



Angewandte  
Psychologie

# Führung als Herstellung und Pflege einer Wertegemeinschaft

Studien zur Steuerungslogik sozialer Systeme  
am Beispiel der Firma RWD Schlatter AG



Forschungsbericht  
Departement Angewandte Psychologie  
Fachverantwortung Arbeits- und Organisationspsychologie

Hella Kotrubczik, MSc  
Prof. Dr. Michael Zirkler

Zürich, Oktober 2012

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
1.1	Organisation / Forschungspartner	5
1.2	Ausgangslage	5
1.3	Forschungsinteresse	7
2.	Der theoretische Rahmen	8
3.	Zur Forschungsmethodik und zum Forschungsvorgehen	11
3.1	Forschungsphilosophie	11
3.2	Forschungsdesign	11
3.3	Forschungsprozess	12
4.	Die Themenlandschaft: Führung als Herstellung und Pflege einer Wertegemeinschaft	13
4.1	Das Prinzip Hilfsbereitschaft: Füreinander da sein	13
4.2	Die Führung lebt vor, die Werte färben ab	14
4.3	Freiheitsgefühl als (sich selbst) stärkendes Moment	15
4.4	Die Orientierung am Gemeinsinn: Geben und nehmen (Leben und leben lassen)	17
4.5	Mitarbeiterführung im Zusammentreffen von «Arbeitskraft» und «ganzem Menschen»	18
4.6	Vertrauen und Identifikation: Gemeinsam sind wir stark	18
4.7	Fehlerkultur: Die «Kultivierung» von Fehlern	19
4.8	Anschluss- und Reproduktionsfähigkeit des Wertesystems	19
5.	Das Führungsmodell «Werteorientierte Führung»	20
5.1	Was ist ein Modell?	20
5.2	Sinn	20
5.3	Mut und Risikobereitschaft	20
5.4	Persönliche Voraussetzungen	21
5.5	Werte als Systematisierung des Common Sense	21
5.6	Lokalität	21
5.7	Dialektische Weltsicht: leben und leben lassen	22
5.8	Kulturpassung	22
5.9	Lean Leadership	22
6.	Diskussion	23
6.1	Reflexionsangebote für die Praxis	23
6.2	Funktion von Werten	23
6.3	Reichweite von Werteorientierung	24
6.4	Nützlichkeit vor Gewohnheit	26
6.5	Innen- und Aussenwirkung	27
6.6	Lernbarkeit von Führungssystemen	27
6.7	Abschluss und Ausblick	28
7.	Literaturverzeichnis	29

## 1. Einleitung

Die Psychologie hat sich als empirische Wissenschaft lange vor allem für die pathologische und, wenn man so will, «negative» Seite des Menschen und seiner (Arbeits-)Welt interessiert. Seit einigen Jahren hält eine andere Sicht der wissenschaftlichen Psychologie Einzug, die unter dem Stichwort «positive Psychologie» (Frederickson 2009; Seligman 2012) bekannt geworden ist. Hier richtet sich die Aufmerksamkeit vor allem auf die ressourcenorientierten Aspekte des «gelingenden» Menschen.

Wir betreiben am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie eine «angewandte» Wissenschaft, die Phänomene der Arbeits- und Organisationswelt in enger Kooperation zwischen Forschung und Praxis zu verstehen versucht (vgl. Zirkler 2011). Zu diesen Phänomenen der Arbeits- und Organisationswelt gehört die Führung von Organisationen, insbesondere von wirtschaftlichen Unternehmen. Führung verstehen wir dabei als *eine mögliche* Lösung für ein Steuerungsproblem arbeitsteiliger Prozesse, das auf verschiedene Arten beschrieben und bearbeitet werden kann, was sich in unzähligen Management- und Führungstheorien, -modellen und -konzepten niederschlägt (z.B. Dubs, Euler, Rüegg-Stürm & Wyss 2004; Stähle 1999; Wolf 2003). Sie ist gleichzeitig ein offenbar konstantes anthropologisches Problem, das unter verschiedenen historischen, gesellschaftlichen und kulturellen Bedingungen jeweils auf eigene Weise temporär gelöst werden muss. Ohne Führung – oder einen funktional äquivalenten Prozess – scheinen die notwendigen zentripetalen, fokussierenden Kräfte kaum denkbar, welche Organisationen zusammenhalten. Dabei muss Führung selbstverständlich nicht zwingend formal aus-

gestaltet und institutionalisiert sein, sie kann durchaus auch in informeller Weise ihre Funktion erfüllen und tut das auch (zumindest) parallel zu allen offiziellen Ordnungsversuchen in Organisationen.

Was heisst nun aber «gelingend»? Wir verstehen darunter eine Art und Weise, Unternehmen zu führen, die ihre Organisation nicht nur auf den inneren, (sozio)technischen Aspekt beschränkt, sondern das Unternehmen als Teil des gesellschaftlichen Gefüges versteht. Dabei müssen sie als Funktionsausschnitt einer Gesellschaft sinnvolle Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zur Verfügung stellen und legitimieren sich gleichzeitig durch eine ökonomisch nachhaltige Überlebensfähigkeit. Die ökonomische Überlebensfähigkeit «beweist» dabei gleichsam, dass sie ihre Aufgabe unter stets knappen Mittelbedingungen erfüllen. Dies zu beschreiben und versuchsweise zu erklären, ist Sache der Ökonomie bzw. der Betriebswirtschaftslehre.

Eine psychologisch grundorientierte interdisziplinäre Organisations- und Managementwissenschaft, wie wir sie verstehen, versucht ihren Nutzen an den blinden Flecken der klassischen Ökonomie und Betriebswirtschaftslehre zu entfalten. Wir sind uns dabei bewusst, dass z.B. insbesondere die Institutionenökonomie neueren Zuschnitts (Walgenbach/Meyer 2007) ebenfalls hier ansetzt. Insofern sind unsere Bemühungen komplementär und nicht abgrenzend zu verstehen.

Die Beiträge, die Organisationen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten, können heute jedoch in den meisten Fällen nur noch über differenzierte arbeitsteilige Prozesse erfolgen, bei denen verschiedene Ressourcen (Menschen, Technologie, Energie, Boden, Materialien

usw.) in möglichst effizienter Weise und zunehmend komplex zusammenspielen.

Eine solche Perspektive auf Unternehmen als soziotechnische oder soziale Systeme wirft Fragen auf, die weit über die eigentlichen betriebswirtschaftlichen Themen hinausgehen und eng mit ethischen Vorstellungen des Menschen, d.h. seiner wertschöpfenden Beiträge innerhalb einer Gesellschaft verbunden sind.

Bei aller Abstraktion, die man theoretisch (dort notwendigerweise) und mit Blick auf Organisationen vornehmen kann, sind es doch wesentlich Menschen, die Tag für Tag miteinander etwas tun, das einerseits produktiv im Sinn der aristotelischen *poiesis*, gleichzeitig aber auch ausreichend sinnstiftend im Sinne der *praxis* sein muss.

In sozialen Systemen – und dabei insbesondere in Organisationen – ist mit hoher Komplexität und (doppelter) Kontingenz zu rechnen (Luhmann 1987; Baecker 2003; Neuberger 2002). Klassische Ansätze von Führung und Management fokussieren auf eine Reduktion organisationaler Komplexität mit dem Ziel, die Organisation steuerbar zu halten. Sie benötigen Hintergrundannahmen, die üblicherweise nicht kommuniziert werden: dass nämlich erstens eine ausreichende und sinnvolle Reduktion möglich und zweitens dabei Steuerbarkeit tatsächlich herstellbar ist.

Es mehren sich seit einigen Jahre jedoch die Stimmen, die darin mehr «Fiktion» (Ortmann 2004) bzw. einen Prozess des Sensemaking (Weick 1995) sehen, bei dem die irrationalen (d.h. nach anderen als rationalen Prozessen entstehenden) Entscheidungen eines Managements nachträglich mit ausreichend legitimen «guten» Geschichten ausgestattet werden müssen (Brunsson 1987).

Gleichwohl ist die Reduktion von Komplexität eine Notwendigkeit, weil diese sonst den Menschen überfordert. Dies gilt im Kern auch dort, wo wir heute zusätzlich Maschinen (vor allem Informationstechnologie) zur erweiterten Bearbeitung des Komplexitätsproblems einsetzen können.

Die zentrale Frage lautet also nicht, ob wir Komplexität reduzieren, sondern auf welche Weise wir das tun. Es besteht nämlich mit Paul Watzlawick das Risiko der «schrecklichen Vereinfachung». Dabei werden zentrale Aspekte der Wirklichkeit ausgeblendet und dann so getan, als würden sie nicht existieren. Schreckliche Vereinfachungen lösen zwar möglicherweise lokale Probleme temporär, handeln sich aber umso grössere Schwierigkeiten an anderen Stellen ein. Wir meinen, insbesondere in der Vernachlässigung der psychologischen und sozialen Aspekte von Organisationen häufig solche «schrecklichen Vereinfachungen» mit Fokussierung auf einen betriebswirtschaftlichen Kern zu beobachten.

Es wird täglich sehr viel Intelligenz und Energie aufgewendet, um die Prozesse der Organisation zu steuern, d.h. sie sichtbar, beschreibbar, zuordenbar, kontrollierbar usw. zu machen. Das ist nötig, weil Organisationen die starke Tendenz haben «unsere» (normative und am Lehrbuch orientierte) Ordnung in eine «eigene» Ordnung zu überführen, sobald man in den Bemühungen nachlässt. Führung ist dann ein ebenso tägliches Ringen zwischen «unseren» und «anderen» Ordnungsvorstellungen. Wenn dieses Ringen ausartet, haben wir es mit machthaltigen Kämpfen zu tun. Und selbst wenn es «gut» läuft, bleibt häufig der Eindruck, dass gelingende Führung eine mehr als unwahrscheinliche Sache sei.

Wir haben uns gefragt, ob es auch andere Möglichkeiten gibt, dieses Ringen zu beantworten, das man auch als Suche nach einem stabilen Fließgewicht in immer dialektischen Verhältnissen beschreiben könnte.

Für die Forschung leitend war dabei unser Blick auf «positive Abweichler» (positive deviants) gerichtet, also Führungspersonen, die in irgendwie interessanter Weise Dinge anders machen und damit erfolgreich sind. Dabei bedeutet Erfolg in wirtschaftlichen Zusammenhängen, eine finanzielle Situation zu erzeugen, die dazu führt, dass andere die Führung ohne allzu grosse Interventionen weitermachen lassen oder, mit anderen Worten, sie in Ruhe lassen, solange die Zahlen stimmen.

Es hat sich früh und schon bei den ersten Kontakten mit dem Unternehmen, das hier als Forschungspartner auftritt, die These aufgedrängt, dass Führung in einer Weise gestaltet wird, die auf vieles verzichtet, was üblicherweise in Organisationen inszeniert wird, und dafür einiges anderes in besonderer Weise tut.

So setzt die beobachtete Führungspraxis in ihrem Handeln auf Einfachheit im Sinn von Klarheit und Nachvollziehbarkeit. Die Führungsarbeit mutet «schlank» an (Lean Leadership), weshalb wir meinen, dass sie in engem Zusammenhang mit «Lean»-Konzepten (Mann 2010; Miller 2011; Oritz 2012) steht. Sie konzentriert sich auf das Wesentliche. Wir wollten besser verstehen, was dieses Wesentliche der Organisation ist und wie es sich führungsmässig steuern lässt.

Im Rahmen dieses Berichts ist es unser Ziel, am Modell RWD Schlatter AG die «positive Abweichung» zu untersuchen, zu beschreiben, zu verstehen und eine erste mögliche Modellbildung für die Funktionsweise dieses spezifischen Führungssystems anzubieten.

Die Organisation als soziales System orientiert sich in ihrem Denken und Handeln an bestimmten Werten, die bei den «Zugehörigen», also den Mitarbeitenden, nicht nur bekannt im Sinn von «intellektuell fassbar», sondern auch als «Leitfiguren» anerkannt sind. Diesen Überlegungen folgend, nennen wir diese Form der Führung (vorläufig) «werteorientierte Führung». Werte verstehen wir nicht betriebswirtschaftlich, also im Sinne des «value based management». Vielmehr beschäftigt uns die Frage, wie es geht, zugleich ein produktives Unternehmen zu leiten sowie (durch Werteorientierung) einen Ort und eine Kultur zu schaffen, in der Sinnhaftigkeit und Lebendigkeit in der Arbeit erfahrbar wird – oder einfacher formuliert: einen Ort, an den man gern zur Arbeit geht.

## 1.1 Organisation / Forschungspartner

Die RWD Schlatter AG ist 1995 aus der Übernahme der Theodor Schlatter & Co AG durch die Reppisch Werke Dietikon RWD hervorgegangen. Seit Januar 2007 gehört die RWD Schlatter AG der AFG Arbonia-Forster-Holding AG. Die Firma fabriziert Türen an den Standorten Roggwil und den Niederlassungen Dietikon, Vevey und Lamone. Der Personalbestand ist zwischen 1995 und 2011 von 92 auf 170 Mitarbeitende gestiegen. Nach der Übernahme 1995 und einer Konsolidierungsphase 1995/96 erreichte die RWD Schlatter AG einen Umsatz von 26 Mio. Franken. Im Jahr 2010 wurde ein Umsatz von 73 Mio. Franken erarbeitet. (Quellen: [www.rwdschlatter.ch/entreprise/portrait.html](http://www.rwdschlatter.ch/entreprise/portrait.html), internes Papier RWD Schlatter 1884-2012).

