



Masterarbeit

Unternehmenskultur

Eine qualitative Studie – durchgeführt mit Personen,
die neu in ein Unternehmen eingetreten sind

Cornelia Schweizer

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Angela Schaniel, lic. phil

Olten, Mai 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Dank

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mich in irgendeiner Form unterstützt und somit zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beigetragen haben.

Ein grosser Dank gebührt den Interviewpersonen, die sich für das Interview zur Verfügung gestellt haben. Ihre offenen und interessanten Erzählungen haben die konkrete Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmenskultur erst möglich gemacht.

Weiter möchte ich mich bei meinem Dozenten, Herrn Dr. Michael Zirkler, und der fachlichen Begleitung, Frau Angela Schaniel, für ihre konstruktiven und wertvollen Anregungen bedanken.

Nennen möchte ich auch Brigitte Facchinetti, Sarah Molino, Philipp Imhof sowie Thomas Haueter, die mir bei technischen Belangen oder bei der Korrektur zur Seite gestanden sind. Und zuletzt ein grosser und herzlicher Dank an meine Eltern.

I. EINLEITUNG	3
1. Ausgangslage und Forschungsbedarf	4
2. Fragestellung des Forschungsprojekts	6
2.1. Untersuchungsleitende Fragestellungen	6
2.2. Aufbau der Arbeit.....	6
II. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	8
3. Das Konzept der Unternehmenskultur	8
3.1. Begriffspräzisierungen	8
3.1.1. Der Begriff der Unternehmenskultur	8
3.1.2. Merkmale der Unternehmenskultur.....	10
3.2. Unternehmenskultur: Richtungen und Systematisierungsversuche ..	12
3.2.1. Objektivistische Ausrichtung	13
3.2.2. Subjektivistische Ausrichtung.....	14
3.2.3. Integrative Ausrichtung	16
3.3. Kulturkonzept von Schmidt	20
3.3.1. Wirklichkeitsmodell	22
3.3.2. Kulturprogramm	24
3.3.3. Geschichten und Diskurse	26
3.3.4. Kommunikationen und Handlungen.....	26
3.4. Unternehmenskulturprogramm nach Schmidt.....	27
4. Sozialisation neuer Mitarbeitender.....	30
III. EMPIRISCHER TEIL.....	33
5. Vorgehen und Methodik.....	33
5.1. Forschungsdesign	33
5.2. Untersuchungsdurchführung	35
5.3. Ergebnisdarstellungen	40
6. Ergebnisse.....	41
6.1. Kontextbeschreibungen der Akteure	41
6.1.1. Interview 1: IA.....	42
6.1.2. Interview 2: IB.....	43
6.1.3. Interview 3: IC.....	44
6.1.4. Interview 4: ID.....	46
6.1.5. Interview 5: IE.....	47
6.1.6. Interview 6: IF	49
6.1.7. Interview 7: IG	51
6.1.8. Interview 8: IH.....	52
6.2. Kategorienlandschaft	53

6.2.1. Meinen Platz finden	54
6.2.2. Mich selber bleiben.....	56
6.2.3. Wie geht es mir?.....	58
6.2.4. Ich + die Anderen	59
6.2.5. Ich + das Unternehmen.....	65
IV. SCHLUSSTEIL UND DISKUSSION.....	69
7. Diskussion	69
7.1.Zusammenfassung	69
7.2.Ausführung und Interpretation der Ergebnisse	71
7.3.Weiterführende Gedanken	79
7.4.Kritische Betrachtung.....	81
8. Abstract	82
9. Literaturverzeichnis	83
10. Abbildungsverzeichnis	88
V. ANHANG.....	89
11. E-Mail-Anfrage.....	89
12. Interviewleitfaden.....	90

I. EINLEITUNG

Es wären verschiedene Möglichkeiten denkbar gewesen, um Unternehmenskultur empirisch zu untersuchen: Teilnehmende Beobachtung, Gruppeninterview, Fragebögen – um einige davon zu nennen. Die gewählte Forschungsmethode der Einzelinterviews ist bei einem qualitativen Forschungsprojekt nichts Aussergewöhnliches. Der Fokus bei der Konzeption lag hauptsächlich auf der Stichprobenauswahl. Die Überlegungen waren dahingehend, welche Personen für die Interviews ausgewählt werden sollten, damit die Forscherin dichtes Datenmaterial mit möglichst vielen kulturdeterminierenden Elementen erhält. Es gibt mehrere Aspekte, die die Wahrscheinlichkeit dafür begünstigen können. Die Personen sollten zum Thema Unternehmenskultur konkrete Erfahrungen gemacht haben, damit sie davon erzählen können. Sind diese Ereignisse zusätzlich mit Emotionen verbunden, also affektiv geladen, werden sie im Gehirn besser abgespeichert. Dinge, die emotional berühren, erhalten mehr Aufmerksamkeit und sind folglich für eine Person von grösserer Wichtigkeit, als wenn die Person etwas als gleichgültig wahrnimmt. Schmidt bringt noch eine andere Ebene hinein, indem er sagt, dass wir nach dem „Unterscheidungsprinzip“ funktionieren, indem wir etwas als etwas sehen, erkennen und beschreiben, indem wir eine Abgrenzung zu etwas Anderem vornehmen. Nach diesem Muster funktionieren nicht nur das Bewusstsein, das Denken und die Sprache sondern auch die Kultur (2008, S. 58). Folglich bedeutet dies, dass Unternehmenskultur durch Unterscheidungen fassbar wird und Personen dann gut über Kultur sprechen können, wenn sie unterschiedliche Erfahrungen dazu gemacht haben.

Bei Personen, die vor kurzem eine neue Stelle angetreten haben, scheinen diese Voraussetzungen idealerweise alle gegeben zu sein. Durch den Wechsel in ein anderes Unternehmen ergeben sich zwangsläufig Differenzen, weil jede Unternehmenskultur einzigartig ist (Nagel, 1995, S. 176). Zudem ist ein Stellenwechsel nach Boswell, Shipp und Payne (2009, S. 30) immer mit Emotionen verbunden, was die Ausgangslage für ein Gespräch begünstigt. Ausserdem erfolgt gemäss Schmidt die Weitergabe von Kulturprogrammen durch Sozialisation, Lernen und Gemeinschaftserlebnisse (2008, S. 115). Genau einen solchen Sozialisationsprozess durchlaufen Mitarbeiter beim Antritt einer neuen Stelle (vgl. 4). Die Unternehmenskultur nimmt dabei einen zentralen Platz ein, denn „sie bewirkt die Integration der Systemmitglieder und ihre (zumindest partielle) Identifikation mit den Unternehmenszielen“ (Schmidt, 2008, S. 114).

1. Ausgangslage und Forschungsbedarf

Im Jahre 1952 konnten Kroeber und Kluckhohn bereits mehr als 160 konzeptionell unterschiedliche Definitionen dem ursprünglich aus der Anthropologie stammenden Kulturbegriff zuordnen (Dülfer, 1991, S. 5). Beim daraus abgeleiteten Konstrukt „Unternehmenskultur“¹ zeigt sich folglich ein ebenso breites Spektrum. Einzelne Arbeiten, wie zum Beispiel die „Betriebsgemeinschaft“ vom deutschen Betriebswirtschaftler Niklisch, beschäftigten sich gemäss Dülfer (1991, S. 13) bereits in den Zwanzigerjahren mit dem Thema. Den Ausgangspunkt des Konzepts Unternehmenskultur und für deren Forschung markieren nach Gontard (2002, S. 1) die Dreissiger- und Vierzigerjahre mit der Human-Relations-Bewegung und dem dort eingeleiteten Paradigmenwechsel vom „homo oeconomicus“ zum „social man“. Richtig Aufschwung und Aufsehen erlangte das Konzept dann aber erst durch die Veröffentlichung mehrerer populärwissenschaftlicher Management-Bestseller amerikanischer Autoren in den Achtzigerjahren. Grosse Beachtung erhielten zwei Veröffentlichungen: „In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies“ wurde 1982 von den McKinsey-Beratern Peters und Waterman verfasst, worin sie Spitzenleistungen auf eine Kombination von so genannten „harten“ (Struktur, Strategie, Systeme) und „weichen“ Faktoren (Spezialkenntnisse, Stammpersonal, Stil und Selbstverständnis) zurückführen. Das zweite Werk von Deal und Kennedy, „Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life“, wurde 1982 veröffentlicht. Dort setzen die Autoren Unternehmenskultur als massgeblichen Erfolgsfaktor ins Zentrum strategischer Unternehmensführung (Gontard, 2002, S. 1). Obwohl die darauf folgenden zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen nicht nur aus der Betriebswirtschaftslehre, sondern auch aus anderen Forschungsdisziplinen (Anthropologie, Ethnologie, Psychologie, Soziologie) stammen, bleibt das Konzept der Unternehmenskultur gemäss Schmidt (2008, S. 24) eng verbunden mit Ansätzen

¹ Dülfer (1991, S. 2–5) nimmt zwischen den Begriffen „Unternehmenskultur“, „Unternehmungskultur“ und „Organisationskultur“ Unterscheidungen vor. Da die vorliegende Arbeit jedoch ausschliesslich auf Überlegungen aus einem wirtschaftlichen Kontext beruht und sich nicht auf ein weitreichendes Verständnis von Organisation (z. B. auch Sportverein) bezieht, wird in dieser Arbeit der Begriff „Unternehmenskultur“ verwendet.

zu leistungsorientierten Managementkonzepten wie zum Beispiel dem Qualitätsmanagement, dem Total Quality Management oder dem Change Management.

Die Unübersichtlichkeit im Konzept der Unternehmenskultur ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen. Ein Grund ist die unscharfe Abgrenzung der Begrifflichkeiten innerhalb der Thematik, beispielsweise zwischen Organisationskultur (Organizational Culture) und Unternehmenskultur (Corporate Culture). Für Dülfer (1991, S. 3) ist bis anhin noch nicht abschliessend untersucht worden, wieweit solche Differenzierungen auch echte sachliche und theoretische Unterschiede ergeben. Nach Schmidt (2008, S. 26) werden in der betriebswirtschaftlichen Diskussion gar alle weichen Faktoren von Unternehmen unter dem Konzept Unternehmenskultur vereint. Gontard nennt zum einen unterschiedliche Forschungsperspektiven und zum anderen die Komplexität und Vielschichtigkeit des sozialen Phänomens Unternehmenskultur als Ursachen. So ist es für ihn auch unumgänglich, dass sich jede Definition des Begriffes auf einzelne Aspekte beschränken muss, andernfalls behält sie einen allgemeingültigen Charakter (2002, S. 7).

Nach der aufkommenden Euphorie in Wissenschaft und Praxis machte sich relativ rasch Ernüchterung breit, als man zur Einsicht gelangte, dass sich Kultur nicht im Sinne eines mechanistisch verstandenen Managements in der Praxis instrumentalisieren lässt. Deutlich erkennbar wird dies bei Massnahmen wie zum Beispiel Cultural oder Business Reengineering oder Total Quality Management. Mitarbeitende leisten oft aktiven oder passiven Widerstand bei Veränderungsabsichten und machen somit deutlich, dass sich kulturelle Merkmale in Form von gefestigten Denk- und Verhaltensmustern einer kausalen Machbarkeit entziehen (Gontard, 2002, S. 3). Aus diesem Grund ist eine andere Auseinandersetzung mit dem Konzept der Unternehmenskultur gefragt, mit neuen oder erweiterten Denkmodellen, Theorieansätzen und Herangehensweisen. Schmidt, dessen kommunikationswissenschaftliche Perspektive in den Kapiteln 3.3 und 3.4 näher erläutert wird, bildet somit die Basis und das Denkgerüst der vorliegenden Arbeit. Schmidt (2008, S. 10) bietet damit keine Alternative zur wirtschaftlichen Seite, sondern nimmt deren Fundierung vor. Des Weiteren stellt Gontard (2002, S. 3) einen Mangel im Zusammenhang mit dem Konzept Unternehmenskultur fest. Auf theoretischer Ebene wird das Phänomen zwar intensiv diskutiert und erfreut sich nach wie vor grosser Beliebtheit, allerdings fehlt die systematische Überprüfung basierend auf empirischer Forschung weitgehend, was Taubitz (1990, S. 12), Kaschube (1993, S. 139) und

Sourisseaux (1994, S. 35) bestätigen. Dies ist insofern als kritisch zu betrachten, als dadurch massgebende betriebliche Entscheide ohne eine zuverlässige Entscheidungsgrundlage durch die Untersuchung einer systematischen Empirie getroffen werden (Gontard, 2002, S. 3). Aus diesem Bedarf heraus soll diese empirische Arbeit deshalb einen Beitrag dazu leisten, die Kluft zu verringern.

2. Fragestellung des Forschungsprojekts

2.1. Untersuchungsleitende Fragestellungen

Die vorliegende Untersuchung hat zum Ziel, den kulturdeterminierenden Elementen eines Unternehmens empirisch auf den Grund zu gehen, und versteht sich im Sinne einer Kulturstudie als Versuch, den komplexen Untersuchungsgegenstand „Unternehmenskultur“ als eine mögliche Problemlösung zu begreifen und die damit verbundenen Wirkungszusammenhänge so weit als möglich aufzuschlüsseln. Dabei macht sich die Studie die Erfahrungen der Mitarbeitenden während ihres Sozialisationsprozesses im neuen Unternehmen zunutze. Die wirklichkeitskonstruierende Perspektive der Akteure steht dabei im Fokus der forscherschen Aufmerksamkeit. Daraus abgeleitet haben sich die folgenden untersuchungsleitenden Fragestellungen ergeben:

- Wie und woran wird die Unternehmenskultur für neue Mitarbeitende sichtbar?
- Bringen neue Mitarbeitende hinsichtlich der Unternehmenskultur einen Nutzen?

2.2. Aufbau der Arbeit

Nach dem einleitenden **Kapitel I** mit den Forschungsfragen als Kernstück folgt eine theoretische Aufarbeitung in **Kapitel II**. So widmet sich dieses Kapitel zunächst der begrifflichen Präzisierung und theoretischen Fundierung des Untersuchungsgegenstandes Unternehmenskultur. Neben ausgewählten Definitionen und den Merkmalen der Unternehmenskultur wird auch auf die drei Hauptrichtungen der Kulturforschung mit ihrem unterschiedlichen Methodenverständnis eingegangen. Das Unternehmenskulturkonzept von Schein (1995) wird einerseits aufgrund seiner Dominanz in diesem Gebiet vorgestellt und andererseits, um die Abgrenzung zum nach-

folgenden Unternehmenskulturkonzept von Schmidt (2008) deutlich zu machen, worauf auch die für diese Studie geltende Kulturperspektive basiert. Aus diesem Grund wird dem Kulturkonzept von Schmidt auch ein wichtiger Platz in diesem Kapitel eingeräumt. Nachdem die theoretische Ausgangslage für die Untersuchung geschaffen wurde, folgt in **Kapitel III** der empirische Teil des Forschungsprojektes mit zwei Schwerpunkten. Zunächst werden das Vorgehen der Untersuchung dargelegt und die Methodenwahl geklärt. Anschliessend folgt die Ergebnisdarstellung der gewonnenen Daten aus den durchgeführten Interviews. Eine so genannte Kontextbeschreibung der Interviewpersonen soll Einblick geben in die jeweiligen Vorstellungs-, Wahrnehmungs- und Handlungswirklichkeiten der Akteure. Weiter werden die herausgearbeiteten Kategorien vorgestellt und mit Textbeispielen belegt. In **Kapitel IV** bildet die Diskussion den wichtigsten Bestandteil. Das Vorgehen und die gewonnenen Untersuchungsergebnisse werden zusammenfassend dargelegt und anschliessend in Bezug auf die untersuchungsleitenden Fragestellungen abgehandelt und interpretiert und Gedanken zu möglichen weiterführenden Forschungen werden erläutert. Es folgt die kritische Betrachtung, bevor abschliessend das Abstract, verschiedene Verzeichnisse und der Anhang aufgeführt werden.

II. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

3. Das Konzept der Unternehmenskultur

In einem ersten Schritt ist eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand „Unternehmenskultur“ für das weitere Forschungsvorhaben unabdingbar. Allerdings stößt man bereits hier auf das von Schmidt (2008, S. 14) genannte grundlegende Problem, dass die Beschreibung von Kultur immer bereits eine Beschreibungskultur voraussetzt. Jede Explikation eines Gegenstandes bezieht sich immer implizit oder explizit auf Voraussetzungen, steht immer im Zusammenhang mit etwas und entspricht somit nie einer absoluten Objektivität oder Wahrheit. Schmidt (2008, S. 14) schlägt deshalb vor, die Präzisierungs- und Systematisierungsversuche unter dem Aspekt der Problemlösungskapazität zu betrachten.

Zunächst wird in Kapitel 3.1 der Begriff Unternehmenskultur genauer umfasst, indem exemplarisch ausgewählte Kulturdefinitionen herangezogen werden. Im nachfolgenden Kapitel 3.2 werden dann die Charakteristika der wichtigen theoretischen Kulturansätze ausgearbeitet, um danach den Fokus auf das Konzept von Schmidt (vgl. 3.3/3.4) zu richten. Anzumerken ist, dass bei den folgenden Ausführungen mit der Vielfalt an unterschiedlichen Definitionen und Konzepten nicht eine lückenlose Aufarbeitung das Ziel ist, sondern die Ausführungen sollen sich auf einen strukturierten Überblick beschränken.

3.1. Begriffspräzisierungen

3.1.1. Der Begriff der Unternehmenskultur

Wie in Kapitel 1 bereits erläutert, haben verschiedene Forschungsansätze sowie die Komplexität des sozialen und vielschichtigen Konstruktes Unternehmenskultur nicht nur eine Vielzahl, sondern auch konkurrierende Definitionen zur Folge. In Analogie zur nachfolgenden Übersicht der Kulturkonzepte (vgl. 3.2) lassen sie sich in zwei Basispositionen (objektivistisch und subjektivistisch) klassifizieren. Weil es nicht Ziel oder Gegenstand dieser Arbeit ist, eine vollständige Übersicht darzulegen, werden exemplarisch nur einige Begriffsklärungen ausgewählt. Eine umfassende Systematik der verschiedenen Unternehmenskulturdefinitionen finden sich in Mitroff und Pondy (1979), Astley und Van de Ven (1983), Smircich (1983) oder Allaire und Firsirotu (1984).

Objektivistische Kulturperspektive

Den Definitionen dieses Ansatzes liegt die Prämisse zugrunde, dass Unternehmenskultur eine von mehreren Gestaltungsvariablen ist, die eine effektive Steuerung von Unternehmen ermöglicht (Krüger, 1988, S. 27).

Die Begriffsklärung von Deal und Kennedy lautet wie folgt: „Corporate culture: a cohesion of values, myths, heroes and symbols, that has come to mean a great deal to the people who work here“ (1982, S. 4). Kobi und Wüthrich umfassen Unternehmenskultur als „... die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen. Als Unternehmenskultur kann man somit die Art und Weise bezeichnen, wie eine Unternehmung die Dinge an die Hand nimmt und Probleme löst“ (1985, S. 23).

Subjektivistische Kulturperspektive

Laut Oxsenbauer und Klotz gehen Vertreter dieser Richtung von einer sozial konstruierten Wirklichkeit aus, die sich nur durch Sinndeutungen erschliessen lässt. Die Realität eines Unternehmens ist nicht objektiv existent, sondern wird ausschliesslich durch Sinnvermittlungsprozesse der Organisationsmitglieder sozial erzeugt (1997, S. 17).

In diesem Sinne definiert Hofstede (1984, S. 25) Unternehmenskultur als „... collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another“. Holleis (1987, S. 17) determiniert die Unternehmenskultur als Gesamtheit von Wissensvorräten, Hintergrundüberzeugungen, Denkmustern, Verhaltensnormen, Weltinterpretationen und -vorstellungen, die bewusst oder unbewusst symbolisch oder sprachlich bei den Aktanten im Denken, Sprechen und Handeln zum Ausdruck gebracht werden.

Integrative Kulturperspektive

Dieser Ansatz integriert beide der vorangehenden Richtungen, indem er die Prämissen des subjektivistischen Kulturansatzes übernimmt und zugleich eine bewusste Nutzung und Gestaltung der Unternehmenskultur im Sinne des objektivistischen Ansatzes nicht ausschliesst (Schwarz, 1989, S. 39). Sackmann determiniert Unternehmenskultur als „... set of commonly held cognitions that are held with some

emotional investment and integrated into logical system or cognitive map that contains cognitions about descriptions, operations, prescriptions and causes. They are habitually used and influence perception, thinking, feeling, acting“ (1991, S. 34). Edgar Schein ist mit Sicherheit der prominenteste Vertreter dieser Richtung. Er definiert Unternehmenskultur als ein Muster gemeinsamer Grundprämissen einer Gruppe, welche die Gruppe „bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt“ (1995, S. 25).

3.1.2. Merkmale der Unternehmenskultur

Trotz den inhaltlich weit auseinanderliegenden Definitionen des Unternehmenskulturkonzepts können einzelne Aspekte herausgegriffen werden, die unabhängig von der theoretischen Ausrichtung einen gemeinsamen Nenner haben, auf den sich wohl die meisten Autoren ungeachtet ihrer Perspektive einigen könnten. Deshalb werden nachfolgend diese verbindenden Konstrukte genauer umrissen, wobei auch hier nicht der Anspruch der Vollständigkeit gilt, sondern es sich dabei wiederum um einen exemplarischen Querschnitt verschiedener Definitionen handeln soll.

Den meisten Begriffsklärungen gemeinsam sind die Konstrukte „Werte“ und „Normen“ sowie Punkte der kognitiven Ebene wie „grundlegende Annahmen“, „Überzeugungen“ oder „Denkhaltungen“. Dies bestätigen auch Kaschube (1993, S. 97), Heinen (1997, S. 22) und Staehle (1999, S. 498).

Werte

Kluckhohn bezeichnet Wert als „ein Begriff von Wünschenswertem, explizit oder implizit, bezeichnend für ein Individuum oder charakteristisch für eine Gruppe. Ein Wert beeinflusst die Auswahl der verfügbaren Arten, Mittel und Ziele des Handelns.“ (1963, S. 331). Ebenfalls als etwas Positives bzw. Erstrebenswertes der materiellen Realität oder als Eigenschaften, Zustände einzelner Individuen sozialer Systeme oder ganzer Gesellschaften versteht Heinen (1997, S. 22) den Begriff Wert.

In der Definition von Kmiecik liegt der Schwerpunkt bei den Auswirkungen, welche die Werte auf die Wahrnehmung und das Verhalten haben. So ist für ihn ein Wert ein „kulturell- und sozialdeterminiertes, dynamisches, ich-zentrales, selbstkonstitutives Ordnungskonzept als Orientierungslinie, die den Systeminput einer Person (Wahrnehmung) selektiv organisiert und akzentuiert sowie ihren Output (Verhalten)

reguliert, mithin eine ich-dirigierte aktive Planung und Ausrichtung des Verhaltens über verschiedene Situationen hinweg ermöglicht“ (1976, S. 150).

Normen

Wiswede versteht Normen als Werte, die zu einem gewissen Grad gesellschaftlich akzeptiert werden und als Richtschnur oder Verhaltensvorschrift gelten, um die existierenden Wertvorstellungen auf vorgeschriebenen Wegen zu erreichen. Verstöße gegen Normen haben je nach Verbindlichkeit der Norm unterschiedlich starke Sanktionen zur Folge (1991, S. 42). „Von aussen kommend“ werden laut Müller und Thomas Normen wahrgenommen (1976, S. 70). In Anlehnung an Rokeach (1973, S. 19) bestehen drei wesentliche Unterschiede zwischen Werten und Normen. Zum einen werden Werte persönlicher und internaler erlebt als Normen, die tendenziell einen externalen Charakter besitzen. Eine weitere Differenz ist, dass sich Normen auf Verhaltensvorschriften in spezifischen Situationen beziehen, während Werte über einzelne Situationen hinausgehen. Als dritte Divergenz beziehen sich Normen im Gegensatz zu Werten immer auf bestimmte Verhaltensweisen.

Grundlegende Annahmen

In mehreren Begriffspräzisierungen von Unternehmenskultur werden neben „Grundannahmen“ Worte wie „Einstellungen“ oder „grundlegende Überzeugungen“ genannt. Schein (1995, S. 33) sowie Neuberger und Kompa (1986, S. 63) subsumieren darunter ein Verhalten, das in der Vergangenheit häufig erfolgreich angewendet wurde, so dass dieses von den Organisationsmitgliedern als selbstverständlich wahrgenommen und deshalb weder hinterfragt noch reflektiert wird.

Die Tatsache, dass innerhalb der Unternehmenskulturdefinitionen so komplexe Begriffe wie die oben ausgeführten verwendet werden, macht deutlich, dass es sich beim Konstrukt der Unternehmenskultur nach Gontard (2002, S. 11) um ein „tiefgreifendes, umfassendes und komplexes Phänomen handelt, das vielfältigen konzeptionellen Ausgestaltungen zugänglich ist“.

3.2. Unternehmenskultur: Richtungen und Systematisierungsversuche

Um die verschiedenen Unternehmenskulturansätze für eine Übersicht zu kategorisieren schlägt Sackmann (2000, S. 143 ff.) eine Einteilung in drei Perspektiven vor (Variablenperspektive, Metapherperspektive, Kultur als dynamisches Konstrukt). Schmidt (2008, S. 24 ff.) unterscheidet fünf verschiedene Konzepte (funktionalistisch, symbolisch, kulturanthropologisch, strukturfunktionalistisch und Selbstorganisation). Die für diese Arbeit ausgewählte Einteilung in drei zentrale Forschungsrichtungen ist bei Gontard (2002, S. 11) zu finden. Sie wurde den anderen Kategorisierungen vorgezogen, weil sie einerseits die Dreiteilung von Sackmann einschliesst und auch der Einteilung von Schmidt nicht widerspricht, sondern nach Erachten der Forscherin ein übergeordnetes System abbildet, unter dessen Kategorisierung sich auch Schmidt einordnen lässt. Eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Kulturansätze bieten beispielsweise Allaire und Firsirotu (1984, S. 193 ff.) oder Dormayer und Kettern (1997, S. 53 ff.).

Obwohl diese Ansätze zwar einige Differenzen aufweisen, stimmen sie hinsichtlich der „ontologischen², epistemologischen³ und methodologischen Grundannahmen“ (Gontard, 2002, S. 11) so weit überein, dass es möglich ist, sie in die drei Hauptrichtungen zu unterteilen: Die objektivistische, die subjektivistische und die integrative Kulturperspektive. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich darauf, die Forschungsrichtungen mit den jeweiligen Prämissen vorzustellen.

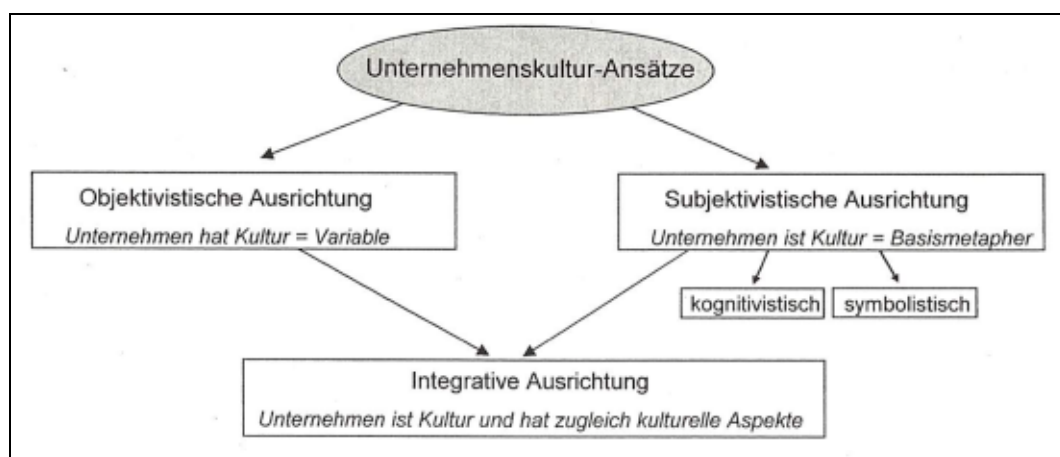


Abb. 1: Hauptrichtungen der Unternehmenskulturforschung nach Gontard (2002, S. 11)

²Das Wesen, das Sein. Nach Hegel die Lehre von den abstrakten Bestimmungen des Wesens (Häcker & Stapf, 2003, S. 664).

³ Die Wissenschaftslehre (Prinzipien, Methoden usw.) (Häcker & Stapf, 2003, S. 257).

3.2.1. Objektivistische Ausrichtung

Unternehmenskultur wird aus dem Verständnis von Vertretern dieser Perspektive als eine gestaltbare Variable verstanden, die ein Subsystem im sozialen System Unternehmung determiniert. Diese Sichtweise verdeutlicht sich in der nachfolgenden grundlegenden Überzeugung (Sandner, 1988, S. 653):

„Ein Unternehmen **hat** eine Kultur“

Unternehmenskultur lässt sich aus dieser Sichtweise genauso wie die Strategie oder die Struktur eines Unternehmens steuern und managen. Vertreter propagieren, dass der wirtschaftliche Erfolg einer Unternehmung davon abhängt, ob das Management die Fähigkeit besitzt, eine starke Unternehmenskultur zu etablieren und diese auf die angestrebte Strategie auszurichten (Rühli & Keller, 1991, S. 17 ff.; Dill, 1986, S. 138 ff.). Gemäss Schreyögg zeichnet sich eine starke Kultur dadurch aus, dass sie zum einen ein sehr prägnantes Orientierungsmuster mit klaren Handlungsanweisungen beinhaltet sowie dass sie zum anderen von vielen Unternehmensmitgliedern geteilt wird und sie zum Gegenstand tiefer Überzeugung geworden ist (1991, S. 204).

