



# Vertrauen und Kooperation als Erfolgsfaktoren für eine leistungsfähige Unternehmenskultur in der Wissensgesellschaft

## **DIPLOMARBEIT**

der Universität St.Gallen

Hochschule für Wirtschafts-,

Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)

zur Erlangung des Titels

**Executive MBA HSG**

vorgelegt von

**Martin Espenschied / Deutschland**

Genehmigt auf Antrag von Herrn

**Matthias Mölleney**

Einreichungsdatum

**03.05.2019**

## Zusammenfassung

Diese Arbeit untersucht die Unternehmenskultur im Kontext der Einflussfaktoren der Wissensgesellschaft und geht der Frage nach, ob Vertrauen und Kooperation zentral für eine leistungsfähige Unternehmenskultur sind.

Eine immer schnellere Dynamik und Veränderung der Umwelt, Trends wie Digitalisierung und Globalisierung und die Erwartungen einer neuen Generation von Arbeitnehmern stellen bestehende Unternehmenskulturen vor neue Anforderungen. Wissen und dessen Entstehung durch Zusammenarbeit von Wissensarbeiten in Teams und Kooperationsnetzwerken stehen heute im Zentrum der Wertschöpfung.

Zu Beginn dieser Arbeit wird die Hypothese überprüft, ob die Kultur eines Unternehmens einen maßgeblichen Einfluss auf seinen wirtschaftlichen Erfolg hat. Hierzu werden theoretische Argumente betrachtet und mittels verschiedener Studienergebnisse überprüft.

Anschließend werden Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur identifiziert und Anforderungen an eine leistungsfähige Kultur entwickelt. Der Fokus dabei liegt auf der Bedeutung von Vertrauen und Kooperation und ihren Vorteilen für eine leistungsfähige Organisationskultur. Dabei werden auch Prinzipien herausgearbeitet, die für eine Kultur basierend auf Vertrauen und Kooperation Voraussetzung sind. Ebenso werden Herausforderungen und Hindernisse diskutiert, die diesen Prinzipien entgegenstehen könnten.

Die Ergebnisse werden auf ein Unternehmen der Wissensökonomie übertragen. Dazu wird die Organisationskultur des Unternehmens empirisch untersucht. Als qualitative Methode dienen leitfadengestützte Interviews mit Verantwortlichen, die über Inhaltsanalyse ausgewertet werden. Als quantitative Methode wird eine Online Umfrage genutzt, um auch den Level der psychologischen Sicherheit und die Kooperationsbereitschaft der Belegschaft auszuwerten.

In der Betrachtung der Ergebnisse wird festgestellt, dass die Unternehmenskultur zum großen Teil den identifizierten Anforderungen entspricht. Lücken bestehen im unterschiedlichen Verständnis der Werte, der Delegation von Entscheidungen und der Übernahme von Ergebnisverantwortung.

Die Arbeit macht konkrete Vorschläge für Veränderungen im Bereich der Ziel- und Anreizsysteme und nennt Alternativen für den Management Ansatz. Konsent Entscheidungen und konsultativer Einzelentscheid sind Vorschläge, um die Delegation von Entscheidungen und Übernahme von Ergebnisverantwortung zu fördern. Für ein einheitliches Werteverständnis ist die Methode „Beyond Leadership“ ein guter, nächster Schritt im Transformationsprozess.

Abschließend wird ein Fazit der Ergebnisse der Arbeit gezogen und zu weiteren Untersuchungen darüber ermutigt, ob das Paradigma der Kooperation Unternehmen langfristig betriebswirtschaftlich erfolgreicher macht. Auch Fragen aus gesellschaftlicher und rechtlicher Sicht sollten im Kontext neuer Formen der Zusammenarbeit weiter untersucht werden.

## Abstract

This thesis provides an evaluation of company culture in the context of the influencing factors of a knowledge-based society and examines whether trust and cooperation are central for an effective company culture.

An ever faster dynamic and change of the economic environment, namely through trends such as digitalization and globalization and the expectations of a new generation of employees present corporate cultures with new challenges. Knowledge and its creation through the transboundary cooperation of knowledge workers in teams and networks are at the heart of today's value creation.

At the beginning of this paper, the hypothesis is tested as to whether the culture of a company has a decisive influence on its economic success. For the purpose of this investigation theoretical arguments are reflected and afterwards tested by considering various study results.

Subsequently, influencing factors on the corporate culture are identified and requirements for an efficient culture are developed. The focus is on the importance of trust and cooperation and their advantages regarding an efficient organizational culture. Therefore, principles are developed, which are prerequisites for a culture based on trust and cooperation. Challenges and obstacles that could stand in the way of these principles are also discussed.

The results of that work are then applied to a company of the knowledge economy. For this purpose, the organizational culture of the company is empirically examined. As a qualitative method, guideline-supported interviews with those responsible are conducted. These are evaluated via content analysis. For a quantitative method, an online survey is used to evaluate the level of psychological safety and the willingness of employees to cooperate.

The results of the survey show that the corporate culture largely corresponds to the identified requirements. Gaps exist in the different understanding of values, the delegation of decisions and the assumption of responsibility for results.

The thesis provides concrete suggestions for changes in the area of objectives and the incentive system and identifies alternatives for the management approach. Consent decisions and consultative individual decisions are suggestions to promote the delegation of decisions and the assumption of responsibility for results within the employees. The "Beyond Leadership" method is proposed as a next step in the transformation process for a uniform understanding of the company's core values and to further embed these within the company culture.

Finally, a conclusion of the results of the work is drawn and further investigations are encouraged as to whether the paradigm of cooperation makes companies more successful in terms of economic success in the long term. Questions from a social and legal point of view should also be further investigated in the context of new forms of cooperation.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>vi</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>viii</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen.....	3
<b>2 Begriffsdefinitionen</b> .....	<b>4</b>
2.1 Definition der Unternehmenskultur .....	4
2.1.1 <i>Verschiedene Ebenen einer Unternehmenskultur</i> .....	5
2.1.2 <i>Sichtbare und unsichtbare Bestandteile der Unternehmenskultur</i> .....	8
2.1.3 <i>Entstehung einer Unternehmenskultur</i> .....	9
2.1.4 <i>Funktionen der Unternehmenskultur</i> .....	10
2.2 Der Vertrauensbegriff .....	13
2.2.1 <i>Personales Vertrauen</i> .....	13
2.2.2 <i>Situatives Vertrauen</i> .....	14
2.2.3 <i>Interpersonales Vertrauen - Systemvertrauen</i> .....	14
2.3 Definition der Kooperation .....	15
2.3.1 <i>Ebenen der Kooperation</i> .....	15
2.3.2 <i>Kooperation und Kollaboration</i> .....	17
<b>3 Die Unternehmenskultur bestimmt den Unternehmenserfolg</b> .....	<b>18</b>
3.1 Einfluss der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor.....	18
3.1.1 <i>Gründe für Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor</i> .....	18
3.1.2 <i>Studienergebnisse zur Organisationskultur als Erfolgsfaktor</i> .....	19
3.2 Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Unternehmenskultur .....	21
3.2.1 <i>Veränderung ist die einzige Konstante im Universum</i> .....	21
3.2.2 <i>Team- und Projektarbeit dominieren die moderne Wirtschaftswelt</i> .....	24
3.3 Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur.....	28
3.3.1 <i>Vision, Mission und Wertekanon</i> .....	28
3.3.2 <i>Schaffen von Sensibilität gegenüber dem Unternehmensumfeld</i> .....	29

3.3.3	<i>Fördern von Networking und Diversität</i> .....	29
3.3.4	<i>Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und einheitliche Strategie</i> .....	30
3.3.5	<i>Fördern von Teamarbeit und Kooperation</i> .....	31
<b>4</b>	<b>Vertrauen und Kooperation als Grundwerte einer leistungsfähigen Führungs- und Unternehmenskultur</b> .....	<b>33</b>
4.1	Vorteile einer Vertrauens- und Kooperationskultur.....	33
4.1.1	<i>Umgang mit Wandel und Veränderung</i> .....	33
4.1.2	<i>Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser</i> .....	35
4.1.3	<i>Vertrauen und Kooperation sind zentral für erfolgreiche Teamarbeit</i> .....	37
4.1.4	<i>Sinnstiftung und Wertschätzung für neue Mitarbeitergenerationen</i> .....	40
4.2	Voraussetzungen und Prinzipien für eine kooperative Organisationskultur.....	44
4.2.1	<i>Menschenbild und Haltung</i> .....	44
4.2.2	<i>Vertrauen</i> .....	45
4.2.3	<i>Konstruktive Auseinandersetzung und Selbstverpflichtung</i> .....	46
4.2.4	<i>Gegenseitige Verantwortung und Ergebnisorientierung</i> .....	47
4.2.5	<i>Umdenken in Führungskultur, Hierarchie und Organisationsform</i> .....	47
4.3	Herausforderungen und Hindernisse.....	50
4.3.1	<i>Organisation und Machtstruktur</i> .....	50
4.3.2	<i>Menschen und Manager</i> .....	51
<b>5</b>	<b>Entwicklung der Kooperationskultur in einem Projektunternehmen</b> .....	<b>53</b>
5.1	SALT Solutions AG.....	53
5.2	Vision und Mission .....	54
5.3	Transformation im Unternehmensbereich C.....	54
5.3.1	<i>Ausgangslage der Transformation</i> .....	54
5.3.2	<i>Gründe und Ziele der Transformation</i> .....	56
5.3.3	<i>Aktueller Stand der Transformation</i> .....	56
5.3.4	<i>Transformation als Chance für gemeinsame Werte und Unternehmenskultur</i> .....	59
5.4	Qualitative und quantitative Überprüfung der Unternehmenskultur .....	60
5.4.1	<i>Methodik der Interviews</i> .....	61
5.4.2	<i>Methodik des Fragebogens</i> .....	62
5.4.3	<i>Ergebnisse der Interviews</i> .....	62
5.4.4	<i>Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung</i> .....	65
5.4.5	<i>Übereinstimmungen mit den Anforderungen</i> .....	68
5.4.6	<i>Verbesserungspotentiale</i> .....	69

<b>6</b>	<b>Denkanstöße zur Steigerung der Kooperationskultur .....</b>	<b>70</b>
6.1	Veränderungen im Vergütungssystem .....	70
6.2	Ansätze für das Ziel- und Führungssystem.....	73
6.2.1	<i>Alternativen zum Management by Objectives</i> .....	74
6.2.2	<i>Objectives and Key Results</i> .....	75
6.3	Entscheidungsfindung und Übernahme von Verantwortung .....	76
6.3.1	<i>Konsent Entscheidungen</i> .....	77
6.3.2	<i>Konsultativer Einzelentscheid</i> .....	77
6.4	Kooperation und Vertrauen stärken durch Beyond Leadership.....	79
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung, Fazit und Ausblick.....</b>	<b>83</b>
7.1	Zusammenfassung.....	83
7.2	Fazit und Ausblick .....	86
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>89</b>
	Bücher / Monographien .....	89
	Zeitschriftenaufsätze / Sammelbände / Papers .....	92
	Internetquellen / Onlineangaben.....	94

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell der Unternehmenskultur (Homma et al. 2014, S. 6).....	5
Abbildung 2: Eisberg Modell der Unternehmenskultur (eigene Darstellung) .....	8
Abbildung 3: Beispiel von MTM anhand eines IT Beraters (eigene Darstellung).....	25
Abbildung 4: Einflussfaktoren und Anforderungen an die Unternehmenskultur (eigene Darstellung) .....	32
Abbildung 5: Umgedrehte Matrixorganisation bei Spotify (eigene Darstellung) .....	49
Abbildung 6: Demand und Delivery Organisation (eigene Darstellung) .....	57
Abbildung 7: Strategien der Nutzung verschiedener Identitäten und Auswirkung auf die Mitarbeiter – Vorgesetzten Beziehung (eigene Darstellung in Anlehnung an Creary et al. 2015, S. 65).....	82

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Funktionen der Unternehmenskultur nach Sackmann (Sackmann 2017, S. 59).....	10
Tabelle 2: Unternehmenskennzahlen Kulturtyp Typ A & B (Sackmann 2017, S. 14) .....	20
Tabelle 3: Vor und Nachteile von MTM in Organisationen .....	28
Tabelle 4: Haltungen in Theorie X und Y .....	45
Tabelle 5: Werte und Kernaussagen im Führungsleitbild .....	60
Tabelle 6: Ergebnisse zu Vision, Mission und Werten in Prozent .....	66
Tabelle 7: Ergebnisse zu Vertrauen und Kooperation in Prozent .....	67
Tabelle 8: Ergebnisse zu Teamarbeit und psychologischer Sicherheit in Prozent .....	68
Tabelle 9: Beispiel von OKR auf verschiedenen Ebenen.....	76



## Abkürzungsverzeichnis

AMS	Application Management Services
bspw.	beispielsweise
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
IT	Informations Technologie
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
M&A	Merger and Acquisitions
MbE	Management by Exception
MbO	Management by Objectives
MTM	Multi Team Membership
MTO	Multi Team Organisation
OKR	Objectives and Key Results
PMO	Project Management Office
QM	Qualitätsmanagement
SCM	Supply Chain Management
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität
z.B.	Zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Wir befinden uns heute vollkommen in der Wissensgesellschaft. In den letzten Jahren hat Wissen die Faktoren Arbeit und Kapital als wichtigste Ursache für Wirtschaftswachstum abgelöst. Im Zentrum der Wertschöpfung westlicher Gesellschaften stehen nicht mehr die möglichst effiziente Fertigung von Sach- und Industriegütern, sondern das Erbringen wissensintensiver Dienstleistungen, das Entwickeln neuer Innovationen und die Generierung von nützlichem Wissen.

Physische Güter nehmen einen immer geringeren Anteil an der Wertschöpfung ein. Dies führt zu großen Veränderungen. Beispielsweise geht es für Automobilhersteller nicht mehr nur darum, wer den besten Motor baut. Heute stehen die Hersteller im Wettbewerb darüber, wer langfristig die beste Mobilitätsplattform anbieten kann. Dazu bauen, die schon immer von Kooperation geprägten Autohersteller, ihre Entwicklungs- und Beschaffungsnetzwerke immer weiter aus und gehen neue Partnerschaften mit IT Firmen und Start Ups ein. Der Anteil des Wissens und der Informationsnetzwerke an der Wertschöpfung steigt immer weiter. So ist es kein Wunder, dass das größte Taxiunternehmen (Uber) kein einziges Auto mehr besitzt, oder der größte Hotelbetreiber (airbnb) kein einziges Hotelzimmer. Möglich gemacht hat dies das Internet, die Digitalisierung und die dadurch entstandenen völlig neuen Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung.

Dies hat radikale Auswirkungen auf die Arbeitsgesellschaft. Arbeitsansätze nach Taylor, die auf eine möglichst effiziente Arbeitsteilung, durch technische Optimierung und hierarchische Organisation abzielen, sind nicht mehr zeitgemäß. Das Paradigma von Leistung und Wettbewerb und die damit verbundenen Methoden und Konzepte führen zunehmend nicht mehr zum Erfolg. Konnte man Maschinen immer effizienter entwickeln und Prozesse und Abläufe immer weiter optimieren, läuft diese Denkweise für das „Humankapital“ ins Leere. Maschinen und Prozesse können durch Sensoren und Kennzahlen genau gemessen und anschließend optimiert werden. Jetzt geht es um den Menschen. Alle noch so klug erdachten Anreizsysteme zur Leistungssteigerung und die immer lückenlosere Kontrolle des Outputs der Mitarbeiter sind langfristig nicht erfolgreich, wie diverse Skandale gezeigt haben. Der fragwürdige Begriff Humankapital und die damit verbundene Denkweise sind ein Artefakt der Industriegesellschaft.

Erfolgreiche Unternehmen, vor allem aus der IT Branche, haben erkannt, dass der größte Beitrag für den Unternehmenserfolg aus Menschen und ihren Beziehungen zueinander entsteht. Sie haben verstanden, dass die besten Ergebnisse aus der Kooperation und Zusammenarbeit von Menschen entstehen, die durch eine größere Vision motiviert sind und gemeinsam ihre Ziele erreichen wollen. Gemeinsame Werte, sinnstiftende Arbeit, wirkliche Wertschätzung der

Persönlichkeit und andere „weiche Faktoren“ haben für diese Unternehmen eine wirkliche Bedeutung. Der Erfolg lässt sich in harten Zahlen messen und gibt diesen Unternehmen Recht. Das alles hat mit Unternehmenskultur zu tun. Geht man davon aus, dass Peter Druckers „*Culture eats strategy for breakfast*“ weiterhin Gültigkeit besitzt, muss man hier ansetzen, um ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen. Das Aufstellen von bunten Hängematten und Anbieten von einem Homeoffice Tag im Monat wird hierfür nicht ausreichen. Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Frage leisten, was eine leistungsfähige Unternehmenskultur für Unternehmen in der Wissensökonomie ausmacht.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

In diesem Umfeld setzt die vorliegende Arbeit an. Ausgehend von der Hypothese:

*Die Unternehmenskultur ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens,* sollen im Kontext eines mittelständischen Softwareunternehmens folgende Fragen beantwortet werden:

**Was sind die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur?**

**Welche Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur ergeben sich für ein Unternehmen der Wissensökonomie?**

Darauf aufbauend lautet die zentrale Forschungsfrage:

**Sind Kooperation und Vertrauen zentrale Erfolgsfaktoren für eine leistungsfähige Unternehmenskultur und wie kann eine solche Kultur gefördert werden?**

Für die Beantwortung in Bezug auf ein Beispielunternehmen sollen die Vorteile einer solchen Kultur herausgearbeitet und notwendige Voraussetzungen identifiziert werden.

Anschließend soll die Unternehmenskultur eines Praxisunternehmens, in Bezug auf die identifizierten Anforderungen und Prinzipien untersucht werden, um Übereinstimmungen und Handlungsbedarfe im Hinblick auf die Zielkultur zu finden. Dabei spielt es eine Rolle, dass das Unternehmen sich gerade in einem Transformationsprozess von einer wettbewerbsorientierten Organisation der Profit Center hin zu einer One-Company Kultur befindet. Die Untersuchung wird mittels qualitativer Interviews mit den Hauptverantwortlichen der Firma und über eine quantitativ auswertbare Umfrage unter den Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt.

Basierend auf den Ergebnissen dieser empirischen Untersuchung sollen Vorschläge gemacht werden, durch welche Maßnahmen die Elemente Vertrauen und Kooperation in der Unternehmenskultur des Beispielunternehmens noch weiter verankert werden können.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Den Beginn dieser Untersuchung bildet eine umfassende Literaturanalyse mit dem Ziel Definitionen für die zentralen Begriffe der Arbeit zu liefern. Anschließend wird die Hypothese gegenüber dem aktuellen Stand der Forschung mittels Literatur in diesem Umfeld überprüft. Auf Basis der Ergebnisse dieser Überprüfung werden Anforderungen einer leistungsfähigen Unternehmenskultur an die Organisation und die zu erwartenden Herausforderungen theoretisch erarbeitet.

Die Erkenntnisse werden nun auf die Situation des Beispielunternehmens übertragen mit dem Ziel, konkrete Maßnahmen zur Implementierung der Wunschkultur zu erarbeiten.

Zur Beschaffung organisationsspezifischer Informationen werden Verantwortliche des Unternehmens mittels halboffener, leitfadengestützter Interviews befragt. Die subjektiven Experteninterviews werden durch einen quantitativ auswertbaren Fragebogen mit Fragen zur aktuellen Unternehmenskultur der Beispielorganisation und der aktuellen Verankerung von Kooperation und Vertrauen innerhalb dieser ergänzt. Die Teilnehmer des Fragebogens sind alle Mitarbeiter des mittelständischen Beispielunternehmens aus der IT Branche. Die Wahl eines Unternehmens aus der Informationstechnologie ist dabei eine bewusste Entscheidung. Die IT Branche ist wie keine andere durch schnellen technologischen Wandel, hohe Flexibilität und eine große Dynamik geprägt und Vorreiter in neuen Formen der Zusammenarbeit.

Auf Basis der Interviews und Auswertung des Fragebogens wird analysiert, welche Elemente einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur im Allgemeinen und die Themen Kooperation und Vertrauen im Besonderen haben. Die Ergebnisse der Auswertung werden mit den vorher erarbeiteten Anforderungen an eine von Kooperation und Vertrauen geprägte Unternehmenskultur verglichen, um Übereinstimmungen und Lücken zu identifizieren.

Ausgehend davon werden im letzten Abschnitt konkrete Vorschläge erarbeitet, durch welche Maßnahmen die Implementierung einer Kooperations- und Vertrauenskultur im Unternehmen unterstützt werden kann.

Nach einer Zusammenfassung des Vorgehens und der Ergebnisse wird ein Fazit gezogen. Dieses gibt auch einen Ausblick darauf, wie die Ergebnisse zu bewerten sind und welche zusätzlichen Untersuchungen für das Beispielunternehmen im Besonderen und die Forschung im Allgemeinen im Hinblick auf die geänderten Ansprüche an die Unternehmenskultur sinnvoll erscheinen.

## 2 Begriffsdefinitionen

Zu Beginn der Arbeit werden die Begrifflichkeiten geklärt. Hierzu werden zunächst das Verständnis der Unternehmenskultur und anschließend die Begriffe des Vertrauens und der Kooperation im Kontext dieser Arbeit definiert.

### 2.1 Definition der Unternehmenskultur

Ein praktischer Zugang zur Begriffsdefinition bietet einen guten Einstieg, da jeder, der einige Zeit in einer Organisation gearbeitet hat, intuitiv eine Antwort auf die Frage geben kann, wie die Unternehmenskultur beschrieben werden kann.

Übliche Erklärungen für die Beschreibung der Unternehmenskultur lauten beispielsweise:

- “Wie wir alle zusammenarbeiten”
- “Unsere Werte, Geschichten und Rituale”
- “Was uns wichtig ist, wie wir miteinander umgehen”
- “Der Grund, warum wir das schon immer so machen”

Diese Antworten zeigen, dass Mitarbeiter zwar durchwegs ein Verständnis für den Begriff der Kultur in ihrem Unternehmen haben, dieser jedoch sehr unterschiedlich interpretiert wird (Homma et al. 2014, S. 4).

Die Organisationsforschung beschäftigt sich seit den 80er Jahren mit dem Thema Kultur und hat mittlerweile viele, verschiedene Definitionen hervorgebracht. Die wohl bekannteste Definition stammt von Edgar H. Schein, einem Mitbegründer der Organisationsentwicklung. Er definiert Unternehmenskultur als:

*„A pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“* (Schein 1985, S. 9)

Eine kurze Definition liefert Geert Hofstede, der Unternehmenskultur definiert als:

*“The collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another.”* (Hofstede et al. 2010, S. 6)

Er erläutert, dass Kultur erlernt wird und nicht angeboren ist. Beide Definitionen sind sich einig, dass Kultur durch Individuen innerhalb einer Organisation entwickelt, erlernt und anschließend weitergegeben wird. Der Vergleich der Programmierung bei Hofstede ist für die Kultur besonders zutreffend, da die typischen Verhaltensmuster tief verankert sind und für Außenstehende schwer nachvollziehbar ablaufen. Dennoch kann eine Programmierung verändert werden, auch wenn dies ganz sicher keine leichte Aufgabe ist. Eine Veränderung der

Kultur benötigt eine Neuprogrammierung und hat damit das Erlernen einer neuen Kultur zur Folge (Homma und Bauschke 2015, S. 3).

### 2.1.1 Verschiedene Ebenen einer Unternehmenskultur

Um das Wesen der Unternehmenskultur anschaulicher darzustellen, hat Edgar Schein ein Modell entwickelt, das die genannten Muster von Grundannahmen in drei Ebenen unterteilt, die zusammen die Organisationskultur ausmachen.

1. Die oberste Ebene besteht aus sichtbaren Verhaltensweisen und physischen Artefakten.
2. Auf Ebene zwei finden sich die Normen und kollektiven Werte, an denen sich das Handeln der Mitarbeiter orientiert.
3. In der dritten Ebene wirken schließlich die Grundannahmen und bilden die Basis der Organisationskultur.

Für diese Arbeit wird das Modell um eine vierte Schicht erweitert. Sonja Sackmann führt zwischen der Ebene für Normen und Werte und den Grundannahmen die Ebene der „offiziellen Werte“ ein (Sackmann 2006, S. 10ff.). Diese offiziellen Werte werden nach innen und außen offen publiziert. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Leitwerte auch immer gelebt werden (Homma et al. 2014, S. 8). Gerade in Phasen der Transformation und Kulturveränderung ist es spannend zu beobachten, ob und wie die postulierten Werte in die neue Organisationskultur übernommen werden. Abbildung eins zeigt das Unternehmenskultur Modell der vier Ebenen basierend auf dem Modell von Schein und der Ergänzung von Sonja Sackmann.

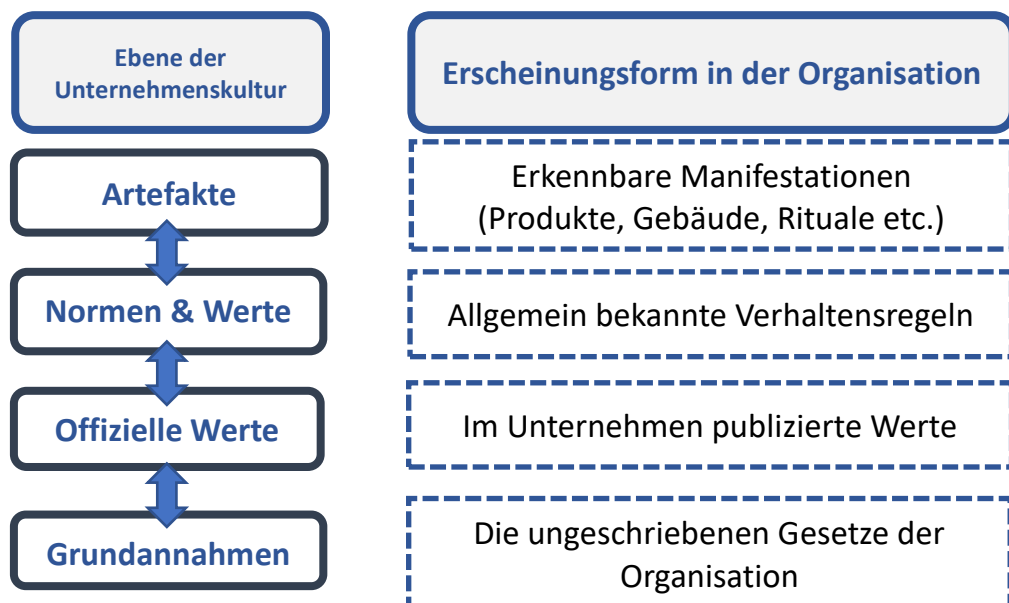


Abbildung 1: Modell der Unternehmenskultur (Homma et al. 2014, S. 6)

Um das Modell besser zu verstehen, werden die einzelnen Ebenen und ihre Elemente erläutert.

Die Schicht der sichtbaren **Artefakte** kann in sechs Felder aufgeteilt werden. Namentlich sind dies Symbole, Gebäude, Geschichten, Rituale und Zeremonien (Trice und Beyer 1993).

- **Symbole** liefern einen hohen Grad der Identifikation und Wiedererkennung für Mitarbeiter, Kunden und Außenstehende. Wichtig ist, dass es dabei um mehr als das reine Logo geht. Das Symbol wird vom Betrachter mit eigenen Vorstellungen, Gefühlen und Ideen assoziiert. Gute Beispiele sind der Mercedes Stern, der Apple Apfel oder Nikes Swoosh (Homma et al. 2014, S. 6).
- **Gebäude** können eine spezifische Unternehmenskultur ebenfalls sehr sichtbar zum Ausdruck bringen. Die Wolkenkratzer großer Banken sind ebenso Ausdruck einer bestimmten Kultur wie das VW Verwaltungshochhaus, der Google Campus oder die Unternehmenszentrale von Apple. Je nachdem, wie diese Gebäude auf den Betrachter wirken, transportieren sie bestimmte Werte der Organisation wie Stabilität, Verlässlichkeit oder Innovationskraft nach außen (Homma et al. 2014, S. 6).
- **Sprache** ist ein weiteres, sichtbares Element der Unternehmenskultur. Die Verwendung von technischen Fachausdrücken, Akronymen oder Abkürzungen in der internen Kommunikation leistet einerseits einen Beitrag für die gemeinsame Identität der Mitarbeiter und wirkt gleichzeitig auch als Abgrenzung gegenüber Außenstehenden. Beispiele sind das berühmte Beamtendeutsch, demgegenüber die Sprache eines Startups fast formlos wirkt.
- **Geschichten** über gemeinsame Erfolge und Niederlagen bilden einen wichtigen Teil des Selbstverständnisses der Organisation. Gerade für viele mittelständische Unternehmen ist die eigene Geschichte sehr oft Grundlage und Bezugspunkt für die Erklärung von Entscheidungen und Verhalten. (Homma et al. 2014, S. 7)
- **Rituale** bringen die Kultur einer Organisation sehr deutlich zum Ausdruck. Wiederkehrende Aktivitäten wie das Mitbringen von Geburtstagskuchen, bestimmte Arten ein Projekt zu starten oder das Modifizieren des Dress-Codes zu bestimmten Terminen sind ein wichtiger Bestandteil einer gewachsenen Unternehmenskultur.
- **Zeremonien** sind fester Bestandteil in vielen Organisationen und sinnstiftend für das Selbstverständnis der Mitarbeiter. Das Verleihen von Preisen und Awards zum Beispiel für den Mitarbeiter des Monats, oder lange Betriebszugehörigkeit dienen nicht nur der Motivation der Mitarbeiter, sondern schaffen auch Identifikation und Stolz auf das eigene Unternehmen. Häufig zeigt sich, dass das Vernachlässigen solcher Ehrungen von den Mitarbeitern nur schwer akzeptiert wird. Die Abschaffung solcher Zeremonien zum Beispiel aus Spargründen kann für große Frustrationen sorgen, deren Demotivationswirkungen die finanzielle Einsparung übertreffen. Für Außenstehende ist es sehr schwierig den kulturellen Bezug zum Unternehmen dieser Artefakte herzustellen, da hierfür ein grundlegendes Verständnis der spezifischen Organisation benötigt wird (Homma et al. 2014, S. 7).

Die zweite Ebene wird durch die **Normen und Werte** gebildet. Diese umfassen alle Gesetze und Regeln, die in einer Unternehmung gelten und wirken sich direkt auf die Handlungen ihrer Mitglieder (Homma et al. 2014, S. 7). Sie helfen den Organisationsmitgliedern dabei zu

unterscheiden, was im Sinne der Unternehmenskultur richtig oder falsch ist. Ein Beispiel, wie Werte direkte Auswirkung auf Handlungen nehmen können, sind Entscheidungsprozesse. Ein hierarchischer Entscheidungsprozess hat völlig andere Werte zur Grundlage als ein partizipativer Ansatz, der möglichst alle Beteiligten mit einbindet (Homma et al. 2014, S. 7).

Ebenso ist die Akzeptanz der Normen und Werte zentral für die Unternehmenskultur. Daher ist es wichtig, dass die Werte und Normen auch wirklich von den Mitgliedern der Organisation akzeptiert und im täglichen Umgang gelebt werden. Es ist eine kontinuierliche Herausforderung darauf zu achten, dass gelebte Normen den propagierten Werten nicht entgegenstehen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass definierte Leitlinien als „totes Papier“ enden, da die idealisierten Werte die gelebte Kultur nicht widerspiegeln und somit nicht akzeptiert werden (Wien und Franzke 2014, S. 30).

Diese Gefahr ist auf der Ebene der **offiziellen Werte** besonders groß. In jeder Unternehmung gibt es Werte, die gegenüber der Öffentlichkeit als wesentliche Kennzeichen der Organisation postuliert werden. Auf fast allen Webseiten großer Firmen finden sich Abschnitte, auf denen die „*Core Values*“ beziehungsweise Leitwerte des jeweiligen Unternehmens erklärt werden. Allerdings werden Normen und Werte letztlich immer nur durch andere bedingt wahrgenommen. Daraus folgt, dass diese öffentlichen Leitwerte, zu denen sich alle Organisationsmitglieder formal bekennen, im Inneren nicht automatisch so gelebt werden (Homma et al. 2014, S. 8). Beispielsweise finden sich die Werte „honest“ und „transparent“, auf einer Seite für die Entwicklung der Unternehmenskultur der Volkswagen AG (VW - AG 2019). Unter den Eindrücken des Diesel Skandals zeigt sich, dass diese Werte, zumindest bisher, noch nicht durchgehend gelebt werden.

Die **Grundannahmen** bilden das Fundament des Modells und lassen sich als Weltanschauung verstehen. Ihnen sind die grundlegenden Orientierungs- und Verhaltensmuster zugeordnet und sie beeinflussen damit maßgeblich die Wahrnehmung und das Handeln der Menschen innerhalb einer Kultur. Beispiele für Grundannahmen sind: „*Zielvereinbarungen müssen nicht unbedingt eingehalten werden. Werden Ziele nicht erreicht, hat diese keine Konsequenzen.*“ oder „*Kundenzufriedenheit ist immer wichtiger als Kosteneffizienz.*“ Wer diese ungeschriebenen Regeln kennt, handelt danach. Wer sie nicht befolgt, wird zweifelsohne irgendwo „anecken“ und sie so mit der Zeit erlernen. Die Grundnormen werden nicht bewusst reflektiert, oder gar hinterfragt, sondern als normal empfunden. Speziell beziehen sie sich auf die Umwelt, das menschliche Handeln, zwischenmenschliche Beziehung und prägen das Verständnis der Wahrheit (Wien und Franzke 2014, S. 29). Mit Hilfe dieser Grundannahmen wird, teilweise unbewusst, beurteilt was richtig und was falsch ist.

Damit bilden diese Annahmen einen wirksamen Verteidigungsmechanismus gegen Veränderungen. Für ein erfolgreiches Change-Management spielt die Mitarbeiterakzeptanz jedoch eine zentrale Rolle (Wien und Franzke 2014, S. 29). Erschwerend kommt hinzu, dass



die Annahmen nach außen hin nicht sichtbar sind und oft auch intern nicht offen thematisiert werden. Daher sind sie einigen, vor allen neuen Mitgliedern oder externen Stakeholdern nicht bewusst (Homma et al. 2014, S. 8). Direkt sichtbar sind lediglich die Ebenen der **Artefakte**, **allgemeinen Normen** und die **öffentlichen Werte**. Die **Grundannahmen** als wichtigste Ebene mit dem größten Einfluss auf die Unternehmenskultur bleiben auf den ersten Blick verborgen.

### 2.1.2 Sichtbare und unsichtbare Bestandteile der Unternehmenskultur

Sackmann hat daher das Modell eines Eisbergs zur Vorstellung der Unternehmenskultur eingeführt. Bei einem Eisberg befinden sich über 80% seiner Masse unter der Wasseroberfläche und nur etwa 20% sind sichtbar. Ähnlich verhält es sich mit der Unternehmenskultur. Sichtbar sind vor allem die Artefakte und physische Manifestationen. Weiterhin befinden sich die offiziellen Werte und zumindest teilweise die Normen der zweiten Schicht oberhalb der Wasserlinie. Die für die Kultur wesentlichen Grundannahmen und Überzeugungen liegen jedoch unterhalb der Wasseroberfläche und sind unsichtbar, obwohl sie den wichtigsten Anteil der Unternehmenskultur ausmachen (Sackmann 2017, S. 44). Das beschriebene Eisberg Modell ist in Abbildung zwei dargestellt und setzt die sichtbaren und unsichtbaren Elemente mit dem im vorherigen Abschnitt erläuterten Modell der Ebenen von Schein in Beziehung.

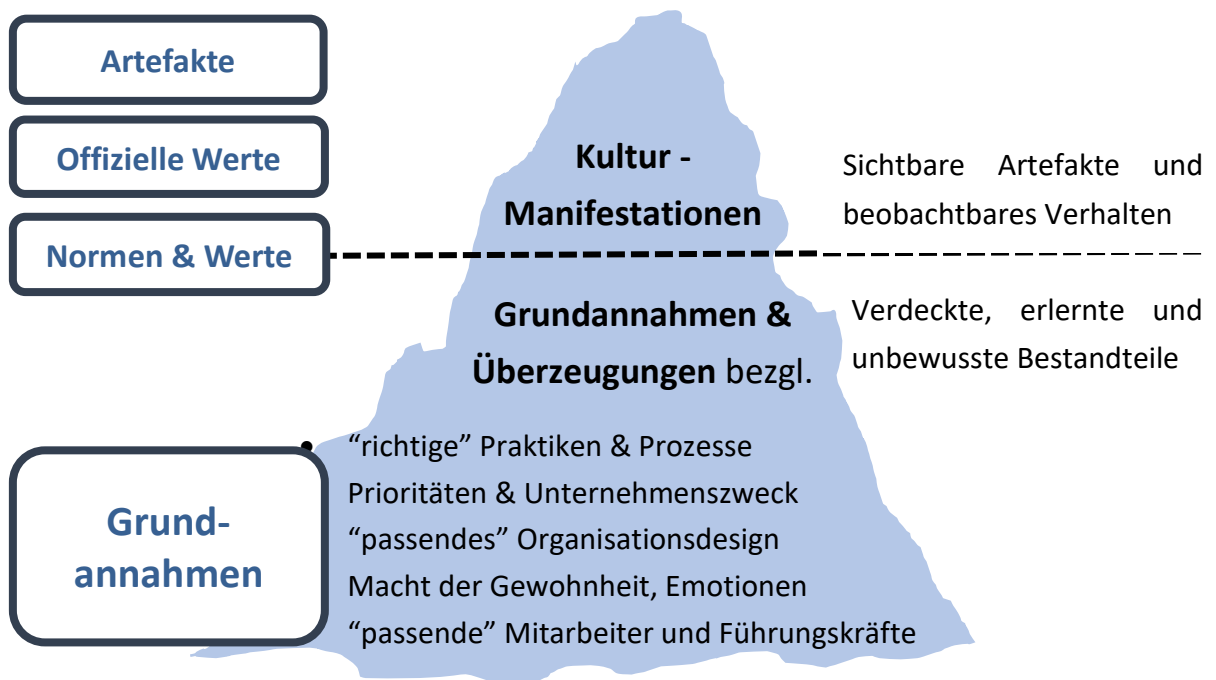


Abbildung 2: Eisberg Modell der Unternehmenskultur (eigene Darstellung)

Sobald die maßgeblichen Grundüberzeugungen erst einmal existieren, erfolgt ihre Anwendung für die Mitglieder der Unternehmung nicht mehr bewusst. Sie sind quasi Routine geworden und laufen automatisiert im Hintergrund ab.

