



QUELLE: WWW.UNIVERSITYAFFAIRS.CA

INNOVATIONS- UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT – ZUKUNFTSSICHERUNG FÜR UNTERNEHMEN UND MITARBEITER

THEORETISCHE ANSÄTZE & PRAKTISCHE WERKZEUGE

Selbstlernmaterial zur Qualifizierung von Unternehmensleitungen und Führungskräften

Kröll, M. & Küpper, M. (2014)



INHALT

3. Unternehmenskultur als Treiber für Innovation und Beschäftigung.....	2
Lernziele	2
3.1. Was ist Unternehmenskultur?	3
Lernziele	3
3.2. Woran erkennt man eine innovations- und beschäftigungsförderliche Kultur?.....	7
Lernziele	7
3.3. Wie kann man den Wandel der Kultur gestalten?.....	9
Lernziele	9
Literaturverzeichnis	19

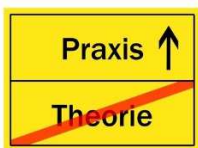
3. UNTERNEHMENSKULTUR ALS TREIBER FÜR INNOVATION UND BESCHÄFTIGUNG

LERNZIELE

in diesem Kapitel werden Sie

- verstehen, was Unternehmenskultur ist
- Merkmale einer innovationsförderlichen Kultur entdecken
- Ansätze und Werkzeuge für die Kulturgestaltung kennenlernen

Das Thema Unternehmenskultur wird in den letzten Jahren nicht nur in der Managementliteratur, sondern auch in der Organisationsforschung als Erfolgsfaktor diskutiert. Die Unternehmenskultur steuert auf der Basis geteilter Werte und Normen das Verhalten der Beschäftigten eines Unternehmens und den Umgang miteinander. Die Unternehmenskultur setzt die Rahmenbedingungen für Innovation, sie fördert oder behindert diese (Schültz, 2014). Eine Unternehmenskultur, die Führungskräfte und Mitarbeiter zu innovationsförderlichem Verhalten anregt, kann ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sein (Liebeherr, 2009).



Praxisbeispiel: Die Kultur muss sich wandeln!

Die Unternehmerin, Frau Schmidt, hat die Führungskräfte der INNOTUBE zusammengerufen, um ihnen von ihren Plänen für eine Neuausrichtung des Unternehmens zu berichten. Zur Einstimmung hält sie einen Vortrag, „um den Ingenieuren klar zu machen, dass es dieses Mal nicht nur um die Technik, sondern auch um die weichen Themen geht“. Nach 10 Minuten schauen einige Anwesende verstohlen auf ihre Uhr und rascheln mit ihren Produktionsplänen und Zeichnungen. Der Termin war kurzfristig anberaumt worden. Es ist Freitag und die Wochenplanungen müssen noch fertig gemacht werden.

Frau Schmidt spricht über die Herausforderungen der Zukunft: „Eine der entscheidenden Aufgaben ist, unsere betriebliche Ausbildung auf hohem Niveau zu halten und sogar auszubauen. Unsere Nachwuchskräfte müssen rechtzeitig qualifiziert und vorbereitet werden, um modernste Technologie und Lösungen für unseren weltweiten Markt zu entwickeln. Sie müssen einen Mix aus Fachwissen und Kompetenzen vermittelt bekommen. Sie müssen Verantwortung übernehmen für die Bedürfnisse unserer Kunden. So wie wir das in unserem Kompetenzmodell beschrieben haben. Dazu möchte ich unsere Auszubildenden in unsere Niederlassungen ins Ausland schicken, damit sie Arbeit, Kultur, Land und Leute kennen lernen“.

„Da war ich noch nicht mal“, sagt der Konstruktionsleiter, Herr Weller, leise zu seinem Tischnachbarn, „was sollen die Azubis denn in den Niederlassungen?“

„Ein international wachsendes Unternehmen muss frühzeitig junge Menschen den globalisierten Markt erleben lassen“, fährt Frau Schmidt fort. „Außerdem sind heute schlanke Organisationen gefragt. Wir werden in Zukunft nicht genügend Führungsfunktionen anbieten können. Wir müssen vieles ausprobieren, um unsere Talente und Leistungsträger an das Unternehmen zu binden. Wir müssen Projektleiter-Laufbahnen entwickeln, damit unsere jungen Mitarbeiter eine Perspektive haben.“

„Und wo bleiben die Alten?“ fragt der Leiter der Produktion aufgebracht. Er sieht etwas angestrengt aus. „Ja, auch die Alten kommen zu ihrem Recht“, führt Frau Schmidt aus. „Um gegen den demografischen Wandel zu

wirken, ist es notwendig, die älteren Mitarbeiter zu entwickeln. Denken Sie an unser Kompetenzmodell, meine Herren. Ich möchte, dass vor allem unsere älteren, erfahrenen Fachkräfte ihr Wissen auf den neuesten Stand bringen. Wir brauchen neue Kenntnisse, aber auch die Bereitschaft, etwas Neues auszuprobieren. Das bedeutet, wir werden ein umfangreiches Schulungsprogramm für ältere Mitarbeiter starten. Wir brauchen mehr Innovation. Wir brauchen unbedingt einen Kulturwandel! Ich möchte, dass Sie alle darüber nachdenken, wie wir das jetzt umsetzen können.“

Die Führungskräfte sind erstaunt. Warum will Frau Schmidt einen Kulturwandel? Verliert das Unternehmen Kunden? Macht es weniger Umsatz? Gibt es Anzeichen dafür, dass mit der Unternehmenskultur etwas nicht in Ordnung ist? Was soll durch einen Kulturwandel besser werden? Was haben wir davon?

Das sind einige der Fragen, die sich die Führungskräfte stellen. Sie diskutieren darüber am Mittagstisch. „Neumodischer Kram“, sagt der Leiter der Produktion. „Wir könnten mehr Kundenorientierung im Unternehmen gebrauchen“, meint der Leiter des Vertriebs, „dann müssten wir unsere Aufträge nicht immer zweimal verkaufen“. „Ein Kulturprojekt wäre nicht schlecht“, findet Herr Born, der Leiter Personal, „das machen die großen Firmen auch“. „Wir haben doch eine wundervolle Kultur“, meint der Chef des Qualitätsmanagements, „wir kümmern uns um unsere Mitarbeiter, unsere Produkte haben eine gute Qualität“. „Es fehlt was Neues, wir brauchen mehr Innovation. Da hat die Chefin ganz Recht. Auf der letzten Messe haben wir ziemlich alt ausgesehen“, gibt der Leiter des Marketings zu bedenken. „Vielleicht könnten wir mit so einem Projekt unseren Mitarbeitern Orientierung geben“, schlägt Herr Weller vor und denkt dabei an sein Entwicklungsgespräch mit Hans Scholz.

Die Führungskräfte sind jetzt ziemlich nachdenklich. „Aber wie geht das, so ein Kulturwandel? Wie soll man das hinkriegen?“, fragt der Leiter des Vertriebs. „Ich kenne jemanden“, sagt der Leiter Personal, „der sich mit Organisationsentwicklung auskennt. Den werde ich mal fragen.“ Alle Führungskräfte nehmen sich vor, sich bei Gelegenheit mit dem Thema Unternehmenskultur näher zu beschäftigen, und gehen wieder an die Arbeit.

3.1. Was ist Unternehmenskultur?

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie

- den Begriff Unternehmenskultur beschreiben
- Modelle für die Erforschung und Gestaltung der Unternehmenskultur kennenlernen

In der Forschung gibt es vielfältige Definitionen für den Kulturbegriff. In einer Veröffentlichung aus dem Jahr 1952 werden 160 Kulturdefinitionen aufgelistet (Kroeber, Kluckhohn, & Untereiner, 1952). Fragt man danach, was Unternehmenskultur ist und wozu sie dient, dann kann Unternehmenskultur als „ein normatives Ordnungs- und Steuerungssystem“ verstanden werden, das es „dem Individuum erleichtern soll, sich auf kognitiver und Verhaltensebene mit einer sozial und materiell komplexen Welt“ zurechtfinden (QUEM, 2005, S. 22).