Gemäss den Vertretern dieser Richtung erfüllt Unternehmenskultur folgende zentrale Funktionen: Integration, Koordination, Motivation, Identifikation und Adaption (Stachle, 1999, S. 512).

Vertreter dieses Kulturansatzes betrachten das soziale Phänomen Unternehmenskultur positivistisch und gehen folglich davon aus, dass das Verhalten der Unternehmensmitglieder weitgehend von der Situation bestimmt ist und sich objektiv erkennen und erklären lässt. Dementsprechend unterliegt das Verhalten eines Individuums Regelmässigkeiten und Gesetzen und lässt sich nicht nur prognostizieren, sondern auch durch gezielte Interventionen in die gewünschte Richtung steuern (Prabitz, 1996, S. 211; Neuberger & Kompa, 1987, S. 23).

Dem Methodenverständnis dieser Perspektive nach erfasst man in einem ersten Schritt die bestehende Kultur möglichst objektiv, bevor man sie dann von einer aktuellen Ist-Kultur in eine Soll-Kultur verändert (Gontard, 2002, S. 13). Dazu wendet man in der Regel quantitative Erhebungsverfahren an wie standardisierte

Fragebögen, Checklisten oder Interviews. Gontard nennt in diesem Zusammenhang die Checklisten von Kobi und Wüthrich (1986), die Wertefragebögen von Reynolds (1986), Hofstede, Neuijen und Ohayv (1990) oder Scholz und Hofbauer (1990) sowie die Kategorienmodelle von Handy (1978) sowie Deal und Kennedy (1982). Die Erfassung und Analyse der Unternehmenskultur erfolgt dabei gemäss Gontard nach „leicht beobachtbaren Merkmalen“ wie Riten, Symbolen, Verhaltensweisen oder geäusserten Unternehmenswerten oder -normen und bewegt sich somit weitgehend „unabhängig von den Wahrnehmungen der Mitarbeiter“. Dabei propagieren die Vertreter dieser Richtung, dass diese Merkmale die Kultur objektiv widerspiegeln und dass es nach einer systematischen Erhebung möglich ist, Rückschlüsse auf zugrunde liegende Werthaltungen und Normen zu ziehen. Nach einer systematischen Analyse lässt sich anschliessend durch das Schaffen neuer Artefakte⁴ gezielt die Soll-Kultur verändern (2002, S. 13).

Sackmann fasst die objektivistische Ansicht der Unternehmenskultur in folgenden zentralen Prämissen zusammen (1990, S. 155 ff.). Unternehmenskultur ist eine von mehreren organisationalen Variablen, die von Führungskräften geschaffen, weiterentwickelt und verändert werden. Sie erfüllt wichtige Funktionen für die Zielerreichung und den Erfolg eines Unternehmens. Diese Variable „Unternehmenskultur“ besteht aus vielen Teilprodukten, die zu einem homogenen Ganzen zusammengefasst sind und sich sichtbar in Form von Artefakten und kollektiven Verhaltensweisen ausdrücken.

3.2.2. Subjektivistische Ausrichtung

Diesem Ansatz liegt die Prämisse zugrunde, dass eine Unternehmung „ihrem Wesen nach“ eine Kultur ist (Bögel, 1999, S. 743). Dies bedeutet, dass Unternehmenskultur nicht als gestaltbare Variable wie beim objektivistischen Ansatz gesehen wird, sondern der Ursprung stattfindender Prozesse und Strukturen in einer Unternehmung

⁴ Artefakte schliessen nach Schein alle Phänomene ein, die man sieht, hört und fühlt, wenn man einer neuen Gruppe mit noch unbekannter Kultur begegnet. Diese sichtbaren Strukturen und Prozesse lassen sich leicht beobachten, jedoch nur schwer entschlüsseln (1995, S. 30).

ist (Ogilvie, 1992, S. 66; Schnyder, 1989, S. 23). Diese Perspektive stellt einen grundlegenden Wandel dar und löst die „Maschinenmetapher“ ab:

„Ein Unternehmen **ist** eine Kultur“

Mit dieser Grundannahme wird die Unternehmung im Gegensatz zum objektivistischen Ansatz nicht mehr als real existent betrachtet, sondern als Ausdruck menschlichen Bewusstseins verstanden (Sourisseaux, 1994, S. 11; Wollnik, 1991, S.73; Kapser, 1987, S. 66), als eine soziale (kollektive) Konstruktion organisatorischer Wirklichkeit (Sackmann, 1989; zit. nach Gontard, 2002, S. 14). Wirklichkeit entsteht dadurch, dass sich zwischen den Individuen der Unternehmung ein Konsens einstellt, was wirklich ist, durch Sinnvermittlungsprozesse aller interagierenden Mitglieder, durch Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln.

Prominente Vertreter dieser Richtung sind gemäss Gontard (2002, S. 14) beispielsweise Smircich (1983), Morgan (1980) oder Pondy und Mitroff (1979).

Dieser Ansatz lässt sich in der Unternehmenskulturforschung mindestens in zwei weitere eigenständige Ansätze unterteilen, in den **symbolistischen** und den **kognitivistischen** Ansatz. Zwar gehen beide Ansätze von einer sozial konstruierten Wirklichkeit aus, doch sie unterscheiden sich bezüglich der Analyseebene der organisationalen Realität (Sourisseaux, 1994, S. 19). Wird die Unternehmenskultur beim symbolistischen Ansatz über die Bedeutungsinhalte verschiedener Symbole erfasst, so liegt der Fokus beim kognitivistischen Ansatz bei der Erforschung der kognitiven Prozesse.

Dem Methodenverständnis dieses Paradigmas entspricht ein dialogisches Verfahren mit den Organisationsmitgliedern am besten, um deren Bedeutungsinhalte interpretativ zu entschlüsseln. Die einzige Möglichkeit für die Forscherin oder den Forscher, ein tiefgehendes Verständnis von der spezifischen Organisation zu erlangen, ist durch das Schaffen gemeinsamer Interpretations- und Deutungsinhalte. Das Vorgehen ist analog zu dem eines Anthropologen, der eine fremde Kultur erforscht (Gontard, 2002, S. 15). Wiendeck (1994, S. 250) sowie Smircich und Calas (1987, S. 240) beschreiben das Vorgehen folgendermassen: „To consider the corporate world as wonderful, strange and exotic and as full of specialized meanings and significance as a remote village on the other side of the Himalaya“. Weil jede Unternehmung als etwas Einzigartiges verstanden wird, ist bei der Kulturanalyse nicht

das Streben nach Generalisierung oder ein Vergleich der Ergebnisse das Ziel, sondern die Dokumentation beschränkt sich auf einen nachvollziehbaren Rahmen der empirischen Untersuchung, damit eine intersubjektive Überprüfung gewährleistet werden kann. Forscher dieses Kulturansatzes erheben nicht den Anspruch, die klassischen Gütekriterien der Sozialforschung zu erfüllen, dafür ist die Methode viel zu stark durch den subjektiven Einfluss der Forschenden bei der Interpretation und Sinnauslegung der Ergebnisse geprägt. Folglich gibt es auch keine fundierten theoretischen und methodischen Verfahren zu dieser Kulturerhebung oder eine ausgereifte Theoriebildung in der Literatur (Nagel, 1995, S. 25; Osterloh, 1991, S. 176). Um die Einzigartigkeit der Unternehmenskultur zu erfassen, eignen sich am besten qualitative Einzelfallstudien, bei denen hauptsächlich narrative Techniken und teilnehmende Beobachtung zur Anwendung kommen (van Maanen & Barley, 1985, S. 47; Smircich, 1983, S. 339; Gregory, 1983, S. 359).

Die folgenden Kernelemente determinieren den subjektivistischen Ansatz. Unternehmenskultur ist eine soziale Konstruktion organisationaler Wirklichkeit, die aus den Orientierungshilfen der Wahrnehmung, dem Denken, dem Fühlen und dem Handeln besteht. Unternehmenskultur ist eine Perspektive, die dem Verständnis von Unternehmen und deren Prozessen gilt.

3.2.3. Integrative Ausrichtung

Diese Ausrichtung wird in der neueren Unternehmenskulturliteratur als eigenständiger Ansatz aufgeführt, wobei er von den Autoren uneinheitlich benannt wird (reflektiert funktionalistisch, dynamisches Konstrukt, integrierte Perspektive) (Gontard, 2002, S. 16). Sackmann bezeichnet ihn als „Synthese und Weiterentwicklung der objektivistischen und subjektivistischen Perspektive“ (1992, S. 160). Vertreter dieser Richtung fassen Unternehmenskultur folgendermassen zusammen:

„Unternehmen **sind** also Kultur und **haben** zugleich kulturelle Aspekte“

Gemäss Gontard hat Kultur aus dieser Perspektive sowohl verschiedene materielle als auch ideelle Ebenen, die in komplexer und multikausaler Weise interagieren. Demnach gibt es Aspekte, die sicht- und beobachtbar sind, andere kann man lediglich durch Rückschlüsse auf die Wahrnehmung, das Denken, das Fühlen und das Handeln der Organisationsmitglieder entschlüsseln (2002, S. 16). Unternehmenskultur entsteht

nach diesem Ansatz durch soziale Lernprozesse der Unternehmensmitglieder. Schein beschreibt diesen Prozess folgendermassen. Ein Individuum oder eine Gruppe der Unternehmung meistern beispielsweise eine Herausforderung auf eine ganz spezifische Weise. Bewährt sich diese Art, so wird sie mit der Zeit von anderen Aktanten wiederholt, bis sie sich als „richtigen Weg“ etabliert hat und im Laufe der Zeit unreflektiert in ähnlichen Situationen wieder angewendet wird (1995, S. 31 ff.).

Die integrative Ausrichtung ist dadurch erkennbar, dass Vertreter zuerst ein tiefgreifendes Verständnis von Unternehmenskultur mit ihren Wirkzusammenhängen propagieren, bevor anschliessend auf diesen Erkenntnissen aufbauend kulturbewusstes Management im funktionalistischen Verständnis angewendet werden kann (Kaschube, 1993, S. 126; Sackmann, 1989, S. 172; Schwarz, 1989, S. 39).

Forscherinnen und Forscher dieses Ansatzes präferieren laut Treichler qualitative Erhebungsinstrumente, weil sich dadurch die Werte und die grundlegenden Annahmen der Mitarbeitenden umfassender erschliessen lassen als mit rein quantitativen Methoden. Weil die qualitativen Methoden es besser ermöglichen, die tiefer liegenden Prämissen der Unternehmenskultur in Zusammenarbeit mit den Aktanten zu erfassen, werden sie den quantitativen Instrumenten vorgezogen (1995, S. 48).

Die prominentesten Vertreter dieser Richtung sind Sackmann und Schein. Sackmann hat 1983 ein Modell für den Entstehungsprozess entwickelt und Schein, der 1995 das „Drei-Ebenen-Modell“ entwickelt hat, nimmt eine herausragende Rolle in der Unternehmenskulturliteratur ein (Gontard, 2002, S. 17). Diese Relevanz ist auch der Grund, weshalb nachfolgend das Modell von Schein in knapper Form vorgestellt wird.

Das Unternehmenskulturkonzept von Schein

Die drei Ebenen in Scheins Modell zeigen die verschiedenen Abstraktionsebenen bzw. den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter. Die erste Ebene umfasst sichtbare Strukturen und Prozesse, die so genannten **Artefakte**. Darin eingeschlossen sind alle Phänomene, die man sieht, hört und fühlt (1995, S. 30). Sathe (1985, S. 17) hat die Artefakte differenziert in geteilte Dinge (z. B. Standorte, Kleidungsstil, Firmenlogo), geteilte Aussagen (z. B. Geschichten, Witze, Sprüche), geteilte Taten (z. B. Routineprozeduren, Rituale, Traditionen) und geteilte Gefühle (z. B. Sicherheit, Gleichbehandlung, Sachlichkeit, Stolz). Die Artefakte, so Schein (1995, S. 30), sind leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln, weil

sich aus der Beobachtung alleine nicht rekonstruieren lässt, was diese Dinge in einer bestimmten Gruppe auch bedeuten. So nennt Schein das Beispiel der Pyramiden, die sowohl die Ägypter als auch die Mayas erbauten, deren Bedeutung jedoch verschieden war. Galt sie bei den einen als Grabstätte, so war sie bei den anderen zugleich Grabstätte und Tempel. Die Bedeutung der Artefakte lässt sich entweder im Verlaufe der Zeit erschliessen oder durch die Analyse bzw. durch die Leitlinien der bekundeten Werte und Normen formulieren.

Die nächste Ebene ist die der **bekundeten Werte**. Im Modell von Schein haben die Werte einen anderen Bedeutungsinhalt als dies im deutschen Sprachgebrauch sonst üblich ist (Kaschube, 1993, S. 123; Ogilvie, 1992, S. 75). Schein begreift Werte als ein Problemlösungsprogramm, das einer Person in unbekanntem Situationen als Basis dient. Sie vermitteln den „Sinn“ für ein Verhalten in einer herausfordernden Situation im Sinne von richtig oder falsch bzw. unangemessen oder angemessen usw. Im Gegensatz zu den Artefakten sind sie nicht Teil der natürlichen Realität (Gontard, 2002, S. 27). Schein macht für das Entstehen von bekundeten Werten folgendes Beispiel. Hat eine Gruppe ein bisher unbekanntes Problem zu lösen, wird sie eine vorgeschlagene Lösungsstrategie in der Realität ausprobieren, unter der Annahme, dass sie sich bewährt. Bringt diese Strategie nachhaltig Erfolg, wird sie als geeignet beurteilt und es wird ein kognitiver Prozess der Umwandlung in Gang gesetzt. Der Wert, der ursprünglich lediglich einem Individuum eigen war, wird zu einem gemeinsamen Wert und bei anhaltendem Erfolg wandelt er sich in eine gemeinsame Grundannahme, die von den Unternehmensmitgliedern übernommen und nicht mehr bewusst hinterfragt oder reflektiert wird. Bei der Untersuchung der Werte tritt die Schwierigkeit auf, dass man sorgfältig zwischen den Grundprämissen und den bekundeten Werten unterscheiden muss. Die Werte entsprechen nicht immer einer logischen Struktur, widersprechen sich sogar manchmal, und deshalb muss man für ein tieferes Verständnis die Grundannahmen der drei Ebenen entschlüsseln (1995, S. 32).

Die dritte und die am tiefsten liegende Ebene ist die der **Grundannahmen**. Schein definiert sie als „zu etwas solch Selbstverständlichem geworden, dass man innerhalb eines kulturellen Verbands nur auf geringe Unterschiede trifft“ (1995, S. 33). Grundprämissen sind so tief verankert, dass sie die Sicht-, Denk- und Handlungsweisen der Unternehmensmitglieder massgeblich beeinflussen. So stark, dass anderes Verhalten „unvorstellbar“ wird (1995, S. 33). May ergänzt, dass diese Grund-

annahmen sich in Handlungs-, Interaktions- und Entscheidungsmuster manifestieren und sich bei alltäglichen Situationen eine firmenspezifische Sicht- und Denkweise zeigen (1997, S. 81).

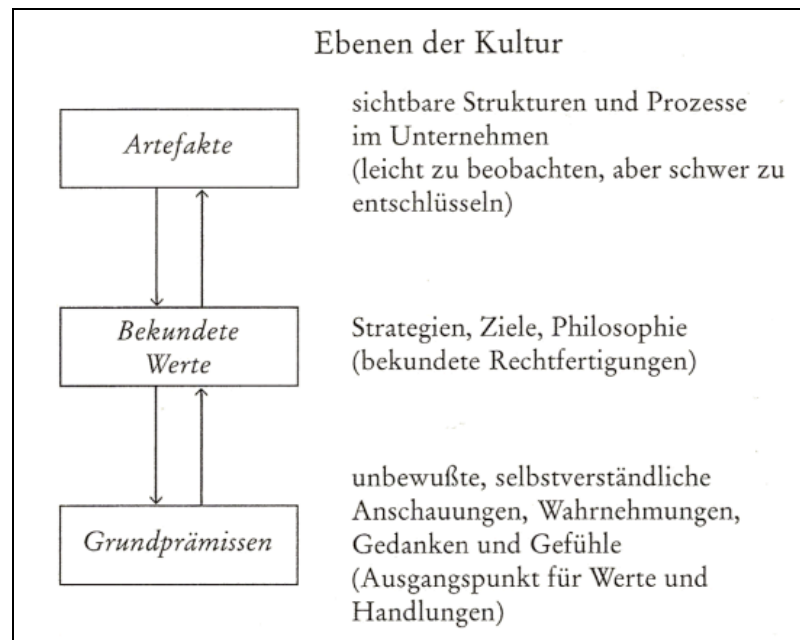


Abb. 2: Ebenen der Kultur nach Schein (1995, S. 30)

Die drei Ebenen der Unternehmenskultur interagieren miteinander. Die Artefakte und Werte bauen auf den Grundannahmen der Unternehmensmitglieder auf und machen sie nach aussen hin sichtbar. Durch das Sichtbarmachen festigen sie wiederum auch die Grundannahmen der Individuen (Gontard, 2002, S. 27).

Schein (1995, S. 142 ff.) hat eine Methode in zehn Schritten entwickelt, um die Unternehmenskultur zu analysieren. Er nennt seine Forschungsmethode den „klinischen Ansatz“, die eine Zusammenarbeit zwischen einer externen Person und „motivierten Firmen-Insidern“ umfasst. Das Vorgehen beginnt in einem ersten Schritt mit der Beobachtung von „überraschenden Ereignissen“ und endet mit dem schriftlichen Festhalten des kulturellen Paradigmas. Neben der Beobachtung werden auch Einzel- und Gruppeninterviews mit Firmen-Insidern durchgeführt. Die Analyse von Schein grenzt sich zu anderen Methoden (z. B. Schwartz & Davis, 1981; Kilmann, 1984; Peters, 1980; Pettigrew, 1979; Silberzweig & Allen, 1976; Tichy, 1983) insofern ab, als er nicht davon ausgeht, dass ein Fragebogen oder das Stellen der „richtigen“ Fragen alleine ausreicht, um die Unternehmenskultur zu entschlüsseln.

	Objektivistische Perspektive	Subjektivistische Perspektive	Integrative Perspektive
Wissenschaftsgeschichtliche Verankerung	Struktur-funktionalistischer Ansatz	Ethnologie, Anthropologie und Soziologie	Ethnologie, Anthropologie Soziologie und Psychologie
Ontologische Ebene	Die Organisationsrealität ist objektiv beobachtbar	Die Organisationsrealität ist durch die Mitglieder sozial konstruiert	Es existiert eine objektive und eine sozial konstruierte Realität
Konstruktverständnis	Kultur = eine von mehreren Gestaltungsvariablen	Kultur = erkenntnisleitender Grundbegriff	Kultur = erkenntnisleitender Grundbegriff verbunden mit der Suche nach Gestaltungsmöglichkeiten
Repräsentanz	Unternehmenskultur ist objektiv beobachtbar	in Symbolen (symbol. Ansatz) bzw. in den Kognitionen (kognitivistischer Ansatz) der Organisationsmitglieder	Artefakte sind objektiv beobachtbar, grundlegende Annahmen zeigen sich im Problemlösungsverhalten
Einflussfaktoren	Artefakte	Personale Interaktion	Soziale Lernprozesse
Forschungsziel	Funktionale Nutzung der Unternehmenskultur	Verstehende Beschreibung der als einzigartig betrachteten Kultur	Veränderung auf der Basis einer verstehenden Beschreibung
Auswirkungen	Kultur wirkt sich auf den Erfolg der gesamten Organisation aus	Organisation ist Kultur	Kultur ist erfolgswirksam
Erhebungseinheit	Kollektiv	Kollektiv (aggregiert)	Kollektiv (aggregiert)
Untersuchungseinheit	Organisation	Organisation oder Subsystem	Organisation oder Subsystem
Forschungsstrategie	Nomothetisch	Idiographisch	vorwiegend idiographisch
Ausrichtung	deskriptiv, statisch, normativ	deskriptiv, dynamisch, interpretativ	deskriptiv, dynamisch, interpretativ
Methode	Methoden der klassischen Sozialforschung	qualitative, interpretative Verfahren in Einzelfallstudien	vorwiegend qualitative Verfahren
Validierung	meßtheoretisch	konsensuelle Validität und intersubjektive Nachvollziehbarkeit	konsensuelle Validität und intersubjektive Nachvollziehbarkeit
Veränderungsstrategien	Kultur-Management	eine Veränderung der als einzigartig betrachteten Unternehmenskultur wird nicht in Erwägung gezogen	kultursensitives Management

Abb. 3: Gegenüberstellung der drei zentralen Unternehmenskultur-Perspektiven nach Gontard (2002, S. 18)

3.3. Kulturkonzept von Schmidt

Nach Schmidt tritt bei jeder theoretischen Beschreibung von Kultur bereits vor der Auseinandersetzung mit der Thematik das Problem der „Beschreibungskultur“ auf (2008, S. 14). Damit ist gemeint, dass eine Beschreibung nicht kontextfrei erfolgt, sondern immer bereits eine Kultur voraussetzt, nämlich die des Beschreibenden. Das gilt auch für die Überlegungen von Schmidt oder der Forscherin dieser Arbeit – jede Beschreibung von Kultur fusst auf impliziten oder expliziten Voraussetzungen, auf die sich die Beschreibung bezieht. Folglich kann, so Schmidt, jegliche Auseinandersetzung, auch die der vorliegenden Arbeit oder das Konzept von Schmidt, nicht unter dem Aspekt der Objektivität oder Wahrheit beurteilt werden, sondern unter der Perspektive der „Problemlösungskapazität“. Es geht jeweils darum,

ein Problem mit den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, in einem bestimmten Kontext mit den subjektiv geprägten Voraussetzungen auf eine bestimmte Art und Weise zu lösen (2008, S. 14).

Die Überlegungen von Schmidt (2008, S. 71) basieren auf einem prozessualen und nicht-dualistischen Verständnis von Unternehmenskultur. Er identifiziert sich auf keinen Fall mit Ansätzen, die die Existenz von Wirklichkeit voraussetzen oder leugnen. Weiter grenzt er sich deutlich von Schein ab, indem er schreibt, „dass ich keinen Anfang mit Fundierungsansprüchen setze, sondern mit der Beobachtung von Prozessen beginne, wobei dieser Beginn revidierbar ist“ (2008, S. 70). Folglich lässt sich der kommunikationswissenschaftliche Ansatz von Schmidt sicherlich nicht den objektivistischen oder integralen Ansätzen (vgl. 3.2.1/3.2.3) zuordnen.

Wie eingangs in Kapitel 1 erwähnt, ist die theoretische Auseinandersetzung Schmidts mit dem Konstrukt Unternehmenskultur nicht eine neue Richtung oder eine Alternative zu vorhandenen Ansätzen, sondern eine Fundierung dieser mehrheitlich betriebswirtschaftlich orientierten Analysen. Seine theoretischen Ausführungen basieren auf der **Kommunikationswissenschaft**. Schmidts Grundgedanke lautet, dass „die Kultur eines Unternehmens nicht als ein Bereich oder eine Komponente betrachtet werden sollte, sondern dass ein Unternehmen nur dann überhaupt existiert und funktioniert, wenn es über ein konsistentes Programm der Selbststeuerung beziehungsweise der Lösung aller seiner zentralen Probleme verfügt“ (2008, S.10). Unter Programm versteht Schmidt ein Netz von typischen Unterscheidungen (freundlich/feindlich, alt/jung, richtig/falsch usw.), die jede Gemeinschaft oder Gesellschaft in Bezug auf ihre Umwelt macht und auf deren Bedeutungszuschreibung in einer bestimmten Art und Weise zurückgegriffen wird. Diese Bedeutungszuschreibungen werden in langen Sozialisationsprozessen erlernt, sind für die Mitglieder verbindlich und zugleich identitätsstiftend. Nur wer dieses so genannte Wirklichkeitsmodell kennt und reproduziert, ist Mitglied dieser Gemeinschaft (2003, S. 162). In Schmidts Theorie geht es nicht darum, dass man von einem als kulturell wahrgenommenen Phänomen auf die Kultur schliesst, sondern das zugrunde liegende Programm ermittelt. Durch das Anwenden dieser Programme werden dann die Phänomene erzeugt, die Unternehmensmitglieder für kulturell halten (Rituale, Mythen, Essgewohnheiten, Mode, Arten des Geschäftemachens usw.) (2008, S. 10).

Im Sinne einer Zusammenfassung und Verortung der anschliessenden Ausführungen der einzelnen Elemente folgt quasi die Essenz in kompakter Form. Schmidt bringt sein **Kulturkonzept** folgendermassen auf den Punkt: „Gesellschaften haben keine Kulturen, sie machen keine Kulturen und sie sind keine Kulturen, sondern sie vollziehen sich als Gesellschaften im Vollzug erfolgreicher Anwendungen von Kulturprogrammen durch Aktanten⁵ in Geschichten und Diskursen in Form von Handlungen und Kommunikationen“ (2008, S. 86).

Die fundierte und systematische Herleitung und Vorstellung des Ansatzes von Schmidt ist nachzulesen im seinem Buch von 2008.

3.3.1. Wirklichkeitsmodell

Wirklichkeitsmodelle sind, so Schmidt (2008, S. 75), Ordnungssysteme, die sich durch Kommunikation und Handlungen herausgebildet haben und durch gemeinsam geteilte Erwartungen und Unterstellungen zu einem kollektiven Wissen einer Gemeinschaft geworden sind. Es ist die Gesamtheit der Kombinationen von den gemachten Unterscheidungen (Schmidt, 2003, S. 162). Diese kognitiv aufgebauten Systeme müssen den Mitgliedern nicht bewusst sein, sie entstehen ohne Plan, bilden aber Sinnkategorien für gesellschaftlich relevante Sinnbezüge. Sie bewähren sich im Tun sowie in der Interpretation und Bewertung von Handlungen als dauerhaft, gelten deshalb als unabdingbar in der Interaktion und prägen Individuen von Geburt an, weil sie durch die Bezugnahme auf solche Wirklichkeitsmodelle in der Gesellschaft sozialisiert werden. Wirklichkeitsmodelle kennzeichnen Sinnkategorien, die lebenspraktische Handlungs- und Kommunikationskontexte betreffen, und lassen sich in die folgenden fünf Dimensionen unterteilen (Schmidt, 2008, S. 75) (vgl Abb. 4):

- Der Umgang mit der **Umwelt**. Welche Umweltkonstruktionen entwirft ein Unternehmen?

⁵Schmidt nennt aus seinem kommunikationswissenschaftlichen Ansatz heraus die Mitglieder einer Unternehmung Aktanten; deshalb werden diese Wörter nachfolgend gleichbedeutend verwendet.

- Der Umgang mit **Aktanten** in der Umwelt. Welche Menschenbilder werden auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens vertreten, welche Auswirkungen haben sie?
- Der Umgang mit **Vergesellschaftungsformen**. Welchen Typ von Prozessorganisationen hat ein Unternehmen (Hierarchiebildung, Führungsstil, Strukturbildung usw.)?
- Der Umgang mit **moralischen Orientierungen**. Welche moralischen Orientierungen befolgt ein Unternehmen (Umwelt, Arbeit, Mitarbeitende, Krisen usw.)?
- Der Umgang mit **Gefühlen**. Welcher Stellenwert wird Gefühlen eingeräumt?

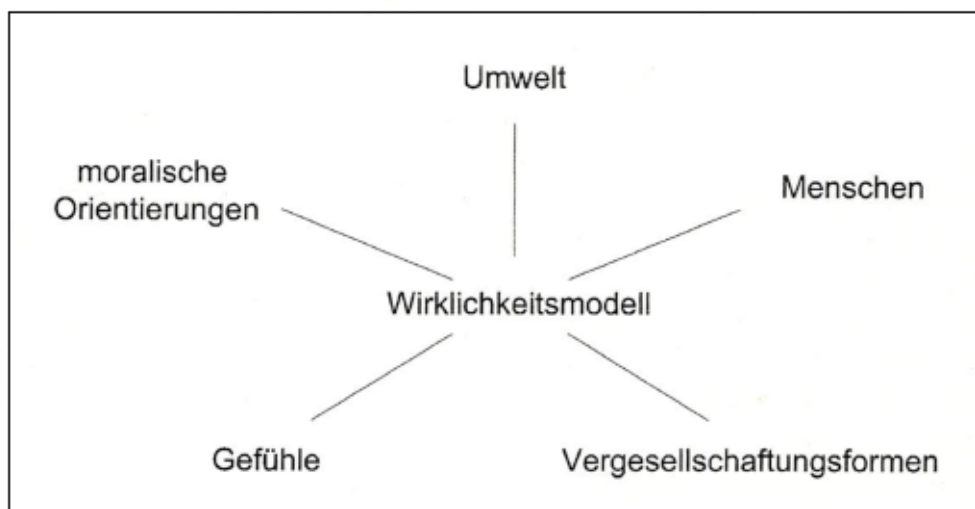


Abb. 4: Zentrale Dimensionen von Wirklichkeitsmodellen nach Schmidt (2008, S. 76)

Die fünf Dimensionen sind gemäss Schmidt systemisch aufeinander oder sogar auf sich selbst bezogen. Beispielsweise existiert eine Moral des Gefühls genauso wie ein Gefühl für Moral, eine Moral der Bezugnahme auf die Umwelt oder auf Beziehungen. Oder auf sich selbst bezogen ist es die Moral der Moral. Die fünf Ausprägungen der Kategorien werden in den verschiedenen Lebensbereichen unterschiedlich gewichtet und sind je nachdem auch mehr oder weniger veränderbar. Diese unterschiedlichen und zugleich spezifischen Bedeutsamkeiten sind durch die Gesellschaft bereits vorbestimmt und werden durch die Sozialisation partiell erworben (2008, S. 74 ff.). Wichtig für den einzelnen Aktanten ist nun, dass jede Unterscheidung und Kombination, die in ihrer Gesamtheit das Wirklichkeitsmodell ausmachen, richtig verstanden und bewertet werden, denn nur so kann der Aktant sozial erfolgreich handeln (Schmidt, 2003, S. 162).

