可能有大规模的裁员行动								



## Literatur

Adler, N. J. (1997):

International Dimensions of Organizational Behavior, 3. Aufl., Kent.

Antal, A. B. (1997):

Führungskräfteentwicklung: Neue Lernformen und ihre Konsequenzen für die Lehrkräftequalifikation, Discussion Paper FS-II 97-111. Berlin : Wissenschaftszentrum, Berlin 1997.

Arlt, W. (1999):

Grußwort des Präsidenten der Technischen Fachhochschule Wildau. In: Rösch, O. Hrsg.(1999), Interkulturelle Kommunikation mit chinesischen Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft : Beitrag aus Wissenschaft und Praxis zum 3. Wildauer Workshop "Interkulturelle Kommunikation" (21. Oktober 1998 in Wildau), 1. Aufl., Berlin .

Anderson, J. K. (2001):

Kognitive Psychologie, übers. und hrsg. von Ralf Graf und Joachim Grabowski, 3. Aufl., Heidelberg, Berlin, Spektrum.

Aschenbach, G. (1999):

Forschungsmethoden. In: Asanger, R./ Wenninger, G., Hrsg. (1999), Handwörterbuch Psychologie, Weinheim.

Baecker, D.(2001):

Drei Regeln für eine wirtschaftlich effiziente Unternehmenskultur: Einfachheit, Autonomie und kulturelle Führung. In: Bertelsmann Stiftung, Hans- Böckler -Stiftung (Hrsg.) (2001), Praxis Unternehmenskultur Herausforderungen gemeinsam bewältigen, Band 1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh.

Barmeyer, C. I. (2003):

Interkulturelle Personalführung Frankreich – Deutschland. In: Personal 55. Jg., 2003, H. 6, S. 18-21.

Becker, M. (2002a):

Gestaltung der Personal- und Führungskräfteentwicklung Empirische, Erhebung, State of the art und Entwicklungstendenzen. Mering.

- Becker, M. (2002b):  
 Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart.
- Behrends, T. (2003):  
 Organisationskultur. In: Albert Martin (Hrsg.), (2003), Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart.
- Belina, B. (2003):  
 Kultur? Macht und Profit! - Zu Kultur, Ökonomie und Politik im öffentlichen Raum und in der *Radical Geogmphy*. In: Hans Gebhardt. Paul Reu her, Günter Wolkersdorfer (Hrsg.) (2000), Kulturgeographie, Aktuelle Ansätze und Entwicklungen, Heidelberg, Berlin.
- Bentner, A./Beck, C.(1997):  
 ".. gut beraten!" Objektiv-hermeneutische Interpretation einer Stellenanzeige. Ein Beitrag zur Unternehmenskulturanalyse. In: Ariane Bentner, Christian Beck (Hg.), (1997), Organisationskultur erforschen und verändern, Ein Methodenrepertoire zur qualitativen Analyse und praktischen Beratung, Frankfurt/Main.
- Berger, U. (1993):  
 Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.) (1993), Profitable Ethik - effiziente Kultur Neue Sinnstiftungen durch das Management?, München und Mering.
- Berkel, K./ Herzog, R. (1997):  
 Unternehmenskultur und Ethik : mit Tabellen, Heidelberg.
- Berry, J. W. (1990):  
 Psychology of acculturation. Understanding individuals moving between cultures. In R.W. Brislin (Ed.), Applied cross-cultural psychology (pp. 232-253). Newbury Park, Cal.: Sage.
- Berg-Schlosser, D. / Stammen, T. (2003):  
 Einführung in die Politikwissenschaft, Siebte, durchgesehene und erweiterte Auflage, München.
- Birker, K. (1997):



Führung und Entscheidungsmethoden, 1. Aufl. Berlin.

Bischoff, J. M. (2004):

„Vom nächsten Sprung ins kalte Wasser“, Sozialisations- und Strukturationsprozesse, bei der Übernahme der ersten Führungsfunktion im mittleren Management, Teil I, München, Mering.

Blaumeiser, H. (2001):

Einführung in die Qualitative Sozialforschung. In: Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? (CD-ROM 1) hrsg. von Theo Hug, Ausgabe 2001 Copyright © 2001 Schneider Verlag Hohengehren, Deutschland.

Blom, H./Meier, H.(2002):

Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement, Diversity - Ansätze im Unternehmen, Herne, Berlin.

Bögel, R. (1999):

Organisationsklima und Unternehmenskultur. In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./ Domsch, M. E. Hrsg. (1999), Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.

Bohannan, P./ Elst, D, van der(2003):

Fast nichts Menschliches ist mir fremd, Wie wir von anderen Kulturen Lernen können, 2. Aufl., Wuppertal.

Böning, U. (2000)a.:

Führung und Zusammenarbeit in interkultureller Perspektive. In: Böning, U. (hrsg.) (2000), Interkulturelle Business-Kompetenz: geheime Regeln beachten- unsichtbare Barrieren überwinden, Frankfurt am Main.

Böning, U. (2000)b.:

Einleitung. In: Böning, U. (hrsg.) (2000), Interkulturelle Business-Kompetenz: geheime Regeln beachten- unsichtbare Barrieren überwinden, Frankfurt am Main.

Borg, I. (1995):

Mitarbeiterbefragungen, Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement, Göttingen.

- Borg, I. (2000):  
 Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung; Theorien, Tools und  
 Praxiserfahrungen, 2. überarb. und erw. Aufl., Göttingen.
- Bösel, R. M. (2001):  
 Denken, Ein Lehrbuch, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.
- Bosetzky, H. (1995):  
 Mikropolitik und Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.(1995),  
 (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart.
- Bouncken, R. B. (2001):  
 Organisationale Metakompetenzen, Eine Theorie organisationaler  
 Kompetenzen, Habilitation in der Universität Lüneburg.
- Brake, J. (1997):  
 Die Auswahl der Besten: Anforderungsprofile und Managementkompetenzen  
 von Führungskräften, 3. Aufl., München.
- Brandtstädter, J. (2001):  
 Entwicklung, Intentionalität, Handeln, Stuttgart.
- Brockhaus (2002):  
 Brockhaus in Text und Bild Edition 2002, ISBN Nr.: §-411-760675-9.  
 Medium: CD < Brockhaus AG.)
- Bromann, P. (1992):  
 Gestaltung der Unternehmenskulthure Peter Bromann, Stuttgart.
- Bunkus, A. (1994):  
 Kulturspezifisches Kommunikationsverhalten von Unternehmen als  
 Ausdruck Kulturbedingter Identität. in: Theo Bungarten (Hg.), (1994),  
 Unternehmenskultur als Herausforderung Tür Gesellschaft und Unternehmen,  
 Tostedt.
- Büntig, W. (1999):  
 Körpertherapie. In: Asanger, R./ Wenninger, G. (Hrsg.) (1999)  
 Handwörterbuch Psychologie, Weinheim .
- Butler, J. / Scheelen, F. M. (2000):  
 Managementkompetenz der Weg zum erfolgreichen Unternehmer: Potenziale

nutzen, Synergien schaffen, Kernkompetenzen optimieren. Aus dem Englischen übers, von Heike Schlauerer und Karin Miedler, Landsberg/Lech.

Cassels, A. / Green, P. (1995):

Wahrnehmung. In: Gerstenmaier, J. (1995)(Hrsg.), Einführung in die Kognitionspsychologie, München/Basel.

Comelli, G. (1999):

Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining. In: Rosenstiel, L v./ Regnet, E./ Domsch, M. E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4. Aufl. (1999), Stuttgart.

Conrad, P. / Sydow, J. (1991):

Organisationskultur, Organisationsklima und Involvement. In: Dülfer, E. (Hrsg.) (1991): Organisationskultur: Phänomen- Philosophie-Technologie, 2., erw. Aufl., Stuttgart.