## 1.2 Ausgangslage

Unsere Beobachtungen in der Arbeits- und Organisationswelt der Schweiz führen, soweit wir sie überblicken können,

zum Eindruck, dass viele Unternehmen zwar wirtschaftlich erfolgreich sind, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber zunehmend Sinnverluste erfahren. Sie fühlen sich häufig als «Rädchen im Getriebe», als Funktionsadresse mit Aufgaben- und Pflichtenheften und hohen Produktivitätserwartungen. Natürlich wird in solchen Organisationen mit dem Einsatz von Arbeit ein Lebensunterhalt verdient, der die wesentlichen Grundbedürfnisse sichert. Es fehlt jedoch häufig ein «inspirierender» Teil in der Arbeit. Dieser Umstand ist nicht neu und man sollte die Zustände etwa zu Beginn der Industrialisierung nicht romantisch verklären. Jedoch haben sich die Einstellungen der Menschen gegenüber ihrer Arbeit seit den Entwicklungen des 18. Jahrhunderts sehr stark verändert. Hinzu kommt eine im historischen Vergleich nie da gewesene Bildungs- und damit Aufklärungsquote, so dass die Arbeitnehmer (man beachte die Semantik des Nehmens) immer weniger als schlichte Funktionsträger betrachtet werden können.

Wir folgen im Weiteren den Thesen von Claus Otto Scharmer, wie er sie in einem Aufsatz formuliert hat. Darin arbeitet er die Notwendigkeit heraus, dass sich Führungskräfte zur Gestaltung von Organisationen auf vier Ebenen engagieren müssen (Scharmer 2011, S. 36):

1. Persönliche Führungsstärke (Stärkung der eigenen Persönlichkeit)
2. Führung von Dritten (durch Teamarbeit)
3. Organisatorische Führungsstärke (der Institution)
4. Führungsarbeit, welche die sozialökologischen Gesamtzusammenhänge berücksichtigt

Scharmer spricht davon, dass die zweite und die dritte Ebene vergleichsweise gut entwickelt sind, die erste hingegen deutlich schlechter. «Deutlich am schlechtesten ausgebildet ist die vierte Ebene, die eine konzeptionelle Einbindung aller vier

Ebenen in ein gemeinsames Rahmenwerk und ihre Vereinigung unter einer praktischen Methodologie voraussetzt. Aktuell differieren die Methoden, die Ansätze und das vorhandene Fachwissen auf allen vier Ebenen.» (Scharmer 2011, S. 36)

Scharmer argumentiert als notwendige Voraussetzung für eine Veränderung der Art und Weise, wie wir Organisationen führen, die Veränderung des kapitalistischen Systems hin zu einem «aufmerksamkeitsbasierten kollektiven Handeln» (awareness-based collective action) (S. 37).

«Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Intervenieierenden ab», zitiert Scharmer den früheren CEO von Hannover Insurance (S. 37). Es geht, so Scharmer, somit um die «Qualität des Ursprungsortes unserer Handlungen – dies sind unsere Aufmerksamkeit und Achtsamkeit.» (S. 37) Oder um es anders auszudrücken: «Die Qualität von Ergebnislösungen in unserem System hängt von dem Grad der bewussten Umsicht ab, mit welcher die Akteure in diesem System Probleme behandeln.» (S. 37)

Obwohl Führungspersonen selbst wahrscheinlich selten bis nie die Herausforderungen ihrer Organisationen wie ihre eigenen auf diese Weise beschreiben würden, stellte sich für uns die Frage, ob Führungskräfte bzw. Führungssysteme, die etwas «anders» machen, sich am Ende mit der Perspektive von Scharmer zutreffend darstellen lassen. Denn wenn an Scharmers Thesen etwas dran sein sollte, müssten sich auch Führungskräfte und -systeme finden, die entsprechende Alltagshandlungen produzieren. Während dieser Suche begaben wir uns im Rahmen einer studentischen Exkursion unter anderem zu unserem späteren Forschungspartner und machten dort erste Beobachtungen, die unser Forschungsinteresse weckte, die Funktionsweise dieses spezifischen Führungssystems vertiefter zu untersuchen.

### 1.3 Forschungsinteresse

Vor diesem eher zufälligen Besuch beim Geschäftsführer der RWD Schlatter AG, Herrn Roger Herzig, hatten wir für eine Vorlesung am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW in unserem Netzwerk herumgefragt, ob jemand jemanden kenne, der interessante Auskünfte zum Thema Führung und Kultur geben könne. Wir erhielten den Hinweis, dass Roger Herzig ein Buch über Tao (Herzig 2008) geschrieben habe und auch in seinen Ausführungen einige Überraschungen beithalten würde. Wir nahmen Kontakt auf und es waren schon in der ersten Phase zwei Dinge, die auffielen: Die Antwort kam prompt – und sie war absolut klar. Auch ein anschliessendes Telefongespräch zur Klärung von Details verstärkte den Eindruck, dass hier jemand mit grosser Klarheit agiert.

Der folgende Besuch mit den Studierenden vor Ort war nach unserer Beobachtung geprägt durch eine zunehmend Stimmung des «Ja, aber». Die Studierenden wie wir selbst konnten kaum glauben, was uns präsentiert wurde. So einfach konnten die Dinge doch nicht sein, selbst die Diskussion mit zwei Mitarbeitern der Firma konnte uns (innerlich) nicht überzeugen. Irgendwo musste da ein Haken sein und wir waren beständig auf der Suche danach. Im Nachklang wurde uns deutlich, dass unsere innere Haltung einer defizitorientierten Perspektive entsprechen hatte und es deshalb reizvoll wäre, mit einer anderen Brille nochmals an das System heranzutreten.

Da wir ohnehin vorhatten, Forschung im Bereich der Führung unter einer Perspektive der positiven Psychologie zu starten und Roger Herzig spontan bereit war dazu, stand dem hier beschriebenen Projekt nichts mehr im Wege.

Die Forschungsfrage war sehr offen formuliert: Wie funktioniert das Führungssystem RWD Schlatter AG? Lässt sich

mit Hilfe unserer qualitativen sozialwissenschaftlichen Methoden ein Modell bilden, welches das System ausreichend beschreibt? Und da wir unsere Forschung nicht nur angewandt, sondern auch praxisorientiert halten wollten, stellte sich die zusätzliche Frage der Lernbarkeit eines solchen Führungssystems (auf individueller wie auf kollektiver Ebene).

## 2. Der theoretische Rahmen

Die in dieser Arbeit beschriebene Führung nennen wir (vorläufig) «werteorientiert». Wir verstehen dabei Werte als «anerkannte Leitfiguren», die, wie wir vermuten, zur Steuerung sozialer Systeme nützlich sein können. Werte werden in dieser Arbeit weniger in einem klassisch betriebswirtschaftlichen Sinn verstanden.

Im folgenden Teil der Arbeit nähern wir uns theoriegeleitet den Themen Werte und Werteorientierung in der Führung. Dabei eröffnen sich unterschiedliche Zugänge und Sichtweisen, die wir im Folgenden zusammengefasst darlegen. Wir greifen also verschiedene Herangehensweisen anderer am Thema interessierter Personen aus der Wissenschaft auf, um einen Ausschnitt über die unterschiedlichen Perspektiven in der Auseinandersetzung mit dem Thema der werteorientierten Führung zu erarbeiten.

Die «werteorientierte Führung» wird in der Literatur von verschiedenen Autoren unter dem Aspekt der gesteigerten Anforderungen an die Führungsarbeit behandelt (z.B. Wunderer 2009; Jenewei & Heuschele 2011). Jenewei und Heuschele (2011) stellen drei zentrale Herausforderungen im Kontext von Führung fest: veränderte Geschäftsmodelle, gesellschaftlicher Wertewandel sowie Geschwindigkeit und Komplexität. Sich verändernde gesellschaftliche Werte – von Disziplin und Pflicht bis hin zu Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung und Autonomie (Oppolzer 1994; Opaschowski 1997) – würden ein Umdenken in der Art der Führung erfordern. Sie plädieren unter Einbezug aller drei zentralen Herausforderungen für eine Führung, die rationales Management mit emotionaler Leadership verbindet: «Der Schlüssel zu Höchstleistungen liegt darin, auf Basis eines rationalen Managements mit klaren Strukturen, Regeln und Vorgaben ein vertrauensorientiertes, emotionales und inspirierendes Miteinander zu schaffen.» (Jenewei & Heuschele 2011, S. 5)

Gleichsam unter wechselseitiger Beeinflussung mit dem angesprochenen gesellschaftlichen Wertewandel verändert sich auch die «innere Welt» der Organisation. Die sogenannte Corporate Identity verkörpert die Werte einer Organisation (Kleinmann 2008). Wofür man sich engagiert, wie man sich verhält und wer zur Firma passt, wird durch die in der Corporate Identity vermittelten Werte gespeichert. Operationalisiert werden diese Werte häufig in Firmengrundsätzen und Führungsleitlinien auf einer eher abstrakten Ebene. Diese Leitlinien zeigen, wie man sich verhalten sollte, um mit dem Wertegerüst des Unternehmens in Einklang zu stehen. Durch die Aufnahme neuer Werte lassen sich Zeichen setzen und Richtungsänderungen anzeigen (Wunderer 2009).

Konkretisiert werden diese Wertvorstellungen über Beurteilungssysteme, die signalisieren, wie man sich im betrieblichen Alltag verhalten sollte und wie nicht. Angesprochen wird hier die Passung der Werte der Organisationsmitglieder mit denjenigen des Managements und denjenigen der Organisation. Werteorientierung im Unternehmen ist diesem Ansatz nach messbar (Diagnostik von Werten) und dient als funktionales Mittel zur Personalauswahl und Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden (Kleinmann 2008).

Ein weiterer Weg zur Harmonisierung der Werte von Individuen und Organisation ist nach von Rosenstiel (1995) die Sozialisation, also die Anpassung der Organisationskultur und -struktur an die veränderten Werte in der Gesellschaft. Wunderer (2009) schlägt neben der Verankerung neuer Werte in Unternehmens- und Führungsgrundsätzen auch das symbolische Management vor, um Unternehmenskultur zu gestalten. In diesem Ansatz fungieren «Werte als Handlungsrichtlinien, wenn sie nicht nur schriftlich fixiert, sondern auch sichtbar gelebt bzw. vorgelebt werden. Hier sind besonders die Führungskräfte in ihrer Rolle als Kulturträger und -vermittler gefordert.» (Wunderer 2009, S. 193)



Welches die zentralen Werte sein sollen, die in Organisationen vorzufinden sind, untersuchten Cable und Edwards (2002) auf der Grundlage der Untersuchung von Schwartz (1992). Schwartz entwickelte aufgrund empirischer Untersuchungen ein Circumplex-Modell allgemeiner menschlicher Werte. Die für wirtschaftsnahe Fragestellungen umsetzbaren Werte nach Cable und Edwards (2002) sind die Wertedimensionen Altruismus, Beziehung zu anderen, Gehalt, Prestige, Sicherheit, Autorität, Vielseitigkeit und Autonomie, die sie mit verhaltensnahen Beschreibungen ergänzen (Cable & Edwards 2004).

Interessant erscheint die Arbeit von Meyer und Oldenburg (2008): Es lassen sich einige Analogien zur vorliegenden Studie erkennen. Die Arbeit beschäftigt sich mit werteorientierter Führung in inhabergeführten Unternehmen. Auf der Basis der Analyse von Familienunternehmen (vgl. Simon, Wimmer & Groth 2005; Meyer 2007) lassen sich Kernthesen formulieren, die sich nicht auf Familienunternehmen beschränken. Demnach ist die Werteorientierung Ausdruck eines unternehmerischen Selbstverständnisses, eine Haltung, welche «die Sinnfrage auch im wirtschaftlichen Handeln beantworten möchte und per effectum zugleich ökonomisch hoch effizient ist.» (S. 20) Zu diesem Selbstverständnis gehört es auch, «Grundwerte nicht als Marketinginstrument zur Profitsteigerung zu instrumentalisieren» (S. 21), denn sobald Werte formal (Marketing) und als Mittel zum Zweck (Gewinnsteigerung) instrumentalisiert werden, bewirken sie eher das Gegenteil. Authentisch gelebte und gemeinsam geteilte Werte hingegen wecken Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Führungspersonen und der Mitarbeitenden. Im Mittelpunkt dieser werteorientierten Führung stehen, im Gegensatz zu den von Cable und Edwards (2002) für wirtschaftsnahe Fragestellungen entwickelten Werte, zeitlose anthropologische Grundwerte: Vertrauen (sich und anderen (ver)trauen, Zuversicht, aber kein blindes

Vertrauen); (Sach-)Engagement (Arbeit als Sinnerfüllung, Verpflichtung), Treue, Loyalität (wechselseitige Verlässlichkeit und Bindung in der Arbeitsbeziehung), Wertschätzung (Achtung und Anerkennung der Person), Verantwortung (verantwortliches, nachhaltiges, wirtschaftliches, ökologisches und soziales Handeln im Unternehmen und in der Gesellschaft), Gerechtigkeit, Fairness (konstruktiver Umgang mit Fehlern und Kritik), Freude, Spass (gemeinsam Erfolge feiern), Tradition und Wandel (Tradition bewahren und Innovation gestalten). «Die Werte selbst finden auf Basis der Einzigartigkeit der Unternehmenshistorie und der handelnden Personen bzw. (Familien-)Kulturen ihre jeweils individuelle Ausprägung im unternehmerischen Handeln.» (S. 21) Um eine individuelle Identifikation der Mitarbeitenden mit den Werten zu ermöglichen, ist es also erforderlich, Strukturen und (Führungs-)Prozesse werteorientiert zu gestalten.