3.3.2. Kulturprogramm

Dem Wirklichkeitsmodell liegt ein Programm zugrunde, das Schmidt Kulturprogramm nennt. Es ist ein akzeptiertes und für alle Gesellschaftsmitglieder verbindliches Programm, das den Unterscheidungen und Verknüpfungen des Wirklichkeitsprogramms ihre Bedeutungen gibt (2003, S. 162). Das Kulturprogramm verknüpft die Kategorien und Differenzierungen des Wirklichkeitsmodells gezielt, verbindlich und gemäss den gesellschaftlichen Sinnerwartungen miteinander und bewertet diese Verbindungen nach der gefühlsmässigen und moralischen Seite. Dieses Programm der Wirklichkeitskonstruktion läuft in der Regel unreflektiert und unbewusst ab. Der fortlaufende Prozess des Verknüpfens, Erlebens und Bewertens von Kategorien ergibt für den Aktanten das, was er als Sinn⁶ erlebt (Schmidt, 2008, S. 77). Oder Schmidt drückt es noch anders aus; durch die Anwendung des Kulturprogramms entsteht das, was in der Gesellschaft als kulturell angesehen wird: Riten, Mythen, Religionen, aber auch Kunst- und Bauwerke oder die Wissenschaft, Dichtung, Philosophie sowie auch Mode, Essgewohnheiten, Formen des Sports oder Arten des Geschäftemachens usw. „So ist also zwar jeder Mensch Schöpfer aller Kultur, aber zugleich gilt, dass die Menschen Geschöpfe einer je besonderen Kultur sind“ (2003, S. 163).

Aus diesen Erläuterungen hervorgehend besteht zwischen dem Wirklichkeitsmodell und dem Kulturprogramm ein Wirkungszusammenhang. Das Charakteristische einer Gesellschaft liegt dabei im „Wie“. Es geht darum, wie die Kategorien und semantischen Differenzierungen des Wirklichkeitsmodells im Kulturprogramm miteinander verknüpft, gefühlsmässig geprägt und moralisch gewichtet sind, um als Sinnorientierungen für Handlungen zu gelten. Schmidt geht weiter davon aus, dass hauptsächlich das Kulturprogramm bei diesem Wirkungszusammenhang prägend ist und deshalb Kulturen einerseits auch überraschend gleich und gleichzeitig aber auch so unwahrscheinlich inter- und multikulturell sind (2008, S. 81).

⁶ Sinn ist gemäss Schmidt die „dauerhafte Erfahrung funktionierender Kulturprogramme“ (2008, S. 78).

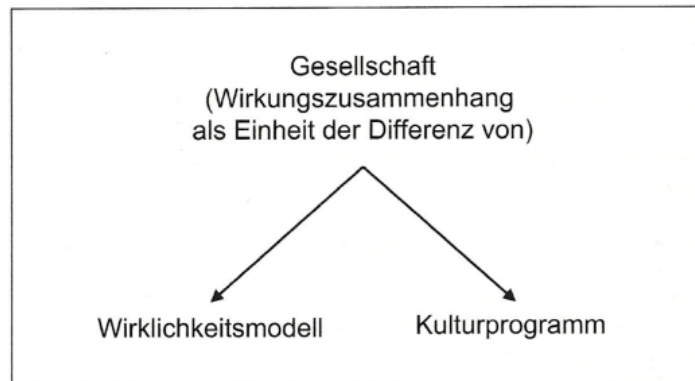


Abb. 5: Wirkungszusammenhang Gesellschaft nach Schmidt (2008, S. 80)

Dieser Wirkungszusammenhang erfüllt die Funktion eines sozial verbindlichen Programms, auf das die Aktanten als „Sinngarantie“ zurückgreifen können. Folglich vermittelt das Kulturprogramm Handlungssicherheit und kann deshalb als **Problemlösungsprogramm** einer Gesellschaft bezeichnet werden. Wahrnehmbar und beobachtbar sind einzelne Handlungen und Kommunikationen dieses Problemlösungsprogramms. Nach Schmidt „arbeitet jeder Aktant an der Kultur mit“, „ohne Aktant würden Kulturprogramme im wörtlichen Sinne des Wortes keinen Sinn machen“ (2008, S. 81).

Im Gegensatz zu den bisherigen Kulturkonzepten, die oftmals durch eine Dimension charakterisiert worden sind (z. B. System von Symbole, moralischen Orientierungen), schlägt Schmidt (2008, S. 83) vor, Kultur umfassend zu definieren. Als Kulturprogramm gilt „ein sich selbst organisierendes, reflexives System von Mustern für sinnvolle Problemlösungen“. Mit „Problemlösungen“ sind alle individuellen und sozialen Prozesse der Planung, Durchführung, Interpretation, Empfindung und Bewertung von Handlungen gemeint (2008, S. 83). In dieser Anschauung wird die Abgrenzung zu anderen Kulturkonzepten deutlich. Dieses Modell des Wirkungszusammenhangs von Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm ist mehr als die vorher vorgestellten additiven Modelle, weil es beim Prinzip der Erzeugung von kulturellen Phänomenen ansetzt. Es geht um die affektiven und moralischen kognitiven Unterscheidungen von Kategorien, die in der Differenz Sinn bekommen und handlungsleitend werden. So gibt es zum Beispiel klare Vorstellungen, wie man als Familie lebt, wie man Tote bestattet usw. Nach Schmidt geht es darum, unter welchen Bedingungen Differenzen bestimmt, etabliert und genutzt werden (2008, S. 86).

3.3.3. Geschichten und Diskurse

Schapp (1953, zit. nach Schmidt, 2008, S. 86) meint treffend: „Jeder ist in Geschichten verstrickt“, die wir partiell mit Anderen teilen und in Diskurse weben, die wir nur mit Anderen vollführen können.

Die aus dem Wirkungszusammenhang (Wirklichkeitskonstruktion und Kulturprogramm) entstandenen Kommunikationen und Handlungen treten nicht isoliert oder unabhängig zu Tage, sondern sind immer eingebunden in Zusammenhänge.

Handlungen können der Sinnkategorie „**Geschichten**“ zugeordnet werden. Jede Handlung ist die Voraussetzung für eine nächste Handlung. Jeder einzelne Aktant lebt in seiner Geschichte, die aus Geschichten besteht und sich ständig neu entwickelt. Für die Beschreibung dieser Handlungen nehmen wir die Erzähl- und Beschreibungsmuster zu Hilfe, welche die Handlungen als Geschichten verständlich machen. Die Kommunikationen können als „**Diskurse**“ bezeichnet werden. Auch die Kommunikation steht in einem zeitlichen, formalen und thematischen Zusammenhang, die die einzelnen Kommunikationen aus einer internen Logik heraus entstehen lassen.

Die Geschichten und Diskurse jedes Aktanten sind aufeinander bezogen. „Diskursbeteiligungen vollziehen sich in Geschichten, Geschichten sind Gegenstand von Diskursen und umgekehrt“ (Schmidt, 2008, S. 18). Sie bilden den zweiten Wirkungszusammenhang und sind gegensätzlich aufeinander bezogen. Der Wirkungszusammenhang ergibt sich aus allen Handlungen und Kommunikationen und dem übergeordneten Wirkungszusammenhang von Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm. Die Geschichten und Diskurse sind das Ergebnis von vorangehenden Prozessen und dienen als Voraussetzung für Geschichten und Diskurse bzw. für Handlungen und Kommunikationen (Schmidt, 2008, S. 19).

3.3.4. Kommunikationen und Handlungen

Kommunikationen und Handlungen sind die einzigen direkt beobachtbaren Elemente der vorher vorgestellten Wirkungszusammenhänge. Diese Handlungen und Kommunikationen sind eingebunden in die jeweiligen Lebenszusammenhänge der Aktanten. Um Beobachtungen in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen, brauchen die Aktanten sinnstiftende Schemata, die im Wirklichkeitsmodell und im Kulturprogramm zur Verfügung stehen. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Gesellschaft sich durch die drei Wirkungszusammenhänge Wirklichkeitsmodell und

Kulturprogramm, Geschichten und Diskurse sowie Handlungen und Kommunikationen bestimmen lässt.

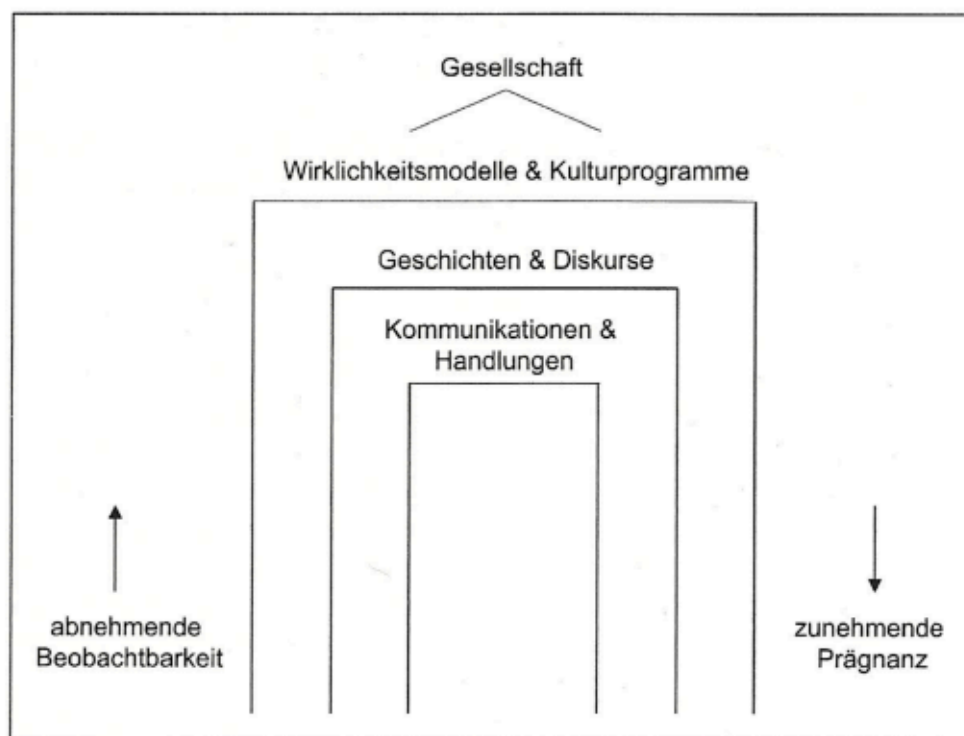


Abb. 6: Diskursfiktion Gesellschaft als Einheit der Differenz von drei Wirkungszusammenhängen nach Schmidt (2008, S. 87)

Nach Schmidt müssen diese drei Wirkungszusammenhänge bei jeglichen Beobachtungen in Unternehmen und allen Beschreibungen und Interpretationen berücksichtigt werden.

Diese Aussage hat Folgen für die Unternehmenskultur. So ist die Trennung zwischen dem Unternehmen und seiner Kultur nur theoretisch möglich, vielmehr vollziehen sich Unternehmen kulturprogrammiert, ansonsten sind sie quasi tot (2008, S. 88).

3.4. Unternehmenskulturprogramm nach Schmidt

Das Unternehmenskulturkonzept lässt sich gemäss dem Kulturprogramm in die drei Wirkungszusammenhänge mit Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm (UW & UK), Geschichten und Diskurse (UG & DU) sowie den Kommunikationshandlungen und Handlungskommunikation (UKH & UHK) determinieren (Schmidt, 2008, S. 109).

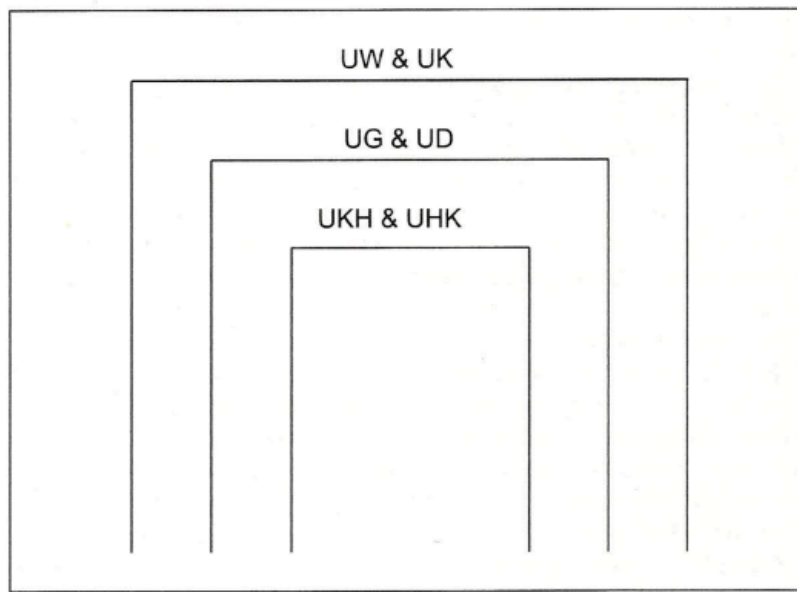


Abb. 7: Sinnmaschine Unternehmen nach Schmidt (2008, S. 110)

Aus diesen drei Wirkungszusammenhängen folgt, dass ein Unternehmen keine Kultur ist, keine Kultur hat, sondern gemäss seinem Kulturprogramm in Beobachtungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen handelt. Durch die Entwicklung eines systemspezifischen Wirklichkeitsmodells entsteht ein Unternehmen, das „über ein entsprechendes Kulturprogramm operationalisiert, semantisch interpretiert sowie affektiv besetzt und moralisch gewichtet wird“. Unternehmen entstehen durch ihre Kulturprogramme genauso wie die Kulturprogramme mit dem Unternehmen entstehen. Dieses Unternehmenskulturprogramm stiftet die Identität eines Unternehmens und reguliert Effizienz, Dynamik und Krisenkompetenz. Dadurch schafft Unternehmenskultur die Markt- und Markenfähigkeit eines Unternehmens und bildet die Basis für die wirtschaftliche Seite. Unternehmenskulturprogramme erfüllen auch Funktionen (Schmidt, 2008, S. 110 ff.):

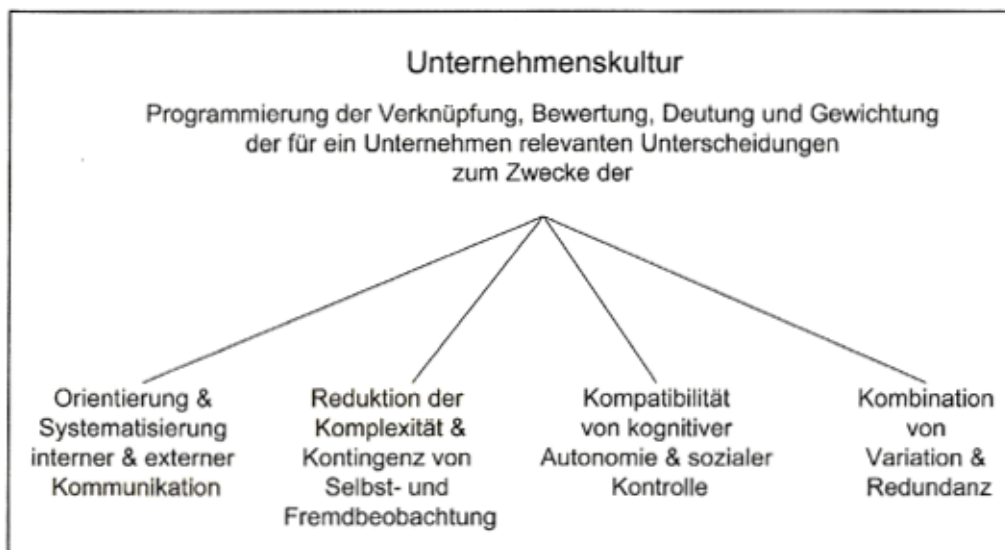


Abb. 8: Funktionen von Unternehmenskultur nach Schmidt (2008, S. 111)

Die Unternehmenskultur regelt die Verpflichtungen, die gefühlsmässigen Einstellungen, die moralischen Bewertungen und das kollektive Wissen der Aktanten gegenüber dem Unternehmen. Die einheitlichen Interpretationen von Handlungen, Einstellungen und Bewertungen führen zur Reproduktion der Unternehmenskultur durch die Aktanten. Diese Schemas fördern die Integration und die Identifikation der Systemmitglieder mit den Unternehmenszielen und fördern durch die Reproduktion der Kultur die Differenz zur Umwelt. Durch die Sozialisation, das Lernen und Gemeinschaftserlebnisse wird das Kulturprogramm weitergegeben. Teilweise beobachtbar wird die Unternehmenskultur durch symbolische Dinge wie beispielsweise Kleiderordnung, Riten oder Feiern, aber auch durch Architektur oder Mobiliar. Weiter wird das Kulturprogramm durch die Soziabilität (persönliche Kontakte, Gefühl von Gegenseitigkeit usw.) geprägt. Aber letztendlich bleiben Unternehmenskulturen nur begrenzt verstehbar und zugänglich.

Fazit und Zusammenfassung

„Das Kulturprogramm eines Unternehmens liefert Problemlösungen für alle Fragen, die mit dem trivialen Ziel aller Unternehmen, dem Geldverdienen verbunden sind, also wie Geld verdient wird, wie man dabei mit der Umwelt, mit Menschen, mit Organisationsformen, mit Gefühlen und moralischen Orientierungen umgeht und welche Zusatzziele ein Unternehmen anstrebt. Aus diesem Grunde bestimme ich das

Unternehmenskulturprogramm als Problemlösungsprogramm eines Unternehmens“ (Schmidt, 2008, S. 118).

4. Sozialisation neuer Mitarbeitender

Ein Stellenwechsel ist immer mit Emotionen verbunden (Boswell, Shipp & Payne, 2009, S. 844). Berthel und Becker (2003, S. 232) beschreiben die Situation eines neuen Mitarbeiters mit Orientierungslosigkeit. Neueinsteiger haben am Anfang die Aufgabe, die an sie gerichteten Erwartungen aufzunehmen und entsprechend darauf zu reagieren. Neben der fachlichen Einarbeitung kommt auch der Prozess der sozialen Eingliederung in die Arbeitsgemeinschaft dazu (Kolb, 1995, S. 111). Während dieses **Sozialisationsprozesses** übernimmt und verinnerlicht die Person die Werte, Normen und Regeln einer Organisation, so dass sie schliesslich als selbstverständlich betrachtet werden (Gmür & Thommen, 2007, S.287). Boswell et al. bestätigen diese Aussage. „Through the process of socialization, newcomers learn about and assimilate to a new organizational context“ (2009, S. 847). Dieser Sozialisationsprozess, den alle neuen Mitarbeitenden durchlaufen, hat eine erfolgreiche Integration zum Ziel und ist durch verschiedene Phasen gekennzeichnet. Dazu gibt es Modelle mit unterschiedlich vielen Phasen. Da in dieser Studie das Augenmerk nicht auf den Sozialisationsprozess an und für sich gerichtet ist, sondern auf die wahrgenommene Unternehmenskultur in der Zeit des Sozialisationsprozesses, wird hier auf ein Modell mit lediglich drei Phasen von Gmür und Thommen (2007, S. 287) zurückgegriffen:

- *Vor-Eintrittsphase*: Während dieser Phase findet eine antizipierende Sozialisation statt. Die neuen Mitarbeitenden entwickeln Erwartungen an das Unternehmen, seine Kultur und die angestrebte Funktion. Diese Erwartungshaltung baut sich beispielsweise durch das öffentlich wahrnehmbare Image, durch Werbeauftritte, Firmenbroschüren, aber auch durch persönliche Kontakte zu Unternehmensmitgliedern auf.
- *Eintrittsphase*: Im Gegensatz zu der Vor-Eintrittsphase, bei der die Rollenerwartungen eher schrittweise antizipiert und aufgebaut werden, wird von den neuen Mitarbeitenden die Eintrittsphase als plötzliche Konfrontation mit unbekanntem Anforderungen erlebt. Die Eindrücke sind emotional aufgeladen und haben einen direkten Einfluss auf die Leistung und die Bindungsmotivation. Mit gezielten Massnahmen wie einer Einführungs-

veranstaltung, einer Patenschaft usw. kann die Unsicherheit seitens der neuen Unternehmensmitglieder wirksam verringert werden. Solche Angebote tragen dazu bei, dass die neue Tätigkeit und das soziale Umfeld vertrauter werden.

- *Veränderungsphase:* In dieser Phase werden die neuen Mitarbeitenden Vollmitglieder des Unternehmens. Die anfänglichen Erwartungen, welche die Personen wahrgenommen haben, werden internalisiert und verschwinden teilweise aus der bewussten Wahrnehmung, weil sie selbstverständlich geworden sind.

Jedes neue Unternehmensmitglied, so Gmür und Thommen (2007, S. 288), durchläuft diese drei Phasen während des Sozialisationsprozesses, unabhängig davon, in welchem Umfang die Person am Ende integriert ist. Eine wichtige Rolle während dieses Prozesses spielen dabei die so genannten Sozialisationsträger. Damit sind Personen gemeint, die den neuen Mitarbeitenden während des Sozialisationsprozesses beeinflussen und damit deren Einstellungen gegenüber dem Unternehmen und deren Verhaltensweisen prägen. Diese Träger nehmen entweder im persönlichen Kontakt direkt Einfluss (Personalbetreuende, Mitarbeitende, Vorgesetzte usw.) oder wirken indirekt über Strukturen (z. B. Organigramme, Räumlichkeiten) auf das neue Mitglied ein. Allerdings spielen Informationsveranstaltungen oder Einführungsprogramme eine weniger prägende Rolle als der persönliche Kontakt der Unternehmensmitglieder. Boswell et al. haben gezeigt, dass sich dieser Sozialisationsprozess der neuen Mitarbeitenden in den ersten paar Monaten nach Antritt einer neuen Stelle vollzieht (2009, S. 845). Die ersten Wochen und Monate stellen laut Berthel und Becker auch den kritischen Zeitraum dar. Nachweislich zeigt sich, dass die Fluktuation in dieser Zeit hoch ist, man spricht von einer Frühfluktuation, die für das Unternehmen mit immensen Kosten verbunden ist (2003, S. 229).

Im Verlaufe dieses Eingliederungsprozesses nimmt der Mitarbeiter neue Rollen an, die mit seiner Funktion im Unternehmen einhergehen. Oftmals sind dabei mehrere Rollen wahrzunehmen, die sich gegenseitig ergänzen oder manchmal auch im Widerspruch zueinander stehen können (Gmür & Thommen, 2007, S. 291). Die vom Mitarbeiter erwarteten Verhaltensweisen (Rollen) entschlüsselt und interpretiert er aufgrund seiner früheren Erfahrungen. Je mehr Dinge sich dabei gegenüber der alten Stelle verändert haben, desto grösser ist die Gefahr, dass die an ihn gerichteten Erwartungen verzerrt oder überhaupt nicht entschlüsselt werden. Erschwerend hinzu

kommt, dass andere Unternehmensmitglieder diese Sachen oft schon so internalisiert haben und sie die Dinge nicht mehr verbal kommunizieren, weil sie für sie zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind (Berthel & Becker, 2003, S. 232). Grundsätzlich birgt die Sozialisation nach Gmür und Thommen den Konflikt, dass einerseits der Mitarbeiter Erwartungen an das Unternehmen stellt und andererseits die Unternehmung Ansprüche an die einzelnen Mitarbeitenden erhebt. Mitarbeitende müssen sich in einem Unternehmen an vorgegebene Regeln halten. So müssen sie sich einer bestimmten Zeitordnung unterwerfen, die Aufgaben gemäss den Erwartungen bearbeiten und sich nach vorgesetzten Personen richten. Das Spannungsfeld steigt, je niedriger die hierarchische Stellung, je direkter der Führungsstil des Vorgesetzten, je höher die Aufgabenspezialisierung und je detaillierter die formalen Vorgaben sind (2007, S. 291).

Dieser angesprochene Konflikt mit den gegenseitig zu erfüllenden Erwartungshaltungen zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und dem Unternehmen ist mit der Equity-Theorie (Gerechtigkeitstheorie) aus der Sozialpsychologie begründbar. Grob umrissen geht es um die Beurteilung der Fairness von Verteilungen. Es wird davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit einer Person davon abhängt, wie das Verhältnis von Investitionen und dem daraus entstandenen Ergebnis der handelnden Person im Vergleich mit denen von anderen Bezugspersonen übereinstimmt. Die Theorie postuliert, dass ungleiche Verteilungen die handelnde Person zur Herstellung von Gleichheit bzw. Gerechtigkeit motivieren. Es geht also um einen ausgewogenen Austausch zwischen Investitionen und den Ergebnissen (Buunk, 1997, S. 385). Auch wenn die Theorie auf zwischenmenschlichen Beziehungen aufbaut, kann man trotzdem Parallelen zum Sozialisationsprozess in einem Unternehmen ziehen. Der Austausch findet in diesem speziellen Fall nicht zwischen zwei oder mehreren Individuen, sondern zwischen dem neuen Mitarbeiter und dem Unternehmen statt.

III. EMPIRISCHER TEIL

5. Vorgehen und Methodik

Im folgenden Kapitel 5.1 wird zunächst das gewählte Forschungsdesign erläutert. Anschliessend werden in Kapitel 5.2 die Stichprobe dargelegt, das Erhebungsinstrument vorgestellt und der Weg von der Erhebung, der Aufbereitung bis zur Auswertung der Daten beschrieben. In Kapitel 5.3 folgen die Ausführungen zu den Ergebnisdarstellungen.

5.1. Forschungsdesign

Bei der Konzeption des Forschungsvorhabens wurde zunächst die Entscheidung für ein Forschungsparadigma getroffen. Wie sich aus den vorangegangenen theoretischen Ausführungen zum kommunikationswissenschaftlichen Ansatz von Schmidt (vgl. 3.3/3.4) ableiten lässt, eignet sich für diese Art einer Unternehmenskulturanalyse am besten eine qualitative Vorgehensweise.

Qualitatives Vorgehen

Das qualitative Vorgehen bezeichnet eine Befragungstechnik, die gemäss Bortz und Döring die subjektiven Sichtweisen der Akteure ermittelt. Das Charakterisierende liegt darin, dass die interviewte Person den Gesprächsverlauf stärker gestaltet und beeinflusst als die interviewende Person. Dabei kann das Interview wiederum in der Strukturierung variieren. Eine offene Befragung, wie sie bei dieser Erhebung in weiten Teilen durchgeführt worden ist, hat zum Ziel, die befragte Person erzählen zu lassen, ohne dass dabei die interviewende Person viel Einfluss nimmt. Stattdessen nimmt sie eine wohlwollende, engagierte und emotional beteiligte Rolle ein im Gegensatz zur klassisch distanzierten und zurückhaltenden Art (Bortz & Döring, S. 308). Weiter führen Bortz und Döring aus, dass bei offenen Fragen die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, „im detailreichen Material auf neue Aspekte eines Themas zu stossen“ (2006, S. 380).

Konkret wurde für die empirische Datenerhebung ein episodisches Interview gewählt, dessen Konstruktion nachfolgend unter der Überschrift Interviewleitfaden ausführlich dargelegt wird. Ausgangspunkt des episodischen Interviews ist die Annahme, dass Erfahrungen der Interviewpersonen hinsichtlich eines Gegenstands-

bereichs in Form semantischen⁷ Wissens abgespeichert und erinnert werden. Das Interview ist in zwei Teile gegliedert. Zunächst werden konkrete Situationen und Umstände erfahrungsnah geschildert, während der zweite Teil davon abstrahierte, verallgemeinerte Annahmen und Zusammenhänge erfragt. Im ersten Teil stellt der Ablauf der Situation in ihrem Kontext die zentrale Einheit dar, im zweiten Teil stehen Begriffe und ihre Beziehungen untereinander im Fokus. Das episodische Interview bietet nicht nur Raum für kontextbezogene Erzählungen, sondern verdeutlicht auch Prozesse der Wirklichkeitskonstruktion. Die Erfahrungen müssen deshalb auch nicht zwingend zu einem „erzählbaren Ganzen“ stilisiert werden, da das Interview an episodisch-situativen Formen des Erfahrungswissens ansetzt. Der Fokus richtet sich während des Interviews auf Situationen oder Episoden, die für die Forschungsfragen von Bedeutung sind. Dabei kann die befragte Person aber weitgehend selber bestimmen, wie das Gespräch nach ihrer subjektiven Gewichtung verläuft. Die interviewende Person indessen fordert regelmässig zum Erzählen von Situationen auf (z. B. „Wenn Sie sich einmal zurückerinnern, können Sie mir über die entsprechende Situation berichten?“). Zur Orientierung über die thematischen Bereiche, die ins Interview einfließen sollen, wird ein Leitfaden erstellt. Neben solchen Erzählaufforderungen bilden Fragen nach subjektiven Definitionen oder Zusammenhängen den zweiten Teil des Interviews (Flick, 2005, S. 158 ff.).

Gütekriterien

Nach Lamnek (1995, S. 89) sind in der qualitativen Sozialforschung keine so klaren Gütekriterien determiniert, wie dies in der quantitativen Forschung der Fall ist. Grundsätzlich kann jedoch davon ausgegangen werden, dass auch qualitative Verfahren gültige und zuverlässige Ergebnisse liefern, obwohl die Massstäbe diesbezüglich weniger hoch angesetzt werden.