Conrad, P/Sydow, J. (1981):

Zur Formulierung des Organisationsklimas als hypothetisches Konstrukt. Arbeitspapier 40/81, Freie Universität Berlin.

Conrads, S. (1997):

Supervision in der Führungskräfteentwicklung: Eine qualitative Untersuchung in einer Versicherung, München und Mering.

Conraths, B./ Plompen, M. (2000):

International Management Development; Trends and Perspectives. In: Welge, M. K. / Häring, K./ Voss, A. (2000) (Hrsg.), Management Development, Praxis, Trends, Perspektiven, Stuttgart.

Davey, K. M. /Symon, G. (2001):

Recent Approaches to the Qualitative Analysis of Organisational Culture. In: Cooper G. L. / Cartwright, S. / Earley, P. C. (2001) edit. The International Handbook of Organizational Culture and Climate, Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto.

Davis, K. (1962):

Human Relations at Work, 2.Aufl. New York.

Decker, F. (1998):

Teamworking: Gruppen erfolgreich führen und moderieren; mit Übungen zur geistigen Fitness und Entspannung / Franz Decker. Zeichn. von Gerd Ullenboom. - 3., überarb. und erw. Aufl., München.

Denz, H./ Mayer, H. O. (2001):

Methoden der quantitativen Sozialforschung. In: Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? (CD-ROM 1) hrsg. von Theo Hug, Ausgabe 2001 Copyright © 2001 Schneider Verlag Hohengehren, Deutschland.

Deutschmann, C. (2002):

Postindustrielle Industriesoziologie, Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim, München.

Diekmann A(2002):

Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 9. Aufl., Reinbek bei Hamburg.

Dierkes, M./Rosenstiel, L./Steger, U.(Hg.) (1993):

Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/Main; New York.

Dill, P. / Hügler, G. (1997):

Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen- Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. In: Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis / begr. von Edmund Heinen und fortgef. von Matthias Fank, -2-, bearb. und erw. Aufl. - München ; Wien.

Donnenberg, O. (1999):

Action Learning taucht auf. In: Donnenberg, O. (hrsg.) (1999), Action Learning, Ein Handbuch, Stuttgart.

Dormayer, H. J. / Kettern, T.(1997):

Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung- Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur. In: begr. von Edmund Heinen und fortgef. von Matthias Fank, 2., bearb. und erw. Aufl. (1997), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München ; Wien.

Donnert, R. (1999):

Soziale Kompetenz: der Praxisratgeber für um kooperatives Arbeitsklima, 2., überarb. Aufl. – Würzburg.

Dörner, D. (2001):

Logik des Misslingens: Strategisches denken in komplexen Situationen, 14. Aufl., Reinbek bei Hamburg.

Dreows, S./ Brecht, K. (1982):

Psychoanalytische Ich-Psychologie: Grundlagen und Entwicklung, Frankfurt am Main.

Drepper, C. (1992):

Unternehmenskultur, Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem "Unternehmen", Frankfurt am Main ; Berlin ; Bern ; New York ; Paris ; Wien.

Drucker, P. F. (1993):

Die ideale Führungskraft, Düsseldorf/Wien/New York/Moskau.

Drumm H. J. (1991):

Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur. In: Dülfer, E. (1991) (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomen - Philosophie-Technologie, -2., erw. Aufl., Stuttgart

Dülfer, E. (1991): Organisationskultur: Phänomen- Philosophie-Technologie, Eine Einführung in die Diskussion. In: Dülfer, E. (Hrsg.) (1991): Organisationskultur: Phänomen- Philosophie-Technologie, 2., erw. Aufl., Stuttgart.

Dülfer, E. (1999):

Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen : mit Tabellen, München, Wien.

Dülmen, R. van.(2001):

Historische Anthropologie, 2. Aufl., Köln.

Ebers, M. (1985):

Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?, Wiesbaden.

Ebers, M. (1991)

Der Aufstieg des Themas » Organisationskultur « in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive. Im Eberhard Dülfer (Hrsg.) (1991),

Organisationskultur, Phänomen Philosophie Technologie 2., erweiterte Auflage, Stuttgart.

Ebers, M. (1995):

Organisationskultur und Führung. In: Kieser, A. (Hrsg.), (1995), Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl. Stuttgart.

Endreß, M. (2002):

Vertrauen, Bielefeld.

Elhardt, S. (1994):

Tiefenpsychologie: eine Einführung, 13. Aufl. mit aktualisiertem Literaturteil, Stuttgart; Berlin; Köln.

Esser, H. (2001):

Akkulturation. In, Schäfers, B.(Hrsg.)(2001) Grundbegriffe der Soziologie, unter Mitarbeit von Hermann L. Gukenbiehl, Rüdiger Peuckert und Gunter E. Zimmermann sowie weiteren Autoren,7., durchgesehene Auflage, Leske + Budrich.

Fank, M. (1997):

Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie. In: Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis / begr. von Edmund Heinen und fortgef. von Matthias Fank, -2-, bearb. und erw. Aufl. - München ; Wien.

Fankhauser, K. (1996):

Management von Organisationskulturen, Bern, Stuttgart, Wien.

Finger-Trescher, U. (2001):

Psychoanalytische Sozialarbeit. In: Hans\_uwe Otto/Hans Tiersch, 2. völlig neu und Überarb. und aktualisierte Aufl. (2001), Handbuch der Sozialarbeit/ Sozialpädagogik, Neuwied, Krieffel.

Fischer, L./Wiswede, G. (2002):

Grundlagen der Sozialpsychologie, 2., überarb. und erw. Aufl., München, Wien.

Fisseni, H. (1998):

Persönlichkeitspsychologie: Ein Theorienüberblick, Göttingen.

Flade, A. (1999):

Wahrnehmung. In: Asanger, R./ Wenninger, G. (Hrsg.), (1999),  
Handwörterbuch Psychologie, Weinheim.

Florek, T. (1986):

Das Organisationsklima als Einflussfaktor auf ausgewählte personalwirtschaftliche Aspekte, München.

Forehand, G. A. /Gilmer, B. H.(1964):

Environmental variations in studies of organizational behavior. In:  
Psychological Bulletin, 22, S. 361-382.

Freud, S. (1941):

Abriß der Psychoanalyse, Gesammelte Werke, XVII, S. 63-138. London.

Fritz, W. (2001):

Die interkulturelle Kompetenz von Managern -ein Schlüsselfaktor für den Erfolg auf Auslandsmärkten. In: Dietrich von der Oelsnitz ; Andreas Kammel (Hrsg.) (2001), Kompetenzen moderner Unternehmensführung, Joachim Hentze zum 60. Geburtstag, Bern, Stuttgart, Wien.

Fürstenberg, F. (1993):

Managementkultur. In: Ganter, H./Schienstock, G., Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie (1993),  
Wiesbaden..

Gebert, D. / Rosenstiel, L. v. (2002):

Organisationspsychologie: Person und Organisation, 5. Aufl., Stuttgart.

Gebert, D. (2002):

Führung und Innovation, Stuttgart.

Gemmecke, T. J./ Schmidt W. G. A. (1992):

Grundkurs Wirtschaftschinesisch: eine Einführung in die chinesische  
Wirtschaftsterminologie sowie in die politischen und kulturellen Grundlagen  
der Wirtschaft Chinas 1. Aufl. –Stuttgart.

