

## Arbeitszufriedenheit

Commitment zur Arbeit, Gewerkschaft, Aufgabe

Loyalität

Instrumentalität

Handlungsbereitschaft

Identifikation

Arbeitswerte und Arbeitsethik

Protestant Work Ethic

Work Centrality

Organisationspsychologie

# UNTERNEHMENSKULTUR

Kultur ist ein Muster gemeinsamer Grundannahmen, das die Gruppe bei ihrer Bewältigung externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.

Empirische positive Zusammenhänge mit:

- **Betriebswirtschaftlichen Kennzahlen**  
(z.B. Aktienpreise, Personalexpansion)  
Kotter & Heskett (1992)
- **Kreativität der Mitarbeiter**  
Tesluk & al. (1997)
- **Motivation der Mitarbeiter**  
Weinert & Vardi (1990)

- **Implizit** → nicht reflektiert
- **Kollektiv** → macht Handeln einheitlich
- **Konzeptionell** → Orientierung in der Welt
- **Emotional** → ganzheitliche Prägung
- **Historisch** → Lernprozesse über die Zeit
- **Interaktiv** → implizit an Neue vermittelt

(Schreyögg, 1999)

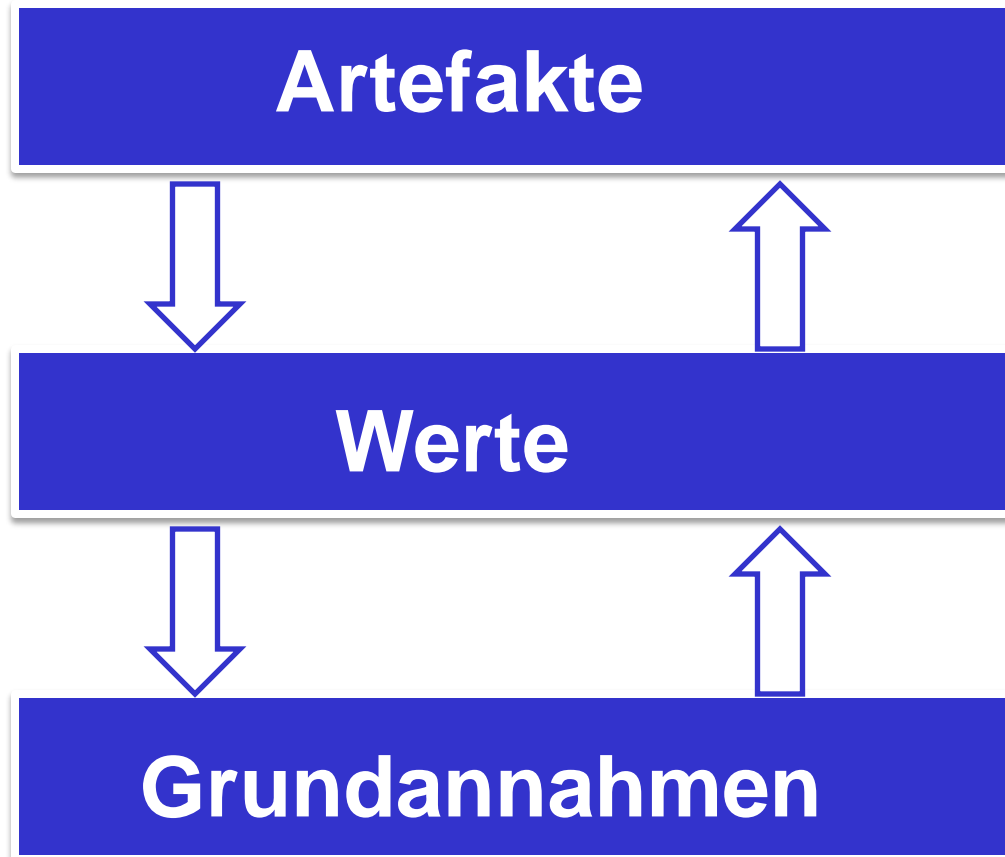
Unternehmenskultur existiert auf 3 Ebenen:

Artefakte (objektiv Beobachtbares)

Einstellungen, Werte, Normen

Grundannahmen (implizit, unbewußt)

# Scheins Drei Ebenen- Modell der Unternehmenskultur



# Unternehmenskultur nach Schein: Artefakte

- Architektur, Bekleidung, Bürogestaltung, Logo etc.
- Rituale, Zeremonien
- Geschichten, Legenden, Anekdoten
- Sichtbare Organisationsstrukturen und –prozesse
- Organigramme
- Arbeitsabläufe
- Dokumente
- Regeln



- Strategien, Verbote, Ziele, Grundsätze, Philosophie  
z.B. Qualitätsanspruch, Wertschätzung der Mitarbeiter
- Halb- bewusst, latentes Orientierungsmuster
- Nicht immer mit den Grundannahmen übereinstimmend

# Unternehmenskultur nach Schein: Grundannahmen

- Das Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit
- Das Wesen von Zeit und Raum
- Das Wesen der menschlichen Natur
- Das Wesen der menschlichen Tätigkeit
- Das Wesen der zwischenmenschlichen Beziehungen

## DIE ARCHITEKTUR UND STRUKTUR MEINER INSTITUTION

### Darstellungsform: ORGANIGRAMM

= Visualisierung der Aufbauorganisation und der formalen Ablauforganisation

1. **Wer und Was** gehört zur Institution?  
(= inhaltlich und/oder funktional abgrenzbare Einheiten)
2. **Wer und Was** gehört **Wie** zusammen?  
(= Hierarchisierung der Einheiten und ihrer Hauptfunktionen)
3. **Wo** paßt etwas nicht?  
(= potentielle Konfliktfelder)

## DAS INNENLEBEN MEINER INSTITUTION

### Darstellungsform: SOZIOGRAMM

(= Visualisierung des interindividuellen Austausches)

1. **Wer** steht mit **Wem** in welchem Ausmaß in Kontakt?  
(= Austauschpartner/innen, -richtung und -dichte)
2. **Worum** geht es?  
(=Austauschthemen/-aspekte: Inhalte vs. Formaie Abläufe/ Bedingungen;tätigkeitsbezogen vs."Alltagsbewältigung" vs. privat)
3. **Wie** läuft es?  
(=Austauschqualität: wichtig vs. unwichtig; konfliktfrei vs. konfliktgeladen; direkt vs. indirekt; erwünscht vs. unerwünscht)
4. **Wo** paßt etwas nicht?  
(= potentielle Konfliktfelder)

## "MEINE" INSTITUTION: IHRE KULTUR

### Darstellungsform: SZENOGRAMM

( = Visualisierung von "Selbstverständlichkeiten" und impliziten Werten)