Aus der vorangehenden Theorieabhandlung (vgl. 3.3) wurde deutlich, dass Untersuchungen der Unternehmenskultur nicht den Anspruch geltend machen können, die klassischen Gütekriterien der Sozialforschung (Objektivität, Reliabilität, Validität) zu erfüllen. Schmidt spricht gar davon, „dass man das Ziel einer objektiven Beobachtung und Beschreibung von Unternehmenskultur getrost aufgeben kann“

⁷ Teilgebiet der Sprache, das den Inhalt und die Bedeutung eines Wortes, Satzes oder Textes meint.

(2008, S. 197), weil eine Analyse der Unternehmenskultur immer entweder mit dem Autologieproblem⁸ oder der Subjektivität des Beobachtenden konfrontiert ist. Entgegen diesen Aussagen entstand die vorliegende Studie aber trotzdem nicht willkürlich und spontan, sondern systematisch und regelgeleitet. Sowohl der Entstehungsprozess als auch die interpretativen Teile sind dokumentiert, nachvollziehbar und plausibel.

5.2. Untersuchungsdurchführung

Die durchgeführten Interviews bilden die Ausgangslage und somit den Kern des empirischen Teils dieser Studie. Die Rahmenbedingungen werden im Folgenden präsentiert, bevor anschliessend das Erhebungsinstrument, die Datenerhebung selber und die Aufbereitung dessen erläutert werden.

Stichprobe

Die acht Interviews von Personen, die eine neue Stelle angetreten haben, bilden die Stichprobe und dienen der vorliegenden Arbeit als Untersuchungsgegenstand. Die Auswahl wurde bewusst so wenig als möglich eingeschränkt, weil es im Sinne der Forscherin war, ein möglichst breites Spektrum als Grundlage zu erhalten. Die Daten sollen die Grundlage für allgemeine kulturdeterminierende Elemente liefern und infolgedessen branchenübergreifend und grössenunabhängig sein. Aus diesem Grund wurden lediglich die nachfolgenden Voraussetzungen definiert. Die Personen sollten vor kurzem (1–6 Monate) eine neue Stelle in einem neuen Unternehmen angetreten haben und sich vom Thema Unternehmenskultur angesprochen fühlen, damit grundsätzlich die Bereitschaft bestand, sich auf das Gespräch einzulassen und über das Thema zu erzählen. Die Rekrutierung erfolgte durch das Versenden eines E-Mails an Personen aus dem Bekanntenkreis der Forscherin. Das entsprechende Anschreiben an Bekannte zur Gewinnung von Interviewpersonen kann im Anhang (vgl. 11) nachgelesen werden. Die Suche nach den Interviewpersonen erfolgte somit relativ zufällig und brachte wie erwünscht eine grosse Diversität mit sich. Die Übersicht und die konkrete Stichprobenbeschreibung befinden sich in Kapitel 5.3.

⁸ Unter dem Autologieproblem versteht Schmidt (2008, S. 21), dass jede Kulturbeschreibung gleichzeitig eine Beschreibungskultur voraussetzt.

Interviewleitfaden

Zur Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden entworfen, der im Grundsatz aus vier Bereichen besteht.

Dem eigentlichen Interview zum Thema Unternehmenskultur sind im ersten Teil, dem **Gesprächsbeginn**, einige einführende Stichworte vorangestellt. Damit ist die Vorstellung der Interviewerin gemeint, aber auch die Darlegung des Ablaufs und Informationen zum allgemeinen Zweck der Untersuchung. Zudem erfolgt ein Hinweis auf die Anonymität der Befragung und eine Erklärung, weshalb das Gespräch aufgenommen wird. Diese Informationen über die Rahmenbedingungen des Interviews erscheinen wichtig, da sie Transparenz schaffen und die Kontaktaufnahme zu den Befragten erleichtern sollten, damit eine möglichst günstige Basis der Untersuchungsbedingungen verfügbar ist (Gontard, 2002, S. 100). Im knapp gehaltenen zweiten Teil werden, wie dies in Leitfadeninterview gemäss Bortz und Döring (2006, S. 314) üblich ist, **biografische Daten** erfragt, die für das Thema von Relevanz sind. Der **explorative Teil**, der das Kernstück des Interviews bildet, umfasst den dritten Teil. Die Fragen wurden dem qualitativen Anspruch entsprechend offen gestaltet (vgl. 5.1), um der interviewten Person einen möglichst grossen Spielraum für die Beantwortung zu eröffnen. Es bestand keineswegs der Anspruch, alle Fragen, insbesondere nicht die optionalen und beschreibenden Fragen (10 bis 17), zu stellen, sondern der Gesprächsverlauf sollte zu wesentlichen Teilen durch die interviewte Person bestimmt werden. Durch den bewusst generierten Raum zur individuellen Bedeutungsstrukturierung sollte den Befragten bei der Erhebung die Möglichkeit gegeben werden, der Forscherin ihre Wirklichkeitskonstruktion mitzuteilen (Lammek, 1995, S. 75). Die Fragen sollen als Formulierungsvorschläge verstanden werden, die weitere erzählungs- und verständnisgenerierende Kommunikationsstrategien anregen sollen. Zum Beispiel können Verständnisfragen wenig erzählungsbereite Personen zum Reden bringen oder durch Nachfragen können besonders interessante Sachverhalte vertieft werden (Witzel, 1982, S. 92). Nichtsdestotrotz bilden die Fragen die Basis für das Interview und fordern demnach eine gewissenhafte Konstruktion und Beachtung ausgearbeiteter Erfahrungsregeln und Prinzipien (Hron, 1994, S. 120). Allgemein wurden die Fragen möglichst klar, einfach und knapp formuliert, um ein Höchstmass an Verständlichkeit zu erlangen. Auch wurde beim Vokabular auf möglichst alltagssprachliche Ausdrücke geachtet, um die Erhebungssituation so natürlich wie möglich zu gestalten und um authentische

Informationen der interviewten Personen zu erhalten (Lamnek, 1995, S. 102). Die Konstruktion der Fragen erfolgte einerseits anhand der Theorie zur Unternehmenskultur (vgl. 3) und leiteten sich andererseits aus bereits bestehenden Erhebungsinstrumenten von Schmidt (2008, S. 200 ff.) und Gontard (2002, S. 251 ff.) ab. Im **abschliessenden** vierten **Teil** wird der befragten Person nochmals bewusst Zeit eingeräumt, um reflexiv noch offen gebliebene Gedanken zu äussern, bevor die Interviewerin das Gespräch mit einem Dank beendet.

Um zu prüfen, ob das entwickelte Erhebungsinstrument tatsächlich den gesetzten Anforderungen entspricht, wurden zwei Pretest-Interviews durchgeführt. Auf diese Weise sollte herausgefunden werden, ob die Fragen einfach und verständlich genug formuliert sind und die Interviewpersonen in einen Erzählmodus bringen. Insgesamt verliefen die Probeinterviews den Erwartungen entsprechend, es liessen sich keine gravierenden Verständnisschwierigkeiten ausmachen. Einzig der Einstieg in den dritten Teil wurde dahingehend angepasst, dass die Interviewerin die Leute gedanklich auf das Thema Unternehmenskultur einstimmt, indem sie ein paar erläuternde Ausführungen dazu gibt. Ein weiterer bewusster Ertrag der Pretest-Interviews war die Erhöhung der Interviewkompetenz seitens der Forscherin, die sich mit ihrer Rolle vertraut machen und den Kommunikationsstil reflexiv überprüfen konnte.

Der vollständige Leitfaden ist im Anhang (vgl. 12) ersichtlich.

Datenerhebung und -aufbereitung

Im Folgenden soll beschrieben werden, wie die Datenerhebung ablief und nach welchen Regeln die Transkription der Interviews erfolgte.

Wie im Kapitel Stichprobe bereits geschildert, wurden die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner relativ zufällig durch das Versenden eines E-Mails generiert. Der Vorteil dieses Vorgehens lag darin, dass sich die Personen aus Interesse am Thema für das Interview zur Verfügung stellten und nicht aufgrund sozialer Erwünschtheit o. Ä. bei der Forscherin meldeten. Nach einer Terminvereinbarung fand die Datenerhebung aller Interviews innerhalb von zwei Wochen statt. Durchgeführt wurden die Interviews jeweils am von der Interviewperson gewünschten Ort. Drei Gespräche fanden in einem Café statt, drei in der Privatwohnung, eines wurde in einem Park durchgeführt und eine Befragung erfolgte in einem Sitzungszimmer des Unternehmens. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 60 und 90 Minuten.

Angekündigt seitens der Forscherin war jeweils eine Stunde, wenn die Gesprächszeit darüber hinausging, geschah dies in Absprache mit den Interviewpersonen.

Die Interviewerin verhielt sich nach dem Einstieg in den dritten offenen Gesprächsteil zurückhaltend und versuchte ihre Redeanteile möglichst gering zu halten. Die Haltung gegenüber den Interviewpersonen war aufmerksam, freundlich und neutral. Durch aktives Zuhören mit nonverbalen und verbalen Signalen wie beispielsweise Kopfnicken, Blickkontakt oder einem zustimmenden Ja sollten den Befragten Interesse gezeigt und sie zugleich zum Weitererzählen angeregt werden. Wie bereits im Kapitel Interviewleitfaden erwähnt, war es nicht das Ziel, ein fixes Ablaufschema einzuhalten, sondern den Verlauf durch die thematischen Erzählungen seitens der befragten Person zu steuern. Es wurde versucht, neben der Einstiegsfrage die wichtigsten Themengebiete bei jedem Interview einmal zu erfragen, um so die Differenzen der unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen besser erfassen zu können.

Die Interviews wurden auf Tonträger aufgezeichnet, um inhaltliche Verluste zu vermeiden und damit die Forscherin sich nicht auf die Mitschrift konzentrieren musste, sondern die Aufmerksamkeit der Interviewperson zuwenden konnte. Das Einverständnis dafür wurde gleich zu Beginn eingeholt und die befragten Personen gleichsam über die Anonymisierung und die Aufbewahrung des Materials bei der Forscherin informiert. Die acht durchgeführten Interviews wurden anschliessend nach den gängigen Regeln nach Bortz und Döring wörtlich transkribiert. Dabei wurde die Mundartsprache in Schriftsprache übersetzt, wobei die Satzstellung dem Original entsprechend beibehalten wurde. Umgangssprachliche Formulierungen, unvollständige Sätze und Füllwörter wurden nicht geglättet. Lachen oder längere Pausen wurden ebenfalls niedergeschrieben (2006, S. 312). Die Transkriptionen können auf Wunsch nach Rücksprache mit den betreffenden Interviewpersonen gesichtet werden, wobei aus Datenschutzgründen darauf verzichtet wurde, die Transkriptionen dem Anhang beizufügen. Aus dem gleichen Grund wird das archivierte Datenmaterial nach erfolgreichem Abschluss vernichtet oder den Befragten zurückgegeben. Eine längerfristige Aufbewahrung wäre nur dann sinnvoll, wenn das Material beispielsweise zwecks Forschung oder Lehre auch nach Abschluss dieses Forschungsvorhabens benötigt würde (Bortz & Döring, 2006, S. 313). Diese Aufbereitung der Daten bildete die Ausgangslage für den weiteren Forschungsprozess.

Datenauswertung

Nach Schmidt bedingt jede Setzung eine Voraussetzung und ist sowohl kontingent als auch selektiv. Man hätte immer auch eine andere Setzung vornehmen können (Schmidt, 2008, S. 198). Dies gilt für die Interviewpersonen genauso wie für die Forscherin und ist für den ganzen Forschungsprozess bezeichnend. In der Datenauswertung kommt dies seitens der Forscherin erheblich zum Tragen. Jede getroffene Auswahl wurde aufgrund bestimmter Beobachtungs-, Handlungs- und Bewertungsmöglichkeiten getroffen und eröffnet wiederum eine Vielzahl von Optionen, auf die eine nächste Setzung, also Auswahl, erfolgte. Deshalb verhält es sich mit dieser Arbeit genauso, wie Schmidt dies ausdrückt. Es sind keine „endgültigen Lösungen, wie sie rationale Management-Konzepte anstreben, zu erwarten“ (2008, S. 199).

Nichtsdestotrotz erfolgt die Auswertung aber systematisch nach der **Objektiven Hermeneutik**. Diese Methode wurde gewählt, weil sie sich gut für Fragestellungen eignet, bei denen es um die dahinterliegenden, allgemeinen Sinnstrukturen geht und weniger um subjektive Bedeutungen. Dazu werden mögliche und tatsächliche Bedeutungsgehalte des Materials schrittweise systematisch miteinander verglichen. Die Objektive Hermeneutik wurde von Oevermann im Rahmen der Soziologie (genauer in der Sozialisationsforschung) entwickelt.

Damit geklärt ist worauf die Analyse den Fokus richtet (Persönlichkeitsstruktur, Interaktionsstruktur der Interviewpersonen, Interaktionsmuster der Unternehmung), beginnt die Auswertung mit der Bestimmung der Fragestellung. Im nächsten Schritt geht es um die Grobanalyse des Datenmaterials. Dabei werden die situativen Bedingungen des Materials beschrieben, da es aus ganz unterschiedlichen Kontexten stammt. Diese Rahmenbedingungen bilden eine Grobstruktur und sind die Basis für den folgenden Schritt. Dieser ist zugleich das Kernstück der Analyse. Nun soll das Material sequenziell in auf sich bezogene Handlungen zerlegt werden. Dieser Schritt gleicht einem gedanklichen Experiment. Beim ersten Interview werden alle möglichen Handlungskontexte erdacht, die auf die Handlung passen könnten, und man vergleicht diese danach wieder mit dem tatsächlichen Material. Daraus werden allgemeine Struktureigenschaften abgeleitet. Aus diesen Erkenntnissen werden mögliche Konsequenzen für das zweite Interview erwogen, bevor man sie tatsächlich mit dem Material vergleicht. Anschliessend folgt der letzte Schritt der Analyse. Dabei wird nun der Schritt einer Strukturgeneralisierung unternommen. Es werden

verschiedene Fälle miteinander verglichen. Dabei müssen die entstandenen Strukturen durch mehrere Interviews abgesichert werden. Dieser Prozess kann wie folgt dargestellt werden (Mayring, 2002, S. 125):

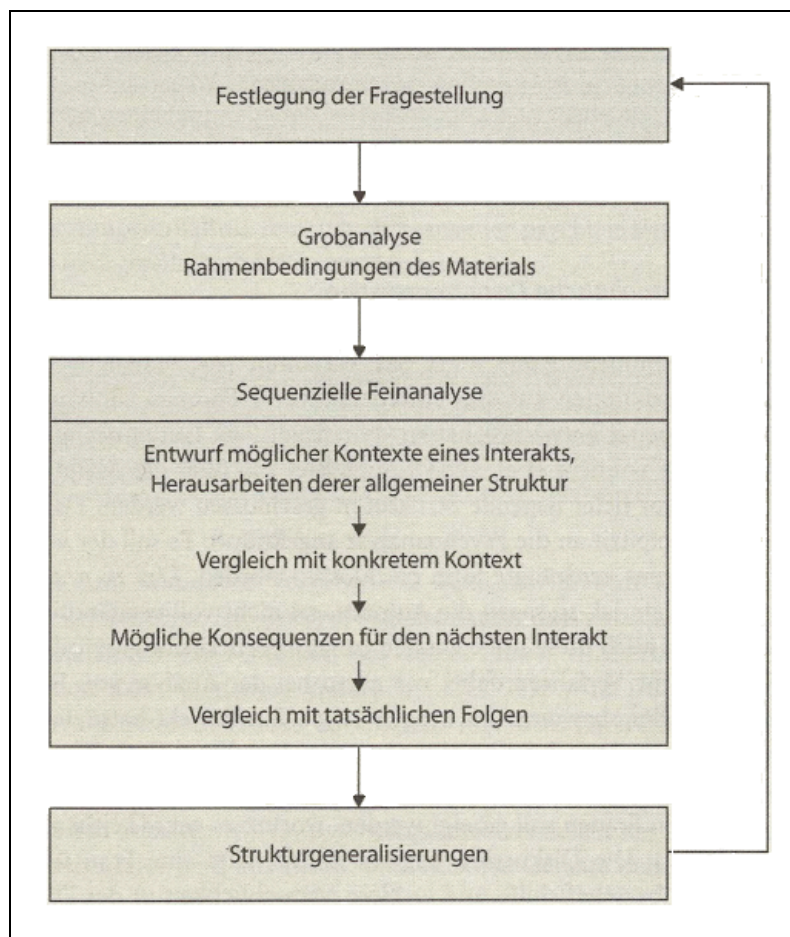


Abb. 9: Ablaufmodell der Objektiven Hermeneutik nach Mayring (2002, S. 125)

5.3. Ergebnisdarstellungen

Stichprobe

Wie in Kapitel 5.2 ausgeführt, wurde eine möglichst grosse Diversität der Stichprobe angestrebt. Nachfolgend sind die biografischen Daten im Sinne einer groben Orientierung in Form einer Übersicht grafisch dargestellt. Insgesamt umfasst die Stichprobe acht Interviewpersonen (N=8). Die Personennamen wurden durch zwei Grossbuchstaben anonymisiert. Der I steht jeweils für Interview, der zweite Buchstaben wurde in alphabetischer Reihenfolge verteilt.

SP	m/w	Alter	Stellen antritt	Funktion, Branche aktuell	Funktion, Branche vorher
IA	m	37	01.10.2009	Entwickler Möbel, Schränke	Projektleiter Möbel, Küchen
IB	w	38	01.01.2010	Personalleiterin Industrie, Textil	HR-Fachfrau Dienstleistung, Bank
IC	m	37	01.03.2010	Sales Manager Informatik	System Engineer Informatik
ID	w	35	01.01.2010	Baumanagement Architektur	Bauleiterin Architektur
IE	m	45	01.11.2009	Chief Financial Officer Industrie, Metallhandel	Chief Financial Officer Pharma
IF	w	41	15.10.2009	Wissenschaftl. Mitarbeiterin Institut Erziehungswesen	Wissenschaftl. Mitarbeiterin Hochschulinstitut
IG	m	30	15.02.2010	Projektmitarbeiter Dienstleistung, Bank	Ausbilder Dienstleistung, Bank
IH	m	39	01.10.2009	Geschäftsleiter Non-Profit-Unternehmen	Mitarbeiter Rechtsdienst Non-Profit-Unternehmen

Abb. 10: Stichprobe

6. Ergebnisse

Dieses Kapitel stellt die wesentlichen Untersuchungsergebnisse der Datenerhebung aus den acht durchgeführten Interviews vor. Zuerst folgen im Kapitel 6.1 die Interviews in zusammenfassender Form mit den charakterisierenden Elementen der Unternehmenskultur. Anschliessend folgt in Kapitel 6.2 die gebildete Kategorienlandschaft mit Textzitaten aus den durchgeführten Interviews. Sowohl in den Kontextbeschreibungen als auch in der Kategorienlandschaft sind die Zitate kursiv gedruckt.

6.1. Kontextbeschreibungen der Akteure

Eine Praxis ist gemäss Flick, von Kardoff und Steinke immer an die jeweiligen Kontexte gebunden. Auch wenn die Praxis nie vollständig repräsentiert, sondern lediglich unter verschiedenen Perspektiven konstruiert werden kann, ist für das Verstehen der Praxis der Kontext unabdingbar (2007, S. 208). Dies ist auch vollkommen im Sinne der Objektiven Hermeneutik (vgl. 5.2), bei der in der Grobanalyse die einzelnen Kontexte erarbeitet werden. Schliesslich ist die Kontextbeschreibung der einzelnen Akteure auch aus Sicht des Untersuchungsdesigns

sinnvoll. Ohne die Zusammenfassung und die Darstellung der relevanten Themen jedes Interviews wäre der Forschungsprozess nur schwer nachvollziehbar und die nachfolgend generierte Kategorienlandschaft (vgl. 6.2) wenig transparent.

In den Kontextbeschreibungen wird die kontextspezifische Wirklichkeitskonstruktion jedes Aktanten in Bezug auf seine Unternehmung und die wahrgenommene Unternehmenskultur beschrieben. Zu Beginn jedes Resümees folgt im Sinne von Legewie (1994, S. 177) eine Überschrift, die jeweils fettgedruckt wird.

6.1.1. Interview 1: IA

Sprüche klopfen – immer und überall, mit jedem über jeden – gehört in diesem Unternehmen genauso dazu wie die Werte Bodenständigkeit und Beständigkeit. Man setzt auf Bewährtes und innovative Ideen; Mitarbeitende, die Karriere machen wollen, sind nicht gefragt.

Von der Küchenbranche hat IA im Oktober 2009 in das Schrankmetier gewechselt. Die Arbeit mit Möbelstücken ist laut ihm auch das Einzige, was bei diesem Wechsel gleich geblieben ist, denn *„kulturtechnisch ist alles anders, ist alles nicht mehr so, wie es mal war“*. Heute ist er als Entwickler in einer Firma tätig, die so gross ist, dass er mit dem Velo hindurch fährt. Die Firma ist ein Familienunternehmen und beschäftigt rund 100 Mitarbeitende. Sie läuft gut, *„die Umsatzzahlen steigen nach wie vor, auch im Krisenjahr war das so gewesen“*; und das, obwohl es gemäss IA schwierig ist, *„sich in diesem Markt zu behaupten“*. Das Unternehmen setzt dabei auf ein *„Durchschnittssortiment, wir haben einfach das, was es braucht, und nicht mehr, das reicht, um erfolgreich zu sein“*.

Bei seinem Arbeitsbeginn vor rund fünf Monaten wollte sich IA von der *„Schokoladenseite“* zeigen, *„locker, flockig sein“* und auch ein paar Sprüche klopfen. Sprüche sind in dieser Organisation ein zentrales, hierarchieübergreifendes Element der Beziehungsgestaltung, bei der gilt *„jeder nimmt den Anderen hoch, eine Zünderei an der anderen“*. Der Umgang dabei ist *„rüpelhaft“* und geprägt von gegenseitigen Abwertungen. IA empfindet dies als eine *„komplett andere Welt“* und bezeichnet den Umgang als eine *„Gratwanderung“*, weil für ihn nicht deutlich erkennbar sei, ob die anderen Mitarbeitenden ihn tatsächlich respektieren und wertschätzen. Dieses Muster der permanenten Abwertungen ist auch auf höchster Hierarchieebene der Geschäftsleitung massgebend. *„Es ist immer ein Gegeneinander, eine wütende Stimmung, jeder schreit den Anderen an. Und wenn ich dort als absolutes Küken einmal eine Meinung habe, dann hört kein Schwanz zu, aber keiner. Niemand. Ich muss mir dort sicher noch zehn Jahre meine*

Sporen abverdienen.“ Diese Aussage weist weiter auf das phänomenologische Verständnis der Zeitlichkeit hin. Die Perspektiven dieser Organisation sind auf Langfristigkeit ausgerichtet, was IA mit „schön doucement“ umschreibt. „Du musst dir eingestehen, dass du der Lehrling bist. Das ist das Wichtigste. Nicht gleich mitreden wie die Anderen, sondern einfach beobachten und einsaugen – dezente Zurückhaltung“.

6.1.2. Interview 2: IB

Das Unternehmen, bei dem Freundlichkeit über allem steht und man Mitarbeitende wünscht, die sich unaufdringlich, stromlinienförmig und bodenständig verhalten. Und was immer auch sein mag, Hauptsache man bleibt nett und freundlich, denn das entspricht den Wertvorstellungen der Organisation.

Aus einer Privatbank kommend, wechselt IB auf den 1. Januar 2010 in die Textilbranche. Neu als Leiterin Personal ist sie mit einem 50-Prozent-Pensum für knapp 400 Mitarbeitende verantwortlich. Die Unternehmenskultur beschreibt sie als sehr speziell, *„das habe ich noch nie so erlebt, die sind alle extrem offen gewesen, von Anfang an so sehr freundlich“*. Alle Mitarbeitenden, auch diejenigen aus der Produktion, haben Freude gehabt, als sie gekommen sei, und *„keiner war kritisch“*, auch wenn die Produktion aufgrund der schlechten Wirtschaftslage seit einem Jahr Kurzarbeit eingeführt hat und die Mitarbeitenden dadurch *„auch frustriert sind“*. Die Untergebenen von IB sprechen über die Linie *„häufig noch so genervt“*. Bei ihr ist es anders, denn für sie ist es ihre *„Traumstelle“*, sie ist *„noch voll motiviert“* und findet *„alles noch super“*. Zu dieser Aussage beigetragen haben sicher auch die auf dem so genannten Wertekreis definierten Werte (Ehrlichkeit, Verantwortung, positives Denken, Vorsorge, Offenheit), die sie *„toll“* findet und womit sie sich auch *„gerade identifizieren konnte“*. Dazu meint IB: *„Ich finde, ich habe das vorgefunden, was ich erwartet habe nach so einem Wertekreis, wie ich ihn dort gesehen habe“*. Zum Beispiel *„sagt der CEO auch immer Positives“* und nur *„in ganz kleinen Sachen hätte ich mir das eigentlich anders gewünscht“*. Damit meint IB zum Beispiel, dass ihr der CEO bei der Anstellung nicht offen und ehrlich kommuniziert hat, dass sie gegenüber ihrer Vorgängerin eine Funktionsstufe tiefer eingereicht wird, was sie erst Wochen nach dem Arbeitsbeginn realisierte. IB empfindet dies zwar als *„nicht so ehrlich“*, attestiert dem CEO aber trotzdem, dass er die Werte *„wirklich glaubhaft verkörpert“*. Diese *„Freundlichkeit und Höflichkeit per se“* ist die massgebende Kommunikation und die Beziehungsgestaltung der Organisation.

Folglich wird Kritik nicht offen angebracht und harte Auseinandersetzungen gibt es nicht, „*alle sind so ein bisschen stromlinienförmig*“, „*man duckt sich ein bisschen oder geht dann halt*“. Dieses dominierende Muster der Freundlichkeit hat IB auch bei ihren Mitarbeitenden erfahren, als sie ausdrücklich um ein Feedback bat, worauf sie direkt keine kritischen Aussagen erhielt, sondern „*im Nachhinein erfahren hat, dass sie eigentlich noch dies und das alles anders gemacht hätten*“. IB reproduziert dieses Muster allerdings selber genauso. Obwohl sie das Verhalten ihres CEO als „*ein bisschen schwach*“ bezeichnet, spricht sie ihn nicht darauf an.

6.1.3. Interview 3: IC

Im Moment sein, dabei sein, motiviert sein und dafür sein Leben umstellen, das sind die Erwartungen, die dieses Unternehmen an seine Mitarbeitenden stellt. Dafür wird ein Umfeld mit fast unbeschränkten Möglichkeiten geboten, in dem sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen.

Die Informatikbranche war IC bereits vor dem Stellenwechsel im März 2010 bestens vertraut, zuvor hatte er 13 Jahre bei einer Konkurrenzorganisation gearbeitet. Zu diesem Wechsel bewogen hat ihn die „*Firmenkultur*“ der früheren Organisation, weil nach IC die Kostenseite so stark optimiert worden war, dass „*der Mitarbeiter mehr und mehr darunter gelitten hat, weil immer mehr Abstriche gemacht wurden*“. „*Der Mitarbeiter zählte nichts mehr*“, was ihn letztendlich „*total demotivierte, am Morgen überhaupt ins Geschäft zu gehen*“. In seiner neuen Funktion als globaler Sales Manager mangelt es ihm nicht an Motivation. Im Gegenteil, er verspürt „*im Moment die totale Motivation*“, hat so sehr den „*Kopf voller Sachen*“, dass er „*die Stunden nicht gezählt hat, es war mir egal und ich habe einfach gemerkt, ich bin eager, ich möchte*“. Dieser Einsatz entspricht auch den Erwartungen der Organisation. Nach Aussagen von IC ist es „*eben auch gefragt, das Maximum zu geben für diese Firma*“. Er meint sogar, dass man nicht in diese Organisation hineinpasst, wenn „*einer nicht so engagiert ist oder sein Leben nicht so umstellt, dass er in die Firma hineinpasst, damit er mit Herz und Leib dabei sein kann*“. Diese Aussagen zeigen, dass die Organisation klar inkludierende oder, wie im Beispiel genannt, exkludierende Faktoren und Erwartungen hat. Die Aussagen von IC ergeben das Bild einer Kultur, die starken Einfluss auf das Individuum ausübt. Andere Themen verdeutlichen diesen autoritären Charakter der Kultur. Es wird erwartet, „*dass wir uns integrieren*“, „*ich spüre es extrem, dass eigentlich der Teamgedanke sehr im Vordergrund steht*“ und „*dass man aufgefordert wird, etwas zu unternehmen*“. Ab und zu kommt es auch vor, dass „*ein Manager am Abend*

zum Essen einlädt“ oder man nach Feierabend etwas trinken geht. So stand bereits bei den Bewerbungsgesprächen laut IC im Vordergrund, ob „er vom Mensch her“ ins Team passt. Das Technische „interessiert die nicht, die sagen, das können wir ihm beibringen“. Für IC ist „das Gefühl der Zusammengehörigkeit, das jeder hat“, so ausgeprägt, dass er die Organisation „auf jeden Fall als Familie“ bezeichnet. „Man spürt einfach, dass sie wollen, dass du da bist, dass du füreinander da bist“. Die Loyalität und Identifikation gegenüber der Organisation ist laut IC hoch: „Man merkt, sie leben für diese Firma, sie stehen hinter dieser Firma, sie stehen hinter den Produkten.“ Die Mitarbeitenden sind „sehr loyal, sehr hilfsbereit und sehr offen“.