Eine neue Untersuchung der «Werte-kommission – Initiative Werte Bewusste Führung» (Bucksteeg & Hattendorf 2012) kommt, auch wenn sie sich auf Deutschland bezieht, zu interessanten Ergebnissen: In schwierigen Zeiten, so die Autoren, «fokussieren Führungskräfte sozusagen auf die Klassik» (Bucksteeg & Hattendorf 2012, S. 10). Vor allem Vertrauen und Verantwortung rücken als wichtige Werte in Unternehmen ganz nach oben. Mit über 70% Nennung haben diese beiden Werte die mit Abstand grösste Bedeutung für die befragten Führungskräfte.

Es folgen Integrität und Nachhaltigkeit. Die Führungskräfte, so die Autoren, «bestehen auf den hergebrachten Idealen des ehrbaren Kaufmanns.» (Bucksteeg & Hattendorf 2012, S. 15)

Dabei ist der Umgang mit Werten in Firmen zentral. Es zeigt sich hier auch ein deutlicher Unterschied zwischen jüngeren und erfahreneren Führungskräften. Die jüngeren sind deutlich skeptischer in

Bezug auf den Gap zwischen Wertedeklaration und ihrer Umsetzung im Alltag. Sie prüfen die Grösse dieses Gaps vor allem in Konfliktsituationen: Bleibt man auch wertetreu, wenn die Zeiten schwierig sind? Die «Realität» von Werten zeigt sich darin, ob und inwiefern sie von Kolleginnen und Kollegen, aber vor allem von den Vorgesetzten vorgelebt werden: «Für 95% der Befragten ist ein vorgelebter Wertekanon die Voraussetzung für alle positiven Effekte wertebasierter Unternehmensführung. Ohne die praktische Erfahrung, dass und wie die Werte im Unternehmen gelebt werden – bei aller Unvollkommenheit – werden Werte für irrelevant gehalten.» (Bucksteeg & Hattendorf 2012, S. 18)

Bei erfahrenen Führungskräften hingegen «entsteht so etwas wie eine Shifting Baseline, positive Alltagserfahrungen mit wertorientierter Führung addieren sich zu einem belastbaren und bewährten Führungsprinzip – ein sich selbst verstärkendes Verständnis entsteht.» (Bucksteeg & Hattendorf 2012, S. 13)

Als eines der «erfreulichsten Ergebnisse» der Studie wird von den Autoren genannt, dass das Vorleben von Werten «mittlerweile zu den wichtigsten positiven Führungserfahrungen gerade junger Manager» gehört (Bucksteeg & Hattendorf 2012, S. 19).

Ausserhalb der üblichen Argumentationen, dass wertorientierte Führung eine viable Antwort auf gestiegene Komplexität der Unternehmenswelten sei, hat sich offenbar auch in der Grundhaltung von jüngeren Führungspersonen etwas verändert.

### 3. Zur Forschungsmethodik und zum Forschungsvorgehen

#### 3.1 Forschungsphilosophie

Dieser Forschungsarbeit liegt ein qualitativer Forschungsansatz vor dem Hintergrund einer konstruktivistischen Perspektive zugrunde. Diese Ausrichtung geht nicht von einer objektiven und zu entdeckenden Wirklichkeit aus. Vielmehr verstehen wir unser Forschungsparadigma wie Kühl, Strodtholz und Taffertshofer (2009) als Rekonstruktion subjektiv gemeinten Sinns und als «Verstehen» komplexer Zusammenhänge. Die Rekonstruktion der sozialen Wirklichkeit findet in diesem Verständnis als gemeinsamer Prozess zwischen Forschenden und Beforschten statt und wird vielmehr als Ergebnis kollektiver und individueller Wahrnehmung und Interpretation betrachtet denn als objektive Wahrheit, die unabhängig von Zeit und Raum existiert (Kühl et al. 2009). Ziel der qualitativen Forschung ist es letztlich, durch das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls den «Forschungsgegenstand» mit immer neuen Details anzureichern und zu einer ganzheitlichen, gegenstandsnahen Theoriebildung zu gelangen (Hopf 1993; Silverman 1997).

Angewandte Forschung im Bereich der Arbeits- und Organisationswelt verstehen wir somit als «Lerngemeinschaft» unter Partnern. Es ist weniger unsere Absicht, die Welt der Organisation objektiv wie durch ein Guckloch zu beobachten und zu beschreiben. Die Organisation, in der wir unsere Untersuchungen durchführen, und ihre Menschen sind nicht einfach «Objekte» unserer Forschung. Vielmehr verstehen wir Forschung als gemeinsame «Varianzaufklärung» in einem kooperativen Beschreibungs- und Erklärungsprozess (vgl. hierzu auch Zirkler 2011).

#### 3.2 Forschungsdesign

Qualitative Methoden werden eingesetzt, um das Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren und menschliches Verhalten und Handeln einer prozessualen Sicht zugänglich zu machen (Kühl et al. 2009). Als Methode wählen wir die Exploration. Explorieren bedeutet, Sachverhalte zu erkunden, zu erforschen oder ausfindig zu machen. Im wissenschaftlichen Kontext ist damit nach Bortz und Döring (2006, S. 354) «das mehr oder weniger systematische Sammeln von Informationen über einen Untersuchungsgegenstand gemeint, das die Formulierung von Hypothesen und Theorien vorbereitet». Im Gegensatz zum alltäglichen Explorieren, das eher ungeplant, spielerisch und vom Zufall geleitet ist, werden im wissenschaftlichen Kontext Strategien verwendet. So wird beispielsweise der Explorationsprozess im wissenschaftlichen Kontext ständig dokumentiert, bewertet und reflektiert (Bortz & Döring 2006).

Um zu untersuchen, wie die Führung bei der RWD Schlatter AG funktioniert, wurden wie vorgängig beschrieben ein qualitatives Forschungsparadigma und ein exploratives Vorgehen gewählt. Als Erhebungsverfahren für ein möglichst breit angelegtes Sammeln von Informationen über den Untersuchungsgegenstand<sup>1</sup> und um die innere Logik und die impliziten Gebrauchstheorien<sup>2</sup> des Forschungsfeldes zu verstehen (Müller, Nagel & Zirkler 2006), führten wir narrative Interviews und machten Beobachtungen im Forschungsfeld (teilnehmende Beobachtung). Die beiden Verfahren ermöglichen einen umfassenden und in sich strukturierten Zugang zur Erfahrungswelt der jeweiligen Akteure (Flick 2009).

<sup>1</sup> Insbesondere von Interesse sind die handlungsleitenden Perspektiven, Überzeugungen und Deutungen der Akteure (Müller, Nagel & Zirkler 2006).

<sup>2</sup> Handlungstheorien beschreiben das, was man zu tun vorgibt, im Gegensatz zu Gebrauchstheorien, die abbilden, was tatsächlich getan wird (Krogerus & Tschäppeler 2008).

Angestrebt wird, aus der Fülle der Daten eine dichte Beschreibung (Geertz 2006) zu verfassen. Eine dichte Beschreibung lässt sich wie eine gesättigte Lösung verstehen. Weitere Daten differenzieren das Bild zwar, tragen aber keinen wesentlichen Erkenntniswert mehr bei. Dichte Beschreibungen sind die Vorstufe zur induktiven Modellbildung, bei der die empirischen Daten Stück für Stück abstrahiert werden, so dass am Ende das *Allgemeine im Einzelnen* herausgearbeitet ist.

### 3.3 Forschungsprozess

Im Frühherbst 2011 stellten wir Herrn Roger Herzig, dem Geschäftsführer der RWD Schlatter AG, im Rahmen eines Gesprächs in Roggwil TG unsere Forschungsidee vor. Von Beginn an ermöglichte und unterstützte Roger Herzig unsere Forschung. Während des gesamten Forschungsprozesses bewunderten wir immer wieder die grosse Offenheit und die konstruktive, unkomplizierte Zusammenarbeit mit Roger Herzig und weiteren an der Forschung beteiligten Personen der RWD Schlatter AG.

Die Datenerhebung vor Ort fand im Oktober 2011 (Interviews) und im Dezember 2012 (teilnehmende Beobachtung) statt. Die fünf Interviews (à 45 bis 60 Minuten) wurden mit drei Mitarbeitern (Produktionsmitarbeiter, Projektleiter, Leiter AVOR), einer Mitarbeiterin (Buchhaltung) sowie dem Geschäftsführer in einem Sitzungszimmer in ruhiger Atmosphäre geführt. Die offen formulierte Einstiegsfrage (Einstiegsfrage Führung: Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte eine Führungsepisode, an die Sie sich noch gut erinnern, die Sie kürzlich erlebt haben oder die Sie nachhaltig beschäftigt hat. Einstiegsfrage Mitarbeitende: Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte, wie Sie hier in der Firma Führung erleben. Wann haben Sie zum letzten Mal Führung erlebt? Bitte erzählen Sie mir die Geschichte.) fordert die interviewten Personen zum Erzählen auf. Der

freie Erzählzugang soll die Interviewten anregen, authentische Angaben über ihre handlungsleitenden Perspektiven, Überzeugungen und Deutungen darzulegen. Die Interviews wurden digital aufgezeichnet (Ton) und im Anschluss wörtlich transkribiert.

Für den Beobachtungsteil wurden zwei einstündige Sitzungen gewählt (Teamentleitersitzung AVOR, Sitzung Entwicklungsteam). Die Beobachtungsdaten der Sitzungen wurden sowohl digital aufgezeichnet (Ton) als auch in einem (gering strukturierten) Beobachtungsprotokoll schriftlich festgehalten. Im Anschluss wurden die Beobachtungsdaten verschriftlicht (Beschreibung, Hypothesenbildung und Interpretation).

Bei der Datenanalyse wurde mit dem Ziel, das Typische herauszuarbeiten, ein hermeneutisches Vorgehen gewählt. Um die Gültigkeit der Auswertung zu erhöhen, wurde die Datenanalyse in mehreren Schritten vollzogen: Für jedes Interview arbeiteten wir unabhängig voneinander charakteristische Themencluster heraus, die in einem zweiten Schritt in einem gemeinschaftlichen Prozess verdichtet wurden. Aus den bisher noch auf die Einzelinterviews bezogenen Themenclustern heraus wurden übergreifende Themenfelder erschlossen, die letztlich als Themenlandschaft in Form einer dichten Beschreibung nach Geertz (2006) ausformuliert wurden. Die einzelnen Schritte fanden nicht ausschliesslich seriell, sondern auch parallel oder als ineinandergreifende Prozesse statt. Die Beobachtungsdaten dienten einerseits einem verbesserten Verständnis des Forschungsfeldes, andererseits wurden sie zusätzlich, wo angebracht, in die Themenlandschaft eingearbeitet. Die Themenlandschaft versteht sich als Angebot an den Leser oder die Leserin. Sie stellt im Sinn der formulierten Forschungsphilosophie keine objektive Wirklichkeit dar.

## 4. Die Themenlandschaft: Führung als Herstellung und Pflege einer Wertegemeinschaft

Im Rahmen eines sogenannten Rückkopplungs-Workshops im Juni 2012 stellten wir Roger Herzig und einem weiteren Geschäftsleitungsmitglied die erarbeitete Themenlandschaft vor. Ziel dieser Rückkopplung war es, unser Modellangebot mit den Perspektiven des Forschungspartners zu vergleichen, mögliche Differenzen festzuhalten und das Modell gemeinsam zu validieren.

Im Oktober 2012 werden wir im Rahmen eines Mitarbeiteranlasses der Firma die zentralen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit präsentieren, wiederum die Sichtweisen der Teilnehmenden einholen und den Forschungsbericht präsentieren. Die Ergebnisse aus dieser Rückkopplungsschleife werden dann als Anhang an den Forschungsbericht in einer zweiten Auflage integriert.