Ihre Anwendung übt jedoch starken Einfluss auf die Organisation aus. Beispielsweise werden neue Mitglieder für die Unternehmung auf Basis der geltenden Grundüberzeugungen ausgewählt. Sie unterstützen dabei, „passende“ Menschen für die jeweilige Firma zu finden. Die so ausgewählten, neuen Mitglieder handeln anschließend im Rahmen ihrer Überzeugungen kohärent mit den Grundannahmen der Organisation, ohne diese unbedingt explizit zu kennen (Sackmann 2017, S. 58).

Weiterhin werden die grundlegenden Überzeugungen über die darauf basierenden Praktiken, Regeln, Rituale und Routinen als Erfolgs- oder Misserfolgsrezepte an neue Gruppenmitglieder weitergegeben und dienen nachfolgend als Referenzrahmen für das jeweils richtige oder falsche Verhalten in einer Situation. Somit werden diese Kulturpraktiken, als Rezepte für Erfolg oder Misserfolg in der Gruppe verankert und über längeren Zeitraum im Unternehmen institutionalisiert (Sackmann 2017, S. 59).

### 2.1.3 Entstehung einer Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur entsteht nicht über Nacht, sondern ist das Ergebnis eines länger andauernden Prozesses des Ausprobierens. Grundsätzlich müssen Unternehmen zwei Hauptaufgaben erfüllen. **Sie müssen auf externe Anforderungen (Veränderungen in Markt und Wettbewerb) reagieren und den internen Zusammenhalt der Gruppe sicherstellen.** Ist die Organisation nicht in der Lage diese Anforderungen zu erfüllen, wird sie nicht gut funktionieren und langfristig scheitern (Homma et al. 2014, S. 9).

Über die Zeit ihres Bestehens entwickelt ein Unternehmen daher Ansätze, wie diese Herausforderungen überwunden werden können. Hierbei entstehen Hypothesen wie mit bestimmten Anforderungen umgegangen werden soll und welche Regeln und Rituale für den internen Zusammenhang nützlich sind. Die Mitglieder der Organisation müssen von der Richtigkeit dieser Ansätze überzeugt werden. Erweist sich eine Hypothese jedoch wiederholt als richtig, wird sie als Standardlösung übernommen. Nach Schein entwickeln sich über diesen Prozess der „sozialen Validierung“ über die Zeit hinweg Normen und Werte, sowie die grundlegenden Annahmen (Schein 1985, S. 7).

Die Entstehung einer Unternehmenskultur ist immer ein langfristiger Lernprozess. Dieser Entstehungsprozess benötigt sowohl eine gewisse Stabilität der Kernelemente (Annahmen müssen beständig genug sein, um mehrmals überprüft werden zu können), als auch genügend Flexibilität, um auf neue Anforderungen zügig genug reagieren zu können. Beispielsweise könnte sich über die Zeit der Wert einer starken Kundenorientierung in der Unternehmenskultur gebildet haben. Gleichzeitig könnte sich über die Zeit hinweg, jedoch das Verständnis dessen, was Kundenorientierung ausmacht grundlegend verändert haben. Dies zeigt, dass die Unternehmenskultur grundsätzlich zwar veränderbar ist, sagt jedoch nichts darüber aus, welche Herausforderungen mit einer solchen Veränderung verbunden sind (Homma et al. 2014, S. 9).

Auf der anderen Seite ist die Ausgestaltung der Kultur immer durch die Mitglieder der Organisation bedingt. Die Generation der Unternehmensgründer, sowie starke Führungspersönlichkeiten haben einen besonders starken Einfluss auf die spätere Kultur, da gerade in den Frühphasen junger Unternehmen noch keine ausreichend überprüften Normen, Werte und Annahmen existieren. Hierdurch können Persönlichkeiten mit einer hohen Überzeugungskraft großen Einfluss auf die spätere Kultur der Organisation ausüben. Die Kultur entsteht in Summe also durch die soziale Validierung erfolgreicher Hypothesen und Konzepten, sowie durch Überzeugung und soziale Interaktion ihrer Mitglieder (Schein 1985, S. 7).

### 2.1.4 Funktionen der Unternehmenskultur

Im vorherigen Abschnitt wurde erläutert, wie die Unternehmenskultur bei der Erfüllung der zwei Hauptaufgaben einer Organisation namentlich der externen Anpassung und des inneren Zusammenhaltes unterstützt.

Daneben erfüllt sie noch eine Reihe weiterer Funktionen, die auf die beiden Hauptaufgaben einwirken. In der Literatur werden diese in vier interdependente Primärfunktionen und von diesen abgeleitete Sekundärfunktionen aufgeteilt. In Tabelle eins sind die Primär- und Sekundärfunktionen der Unternehmenskultur dargestellt.

<b>Primärfunktion</b>	<b>Sekundärfunktion</b>
Ordnung	Komplexitätsreduktion
Orientierung	Organisationale Anpassung
Stabilisierung	Interne Koordination
Sinnvermittlung	Motivation und Identifikation

**Tabelle 1: Funktionen der Unternehmenskultur nach Sackmann (Sackmann 2017, S. 59)**

#### 2.1.4.1 Ordnungsfunktion

Die Organisationskultur erschafft Ordnung und unterstützt ihre Mitglieder, indem Sie eine Struktur für ihr tägliches Handeln vorgibt. Neue Mitglieder müssen diese Struktur erst erlernen. Ein Artefakt, welches diese Funktion verdeutlicht, ist das Organigramm, in dem Berichtswege, Hierarchien und Machtstrukturen festgelegt sind. Weitere Manifestationen der Ordnungsfunktion können Stellen- und Funktionsbeschreibungen oder die Raumgestaltung sein. Damit schafft die Ordnungsfunktion eine kognitive Landkarte davon, was im Unternehmen wichtig ist (Sackmann 2017, S. 59).

#### **2.1.4.2 Orientierungsfunktion**

Die zweite Primärfunktion ist die Orientierungsfunktion, welche auf dem Handlungswissen der Mitglieder basiert. Diese hilft den Organisationsmitgliedern dabei, sich in verschiedenen Situationen kulturadäquat zu verhalten. Nachdem sie sich Handlungswissen einmal eingepägt haben, wissen die Mitglieder anschließend, was sie als „gute“ Mitarbeiter oder Führungskräfte tun bzw. nicht tun sollten. Es ist bekannt, was gute, beziehungsweise schlechte Arbeit ausmacht und wie innerhalb der Organisation „richtig“ miteinander umgegangen wird oder wie externen Stakeholdern gegenüber aufzutreten werden sollte. Dieses Handlungswissen kann auch als Sammlung von Skripten verstanden werden, die zur Verfügung stehen, um verschiedene Situationen im Einklang mit der Unternehmenskultur zu lösen (Sackmann 2017, S. 60).

#### **2.1.4.3 Stabilisierungsfunktion**

Eine zentrale Funktion der Unternehmenskultur ist die Stabilisierungsfunktion, die für Sicherheit und Kontinuität sorgt. Die Unternehmenskultur bewahrt die wichtigen Überzeugungen und Praktiken eines Unternehmens und schafft dadurch Tradition. Durch die Weitergabe der Kultur und Traditionen an neue Mitarbeiter entsteht Stabilität und eine gemeinsame Basis für Interpretationen über Mitarbeitergenerationen hinweg. So wird koordiniertes Handeln ermöglicht, ohne das eine Organisation nicht funktionsfähig wäre. Manifestation der Stabilisierungsfunktion sind Feiern, Rituale oder Zeremonien, die die bestehende Ordnung bekräftigen. In Zeiten der Transformation und Veränderung können hierdurch jedoch auch Probleme entstehen (Sackmann 2017, S. 60).

#### **2.1.4.4 Sinnvermittlung**

Die vierte Primärfunktion ist die Sinngebung. Edgar Schein vergleicht die Unternehmenskultur auch mit der Religion einer Organisation. Sie stiftet Sinn und liefert Begründungen für unerklärliches Verhalten oder Dinge, die nicht rational verargumentiert werden können. Damit liefert Sie beispielsweise Anhaltspunkte dafür, wie in unsicheren und bedrohlichen Situationen gehandelt werden kann und liefert Rechtfertigung für Ereignisse die ansonsten bedeutungslos, oder ungerecht erscheinen würden (Schein 2004, S. 130ff.). Die Kultur stiftet Sinn über den reinen Gelderwerb hinaus und erschafft für ihre Mitglieder den „*Purpose*“ der heutzutage in aller Munde ist. Die Art und Weise, wie diese Sinngebungsfunktion genutzt wird, hat einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation der Organisationsmitglieder (Sackmann 2017, S. 61).

#### 2.1.4.5 *Sekundärfunktionen*

Von diesen Primärfunktionen der Unternehmenskultur können vier Sekundärfunktionen abgeleitet werden.

- **Komplexitätsreduktion** ergibt sich durch die vier Primärfunktionen, indem die vorhandene Komplexität im Sinne der Organisationskultur reduziert wird. Die Kultur hilft die relevanten Informationen als solche zu erkennen und wichtiges von unwichtigem zu unterscheiden. Durch die Bereitstellung von kulturadäquaten Skripten, können die Mitglieder der Organisation auf verschiedenste Situationen jeweils passend reagieren, ohne sich vorher großartig Gedanken über das jeweils korrekte Verhalten machen zu müssen.
- **Organisationale Anpassung** wird aus der Orientierungsfunktion abgeleitet und stellt sicher, dass die von Menschen gemachte Unternehmenskultur wandlungsfähig bleibt. Gerade für Organisationen in einem sehr dynamischen Umfeld wie der IT ist das rechtzeitige Erkennen von notwendigen Anpassungen in der Organisation essenziell.
- **Interne Koordinierungsfunktion** bedeutet, dass die Organisationsmitglieder über das gemeinsame Handlungswissen eine einheitliche Interpretation von Situationen, Problemen und Ereignissen im Kontext der Kultur erzielen. Hierdurch werden eine sinnhafte Verständigung und Kommunikation innerhalb des Unternehmens ermöglicht, was die zentrale Voraussetzung für Koordination und Kooperation ist. Inwiefern diese Kooperation im Unternehmen dann auch tatsächlich stattfindet, hängt wiederum von der konkreten Ausgestaltung der Unternehmenskultur ab (Sackmann 2017, S. 62).
- **Motivation und Identifikation** entsteht, abhängig von der Unternehmenskultur, auf der Ebene der Arbeit, des Teams, der Organisationseinheit oder des Gesamtunternehmens. Gleichmaßen kann jedoch auch Demotivation entstehen. Daher ist es wichtig, den einzelnen Organisationsmitgliedern zu verdeutlichen, welchen Beitrag gerade ihre Aufgabe und Arbeit für das Unternehmen leistet. Relevant ist ebenfalls wie stark sich jeder einzelne Mitarbeiter und jede Führungskraft mit übergeordneten Zielen identifiziert. Eine hohe Identifikation führt mit großer Wahrscheinlichkeit auch zu einer hohen Motivation, die wiederum einen direkten, positiven Einfluss auf das Arbeitsergebnis hat. Wird die Funktion der Identifikation und Motivation jedoch vernachlässigt, kann dies negative Auswirkungen wie Demotivation oder gar die innere Kündigung zur Folge haben (Sackmann 2017, S. 62).

Die beschriebenen Funktionen verdeutlichen, wie die Unternehmenskultur Organisationen maßgeblich dabei unterstützt ihre beiden Hauptaufgaben zu erfüllen. Damit hat die Kultur großen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen, worauf in Kapitel drei tiefer eingegangen wird. Zunächst werden jedoch zwei weitere, für diese Arbeit zentrale Begriffe eingeführt.

## 2.2 Der Vertrauensbegriff

Bevor über das Thema Kooperation diskutiert werden kann, muss zuerst Klarheit über den Begriff des Vertrauens herrschen. Nach Niklas Luhmann schafft Vertrauen durch die Reduktion von Komplexität Handlungsmöglichkeiten, die es ohne Vertrauen nicht gäbe und ist damit eine zentrale Voraussetzung für kooperatives Handeln (Luhmann 2010, S. 31).

Trotz langjähriger Forschung zum Wert des Vertrauens lässt sich bis heute keine einheitliche Definition dieses Begriffes finden. Eine mögliche Definition im ökonomischen Bereich liefert Tanja Ripberger, indem Sie Vertrauen im *Principal Agent* Kontext beschreibt als:

*„Die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite, vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass sich der andere, trotz Fehlens solcher Schutzmaßnahmen, nicht opportunistisch verhalten wird“* (Ripperger 2005, S. 45)

Diese Definition ist im Kontext der Kooperation jedoch zu kurz gegriffen, da durch die explizite Nennung des Verzichts auf Schutzmaßnahmen vor Opportunismus implizit kein wirkliches Vertrauen entsteht, sondern der Vertrauensbruch geradezu einkalkuliert ist. Vertrauen wird nicht eingegangen, sondern entschieden (Priddat 2010, S. 81). Daher muss sich dem Begriff grundsätzlicher genähert werden.

Allgemeine Einigkeit besteht darin, dass der Vertrauensbegriff am besten über drei Ebenen untersucht werden kann (Blank 2011, S. 14; Raunicher 2011, S. 16).

1. Vertrauen als Persönlichkeitsvariable
2. Vertrauen als Situationsvariable
3. Vertrauen als Beziehungsvariable - Systemvertrauen

### 2.2.1 Personales Vertrauen

Personales Vertrauen entsteht zunächst aus dem Urvertrauen in der ersten Phase eines Menschen und prägt damit die gesamte psychische Vertrauensentwicklung des Individuums. Weiterhin wird personales Vertrauen über einen Lernprozess gebildet. Jede Persönlichkeit ist durch individuelle Interaktionserfahrungen mit ihrer Umwelt geprägt, die mit positiven oder negativen Konsequenzen verbunden waren (Blank 2011, S. 18). Angekündigte und eingehaltene Versprechen und Drohungen wirken auf die Glaubwürdigkeit einer Person.

Hieraus ergeben sich Erwartungs- und Einstellungsmuster, die das Lernen in neuen Situationen beeinflussen. Die erlernten Muster sind relativ stabil, können durch neue Erfahrungen aber geändert werden (Raunicher 2011, S. 17f.). Personales Vertrauen kann als kognitiver Prozess des menschlichen Gehirns verstanden werden, der durch die individuelle Wahrnehmung der Umwelt, die Eigenwahrnehmung und die Einstellungen zu Personen, Objekten oder

Ereignissen beeinflusst wird. Personales Vertrauen ist demnach sehr individuell und beeinflusst die grundlegende Lebenseinstellung eines Individuums (Blank 2011, S. 8).

### **2.2.2 Situatives Vertrauen**

Im situativen Kontext ist Vertrauen als Handlungsentscheidung in Bezug auf eine konkrete Situation zu verstehen. Vertrauen ist hier weniger durch persönliche Faktoren, als durch interpersonale Ereignisse definiert (Blank 2011, S. 8). Nach Morton Deutsch liegt Vertrauen vor, wenn eine Person in einer Situation eine Wahl treffen muss, in deren Konsequenz sie dem Verhalten einer anderen Person vertraut oder misstraut. Dabei ist entscheidend, dass die beiden Personen zueinander interdependent sind (Raunicher 2011, S. 23). Ein häufiges Beispiel für situatives Vertrauen ist das „Gefangenen Dilemma“ aus der ökonomischen Spieltheorie. Vertrauen kann hier als gezeigte Kooperation verstanden werden. In der Literatur gibt es auch Kritik an dieser Ebene, da der Begriff Vertrauen in diesem Kontext undifferenziert gebraucht wird. Situative Beispiele, wie das Gefangenendilemma, sind künstlich konstruiert und es wird nicht deutlich zwischen Unsicherheit und für wirkliches Vertrauen notwendigem Risiko unterschieden. Daher bleiben Zweifel, ob aus situativen Kooperationsverhalten eine wirkliche Aussage über das Vertrauen der Personen getroffen werden kann (Raunicher 2011, S. 26) (Blank 2011, S. 9).

### **2.2.3 Interpersonales Vertrauen - Systemvertrauen**

Dennoch hat sich bestätigt, dass Vertrauen vor allem in Beziehungen zwischen zwei Menschen entsteht. Das Schenken und Annehmen von Vertrauen sind Grundvoraussetzungen für eine Vertrauensbeziehung (Blank 2011, S. 10). Der Begründer der soziologischen Systemtheorie Niklas Luhmann unterscheidet zwischen personalem, interpersonalem und Systemvertrauen. Interpersonales Vertrauen benötigt mindestens zwei Personen die in direkter Kommunikation stehen, wohingegen Systemvertrauen zwischen Personen und gesellschaftlichen Systemen erfolgt und meist keine direkte Kommunikation erfordert (Blank 2011, S. 11). Innerhalb sozialer und wirtschaftlicher Systeme steigt die Anzahl an Handlungsmöglichkeiten so stark an, dass die daraus folgende Komplexität zu einem Problem wird. Vertrauen liefert im Sinne von Niklas Luhmann einen Lösungsansatz, indem es die Komplexität auf ein erträgliches Maß reduziert (Luhmann 2010, S. 9ff.).

Für diese Arbeit sind vor allem die Aspekte des persönlichen Vertrauens in Personen und das Vertrauen auf Systeme relevant, ohne die eine Kooperation nicht möglich ist.

## 2.3 Definition der Kooperation

Der Begriff der Kooperation leitet sich vom lateinischen „*cooperatio*“ ab, was so viel wie „zusammen-wirken“ bedeutet. Im allgemeinen definiert sich Kooperation als zweckgerichtetes Zusammenwirken von Personen oder Systemen in Arbeitsteilung, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (Bauer 2017, S. 29). Im Rahmen einer Kooperation ist es für die Teilnehmer möglich, mehr zu erreichen als es die einzelnen Individuen könnten. Es entstehen Synergieeffekte. Grundsätzliches Ziel von Kooperationen ist, durch abgestimmte Zusammenarbeit mittels Spezialisierung und Arbeitsteilung die Leistung- und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (Franken 2007, S. 132).

Praktische Gründe für das Entstehen von Kooperationen sind:

- Sachzwänge, wenn eine Aufgabe nicht von einer Person allein, sondern nur durch eine Gruppe bewältigt werden kann.
- Komplexitätsgründe, wenn eine Aufgabe mehrere Spezialisten oder spezifisches Wissen erfordert.
- Effektivitäts- oder Qualitätsgründe, da durch Gruppen oder Teamarbeit eine höhere Qualität oder Effektivität erreicht werden kann (Franken 2007, S. 132).

Grundlage für Kooperationen ist zwischenmenschliches **Vertrauen**, das durch zielgerichtete Maßnahmen unterstützt werden kann (Franken 2007, S. 126). Weiterhin benötigt Kooperation das, mindestens kurzfristige, Zurückstellen eigener Interessen zugunsten **gemeinsamer Ziele** und ein gegenseitiges **Verständnis** und **Akzeptanz** der Verhaltensweisen des Kooperationspartners (Franken 2007, S. 133). Hierbei ist die Zielkomplementarität der Partner besonders wichtig für eine erfolgreiche Kooperation. Eine Zieldifferenz erzielt nicht die nötige Motivation für eine Kooperation. Zielkonkurrenz schließt Kooperation sogar völlig aus (Franken 2007, S. 133).

### 2.3.1 Ebenen der Kooperation

Kooperationen finden auf verschiedenen Ebenen statt. Die einfachste Ebene der Kooperation entsteht **zwischen einzelnen Individuen** und lässt sich als **Gruppe** bezeichnen. Dies ist die älteste Art der Kooperation in Form von Familie und Partnerschaft und durch soziale Bedürfnisse tief in der menschlichen Natur verankert. Im betrieblichen Umfeld bilden Teams und Arbeitsgruppen, basierend auf den Vorteilen der Spezialisierung und Arbeitsteilung, eine Gruppe. Da formale Regeln auf dieser Ebene eher untypisch sind, spielen Vertrauen und Kommunikation entscheidende Rollen für den Erfolg der Gruppe (Franken 2007, S. 127).

Ein **Unternehmen als Ganzes** ist eine weitere Form der Kooperation. Innerhalb des Unternehmens kooperieren Gruppen und Abteilungen. Auch hier sind Arbeitsteilung und Spezialisierung Hauptgründe für die Zusammenarbeit. Allerdings existieren nun eine Struktur,



Hierarchie und Unternehmenskultur, die Einfluss auf die Kommunikation nehmen. Obwohl die Verhältnisse und Beziehungen zwischen den Abteilungen meist formal definiert sind, steht das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft der einzelnen Individuen weiterhin im Mittelpunkt (Franken 2007, S. 128). Auf dieser Ebene der Kooperation liegt der Fokus dieser Arbeit.

Auch **zwischen Unternehmen** existieren Formen von Kooperation. Zu nennen sind hier Zusammenschlüsse von Unternehmen als Kartelle, Konsortien, Joint Ventures, strategische Allianzen, oder ganz neue Formen, wie virtuelle Unternehmen. Ziel der Teilnehmer ist auch hier eine bessere Nutzung der ihrer Potentiale. Die Kommunikation ist jedoch zunehmend formal geregelt und durch Verträge rechtlich abgesichert (Franken 2007, S. 128).

Die nächste Ebene von Kooperation ist die **Gesellschaft**. Eine Besonderheit besteht darin, dass auch die, die auf den ersten Blick nichts für eine Kooperation anbieten können, überleben. Soziale Aufgabe der Gesellschaft als Kooperationsform ist es, die Gesamtheit ihrer Produkte so zu verteilen, dass auch die Bedürftigen und zukünftige Generationen berücksichtigt werden (Franken 2007, S. 128).

Die höchste Ebene der Kooperation stellt schließlich die **Welt** dar. Kooperationen auf dieser Ebene haben meist einen wirtschaftlichen, sozialen, oder politischen Hintergrund. Im Zuge der Globalisierung hat die Kooperation auf internationaler Ebene massiv zugenommen. Hierdurch sind enorme Kooperationsgewinne entstanden, die jedoch nicht immer gleich verteilt werden. Die daraus entstandenen sozialen, wirtschaftlichen und ökonomischen Probleme, müssen nun ebenfalls durch globale Kooperationen angegangen werden (Franken 2007, S. 129).

Eine Besonderheit der Kooperation sind **Netzwerke**, die auf allen Ebenen entstehen können. Durch den technischen Fortschritt, wie die Digitalisierung und die damit einhergehenden Kommunikationsmöglichkeiten, ist es möglich geworden, über Zeit und Raum hinweg zu kooperieren. Die rasante Beschleunigung des wissenschaftlichen und technischen Fortschritts mit Wissen als wichtigster Ressource, führt zu einem Umdenken bei vielen Unternehmen (Franken 2007, S. 131). Dies hat zur Entstehung von Wissensnetzwerken geführt, die jenseits von Hierarchie und Unternehmensgrenzen wirken. Beispiele wie das Wikipedia Projekt zeigen, dass mit Hilfe technischer Möglichkeiten, globale Kooperationen auch ohne wirtschaftliche Hintergründe entstehen können. In Zukunft werden mit neuen Technologien, wie zum Beispiel der Blockchain, noch völlig andere Kooperationsformen möglich sein.

Diese dezentralen, globalen, Kooperationsformen erfordern völlig neue Fähigkeiten in der Beherrschung neuer Technologien und ein hohes Maß an Selbstorganisation, Disziplin, Eigenmotivation und sozialer Kompetenz. Gemeinsam haben alle Formen an Kooperation jedoch eines: Vertrauen spielt überall eine zentrale Rolle.

### 2.3.2 Kooperation und Kollaboration

Auch wenn die beiden Begriffe im deutschsprachigen Raum meist synonym genutzt werden, sollen für diese Arbeit die Unterschiede von Kooperation und Kollaboration in Bezug auf Teamarbeit dargestellt werden. Stefan Bornemann schlägt hierzu folgende Unterscheidung vor: Unter Kooperation ist die individuelle Bearbeitung unterschiedlicher Teilaspekte von einzelnen Gruppenmitgliedern zu verstehen. Diese Teilleistungen werden schließlich zusammengeführt. Bei Kollaboration überwiegen selbst gesteuerte interaktive Austauschprozesse zwischen den beteiligten Gruppenmitgliedern. Bei Kooperation steht die **Wissensteilung** im Vordergrund, bei Kollaboration die **Wissensgenerierung** (Bornemann 2012, S. 77). Während bei der Kooperation der Anteil der individuellen Arbeitsphasen eher höher ist, deuten geringe individuelle Phasen auf eine kollaborative Arbeitsweise hin. Allgemein arbeiten bei Kooperation mehrere Individuen eigenständig an verschiedenen Teilen eines Endergebnisses, wohingegen bei Kollaboration gemeinsam an einem Ergebnis gearbeitet wird. Hierbei ist festzustellen, dass beide Formen für die Zusammenarbeit sinnvoll sind und notwendigerweise fließend ineinander übergehen.

### **3 Die Unternehmenskultur bestimmt den Unternehmenserfolg**

Nachdem die grundlegenden Begriffe der Unternehmenskultur, Kooperation und des Vertrauens im Kontext dieser Arbeit definiert wurden, wird im Folgenden auf die Forschungsfragen eingegangen.

Hierzu wird untersucht, warum eine Unternehmenskultur maßgeblich relevant für den Erfolg von Unternehmen ist.

#### **3.1 Einfluss der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor**

Dass das „weiche“ Thema Unternehmenskultur Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen hat, wird heute kaum noch bestritten. Skandale wie die Enron Pleite, diverse Beispiele aus der Finanzkrise, oder der aktuelle Dieselskandal bei VW zeigen, dass die vorherrschende Kultur und ihre Werte (oder eben das Fehlen solcher) katastrophale Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben kann. Weiterhin wird die besondere Kultur bei Apple, Google oder Facebook, regelmäßig als eine Erklärung für den enormen wirtschaftlichen Erfolg dieser Firmen bemüht. Sicher sind diese Unternehmen stark von ihren Gründern geprägt. Aber auch nach dem Tod von Steve Jobs ist Apple ein innovatives und hoch profitables Unternehmen. Eine Unternehmenskultur wirkt auf das Verhalten von Individuen und Organisationen ein. Der Erfolg einer Firma hängt zum Großteil vom Handeln ihrer Mitglieder ab. Folglich wirkt die Kultur auch auf den Erfolg des Unternehmens (Homma et al. 2014, S. 16). Es ist daher nicht überraschend, dass das Thema Unternehmenskultur vor allem für Führungskräfte zunehmend an Bedeutung gewinnt. In einer Kienbaum Studie von 2011 schätzen 80% des Top Managements und immerhin 64% des mittleren Managements die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg als hoch bzw. sehr hoch ein. Weiterhin nehmen die befragten Führungskräfte an, dass die Bedeutung zukünftig noch weiter steigen wird (Leitl und Sackmann 2011, S. 13). Speziell für den deutschsprachigen Raum ermittelt ein Report von Hays aus 2016 die Entwicklung der Unternehmenskultur als wichtigstes Thema für die HR Abteilung noch vor der Mitarbeiterbindung (Hays 2016, S. 9). Bekannte Unternehmer wie Reinhold Würth oder Michal und Martin Hilti scheinen mit ihrer prinzipiellen Überzeugung, dass Kultur ein zentraler Wettbewerbsfaktor ist, Recht zu haben (Sackmann 2017, S. 13).

##### **3.1.1 Gründe für Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor**

Von der theoretischen Seite lässt sich die Wirkung der Kultur auf den Unternehmenserfolg vor allem durch die Wirkung auf die beiden Hauptaufgaben (siehe Kapitel 2.1.3) von Unternehmen darstellen:

1. Die Kultur nimmt Einfluss auf die Leistungsfaktoren der Organisation und somit auf den Erfolg und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens
2. Überlebensfähige Unternehmen müssen dauerhaft, relevante Veränderungen in ihrer Umwelt und organisationsinterne Herausforderungen erkennen und sich rechtzeitig dieser Veränderungsdynamik anpassen.

Die Unternehmenskultur spielt sowohl für rechtzeitige Identifikation, als auch bei der Anpassung an Veränderungen und dem dazugehörigen Transformationsprozess eine wesentliche Rolle (Sackmann 2017, S. 12). Vor allem über die in 2.1.4 eingeführten Funktionen unterstützt die Unternehmenskultur dabei, diese Aufgaben erfolgreich zu bewerkstelligen. Die Sekundärfunktionen der **Komplexitätsreduktion** und vor allem die Funktion der **organisationalen Anpassung** helfen, Veränderungen in der Umwelt sehr schnell zu erkennen und adäquat zu reagieren. Somit können einerseits relevante, neue Trends rechtzeitig erkannt werden. Gleichzeitig stellt die Kultur Skripte bereit, wie mit Unsicherheit und Neuerungen umgegangen werden soll. Die interne **Koordinations-**, sowie die **Motivations- und Identifikationsfunktion** tragen dazu bei, die gesamte Firma auf das gemeinsame Ziel auszurichten. Sie helfen den Mitgliedern der Organisation sich als Gruppe zu identifizieren, die im Kern dasselbe erreichen möchte und stellt eben auch klar, was das Unternehmen von anderen Firmen unterscheidet. Diese implizite Steuerung der gesamten Organisation über die Kultur kann bei besonders starker Ausrichtung auf bestimmte Werte wie beispielsweise Kundenorientierung oder Qualität einen großen Beitrag zum Erfolg leisten. Bei den Primärfunktionen leisten die **Ordnungs- und Orientierungsfunktion** vor allem über die Reduktion des Entscheidungsaufwandes einen Beitrag zur Kostenreduktion und ermöglichen schnelles Handeln und größere Flexibilität. Die **Stabilisierungsfunktion** bewirkt den Zusammenhalt der einzelnen Mitglieder. Sie sorgt dafür, dass alle sich darauf verlassen können, dass innerhalb der Organisation nach denselben Werten und Normen gehandelt und entschieden wird (Homma et al. 2014, S. 18). Die **Sinnvermittlungsfunktion** schlussendlich hilft durch das Schaffen eines höheren Zweckes, dass Krisen und Rückschläge besser verkraftet werden können und trägt zur Motivation der Mitarbeiter bei.

### 3.1.2 Studienergebnisse zur Organisationskultur als Erfolgsfaktor

Auch die empirische Forschung bestätigt, dass die Kultur wesentlich für den Unternehmenserfolg ist. Ausgehend von Michael Porters Wettbewerbsvorteilen und Kernkompetenzen erklärt Jay Barney:

*A firm that has a valuable, rare, imperfectly imitable culture enjoys a sustained competitive advantage that reflects that culture. Such a firm will enjoy the positive economic consequences of its culture.* (Barney 1986, S. 659)

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Tom Peters und Robert Watermann in der Studie „*In Search of Excellence*“ (1982), in der eine kundenorientierte Kultur im Zentrum steht. Auch die Studie „*Build to last*“ (1994) zeigt, dass Unternehmen mit gemeinsamen Grundwerten leistungsstärker sind als der Wettbewerb. In ihrer Studie „*Coporate Culture and Performance*“ haben John Kotter und Jim Heskett 1992 erstmals empirisch-quantitativ den Zusammenhang zwischen langfristigen ökonomischen Erfolg und Unternehmenskultur nachgewiesen. In der Studie wurden 207 Firmen über den Zeitraum von 1976 bis 1986 untersucht und in einem Kulturindex durch eine Punkte Skala (1 = starke Kultur, 5 schwache Kultur) abgebildet (Kotter 2011, S. 20ff.). Die Unternehmen wurden anschließend in Typ A „starke Kultur“ und Typ B „schwache Kultur“ kategorisiert und untersucht. Eine starke Kultur wurde durch das mehrheitliche Teilen bestimmter Werte im Unternehmen definiert. Dabei zeigte sich über den Zeitraum von 10 Jahren, dass Typ A Firmen in wesentlichen Kennzahlen besser abschnitten als Unternehmen der Kategorie B (Homma et al. 2014, S. 22f.; Sackmann 2017, S. 14).

<b>Kennzahl</b>	<b>Typ A – starke Kultur</b>	<b>Typ B – schwache Kultur</b>
Umsatzsteigerung	682%	166%
Mitarbeiteranzahl	282%	36%
Aktienwert	901%	74%
Gewinnwachstum	756%	1%

**Tabelle 2: Unternehmenskennzahlen Kulturtyp Typ A & B (Sackmann 2017, S. 14)**

Diese sehr deutlichen Ergebnisse konnten grundsätzlich in Querschnittsvergleichen überprüft werden. Beispielsweise bei Denison und Mishra (1995), Flamholtz (2005), Hunsdiek (2005) oder Van der Post (1998), die alle große Unterschiede in der Ausprägung der jeweiligen Unternehmenskultur zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Firmen feststellen konnten (Sackmann 2017, S. 14).

Als Fazit lässt sich festhalten, dass alle Studien die These der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor grundsätzlich stützen, jedoch aufgrund des doch geringen quantitativen Anteils keine zu großen allgemeinen Schlüsse gezogen werden können.

Zusammenfassend wird sowohl aus theoretischer Sicht als auch von empirischer Seite die Unternehmenskultur als ein Erfolgsfaktor identifiziert, da sie für eine bessere interne Zusammenarbeit und externe Anpassungsfähigkeit sorgt. Hierdurch steigert Sie die Chance des ökonomischen Erfolges. Die Bedeutung der Kultur hängt jedoch vor allem von den externen Umständen ab (Homma et al. 2014, S. 29).

## **3.2 Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Unternehmenskultur**

Aufgrund der Ergebnisse aus Forschung und Theorie ist anzunehmen, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur in der modernen Welt, geprägt durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUKA) noch immens zunehmen wird. Daher werden im Folgenden Gründe für die zunehmende Wichtigkeit einer kooperativen Organisationskultur, besonders für Projektunternehmen und Wissensarbeiter, erläutert und darauf eingegangen, weshalb eine Kultur des Vertrauens besonders vorteilhaft ist.

### **3.2.1 Veränderung ist die einzige Konstante im Universum**

Dieser Ausspruch des Philosophen Heraklit von Ephesos ist nach fast 2.500 Jahren aktueller wie nie. Das Informationszeitalter ist geprägt durch eine immer schnelle fortschreitende Entwicklung in allen Bereichen des Lebens. Um weiterhin erfolgreich zu bleiben, müssen die Unternehmen sich beständig neuen Anforderungen anpassen. Es ist nicht möglich alle relevanten Veränderungen aufzuzählen. Daher wird nachfolgenden exemplarisch auf einige, für das Beispielunternehmen besonders relevante, Trends eingegangen.

#### ***3.2.1.1 Beschleunigung und Komplexitätssteigerung***

Zunächst einmal ist die stark wachsende Beschleunigung von Veränderungen in den letzten Jahren zu nennen, die immer kürzere Entwicklungszeiten für Produkte und Dienstleistungen bedingt. Während beispielsweise die Entwicklung des ersten VW Golf I bis zur zweiten Generation noch fast zehn Jahre dauerte, wurde der Golf VI schon nach vier Jahren von der siebten Generation abgelöst. Aktuell haben sich die Entwicklungszeiten von Automobilen auf knapp zwei Jahre reduziert (Homma und Bauschke 2015, S. 14). Im Bereich der IT und Dienstleistung sind die Auswirkungen der Beschleunigung noch um einiges stärker. Die Digitalisierung ermöglicht komplett neue Geschäftsmodelle wie z.B. die Plattformökonomie mit teilweise disruptiver Auswirkung auf bestehende Märkte (z.B. Uber, airbnb). Um die enormen Chancen nutzen zu können, müssen Unternehmenslenker in Zyklen von Wochen und Tagen statt wie früher in Monaten und Jahren über die Auswirkungen dieser Transformation nachdenken. Hierfür sind starre Hierarchien hinderlich, eine geeignete Kultur allerdings sehr hilfreich. Unterstützt werden sie hierbei durch IT Systeme, die heute in Echtzeit Einblicke und Analysen sehr großer Datenmengen liefern können (Saaman 2018, S. 12). Trotz der enormen Zeitgewinne durch IT Unterstützung beklagt sich jedoch niemand über Langeweile. Dies liegt zum einen daran, dass die Veränderungen noch schneller voranschreiten und zweitens an der ebenfalls stark zunehmenden Komplexität des sozialen, technischen und wirtschaftlichen Handelns. In einer globalisierten Welt sind wirtschaftliche Aktivitäten sehr stark verflochten und der Grad der gegenseitigen Abhängigkeit hoch (Homma und Bauschke 2015, S. 14).

Individuell erscheinende Ereignisse wie z.B. die Schieflage einzelner Banken oder der Dieselskandal eines Automobilherstellers können weltweite Auswirkungen nach sich ziehen, wie die Finanzkrise eindrucksvoll bewiesen hat. Unternehmen entgegnet diesen Entwicklungen meist durch die Einführung von mehr Kontrolle. Auch technische Entwicklungen und ihre Interdependenzen sind von Laien heute kaum noch zu verstehen. Durchbrüche zum Beispiel im Bereich von Big Data, der künstlichen Intelligenz oder völlig neue Technologien wie die Blockchain werden aktuell noch nicht absehbare Auswirkungen auf die Wirtschaft haben. Eine Unternehmenskultur basierend auf Vertrauen und Kooperation hilft dabei, die Komplexität zu reduzieren und erhöht durch schnellere Informations- und Entscheidungswege die Chance auf Veränderungen zu reagieren und sie im Sinne des Unternehmens nutzbar machen zu können.