Ein weiterer kulturell determinierender Faktor ist die ausgesprochene Dynamik und Schnelligkeit der Organisation. Gemäss IC ist „es sehr dynamisch, das Ganze, vielfach hat man gar nicht die Zeit, um zu reagieren“. Dieses Tempo widerspiegelt sich auch in einer kurzfristigen Planung: „Im gleichen Atemzug, wo Kalifornien gecancelt worden ist, ist VV zu mir gekommen, dass er noch einen Sales brauche, der mit nach Südafrika kommt.“ „Kurzfristige Flugabsagen sind gang und gäbe“. Zusammenfassend bringt es IC auf den Punkt: „Gefragt ist, momentan zu sein“. Diese enorme Dynamik, fast schon Agitiertheit, eröffnet dem Mitarbeitenden aber auch einen grossen Handlungsspielraum. Ganz nach einem der Leitsätze der Organisation „get things done“ ist die „Initiative jedes Einzelnen gefragt“, „es ist wirklich gefragt, dass der Mitarbeiter denkt, mitdenkt und das Unternehmen voranbringt“. Es hat „Platz für Neugestaltung, Ideen, für den Austausch untereinander“. Dieser Freiraum resultiert sicherlich auch daraus, dass „nichts dokumentiert ist“, womit IC die Prozesse und Strukturen meint, die „nicht gegeben sind“. Aber nicht nur das Tempo ist hoch und die Zeitlichkeit kurz, gefordert wird eine hohe Leistungsbereitschaft. „Man verlangt vom Mitarbeiter sehr viel“, IC doppelt nach und meint an anderer Stelle sogar, dass verlangt wird, für das Unternehmen „das Maximum zu geben“.

Obwohl die Organisation von den Mitarbeitenden viel erwartet und ihnen viel abverlangt, sind Begeisterung und Loyalität – nach lediglich vier Wochen – bei IC deutlich spür- und hörbar. Der Grund mag an der Wertschätzung liegen, die IC durch die Organisation zuteil wird. Die Wertschätzung macht er hauptsächlich an den etlichen Zusatzleistungen fest. Sie reichen von Gratisgetränken, Spesen, die grosszügig abgerechnet werden können, Internetanschluss, Firmenwagen, verbilligten Optionen bis hin zum einwöchigen Einführungsprogramm für alle neuen Mitarbeitenden. Die Organisation ist in den letzten Jahren auch „immer wieder ausgezeichnet worden als greatest place to work“, worauf sie stolz ist. Und nicht zuletzt

vermittelt ihm die Organisation das Gefühl, dass der *„Mitarbeiter das Wertvollste ist, was wir haben“*. Das Fazit von IC lässt sich mit dem nachfolgenden Zitat bestens wiedergeben: *„Ich glaube es ist alles, das ganze Package macht es eben so interessant und spannend, dass ich so extrem motiviert bin. Besser geht's gar nicht mehr“*.

6.1.4. Interview 4: ID

Vertrauen wird einem als Vorschusslorbeeren für eine gute Zusammenarbeit geschenkt, dafür werden ein persönlicher Umgang und ein Miteinander im Team geschätzt. Im Alltag soll eine gute, aufgeräumte und fröhliche Stimmung herrschen.

ID, gelernte Architektin, arbeitet seit dem 1. Januar 2010 zusammen mit acht Personen im Bereich Baumanagement und ist für die Planung und Koordination von Bauvorhaben zuständig. Bereits vor Arbeitsbeginn wurde ihr viel Wertschätzung und Wohlwollen in Form einer *„grundpositiven Einstellung“* zuteil, die sie als *„Vorschusslorbeeren“* bezeichnet. Mit dieser Ausgangslage *„liegt es dann an einem selber, was man daraus macht“* und es ist an der Person selber, zu beweisen, dass die *„Vertrauensbasis“* gerechtfertigt ist. Folglich ist auch die Zusammenarbeit geprägt von Vertrauen und die Führung der zwei Geschäftsinhaber erfolgt entsprechend nicht über Kontrollmechanismen oder strukturelle Vorgaben, sondern *„der Eigenantrieb muss vorhanden sein“* und *„Eigenverantwortung“* muss übernommen werden. *„Sie wollen wirklich, dass jemand selbstständig arbeitet und mitdenkt“* – wenn das Ergebnis stimmt, dann *„ist der Weg dahin wie sekundär“*. Die Aussagen von ID zeigen, dass sich durch diese Art der Zusammenarbeit der Handlungsspielraum für das Individuum vergrößert, was ID mit *„mehr Freiheiten“* beschreibt. *„So habe ich relativ schnell gemerkt, dass ich darf, dass ich hinausgehen darf“*. Die Zusammenarbeit mit dem Chef beschreibt sie als *„nicht sehr hierarchisch“*, sondern als *„ergänzend“* und meint dazu weiter, dass es *„nicht so ein extremes Chef-Mitarbeiter-Verhältnis ist“*, sondern jeder kann sich *„selber einbringen“*. Alle bisherigen Aussagen von ID zeigen, dass ihre Selbstwirksamkeit durch das Vertrauen gestärkt wird. Obwohl die Mitarbeitenden *„einzelkämpferisch“* an ihren Projekten arbeiten und *„man nicht so Berührungspunkte hat“*, nimmt das Team bei ID einen zentralen Platz ein. Nach ihren Aussagen ist *„das Interesse füreinander, zueinander wirklich da und einfach menschliche Wärme vorhanden“*. Die Chefs legen Wert darauf, dass *„das Team gut harmoniert“*, damit es *„wirklich für jeden die Ausgangslage ist, dass er gerne zur Arbeit kommt“*. In konkreten Beispielen äussert sich das darin, dass man beim Kommen auch *„hinauf*

hallo sagt und nicht wartet, bis der dann eh mal hinunterkommt“, oder ein Mitarbeiter stellt gleich für das ganze Team die Korpuse zusammen, anstatt dass jeder seinen eigenen zusammenbauen muss. Der persönliche Austausch wird auch von den Chefs unterstützt, so laden sie jeweils die Mitarbeitenden nach dem Teammeeting alle drei Wochen zum Mittagessen ein. Am Schluss bringt ID die vorherrschenden Themen in einem Satz zum Ausdruck: *„Dass diese Wertschätzung da ist, dass man relativ grosse Freiheiten hat und dass man auch Verantwortung übernehmen kann“*.

6.1.5. Interview 5: IE

Langjährige Erfahrung im Unternehmen und Kenntnisse der Branche werden geschätzt und mit der Aufnahme in den „inner circle“, der das Machtzentrum des Unternehmens bildet, belohnt. Aber dafür braucht es Zeit und ein gutes internes Netzwerk, auf alle Fälle keine Querdenker oder vorpreschende Initiativen, die Veränderungen initiieren sollen.

Begonnen hat IE im November 2009 als Chief Financial Officer (CFO) eines Industriebetriebes mit rund 1000 Mitarbeitenden. Diese Funktion hatte er auch in den letzten zehn Jahren in verschiedenen Unternehmen inne. Von seiner aktuellen Organisation sagt er, dass es *„ein sehr spezielles Umfeld“* ist und *„nicht repräsentativ mit dem, was ich sonst sah“*. Über die Weihnachtstage wurde der langjährige CEO von den Investoren abgesetzt, was die Belegschaft im neuen Jahr per E-Mail erfuhr. Gemäss IE war der ehemalige CEO ein *„wirklich extrem starker Charakter“*, an dem sich die Mitarbeitenden orientiert haben und hinter dem sie *„wie ein Glied gestanden sind“*. Es herrschte eine *„Hörigkeit nach oben“*, niemand ausser ihm *„hat einen Entscheid gefällt“*, die ganze Macht und Entscheidungskraft waren auf eine Person zentriert. Diese prägende Person war auf der einen Seite ein *„charmanter, gewiefter und genialer Händler“*, auf der anderen Seite pflegte er eine *„hire and fire“-Mentalität*, bei der er Leute, die ihm widersprachen, *„ganz kalt“* von einem Tag auf den anderen entliess. Seine Macht liess er auch dahingehend spielen, indem er *„die Leute gekauft“* hat und ihnen viel mehr Lohn anbot, als auf dem Markt üblich war. IE beschreibt es folgendermassen: *„Entweder bist du ehrlich zu dir selber und gehst oder du schickst dich in dieses Spiel und bist dann halt einfach dementsprechend nicht mehr dein Herr und Meister.“*

Der Abgang des CEO hat gemäss IE die Organisation *„destabilisiert“* und zwar so, dass *„von zuunterst bis zuoberst Verunsicherung herrschte“*. Es ist ein *„riesiges Machtvakuum“* entstanden, weil sich vorher alles auf *„eine Person konzentriert“* hat. Aus

systemtheoretischer Sicht bezeichnet man dieses Phänomen als Verflachung der Attraktorenlandschaft. Dies ist der Zeitpunkt und damit die Chance, dass sich neue Hierarchien und Strukturen herausbilden können. Der neue CEO ist ein Mann, der die Firma *„auswendig kennt, das ist sein Vorteil, er hat aber keine Ahnung, was es heisst, etwas zu führen“*. Er gehört zum so genannten *„inner circle“*, der aus *„ein paar Altgedienten“* besteht. Das sind Leute, die seit langer Zeit in der Firma sind, dort oftmals bereits die Lehre gemacht und sich dann hochgearbeitet haben. IE ist nach eigenen Angaben noch zu wenig etabliert und bleibt ein *„Fremdkörper“*. *„Als Neuling bist du hoffnungslos aussen vor, du hast keine Chance und läufst einfach prinzipiell auf“*. Das Problem dafür sieht IE in den *„informellen Wegen, weil diese ganz anders sind als die offizielle Hierarchie und sich erst dort zeigt, wie sie in Wirklichkeit leben“*. Diesen Schilderungen zufolge wird deutlich, dass die Beziehungsgestaltung einerseits mit Machtverhältnissen in verschiedener Hinsicht determiniert wird. Die legitimierte Macht der Hierarchie wird genauso eingesetzt wie die informelle Macht über das interne Beziehungs- und Informationsnetz. Aber nicht nur auf Ebene der Entscheidungsträger ist IE nicht integriert, sondern in der ganzen Organisation. Er schildert es folgendermassen: *„Du kommst hinein und merkst vom ersten Tag an wahnsinnige Widerstände“*. IE wurde vom alten CEO eingestellt, um *„dieses Unternehmen ein bisschen auf den Kopf zu stellen“*. Damals war geplant, dass IE in die Details geht, um in den verschiedenen Bereichen *„Transparenz“* zu schaffen. Dazu ist er auf Informationen der Mitarbeitenden angewiesen. Da in der Organisation aber eine *„Kultur des Abschottens, ja nicht mehr herausgeben, als irgendwie nötig“* gegenüber IE vorherrscht, hat dies ihm *„das Einarbeiten extrem schwierig gemacht“*. Diese Distanz zur Organisation ist bei IE durchwegs wahrnehmbar. Seine Schilderungen erfolgen durchwegs aus Sicht eines Beobachters. In seinen Aussagen ist eine deutliche Frustration wahrnehmbar. So wertet er die anderen Führungskräfte immer wieder ab und erwähnt etliche Fehler, die sie aus seiner Sicht begehen. *„Dann sage ich, ok, diesen Fehler macht ihr nur einmal.“* Sein Handlungsspielraum ist deutlich eingeschränkt. Er sagt auch, dass solche Leute wie er im Moment keinen Erfolg im Unternehmen haben und er *„genau das Gegenteil ist, was gesucht ist“*. So zieht er ein eindeutiges Fazit und meint, dass es ein *„Fehlentscheid“* war und er sich auch bereits nach einer neuen Stelle umschaute. Aus diesen Schilderungen hervorgehend wird es offensichtlich, dass IE in verschiedenen Dingen entgegen der gelebten Kultur handelt.

Bereits seine Funktion – als jemand, der die Organisation verändern soll, – ist diametral zur Kultur, die auf Bewährtes setzt und auf Erfahrung Wert legt. So ist der

typische Mitarbeiter jemand, der „lange dabei ist“ und „sich gewohnt ist, dass seit 15 Jahren alles gleich läuft“. Zeitlich gesehen stimmt das Tempo von IE zur schnellen Veränderung nicht mit dem der Organisation überein. Die beständige Zeitlichkeit setzt sich auch in den Beziehungen fort. Neulinge kommen nicht an die wichtigen Informationen heran. Das wird deutlich in den Schilderungen der informellen Strukturen sowie auch, dass man zum so genannten inner circle dazugehören muss, um einerseits an Informationen heranzukommen, andererseits aber auch um Einfluss nehmen zu können. Nach dem Motto: Das Vertrauen muss man sich erarbeiten. Auch mit seiner Absicht, Transparenz zu schaffen, handelt er entgegen den üblichen Beziehungsmustern. Intransparenz in Form von nicht offener Kommunikation ist ein zentrales Muster, das immer wieder klar zum Vorschein kommt, indem man „keine Informationen preisgibt“. Dies wurde sicherlich durch die „autokratische“ Führung des alten CEO gestärkt, der in der Macht eine zentrale Rolle spielte. Die Mitarbeitenden sind sich kein „Miteinander“ gewohnt, sondern ein „Gegeneinander“.

6.1.6. Interview 6: IF

Das familiäre Institut mit den flachen Hierarchien und dem unterstützenden und wertschätzenden Umgang, in dem alles in einem gesunden Gleichgewicht steht. Privatleben und Arbeit schliessen sich genauso wenig aus wie moderne Technologien und persönlicher Kontakt oder ausserordentliches Fachwissen und ehrliche Inputs der Mitarbeitenden.

IF arbeitet seit Mitte Oktober 2009 Teilzeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem psychologischen Institut. Diese Funktion übte sie auch schon in früheren Arbeitsverhältnissen aus. Der neue Arbeitsort erscheint ihr „extrem familiär“. Einerseits macht sie dies an den Räumlichkeiten fest, die für sie mehr „einer Privatwohnung“, einer „schönen Altbauwohnung, die sehr, sehr gross ist,“ gleichen, andererseits an den Gepflogenheiten im Umgang untereinander. Am Mittag beispielsweise sitzen alle zur selben Zeit beieinander am grossen Tisch, was ihr „wie im Wohnzimmer der Familie“ erscheint. „Das hat irgendwie etwas Persönliches, Sympathisches und wir sind alle ein bisschen gleich, es kommt gar nicht darauf an, wer welche Funktion einnimmt“. Sie sagt, dass sie „die Leute vor allem am Tisch kennengelernt hat“. Der Umgang auf Augenhöhe äussert sich für sie bei den „sehr flachen Hierarchien“, dem „sehr kollegialen Umgang“, den auch die Chefin pflegt, aber auch darin, dass sie „immer ernst genommen“ wird und dass „es wirklich erwünscht war, dass ich einen Beitrag bringe, auch wenn ich vielleicht

nicht so vom Fach bin“. Der direkte Austausch sowohl persönlicher als auch fachlicher Art ist in diesem Institut zentral. *„Die Kommunikation funktioniert auf eine sehr gute, einfache, simple Art“.* Die Bürotüren stehen offen, die Leute schauen *„einfach rein und fragen oder erzählen etwas“* oder lassen auch ausrichten, man soll es melden, wenn die Person wieder da ist, *„dann komme ich dann noch einmal“.* *„Die Leute kommen auch immer persönlich vorbei“.* Sie *„mailen zwar schon und telefonieren, aber mehr so ein bisschen – aha ja, ich könnte ja ein Mail schreiben“.* Der fachliche Austausch findet auch bewusst in Kolloquien statt. IF findet, dass das Institut dadurch *„sehr moderne Arbeitsmethoden hat“.* Alle leisten dort jeweils einen aktiven Beitrag, *„geben Inputs dazu, sagen ob sie finden, dass die Person auf einem guten Weg ist oder wie könnte man sie dabei noch unterstützen“.* *„Aktive Beteiligung und Partizipation wird extrem gewünscht“,* *„deinen Beitrag musst du unbedingt leisten“.* Die Beziehungsgestaltung wird fast ausschliesslich über den persönlichen Kontakt und Austausch determiniert.

Fachliche Kompetenz ist die Voraussetzung, um überhaupt an diesem Institut arbeiten zu können, IF meint dazu, *„was Fachwissen angeht, sind die Leute absolute Tiere“.* *„Ihnen braucht man gar nichts zu erzählen und alle wissen das, die sind wirklich massgebend in vielen Bereichen“.* Aber nichtsdestotrotz darf man sich nicht überheblich zeigen, sondern eher auf *„Understatement“* machen. *„Du hast zwar einen Dokortitel oder warst der Beste in deinem Jahrgang, aber das tut nichts zur Sache, das macht dich nicht zu einem Besseren als irgend jemand anderen und man gibt auch nicht damit an“.* Man *„ellebögelet“* auch nicht, man geht *„sehr respektvoll“* miteinander um und der Austausch ist *„konkurrenzlos, sehr wertschätzend“.* Dazu kommt, dass *„die Leute sehr sozial sind, auch untereinander“* und es *„nicht auf Effizienz ausgerichtet ist“.* So beschäftigt das Institut auch eine Person mit einer Behinderung und *„rechnet damit, dass eine solche Person etwas länger hat, um etwas zu schreiben, also mehr Arbeitszeit braucht als jemand anders“.* *„Der Mensch steht im Zentrum“.* Das trifft auch für die Arbeit zu, denn IF meint, dass der typische Mitarbeiter *„eine sinnstiftende Arbeit“* will, *„sie muss Hilfe, konstruktive Hilfe für gewisse Leute sein“.* Die Arbeit ist wichtig, *„wenn sie am Arbeiten sind, dann sind sie am Arbeiten. Die sitzen dann nicht im Pausenraum“.* Aber trotzdem ist *„alles in einem gesunden Gleichgewicht“.* *„Man arbeitet zwar viel, aber man verbringt nicht seine Freizeit im Büro“.* *„Familie ist ein wichtiger Wert“* und *„die gehen davon aus, wenn das Privatleben stimmt und er Zeit dafür hat, dann wird er auch gute Arbeit bringen“.*

6.1.7. Interview 7: IG

Der Ort, an dem die Leute locker drauf sind, gerne arbeiten, dies auch gut machen wollen, aber auf keinen Fall „karrieregeil“ sind oder über Leichen gehen. Das schnelle Wachstum des Unternehmens eröffnet Raum zum Mitgestalten und bietet Spontaneität.

IG, der seit seiner Lehrzeit in der Bankenbranche arbeitet und dort verschiedene Funktionen innehatte, ist seit Mitte Februar 2010 als Projektmitarbeiter wiederum in einer Bank tätig. IG findet, dass am neuen Ort *„die Leute lockerer drauf“* sind, als er das bis anhin erlebt hat. *„Diese Lockerheit, die daherkommt“*, ist bereits äusserlich an den Kleidern zu erkennen, die Leute sind nicht zwingend *„business“* angezogen, sondern *„irgendetwas zwischen Student und Businessstyp“*, *„einfach normal“*, ich kann die Kleider anziehen, *„die mir passen“*. Diese Lockerheit ist auch bei der Arbeit spürbar, die Leute *„haben Spass zusammen“*, sind *„am Business interessiert, aber das Business ist nicht einfach das A und O“*. Die Mitarbeitenden dieser Bank sind nicht *„karrieregeil“* und gehen für die Karriere nicht *„über Leichen“*, sondern arbeiten, weil ihnen die *„Büez gefällt“*, nach dem Motto, *„wir machen, was wir können, und geben uns Mühe, aber die Arbeit ist nicht auf super mega Perfektion ausgerichtet“*. Dies erlebte IG auch in seinem Projekt. Beispielsweise stellte IG fest, dass Sachen an verschiedenen Orten parallel erstellt wurden und man erst nach einer Weile festgestellt hat, dass *„das wirklich drei verschiedene paar Sachen sind und es nur eines sein sollte“*. Dies erklärt er damit, dass das Unternehmen in vielen Bereichen schnell wächst und deshalb *„die Strukturen nicht ganz nachkommen“*. Stringent zu diesen Aussagen der Arbeitseinstellung und -ausführung ist auch die Wahrnehmung von IG bezüglich des Verhaltens der Mitarbeitenden. Vorwiegend wird ihm *„Offenheit“* entgegengebracht, und er beschreibt die Leute als *„hilfsbereit, flexibel, nicht hochnäsiger, sondern angenehm“*, kurzum ein *„umgänglicher Typ Mensch“*. Die meisten Mitarbeitenden *„haben eine enorme Gelassenheit.“* So stellt IG auch fest, dass die Leute nicht von *„grossen oder hohen Zielen erdrückt werden“* und sie dadurch *„atmen können und einfach leben und sind, wie sie sind“*. Den Grund für diese Lockerheit sieht IG auch in den flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsmodelle und er sagt *„bei uns kann man flexibel arbeiten, das ist wirklich möglich“*. Zusammenfassend beschreibt IG die Unternehmung als *„Verein“* und umschreibt dies folgendermassen: *„Du kannst freiwillig mitmachen, der eine macht ein bisschen mehr mit, der andere ein bisschen weniger, aber alle haben ein Ziel, wo man hin will“* und das in einer Umgebung, die *„Geselligkeit“* zulässt. Aus dieser Aussage lässt sich schliessen, dass die Identifikation mit dem Unter-

nehmen unterschiedlich stark ist. IG bestätigt das, indem er feststellt, dass der Stolz auf die eigenen Produkte fehlt, dass er das „Brennen“ einfach zu wenig wahrnimmt.

6.1.8. Interview 8: IH

Dieses kleine Non-Profit-Unternehmen ist der richtige Platz für extrem selbstständige Mitarbeitende, die wenig Wert auf Prestige legen, dafür eine sinnvolle Arbeit in einem angenehmen Umfeld suchen und auch zwei, drei Sachen für das gute Klima tun, die nicht selbstverständlich sind.

Seit Oktober 2009 ist IH Geschäftsführer eines Vereins, also einer Non-Profit-Organisation, und führt in dieser Funktion fünf festangestellte Mitarbeitende. Die Kultur zu Beginn beschreibt er als „*inexistent*“, weil auf einen Schlag alle Mitarbeitenden kündigten und er lediglich mit zwei Personen, die acht Monate vor ihm eingestellt worden waren, zu arbeiten begann. So konnte er seine Kultur, die „*er gerne haben möchte*“, einführen. Unabdingbar ist die Selbstständigkeit, die er einerseits vom Vorstand genießt – „*da war ich sehr überrascht, wie unabhängig sie mich arbeiten lassen*“ – und andererseits von seinen Mitarbeitenden verlangt – „*mir ist wichtig, dass meine Mitarbeiter extrem selbstständig arbeiten*“. Diese Selbstständigkeit fördert IH bewusst, indem er seinen Mitarbeitenden eigene Verantwortungsbereiche überträgt. Dies bringt für IH mehrere positive Dinge mit sich. Zum einen wird er dadurch „*ersetzbar, damit der operative Laden auch ohne mich läuft*“ und zum anderen „*haben die Leute Freude an der Arbeit und es hat jeder sein Reich und seinen Verantwortungsbereich*“. Die Arbeit an sich bringt wenig „*Prestige*“, die Mitarbeitenden „*sind froh, wenn sie den Job haben*“ und „*probieren auch ein wenig Sinn dahinter zu sehen*“. Den Job bezeichnet IH als „*Mittel zum Zweck*“, zwar nicht so, dass man „*schon morgens um acht Uhr vor lauter Langeweile einschläft*“, aber es muss auch nicht „*das Beste der Welt*“ sein. Da man die Arbeit in den 40 Stunden „*gut erledigt hat*“, bleibt den Mitarbeitenden auch genügend Zeit für das Privatleben nebenbei. IH meint auch, dass alle neben dem Job ein „*ausgefülltes Leben*“ haben, zum Beispiel vier Kinder, oder leidenschaftliche Musiker oder Sportler sind. In diesem Unternehmen ist es so, dass „*das Privatleben und der Job zwei gleichwertige Standbeine sind*“.

Das Verhältnis untereinander bezeichnet IH als „*kollegial*“, „*sehr angenehm und locker*“. Der Umgang ist „*persönlich, hilfsbereit*“ und die Mitarbeitenden machen immer wieder auch „*Sachen, die nicht zum Job gehören*“ wie „*Gipfeli bringen*“, „*eine Karte aus den Ferien*“.

schicken“ oder auch einfach nur den Kaffee bringen oder das Essen vom „Laden nebenan holen“ kann.

6.2. Kategorienlandschaft

Kategorienbildung

Schmidt definiert Kategorien „als Einheit der Differenz von Differenzierungen⁹ und Unterscheidungen“ (2008, S. 73). Kategorien beschreibt er als gesellschaftlich relevante Sinndimensionen und nennt dabei Alter, Geschlecht, Nahrung, Kleidung, Macht, Güter, Werte, Affekte usw. Diese so genannten Sinndimensionen können in zwei oder mehrere Unterteilungen, wie beispielsweise gut/böse oder eiskalt/kalt/lauwarm/heiss, differenziert werden.

Bei der vorliegenden Studie wurde aus dem Datenmaterial die Kategorienbildung gemäss der Objektiven Hermeneutik (vgl. 5.2) in einem Prozess des so genannten gedanklichen Experiments generiert. Dies widerspricht dem Vorgehen von Schmidt nicht grundsätzlich, denn auch er geht von einem Prozess aus, indem die eigene Ontologie geschaffen wird. Aber das Ergebnis der Kategorienlandschaft ist weniger allgemein, als er vorschlägt.

Nach der vorangegangenen Grobanalyse des Datenmaterials aus der die Kontextbeschreibungen der einzelnen Akteure herausgearbeitet wurden, folgt nun die sequenzielle Feinanalyse des Materials bis hin zur Strukturgeneralisierung. Die Strukturgeneralisierung hat schliesslich die folgende Kategorienlandschaft ergeben:

⁹Die Verwendung des Begriffes Differenz verdeutlicht, dass es sich um Prozesse handelt. Dabei steht nicht eine Behauptung von Kategorien oder Differenzierungen am Anfang, sondern der Prozess der Ontologie schafft sich seine eigene Ontologie mit Voraussetzung für eine Setzung (Schmidt, 2008, S. 73).

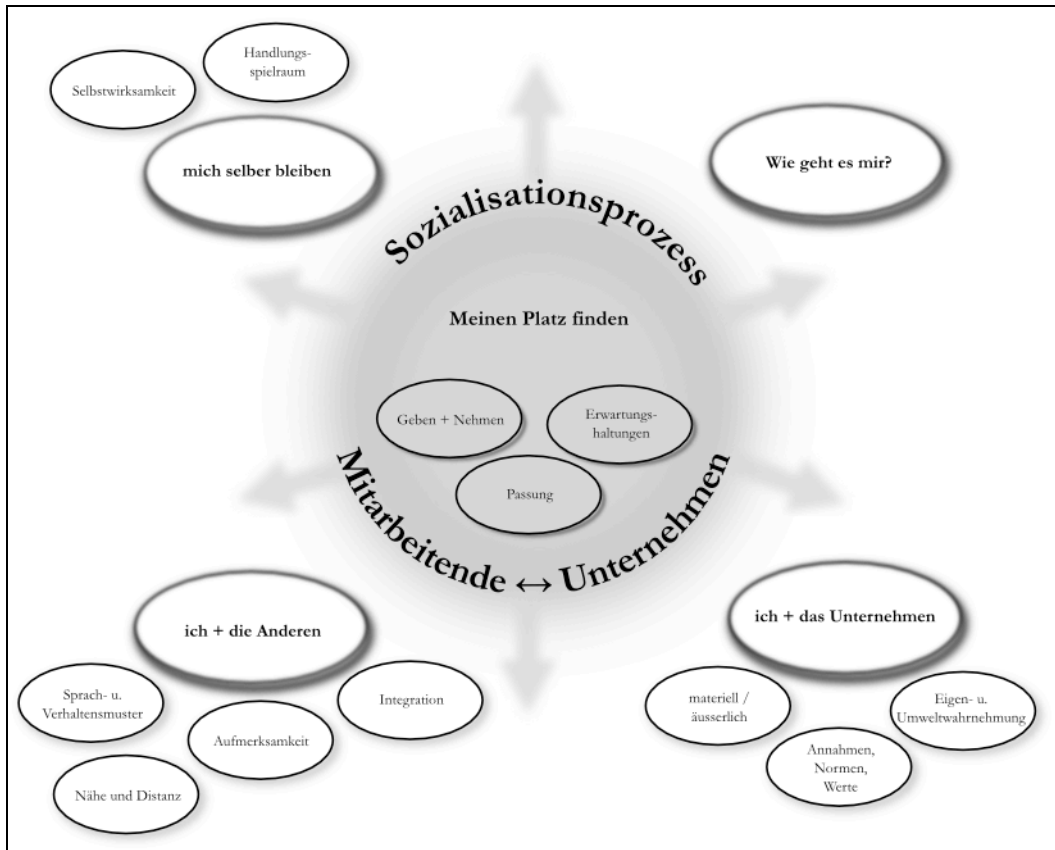


Abb. 11: Kategorienlandschaft

Der Stellenwechsel und der damit verbundene Sozialisationsprozess in der neuen Unternehmung bilden die Ausgangslage der Datenerhebung und stehen deshalb auch im Zentrum der Kategorienlandschaft. Während dieses Prozesses, in dem es darum geht, seinen Platz zu finden, wird die Unternehmenskultur für die neuen Mitarbeitenden an vielen Beobachtungen und Erfahrungen sichtbar und erfahrbar. Aus diesen Schilderungen konnten im Verlauf der sequenziellen Feinanalyse die vier übergeordneten Themen gebildet werden, an denen die Mitarbeitenden Unternehmenskultur erleben: mich selber bleiben, wie geht es mir, ich + die Anderen, ich + das Unternehmen.

Diese grob dargelegte Kategorienlandschaft wird nun im Folgenden genauer beschrieben und mit entsprechenden Textzitatzen untermalt.