Die Unternehmenskultur hat eine Kompassfunktion, d. h. sie orientiert

Führungskräfte und Mitarbeiter auf erwünschte Verhaltensweisen für den Erfolg des Unternehmens.

Die Unternehmenskultur gibt Mitarbeitern Orientierung und zeigt auf, „wie man es bei uns macht“. In dieser Aussage steckt die Annahme objektivistischer Kulturforscher. Sie besagt, dass Kultur neben der Strategie und den Führungsansätzen eine spezifisch wahrnehmbare und gestaltbare Variable

ist. Das Unternehmen HAT eine Kultur, die man beobachten und verändern kann. Die hierarchischen Strukturen, die Prozesse oder die Strategien bestimmen gemeinsam mit der Kultur die Fähigkeiten (das Verhalten) des Unternehmens. Diese Fähigkeiten sind Voraussetzung für den Erfolg, der bspw. in Innovationen sichtbar wird.

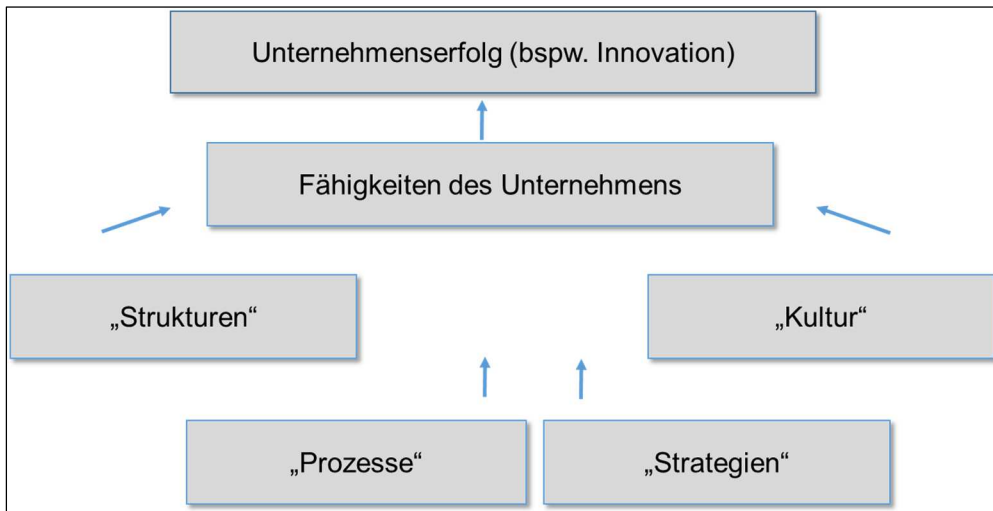


Abbildung 1: Kultur als Variable

Für subjektivistische Kulturforscher ist die Unternehmenskultur eine Metapher. Sie nehmen an, dass das Unternehmen eine Kultur IST. Sie zeigt sich in gemeinsamen Interpretations-, Orientierungs- und Handlungsmustern. Diese sind das Ergebnis historischer Lernprozesse, die teilweise noch auf den Überzeugungen des Unternehmens-Gründers basieren. Er hat festgelegt, welche Unternehmensidee verwirklicht werden soll, wie gute Entscheidungsprozesse im Unternehmen ablaufen, welche Mitarbeiter zu seinem Unternehmen passen. Dieser Erfahrungsschatz ist tief in der Geschichte von Unternehmen verankert. Er wirkt ganzheitlich auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und prägt die Routinen, Denkmuster, Emotionen und Handlungsweisen. In diesem Forschungsansatz wird angenommen, dass die spezifische Kultur nicht greifbar ist und daher nicht gezielt verändert werden kann.

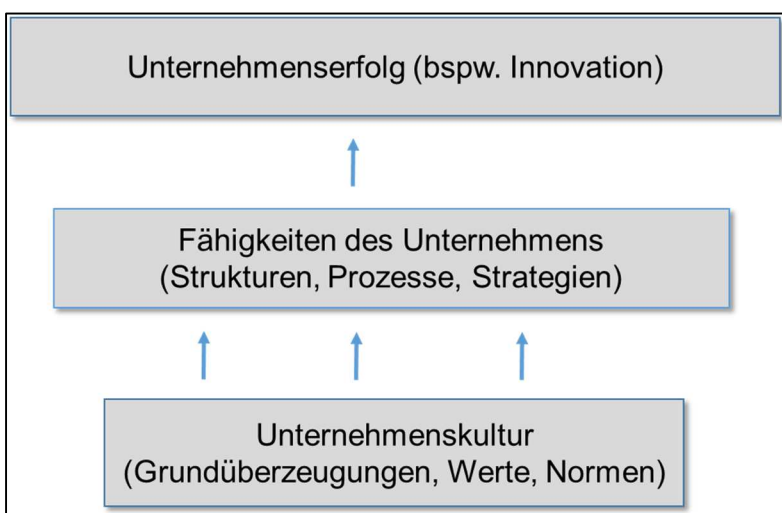


Abbildung 2: Kultur als Metapher

Der integrative Kulturansatz unterstellt, dass Unternehmenskultur in Teilen gestaltbar und veränderbar ist. Weil einige Teile für den Forscher unsichtbar und den Mitgliedern des Unternehmens nicht bewusst sind, müssen die sichtbaren Dinge beobachtet und interpretiert werden. Für die Erforschung der Unternehmenskultur hat Edgar H. Schein ein „Drei-Ebenen-Modell der Kultur“ entwickelt.

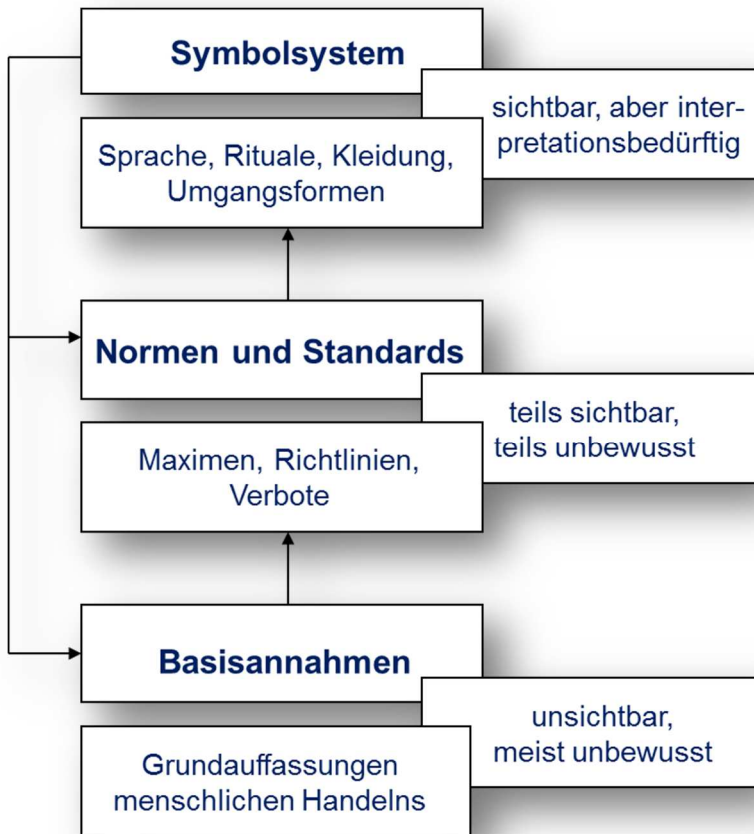


Abbildung 3: Drei-Ebenen-Modell der Kultur. Quelle: (Schein, 1995)


Auf der **oberen Ebene**, die als Symbolsystem bezeichnet wird, fasst Schein alle Phänomene zusammen, die man von außen wahrnehmen kann, wenn man ein Unternehmen mit noch unbekannter Kultur betritt. Beispiele sind die spezifische Architektur, Stil und Kleidung der Mitarbeiter oder das Kommunikationsverhalten. Die **mittlere Ebene** umfasst die Werte und Normen. Hierzu gehören ungeschriebene Verhaltensrichtlinien, Maximen und Verbote, die von den Mitgliedern des Unternehmens geteilt werden, und zu einem gemeinsamen Gefühl für das richtige Verhalten im Unternehmen führen. Werte und Normen werden als „ungeschriebene Gesetze“ an neue Mitarbeiter weitergegeben. In der **unteren Ebene** sind die grundlegenden Annahmen und Einstellungen, wie bspw. die Wahrnehmung von Zeit, Menschenbilder und Wissensvorräte, verankert. Der niederländische Kulturforscher Geert Hofstede (1928) vergleicht die Kultur eines Unternehmens mit einer Zwiebel mit ihren verschiedenen Schichten und Schalen. Die Basisannahmen oder Werte, die einer Kultur zugrunde liegen, bleiben nach Hofstedes Vorstellung weitgehend unsichtbar und unbewusst.