### ***3.2.1.2 Wissensproduktion und Digitalisierung***

Gerade für IT Dienstleistungsunternehmen sind die Quantensprünge im Bereich der Wissens- und Informationsproduktion seit der Entwicklung des Internets eminent. Die durch die Digitalisierung getriebene immer weiter fortschreitende Vernetzung von Menschen und Dingen führt zu einer enormen Kommunikationsdichte und starken Zunahme von Wissen. Dies erfordert ein wirksames Wissensmanagement, da das relevante Wissen heute an den verschiedensten Orten produziert wird. Die Zeiten, in denen ein Unternehmen ein Monopol auf einschlägige Erkenntnisse oder Methoden hatte, sind zunehmend vorbei. Es kommt heute vor allem darauf an, wie das im Unternehmen vorhandene und durch externe Quellen verfügbare Wissen am besten genutzt werden kann (Homma et al. 2014, S. 41). Hierzu werden interne und externe Netzwerke immer wichtiger und der Grad der Zusammenarbeit steigt kontinuierlich. Das in vielen Unternehmen noch dominierende Silodenken und Bereichsegoismen stehen der nötigen Kooperation und dem Wissensaustausch vielfach im Wege. Eine Organisationskultur, die neue Formen der Zusammenarbeit und Kooperation fördert, kann sich hier zu einem wirkungsvollen Wettbewerbsvorteil entwickeln.

### ***3.2.1.3 Demographischer Wandel und gesellschaftliche Veränderungen***

Auch gesellschaftliche Veränderungen wirken auf die Unternehmenskultur. Zu nennen sind die veränderte Demographie mit dem einhergehenden Fachkräftemangel, die zunehmende Kritik am Wirtschaftssystem und die stärkere Bedeutung von Werten und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Der demographische Wandel sorgt, zumindest im hochqualifizierten Bereich, für einen Fachkräftemangel, der sich im „war for talents“ bereits seit einigen Jahren niederschlägt (Sackmann 2017, S. 23). Die dringend benötigten Fachkräfte gehören mittlerweile zur Generation Y, sprich den zwischen 1980 und 2000 geborenen Menschen. Hieraus ergeben sich neue Anforderungen an die Unternehmen. Diese potenziellen

Mitarbeiter sind zunächst einmal gut ausgebildet. Allerdings identifizieren sie sich nicht mehr völlig mit ihrer Arbeit, sondern fordern eine Balance zwischen Arbeit und privaten Interessen. Weiterhin reichen Gehalt und Karriereöglichkeiten nicht mehr aus, um sie zu motivieren. Flexible Arbeitszeiten, sowie Zusatzleistungen wie Kinderbetreuung oder Sportangebote werden immer wichtiger (Homma et al. 2014, S. 35). Immer öfter werden die Unternehmen auch nach ihrer Vision, ihren Werten und dem übergeordneten Sinn und Zweck ihrer Existenz gefragt. Dies hängt mit der gestiegenen Kritik am Wirtschaftssystem, nach den Erfahrungen der Finanzkrise und den immer wichtiger werdenden Werten zusammen. Wertevorstellungen sind sowohl auf Kunden- wie auch auf Mitarbeiterseite relevant und müssen berücksichtigt werden. Beide Gruppen werden zukünftig immer mehr aus Menschen der Generationen Y und Z bestehen und haben damit völlig andere Wertevorstellungen wie die Generation der Baby Boomer (Sackmann 2017, S. 23f). So wollen sie als Kunden, wie auch als Mitarbeiter, auf Augenhöhe angesprochen werden und lehnen hierarchisches Denken eher ab. Dies stellt bestehende Unternehmenskulturen vor eine Herausforderung. Mehrere Studien zur Generation Y haben ergeben, dass sie vor allem eine kollegiale Arbeitsatmosphäre und spannende Aufgaben möchte. Erfolg und Karriere sind jedoch ebenso wichtig (Frohne et al. 2015, S. 9). Sie reagieren sensibel auf ethische Werte. In ihrem Sozialverhalten ist die Generation Y teamorientiert und sucht aktiv Gemeinschaft und Kooperation (Schirmer, Uwe et al., S. 25). Eine gute Zusammenarbeit, vor allem in Teams, steht an erster Stelle und der Aufbau eines sozialen Netzwerkes, das Privates und Beruf vermischt, wird als wichtig angesehen (Huber und Rauch 2013, S. 33). Es ist also festzustellen, dass Kooperation in Unternehmenskulturen zukünftig eine weit größere Bedeutung spielen muss.

#### ***3.2.1.4 Geschäftsumfeld und Wettbewerb***

Aufgrund der Globalisierung hat der Wettbewerb in allen Märkten zugenommen. Die globale Vernetzung und hohe Informationsverfügbarkeit im Internet bieten einerseits die Chance neue Märkte zu erschließen und die Supply Chains besser zu gestalten. Auf der anderen Seite drängen jedoch auch neue Marktbegleiter in den Heimatmarkt und die hohe Transparenz drückt vor allem in gesättigten Märkten die Preise (Sackmann 2017, S. 16). Die Unternehmen erhalten heute viel direktere Rückmeldung ihrer Kunden und hatten nie bessere Möglichkeiten die Kundenbedürfnisse zu erforschen. Auf der anderen Seite wechseln jedoch die Anforderungen der Käufer sehr schnell und werden immer individueller. Eine Möglichkeit zu differenzieren ist das Auftreten als Dienstleistungsanbieter oder Lösungsanbieter, der **alle** Anforderungen der Kunden um ein Kernprodukt, oder eine Dienstleistung herum bedient (Homma et al. 2014, S. 42). Ein solcher, ganzheitlicher Lösungsansatz erfordert weitgehende Kooperation aller internen Abteilungen sowie mit Zulieferern, Kunden und teilweise auch Wettbewerbern. Für entwickelnde, produzierende Unternehmen werden strategische Allianzen und Partnerschaften interessanter, um große Entwicklungsaufwände bewerkstelligen zu können. Zu nennen sind



z.B. Airbus als Flugzeughersteller, oder die Konzentration der Automobilmarken in wenigen großen Konzernen. Global nehmen die Merger and Acquisitions Tätigkeiten wieder stark zu. Zum Beispiel im Pharmabereich mit Aventis und Novartis (Sackmann 2017, S. 17), oder Bayer und Monsanto. Auch auf den ersten Blick überraschende Kooperationen werden notwendig, um in Zukunft bestehen zu können. Hervorzuheben sind die Partnerschaften der großen IT Firmen (Alphabet/Google, Apple) mit Automobilherstellern (General Motors, BMW), um neuen mobilen Trends wie dem autonomen Fahren zu begegnen. Eine Unternehmenskultur, die auf Werte wie Vertrauen und Kooperation ausgerichtet ist, ist hierbei sehr vorteilhaft. Die Statistiken, wie Kooperationen hinter den Erwartungen zurückbleiben und die hohe Anzahl an gescheiterten M&As lassen vermuten, dass hier noch einiges Verbesserungspotential liegt.

Im Ergebnis stehen heute viele Firmen einer VUKA Umwelt gegenüber, die spezifische Anforderungen an die Gestaltung der Unternehmenskultur stellt. Hierbei besteht die Gefahr, dass durch zu langes Beharren auf einer unpassenden Kultur die Überlebensfähigkeit einer Organisation infrage gestellt wird (Sackmann 2017, S. 25).

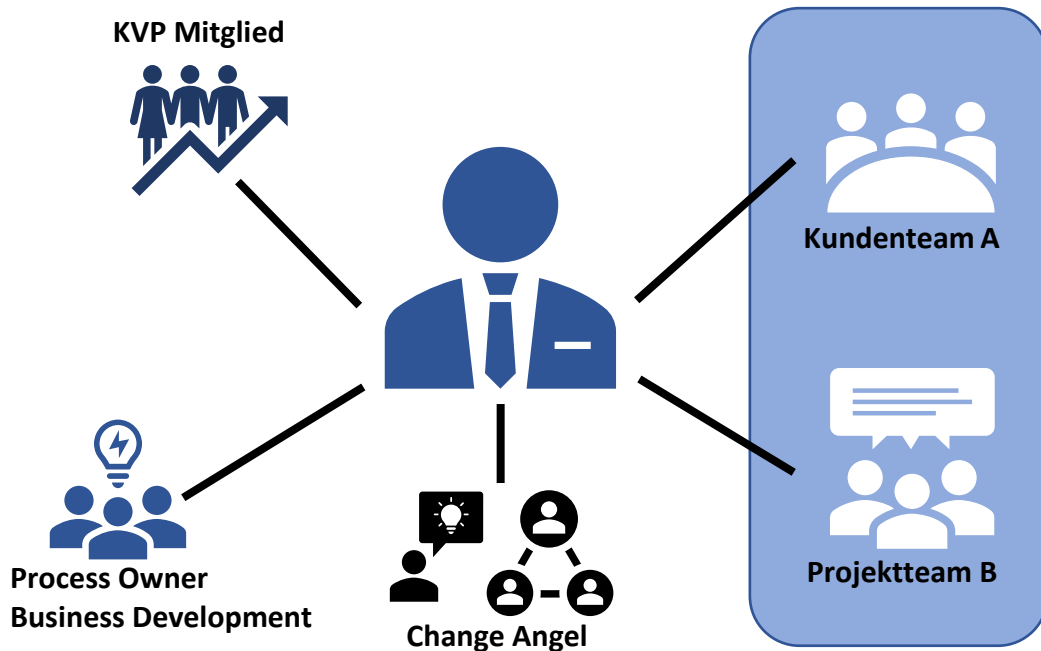
### **3.2.2 Team- und Projektarbeit dominieren die moderne Wirtschaftswelt**

Die rasanten Veränderungen und Anforderungen der letzten Jahre haben die Zusammenarbeit in Organisationen stark verändert. Der demographische Wandel macht die Belegschaften vielfältiger und bewirkt Veränderungen in den Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern hin zu, alternativen Arbeitsverträgen wie Teilzeit, Projekt- oder Auftragsarbeiten. Neue Technologien disruptieren ganze Geschäftsmodelle und verändern die Art wie wir zusammenarbeiten völlig. Der Grad der Veränderung nimmt exponentiell zu und erfordert ein immer höheres Maß an Flexibilität und Agilität. Unternehmen reagieren auf diese Veränderungen durch vor allem immer mehr Arten der Teamarbeit. Teams waren früher auf langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet. Sie waren meist stabil, formal organisiert und beschäftigten ihre Mitglieder in Vollzeit. Heute sind Teams dynamisch gebildet, stärker vernetzt, überlappen sich zeitlich und ihre Mitglieder sind global verteilt oder arbeiten vor allem virtuell miteinander (Mortensen 2014, S. 918f). Die hohe Dynamik erfordert es, dass Teams auch gebildet werden, um eine temporäre Zusammenarbeit von Spezialisten für ein kurzfristiges Projektziel sicherzustellen. Mitglieder solcher Gruppen treten dem Team bei oder verlassen es abhängig davon, welche Expertise gerade benötigt wird. (Mortensen 2014, S. 918). Gerade für Wissensarbeiter im Dienstleistungsbereich wie beispielsweise in der Projektarbeit oder der Beratung ist es zunehmend normal gleichzeitig mehreren Teams anzugehören, beziehungsweise temporär oder parallel in mehreren Teams mitzuarbeiten. Dieser Trend wird als *Multi Team Membership* (MTM) oder kurz *Multiteaming* bezeichnet.

*Ein IT Berater ist beispielsweise in zwei Kunden Projektteams eingebunden, arbeitet gleichzeitig als Change Angel in einer Transformationsinitiative mit und ist Mitglied der*

*Arbeitsgruppe im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Aufgrund seiner Expertise ist er ebenso als Process Owner in einem Arbeitskreis des Business Development tätig.*

Er gehört damit bereits fünf Teams an wie in Abbildung drei des Beispiels dargestellt:



**Abbildung 3: Beispiel von MTM anhand eines IT Beraters (eigene Darstellung)**

Verschiedenen Studien zufolge arbeiten auf globaler Ebene bereits 81% der Mitarbeiter parallel in mehr als einem Team (Mortensen und Gardner 2017). Für wissensintensive Branchen ergab eine Umfrage sogar Werte von 65% - 90% (Wageman et al. 2012, S. 308) und 95% (Martin und Bal 2015, S. 3). Für den deutschsprachigen Raum ergaben die Studien von Stefan Berger, dass 86% der Arbeitnehmer gleichzeitig in mehr als einem Team arbeiten (Berger 2018, S. 65) und nur in 2 von 162 befragten deutschen Unternehmen noch kein *Multiteaming* genutzt wird.

### **3.2.2.1 Chancen und Risiken von Multi Team Organisationen**

Dies macht deutlich, dass Firmen zunehmend die Vorteile von MTM erkannt haben. Wenn das Wissen der Mitarbeiter die wichtigste Ressource ist, ist es sinnvoll dieses Wissen in verschiedenen Bereichen einzusetzen und mit dieser knappen Ressource möglichst effizient umzugehen. Gerade absolutes Expertenwissen wird in Projekten nicht über den ganzen Zeitraum gleichmäßig benötigt und kann in Leerlaufzeiten anderweitig sinnvoll eingesetzt werden. Ebenso haben die Studien gezeigt, dass MTM den Knowledge Transfer innerhalb der Organisation fördert und einen Beitrag für die Verbreitung von Best Practises liefert (Mortensen und Gardner 2017). Auf der anderen Seite stehen diesen Vorteilen jedoch auch Kosten entgegen. Durch MTM entstehen Interdependenzen zwischen den verschiedenen Individuen,

Teams und ihren Projekten. Schwierigkeiten in einem Projekt haben hierdurch Auswirkungen auf objektiv völlig unbeteiligte Teams oder Projekte.

Da für den Kontext dieser Arbeit besonders relevant, möchte ich ein Beispiel aus der Softwareentwicklung geben:

*Peter ist als Projektleiter verantwortlich für Projekt A. Dieses Projekt hat eine hohe Priorität für seinen langjährigen Kunden und es wird von ihm erwartet die knappe Deadline unbedingt einzuhalten. Bis vorletzte Woche lief in Peters Projekt alles rund, nun aber ist die Deadline in Gefahr. Dies hat jedoch nichts mit seinem Projekt A zu tun, sondern liegt daran, dass in den Werksabnahmetests für Projekt B Fehler gefunden wurden und nun Susi, gefragte Schnittstellenexpertin in Projekt A und einer ihrer besten Entwickler, für kurzfristiges Bugfixing in Projekt B angefragt wurden. Peter muss nun dem Kunden erklären, dass er die Deadline wohl nicht halten können wird.*

In diesem Beispiel ist Susi als Expertin nur in zwei Projekten eingesetzt. Studien zeigen jedoch dass es durchaus üblich ist, dass mit steigender Erfahrung, Spezialisten an zehn oder mehr Projekten pro Woche mitarbeiten (Mortensen und Gardner 2017). Schwierigkeiten in einem Team bleiben durch die MTM daher nicht isoliert, sondern senden Schockwellen durch die ganze Organisation und beeinflussen, durch die starke Vernetzung, auch auf den ersten Blick völlig unbeteiligte Gruppen und Projekte negativ. Auch für die einzelnen Individuen können sich negative Auswirkungen wie Stress oder Erschöpfungszustände bis hin zur Depression oder Burn Out ergeben, wenn sie ihre Zeit und Engagement auf mehrere Teams und Projekte aufteilen müssen. Zusätzlich sinkt mit der Anzahl an Teamzugehörigkeiten und den vielen Teamwechseln das Gruppengefühl und die Identifikation. Dies erschwert das Entstehen von Vertrauen innerhalb der Teams, was die Zusammenarbeit stark behindert und sich negativ auf die Arbeitsergebnisse auswirkt (Mortensen und Gardner 2017).

In unserem Beispiel könnte es so aussehen:

*Susi und ihr Entwickler wollen niemanden enttäuschen und leisten großartige Arbeit. Sie retten in drei langen Nächten nicht nur den Go Live von Projekt B, sondern schaffen es auch die Schnittstelle für Projekt A rechtzeitig fertigzustellen und melden dies freudig an Peter. Der jedoch sieht ausschließlich sein langfristiges Projektziel und traut den Ergebnissen der Nacharbeit nicht. Statt mit Lob entgegnet er Susi mit bohrenden Fragen zur Qualität der Software und fragt spöttisch, ob sie nun wieder Zeit für sein Team habe. Susi fühlt sich völlig vor den Kopf gestoßen und wird sich zukünftig zwei Mal überlegen, ob sie sich für Peter aufopfert, oder lieber ihre Führungskraft die Kapazitätsengpässe klären lässt.*

Mark Mortensen bezeichnet diesen Effekt als „*Membership Model Divergence*“. Dieser beschreibt unterschiedliche Auffassungen darüber, wer „wirklich“ zum Team gehört und wer nicht. Als Folge nennt er explizit erhöhte Koordinationskosten, einen Verlust von Fokus, Missverständnisse und das erhöhte Risiko von Konflikten, sowie eine höhere Fluktuation. Dies

führt schlussendlich zu einer geringeren Arbeitsleistung (Mortensen 2014, S. 913). Stefan Berger beschreibt diese Effekte in der dritten Studie seiner Dissertation und spricht von einem „*corrossive organizational climate*“ das in Multi Team Organisationen (MTO) entstehen kann und die positiven Effekte negiert (Berger 2018, S. 119).

Für dieses Problem werden zwei Lösungsmöglichkeiten genannt. Erstens gibt es Menschen, deren Psychologie eine starke Polychronizität aufweist. Polychron veranlagte Persönlichkeiten kommen schlicht besser damit zurecht, in mehreren Teams und Rollen gleichzeitig zu arbeiten und verspüren einen verringerten Rollenkonflikt, beziehungsweise präferieren die parallele Arbeit in verschiedenen Gruppen und in verschiedenen Rollen sogar (Berger 2018, S. 46ff.). Organisationen mit hohem Einsatz von MTM sollten deshalb versuchen möglichst Menschen mit polychroner Veranlagung in den verschiedenen Teams einzusetzen.

Die zweite Lösungsmöglichkeit besteht darin, einen geeigneten Führungsansatz für die Teams und Arbeitsgruppen zu implementieren. Hier wird eine Kombination aus *collective-focused hierarchical leadership* (Kunze et al. 2016, S. 909f.) und *integrated shared leadership* als Führungssystem vorgeschlagen (Berger 2018, S. 111). Führungsansätze wie *collective leadership* und vor allem *shared leadership*, benötigen wiederum sehr starkes Vertrauen und Kooperation, um erfolgreich zu sein. Und damit ist eine Unternehmenskultur nötig, die diese Werte fördert (Werther 2013, S. 74). Auf der anderen Seite können diese Führungsstile eben auch dazu beitragen eine solche Organisationskultur auszuprägen. Zusammenfassend stellt sich die Frage, ob MTM nur ein Trend ist, oder sich im Wissens- und Dienstleistungsbereich weiter durchsetzen wird.

### 3.2.2.2 Multi Team Organisationen sind die Zukunft für Wissensarbeiter

Zur Übersicht werden daher die Vor- und Nachteile von hohem MTM Einsatz auf das Organisationsklima gegenübergestellt (Mortensen und Gardner 2017).

<b>Produktives Organisationsklima</b>	<b>Korrosives Organisationsklima</b>
<i>Kosteneinsparungen</i> durch effizientes Nutzen von temporär benötigten Spezialfähigkeiten und Expertenwissen und erhöhte Flexibilität	<i>Risiko von Schocks</i> und negativen Welleneffekten von einem Team / Projekt auf andere Bereiche
<i>Wissensaustausch</i> und Verbreitung von Best Practises innerhalb der Organisation	Zunahme von <i>interner Politik</i> und <i>Konflikten</i> über geteilte Ressourcen
<i>Bündeln von Ressourcen</i> , um die Voraussetzungen zu schaffen, komplexe und sehr aufwendige Themen zu lösen	Steigende <i>Koordinationskosten</i> innerhalb und zwischen den Teams

Bessere <i>Auslastung</i> von Spezialisten und teuren Experten	<i>Schwächere Identifikation</i> , Motivation und geringere Teambindung der Mitglieder bei hohem MTM Einsatz
Fördern der <i>Innovationsfähigkeit</i> durch erhöhten Austausch und höhere Diversität innerhalb und zwischen den Teams	<i>Kosten für Onboarding &amp; Knowledge Transfer</i> für neue, temporäre Teammitglieder

**Tabelle 3: Vor und Nachteile von MTM in Organisationen**

Es gibt also gute Argumente für und wider *Multiteaming*. Auf Basis der verschiedenen Studien ist die Antwort jedoch deutlich. Es wird zukünftig schlicht kaum eine Alternative zur MTO geben. Dies gilt vor allem für Unternehmen, für die das Wissen ihrer Mitarbeiter die wichtigste Ressource ist. Organisationen mit starren, langfristig ausgerichteten, personell stabilen Teams werden der Vergangenheit angehören. Die Vorteile von MTM überwiegen zu stark (Berger 2018, S. 109). Dennoch kann aufgrund der Risiken MTM nicht bedingungslos eingesetzt werden. Die Unternehmen müssen für Rahmenbedingungen sorgen, um den negativen Seiteneffekten zu begegnen, die andernfalls nicht nur einzelne Individuen und Teams, sondern die gesamte Organisation betreffen (Berger 2018, S. 186f.). Eine Unternehmenskultur des Vertrauens und der Kooperation wird daher eine immer wichtigere Voraussetzung. In einer Studie von 2015 wird teamübergreifende Kollaboration mit 87% Zustimmung als maßgebliche Determinante des Erfolgs benannt (Martin und Bal 2015, S. 4).

### 3.3 Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur

Aufgrund der im vorherigen Kapitel betrachteten Einflussfaktoren und Trends lassen sich spezifische Kriterien für eine erfolgsversprechende Führungs- und Unternehmenskultur für das Praxisunternehmen identifizieren.

#### 3.3.1 Vision, Mission und Wertekanon

Auf der oberen Ebene müssen eine nachvollziehbare, individuelle und glaubhafte Vision und Mission vorhanden sein, die als Leitbild und Identifikation für die Mitglieder des Unternehmens dienen (Sackmann 2017, S. 296). Daraus abgeleitet, sollte ein für die gesamte Organisation gültiger Wertekanon existieren. Damit die Werte eine verbindliche Relevanz besitzen und als Orientierung dienen, müssen sie auch aktiv im Arbeitsalltag gelebt werden. Die Führungskräfte spielen hierbei eine große Rolle als Vorbilder. Dennoch ist es nicht ausreichend, die Werte nur der Führung bekannt zu machen. Sie müssen für wirklich jedes Mitglied des Unternehmens bekannt und relevant sein und sollen eine Zielvorstellung darstellen, deren Verwirklichung das gemeinsame Anliegen der gesamten Organisation ist (Homma und Bauschke 2015, S. 23).

Auf der Verhaltensebene bestimmen die beschriebenen Einflussfaktoren die Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur.

### 3.3.2 Schaffen von Sensibilität gegenüber dem Unternehmensumfeld

Eine Aufgabe der Unternehmenskultur ist es, die nötige **Sensibilität** gegenüber dem Unternehmensumfeld sicherzustellen. Relevante Veränderungen und Trends, beispielsweise geänderte Kundenbedürfnisse oder neue Entwicklungen im Markt, müssen rechtzeitig erkannt werden. Dies erfordert einerseits, dass für diese Aufgabe geeignete Strukturen und Ressourcen bereitstehen (z.B. im Business Development oder der Marktforschung). Vor allem wird jedoch eine Offenheit des Unternehmens benötigt, auf diese Veränderungen zu reagieren und die internen Konsequenzen daraus zu ziehen. Dies ist eine Frage der grundsätzlichen Einstellung und damit der Organisationskultur (Homma und Bauschke 2015, S. 24).

### 3.3.3 Fördern von Networking und Diversität

Eng verbunden mit der **Sensibilität** ist das Fördern von **Networking** und der **Diversität**. Um über neue Entwicklungen informiert zu bleiben, Kontakte zu neuen potenziellen Mitarbeitern aufzubauen, oder interessante Innovationsprojekte kennenzulernen, ist es hilfreich, ein gutes Netzwerk in und außerhalb der Organisation aufzubauen und den Austausch zu fördern. So lassen sich Synergien finden und sinnvolle Kooperationen entwickeln (Homma et al. 2014, S. 43f.). Zukünftig ist das größte Innovationspotential vielleicht gar nicht mehr innerhalb der Forschungsabteilung des Unternehmens zu finden, sondern entsteht aus der Kooperation mit einer Hochschule oder einem Startup. Aus dem Gespräch von Kollegen verschiedener Abteilungen an der Kaffeemaschine entwickelt sich vielleicht ein völlig neues Geschäftsmodell. Die Stärke liegt in der Vielfalt und jede Organisation besitzt einen reichen Schatz an Wissen und Erfahrungen, der mit der Größe und Diversität des Netzwerks weiter ansteigt. Dieser Schatz wird aufgrund von „Silo-Denken“ leider oftmals nur suboptimal genutzt (Homma und Bauschke 2015, S. 24). Diversität im Kontext der Unternehmenskultur geht über den politischen Diversity Begriff hinaus. Im Vordergrund steht die optimale Nutzung allen verfügbaren Wissens im Unternehmen. Hierzu muss die Wissensvielfalt in den Köpfen aller Mitarbeiter als wertvolle Ressource betrachtet werden, die nicht aus Gründen der Gleichgültigkeit, oder durch Bereichsegoismen ungenutzt bleiben darf (Homma und Bauschke 2015, S. 25). Die Unternehmenskultur muss daher dazu beitragen, das „*not invented here*“ Syndrom abzuschaffen und ein Klima herzustellen, innerhalb dessen leicht verschiedene Ideen ausgetauscht und ausprobiert werden können. Die formalen Organisationsstrukturen spiegeln nur selten die tatsächlich relevanten Informations- und Kommunikationswege wider. Soziale Netzwerke, abseits der formalen Hierarchie und informelle Kontakte funktionieren schneller und effizienter. In jedem Unternehmen gibt es implizit bekannte Ansprechpartner für

auftretende Fragen und Mitarbeiter, die von neuen Erkenntnissen zuerst erfahren (Homma und Bauschke 2015, S. 24). Die am besten vernetzten Teams und Individuen sind ungleich leistungsstärker als schwach vernetzte Personen und solange es keine perfekt funktionierenden Informationsmanagement Systeme gibt, entscheidet letztendlich das soziale Netzwerk darüber, ob das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandene Wissen genutzt wird. Daher muss die Unternehmenskultur dafür sorgen, dass funktionierende Netzwerke und Kollaboration über funktionale Grenzen hinweg entstehen.

### **3.3.4 Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und einheitliche Strategie**

Den Bogen zur Vision, Mission und Identifikation von der Verhaltensebene schlägt die Forderung nach einer strategischen Ausrichtung (*Alignment*) auf gemeinsame Ziele. Auch wenn Diversität erwünscht ist, muss die Unternehmenskultur sicherstellen, dass alle Organisationseinheiten und ihre Mitarbeiter auf die definierten Unternehmensziele ausgerichtet sind. Dies ermöglicht es den Mitgliedern, sich trotz verschiedener Aufgabenbereiche auf übergeordnete, gemeinsame Ziele zu fokussieren (Sackmann 2017, S. 297). Dies beginnt mit dem Bekanntmachen und Sicherstellen eines einheitlichen Verständnisses der Unternehmensvision und wird über das Ableiten der Strategie und ihrer Ziele fortgesetzt. Schließlich geht es zur operativen Ausgestaltung ebendieser Ziele für den einzelnen Mitarbeiter (Homma et al. 2014, S. 45). Die Organisationskultur muss hierzu Verhaltensleitlinien liefern, die Vision und Wertekanon des Unternehmens für die Mitarbeiter übersetzen. Eine entscheidende Rolle spielen konsistente Führungsleitlinien, die verbindliche und messbare Vorgaben für das Führungsverhalten bieten. Ob die Führungsleitlinien nur auf dem Papier bestehen, oder auch gelebt werden, ist der entscheidende Faktor für die Glaubwürdigkeit (Homma und Bauschke 2015, S. 26). Norbert Homma und Rafael Bauschke schreiben über die Ausgestaltung dieser Leitlinien:

*„Dies setzt auch einen Abgleich der Unternehmens- und Bereichsziele sowie -strategien voraus. Nichts verursacht größere Reibereien und Frustrationen als sich widersprechende Ziele, die dann als Begründung für den fortbestehenden Bereichsegoismus angeführt werden. Schließlich sind auch die Anreiz- und Belohnungssysteme darauf zu überprüfen, ob sie die generellen Zielsetzungen und Verhaltensleitlinien nachhaltig unterstützen.“* (Homma und Bauschke 2015, S. 26)

Diese Anforderung zeigt, wie konkret die Auswirkungen der Unternehmenskultur für die einzelnen Mitglieder der Organisation sind.

### 3.3.5 Fördern von Teamarbeit und Kooperation

Als vierte Anforderung wird noch das Fördern von Kollaboration und Kooperation angeführt. Der Anteil an Teamarbeit ist in den letzten zwei Jahrzehnten um mehr als 50% gestiegen. Gerade in Projektorganisationen verbringen Mitarbeiter geschätzte 80% ihrer Zeit damit, in irgendeiner Form mit Kollegen zu kommunizieren. (Cross et al. 2016). Für eine leistungsfähige Unternehmenskultur ist es daher immer wichtiger, effektive Kommunikation und Kooperation zu fördern. Studien zufolge ist die Verteilung der Kooperation meist sehr ungleich. Zwischen 20% und 35% der wertschaffenden Kooperation wird durch 3% bis 5% der Mitarbeiter alleine erbracht. Diese Mitarbeiter, die bereit sind die Extrameile zu gehen, haben mehr Einfluss auf das Teamergebnis als alle anderen Teammitglieder zusammen (Li et al. 2015). Dieses Heldentum hat jedoch auch seine Schattenseiten. Zum einen entwickeln sich diese, allseits als fähig und hilfsbereit bekannten Kollegen, zunehmend zum Engpass innerhalb des Unternehmens, da sie in fast allen relevanten Aufgaben und Projekten in irgendeiner Form involviert sind. Dies verringert mit der Zeit ihre eigene Effektivität und wirkt sich negativ auf alle ihre Aufgaben aus. Zum Zweiten besteht die Gefahr, dass die Hilfsbereitschaft und ihre, vor allem abteilungsübergreifende, Kooperation oftmals nicht durch ihre Führungskräfte bemerkt wird und sie im Unternehmen zwar einen sehr wertvollen Betrag leisten, dieser jedoch nicht gemessen und damit nicht durch die Leitung wahrgenommen wird (Cross et al. 2016). Die Organisationskultur muss dazu beitragen, die Fähigkeiten ihrer Mitglieder möglichst optimal zu nutzen.

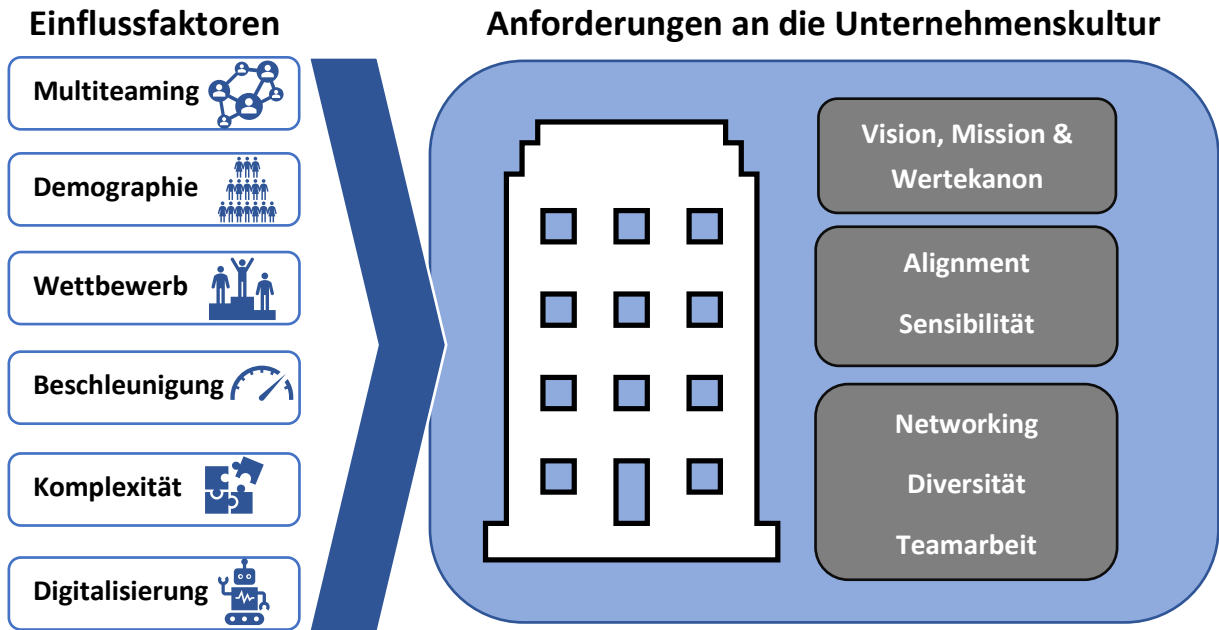
Jeder Mitarbeiter besitzt grundsätzlich drei kooperative Ressourcen, die sie in andere Mitglieder investieren können, um Wert zu erschaffen. Zuerst ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen, die sie mit anderen teilen können. Zweitens ihre sozialen Ressourcen, wie ihr Zugang zu und die Position innerhalb von Netzwerken, mittels derer sie Kontakte knüpfen und anderen zu neuen Kooperationen verhelfen können. Schließlich besitzen sie noch ihre Zeit und Energie als ganz persönliche Ressourcen. Von diesen drei Ressourcen können die ersten beiden im Prinzip unbegrenzt geteilt werden, während die persönliche Zeit und Energie begrenzt ist (Cross et al. 2016). Durch das Teilen von Wissen oder das Zusammenbringen von Kollegen werden die Ressourcen des Mitarbeiters nicht erschöpft. Bitten zur persönlichen Teilnahme, verringern die für andere Aufgaben zur Verfügung stehende Zeit allerdings. Werden höchst kooperative Mitarbeiter langfristig durch persönliche Unterstützungsanfragen überladen, führt dies zur Verringerung ihrer Effizienz und letztlich überdurchschnittlich oft zu einem Verlassen der Organisation.

Hier muss die Kultur dafür sorgen, dass die kooperativen Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter effizient genutzt werden können. Dies ist eine Führungsaufgabe die erstens durch Rationalisierung und bessere Verteilung der Verantwortung für Kollaboration und zweitens durch die Belohnung effektiver Kooperation erfüllt werden kann (Cross et al. 2016). Was dies



für die konkrete Ausgestaltung der Governance und Führungssysteme bedeutet, wird in einem späteren Kapitel noch erläutert.

Zusammenfassend ergeben sich aus den externen Einflussfaktoren verschiedene konkrete Anforderungen für eine leistungsfähige Unternehmenskultur.



**Abbildung 4: Einflussfaktoren und Anforderungen an die Unternehmenskultur (eigene Darstellung)**

Aufgrund der Einflussfaktoren und der sich daraus ergebenden Anforderungen an die Unternehmenskultur zeigt sich, dass die Elemente Vertrauen und Kooperation für eine leistungsfähige Organisationskultur von herausragender Bedeutung sind. Im folgenden Abschnitt wird daher darauf eingegangen, welche Vorteile eine solche Unternehmenskultur mit sich bringt und welche konkreten Anforderungen sie an die Organisation und ihre Führung stellt.

## **4 Vertrauen und Kooperation als Grundwerte einer leistungsfähigen Führungs- und Unternehmenskultur**

In den bisherigen Kapiteln wurde dargelegt, dass die Unternehmenskultur einen großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der gesamten Organisation hat. Weiterhin wurde untersucht, welche Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur vor allem von Projekt- und Beratungsfirmen einwirken und welche Anforderungen an eine leistungsfähige Kultur sich daraus ergeben. Eine Unternehmenskultur basierend auf den Werten Vertrauen und Kooperation wurde hierbei als besonders vorteilhaft identifiziert. Nun werden die besonderen Vorteile einer solchen Kultur erläutert und untersucht, welche Voraussetzungen und Prinzipien für eine solche Kultur vonnöten sind.

### **4.1 Vorteile einer Vertrauens- und Kooperationskultur**

Die Vorteile einer Kultur des Vertrauens und der Kooperation ergeben sich zum Großteil aus dem Match einer solchen Unternehmenskultur mit den externen Einflussfaktoren und sich ergebenden Anforderungen.

#### **4.1.1 Umgang mit Wandel und Veränderung**

Zunächst schafft eine entwickelte Organisationskultur des Vertrauens und der Kooperation die Basis, um auf diverse Veränderungen zu reagieren. Vorhandenes Vertrauen erhöht die Offenheit für Veränderungen und fördert das Verlangen der Mitarbeiter Veränderungen selbst umzusetzen. Wirtschaftliche Veränderungen durchlaufen meist drei Phasen. Eine Wachstumsphase, in der alles möglich erscheint, gefolgt von einer Optimierungsphase, in der die Grenzen des Wachstums erreicht sind. Durch Verbesserungen wird versucht weiterhin Wettbewerbsvorteile zu erzielen, was jedoch immer schwerer wird. Schließlich folgt die Transformationsphase, in der das bestehende System an sich in Frage gestellt wird und eine wirkliche Transformation ins Unbekannte stattfinden muss (Bauer 2017, S. 22ff.). Nach der Auffassung von Christoph Bauer befinden wir uns aktuell am Ende der Optimierungsphase und alle Verbesserungsversuche haben nur noch geringe Auswirkungen, bzw. verschärfen die Probleme sogar. Beispielsweise erbringen Ansätze wie Lean Management, KVP, oder diverse Kontrollsysteme einfach nicht mehr die erwünschten Ergebnisse. Heute reichen inkrementelle Verbesserungen nicht mehr aus. Es werden Sprünge um 20% bis 50% gefordert, was eine vollkommen neue Dimension darstellt (Kotter 2015, S. 15). Die Zeit der Funktionsoptimierung ist vorbei, nun wird eine Transformation benötigt. John Kotter nennt als größte Hindernisse hierfür neben Bürokratie, Egoismen und der grundsätzlichen Angst vor dem Unbekannten vor

allem zwei Dinge: Eine mangelnde Zusammenarbeit und ein niedriges Vertrauensniveau (Kotter 2015, S. 17). Im Umkehrschluss wird daher eine Vertrauens- und Kooperationskultur zum großen Vorteil für ein Unternehmen, welches eine solche, notwendige Transformation in Angriff nimmt. Wir erleben den Beginn dieses Ordnungswechsels gerade durch das Entstehen neuer Organisationsformen wie *Holacracy*, agilen Organisationen und virtuellen Netzwerkorganisationen. Wir wissen noch nicht, welche Organisationsform sich durchsetzen wird. Alle suchen jedoch nach neuen Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen. (Bauer 2017, S. 26).