6.2.1. Meinen Platz finden

Ein Stellenwechsel bringt auch die Herausforderung mit sich, seinen Platz im neuen Unternehmen zu finden. Alle Mitarbeitenden werden – unabhängig von ihren mitgebrachten Kompetenzen – vor die Herausforderung gestellt, sich im neuen

Unternehmen zu sozialisieren. Bei diesem Lernprozess finden die Neulinge oft nur wenig explizite Unterstützung, weil die anderen Mitarbeitenden vieles davon bereits so internalisiert haben, dass sie es nicht mehr in Kommunikation bringen (vgl. 4). Dabei geht es oft um ganz alltägliche Dinge, die aber in jeder Unternehmung anders sein können und folglich genau das Konstrukt der Unternehmenskultur ein Stück weit erfahrbar machen. Selbstverständlich sind während der Sozialisation für jede Person andere Dinge von Bedeutung, die dazu beitragen, ob sich eine Person schliesslich integriert fühlt oder im schlimmsten Falle das Unternehmen wieder verlässt.

Dieser Abbruch und Neubeginn, wenn du quasi vom Chef zum Lehrling wirst, diese Schnittstelle ist hart. Du musst dein Plätzchen finden ... das war das Schwierigste. Also, es ist immer noch ein Prozess, der läuft. Den Platz finden, wo du bist und wie du dich verhältst. ... du musst dir eingestehen, dass du der Lehrling bist. Das ist das Wichtigste (1).

Wenn du neu bist, weisst du ja noch nicht genau, was dort läuft. Man sucht nach den Hinweisen, was man dort macht oder auch nicht macht oder was üblich ist oder nicht (6).

Ich habe zu Beginn das Gefühl gehabt, ich kenne ja nichts hier. ... Ich habe wirklich das hinterletzte Detail, alles gewusst und nachher kommst du hierher und weisst einfach nichts. Bei allem hatte ich das Gefühl – wie läuft dies und wie macht man das, alles so normale Sachen, Standardsachen, sei es mit dem Stempeln usw., das musste ich alles erfragen (7).

Nichtsdestotrotz treten bei allen Interviews drei zentrale, zugrunde liegende Themen in den Vordergrund, deren subjektive Beurteilung für den Sozialisationsprozess bedeutsam ist. Es geht um ein gegenseitiges **Geben und Nehmen** und die damit verbundenen **Erwartungshaltungen**. Die Unternehmung bietet den Mitarbeitenden unterschiedliche Dinge, die gleichzeitig aber auch mit Erwartungen an sie verbunden sind. Genauso verhält es sich seitens der Mitarbeitenden, die dem Unternehmen neben Zeit auch Kompetenz usw. zur Verfügung stellen und sich dafür eine angemessene Gegenleistung erhoffen. Je nachdem, wie die subjektive Beurteilung ausfällt, ist dann auch die **Passung** zwischen den Mitarbeitenden und der Unternehmung kleiner oder grösser.

Vom Mitarbeitenden wird vor allem gute Arbeit verlangt, aber es wird ihm im gleichen Ausmass ein Privatleben zugestanden, weil man sieht, dass dies genauso wichtig ist. Man weiss, wenn sein Privatleben stimmt und er Zeit dafür hat, dann wird er auch gute Arbeit bringen (6).

Weisst du, es wird nicht erwartet, dass du um sieben kommst und um acht gehst. Auch wenn ich jetzt mal um fünf gehe, weil ich muss oder auch will, dann sage ich das und gehe, das ist kein Problem. Es wird natürlich auch erwartet – aber das denke ich, das ist natürlich ab einer gewissen Position überall – dass wenn etwas Wichtiges an meinem freien Tag ist, dann bin ich da. Aber das ist für mich auch klar, dann bin ich da (2).

Es wird auch erwartet, dass du dich integrierst (3).

Ich habe da nicht die Erwartung, dass es überall gleich geht (7).

Du hast mal gefragt, wie ich in diese Firma hineinpasse. Wenn ich mir jetzt das ganze Interview anhören würde, dann würde ich wohl sagen überhaupt nicht (1).

Das passt wunderbar zusammen. Das sind Werte, die toll sind und wo ich mich grad identifizieren konnte (2).

Da bei der vorliegenden Arbeit der Fokus aber nicht auf dem Sozialisationsprozess an sich liegt, sondern dieser lediglich die ideale Voraussetzung bietet, um Unternehmenskultur für neue Mitarbeitende beobachtbar, wahrnehmbar und somit auch beschreibbar zu machen, wird nachfolgend der Blick nun auf die kulturdeterminierenden Elemente gerichtet. Die leitenden Fragen dabei sind: „An was machen die Interviewpersonen Kultur fest?“ und „Wie wird für die Personen die Unternehmenskultur sichtbar?“. Schliesslich haben sich aus dem Analyseprozess vier übergeordnete Kategorien generiert (mich selber bleiben, wie geht es mir, ich + die Anderen, ich + das Unternehmen). Die Themen des Sozialisationsprozesses lassen sich auch in den kulturdeterminierenden Zitaten zum Teil wiederfinden, weil sie ja, wie bereits ausgeführt, die Grundlage für die kulturspezifischen Wahrnehmungen bilden.

6.2.2. Mich selber bleiben

In allen acht Interviews wird thematisiert, wie stark sich eine Person als Mensch, aber auch in seinem Verhalten und der geleisteten Arbeit unterstützt, bestätigt oder eingeschränkt fühlt. Für die Mitarbeitenden wird die Unternehmenskultur daran wahrnehmbar, wie stark sie sich selber bleiben können oder aber zu Gunsten der Kultur anders verhalten sollen. Im Grundsatz wird eine Kultur dann positiv beurteilt, wenn sich die Person in ihrem Verhalten nicht einschränken muss, also wenn die Unternehmenskultur ihrer Persönlichkeit nicht widerspricht. Damit stark verbunden ist das Thema der Passung.

Selbstwirksamkeit

Unter dem Konzept der Selbstwirksamkeit versteht Bandura die Kompetenz, die sich ein Individuum in der Auseinandersetzung mit einer Aufgabe zuspricht. Die wahrgenommenen Kompetenzen haben vor allem auf die Motivation einen Einfluss. Sie ist mitentscheidend, welcher Aufgabe sich die Person wie intensiv zuwendet. Im Allgemeinen wählen Personen solche Bereiche und Aufgaben aus, die sie als lösbar einschätzen (Schermer, 2002, S. 99). Themen, die in diesem Zusammenhang stehen, sind neben Motivation auch Erfolg haben und Bestätigung erhalten.

Diese Leute, die die Firma vorwärtsbringen wollen, die kritisch sind – diese haben keinen Erfolg. So einer wie ich (5).

Wenn ich dort als absolutes Küken einmal eine Meinung habe – da hört kein Schwanz zu, aber keiner. Niemand. ... Ich schreie manchmal einfach, aber es hört mir niemand zu. Ich sage schon meine Meinung, aber die hört niemand. ... Also ich muss mir dort sicher noch zehn Jahre die Sporen abverdienen. Als Neuer musst du dort gar nichts sagen (1).

Das ist für mich eine Zeit gewesen, in der ich sagen musste, es ist wahnsinnig schwierig, um an die Leute heranzukommen, um etwas zu machen. ... Als Neuling bist du hoffnungslos aussen vor, du hast keine Chance, du hast wirklich keine Chance, du läufst einfach prinzipiell auf (5).

Das kommt davon, dass man realistische Ziele hat, die man auch erreichen kann. Das gibt auch einen gewissen Ansporn für den Mitarbeiter, dass er versucht, die Quote sicher zu erreichen. Wenn er sieht, dass sie erreichbar ist oder sogar die Möglichkeit hat, sie zu „überschiessen“, ist das dann auch ein gewisser Reiz im Portemonnaie, bei dem ein Sales auch Vollgas gibt (3).

Das war so ein kleines „Erfolgchen“. Ich habe dann dieses für mich selber gefeiert. Es war für mich die Bestätigung, dass ich das erste Mal Gehör gehabt habe (1).

Es ist auch nicht so, dass der Chef die Sachen gegen aussen vertritt, sondern ich darf in gewissen Sachen selbstständig funktionieren und Verantwortung übernehmen (4).

Handlungsspielraum

Alle Mitarbeitenden haben einen mehr oder weniger grossen Handlungsspielraum, innerhalb dessen sie sich in der Unternehmung „bewegen“ oder eben handeln können. Dieser kann als unterschiedlich gross im Sinne von Freiraum und Freiheit wahrgenommen werden, aber auch von zugestandenen Kompetenzen als definiertem

Verantwortungsbereich. Die Interviewpersonen sprechen in diesem Zusammenhang oft mit dem ihnen entgegengebrachten Vertrauen bzw. Misstrauen. Ist der wahrgenommene Handlungsspielraum für die Mitarbeitenden zu klein, fühlen sie sich eingeschränkt, wird er als zu gross empfunden, fühlen sich die Personen oft zu wenig unterstützt, orientierungslos und suchen nach einem Rahmen in Form von Vorgaben, Strukturen, Anweisungen oder Hilfestellungen.

Nimm die Ideen zurück. Der „Revolutionärgedanke“, den ich am Anfang hatte, ist vielleicht zu viel gewesen. Ich habe eben schon zu viel gewollt (1).

Am besten tust du selber, „do it yourself“. Und das gefällt mir, weil es für mich auch heisst, die Leute bringen mir Vertrauen entgegen (7).

Und was ich schön finde ist, die Freiheit, die ich genossen habe. Sie haben mir ja Vertrauen geschenkt, obwohl sie mich noch gar nicht kannten. Als ich begonnen habe, da habe ich gewisse Rückfragen gestellt, ob das in Ordnung ist, wie wir das machen, und dann kam sehr schnell ein Feedback – du hast die Geschäftsleitung, das kannst du selber entscheiden. Da war ich extrem überrascht, wie unabhängig sie mich arbeiten lassen (8).

Das gibt aber auch eine gewisse Selbstdynamik in das Ganze, bei der du eben noch Verantwortung hast. Du kannst selber entscheiden, also „get things done“. Da sagt dir der Chef, es ist gut, mach es, mach's. Bei der alten Firma wurde alles von oben nach unten diktiert, du hattest keinen Freiraum mehr gehabt, nur irgendetwas zu tun (3).

Ich empfinde so die Vertrauensbasis, die als Erstes da ist, und die Kontrollen werden von Anfang an nicht permanent gemacht ... Jetzt suche ich das manchmal schon fast. Wie möchtet ihr es haben und merke dann, du kannst es selber machen. Man muss sich diese Strukturen dann selber geben, dass man sich nicht zu frei bewegt oder zu gemütlich unterwegs ist (4).

6.2.3. Wie geht es mir?

Bei allen acht Interviewpersonen war während des Gesprächs deutlich zu spüren, wie es ihnen in der neuen Unternehmung geht, wie sie sich fühlen und wie ihre Befindlichkeit im Unternehmen ist. Wurden die Personen seitens der Forscherin nicht explizit danach gefragt, sprachen sie dies aber nicht direkt an (z. B. „Mir geht es sehr gut.“). Ihre Befindlichkeit konnte aber auch indirekt aus ihren Aussagen gefolgert werden. Besonders wahrnehmbar war die Befindlichkeit während der Interviews, bei dem die Personen ihre Aussagen durch die Tonalität variierten.

Mir ist es sehr gut ergangen, weil es meine Traumstelle ist. Schlichtweg. ... Ich bin noch voll motiviert und finde noch alles super (2).

Ein konkurrenzloser, wertschätzender Austausch. Extrem schön, wirklich sehr, sehr, sehr schön (6).

Es hat mich überhaupt nicht gestört, ich habe die Stunden nicht gezählt, es war mir egal und ich habe einfach gemerkt, ich bin „eager“, ich möchte. Es hat dazu geführt, dass ich vielleicht vier Stunden pro Tag geschlafen habe über zwei Wochen hinweg, mehr nicht. Aber es hat mich überhaupt nicht gestört, es ist die totale Motivation im Moment. ... Ich glaube, das ganze Package macht es eben so interessant und spannend, dass ich so extrem motiviert bin. Besser geht's gar nicht mehr (3).

Zurzeit habe ich Leute, wo ich sagen muss, hey, mit denen zusammenzuarbeiten, das ist wirklich super gut, sehr angenehm, es ist wirklich lässig, mit ihnen zu arbeiten (8).

Es ist wirklich so, dass ich gerne zur Arbeit gehe, gerne diese Leute sehe (4).

Ich kann nicht nur sagen, dass es lässig ist. Nein gar nicht. Habe ich jetzt etwa euphorisch getönt? Ich habe schon oft Momente gehabt, in denen ich schnell mit einem weinenden Auge zurückgeschaut habe (1).

Das ist das erste Mal, dass ich nach drei Monaten in einer neuen Stelle sage, dass es ein Fehlentscheid gewesen ist. Es ist eigentlich eine Zumutung für jeden, der dort drin arbeiten muss (5).

6.2.4. Ich + die Anderen

Jede Interviewperson hat während des Gesprächs die Unternehmenskultur mit dem wahrgenommenen Umgang beschrieben. Unter Umgang versteht man grundsätzlich die Beziehungsgestaltung zwischen zwei oder mehreren Personen. Die Interaktionen sind vielschichtig und komplex und werden dementsprechend vielfältig zum Ausdruck gebracht. Ausser der mündlichen oder schriftlichen Kommunikation hängen noch andere Themen mit dem Umgang zusammen, die sich aus den geschilderten Situationen und Verhaltensweisen generieren lassen. Neben den Sprach- und Verhaltensmustern werden auch die drei Themenfelder Aufmerksamkeit, Nähe und Distanz sowie Integration angesprochen

Sprach- und Verhaltensmuster

Für alle Interviewpersonen wird die Unternehmenskultur deutlich beschreibbar in den Sprach- und Verhaltensmustern. Sie schildern dabei konkrete Situationen die sie wiederholt beobachtet oder erlebt haben. Diese Muster oder Rituale können dabei in der mündlichen oder schriftlichen Kommunikation mit den anderen Unternehmensmitgliedern deutlich werden, aber auch im Austausch, also im Verhalten beschrieben werden.

Grundsätzlich wird ein angenehmer und freundlicher Umgang – sowohl in der Kommunikation als auch im Verhalten – auch mit einer positiven Unternehmenskultur in Verbindung gebracht. Natürlich ist dabei das Verständnis von angenehm und freundlich subjektiv und individuell, wobei ja genau von diesen unterschiedlichen Ausprägungen auf das Konstrukt Unternehmenskultur Rückschlüsse gezogen werden können.

Das ist wichtig für mich, dass wir einen freundschaftlichen Umgang miteinander pflegen, damit die Leute gerne zur Arbeit kommen. Es ist ein kollegiales Verhältnis, bei dem vom Respekt her alle auf der gleichen Ebene sind. Dass man respektvoll miteinander umgeht und trotzdem weiss, wer der Chef ist (8).

Also es ist sehr offen wie man mit den Leuten sprechen und Sachen diskutieren kann. Wenn man irgendwo ansteht, kann man wirklich offen darüber reden. Es wird auch immer wieder nachgefragt, ob alles gut ist. Und du meldest dich, wenn etwas nicht gut ist, und kommst auf uns zu, du kannst jederzeit fragen. Also insgesamt sehr unterstützend (4).

Dann sagt man auf alle Seiten „guete Morge mitenand“ und beim Herausgehen wieder „ade mitenand“. Also einen gepflegten Umgang kann man sagen, man pflegt ihn wirklich (2).

Es wird immer mal gelacht, also wirklich so herzlich laut gelacht. Die Kaffeepausen werden auch wahrgenommen. Dort sitzen wir dann wirklich zusammen und es ist immer eine aufgeräumte, fröhliche Stimmung in der Regel (4).

Bei einem Quartalsabschluss stösst man aufs Quartal an. Also im grössten Stress drin eigentlich, also am letzten Tag hat man noch genügend zu tun. Sie versuchen aber, dass am letzten Tag noch Zeit bleibt, unter Kollegen, im Team anzustossen und sich zu freuen über hoffentlich erreichte Ziele (3).

Es ist einfach immer ein riesiges Durcheinander. Keiner hört dem anderen zu. Es ist immer Volldampf (1).

Es ist nie argumentiert worden, weil er von den meisten Leuten gar keine Argumente hören wollte. Er entscheidet (5).

Das ist einfach eine andere Welt. Dort wird in einer anderen Sprache miteinander gesprochen. Auch schon von der Tonalität her, das ist alles ein bisschen im vorwurfsvollen Ton, den bin ich mir auch nicht gewohnt. ... Der Umgang ist vom Reden her sehr rüpelhaft. Also jeder nimmt den anderen hoch, zünden, eine Zünderei an der anderen. Aber gleichzeitig sehr herzlich. Du kannst einander zünden und zwei Minuten später sagst du, „du bist ein geiler Siech“ und klopft einander auf die Schultern (1).

Was krass bei uns ist, ist der E-Mail-Verkehr. Ich bin gewohnt, wenn ich ein E-Mail schreibe, dann schreibe ich eine Anrede, dann was Fakt ist und dann kommt noch irgendein Schlusswort. Aber bei diesen Leuten kommt keine Anrede, dann „brauche sofort das, das und das“ – Punkt. Weder eine Anrede noch eine Unterschrift noch sonst irgendwas (5).

Aufmerksamkeit

Mit Aufmerksamkeit sind Kommunikationen oder Handlungen gemeint, die nicht als selbstverständlich betrachtet, dafür um so mehr geschätzt werden. Es drückt also wiederum eine spezielle Art und Weise in der Beziehungsgestaltung aus. Hierbei geht es also sicherlich nicht um Sachen, die vertraglich geregelt sind wie Lohn usw. und die demzufolge auch vorausgesetzt werden können. Es geht dabei um Ausdrucks- oder Verhaltensweisen, die zwar den Umgang miteinander betreffen, die nicht erwartet, dafür umso mehr geschätzt werden, wenn sie den Mitarbeitenden zuteil werden. Es handelt sich dabei um Gesten oder kleine Dinge, die der Beziehungspflege dienen und mit denen ausgedrückt wird, dass die Person als Mensch und Unternehmensmitglied anerkannt wird. Im Speziellen werden sie von den Mitarbeitenden nicht als Selbstverständlichkeit erachtet und deshalb positiv bewertet. Es sind Dinge im Sinne von „kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“. Diese kleinen Aufmerksamkeiten gegenüber den Mitarbeitenden beeinflussen die Beurteilung der Unternehmenskultur positiv.

Bis auf den Interviewpartner IA hat jede Person während des Interviews Situationen von spezieller Aufmerksamkeit in der Beziehungsgestaltung beschrieben.

Und etwa zweimal ist er gekommen und hat gefragt, ob alles ok ist und so. Das habe ich wahnsinnig geschätzt. Und am ersten Tag, an dem ich angefangen habe, habe ich einen Brief von ihm auf dem Pult gehabt. Blumen sind ja bereits schon fast ein bisschen Standard, das freut einen, aber ist fast normal, wenn man aus der Bankenwelt kommt. Aber er ist dann

auch extra nochmals gekommen und hat sich persönlich sehr gekümmert in den ersten Tagen, dass es mir wirklich gut geht. Und das finde ich, gerade von einem CEO, eine tolle Haltung (2).

Das muss man sich mal vorstellen, die sind alle dort und begrüßen die Neuankömmlinge und erzählen aus ihrer Firmenerfahrung ... Also die Leute nehmen sich wirklich einen halben Tag Zeit inklusiv Mittagessen und Abendessen, um die neuen Mitarbeiter willkommen zu heißen (3).

Es ist nicht immer das Monetäre, das die Leute bei der Stange hält. Es sind diese anderen Gesten, die zum Teil viel mehr Wirkung zeigen. ... Ich gehe fast jeden Morgen durch meine Abteilung hindurch und gebe mich schnell zeigen. Ich stehe nicht vor jeden hin und schüttle ihm die Hand, sicher nicht, aber einfach, dass die Leute wissen, ich bin da, wenn ich da bin (5).

Es sind halt mehr die kleinen Sachen, die kleinen Begegnungen, die zum Ausdruck kommen. Alle sind extrem offen und freundlich, jeder begrüßt jeden freundlich (2).

Oder der eine schaut, dass es immer wieder mal ein bisschen Schokolade oder Guetzli hat, und bringt etwas. Also in den kleinen Sachen wirklich so das Gefühl haben, es wäre jeder füreinander da, wenn etwas wäre oder ist (4).

Es ist so ein ungeschriebenes Gesetz, dass abwechslungsweise jeder mal etwas mitbringt. Biskuits oder einen Kuchen usw. Es war total nett, es war immer etwas Süßes auf dem Tisch (6).

Als ich gekommen bin, war mein Arbeitsplatz so ein bisschen staubig, einfach ein bisschen schmutzig. Kugelschreiber, die herumliegen, einfach so das Gefühl, das ist kein bereit gemachter Arbeitsplatz. Das ist etwas, was mich ein bisschen gestört hat, und ich hatte das Gefühl – „hey, das wäre doch cool, dann würde ich mich gerade noch mehr willkommen fühlen (7).

Sachen, die nicht selbstverständlich sind, aber das Team glücklicher machen. Vielleicht indem man mal etwas mitbringt oder eine Karte aus den Ferien schreibt. Das muss nicht sein, es muss dir entsprechen, aber es gibt ganz viele Dinge, die man machen kann, die eben nicht selbstverständlich sind (8).

Nähe und Distanz

Wie eingangs der Kategorie „ich + die Anderen“ bereits erläutert, wird für die Interviewpersonen Unternehmenskultur in der Art und Weise der Beziehungsgestaltung wahrnehmbar. Alle Interviewpersonen determinieren Unternehmenskultur

über das Thema Nähe und Distanz im Umgang. Dabei geht es letztlich wieder um eine Passung. Wünscht sich ein Mitarbeiter beispielsweise einen Kontakt auch ausserhalb der Arbeitszeit zu seinen Kolleginnen und Kollegen, wird er einer Einladung auf einen Feierabend-Drink mit Freude folgen. Ist einer anderen Person aber die strikte Trennung zwischen Arbeits- und Berufsleben wichtig, dann wird sie dieser Einladung wohl eher skeptisch gegenüberstehen. In den Interviews werden diese oder ähnliche Sachen geschildert, die Nähe oder Distanz in den Beziehungen verdeutlichen, aber auch durch die gelebten Strukturen (z. B. Hierarchien). Die Nähe und die Distanz im Umgang werden folglich von den Interviewpersonen als kultur-determinierendes Element wahrgenommen.

Und dann bist du als Neuling in einem Glashaus drin, also du bist transparent „bis dort und dünne use“. Alle schauen auf dich. Das war eine unangenehme Situation (1).

Sie sagen mir jeden Tag, wann zügelst du in die Region, du ... Das ist ja unerhört, dieser Arbeitsweg (1).

Transparenz heisst, die Leute müssen offenlegen. Und das ist in dieser Firma jetzt etwas, das sich die Leute nicht gewohnt sind, und es sind riesige Widerstände da. Es ist eine Kultur des Abschottens, wenn man so will. Ja nicht mehr herausgeben, als man irgendwie muss (5).

Das Gefühl von Zusammengehörigkeit, das jeder hat. Das alles gruppiert dich zusammen und man spürt einfach, dass sie wollen, dass du da bist. Dass du füreinander da bist. Dass du dich schnell integrierst und du ja auch entsprechend leben kannst. Die Leute, das ist ein Netzwerk, das du dir aufbaust, und das spüre ich eigentlich nicht unbedingt als Team, sondern mehr als Familie (3).

Der Chef wünscht sich eben auch, dass seine Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen. Für ihn sei das so ein bisschen ein Familienersatz, das Büro, das Team. Und im Ansatz kann ich mir das auch wirklich vorstellen, dass es zu dem werden könnte (4).

Dann ist es so, dass am Mittag alle zur gleichen Zeit an diesem Tisch sitzen. Das hat so ein bisschen etwas wie im Wohnzimmer einer Familie, das ist noch recht speziell. Ich habe die Leute vor allem am Tisch kennen gelernt. Das hat irgendwie etwas Persönliches, Sympathisches und da sind wir alle gleich (6).

Es ist nicht sehr hierarchisch. Ich bin der Chef und du dienst mir zu, sondern wir ergänzen uns (4).

Wenn man etwas zu diskutieren hat, gibt es relativ schnell ein Meeting, man steckt kurz die Köpfe zusammen und diskutiert. Ich habe das Gefühl, man ist näher beieinander, wenn man so die Hierarchien anschaut (7).

Ich hatte ein bisschen Angst, dass es strikte Hierarchien gibt. Das ist jetzt zum Glück nicht so und das ist auch etwas Positives, diese flachen Hierarchien. Die Chefin hat einen sehr kollegialen Umgang und ist mit allen auch sofort per du. ... Die haben wirklich eine sehr familiäre Atmosphäre (6).

Es ist so ein bisschen mit dem Duzen. Manchmal weiss man nicht so recht, ob man soll oder nicht. Lieber langsam angehen, damit man dort nicht gerade in ein Fettnäpfchen trampt und jemandem gerade das Duzen anbieten. Vielleicht warten bis sie das Duzen anbietet (2).

Hier im Institut ist es so, dass die auch über ihr Privatleben erzählen (6).

Hier ist wirklich cool, irgendeiner sagt, wir gehen essen, und dann geht man gemeinsam essen. Das ist für mich noch schön, weil dann wirklich auch so Privates ins Geschäft reinkommt, und das gefällt mir. Ich habe es gerne, wenn die Leute auch private Sachen von mir wissen (7).

Es ist eine Arbeitsgemeinschaft. Man weiss, man geht arbeiten, man geht wieder nach Hause, aber man ist nicht mit der Arbeitsstelle wahnsinnig verbunden, sondern sie ist ein Mittel zum Zweck (8).

Integration

Je nachdem, wie stark der Mitarbeiter im Unternehmen bereits sozialisiert ist, desto mehr oder weniger ist er auch integriert. Dabei spielt die Dauer des Arbeitsverhältnisses zwar auch eine Rolle, aber nicht nur. So ist beispielsweise Interviewperson IA bereits ein halbes Jahr an der neuen Stelle tätig, allerdings bedeutend weniger integriert als IC dies nach einem knappen Monat ist oder IG nach zwei Monaten. Diese Integration steht aber in einem engen Zusammenhang, wie stark der neue Mitarbeiter seinen Platz gefunden hat.

Und dann sind wir sofort angehalten worden einen Apéro zu geben, um uns vorzustellen und den Ansprüchen der Leute gerecht zu werden, dass man sich vorstellt und sich in das Team integriert (3).

... und auch miteinander, im Team. Wir haben jetzt am Donnerstag gerade wieder einen Teamanlass und wir haben schon einen gehabt und ein anderer ist bereits wieder ins Leben gerufen worden. Aber so das Interesse füreinander, zueinander ist wirklich da, es ist einfach

so menschliche Wärme vorhanden. Es ist nicht so, dass man nur zusammen arbeitet. Weil man dieses Interesse spürt, entstehen dann solche Sachen, man geht über den Mittag an den See oder am Abend essen (4).

Sie haben gesagt, dass sie sich freuen, dass ich jetzt komme und dazu gehöre und dabei sein werde. Und nach einem Monat hat die Sekretärin gesagt, dass es ihr schon vorkommt, als ob ich schon immer da gewesen wäre. Und das ist so ein Zeichen (4).

Es ist wie ein Verein. Du kannst freiwillig mitmachen. Der eine macht ein bisschen mehr mit, der andere ein bisschen weniger, aber alle haben ein Ziel, wo man hin will. Es besteht eine Geselligkeit, eine Art Vereinsanlässe, die man durchführt, denn im Normalfall ist man ja mit Vereinsmitgliedern immer zusammen (7).

Ich bin noch keine zwei Monate hier und fühle mich schon wie ein alter Hase hier (7).

6.2.5. Ich + das Unternehmen

In allen Interviews beschreiben die Mitarbeitenden die von ihnen wahrgenommene Unternehmung. Die geschilderten Situationen vermitteln Bilder oder Metapher der Unternehmung, woraus auf die Unternehmenskultur geschlossen werden kann. Dabei stehen nicht die anderen Mitarbeitenden oder die Interviewperson im Fokus, sondern Prozesse, Strukturen oder vom Unternehmen zur Verfügung gestellte Sachen wie beispielsweise die so genannten Fringe Benefits.

Eigenwahrnehmung/Umweltwahrnehmung

Jede Beschreibung von etwas impliziert auch die Beschreibung der Abgrenzung oder nach Schmidt die Differenz. Wird ein Büro beispielsweise als gross beschrieben, kann es nicht gleichzeitig klein sein. Die Umwelt (Abgrenzung) wird von der Person als Einheit der Differenz beschrieben und umgekehrt; so wird durch die Eigenwahrnehmung ein Hinweis auf die Umweltwahrnehmung gemacht (2008, S. 58).

Alle Interviewpersonen vermitteln Bilder der Eigen- oder Umweltwahrnehmung und machen daran folglich Unternehmenskultur fest. Dabei verwenden sie oft Adjektive wie flexibel, starr, unaufdringlich, stolz, renommiert usw.

Die Unflexibilität im Vorwärtsgehen. Es ist alles viel starrer (1).

Die haben das Gefühl, wenn man nicht aus der Industrie kommt, dass man dann nicht mit dieser Hemdsärmeligkeit oder Bodenständigkeit umgeben kann. Da besteht offenbar so ein

Bild, dass die Leute von der Bank einen viel gepflegteren Umgang hätten. Das ist sicher so, dass viele einen akademischen Hintergrund haben, aber das heisst ja dann noch lange nicht, dass der Umgang wirklich gepflegter wäre (2).

Das Unaufdringliche ist eigentlich sehr schweizerisch. Dass man quasi nicht im Klischee des Autoverkäufers oder Versicherungsvertreters auftritt und Umsatz bolzt. Sondern mehr Wert auf qualitative Beziehungen legt (2).