Ein Beispiel für die Notizen, die Edgar H. Schein bei seinen Forschungen in einem europäischen Chemieunternehmen gemacht hat, sehen Sie hier:

Anblick des Hauptsitzes der Firma „Multi“: Eindruck von Förmlichkeit; große graue Steinbauten, bewacht von steifen uniformierten Sicherheitskräften; mächtige Eingangshalle mit hoher Decke und riesigen Glastüren; nach zweifacher Identifikation warten auf Abholung in einem teuer möblierten Wartebereich; lange menschenleere Gänge mit geschlossenen Bürotüren und abdeckbaren Namensschildern, um die Anonymität der Mitarbeiter zu wahren; Ampeln an den Türen signalisieren, ob man anklopfen darf oder unter keinen Umständen stören sollte.

Über seinen ersten Arbeitskontakt notierte er:

Kurzes förmliches Gespräch bei Tee und Gebäck im Büro eines der Topmanager; Fortsetzung beim Geschäftsessen im firmeneigenen Restaurant; Anmerkung des Managers: Lokalität ist selbstverständlich nur für die Führungsetage der Firma; Cafeteria für die Belegschaft in einem anderen Gebäude; Vorstellung anderer Manager im Restaurant, kurz und knapp, dafür aber mit komplettem Titel; Gesprächsverhalten der Beteiligten ließ unschwer Vorgesetztenverhältnisse erkennen; Zuweisung der Tische offenbar aufgrund der Stellung; Bedienung verwendet ebenfalls offizielle Titel zur Anrede.

 Übung:

Was können Sie über die Kultur des Unternehmens „Multi“ sagen? Auf welcher Ebene setzen die Beobachtungen von Herrn Schein an?




Ein „Zwei Ebenen-Modell“ wählt die Forscherin Sonja Sackmann (Sackmann, 2002, S. 27).

Sie nennt es anschaulich das „kulturelle Eisberg-Modell“. Über der Wasseroberfläche befinden sich sogenannte Manifestationen. Es sind sichtbare Artefakte, wie bspw. die Architektur, Einrichtungsgegenstände oder auch Richtlinien. Auch im verbalen und nonverbalen Verhalten, wie bspw. den Formen der Anrede, Geschichten und Ritualen, manifestieren sich die unter der

Wasseroberfläche liegenden grundlegenden Überzeugungen sichtbar. Das Sichtbare kann jedoch erst verstanden werden, wenn man die grundlegenden Überzeugungen zu den Prioritäten, Prozessen, Ursachen und Verbesserungen kennt.

Prioritäten beschreiben, was im Unternehmen als besonders wichtig erachtet wird. Prozesse dokumentieren, auf welche Weise im Unternehmen Entscheidungen getroffen oder Arbeitsabläufe gestaltet werden. Sie beschreiben, wie Themen und Fragestellungen im Unternehmen angegangen werden und zeigen den Umgang miteinander und mit anderen auf. Mit Ursachen werden die Begründungen und zugrundeliegenden Erklärungen bezeichnet. Verbesserungen beschreiben die grundlegenden Überzeugungen der Unternehmensmitglieder im Hinblick auf

Verbesserungsvorschläge: Was kann getan werden, um das Unternehmen weiterzubringen? vgl. (Sackmann, 2002, S. 27 ff.)

 **Übung:**

Wie unterscheiden sich die beiden Modelle? Welche Beobachtungskriterien könnten Sie für eine Erkundung der INNOTUBE aus dem Eisberg-Modell ableiten?

Schein und Sackmann vertreten den sogenannten integrativen Ansatz. Sie verstehen Unternehmenskultur als ein dynamisches Konstrukt. In diesem Sinne ist jedes Unternehmen eine Kultur und hat eine Kultur, die in Grenzen gestaltet werden kann.

3.2. Woran erkennt man eine innovations- und beschäftigungsförderliche Kultur?

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie

- Merkmale einer innovationsförderlichen Kultur kennenlernen

Unternehmen sind und haben eine Unternehmenskultur. Ob diese Kultur fortgesetztes Lernen, die kontinuierliche Verbesserung und Erneuerung fördern, hängt auch davon ab, inwieweit unterschiedliche Wertvorstellungen und Verhaltensweisen im Unternehmen auf die innovationsförderliche Unternehmensstrategie abgestimmt sind und auf einer vertrauensvollen Kommunikation und Kooperation der Akteure aufbauen (BMBF, 2008).

Forschungen zeigen, dass Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit zusammenhängen. Bestimmte Werte und Orientierungen von Unternehmen und Mitarbeitern sind dabei förderlich. Innovationsförderliches Verhalten kann durch strukturelle Merkmale angeregt und unterstützt werden (Stremming, 2009, S. 56 ff.). Ausgewählte Merkmale einer innovationsförderlichen Kultur sind in der folgenden Tabelle zusammengestellt und beschrieben.

Ausgewählte Merkmale einer innovationsförderlichen Kultur (Stremming, 2009) (Rump & Eilers, 2006)	
Merkmale	Beschreibung
Innovations- und Veränderungsorientierung	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiter glauben an die Bedeutsamkeit von neuen Produkten für den Unternehmenserfolg• Veränderungen werden als Chance betrachtet• Suche nach Verbesserungen ist Teil der Aufgabe eines jeden Mitarbeiters
Risikobereitschaft und Fehlertoleranz Lernorientierung und Lernkultur	<ul style="list-style-type: none">• Es wird akzeptiert, dass Innovationsaufgaben komplex und mit Unsicherheit behaftet sind• Rückschläge werden als Lernchancen betrachtet

	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Haltung und Ermutigung zu Lernen
Offenheit, Sensibilität und Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen und Mitarbeiter sind offen für Kundenanforderungen • Unternehmen und Mitarbeiter sind sensibel gegenüber Marktveränderungen oder Trends • Unternehmen und Mitarbeiter sind anpassungsfähig
Interdisziplinäre Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • in die interne Teamarbeit werden Interessenten, Kunden und externen Forschungsinstituten einbezogen • Netzwerken innerhalb und außerhalb des Unternehmens werden gefördert
Unterstützung durch das Management	<ul style="list-style-type: none"> • auf der Basis eines Führungsansatzes, der wertorientiertes und reflektiertes Handeln unterstützt, Herausforderung und Sinn vermittelt, Kreativität anregt, persönliches Wachstum fördert, Mitarbeiter und ihre Beiträge wertschätzt • es werden Ressourcen, bspw. Material, Geld, Informationen, Arbeitskraft, Zeit, für Innovation bereitgestellt
Personal-Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • es gibt Anreiz- und Belohnungssysteme für innovatives Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter

Übung:

Was kennzeichnet aus Sicht der Autoren Stremming, Rumpf & Eilers eine innovationsförderliche Unternehmenskultur? Bitte schauen Sie sich vor diesem Hintergrund das Kompetenzmodell der INNOTUBE (vgl. Kapitel 2) noch einmal an. Welches Merkmal sollte unbedingt ergänzt werden? Bitte begründen Sie Ihre Einschätzung.

Während Stremming, Rumpf und Eilers die innovationsförderliche Kultur anhand von Verhaltensmerkmalen und strukturellen Elementen, wie bspw. die interdisziplinäre Teamarbeit oder geeigneten Personal-Instrumenten beschreiben, stellen Stern und Jaberg (2007) die Veränderungsbereitschaft, die Kooperationsbereitschaft (statt Einzelkämpfertum) und die Lernorientierung ins Zentrum ihres Modells.

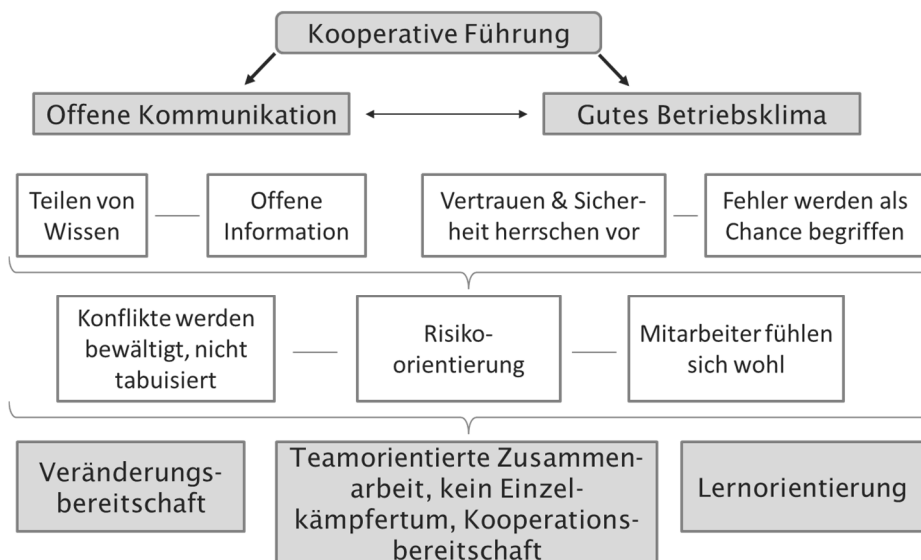


Abbildung 4: Modell der innovationsförderlichen Unternehmenskultur (Stern & Jaberg, 2007, S. 68)

In diesem Modell trägt das Management Sorge für eine offene Kommunikation und ein gutes Betriebsklima, damit Wissen geteilt wird und Fehler als Chance für Verbesserung oder Erneuerung begriffen werden können. Es wird angenommen, dass sich in einem Klima der Offenheit und des Vertrauens die Bereitschaft zur Veränderung, zur Kooperation und zum Lernen herausbildet, und diese Elemente die Innovationsfähigkeit des Unternehmens stützen können.

Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur ist geeignet, sich von Wettbewerbern zu unterscheiden. Die Unternehmenskultur zeigt auf, in welchen Merkmalen und Gewohnheiten sich die Organisation von anderen abhebt. Die Ausprägung der Unternehmenskultur oder das Fehlen spezifischer Merkmale ist unter Umständen aber auch genau der Faktor, der verhindern kann, erfolgreicher oder innovativer zu sein, als die anderen.

3.3. Wie kann man den Wandel der Kultur gestalten?

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie

- Möglichkeiten und Grenzen der Kulturgestaltung beschreiben
- Modelle für den Kulturwandel kennenlernen
- den Gestaltungsprozess beschreiben

Ein Wandel der Kultur kann notwendig werden, wenn sich die externen oder internen Anforderungen verändern. Ein Unternehmen, das bisher wenig kundenorientiert und in nationalen Märkten agiert hat, benötigt – wenn es sich neue, internationale Absatzmärkte erschließen möchte – neue Denk- und Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitern. Das ist nicht nur eine Frage neuer Sprachkenntnisse und Umgangsformen, die man antrainieren kann. Häufig müssen Unternehmen einen Wandel ihrer Kultur in Richtung Offenheit, bspw. für die Begegnungen mit fremden Kulturen,

und Flexibilität, bspw. für neue Arbeitszeitgestaltung, in Gang setzen. Dabei werden Routinen, Arbeitsweisen und Handlungsmuster verändert, an die sich Mitarbeiter gewöhnt haben. Veränderungen lösen Ängste und manchmal auch Widerstände aus, die sich auf die Produktivität des Unternehmens auswirken können. Doppler und Lauterburg (2014) sprechen von Widerstand

- wenn vorgesehen Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei **sorgfältiger Prüfung** als **sinnvoll, logisch** oder **sogar dringend notwendig** erscheinen,
- aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf **diffuse Ablehnung** stoßen,
- nicht unmittelbar nachvollziehbare **Bedenken** erzeugen, oder
- durch passives Verhalten **unterlaufen** werden.

Dafür kann es ganz unterschiedliche Gründe geben:

- oft werden Ziele, Hintergründe oder Motive einer Maßnahme von Mitarbeitern nicht verstanden
- manchmal werden Ziele, Hintergründe und Motive verstanden, aber nicht geglaubt
- die Ziele, Hintergründe und Motive werden verstanden und geglaubt. Die Betroffene rechnen allerdings mit negativen Konsequenzen

Weitere Gründen liegen im fehlenden Problemverständnis der Mitarbeiter („Veränderungen sind doch gar nicht nötig, es läuft doch alles gut“) oder in der mangelhafte Kommunikation durch die Führungskräfte. Häufig haben Mitarbeiter Angst vor zusätzlicher Arbeit oder persönlicher Dequalifizierung (z.B. Prestigeverlust, Verlust an Kompetenzen, Einkommenseinbußen).

Bridges (2009) bringt es auf den Punkt: Veränderung geht schnell (change is fast), der Übergang zur Akzeptanz des Neuen und der Veränderungen, die das Neue mit sich bringt, vollzieht sich langsam (transition is slow).

Umgang mit Veränderung und Widerstand

Am Beispiel der INNOTUBE kann die Veränderungskurve deutlich gemacht werden. Durch die Ansprache von Frau Schmidt dringt die Botschaft „Die Kultur muss sich wandeln!“ in das Bewusstsein der Führungskräfte. Die ersten Reaktionen beim Mittagstisch schwanken zwischen Abwehr „neumodischer Kram“ und Verständnis „Es fehlt was Neues, wir brauchen mehr Innovation. Da hat die Chefin ganz Recht“. Es wird einige Zeit dauern, bis alle Führungskräfte die neue Situation und die Veränderungen, die damit einhergehen werden, verstehen, akzeptieren und den Kulturwandel unterstützen werden.

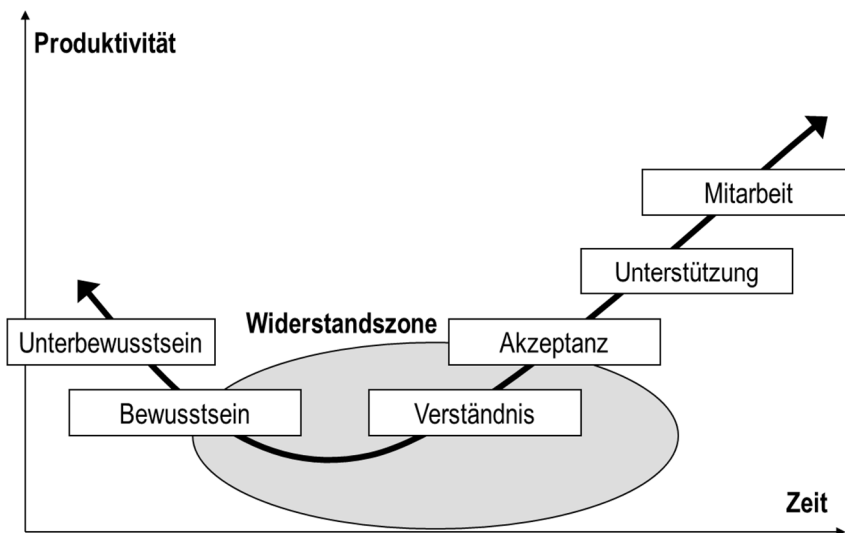


Abbildung 5: Veränderungskurve. (Bridges, 2009)

🕒 Übung:

Bitte notieren Sie: Was könnten mögliche Gründe für Widerstände sein?

Veränderungen in Unternehmen können nur gelingen, wenn sie mit den Menschen vollzogen werden, die in der Organisation wirken. Nur die Führungskräfte und Mitarbeiter können neue Strukturen mit neuem Leben erfüllen. Sie können einen Veränderungsprozess aber auch scheitern lassen, wenn sie Widerstand leisten.

Für den Umgang mit Widerständen haben Organisationsforscher und Praktiker Hinweise entwickelt.

1. Veränderung und ihre Folgen bewusst machen
2. Bekenntnis der Unternehmensleitung zum Wandel, klare Aussagen und Vorleben der Veränderung
3. Aufbau eines Klimas des Vertrauens
4. „Betroffene zu Beteiligten machen“ (Information über das „wie“, Partizipation)
5. Problemlösung statt -verdrängung
6. Teams und Arbeitsgruppen als wichtiges Wandelmedium begreifen
7. Kooperation mit Bereichen, die im Wandelprozess schon fortgeschritten sind
8. Berücksichtigung langjähriger Arbeits- und Sozialbeziehungen
9. frühzeitige Erfolgserlebnisse schaffen
10. Interventionsfelder, insbesondere in der Mitarbeiterführung erkennen

In Veränderungsprozessen kommt der Information und Kommunikation sowie der Art und Weise, wie Führungskräfte mit Veränderungen umgehen, eine große Bedeutung zu. Probleme sollten offen angesprochen und Erfolge gefeiert werden.



Wenn Sie mehr über den Umgang mit Widerständen erfahren möchten, lesen Sie:

Doppler, K./ Fuhrmann, H./ Lebbe-Waschke, B./ Voigt, B. (2014). *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen.* 3. Auflage. Frankfurt/New York: Campus Verlag

Die Autoren beschreiben ganz praxisbezogen, wie es gelingt, in Veränderungsprozessen die Kräfte von Teams und Arbeitsgruppen positiv zu nutzen und zerstörerische Energien in Schach zu halten. Die Autoren geben Hinweise auf konkrete Instrumente, mit denen verantwortliche Führungskräfte und Menschen, die von Wandlungsprozessen betroffen sind, das eigene Verhaltensrepertoire erweitern können (Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke, & Voigt, 2014).

Drei-Phasen-Modell (Lewin, 1947)

Wandelprozesse können als Wege von einer gegenwärtigen Organisation zu einer gewünschten zukünftigen Organisation, von einem IST-Zustand zu einem SOLL-Zustand beschrieben werden. In diesem Prozess gibt es Kräfte, die den Wandel vorantreiben („driving forces“) und Kräfte, die sich dem Wandel widersetzen („restraining forces“). Diese Vorstellung geht auf den Sozialpsychologen Kurt Lewin zurück, der sich intensiv mit der Planung und Durchführung von Änderungsprozessen auseinandergesetzt hat. Wenn diese Kräfte gleich groß sind, entsteht ein Gleichgewicht. Will die Organisation eine Veränderung herbeiführen, dann müssen die Wandeltreiber verstärkt und die Kräfte des Widerstandes verringert werden. Ein erfolgreicher Veränderungsprozess hat im Modell von Lewin drei Phasen: Auftauen, Verändern und Stabilisieren. Diese Phasen stellen an das Management spezifische Herausforderungen und Aufgaben (Ebers, Maurer, & Graumann, 2006, S. 198):

- in der **Phase des Auftauens** soll das Unternehmen erkennen, dass Strukturen, Prozesse und Routinen nicht mehr angemessen und Erfolg bringend sind. Dazu werden veränderte Umweltbedingungen und Probleme analysiert und angesprochen. Durch ein klares Bild des gewünschten Zustandes oder erstrebenswerter Ziele wird die Bereitschaft zur Veränderung angeregt.
- In der **Veränderungsphase** werden konkrete Strategien und Maßnahmen zur Erreichung des gewünschten neuen Zustandes entwickelt und umgesetzt. Das ganze Unternehmen soll mit Hilfe von Führungskräften als Vorbilder mobilisiert werden. Es sollen notwendige Ressourcen, bspw. finanzielle Mittel, Mitarbeiter für Veränderungsprojekte, Räumlichkeiten, zur Verfügung gestellt werden.
- In der **Stabilisierungsphase** sollen neue und ungewohnte Strukturen, Denk- und Verhaltensweisen etabliert und institutionalisiert werden. Frühe Erfolge sollen kommuniziert werden, um Unsicherheiten zu überwinden und „den Glauben an die Richtigkeit der neuen Organisationsform zu stärken“ (Ebers, Maurer, & Graumann, 2006, S. 198) . Durch neue Entlohnungs- oder sonstige Anreizsysteme können gewünschte Verhaltensweisen verstärkt und dauerhaft stabilisiert werden.

Die Zusammenhänge und Annahmen des Modells können an einem Beispiel deutlich gemacht werden (Vahs, 2012).

Ein Unternehmen möchte die Betriebsleistung messbar steigern und leitet dazu einen Veränderungsprozess ein. Mit Hilfe von geeigneten Maßnahmen werden die von Lewin vorgeschlagenen Prozesse des Auftauens, Veränderns und der Stabilisierung durchlaufen. Die Organisation gerät durch die widerstrebenden Kräfte aus dem Gleichgewicht.

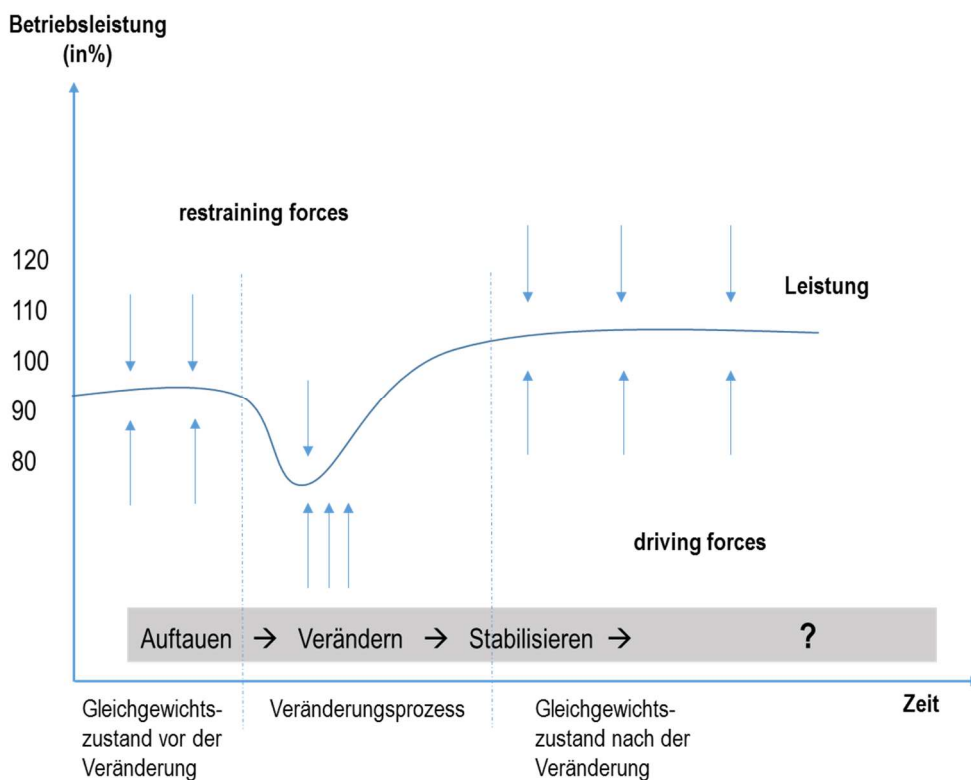


Abbildung 6: Kräfte der Veränderung in Anlehnung an (Vahs, 2012)

In die Abbildung wurde ein Fragezeichen eingefügt. Denn die Vorstellung, dass die Organisation und ihre Mitarbeiter nach der Veränderung dauerhaft in einen stabilen Zustand zurückkehren werden, ist unter heutigen Bedingungen eher unwahrscheinlich (Ebers, Maurer, & Graumann, 2006, S. 197 ff.). Vor allem in dynamischen Branchen, wie bspw. in der Softwareentwicklung oder in innovativen Unternehmen, sind ständige Anpassungen an Veränderungen notwendig und die Phasen lassen sich nicht mehr deutlich voneinander abgrenzen. Dennoch kann das Modell dabei helfen, sich die Herausforderungen und Aufgaben, die sich in Wandelprozesse für Unternehmen und Führungskräfte ergeben, im Blick zu behalten. Dabei ist es hilfreich, sich zunächst einmal die Stärken des Unternehmens oder spezifischer Bereiche vor Augen zu führen.

Die Stärken des Unternehmens erkunden

Die Methode der **wertschätzenden Erkundung (Appreciative Inquiry)** stammt aus der Team- und Organisationsentwicklung (zur Bensen & Maleh, 2001). Sie wird eingesetzt, um Kulturwandel zu bewirken, die Kundenzufriedenheit zu steigern oder die Innovationsfähigkeit im Unternehmen zu verbessern. Der Methode liegen folgende Annahmen zugrunde:

- In jeder Organisation gibt es etwas, das gut oder sehr gut funktioniert.
- Jeder Mensch, jedes Team hat in sich ein großes Potential, das vielleicht nicht immer ganz zur Entfaltung kommt.
- Es gibt jedoch Augenblicke, in denen etwas Besonderes bewirkt werden kann.
- Die außergewöhnlichen Momente sind wichtige Ressourcen des Unternehmens, es sind die „Schätze“ des Unternehmens, auf denen man aufbauen kann.

Mit der Appreciative Inquiry wird das Beste in Teams und im Unternehmen erkundet und weiterentwickelt. Mit diesem Verfahren wird, anders als in problemorientierten Herangehensweisen, die Aufmerksamkeit auf die Stärken des Unternehmens, beispielsweise erfolgreiche Projekte, positive Verfahren oder gute Erlebnisse gelenkt.

Durch die positive Sichtweise und die Verstärkung von dem, was bereits gut funktioniert, werden Veränderungsenergien freigesetzt und Mitarbeiter werden motiviert, daran mitzuwirken.

AFTER A WHILE, A DEFICIT BASED VIEW SAPS ENERGY, MOTIVATION AND GOOD WILL FROM OUR PEOPLE.



Übung:

Schauen Sie sich bitte das Interview mit Prof. Cooperrider

<https://www.youtube.com/watch?v=3JDfr6KGV-k> an, der die Grundlagen für die Methode gelegt hat

(Cooperrider & Whitney, 2005) und in diesem Interview die wesentlichen Elemente der wertschätzenden Haltung und Vorgehensweise im Veränderungsprozess beschreibt.

Eine unterhaltsame Visualisierung der grundlegenden Ideen finden Sie unter <https://www.youtube.com/watch?v=QzW22wwh1J4>. Daraus ist auch die oben stehende Zeichnung von Jon Townsin entnommen, der die Folgen einer defizitorientierten Perspektive anschaulich macht.

Der Appreciative-Inquiry-Prozess erfolgt in fünf Phasen, die im englischen durch die 5-Ds gekennzeichnet sind: Definition – Discovery – Dream – Design – Delivery.

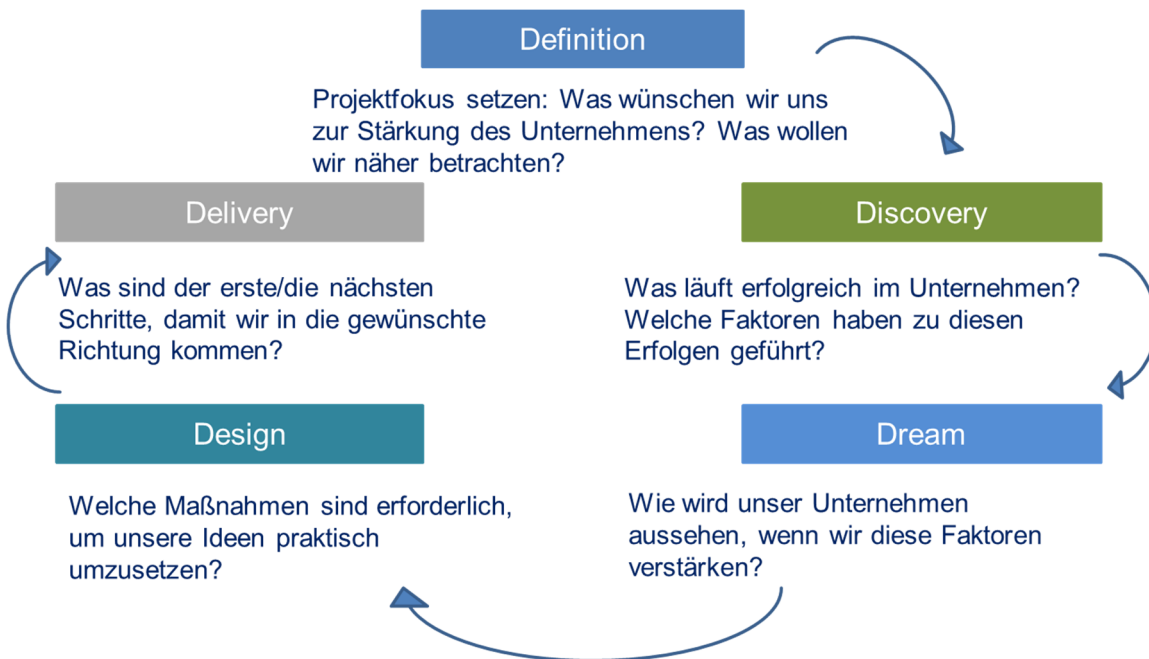


Abbildung 7: Die wertschätzende Erkundung (Appreciative Inquiry) (eigene Darstellung)

In der ‚Definition-Phase‘ wird das Kernthema bestimmt. Am Beispiel der INNOTUBE könnte das Thema lauten „Innovationsexperten werden“. Diese Definition gibt die Richtung an, in die sich das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern entwickeln will. Das Projektteam legt fest, mit welchen Methoden die wertschätzende Erkundung durchgeführt werden soll, um mit möglichst vielen Personen in den Dialog zu treten.

In der Entdeckungs-Phase wird das wertschätzende Interview eingesetzt, um die Erfolgsfaktoren des Unternehmens zu erkunden. Der dabei eingesetzte **Interviewleitfaden** ist in drei Fragenblöcke unterteilt (vgl. <http://www.all-in-one-spirit.de/lit/appinq/appinq08.htm>). Die interviewten Führungskräfte, Mitarbeiter oder Schlüsselpersonen werden zunächst danach gefragt, was sie in der Anfangsphase im Unternehmen besonders beeindruckt hat.

Fragenblock 1: Wahrnehmung der Organisation

- Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von Ihrer Anfangszeit in unserer Organisation. Wann kamen Sie zu uns? Was hat Sie zu uns hin gezogen? Was waren Ihre ersten Eindrücke und was hat Sie am Anfang begeistert, als Sie zu uns kamen?
- Bitte erinnern Sie sich an einen Zeitraum, der für Sie ein echter Höhepunkt war. Eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, sich wohl und lebendig fühlten, in der Sie sich vielleicht besonders gut einbringen und etwas in unserer Organisation bewirken konnten. Was ist da geschehen? Wer war dabei? Was ermöglichte dieses Erlebnis? Was können wir daraus lernen?
- Was schätzen Sie besonders an sich, an Ihrer Arbeit und an unserer Organisation?

Im zweiten Teil des Interviews steht das Kernthema im Zentrum des Gespräches. Am Beispiel der INNOTUBE ist es das Thema „Innovationsexperte werden“.

Fragenblock 2: Kernthemen

- Bitte erinnern Sie sich an ein Projekt, in dem Ihr Bereich, das Unternehmen etwas ganz Neues gemacht hat. Was ist da geschehen? Wer hat daran mitgewirkt?
- Was hat dabei geholfen, etwas Neues zu probieren?
- Was sollten wir tun, wen sollten wir gewinnen, um Innovationsexperten zu werden?

Im letzten Teil des Interviews kann die Aufmerksamkeit auf die Zukunft gerichtet werden. Die Gesprächspartner stellen sich vor, wie es sein könnte, wenn die gewünschte Veränderung schon eingetreten ist.

Fragenblock 3: Zukunft der Organisation

- Welches sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselfaktoren, die unserer Organisation Vitalität und Kraft geben?
- Wenn Sie unsere Organisation, wie immer Sie wollten, weiterentwickeln oder radikal verändern könnten, welche drei Dinge würden Sie tun, um unsere Vitalität, Kraft und unseren Erfolg nachhaltig zu steigern?
- Es ist das Jahr 2020 und wir sind über unsere kühnsten Träume hinaus erfolgreich geworden. Wie hat sich unsere Organisation verändert?

Die Ergebnisse der Interviews werden in einer Projektgruppe ausgewertet. Auf dieser Basis wird gemeinsam überlegt, wie die Zukunft aussehen könnte, wenn beispielsweise die INNOTUBE von ihren Kunden tatsächlich als Experte für Innovation wahrgenommen wird (Dream). Es wird erarbeitet (Design), welche konkreten Maßnahmen notwendig sind, um den Zukunftstraum zu verwirklichen und die Hinweise und Ideen aus den Interviews umzusetzen. Für die Umsetzung sollte ein konkreter Maßnahmenplan entwickelt werden (Delivery).

Der Nutzen einer wertschätzenden Erkundung:

- Die Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Unternehmens werden identifiziert
- Es wird eine positive Stimmung für den kulturellen Wandel oder die neue strategische Ausrichtung geschaffen, indem man sich auf das Positive im Unternehmen konzentriert
- Es wird der Blick weg von Problemen hin zu vorhandenen Ressourcen gelenkt
- Sie Erreichen einen weitreichenden Wandel, der von Leidenschaft und Verstand getragen wird, nachhaltig ist und effektiv umgesetzt wird
- Sie Verstärken Ihre Kundenorientierung/-bindung

Wann kann eine wertschätzende Erkundung eingesetzt werden?

- Um das Unternehmen oder einzelne Teams zu entwickeln
- Um kulturellen Wandel zu fördern oder das Unternehmen auf neue Ziele auszurichten
- Um positives (Führungs-)verhalten in der Vergangenheit herauszuarbeiten und für die Zukunft zu verstärken
- Um in Projekte neue Impulse zu bringen, wenn Mitarbeiter aufgrund ihres zu geringen Erfolgs entmutigt sind
- Um unternehmensweiten Wandel behutsam und wertschätzend, jedoch auch effektiv gestalten und nachhaltig implementieren zu können.

Wann sollte eine wertschätzende Erkundung nicht eingesetzt werden?

- Wenn das Management die Annahmen der wertschätzenden Erkundung nicht teilt und nicht bereit ist, diesen positiven Ansatz zu Organisationsentwicklung mitzutragen
- Wenn im kein Organisationsteam für die Planung und Durchführung des Prozesses benannt wurde.
- Wenn die Führungskräfte nicht bereit sind, die Meinungen ihrer Mitarbeiter zu respektieren und im weiteren Veränderungsprozess zu berücksichtigen.

Auch wenn Unternehmen nicht den vollständigen Prozess durchführen können (oder wollen): wenn man eine Situation verändern will, ist es wirkungsvoller, sich auf die vorhandenen Stärken zu konzentrieren, als sich mit den Schwächen und Problemen zu beschäftigen. Dabei könnten wertschätzende Fragen und ein ressourcenorientierter Gestaltungsprozess helfen.

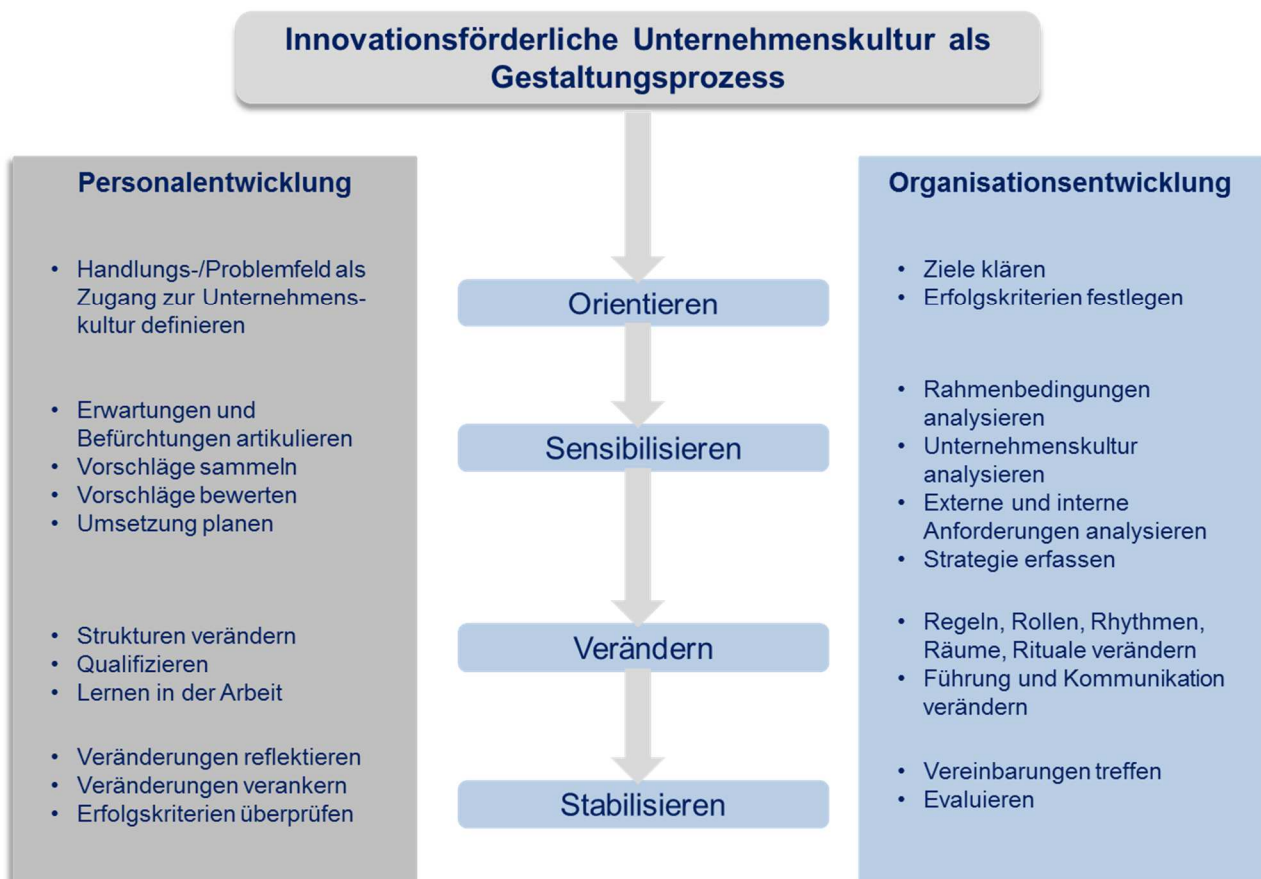
Kulturwandel als Gestaltungsprozess

Den Prozess des Wandels zu gestalten, ist nicht nur eine Führungsaufgabe, sondern kann als Aufgabenstellung für die Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung institutionalisiert werden. Die Prozessverantwortlichen sollten Zeit und Kraft in die Phasen der Orientierung und Sensibilisierung (vergleichbar mit der Auftauphase im Modell von Lewin) von Führungskräften, Mitarbeitern und Arbeitsgruppen investieren (vgl. Abbildung 8: Unternehmenskultur als Gestaltungsprozess. Quelle: Die Organisation sollte dabei zunächst die Ziele und die Erfolgskriterien, an denen die Wirksamkeit der Veränderungsmaßnahmen gemessen werden kann, festlegen. Eine

Analyse der IST-Situation, bspw. auf der Basis von Befragungen (vgl. Kapitel 1) oder wertschätzenden Interviews, unterstützt die Zielklärung. Ängste und Befürchtungen sollten besprochen und die Vorschläge von Mitarbeitern und Führungskräfte aufgenommen werden. Widerstände sollten ernst genommen und konstruktiv bearbeitet werden. Dazu ist es notwendig, immer wieder über die Ziele und die gewünschten Veränderungen zu informieren, bspw. durch Handzettel und Aushänge. Die schriftlichen Informationen müssen durch persönliche Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern und Arbeitsgruppen ergänzt werden.

In der Veränderungsphase werden möglicherweise Strukturen verändert, die auf Seiten der Personalentwicklung Maßnahmen der Qualifizierung oder Kompetenzentwicklung (vgl. Kapitel 2) erforderlich werden lassen. Um eine Kultur, die sich in vielen Jahren entwickelt hat, zu verändern, müssen vor allem die Ebenen in den Blick genommen werden, die im Eisbergmodell (Sackmann, 2002) unterhalb der Wasseroberfläche liegen. Riten, Rituale oder Räume im Unternehmen sollten bewusst neu gestaltet werden. Dazu kann auch eine veränderte Sitzordnung in regelmäßig stattfindenden Besprechungen beitragen. Um Führungshandeln und Kommunikationsmuster zu verändern, können durch die Personalentwicklung gezielte Maßnahmen der Kompetenzentwicklung eingeleitet werden.

Aktivitäten zur Stabilisierung von Unternehmen und Mitarbeitern sollten nicht nur an das Ende eines Veränderungsprozesses gesetzt werden. In der Meilensteinplanung sollten Zwischenziele gesetzt, erste Erfolge und Misserfolge reflektiert und neue Vereinbarungen getroffen werden. Das Erreichen von Zwischenzielen sollte gefeiert werden, um positive Erfahrungen im Gedächtnis der Mitarbeiter und des Unternehmens zu verankern. In der nachstehenden Abbildung wird der Gestaltungsprozess zusammengefasst:



 Übung:

Was könnten Frau Schmidt und die Führungskräfte der INNOTUBE in der Orientierungsphase tun? Bitte skizzieren Sie mögliche Aktivitäten und Verantwortliche.

Zusammenfassung:

Die Unternehmenskultur bietet den Mitgliedern eines Unternehmens durch ein gemeinsames Wertesystem Orientierung. Sie kann für die Innovationsfähigkeit förderlich sein, wenn Lernen, Zusammenarbeit und die Veränderung zentrale Werte sind. Kultur-Veränderungsprojekte können reaktiv oder proaktiv erfolgen. Wenn beispielweise neue Wettbewerber in den Markt eintreten oder sich durch das Internet neue Vertriebskanäle erschließen lassen, sollte das Unternehmen reagieren und Veränderungsaktivitäten einleiten. Solche Aktivitäten können auch vorausschauend, proaktiv erfolgen, wenn beispielsweise Personalengpässe durch Alterung der Belegschaft absehbar werden oder Internationalisierungsstrategien verfolgt werden sollen. Zwar lassen sich Unternehmenskulturen nicht einfach managen, sie sind jedoch durch den Einfluss von Führungskräften und Schlüsselpersonen auf der Basis systematischer Aktivitäten mittelfristig veränderbar (Schültz, 2014). Dazu empfiehlt es sich, den Kulturwandel auf der Basis der organisationalen Stärken als Gestaltungsprozess mit den Phasen „Orientieren – Sensibilisieren – Verändern – Stabilisieren“ zu verstehen.

Der Wandel der Unternehmenskultur benötigt Zeit. Er kann unterstützt werden durch die Veränderung der Strukturen, Prozesse und Instrumente, wie bspw. Anreiz- und Belohnungssysteme oder Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung. Eine besondere Aufmerksamkeit sollte auf die Bereiche gelegt werden, die Normen, Werte und grundlegende Überzeugungen berühren. Damit sich diese Bereiche verändern können, sind wertschätzende Herangehensweisen, positive Erfahrungen und Erfolgsgeschichten von besonderer Bedeutung.

LITERATURVERZEICHNIS

- BMBF. (2008). *Unternehmenserfolg - eine Frage der Kultur*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. London: Brealey Publishing.
- Cooprrider, D., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., & Voigt, B. (2014). *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Ebers, M., Maurer, I., & Graumann, M. (2006). II. Organisation. In A. Kieser, & M. (. Ebers, *Organisationstheorien* (S. 170-205). Kohlhammer Verlag.
- Hagemann, G. (2009). Checkliste für Führungskräfte. In G. Hagemann, *Werden Sie einzigartig! Mit strategischen Innovationen zum unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfaden* (S. 47-48). Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
- Hagemann, G. (2009). Innovationskompetenz. In G. Hagemann, *Werden Sie einzigartig! Mit strategischen Innovationen zum unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfaden* (S. 17). Frankfurt: DGQ e.V.
- Kriegesmann, B., Kerka, F., & Kottmann, M. (2007). Innovationen werden von Menschen gemacht - Kompetenzentwicklung jenseits von Weiterbildung und Wissensmanagement. In B. Kriegesmann, & F. Kerka, *Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem. Missverständnisse — praktische Erfahrungen — Handlungsfelder des Innovationsmanagements*. (S. 178-208). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kroeber, A., Kluckhohn, C., & Untereiner, W. (1952). *Culture. A critical review of concepts and definitions*. Westport, Conn: Greenwood Press.
- Leinweber, S. (2010). Etappe 3: Kompetenzmanagement. In M. Meifert, *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen* (S. 145-178). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Lewin, K. (1 1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, S. 5-41.
- Liebeherr, J. (2009). *Innovationsförderliche Organisationskultur - Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte. Dissertation*. Von <http://opus.kobv.de/slbp/volltexte/2009/2286> abgerufen
- Molter, B. (2009). Kristronics - Wissensmanagement als Kompass in stürmischer See. In K. Mertin, & H. Seidel, *Wissensmanagement im Mittelstand* (S. 177-188). Springer.
- OECD. (2010). *Innovative Workplaces - Making Better Use of Skills within Organisations*. OECD Publishing.
- QUEM. (2005). *Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld*. Münster: Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.

- Rump, J., & Eilers, S. (2006). Managing Employability. In J. Rump, T. Sattelberger, & H. Fischer, *Employability Management* (S. 14-18). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sackmann, S. (2002). *Unternehmenskultur. Erkennen - Entwickeln - Verändern*. Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Schültz, B. (2014). Innovationsförderung durch Promotorenentwicklung. In B. S. Schültz, *Innovationsorientierte Personalentwicklung* (S. 13-27). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Spielkamp, A., & Rammer, C. (2006). *Balanceakt Innovation: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen*. Mannheim: ZEW.
- Stern, T., & Jaberg, H. (2007). *Erfolgreiches Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Stremming, S. (2009). Innovationsförderliche Unternehmenskultur in KMU. Der Ausschnitt der Informationskultur am Beispiel des Handwerks. Hamburg: Dissertation.
- Strothmann, P. (2014). Innovationsorientiertes Kompetenzmanagement. In B. Schültz, P. Strothmann, C. Schmitt, & L. Laux, *Innovationsorientierte Personalentwicklung* (S. 117-134). Gabler.
- Tatarczyk, B. (2009). *Organisatorische Gestaltung der frühen Phase des Innovationsprozesses. Konzeptionen, Methoden und Anwendung am Beispiel der Automobilindustrie*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Technik, I. f. (2011). *Innovationen Messen: Indikatoren und Methoden*. Berlin.
- Thierse, P. (2009). AUCOTEAM - Ingenieurwissen effektiv managen. In K. Mertin, & H. Seidel, *Wissensmanagement im Mittelstand* (S. 115-125). Springer.
- Vahs, D. (2012). *Organisation*. Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L., & von Hornstein, E. (2000). *Ziele vereinbaren - Leistungen bewerten. 360 Grad Beurteilungen, Feedback-Führerschein, Personalentwicklung*. München: Langen-Müller.
- Weinert, F. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit . In F. Weinert, *Leistungsmessung in Schulen*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Wunderer, R. (1999). *Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele*. Luchterhand-Verlag.
- zur Bonsen, M., & Maleh, C. (2001). *Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.