Gerhard, R. (1995):

Das Gehirn und seine Wirklichkeit: kognitive Neurobiologie und ihre

- philosophischen Konsequenzen, 3., Aufl., Frankfurt am Main.
- Gerstenmaier, J. (1995):  
Einführung in die Kognitionspsychologie, München, Basel.
- Gertrud, N. (1999):  
Kompaktwissen Management: alles, was Führungskräfte wissen müssen; mit vielen Fallbeispielen und Checklisten, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wien.
- Giesler, M. (2003):  
Kreativität und organisationales Klima, Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung von Kreativitäts- und Innovationsklima in Betrieben, Münster, New York, München, Berlin.
- Gontard, M. (2002):  
Unternehmenskultur und Organisationsklima. Eine empirische Untersuchung, Mering.
- Greipel, P. (1988):  
Strategie und Kultur: Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewussten strategischen Managements, Bern/Stuttgart.
- Grof, S. / Bennett H. Z. (1997):  
Die Welt der Psyche, Die neuen Erkenntnisse der Bewusstseinsforschung, Hamburg.
- Guan, H. (2004):  
Interkulturelles Management, am Beispiel des deutsch-chinesischen Joint Ventures, Hamburg.
- Gukenbiehl, H. L. (2000):  
Soziologie als Wissenschaft. Warum Begriffe lernen? In: Korte/Schäfers (Hrsg.) Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie, 5. Aufl., Opladen.
- Günther, R. (1987):  
Politische Herrschaft und persönliche Freiheit, Frankfurt am Main.
- Guski, R. (2000):  
Wahrnehmung: eine Einführung in die Psychologie der menschlichen Informationsaufnahme, 2., überarb. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln.
- Habbel, R. W. (2001):



Faktor Menschlichkeit: Führungskultur im Zeichen der Net - Economy, Wien, Frankfurt.

Hadot, P. (1999):

Wege zur Weisheit - oder Was lehrt uns die antike Philosophie? aus dem Franz. von Heiko Pollmeier, Frankfurt am Main.

Hatch, M. J. (1993):

The Dynamics of Organisational Culture. *Academy of Management Review*. Vol 18, No. 4, S.657 -693.

Hauffe, H.(2001):

Informationswissenschaftliche Perspektiven zur Qualität von Wissensbeständen, Informationen und Quellen. In: *Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? (CD-ROM 1)* hrsg. von Theo Hug, Ausgabe 2001 Copyright © 2001 Schneider Verlag Hohengehren, Deutschland.

Hayes, N. (1995):

Kognitive Prozesse- eine Einführung. In: Gerstenmaier, J. (1995)(Hrsg.), *Einführung in die Kognitionspsychologie*, München/Basel.

Heinen, E./Dill, P. (1990):

Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Simon, H. (1990), Hrsg., *Herausforderung Unternehmenskultur*, Schrift für Führungskräfte, Stuttgart.

Heinze, R. (2004):

Keine Angst vor Veränderungen! Change-Prozesse erfolgreich bewältigen, Heidelberg.

Heinze, T. (1995):

*Qualitative Sozialforschung, Erfahrungen, Probleme und Perspektiven*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Opladen.

Hejl, P. M. (2001):

Kultur. In: Nünning, A. (hrsg.) (2001): *Metzler-Lexikon Literatur- und Kulturtheorie: Ansätze – Personen – Grundbegriffe*, 2., überarb. Und erw. Aufl. , Stuttgart, Weimar, Metzler.

Helmers, S. (1993):

- Beiträge der Ethologie zur Unternehmenskulturforschung. In: Dierkes, M./ Rosenstiel, L. von/Steger, U. (Hg.)(1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis, Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main, New York.
- Hellpach, W. (1965):  
GEO-PSYCHE; Menschenseele unter Einflüsse von Klima, Wetter, Boden, Landschaft, Siebente unveränderte Auflage, mit 13 Abbildungen, Stuttgart.
- Hilb, M. (2000):  
Transnationales Management der Human-Ressourcen ; das 4P-Modell des Glocalpreneuring, Neuwied, Kriftel.
- Hill, S. E. K. (2004):  
Team Leadership. In: Northouse, P. G. (2004): Leadership: Theory and practice, 3rd ed., Thousand Oaks/London/New Delhi.
- Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (1999):  
Leadership - mehr als Management: was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hinterhuber, H. H. (2004 a.):  
Strategische Unternehmensführung -I Strategisches Denken, Vision • Unternehmenspolitik • Strategie, 7., grundlegend neu bearbeitete Auflage, Berlin.
- Hinterhuber, H. H. (2004 b.):  
Strategische Unternehmensführung, II Strategisches Handeln, Ziele und Rahmenbedingungen für die Funktionsbereiche • Organisation • Umsetzung • Unternehmenskultur • Strategisches Controlling • Leadership, 7., grundlegend neu bearbeitete Auflage, Berlin.
- Hofbauer, W. (1991):  
Organisationskultur und Unternehmensstrategie: eine systemtheoretisch-kybernetische Analyse, München, Mering,Hampp.
- Hoffmann, F. (1990):  
Unternehmenskultur in Amerika und Deutschland. In: Simon, H. (1990), Hrsg., Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart.

- Hoffmann, J. (1999):  
 Kognitive Psychologie. In: Asanger, R./ Wenninger, G. (Hrsg.), (1999),  
 Handwörterbuch Psychologie, Weinheim.
- Hofstede, G. (1993):  
 Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen –Organisationen –Management,  
 Wiesbaden.
- Hofstede, G. (1997):  
 Lokales Denken, globales Handeln, Kulturen, Zusammenarbeit und  
 Management, München.
- Hofstede, G. (2001):  
 Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und  
 globales Management, 2. durchgesehene Auflage, München.
- Holleis, W. (1987):  
 Unternehmenskultur und moderne Psyche, Frankfurt(Main), New York.
- Hug, B. /Spisak, M. (2003):  
 Psychologische Grundlagen für Führungskräfte. In: Steiger, Th. /Lippmann,  
 E. (Hrsg.), (2003), Handbuch: angewandte Psychologie für Führungskräfte,  
 Führungskompetenz und Führungswissen, Berlin, Heidelberg, New York.
- Hug, T. (2001):  
 Erhebung und Auswertung empirischer Daten, Eine Skizze für  
 AnfängerInnen und leicht Fortgeschrittene. In: Wie kommt Wissenschaft zu  
 Wissen? (CD-ROM 1) hrsg. von Theo Hug, Ausgabe 2001 Copyright © 2001  
 Schneider Verlag Hohengehren, Deutschland.
- Hussy, W. (1993):  
 Denken und Problemlösen, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Hungenberg, H. (1990):  
 Planung eines Führungskräfteentwicklungssystems: Eine konzeptionelle  
 Untersuchung der Gestaltung des Führungskräfteentwicklungssystems einer  
 Unternehmung auf System- und entscheidungsorientierter Grundlage,  
 Gießen.
- Institut für Sozialforschung (1955):

- Betriebsklima, Eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet, Frankfurt am Main.
- Institut für Sozialforschung (1954):  
 Betriebsklima, Eine industriesoziologische Untersuchung im Mannesmann-Bereich, Frankfurt am Main.
- Jacobsen, N. (1996):  
 Unternehmenskultur, Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien.
- Jaques, E. (1951):  
 The changing culture of a factory, London.
- Jentjens, S.(1997):  
 Führungskräfteentwicklung in Großbanken: ein Deutsch – Französischer Vergleich, München und Mering.
- Jetter, F. / Skrotzki R. (2001):  
 Management-Wissen, Sozialkompetenz, Lernimpulse für Führungskräfte, Düsseldorf, Berlin, Metropolitan.
- Jung, R. H./Klein, M. (1993):  
 Management: Personen—Strukturen—Funktionen—Instrumente, München/Wien.
- Junkes, J. (2002):  
 Mitarbeiterbeteiligung, Finanzierungspolitik und Unternehmenskultur, Hampp.
- Kahle, E. ( 1988):  
 Zur Bedeutung der Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 11/1988.
- Kahle, E. ( 1991):  
 Unternehmenskultur und ihre Beutung für die Unternehmensführung. In: Zeitschrift für Planung 1991, Heft 2. S. 17-34.
- Kahle, E. (1995):  
 Kognitionswissenschaftliche Grundlagen von Selbstorganisation, Arbeitsbericht Nr. 01/95, Lüneburg.
- Kahle, E. (1995):

Remarks on the cognitional basis of understanding, self-understanding and self-organisation, Arbeitsbericht Nr. 03/95, Lüneburg.