**Methapher für "meine" Institution:**.....

**Zugänge zur Institutionskultur:** z.B. "**Klimaanalyse**"

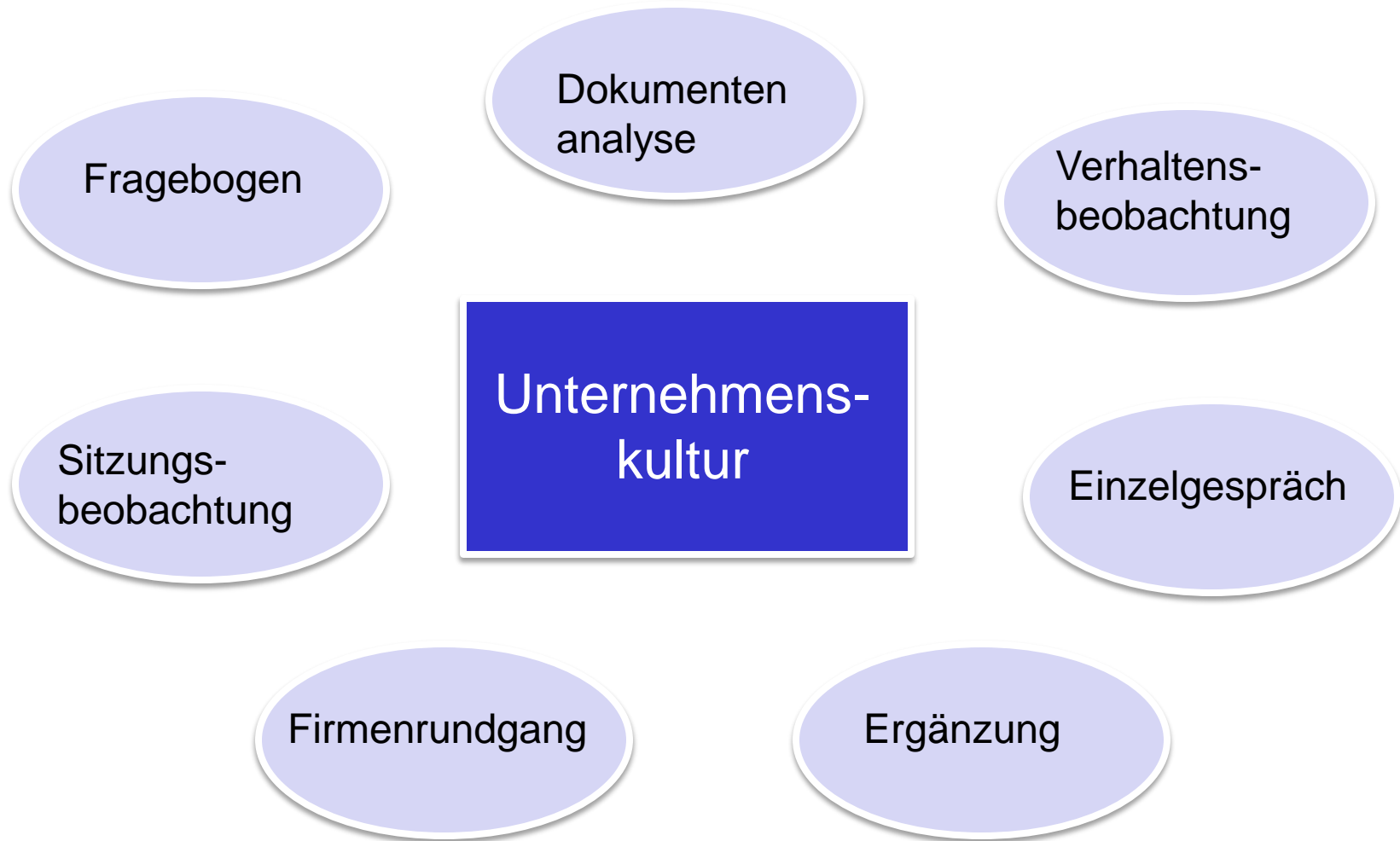
### Qualitative Zugänge zur Institutionskultur:

1. **Sprachliche Ebene:**  
Geschichten, Sprüche, Anekdoten, Witze etc.;
2. **Handlungsebene:**  
Gewohnheiten, Routinen, Bräuche, Rituale, Feste, Spiele;
3. **materielle, dingliche Ebene:**  
Gebäude, Statussymbole, Auszeichnungen etc.;

### Analyseschritte:

1. **Was ist beobachtbar?**  
( *Darstellung eines sprachlichen "Tatbestandes"oder Artefaktes*)
2. **Wie** lautet/n die **Handlungsregel(n)**?  
(*Explizierung der dem "Tatbestand" zugrundeliegenden Norm(en)*)
3. **Was** ist von Bedeutung bzw. **Wert**?  
(*Explizierung des/r mit der/n Handlungsregel(n) oder -norm(en) korrespondierenden Wertes/en*)
4. **Welche** nicht hinterfragten "**Selbstverständlichkeiten**" liegen zugrunde? (*Explizierung zugrundeliegender Menschenbilder, impliziter Handlungstheorien, Weltanschauungen, Mythen*)
5. Wenn verschiedene Regeln, Werte oder "Selbstverständlichkeiten" angesprochen werden: Bestehen **Widersprüche**?

**Beispiel: Mythos "Gute Arbeit fordert den ganzen Menschen"**



- **Natürliche Evolution** (aufgrund Umwelt) → Anpassung
- **Eigene Evolution** (aufgrund interner Entscheidungen) → geänderte Grundannahmen
- **Aktiv gestaltete Evolution** durch Führung → langsamere Änderung
- **Revolution** durch Außenstehende (z.B. Berater)

# Erfolgsunterschiede wandelorientierten und starren Organisationen

<b>Kultur</b>	<b>Wandelorientierte Unternehmenskultur</b>	<b>Starre Unternehmenskultur</b>
<b>Erfolge</b>		
Umsatzwachstum	682 %	166%
Mitarbeiterwachstum	282 %	36%
Aktienpreiswachstum	901%	74%
Gewinnzuwachs	756 %	1%

*Zitiert aus: Kotter and Heskett (1992) Corporate Culture and Performance*

- ▶ Welche Erfolgskriterien sind für diesen Unterschied verantwortlich?
- ▶ Stabilität in den Kernqualitäten des Unternehmens
- ▶ Gleiche Gewichtung von Personal, Eigentümern und Kunden
- ▶ Offenheit gegenüber Veränderungen im Umfeld
- ▶ Organisationskultur der kontinuierlichen Anpassung und Optimierung

Wie wirkt „Organisationaler Wandel“ auf Menschen?

Wie bewirken Menschen „Organisationalen Wandel“?

MIKROLEVEL

*Individuum*

Arbeits-/Gesundheits-

-einstellungen

-motivation

-verhalten

MESOLEVEL

*Organisation*

Arbeitsgestaltung

Kooperation

Koordination

Kommunikation

MAKROLEVEL

*Umfeld*

Arbeitsplanung

Flexibilität

Adaptation

Globalisierung

Interaktionsforschung

# Einflussmöglichkeiten der Vorgesetzten

Führung

Organisation

Repräsentation

Handlungen (Vorbild)



## Organisation

Feste Strukturen  
Sachzwänge  
Wirtschaftliche Zwänge

## Führungsebene

Machtverlust  
Delegations-, Kommunikations-, Teamfähigkeit

## Mitarbeiter

Verantwortungsübernahme  
Kommunikations-, Teamfähigkeit

## Umfeld

Politische Interessen  
Infrastrukturprobleme  
Arbeitskräftequalifikation

## Sicherheitsfachkräfte

Umfassendes Wissen  
Berater statt Polizeiaufgabe

## Berater

Umfassendes Wissen  
Ansprechpartner  
statt Lehrer - Veränderer

- **natürliche Evolution** (aufgrund Umwelt)  
-> Anpassung
- **eigene Evolution** (aufgrund interner Entscheidungen) -> geänderte Grundannahmen
- **aktiv gestaltete Evolution** durch Führung -> langsame Änderung
- **Revolution** durch Außenstehende (z.B. Berater)

- Beschreiben Sie das Unternehmenskulturmodell nach Schein.
- Wie messen und operationalisieren Sie die verschiedenen Ebenen?
- Beschreiben Sie die notwendigen Schritte in der Organisationsentwicklung (oder Personalentwicklung) die einen Kulturwandel begleiten sollten.
- Wenden Sie das Modell auf das Psychologische Institut der Universität Jena an und vergleichen Sie es mit einem anderen Institut, einer Schule oder einem anderen Betrieb.

**Verschiedenen Kombinationen sind möglich**