Es ist sehr dynamisch, das Ganze. Vielfach hat man nicht die Zeit, um zu reagieren (3).

Seit 15 Jahren läuft alles gleich. Prozesse laufen gleich, IT-Systeme, die man eingeführt hat, hat man zwar etwas Neues gewählt, aber es musste so wie das Alte funktionieren (5).

Es braucht den Bewahrer, Verwalter (5).

Schön wäre es – der Mensch ist Mittelpunkt. Bei uns ist es – der Mensch ist Mittel, Punkt (5).

Man geht dorthin, arbeitet, „chröplet“ bis am Abend spät (3).

Die Leute stehen dazu, dass sie noch Familie haben und ein Privatleben. Sie gehen auch nach Hause, wenn die Zeit vorbei ist. Sie sagen auch manchmal, jetzt habe ich viel zu tun, jetzt muss ich vielleicht etwas delegieren (6).

Das ist so ein renommiertes Institut, das wissen alle. Wenn du sagst, dass du von diesem Institut bist, dann kennen das alle. Die sind wirklich massgebend in vielen Bereichen (6).

Ich denke, der Stolz auf die eigenen Produkte und diese Produkte an die Mitarbeiter bringen, der fehlt ein bisschen, so das Brennen. Dort wäre noch viel Potenzial drin (7).

Materiell/Äusserlich

Unternehmenskultur wird für die Mitarbeitenden auch durch geregelte, offensichtliche oder oberflächliche Dinge ausgedrückt. Die Interviewpersonen sprechen da von Anstellungsbedingungen, Fringe Benefits, aber auch von Räumlichkeiten oder der Bekleidungsgepflogenheiten.

Du hast eine riesengrosse Firma, wo du mit dem Velo hindurch fahren musst (1).

Ich habe einen Besprechungstisch für sechs Personen, das finde ich luxuriös. Auch wenn ich mir von den Fringe Benefits her, also von der Kaffeemaschine und all das, anderes gewohnt war in der Bank. Da zahlst du für den Kaffee usw. Aber das ist für mich irgendwie nicht so

das Thema gewesen, das ist für mich nachvollziehbar, dass das eine andere Welt ist. Und weil in dieser Branche eben das Geld nicht so herumliegt, dann finde ich das Büro gerade toll (2).

„Greatest Place to work“, das heisst, sie sind als Firma für beste Arbeit geehrt worden. Das merkst du an Kleinigkeiten, zum Beispiel wo immer du auch hingehst, in den Büros hat es Gratiskaffee, daneben einen Kühlschrank mit Coca Cola, Sprite, Fanta, Valsler Wasser bis zum Teil alkoholisierte Getränke – „you name it“ (3).

Für mich wunderschön, ich kann die Kleider anziehen, die mir passen. Ich bin zwar gerne im Anzug, aber ich bin auch froh, wenn ich wirklich einfach Jeans tragen kann und Pulli oder T-Shirt. Hier ist wirklich auch, wo der Chef genau gleich in Jeans arbeiten kommt, also über alle Hierarchiestufen hinweg, je nachdem von casual bis business casual (7).

Normen, Werte, Grundannahmen

Nach Wiswede sind Normen Werte, die zu einem gewissen Grad gesellschaftlich akzeptiert werden und an denen man sich orientieren kann (1991, S. 42). Werte sind mit positiven Attributen besetzt, es handelt sich dabei um etwas Wünschenswertes, das eine Gruppe charakterisiert (Kluckhohn, 1963, S. 331). Und unter Grundannahmen schliesslich werden Verhaltensweisen subsumiert, die bereits mehrfach zum Erfolg geführt haben und deshalb als selbstverständlich wahrgenommen und nicht mehr hinterfragt werden (Neuberger & Kompa, 1986, S. 63).

Dass es überhaupt möglich ist, mit 50 Prozent so eine Funktion übernehmen zu können, bringt schon zum Ausdruck, dass sie die gleichen Wertvorstellungen haben wie ich (2).

Sachen, Eckpunkte – „simplicity“ ist eines, also Einfachheit, oder „get things done“, zum Schluss muss es einfach laufen, egal wie man es zum Laufen bringt. (3).

Jeder, der neu eingestellt wird, schickt man nach Kalifornien zu einer „new hire“-Ausbildung, das muss man sich mal vorstellen. Man investiert in den Mitarbeiter, man zahlt ihm Flug, Hotel, alles. Und dann ist man eine Woche dort (3).

Ungeschriebene Regeln gibt es keine, finde ich. Vielleicht die grösste Regel, dass man so ist, wie man schlussendlich ist (4).

Moralische Grundwerte – sinnvolle Ziele, sinnvolle Arbeit und eine gute Zusammenarbeit (6).

Das Modell der Flexibilität, was Arbeiten anbelangt, ist mir positiv aufgefallen. Das heisst, bei uns kann man wirklich flexibel arbeiten, das ist möglich (7).

Ich habe das Gefühl, das hier ist eher etwas für einfachere Leute, die sagen, ich mache gerne einen guten Job, aber mein Ziel ist es nicht, ein Top-Banker zu werden. Vielleicht auch vom finanziellen Anreiz her, was man dann bei anderen Banken eher erreicht als hier (7).

Man findet hier kein Prestige. Also wenn man sich über den Job definieren möchte und um jeden Preis bis um zehn Uhr abends arbeitet, um zu zeigen, dass man unersetzbar ist, dann ist das nicht der Job für die Person. Die Leute hier verbinden sicher das Privatleben und den Job, das sind zwei gleichwertige Standbeine. Sie haben vielleicht auch neben dem Job ein ausgefülltes Leben (8).

IV. SCHLUSSTEIL UND DISKUSSION

7. Diskussion

7.1. Zusammenfassung

Da jede Kulturbeschreibung eine Beschreibungskultur voraussetzt, existiert die objektive Wahrheit nicht, sondern jede Beschreibung kann lediglich als eine mögliche Darstellung einer Problemlösung betrachtet werden. Mit dieser Studie wird genau auch dies angestrebt (Schmidt, 2008, S. 14). Mit Hilfe des theoretischen Vorwissens nimmt sie einen Versuch (Problemlösung) vor, um die von den Interviewpersonen geschilderten Wirklichkeitsdarstellungen zu erfassen, um daraus Kategorien zu generieren, mit denen die ausgewählte Stichprobe kulturelle Phänomene beschreibt (Schmidt, 2008, S. 10). In der anschliessenden Interpretation der Ergebnisse (vgl. 7.2) werden diese Kategorien mit den Ausführungen im theoretischen Teil in Bezug gesetzt und verglichen, um dann ein Fazit zu ziehen, ob und welchen Nutzen die neuen Mitarbeitenden im Blick auf die Unternehmenskultur stiften können. Dementsprechend liegen dieser Studie die folgenden zwei **Fragestellungen** zugrunde:

- Wie und woran wird die Unternehmenskultur für neue Mitarbeitende sichtbar?
- Bringen neue Mitarbeitende hinsichtlich der Unternehmenskultur einen Nutzen?

Nach der Einleitung folgen im zweiten Teil die **theoretischen Grundlagen**.

Zusammenfassend kann zum Konzept der Unternehmenskultur gesagt werden, dass es sich dabei um ein komplexes Phänomen handelt, bei dem es unterschiedliche konzeptionelle Ansätze gibt, dieses zu umfassen (Gontard, 2002, S. 11). Folglich sind auch unterschiedliche Richtungen in der Unternehmenskulturforschung entstanden, die gemäss der Einteilung von Gontard erläutert wurden (2002, S. 11). Kurz ausgedrückt geht die objektivistische Ausrichtung davon aus, dass ein Unternehmen eine Unternehmenskultur hat und man diese nicht nur erfassen, sondern auch gezielt steuern und verändern kann (Prabitz, 1996, S. 211; Neuberger & Kompa, 1987, S. 23). Dem subjektivistischen Ansatz liegt ein grundlegend anderes Verständnis von Unternehmenskultur zugrunde. Unternehmenskultur ist nicht real existent, sondern wird als eine soziale, kollektive Konstruktion verstanden (Sackmann, 1989; zit. nach Gontard,

2002, S. 14). Um sie zu fassen, besteht einzig die Möglichkeit, gemeinsame Interpretations- und Deutungsinhalte zu generieren (Smircich & Calas, 1987, S. 240). Dieses Ziel hat auch die vorliegende Arbeit verfolgt, indem sie einerseits versucht hat, die acht unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen der Interviewpersonen zu erfassen und andererseits daraus verbindende Elemente in Form von Kategorien zu schaffen. Der dritte vorgestellte Ansatz ist die integrative Ausrichtung, die von einer Synthese der vorangegangenen zwei Ausrichtungen ausgeht (Sackmann, 1992, S. 160). Folglich gibt es Aspekte von Unternehmenskultur, die beobachtbar und fassbar sind. So baut man nach einer tiefgehenden Analyse der Wirkungszusammenhänge Erkenntnisse auf, die das Management dann nutzen kann (Kaschube, 1993, S. 126). Weil Schein diese Ausrichtung prominent und massgebend vertritt, wird sein Drei-Ebenen-Modell am Schluss der integrativen Ausrichtung dargestellt. Daran anschliessend werden das Kulturkonzept und das Unternehmenskulturprogramm von Schmidt erläutert. Das Kulturkonzept wird durch die Anwendung des Kulturprogramms durch Geschichten und Diskurse geleitet, die sich in Form von Handlungen und Kommunikationen zeigen und damit die Gesellschaft bestimmen (Schmidt, 2008, S. 86). Prägend dabei ist das Kulturprogramm, das ein für alle Gesellschaftsmitglieder verbindliches Programm meint, das die Kategorien des Wirklichkeitsmodells miteinander verbindet und bewertet. Dabei entsteht das, was als Sinn erlebt wird (Schmidt, 2003, S. 162). Das Unternehmenskulturprogramm beschreibt ein konsistentes Programm, das der Selbststeuerung bzw. der Lösung all seiner zentralen Probleme dient (Schmidt, 2008, S.21). Es ist ein Netz von Unterscheidungen in Bezug auf die Umwelt (entstanden aus drei Wirkungszusammenhängen Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm, Geschichten und Diskurse sowie Kommunikation und Handlung), deren Bedeutungszuschreibung auf eine bestimmte Art und Weise erfolgt und infolge eines Sozialisationsprozesses erlernt wird (Schmidt, 2003, S. 162). Auf diesen Sozialisationsprozess wird im letzten Kapitel dieses Teils eingegangen, weil die interviewten Personen als neue Mitarbeitende in einem Unternehmen sich in diesem Prozess befinden. Die Herausforderung für neue Mitarbeitende besteht darin, sich sowohl fachlich einzuarbeiten als sich auch sozial in das Unternehmen einzugliedern (Kolb, 1995, S. 111). Dieser Sozialisationsprozess verläuft in drei Phasen, wobei sich die Mitarbeitenden mit dem Konflikt der gegenseitigen Erwartungen konfrontiert sehen (Gmür & Thommen, 2007, S. 291). Der dritte Teil umfasst die **Empirie** dieser Arbeit.

Die Forscherin wählte für die Durchführung ein qualitatives Design und erhob die Daten mittels episodischer Einzelinterviews. Die Stichprobe umfasste acht Personen aus verschiedenen Unternehmungen, die jeweils erst vor kurzem die Stelle angetreten haben. Die Datenauswertung erfolgte gemäss der Objektiven Hermeneutik, aus der die beschriebene Kategorienlandschaft hervorging (vgl. 6.2). Dabei steht das prägende Thema der neuen Mitarbeitenden „Meinen Platz finden“ im Mittelpunkt. Davon ausgehend wurden vier übergeordnete Kulturkategorien (mich selber bleiben, wie geht es mir, ich + die Anderen, ich + das Unternehmen) bestimmt, die teilweise noch nach Unterthemen aufgeteilt wurden. Im nachfolgenden Kapitel 7.2 werden diese Ergebnisse nun in einen Sinnzusammenhang gestellt und hinsichtlich der untersuchungsleitenden Fragestellungen beantwortet.

7.2. Ausführung und Interpretation der Ergebnisse

Sowohl Schmidt (2003, S. 162) als auch Schein (1995, S. 31) sprechen im Zusammenhang mit Kultur von einem Sozialisations- bzw. Lernprozess, der schrittweise internalisiert wird, bis eine Person ihn selbstverständlich und unreflektiert reproduziert. Die Auswahl der Stichprobe (neue Mitarbeitende) ist theoretisch deshalb sinnvoll und hat sich, wie die Ergebnisse zeigen, als erfolgversprechend für die Erfassung von Unternehmenskultur erwiesen.

Wenn ein neuer Mitarbeiter die Stelle antritt, hat er gemäss Kolb (1995, S. 111) grundsätzlich zwei Aufgaben. Die fachliche Einarbeitung in die neue Funktion und die soziale Eingliederung in die Arbeitsgemeinschaft. Aus den Interviews erfährt man jedoch ausnahmslos Dinge, die sich auf den sozialen Eingliederungsprozess beziehen. Was das Fachliche betrifft, erwähnt lediglich IB ganz am Anfang des Gespräches, dass es ihr beim Wechsel gut ergangen sei, weil es ihre Traumstelle sei und sie schon lange in einer solchen Funktion tätig sein wollte. Wie sich die fachliche Einarbeitung konkret gestaltet und ob sie ihr auch gelingt – darauf geht auch sie nicht weiter ein, also scheint es auch nicht von Bedeutung zu sein. Es zeigt sich somit, dass beim Sozialisationsprozess neuer Mitarbeitenden die fachliche Seite kein Thema ist, wenn es darum geht, Unternehmenskultur zu beschreiben. Auch aus der abgehandelten Theorie geht hervor, dass die Unternehmenskultur nicht im Zusammenhang mit den fachlichen und inhaltlichen Anforderungen und Themen eines Unternehmens steht. Keine Literatur zu Unternehmenskultur geht auf die fachliche Aufgabe eines Aktan-

ten ein. Somit kann folgende grundlegende Erkenntnis aus der Studie gezogen werden, die sich auch in der Theorie bestätigen lässt: Die fachliche Kompetenz oder die mit der Funktion verbundenen Aufgaben spielen keine Rolle, wenn man etwas über die Unternehmenskultur erfahren will.

Was ist aber sonst bei der Beobachtung und Wahrnehmung von Unternehmenskultur von Relevanz? Woran erkennt man Unternehmenskultur? Dazu kann die erste untersuchungsleitende Fragestellung herangezogen werden, bei der die von den Interviewpersonen als kulturell wahrgenommenen Phänomene (Schmidt, 2008, S. 10) expliziert werden.

Zuvor folgt jedoch noch ein Exkurs, der den Kontext der Interviewpersonen betrifft, weil die Ergebnisse schliesslich darin eingebettet bzw. daraus entstanden sind. Die Erzählungen aller Interviewpersonen sind aus dem Kontext der Sozialisation in einem neuen Unternehmen entstanden. Das zentrale Thema dabei ist, seinen Platz zu finden. Dabei nehmen die Mitarbeitenden kulturelle Phänomene wahr, die sie aufgrund ihrer Erwartungen subjektiv beurteilen. Auf Grund der Theorie stehen die neuen Mitarbeitenden in einem Konflikt mit den Erwartungen, die das Unternehmen an sie stellt, und den eigenen Erwartungen an das Unternehmen (Gmür & Thommen, 2007, S. 291). Dabei streben die Mitarbeitenden nach einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag, was mit Blick auf die Equity-Theorie nachvollziehbar ist (Buunk, 1997, S. 85). Dieses Abwägen, Gegenüberstellen und Miteinandervergleichen wird auch in den Interviews deutlich sichtbar, lässt sich also in der Praxis ausnahmslos bestätigen. Alle Interviewpersonen äussern sich zu vorhandenen Erwartungen und wägen diese mit den in der Unternehmung tatsächlich wahrgenommenen Elementen und Situationen ab, um dann eine (vorläufige) Bilanz zu ziehen, ob und wie gut die Passung ist. Je nachdem wie die Beurteilung dieser Passung ausfällt – also wie gut sich das Geben und Nehmen aus der Perspektive der neuen Mitarbeitenden die Waage hält –, äussern sich die Mitarbeitenden eher positiv oder negativ über das Unternehmen bzw. die Unternehmenskultur. Hier setzen folglich auch die Überlegungen zur Unternehmenskultur an. Die folgenden Ausführungen und letztlich die Beantwortung der ersten Fragestellung befassen sich damit, wie und woran denn die neuen Mitarbeitenden Unternehmenskultur in der erlebten Praxis festmachen.

- **Wie und woran wird die Unternehmenskultur für neue Mitarbeitende sichtbar?**

Schmidt (2008, S. 88) schlägt vor, jegliche Beschreibungen und Interpretationen von Unternehmen im Hinblick auf die drei Wirkungszusammenhänge (Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm, Geschichten und Diskurse, Kommunikationen und Handlungen) vorzunehmen. Das Wirklichkeitsprogramm teilt er in die fünf zentralen Dimensionen Umwelt, Menschen, Vergesellschaftungsformen, Gefühle und moralische Orientierungen ein (Abb. 4). Und schliesslich verknüpft das Kulturprogramm diese Dimensionen des Wirklichkeitsprogramms gezielt und auch den gesellschaftlichen Erwartungen entsprechend, soweit es für die Unternehmensmitglieder einen Sinn ergibt (2003, S. 163). Weiter führt er aus, dass eine Unternehmung gemäss seinem Kulturprogramm in Beobachtungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen handelt (2008, S. 110).

Lassen sich die Ergebnisse der durchgeführten Studie in den Überlegungen von Schmidt abbilden? Oder hat sich bei dieser Untersuchung ein anderes Bild ergeben?

Vergegenwärtigt man sich die Kategorienlandschaft (Abb. 11) nochmals, scheinen die gebildeten Kategorien auf den ersten Blick nicht annähernd etwas mit denen von Schmidt gemeinsam zu haben. Weder entsprechen die Kategorien den von Schmidt (2008, S. 73) vorgeschlagenen gesellschaftlich relevanten Sinndimensionen (z. B. Kleidung, Macht, Werte, Affekte) noch decken sie sich mit den fünf zentralen Dimensionen des Wirklichkeitsmodells (Umwelt, Menschen, Vergesellschaftungsformen, Gefühle, moralische Orientierungen). Wie sieht es aber bei näherer Betrachtung aus?

Dimensionen des Wirklichkeitsmodells

Umwelt

Schmidt meint damit die entworfenen Umweltkonstruktionen eines Unternehmen (2008, S. 75). In der generierten Kategorie ich + das Unternehmen wurde eine Unterkategorie Eigen- und Umweltwahrnehmung gebildet. Die Dimension von Schmidt ist hier also bereits in der Kategorienlandschaft anzutreffen. Zum Beispiel lautet dort ein Zitat von IB: „... *Da besteht offenbar so ein Bild, dass die Leute von der Bank einen viel gepflegteren Umgang hätten*“. Entworfenene Umweltkonstruktionen von Interviewpersonen lassen sich auch noch in Zitaten aus anderen Kategorien wiederfinden, die aber in der gebildeten Kategorienlandschaft woanders zugeordnet wurden. Zu dieser Dimension von Schmidt kann auch gesagt werden, dass die Interviewpersonen fast ausschliesslich

Anhaltspunkte für die Eigenwahrnehmung liefern und sich nur einzelne Aussagen explizit auf die Umwelt beziehen. Allerdings sind in der Eigenwahrnehmung auch immer Hinweise auf die Umweltwahrnehmung vorhanden, deshalb kann also gesagt werden, dass alle Interviewpersonen sich über Umweltkonstruktionen geäußert haben und sich diese Dimension von Schmidt auch in dieser Studie zeigt.

Menschen

Schmidt richtet in dieser Dimension seinen Blick auf die Menschenbilder, die ein Unternehmen vertritt (2008, S. 75). Auch wenn diese Dimension nicht explizit in der Kategorienlandschaft erscheint, so findet man in den Aussagen doch viele Hinweise auf vorhandene Menschenbilder. Wie beispielsweise die Aussage von IE „... *der Mensch ist Mittel, Punkt*“ (ich + das Unternehmen). Liest man die Zitate aus der Perspektive der Menschenbilder aufmerksam durch, findet man in allen vier gebildeten Kategorien (mich selber bleiben, wie geht es mir, ich + die Anderen, ich + das Unternehmen) Aussagen, aus denen man auf dahinter liegende Menschenbilder schliessen kann. Ein weiteres Beispiel in der Kategorie mich selber bleiben ist das Zitat von IA „... *ich muss mir dort sicher noch zehn Jahre die Sporen abverdienen*“. Diese Wirklichkeitsdimension von Schmidt lässt sich also auch in der Praxis wiederfinden.

Vergesellschaftungsformen

Unter dieser Dimension versteht Schmidt (2008, S. 75) die Prozessorganisation eines Unternehmens wie zum Beispiel die Hierarchien und den Führungsstil. Auch diese Dimension findet man in der Kategorienlandschaft der vorliegenden Arbeit nicht explizit. Geht man aber die Aussagen der Interviewpersonen durch, so wird man auch hier fündig. Speziell erwähnt werden die Hierarchien bei der Unterkategorie Nähe und Distanz. So äussert sich BS „*Es ist nicht sehr hierarchisch ...*“. Aber auch andere Interviewpersonen sprechen über die Hierarchienbildung, Strukturen, Prozesse usw. im Unternehmen. In anderen Kategorien werden ebenfalls Ausführungen gemacht, die man dieser Dimension von Schmidt zuordnen kann. Folglich lässt sich auch diese Dimension in der Praxis bestätigen.

Gefühle

In dieser Dimension geht es nach Schmidt darum, wie der Umgang mit Gefühlen im Unternehmen ist und welchen Stellenwert ihnen zugesprochen wird (2008, S. 75). In

den Ergebnissen wurde bei der Kategorie wie geht es mir ausgeführt, dass die Interviewpersonen die Gefühle nicht direkt äusserten (z. B. ich bin glücklich), die Befindlichkeit aber bei allen Interviewpersonen deutlich zum Ausdruck kam. Auch wenn in der Kategorienlandschaft keine Kategorie „Gefühle“ gebildet wurde, so beinhaltet die Kategorie wie geht es mir aber diese Dimension von Schmidt. Unternehmenskultur steht folglich auch für die Interviewpersonen dieser Studie im Zusammenhang mit Gefühlen und bestätigt die Dimension von Schmidt.

Moralische Orientierungen

Nach Schmidt beziehen sich die moralischen Orientierungen auf Umwelt, Arbeit, Mitarbeitende, Krisen usw. (2008, S. 75). In der Unterkategorie Annahmen, Normen, Werte (ich + das Unternehmen) macht IH folgende Aussage: „*Moralische Grundwerte, sinnvolle Ziele, sinnvolle Arbeit und eine gute Zusammenarbeit*“. Wie auch in anderen Dimensionen findet sich diese Kategorie nicht exakt in der gebildeten Kategorienlandschaft wieder, beim Lesen der Zitate mit Blick auf die moralischen Orientierungen geben die Interviewpersonen aber alle Hinweise dazu.

Nach diesen Ausführungen der fünf Dimensionen kann auf die einleitende Frage, ob sich die Ergebnisse dieser Studie in den Dimensionen von Schmidt abbilden lassen, zurückgekommen und beantwortet werden. Auch wenn in der Kategorienlandschaft die fünf Dimensionen des Wirklichkeitsmodells nicht explizit abgebildet sind, so kann mit Blick auf die Zitate jede der Dimensionen wiedergefunden und somit bestätigt werden. Grundsätzlich lässt sich die Frage demnach bejahen. Allerdings bleibt die Differenz auf der Ebene der gebildeten Kategorienlandschaft bestehen. Das bedeutet folglich auch, dass sich in der Praxis eben ein anderes Bild zur Unternehmenskultur ergibt. Für die Mitarbeitenden im Unternehmen wird die Unternehmenskultur durch andere Sinndimensionen erleb- und erfahrbar als dies Schmidt in seinem Wirklichkeitsmodell vorsieht. Der deduktive Weg ist folglich nicht der richtige Ansatz, um die untersuchungsleitende Fragestellung zu beantworten. Deshalb wird nun induktiv, also von der Kategorienlandschaft ausgehend, Bezug auf die Forschungsfrage genommen.

Kategorienlandschaft

Betrachtet man die generierte Kategorienlandschaft, ist die Ich-Bezogenheit, oder anders ausgedrückt die Subjektivität, in den vier Kategorien (mich selber bleiben, wie geht es mir, ich + die Anderen, ich + das Unternehmen) augenfällig. Aber auch die Unterkategorien wie beispielsweise Selbstwirksamkeit oder Integration stehen in direktem Zusammenhang mit der Person. Die Untersuchung war seitens der Forscherin durch den gewählten Kontext (Sozialisationsprozess) und dem episodischen Interview bewusst auch so angelegt, dass die Erzählungen vom Subjekt ausgehen. Weil die Interviewpersonen den Interviewverlauf weitgehend selber bestimmen konnten, wäre es auch möglich gewesen, den Fokus weg von der eigenen Person zu bewegen und beispielsweise über die fachliche Einarbeitung während der Sozialisation zu sprechen. Da dies aber in keinem Interview der Fall war, ergibt sich eine weitere Erkenntnis aus dieser Untersuchung. Für die Mitarbeitenden wird Unternehmenskultur dann beschreibbar, wenn sie eng mit der eigenen Person in Verbindung gebracht werden kann. Was heisst dies aber konkret?

Dazu wird der Blick auf die Unterkategorien gerichtet, um diese genauer zu betrachten. Bis auf die Unterkategorie materiell/äusserlich benennen alle Unterkategorien etwas, das in irgendeiner Art und Weise in einer Interaktion mit etwas oder zu etwas steht. Es wird überall ein Sinnbezug zu etwas geschaffen. Die Selbstwirksamkeit beispielsweise wird mit erfolgreichem Handeln in Bezug gesetzt und entsprechend fällt die Beurteilung aus. Die Sprach- und Verhaltensmuster stehen in Interaktion zu anderen Menschen, deren Beurteilung auf früheren Erfahrungen beruht. Oder die Unterkategorie Annahmen, Normen und Werte steht in Bezug zu internalisierten, kollektiven Bildern. Diese Sinnbezüge schaffen sich die Mitarbeitenden durch Handlungen oder Kommunikationen im Alltag. Das Bezeichnende an der generierten Kategorienlandschaft ist gerade das Alltagsnahe. Folglich kann gesagt werden, dass Unternehmenskultur für Mitarbeitende in den alltäglichen Interaktionen erlebbar wird. In der Theorie lässt sich diese Erkenntnis bestätigen, Schmidt spricht von Sinnkategorien, die lebenspraktische Handlungs- und Kommunikationskontexte betreffen (2008, S. 75).

Alltagsnah oder lebenspraktisch bedeutet aber auch, dass nicht nur der Arbeitskontext betrachtet wird. Ist das bei der Kategorienlandschaft auch der Fall?

Die Kategorie ich + das Unternehmen ist an den Arbeitskontext gebunden. Bei den drei Unterkategorien (Eigen- und Umweltwahrnehmung, materiell/äusserlich sowie

Annahmen, Normen und Werte) sind andere Kontexte nicht auszuschliessen, und auch auf der Ebene der Zitate wird sichtbar, dass sich die Interviewpersonen zu alltäglichen Beobachtungen, Handlungen oder Kommunikationen äussern. Bei den anderen drei Kategorien deutet nichts zwingend darauf hin. Und auch die Unterkategorien implizieren nicht den Arbeitskontext.

Fazit

Obwohl sich die fünf zentralen Dimensionen des Wirklichkeitsmodells von Schmidt (Umwelt, Menschen, Vergesellschaftungsformen, Gefühle, moralische Orientierungen) mit Zitaten der Interviewpersonen bestätigen lassen, präsentiert sich in der untersuchten Praxis ein anderes Bild. Die Studie zeigt, dass sich die untersuchte Praxis nicht mit diesen theoretischen Sinndimensionen abbilden lässt, es entsteht vielmehr ein eigenes Bild. Dies wurde in dieser Studie mit der erstellten Kategorienlandschaft zum Ausdruck gebracht. In dieser Kategorienlandschaft tritt deutlich hervor, dass für die neuen Mitarbeitenden Unternehmenskultur in alltäglichen Kommunikationen und Handlungen sichtbar wird.

Da die bisherigen Ausführungen deutlich aufzeigen, dass die neuen Mitarbeitenden in ganz vielen Elementen Unternehmenskultur wahrnehmen und erleben, folgt nun die weiterführende Frage, die vor allem seitens der Unternehmung von Interesse sein dürfte.

- **Bringen neue Mitarbeitende hinsichtlich der Unternehmenskultur einen Nutzen?**

Eine Unternehmung kann sich nicht für oder gegen eine Unternehmenskultur entscheiden, weil eine Trennung zwischen dem Unternehmen und der Kultur nur theoretisch möglich ist, ansonsten ist die Unternehmenskultur quasi tot (Schmidt, 2008, S. 88). Auch wenn lediglich Schmidt dies so explizit auf den Punkt bringt, würden dieser Aussage wohl alle Unternehmenskulturvertretenden, zumindest im Grundsatz, zustimmen. Verinnerlicht man diese Aussage, stellt man unweigerlich fest, dass Unternehmenskultur von enormer Bedeutung für eine Unternehmung ist oder zumindest sein sollte. Folglich sollte die Unternehmenskultur für eine Unternehmung auch von Interesse sein. Mit diesem Grundgedanken im Hinterkopf wird der Blick nun auf die durchgeführte Untersuchung und die neuen Mitarbeitenden gerichtet, mit

der Frage, welchen Nutzen neue Mitarbeitende hinsichtlich der Unternehmenskultur in einer Unternehmung stiften können.