Kahle, E. (2000):

Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels. In: Brauchlin, E/ Pichler, J. H. (2000), Hrsg., Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein und Mittelunternehmen, Berlin, St. Gallen.

Kahle, E. (1999 a):

Konkurrenz oder Kooperation. In: Fritzsche, A. /Kwiran, M. (Hrsg.), (1999), Wirtschaft und Sozialpolitik, München.

Kahle, E. (1999 b):

Kooperation und Vertrauen in Organisationen. In: Fischer, A. (Hrsg.), (1999), Arbeit und Bildung im wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Lüneburg.

Kahle, E. (2004):

Einige Aspekte des Führungsverhaltens im internationalen Vergleich unter besonderer Berücksichtigung der Eliebildung. In: Joseph Juit (2004), Hrsg. Intellektuelle Elite Führungskräfte und Bildungswesen in Frankreich und Deutschland, Inllectuels - elite - cadres et Systeme de formal i on en France et en Allemtisine, Kolloquium des Frankreich-Zentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br.. 7./8. Juni 1996.

Kammel, A. (2000):

Strategischer Wandel und Management Development: Integriertes Konzept, theoretische Grundlagen und praktische Lösungsansätze, Frankfurt am Main.

Kanning, U. P. (2003):

Diagnostik sozialer Kompetenzen, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.

Karg, P. W. / [Lurse](#), K./ Meister, H. (2001):

Unternehmenskultur gestalten - die zentrale Führungsaufgabe. In: Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler- Stiftung (Hrsg.) (2001): Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen, Gütersloh.

Kaschube, J. (1993):

Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht. In: Dierkes, M./Rosenstiel,

- L./Steger, U.(Hg.) (1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/Main; New York.
- Kasper, H. (1987):  
Organisationskultur, Über den Stand der Forschung, Wien.
- Kast, V. (1999):  
Analytische Psychologie. In: Asanger, R./ Wenninger, G. (Hrsg.), (1999), Handwörterbuch Psychologie, Weinheim.
- Keller, M. (1982):  
Management in fremden Kulturen - Ziele Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bern.
- Kiel, E. (2001) :  
Grundstrukturen wissenschaftlicher Diskurstätigkeit: Beschreiben, Interpretieren, Bewerten, Erklären, Begründen, Beweisen, Rechtfertigen, Bestreiten. In: Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? (CD-ROM 1) hrsg. von Theo Hug, Ausgabe 2001 Copyright © 2001 Schneider Verlag Hohengehren, Deutschland.
- Kihlstrom, J. F. /Klein, S. B. (1994):  
The self as a knowledge structure. In R. S. Wyer, Jr. & T. K. Srull (Eds.). Handbook of social cognition (2nd ed.. pp. 153-208). Hillsdale. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Klix, F. (1999):  
Gedächtnis. . In: Asanger, R./ Wenninger, G. (Hrsg.), (1999), Handwörterbuch Psychologie, Weinheim.
- Klein, G. (2000):  
Kultur. In: Korte, H./ Schäfers, B.(Hrsg.)(2000) Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie 5., erweiterte und aktualisierte Auflage, Leske + Budrich.
- Klein, H. J. (2001):  
Kultur. In, Schäfers, B.(Hrsg.)(2001) Grundbegriffe der Soziologie, unter Mitarbeit von Hermann L. Gukenbiehl, Rüdiger Peuckert und Gunter E. Zimmermann sowie weiteren Autoren,7., durchgesehene Auflage, Leske +

Budrich.

Kluckhohn, F. R., / Strodtbeck, F. L. (1961):

Variations in Value Orientations, New York .

Kiessling, W. F./ Spannagl, P. (1996):

Corporate Identity : Unternehmensleitbild - Organisationskultur ,1. Aufl.,  
Alling.

Kluckhohn, D./Kelly. W. (1972):

Das Konzept der Kultur. In: König, R./Schmalfuss, A. (Hrsg.), (1972)  
Kulturanthropologie, Düsseldorf .

Kobi, J. M. / Wüthrich, H. A. (1986):

Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Landsberg/Lech.

Kolb, D. (1984):

Experiential Learning. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

Kolmerer, H. (2001):

Führungskräfteentwicklung und Action Learning. In: Jetter, F. / Skrotzki R.  
(Hrsg.) (2001), Management-Wissen, Sozialkompetenz, Lernimpulse für  
Führungskräfte, Düsseldorf, Berlin, Metropolitan.

Konfuzius (1988):

Gespräche (Lun-Yu), Leipzig.

Kowalczyk, S. (1998):

Philosophie der Kultur, Versuch eines personalistischen Ansatzes, Frankfurt  
am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien.

Kromrey, H.(2001):

Empirische Sozialforschung, 9. Auflage, Opladen.

Kropp, W. (2001):

Systemische Personalwirtschaft : Wege zu vernetz-kooperativen  
Problemlösungen, 2. Aufl., München, Wien.

Krulis-Randa, J. S. (1990):

EINFUHRUNG IN DIE UNTERNEHMUNGSKULTUR. In: Charles  
Lattmann (Hrsg.), Die Unternehmenskultur, Ihre Grundlagen und ihre  
Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg.

Krystek, U./ Zur, E.(2002):

Unternehmenskultur, Strategie und Akquisition. In: Krystek, U./ Zur, E. (Hrsg.) (2002): Handbuch Internationalisierung Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Zweite, völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Mit 196 Abbildungen und 7 Tabellen, Berlin, Heidelberg, New York.

Kühlmann, T. M./ Stahl, G. K.(1998):

Diagnose interkultureller Kompetenz und Examinierung eines Assessment Centers. In: Barmeyer/Bolten (1998), (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation, Berlin.

Kupsch, P. U./ Marr, R. (1991):

Personalwirtschaft. In: Heinen, E. (Hrsg.) (1991) Industriebetriebslehre : Entscheidungen in Industriebetrieb, 9. Aufl., Wiesbaden.

Küsters, E. A. (1998):

Episoden des interkulturellen Managements, Grundlagen der Selbst- und Fremdorganisation, Wiesbaden.

Kutschker, M./ Schmid, S. (2004):

Internationales Management, mit mehr als 250 Abbildungen und 100 Textboxen, München.

Lamnek, S. (2001):

Beobachtung. In: Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? (CD-ROM 1) hrsg. von Theo Hug, Ausgabe 2001 Copyright © 2001 Schneider Verlag Hohengehren, Deutschland.

Larson, C. F./ LaFasto, F. M. J. (1989):

Teamwork: What must go right/what can go wrong. Newbury Park. CA: Sage.

Laudse (1978):

Daudedsching, Leipzig.

Lay, R. (1998):

Weisheit für Unweise, Düsseldorf, München, Econ.