Weiterhin schafft eine auf Kooperation und Vertrauen ausgerichtete Unternehmenskultur die Basis für die nötige Sensibilität und Agilität, um auf die immer schneller werdenden Veränderungen und Trends reagieren zu können. Nur wenn die Kommunikation zwischen allen Einheiten der internen Organisation und externen Stakeholdern funktioniert und Informationen über alle Bereiche hinweg geteilt werden, können Trends rechtzeitig erkannt werden. Eine kooperative Kultur schafft die Voraussetzungen, um Ideen vorbehaltlos aufzugreifen. Somit lassen sich neue Technologien und Methoden objektiv bewerten und innovative Geschäftsmodelle entwickeln. Gerade in innovativen, sich schnell verändernden Umgebungen ist es nicht mehr möglich alles top-down zielgerichtet zu steuern, zu koordinieren und zu kontrollieren. Die Firmen sind immer mehr abhängig von den willkürlichen Beiträgen ihrer Mitarbeiter um Effizienz, Flexibilität und Sensibilität zu gewährleisten. Beschränken Mitarbeiter ihre Beiträge rein auf ihre formal festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten, hat dies negative Auswirkungen auf den Erfolg (Cordes et al. 2010, S. 3). Die Unternehmen sind daher auf kooperative Mitarbeiter angewiesen, deren Beiträge über die reine Pflichterfüllung innerhalb ihrer Rolle oder Abteilung hinausgehen und damit zur Effektivität und Innovationskraft beitragen.

*Ein einfaches Beispiel ist die Service Abteilung einer Firma. Durch den direkten Kundenkontakt lernen die Mitarbeiter die Anforderungen der Kunden und können diese Informationen mit der Entwicklungsabteilung und dem Business Development teilen und daraus Mehrwert für das gesamte Unternehmen schaffen. In weniger kooperativen Kulturen, bei fehlendem Vertrauen oder gar Misstrauen zwischen den Abteilungen, würde der Service im schlimmsten Fall vor dem Kunden über die Entwicklungsabteilung oder den Vertrieb schimpfen.*

Eine kooperative Kultur fördert den Teamspirit und Informationsaustausch und hilft damit Chancen wahrzunehmen. Eine Vertrauenskultur bildet die Basis, dass Mitarbeiter sich überhaupt auf Veränderungen einlassen und Verantwortung übernehmen. Dazu gehört, dass Fehler gemacht und aus ihnen gelernt werden können, Risiken eingegangen werden dürfen und experimentiert werden kann. Eine Unternehmenskultur basierend auf Kooperation ist daher ein nachhaltiger Wettbewerbsfaktor vor allem in dynamischen Geschäftsumfeldern (Rob und Zemsky 2002, S. 244).

## 4.1.2 Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Neben den genannten, indirekten Vorteilen hat eine Vertrauenskultur auch ganz direkte Kostenvorteile, da vorhandenes Vertrauen positiven Einfluss auf die Transaktionskosten besitzt. Nach der Transaktionskostentheorie können Transaktionen mit geringer Unsicherheit über effiziente Märkte abgewickelt werden, innerhalb derer opportunistisches Verhalten eliminiert wird. Transaktionen, die eine hohe Unsicherheit oder transaktionsspezifische Investitionen aufweisen, werden innerhalb von Organisationen abgewickelt, um opportunistisches Verhalten zumindest zu reduzieren (Williamson 2010, S. 15).

### 4.1.2.1 Vertrauen rechnet sich

Hierbei entstehen Transaktionskosten (Williamson 2010, S. 15ff.). Durch weiter steigende Spezialisierung und immer höhere Komplexität steigen diese immer weiter an und betragen mittlerweile weit über die Hälfte der Gesamtkosten (Matthes 2008, S. 1). Für Unternehmen werden daher Möglichkeiten, um die Transaktionskosten zu reduzieren immer wichtiger. Einerseits leistet die moderne IT mit ihren enormen Verbesserungen in Kommunikations- und Kontrollmöglichkeiten einen großen Beitrag, kann jedoch mit der Komplexitätssteigerung und Geschwindigkeit der Veränderung nicht Schritt halten. Aus einer rein ökonomischen Perspektive versuchen Unternehmen ihre Gesamtkosten zu minimieren. Eine Vertrauenskultur bietet einen völlig neuen Lösungsansatz.

Betrachtet man die Gesamtkosten als Funktion der Kontrollkosten und der erwarteten Verluste für ein bestimmtes Level an Kontrolle und Vertrauen, so ergibt sich:

$$E(\text{Gesamtkosten}) = \text{Kontrollkosten} + \text{erwartete Verluste}(\text{Kontrolle}, \text{Vertrauen})$$

Der optimale Level an Kontrolle wird bestimmt durch einen Trade Off zwischen den direkten Kontrollkosten und den erwarteten Verlusten für einen bestimmten Level an nötiger Kontrolle. Die erwarteten Verluste sind hierbei eine fallende Funktion für den Level an Vertrauen und der dafür aufzubringenden Kontrolle. Dies bedeutet:

$$\text{erwartete Verluste}(V1, K) < \text{erwartete Verluste}(V2, K) \text{ für alle } V1 > V2$$

Es leuchtet ein, dass zur Kontrolle vertrauenswürdigerer Personen weniger Aufwand benötigt wird, als zur Kontrolle nicht vertrauenswürdiger Personen. Damit sind die Gesamtkosten bei einem hohen Vertrauenslevel geringer (Bromiley und Cummings 1995, S. 229f.) Dieser Zusammenhang wurde in diversen Studien nachgewiesen, sofern die Unternehmen auf Langfristigkeit ausgelegt sind (Bromiley und Cummings 1995, S. 239). In der Literatur wird hier sehr oft auf die Spieltheorie zurückgegriffen und die Vorteile von Kooperation und Vertrauen anhand des Gefangenen Dilemmas erklärt. Legt man mehrmalige Runden des Spiels zu Grunde, ist eine kooperative tit-for-tat Strategie gegenüber allen dominierenden Strategien

überlegen (Matthes 2008, S. 30). Wichtig ist, dass in der kooperativen tit-for-tat Strategie in der ersten Runde ein „Vertrauensvorschuss“ gegeben wird. Startet man unkooperativ, können die Kooperationsgewinne nicht erzielt werden (Bauer 2017, S. 156). Alexandra Matthes hat zudem nachgewiesen, dass die transaktionskostensenkende Wirkung von Vertrauen nicht nur empirisch bewiesen werden kann, sondern diese Wirkung für unternehmensinterne Zusammenarbeit weit stärker ist, als für unternehmensexterne Kooperationen (Matthes 2008, S. 192f.). Weitere interessante Ergebnisse waren, dass die Gefahr für Opportunismus in langfristig erfolgreichen Beziehungen keine wichtige Rolle spielt, da im Laufe der Zeit die opportunistischen Spieler entweder direkt entfernt werden, oder die Transaktionskosten im Vergleich zu vertrauensvoller Zusammenarbeit ungleich höher sind und die Zusammenarbeit insgesamt eingestellt wird. Es lohnt sich also die Qualität der internen Zusammenarbeit zu betrachten (Matthes 2008, S. 192f.). Dennoch kommen Unternehmen nicht ohne ein grundsätzliches Maß an Kontrolle aus. Es gibt Bereiche, für die schon allein aufgrund gesetzlicher Anforderungen Kontrolle stattfinden muss. Dennoch ist zu überlegen, wieviel und vor allem wo diese Kontrolle stattfinden muss und an welchen Stellen sie sinnvoller durch Vertrauen substituiert werden kann. Birger Priddat liefert einen radikalen Ansatz in dem Sinn, dass eine Unternehmenskultur effizient ist, wenn Kontrollkosten nur dort anfallen, wo sie von den sich selbst kontrollierenden Einheiten auch getragen werden müssen. Einheiten, deren einzige Funktion darin besteht, Kontrolle über andere Einheiten auszuüben sind per Definition ineffizient. Je selbstständiger und eigenverantwortlicher die einzelnen Einheiten arbeiten, desto weniger Management Aufwände sind nötig (Priddat 2010, S. 46).

#### ***4.1.2.2 Vertrauen und Kooperation erschaffen Handlungsmöglichkeiten***

Eine Kultur des Vertrauens lohnt sich auch aus weiteren Gründen. Angesprochen wurde bereits der Beitrag des Vertrauens zur Reduktion von Komplexität. Es wurde dargelegt, wie die Umwelt immer komplexer wird und es schlicht nicht mehr möglich ist, alle relevanten Eventualitäten zu koordinieren und zu steuern. Innerhalb einer Organisation sind ständig Entscheidungen zu treffen. Es ist heute nicht mehr möglich innerhalb der kurzen, zur Verfügung stehenden Zeit, die vorhandene Komplexität zu erfassen und in Rationalität umzuwandeln, auf deren Basis dann die rational korrekte Entscheidung getroffen werden kann. Kann jedoch auf ein bestimmtes Handeln anderer vertraut werden, ergibt sich die Chance für komplexere Rationalitäten. Kann ein Mitarbeiter darauf vertrauen, dass er am Kooperationsgewinn beteiligt wird, werden völlig neue Formen der Zusammenarbeit möglich, die sich nicht unmittelbar im Zugriffsbereich des Mitarbeiters bezahlt machen (Luhmann 2010, S. 30). Vertrauen ermöglicht somit kooperatives Handeln und koordiniert ablaufendes Einzelhandeln.

*Ein praktisches Beispiel ist die Teilnahme am Straßenverkehr. Indem ich darauf vertraue, dass die große Mehrheit der Verkehrsteilnehmer sich an die Verkehrsregeln hält, ist es mir möglich*

*schneller zu fahren. Ohne dieses Vertrauen wäre eine schnelle Fahrt durch das hohe Risiko unattraktiv, oder nur durch enormen Kontrollaufwand möglich.*

Vertrauen erschafft durch die Reduktion von Komplexität also neue Handlungsmöglichkeiten, die ohne Vertrauen unattraktiv oder nicht denkbar wären. Der Fokus liegt dabei nicht so sehr in einem zusätzlichen Gewinn an komplexerer Rationalität. Viel mehr werden gewisse Entwicklungsmöglichkeiten und Risiken durch Vertrauen direkt ausgeschlossen und beeinflussen das Handeln nicht mehr (Luhmann 2010, S. 31).

Auf das Unternehmen übertragen bedeutet dies: Trotz aller Pläne und sorgfältiger Analyse ist nicht alles Handeln durch Vorhersage seiner Auswirkungen geleitet. Es bleiben immer Unsicherheiten und Risiken. Da Erfolg jedoch immer das Ergebnis von Handeln ist, wurden Rollen (wie z.B. Manager) geschaffen, denen über Vertrauen ein Vorschuss auf den Erfolg in Form von Zeit gewährt wird. Jemand vertraut also einem anderen vorläufig, dass dieser trotz Unsicherheit erfolgreich handeln wird. Im Gegenzug hat der andere aufgrund des Vertrauens größere Chancen tatsächlich erfolgreich zu handeln (Luhmann 2010, S. 32). In Zeiten von VUKA erscheint es angebracht, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Vertrauen schenken, damit diese ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen können. Die Alternative der vollständigen Planung und Koordination durch die Führungskräfte wird aufgrund steigender Komplexität immer unrentabler und unrealistischer. Nebenbei beugt eine Vertrauenskultur auch Demotivation und innerer Kündigung der Mitarbeiter vor. Ein auf Vertrauen ausgerichteter Führungsstil zielt auf Wertschätzung und Respekt gegenüber den Mitarbeitern ab und steigert hierdurch deren Leistungsbereitschaft und Motivation. Auch wird durch das entgegengebrachte Vertrauen die Akzeptanz für Veränderungsprozesse an sich erhöht (Blank 2011, S. 19ff.).

Zusammenfassend erzielt eine Vertrauenskultur positive, soziale Aspekte und ermöglicht, im Zusammenspiel mit Kooperation, neue Handlungsmöglichkeiten durch Reduktion von Komplexität. Aber auch auf der „harten“ Seite sind klare Vorteile sichtbar. Basiert die Unternehmenskultur auf Vertrauen, wirkt sich dies direkt positiv auf Schnelligkeit und Kosten aus. Nimmt das Vertrauen zu, steigt die Reaktionsgeschwindigkeit und die Kosten sinken (Covey und Merrill 2014, S. 28f.).

#### **4.1.3 Vertrauen und Kooperation sind zentral für erfolgreiche Teamarbeit**

Trends wie MTM und agile Formen der Zusammenarbeit schreiten immer weiter fort. Gerade im Umfeld der Softwareentwicklung sind agile Methoden (Scrum, Holokratie, Design Thinking, etc.) bereits zum Standard geworden und werden, vor allem in MTO, auch für die nicht IT Abteilungen immer relevanter (Meyer et al. 2018, S. 189). Funktionierende Teamarbeit ist für Firmen vor allem im Bereich der Wissensgenerierung und Projektarbeit heute essenziell. Agile Methoden basieren auf zwei Grundsätzen: Der erste lautet, dass es vor dem Hintergrund

eines dynamischen Umfeldes sinnvoll ist, kleinere Ergebnisse zu liefern und diese iterativ zu verbessern. Der zweite Grundsatz besteht darin, dass das umsetzende Team selbst herausfinden soll wie die Problemstellung zu lösen ist und die volle Verantwortung für das Ergebnis trägt. Gut funktionierende agile Teams sind für die Erstellung von innovativer Software folglich essenziell (Meyer et al. 2018, S. 190).

#### **4.1.3.1 Die Suche nach dem Geheimnis erfolgreicher Teamarbeit**

Auf der Suche nach dem Schlüssel zu erfolgreicher Teamarbeit stößt man zwangsläufig auf das Aristoteles Projekt von Google (Charles Duhigg 2016). In diesem Projekt hat der Softwarekonzern über den Zeitraum von zwei Jahren über 180 seiner Teams untersucht. Über Interviews wurden so 250 verschiedene Attribute analysiert, mit dem Ziel, das Geheimnis erfolgreicher Teamarbeit zu finden. Mittels *Data Mining* sollten Zusammenhänge gefunden werden, auf Basis derer die Performance eines bestimmten Teams vorausgesagt werden kann. Dennoch konnte trotz der enormen Kompetenz in Bezug auf die Datenanalyse zunächst kein statistisch haltbarer Zusammenhang gefunden werden. Alle herkömmlichen Hypothesen ließen sich nicht nachweisen. Auf der Suche nach alternativen Möglichkeiten prüften die Forscher auch Konzepte der Psychologie und stießen auf Gruppennormen als vielversprechenden Ansatz. Gruppennormen sind Traditionen, ungeschriebene Regeln und verhaltensbezogene Standards, die die Zusammenarbeit steuern. Diese Normen werden in jedem Team individuell entwickelt und können unausgesprochen oder auch formal offengelegt sein. Unabhängig davon haben sie großen Einfluss auf das Team (Charles Duhigg 2016). In einer kurzen Form könnte man die Gruppennormen auch als die Kultur des Teams beschreiben. Im Folgenden konzentrierte sich die Datenanalyse auf die Normen, um zu ermitteln, welche Teamkultur die besten Teams so erfolgreich macht. Auch hier konnten zunächst keine eindeutigen Zusammenhänge gefunden werden. Zuletzt wurden jedoch zwei zentrale Aspekte identifiziert:

- In den guten Teams ist der Redeanteil aller Teammitglieder ungefähr gleich groß: **“conversational turn-taking”**
- Die guten Teams besitzen alle eine hohe emotionale Intelligenz und Sensitivität: **“average social sensitivity”**

Diese beiden Eigenschaften sind innerhalb der Psychologie dem Konzept der *Psychological Safety* zuzuordnen (Charles Duhigg 2016). Das Konzept der psychologischen Sicherheit wurde durch die Harvard Professorin Amy Edmondson 1999 entwickelt und in Bezug auf Teams folgendermaßen definiert:

„*Team psychological safety is defined as a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking.*“ (Edmondson 1999, S. 354) und weiter als „... *a sense of confidence that the team*

*will not embarrass, reject, or punish someone for speaking up. This confidence stems from mutual respect and trust among team members.*“ (Edmondson 1999, S. 354)

Zu Grunde liegt also wieder **Vertrauen** als Erwartung, dass die Handlungen der anderen Teammitglieder den eigenen Interessen nicht zuwiderlaufen und man sich daher offen, verletzlich und authentisch verhalten kann (Edmondson 1999, S. 354f.).

#### ***4.1.3.2 Vertrauen ist das entscheidende Kriterium in herausragenden Teams***

Unter Berücksichtigung der psychologischen Sicherheit konnten anschließend weitere Muster in den Daten gefunden werden, die als Erfolgsfaktoren für gute Teams dienen. Interessant ist, dass naheliegende Kriterien wie räumliche Nähe, konsensorientierte Entscheidungsfindung, Extro- oder Introvertiertheit der Teammitglieder, individuelle Performance, Auslastungsgrad, Seniorität oder auch die Teamgröße keine statistisch signifikante Auswirkung auf die Effektivität der Teams hatten.

Stattdessen wurden folgende fünf Erfolgskriterien in absteigender Wichtigkeit identifiziert:

- ***Psychological Safety***: Die Teammitglieder fühlen sich sicher Risiken einzugehen und trauen sich gegenüber den anderen Mitgliedern verletzlich zu zeigen. (Edmondson 1999, S. 354)
- ***Dependability***: Es kann sich darauf verlassen werden, dass übernommene Aufgaben rechtzeitig und in der vereinbarten Qualität erledigt werden. (Jong und Elfring 2010)
- ***Structure and Clarity***: Die Teammitglieder besitzen eine klare Vorstellung ihrer Rolle, der an sie gestellten Erwartungen und was ihr erwarteter Beitrag zum Erreichen des Gesamterfolges ist. Hierfür sind Ziele wichtig. Diese können auf Team oder individueller Ebene gesetzt werden, müssen jedoch immer spezifisch, herausfordernd und erreichbar sein (Stewart und Barrick 2000, S. 144f.)
- ***Meaning***: Der individuelle Sinn der Arbeit, oder des Ergebnisses für den Einzelnen, ist entscheidend für die Effektivität des Teams. Die Bedeutung an sich ist für jedes Mitglied individuell
- ***Impact***: Es ist wichtig, dass die Auswirkungen des eigenen Beitrags zum großen Ganzen sichtbar sind und auch einen bemerkbaren Unterschied machen (Grant 2008, S. 118f.).

Sind diese fünf Kriterien innerhalb des Teams erfüllt, besteht die hohe Wahrscheinlichkeit, dass das Team erfolgreich ist. Die psychologische Sicherheit und Verlässlichkeit als erste und zweite Priorität für erfolgreiche Teams beweisen sehr deutlich die Vorteile einer auf Vertrauen und Kooperation ausgelegten Kultur. In einer aktuellen Studie der Universität Göteborg, die speziell auf Teams in der Softwareentwicklung ausgelegt war, wurden diese Ergebnisse bestätigt. Statistisch hatte eine klare Teamkultur sogar noch eine höhere Auswirkung auf die



Teamperformance und Mitarbeiterzufriedenheit als die psychologische Sicherheit (Lenberg und Feldt 2018, S. 5)

Zusammenfassend spielt Vertrauen eine zentrale Rolle für die Teamarbeit, weshalb eine Vertrauenskultur gerade für Unternehmen im Projektgeschäft von Vorteil ist. Vertrauen bedingt offene Kommunikation und Transparenz im Unternehmen und bewirkt eine bessere Zusammenarbeit. Vertrauen fördert kooperatives Verhalten und reduziert damit aufkommende Konflikte (Blank 2011, S. 20). Auch auf der Ebene des Top Managements schlägt vertrauensvolle Zusammenarbeit und Kooperation die Alternative des Wettbewerbs und macht das Team insgesamt besser (Bültel 2009, S. 206ff.).

#### **4.1.4 Sinnstiftung und Wertschätzung für neue Mitarbeitergenerationen**

Bei der Diskussion der Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur wurde bereits das Thema demografischer Wandel, der sich daraus ergebende „*war of talents*“ für Wissensarbeiter und die Herausforderungen im Umgang mit der Generation Y und Z als neue Mitarbeiter eingeführt.

Unter dem Oberbegriff des Megatrends „New Work“ tummeln sich diverse Begriffe wie *Work-Life-Blending*, *Job Sharing*, *Desk Sharing*, und neue, agile und flexible Arbeitsmodelle, wie die *Gig Economy*, *Digital Nomads*, *Cloud Working* und viele weitere. Durch das Aufkommen von immer neuen Buzzwords ist es schwer eine passende Einordnung zu treffen. In der ursprünglichen Definition des Philosophen Frithjof Bergmann geht es grundsätzlich um eine Idealvorstellung für selbstbestimmtes, freiwilliges und sinnstiftendes Arbeiten (Frithjof Bergmann 1999, S. 9f.; Hackl et al. 2017, S. 3). Im Prinzip liegen zwei Annahmen zu Grunde:

- In Zukunft werden, zumindest hochqualifizierte, Arbeitnehmer immer stärker nachgefragt und es wird für Arbeitgeber schwieriger Mitarbeiter langfristig zu binden.
- Weiche Faktoren wie Werte und Sinnhaftigkeit der Arbeit nehmen zukünftig immer mehr an Bedeutung zu.

Um innerhalb dieses Paradigmenwechsel vom Käufermarkt zum Verkäufermarkt als Unternehmen erfolgreich zu sein, ist eine Unternehmenskultur basierend auf relevanten, übergeordneten Werten notwendig. Die grundlegende Logik verändert sich von der post-industriellen Ausrichtung auf Maschinen (Massenfertigung, Steuerbarkeit, Effizienz) hin zur Logik des Menschen (Individualität, Sinnstreben, Synergien) (Widuckel et al. 2015, S. 579ff.). Eine Kultur, mit auf den Menschen ausgerichteten Werten wie Vertrauen und Kooperation ist hierbei sehr nützlich.

#### **4.1.4.1 Eine kooperative Unternehmenskultur ist attraktiv für Bewerber**

Eine leistungsfähige Unternehmenskultur ist daher attraktiv für neue Bewerber. Die Generation Y zeichnet sich dadurch aus, dass sie im Wohlstand aufgewachsen, zum großen Teil gut ausgebildet, leistungsorientiert, stärker an Werten interessiert und weniger loyal gegenüber ihren Arbeitgebern ist (Schulenburg 2016, S. 10ff.). Studien zur Generation Y und neuerdings auch Generation Z zeigen, dass Sie vor allem nach Eigenständigkeit, Selbstverwirklichung und Individualismus strebt (Huber und Rauch 2013, S. 18). Sie ist geprägt von Wahlmöglichkeiten und will Spaß an der Arbeit haben (Parment 2013, S. 32ff.). Dies klingt zunächst nicht sehr attraktiv für Unternehmen (Parment 2013, S. 51). Schaut man jedoch tiefer, sind die Bewerber nicht durchweg von mangelndem Realitätssinn geprägt. Fast alle (87%) möchten einen sinnvollen, erfüllenden Beruf finden und sind bereit sich und ihre Fähigkeiten im Gegenzug voll einzubringen. Sinnvoll und erfüllend bedeutet nun allerdings nicht mehr unbedingt auf der Karriereleiter alleine ganz oben zu stehen, sondern eine hohe, funktionelle Stufe mit gesellschaftlicher Ankerkennung zu erreichen. Individualismus ist so normal geworden, es sich nicht mehr explizit lohnt danach zu streben. Gewünscht ist die Einbettung in ein frei gewähltes soziales Gefüge, einem neuen großen **Wir** (Huber und Rauch 2013, S. 18). Dies passt gut zu einer kooperativen Kultur, in der ein Teammitglied durch individuelle Leistung einen Beitrag zum Erreichen eines gemeinschaftlichen Zieles leistet. Im Hinblick auf die Attraktivität von Arbeitgebern werden durch Bewerber als höchste Prioritäten die Entwicklungsmöglichkeiten, Spaß an der Arbeit und interessante Aufgaben genannt. Direkt anschließend folgen die Bedeutung der eigenen Arbeit (Sinn), die Kollegen, das soziale Umfeld und das Gehalt (Parment 2013, S. 53ff.). Dies sieht man auch an den Rankings der beliebtesten Arbeitgeber, in denen Software, Forschungs- und Beratungsunternehmen gegenüber der Finanz- und Automobilindustrie immer attraktiver werden. Dies liegt zum einen sicherlich an der immer größeren Dominanz der Wissensökonomie und zweitens an den diversen Skandalen in bestimmten Industrien. Es zeigt aber auch, dass das Thema Werte und Kultur eine große Rolle spielt. Beim beliebtesten Arbeitgeber 2019 der SAP SE, wird in einem von Mitarbeitern selbst gewählten Ranking sogar explizit die Unternehmenskultur und das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern hervorgehoben (glassdoor 2019). Für das *Recruiting* und *Employee Branding* empfiehlt es sich daher, gelebte Werte und die Unternehmenskultur besonders hervorzuheben und vor allem auf sozialen Netzwerken und Plattformen offen zu kommunizieren (Parment 2013, S. 22f.)

#### **4.1.4.2 Unternehmenskultur schafft Identifikation und Bindung**

Sind die neuen Mitarbeiter „gewonnen“ unterstützt eine kooperative Organisationskultur dabei die anspruchsvollen Mitarbeiter zu binden und Identifikation zu schaffen. In ihrem

Sozialverhalten ist die Generation Y von sich aus teamorientiert und sucht aktiv die Gemeinschaft in Netzwerken, Communities und Kooperationen (Schirmer, Uwe et al., S. 25). In der Generation Y und vor allem mit der Generation Z verschwinden die Grenzen zwischen Privatinteressen und Arbeit immer mehr. Gleichzeitig sind Freundschaften und soziale Netzwerke weiterhin sehr wichtig (Parment 2013, S. 15). Schafft es die Unternehmenskultur, dass aus vertrauensvoller Zusammenarbeit oder durch gemeinsames Bewältigen von Herausforderungen oder dem Feiern von Erfolgen im Team private Verbindungen oder gar Freundschaften entstehen, ist dies ein unschätzbare Vorteil für die Identifikation und Mitarbeiterbindung. Kooperatives Arbeiten erhöht auch die Mitarbeiterzufriedenheit. Dem Neurobiologen Joachim Bauer zufolge besteht der Kern aller menschlichen Motivation darin, zwischenmenschliche Anerkennung und Wertschätzung zu finden und zu geben. Der Mensch ist aus neurobiologischer Sicht auf soziale Resonanz und Kooperation programmiert (Bauer 2007, 29f.). Unser menschliches Motivationssystem basiert auf den Botenstoffen Dopamin, Oxytocin und endogenen Opioiden. Untersuchungen zeigen, dass durch das Eingehen einer vertrauensstiftenden Bindung Oxytocin ausgeschüttet wird und gelebte Kooperation die Ausschüttung von Dopamin begünstigt (Bauer 2017, S. 89). Daraus kann gefolgert werden, dass Kooperation und Vertrauen das menschliche Motivationssystem stimulieren und zu Zufriedenheit im Beruf führen sollten (Bauer 2007, S. 35ff.). Mit Blick auf den Gallup Engagement Index zeigt sich, dass hier eine echte Chance liegt. Für das Jahr 2018 geben nur 15% der Mitarbeiter an, eine hohe Bindung zu ihrem Unternehmen zu besitzen. Das sind nur etwa 1% mehr, als die Mitarbeiter, die angeben keine Bindung zu besitzen und damit innerlich bereits gekündigt haben (Nink 2018, S. 6). Mit geschätzten Kosten zwischen 77 und 103 Milliarden Euro für die deutsche Volkswirtschaft aufgrund innerer Kündigung ist der Handlungsbedarf offensichtlich (Nink 2018, S. 9). Als größte Themen für die Mitarbeiterbindung werden Kooperation, die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung, Fehlerkultur, Empowerment, das Fördern neuer Technologien, Simplizität, sowie Wissensaustausch und Innovationsoffenheit genannt (Nink 2018, S. 17). Auf mindestens drei Viertel der genannten Verbesserungsfelder hat eine Unternehmenskultur des Vertrauens und der Kooperation einen positiven Einfluss. Und selbst, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, z.B. um einen Gehaltssprung zu realisieren, kann die Firma von einer kooperativen und vertrauensvollen Kultur weiter profitieren. Die Generation Y schätzt es, den Arbeitgeber zu wechseln, später jedoch wiederzukommen, oder den alten Arbeitgeber als Kunden oder Lieferanten zu treffen (Parment 2013, S. 89).

#### ***4.1.4.3 Durch Kooperation in Führung und Kultur von der Generation Y profitieren***

Ausgehend von der Annahme, dass in naher Zukunft die Mehrzahl der Mitarbeiter einer Generation nach den *Baby Boomern* angehört, ist es sinnvoll durch eine passende

Unternehmenskultur von den Vorteilen dieser Generationen zu profitieren. Allen berechtigten Meinungen zur Selbstüberschätzung der Generation Y zum Trotz, bietet sie eine Reihe an Vorteilen, die es lohnt für das Unternehmen zu nutzen (Schulenburg 2016, S. 100f.). Ihre Mitglieder sind sehr engagiert, wollen gestalten, sich einbringen und sich und andere beteiligen. Es ist die erste Generation, die mit dem Internet und mobilen Kommunikationstechnologien und Netzwerken aufgewachsen ist und diese von klein auf beherrscht. Das Arbeiten in virtuellen Teams und über Ländergrenzen hinweg ist für sie etwas ganz Normales. Durch ihre internationalen Erfahrungen im Studium und auf sozialen Netzwerken und Plattformen bringen sie ein völlig neues Verständnis von Kooperation und Kollaboration mit und besitzen daher eine hohe Kompetenz für die Arbeit in virtuellen Teams. Überhaupt arbeiten Sie lieber in MTOs als in tiefen Hierarchien (Bauer 2017, S. 100). Eine kooperative Unternehmenskultur, hilft dabei diese Kompetenzen für das Unternehmen optimal zu nutzen.

Viel diskutiert werden die Veränderungen in Bezug auf die Mitarbeiterführung, die diese neuen Arbeitnehmer mit sich bringen. Zentrale Anforderungen der Generation Y an die Mitarbeiterführung sind (Schirmer, Uwe et al., S. 26):

- Motivation durch sinnstiftende und wertorientierte Vision
- Partizipatives Führen
- Delegation von herausfordernden Aufgaben zur selbstständigen Bearbeitung
- Teambuilding und Arbeitsklima fördern
- Intensiv kommunizieren und informieren
- Rückmeldungen annehmen und selbst reflektieren
- Leistung fördern und anschließend belohnen
- Weiterbildung unterstützen und Entwicklungsräume bieten

Diese selbstbewussten Forderungen zeigen, dass ein Führungsmodell von Weisung und Kontrolle zukünftig immer schlechter funktionieren wird (Pfläging 2006, S. 28). Die erfolgreichsten Organisationen im 21. Jahrhundert besitzen eine Führungskultur, die auf demokratischen Grundsätzen basiert, ihren Mitarbeitern zuhört und ein hohes Maß an Autonomie ermöglicht. Benötigt wird eine Kultur, die auf Werten wie Vertrauen, Gleichberechtigung, Offenheit und Transparenz basiert (Barrett 2016, S. 207). Eine Führungskultur, die Vertrauen und Kooperation propagiert, hilft dabei die großen Potentiale dieser Generation zu nutzen. Konkrete Vorschläge wie eine solche Führung implementiert werden kann, werden in einem späteren Kapitel betrachtet. Grundsätzlich lässt sich jedoch festhalten, dass aktive Führung weiterhin notwendig ist, ihre Art und Intensität sich jedoch stark verändern muss. Als eine gute Basis für eine Führungsstrategie empfiehlt sich wieder die schon erwähnte, kooperative tit for tat Strategie (Schulenburg 2016, S. 21f.). Übertragen heißt dies, dass die Führung zunächst möglichst kooperativ dem Mitarbeiter gegenüber sein sollte. Verhält sich der Mitarbeiter ebenso kooperativ und belohnt das entgegengebrachte Vertrauen mit

Leistung, können die Freiräume erweitert werden. Kooperiert der Mitarbeiter jedoch nicht, oder wird geschenktes Vertrauen gar missbraucht, sollte die Führungskraft konsequent reagieren und die Freiheiten einschränken, bis der Mitarbeiter sich wieder stärker im Sinne der Unternehmensziele engagiert. Dieser faire, vertrauensvolle und kooperative Ansatz ermöglicht es, sowohl mit konstruktiven als auch mit destruktiven Verhalten von Mitarbeitern wirksam umgehen zu können (Malik 2019, S. 154). So können die Leistungspotentiale voll ausgeschöpft werden und eine aktive Steuerungsmöglichkeit bleibt erhalten (Schulenburg 2016, S. 23).

## **4.2 Voraussetzungen und Prinzipien für eine kooperative Organisationskultur**

Die dargelegten Vorteile zeigen, dass es sehr lohnend ist, eine Unternehmenskultur mit Fokus auf Vertrauen und Kooperation zu implementieren. Die sich aus den Einflussfaktoren ergebenden, grundsätzlichen Anforderungen an eine leistungsfähige Kultur wurden in Kapitel 3.3 beschrieben. Damit eine wirklich erfolgreiche, kooperative Unternehmenskultur entstehen kann, muss ein Wechsel vom Paradigma des Wettbewerbs zum Paradigma der Kooperation stattfinden. Wettbewerb war das Erfolgsrezept des 20. Jahrhunderts und wurde immer weiter verbessert und optimiert. Die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts in einer globalisierten, vernetzten, von VUKA geprägten Welt werden sich nur durch echte Kooperation lösen lassen. (Bauer 2017, S. 30). Weitere Optimierung reicht nun nicht mehr aus, es braucht eine wirkliche Transformation in Richtung Kooperationskultur. Hierfür sind spezifische Voraussetzungen und Prinzipien, vor allem in der Führungskultur, nötig. Diese werden im folgenden Kapitel erläutert. (Bauer 2017, S. 147)

### **4.2.1 Menschenbild und Haltung**

Die Grundlage für eine funktionierende kooperative Unternehmenskultur ist ein Menschenbild nach der Theorie Y wie es Douglas McGregor in seinem Buch „*The human side of enterprise*“ erstmals beschreibt. Der Theorie Y folgend, haben Menschen ein natürliches Interesse an der Arbeit, genauso wie an Freizeit. Unter den richtigen Bedingungen streben sie sogar danach Verantwortung zu übernehmen (McGregor und Bennis 1985, S. 33ff.). Demgegenüber steht das tayloristische Menschenbild der Theorie X, dem folgend der Mensch eine natürliche Abneigung gegen Arbeit besitzt und sich wo immer möglich opportunistisch und faul verhält. Typische Aussagen und Haltungen zum jeweiligen Menschenbild stellt Tabelle vier gegenüber (Bauer 2017, S. 150f.):

Haltungen in der Theorie X	Haltungen der Theorie Y
<i>Mitarbeiter sind faul</i>	<i>Mitarbeiter wollen Leistung erbringen</i>
<i>Mitarbeiter sind unzuverlässig und müssen kontrolliert werden</i>	<i>Mitarbeiter können sich selbst organisieren</i>
<i>Mitarbeiter übernehmen freiwillig keine Verantwortung</i>	<i>Mitarbeiter akzeptieren und streben sogar nach Verantwortung</i>
<i>Mitarbeiter denken nicht unternehmerisch</i>	<i>Mitarbeiter denken und handeln im Sinne des Unternehmens</i>

**Tabelle 4: Haltungen in Theorie X und Y**

Das jeweils zu Grunde liegende Menschenbild führt zu entsprechenden Handlungen in der Führung. Bei Theorie X typischerweise zu engmaschiger Kontrolle, externer Motivation und Bestrafung und insgesamt autokratischer Führung. Bei Theorie Y entsprechend zu partizipativer Führung mit großen Gestaltungsfreiräumen und Delegation von Verantwortung. Diese Handlungen beeinflussen wiederum das Verhalten des Mitarbeiters, welches anschließend die Haltung der Führungskraft bestätigt. Es entsteht also eine selbsterfüllende Prophezeiung. Deshalb ist für eine kooperative, vertrauensvolle Unternehmenskultur ein Menschenbild nach der Theorie Y eine wichtige Voraussetzung (Bauer 2017, S. 152f.).

#### 4.2.2 Vertrauen

Ohne Vertrauen kann nicht über Kooperation diskutiert werden. Es ist schwer vorstellbar mit einer Person konstruktiv zusammenzuarbeiten, wenn kein Vertrauen besteht. Ebenso berechtigt ist die Frage, weshalb jemand Energie in eine Organisation investieren sollte, ohne überzeugt zu sein, dass sie gut aufgestellt ist? Dies bezieht sich auf die zwei Aspekte des Vertrauens aus Abschnitt 2.2. Es wird sowohl Systemvertrauen als auch persönliches Vertrauen benötigt (Bauer 2017, S. 156). Um eine wirksame Kooperationskultur zu starten, braucht es Mut und genug Vertrauen in den jeweils anderen. So kann der Teufelskreis der Theorie X durchbrochen werden und der erste Schritt in eine kooperative tit for tat Strategie gemacht werden (Bauer 2017, S. 157). Dies gilt sowohl im Kontext der Führung als auch für die tägliche Zusammenarbeit im Team. Vertrauen bildet erst die Basis für eine offene und konstruktive Zusammenarbeit. Gerade in wandlungsintensiven Phasen wie einer Transformation ist ein hoher Level an Grundvertrauen unabdingbar. Daher müssen fünf Dimensionen des Vertrauens als Basis für eine Kooperation erfüllt sein (Franken 2007, S. 132f.).

- Es braucht Integrität, um in den Augen des jeweils anderen glaubwürdig zu sein. Dies bedeutet Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit. Moral und Werte spielen eine große Rolle.
- Es wird ausreichend Kompetenz, sowohl fachlich als auch sozial, benötigt.

- Es herrscht eine Konsistenz zwischen Wort und Tat, die sich in Verlässlichkeit ausdrückt.
- Es gibt eine Loyalität im Sinne der Bereitschaft den anderen Menschen oder die Organisation nicht wesentlich zu beschädigen.
- Es herrscht ausreichend Offenheit darin, Informationen und Motive offen zu legen und keine relevanten Informationen wesentlich zu verheimlichen.

Im Kontext der Wissensökonomie und Teamarbeit sei noch einmal die Wichtigkeit einer vorhandenen psychologischen Sicherheit hervorgehoben. Gerade im MTM Kontext, kurzen Teamzugehörigkeiten, oder räumlicher Trennung, leistet vorhandene psychologische Sicherheit einen großen Beitrag zum Entstehen von Vertrauen ohne wirkliche Vertrautheit (Bauer 2017, S. 158). Dies betont, dass Vertrauen über die reine taktische Entscheidung von nicht opportunistischen Verhalten, bzw. einer reinen Risikoabwägung hinausgeht. Nur eine solche Form des Vertrauens führt zu guter Kooperation, begünstigt intrinsische Motivation (Priddat 2010, S. 78ff.) und lohnt sich langfristig für beide Seiten (Widuckel et al. 2015, S. 287).

#### **4.2.3 Konstruktive Auseinandersetzung und Selbstverpflichtung**

Eng mit der psychologischen Sicherheit ist eine Kultur der konstruktiven Auseinandersetzung verbunden. Besteht ausreichend Vertrauen, können Teams Konflikte offen und engagiert austragen, ohne persönliche Angriffe oder destruktive Politik. Konstruktive Auseinandersetzung ist das leidenschaftliche Ringen um die beste Lösung unter Berücksichtigung aller Beiträge des Teams, inklusive sachlicher Kritik (Bauer 2017, S. 160f.). Das Gegenteil von Kooperation ist ein Streben nach vermeintlicher Harmonie, wenn innerhalb eines Teams keine kritischen Meinungen geäußert, oder Positionen sachlich hinterfragt werden. Das Austragen von Streit und Konflikten sind hilfreich, um die beste Lösung zu finden und wirklich auf den Grund eines Problems vorzudringen. Entgegen der prominenten Meinung verringert eine konstruktive Auseinandersetzung auch nicht die Effizienz von Meetings. Ganz im Gegenteil. Eine nachhaltige Lösung von Problemen erreicht, dass diese nicht immer wieder neu besprochen werden und löst unterschwellige Spannung im Team auf (Bauer 2017, S. 160). So entsteht auch eine Kultur der Selbstverpflichtung. Nur nach einer konstruktiven Auseinandersetzung und dem Hören aller Meinungen, kann das Team eine Entscheidung treffen, die von allen getragen wird. Dies heißt nicht, dass die Entscheidungsfindung in jedem Fall im Konsens stattfindet. Es geht darum, alle Betroffenen am Entscheidungsprozess zu beteiligen, um Akzeptanz zu schaffen. Eine gut funktionierende Methode ist der konsultative Einzelentscheid. Kooperative Teams stehen auch ohne völligen Konsens hinter einer getroffenen Entscheidung. Sie wissen, dass Entscheidungen immer mit Unsicherheiten verbunden sind, aber handeln nach dem Prinzip: *„Eine Entscheidung ist immer besser als keine*

*Entscheidung*“. Stellt sich eine Entscheidung später als falsch heraus, kann diese geändert werden und das Team lernt aus dem Fehler ohne persönliche Schuldzuweisungen (Bauer 2017, S. 162f.).

#### **4.2.4 Gegenseitige Verantwortung und Ergebnisorientierung**

Im Optimalfall sind Entscheidungen durch sachliche Argumentation, unter Beteiligung aller getroffen und richten sich auf die gemeinschaftlichen Ziele aus. Es gibt eine klare Ausrichtung und jedem Teammitglied ist klar, was von ihm erwartet wird. Dennoch kann es dazu kommen, dass einzelne Kollegen sich nicht an die Vereinbarungen halten und Entscheidungen nicht umgesetzt werden, was den Erfolg des Teams gefährdet. Gegenseitige Verantwortung bedeutet, dass sich die einzelnen Teammitglieder auf ihre übernommene Verantwortung hinweisen und unpassendes Verhalten offen ansprechen (Bauer 2017, S. 164). Kooperative Organisationen fordern die Verantwortung und Leistung ihrer einzelnen Mitglieder zu Erreichung der gemeinsamen Ziele aktiv ein. Dazu steht das Team in häufiger Kommunikation und gibt sich regelmäßig Feedback, auch zu erkannten Problemen. Dies macht es quasi unmöglich, dass sich einzelne Teammitglieder verstecken und langfristig getroffene Vereinbarungen missachten (Bauer 2017, S. 164f.). Dies sorgt für eine starke Ergebnisorientierung und dafür, dass die Aktivitäten der einzelnen Teammitglieder sinnvoll auf die Erreichung der gemeinsamen Ziele einzahlen. Es wird sowohl verhindert, dass persönliche Ziele über die gemeinschaftlichen Ziele gestellt werden, wie auch, dass einzelne schon allein durch die Zugehörigkeit zum Team zufrieden sind und ihre Motivation sinkt. Beide Phänomene verhindern anderenfalls herausragende Teamarbeit (Bauer 2017, S. 166)

#### **4.2.5 Umdenken in Führungskultur, Hierarchie und Organisationsform**

Eine wichtige Voraussetzung für eine kooperative Kultur, besteht in einer Veränderung der Führung mit Auswirkung auf die Hierarchie und Zielsysteme des Unternehmens.

Unternehmen arbeiten auf Basis von Kooperation und Zusammenarbeit. Die Hauptaufgabe ist es daher die Zusammenarbeit zu optimieren, um die Gesamtleistung des Unternehmens zu steigern (Priddat 2010, S. 52f.). Bereits 1996 beschreibt Oliver Williamson die Kernaufgaben des Managements in: (Williamson 1996):

- der Gestaltung von Anreizstrukturen
- der Errichtung einer Governance Struktur, die Konflikte vermeidet und Lösungsmechanismen bereitstellt
- der Einführung von Regeln, die auf die Entwicklung zu einer kontinuierlichen Beziehung hinwirken



Ziel der Governance ist es daher, effektive Kooperation zu erreichen (Williamson 1996). Die Governance muss offen sein für indirekte Formen der Steuerung und Leitung und verschiebt sich mehr von Koordination auf die Förderung von Kooperation. Für moderne Teamarbeit funktioniert Governance über strikte Hierarchien nicht mehr.

Es wird eine indirektere Führung benötigt, die mehr Autonomie auf die ausführenden Ebenen vergibt. Management im klassischen Sinne ist eher als Supervision oder in Ausnahmen nötig. Aufgrund des hohen Anteils an Teamarbeit muss die Führung sich auf die „*human resources*“ ausrichten. Dies bedeutet vor allem Führung durch Motivation, Vertrauenserzeugung und Fördern von Selbstständigkeit (Priddat 2010, S. 38ff.). Konkret wird aufgrund des hohen Anteils an Teamarbeit ein Führungsverständnis benötigt, das offen für partizipative Formen der Führung ist. Aktuell diskutierte Ideen hierfür sind: *servant Leadership* oder *shared Leadership*. Unabhängig von der spezifischen Ausprägung, muss das Führungsverständnis von einer anderen Grundhaltung geprägt sein. Führende kontrollieren ihre Organisation nicht, sondern dienen ihr. Aufgabe der Führungskräfte ist es nicht heldenhaft, alleinverantwortlich zu steuern, sondern eine Gemeinschaft zu formen, innerhalb der Mitglieder zur Eigeninitiative und Eigenverantwortung motiviert werden, aber auch Selbstdisziplin eingefordert wird. Mitarbeiter werden dazu angeregt, Entscheidungen dort zu treffen, wo die beste Informationsgrundlage vorliegt und die Verantwortung für ihre Handlungen selbst zu übernehmen (Pfläging 2006, S. 59f.).

Dazu gehört auch eine kooperative Ausrichtung der Organisationsstruktur. Es ist offensichtlich, dass eine funktionale Linienorganisation den modernen Ansprüchen von abteilungsübergreifender Projekt- und Teamarbeit nur schwer gerecht wird. In vielen Unternehmen hat sich daher ein Wandel in Richtung Matrix- oder Prozessorganisation vollzogen, um wirksame Zusammenarbeit zu ermöglichen und funktionale Silos aufzulösen. Doch auch nach vielen Runden der Umstrukturierung ist noch nicht die optimale Organisationsform gefunden. Stattdessen steigt die Anzahl an Stabsstellen und „*dotted lines*“ im Organigramm, was nur die Komplexität erhöht (Pfläging 2006, S. 230). Der heutigen Zusammenarbeit kommt daher die Form der Organisation als „lebendiges Netzwerk“ viel näher. Einige Unternehmen wie Semco, oder Svenska Handelsbanken haben das Organigramm daher komplett abgeschafft (Pfläging 2006, S. 231).

Ein interessanter Ansatz für Projektunternehmen ist die „umgedrehte Matrix“ von Spotify. Die Organisation von Spotify besteht in selbstorganisierten Teams (*Squads*), die nach agilen Methoden arbeiten und in Stämmen (*Tribes*) zusammengefasst sind. Die Ergebnisverantwortung liegt nicht mehr in der Linie, sondern in den einzelnen Teams, wodurch Entscheidungs- und Ressourcenkonflikte zwischen Linie und Projekt vermieden werden. Dem Verlust von Synergieeffekten durch die fehlende funktionale Bündelung löst Spotify durch die Einführung von Verbänden (*Guilds*), die Kompetenzen horizontal über die Teams bündeln und

für einen Austausch sorgen. Führungskräfte leiten einerseits einen Verband, andererseits werden mehrere Teams mit gleichartigen Aufgaben durch einen „Stammesführer“ geleitet, was übergeordnete Steuerung ermöglicht (Kniberg und Ivarsson 2012). Abbildung fünf stellt die umgedrehte Matrix als Organisationsform bei Spotify dar:

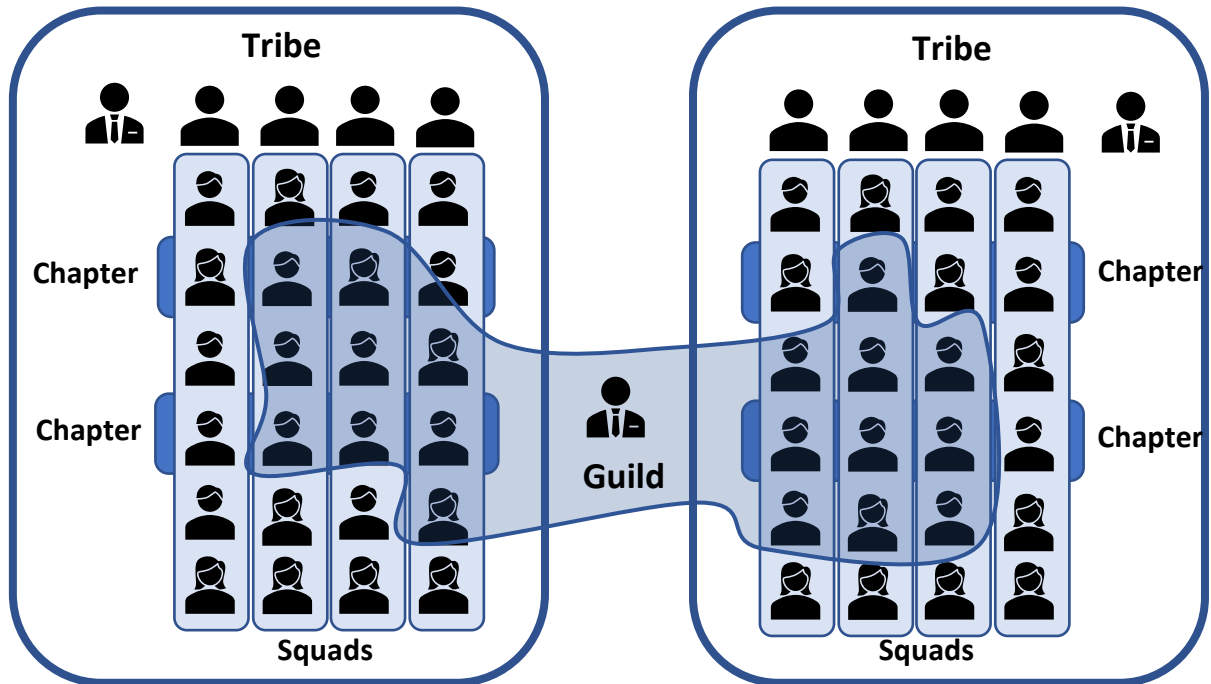


Abbildung 5: Umgedrehte Matrixorganisation bei Spotify (eigene Darstellung)

Das beeindruckende Wachstum von Spotify zeigt, dass diese Organisationsform sowohl flexibel genug ist, als auch ausreichend Struktur gibt. Interessant ist, dass ein Stamm nicht größer als 150 Mitglieder wird. Dies orientiert sich an der *Dunban Zahl*, sprich der Anzahl an Menschen die wir noch beim Namen kennen können und zu denen wir wesentliche Beziehungen aufrecht erhalten können (Bauer 2017, S. 35).

Schlussendlich muss sich der kooperative Grundgedanke auch in den Zielsystemen widerspiegeln. Kooperation kann nur entstehen, wenn für die Individuen Zielkomplementarität auf ein gemeinsames Ziel besteht. Individuelle Ziele, die in Konkurrenz zueinander stehen, schließen Kooperation aus. Indifferente Ziele schaffen keine Motivation für eine Kooperation (Franken 2007, S. 133f.). Das in vielen Unternehmen vorherrschende *Management by Objectives*, sollte zumindest in der Weise überprüft werden, dass die vereinbarten Ziele immer auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind und sich Bereichsziele nicht widersprechen. Sind individuelle Ziele an variable Gehälter gebunden, entsteht ansonsten die Gefahr einer kurzfristigen Ergebnisorientierung, die nicht immer zum Wohl des Gesamtunternehmens beiträgt. Im Sinne eines Menschenbildes vom Typ Y, ist der Motivationsgedanke durch

individuelle Ziele und externe monetäre Anreize an sich schon stark zu bezweifeln (Pfläging 2006, S. 53ff.). Dennoch sind Zielsysteme sinnvoll, da sie eine gute Orientierung für alle Mitglieder der Organisation bieten (Bauer 2017, S. 57). Konkrete Ideen für kooperativere Zielsysteme werden an späterer Stelle dieser Arbeit besprochen.

### **4.3 Herausforderungen und Hindernisse**

Die beschriebenen Voraussetzungen und Prinzipien bedingen natürlich eine große Veränderung, vor allem für bestehende Unternehmen mit gewachsener Organisation, Struktur und Hierarchie. Daher ist es nicht verwunderlich, dass im Rahmen einer solchen Transformation einige Hindernisse und Herausforderungen zu bewältigen sind. Im Folgenden wird auf einige Hemmnisse speziell in Bezug auf eine Kooperationskultur eingegangen. Allgemeine Widerstände gegen Veränderungen würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

#### **4.3.1 Organisation und Machtstruktur**

Vor allem in großen und traditionsreichen Unternehmen haben sich über die Zeit funktionale Silos und komplexe Hierarchien entwickelt, um die Komplexität der verschiedenen Aktivitäten zu managen und auf das gemeinsame Ziel auszurichten. Diese Strukturen machen die Unternehmen einerseits effizient, verlangsamen jedoch auch die Entscheidungswege und Reaktionsfähigkeit auf neue Anforderungen. Durch Matrixorganisationen wird versucht die funktionalen Silos aufzubrechen und übergreifende Kooperation zu ermöglichen. In Bezug auf Projekte bedeutet dies, dass ein Projektteam aus verschiedenen Mitgliedern der funktionalen Linienorganisation bereichsübergreifend gebildet wird. In Verbindung mit den fast überall vorherrschenden Zielsystemen führt dies oft zu Situationen, in denen die Ziele des Projektteams, mit den Zielen der Linienorganisation kollidieren. Im Ergebnis streiten Projektleiter mit den Managern der Linienorganisation um Ressourcen und die Mitarbeiter und Projektmitglieder verlieren eine klare Ausrichtung und somit Effizienz (Bauer 2017, S. 45). Weiterhin identifizieren sich Mitarbeiter häufig sehr stark mit ihrem funktionalen Bereich. Dies ist gut, da Identifikation nur entsteht, wenn der Sinn einer Tätigkeit verstanden und gutgeheißen wird sowie die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Arbeit gegeben sind. Auch Wettbewerb zwischen Abteilungen ist an sich nichts Schlechtes, solange er den Unternehmenszielen dient. Es besteht jedoch die große Gefahr, dass sich einzelne Abteilungen voneinander abgrenzen und viel Energie auf interne Konflikte, z.B. um interne Verrechnungssätze für Leistungen verwendet wird, was dem Gesamtunternehmen nicht weiterhilft. Im schlimmsten Fall entsteht ein „Wir“ und „Die“ Gefühl, wodurch nötige Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen erschwert wird (Bauer 2017, S. 44).

Eine weitere Herausforderung ist die Veränderung der Machtstrukturen. Macht bedeutet die Fähigkeit einer Person auf das Verhalten anderer Personen oder Gruppen Einfluss zu nehmen. Manager im herkömmlichen Sinne erhalten ihre Macht durch ihre Position innerhalb einer Organisationsstruktur. Gerade im Kontext der jüngeren Generationen wird dieses Machtverständnis, aus einer Position heraus, immer mehr hinterfragt. Im Fall von Interessenskonflikten müssen Personen, die Macht ausüben können, keine Kompromisse eingehen. In jedem Unternehmen gibt es aber auch Personen, deren Einschätzung und Rat dennoch geschätzt ist. Diese Personen nehmen, z.B. durch ihr Wissen, ihre Kompetenz, oder ihre sozialen Fähigkeiten Einfluss auf die Mitglieder der Organisation, obwohl sie keine formale Führungsposition innehaben. Ihr Einfluss hängt davon ab, wie stark sie in ihrer Rolle akzeptiert und wie gut sie im Unternehmen vernetzt sind. Folgt man dem kooperativen Prinzip, dass dort entschieden wird, wo die Kompetenz liegt, hat das große Auswirkungen auf bestehende Führungskräfte (Bauer 2017, S. 48ff.). In der Folge werden Hierarchieebenen wegfallen und etablierte Manager ihre Position und damit ihre Macht und Status verlieren. Die wenigsten werden freiwillig dabei mitarbeiten ihre Macht zu schmälern. Dennoch wird der Trend kaum aufzuhalten sein. Die neue Generation weiß um den Einfluss von Netzwerken und wird diesen in und außerhalb des Unternehmens nutzen. Die Auswirkungen dieser, von mehr oder weniger formalen Netzwerken ausgehenden Macht haben sowohl große Unternehmen als auch Politiker über die sozialen Medien bereits zu spüren bekommen. Geschickte Führungskräfte wissen um die Macht der Netzwerke, nutzen diese und machen im Rahmen von Veränderungsprozessen Betroffene zu Beteiligten (Bauer 2017, S. 48f.).

#### **4.3.2 Menschen und Manager**

Auch für die Mitarbeiter an sich bedeutet eine gelebte Kooperationskultur tiefgreifende Veränderungen. Von Kindheit auf wurden Menschen im Sinne von Wettbewerb geprägt. Unser gesamtes Wirtschaftssystem basiert darauf, dass das Streben des Einzelnen nach Gewinnmaximierung schließlich dem Gemeinwohl dient. Bereits in der Schule konkurrieren die Schüler um die besten Zensuren. Dies setzt sich im Studium und im Arbeitsmarkt fort. Der Wettbewerb ist der zentrale Mechanismus eines jeden Marktes. Und Wettbewerb ist an sich nichts Schlechtes. Es gehört zur Natur des Menschen sich mit anderen zu messen und uns durch eigene Leistungen von anderen abzugrenzen. Dennoch macht unsere Sozialisation deutlich, dass ein Fokus auf Kooperation daher einen wirklichen Paradigmenwechsel für jeden innerhalb der Organisation bedeutet und es großen Mut und Vertrauen erfordert, den ersten Schritt zu gehen (Bauer 2017, S. 63ff.).

Für Manager ist dies eine besondere Herausforderung. Führungskräfte haben die Aufgabe Orientierung zu geben. Sie müssen auf Basis der Vision des Unternehmens Ziele definieren und Strukturen und Prozesse implementieren, um die Ziele zu erreichen. Dabei tragen sie die

Verantwortung und treffen die relevanten Entscheidungen. Dieser Führungsansatz ist sehr personenzentriert und fokussiert sich auf die Kompetenz des einzelnen (Bauer 2017, S. 67). Es ist daher völlig natürlich, dass der Manager als Macher, vor allem seine eigenen Interessen und das eigene Ego im Blick hat. Für eine kooperative Kultur muss jedoch ein Wechsel vom **Ich** zum **Wir** stattfinden. Führungskräfte müssen ihre Eigeninteressen den Interessen der Organisation unterordnen und zu Führungskräften der Stufe fünf im Sinne von Jim Collins werden. Diese Führungskräfte besitzen die Fähigkeit die Bedürfnisse ihres Egos nicht nur auf ihre eigene Person, sondern auf ihr gesamtes Unternehmen auszurichten. Sie sind weiterhin ehrgeizig, aber ihr Ehrgeiz gilt ihrer Institution. Sie identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und ihren Mitarbeitern und gehen entsprechend auch mit diesen um (Barrett 2016, S. 10f.). Dies bedarf eines Wechsels von einem mechanistischen Weltbild hin zu einem systemischen Weltbild.

Manager sind heute oft durch lineare Ursache - Wirkung Prinzipien angetrieben. Wenn etwas geschehen soll, müssen sie dafür sorgen, dass es passiert. Das Ergebnis steht in direktem Bezug zum Handeln oder der Entscheidung des Managers. In einer zunehmend vernetzten und komplexeren Welt werden sich Wirkungszusammenhänge jedoch nicht mehr einfach vorhersehen lassen. Es müssen vielmehr Wirkungen und Kontextbedingungen als Ursachen betrachtet werden (Bauer 2017, S. 68f.). Die Unternehmensleitung, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und weitere Stakeholder bilden ein Netzwerk, das zwar beeinflussbar, aber nicht mehr linear steuerbar ist. Ein Weg diese Komplexität zu managen besteht darin, auf die Selbstorganisation zu vertrauen und Entscheidungskompetenzen dorthin zu delegieren, wo die Informationen vorliegen. Die Führungskraft muss sich vom Entscheider immer mehr zum Berater, Motivator und Impulsgeber wandeln (Bauer 2017, S. 70).

## 5 Entwicklung der Kooperationskultur in einem Projektunternehmen

Um die Wirkung von Kooperation und Vertrauen für eine leistungsfähige Unternehmenskultur auch empirisch zu untersuchen wird ein mittelständisches Softwareunternehmens betrachtet, welches sich gerade in einem organisatorischen und kulturellen Transformationsprozess befindet. Die Unternehmenskultur spielt dabei eine große Rolle. Daher ist es spannend zu analysieren, inwiefern die aktuelle Organisation den Anforderungen einer leistungsfähigen Unternehmenskultur, basierend auf Kooperation und Vertrauen bereits entspricht. Anhand der gefundenen Übereinstimmungen, aber auch Lücken kann die Unternehmenskultur in Bezug auf Kooperation und vorhandenes Vertrauen bewertet werden. Anschließend sollen konkrete Vorschläge zur Förderung von Kooperation gemacht werden.

### 5.1 SALT Solutions AG

Die SALT Solutions AG ist ein mittelständisches Beratungs- und Projektunternehmen im Bereich der IT und Wissensökonomie. Hervorgegangen ist die Firma aus der im Jahre 2002 gegründeten SALT Solutions GmbH, die im Jahr 2017 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde, um dem zunehmenden Wachstum Rechnung zu tragen (SALT\_02 2017). Seitdem ist das Unternehmen beständig gewachsen und beschäftigt derzeit (Stand 01.04.2019) ca. 634 Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt. Der Umsatz beträgt ca. 60 Millionen Euro (SALT\_01 2019). Das Leistungsangebot umfasst IT Dienstleistungen wie Beratung, Konzeption und Implementierung, sowie Application Management Services (AMS) & Support von Software Lösungen. Organisatorisch ist das Unternehmen in drei Unternehmensbereiche gegliedert. Am Unternehmensbereich A Dresden, liegt der Fokus auf der Entwicklung von Individuallösungen, vor allem für die Bereiche Handel und Kontraktlogistik. Der Unternehmensbereich B München, konzentriert sich auf die zentralen Wertschöpfungsprozesse der Automobil- und Fertigungsindustrie. Themenschwerpunkte sind Qualitätskontrolle, Big Data und künstliche Intelligenz. Die Standorte in Würzburg und Leonberg bilden den dritten Unternehmensbereich C. Hier stehen Beratung, Implementierung und Application Management von Standard IT Lösungen, vor allem der SAP SE im Mittelpunkt. Bei Bedarf werden die Standardlösungen durch eigene Add-Ons ergänzt, oder kundenspezifisch weiterentwickelt. Den fachlichen Schwerpunkt bilden die Prozesse des Supply Chain Managements (SCM), der Logistik und Produktion (SALT\_01 2019).

Wie in der IT Branche üblich, existieren bei SALT Solutions flache Hierarchien und im täglichen Arbeiten dominieren Projekt- und Teamarbeit. Die Unternehmenskultur drückt sich durch das Motto „*Wir kümmern uns*“ aus und SALT steht für eine partnerschaftliche, langfristige Zusammenarbeit (SALT\_01 2019). Im Jahr 2018 wurde ein

Transformationsprozess am Unternehmensbereich C gestartet, im Zuge dessen die Organisationsstruktur von Geschäftsbereichen als Profit Centern hin zu einer branchenorientierten Demand und Delivery Organisation umgebaut wurde.

## **5.2 Vision und Mission**

Die Mission von SALT Solutions im Bereich C ist es, das führende SCM Projekthaus im deutschsprachigen Raum zu werden (SALT\_03 2019). Das führende Projekthaus bedeutet hierbei nicht das größte, sondern für den Themenbereich SCM das anerkannteste Projekthaus zu sein (siehe Anhang 1.2). Die Supply Chains der Kunden werden durch Globalisierung, Individualisierung und fortschreitende Vernetzung von Produktions- und Lieferprozessen immer komplexer. Die Aufgabe von SALT ist es, diese Komplexität durch Lösungen beherrschbar zu machen. Dazu werden Systeme bereitgestellt, die durch Reduzierung, Automatisierung und Nutzerfreundlichkeit eine einfache Prozesssteuerung ermöglichen (siehe Anhang 1.2 und 1.4). Dazu wird das SCM Projekt des Kunden ganzheitlich analysiert und verstanden, durch alle Phasen begleitet und auch hinterfragt. Als Methode möchte SALT über die Grenzen denken, ganz gleich, ob diese technisch, fachlich oder kundendefiniert sind. Ein partnerschaftliches Verhältnis zum Kunden unterstreicht diesen Anspruch, der durch hohe Ergebnisqualität gerechtfertigt wird (siehe 1.2 und 1.3). Hohe Qualität ist so definiert, dass der Kunde mindestens seine Ziele erreicht und im besten Fall positiv überrascht wird (siehe 1.2, 1.3 und 1.4). Die Implementierung soll dabei kostenoptimal stattfinden, indem zum Hauptteil Standardlösungen verwendet werden. Diese werden, wo nötig, durch individuelle Entwicklungen ergänzt. Dabei steht der Nutzen des Kunden im Mittelpunkt der Arbeit.

Hinter dieser Mission steht die Vision, die hauptsächlich deutschen und europäischen Kunden bei der Bewältigung der Herausforderungen der industriellen Revolution 4.0 zu unterstützen. SALT will mithelfen, dass sie nicht durch China oder andere überholt werden oder durch den Fachkräftemangel langsam sterben (siehe Anhang 1.2)

## **5.3 Transformation im Unternehmensbereich C**

Ausgehend von dieser Mission wurde ein Transformationsprozess im Unternehmensbereich C gestartet, um die Organisationsstruktur und Unternehmenskultur an den Standorten Würzburg und Leonberg auf die gemeinsamen Ziele auszurichten.

### **5.3.1 Ausgangslage der Transformation**

Zu Beginn der Transformation bestand der Unternehmensbereich Würzburg aus zwei getrennten Unternehmensbereichen, die ihrerseits in verschiedene Geschäftsbereiche aufgeteilt

waren. Der größere Unternehmensbereich bestand aus mehreren unterschiedlichen Projektbereichen, die eigenständige, fachlich mehr oder weniger differenzierte, Leistungsangebote hatten. Den zweiten Unternehmensbereich bildete das AMS und der Support. Dieser Bereich war ebenfalls in drei Geschäftsbereiche aufgeteilt. Zusätzlich existieren funktional ausgerichtete Zentralabteilungen wie Vertrieb und Marketing, HR, interne IT, und Qualitätsmanagement (QM). Die Idee der Geschäftsbereiche als Profit Center basiert auf dem Prinzip, des Unternehmens im Unternehmen. Die Leitung der Geschäftsbereiche konnte sehr schnell und flexibel eigene Ideen und Leistungsangebote entwickeln und umsetzen (siehe Anhang 1.2).

Allerdings hat dieses Modell zunehmend nicht mehr funktioniert. Die Leistungsangebote der Geschäftsbereiche waren nicht mehr differenziert genug und die Bereiche traten zunehmend in Konkurrenz zueinander. Dieser Wettbewerb wurde durch das Zielsystem mit individuellen Zielen auf Geschäftsbereichsebene gefördert, bis hin zu internen Verrechnungssätzen für Unterstützungsleistungen. Das Zielsystem von SALT basiert auf einem Management by Objectives (MbO) Ansatz. In einem Jahresgespräch vereinbart jeder Mitarbeiter Ziele und Aufgaben für das laufende Jahr mit der jeweiligen Führungskraft. Hierbei besteht die Möglichkeit, dass variable Gehaltsanteile oder Prämien an eine Zielerreichung geknüpft werden. Da die Ziele und damit das variable Gehalt der Geschäftsbereichsleiter in der Geschäftsbereichsorganisation maßgeblich vom Ergebnis ihres Geschäftsbereiches abhingen, waren auch die Ziele der Mitarbeiter sehr stark auf den Deckungsbeitrag ihres jeweiligen Bereiches ausgerichtet. Weiterhin waren die Ziele einiger Mitarbeiter wie z.B. die der Projektleiter an den Erfolg individueller Projekte oder Kunden geknüpft. Dies führte dazu, dass vor allem bei bereichsübergreifender Zusammenarbeit lange Diskussionen darüber entstanden, welcher Geschäftsbereich den Aufwand beispielsweise für Unterstützungsleistungen zu tragen hat. Auch führte dies oftmals zu Zielkonflikten zwischen dem Kundenprojektleiter, dem Vertriebskollegen und der Supportabteilung. Dies beeinflusste auch die Unternehmenskultur, die sich zunehmend in den beiden Unternehmensbereichen, aber auch zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen unterschiedlich entwickelte. Die physische Straße zwischen den Gebäuden des Projektbereiches und der Supporteinheit wurde zunehmen als Graben wahrgenommen. Durch den starken Fokus auf die einzelnen Geschäftsbereiche und ihre jeweiligen Geschäftsbereichsleiter, entstanden in den einzelnen Geschäftsbereichen teilweise sehr unterschiedliche Organisationskulturen.

Schlussendlich konnten aufgrund der kleinen Bereiche nur wenige Effizienzreserven gehoben werden und bei übergreifenden Lösungen für größere Projekte wurde sehr viel Energie auf interne Prozesse verschwendet. Der Fokus der Geschäftsbereiche auf ihre individuellen Ergebnisse und die sehr ähnlichen Leistungsangebote führten dazu, dass Ressourcen für „eigene“ Kundenprojekte geblockt und anfragenden Bereichen vorenthalten wurden. Teilweise wurde sogar anderen Bereichen der Zugang zu Kunden erschwert. Insgesamt war es dem



Kunden gegenüber schwierig als ein Unternehmen aufzutreten und es gab niemanden, der das Leistungsangebot insgesamt dem Markt wirksam präsentieren konnte (siehe Anhang 1.2, 1.3, 1.4). Zusammenfassend war die Unternehmenskultur sehr stark von internem Wettbewerb geprägt und das Vertrauen- und Kooperationsniveau zwischen bestimmten Bereichen nicht besonders hoch. Dies hatte schlussendlich Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis, weshalb der Transformationsprozess angestoßen wurde.

### **5.3.2 Gründe und Ziele der Transformation**

Die Gründe der Transformation sind vor allem ökonomischer Natur und haben nur zweitrangig mit der Unternehmenskultur und der Art der Zusammenarbeit zu tun. Erstens war die Organisationsstruktur der Geschäftsbereiche betriebswirtschaftlich nicht mehr sinnvoll (siehe Anhang 1.2, 1.3, 1.4). Der zweite Hauptgrund besteht im Wunsch nach einem einheitlichen, ganzheitlichen Marktauftritt gegenüber den Kunden. In der Geschäftsbereichsorganisation hatten Kunden teilweise verschiedene Ansprechpartner aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen für einzelne Themen. Ein zentraler, im besten Fall branchenbezogener Ansprechpartner wurde von Kundenseite jedoch immer mehr gefordert (siehe Anhang 1.2, 1.3, 1.4). Somit waren durch die divisionale Geschäftsbereichsorganisation das weitere Wachstum und der Unternehmenserfolg an sich gefährdet.

Aus diesen beiden Hauptgründen für die Transformation leiten sich auch die Ziele der Transformation ab.

- Das erste Ziel ist eine deutliche Ergebnisverbesserung für die nächsten Jahre. (siehe Anhang 1.2 und 1.4)
- Das zweite Ziel besteht darin, durch die Demand Organisation die Kundenorientierung zu erhöhen und mit Hilfe der Branchencenter das gesamte Leistungsangebot wirksam zu platzieren. (siehe Anhang 1.2)
- Ein weiteres Ziel ist es, die interne Zusammenarbeit so zu verbessern, dass es zu keinen größeren Problemprojekten kommt. Wird dieses Ziel erreicht, wirkt sich dies direkt auf die beiden anderen Ziele aus (siehe Anhang 1.3)

Daneben soll die Transformation dazu führen, dass die verschiedenen Kulturen der Unternehmensbereiche wieder unter einem Dach zusammengeführt und auf die Ziele des Gesamtunternehmens ausgerichtet werden.

### **5.3.3 Aktueller Stand der Transformation**

Zum Zeitpunkt dieser Arbeit (April 2019) ist die erste Phase der Transformation abgeschlossen. Zwischen dem zweiten Quartal 2018 und dem Ende des ersten Quartals 2019 wurde eine neue Aufbauorganisation inklusive veränderter Führungsstrukturen und einem neuen Organigramm

eingeführt und begonnen, die Ablauforganisation einzuspielen. Ebenso wurde das Zielsystem angepasst und gemeinschaftliche Ziele in den Jahresgesprächen der Mitarbeiter verankert.

### 5.3.3.1 Aufbauorganisation

Als Nachfolgeorganisation der divisionalen Struktur über Geschäfts- und Unternehmensbereiche wurde eine Organisation basierend auf Demand und Delivery Einheiten gewählt. Die Organisation besteht aus einer Demand Organisation, aufgeteilt in die vier Branchencenter: Automotive, Konsumgüter, Diskrete Fertiger und Chemie & Pharma. Daneben ist das Business Development und das Project Management Office (PMO) innerhalb des Demands angesiedelt. Die Delivery Einheiten teilen sich in eine Delivery Produkte, eine Delivery Projekte und eine Delivery Einheit für AMS und Support auf. Die einzelnen Deliveries bestehen aus fachlichen Teams, die Entwickler, Berater oder auch Projektleiter beinhalten. Insgesamt orientiert sich die Organisation damit an einem klassischen IT Governance Ansatz mit Trennung zwischen Demand IT und Supply IT (Wulf et al. 2014, S. 748ff.). Die Aufgabe des Demands besteht darin, das Leistungsangebot gemäß der Kundenanforderungen zu entwickeln. Weitere Aufgaben sind das Innovationsmanagement, Portfolio Management, Anforderungsmanagement und Projektcontrolling. Demand ist daher vor allem für die strategischen Aufgaben verantwortlich. Die Delivery Einheiten haben die Aufgabe, die vom Demand geforderten Leistungen möglichst effizient zu erbringen (Wulf et al. 2014, S. 750f.). Die Organisationsform orientiert sich an der Struktur ähnlicher Beratungs- und Projektunternehmen im IT Bereich (siehe Anhang 1.2). Abbildung sechs gibt einen Überblick über die Demand und Delivery Organisation der SALT Solutions AG nach der Transformation:

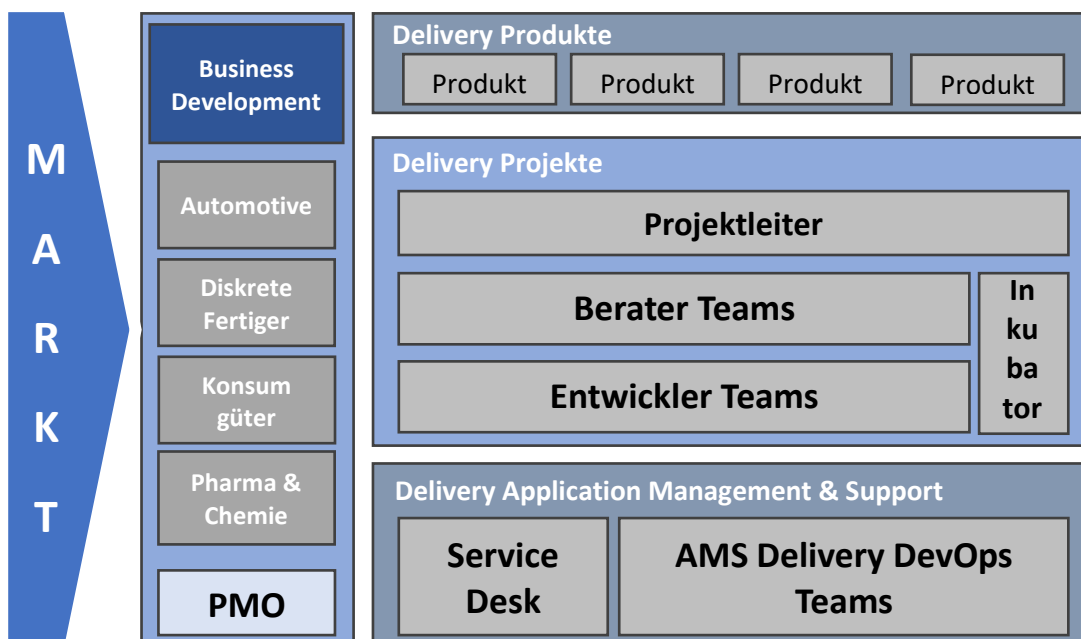


Abbildung 6: Demand und Delivery Organisation (eigene Darstellung)

Mit Hilfe dieser Organisationsstruktur sollen vor allem die Ziele des betriebswirtschaftlichen Erfolges und der besseren Kundenorientierung erreicht werden. Durch die größeren Einheiten in der neuen Organisation können Effizienzreserven z.B. durch einheitliche Prozesse, Schulungen und Tools gehoben werden (siehe Anhang 1.2). Weiterhin ergeben sich positive Effekte in Bezug auf die Mitarbeiterauslastung. Für ein Beratungs- und Projektunternehmen ist die Auslastung der produktiven Mitarbeiter eine wichtige Kennzahl, die sich direkt auf den Umsatz auswirkt. In der neuen Organisation sind freie Kapazitäten innerhalb der Deliveries zentral sichtbar und können effektiv verteilt werden. Dies ist einer der größten Vorteile im Vergleich zu den Geschäftsbereichseinheiten, die ihre Überkapazitäten anderen Bereichen nicht ähnlich effektiv zur Verfügung stellen konnten. Die Geschäftsbereiche hatten insgesamt eine sehr schwankende Auslastung und daraus folgend auch ein schwankendes Betriebsergebnis (siehe Anhang 1.2, 1.3, 1.4). Entstehen nun innerhalb eines Teams oder einer Delivery Einheit Über- oder Unterkapazitäten, ermöglicht die Rolle eines zentralen Auslastungsmanagers die Koordination über alle Deliveries übergreifend (siehe Anhang 1.2, 1.3, 1.4).

Die Branchencenter der Demand Einheit können kundenspezifisch das gesamte Leistungsangebot vertreten und ohne Bereichsegoismen im Sinne des Kunden und des Gesamtunternehmens handeln. Zusätzlich ist durch das Business Development im Demand sichergestellt, dass die Entwicklung von Leistungsangeboten nach einem geordneten Prozess abläuft und ein sinnvolles, differenziertes Produkt- und Leistungsportfolio entsteht. In der vorherigen Organisationsform lagen Vertriebstätigkeiten zum großen Teil in der Verantwortung eines einzelnen Geschäftsbereiches, was eine ganzheitliche Kundenbetreuung erschwert hat (siehe Anhang 1.2). Zusätzlich ist die Demand Organisation für Profit und Loss verantwortlich und beinhaltet mit dem Project Management Office (PMO) auch das Projektcontrolling. So existiert eine gesamtheitliche Transparenz zum Stand aller Kundenprojekte in den Deliveries außerhalb der ausführenden Einheiten. Dies soll sich positiv auf die Projektqualität auswirken und Projektfehlschläge verhindern (siehe Anhang 1.3).

Auch hierarchisch wurde die Organisationsstruktur verändert. Die Vorstandsressorts entsprechen nicht mehr den Unternehmensbereichen. Es gibt nun ein Ressort für die Demand Einheit. Ein weiteres Ressort bündelt die Deliveries Projekt und Produkte. Der dritte Vorstand verantwortet die Delivery AMS und den Support. Weiterhin wurde die Rolle des Geschäftsbereichsleiters als zweite Führungsebene abgeschafft. Stattdessen gibt es in der neuen Organisation im Demand die Leiter der Branchencenter und in den Deliveries jeweils Leiter der Geschäftseinheiten. Die dritte Führungsebene bilden Teamleiter für die 1 bis n Teams innerhalb der Einheiten. Die Führungsspanne für ein Team beträgt 5 bis 15 Mitarbeiter. Die Teams sind fachlich in Berater und Entwicklerteams aufgeteilt, um sowohl eine fachliche als auch eine disziplinarische Führung durch eine Person zu gewährleisten. Als agile Leistungseinheit können DevOps Teams aus einem Entwicklungsteam (DEV) und einem Beraterteam (OPS) gebildet werden. Je nach benötigten Fähigkeiten sollen Projekt- und

Kundenteams auch explizit übergreifend durch Mitglieder verschiedener DevOps Teams oder auch Delivery übergreifend besetzt werden.

### **5.3.3.2 Zielsystem**

Das Zielsystem wurde dahingehend verändert, dass die für das variable Gehalt und eventuelle Prämien maßgeblichen, individuellen Ziele durch gemeinschaftliche Team- und Unternehmensziele ersetzt wurden. Für die Delivery Einheiten leiten sich diese gemeinschaftlichen Ziele hauptsächlich aus der Kapazität ab, die sie der Demand Einheit zur Verfügung stellen können. Die Ziele der Delivery Einheiten und ihrer Mitarbeiter sind damit hauptsächlich auf die Auslastung der Bereiche ausgerichtet. Für den einzelnen Mitarbeiter ist es nicht mehr relevant für welchen Bereich bzw. für welches Projekt Arbeitszeit zur Verfügung gestellt wird. Für die Leitung der Bereiche bedeutet dies, dass sie miteinander kooperieren und Ressourcen teilen und tauschen müssen, um ihre Ziele zu erreichen (siehe Anhang 1.2, 1.3, 1.4). Daneben sind die Ziele der Führungskräfte nicht mehr hauptsächlich von den Deckungsbeiträgen ihrer Bereiche, sondern dem Ergebnis des gesamten Unternehmens und des Unternehmensbereiches abhängig. Damit soll die Kooperation unter den Deliveries gefördert und neue Zielkonflikte zwischen Demand und Deliveries vermieden werden. Die Ziele der Demand Organisation richten sich nach dem Deckungsbeitrag des Unternehmensbereiches, der Entwicklung des Leistungsangebotes und dem Auftragseingang. Hierbei ist es wichtig, dass möglichst eine Gleichverteilung der Aufträge für die Deliveries angestrebt wird. Die Deliveries Produkte, Projekte, der AMS und Supportbereich sollen gleichmäßig mit Aufträgen versorgt werden. Es bleibt abzuwarten, inwiefern in Zeiten guter Auftragslage ein neuer Zielkonflikt zwischen dem Demand und den Deliveries entsteht (siehe Anhang 1.2, 1.3, 1.4).

### **5.3.4 Transformation als Chance für gemeinsame Werte und Unternehmenskultur**

Die Gelegenheit der Transformation wurde genutzt, um die Organisationskultur und die Werte des Unternehmensbereiches zu reflektieren und die unterschiedlichen Kulturen der ehemaligen Geschäftsbereiche wieder auf ein gemeinsames Wertefundament auszurichten. Über mehrere Workshops mit Hilfe eines externen Beratungsunternehmens wurden die bestehenden Werte im Unternehmensbereich identifiziert, diskutiert und schließlich ein Wertekanon mit sechs gemeinsamen Werten für den Unternehmensbereich gefunden (siehe Anhang 1.2, 1.3, 1.4):

Um diese Werte zu verankern, wurden sie allen Führungskräften des Unternehmensbereiches vorgestellt und das spezifische Verständnis des jeweiligen Wertes diskutiert. Anschließend wurden die Werte formal in einer Führungsleitlinie implementiert. Hierbei zeigt sich sehr deutlich, wie stark die Werte auf eine vertrauensvolle und kooperative Zusammenarbeit abzielen. Tabelle fünf fasst die Werte und einige Kernaussagen zu ihrem jeweiligen Verständnis zusammen. Die komplette Übersicht findet sich im Anhang 4.

<b>Wert:</b>	<b>Kernaussagen im Führungsleitbild:</b>
<i>Verantwortung</i>	Wir übernehmen Verantwortung. Wir ermutigen Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen. Wir schaffen Vertrauen.
<i>Partnerschaftlichkeit</i>	Unser Verhalten ist kooperativ und loyal. Wir geben Feedback, fordern es auch ein Wir hören zu.
<i>Qualität</i>	Qualität ist mehr als ein Versprechen. Wir identifizieren Fehler.
<i>Offenheit</i>	Offenheit ist in unserer Firmenkultur verankert. Wir machen unsere Entscheidungen transparent. Offenheit bedeutet Neugierde und Toleranz.
<i>Mut</i>	Wir sind mutig und geben unseren Mitarbeitern Sicherheit. Wir helfen unseren Mitarbeitern, mutig zu sein.
<i>Leidenschaft</i>	Leidenschaft ist die Basis für unseren Willen, Außergewöhnliches zu leisten. Wir sind Coaches aus Leidenschaft und ein Vorbild.

**Tabelle 5: Werte und Kernaussagen im Führungsleitbild**

Es ist offensichtlich, dass Werte und Führungsleitbild großen Fokus auf Vertrauen und Kooperationsbereitschaft legen. Auch das Konzept der psychologischen Sicherheit spiegelt sich vor allem in den Werten Mut, Verantwortung und Partnerschaftlichkeit wider (siehe Anhang 4.). Dieser Aspekt setzt sich auch innerhalb der Teams fort. Um die Werte auch für die Teammitglieder greifbar zu machen, wurden sie in den Deliveries in Leitlinien für die spezifische Zusammenarbeit der Teams übersetzt. Anhang 5 zeigt beispielsweise die DevOps Leitlinien der Delivery AMS, die die Werte in greifbare Aussagen übertragen und um weitere Elemente erweitern.

In Zukunft geht es darum, die Werte im gesamten Unternehmensbereich zu verankern und die, vom Wettbewerbsgedanken der Profit Center geprägte Kultur der einzelnen Geschäftsbereiche, zu einer kooperativen „One SALT“ Kultur weiterzuentwickeln. Das Ziel ist also eine kooperative, vertrauensvolle und auf bestmögliche Teamarbeit ausgerichtete Unternehmenskultur. Inwiefern dies bereits erfolgt ist, bzw. in welchen Bereichen noch Herausforderungen bestehen, wird im nächsten Kapitel überprüft.

## **5.4 Qualitative und quantitative Überprüfung der Unternehmenskultur**

Ziel dieses Abschnitts ist es, die Unternehmenskultur bei SALT Solutions im Unternehmensbereich C in Bezug auf die in Kapitel 3.3 identifizierten Anforderungen an eine

leistungsfähige Unternehmenskultur zu untersuchen. Die Analyse konzentriert sich hierbei auf die Aspekte der Kooperation und des Vertrauens.

#### **5.4.1 Methodik der Interviews**

Um die Unternehmenskultur zu untersuchen, wurde ein zweigeteilter Ansatz gewählt. In einem ersten, qualitativen Teil wurden die drei Vorstände des Unternehmensbereichs in Interviews zu ihrer Sicht der Unternehmenskultur befragt. Für die Gespräche wurde die Form eines halbstandardisierten Interviews mithilfe eines Leitfadens gewählt (Bortz und Döring 2006, S. 239). Der Leitfaden wurde in vier Themenblöcke aufgeteilt.

1. Block A: Mission und Vision
2. Block B: Werte und Führungsleitbild
3. Block C: Transformation
4. Block D: Unternehmenskultur

Um das Kriterium der Validität zu erfüllen, wurden bei der Erstellung die vier Dimensionen der Organisation berücksichtigt (Doppler und Lauterburg 2014, S. 252). Vor dem Start des Interviews steht der Dank für die Bereitschaft teilzunehmen und es wird erläutert, dass das Gespräch aufgezeichnet wird. Als Hinführung zum Thema und um für die befragten Personen einen einfachen Einstieg in das Gespräch zu ermöglichen, wird das Interview mit Fragen nach der Betriebszugehörigkeit und den bisher erlebten Unternehmenskulturen begonnen. Anschließend startet das eigentliche Interview mit einer offenen Frage zum ersten Themenblock. Für den weiteren Gesprächsverlauf werden pro Block vier offene Hauptfragen gestellt, die den Interviewteilnehmer zum Erzählen anregen sollen. Für den Fall eines stockenden Gespräches kann auf Unterfragen innerhalb der Blöcke zurückgegriffen werden. Der Leitfaden ist dieser Arbeit im Anhang unter 1.1 beigefügt.

Die weitere Auswertung erfolgte nach den Kriterien für Experteninterviews nach Meuser und Nagel (Pickel et al. 2009, S. 476). Nach Durchführung der Interviews wurden die Tonaufzeichnungen angehört und eigenständig paraphrasiert. Die Zusammenfassungen wurden den Interviewteilnehmern vorgelegt und nach schriftlicher Bestätigung der inhaltlichen und subjektiven Korrektheit in den Anhang dieser Arbeit übernommen. Die Paraphrasen sind im Anhang unter 1.2, 1.3 und 1.4 abgelegt. Anschließend wurde das Material kodiert und verdichtet, bis schließlich die gebildeten Kategorien ausgewertet werden konnten (Pickel et al. 2009, S. 476f.) Die Kategorisierung der relevanten Paraphrasen und abgeleiteten Kernaussagen liegen dem Anhang unter 1.5 bei.

### 5.4.2 Methodik des Fragebogens

Den zweiten Teil bildete eine Umfrage über einen Online Fragebogen, um auch eine quantitative Einschätzung der Aussagen zu erhalten. Um einen aktuellen Stand der Unternehmenskultur im Unternehmensbereich C der SALT Solutions AG evaluieren zu können wurde eine Befragung der Mitarbeiter des Unternehmensbereiches durchgeführt. Hierzu wurde ein Fragebogen entwickelt. Die Fragen basieren auf den wichtigsten Dimensionen der Organisation vor allem in Bezug auf die Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur (Doppler und Lauterburg 2014, S. 252). Daneben liegt ein Schwerpunkt auf Fragen zum Konzept der psychologischen Sicherheit anhand des ursprünglichen Fragebogens von Amy Edmondson (Edmondson 2003, S. 42). Die Fragen wurden über eine Online Befragung im Zeitraum einer Woche (11.04 bis 18.04.2017) von etwa einem Drittel der Mitarbeiter des entsprechenden Unternehmensbereiches C beantwortet. Die Ergebnisse wurden online erfasst und in der Form bereinigt, dass alle unvollständigen oder doppelten Rückläufe aussortiert wurden. Anschließend wurden die absoluten Ergebnisse aus den Häufigkeitstabellen in prozentualen Werten übertragen. Die vollständigen Ergebnisse in absoluten und prozentualen Werten sind im Anhang unter 2.2. beigefügt. Zusätzlich wurden die relativen Ergebnisse für folgende Gruppen ausgewertet:

- Vergleichsgruppe nach Mitarbeitern und Führungskräften
- Vergleichsgruppe nach Betriebszugehörigkeit

Diese prozentualen Ergebnisse sind im Anhang 2.3 beziehungsweise 2.4 abgelegt. Die Ergebnisse wurden anschließend mit den Einschätzungen der Leitfaden Interviews und den gefundenen Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur verglichen, um Übereinstimmungen und Lücken zu identifizieren.

### 5.4.3 Ergebnisse der Interviews

Auf Basis der kategorisierten Ergebnisse der Interviews lassen sich aus Sicht der Interviewteilnehmer folgende Kernaussagen zur Unternehmenskultur bei SALT Solutions im Unternehmensbereich C treffen.

Die Vision ist es, das führende Projekt- und Servicehaus für anspruchsvolle Supply Chain Management Projekte im deutschsprachigen Raum zu werden. Dahinter steht das Ziel die Kunden im Zuge der bevorstehenden Veränderungen durch Digitalisierung und der vierten Industriellen Revolution durch erfolgreiche Supply Chain Management Projekte zu unterstützen. Durch die erfolgreiche Umsetzung von anspruchsvollen SCM Projekte liefert SALT einen Beitrag für die Wettbewerbsfähigkeit der hauptsächlich deutschen und europäischen Kunden gegenüber der, vor allem asiatischen, Wettbewerber. Aus Sicht der Vorstände sind die Vision und die daraus abgeleitete Mission sehr gut geeignet, um einerseits den Mitarbeitern ein glaubhaftes Ziel zu

geben, als auch, um das Unternehmen für die kommenden Veränderungen gut aufzustellen (siehe Anhang 1.5). Die Vorstände sehen auch die große Chance, dass aus der Vision des Unternehmensbereiches C eine gemeinsame Vision für das gesamte Unternehmen entstehen kann. Es ist das erklärte Ziel aller Interviewteilnehmer eine einheitliche, gemeinsame Vision zu schaffen.

Das Claim „*Wir kümmern uns*“ im Mission Statement (siehe Anhang 3.) schlägt die Brücke zwischen Vision und Mission und dem Wertekanon von SALT Solutions. Die sechs in 5.3.4 vorgestellten Werte passen sehr gut zu den Unternehmenszielen und sind, in verschiedener Ausprägung, auch bereits in der Kultur des Unternehmensbereiches verankert. Es gibt keinen Interviewteilnehmer, der einen oder mehrere der Werte hinterfragt. Wie geschrieben, werden die Werte jedoch sehr unterschiedlich gelebt und es muss noch viel unternommen werden, bis alle Werte gleichermaßen implementiert sind. Als Schwachstelle wurde das Fehlen von Konsequenzen bei der Nichteinhaltung von Werten genannt.

Eine gute Grundlage für eine kooperative und von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur ist das gemeinsame Menschenbild aller Interviewteilnehmer. Dies zeigt sich deutlich in verschiedenen Aussagen wie:

*„Mir ist besonders wichtig, dass wir jedem gegenüber die Wertschätzung aufbringen, die ein Mensch nun mal verdient. Das Herausstellen von Machtgefügen wie Chef und Untergebener, Kunde und Lieferant sind Dinge, die ich in einer Kultur nicht gut vertragen kann.“* (siehe Interview A in Anhang 1.2)

oder auch in Bezug auf Führung:

*„Führung ist Dienstleistung am Wertschöpfer und die Aufgabe einer Führungskraft ist es, für Bedingungen zu sorgen, damit die Mitarbeiter möglichst effizient ihre Arbeit erbringen können. (...) Ich spreche bei uns bewusst nicht von Vorgesetzten, sondern von Führungskräften. Menschen arbeiten auf Augenhöhe zusammen, wobei der eine eben die Aufgabe hat, dem anderen die Aufgaben zu beschaffen (...)“* (siehe Interview B in Anhang 1.3)

Die Aussagen weisen deutlich auf ein Menschenbild nach der Theory Y hin.

In Bezug auf Vertrauen und Kooperation ergibt sich ein mehrdeutiges Bild. Übereinstimmend wird Vertrauen als Basis jeglicher Teamarbeit und Grundlage für eine wirksame Zusammenarbeit gesehen. In Bezug auf das nötige Maß an Kontrolle existiert die Einschätzung, dass aktuell noch zu wenig Vertrauen in die Projektarbeit besteht, um das bestehende Kontrollsystem zur Qualitätssicherung der Softwareprojekte zu verändern. Es wird zwar als ineffizient gesehen, ist aber notwendig (siehe Anhang 1.2, 1.3).

Es herrscht die Meinung, dass Vertrauen wirkungsvoll die Komplexität reduzieren kann und vor allem durch langfristige Zusammenarbeit entsteht. Hier sind mit der Transformation die Grundsteine gelegt. Dies zeigt sich durch einen Wandel von einem wettbewerbsorientierten



Ringen hin zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit auf allen Führungsebenen (siehe Anhang 1.4). Übereinstimmend wird hierfür vor allem das neue Zielsystem als Grund genannt:

*“Unsere Zielpyramide ist auf Teamspiel ausgelegt und könnte Kooperation fördern. Wir haben fast überall individuelle Ziele durch Teamziele abgelöst und damit die Botschaft gesendet, dass übergreifende Zusammenarbeit nun im Fokus steht.”* (siehe Interview A in Anhang 1.2)

*“Die Veränderung des Zielsystems hatte einen erheblichen Einfluss auf die Kooperation.”* (siehe Interview B in Anhang 1.3)

*Blicke ich zwei Jahre vor den Start der Transformation zurück, gab es kaum Kooperation und wenig Vertrauen zwischen den Unternehmens- und Geschäftsbereichen. Man hat immer in seiner Division und eigenen Bereichen gedacht. Schlicht, weil die Zielsetzungen so ausgerichtet waren.”* (siehe Interview C in Anhang 1.4)

Allerdings wird die Gefahr gesehen, dass zwischen der Demand und den Delivery Einheiten neue Zielkonflikte entstehen können (siehe Anhang 1.2 und 1.4). Auch besteht die Einschätzung, dass Ziele unabhängig von finanziellen Anreizen eine Wirkung auf die Mitarbeitermotivation besitzen und es wird die Notwendigkeit gesehen, auch „weiche Themen“ in die Zielvereinbarungen mit aufzunehmen (siehe Anhang 1.2).

Der Organisationsform an sich wird ein geringer Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft zugemessen. Es kommt auf das gelebte Verhalten der Menschen und hier vor allem auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte an, um eine kooperative Kultur zu schaffen und neue Gräben zwischen den Bereichen zu verhindern (siehe Anhang 1.2 und 1.4).

Im Hinblick auf Teamarbeit herrscht ein positives Bild. Durch die Werte Offenheit und Partnerschaftlichkeit wird eine kooperative Kultur gefördert, die den in dieser Arbeit definierten Ansprüchen entspricht. Diese Werte werden auch gelebt. Es herrscht große Hilfsbereitschaft und ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit in den Teams (siehe Anhang 1.2, 1.3, 1.4). Verbesserungspotential existiert im Einfordern und der tatsächlichen Übernahme von Verantwortung durch Führungskräfte und Mitarbeiter (siehe Anhang 1.2 und 1.3). Als weiteres Defizit wird genannt, dass Missstände oft nicht offen genug angesprochen werden (siehe Anhang 1.3).

Der Unternehmenskultur wird ein hoher Einfluss auf die Mitarbeitermotivation und Identifikation zugesprochen. Die Wichtigkeit wird zukünftig noch zunehmen (siehe Anhang 1.3). Allerdings spielen Kultur und Werte aktuell höchstens indirekt eine Rolle bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern. Es wird nicht aktiv geprüft, ob ein Mitarbeiter zu den Unternehmenswerten passt (siehe Anhang 1.3, 1.4). Aktuell existiert noch keine einheitliche Führungskultur. Die aktuelle Kultur ist noch stark durch die jeweiligen Bereiche und ihre Führungskräfte geprägt und muss erst wachsen. Offen wird auch benannt, dass das Missachten

von ungeschriebenen Regeln oder Handlungen entgegen der definierten Werte selten Konsequenzen haben (siehe Anhang 1.2, 1.3 und 1.4)

Insgesamt ergibt sich aus den Interviews folgendes Bild zur Unternehmenskultur. Es existiert eine für das Unternehmen passende Vision und Mission. Diese ist glaubhaft und kann den Mitarbeitern Identifikation stiften. Es wurden sechs Kernwerte gefunden, die zum großen Teil schon vorhanden waren, aber sehr unterschiedlich gelebt wurden. Vor allem den Führungskräften obliegt es, durch ihre Vorbildfunktion diese Werte vorzuleben. Durch die Veränderungen während der Transformation hat sich der Vertrauenslevel und die Kooperationsbereitschaft im Unternehmensbereich stark erhöht. Dies liegt weniger an der Organisationsform, sondern ist vor allem auf Einführung von gemeinschaftlichen Zielen zurückzuführen. In Bezug auf Teamarbeit existiert bereits eine sehr gute Grundlage mit hoher Hilfsbereitschaft und einem großen Maß an psychologischer Sicherheit. Defizite herrschen in Bezug auf das offene Äußern von sachlicher Kritik und dem Fehlen von Konsequenzen, für Handlungen, die der gewünschten Unternehmenskultur nicht entsprechen. Zusammenfassend ergibt sich die Einschätzung, dass die Kultur des Unternehmensbereiches viele Voraussetzungen für eine leistungsfähige Kultur des Vertrauens und der Kooperation bietet.

#### **5.4.4 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung**

Um den subjektiven Aussagen der Interviews eine quantitative Überprüfung gegenüberzustellen, werden im Folgenden die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage erläutert. Im Zeitraum von einer Woche haben 101 Mitarbeiter des Unternehmensbereiches den im Anhang 2.1 abgelegten Fragebogen ausgefüllt.

Unter den Teilnehmern waren 22 Führungskräfte und 79 Mitarbeiter. Die Betriebszugehörigkeit teilte sich so auf, dass unter 10% ein Jahr oder weniger in der Firma sind. Etwa 50% der Teilnehmer sind zwischen 1 und 6 Jahren im Unternehmen. Die restlichen 40% mehr als 6 Jahre. Über 80% der Führungskräfte sind seit sechs oder mehr Jahren im Unternehmen. Bei den Mitarbeitern sind nur 25% länger als sechs Jahre dabei. Dies unterstreicht, welchen Einfluss die Führungskräfte auf die Unternehmenskultur haben.

Für den Bereich Vision, Mission, Wertekanon und Alignment ergeben sich folgende Ergebnisse. Zwei Drittel der Mitarbeiter kennen die Vision, Mission und den Wertekanon des Unternehmensbereiches. Knapp 7% ist sie jedoch unbekannt. Diese 7% finden sich auch in der Frage nach der Identifikationsstiftung durch die Werte wieder. Dem gegenüber stehen über 75% der Mitarbeiter, die zustimmen, dass sie sich mit dem Unternehmen und den Werten identifizieren können. Ähnliche Werte ergeben sich auch für das Alignment der Werte auf die Mission. Dies spricht dafür, dass die Werte zum Unternehmen passen und bestätigt die Einschätzung des Vorstands.

Knapp die Hälfte der Teilnehmer stimmt der Aussage zu, dass die Aufbauorganisation die Unternehmensziele unterstützt. Ein ähnlicher, aber noch etwas höherer Wert ergibt sich in Bezug auf die Hierarchie und Führungsstruktur. Auch die Ausrichtung der Bereichsziele auf die Unternehmensziele wird mit großer Mehrheit bestätigt (siehe Anhang 2.2).

Betrachtet man die Identifikation mit der Vision, Werten und ihrer Ausrichtung getrennt nach Führungskräften und Mitarbeitern zeigt sich, dass die Führungskräfte fast komplett hinter der Mission und den Werten stehen und die Ausrichtung auf die Unternehmensziele bestätigen. Nur für das Führungssystem wird ein geringerer Wert von 73% angegeben. Alle anderen Fragen haben eine Zustimmung von über 90%. Besonders hervorsticht eine Identifikation von 100% mit den Werten und dem Unternehmen unter den teilnehmenden Führungskräften. Dies bestätigt die subjektiven Aussagen der Interviews und korreliert positiv mit der Betriebszugehörigkeit (siehe Anhang 2.3 und 2.4).

Der bereits in den Interviews angesprochene Mangel an Konsequenzen für Verhalten, das nicht den Werten entspricht, wird durch die Umfrageergebnisse noch einmal verdeutlicht. Über zwei Drittel der Teilnehmer und auch über 50% der Führungskräfte sind der Meinung, dass falsches Verhalten geringe oder keine Konsequenzen hat (siehe 2.2 und 2.3).

Häufigkeit in %	Stimme völlig zu	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Gesamt
Ich kenne unsere Vision und Mission.	25,74%	42,57%	24,75%	4,95%	1,98%	101
Ich kann mich mit SALT und unseren Werten identifizieren.	27,72%	47,52%	17,82%	4,95%	1,98%	101
Unsere Werte passen zu unserer Vision und Mission.	21,78%	40,59%	29,70%	4,95%	2,97%	101
Unsere Aufbauorganisation unterstützt uns bei unserer Mission.	9,90%	38,61%	38,61%	10,89%	1,98%	101
Unser Führungssystem und die Hierarchieebenen sind für unser Unternehmen geeignet.	15,84%	42,57%	27,72%	7,92%	5,94%	101
Die Ziele meines Bereiches richten sich nach den Unternehmenszielen aus.	26,73%	42,57%	21,78%	6,93%	1,98%	101
Wenn sich jemand nicht an unsere Werte hält, hat dies Konsequenzen.	1,98%	8,91%	25,74%	35,64%	27,72%	101

**Tabelle 6: Ergebnisse zu Vision, Mission und Werten in Prozent**

In Bezug auf das allgemein vorhandene Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft ergeben sich unterschiedliche Ergebnisse. Der grundsätzlichen Aussage, dass die Organisation Kooperation fördert und belohnt, stimmen gerade einmal etwas über ein Drittel der Teilnehmer zu. Hier ist der Unterschied der Zustimmung zwischen Führungskräften (68%) und Mitarbeitern (28%) besonders deutlich. Der Frage nach der gegenseitigen Übernahme von Verantwortung und anschließenden Ergebnisorientierung (*Ich kümmere mich*) stimmen 61% zu. Hier gibt es keine Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. In der Frage

nach dem Einfluss der eigenen Ziele auf die Kooperationsbereitschaft gibt es kein einheitliches Bild. Es stimmen gleichviele Befragte dieser Aussage zu, wie sie ablehnen. Spannenderweise gibt es hier auch keinen Unterschied zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Hieraus lässt sich auf einen geringen Einfluss der Höhe der finanziellen Anreize für die Mitarbeitermotivation schließen, da der Anteil der variablen Gehälter bei Führungskräften höher als bei den Mitarbeitern ist, dies jedoch keinen Unterschied macht (siehe Anhang 2.2 und 2.3)

Für ein hohes Niveau an Vertrauen und Kooperation sprechen auch die Ergebnisse in Bezug auf Kontrolle. Knapp 85% der Befragten spüren das Vertrauen ihrer Führungskräfte in ihre Arbeit. Dieser Wert ist bei den Mitarbeitern etwa 15% höher als bei den Führungskräften. Interessant sind die Ergebnisse in Bezug auf die letzte Frage dieses Blockes. Etwa 12% der Befragten lehnen die Aussage ab, dass man sich darauf verlassen kann, dass Kollegen zusammenarbeiten, um die Unternehmensziele zu erreichen. Etwa 56% stimmen zu. Auch hier gibt es keine Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeiter in der Zustimmung, es fällt jedoch auf, dass keiner der teilnehmenden Führungskräfte der Aussage völlig zustimmt. Diese Vorsicht wird als Vorbehalt aus der vorherigen Bereichsorganisation gedeutet (siehe Anhang 2.2 und 2.3).

Häufigkeit in %	Stimme völlig zu	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Gesamt
Unsere Organisation fördert und belohnt Kooperation.	5,94%	30,69%	32,67%	24,75%	5,94%	101
Wenn jemand sagt: 'ich kümmere mich', dann wird es auch erledigt.	14,85%	46,53%	30,69%	6,93%	0,99%	101
Meine persönlichen Ziele beeinflussen meine Kooperationsbereitschaft stark.	8,91%	29,70%	24,75%	23,76%	12,87%	101
Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne ständig zu kontrollieren.	36,63%	47,52%	8,91%	6,93%	0,00%	101
Man kann sich darauf verlassen, dass Führungskräfte und Kollegen zusammenarbeiten, um die Unternehmensziele zu erreichen.	14,85%	40,59%	32,67%	8,91%	2,97%	101

**Tabelle 7: Ergebnisse zu Vertrauen und Kooperation in Prozent**

Der letzte Block bezieht sich auf die konkrete Arbeit im Team und bietet wieder ein einheitliches Bild. Auf Basis der Umfrageergebnisse existiert ein hoher Level an psychologischer Sicherheit. Mit großer Mehrheit wird bestätigt, dass es leicht ist, um Hilfe zu bitten und Fehler innerhalb des Teams nicht übelgenommen werden. Das Team kennt seine Ziele und ist sich des Beitrags zum Unternehmenserfolg bewusst. Auch gibt es nur einen geringen Anteil an Antworten, die auf fehlende Kooperationsbereitschaft im Team hindeuten. Als Verbesserungspunkt werden die Selbstermächtigung und das Treffen von Entscheidungen im Team identifiziert. Hier gibt es noch großes Potential. Vergleicht man die Ergebnisse zwischen Führungskräften und Mitarbeitern erscheint die psychologische Sicherheit bei den

Führungskräften sogar noch höher als bei den Mitarbeitern (siehe Anhang 2.3). Dies korreliert auch wieder statistisch mit der Betriebszugehörigkeit. Je länger ein Mitarbeiter in dem Unternehmen angehört, desto höher wird die psychologische Sicherheit bewertet (siehe Anhang 2.4.)

Häufigkeit in %	Stimme völlig zu	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Gesamt
Wenn ich im Team einen Fehler mache, wird mir das nicht übelgenommen.	37,62%	39,60%	16,83%	3,96%	1,98%	101
Niemand in meinem Team würde wissentlich so handeln, dass es meine Ergebnisse untergräbt.	50,50%	39,60%	6,93%	2,97%	0,00%	101
Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Informationen zur Verfügung stehen.	12,87%	30,69%	32,67%	16,83%	6,93%	101
Es ist schwierig um Hilfe zu bitten.	2,97%	6,93%	13,86%	26,73%	49,50%	101
Ich verstehe, wie meine und die Arbeit meines Teams zum Unternehmenserfolg beiträgt.	55,45%	27,72%	10,89%	4,95%	0,99%	101

**Tabelle 8: Ergebnisse zu Teamarbeit und psychologischer Sicherheit in Prozent**

Die Gesamtergebnisse der Umfrage in prozentualen und absoluten Werten sind dem Anhang unter 2.2, 2.3 und 2.4 beigelegt.

### 5.4.5 Übereinstimmungen mit den Anforderungen

Die Ergebnisse der Interviews und Mitarbeiterbefragung zeigen folgendes Bild der Unternehmenskultur bei SALT.

Es gibt eine sinnstiftende Vision und Mission, die von den Führungskräften und Mitarbeitern verstanden und auch getragen wird. Die Unternehmenswerte passen zur Vision und erzeugen keine Widersprüche. Vor allem bei Führungskräften und langjährigen Mitarbeitern herrscht eine große Identifikation mit dem Unternehmen und dem Wertegefüge. Die Organisation an sich, die Hierarchieebenen und Führungskultur unterstützen die Unternehmensziele, haben aber keinen besonderen Einfluss auf eine Kooperationskultur. Große Auswirkung dagegen hat das Zielsystem. Die Umstellung von individuellen, bereichsorientierten Zielen auf Teamziele, die auf den gesamten Unternehmensbereich ausgerichtet sind, hatte großen positiven Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft.

In der täglichen Arbeit herrscht großes Vertrauen der Führungskräfte in die Arbeit der Mitarbeiter, auch wenn dieses Vertrauen nicht in allen Fällen zur eigenständigen Übernahme von Ergebnisverantwortung führt. Insgesamt sind die Mitarbeiter kooperationsbereit. Es fehlt jedoch ein wenig der Mut dazu, den ersten Schritt wagen und Verantwortung zu übernehmen.

Innerhalb der Teams herrscht bereits ein sehr günstiges Klima für Kooperation. Jedes Team kennt seine Ziele und weiß, wie diese zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Mitglieder

fühlen sich in ihren Teams sicher. Konkurrenzkämpfe oder Politik spielen keine Rolle. Fehler werden nicht persönlich übelgenommen und es kann offen Kritik geäußert werden, oder Themen hinterfragt werden, um zum besten Ergebnis zu kommen. Es gibt eine große Hilfsbereitschaft, die in einigen Fällen bis zur Selbstaufgabe geht. Entscheidungen werden zum Teil bereits direkt im Team getroffen.

Insgesamt erfüllt die bestehende Unternehmenskultur bereits zum großen Teil die identifizierten Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur für ein Unternehmen der Wissensökonomie.

#### **5.4.6 Verbesserungspotentiale**

Es wurden jedoch auch Verbesserungspotentiale gefunden. So spielen Kultur und Werte aktuell noch keine große Rolle im Recruiting Prozess, der Mitarbeiterentwicklung oder bei formalen Entscheidungen. Dies zeigt sich auch deutlich in der Forderung, dass das Missachten der Unternehmenswerte auch Konsequenzen nach sich ziehen muss. Die Werte sind aktuell sehr verschieden in den früheren Geschäftsbereichen ausgeprägt und es muss sich noch ein einheitliches Gefühl und Verständnis davon entwickeln, was ein einzelner Wert bedeutet.

Die aktuelle Führungsstruktur behindert kooperatives Verhalten nicht. Allerdings wird Vertrauen und Kooperation auch nicht besonders gefördert. Dies zeigt sich darin, wo und von wem Entscheidungen getroffen werden und wie die Verantwortung getragen wird. Einerseits ist die Übernahme von Ergebnisverantwortung durch Teams und Mitarbeiter explizit gewünscht, auf der anderen Seite gibt es noch sehr viele operative Entscheidungen, die durch Führungskräfte getroffen werden. Andere Organisationsformen oder Führungsansätze könnten die Übernahme von Verantwortung und Ergebnisorientierung besser fördern.

Die Änderungen im Zielsystem, hin zu gemeinsamen Zielen waren entscheidend für Kooperation und Vertrauensbildung. Aufgrund der begrenzten Wirkung der finanziellen Anreize auf die Mitarbeitermotivation, stellt sich jedoch die Frage, ob MbO und variable Gehälter und Prämien der beste Ansatz sind, um Motivation und Ausrichtung auf die Unternehmensziele sicherzustellen.

## 6 Denkanstöße zur Steigerung der Kooperationskultur

Aufgrund der gefundenen Verbesserungspotentiale, werden in diesem Kapitel Denkanstöße in für das Vergütungssystem und den Führungsansatz gegeben und Vorschläge gemacht, wie auf Mitarbeiterebene eine höhere Übernahme von Verantwortung begünstigt und das dezentrale Treffen von Entscheidungen gefördert werden kann.

### 6.1 Veränderungen im Vergütungssystem

Das aktuelle Vergütungssystem bei SALT besteht aus drei Komponenten. Einem Fixgehalt, einem möglichen variablen Gehalt und einer optionalen Prämie. Das variable Gehalt ist an die Erreichung von im Jahresgespräch vereinbarten Zielen geknüpft, die hauptsächlich aus quantitativ messbaren Kennzahlen (Gewinn, Umsatz, Note der Kundenzufriedenheit, etc.) bestehen. Für den Anspruch muss ein Mindestwert des Zieles erreicht werden. Darüber steigt der Bonus linear bis zu einem Höchstwert an. Unter dem Schwellenwert gibt es nichts. Darüber hinaus können Prämien für besondere Leistungen ex post erreicht werden. Mit der Seniorität und Hierarchiestufe steigt der Anteil der variablen Vergütung am Gesamtgehalt. Wie die Ergebnisse der Umfrage zeigen, hat die persönliche Zielerreichung für die Mitarbeiter insgesamt nur einen mäßigen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft (<40%). Auch die Höhe des finanziellen Anreizes scheint nicht entscheidend zu sein, da die Werte für Führungskräfte und Mitarbeiter sehr ähnlich sind.

Dies spricht dafür, dass ein Verdrängungseffekt (*crowding out effect*) vorliegt. Dies bedeutet, dass extrinsische Anreize vorhandene intrinsische Motivation unter bestimmten Bedingungen verdrängen können und damit den gewünschten Effekt teilweise umkehren (Kumlin 2010, S. 76). Damit der Verdrängungseffekt auftreten kann, müssen mindestens zwei Bedingungen erfüllt sein (Kumlin 2010, S. 81):

- Es muss sich um eine **interessante Tätigkeit** handeln, die intrinsisch motivierend ist. Bei einer langweiligen Tätigkeit ohne intrinsische Motivation kann auch nichts verdrängt werden. Wie die Tätigkeit empfunden wird, ist subjektive Einschätzung des Mitarbeiters.
- Der Mitarbeiter empfindet den **finanziellen Anreiz als kontrollierend**. Auch dieser Kontrolleffekt hängt subjektiv vom Mitarbeiter ab.

Im Falle von SALT kann mindestens die Bedingung der interessanten Tätigkeit als erfüllt angenommen werden. Ein weiterer Punkt ist die Zielbindung der gewählten Art des Vergütungssystems. Die Zielbindung gibt an, in welchem Ausmaß jemand sich einem Ziel verpflichtet fühlt, bzw. bereit ist, es auch gegen Widerstände zu verfolgen (Kumlin 2010, S. 83). Studienergebnisse zeigen, dass finanzielle Anreize die Zielbindung nur für leichte bis mittelschwere Ziele erhöhen. Bei anspruchsvollen Zielen sinkt die Erwartung den Bonus erreichen zu können und damit das innere Commitment zum Ziel (Kumlin 2010, S. 86f.). Hier

den richtigen Schwierigkeitsgrad zu finden ist fast unmöglich. Die Ziele werden zu Beginn eines Jahres und für das ganze Team festgelegt. Unterjährige Einflüsse, oder auch Veränderungen im Team, können die Ziele damit sehr vereinfachen, oder auch unmöglich machen. Damit sind die Motivation und Zielbindung sehr begrenzt und ex ante wenig planbar. Zusätzlich können durch den finanziellen Anreiz viele Nachteile entstehen. Genannt sind hier die Möglichkeit von unethischen Handlungen zur Zielerreichung bis hin zur Manipulation von Leistungskriterien, eine erhöhte Risikobereitschaft bei Mitarbeitern und Risikoaversion bei Entscheidern, eine einseitige Zielorientierung und Verringerung der Kooperation, verminderte Identifikation und Verschlechterung des Organisationsklimas (Kumlin 2010, S. 87ff.; Pfläging 2006, S. 180).

Ausgehend von der Annahme, dass die finanziellen Anreize vor allem Motivation und Leistung steigern sollen, macht extrinsische Motivation durch finanzielle Anreize für ein Unternehmen mit anspruchsvollen Tätigkeiten und hohem Kooperationsbedarf wenig Sinn (Hostettler 2016). Ziel muss es sein, vor allem auch im Hinblick eines Menschenbildes der Theorie Y, die intrinsische Motivation zu steigern.

Der Spezialist für intrinsische Motivation Daniel H. Pink erklärt in seinem Buch „Drive“, dass finanzielle Anreize ausschließlich bei stupiden, mechanischen Tätigkeiten einen positiven Effekt auf die Leistung haben und für alle anspruchsvolleren, kognitiven Tätigkeiten sogar negativ wirken. Er plädiert daher für komplette Abschaffung von finanziellen Anreizen und nennt drei einfache Prinzipien, um das Dilemma der Anreize zu lösen (Pink 2010, S. 204ff.):

**Sicherstellen von interner und externer Fairness:** Interne Fairness bedeutet Mitarbeiter im gleichen Ausmaß zu bezahlen, wie Kollegen. Externe Fairness meint entsprechend, Mitarbeiter so zu bezahlen, wie Menschen, die einer ähnlichen Arbeit in einem ähnlichen Unternehmen nachgehen. Anspruchsvollere Tätigkeiten können durchaus höher bezahlt werden, es muss jedoch fair sein. Damit wird nicht an sich eine höhere Motivation erreicht, jedoch wird Demotivation durch die leidige Geldfrage verhindert, was einen großen Unterschied macht.

**Eine bessere Grundentlohnung als der Durchschnitt:** Sind interne und externe Fairness etabliert, lohnt es sich, etwas besser zu bezahlen als der Markt. Laut mehrerer Studien des Wirtschaftsmodellpreisträgers George Akerlof und seiner Frau Jane Yellen führt dies langfristig nicht zu höheren Kosten, sondern senkt sie sogar (Akerlof 1984; Akerlof und Yellen 1990; Yellen 1984). Dies entsteht durch den Effekt, dass bessere Talente angelockt werden, die Fluktuation sinkt und im Gegenzug Produktivität und Moral steigen. Auch andere Studien haben diesen Effekt bewiesen (Pink 2010, S. 206). Zusätzlich ist das Grundgehalt ein viel besserer Indikator für die Spitzen oder Minderleistung von Mitarbeitern als Prämien oder variable Gehälter (Hostettler 2016).

**Leistungsmessungen müssen allgemeingültig, relevant und ohne Tricks erreichbar sein:** Sind Anreize mit Zielen verbunden, dürfen die Ziele nicht zu einseitig oder kurzfristig sein.



Andernfalls besteht die große Gefahr, dass Mitarbeiter eine sehr enge Sicht auf das kurzfristige Ziel besitzen und dieses mit allen erdenklichen Mitteln versuchen zu erreichen, ohne sich um langfristige Folgen oder negative Seiteneffekte zu kümmern. Insgesamt plädiert Daniel Pink daher dazu monetäre Anreize durch Boni komplett abzuschaffen (Pink 2010, S. 207).

Dass diese Vorschläge auch abseits der Theorie Relevanz besitzen, zeigt der Trend vieler Unternehmen, die in den letzten Jahren variable Anreize und individuelle Boni teilweise oder ganz abgeschafft haben. Zu nennen sind hier traditionsreiche Unternehmen wie BSH Hausgeräte und die Bosch Gruppe an sich, die ehemaligen Staatsbetriebe Deutsche Bahn und Telekom, aber auch Softwareunternehmen wie SAP und Infineon (Astheimer 2017; Meck 2015). Sogar in der diesbezüglich verrufenen Bankenbranche werden die individuellen Boni zurückgefahren. Am Beispiel der Deutschen Bank zeigt sich jedoch wie schwer es ist, einmal eingeführte Boni wieder zu kassieren (Backovic 2018a). Als Gründe werden vor allem genannt, dass kein Zusammenhang zwischen individuellen Prämien und Unternehmensergebnis festgestellt werden kann und dass in den neuen, agilen Modellen der Zusammenarbeit das Bewerten individueller Leistung nicht mehr möglich ist (Backovic 2018a; Meck 2015). Es liegt daher nahe Führung und Geld zu trennen (Hostettler 2016). Diese Unternehmen haben individuelle Anreize durch gemeinschaftliche Boni oder eine Erfolgsbeteiligung aller Mitarbeiter am Jahresende abhängig vom Unternehmensergebnis ersetzt. Berühmt geworden ist diese Erfolgsprämie zum Beispiel bei Porsche.

Dies passt zum Vorschlag von Daniel Pink die „Wenn-Dann“ Belohnungen konsequent durch „Nun-Da“ Belohnungen zu ersetzen. Diese „Nun-Da“ Belohnungen basieren auf dem Grundsatz, dass sie unerwartet erfolgen und erst angeboten werden, wenn die Aufgabe erfüllt ist (Pink 2010, S. 85). Wird eine solche „Nun-Da“ Belohnung unerwartet und direkt nach Erledigung einer Aufgabe gewährt, wird sie nicht als Grund für die Erledigung der Aufgabe gesehen und beeinträchtigt nicht die ursprüngliche Motivation (Reeve 2015, S. 143f.). Hierfür bietet sich ein Teamessen als Belohnung ebenso an wie Goodies, Merchandise oder Gutscheine. Aber auch ein ehrliches auf die Aufgabe bezogenes Lob und Feedback wirkt und birgt nicht die Gefahr, dass zukünftig bei ähnlichen Aufgaben wieder eine Belohnung „erwartet“ wird (Pink 2010, S. 87f.). Wichtig ist, dass die Aufgabe für die es eine Belohnung gibt, keine Routinetätigkeit ist und dass die Belohnung direkt nach der Erfüllung erteilt wird um eine Wirkung zu erzielen.

Ein spannender Ansatz ist das Beispiel des US Unternehmens Kimley Horn. Hier können Mitarbeiter ihren Kollegen bei besonderer Leistung selbstständig einen Bonus in Höhe von ungefähr 50\$ zukommen lassen. Leistet ein Mitarbeiter in den Augen seiner Kollegen etwas wirklich Herausragendes, haben die Teammitglieder die Möglichkeit direkt und ohne Führungskraft eine Prämie zu vergeben. Und da die Belohnung von Kollegen und nicht vom Chef gewährt wird, besitzt sie eine ganz andere, im besten Fall sogar motivierende Wirkung (Pink 2010, S. 194). Da die Güte der Zusammenarbeit am besten durch direkte Kollegen

bewertet werden kann, ist dies eine sehr gute Möglichkeit, um Kooperation und Motivation zu fördern (Wien und Franzke 2014, S. 126).

## 6.2 Ansätze für das Ziel- und Führungssystem

Das aktuelle Führungssystem bei SALT basiert auf dem Ansatz des Managements by Objectives, des Führens durch Zielvereinbarungen. Zu Beginn eines jeden Jahres führen die Mitarbeiter mit ihren Führungskräften ein Jahresgespräch. Hierbei werden die Ziele des Mitarbeiters für das laufende Jahr vereinbart und formal definiert. Die persönlichen Ziele leiten sich von den Zielen des Unternehmens und der Abteilung ab und bestehen typischerweise aus einem Mix aus quantitativen und qualitativen Zielen. Typische quantitative Ziele sind z.B. der Deckungsbeitrag, die Kundenzufriedenheit oder die Anzahl der produktiv geleisteten Stunden. Qualitative Ziele sind beispielsweise fachliche Weiterentwicklung oder die Übernahme von Verantwortung für Themen oder Rollen. Etwa zur Mitte des Jahres gibt es ein Controlling Gespräch innerhalb dessen ein Soll – Ist Vergleich stattfindet (Wien und Franzke 2014, S. 126).

Vorteile von MbO sind die klare Ausrichtung auf die Ziele und eine höhere Initiative der Mitarbeiter zur Zielerreichung mit der einhergehenden Verantwortung für die Art wie das Ziel erreicht wird. Es soll vor allem die Effektivität der Zielerreichung gesteigert werden. Aber es bestehen auch Nachteile durch suboptimale Zielsetzungen.

Zu nennen sind Demotivation durch überhöhten Leistungsdruck oder Misserfolge und die Tendenz sich nur auf die definierten, vor allem quantitativen Ziele zu konzentrieren. Ebenso wird egoistisches Verhalten gefördert (Doppler und Lauterburg 2014, S. 275; Wien und Franzke 2014, S. 126). Ein weiterer Nachteil ist der hohe Planungs- und Vorbereitungsaufwand, um sinnvoll die Unternehmensziele über die einzelnen Hierarchieebenen und Abteilungen auf die einzelnen Mitarbeiter herunter zu brechen. Hier kommt es häufig zu Situationen, dass vor allem quantitative Ziele kurz nach der Vereinbarung durch Veränderungen stark vereinfacht, oder auch unmöglich gemacht werden, was wiederum die Motivation und Kooperationsbereitschaft senkt (Pfläging 2006, S. 100).

Dieses Problem kann durch relative Ziele gelöst werden. Hierbei wird nicht ein absoluter Wert als Ziel definiert, sondern ein Ziel in Relation zu einem Vergleichswert. Beispiele für Vergleichswerte sind externe Benchmarks, interne Vergleiche oder Trends im Vergleich zu Vorperioden. (Pfläging 2006, S. 109ff.) Dies hat folgende Vorteile: Das Ziel passt sich automatisch Veränderungen an. Es bleibt herausfordernd, setzt Motivation zum Übertreffen frei und bietet wenig Ansatz für Manipulation. Relative Ziele gewähren maximale Freiheit in Bezug auf den Weg zur Zielerreichung und erfordern dezentrale Verantwortung und Entscheidungen. (Pfläging 2006, S. 113) Insgesamt passen sie sehr gut zu einem kooperativen Ansatz, besonders wenn Mitarbeiter und Teams sich die Ziele selbst setzen und auf das große Ganze des Unternehmens ausrichten (Pfläging 2006, S. 106). Diese Art des Leistungsvertrages ist

keineswegs „soft“, sondern fördert sogar die Leistungstransparenz und führt zu einem höheren Erwartungsniveau. Allerdings ist Voraussetzung ein hohes Niveau an Vertrauen und Verantwortung zwischen den Teilnehmern (Pfläging 2006, S. 107).

Das größte Hindernis für Kooperation innerhalb von MbO bei SALT wurde mit dem Wechsel von individuellen, konkurrierenden Zielen auf gemeinschaftliche Ziele bereits ausgeräumt. Es gibt jedoch noch weitere Ansätze, um die Kooperationsbereitschaft zu steigern. Bleibt man beim Ansatz von MbO, muss Kooperation auch in den Zielsystemen integriert und belohnt werden. In Team sportarten wie Fußball oder Basketball werden neben den Toren und Körben ja auch Vorlagen und Assists gemessen (Cross et al. 2016). Kooperative Kriterien für Ziele im Unternehmen könnten zum Beispiel das effiziente Teilen von Informationen z.B. durch Schulungen oder Tutoring sein, oder wie viel ihrer Zeit Mitarbeiter zur Unterstützung anderer Abteilungen und Teams verwenden. Für Führungskräfte können Ziele wie eine geringe Fluktuationsrate im Team, oder eine schnelle Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter ein kooperatives Klima fördern (Hostettler 2016). Wichtig ist, diese weichen Ziele zu messen und die Ergebnisse darzustellen. Gerade Leistungsträger, lassen sich durch Ergebnisse, dass etwas funktioniert am besten überzeugen (Gardner 2017).

### **6.2.1 Alternativen zum Management by Objectives**

Neben dem MbO gibt es weitere Führungsansätze, die eine höhere Kooperation und Vertrauen fördern bzw. bedingen. Zu nennen sind hier vor allem *Servant und Shared Leadership* oder *Management by Exception* (MbE). *Servant Leadership* versteht Führung als kompromisslose Ausrichtung auf die Interessen der Geführten. Die Führungskraft ist hierbei zuallererst Diener und Coach der Geführten (Widuckel et al. 2015, S. 326). *Shared Leadership* bedeutet, die Führungsaufgabe nicht in einer Person zu konzentrieren, sondern je nach Fähigkeiten auf verschiedene Experten aufzuteilen, die für spezifische Bereiche die Führung übernehmen (Werther 2013, S. 15f.). *Shared Leadership* Ansätze korrelieren sehr stark mit effektiver Teamarbeit (Werther 2013, S. 123). MbE definiert Führung als Kontrolle von Abweichungen und macht aktives Eingreifen nur in Ausnahmefällen nötig. Die Führung konzentriert sich auf das Festlegen und die Kontrolle von Soll-Ergebnissen. Je nach Ausprägung und Kontrollstruktur kann dieser Führungsstil die Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördern, oder aber auch verringern (Wien und Franzke 2014, S. 128).

Bei SALT spielen Elemente dieser Führungsansätze bereits eine Rolle. Beispielsweise deutet die Aussage: „*Führung ist Dienstleistung am Wertschöpfer*“ in Interview B (siehe Anhang 1.3) auf ein Führungsverständnis hin, das *Servant Leadership* sehr nahe ist. *Shared Leadership* Ansätze werden ebenso genutzt. Beispielsweise wird die Projektleitung in einen technischen Projektleiter und einen Gesamtprojektleiter aufgeteilt. Auch MbE wird in einigen Bereichen gelebt, wobei dies jedoch durch die Mitarbeiter häufig als *laissez faire* verstanden wird und

auch in der Umfrage die Forderung nach mehr Konsequenzen deutlich wurde (siehe Anhang 2.2). Auf eine ausführliche Beschreibung der Ansätze wird verzichtet, da der für SALT maßgebliche Ansatz das MbO ist.

## 6.2.2 Objectives and Key Results

Eine gute Ergänzung zu MbO für Unternehmen mit hohem Anteil an Teamarbeit, intrinsischer Motivation und einem agilen Umfeld ist das Framework der *Objectives and Key Results* (OKR). OKR ist in den 70er Jahren bei Intel entstanden und wurde bekannt als ein Element für den großen Erfolg von Google (Backovic 2018b). OKRs sind vor allem für das agile Management geeignet und werden heute von Softwareunternehmen wie LinkedIn, Twitter, Zalando oder Oracle angewendet (Jacob et al. 2016). Bei dieser Methode werden die Ziele in „Objectives“ und „Key Results“ aufgeteilt. Die Objectives zielen auf die emotionale Ebene, holen den Mitarbeiter ab und motivieren. Sie sind abstrakt und ähneln einer Vision (Jacob et al. 2016). Für SALT könnte dies beispielsweise sein, die technisch anspruchsvollsten Projekte in der höchsten Qualität umzusetzen. Die Key Results sorgen dafür, die Objectives messbar zu machen. Sie sind die Ergebnisse, anhand derer erkannt wird, ob die Objectives erreicht wurden. Für die technisch anspruchsvollen Projekte wären Key Results zum Beispiel: 90% der Projekte in time abzuschließen, keine offenen Punkte bei Projektübergabe in den Support und eine Zufriedenheit des Kunden von über 95%. Dabei sollten Ziele nach OKR so anspruchsvoll sein, dass eine Erreichung von 70% schon als gutes Ergebnis zählen kann. Die Objectives zeigen eine Vision auf, die Key Results helfen zu verstehen, was getan werden muss, um die Vision zu erreichen. OKR werden auf Unternehmensebene definiert und anschließend auf die weiteren Ebenen herunter gebrochen. So erkennen die Mitarbeiter welchen Beitrag sie zum Gesamtbild des Unternehmens leisten (Bauer 2017, S. 184f.).

### 6.2.2.1 Beispiel für OKR bei SALT

Ein Beispiel für mögliche OKR auf verschiedenen Ebenen bei SALT zeigt Tabelle neun:

<b>Ziel auf Delivery Ebene</b>	
Objective:	Sensationell zufriedene Kunden
Key Result:	Höchstens eine Eskalation pro Quartal
<b>Abgeleitetes Ziel auf Ebene des Kundenteams</b>	
Objective:	Die Changes für Kunden A perfektionieren
Key Result:	Anzahl der Defects / Bugs um 80% reduzieren
<b>Abgeleitetes Ziel auf Ebene des Entwicklerteams</b>	

Objective:	Großartigen Code schreiben
Key Result:	80 % des eigenen Codes durch automatische Tests abdecken

**Tabelle 9: Beispiel von OKR auf verschiedenen Ebenen**

Durch OKR lässt sich der Ansatz von MbO sehr gut ergänzen.

### 6.2.2.2 Erfolgsfaktoren von OKR

Damit OKR zu einer agilen und effizienten Methode der Zielvereinbarung wird, müssen folgende fünf Faktoren erfüllt werden.

**Kurze Iterationen:** Statt in einem Jahresgespräch werden OKRs quartalsweise vereinbart. So bleibt ausreichende Flexibilität, um Ziele auszuprobieren und das Unternehmen kann auf veränderte Markt, Kunden und Projektsituationen reagieren (Bauer 2017, S. 186).

**Kontinuierliche Verbesserung:** Agiles Management folgt dem Ansatz „inspect and adapt“, der sich in Scrum und Design Thinking Methoden bewährt hat. Zu OKR gehört daher kontinuierliches Feedback, Selbstreflexion und stetiges an sich arbeiten (Jacob et al. 2016).

**Einbindung in die Unternehmensstrategie:** Die OKR der Mitarbeiter müssen sich an der langfristigen Unternehmensstrategie ausrichten und die strategischen Ziele des Unternehmens unterstützen. Damit wird auch sichergestellt, dass dem Team und seinen Mitgliedern ihr Beitrag für das große Ganze bekannt ist.

**Transparenz:** Die OKR aller Mitarbeiter sind transparent, damit jeder im Unternehmen weiß, woran welches Team gerade arbeitet und ggf. unterstützen kann. Nur so entstehen Synergien und der Blick über den Tellerrand wird ermöglicht (Bauer 2017, S. 186).

**Selbstorganisation:** OKR nutzt Top-Down, um die Ziele auf die Teams und einzelne Mitglieder herunter zu brechen. Die Teams besitzen jedoch alle notwendigen Kompetenzen, um ihre Aufgaben selbstständig zu lösen und auch eigene OKR auf operativer Ebene zu entwickeln. Findet ein Team selbstorganisiert eine Lösung, fühlt es sich mit dem Ergebnis verbunden. Dieses Commitment steigert nicht nur das Ergebnis, sondern auch die Motivation (Jacob et al. 2016).

## 6.3 Entscheidungsfindung und Übernahme von Verantwortung

Neben Veränderungen am Ziel und Führungssystem gibt es weitere Konzepte und Methoden, die geeignet sind, um Kooperation und Vertrauen innerhalb der Unternehmenskultur zu stärken.

### 6.3.1 Konsent Entscheidungen

Wichtigstes Element der Selbstorganisation ist die Möglichkeit eigenständig Entscheidungen zu treffen. Allerdings bedeutet dies nicht, dass in selbstorganisierten Teams Entscheidungen immer im Konsens getroffen werden, da endlose Diskussionen bis zum Konsens das Team lähmen würden und dem Prinzip der Verantwortungsübernahme entgegenstehen (Bauer 2017, S. 187).

Die **Konsent Entscheidung** bietet eine Lösung. Sie beruht auf dem Prinzip, dass eine Entscheidung getroffen ist, wenn niemand mehr begründete Einwände vorbringen kann. Während beim Konsens alle dafür sein müssen, reicht es beim Konsent, dass keine begründeten Einwände mehr vorliegen. Die Frage nach Problemen, die das gemeinsame Ziel gefährden könnten, verlagert den Fokus vom Ego hin zum Problem und den Zielen der Organisation. Konsent Entscheidungen laufen nach folgendem Schema ab:

1. **Vorstellung des Entscheidungsvorschlags:** Der Vorschlagende nennt das Problem und beschreibt den Lösungsvorschlag. Es sind nur Verständnisfragen zugelassen.
2. **Blitzlicht** Feedback zum Vorschlag: Jeder Beteiligte wird kurz nach seinem Bauchgefühl in Bezug auf den Vorschlag befragt. Es gibt keine Diskussionen.
3. **Verbesserung oder Klärung:** Der Vorschlagende bekommt nun die Möglichkeit den Vorschlag zu erklären und auf Basis der Reaktionen zu verbessern.
4. **Einwandrunde:** Nacheinander wird jeder nach Einwänden gegen den Vorschlag befragt. Die Einwände werden genannt und notiert. Wird die Runde ohne Einwände beendet, ist die Entscheidung getroffen.
5. **Integration:** Sind Einwände gefunden, tritt die Gruppe in den Dialog ein, um den zentralen Aspekt des Einwands in den Kernvorschlag zu integrieren. Sobald es einen verbesserten Vorschlag gibt, der akzeptiert werden könnte, startet wieder die Einwandrunde.

Auch hierdurch ist nicht zu 100% sichergestellt, dass immer alle überzeugt sind und in jedem Fall die beste Entscheidung getroffen wird. Darum geht es jedoch auch nicht. Ziel ist es unter gegebenen Informationen eine Entscheidung zu treffen, die dem Team ein Weitermachen mit dem nächsten Schritt in Richtung Ziel ermöglicht. Sobald neue Informationen vorliegen, können die Entscheidungen entsprechend angepasst werden (Bauer 2017, S. 198f.).

### 6.3.2 Konsultativer Einzelentscheid

In gewissen Situationen kann es bei Konsent Entscheidungen dennoch zu Blockaden kommen. Diese können durch die Methode des **konsultativen Einzelentscheids** vermieden werden. Hier werden vor einer Entscheidung oder Handlung relevante Beteiligte konsultiert, die Entscheidung jedoch von einer Einzelperson getroffen (Bauer 2017, S. 190). Sobald ein Entscheider nominiert ist, ist er implizit nicht nur für die Entscheidung, sondern auch für das

Einholen von Rat und Meinungen, sowie das Abwägen der Optionen verantwortlich (Pfläging 2006, S. 214ff.). Deutlich wird das Prinzip anhand eines konkreten Beispiels.

*Ein Kundenverantwortlicher der Demand Einheit möchte beim Kunden eine SALT Produktlösung verkaufen. Der Kunde ist interessiert, hat aber noch besondere Wünsche. Der Kundenverantwortliche weiß, dass diese Sonderwünsche sowohl zusätzlichen Aufwand verursachen, wie auch technisch anspruchsvolle Lösungen benötigen. Zurück im Unternehmen bespricht er sich daher mit den zuständigen Entwicklern. Zusätzlich diskutiert er mit dem Product Owner, ob die Zusatzfunktionen sinnvoll in das Standardprodukt integriert werden können. Nachdem alles besprochen wurde, stellt sich die Frage, wer nun die Entscheidung trifft.*

Jetzt könnte eine Entscheidungsgrundlage erarbeitet werden und diese über die Hierarchie an den Leiter des Branchencenters und der Delivery Produkte gegeben werden, damit schließlich einer die Verantwortung übernimmt und die Entscheidung trifft. Allerdings hat der Kundenverantwortliche quasi von Beginn an die Verantwortung übernommen. Er hat die Anfrage des Kunden ernstgenommen und nicht abgelehnt. Er hat sich mit allen wichtigen Kollegen beraten und Lösungsalternativen erarbeitet. Im konsultativen Einzelentscheid trifft er daher auch die Entscheidung und das Team trägt sie mit (Bauer 2017, S. 191). Dies verbindet das Gruppenwissen mit der Entscheidungskraft eines einzelnen und schafft eine Balance zwischen Konsenskultur und Individualismus. Die Entscheidung bleibt einer einzigen Person vorbehalten, gleichzeitig wird der Entscheider aber gezwungen die Bedürfnisse und Meinungen der Gemeinschaft zu berücksichtigen (Pfläging 2006, S. 215).

Geht man davon aus, dass Führung Chaos durch Irrtum ersetzt, besteht somit die Chance, den Irrtum durch Einsicht aller Beteiligten zu ersetzen. Konsultation hilft ebenso Hierarchien aufzulösen und sorgt dafür, dass Entscheidungen immer durch die am besten geeigneten Beteiligten getroffen werden, da kompetente Kollegen eher konsultiert werden, während inkompetente Personen weniger mit einbezogen werden (Pfläging 2006, S. 216). Langfristig werden die Entscheidungen so besser und es zeugt von großem Vertrauen in die moralische Integrität des Entscheiders, der in seinem Handeln die gesamte Organisation und ihre Mitglieder berücksichtigen muss.

Der konsultative Einzelentscheid durchläuft vier Phasen:

1. **Benennung des Entscheiders:** Die zu fällende Entscheidung wird identifiziert und ein passender Entscheider ausgewählt. Dabei wird darauf vertraut, dass der Entscheider sowohl das nötige Know How besitzt, als auch einen Interessensausgleich bewirken kann.
2. **Konsultation:** Der Entscheider konsultiert verschiedene Personen, je nach Tragweite der Entscheidung. Konsultation ist Pflicht.
3. **Entscheidung:** Der Entscheider entscheidet auf Basis der Informationen, die er durch die Konsultation erhalten hat. Der Entscheider handelt dabei selbstständig und trägt die Verantwortung, egal wen er konsultiert hat.

4. **Kommunikation und Akzeptanz:** Der Entscheider kommuniziert die Entscheidung und erklärt wen und warum er konsultiert hat und welche Perspektiven in die Entscheidung eingeflossen sind. Die Kollegen akzeptieren die Entscheidung und tragen sie mit. Jeder weiß, dass der Entscheider sein Bestes getan hat. Die Entscheidung kann nur durch einen erneuten konsultativen Einzelentscheid geändert oder aufgehoben werden (Bauer 2017, S. 192). Ebenso wird gemeinsam der Erfolg gefeiert oder auch dem Entscheider "vergeben". In jedem Fall wird dem Entscheider Feedback gegeben (Pfläging 2006, S. 219).

Dieser Ansatz vereinigt viele Vorteile in sich. Er fördert Gemeinschaft, da verschiedene Personen unterschiedlicher Bereiche involviert und dabei zu sachkundigen Kritikern oder Unterstützern werden. Beim Entscheider entsteht eine Art von Demut, da in der Konsultation zum Ausdruck kommt: „Hilf mir bitte, ich brauche Dich.“ Gleichzeitig fördert es das Lernen sowohl beim Entscheider, als auch bei den Konsultierten und ermöglicht eine enge Beziehung zwischen den Beteiligten (Pfläging 2006, S. 216f.). Schlussendlich steigen die Chancen für die beste Entscheidung, da der Entscheider sich intensiver mit dem Thema beschäftigt hat und persönlich mit den Konsequenzen der Entscheidung leben muss. Der Prozess macht jedoch auch Spaß, weil der Entscheider sportliche Eigenverantwortung übt und die Freude an der Arbeit steigt insgesamt, je mehr Mitarbeiter eigene Entscheidungsautorität tragen

## 6.4 Kooperation und Vertrauen stärken durch Beyond Leadership

Eine Methode, die viele Aspekte dieser Arbeit umsetzt und darauf abzielt Kooperation und Vertrauen als wichtigste Elemente effektiver Teamarbeit zu stärken ist "*Beyond Leadership*". Beyond Leadership ist ein iterativer Prozess, der durch eine schrittweise Entwicklung ausgehend von Selbstbewusstsein ein Teambewusstsein erzeugt.

Entwickelt wurde der Ansatz von Patrick Cowden, der nach Jahren in leitender Position in großen Unternehmen aus der klassischen Management Laufbahn ausgestiegen ist. Er hat beobachtet, dass die Restrukturierungen und Optimierungsversuche es nicht mehr schaffen, die Belegschaft nachhaltig zu mobilisieren. Er hat erkannt, dass Kostensenkungen und Optimierung der Systeme nicht mehr weiterhelfen und es (wie in Kapitel 4.1 beschrieben) eine wirkliche Transformation benötigt, um in einer von ständiger Veränderung geprägten, vernetzten Welt erfolgreich zu sein (Mölleney 2018). Sein Ansatz basiert darauf, dass in den heutigen Unternehmen Menschen und ihre Beziehungen zueinander der stärkste Treiber für Erfolg sind (Cowden 2013, S. 15) und daher anstelle von Systemen und Prozessen im Mittelpunkt stehen müssen. Dieses Denken hat Patrick Cowden in seinem Bestseller „Neustart“ beschrieben. Es basiert darauf, dass Menschen zusammen mehr erreichen, wenn sie nicht nur nebeneinander und miteinander, sondern füreinander arbeiten. Wenn sie sich vertrauen und für gemeinsame Ziele arbeiten, haben Bereichsegoismus und interne Machtkämpfe keine Chance. Hieraus wurde die Methode Beyond Leadership entwickelt. Sie verbindet Erfahrungen des



Teambuilding mit Konzepten von *Trust based Management* und *positive Leadership*. Es geht darum Menschen, die gemeinsam eine herausfordernde Aufgabe lösen müssen so miteinander zu verbinden, dass die Bereitschaft und Fähigkeit zu Kooperation ein bisher nicht gekanntes Niveau erreicht (Mölleney 2018).

Die Methode funktioniert folgendermaßen:

Das Grundmodul heißt „**connect**“ und zielt darauf ab, die Beteiligten miteinander zu verknüpfen. Dazu wird die Gruppe, egal wie groß, in Teilgruppen von bis zu drei Personen aufgeteilt. Jede Gruppe bestimmt wer beginnen soll. Anschließend hat die beginnende Person genau zwei Minuten Zeit folgende Frage zu beantworten: „*Wer bin ich und warum bin ich hier?*“ Die anderen Personen dürfen während der zwei Minuten nicht sprechen. Alle Gruppen bearbeiten die gleiche Frage.

Anschließend dürfen die Zuhörer jeweils genau eine Minute lang demjenigen, der die Frage beantwortet hatte, positives, wertschätzendes und dankbares Feedback geben. Kritik ist nicht zugelassen.

Direkt danach hat die nächste Person zwei Minuten Zeit, um die Einstiegsfrage zu beantworten und erhält anschließend von den Zuhörern jeweils eine Minute lobendes, anerkennendes Feedback. Für eine Dreiergruppe dauert die Übung also maximal 12 Minuten.

Jetzt wird in der Gesamtgruppe reflektiert, was die Teilnehmer gerade erlebt haben. Wichtig ist, dass alle die Einstiegsfrage „*Wer bin ich?*“ beantwortet haben. Es geht nicht darum, was man ist, sondern um die Werte, Grundüberzeugungen und Lebensziele (Mölleney 2018). Die Frage ist daher sehr einfach und gleichzeitig anspruchsvoll, da sie jeden zwingt sich aus der Komfortzone herauszuwagen. So erfahren die Kollegen Dinge, über die trotz langer Zusammenarbeit nie gesprochen wurde. Ebenso wurde in der Runde nicht ein bestimmtes Verhalten gelobt, sondern ein Mensch als Persönlichkeit mit ihren wichtigsten Werten.

Studien der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich zeigen, dass fast alle Teilnehmer sich nach der Übung wesentlich stärker mit ihren Kollegen verbunden fühlen und ein besseres Verständnis füreinander entwickelt haben. Dabei war es egal, ob die Übung in kleinen oder großen Unternehmen durchgeführt wurde. Sie war immer effektiv. (Mölleney 2018)

Das Grundmodul kann um weitere Module ergänzt werden, die im Prinzip gleich funktionieren, aber verschiedene Fragestellungen bearbeiten.

So heißt das zweite Modul „**align**“ und fokussiert sich auf das Wir Gefühl. Die Frage hier zielt auf die empfundenen, gemeinsamen Werte. So bekommt die Gruppe eine gemeinsame Identität und spürt, was sie als Organisation verbindet (Mölleney 2018).

Die nächste Phase „**imagine**“ baut auf die gefundenen Werte auf und entwickelt gemeinsame Ziele und Prioritäten. Wichtig ist, dass die Frage weder zu allgemein noch zu spezifisch

formuliert ist. Eine gute Beispielfrage für ein Team ist: *Was können wir als Team gemeinsam ganz konkret erreichen?* (Mölleney 2018)

Nun folgt die vierte Stufe „**commit**“, in der ganz konkret der persönliche Beitrag zu Erreichung der definierten Ziele abgefragt wird: *Was tue ich konkret und persönlich, damit das, was wir in imagine definiert haben Realität wird?* (Mölleney 2018)

Anschließend kann eventuell direkt in die Phase „**act**“ übergegangen werden und die Umsetzung beginnt.

Formal wird der Workshop durch ein „**debriefing**“ abgeschlossen. Auch hier kommen alle zu Wort und beantworten vier Fragen: *Was wurde als besonders positiv erlebt? Was hätte besser gemacht werden können? Was wurde im Workshop gelernt? Was möchte man gerne mitnehmen?*

Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, empfiehlt es sich, den Workshop iterativ auf mehreren Ebenen des Unternehmens durchzuführen. Das Vorgehen ist dasselbe, jedoch unterscheiden sich vor allem in der Phase „*imagine*“ die Fragestellungen. Die Methode funktioniert jedoch überall (Mölleney 2018).

Ein kompletter Workshop für eine Gruppe von 20-25 Personen ist daher gut an einem halben Tag durchzuführen. Die Methode ist vor allem aus zwei Gründen so erfolgreich.

Durch das zunächst ausschließlich positive Feedback und das Design der Methode, in der jeder der Gruppe den gleichen Redeanteil bekommt, wird psychologische Sicherheit gefördert, was die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit ist (Charles Duhigg 2016).

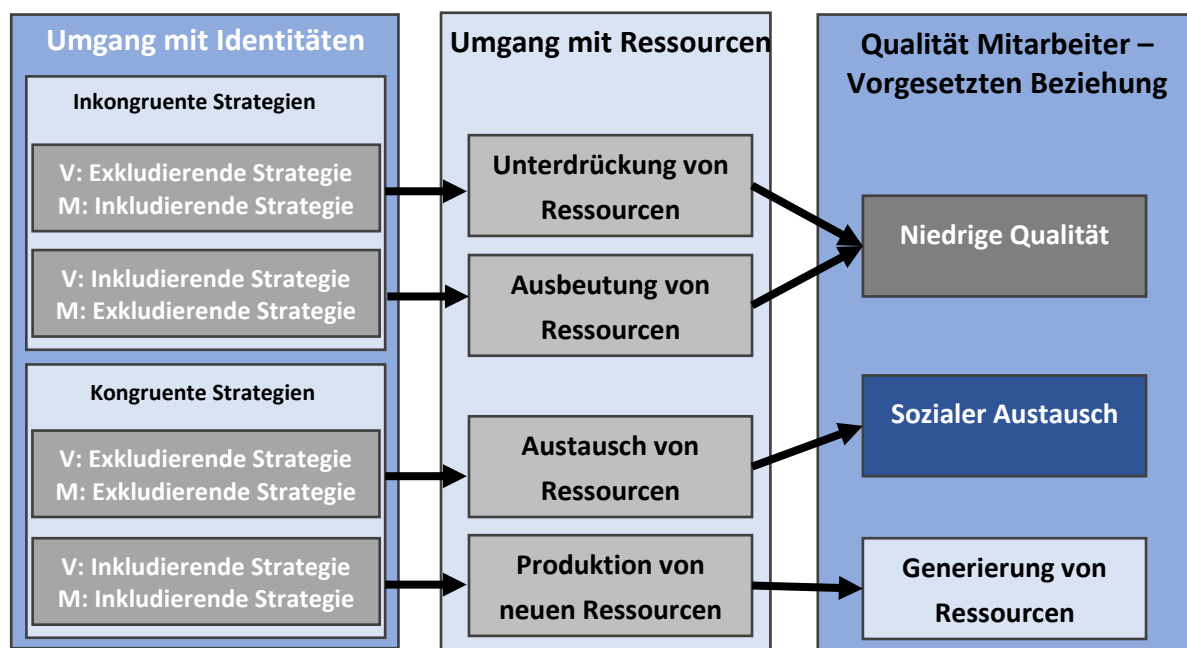
Als zweites werden die Personen mit ihrer Identität und ihre Beziehungen zueinander in den Mittelpunkt gestellt. Einer Studie zufolge wirkt sich die Berücksichtigung der verschiedenen Identitäten von Personen, über ihre Rolle als Vorgesetzter und Mitarbeiter hinaus, sehr positiv auf die Qualität der Beziehungen aus. In der Studie wurde untersucht, wie es sich auf die Kooperation auswirkt, wenn Mitarbeiter und Führungskraft sich gegenseitig als Persönlichkeit inklusive all ihrer Identitäten in und außerhalb des Jobs wahrnehmen. Ist die Information über weitere Identitäten (z.B. Familienmensch, Vereinsmitglied, Interessengruppe, etc.) der Person vorhanden kann sie quasi als Ressource genutzt werden oder nicht. In der Studie wurden vier grundsätzliche Strategien und ihre Auswirkung auf die Ressourcen und schließlich auf die Qualität der Beziehungen untersucht (Creary et al. 2015, S. 3ff.).

Berücksichtigt ein Mitarbeiter verschiedene Identitäten, der Vorgesetzte jedoch nicht, führt dies zur Unterdrückung von Ressourcen (Creary et al. 2015, S. 19ff.). Umgekehrt werden Ressourcen ausgebeutet, wenn der Vorgesetzte die Identitäten des Mitarbeiters inkludiert, dieser jedoch keinen Wert darauf legt (Creary et al. 2015, S. 22ff.). Beide Strategien führen zu einer niedrigen Qualität in der Beziehung zueinander, mit negativen Auswirkungen auf die psychologische Sicherheit.

Wählen beide eine exkludierende Strategie kommt ein einfacher Austausch von Ressourcen zu Stande (Creary et al. 2015, S. 25ff.). Die entstehende Beziehung funktioniert und kann als „professionell“ beschrieben werden.

Entscheiden sich jedoch beide für eine inkludierende Strategie und gehen auf die verschiedenen Identitäten der Persönlichkeiten ihres Gegenübers ein, werden neue Ressourcen geschaffen. Es entsteht eine hohe psychologische Sicherheit und Wachstum aus der Führungsbeziehung (Creary et al. 2015, S. 27ff.).

Abbildung sieben veranschaulicht die verschiedenen Strategien und ihre Ergebnisse für die Qualität der Mitarbeiter - Vorgesetzten Beziehung nach Stephanie Creary, Brinana Caza und Laura Roberts (Creary et al. 2015, S. 65).



**Abbildung 7: Strategien der Nutzung verschiedener Identitäten und Auswirkung auf die Mitarbeiter – Vorgesetzten Beziehung (eigene Darstellung in Anlehnung an Creary et al. 2015, S. 65)**

Das beste Ergebnis entspricht damit exakt der bereits mehrmals angesprochenen kooperativen tit for tat Strategie. Es erfordert jedoch Mut und Vertrauen sich darauf einzulassen.

## **7 Zusammenfassung, Fazit und Ausblick**

### **7.1 Zusammenfassung**

Ziel dieser Arbeit war die Untersuchung inwiefern die Unternehmenskultur ein maßgeblicher Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens in der Wissensökonomie ist und ob die Elemente Kooperation und Vertrauen hierbei eine wichtige Rolle spielen.

Um die Fragen zu beantworten, wurden zunächst die Begriffe Unternehmenskultur, Vertrauen und Kooperation für den Kontext der Arbeit definiert. Anschließend wurde auf Basis einer Analyse der bisherigen Literatur theoretisch untersucht, auf welche Weise die verschiedenen Funktionen der Unternehmenskultur auf den Erfolg einer Firma Einfluss nehmen.

Das Ergebnis, dass die Kultur den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst, konnte durch die Überprüfung verschiedener empirischer Studien bestätigt werden.

Anschließend wurde der Frage nachgegangen, welche Faktoren für die Ausgestaltung der Kultur eines Unternehmens in der Wissensökonomie besonders wichtig sind. Hierbei sind vor allem zwei Aspekte aufgefallen.

Gerade Unternehmen im Bereich der Wissensarbeit und Informationstechnologie agieren in einem Umfeld des beständigen Wandels. Als besonders relevante Faktoren des Wandels wurden die immer rasanter werdende Veränderung des externen Umfelds mit der einhergehenden Komplexitätssteigerung und die enorme Wissensproduktion erkannt. Daneben nehmen die demografische Entwicklung mit ihren Folgen für die Unternehmen und der Wettbewerb in einer globalen Wirtschaftswelt auf die Unternehmenskultur Einfluss.

Als zweiter, großer Einflussfaktor wurde die Dominanz von Team- und Projektarbeit für die Leistungserbringung ermittelt. Wissensarbeiter sind heute nicht mehr nur Mitglieder eines Teams, sondern bringen ihr Fachwissen in unterschiedlichen Teams und Projektgruppen in ganz verschiedenen Rollen ein. Damit einher geht eine Vernetzung über Abteilungs- und Firmengrenzen hinweg, die völlig neue Anforderungen an die Koordination und Führung der Mitarbeiter stellt. Daher muss die Unternehmenskultur Kooperation und Teamarbeit so gut es geht fördern.

Ausgehend von diesen beiden Einflussfaktoren wurden Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur definiert. Als Grundlage dient eine sinnstiftende Vision, auf deren Basis eine glaubhafte Mission für das Unternehmen entwickelt werden kann. Dazu gehören verbindliche, unternehmensweit gültige Werte, die auch wirklich innerhalb der Firma gelebt werden. Die Strategie, Organisationsstruktur, Zielsysteme und operative Verhaltensleitlinien müssen sich auf die Vision und Mission des Unternehmens ausrichten. Nur so kann es zu einer persönlichen Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen ihrer Firma kommen. Weitere

Anforderungen an die Kultur ergeben sich aus dem Einflussfaktor der ständigen Veränderung. Die Kultur muss ausreichend Sensibilität gegenüber relevanten Veränderungen im Umfeld des Unternehmens gewährleisten und es ermöglichen, schnell darauf zu reagieren. Dazu muss die Kultur Diversität und offene Netzwerke über Hierarchie und Bereichsgrenzen hinweg stärken und zusätzlich ein für Teamarbeit und Kooperation förderliches Klima schaffen.

Durch die Analyse der Einflussfaktoren und Anforderungen konnten Vertrauen und Kooperation als die zentralen Elemente einer leistungsfähigen Unternehmenskultur ermittelt werden. Daher wurden die zu erwartenden Vorteile einer auf diese beiden Merkmale ausgerichteten Kultur untersucht.

Es konnte festgestellt werden, dass Vertrauen ein sehr gutes Mittel ist, um die steigende Komplexität in den Griff zu bekommen. Daneben liefert es auch einen positiven Beitrag zur Kostensenkung, da durch eine Vertrauenskultur wirksam Aufwände für Kontrolle reduziert werden können. Weiterhin wurde Vertrauen in Form der psychologischen Sicherheit als die zentrale Ursache für erfolgreiche Teamarbeit ermittelt. Zusätzliche gefundene Stärken einer auf Vertrauen und Kooperation basierenden Unternehmenskultur liegen in der höheren Attraktivität für Bewerber der neuen Generationen von Arbeitnehmern. Eine solche Kultur bringt nicht nur Vorteile in der Mitarbeitergewinnung, sondern hilft auch die Mitarbeiter zu binden und die Stärken der neuen Generationen effektiv zu nutzen, was in Zeiten des Fachkräftemangels von großem Vorteil ist.

Allerdings erfordert eine Vertrauens- und Kooperationskultur auch bestimmte Voraussetzungen und Prinzipien. Damit sie funktionieren kann, ist ein Menschenbild der Theorie Y Grundvoraussetzung. Ebenso muss ein Mindestlevel an Systemvertrauen und persönlichem Vertrauen bestehen, um psychologische Sicherheit zu entwickeln. Zusätzlich wird eine Kultur der Selbstverpflichtung, Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung benötigt. Diese Prinzipien bedingen wiederum ein Umdenken in Führung, Hierarchieverständnis und Zielsystem. In dieser Kultur sind Netzwerke die neue Hierarchie und Kooperation und Coaching sind die neue Führung.

Dies bringt natürlich Widerstände mit sich. Einerseits durch bestehende Hierarchien und Machtstrukturen, aber auch ganz persönlich durch Menschen, die jahrelang sehr erfolgreich in Kulturen des Wettbewerbs und der individuellen Leistung miteinander gerungen haben. Diese Herausforderungen können durch Mut und Vertrauen in das große Ganze überwunden werden.

Schließlich wurden die Ergebnisse der Arbeit auf ein Beispielunternehmen übertragen. Hierfür wurde ein mittelständisches Projekt- und Beratungsunternehmen der IT Branche gewählt, das gerade die ersten Phasen einer internen Transformation abgeschlossen hat. In der Transformation wurde die Organisationsstruktur der Firma von einer divisionalen Bereichsorganisation mit Profit Centern auf eine kundenorientierte Demand und Delivery

Organisation umgebaut. Hierbei konnte auch eine Vision und Mission, sowie ein Wertekanon und eine Führungsleitlinie entwickelt werden.

Ein Ziel der Arbeit war es, die aktuelle Kultur des Beispielsunternehmens in Hinblick auf die gefundenen Anforderungen an eine leistungsfähige Organisationskultur zu überprüfen. Auf Basis der Ergebnisse sollten Vorschläge gemacht werden, wie die Unternehmenskultur weiterentwickelt werden kann.

Nach einer einführenden Beschreibung des Unternehmens wurden die Gründe, Ziele und der aktuelle Stand der Transformation erläutert, um eine Ausgangslage für die empirische Untersuchung zu schaffen.

Die Analyse der Unternehmenskultur wurde in zwei Teilen durchgeführt. Zunächst sind leitfadengestützte Interviews mit den Vorständen der entsprechenden Bereiche geführt worden. Themenblöcke dabei waren die Vision und Mission, der Wertekanon, die Transformation und die Unternehmenskultur. Die subjektiven Antworten der Interviews wurden paraphrasiert, kategorisiert und ausgewertet. Um die Ergebnisse auch quantitativ zu bewerten, dient eine Onlineumfrage. Diese beinhaltet Fragen zu den Bereichen Vision, Mission und Werte, Kooperation und Vertrauen und zur Teamarbeit.

Die Erkenntnisse der Interviews wurden mit den Ergebnissen der Umfrage verglichen und in Hinblick auf die Anforderungen an die Unternehmenskultur analysiert.

Hierbei konnte festgestellt werden, dass es bereits große Übereinstimmungen zur Zielkultur gibt. So werden die Vision und Mission, sowie der Wertekanon durch die Führungskräfte und Mitarbeiter getragen. Auch herrscht eine sehr starke Identifikation mit dem Unternehmen, vor allem bei Führungskräften und langjährigen Mitarbeitern. Durch das Abschaffen der Profit Center in der Organisationsstruktur und das Ersetzen der individuellen Ziele durch Teamziele konnten die größten Hürden für Kooperation abgebaut werden und die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen werden. Aus Sicht der Mitarbeiter herrscht großes Vertrauen der Führungskräfte in ihre Arbeit und die Kontrollsysteme werden, entgegen der Erwartung, nicht als Überwachung wahrgenommen. Auch der Level der psychologischen Sicherheit im Team wurde übereinstimmend als sehr hoch bewertet.

Verbesserungspotentiale wurden vor allem in der unterschiedlichen Ausprägung und Bedeutung der Unternehmenswerte gefunden. Die Werte sind fast allen Mitarbeitern bekannt und werden formal akzeptiert, allerdings spielen sie im täglichen Leben und Arbeiten noch keine große Rolle. Ein weiterer Punkt konnte in der Führungsstruktur gefunden werden. So wird Kooperation nicht behindert, aber es gibt auch nur wenige Impulse, die zum dezentralen Treffen von Entscheidungen, oder der Übernahme von Ergebnisverantwortung im Team anregen. Ähnliches gilt für das Ziel und Anreizsystem. Das aktuell praktizierte MbO mit Zielen und variablen Gehältern und Boni hat nur begrenzten Einfluss auf die Motivation und Kooperationsbereitschaft.

Aufgrund der Ergebnisse wurden Denkanstöße zur Verbesserung der Unternehmenskultur erarbeitet.

## **7.2 Fazit und Ausblick**

Im Ergebnis dieser Arbeit konnte festgestellt werden, dass eine leistungsfähige Unternehmenskultur einen maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen hat.

Ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg wird im Kontext der Wissensgesellschaft noch weiter zunehmen. Verschiedene Trends wie die Digitalisierung, immer stärkere Vernetzung und der Eintritt von neuen Generationen mit völlig anderen Wertevorstellungen, in den Arbeitsmarkt wirken auf die Unternehmenskultur ein und müssen berücksichtigt werden.

Vor allem in der von Teamarbeit und Innovations- und Kooperationsnetzwerken geprägten Wissensökonomie sind die Elemente Vertrauen und Kooperation zu zentralen Erfolgsfaktoren einer leistungsfähigen Unternehmenskultur geworden.

Nimmt man diese Erkenntnis ernst, hat dies große Auswirkungen auf alle Bereiche einer Organisation. Um das vorherrschende Paradigma des individuellen Wettbewerbs durch das der Kooperation zu ersetzen, müssen alle Bestandteile einer Unternehmenskultur angepasst werden. Die bisherigen Systeme der funktionalen Trennung, hierarchischen Führung und Unternehmenssteuerung auf Basis von Kennzahlen und Kontrollsystemen funktionieren nicht mehr, wenn der größte Leistungsbeitrag aus der effektiven und agilen Zusammenarbeit von Spezialisten verschiedener Fachbereiche entsteht. Wenn der Mensch an sich und die Beziehungen untereinander im Zentrum der Wertschöpfung stehen, braucht es Vertrauen statt Misstrauen und Kooperation statt Kontrolle. Für die Führung muss persönliches Coaching, Weiterentwicklung und ehrliche Wertschätzung, anstelle von unpersönlicher Bürokratie und Steuerung von oben herab treten.

Wenn Menschen aus intrinsischer Motivation und Überzeugung von einem gemeinsamen Ziel handeln, können unglaubliche Leistungen entstehen. Wenn Entscheidungen dezentral, gemeinsam und füreinander getroffen werden und nicht das Eigeninteresse im Vordergrund steht, entstehen Vertrauen und psychologische Sicherheit. Daraus wiederum entwickelt sich der Mut gemeinsam Herausforderungen anzunehmen, Risiken einzugehen und die Chance, dass jeder einzelne Verantwortung für das große Ganze übernimmt sowie für die Ergebnisse des Teams eintritt.

Die Arbeit hat gezeigt, dass diese weichklingenden Faktoren mehr sind als wolkige Worte, sondern die wichtigste Ursache für das Funktionieren von Hochleistungsteams und leistungsfähigen Abteilungen, von deren Arbeitsergebnissen schlussendlich der Erfolg des gesamten Unternehmens abhängt.

Diese Erkenntnisse müssen sich jedoch auch in der Unternehmenskultur widerspiegeln und stellen besondere Anforderungen. Angefangen von Vision und Mission, über das Wertesystem bis hin zur konkreten Ausgestaltung von Hierarchien und der Ziel- und Anreizsysteme. Vor allem aber auch für den Führungsstil und den ganz alltäglichen Umgang der Kollegen miteinander im Einklang mit den gemeinsamen Werten der Organisation.

Diese Anforderungen wurden für ein Projekt- und Beratungsunternehmen der IT Branche empirisch überprüft, welches gerade einen mehrjährigen Transformationsprozess von einer wettbewerbsorientierten Kultur hin zu einer kooperativen One Company Kultur durchlebt. Im Ergebnis hat sich gezeigt, dass nach der Umorganisation bereits große Übereinstimmungen mit den Anforderungen einer leistungsfähigen Kultur bestehen.

Dies bezieht sich vor allem auf die Ausrichtung auf die Vision und Mission und der hohe Level an existierendem Vertrauen und psychologischer Sicherheit. Lücken wurden im Ziel- und Führungssystem, der uneinheitlichen Ausprägung der Unternehmenswerte und der geringen Übernahme von Verantwortung und geringer Dezentralisierung von Entscheidungen gefunden.

Passende Vorschläge, um die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln bestehen in der Überarbeitung des Vergütungssystems im Hinblick auf intrinsische Motivation und Alternativen bzw. Ergänzungen für das Ziel- und Führungssystem, wie relative Ziele und der OKR Ansatz. Für die Bereiche Verantwortungsübernahme und dezentrale Entscheidungen sind die Methoden Konsent Entscheidungen und der konsultative Einzelentscheid wirksame Ideen. Schließlich wurde das Framework „Beyond Leadership“ als gute Ausgangslage für die weitere Entwicklung der Unternehmenskultur vorgeschlagen. Mit Hilfe dieses iterativen Prozesses, kann über mehrere Runden auf Basis der ganz persönlichen Werte und Überzeugungen des Einzelnen ein Teambewusstsein entstehen. Dieser Ansatz passt daher sehr gut, um nach dem formalen Abschluss der Organisationsveränderung die nächste Phase der Transformation einzuläuten, damit ein einheitliches Verständnis der Unternehmenswerte entwickelt werden kann.

Für die Zukunft bleibt zu bewerten, ob die begonnene Transformation des Beispielsunternehmens ihre Ziele erreicht und ob der Paradigmenwechsel vom Wettbewerb, hin zu mehr Kooperation, sich lohnt. Aktuell ist der Zeithorizont noch zu kurz, um eine valide Aussage treffen zu können. Die ersten Ergebnisse erscheinen jedoch betriebswirtschaftlich vielversprechend. Zudem ist es spannend zu analysieren, ob durch die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele das Unternehmen insgesamt erfolgreicher wird und inwiefern sich Veränderungen in der Leistung innerhalb der einzelnen Abteilungen und Teams ergeben. Hier lohnt es sich zu prüfen, ob alle Teams von gemeinsamen Zielen und der verbesserten Kooperationsbereitschaft profitieren, oder ob es vielleicht auch Teams und Bereiche gibt, deren Leistung abfällt. Die Themen gemeinsame Werte und Mitarbeitermotivation sind so weit



gefasst, dass sie in Arbeitsgruppen und weiteren Abschlussarbeiten zu diesen Themenumfeld näher beleuchtet werden sollen.

Im Kontext der Wissensgesellschaft stellt sich die Frage, welche Anforderungen die verschiedenen Aspekte der New Work Ansätze für die Gesellschaft mit sich bringen. Die gesetzlichen Regelungen hinken der technischen und gesellschaftlichen Entwicklung bereits jetzt um Jahre hinterher. Wenn zukünftig immer mehr agile und flexiblere Modelle der Zusammenarbeit entstehen, muss der Gesetzgeber hierfür die nötigen Rahmenbedingungen schaffen. Auch wenn nur noch das Ergebnis zählt und die Arbeit unabhängig von Ort und Zeit erbracht werden kann, müssen gesetzliche Grundlagen eingehalten werden. Hier sind in beide Richtungen noch viele Fragen offen. So ist es z.B. für Mitarbeiter und Unternehmen nur schwer möglich, normales Arbeiten an Sonn- oder Feiertagen, oder zu Nachtzeiten zu ermöglichen. Dies ist für länder- und zeitzoneübergreifende Kooperation ein großes Thema. Ebenso ist es, durch allgegenwärtige Erreichbarkeit und ubiquitäre Möglichkeiten zur Arbeit, nur noch schwer möglich, zwischen Arbeit und Privatem zu unterscheiden.

Der Gesetzgeber muss daher Regelungen schaffen, die die nötige Flexibilität für beide Seiten berücksichtigen, aber auch den Schutz der Menschen gewährleisten. Bei aller Begeisterung für die neuen Formen der Arbeit, zeigen sich auch Schattenseiten. Bei einem Blick auf die großen Vorbilder von Konzernen wie Amazon oder auch jungen Unternehmen wie z.B. Uber, stößt man auch immer auf Ausbeutung von Mitarbeitern. Hieran zeigt sich, dass die beschriebene Grundhaltung und das Menschenbild, noch längst nicht überall in der Wirtschaftswelt verbreitet sind, sondern rücksichtsloser Wettbewerb und individueller Erfolg auf Kosten anderer immer noch maßgebend ist.

Es ist also noch ein langer Weg bis Vertrauen und Kooperation in die Kultur der shareholder orientierten Wirtschaftsunternehmen Einzug halten. Dennoch lohnt es sich, mutig im Kleinen zu beginnen und trotz zu erwartender Rückschläge weiter voranzuschreiten. Alle Forschung deutet darauf hin, dass Kooperation, Vertrauen, gegenseitige Verantwortung und ein ehrliches Mit- und Füreinander der richtige Weg in die Zukunft für erfolgreiche Unternehmen sind.

## 8 Literaturverzeichnis

### Bücher / Monographien

- Barrett, R. (2016). *Werteorientierte Unternehmensführung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bauer, C. (2017). *Jeder für sich oder gemeinsam fürs Ganze? Kooperation als Grundprinzip agiler Organisationen* (1. Auflage). Norderstedt: Books on Demand.
- Bauer, J. (2007). *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren* (5. Aufl.). Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Berger, S. (2018). *Multiteaming at multiple levels. An individual and firm-level perspective on multiple team membership*. Bamberg 2018: Difo-Druck GmbH.
- Blank, N. (2011). *Vertrauenskultur. Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit von Unternehmen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Bornemann, S. (2012). *Kooperation und Kollaboration*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler ; mit 87 Tabellen* (Springer-Lehrbuch Bachelor, Master, 4., überarb. Aufl., [Nachdr.]). Heidelberg: Springer-Medizin-Verl.
- Bültel, S. (2009). *Effektivität von Top Management Teams. Die Förderung offener Diskussionen im Vorstand deutscher Aktiengesellschaften* (Gabler Edition Wissenschaft Unternehmerisches Personalmanagement, 1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (@Potsdam, Univ., Diss., 2008).
- Covey, S. M. R. & Merrill, R. R. (2014). *Schnelligkeit durch Vertrauen. Die unterschätzte ökonomische Macht* (GABAL management, 5. Auflage). Offenbach: GABAL.
- Cowden, P. D. (2013). *Neustart. Das Ende der Wirtschaft, wie wir sie kennen; ab jetzt zählt der Mensch*. München: Ariston.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (13. aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt am Main: Campus Frankfurt / New York.
- Franken, S. (2007). *Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* (Revised and expanded 3rd edition). New York: McGraw-Hill.
- Homma, N. & Bauschke, R. (2015). *Unternehmenskultur und Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Homma, N., Bauschke, R. & Hofmann, L. M. (2014). *Einführung Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kotter, J. P. (2011). *Corporate Culture and Performance*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, J. P. (2015). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.
- Kumlin, R. (2010). *Chancen und Risiken leistungsorientierter Vergütungssysteme* (1. Auflage). Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Luhmann, N. (2010). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Malik, F. (2019). *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt, plus E-Book inside (ePub, mobi oder pdf)* (1. Auflage). Frankfurt: Campus.
- Matthes, A. (2008). *Die Wirkung von Vertrauen auf die Ex-Post-Transaktionskosten in Kooperation und Hierarchie* (Unternehmensführung & Controlling, 1. Aufl.). s.l.: DUV Deutscher Universitäts-Verlag.
- McGregor, D. & Bennis, W. G. (1985). *The human side of enterprise. 25th anniversary printing*. New York: McGraw-Hill.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pfläging, N. (2006). *Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis*. Frankfurt: Campus-Verl.
- Pickel, S., Jahn, D., Lauth, H.-J. & Pickel, G. (2009). *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Pink, D. H. (2010). *Drive. Was Sie wirklich motiviert* (1. Aufl.). Salzburg: Ecowin-Verl.
- Priddat, B. P. (2010). *Organisation als Kooperation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Raunicher, P. (2011). *Die Ambivalenz des Vertrauens. Welche Bedeutung hat Vertrauen in organisationalen Veränderungsprozessen?* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden (Zugl.: Innsbruck, Univ., Diss., 2010).
- Reeve, J. (2015). *Understanding motivation and emotion* (Sixth edition). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Ripperger, T. (2005). *Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 101, 2. Aufl., Studienausg., Nachdr). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Saaman, W. (2018). *Leistungskultur im Fokus der digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management* (2nd ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sackmann, S. A. (2006). *Success factor: corporate culture. Developing a corporate culture for high performance and long term competitiveness ; six best practices*. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynam. view* (A joint publication in the Jossey-Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series, 3. print). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership, third edition* (The Jossey-Bass business & management series, 3rd ed.). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte* (FOM-Edition). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Werther, S. (2013). *Geteilte Führung. Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung*. Wiesbaden: Springer Gabler (Zugl.: München, Univ., Diss., 2013).
- Widuckel, W., Molina, K. de, Ringlstetter, M. J. & Frey, D. (2015). *Arbeitskultur 2020*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wien, A. & Franzke, N. (2014). *Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Williamson, O. E. (2010). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting* [Nachdr.]. New York, NY: Free Press.

## Zeitschriftenaufsätze / Sammelbände / Papers

- Akerlof, G. (1984). Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory: Four Views., JSTOR. The American Economic Review: vol. 74, no. 2, pp. 79–83. [www.jstor.org/stable/1816334](http://www.jstor.org/stable/1816334). Zugriffen: 24. April 2019.
- Akerlof, G. A. & Yellen, J. L. (1990). The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. *The Quarterly Journal of Economics* 105 (2), 255. doi:10.2307/2937787
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review* 11 (3), 656–665. doi:10.2307/258317
- Bromiley, P. & Cummings, L. (JAI Press, Editors: R. Bies, R. Lewicki, and B. Sheppard, Hrsg.). (1995). Transaction Costs in Organizations with Trust. . Research in Negotiation in Organizations: 5. [https://www.researchgate.net/publication/235979693\\_Transaction\\_Costs\\_in\\_Organizations\\_with\\_Trust](https://www.researchgate.net/publication/235979693_Transaction_Costs_in_Organizations_with_Trust).
- Cordes, C., Richerson, P. & Schwesinger, G. (Max Planck Institute of Economics Evolutionary Economics Group, Hrsg.). (2010). How Corporate Cultures Coevolve with the Business Environment:. The Case of Firm Growth Crises and Industry Evolution, Max Planck Institute. Papers on economics and evolution: 0921. [https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt\\_derivate\\_00020543/0921%20Cordes%20Richerson%20Schwesinger.pdf](https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt_derivate_00020543/0921%20Cordes%20Richerson%20Schwesinger.pdf). Zugriffen: 9. April 2019.
- Creary, S. J., Caza, B. B. & Roberts, L. M. (2015). Out of the Box? How Managing a Subordinate’s Multiple Identities Affects the Quality of a Manager-Subordinate Relationship. *Academy of Management Review* 40 (4), 1–66. doi:10.5465/amr.2013.0101
- Cross, R., Grant, A. & Rebel, R. (Harvard Business School Publishing, Hrsg.). (2016). Collaborative Overload. Harvard Business Review: BR1602. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>. Zugriffen: 31. März 2019.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2), 350–383. doi:10.2307/2666999
- Edmondson, A. (2003). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations:. A Group-level Lens, Harvard Business School. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.4023&rep=rep1&type=pdf>. Zugriffen: 16. April 2019.
- Frithjof Bergmann. (1999). ECOLOGY AND NEW WORK. EXCESS CONSUMPTION AND THE JOB SYSTEM, Center for New Work. <http://www.neuearbeit-neuekultur.de/archiv/EcologyAndNewWork.pdf>. Zugriffen: 11. April 2019.
- Gardner, H. (Harvard Business School Publishing, Hrsg.). (2017). Getting Your Stars to Collaborate. Harvard Business Review: BR1701. <https://hbr.org/2017/01/getting-your-stars-to-collaborate>. Zugriffen: 3. April 2019.

- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *The Journal of applied psychology* 93 (1), 108–124. doi:10.1037/0021-9010.93.1.108
- Jacob, C., Lobacher, P. & Schuber, M. (2016). Agile Führung mit Vision. Wirtschaft und Weiterbildung: 05\_2016. [http://www.fachsymposium-empowerment.de/Empowerment%20in%20Unternehmen/ww0516\\_24-27\\_Management-by-Objectives-and-Key-Results.pdf](http://www.fachsymposium-empowerment.de/Empowerment%20in%20Unternehmen/ww0516_24-27_Management-by-Objectives-and-Key-Results.pdf). Zugegriffen: 27. April 2019.
- Jong, B. A. de & Elfring, T. (2010). How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort. *Academy of Management Journal* 53 (3), 535–549. [https://www.academia.edu/26129369/How\\_Does\\_Trust\\_Affect\\_the\\_Performance\\_of\\_Ongoing\\_Teams\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Reflexivity\\_Monitoring\\_and\\_Effort](https://www.academia.edu/26129369/How_Does_Trust_Affect_the_Performance_of_Ongoing_Teams_The_Mediating_Role_of_Reflexivity_Monitoring_and_Effort). Zugegriffen: 11. April 2019.
- Kunze, F., Jong, S. B. de & Bruch, H. (2016). Consequences of Collective-Focused Leadership and Differentiated Individual-Focused Leadership. *Journal of Management* 42 (4), 886–914. doi:10.1177/0149206313498903
- Leitl, M. & Sackmann, S. A. (Kienbaum Management Consultants GmbH, Hrsg.). (2011). Kienbaum Management Consultants Studie. Unternehmenskultur. Ihre Rolle und Bedeutung.
- Lenberg, P. & Feldt, R. (2018). *2018 ACM/IEEE 11th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering. CHASE 2018 : 27 May 2018, Gothenburg, Sweden : proceedings*. Piscataway, NJ: IEEE.
- Li, N., Zhao, H. H., Walter, S. L., Zhang, X.-A. & Yu, J. (2015). Achieving more with less: Extra milers' behavioral influences in teams. *The Journal of applied psychology* 100 (4), 1025–1039. doi:10.1037/apl0000010
- Martin, A. & Bal, V. (2015). The State of Teams. White Paper. <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/StateOfTeams.pdf>. Zugegriffen: 3. April 2019.
- Meyer, H., Wrba, H. & Bachmann, T. (2018). *Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team* (Hess, S. & Fischer, H., Hrsg.) (Mensch und Computer 2018 - Usability Professionals. September). Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V. Und German UPA e.V. [https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/16766/Beitrag\\_243\\_final\\_\\_a.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/16766/Beitrag_243_final__a.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Zugegriffen: 11. April 2019.
- Mölleney, M. (2018). Beyond Leadership - Konzeptbeschreibung. <https://peoplexpert.ch/website/wp-content/uploads/Konzeptbeschreibung-Beyond-Leadership-D-1.pdf>. Zugegriffen: 28. April 2019.
- Mortensen, M. (2014). Constructing the Team: The Antecedents and Effects of Membership Model Divergence. *Organization Science* 25 (3), 909–931. doi:10.1287/orsc.2013.0881

- Mortensen, M. & Gardner, H. (Harvard Business School Publishing, Hrsg.). (2017). The Overcommitted Organization. *Harvard Business Review*: BR1705. <https://hbr.org/2017/09/the-overcommitted-organization>. Zugegriffen: 3. April 2019.
- Rob, R. & Zemsky, P. (2002). Social Capital, Corporate Culture, and Incentive Intensity. *The RAND Journal of Economics* 33 (2), 243–257. doi:10.2307/3087432
- Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). TEAM STRUCTURE AND PERFORMANCE: ASSESSING THE MEDIATING ROLE OF INTRATEAM PROCESS AND THE MODERATING ROLE OF TASK TYPE. *Academy of Management Journal* 43 (2), 135–148. doi:10.2307/1556372
- Wageman, R., Gardner, H. & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior* 33 (3), 301–315. doi:10.1002/job.1775
- Wulf, J., Winker Till & Brenner, W. (2014). Organisationsgestaltung der Demand-IT, Gesellschaft für Informatik. <https://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings208/746.pdf>. Zugegriffen: 18. April 2019.
- Yellen, J. (1984). Efficiency Wage Models of Unemployment, JSTOR. *The American Economic Review*: vol. 74, no. 2, pp. 200–205. [www.jstor.org/stable/1816355](http://www.jstor.org/stable/1816355). Zugegriffen: 24. April 2019

## **Internetquellen / Onlineangaben**

- Astheimer, S. (2017). Einzelkämpfer gehen leer aus, Frankfurter Allgemeine Zeitung. <https://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/recht-und-gehalt/viele-unternehmen-schaffen-jetzt-individuelle-boni-ab-14632398.html>. Zugegriffen: 24. April 2019.
- Backovic, L. (2018a). Immer mehr Unternehmen verzichten auf Boni – und setzen auf ein neues Wir-Gefühl. Unternehmen verabschieden sich zusehends von Boni für Einzelleistungen. Statt Ego-Boost gibt es Anerkennung für Teamleistung – wenn auch nicht in allen Bereichen., Handelsblatt. [https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the\\_shift/verguetung-immer-mehr-unternehmen-verzichten-auf-boni-und-setzen-auf-ein-neues-wir-gefuehl/23218910.html?ticket=ST-3844871-om1zrQwNFmA6iRbdNBeq-ap4](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/verguetung-immer-mehr-unternehmen-verzichten-auf-boni-und-setzen-auf-ein-neues-wir-gefuehl/23218910.html?ticket=ST-3844871-om1zrQwNFmA6iRbdNBeq-ap4). Zugegriffen: 24. April 2019.
- Backovic, L. (2018b). Ziele und Schlüsselergebnisse – die neuen Wunderwaffen moderner Führungskräfte. Im Zeitalter agiler Führung haben übliche Zielvereinbarungen in deutschen Unternehmen ausgedient. Die Alternative bietet eine Methode aus dem Silicon Valley., Handelsblatt. [https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the\\_shift/okr-methode-ziele-und-schluesselergebnisse-die-neuen-wunderwaffen-moderner-](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/okr-methode-ziele-und-schluesselergebnisse-die-neuen-wunderwaffen-moderner-)

fuehrungskraefte/22965862.html?ticket=ST-754248-dPmhp dGfSrCbG6uDSVZV-ap4.  
Zugegriffen: 27. April 2019.

Charles Duhigg (2016, 25. Februar). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Zugegriffen: 26. Februar 2019.

Frohne, J., Belch, T. & Eikenbusch, J. (2015). ABSOLVENTEN 2015 UNTER DIE LUPE GENOMMEN: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y. *Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH*. [http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user\\_data/veroeffentlichungen/kienbaum\\_institut\\_ism\\_studie\\_absolventen\\_08\\_2015.pdf](http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf). Zugegriffen: 2. April 2019.

glassdoor (glassdoor inc, Hrsg.). (2019). 2019 Beste Arbeitgeber. Von Mitarbeitern gewählt. Zugegriffen: 12. April 2019.

Hays. (2016). HR-Report 2015/2016 Schwerpunkt Unternehmenskultur. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2015-2016.pdf/8cf5aee3-4b99-44b5-b9a9-2ac6460005da>. Zugegriffen: 1. April 2019.

Hostettler, S. (2016). Führung und Geld trennen. Ein Denkanstoß. [https://peoplexpert.ch/website/wp-content/uploads/Viewpoint\\_-\\_Fhrung\\_und\\_Geld\\_trennen\\_-\\_Ein\\_Denkanstoss\\_-\\_2016.pdf](https://peoplexpert.ch/website/wp-content/uploads/Viewpoint_-_Fhrung_und_Geld_trennen_-_Ein_Denkanstoss_-_2016.pdf). Zugegriffen: 12. März 2019.

Huber, T. & Rauch, C. (Signium International, Hrsg.). (2013). Generation Y Das Selbstverständnis der Manager von morgen, Zukunftsinstitut GmbH - Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung. [https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie\\_generation\\_y\\_signium.pdf](https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf). Zugegriffen: 2. April 2019.

Kniberg, H. & Ivarsson, A. (2012). Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>. Zugegriffen: 4. April 2019

Meck, G. (2015). Bosch-Chef: „Geld kann demotivierend wirken“, Frankfurter Allgemeine Zeitung. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/bosch-chef-volkmar-denner-schafft-boni-ab-13812475.html>. Zugegriffen: 24. April 2019.

Nink, M. (Gallup GmbH, Hrsg.). (2018). Engagement Index Deutschland 2018. Präsentation und Pressegespräch. [https://www.gallup.de/file/245450/Engagement\\_Index\\_2018\\_Presentation.pdf?g\\_source=link\\_intdede&g\\_campaign=item\\_183104&g\\_medium=copy](https://www.gallup.de/file/245450/Engagement_Index_2018_Presentation.pdf?g_source=link_intdede&g_campaign=item_183104&g_medium=copy). Zugegriffen: 11. April 2019.



- SALT\_01. (2019). SALT Solutions - Unternehmen. Daten & Fakten. <https://www.salt-solutions.de/unternehmen.html>. Zugegriffen: 16. April 2019.
- SALT\_02. (2017). SALT Solutions stellt als AG die Weichen für die Zukunft. <https://www.salt-solutions.de/news/detail/salt-solutions-stellt-als-ag-die-weichen-fuer-die-zukunft-189.html>. Zugegriffen: 16. April 2019.
- SALT\_03. (2019). WIR SIND DAS SCM-PROJEKTHAUS. <https://www.salt-solutions.de/scm-projekthaus.html>. Zugegriffen: 16. April 2019.
- Schirmer, Uwe, Kiesling, B., Nolde, V. & Spengler, A. Führung der Generation Y. Berücksichtigung in Führungsgrundsätzen (4/2014, S. 22–29). [https://www.dgfp.de/hr-wiki/F%C3%BChrung\\_der\\_Generation\\_Y.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/F%C3%BChrung_der_Generation_Y.pdf). Zugegriffen: 02. April 2019.
- VW - AG. (2019). Values-from-us-values-for-us. <http://inside.volkswagen.com/Values-from-us-values-for-us.html>. Zugegriffen: 10. März 2019.