### 4.1 Das Prinzip Hilfsbereitschaft: Füreinander da sein

Die Firma zeichnet sich durch eine ausgeprägte kollektive Orientierung, durch ein starkes «Wir» aus. Immer wenn es um das Wir geht, hat dieses höchste Priorität. Als Führungsperson Ansprechpartner für Probleme zu sein und als geführte Person um Hilfe bitten zu dürfen, zeichnen das Prinzip aus. Die Führung ist demnach jederzeit ansprechbar, verfügbar und hilfsbereit bei Fragen oder Problemen und versucht möglichst sofort und unmittelbar gemeinsam mit den Mitarbeitenden Lösungen zu finden und umzusetzen. *Das geht spontan, da wird angerufen, da wird gleich erledigt. Es wird nicht einfach auf die Seite gelegt, sondern im gleichen Moment erledigt.* (D/161–163) Die Führung lebt vom persönlichen Kontakt, von der ständigen Ansprechbarkeit und der gemeinsamen Suche nach Lösungen. Diese Offenheit der Führung gegenüber den Bedürfnissen der Mitarbeitenden steht für einen durchgehenden, ungeschriebenen (aber nicht unausgesprochenen)

Verhaltenskodex innerhalb der Firma. Am «Prinzip der ständigen Hilfsbereitschaft» scheint niemand vorbeizukommen. Das Prinzip kristallisiert sich über alle Mitarbeiterstufen hinweg als leitender Wert heraus: *Und uns geht es immer gleich: Wenn wir irgendwo anstehen, können wir auch direkt zu unserem Chef gehen.* (B/91–93)

Probleme in der Firma werden in erster Linie als gemeinsame Probleme verstanden, nicht als individuelle. Dieses Angebot kann auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters als komplexitätsreduzierend und sicherheitsstiftend wahrgenommen werden, ist aber gleichzeitig auch eine Verpflichtung, und zwar in mehrfacher Weise: Es besteht eine deklarierte Verpflichtung, anderen zu helfen und nicht einfach nach Hause zu gehen, wenn die eigene Arbeit erledigt ist: *Man hilft sich auch gegenseitig, das ist ihm halt auch wichtig* (C/67–68), auch wenn dies in der praktischen Umsetzung nicht immer reibungslos funktioniert:

*Und manchmal ist es halt auch so, dass am Freitag, darum sage ich auch, dass es auch untereinander ein wenig Reibereien gibt, dass, wenn am Freitag ein Kollege sagt, dass er geht, während ein anderer in Arbeit ertrinkt, dass man da manchmal auch fragen könnte, ob man für den andern noch etwas machen kann.* (E/486–490)

Wenn Mitarbeitende etwas nicht finden oder nicht wissen, was sie zur Erfüllung ihrer Aufgabe benötigen, wird das Recht zu fragen zur Pflicht. Es löst Ärger aus, wenn Mitarbeitende «blind» agieren und dann Fehler entstehen, obwohl man hätte fragen können. Es gilt das Motto: *Wenn du etwas nicht finden kannst, dann musst du halt fragen.* (B/878–879)

Eine problematische Seite dieses Prinzips liegt darin, dass sich die Mitarbeitenden gelegentlich zu sehr auf den Lösungspotenzialen ihrer Führung ausruhen und sich selbst zu wenig Gedanken machen: *Wenn man wirklich keine Einigung finden*

*konnte, dann habe ich gesagt, dass ich das nicht entscheiden darf und dass ich das mit dem Vorgesetzten nochmals anschauen müsse. (E/201–204)* Fragen ist einfacher, wenn man eine schnelle und kompetente Antwort erhalten kann, die dann noch «abgesegnet» ist. So besteht jedoch die Gefahr, dass immer mehr Inhalte zu Problemen gemacht werden. Mit anderen Worten: Je lösungsorientierter die Führung, desto problemorientierter die Mitarbeitenden. *Weil durch die offene Art und das Angebot, dass jeder kommen kann, der kommen will, kommen sie teilweise natürlich mit Sachen, zu denen sie selber gar keine Überlegungen machen. Das ist nicht mal böse, das ist, weil man eben fast zu lieb ist. (B/595–597)*

Eine andere schwierige Seite dieser ständigen Hilfsbereitschaft liegt in der Überbelastung einiger Personen, die Wissen über die Jahre monopolisiert haben und nun in der Folge sehr viele Fragen beantworten müssen. Die Involvierung ins Tagesgeschäft – *weil, er weiss eigentlich praktisch immer, was innerhalb der Abteilung passiert (C/60–61)* –, die damit einhergehende Übernahme von Verantwortung sowie die Möglichkeit eines allfälligen Versagens als helfende Person werden dadurch sehr hoch: *Man hört dann schnell mal, ob wir als Abteilungsleiter als Gruppenleiter versagt haben. (B/256–257)* Die erwartete ständige Hilfsbereitschaft führt zu sehr langen Präsenz- und Arbeitszeiten: *Und darum sage ich mir, auch wenn ich noch so viel Arbeit habe, sie können immer zu mir kommen, jederzeit. Ich nehme mir die Zeit einfach. Ich komme dadurch vielleicht selber ein wenig in Verzug, aber ich bringe es dann immer wieder rein. (E/108–111)* Zwar ist das eine mögliche Sicherungsstrategie für die Personen (Unverzichtbarkeit), es besteht aber auch ein Risiko für die Personen selbst (Burnout) wie auch für die Organisation, sollte eine Ansprechperson länger ausfallen. Das Angebot der Hilfsbereitschaft wird in diesem Rahmen insofern zur Verpflichtung, als es in die Erwartungshaltung einsickert

mit der Folge, dass Enttäuschung (bis hin zur Kündigung) droht, sollte Hilfe nicht zur Verfügung gestellt werden.

Ein Lösungsversuch, das Prinzip über vermehrte Schulungen oder auch «Beschriebe» weniger personenabhängig zu gestalten, bringt Besserung, ist aber noch nicht gut genug etabliert. Hinzu kommt, dass dieses Führungsprinzip der Hilfsbereitschaft auch auf der Ebene der Mitarbeitenden dazu führt, dass durchaus mehr geleistet wird, als der Stellenbeschrieb eigentlich verlangt. Die Zugehörigkeit definiert sich demnach auch über Leistungserbringung und zusätzliches Engagement wie die Investition von Lebenszeit: *Wenn wir Ferien haben, dann ist es manchmal eine «struube» Zeit. Meine Frau rief mich dann an und fragte, ob sie mir den Schlafsack bringen solle. (E/510–512)*

Die Firma verlässt damit die Zone der rein transaktionalen Führungsbeziehungen. Die angebotenen Kompensationen, wie das Gefühl von Freiheit und der Stolz, Mitglied der Gemeinschaft zu sein, scheinen aber in Anbetracht der Fluktuationsraten, der Zufriedenheitsaussagen und der Auszeichnungen (Cash Award) zu stimmen.

#### 4.2 Die Führung lebt vor, die Werte färben ab

Führung hat eine starke Vorbildfunktion. Führungspersonen müssen aber nicht in jeder Hinsicht und vollumfänglich Vorbild sein. Die oberste Führung möchte zentrale Vorstellungen in Bezug auf Weltverständnis, Menschenbild, Steuerungsprozesse usw. den unteren Führungsebenen mitgeben und es entsteht das Bild, dass Führungsphilosophien und Führungspraktiken kaskadenartig nach unten sickern und «abfärben», indem die Führung zentrale Vorstellungen und Leitwerte vorlebt und damit implizit vermittelt. *Das ist etwas, das unter der Leitung der beiden Abteilungen stattfindet und das sich dann auf die Mitarbeiter sofort abfärben soll.*

*Das ist das Ziel, dass sie merken, wie wir arbeiten, und man dann sogleich loslegen kann und weiss, wie es läuft. (B/364–367)*

Führung heisst auch Vorbild sein punkto Arbeitszeit (lange Präsenzzeiten), ständiger Ansprechbarkeit, *die Ausstrahlung von Ruhe* (E/520–521) sowie *für die Firma zu leben* (E/532). Auch wenn man dies selbst nicht so möchte, findet es doch Bewunderung und färbt ein Stück weit auch ab, z.B. beim hohen zeitlichen Engagement.

#### 4.3 Freiheitsgefühls (sich selbst) stärkendes Moment

In den Augen der Mitarbeitenden gewährt die Firma sehr viele Freiheiten im Vergleich zu anderen (vergleichbaren) Unternehmen (Arbeitszeit, eigenständige und eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung, freier Zugang zum privaten Mailaccount). *Das ist etwas vom Grössten, sage ich jetzt mal, von der Führung her, dass man den Mitarbeitenden unheimlich viele Freiheiten lässt. (B/44–46)*

Der Tauschwert für erbrachte Leistung ist ein Empfinden von Freiheit: *Wenn wir unsere Arbeit machen, dann haben wir unsere Freiheiten* (E/35–36). Das System scheint trotz hohem zeitlichem Engagement im Gleichgewicht zu sein: *Man hat eine sehr hohe Präsenzzeit, aber ja, wenn rundum eigentlich alles stimmt, dann ist es gut. (E/134–135)*

Es ist mitunter vielmehr das Gefühl von Freiheit als die Freiheit selbst (wenn Freiheit nicht immer eine subjektive Bedeutungszuschreibung ist), das die positive Sicht auf die Arbeit (mit)erzeugt und den Stolz nährt, Mitglied dieser Organisation zu sein. Somit scheint es der Firma zu gelingen, das Gefühl von Freiheit bei den einzelnen Mitarbeitenden entstehen zu lassen. Einen Beitrag dazu dürfen auch die diesen Effekt verstärkenden Gespräche untereinander über das The-

ma leisten. Die Führung wird als «locker» empfunden. Alle sind vom ersten Tag an per Du. *Es ist immer ein relativ sehr lockerer Umgang untereinander. Wir sind auch alle per Du miteinander; vom Erstlehjahrstift bis zu Herrn H hinauf sind wir alle per Du, von Anfang an. Das gibt eine lockerere Atmosphäre, aber man arbeitet doch spezifisch miteinander. (B/21–24)*

*Man ging gerade zu Herrn H und man ist gerade per Du, also wirklich easy, cool. Es sind alle gerade miteinander per Du, per sofort. (E/19–21)*

Es wird Wert darauf gelegt, nicht hierarchisch zu sein bzw. zu erscheinen. Die Führungsperson erscheint als Ansprechpartner auf gleicher «Augenhöhe», und nicht von oben herab. Das gilt für alle Führungsstufen. *Also er ist nicht jemand, der auf seinem Thron sitzt und auf seine Mitarbeiter hinunterschaut, nein [...], er spricht mit einem auf Augenhöhe. Und also nicht irgendwie von oben nach unten. (C/19–23)*

*Einen Ansprechpartner haben wir und das reicht eigentlich...Wir brauchen unsere Bosse nicht, die sollen auch arbeiten. (D/213–215)*

Hierarchie wird informell aufgehoben, obwohl sie faktisch klar da ist, denn von «laissez-faire» ist keine Spur zu finden. Das System baut einerseits auf eine fürsorgliche, wertschätzende und wohlwollende Beziehungsgestaltung: *Er hat also wirklich geschaut, dass wir sicher nach Hause kommen, und dann am anderen Morgen ist er dann trotzdem wieder um sieben Uhr auf der Matte gestanden. Er hat dann auch das Gespräch gesucht mit uns und nachgefragt, ob es gut gehe und so. (C/415–418)*

*Er fragt nach, er interessiert sich für einen. (C/39)*

*Man fühlt sich schon recht gut aufgehoben. (C/40–41)*

*Führung wird auch mit einer rundum [...] guten Betreuung (E/163) beschrieben, was erneut den Beziehungsaspekt betont. Andererseits kann man sich auch auf eine klar abgesteckte Struktur, auf Ordnung und Berechenbarkeit beziehen: Wir haben eine Liste gemacht, was alles gemacht werden muss. Anschliessend hat er jedem Job jemandem zugeteilt. Er ist sehr organisiert. Er hat so etwas von einem typischen Buchhalter. Nicht um böse zu sein, nur so ein wenig immer mit seinen Listen. (C/364–367)*

Eine nachvollziehbare Struktur erleichtert zwar die Arbeit, gibt ein Stück weit den Rahmen vor, reduziert die Komplexität, vermag jedoch nicht den gesamten Druck zu nehmen. *Also das ist sauber durchstrukturiert. [...] Auch wenn wir extrem unter Druck sind. (E/56–58)*

Als engagiertes (committed) Mitglied der Community unterwirft man sich lieber einmal zu viel den impliziten sozialen Regeln, als mögliche Freiheiten einzufordern und damit das Risiko einzugehen, sich zu nahe an eine Tabugrenze zu begeben. Denn für die Mitarbeitenden ist nicht immer klar, ob zu viele Freiheiten vorhanden sind bzw. ob diese auch «richtig» genutzt werden. Es wird eine klare Ambivalenz deutlich: Einerseits finden alle die Freiheiten gut, tun sich aber im Umgang damit (je nach Rolle und Funktion im Unternehmen unterschiedlich) schwer. So kann ein Freiheitsgefühl auch innerlichen Druck auslösen, weil die Grenzen nie ganz klar sind, wie viel (Leistung, Zeitinvestment) genug ist. *Es ist so, dass wir hier alle einen gewissen Druck haben, manchmal einen sehr, sehr grossen Druck. Aber es ist genau das, was ... wir haben auch unsere Freiheiten hier. (E/30–32)* Alles in allem scheinen die sozialen Regeln stärker zu sein, als dass die Freiheiten (aus)genutzt würden. *Es sagt niemand etwas, wenn jemand mal morgens um neun Uhr anfängt. Dies soll nicht alltäglich werden, weil die Bauführer auch ab sieben Uhr, halb acht Uhr anwesend sind. (B/152–155)*

Möglicherweise sind die «Ausreisser», die es übertreiben, nötig im Sinne einer korrigierenden Orientierungsmarke, wo die Grenzen der Freiheit liegen. Beim Betreten solcher Tabuzonen erwarten oder befürchten die Mitglieder entsprechende Sanktionen, die im Extremfall zu einem Ausschluss führen können. So handeln Mitglieder von vornherein lieber innerhalb der Grenzen oder kulturkonform, um einem Tadel möglichst zu entgehen. In diesem Sinn stellt sich die Frage, ob «Mitläufer» lange in der Organisation verweilen oder ob die Zugehörigkeit (resp. der Ausschluss) nach dem Prinzip «Ganz oder gar nicht» funktioniert. «Ganz» heisst: Man erklärt sich als Mitglied bereit, sich «einfärben» zu lassen (vgl. Themenfeld «Die Führung als Vorbild»).

Die in der Firma verbrachte Zeit scheint die Mitglieder stark zu prägen, denn oft kommen Personen zurück ins Unternehmen, weil die Luft, die sie «draussen» geschnuppert haben, nicht diejenige war, die sie von früher kannten. *Also gerade in den letzten beiden Monaten kamen zwei Mitarbeiter wieder zurück. Dies geschieht relativ oft. Die sagen sich, dass sie etwas anderes anschauen müssen, die merken dann aber auch «verdammt, da war es eigentlich schon genial». (B/168–172)*

Der Umgang mit Freiheiten ist auch eine Herausforderung für die Führung (zumindest ab der zweiten Führungsstufe). Denn wenn die Abweichungen bei den Mitarbeitenden zu gross werden, muss sie eingreifen und klare Rückmeldungen geben. Mit solchen Sanktionen scheint man sich eher schwerzutun, vielleicht auch weil man wenig Übung und Erfahrung im Umgang mit «Ausreissern» hat. Es handelt sich um eine Gratwanderung zwischen Gewährenlassen und Eingreifen. Um in diesen schwierigen Entscheidungssituationen angemessen zu handeln, braucht man, neben dem Rückgriff auf Erfahrungswissen, auch einen guten und vergleichsweise detaillierten Überblick über das Geschehen. *Man soll es*



*dann aber auch, wenn es ausartet, dann soll man den Pickel auch reinhauen, das ist wichtig. Diese Spanne muss der Abteilungsleiter oder Gruppenleiter im Griff haben. Freiheiten sind gut, aber an einem Punkt ist es dann auch fertig mit Freiheiten. (B/177–181)*

#### **4.4 Die Orientierung am Gemeinsinn: Geben und nehmen (Leben und leben lassen)**

Die Firma fokussiert neben den üblichen betriebswirtschaftlichen Prozessen vor allem auf Werte, die in der Wertegemeinschaft (Community, soziokulturelle Mesostruktur) Bedeutung haben, und bietet damit eine weitere Sinndimension an: Teil einer Gemeinschaft zu sein und als Rahmen für eine Gemeinschaft zu dienen. *Ich gehe auch gegen die fünfzig zu und da muss man sich auch sagen: Ja, hier gehörst du hin. Und das ist das Richtige. (D/461–463)*

Es lassen sich zwei «Arten» von Gemeinschaften erkennen, die einander gegenseitig bedingen. Beruf und Privatleben scheinen im Unternehmen zusammenzurücken: Einerseits werden die Arbeitskollegen *als zweite Familie, wenn du so willst* (D/468–469) angesehen und andererseits wird die (private) Familie zum Bestandteil des organisationalen Lebens.

Die «zweite Familie» wird als Clan (D/305) bezeichnet, was dem Gefühl der Zugehörigkeit zur Community wohl sehr nahe kommt (Anschlussmotivation, Affiliation). Rituelle Handlungen (morgendlicher Schwatz und Zigarette) festigen den «Clan» und dienen als Stabilisator für soziale Sicherheit. Man muss es ja gut können miteinander. Das Prinzip kann mit den Strukturen einer kleinen Dorfgemeinschaft oder einer Familie verglichen werden, die sich täglich auf dem Marktplatz oder am Mittagstisch trifft und austauscht und damit die sozialen Strukturen der Community stetig verfestigt.

Ausserdem ist die Firma offenbar ein idealer Ort, um auch sogenannte private und familiäre Bedürfnisse gut zu realisieren. So nimmt die Firma beispielsweise Rücksicht auf private Interessen, bindet diese nach Möglichkeit sogar in den organisationalen Kontext ein und nutzt damit sich anbietende (fachfremde) Kompetenzen der Mitarbeitenden: *Ich bin hier Betriebsarzt. Also, wenn hier ein Unfall passiert, kann ich meine Tätigkeit doch ausführen und wieder einsetzen. (D/479–481)*

Die Organisation ihrerseits beteiligt sich an anderen (privaten) Lebensbereichen und wird damit Teil des familiären Lebens ausserhalb der Firma. Sichtbar wird die Beteiligung, indem das Unternehmen sich regelmässig mit Ausflügen, Chlaussäckli, Apéros im Schloss mit Musik oder gemeinsamen Aktivitäten bedankt, zu denen auch die Familie oder die Partner/innen eingeladen werden. *Man hat immer auch ein wenig auf das Familiäre geschaut. Die dürfen auch etwas haben. (D/387–388)* Das Angebot erscheint vergleichsweise einfach. Es handelt sich vielfach um «Kleinigkeiten», die aber symbolische Wirkung haben. Zum Verständnis einer Wertegemeinschaft gehört auch, dass man für private Sorgen und Nöte ein offenes Ohr hat. Man ist bereit, Schulden zu regulieren, indem man z.B. nach einem herausfordernden Ereignis intensiv auf Mitarbeitende eingeht oder private Belastungszeiten berücksichtigt. *Ich habe einen tollen Vorgesetzten. [...] Er ist eine Person, bei der ich wirklich sagen muss, die ist wirklich gut. Wenn ich etwas habe, dann kann ich zu ihm gehen. Ob es privat ist oder ob es geschäftlich ist. Da kann man gut reden miteinander. Man findet auch immer eine Lösung. (D/91–95)*

Die Dankbarkeit und die Loyalität, die sich daraus ergeben mögen, werden aber nicht im Sinn eines strategischen Kalküls eingesetzt (quasi als Motivationsinstrument), sondern entspringen einer Haltung, die das gleichsam intrinsisch verlangt: Man tut es, weil man es für richtig, um nicht

zu sagen, für anständig hält. «Geben und nehmen» könnte ein weiterer Leitwert dieser Firma sein.

Das Zusammenrücken von Beruf und Privatleben wird in diesem Unternehmen – entgegen dem gesellschaftlichen Trend (Wertewandel) – beobachtbar. Der gesellschaftliche Wertewandel besagt landläufig, dass Arbeit und Beruf heute vermehrt getrennt betrachtet werden. Die individuelle Selbstverwirklichung bei der Arbeit, das persönliche Wachstum sowie eine hohe Lebensqualität scheinen, aus dieser Perspektive beobachtet, einen höheren Stellenwert einzunehmen als die hohen Verpflichtungen gegenüber dem Arbeitgeber (vgl. Wunderer 2009). Nichtsdestotrotz scheint sich die Annäherung von Privat- und Arbeitsleben hier zu bewähren, was sich beispielsweise in der niedrigen Fluktuationsrate oder der hohen Mitarbeitendenzufriedenheit zeigt.

#### 4.5 Mitarbeiterführung im Zusammentreffen von «Arbeitskraft» und «ganzem Menschen»

Als Steuerungsmechanismen werden zwei Dimensionen berücksichtigt: der Mensch als Arbeitskraft und der «private» Mensch mit seiner Familie, seinen Interessen, den Sorgen und Nöten. Modellhaft formuliert, könnte man sich die beiden Dimensionen als Kontinua vorstellen mit den beiden Extremen, die als «funktional» und als «dysfunktional» bezeichnet werden. Stehen beide «Schieber» auf der Seite «funktional», besteht kein Handlungsbedarf. Ergeben sich jedoch Tendenzen, dass einer der beiden sich auf die Gegenseite zu verschieben droht, dann wird Führung sichtbar, indem sie aktiv wird und eingreift (Führen im Ausnahmefall, bei Abweichungen). *Wenn etwas nicht klappt, unser Chef ist immer da.* (C/55–56)

Damit einher geht auch der Anspruch an die Führung, den Überblick zu behalten und einzugreifen, sollte etwas schiefge-

hen. Den passenden Zeitpunkt zu finden und einzugreifen, wenn Kursänderungen noch möglich sind, könnte neben der Orientierung an Unzulänglichkeiten zu problematischen Aspekten des «Führens im Ausnahmefall» werden.

#### 4.6 Vertrauen und Identifikation: Gemeinsam sind wir stark

Das Gemeinsame findet seinen Niederschlag insbesondere dort, wo ein starker Rücken notwendig ist: in der Umwelt der Organisation, bei ihren Kunden. Selbst Mitglieder der Geschäftsleitung sind sich dann nicht zu fein, vergleichsweise grossen Aufwand zu betreiben, um einzelne Aufträge vor Ort zu retten, Kunden zu besänftigen und vor allem auch ein wichtiges Signal zu senden: Wir lassen unsere Mitarbeitenden nicht allein. *Herr Ha ging hin, stellte sich vor als Herr Ha, Mitglied der Geschäftsleitung. Da wurden alle gerade ein wenig still.* (E/362–363) Wenn es hart auf hart kommt, stehen wir zusammen und setzen unsere verschiedenen Ressourcen ein, nicht nur um unsere Ziele zu erreichen, sondern auch gleichsam um die Ehre zu verteidigen. Gemeinsam ist man stark, hält den notwendigen Ärger besser aus, der in einem starken Wettbewerb notwendig entsteht, und hilft sich gegenseitig fachlich wie menschlich so gut als möglich. Wessen Führung bereit ist, Flagge zu zeigen, der oder die bezieht Kraft und Präsenz aus der Organisation. Fehlt diese Unterstützung, kann dies auch schon einmal zum Bruch mit der Firma führen. Es ist also gleichsam ein Angebot der Führung und eine (zwingende) Erwartung der Mitarbeitenden an die Führung: *Das hat mir dann im Endeffekt auch ein wenig das Genick gebrochen beim zweiten Mal und darum bin ich von da dann auch gegangen, weil ich mich oftmals alleine gefühlt habe.* (E/463–465)

Die Informationspolitik ist sehr offen. Regelmässige Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeitenden geben Auskunft

über die Finanzen der Firma, über Auftragslagen, Pläne, Vorhaben usw. Bis auf die Ebene der einzelnen Projekte sind Umsätze und Erträge einsehbar. *Auf jeden Fall haben wir Mitarbeiterinfo, wo wir alle zusammen, Büro und Produktion alle zusammen nimmt und man informiert uns über den Geschäftsverlauf. (C/492–494)* Die Information der Mitarbeitenden ist eine weitere Massnahme, um die Leute als Teil eines Ganzen zu sehen und ihnen die Chance zu geben, sich als Teil eines Ganzen zu erleben. Alle Mitarbeitenden der Firma können im Prinzip wissen, wo die Firma steht, was jedoch kaum genutzt wird: *Das ist bei uns allen komplett offen. Das wird aber kaum genutzt, das ist noch lustig. (B/1063–1063)* Man scheint der Organisation ein derart grosses Vertrauen zu schenken, was die Richtigkeit der Angaben und die daraus abgeleiteten Konsequenzen betrifft, dass die Beschäftigung mit diesen «Ausschnitten» hinfällig zu werden scheint. Vertrauen und Gemeinschaftssinn werden mit Transparenz, die keiner mehr zu benötigen scheint, bestätigt und verstärkt sich damit stetig selbst.

#### 4.7 Fehlerkultur: Die «Kultivierung» von Fehlern

Eine besondere Stärke scheint im Umgang mit «Fehlern» zu liegen. Passieren intern Fehler, ist es wichtig, sie als notwendige Begleitung von produktiven Prozessen zu verstehen (Fehler werden entpersonalisiert), sie nicht negativ zu belasten und damit ein möglichst lückenloses Reporting überhaupt erst zu ermöglichen. Nach aussen (gegenüber den Kunden) ist man sehr kulant und fast schon grosszügig. Die Schuldfrage wird häufig gar nicht geklärt, man einigt sich quasi unter Männern, per Handschlag, übernimmt einen Teil der Kosten und legt mehr Wert auf die Pflege nachhaltiger Kundenbeziehungen als darauf, am Ende Recht zu behalten. Dies bedingt im Gegenzug aber auch, dass Fehler nicht – sozusagen

im Nachhinein oder hintenherum – einer Person zugeschrieben werden. Die Suche nach dem «Schuldigen» muss ausbleiben. Wäre dies keine «offiziell» gelebte Haltung – würden also die Worte und Taten nicht übereinstimmen –, könnte ein Vertrauensbruch die Folge sein und man würde dann vermutlich vermehrt versuchen, Fehler zu vertuschen.

#### 4.8 Anschluss- und Reproduktionsfähigkeit des Wertesystems

Es verdichtet sich das Bild, dass die Beteiligten durch das gelebte Wertesystem, das mehr einer Haltung als einer Instrumentalisierung entspringt, Teil eines Ganzen respektive Mitglied der Community werden und bleiben, ohne dass dies mit autoritärer Unterwerfung zu tun hätte. Vielmehr ist das entworfene Führungsverständnis (Wertesystem) geprägt von einer gewissen Volksnähe und Bodenständigkeit – eingefärbt in einen dem Unternehmen entsprechenden «Lokalkolorit». Dies prägt nach aussen die Eigenart und sorgt nach innen für eine hohe Anschlussfähigkeit: Die angebotenen Kulturmuster stimmen wahrscheinlich gut mit denjenigen der meisten Mitarbeitenden überein. Es scheint zu gelingen, im Sinne von Dirk Baecker die «Einheit der Differenz» (Baecker 1999, S. 20 ff.) zu realisieren. Die Mitarbeitenden empfinden bei der Arbeit viele Freiheiten und können ihren Individualitäten nicht nur nachgehen, sondern ihre persönliche Situation wird auch berücksichtigt. Dennoch sind die zentralen Umgangsformen und Leistungsbotschaften vollkommen klar und eine Abweichung wird kaum akzeptiert.

Es wird viel Gutes über die Firma kommuniziert («geteilte Geschichten» im Sinn von: Was wir uns erzählen, was erzählt wird und was wir hören). Konkret lassen sich «geteilte Geschichten» an der Kommunikation untereinander, am Erhalt von Auszeichnungen (Cash Award) sowie am Interesse von Aussenstehenden an

der Organisation (Firmenführungen) beobachten. Dies bestätigt die (positiven) Grundüberzeugungen immer wieder, was ein wesentlichen Beitrag zu ihrer Verfestigung nach innen und nach aussen sein dürfte. Im Sinn einer «kollektiven Selbstwirksamkeit» (Schwarzer & Jerusalem 1999) dürften diese optimistischen Selbstüberzeugungen einen Vertrauensvorsprung in die Bewältigung zukünftiger Ereignisse leisten und damit die gelebten Werte zirkulär bestätigen und festigen. So wird die Firma durch ihre grundsätzlich optimistische Selbstwirksamkeitsüberzeugung wohl auch Krisenzeiten besser bewältigen und sich von kleineren Rückschlägen leichter erholen – im Sinne einer resilienten Organisation. Das Wertesysteme kann Halt bieten in unsicheren Situationen und schlechten Zeiten.

Die Kommunikation von Werten kann auch als eine Selbstverpflichtung (nach innen und aussen) gesehen werden, bei der eine wahrgenommene Übereinstimmung Glaubwürdigkeit und Vertrauen stiftet.

## 5. Das Führungsmodell «Wertorientierte Führung»

### 5.1 Was ist ein Modell?

Im Folgenden versuchen wir, ein «Modell» wertorientierter Führung zu konstruieren, das die wesentlichen Funktionsweisen und «Hebel» darstellen soll, dabei aber notwendigerweise auch einige Abstraktionen enthält und auf viele Details verzichtet. Sozialwissenschaftliche Modelle sind Modellen der Architektur nicht unähnlich, die ja auch nicht den «wirklichen», endgültigen Zustand darstellen, sondern das Bild des Architekten als Beschreibung des Entstehenden repräsentieren. Das Modell soll helfen, die Grundprinzipien der Führungsarbeit zu beschreiben, die Zusammenhänge zu klären und ein Gesamtbild dieser Führungsweise zu ermöglichen.

### 5.2 Sinn

Wertorientierte Führung konzentriert sich auf den tieferen Sinn einer Organisation. Sie verzichtet auf viele der üblichen «Spiele» (Positionen, Ansprüche usw.) und ist auch bereit, auf übliche Formen der Regelerorientierung weitgehend zu verzichten (Controlling der Menschen und ihrer Arbeitsprozesse). Gleichwohl definiert die Führung Erwartungen in Bezug auf den Leistungsoutput, denn nur er legitimiert die Art und Weise, wie geführt wird. Auch hier sind Kennzahlen nötig, um das Unternehmen zu steuern und die Steuerungsprozesse zu legitimieren. Jedoch gilt das Motto: Weniger ist mehr. Was die Menschen in Form von Kontrolle gängelnd finden, wird auf ein Minimum reduziert und setzt genau den Betrag an Energie frei, der vorher in der Bearbeitung der Gängelung gebunden war.

Die Führung kann ihre Form der Führungsarbeit entlang der eigenen Sinnhorizonte so lange produzieren, wie die Arbeit erfolgreich ist. Zentral ist (nach aussen) der finanzielle Erfolg, es gelten aber auch andere Größen wie Fluktuation usw. Solange man erfolgreich bleibt, ist das der beste Beweis, dass man «es» richtig macht (auch wenn man es anders macht).

### 5.3 Mut und Risikobereitschaft

Das Führungsmodell verlangt Mut und Risikobereitschaft der Führungsspitze. Einerseits werden die Andersartigkeiten von der Umwelt beobachtet und – mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit der Ablehnung – kommentiert. Denn hier stellt jemand die üblichen sozialen Regeln in Frage, indem er behauptet, Unternehmen könnten auch anders geführt werden. Mit einigem affirmativem Druck in der Umwelt muss gerechnet werden.

Andererseits braucht es Risikobereitschaft, denn es ist zunächst ungewiss, ob die eigenen Führungsüberzeugungen und

-techniken schliesslich auch im Sinn des leistungsorientierten Handelns bei den Mitarbeitenden und in der Organisation wirksam werden.

#### 5.4 Persönliche Voraussetzungen

Vermutlich sind für ein solches Führungsmodell «erwachsene» Persönlichkeiten mit einem gewissen «Standing» Voraussetzung, deren Ego (um ein Wort unserer Kollegin Andrea Chlopoczik zu verwenden) «narzisstisch gesättigt» ist. Solche Persönlichkeiten führen nicht in erster Linie für den eigenen Erfolg, sondern stellen ihre Potenziale in den Dienst des Gesamten. Sie «nähren» sich gleichsam am Gelingen des Kollektivs und am Wohlergehen der beteiligten Menschen. Sie haben einen «höheren Auftrag», der als Beitrag an ein Kollektiv verstanden wird und die Organisation nicht in erster Linie als Bühne zur Realisierung eigener Interessen versteht.

Personen, die werteorientiert führen wollen, müssen selbst Teil des Wertesystems sein. Sie können nicht Werte «predigen» und sich selbst (innerlich) mit ihnen nicht identifizieren, sondern sie «verkörpern» das Wertesystem, für das sie stehen. Ein hohes Mass an Authentizität und eigener Überzeugung wird zur wichtigen Voraussetzung, diese Form von Führungsarbeit wahrnehmen zu können.

#### 5.5 Werte als Systematisierung des Common Sense

Werteorientierte Führung installiert nicht einfach Wertepositionen, die man in der Geschäftsleitung zusammengetragen hat. Sie basiert vielmehr auf den konkreten Dos and Don'ts im Alltag und orientiert sich auch an einem alltagsbasierten Common Sense. So werden zum Teil Werte aus dem gesellschaftlichen Zusammenleben (Respekt, Ehrlichkeit, Qualitätsbewusstsein, «Handwerkerehre» usw.) so-

zusagen in die Organisation «importiert». Ein solches Führungsmodell überlegt sich gewissermassen, was für die Leute sonst, ausserhalb der Arbeit wichtig ist. Es versucht, zentrale Aspekte des «erweiterten» Lebens in die Organisation hereinzuholen. Man interessiert sich dann dafür, wie es den Leuten geht. Man versucht dort individuell zu stützen, wo Notlagen, Familienprobleme oder andere Belastungen drücken. Man denkt über die Gesundheit am Arbeitsplatz nach und führt Angebote ein, die Verbesserungen bringen können, statt auf grosse Programme zu setzen.

#### 5.6 Lokalität

Das Unternehmen versteht sich als Teil einer Community. Diese hat Rechte und Pflichten und ist eingebettet in die sprachlichen, politischen und kulturellen Bedingungen vor Ort. Dazu gehören die Berücksichtigung von Traditionen und Lebensweisen oder die «Bedürfnisse» der Menschen, um es psychologisch zu formulieren. Die Führung weiss um die «Wechselfälle» des Lebens und kalkuliert «Dysfunktionalitäten» ihrer Mitarbeiter mit ein: Mal geht es besser, mal geht es schlechter. Sie ist sich im Klaren, dass die persönliche, immer wieder wechselnde Situation der Mitarbeitenden zum Arbeitsalltag gehört. Und sie weiss, dass das Leben «ausserhalb» der Firma einen Einfluss hat auf die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Führung leitet daraus Unterstützungangebote ab, die jedoch nicht falsch verstanden werden dürfen: Hier herrscht kein Laisser-faire. Selbstverständlich werden Leistung und Output verlangt, jedoch ohne unnötigen zusätzlichen Druck auf die Leute auszuüben.

Das Prinzip der Lokalität bedeutet keineswegs, dass man für Entwicklungen in der weiteren Umgebung nicht offen wäre. Jedoch wird «die grosse weite Welt» dosiert und mit Augenmass in die eigenen Prozesse einbezogen.

### 5.7 Dialektische Weltsicht: leben und leben lassen

Ein weiteres Prinzip wertorientierter Führung scheint «Leben und leben lassen» zu sein. Menschen vertreten genau wie Unternehmen ihre Interessen, tun das aber mit einer gewissen Unaufgeregtheit und Rücksicht. Das Spiel zwischen Geben und Nehmen verlangt auf beiden Seiten eine sorgfältige Wahrnehmung dessen, was dem anderen wichtig ist, sowie die Bereitschaft zu Zugeständnissen und positionalen Rückzügen. Ansprüche und Bedürfnisse müssen flexibel ausgehandelt und zufriedengestellt werden. Solange sich alle Beteiligten an den festgelegten Rahmen halten, kann man gegenseitig grosszügig sein.

Die dialektische Weltsicht (zumindest der Führung) beharrt nicht darauf, immer im Recht zu sein, sondern weiss, dass Leistung und Zufriedenheit auf sehr unterschiedlichen Wegen und je nach Präferenzen anders zustandekommen.

### 5.8 Kulturpassung

Eine wertorientierte Führung wird darauf achten, dass die Mitarbeitenden das Wertesystem grundsätzlich teilen können. Dann ist sehr viel Individualität möglich. Stellt sich jedoch heraus, dass ein Mitarbeiter nicht zum Wertesystem passt, wird er sich kaum lange im System halten können. Die Führung steht also vor der Herausforderung, die grundsätzliche Kulturpassung am besten schon im Vorfeld der Mitarbeiterrekrutierung zu prüfen. Die Führung verlässt sich dabei mehr auf Erfahrung und Gefühl als auf formale Tests oder Assessments. Wenn ein Mitarbeiter im Lauf der Zeit mit dem Wertesystem in Konflikt gerät, wird die Führung aktiv werden und ihn – falls sich keine Verbesserungen erreichen lassen – aus dem System entfernen. Eine grundsätzliche Infragestellung des Wertesystems ist kaum möglich.

### 5.9 Lean Leadership

Ein wesentliches Kennzeichen wertorientierter Führung ist ihre Schlichtheit und Einfachheit. Sie orientiert sich in vielem an den Prinzipien des «Lean thinking» (Mann 2010; Miller 2011; Ortiz 2012). Eine wesentliche Quelle dieser Einfachheit ist der Verzicht. Sie sammelt so viele Informationen wie nötig, aber nicht mehr, sie kommuniziert so viel, wie angemessen ist, und verliert sich nicht in Redundanz, sie entscheidet schnell und klar. Die Frage der Angemessenheit wird dabei in der alltäglichen Interaktion validiert. Lean Leadership versucht mit so wenig Mitteln wie möglich die Leistungserwartung der verschiedenen Stakeholder einer Organisation zu erfüllen.

## 6. Diskussion

### 6.1 Reflexionsangebote für die Praxis

In diesem abschliessenden Teil unseres Forschungsberichts möchten wir einigen Fragen nachgehen, die uns im gesamten Forschungsprozess und in der Auseinandersetzung mit dem Themenkreis «Führung als Herstellung und Pflege einer Wertegemeinschaft» beschäftigten, beschäftigen und weiter beschäftigen werden. Unsere Beschäftigung kann zugleich als Reflexionsangebot verstanden werden, in der Praxis über eine mögliche (adaptierte) Anwendbarkeit des hier vorgestellten Führungsmodells nachzudenken. Sie kann auch dazu dienen, das eigene Führungsmodell besser zu verstehen durch die Kontrastierung mit einer werteorientierten Führung, wie wir sie hier präsentiert haben.

Wir haben eingangs behauptet, dass die beobachtete Führungspraxis der RWD Schlatter AG ein positiv abweichendes Beispiel (positive deviant) sei. Im Verlauf dieses Berichts haben wir auch einige Abstrahierungen oder Verallgemeinerungen vorgeschlagen, die zwar empirisch noch weiter zu prüfen wären, von denen wir aber mit einiger Sicherheit sagen können, dass es sich lohnen würde, sie *praktisch* zu validieren. Die praktische Validierung wäre ebenfalls eine Form der empirischen Prüfung, jedoch mit dem Unterschied, dass die Praxis selbst diese Prüfung nach ihren eigenen Gütekriterien vornehmen würde. Das Ziel ist, die über den forschenden Prozess induktiv gewonnenen Modelle jetzt auf ihre praktische Relevanz, d.h. ihre mögliche Übertragbarkeit hin zu überprüfen.

Auch die Erlernbarkeit solcher Führungspraktiken wird uns beschäftigen, obwohl sich diese Frage nicht mit Hilfe des hier bearbeiteten empirischen Materials beantworten lässt. Im folgenden Abschnitt stellen wir einige übergreifende Gedanken zur Funktion von Werten dar, wie wir sie in der untersuchten Führungspraxis beobachtet haben.

### 6.2 Funktion von Werten

Werte stellen Orientierungsmuster für einzelne Personen oder Gruppen zur Verfügung. Sie beeinflussen die Auswahl zugänglicher Mittel und Ziele von Handlungen. Diese «rahmende» Funktion von Werten darf jedoch nicht zu einschränkend verstanden werden. Werteorientierung ist auch eine Steuerung der (individuellen wie kollektiven) affektiven und emotionalen Zustände. Die gemeinsame Orientierung an gemeinsam getragenen Werten führt zu einem «positiven» Klima, zu einem Gefühl der Zugehörigkeit, möglicherweise sogar zu Stolz, Mitglied einer Wertegemeinschaft sein zu dürfen.

Aufgrund ihres relativ hohen Abstraktionsniveaus sind Werte wie Freiheit, Gleichheit oder Gerechtigkeit nicht gegenstandsbezogen – sie können sich auf unterschiedliche Inhaltsfelder beziehen (vgl. von Rosenstiel 2007). Wertesysteme müssen einerseits abstrakt genug sein, um diese allgemeine Funktion erfüllen zu können, und gleichzeitig so konkret, dass sie alltagstauglich sind.

In der organisationalen Praxis spielen Werte respektive ein Wertesystem eine wichtige Rolle: Ein gemeinsam geteiltes und gelebtes Wertesystem reduziert die Komplexität und stiftet Sicherheit und Orientierung im Umgang mit verschiedenen Arbeitssituationen. Werte übernehmen damit eine grundlegende Orientierungs- bzw. Steuerungsfunktion. Gleichzeitig setzen sie auch Erwartungen voraus und haben verpflichtenden Charakter. Denn Werte geben auch soziale Regeln vor. Sie übernehmen die Funktion von ungeschriebenen, aber nicht unbedingt unausgesprochenen Prinzipien und Verhaltenskodexen (z.B. Prinzip der Hilfsbereitschaft). Wertesysteme legen fest, welche Einstellungen oder Verhaltensweisen in der jeweiligen Organisation wichtig sind, und liefern Kriterien, ob jemand zur Organisation passt oder nicht. Über gemeinsam geteilte Werte werden Ein- und

Ausschlusskriterien sowie Sanktionen definiert. Sie unterstützen die Identifikation mit der Organisation nach innen. Gleichzeitig bestimmen sie mit, wie sich eine Organisation nach aussen darstellt.

In der Organisation gelebte Werte, die mit den jeweiligen Lebenswelten der Mitarbeitenden vereinbar sind, finden ihre Fortsetzung in der Unternehmenskultur eher, wie auch andersherum die persönliche Wertelandschaft zu der des Unternehmens passen muss, wenn langfristiges Engagement erwünscht ist. Die Arbeitswelt ist immer Teil der gesamten Lebenswelt eines Individuums und je weniger weit auseinander diese Welten liegen, desto «ganzheitlicher», desto «integrierter» kann sich der Mensch in seinen Welten bewegen. Je grösser die Unterschiede sind zwischen den Welten, desto eher läuft der Mensch Gefahr, die dabei entstehenden Dissonanzen nicht mehr verarbeiten zu können, und desto grösser wird das Risiko von Dysfunktionalitäten (Krankheit, Sinnverlust etc.).

Die andere Seite einer hohen «Weltintegration» besteht in der potenziellen Gefahr, die Grenzen nur noch schwer ziehen zu können. Die Welten gehen ineinander über (Unternehmen als erweiterte Familie, Arbeit ist das Leben usw.). Damit verbunden steigt auch die Gefahr einer sehr hohen zeitlichen und psychischen Arbeitsbelastung. Ein «gesundes» Mass der Identifikation zu finden, scheint an dieser Stelle die Herausforderung zu sein.

Die Funktion von Werten lässt sich zwar durchaus inhaltsfrei beschreiben, wie das hier auch geschehen ist. Für die Praxis wird jedoch eine zentrale Frage auch lauten, welche Werte sinnvoll, nützlich, passend usw. sind – insbesondere wenn ein «Wertemanagement» betrieben werden soll. Im vorliegenden Fall sehen wir eine Wertelandschaft, die sehr einfach gestaltet ist und sich an Werten orientiert, die im gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens als gültig (wenn auch im Alltag

nicht immer einfach umzusetzen) anerkannt sind: Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft (soziale Orientierung), Leben und leben lassen, um nur einige zu nennen.

### 6.3 Reichweite von Werteorientierung

Soziale Systeme zeichnen sich durch Rekursivität aus. Die spezifische Kultur und die Handlung, das konkrete, tagtägliche Tun (und Lassen) beziehen sich in diesem Verständnis beständig aufeinander und bedingen einander (Baitsch & Nagel 2009).

Die Führung übernimmt dabei eine Vorbildfunktion. Sie lebt wichtige Leitwerte vor, was gemäss der Studie von Bucksteeg und Hattendorf (2012) zu den wichtigsten positiven Führungserfahrungen gehört. So sickern Werte durch ihre positive Verstärkung automatisch in den rekursiven Prozess ein und etablieren sich durch konkrete Handlungen als «ungeschriebene Gesetze» des Unternehmens. In den Worten unseres Forschungsfeldes wird dieser Prozess «Abfärben» genannt. So sorgt die Sozialisierung in einer Gemeinschaft dafür, dass Individuen bestimmte Rollen annehmen bzw. befolgen und damit auch die entsprechenden Werte annehmen (Allen & Meyer 1990; Jones 1986; Van Maanen & Schein 1979).

Darüber hinaus «installiert» das Wertesystem eine bestimmte Form der Kommunikation. Man spricht Dinge an, man diskutiert sie aus, man fragt nach usw. Die Organisation versucht einen Diskursraum zu öffnen, der sich nicht (in erster Linie) an Hierarchien orientiert, sondern am Sinn des täglich Herzustellenden. Das ist hier mehr als ein Produkt, das am Ende die Fabrikhalle verlässt. Das Sinnhafte wird auch in den (Produktions-)Prozess bzw. in die Interaktionen und die Kommunikation darum herum verlegt. Es dringt auch in Bereiche der symbolischen Kommuni-



kation vor, wenn etwa nach aussen demonstriert werden soll: Gemeinsam sind wir stark.

Wenn wir die Frage stellen, was bei einem Führungswechsel passieren könnte, lässt sich mutmassen, dass die kulturverbindenden Elemente einer möglichen «personellen Veränderung» durchaus trotzen würden. Hingegen müsste die Organisation bei einem deutlichen «Kurswechsel» in der Führungsspitze mit erheblichen Friktionen (Ärger, Frust bis hin zu Sabotage und Ausstieg, hohe Performanzverluste) rechnen. Jedoch ist eine Führungsspitze, die sich der Wertegemeinschaft bzw. ihrer Pflege verpflichtet fühlt, eine sehr hilfreiche Bedingung, dass diese sich gut entwickeln kann.

Wenn wir Organisationskultur als eine wesentliche Dimension des Managements von Organisationen verstehen, die sich als weitgehend selbstverständliches Denk- und Handlungsmuster einem direkten, steuernden Zugriff entzieht (vgl. Schein 1995), ist die Wirkungsmächtigkeit einer spezifischen Organisationskultur nicht zu unterschätzen<sup>3</sup>. Werte können nur beschränkt in Schulungen und Seminaren erarbeitet und vermittelt werden, vielmehr werden sie in den Alltagshandlungen erlernt und verankert. Damit ist Werteorientierung zwar veränderbar, jedoch nicht direkt steuerbar.

Im Sinn der Herstellung und Pflege eines gemeinsamen Wertesystems wird in der von uns beobachteten Führungspraxis dem Wert des «sozialen Miteinanders» grosse Bedeutung zugeschrieben. Durch das Erleben gemeinsamer Werte entsteht eine gemeinsame Identität, ein Gefühl von Solidarität mit der Organisation. Man ist stolz auf seine «zweite Familie» und fühlt sich ihr zugehörig und verpflichtet. Die Einbettung in die Community fördert En-

gagement, Loyalität, Zufriedenheit und Dankbarkeit. Die Gemeinschaft wird zum sinnstiftenden Element in der Organisation und es lässt sich vermuten, dass die sehr geringe Fluktuationsrate damit zumindest ein Stück weit erklärt werden kann.

Die Organisation konzentriert sich also auf die Gestaltung eines Ortes, an den man morgens gerne hingeht und wo man seine Leistung gerne erbringt. Untereinander kennt man sich schon lange, hat seinen Platz gefunden, fühlt sich anerkannt und vielleicht sogar ein wenig geborgen.

Damit eröffnet sich eine weiterführende Frage: Zu wie vielen Personen im beruflichen Umfeld kann man überhaupt eine Beziehung entwickeln, die durch Vertrauen und gemeinsame Anerkennung gekennzeichnet ist? Tritt ab einer bestimmten Grösse nicht Entfremdung ein? Wie gross darf eine Community sein, damit gemeinsame Werte noch geteilt werden können? Wann beginnt die Kultur zu «verwässern»? Wann wird die gemeinschaftlich geteilte Organisationskultur von autonomen Subkulturen untergraben oder abgelöst?

Die Frage nach der Reichweite eines Wertesystems hat uns im Verlauf dieser Arbeit immer wieder beschäftigt. Wenn wir die Grösse des Personalbestandes als determinierenden Faktor annehmen, drängt sich zugleich die Frage nach der Begrenzung in Form einer absoluten Zahl an Personen auf. Ein Diskussionspartner schlug uns als Grössenordnung die Centuria oder Hundertschaft vor: Er argumentierte, dass sich eine Gruppengrösse von 100 Personen bereits bei den Römern bewährt habe, die seit ihren Anfängen ihr Heer in Zenturien gliederten. Solche Hundertschaften<sup>4</sup> existierten im

<sup>3</sup> Giddens (1995) beschreibt zwar den Einzelnen als einsichtsfähigen und handlungsmächtigen Akteur, der es vermag, kulturelle Merkmale zu erkennen und Impulse zur Kulturentwicklung zu setzen. Diese Impulse können, müssen aber nicht zu den intendierten (kulturellen) Wirkungen führen. (zit. nach Baitisch & Nagel 2009)

ländlichen Raum bis ins Mittelalter hinein als Organisationsform freier Bauern (etwa in der heutigen Schweiz). Sie waren nach Dorfgemeinschaften organisiert, was den Zusammenhalt und die soziale Kontrolle erleichterte.

Wenn die personelle Grösse der Organisation tatsächlich einen determinierenden Faktor in Bezug auf die Herstellung und Pflege von Wertegemeinschaften hat, dann muss die Praxis diesen Umstand prüfen und sich die Frage stellen, welchen Preis sie für das (personelle) Wachstum des Unternehmens möglicherweise bezahlen muss.

#### 6.4 Nützlichkeit vor Gewohnheit

Die Organisation beobachtet und prüft sich mit ihren «kultureigenen» Handlungsabläufen vor dem Hintergrund ihrer kulturellen Merkmale zirkulär und stetig selbst. (Positive) Grundüberzeugungen werden bestätigt und verfestigt. Erst wenn Nützlichkeit der Gewohnheit («So haben wir das schon immer gemacht») den Rang abläuft, wird es zulässig, Routinen zu hinterfragen und flexibel anzupassen.

Vielleicht liegt darin das «Geheimnis», weshalb bei der RWD Schlatter AG viele der sonst vorherrschenden expliziten Reglementierungen und Kontrollmechanismen, wie zum Beispiel ausgeklügelte Zeiterfassungssysteme, weitgehend fehlen.

Bei der Rückspiegelung der Untersuchungsergebnisse im Unternehmen konnten wir das Ergebnis um die Perspektive der Führung ergänzen und für unsere Arbeit schärfen. Regulierung respektive Steuerung geschieht in diesem Verständnis weniger durch explizite Regelvorgaben und Prozessbeschreibungen, sondern vielmehr im gegenseitigen Dialog und durch Vorbildwirkung.

So werden Abweichungen von der Führung beobachtet und angesprochen. Die üblichen «Spiele», die in Organisationen gespielt werden (z.B. wer das neuste technische Gadget erhält und wer mit dem Vorgängermodell vorliebnehmen muss), werden zwar nicht hinfällig, der Umgang ist jedoch anders: Man kann im Gespräch die Vordergründigkeit z.B. von Statusthemen so beleuchten, dass sie im Wertesystem der Organisation als deplaziert erkannt werden. Der Dialog scheint einerseits ein wichtiges Steuerungsmedium zu sein, andererseits werden dadurch auch die Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führung legitimiert, was die Führung gleichsam ins Bild darüber setzt, was neben den offiziell zu besprechenden Traktanden aktuell im Unternehmen sonst noch läuft.

Einiges, was Mitarbeitende in anderen Unternehmen oft von der «eigentlichen» Arbeit abhält, scheint hier nicht zu existieren sein oder anders, einfacher und direkter gehandhabt zu werden. Man sucht beispielsweise vergeblich nach einer eigenen Abteilung z.B. für Qualitätsmanagement. Die Aufgaben werden direkt da gelöst, wo sie anfallen. Und wer nicht weiterweiss, fragt die Führung um Rat. Sie ist ständig ansprechbar und hoch verlässlich. Unsicherheiten werden genauso rasch beseitigt, wie Probleme gelöst werden.

Kurz gesagt gelingt es der Organisation durch Vereinfachung der Strukturen und Prozesse sowie den Schutz der Mitarbeitenden, ein «Habitat» zu schaffen, in dem man in Ruhe seiner Arbeit nachgehen kann. Unnötige «Supplements» (wie zusätzliche administrative Prozesse), die von der eigentlichen Arbeit ablenken, werden auf ein Minimum beschränkt. Vereinfachung und Reduktion leisten einen zusätzlichen Beitrag zur Nachvollziehbarkeit und Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit. Um nicht das bereits etwas abgedroschene

<sup>4</sup> Das lateinische centum bedeutet hundert.

Schlagwort der Simplifizierung («simplify your life») zu bemühen, schlagen wir den Begriff Lean Leadership vor, denn, so meinen wir, dieser beschreibt die beobachtete Führungspraxis besser. Diese Haltung einer souveränen Bescheidenheit in der Führung zeichnet sich durch Ruhe, Gelassenheit und Unaufgeregtheit sowie die Reduktion von Strukturen und Prozessen aus. So setzt die Führung gemäss Rückmeldung von Herrn Herzog mehr auf einen qualitativen Zuwachs als auf einen quantitativen. Sie bedient sich dabei bewusst der Beständigkeit und weniger des heute beinahe unumgänglichen Anspruchs stetiger Veränderung. Zu dieser Haltung gehören gesunder Menschenverstand und Anstand – zwei, wie der Geschäftsführer meint, selbstverständliche Tugenden («Das ist ja nicht viel.»), die jedoch genau wegen ihrer Einfachheit (in Wirtschaftsunternehmen) wohl so schwer umsetzbar sind. Das Prinzip, so meinen wir und so bestätigt es auch die Untersuchung von Bucksteeg & Hattendorf (2012), ist nur auf der Basis einer «echten» Haltung funktional. Wird es als strategisches Kalkül eingesetzt, verliert es seinen «Zauber».

### 6.5 Innen- und Aussenwirkung

Das spezifische Wertesystem und Führungsverständnis des Unternehmens hat eine starke Innenwirkung. Die Mitarbeitenden identifizieren sich in hohem Masse mit «ihrer» Organisation, was sich positiv auf ihr Engagement auswirken dürfte. Durch die «Passung» mit den Wertvorstellungen der Mitarbeitenden und ihren Lebenswelten sowie die kontinuierliche Bestätigung im Unternehmenskontext wird das Wertesystem einerseits nach innen gefestigt und modelliert und andererseits nach aussen proklamiert. Bereits bei der Auswahl neuer Mitarbeitender bedarf es einer auf Werte fokussierenden Vorgehensweise. Herausfordernd kann die starke Werteorientierung für Mitarbeitende werden, wenn sie in Loyalitätskonflikte geraten. Sie haben dann die Wahl zwi-

schen zwei Optionen: Sie ordnen sich dem Wertesystem unter oder sie verlassen die Firma. Ein Dazwischen wird es kaum geben. Sollten Tabuzonen gleichwohl betreten werden, entsteht für die Führung, die den Umgang mit «Ausreisern» wenig gewohnt ist, eine Gratwanderung zwischen Gewähren und Eingreifen.

Die Organisation wird von aussen beobachtet und bewertet. So wird beispielsweise der Geschäftsführer im Rahmen unterschiedlicher Veranstaltungen als Gastredner eingeladen, das Unternehmen erhält nationale Auszeichnungen oder wird wie in unserem Fall als «Forschungsgegenstand» gewählt. Das Ansehen des Unternehmens dürfte steigen. Es gewinnt an Attraktivität und wird weniger angreifbar. Damit scheint es der Führung erfolgreich zu gelingen, sich nach aussen, z.B. gegenüber dem Konzern, vor «Störungen» wie Vorgaben des Konzerns oder Reklamationen der Kundschaft zu schützen. «Störungen» scheinen nicht «ungefiltert» nach innen zu gelangen. Vielmehr nimmt die Führung die Funktion einer «Pufferzone» ein und baut damit vorgängig Druck ab. Das Unternehmen gewinnt an Widerstandskraft gegenüber künftigen schwierigen Ereignissen und legitimiert damit gleichzeitig seine (von Dritten nicht ausschliesslich mit Wohlwollen beobachteten) Führungspraktiken rekursiv selbst.

### 6.6 Lernbarkeit von Führungssystemen

Ist ein solches Führungssystem lernbar? Wir würden sagen: grundsätzlich ja. Jedoch scheint eine wesentliche Bedingung die innere Haltung der Führungsspitze zu sein: Ein solches Führungssystem lässt sich kaum als rein technisches Projekt umsetzen. Auch die Systemspitze muss sich als Teil der Wertegemeinschaft verstehen und darf nicht ausserhalb stehen.

Häufig scheint der Druck von aussen dafür zu sorgen, dass wir in den Organi-

sations- und Arbeitswelten eher wenige «positive deviants» finden. Dieser Druck bestimmt, dass eine Form der Führungsarbeit zum Mainstream wird, die sich an dem orientiert, was die anderen grosso modo auch tun. Es braucht eine gehörige Portion Selbstvertrauen und die persönliche Risikobereitschaft, es mit einem anderen Ansatz zu versuchen und möglicherweise zu scheitern.

## 6.7 Abschluss und Ausblick

Die dem vorliegenden Bericht zugrunde liegende Forschung ist eine «kleine» Forschungsarbeit, die mit sehr limitierten Mitteln unternommen wurde und doch das mögliche Potenzial werteorientierter Führung aufzeigen will. Wir sind überzeugt, dass werteorientierte Führung eine sinnvolle Möglichkeit ist, die Komplexität der Organisation auf ein steuerbares Mass zu reduzieren.

Weitere Arbeiten mit anderen devianten werteorientierten Führungssystemen sollen folgen, damit wir besser verstehen, welche zentralen Prinzipien dabei eine Rolle spielen. Diese Erkenntnisse würden die Entwicklung von Reflexions- und Lernformaten erheblich erleichtern, so dass weitere Personen vom praktischen Wissen profitieren können und nicht den ganzen Weg von vorne gehen müssen.

Wir hoffen auf diesem Weg ideelle und finanzielle Unterstützung zu erhalten von Menschen und Organisationen, die an solchen Führungssystemen interessiert sind.

## 7. Literaturverzeichnis

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2003). *Organisation und Management* (3. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp.
- Baitsch, Ch. & Nagel, E. (2009). Organisationskultur – Das verborgene Skript der Organisation. In R. Wimmer, J.O. Meissner, P. Wolf (Hrsg.), *Praktische Organisationswissenschaft* (S. 219–234). Heidelberg: Auer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (Springer-Lehrbuch)* (4., überarb. Aufl.). Berlin: Springer Medizin.
- Brunsson, N. (1987). *The irrational organization: irrationality as a basis for organizational action and change*. Chichester: Wiley.
- Bucksteeg, M. & Hattendorf, K. (2012). *Führungskräftebefragung 2012*. Wertekommission. Bonn.
- Cable, D.M. & Edwards, J.R. (2002). *The measurement of work-related values: Development and validation of the Work Values Survey (WVS)*. Manuscript in preparation, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina.
- Cable, D.M. & Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822–834.
- Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J. & Wyss, C.E. (Hrsg.) (2004). *Einführung in die Managementlehre*. Bern: Haupt.
- Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung – eine Einführung* (2. Aufl., vollst. überarb. und erw. Neuausg.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Frederickson, B. (2009). *Positivity*. New York: Crown Publishers.
- Geertz, C. (2006). *Dichte Beschreibung: Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1995). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt: Campus.
- Herzig, R. (2008). *Der Schlüssel zum Tao Te King*. Frankfurt: Fischer.
- Hopf, C. (1993). Soziologie und qualitative Sozialforschung. In C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung* (3. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Jenewei, W. & Heuschele, F. (2011). *Führung im Wandel*. GfM-Forschungsreihe 2: [www.gfm.ch/de/forschung/forschungsreihe/archiv2011](http://www.gfm.ch/de/forschung/forschungsreihe/archiv2011).

Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262–279.

Kleinmann, (2008). Passen die Werte Ihrer Mitarbeiter zur Organisation? *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 4, 52–57.

Krogerus, M. & Tschäppeler, R. (2008). *50 Erfolgsmodelle: Kleines Handbuch für strategische Entscheidungen*. Zürich: Kein & Aber.

Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (2009). Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Laufer, H. (2005). *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente*. Offenbach: Gabal.

Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme* (14. Auflage). Frankfurt: Suhrkamp.

Mann, D. (2010). *Creating a Lean Culture*. Boca Raton: CRC Press.

Meyer, A. & Oldenburg D. (2008). Macht – Wert – Sinn (?). *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 4, 17–22.

Meyer, A. (2007). *Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Miller, L.M. (2011). *Lean Culture. The Leader's Guide*. Anapolis: LMMiller.

Müller W. R., Nagel, E. & Zirkler, M. (2006). *Organisationsberatung: heimliche Bilder und ihre praktischen Konsequenzen*. Wiesbaden: Gabler.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Opaschowski, H. (1997). *Deutschland 2012. Wie wir morgen leben. Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft*. Hamburg.

Oppolzer, A. (1994). Wertewandel und Arbeitswelt. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 45/6, 349 ff.

Oritz, C.A. (2012). *The Psychology of Lean Improvements*. Boca Raton: CRS Press.

Ortmann, G. (2004). *Als ob. Fiktionen und Organisationen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Scharmer, C. O. (2011). Change Management Morgen – 13 Thesen. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 4, 36–39.

Schein, E.H. (1995). *Unternehmenskultur – ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus.

Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology* 25 1–65.

Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (Hrsg.) (1999). Die Skalen kollektiver Selbstwirksamkeitserwartung. In R. Schwarzer & M. Jerusalem (Hrsg.), *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen* (S. 84). Berlin: Freie Universität Berlin.

Seligman, M. (2012). *Flourish. Wie Menschen aufblühen: Die positive Psychologie des gelingenden Lebens*. Stuttgart: Kösel.

Silverman, D. (1997). Introducing Qualitative Research. In D. Silverman (Hrsg.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London: Sage.

Simon, F., Wimmer, R. & Groth, T. (2005). *Mehrgenerationen-Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl Auer.

Stähle, W.H. (1999). *Management* (8. Aufl.). München: Vahlen.

Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw, & L.L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* 1 (S. 209–264). Greenwich: JAI Press.

Von Rosenstiel, L. (1995). Wertewandel. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl.). Stuttgart: Poeschel.

Von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise* (6., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Walgenbach, P. & Meyer, R. (2007). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.

Weick, K.E. (1995). *Der Prozess des Organisierens* (5. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp.

Wolf, J. (2003). *Organisation, Management, Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.

Wunderer, R. (2009). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (8., aktual. und erw. Aufl.). Köln: Luchterhand.

Zirkler, M. (2011). Wissenschaft als relationale Konfiguration. Entwurf einer «angewandten» Organisations- und Managementforschung als Co-Operation mit der Praxis. In J.E. Brunner, W. Tschacher & K. Kenkies (Hrsg.), *Selbstorganisation von Wissenschaft* (S. 199–210). Jena: IKS Garamond.

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## Angewandte Psychologie

Minervastrasse 30  
Postfach  
CH-8032 Zürich

Telefon +41 58 934 83 10  
Fax +41 58 934 83 39

E-Mail [info.psychologie@zhaw.ch](mailto:info.psychologie@zhaw.ch)  
Web [www.psychologie.zhaw.ch](http://www.psychologie.zhaw.ch)

### Kontakt

Hella Kotrubczik, MSc  
[hella.kotrubczik@zhaw.ch](mailto:hella.kotrubczik@zhaw.ch)

Prof. Dr. Michael Zirkler  
[michael.zirkler@zhaw.ch](mailto:michael.zirkler@zhaw.ch)