Lazeron, N. / Donnenberg, O. (1999):



- Wie organisiere und gestalte ich ein Action-Learning-Programm?. In:  
Donnenberg, O. (hrsg.) (1999), Action Learning, Ein Handbuch, Stuttgart.
- Lerner, S. (1991):  
Entdeckungsreise ins Innere der Seele: Erkenntnisse der Tiefen-,  
Wahrnehmungs- und Sozialpsychologie, Düsseldorf.
- Lin-Huber, M. A.(1998):  
Kulturspezifischer Spracherwerb : sprachliche Sozialisation und  
Kommunikation & Verhalten im Kulturvergleich, 1. Aufl. Bern, Göttingen,  
Toronto, Seattle.
- Lin-Huber, M. A. (2001):  
Chinesen verstehen lernen: wir - die Ändern: erfolgreich kommunizieren, 1.  
Aufl., Bern, Göttingen, Toronto, Seattle.
- Lord, R. G./ Brown, D. J. (2004):  
Leadership Processes and Follower Self-Identity, New York.
- Machiavelli, N. (1962):  
Der Fürst. In: Bergs traesser, A. & Oberndürfer, D. Hrsg. Klassiker der  
Staatsphilosophie (S. 106 - 123). Stuttgart.
- Margerison, C. (1992) :  
Management Development, Führungskräfte fördern und entwickeln,  
Geleitwort von Rolf Th. Stiefel Aus dem Englischen von Maria Beck,  
Frankfurt am Main, New York.
- Marré, R. (1997):  
Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung,  
Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien.
- Malik, F. (2002):  
Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart,  
München.
- Marre, R. (1997):  
Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung,  
Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien .
- Marx, K. (1960):

Der 18te Brümair des Louis Napoleon. In: K. Marx –M. Engels Werke Bd. 8., Berlin.

Merkens, H. (1988):

Enkulturation der Unternehmenskultur, München.

Müller-Merbach, H. (2002):

Ökonomische Globalisierung, Weltethos und Menschheitsmoral. In: Krystek, U. / Zur, E. hers. (2002), Handbuch Internationalisierung, Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Zweite, völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Mit 196 Abbildungen und 7 Tabellen, Berlin, Heidelberg.

Mutafoff, A. / Riekehof, R (1999):

Die sieben Seiten des perfekten Managers: mit Kernkompetenzen richtig führen, Landsberg/Lech.

Nagel, G. (1991):

Durch Firmenkultur zur Firmenspersönlichkeit, Manager entdecken ein neues Erfolgspotential, Landsberg/Lech.

Nagiah, A. (1999):

Globalisierung und Kompetenzentwicklung, Entwicklungskonzeption für Führungskräfte der Transnationalen Konzerne und Internationalen Organisationen, Dissertation in Universität Kassel.

Neuberger, O. (1995):

Moden und Mythen der Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (1995),(Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, S. 1578-1590.

Neuberger, O. (1999):

Mikropolitik. In: Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Rosenstiel, L. von/ Regnet E. / Domsch, M. E. (1999), Hrsg. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.

Neuberger, O. (2002):

Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Aufl. Stuttgart.

Neuberger, O./Kompa, A.(1987):

WIR, DIE FIRMA, Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim, Basel,  
Beltz.

Neubauer, W. (2003),

Organisationskultur. Stuttgart.

[News.xinhuanet.com/ziliao/2003-01/18/content\\_695291.htm](http://News.xinhuanet.com/ziliao/2003-01/18/content_695291.htm)

Nieder, P. (1997):

Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Misstrauens.  
Wiesbaden.

Nisbett, R. E. (2003):

The Geography of Thought, How Asians and Westerners Think  
Differently ...und Why, New York.

Nord-Rüdiger, D. (1996):

Selbstvertrauen, Eine empirische Erhebung zu Geschlecht, Beruf und  
Handlung, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Hogrefe.

Northous, P. G. (1997):

Leadership: Theory and practice, Thousand Oaks/London/New Delhi.

Northouse, P. G. (2004):

Leadership: Theory and practice, 3rd ed., Thousand Oaks/London/New Delhi.

Ochsenbauer, C./ Klofat, B. (1997):

Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der Unternehmenskultur-  
diskussion in der Betriebswirtschaftslehre. In: Unternehmenskultur:  
Perspektiven für Wissenschaft und Praxis / begr. von Edmund Heinen und  
fortgef. von Matthias Fank, -2-, bearb. und erw. Aufl. - München ; Wien.

Olfert, K./Pischulti, H. (2002):

Unternehmensführung: Kompakt-Training, 2. Aufl., Ludwigshafen (Rhein).

Osterloh, M. (1991):

Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisations-  
kulturen In: Dülfer, E. (Hrsg.), (1991), Organisationskultur, Phänomen  
Philosophie Technologie 2., erweiterte Auflage, Stuttgart.

Peill-Schoeller, P.(1994):

Interkulturelles Management, Synergien in Joint Ventures zwischen China

und deutschsprachigen Ländern, Mil 37 Abbildungen, Berlin, Heidelberg.

Peters, T.J./Waterman, R.H. (1982):

In Search of Excellence-Lessons from America's Best-Run Companies, New York.

Petzold, H. G. (2001):

Einleitung. In: Petzold, H. G. (Hrsg.), (2001), Wille und Wollen: psychologische Modelle und Konzepte, Göttingen.

Peuckert, R. (2001):

Normen. In, Schäfers, B.(Hrsg.)(2001) Grundbegriffe der Soziologie, unter Mitarbeit von Hermann L. Gukenbiehl, Rüdiger Peuckert und Gunter E. Zimmermann sowie weiteren Autoren,7., durchgesehene Auflage, Leske + Budrich, Opladen.

Peuckert, R. (2001):

Soziale Rolle. In, Schäfers, B.(Hrsg.)(2001) Grundbegriffe der Soziologie, unter Mitarbeit von Hermann L. Gukenbiehl, Rüdiger Peuckert und Gunter E. Zimmermann sowie weiteren Autoren,7., durchgesehene Auflage, Leske + Budrich, Opladen.

Peuckert, R. (2001a.):

Sozialisation. In, Schäfers, B.(Hrsg.)(2001) Grundbegriffe der Soziologie, unter Mitarbeit von Hermann L. Gukenbiehl, Rüdiger Peuckert und Gunter E. Zimmermann sowie weiteren Autoren,7., durchgesehene Auflage, Leske + Budrich.

Peuckert, R. (2001):

Wert. In, Schäfers, B.(Hrsg.)(2001) Grundbegriffe der Soziologie, unter Mitarbeit von Hermann L. Gukenbiehl, Rüdiger Peuckert und Gunter E. Zimmermann sowie weiteren Autoren,7., durchgesehene Auflage, Leske + Budrich, Opladen.

Pfiffner, M. (2003):

Komplexität nicht vernichten! In: Wirtschaftspsychologie Aktuell, 10 Jg. (2003), H. 1. S. 45-51.

Pindl, T. (1998):

Bilder wie Blicke, Bausteine postmoderner Unternehmenskultur, Wien.

Popp R. (2001):

Methodik der Handlungsforschung. In: Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? (CD-ROM 1) hrsg. von Theo Hug, Ausgabe 2001 Copyright © 2001 Schneider Verlag Hohengehren, Deutschland.

Prätorius, G./Tiebler, P.(1993):

Ökonomische Literatur zum Thema »Unternehmenskultur«- Ein Forschungsüberblick -. Im: Dierkes, M./Rosenstiel, L./Steger, U.(Hg.) (1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt/Main; New York.

Pümpin, C./ Koller, H. (1990):

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmensstrategie. In: Lattmann, C. (Hrsg.) (1990), Die Unternehmenskultur, Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heiderberg.

Rahn, H. (2002):

Unternehmensführung, 5., überarbeitete Auflage, Ludwighafen (Rhein)

Rathje, S. (2004):

Unternehmenskultur als Interkultur, Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand, sternenfels.

Reddy, P. (1995):

Aufmerksamkeit und das Lernen von Fertigkeiten. In: Gerstenmaier, J. (1995)(Hrsg.), Einführung in die Kognitionspsychologie, München/Basel.

Reineke, R. D. (1989):

Akkulturation von Auslandsakquisitionen, Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung, Wiesbaden.

Revans, R. (1999):

Action Learning: Wesen und Voraussetzungen. In: Donnerberg, O. (hrsg.) (1999), Action Learning, Ein Handbuch, Stuttgart.

Rieckmann, H. (2000):

Führungs-Kraft und Management Development, München.

Riekehof, R. (1999):

Teams entwickeln. In: Mutafoff, A. / Riekehof, R. (Hrsg.), (1999): Die sieben Seiten des perfekten Managers: mit Kernkompetenzen richtig führen, Landsberg/Lech.

Ripperger, T. (1998):

Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen.

Rolle, V. (1999):

Reflexionen aus der Praxis interkultureller Trainings. In: Rösch, O. Hrsg.(1999), Interkulturelle Kommunikation mit chinesischen Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft : Beitrag aus Wissenschaft und Praxis zum 3 Wildauer Workshop "Interkulturelle Kommunikation" (21. Oktober 1998 in Wildau), 1. Auf., Berlin .

Rosenstiel, L. von/ Falkenberg, T./ Kenn, W./ Henschel, E./ Warns, I. (1983):

Betriebsklima heute, 2., unveränderte Auflage, Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Ludwigshafen (Rhein).

Rosenstiel, L. von (1990):

Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur. In, Lattmann, C. (Hrsg.) (1990), die Unternehmenskultur, Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Mit Beiträgen von P. Greipel..., Heidelberg.

Rosenstiel, L. von, (1992):

Betriebsklima geht jeden an!, unter Mitarbeit von Dipl.-Soz. Rudolf Bögel, mit Illustrationen von Wolfgang Dötz, 4. verbesserte Auflage, München.

Rosenstiel, L. von (1993):

Unternehmenskultur - einige einführende Anmerkungen. Im: Dierkes, M./Rosenstiel, L. von/Steger, U.(Hg.) (1993) Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie Frankfurt/Main; New York.

Rosenstiel, L. von (1999),

Tiefenpsychologische Grundlagen der Führung. In, Rosenstiel, L. von/  
Regnet, E./ Domsch, M. E. Hrsg. (1999), Führung von Mitarbeitern:  
Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement 4. überarbeitete und  
erweiterte Auflage, Stuttgart.

Rosenstiel, L. von (2002),

Führung in Organisation. In: Allmendinger, J./Hinz, T.(Hrsg.),  
Organisationssoziologie, Wiesbaden.

Rosenstiel, L. von/ Comelli, G. (2003):

Führung zwischen Stabilität und Wandel, München.

Rosenstiel, L. von (2003):

Betriebsklima und Leistung -eine wissenschaftliche Standortbestimmung. In:  
Uta-Maria Hangebrauck Klaus Kock Rdelgard Kutzner Gabriele Muesmann  
(Hg).(2003), Handbuch Betriebsklima, München, Mering.

Roth, G. (1995):

Das Gehirn und seine Wirklichkeit: Kognitive Neurobiologie und ihre  
philosophischen Konsequenzen, 3. Aufl., Frankfurt am Main.

Rother, G. (1995):

Personalentwicklung und Strategisches Management, eine systemtheoretische  
Analyse zur Anschlussfähigkeit der Personalentwicklung an ein integratives  
Strategisches Management, Dissertation an der Universität  
Gesamthochschule Duisburg.

Rothlauf, J. (1999):

Interkulturelles Management mit Beispielen aus Vietnam. China.  
Japan. Rußland und Saudi-Arabien , München, Wien, Oldenbourg.

Rühli, E. (1990):

Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von  
Unternehmungskulturen. In: Lattmann, C. (Hrsg.) (1990), Die  
Unternehmenskultur, Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung  
der Unternehmung, Heiderberg.

Rühli, E.(1992):

Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmungsführung : Führungsstil,

Führungsmodelle, Führungsrichtlinien, Mitwirkung und Mitbestimmung,  
Bern ; Stuttgart; Wien.

Sackmann, S. A. (1990):

Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Lattmann, C.  
(Hrsg.) (1990), Die Unternehmenskultur, Ihre Grundlagen und ihre  
Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heiderberg.

Sackmann, S. A. (2001):

Cultural Complexity in Organizations: the Value and Limitations of  
Qualitative Methodology and Approaches. In: Cooper G. L. / Cartwright, S. /  
Earley, P. C. (2001) edit. The International Handbook of Organizational  
Culture and Climate, Chichester, New York, Weinheim, Brisbane,  
Singapore, Toronto.

Sackmann, S. A. (2002):

Unternehmenskultur, Erkennen - Entwickeln – Verändern, Neuwied, Krieffel.

Schäfers, B. (2000):

Soziales Handeln und seine Grundlagen, Normen, Werte, Sinn. In: Hermann  
Körte Bernhard Schäfers (Hrsg.) (2000), Einführung in Hauptbegriffe der  
Soziologie; 5., erweiterte und aktualisierte Auflage, Olpaden.

Schein, E.H. (1984a):

Comraing to a New Awareness of Organizational Culture, in: SMR vol. 25.

Schein, E.H. (1984b):

Soll und kann man eine Organisations-Kultur verändern, in: gdi-impuls 2. Jg.,  
Nr. 2/ 1984.

Schein, E. H. (1985):

Organizational Culture and Leader-ship, San Francisco/Washington/London.

Schein, E. H. (1991)

Organisationskultur-ein neues unternehmenstheoretisches Konzept. In:  
Dülfer, E. (Hrsg.), (1991), Organisationskultur, Phänomen Philosophie  
Technologie 2., erweiterte Auflage, Stuttgart.

Schein, E. H. (1995):

Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, aus dem Eng.



Friedrich Mader, Frankfurt am Main, New York.

Schein, E. H. (2003):

ORGANISATIONSKULTUR, The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, Aus dem Amerikanischen von Irmgard Hölscher, Bergisch Gladbach.

Scheitler, C. (2001):

Ein strategischer Erfolgsfaktor: Schlüsselqualifikation soziale Kompetenz. In: Jetter, F. /Skrotzki R. (Hrsg.) (2001), Management-Wissen, Sozialkompetenz, Lernimpulse für Führungskräfte, Düsseldorf, Berlin, Metropolitan

Scherm, M. / Sarges, W. (2002):

360°-Feedback, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.

Scheunpflug, A. / Treml A. K.(2001):

Systemtheoretische Ansätze in Sozial- und Kulturwissenschaften. In: Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? (CD-ROM 1) hrsg. von Theo Hug, Ausgabe 2001 Copyright © 2001 Schneider Verlag Hohengehren, Deutschland.

Schircks, A. D. (1994):

Management Development und Führung; Konzepte, Instrumente und Praxis des strategischen und operativen Management Development, Göttingen.

Schlamelcher, U. (2003):

Kultur und Management, Theorie und Praxis der Interkulturellen Managementforschung, Mering.

Schleichert, H. (1990):

Klassische chinesische Philosophie: eine Einführung, 2. voll. neu bearb., Frankfurt am Main.

Scholl, A. (2001):

Methoden der Kommunikationswissenschaft. In: Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? (CD-ROM 1) hrsg. von Theo Hug, Ausgabe 2001 Copyright © 2001 Schneider Verlag Hohengehren, Deutschland

Scholz, C. (2000):

Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. neubearb. Und erw. Aufl. München.

Schöning, H. (2001):

Sich stärken für die Reise in unbekannte Gefilde, Management Development als Selbstdevelopment. In: Runge, T. E./Weibel, F./Ruegg, W.T. u. a.(Hrsg.) (2001), ODYSSEUS IM KONZERN, Internationales Management Development als strategische Führungsaufgabe, 1 Aufl., Hamburg.

Schönpflug, U. (2003):

Migration aus kulturvergleichender psychologischer Perspektive. In: Kulturvergleichende Psychologie, herausgegeben von Alexander Thomas, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.

Schönpflug, W. (1999):

Allgemeine Psychologie. In: Asanger, R./ Wenninger, G. (Hrsg.), (1999), Handwörterbuch Psychologie, Weinheim.

Schramm, F. (2003):

Betriebsklima. In: Albert Martin (Hrsg.), (2003), Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart.

Schuh, S. (1989):

Organisationskultur, Integration eines Konzepts in die empirische Forschung, Wiesbaden.

Schwarz, G. (1989):

Unternehmenskultur als Element des strategischen Managements, Berlin.

Simers, S. H. A. (2000):

Einsatz von Multimedia / Neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bei Mitarbeiterbefragungen. In: Domsch, M. E. / Ladwig, D. H. Hrsg. (2000), Handbuch Mitarbeiterbefragung, Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Hong Kong; London; Mailand; Paris; Singapur; Tokio.

Simon, H.(1990):

Unternehmenskultur – Modeerscheinung oder mehr?. In: Simon, H. (1990), Hrsg., Herausforderung Unternehmenskultur, Schrift für Führungskräfte, Stuttgart.

Spreitzer, G. M. / McCall, M. W. /Mahoney, J. D. (1997):

Early identification of international executive potential. Journal of Applied

Psychology, 82.

Staehle, W. H. /Conrad, P. (1987):

Organisationsklima und Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunder, R. Hrsg. (1987), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart.

Staehle, W. H. (1999):

Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., überarb. von Peter Conrad; Jörg Sydow, München.

Staudinger, U. M./ Baltes, P. B. (1996):

Weisheit als Gegenstand psychologischer Forschung. In: Psychologische Rundschau (April. 1996). Hogrefe, Verlag für Psychologie (S. 57-77).

Steger, U. (1993):

Unternehmenskultur aus forschungstheoretischer und praktischer Sicht – Ergebnisse eines Delphi-Prozesses. In: In: Dierkes, M./Rosenstiel, L. von/ Steger, U. (Hg.)(1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis, Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/Main, New York.

Steigerwald, J.(2001):

Kulturtheorie. In, Nüning, A. (hrsg.) (2001), Metzler-Lexikon Literatur- und Kulturtheorie: Ansätze – Personen – Grundbegriffe, 2., überarb. Und erw. Aufl. , Stuttgart, Weimar, Metzler.

Steimann, H./ Schreyögg, G. (2000):

Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte- Funktionen- Fallstudien, 5. Aufl. 2002 Nachdruck, Wiesbaden.

Straub, J. / Thomas, A. (2003):

Positionen, Ziele und Entwicklungslinien der kulturvergleichenden Psychologie. In: Thomas, A. (2003) (Hrsg.), Kulturvergleichenden Psychologie, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.

Sztompka, P. (1995):

Vertrauen: Die fehlende Ressource in der postkommunistischen Gesellschaft. In: Kölner Zeit-schrißbir Soziologie und Sozialpsychologie - Sonderheft 35., S. 254-276.

Tiebler, P./Prätorius, G. (1993):

Ökonomische Literatur zum Thema »Unternehmenskultur«- Ein Forschungsüberblick -. Im: Dierkes, M./Rosenstiel, L./Steger, U.(Hg.) (1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/Main; New York.

Tagiuri, R. / Litwin, H, (1968):

Organizational Climate. Explorations of a Concept. Boston.

Taube, M. (2003):

Chinas Rückkehr in die Weltgemeinschaft Triebkräfte und Widerstände auf dem Weg zu einem „Global Player“, Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, Nr. 51.

Tetsuro, W. (1992):

Fudo-Wind und Erde: der Zusammenhang zwischen Klima und Kultur, Übers. und eingeleitet von Dora Fischer-Barnicol und Okochi, Ryogi, Darmstadt.

Thomas, A. / Kinast, E. U. / Schroll-Machl, S. (2000):

Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings. In: Götz, K. (2000), (Hg.), Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training, 2., verb. Aufl., (Managementkonzepte; Bd. 8), München, Mering.

Thomas, A. und Stumpf, S. (2003):

Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In: Bergemann, N./ Sourisseaux, A. L. J. (2003) Herg. Interkulturelles Management, Dritte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg.

Thomas, A./ Hagemann, K./ Stumpf, S.(2003)b.:

Training interkultureller Kompetenz. In: Bergemann, N./ Sourisseaux, A. L. J. (2003) Herg. Interkulturelles Management, Dritte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg.

Thomas, A. (2003)c.:

Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: Alexander Thomas (2003), (Hrsg.) Kulturvergleichende Psychologie, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.

Tjitra, H. (2001):

Interkulturelle Synergie -Eine asiatische Perspektive. In: Rolf-Dieter Reineke/ Christine Fussinger (2001) (Hrsg.), Interkulturelles Management, Konzeption - Beratung – Training, Wiesbaden.

Tomasello, M. (2002):

Die kulturelle Entwicklung des menschlichen Denkens, Zur Evolution der Kognition, Aus dem Englischen von Jürgen Schröder, Frankfurt am Main.

Trimpop, R. / Meynhardt, T. (2000):

Interkulturelle Trainings und Einsätze: Psychische Kompetenzen und Wirkungsmessungen. In: Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training/ Götz, K. (Hrsg.)(2000), 2., verb. Aufl., München, Mering.

Trommsdorff, V./ Wilpert, B. (1994):

Deutsch-chinesische Joint Ventures, Wirtschaft - Recht – Kultur, unter Mitarbeit von Klaus Jakobowski, Sophia Scharpf und Christian Sehuchardt, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Tschöcke, K. (1999):

Besonderheiten der chinesischen Wirtschaftskultur und ihr Einfluss auf die interkulturelle Kommunikation mit ausländischen Geschäftspartnern. In: Rösch, O. Hrsg.(1999), Interkulturelle Kommunikation mit chinesischen Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft : Beitrag aus Wissenschaft und Praxis zum 3. Wildauer Workshop "Interkulturelle Kommunikation" (21. Oktober 1998 in Wildau), 1. Aufl., Berlin .

Tulving, E. (1972):

Episodic and semantic memory. In:Tulving, E. & Donaldson, W. (Hrsg.), Organisation of memory, New York.

Ulrich, H. (1984): Management, Bern.

Ulrich, P./ Fluri, E. (1992):

Management: Eine konzentrierte Einführung, 6. Aufl. Bern/Stuttgart/Haupt

Ulrich, H./ Probst, G. J. B. (1995):

Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Ein Brevier für Führungskräfte, 4., Aufl., Bern, Stuttgart, Wein, Haupt.

- Vester, F. (1980):  
Neuland des Denkens. Stuttgart.
- Vivelo, F. R. (1995):  
Handbuch der Kulturanthropologie: Eine grundlegende Einleitung, 2. Auf.,  
Stuttgart.
- Voigt, K. (1996):  
Unternehmenskultur und Strategie, Grundlagen des Kulturbewussten  
Managements, Wiesbaden.
- Waldmann W. H. (2003):  
360°-Beurteilung als Führungsaudit, Eine Überprüfung der Konstruktvalidität  
mit der Generalisierbarkeitstheorie, München, Mering.
- Ward, C. (1996):  
Acculturation, In D. Landis & R. S. Bhagat (Eds.), Handbook of intercultural  
training (2nd ed., pp. 124-147). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weber, M. (1980):  
Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie,  
Tübingen
- Weber, W./ Festing, M./ Dowling, P. J./Schuler, R. S.(1998):  
Internationales Personalmanagement, Wiesbaden.
- Weggel, O. (2002):  
China, 5., völlig neubearbeitete Auflag, München.
- Weibler, J. (2001):  
Personalführung, München.
- Weidmann, W. F.,(1995):  
Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der  
Managementpraxis, in: Schulz., J. M. (Hrsg.): Internationales Change  
Management Stuttgart.
- Weinert, A. B. (1998):  
Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch, 4., vollständig überarbeitete und  
erweiterte Aufl., Weinheim.
- Welge, M. K./Holtbrugge, D.(2001):

Internationales Management, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage,  
Landsberg/Lech.

Welge, M. K. / Holtbrügge, D. (2003):

Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements. In:  
Bergemann, N./ Sourisseaux, A. L. J.(2003), Herg. Interkulturelles  
Management Dritte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin,  
Heidelberg.

Weßling, M. (1992):

Unternehmensethik und Unternehmenskultur : kritische Analyse  
ausgewählter unternehmensethischer Modelle und unternehmenskultureller  
Ansätze sowie Diskussion exemplarischer Probleme und  
Lösungsmöglichkeiten einer ethisch-kulturellen Integration, Münster, New  
York, Waxmann.

Werner, C. (1988):

Unternehmenskultur und betriebliche Strukturen, Darstellung der  
Gestaltungsmöglichkeiten und Anwendung der Analyse auf die Lean  
Production, Lohmar, Köln.

Werner, L. (1999):

Aktuelle Entwicklungen der deutschchinesischen Wirtschaftsbeziehungen. In:  
Rösch, O. Hrsg.(1999), Interkulturelle Kommunikation mit chinesischen  
Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft : Beitrag aus Wissenschaft und  
Praxis zum 3. Wildauer Workshop "Interkulturelle Kommunikation" (21.  
Oktober 1998 in Wildau), 1. Auf., Berlin .

Wesner, E. (2002):

Trends in der Führungskräfteentwicklung. In: Joka, H. J.(Hrsg.):  
Führungskräfte-Handbuch, Persönlichkeit · Karriere · Management · Recht,  
Heidelberg.

Wiendieck, G. (1994):

Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin/München.

Witt, J.(1998):

Die erfolgreiche Führungskraft: Management mit System, Heiderberg.

Wolf, J. (2003):

Organisation, Management, Unternehmensführung, Theorien und Kritik,  
Wiesbaden.

Wollnik, M(1991):

Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur. Im  
Eberhard Dülfer (Hrsg.) (1991), Organisationskultur, Phänomen Philosophie  
Technologie 2., erweiterte Auflage, Stuttgart.

Wulff, K. (1998):

Gibt es einen naturwissenschaftlichen Universalismus? Ein Kulturvergleich  
zwischen China, Europa und dem Islam, Cuxhaven , Dartford Junghans.

Wunderer, R./Grunwald, W. (1980):

Führungslehre, Band II, Kooperative Führung, Berlin, New York.

Wunderer, R. (2000):

Führen und Zusammenarbeiten: Eine unternehmerische Führungslehre, 3.  
Aufl., Neuwied/Kriffel.

Wunderer, R. (2001):

Führen und Zusammenarbeiten: Eine unternehmerische Führungslehre, 4.  
Aufl., Neuwied/Kriffel.

Wunderer, R./ Dick, P. (2001):

Personalmanagement - Quo vadis? : Analysen und Prognosen bis 2010. Unter  
Mitiarb. von Urs Jäger und Rafael Ramon.- 2. Aufl., Neuwied, Kriftel.

[www.auswaewartiges-amt.de\(21-11-2003\)](http://www.auswaewartiges-amt.de(21-11-2003)), Beziehungen zwischen der Volksrepublik  
China und Deutschland, Stand: Mai.

[www.chinabotschaft.de\(21-11-2003\)](http://www.chinabotschaft.de(21-11-2003)), Beziehungen zu Deutschland.

[www.deutschebotschaft-china.org/de\(21-11-2003a\)](http://www.deutschebotschaft-china.org/de(21-11-2003a)), „Das Rechtsstaatsprinzip -  
Voraussetzung für eine moderne Gesellschaft“, Rede von Bundespräsident  
Johannes Rau in der Universität Nanjing, China, am Sonnabend, dem 13.  
September 2003.

[www.deutschebotschaft-china.org/de\(21-11-2003b\)](http://www.deutschebotschaft-china.org/de(21-11-2003b)), „Zur Rolle Deutschlands und  
Chinas in der Welt“, Rede von Bundespräsident Johannes Rau in der  
Tsinghua- Universität in Peking am Freitag, dem 12. September 2003.



www.deutschebotschaft-china.org/de(21-11-2003c), "Wissenschaftszusammenarbeit",

Rede von Bundespräsident Johannes Rau in der Fudan-Universität in  
Shanghai am Sonntag, dem 14. September 2003.

Zahn, E./ Tilebein, M. (200):

Lernprozesse in Organisationen: Implikationen für die Management-  
Weiterbildung. In: Welge, M. K. / Häring, K./ Voss, A. (2000) (Hrsg.),  
Management Development, Praxis, Trends, Perspektiven, Stuttgart.

Zempelin, H. G. (1990):

Gibt es eine multinationale Unternehmenskultur: - Erfahrungen bei Akzo /  
Enka -. In: Simon, H. (1990), Hrsg., Herausforderung Unternehmenskultur,  
Stuttgart.

Zündorf, L. (1999):

Globalisierung, Regionalisierung und der Wandel der Beschäftigung.  
Kooperation und Vertrauen in Organisationen. In: Fischer, A. (Hrsg.), (1999),  
Arbeit und Bildung im wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Lüneburg.

Zürl, K. H. (1999):

Erfolgreich in China: ein Reisebuch für Manager, Berlin, Heidelberg.

Chinesische Literatur .....

Gu, P. (1991):

Systemanalyse. Beijing.

Kotter, J. P. (1997):

Macht und Einfluß, Beijing.

LI, S./YANG, X./TANG, J. (1994):

SUNZI - Bingfa (die Kriegskunst des Meister-Sun) und  
Unternehmensführung, Nanning, Guangxi.

LIU, G. (2004):

Die Unternehmenskultur, 4. Aufl., Beijing.

LIU, X.(1996):

Optimierung des Lebens, Auswahlpsychologie, Jinan, Shangdong.

LUO, Z. (1997):

Für Erfolg. Marktkonkurrenz und Unternehmenskultur. Guangzhou, Guangdong.

MAO, Q./ WIE, X. (1988):

Über die theoretischen Probleme der Unternehmenskultur. In: Managementmodalisierung, 1988, Vol. 2.

Peter, S.(1996):

Fünfte Disziplin. Die Kunst und Praxis für Lernende Organisation, Shanghai.

QI, X./WIE, H. (1998):

Zhouyi und das moderne Management, Beijing.

Stavrianos, L. S. (2004 a.)

The Wold since 1500, A global History, übersetzen bei WU, X. /LIANG, C. Shanghai.

Stavrianos, L. S. (2004 b.)

The Wold after 1500, A global History, übersetzen bei WU, X. /LIANG, C. Shanghai.

XU, Z. (2000):

Internationales Unternehmensmanagement,

ZHANG, C.(1994):

Gegenwärtige Psychologie. Shanghai, 1994.

YING, H.(2002):

Management der Unternehmenskultur, die Quelle von Kräften für die kontinuierliche Unternehmung, Beijing.

M.A. HAN, Xinliang

Uelzener Str. 112 a.

21335, Lüneburg

Tel: 04131-7436-291

Mail: [hanxinliang@yahoo.com](mailto:hanxinliang@yahoo.com)



---

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die eingereichte Dissertation mit dem Titel „Führungskräfteentwicklung im Vergleich deutscher und chinesischer Unternehmenskultur“ selbständig und ohne unerlaubte Hilfe verfasst habe. Anderer als der von mir angegebenen Hilfsmittel und Schriften habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß den Schriften anderer Autoren entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.

Lüneburg, den 01. August 2005

HAN, Xinliang



中德企业文化比较背景下的领导能力开发