Wie sich in dieser Untersuchung und in der ersten Forschungsfrage bestätigen liess, ist für die neuen Mitarbeitenden Unternehmenskultur während ihres Sozialisationsprozesses ein wichtiges Thema, und sie machen in ihrem Alltag diesbezüglich viele Beobachtungen und Erfahrungen. Diese Erfahrungen mit der Unternehmenskultur werden im Anschluss als Wissen bezeichnet, denn die neuen Mitarbeitenden eignen sich dieses schliesslich auch in einem Lernprozess (Sozialisation) an. Dieses Wissen wird sozusagen ohne Mehraufwand oder ohne zusätzliche Kosten bei den neuen Mitarbeitenden generiert. Für die Unternehmung bietet sich also quasi die einmalige Chance, dank der neuen Mitarbeitenden auch mehr über ihre Unternehmenskultur zu erfahren. Dieses bei den neuen Mitarbeitenden gesammelte Wissen müsste nur noch auf eine sinnvolle Art und Weise in Erfahrung gebracht und genutzt werden. Bevor konkret auf den Nutzen dieses Wissens zu Unternehmenskultur eingegangen wird, folgt an dieser Stelle noch ein kleiner Exkurs zu den neuen Mitarbeitenden, die sozusagen als Sprachmedium für die Unternehmenskultur gelten und genutzt werden können.

Die neuen Mitarbeitenden befinden sich in einem Sozialisationsprozess. Sie kommen mit dem Ziel der Integration von aussen in die neue Unternehmung hinein. Dass diese Mitarbeitenden gleichzeitig einen Innen- und einen Aussenblick in das Unternehmen einbringen ist wiederum einmalig. Unternehmensmitglieder, die bereits integriert sind, haben die Unternehmenskultur so internalisiert, dass sie nicht mehr vollumfänglich im Bewusstsein ist. Personen, die von aussen in die Unternehmung kommen, wie beispielsweise Beratende, bleibt es vorbehalten, Unternehmenskultur von aussen zu beobachten.

Kommen wir zur Frage zurück, welchen Nutzen neue Mitarbeitende hinsichtlich der Unternehmenskultur in einer Unternehmung stiften können. Das von ihnen gespiegelte Wissen zur Unternehmenskultur ist gewissermassen ein wahrgenommenes Fremdbild der Unternehmung und bietet der Firma die Chance für einen Reflexionsprozess hinsichtlich des eigenen Selbstbildes. Wie aus der Kategorienlandschaft ersichtlich wurde (wie geht es mir), hat die Unternehmenskultur Einfluss auf das Befinden einer Person. Ob sich eine Person im Unternehmen wohlfühlt, hängt also unter anderem mit der erlebten Unternehmenskultur zusammen. Dies bedeutet folglich für ein Unternehmen, dass eine von den Mitarbeitenden positiv

beurteilte Unternehmenskultur in ihrem Sinne und deshalb erstrebenswert sein sollte. Dies bedingt allerdings, dass die eigene Unternehmenskultur bekannt ist. Dazu können die neuen Mitarbeitenden durch die Spiegelung der erlebten Unternehmenskultur einen Nutzen stiften.

Fazit

Unternehmenskultur ist untrennbar mit dem Unternehmen verbunden und deshalb ein wichtiges Thema für die Unternehmungen. Die neuen Mitarbeitenden können durch ihre spezielle Rolle, bedingt durch den Sozialisationsprozess, insofern einen Nutzen stiften, als sie zu einem kongruenten Selbst- bzw. Fremdbild der Unternehmung beitragen können.

7.3. Weiterführende Gedanken

Nachdem in dieser Studie der Nutzen aufgezeigt wurde, den neue Mitarbeitende in einer Unternehmung stiften können, geht es folglich vor allem darum, wie das Unternehmen an dieses Wissen herankommt.

Bei den durchgeführten Interviews erlebte die Forscherin die Interviewpersonen als spontan und sehr erzählfreudig, dauerten doch fast alle Gespräche länger als die angekündigten 60 Minuten. Die Forscherin war aber auch eine vom Unternehmen unabhängige Person und die Interviewpersonen mussten keine Konsequenzen infolge ihrer Erzählungen befürchten. Führt nun beispielsweise eine vorgesetzte Person ein solches Gespräch mit der untergebenen Person durch, widerspiegelt das eine andere Situation und es ist fraglich, ob die Interviewpersonen dann noch immer so unbekümmert sprechen. Deshalb sind wohl andere Mittel geeigneter, um von den Mitarbeitenden etwas über die erlebte Unternehmenskultur zu erfahren.

Ein Ansatz könnte sein, die neuen Mitarbeitenden im Sinne eines Tagebuches ihre Eindrücke und Erlebnisse bezüglich der Unternehmenskultur aufschreiben zu lassen. Wenn dies auf eine anonyme Art und Weise erfolgt, ist denkbar, dass dadurch interessante Ergebnisse generiert werden könnten. Allerdings muss dabei auch der enorme Auswertungsaufwand beachtet werden. Neben kompetenten Personen, die die Auswertungen der Tagebücher vornehmen, braucht es vor allem auch viel Zeit, was Ressourcen und letztlich Geld bedeutet. Auch bedingt diese Variante ein klares Konzept, wie die Daten verwendet werden, weil sonst das Risiko besteht, dass die erhobenen Daten ungenutzt bleiben.

Eine andere denkbare Möglichkeit ist die Durchführung einer Gruppendiskussion mit mehreren Mitarbeitenden, die neu in das Unternehmen eingetreten sind. Sowohl Schmidt als auch Gontard – zwei Autoren, auf deren Basis der Leitfaden erstellt wurde – bezeichnen die Gruppendiskussion als gute Methode, um etwas über Unternehmenskultur in Erfahrung zu bringen. Allenfalls könnte dafür auch eine externe Person zugezogen werden, damit die neuen Mitarbeitenden beim Erzählen nicht gehemmt sind. Diese Methode kann sicherlich nur in grösseren Firmen angewandt werden, die auch regelmässig neue Mitarbeitende einstellen.

Als eine weitere Option wäre auch ein so genanntes Patenkonzept vorstellbar, indem eine integrierte Person der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter als Ansprechperson zur Verfügung steht. Berthel und Becker (2003, S. 238) schlagen ein solches Patenkonzept im Zusammenhang mit der Einführung von neuen Mitarbeitenden vor. Bei der Sozialisation würde die Patin oder der Pate als Sozialisationsträger/-in eine wichtige Funktion einnehmen. Es würde zwischen diesen beiden Personen ein Vertrauensverhältnis aufgebaut und so könnte auch ein informeller Austausch gepflegt werden. Mit Blick auf die Unternehmenskultur würde die Patin oder der Pate durch Fragen seitens der neu eintretenden Person oder auch einfach in Gesprächen mit ihr viele Kulturhinweise erfahren. Da sie als Patin oder Pate in einem Vertrauensverhältnis zum neuen Mitarbeiter steht, wäre die Chance daher grösser, dass diese Schilderungen der tatsächlichen Wahrnehmung entsprechen, als dies vielleicht eine vorgesetzte Person in Erfahrung bringen könnte. Selbstverständlich müsste dabei die Patin oder der Pate sorgfältig mit diesem an ihn/sie herangetragenem Wissen umgehen, und es bräuchte dazu im Vorfeld einige Überlegungen zur genauen Ausgestaltung. Grundsätzlich sieht die Forscherin aber in einem solchen Patenkonzept einen Nutzen in zweierlei Hinsicht. Einerseits wird der neue Mitarbeitende bei seiner Sozialisation begleitet, was auf die Integration positive Auswirkungen haben kann, und die Unternehmung kommt ihrerseits auf eine doch relativ einfache Art und Weise an wertvolles Wissen bezüglich der Unternehmenskultur.

7.4. Kritische Betrachtung

In diesem Kapitel geht es darum, das Forschungsprojekt reflexiv einer kritischen Betrachtung zu unterziehen.

Geht man an den Anfang des Forschungsprozesses, so gibt es einige Anmerkungen zum Untersuchungsdesign zu machen. Das gewählte Untersuchungsdesign hat sich als erfolgversprechend für die untersuchungsleitenden Fragestellungen herausgestellt. Allerdings hätten die Forschungsfragen durchaus Potenzial geboten, um das Design auszubauen. Die Begleitung der Interviewpartner im Alltag und eine zusätzliche Datenerhebung in Form von teilnehmender Beobachtung wären durchaus denkbar gewesen. Ebenfalls im Sinne einer Qualitätssicherung hätte eine zweite Datenerhebung zu einem späteren Zeitpunkt eine mögliche Option dargestellt.

Bei der anschließenden Untersuchungsdurchführung gibt es ebenfalls einige Punkte kritisch zu reflektieren. Optimal wäre gewesen, ein Pretest-Interview durchzuführen, anschliessend vollständig zu transkribieren und auszuwerten, um die erhaltenen Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfragen kritisch zu analysieren und den Interviewleitfaden gegebenenfalls zu überarbeiten. Es wurden zwar zwei Pretest-Interviews durchgeführt, die auch kritisch reflektiert wurden, und im Leitfaden wurden kleine Änderungen vorgenommen, allerdings beruhen diese Anpassungen nicht auf einer schriftlichen Ergebnisüberprüfung. Die Forscherin liess die Interviewpersonen den Ort bewusst selber aussuchen, was sich im Nachhinein allerdings als nicht immer optimal herausstellte. So fanden mehrere Gespräche in einem Café statt – einem wegen der vorhandenen Neben- und Hintergrundgeräusche eher unruhigen Gesprächsort.

Bei der Datenauswertung und Ergebnisdarstellung zeigte sich schliesslich, dass die Tatsache, dass die Untersuchung durch eine Forscherin alleine durchgeführt wurde, nicht optimal war. Wünschenswert wäre gewesen, an mehreren Punkten der Untersuchung, bei der Ergebnisauswertung oder auch bei der Interpretation, auf ein Forschungsteam zurückgreifen zu können. Da dies aber in den Rahmenbedingungen nicht so vorgesehen ist, zog die Forscherin für die Ergebnisauswertung Personen aus dem Umfeld hinzu, um den fachlichen Austausch so gut als möglich einzubauen.

8. Abstract

Ausgangspunkt dieser qualitativen Studie zu Unternehmenskultur sind acht Mitarbeitende, die vor kurzem eine neue Stelle angetreten haben. Die zwei untersuchungsleitenden Fragestellungen, woran die Unternehmenskultur für neue Mitarbeitende sichtbar wird und ob diese Wahrnehmungen der Unternehmung von Nutzen sein können, wurden mittels episodischer Interviews erhoben und anhand der Objektiven Hermeneutik ausgewertet.

Die Ergebnisauswertung zeigt, dass sich die Praxis nicht mit den theoretischen Dimensionen von Unternehmenskultur darstellen lässt, sondern ihre eigenen Sinn-dimensionen generiert. Diese wurden in einer entsprechenden Kategorienlandschaft abgebildet und ausgeführt.

Aus der Studie können zwei Hauptkenntnisse gezogen werden. Es zeigt sich, dass Unternehmenskultur für Mitarbeitende in alltäglichen Kommunikationen und Handlungen erfahrbar wird und sich dem Unternehmen durch den Sozialisationsprozess neuer Mitarbeitenden eine einmalige Chance bietet, ihre Unternehmenskultur so nah als möglich und doch mit der nötigen Distanz gespiegelt zu erhalten, sofern sich das Unternehmen das Wissen der neuen Mitarbeitenden zunutze machen kann.

9. Literaturverzeichnis

- Allaire, G. & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5/1984, 193–226.
- Astley, W. & Van de Ven, A. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 29/1983, 245–273.
- Berthel, J. & Becker, F.G. (2003). *Personalmanagement* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bögel, R. (1999). Organisationsklima und Unternehmenskultur. In L. Rosenstiel, E. von Reguet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. (4. Aufl.). (S. 729–744). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Boswell, W.R.; Shipp, A.J & Payne, S.C. (2009). Changes in Newcomer Job Satisfaction over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangovers. In *Journal of Applied Psychology* (pp. 844–858). 4/94.
- Buunk, B.P. (1997). Affiliation, zwischenmenschliche Anziehung und enge Beziehungen. In W. Stroebe; M. Hewstone & G.M. Stephenson (Hrsg.). *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Dormayer, H.J. & Kettern, T. (1997). Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung – Grundlage konzeptioneller Überlegungen zu Unternehmenskultur. In E. Heinen & M. Frank (Hrsg.), *Unternehmenskultur, Perspektiven für Wissenschaft und Praxis* (2. Aufl.) (S. 49–66). München: Oldenbourg.
- Dülfer, E. (1991). Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. Eine Einführung in die Diskussion. In E. Dülfer (Hrsg.), *Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie* (2. Aufl.) (S. 1–20). Stuttgart: Poeschel.
- Flick, U. (2005). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (3. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rohwohlt.
- Gmür, M. & Thommen, J.P. (2007). Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement (2. Aufl.). Zürich: Versus.
- Gontard, M. (2002). *Unternehmenskultur und Organisationsklima. Eine empirische Untersuchung*. München: Rainer Hampp.

- Gregory, K. (1983). Native View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflict in Organizations. In *Administrative Science Quarterly* (pp. 359–376). 28/1983. Ithaca.
- Häcker, H. & Stapf, K.H. (2004). *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl.). Bern: Huber.
- Heinen, E. (1997). Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In E. Heinen & M. Fank (Hrsg.), *Unternehmenskultur, Perspektiven für Wissenschaft und Praxis* (2. Aufl.) (S. 1–48). München: Oldenbourg.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values*. Newbury Park: Sage.
- Hron, A. (1994). Interview. In G. Huber & H. Mandl (Hrsg.), *Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung* (2. Aufl.) (S. 119–140). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Kaschube, J. (1993). Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskultur aus (organisations-)psychologischer Sicht. In M. Dierkes, L. von Rosenstiel & U. Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie* (S. 90–146). Frankfurt a. M.: Campus.
- Kasper, H. (1987). *Organisationskultur: über den Stand der Forschung*. Wien. Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität.
- Kluckhohn, C. (1963). Werte und Wertorientierung der Theorie von Handeln. In C.A. Schmitz (Hrsg.), *Kultur* (S. 321–357). Frankfurt a. M.: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Kmiecniak, W. (1976). *Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland: Grundlagen einer interdisziplinären empirischen Wertforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten*. Göttingen: Schwartz.
- Kobi, J & Wüthrich, H. (1986). *Unternehmenskultur – erfassen, verstehen, gestalten*. Landsberg a. Lech: Moderne Industrie.
- Kolb, M. (1995). *Personalmanagement*. Berlin: Arno Spitz GmbH.
- Krüger, W. (1988). Die Erklärung von Unternehmenserfolg. Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse. *Die Betriebswirtschaft*, 48.Jg., 1/1988, 27–43.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 2 Methoden und Techniken*. Weinheim: Beltz.

- Legewie, H. (1994). Globalauswertung von Dokumenten. In A. Boehm, A. Mengel & T. Muhr (Hrsg.), *Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 177–182). Konstanz: Universitätsverlag.
- May, T. (1997). *Organisationskultur – zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie*. Opladen: Westdeutscher.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mitroff, I. & Pondy, L. (1979). Beyond Open Systems Models of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 1/1979, 1–39.
- Müller, E.F. & Thomas, A. (1976). *Einführung in die Sozialpsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Nagel, C. (1995). Zur Kultur der Organisation: Eine organisationspsychologische Untersuchung in der Automobilindustrie. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Neuberger, O & Kompa, A. (1986). Firmenkultur. In *Psychologie Heute*, 13/1986, Heft 6, 67–106.
- Neuberger, O & Kompa, A. (1987). *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim: Beltz.
- Ogilvie, E. (1992). *Die Kulturperspektive von Unternehmen: Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht*. Bern: Lang.
- Osterloh, M. (1991). Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen. In E. Dülfer (Hrsg.), *Organisationskultur : Phänomen – Philosophie – Technologie* (2. Aufl.) (173–188). Stuttgart: Poeschel.
- Prabitz, G. (1996). *Unternehmenskultur und Betriebswirtschaftslehre: Eine Untersuchung zur Kontinuität betriebswirtschaftlichen Denkens*. Unpubl. Ph.D. thesis, Universität Innsbruck.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Sackmann, S. (1989). Kulturmanagement: Lässt sich Unternehmenskultur „machen“? In K. Sander (Hrsg.), *Politische Prozesse in Unternehmen* (S. 157–184). Berlin: Springer.
- Sackmann, S. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur, ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmen* (S. 153–188). Heidelberg: Physica.
- Sackmann, S. (1991). Culture and Management Development in a Global Economy. In R.M. Schwarz (Hrsg.), *Managing Organizational Transitions in a Global Economy*

- (S. 31–56). Monograph and Research Series, Institute of Industrial Relations, University of California, Los Angeles.
- Sackmann, S. (1992). Culture and subcultures. An analysis of organizational knowledge. In *Administrative Science Quarterly* (S. 140–162). 37/1992. *Administrative Science Quarterly*.
- Sandner, K. (1988). Von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management – Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung. In *Die Betriebswirtschaft*, 48, Heft 5/1988, 651–670.
- Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood: R.D. Irwin.
- Schapp, W. (1953). In *Geschichten verstrickt. Zum Sein von Mensch und Ding*. Hamburg: Meiner.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schermer, F.J. (2002). *Lernen und Gedächtnis*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmidt, S.J. & Zurstiege, G. (2003). *Orientierung Kommunikationswissenschaft. Was sie kann, was sie will*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schmidt, S.J. (2008). *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen* (4. Aufl.). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Schwarz, G. (1989). *Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28/1983, 339–358.
- Smircich, L. & Calas, M. (1987). Organizational Culture: A Critical Assessment. In F. Jablin; L. Putnam; K. Roberts & L. Porter (Ed.), *Handbook of Organizational Communication* (S. 228–263). Newbury Park: Sage.
- Schnyder, A. (1989). *Unternehmenskultur. Die Entwicklung eines Unternehmenskultur-Modells unter Berücksichtigung ethnologischer Erkenntnisse und dessen Anwendung auf die Innovations-Thematik*. Bern: Lang.
- Sourisseaux, A. (1994). *Organisationskultur – zur facettentheoretischen Konzeptualisierung eines organisationspsychologischen Konstruktes*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Schwarz, G. (1989). *Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements*. Berlin: Duncker & Humblot GmbH.
- Staehe, W.H. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Vahlen.

- Taubitz, H.P. (1990). *Die Unternehmenskultur der Deutschen Bundespost*. Heidelberg: o.V.
- Treichler, C. (1995). *Kulturbewusste Unternehmensführung. Entwicklung eines Problemlösungskonzepts unter besonderer Berücksichtigung der Instrumente der Erfassung, Beurteilung und Gestaltung der Unternehmenskultur*. Bern: Paul-Haupt.
- Van Maanen, J. & Barley, S. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In P.J. Frost; L.F. Moore; M.R. Louis; C.C. Lundberg & J. Martin (Ed.), *Organizational Culture* (S. 31–53). Beverly Hills: Sage.
- Wiendieck, G. (1994). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Quintessenz.
- Winter, R. (2007). Cultural Studies. In U. Flick, E.; von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch*. (S. 204–213). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Wiswede, G. (1991). *Soziologie*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Wollnik, M. (1991). Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Kultur. In E. Dülfer, (Hrsg.). *Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie* (2. Aufl) (S. 65–92). Stuttgart: Poeschel.

10. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Hauptrichtungen der Unternehmenskulturforschung nach Gontard (2002, S. 11).....	12
Abb. 2: Ebenen der Kultur nach Schein (1995, S. 30).....	19
Abb. 3: Gegenüberstellung der drei zentralen Unternehmenskultur-Perspektiven nach Gontard (2002, S. 18).....	20
Abb. 4: Zentrale Dimensionen von Wirklichkeitsmodellen nach Schmidt (2008, S. 76)	23
Abb. 5: Wirkungszusammenhang Gesellschaft nach Schmidt (2008, S. 80).....	25
Abb. 6: Diskursfiktion Gesellschaft als Einheit der Differenz von drei Wirkungszusammenhängen nach Schmidt (2008, S. 87)	27
Abb. 7: Sinnmaschine Unternehmen nach Schmidt (2008, S. 110)	28
Abb. 8: Funktionen von Unternehmenskultur nach Schmidt (2008, S. 111).....	29
Abb. 9: Ablaufmodell der Objektiven Hermeneutik nach Mayring (2002, S. 125)	40
Abb. 10: Stichprobe.....	41
Abb. 11: Kategorienlandschaft	54

V. ANHANG

11. E-Mail-Anfrage

Von: Cornelia Schweizer <schweizer_conny@bluewin.ch>
An: <undisclosed-recipients>
Datum: Wed, 03 Mar 2010 18:08:35 +0200
Betreff: Interviewpartnerin oder -partner gesucht

Hallo

Für meine Masterarbeit in Arbeits- und Organisationspsychologie zum Thema Unternehmenskultur suche ich Personen, die vor kurzem eine neue Stelle bei einem neuen Arbeitgeber angetreten haben und Lust haben, mir in einem einstündigen Interview von ihren Erfahrungen und Beobachtungen zu berichten.

Kennst Du Personen an Deinem Arbeitsort oder im privaten Umfeld, die im letzten halben Jahr ihre Stelle gewechselt haben und in einem neuen Unternehmen gestartet sind?

Wenn ja, freue ich mich, wenn Du mir die Mailadresse dieser Person zukommen lässt, damit ich mich mit ihr in Verbindung setzen kann, oder wenn Du ihr das Mail weiterleitest, damit sich diese Person bei Interesse bei mir melden kann.

Hast Du noch Fragen? Dann melde Dich ungeniert bei mir!

Herzlichen Dank für Deine Unterstützung.

Liebe Grüsse

Conny Schweizer

12. Interviewleitfaden

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie (ZHAW-P)

Interviewleitfaden Unternehmenskultur – eine explorative Studie

1. Gesprächsbeginn

Als Einstieg findet die Kontaktaufnahme mit der Interviewpartnerin, dem Interviewpartner statt, dazu werden die folgenden Informationen gegeben:

- Vorstellen der eigenen Personen
- Kurze Erläuterung, in welchem Zusammenhang das Interview durchgeführt wird / Thema
- Zusicherung der Anonymität – Grund für Tonbandaufnahme erklären
- Angaben zum zeitlichen Rahmen (1h)

2. Biographische Daten

Name: _____

Geschlecht: männlich weiblich

Alter: _____

Neue Stelle begonnen am: _____

Organisation: _____

Anzahl MA: _____

Funktion: _____

Vorherige Organisation: _____

Anzahl MA: _____

Funktion vorher: _____

3. Unternehmenskultur aus Sicht neuer Mitarbeitenden

Ich war ja nun auf der Suche nach Personen, die vor kurzem die Stelle gewechselt haben. Dies aus dem Grund, weil einem an einem neuen Ort Dinge auffallen, Sachen beobachtet oder wahrnimmt, die einem mit der Zeit gar nicht mehr auffallen, weil sie selbstverständlich geworden sind. Und genau diese Dinge sind oft Teil der Kultur der Unternehmung.

Offener, explorativer Gesprächsteil	
1.	Sie sind jetzt seit XX in der Unternehmung XX. Erzählen Sie mal, wie ist es Ihnen bei diesem Wechsel ergangen?
<i>Nachfragen (optional):</i>	
	Wie ging es ihnen kurz vor dem Wechsel , wenn sie an die neue Unternehmung, an den Jobwechsel dachten? (Unsicherheiten, Ängste, Zweifel, Freude...?)
	Wie ging es ihnen kurz nach dem Wechsel ?
2.	Als Sie bei XX angefangen haben zu arbeiten – was ist Ihnen in den ersten Tagen und Wochen besonders aufgefallen? (Gebäude, Räume, Umgang, Mensa, Sitzungen, Kommunikation, Organisation)
<i>Nachfragen (optional):</i>	
	War das überraschend für Sie oder haben Sie das erwartet?
	Hat sich das bestätigt oder war das eine einmalige Beobachtung, Erfahrung?
	Was war für Sie besonders erfreulich? (Wow – das ist jetzt toll, überraschend...)
	Was hat Sie irritiert?
3.	Es gab sicher so einige Dinge, bei denen sie gedacht haben – ah ist ja interessant, am „ alten “ Ort haben wir das immer so gemacht, hier macht man es so. (Pause, Mittagessen...) Was fällt ihnen da ein?
4.	Gibt es Dinge, die in Ihrer alten und neuen Unternehmung gleich waren? Wenn ja, warum denken Sie ist das so? Wenn nein – warum denken Sie ist das nicht so?

5.	<p>Sie sind ja nun XX Wochen, Monate an der neuen Stelle. Nehmen wir mal an, morgen würde eine neue Person in der Organisation XX oder Ihrem Team beginnen...</p> <p>Welche Tipps geben Sie dieser Person mit auf den Weg?</p>
<i>Nachfragen (optional):</i>	
	... An welche ungeschriebenen Regeln sollte sich die Person halten?
	... was sollte die Person auf keinen Fall tun?
	... Worauf soll sie bei XX besonders achten?
6.	<p>Nehmen wir an, XX würde ein Inserat schalten oder einen Bericht schreiben über den idealen Mitarbeitenden. Was würde da stehen?</p>
<i>Nachfragen (optional):</i>	
	Welche Eigenschaften würde er besitzen?
	Wie würde er sich anziehen, verhalten etc?
	Wieso passt diese Person besonders gut in Unternehmung XX ?
7.	<p>Und jetzt beschreiben Sie mir einen Mitarbeitenden, der gar nicht in die Unternehmung XX passt. (Benehmen, Anziehen, Sprechen....?)</p>
8.	<p>Gibt es im Unternehmen XX wichtige symbolische Dinge, Ereignisse, Erzählungen, Rituale etc? (Geburtstage, Verabschiedungen, Sitzungsbeginn, -ende...)</p>
9.	<p>Gibt es Dinge im Unternehmen, die man auf keinen Fall sagen oder machen sollte?</p>
<i>Nachfragen (optional):</i>	
	Was würde geschehen, wenn man es trotzdem tun würde?
Beschreiben Sie mal....	
10.	<p>Ich bin ja eine Aussenstehende. Beschreiben Sie mir doch bitte mal XX?</p>
<i>Nachfragen (optional):</i>	
	Wie läuft der Laden, wie funktioniert er, was ist typisch für ihn, was macht ihn aus?
11.	<p>Als was erleben Sie das Unternehmen ?</p> <p>z.B. Zweckverband, Clan, Gemeinschaft, Familie etc.</p>
12.	<p>Wie würden Sie das Klima im Unternehmen beschreiben?</p> <p>z.B. familiär, kreativ, anregend, erdrückend, erfrischend, ernst, seriös, angespannt etc.</p>

<i>Nachfragen (optional):</i>	
	Erzählen Sie mir doch bitte mal ein Beispiel...
	Wie würden Sie den Umgang miteinander benennen?
13.	z.B. offen, herzlich, locker, witzig, umgänglich, distanziert, zurückhaltend, misstrauisch, abwartend, angespannt etc.
<i>Nachfragen (optional):</i>	
	Schildern Sie mir doch bitte mal eine typische Situation, in der sich dieser Umgang zeigt
	Wie erleben Sie die Zusammenarbeit?
14.	z.B. strukturiert, organisiert, kreativ, chaotisch, zufällig, ungeplant etc.
<i>Nachfragen (optional):</i>	
	Was heisst das für Sie? Wie muss ich mir den vorstellen?
	Welche moralischen Werte sind Ihrer Meinung nach für das Unternehmen XX massgeblich?
15.	z.B. Pünktlichkeit, Fleiss, Gehorsam, Verlässlichkeit, Solidarität, Verantwortung, Meinungsfreiheit, Umweltbewusstsein etc.
<i>Nachfragen (optional):</i>	
	Auf welche Weise werden diese sichtbar?
	Gelten diese Grundsätze für alle MA?
	Wie würden Sie die Kommunikation beschreiben?
16.	z.B. knapp, kurz, umständlich, direkt, höflich, respektvoll, kompliziert, vorsichtig, hart etc.
<i>Nachfragen (optional):</i>	
	Beschreiben Sie mir doch ein typisches Beispiel der Kommunikation?
	Wie würden Sie das Menschenbild bei XX beschreiben?
17.	z.B. Mensch als Arbeitstier, Mensch muss Leistung bringen – sonst nichts, Arbeit soll auch Freude machen, der MA ist die wertvollste Ressource zu der man Sorge tragen muss, MA sind ersetzbar etc.
Und wie würden das wohl Andere sehen...?	
	Sie sind ja eine Person ihres Unternehmens, da gibt es noch viele andere, in anderen Funktionsstufen und Bereichen aber auch solche Personen wie das Kantine- oder Putzpersonal, der Hauswartzdienst etc.
18.	Und ich frage Sie alle, wie Sie die Kultur bei XX beschreiben würden. Was denken Sie, würden die alle gleich beschreiben wie Sie oder gäbe es da Unterschiede? Wer würde es anders beschreiben?

<i>Nachfragen (optional):</i>	
	Wer würde es anders beschreiben?
	Warum sieht es diese Person anders?
Nutzen des Wissens	
19.	Sie haben mir nun eine Menge spannender Dinge über XX erzählt. Wenn das, was Sie mir alles erzählt haben auch XX wüsste – denken Sie das wäre nützlich für XX? Wieso ja oder nein?

4. Abschluss

- Zum Schluss möchte ich Sie fragen, ob ich Ihrer Meinung nach etwas vergessen habe oder ob Ihnen sonst noch etwas einfällt, was Sie unbedingt noch sagen möchten?

Besten Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben, um mich zu unterstützen.
Wenn Sie interessiert sind, dann schicke ich Ihnen gerne die Arbeit zu.

Literatur

Schmidt, S.J. (2008). *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen* (4. Aufl.). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Gontard, M. (2002). *Unternehmenskultur und Organisationsklima. Eine empirische Untersuchung*. München: Rainer Hampp.

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: