

# Wie kann auf der Ebene der Teamleitenden im Bereich Building Technologies die Vision/Vorgabe der zukünftigen Führungskultur von Siemens Schweiz AG erreicht werden?

## BACHELOR-ARBEIT

2019

Autorin/Autor  
Margarita Antoni

Betreuende Person  
Dr. Sebastian Ulbrich

Praxispartner  
Siemens Schweiz AG, Building Technologies Division  
Christian Müller

## **Abstract**

Siemens hat im Rahmen der Vision2020+ die Strukturen der Organisation global weiterentwickelt und leitet aktiv eine kulturelle Veränderung ein, welche die Rolle der Teamleitenden nachhaltig verändern soll. Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, welche Führungskultur auf der Ebene der Teamleitenden heute gelebt wird und welchen Weg die Organisation beschreiten sollte, um die kulturelle Vision zu erreichen.

Eine übergeordneten Betrachtung der Organisation im systemtheoretischen Verständnis bildet das theoretische Fundament. Das entwickelte Erhebungsinstrument der vorliegenden Arbeit wurde um explorative Elemente ergänzt. Für die Arbeit wurde eine breite Analyse der bestehenden Dokumente durchgeführt. Experteninterviews erfassten die kulturelle Vision, während acht Interviews mit Teamleitenden die Führungskultur erhoben haben.

Die Ergebnisse wurden anhand der herausgearbeiteten Kategorien vorgestellt und mit Textbeispielen belegt. Daraus wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Diese Arbeit umfasst 124'699 Zeichen (mit Leerzeichen).

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Ziele und Perimeter .....	2
1.2	Fragestellung .....	2
2	Theoretische Grundlagen .....	3
2.1	Organisation als ein komplexes System .....	3
2.2	Erfassung des Kulturbegriffs im organisationalen Kontext .....	5
2.3	Messung von Organisationskultur .....	7
2.4	Die Rolle der Führung in der Organisationskultur .....	8
2.5	Schlussfolgerungen für das Verständnis von Führungskultur .....	9
2.6	Entwicklung und Förderung von Führungskultur in der Praxis .....	10
2.7	Rolle der Führung in der organisationalen Entwicklung .....	11
2.8	Schlussfolgerungen für die Fragestellung der Arbeit .....	13
3	Methodik .....	15
3.1	Verwendete Messinstrumente .....	16
3.1.1	Dokumentenanalyse .....	16
3.1.2	Experteninterview .....	16
3.1.3	Ressourcenerhebung .....	16
3.1.4	Selbsteinschätzung der Führungskompetenz .....	17
3.1.5	Halbstrukturierte Interviews .....	17
3.1.5.1	Erhebungsinstrument .....	17
3.1.5.2	Auswahl der Interviewpartner .....	18
3.1.5.3	Datenverarbeitung .....	18
3.1.5.4	Gütekriterien .....	19
3.1.6	Verbildlichungen als zusätzliche Informationsquelle .....	20
3.1.7	Zukunftsbild .....	20
3.2	Verwendete Analyseverfahren .....	21

4	Ergebnisse .....	23
4.1	Dokumentenanalyse .....	23
4.2	Experteninterviews .....	26
4.3	Ressourcenerhebung .....	30
4.4	Selbsteinschätzung der Führungskompetenz .....	30
4.5	Halbstrukturierte Interviews .....	32
4.6	Verbildlichungen .....	39
4.7	Zukunftsbild .....	41
5	Interpretation der Ergebnisse .....	42
5.1	Theoriebasierte Interpretation .....	42
5.2	Interpretation der Verbildlichungen .....	44
5.3	Interpretation der Zukunftsbilder .....	45
6	Handlungsempfehlungen .....	46
7	Diskussion .....	47
B.	Abbildungsverzeichnis .....	53
C.	Tabellenverzeichnis .....	54
D.	Anhang .....	55

## 1 Einleitung

In einer Welt der globalen Märkte mit steigenden technologischen und sozialen Herausforderungen, ist es für Unternehmen wichtig, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Dazu setzen die Organisationen gern auf die Entwicklung von flexiblen, auf dem Engagement der Mitarbeitenden basierten Arbeitskulturen mit einer Führung, welche Beständigkeit in einer Welt der stetigen Anpassung an sich verändernde Bedingungen sicherstellt (Vandenberg, Richardson, & L., 1999). Vor allem von den so genannten Global Player wird ein erfolgreicher Umgang mit den globalen Veränderungen erwartet. Ein Global Player ist ein Unternehmen oder ein Konzern, welches weltweit geschäftstätig ist (Bundeszentrale für politische Bildung, 2019) – die Siemens AG ist so ein Global Player.

2008 startete Siemens das Share Matching Programm, welches heute zu einem der grössten Mitarbeiterprogramme weltweit gehört. Mittlerweile befinden sich rund 80% der Unternehmensaktien in den Händen der Mitarbeitenden (Siemens World Team, 2019). Parallel versucht das Unternehmen aktiv eine Eigentümerkultur zu etablieren und das Engagement der Mitarbeitenden zu stärken. Auch in Sachen der Führung investiert Siemens. So bietet das unternehmenseigene Bildungszentrum modular aufgebaute Führungsschulungen an.

Im April 2018 trat eine Reorganisation bei Siemens Schweiz AG (Siemens) in Bereich Building Technologies (BT) in Kraft. Die neuen Strukturen wurden, ohne einer expliziten Mitwirkung des ausführenden Managements, durch das obere Management festgelegt. Der Bereich BT hat den Auftrag zur Umsetzung der neuen Strukturen erhalten. Die Zuweisung der Funktionen in der Aufbauorganisation erfolgte lokal.

Die Teamleitenden im Bereich BT bilden die Grundbasis des Geschäftsmodells. Die Mitarbeitenden, welche von den Teamleitenden geführt werden, generieren verrechenbare Leistungen und vertreten das Unternehmen nach aussen. Die Teamleitenden haben einen technischen Background und sind mit ca. 70-90% ihres Pensums mit fachlichen Projekten beschäftigt. Mit dem Restpensum werden die Führungsaufgaben angegangen.

2017 wurde eine globale Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Im Bereich der Führung durch direkte Vorgesetzte wurde Handlungsbedarf identifiziert, auch auf der Ebene der Teamleitenden. Darauf basierend hat Siemens ein Strategieprogramm mit dem Ziel "Führungsentwicklung" vorgegeben.

Die vorliegende Arbeit beinhaltet eine theoretische Betrachtung der themenbezogenen Grundlagen und eine qualitative Untersuchung entsprechend gesetzter Ziele und Perimeter mit einer nachfolgenden theoriebasierten und explorativen Interpretation.

## 1.1 Ziele und Perimeter

Untersucht wird die Führungskultur auf der Ebene der Teamleitenden in der BT Division in der Area Bern. Dabei wird der Fokus ausschliesslich auf den deutschsprachigen Raum gelegt.

Die Arbeit besteht aus der Analyse der heutigen Situation sowie dem Erfassen der Erwartungen an die Zukunft. Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen und die daraus entwickelten Handlungsempfehlungen werden nachvollziehbar dargelegt. Die Arbeit geht nicht über die Entwicklung von fundierten Handlungsempfehlungen hinaus. Tatsächliche Konzeption und Umsetzung von Massnahmen obliegt der Obhut des Praxispartners. Auch die Kommunikation der Ergebnisse innerhalb der Organisation ist nicht Teil des Projektes, wird jedoch dringend empfohlen.

## 1.2 Fragestellung

Folgende Fragestellungen sollen in der Arbeit beantwortet werden können:

- Hat Siemens ein einheitliches klaren Verständnis über die zukünftige Führungskultur?
- Welche Führungskultur wird heute auf der Ebene Teamleitenden im Bereich BT in der Area Bern gelebt?
- Welches sind die wichtigsten Unterschiede zwischen der heutigen Führungskultur im betrachteten Feld und der Vision über die zukünftige Führungskultur?
- In Anbetracht der bestehenden Instrumente und Strukturen der Führungsentwicklung, welche Handlungsfelder zeichnen sich für die Weiterentwicklung der Führungskultur im Sinne der kulturellen Vision ab?

## 2 Theoretische Grundlagen

Nachfolgend werden die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit dargestellt. Die Themenbereiche Führung und Kultur bilden dabei den Schwerpunkt der Betrachtung. Zur Erfassung einer Organisation wird der systemtheoretische Ansatz gewählt. Dies ermöglicht die Fokussierung auf die Kontextbedingungen und die Interaktionen zwischen Personen.

### 2.1 Organisation als ein komplexes System

Handlungen, welche gleichzeitig am gleichen Ort durch mehr als eine Person, welche in irgendeiner Form miteinander interagieren, vollzogen werden, müssen koordiniert werden. Diese Interaktionen entwickeln sich, überdauern eine gewisse Zeit und lösen sich wieder auf (Simon, 2007). Im Alltag beobachten wir oft, wie spontan organisierte Interaktionen entstehen und verstehen oft unterbewusst deren Bedeutung. Während diese Art von Koordination und Selbstorganisation ein länger bekanntes Vorkommnis darstellt, so sind Organisationen, wie wir diese heute kennen, historisch eher ein neues Phänomen (Simon, 2006).

Linguistisch hergeleitet, ist ein System eine Menge an zusammengesetzten miteinander interagierenden Einheiten (Duden, 2019). In der systemtheoretischen Betrachtung werden Organisationen als Systeme verstanden, welche Verhaltensweisen von mindestens zwei Personen bewusst koordinieren. Dabei konturieren nicht die Personen die Organisation, sondern deren Handlungsweisen und die damit verbundenen Einflüsse (Simon, 2006). Die Einheiten, aus denen die Systeme einer Organisation bestehen, sind die Handlungen der in der Organisation agierenden Individuen und die Einflüsse dieser Handlungen.

Der zugrundeliegende für Menschen kontraintuitive Gedanke, versteht Organisationen als handelnde Einheiten, unabhängig von den in den Organisationen handelnden Personen. Damit sind Organisationen nicht von den einzelnen Personen abhängig. Organisationen können die Individuen austauschen und werden von diesem Austausch wenig beeinflusst. Im systemtheoretischen Verständnis ist eine Organisation ein autonomes Handlungssystem (Simon, 2007).

Eine Handlung ist in sich ein komplexes Gebilde. Jede Handlung innerhalb einer Organisation kann in eine Reihe von Interaktionen zwischen den in der Organisation handelnden Personen zerlegt werden. Die Handlungen innerhalb einer Organisation sind jedoch nicht willkürlich, sondern folgen genau festgelegten im organisationalen Wissen verankerten Mustern, weswegen auch bei Fluktuation von einzelnen Personen der Ablauf der Interaktionen und damit das Bestehen von den organisationalen Mustern aufrecht erhalten werden kann (Weick, 1979). Beispielhaft für diese Gedankengänge ist die Eigenschaft von Organisationen ihre Gründer zu überleben. Werner von Siemens starb

im Jahre 1892 (Siemens, 2019) und die Siemens AG konnte sich auch ohne den Gründervater weiterentwickeln. Die Grundmuster des Systems bleiben erhalten, auch wenn der Gründervater bzw. die Gründermutter die Organisation verlässt (Simon, 2007).

Um die Muster des Handlungssystems befolgen zu können, brauchen Handlungen einer Organisation die dazugehörigen Mechanismen. Als kleinste Einheit aller sozialen Systeme wird die Kommunikation definiert. Im Unterschied zur Handlung ist die Kommunikation nicht an einzelne Personen gekoppelt, sondern bezeichnet die Verbindung zwischen mehreren Akteuren (Luhmann, 1984). In der systemischen Organisationstheorie wird darauf aufbauend der Kommunikation die Funktion der Koordination von Akteuren und deren Handlungen zugeschrieben. Die Kommunikation erfolgt dabei nicht ausschliesslich durch die direkte Interaktion zwischen den Akteuren, sondern vordergründig mittels wechselseitiger Interpretation von den beobachteten Handlungen (Simon, 2007).

Anders ausgedrückt entwickeln Organisationen durch Beobachtbarkeit der Handlungen in der Organisation agierender Akteure verbindliche Muster des organisationalen Handlungssystems und können den gleichen Mechanismus unabhängig von den Akteuren aufrechterhalten. Die Organisation kann dabei die zeitlichen Dimensionen erfassen und sowohl eine eigene Geschichte schreiben wie auch eine zukünftige Ausrichtung andeuten. Diese Prozesse sind Merkmale von autopoietischen Systemen – Systemen mit der Fähigkeit sich selbst zu erschaffen und weiterzuentwickeln (Maturana, 1978).

Im Sinne der systemischen Organisationstheorie lebt die Organisation von aneinander anschließenden Entscheidungen. Die Organisation wird als die Struktur kommunikativer Vernetzung anhand von Entscheidungsprämissen verstanden. Diese Struktur wird mittels Entscheidungen über Entscheidungsprämissen, also über den Zeitpunkt, den Ablauf, die Entscheidungsträger und den Anlass einer Entscheidung, gebildet. Entscheidungsprämissen werden bei ihrer Anwendung nicht mehr überprüft und legen einen Orientierungsrahmen fest, worauf sich künftige Entscheidungen beziehen sollen (Simon, 2007). Solche Entscheidungsprämissen sind zum Beispiel Organisationshandbücher im strukturellen Kontext oder Verhaltensregeln im kulturellen Kontext. Somit sind Handlungen innerhalb einer Organisation vom Grundsatz her nicht auf die individuellen Eigenschaften der einzelnen beteiligten Personen zurückzuführen, sondern als ein Teil des Handlungssystems dieser Organisation zu verstehen. So entscheiden die einzelnen Akteure nicht nur individuell anhand ihrer persönlichen Überlegungen über die Handlungen, welche sie ausführen, sondern orientieren sich an den über die Kommunikation vermittelten organisationalen Mustern. Diese organisationalen Muster können anhand von strukturellen oder kulturellen Aspekten in Erscheinung treten. Solche Aspekte sind beispielsweise, die in organisationalen Artefakten niedergeschriebenen oder informell in der Organisation etablierten Entscheidungsprämissen (Simon, 2006).



Obleich der systemtheoretische Ansatz den Menschen beinahe verschwinden lässt (Luhmann, 1984), so ist der Mensch mit seinen individuellen Eigenschaften eine durchaus wichtige Komponente eines autopoietischen Systems, denn die Organisation ist auf die Wahrnehmung sowie die Kommunikation derer Mitglieder angewiesen. Die Systemtheorie versteht die Mitglieder einer Organisation als ein Gebilde bestehend aus einem psychischen und einem körperlichen System (Simon, 2007). Das autopoietische System kann die Individuen zwar austauschen, muss jedoch die psychischen, kognitiven und sozialen Eigenschaften von Menschen zur Sicherstellung der Funktionalität des eigenen Handlungssystems berücksichtigen. Dies ist eine logische Schlussfolgerung aus der Entstehung der Organisation und deren Fähigkeit eine eigene Geschichte zu entwickeln. Weil die Gründung einer Organisation, die Herstellung der organisationalen Muster sowie deren Weiterentwicklung im Einklang mit menschlichen Eigenschaften stattfindet, so reagiert die Organisation bei Veränderungen und dem daraus resultierenden Handlungsbedarf ebenfalls unter Berücksichtigung dieser menschlichen Eigenschaften.

Aus der Zielsetzung des Selbsterhalts eines autopoietischen Systems resultiert deren Fähigkeit auf Umwelteinflüsse zu reagieren. Eine "Störung" von aussen kann dazu führen, dass das System lernt und seine Struktur anpasst (Simon, 2006). Um zu überleben, muss sich ein System somit immer auf die Anforderungen seiner relevanten Umwelten anpassen. Da eine Organisation mit dem psychischen und dem körperlichen System seiner Mitarbeitenden strukturell gekoppelt ist, sind Einzelhandlungen der Organisationsmitglieder in der Lage, trotz der allgemeinen Trägheit des autopoietischen Systems, einen Veränderungsprozess anzustossen. Irritationen, welche einen wechselseitigen Lernprozess mit der Umwelt anstossen, sind für das Überleben des Systems elementar (Simon, 2006). Die Führung ist eine Eigenschaft des autopoietischen System, die Problemlösungsfähigkeit des eigenen Systems aufrechtzuerhalten (Simon, 2007) und sorgt damit für die Sicherstellung der adäquaten Bearbeitung von Veränderungsdynamiken in relevanten Umwelten.

## **2.2 Erfassung des Kulturbegriffs im organisationalen Kontext**

Für den Begriff Kultur im organisationalen Kontext gibt mindestes 164 unterschiedlicher Definitionen (Howard, 1998). Ein einheitlicher universeller konzeptioneller Zugang ist auch aufgrund der Komplexität des Kulturbegriffes schwierig (Fancesco & Gold, 2005), dies auch weil die organisationale Kultur aus Sicht unterschiedlicher Disziplinen untersucht wird. Unterschiedliche Studien zur organisationalen Kultur arbeiten mit unterschiedlichen Definitionen und Begrifflichkeiten (Pareek, 2006).

Die Organisationskultur kann als die Ansammlung von gemeinsamen Werten, Vorstellungen und Wahrnehmungen seitens der Mitarbeitenden einer Organisation verstanden werden (Robbins & Coulter, 2014). Dabei besteht die Kultur einer Organisation aus einer eigenen Menge an Mustern

und Verhaltensweisen, welche in dieser Organisation gutgeheissen werden. Diese Menge an wünschenswerten Verhaltensweisen und Mustern unterscheidet sich von den in anderen Organisationen (Robbins S. , 2001). Schwartz und Davis verstehen die Kultur als ein Schema gemeinsamer Vorstellungen und Erwartungen, welches kraftvolle Normen in Organisationen etabliert. Diese Normen beeinflussen das Verhalten der Individuen einer Organisation (Schwartz & Davis, 1981). Eine der kürzeren Beschreibungen der Kultur einer Organisation wurde als «the way things are done in an organisation» formuliert (Lundy & Cowling, 1996).

Die Kultur einer Organisation wird aus objektivistischer Sicht als etwas verstanden, das ähnlich wie die Strategie und die Struktur im Rahmen der Führung gestaltet werden kann. Die Vertreter dieser Sichtweise postulieren, dass die Organisation eine Kultur hat (Sandner, 1988) und man somit von einem steuerbaren Besitzverhältnis ausgehen kann. Der subjektivistische Ansatz wiederum sieht die Kultur nicht als eine gestaltbare Variable, sondern als das bestimmende Muster zur Bildung von Abläufen. In dieser Betrachtungsweise ist die Organisation ihrer Eigenschaft nach eine Kultur (Boegel, 1999). Beide Betrachtungsweise werden in einem integrativen Ansatz in Beziehung gesetzt, was zu der These führt, dass eine Organisation eine Kultur ist, welche zugleich kulturelle Aspekte hat. Demnach gibt es sowohl beobachtbare kulturelle Aspekte als auch solche, welche man lediglich durch Rückschlüsse auf die Wahrnehmung, das Denken und das Empfinden sowie die Handlungen der Organisationsmitglieder erfassen kann (Gontard, 2002). Einer der bekanntesten Vertreter dieses Ansatzes ist Edgar Schein.

In der Forschung, vor allem seitens der Wirtschaftswissenschaften, wurde überwiegend auf Scheins Definition des Kulturbegriffs zurückgegriffen (Block, 2003). Schein versteht die Kultur als eine Sammlung an gemeinsamen Vorstellungen darüber, wie eine Organisation auf äussere Veränderungen reagiert sowie darüber, wie eine Organisation die bestehenden Strukturen zur Sicherstellung von funktionierenden Beziehungen pflegt (Schein, 1985). Dabei kann die Kultur einer Organisation anhand derer Artefakte, Werte und Grundannahmen untersucht werden. Diese drei Ebenen in Scheins Kulturmodell zeigen den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter (Schein, 1995). Die erste Ebene umfasst den sichtbaren Aufbau sowie die erfassbaren Abläufe und wird unter dem Begriff Artefakte zusammengefasst. Darin eingeschlossen sind alle Phänomene, die man sieht, hört und fühlt (Schein, 1995). Die Artefakte können sich in geteilten Dingen, Aussagen, Taten oder Emotionen widerspiegeln. Laut Schein (1995) sind diese Artefakte einfach beobachtbar, jedoch schwer interpretierbar, denn aus der Beobachtung allein kann derer Bedeutung für die betroffene Gruppe nicht direkt abgeleitet werden. Die Erfassung und die Analyse der geteilten expliziten Werte und Normen, also die zweite Ebene in Scheins Modell, können die Entschlüsselung der Bedeutung von Artefakten ermöglichen. Schein (1995) begreift dabei Werte als ein Problemlösungsprogramm, welches Personen als sinnstiftende Basis in unbekanntem herausfordernden

Situationen dient. Während Artefakte einen beobachtbaren Teil der natürlichen Realität eines Organisationsmitglieds darstellen, so sind Werte nach Schein (1995) sich stets weiterentwickelnde gemeinsame Vorstellungen einer Organisation, welche zwar durch individuelle Anstöße in das System implementiert werden, doch einmal angenommen von dem System nicht mehr bewusst hinterfragt werden (Gontard, 2002). Dabei entsprechen die Werte nicht immer einer logischen Struktur. Es kommt sogar vor, dass die Werte sich widersprechen (Schein, 1995). Um dies zu verstehen, ist es wichtig die dritte und die am tiefsten liegende Ebene der Grundannahmen zu analysieren. Grundannahmen sind tief verankerte Prämissen, welche für die Organisationsmitglieder so selbstverständlich sind, dass die alleinige Idee des Hinterfragens nicht aufkommt. Dabei beeinflussen diese Grundannahmen die Sicht-, Denk- und Handlungsweisen der Organisationsmitglieder derart massgeblich, dass die alleinige Vorstellung anderer Handlungsweise für die Organisation undenkbar ist (Schein, 1995). Die drei Kulturebenen interagieren miteinander und bilden ein Ganzes, ihr Unterschied liegt eher im Abstraktionsgrad, wobei die Artefakte und die Werte explizit und beobachtbar sind, während die Grundannahmen nach Schein den impliziten Teil der Kultur einer Organisation darstellen.

### **2.3 Messung von Organisationskultur**

Bei den unterschiedlichen Ansätzen zur Definition und Beschreibung von Organisationskultur, wird es kaum verwundern, dass es unterschiedlich konzipierte Erhebungen gibt, welche nur begrenzt vergleichbar sind. Bereits die methodischen Ansätze der Messung unterscheiden sich enorm. Glaser und Kollegen haben 1987 einen aus 62 Items bestehenden Fragebogen entlang von fünf Subskalen entwickelt. Zur Entwicklung wurden neben der Anlehnung an die bestehende Literatur mehrere Critical Incident Interviews mit Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen und Funktionen eines Unternehmens durchgeführt (Glaser, Zamanou, & Hacker, 1987). Die Macher des Erhebungsinstruments haben erst qualitative Daten erhoben und analysiert, um daraus ein quantitatives Instrument zu entwickeln. Die daraus resultierten quantitativen Ergebnisse konnten interpretativ dargestellt werden.

Drei Jahre später haben Hofstede und Kollegen eine breit angelegte Studie mit qualitativen und quantitativen Elementen zur Messung der Organisationskultur in zwanzig unterschiedlichen Organisationen durchgeführt. Die Autoren der Studie setzten sich neben den konzeptuellen Schwierigkeiten mit der Erfassung einer Organisationskultur auch mit der Frage des Umgang mit Subkulturen innerhalb von einer Organisation auseinander, zwecks der Zielsetzung, eine für die gesamte Organisation repräsentative Aussage über die Kultur dieser Organisation zu treffen. Für die Analyse wurden die kulturellen Schalen der Organisation erhoben. So gingen die Autoren nach der Prämisse «vom Oberflächlichen in die Tiefe» erst auf die organisationalen Symbole, dann auf die Vorbilder

der Organisation ein, bis zu den organisationalen Ritualen und Werten, welche jeweils mit der in der jeweiligen Organisation gängigen Praxis in Verbindung gesetzt wurde. Die qualitativen Interviews dienten dabei der Erkundung dieser kulturellen Schalen. Erkenntnisse wurden anhand der aufgezeichneten Interviews in einem Bericht festgehalten, worauf aufbauend ein Fragebogen zur Verifizierung der gefundenen kulturellen Muster entwickelt wurde. Eines der wichtigsten Erkenntnisse der Studie war die Feststellung, dass nicht die gemeinsamen Werte den Kern der Organisationskultur repräsentieren, sondern die gemeinsamen Wahrnehmungen des Alltags durch die Mitglieder einer Organisation (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990). Dies bestätigt die pragmatische Beschreibung der Kultur nach Lundy und Cowling (1996).

Eine Analyse einiger durchgeführten Studien, welche die Messung von Organisationskultur als Ziel hatten, konnte bereits Ende 1990-er Jahre 18 unterschiedliche methodische Ansätze identifizieren (Ashkanay, Wilderom, & Peterson, 2000). Ghosh und Srivastava haben den Versuch gemacht, ein Erhebungsinstrument der Organisationskultur mit annehmbarer Reliabilität und Validität zu entwickeln. Konzeptuell lehnten sich die Autoren an das Kulturverständnis von Schein an und konnten ein Cronbach-Alpha von 0.86 sowie eine akzeptable Skalenreliabilität vorweisen. Die Skala bestand aus sieben Faktoren – Mitwirkung in der Organisation, Anerkennung, Umgang mit Risiken, Umsetzungstärke, Vertrauen seitens der Organisation, Offenheit und Machtbeziehungen (Ghosh & Srivastava, 2014). Die verwendeten Items thematisieren Führung in 8 von 23 Items wörtlich und in 90% der Items indirekt.

### **2.4 Die Rolle der Führung in der Organisationskultur**

Ähnlich wie im Falle des Kulturbegriffs existiert keine einheitliche universelle Definition von Führung. In Vergangenheit wurde Führung mehrheitlich zweidimensional mit dem Fokus auf Menschen und auf Produktivität untersucht (Blake & Mouton, 1982). Ende der 70er Jahre verlagerte sich das wissenschaftliche Interesse in der Führungsforschung zur Frage nach dem Verhalten während stattfindender Entwicklungen und Veränderungen in der Organisation (Skogstad & Stasle, 1999).

Führung basiert auf der Grundidee, dass eine Person mehrere Personen beeinflussen kann, um diesen Personen zu helfen, übergeordnete organisationale Ziele zu erreichen. In diesem Sinne kann Führung als eine Beziehung zwischen Führungskräften und geführten Mitarbeitenden verstanden werden, mit dem Zweck der Veränderung zur Erreichung gemeinsamer Ziele (Rost, 1991).

Ein breit akzeptierter Zugang zum Führungsbegriff erfasst diesen im organisationalen Kontext und beschreibt Führung als “the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members” (House, et al., 2004). Diese Definition wurde im Rahmen einer breit angelegten Betrachtung von

mehreren weltweit durchgeführten Studien des so genannten GLOBE Projekts herausgearbeitet. Weil die hier betrachtete Organisation ein Global Player ist, wird in der vorliegenden Arbeit diese im internationalen Kontext erarbeitete Definition des Führungsbegriffs gewählt.

Führung und Organisationskultur treten in den wissenschaftlichen Untersuchungen oft unweit von einander auf. Zum einen hat die Organisationskultur einen Einfluss auf die Entstehung bestimmter Führungsstile in der Organisation (Pillai & Meidl, 1998). Zum anderen wurde festgestellt, dass die Verhaltensweise der Führungskräfte einen direkten Einfluss auf die durch die Mitarbeitenden wahrgenommene Organisationskultur haben (Chodkowski, 1999). Bis zu einem Drittel der wahrgenommenen Organisationskultur kann dabei dem Führungsstil der direkten Vorgesetzten zugeschrieben werden (Block, 2003). Die Führung erschafft eine Umgebung, welche direkten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit hat, eine fundamentale organisationale Veränderung durchzuführen (Hennessey, 1998). Dabei können Führungskräfte ihr Wissen über die Organisationskultur aktiv nutzen, um Veränderungen in der Organisation voranzutreiben (Brooks, 1992). Die Führung beeinflusst somit direkt oder indirekt die Kultur einer Organisation und wird gleichzeitig durch die Organisationskultur geprägt. Eine starke Organisationskultur entsteht, wenn starke, durch die Organisationsmitglieder gemeinsam getragene Werte und Vorstellungen, entwickelt wurden. Führungskräfte haben damit die Aufgaben, die bestehende Kultur aufrechtzuerhalten und diese entsprechend den organisationalen Bedürfnissen weiterzuentwickeln. Dadurch kann langfristig beständiges Verwalten der Organisationsmitglieder sichergestellt werden, was Konflikte reduziert und eine für die Mitarbeitenden angenehme gesunde Arbeitsumgebung erzeugt (Kane-Urrabazo, 2006).

### **2.5 Schlussfolgerungen für das Verständnis von Führungskultur**

Im Rahmen der systemischen Organisationstheorie ist Führung nicht auf individuelle Eigenschaften zurückzuführen. Es gibt keinen Führungsstil, mit dem eine Führungskraft geboren wird und welchen diese in jeder Organisation zu jedem Zeitpunkt und in jeder Situation anwendet. Führung kann also nicht a priori festgelegt werden, sondern ist als ein Entwicklungsziel in Richtung einer normativen Vorgabe des Systems zu verstehen. Diese normative Vorgabe ist durch die Organisationskultur, in welcher die Führungskraft agiert, bestimmt.

Im Rückschluss bedeutet diese Überlegung, dass die Führungskraft zur Erfüllung der Aufgabe, die Mitarbeitenden zu motivieren und zu befähigen zum Erfolg der Organisation beizutragen (House, et al., 2004), den normativen Vorgaben der Organisation folgt. Normative Vorgaben einer Organisation werden in der Organisationskultur durch die Normen und Werte der Organisation beschrieben. Dabei ist eine Norm eine konkrete situationsspezifische Handlungsregel, welche sich auf mehrere Werte stützen kann, während ein Wert eine allgemeine Leitvorstellung darüber beschreibt, was als

erstrebenswert angesehen wird (Schmid, 2011). Scheins Modell (1995) folgend, sind Werte durch die auf den Grundannahmen basierenden Vorstellungen und Erwartungen der Organisationsmitglieder an gewünschte Verhaltens- und Vorgehensweisen bestimmt (Ghosh & Srivastava, 2014) und somit ein Teil der Organisationskultur. Dies entspricht den bereits aufgeführten Befunden wissenschaftlicher Untersuchungen zur Beziehung zwischen der Führung und der Organisationskultur.

Führungskultur setzt sich somit zusammen, aus den durch die Organisation vorgegebenen Werten und den daraus resultierenden Erwartungen und Vorstellungen der Mitarbeitenden an die Verhaltens- und Vorgehensweisen einer Führungsperson. Durch die Wahrnehmung der Führungsaufgabe beeinflusst die Führung gleichzeitig das organisationale Handlungssystem und prägt dadurch die Organisationskultur, was wiederum die Führungskultur beeinflusst. Anders ausgedrückt beschreibt die Führungskultur die gelebten Verhaltens- und Vorgehensweisen der Führungskräfte, welche in Beziehung zu Erwartungen und Vorstellungen der Mitarbeitenden an die Führung sowie den auf Grundannahmen basierten Werten der Organisation gegenüber der Führung stehen.

### **2.6 Entwicklung und Förderung von Führungskultur in der Praxis**

Es gibt eine Vielzahl an Ansätzen dazu, wie man kulturelle Entwicklungen in einer Organisation konzipieren und vorantreiben könnte. Aufgrund der Branchenzugehörigkeit und Grössenordnung des Auftragsgebers wurden zwei Berichte zu stattgefundenen Interventionen mit dem Ziel der Führungskulturentwicklung herangezogen, welche in international tätigen Konzernen mit technologischer Ausrichtung durchgeführt wurden. Beide Interventionen wurden vor wenigen Jahren im deutschsprachigen Raum umgesetzt und nachfolgend aufgearbeitet.

Die Daimler Group Services Berlin GmbH hat für die Entwicklung der eigenen Führungskultur den so genannten Design Thinking Ansatz verwendet. Die Intervention verfolgte das Ziel der Integration der Mitarbeiterbedürfnisse in die Führungskultur. Dazu liess man in selbstgesteuerten Teams Konzepte zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit entwickeln (Endrejat, Simon, & Hansen, 2018). Design Thinking systematisiert die Methodik von Designern aus dem gestalterischen Umfeld und übersetzt diese in einen im organisationalen Rahmen praktikablen Prozess. Dabei wird der Raum an vorstellbaren Möglichkeiten der Problemlösung durch möglichst unvoreingenommenes Denken ausgedehnt, was erlauben soll, Innovationen zu entwickeln (Kimbell, 2011). Die Intervention resultierte in vier Prototypen an Massnahmen zur Führungskulturentwicklung. Obgleich die entwickelten Massnahmen keinen revolutionären Charakter haben, so argumentieren die Studienautoren, dass der Entwicklungsprozess durch die Betroffenen einen positiven Einfluss auf die Umsetzungs- und Wirkungsentfaltungswahrscheinlichkeit der entwickelten Massnahmen haben soll (Endrejat, Simon, & Hansen, 2018).

Bei Bosch wurde im Bereich der Automotive Electronics zur Entwicklung der Führungskultur auf das Thema Achtsamkeit gesetzt. Die betrachtete Organisation versteht unter Führung die Arbeit in und an einem sozialen System. Dabei besteht das Ziel der Führung in der Sicherstellung der systemischen Balance, so dass die Mitarbeitenden in einem den individuellen Bedürfnissen entsprechenden stressfreien Rahmen konstruktiv arbeiten und lernen können (Martin & Steffens, 2016). Die daraus resultierenden Anforderungen an die Führungskräfte zeichnen einen Balanceakt zwischen systemkonformen Grundannahmen und individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden, sowie das Endprodukt der Führungsaufgabe – die Leistung und die Entwicklung der geführten Mitarbeitenden. Anders als bei Daimler, wurde bei Bosch das Vorgehen zur Entwicklung der Führungskultur zentral erarbeitet und umgesetzt. Während des Programms wurden die teilnehmenden Führungskräfte zu ihren Erfahrungen und den damit verbundenen Einschätzungen befragt. Dadurch konnte aus Sicht der Autoren die Wirksamkeit der Intervention erhoben werden. Obgleich die Autoren eine Veränderung der selbsteingeschätzten Konzentrationsfähigkeit sowie der Wahrnehmung von Stress und Anspannung feststellen konnten, so hatte die Intervention keinen Einfluss auf die Wahrnehmung der eigenen Führungsrolle (Martin & Steffens, 2016).

Die betrachteten Praxisstudien weisen zwei grundlegende Unterschiede auf. Während Endrejat et al. (2018) den Fokus auf die Entwicklung der Interventionen durch die Führungskräfte mittels einer modernen Prozessgestaltungsmethodik setzten und sich dabei vor allem mit der Dynamik der aus Führungskräften bestehenden Teams im Prozessrahmen auseinandersetzten, so haben Martin & Steffens (2016) eine Intervention zwecks Methodenlernens für Führungskräfte zur besseren Rollenwahrnehmung zentral vorgegeben und die Wirksamkeit überprüft.

## **2.7 Rolle der Führung in der organisationalen Entwicklung**

Während ihrer Lebensdauer gehen Organisationen eine Entwicklung durch. Google zum Beispiel, war im Jahre 1997 eine Garagenfirma mit zwei Mitgliedern und ist heute ein bedeutender Global Player mit rund 100'000 Mitarbeitern (Statista, 2019). Obgleich jede Organisation auf eine eigene Art und Weise wächst und sich verändert, so kann man typische Entwicklungsstadien einer Organisation beschreiben und theoretisch begründen. Die folgende Ausführung greift das Modell des organisationalen Wandels nach Greiner (1972) auf und legt den Fokus auf Führung, welche auch nach Greiner (1972) eine entscheidende Rolle bei organisationalen Veränderungen spielt

Geplanter organisatorischer Wandel lässt sich nach Mohr (1997) als bewusste Entscheidung einer Organisation zur Durchführung eines Veränderungsprozesses verstehen, der die Organisationsabläufe und das Verhalten der Organisationsmitglieder betrifft, mit dem Ziel, das vorhandene Effizienzniveau der Organisation zu verbessern (Mohr, 1997). Ein Entwicklungsmodell zur Identifikation und

Definition einzelner Phasen der Organisationsentwicklung ist das Krisenmodell von Greiner (1972). Dabei geht Greiner davon aus, dass jede Entwicklungsphase durch Chaos und Krisen eingeleitet wird, welche jeweils aus den Eigenschaften der vorhergehenden Phase resultieren. Im Gründungsstadium einer Organisation liegt der Fokus auf dem Erschaffen eines neuen Produktes oder eines Marktes. Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens ist informell und jegliche Kontrollen erfolgen durch das unmittelbare Feedback des Marktes. Dieser Tatbestand ist der Ausgangspunkt der ersten Krise, denn Wachstum verlangt nach einer effizienten Produktionsweise. Die Mitarbeitenden kann man nicht mehr rein informell leiten. Dies führt zur ersten Revolution, welche sich in Form einer Führungskrise äussert. Die Bewältigung dieser erfordert eine starke Führungskraft. Greiner (1972) charakterisiert diese erste Phase mit Wachstum durch Kreativität und beschreibt die daraus resultierende Krise durch den Führungsstil als den Ausgangspunkt für die zweite Phase der Organisationsentwicklung: Wachstum durch die Führung (Greiner, 1972).

Konnte ein Unternehmen die erste Krise überstehen, kann es unter einem fähigen Management weiterwachsen. Ermöglicht wird dies durch eine funktionale Organisation, eine formalisierte Kommunikation. Wachstum führt jedoch zu einer immer komplexeren Organisation, deren Führung zunehmend Spezialwissen bedarf. Die Lösung dieser Autonomiekrise besteht in der Delegation von bestimmten Aufgaben auf unteren Ebenen. Die wachsende Verantwortung der einzelnen Bereichsleiter resultiert in der Angst vor Kontrollverlust des Managements. Diese Phase führt zur Krise durch Kontrolle, welche mit Koordination gelöst wird und die Wachstumsphase der Koordination herbeiführt. Diese Phase ist durch Einsatz von formalen Koordinationsmassnahmen gekennzeichnet. Dabei trägt das Top-Management die Verantwortung für die Initiierung und Verwaltung der Systeme (Greiner, 1972).

Mit der Zeit kommt es zur Inflation dieser Koordinationsmechanismen. Der Zusatznutzen wird von allen Akteuren in Frage gestellt und die angewachsene Bürokratie kritisiert. Der Krise durch Bürokratie folgt Wachstum durch Teamgeist. In dieser Phase dreht sich alles um die Spontanität von Managementaktionen. Dabei steht Teamarbeit und Konfrontation mit interpersonellen Unstimmigkeiten im Vordergrund. Wachstum in dieser Phase wird durch ein flexibleres Management und Selbstdisziplin ermöglicht (Greiner, 1972). Greiner (1972) vermutet eine darauffolgende Krise der Beanspruchung und Belastung der Mitarbeitenden, welche mit neuen Strukturen und Programmen im Bereich betriebliches Gesundheitsmanagement gelöst werden könnte.

In dem Entwicklungsprozess von Organisationen nach Greiner (1972) nehmen die wahrgenommenen Verhaltens- und Vorgehensweisen der Führungskräfte sowie die Interaktion der Führungspersonen mit den Mitarbeitenden und damit die Fähigkeit dieser die Organisationsmitglieder durch die jeweilige Entwicklungskrise erfolgreich zu führen, eine entscheidende Rolle ein.



## 2.8 Schlussfolgerungen für die Fragestellung der Arbeit

Die Arbeit geht der Frage nach, wie die Führungskultur der Führungskräfte auf der untersten Führungsebene einer global agierenden Organisation im Sinne der Vision über die zukünftige Führungskultur entwickelt werden kann. Abbildung 1 stellt den Fokus der theoretischen Betrachtung dar.

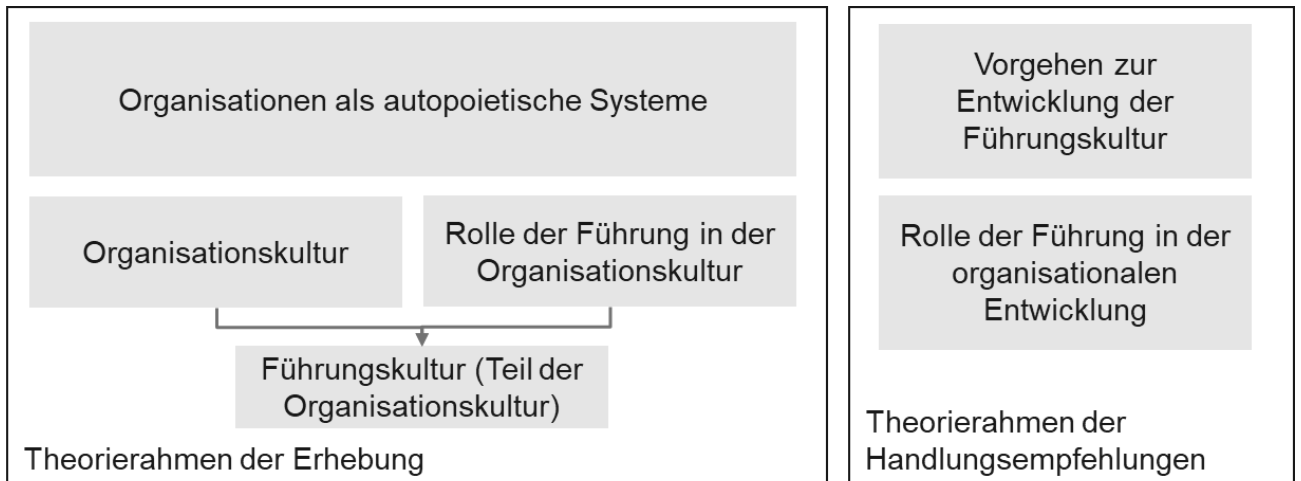


Abbildung 1: Theorierahmen (eigene Darstellung)

Im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Themengebiet wurde die Organisation im systemischen Verständnis erfasst. Die Rolle der Führung in dem Konstrukt aus festen organisationalen Mustern eines autopoietisches System und den organisationalen Veränderungen eben dieses Systems, ausgelöst durch Umwelteinflüsse und Irritationen, wurde herausgearbeitet. Die Kultur eines solchen Systems wurde anhand des Kulturmodells von Schein (1995) samt des Zusammenspiels von Artefakten, Werten und Grundannahmen erfasst. Ansätze zur empirischen Erfassung der Organisationskultur wurden vorgestellt. Der Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der Führung wurde aufgezeigt, um das Verständnis von Führungskultur als Teil der Organisationskultur zu schärfen. Aktuelle Berichte zu Interventionen in der Praxis mit dem Zweck der Führungskulturentwicklung sowie die Erkenntnisse aus den Interventionen wurden beschrieben. Die Rolle der Führung im Veränderungsprozess der Organisation wurde akzentuiert.

Eine wichtige Erkenntnis aus den Überlegungen rund um die Entwicklungsphasen von Organisationen ist die Wichtigkeit der Problemlösefähigkeit von Führungskräften, was im Einklang steht mit der systemtheoretischen Forderung an Führungskräfte des Umgangs mit durch die Umwelt ausgelösten Irritationen. Die Führungskultur bildet dabei den Rahmen, in dem Führungskräfte entsprechend den impliziten Grundannahmen und expliziten Werten mittels geteilter Artefakte in der Organisation agieren. Die fixe Komponente der bestehenden Führungskultur wird durch Krisen der wachsenden, mit der Umwelt interagierender Organisation in Bewegung gesetzt. Dies postuliert, dass die

Veränderung der Führungskultur einen klaren Handlungsbedarf im Rahmen der organisationalen Entwicklung bedarf, welcher Problemlösefähigkeiten seitens der Führungskräfte benötigt.

Die gewählten aktuellen Praxisbeispiele für eine Intervention zur Entwicklung der Führungskultur beschreiben zwar eine beobachtbare Wirksamkeit, doch ergreifen keine tiefgreifende kulturelle Veränderung im Bereich der Führung. Dies könnte auf methodische Mängel der betrachteten Studien deuten, es könnte aber auch zu der Schlussfolgerung führen, dass einzelne Interventionen nicht dem Anspruch an wesentliche Veränderung der Führungskultur gerecht werden können. Der Fall von Daimler kann als eine langfristig angelegte Irritation des Systems betrachtet werden, bei dem die Führungskräfte ihrer systemischen Anforderung an Problemlösefähigkeiten gerecht werden und Ansätze entwickeln, organisationale Fragestellungen anzugehen. Die Wirksamkeit der Intervention müsste allerdings nach einem grösseren zeitlichen Abstand gemessen werden. Die Annahme liegt jedoch nahe, dass Interventionen zur Entwicklung einer Führungskultur mit den bestehenden Führungskräften entwickelt werden sollten, denn zum einen ist eine erfolgreiche Entwicklung der Organisation entlang der organisationalen Entwicklungsphasen ausschliesslich mittels fähiger Führungskräfte möglich und zum anderen sind genau diese Führungskräfte dafür zuständig bei Irritationen den Organisationsmitgliedern einen erwartungskonformen Rahmen zur bestmöglichen Leistungserbringung zur Verfügung zu stellen.

### 3 Methodik

Die empirische Erhebung ist explorativ. Dies bedeutet, dass trotz eines klaren Rahmens aufgrund des theoretischen Konstrukts spezifisch auch nach Erkenntnissen abseits des theoretischen Analyserasters gesucht wird. Es geht demnach nicht darum, eine aufgestellte Hypothese zu prüfen, sondern darum, Wissen für die Beantwortung der Fragestellung zu generieren.

Der im Kapitel 2 beschriebene Theorierahmen gibt den Analysefokus für die empirische Erhebung vor. Die erhobenen Informationen werden zur analytischen Beantwortung der Fragestellung genutzt. Daraus werden praxisnahe Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die Methodik der Arbeit orientiert sich am Ansatz des Mixed-Methods-Forschungsdesigns. Dabei können sowohl qualitative wie quantitative Daten gesammelt, analysiert und systematisch integriert werden. Der Fokus des Forschungsdesigns liegt auf der theoretischen Orientierung der Forschungsfrage. Die unterschiedlichen in der Sozialforschung bekannten Methoden werden zielgerichtet zur Beantwortung der Fragestellung herangezogen (Kuckartz, 2014). Im Kern des Mixed-Methods-Designs steht die Suche nach einem pragmatischen Weg, die im Raum stehende Forschungsfrage in Anbetracht gegebener Erhebungs- und Analysemöglichkeiten zu erkunden (Hesse-Biber, 2010).

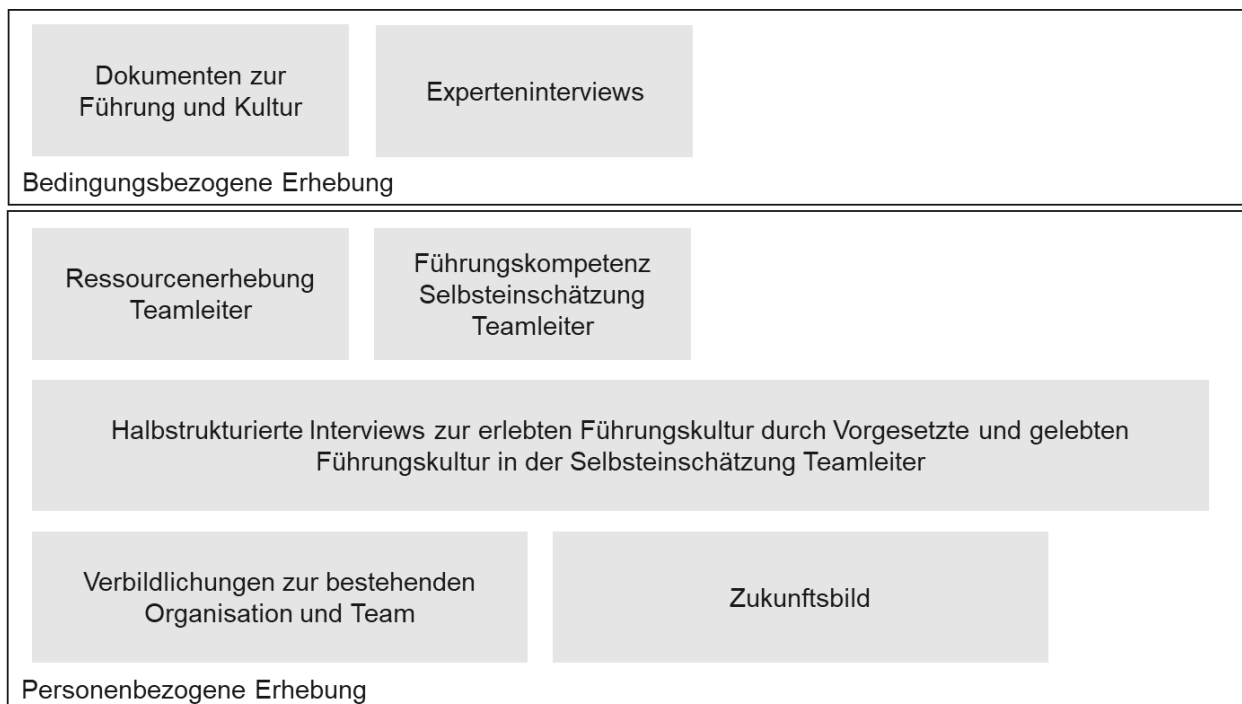


Abbildung 2: Informationserhebung (eigene Darstellung)

Auf dem systemtheoretischen Fundament der Arbeit aufbauend und die zur Verfügung gestellten Erhebungsmöglichkeiten seitens des Praxispartners nutzend, wurden folgende in Abbildung 3 dargestellten Informationserhebungen zur Beantwortung der Fragestellung durchgeführt

Bei der bedingungsbezogenen Erhebung handelt es sich um die Sammlung von allgemeinen Informationen zu den Bedingungen um die untersuchte Stichprobe. Bei der personenbezogenen Erhebung wurden Daten direkt bei interviewten Teamleitenden erhoben. In Absprache mit verantwortlichen Personen in der Organisation wurden einige Monate vor der Durchführung der halbstrukturierten Interviews zwei quantitative Erhebungen, eine Aufgabenerfassung und eine Selbsteinschätzung der Führungskompetenzen, vorgenommen.

### **3.1 Verwendete Messinstrumente**

#### **3.1.1 Dokumentenanalyse**

Eine Dokumentenanalyse dient dazu, Daten aus den bereits vorhandene organisationalen Unterlagen bei Siemens AG zu erheben. Dokumente mit relevantem Inhalt zur Führung und Kultur wurden eingeholt und einer Dokumentenanalyse unterzogen. Besonderer Augenmerk wurde auf das Führungskompetenzmodell sowie die Unternehmerkultur gelegt.

#### **3.1.2 Experteninterview**

Experteninterviews werden über die spezielle Zielgruppe der Interviewten und über das besondere Forschungsinteresse an Expertenwissen, als eine besondere Art von Wissen definiert (Helferich, 2014). Experten können als Ratgeber und Wissensvermittler fungieren, die Fakten- und Erfahrungswissen weitergeben und es ermöglichen einen guten Zugang zu Wissensbereichen zu eröffnen, welche sonst nicht einfach erreichbar wären. Zu diesem Zweck wurde ein Leitfaden für ein halbstrukturiertes Experteninterview, mit Fragen zur aktuellen Führungskultur mit dem Fokus auf die Rolle der Teamleitenden sowie Fragen zu den Erwartungen an die Führungskultur von morgen, entwickelt.

Zusätzlich fand eine telefonische Informationserhebung zur Aufklärung des Hintergrunds um das aktuelle Kulturprogramm der Organisation. Diese Erhebung fand im Rahmens eines reinen Wissensinterviews statt (Baehring, Hauff, Sossdorf, & Thommes, 2008).

#### **3.1.3 Ressourcenerhebung**

Zur Erhebung der Ressourcen wurde durch einen Teamleitenden ein Katalog mit typischen Aufgaben auf der Stufe Teamleitenden in dem untersuchten Tätigkeitsbereich der Organisation beschrieben. Sieben Teamleitenden verschiedener Areas haben an der Erhebung teilgenommen. Die Objektivität des vorgelegten Aufgabenkatalogs ist aufgrund des Erarbeitungsprozesses nicht gegeben

doch im Rahmen der Rolle der Beteiligten als Ausführende der eigenen Aufgaben als ausreichend valide einzustufen. Die Erhebung wird als repräsentativ erachtet.

### **3.1.4 Selbsteinschätzung der Führungskompetenz**

Alle Teamleitenden der Area Bern des Bereichs BT wurden gebeten die eigenen Kompetenzen anhand des durch das Siemens Kompetenzmodell vorgegebenen Kompetenzkatalogs zu bewerten. Dabei konnte man auch das Nichtvorhandensein einer Kompetenz wählen, mit sonstigen Ausprägungen Basic Level, Advanced Level und Expert Level.

### **3.1.5 Halbstrukturierte Interviews**

Halbstrukturierte Interviews erlauben eine strukturierte Erhebung des zugrunde liegenden theoretischen Konstruktes sowie eine Vertiefung in die jeweiligen Aspekte. Ein narratives Interview würde den Fokus der Fragestellung nicht strukturiert abbilden können, während eine Fragebogenmessung mit zum Beispiel einer angepassten Form des Organizational Culture Surveys (Glaser, Zamanou, & Hacker, 1987) die organisationsspezifischen Gegebenheiten nicht vertiefen könnte.

#### **3.1.5.1 Erhebungsinstrument**

Angesichts der Beziehung zwischen Kultur und Führung, wobei Führungskultur einen Teilaspekt der Organisationskultur darstellt, wurde zur Beantwortung der zugrundeliegenden Fragestellung in Anlehnung an das theoretische Konstrukt der Arbeit ein Leitfaden entwickelt, welches die Organisationskultur mit einem Fokus auf die Rolle der Führung erhebt.

Der Leitfaden bildet die durch Ghosh und Srivastava (2010) entwickelte Skala wieder und vertieft durch das gewählte qualitative Vorgehen die darin abgebildeten Themen: Mitwirkung in der Organisation, Anerkennung, Umgang mit Risiken, Umsetzungsstärke, Vertrauen, Offenheit und Machtbeziehungen. Die Fragen sind dabei zweiseitig ausgerichtet worden. Es wurde zum einen nach dem Erleben durch die Verhaltensweisen der Vorgesetzten beziehungsweise des oberen Managements und zum anderen nach dem wahrgenommenen eigenen Handeln entlang der gleichen Kriterien befragt. Zur Vertiefen der nach Schein (1995) beschriebenen Tiefengrade der Kultur, wurden die Fragen zum Interviewende mit dem Erhebungsmodell von Hofstede und Kollegen (1990) ergänzt. Somit wurde zusätzlich nach den Symbolen, den Ritualen, den Vorbildern und den Werten der gesamten Organisation gefragt.

Die Erhebung die Vielfältigkeit der wissenschaftlichen Zugänge zur Kultur und wählt einen mehrdimensionalen Ansatz. Die Kultur wird horizontal in ihrem Facettenreichtum anhand einer geprüften

Erhebungsskala mit sieben Eigenschaften der Organisationskultur (Ghosh & Srivastava, 2014) analysiert und vertikal in den unterschiedlichen Tiefengraden der Erscheinungs- und Wahrnehmungsformen (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990) erfasst. Die Führungskultur wird sowohl aus Sicht des Geführten wie auch aus Sicht der Führungskraft erhoben. Die Mehrdimensionalität des entwickelten Messinstrumentes erlaubt es, im Sinne des systemtheoretischen Zugangs zu der Fragestellung explorativ nach Mustern zu forschen.

### **3.1.5.2 Auswahl der Interviewpartner**

Die Interviewpartner wurden mit dem Ansatz der maximalen Perspektivenvariation anhand der selbsteingeschätzten Führungskompetenzen ausgesucht. Für die Interviews wurden drei Teamleitende mit der höchsten Selbsteinschätzung, drei mit der niedrigsten Selbsteinschätzung und zwei Teamleitende mit einer mittleren Selbsteinschätzung der Führungskompetenzen ausgesucht. Während der Bestimmung der Interviewpartner mit der mittleren Selbsteinschätzung wurde zusätzlich auf eine maximale Variabilität der drei deutschsprachigen Standorte in der Area Bern Wert gelegt. So sind drei der Interviewpartner in Root, drei in Ostermündingen und zwei in Reinach beschäftigt. Die Grössen der geführten Teams reichen von acht bis siebzehn Mitarbeitenden.

### **3.1.5.3 Datenverarbeitung**

Die oft für qualitative Forschung verwendete Methodik der Inhaltsanalyse in der klassischen Form, mit Verschriftlichung von Audiodaten und der darauffolgenden Leseanalyse, hat ihre Vorteile in der klaren Systematik des Vorgehens, schränkt jedoch gerade bei explorativen Untersuchungen ein (Mayring, 1991). Aufgrund der gewählten Erhebungsmethodik sowie der zugrunde liegenden Theorie wird für die Datenverarbeitung eine Analyse der Audiodateien anhand von Kernaussagen gewählt. Die Wahl der Datenverarbeitungsmethodik direkt am Audiomaterial wurde von der Forschung um multimodale Analysemethoden aus dem Übersetzungsbereich inspiriert. Dabei wird die Schwierigkeit betont, visuell und auditiv wahrgenommene Daten in die Schriftsprache zu übersetzen, ohne den Verlust des impliziten Inhalts (Hirvonen & Tüttula, 2010). Genau dieser Inhalt ist für die Fragestellung entscheidend, was die Methodenwahl rechtfertigt. Das Vorgehen wird dem Auswertungsziel der zielgerichteten und fokussierten Reduktion des Datenmaterials gerecht. Richtungsweisend ist dabei die zugrundeliegende Fragestellung (Naderer & Balzer, 2007).

Die Aufarbeitung der qualitativer Daten folgt dem Prozess vom Beschreiben, Vergleichen und in Beziehung Setzen (Kuckartz, 2014) von Kernaussagen. Jede Audiodatei wird an zwei unterschiedlichen Zeitpunkten gehört. In einem ersten Schritt werden die Kernaussagen identifiziert und sinngemäss beschrieben. Die Transferleistung legt den Fokus auf den Inhalt der Aussage. Der zweite

Analysepunkt überprüft die Beschreibung und legt eine Endfassung der Kernaussage fest. Dieses Vorgehen orientiert sich an Datenaufarbeitungsmethodik narrativer Interviews. Dabei wird empfohlen explizit zeitliche Abstände zwischen einzelnen Analyseschritten einzubauen, wodurch der Forschende Distanz gewinnen kann (Kuesters, 2009). Prägende Aussagen werden mit Zitaten hinterlegt.

Alle Aussagen und Zitate aus den Audiodateien wurden in einem parallelen Prozess anonymisiert, was Rückschlüsse durch Aussenstehende auf die interviewte Person erschweren soll. Die Audiodateien werden zur nachhaltigen Sicherstellung der Anonymität interviewter Personen vernichtet.

#### **3.1.5.4 Gütekriterien**

In der empirischen Forschung wird anhand von einer Vielzahl von Gütekriterien die methodische Qualität sichergestellt. Dabei unterscheidet man zwischen Haupt- und Nebengütekriterien. Hauptgütekriterien sind Objektivität, Reliabilität und Validität. Unter Objektivität versteht man das Ausmass, in dem das Forschungsergebnis in der Durchführung, der Auswertung und der Diskussion der Ergebnisse nicht durch die Forschenden beeinflusst werden kann (Flick, 2016). Obgleich die Interviews anhand des Leitfadens durchgeführt wurden, kann aufgrund des explorativen Forschungsfokus und dem damit verbundenen Nachfragen im Interview keine absolute Durchführungsobjektivität angenommen werden. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass ein anderer Interviewer den Interviewpartner zu anderen Antworten geführt haben könnte, denn die Einschätzung der befragten Personen zu den Wahrnehmungen und Beobachtungen in der Organisation sind über einen längeren Zeitraum entstanden und konnten nicht erst im Interview konstruiert werden. Der genauer Wortlaut der Aussagen kann grundsätzlich durchaus durch den Interviewer beeinflusst werden. Um Auswertungs- und Interpretationsobjektivität zu gewährleisten, wurden die Ergebnisse in einem systematischen mehrstufigen Prozess aufbereitet, verglichen, in Beziehung gesetzt (Kuckartz, 2014) und bezugnehmend auf das theoretische Konstrukt der Arbeit interpretiert.

Die Reliabilität bildet die Zuverlässigkeit einer Messmethode ab, was durch eine mehrfache Wiederholung derselben Erhebung unter denselben Bedingungen nachgewiesen werden kann (Flick, 2016). Aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist die Erhebung nur einmalig durchgeführt worden. Reliabilität kann nicht nachgewiesen werden.

Die Validität erfasst den Grad der Gültigkeit der Annahme, dass das Erhebungsinstrument, das erfasst, was es erfassen soll (Flick, 2016). Der entwickelte Leitfaden orientiert sich an einer Skala (Ghosh & Srivastava, 2014) mit belegter Validität. Weil die Erhebung lediglich einen Teil der Grundgesamtheit innerhalb der betrachteten Organisation erfasst, ist externe Validität nicht gegeben.

### **3.1.6 *Verbildlichungen als zusätzliche Informationsquelle***

Menschen denken in Bildern einfacher als in Texten. In der gesprochenen Sprache benutzen Menschen häufig Verbildlichungen, um dem Gegenüber die eigenen Gedanken besser verdeutlichen zu können. Eine solche Verbildlichung wird auch Metapher genannt.

Eine Metapher ist ein „sprachlicher Ausdruck, bei dem ein Wort aus seinem eigentlichen Bedeutungszusammenhang in einen anderen übertragen wird, ohne dass ein direkter Vergleich die Beziehung zwischen Bezeichnendem und Bezeichnetem verdeutlicht“ (Duden, 2019). Es ist eine bildliche Übertragung und besteht aus drei Komponenten: dem Herkunftsbereich, dem Zielbereich und dem Mapping dieser beiden Bereiche (Thibodeau, Hendricks, & Boroditsky, 2017). Annähernd 20% der Alltagssprache besteht aus Metaphern (Steen, et al., 2010). „Jede Metapher ist die Spitze eines untergetauchten Modells“ (Black, 1977). Menschen können zu jedem für sie relevanten Sachverhalt ein Modell konstruieren und Metaphern dazu verwenden, um diese Modelle einfach darzustellen.

Für eine bessere Fassbarkeit der Ergebnisse und um das untergetauchte Modell nach Black (1977) über die Organisation, in welcher sie arbeiten und über das Team, welches sie leiten zu erkunden, wurden die Teamleitenden gebeten, einen Versuch der Verbildlichung zu machen. Für einen einfacheren Zugang zur Aufgabenstellung wird diese als ein Auftrag im Rahmen eines Gedankenexperiments formuliert. Es soll ein Comic über Siemens rauskommen. In diesem soll die Organisation beziehungsweise das Team möglichst treffsicher metaphorisch dargestellt werden. Der Teamleitende würde nun für eine Stunde in dem Raum eingesperrt werden. Es würden ihm Buntstifte und ein weisses Blatt Papier zur Verfügung gestellt werden. Nun wird der Frage nachgegangen, welches Bild man malen würde.

Die metaphorische Erfassung der gesamten Organisation findet zu Beginn des Interviews statt und gibt einen guten Einblick in die impliziten Normen und Werten der Organisation auf übergeordneter Ebene. Die metaphorische Erfassung der durch die Führungskraft antizipierten Kultur im eigenen Team findet zum Abschluss des Interviews statt und erlaubt es dem Interviewten ein Fazit zum eigenen Team zu ziehen. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass die Wahrscheinlichkeit einer kritischen metaphorischen Darstellung des eigenen Teams ohne starke Selbstdarstellungsbias zum Ende des Interviews steigt, während die Verbildlichung der Gesamtorganisation zu Beginn das Thema einleitet.

### **3.1.7 *Zukunftsbild***

Die Fragestellung legt den Fokus nicht nur auf den aktuellen Stand der Führungskultur im untersuchten Feld, sondern möchte explizit Entwicklungspotential aufdecken. Hierzu wurde zum



Abschluss des Interviews nach der Vorstellung der Teamleitenden über die Zukunft der Organisation sowie ihre eigene Rolle in diesem Zukunftsbild gefragt.

### 3.2 Verwendete Analyseverfahren

Die folgend beschriebenen Analyseverfahren beziehen sich auf die Datenanalyse qualitativ erhobener Daten. Die Fragestellung bedarf einer explorativen Herangehensweise, da keine Hypothese aufgestellt wurden, sondern eher nach Indizien und Zusammenhängen geforscht wird. Bei der Datenanalyse werden zwei analytische Herangehensweisen unterschieden.

Die Ergebnisse aus den Experteninterviews, der Ressourcenerhebung sowie der Selbsteinschätzung von Führungskompetenzen werden zielbezogen analysiert.

Die Messung der Führungskultur anhand Ghosh und Srivastava (2014) bedarf eines deduktiven Vorgehens, da diese Datenmenge anhand klarer Strukturen erhoben wird (Kuckartz, 2012). Die Hauptkategorien werden anhand des Leitfadens gebildet.

Tabelle 1: Hauptkategorien des Analyserasters, (eigene Darstellung)

<b>Kategorie</b>	<b>Inhaltliche Beschreibung</b>
<b>Mitwirkung in der Organisation</b>	Erwartungen an Mitwirkung allgemein sowie im Rahmen von Sitzungen, Umgang mit kritischen an die Führungsperson gerichteten Feedbacks
<b>Anerkennung</b>	Anerkennung durch den Vorgesetzten, Umgang mit Inputs der Mitarbeitenden, Mitarbeiterförderung
<b>Umgang mit Risiken</b>	Umgang mit Fehlern und unbeliebten Themen, Prozesse der Entscheidungsfindung, Umgang mit Veränderungen
<b>Umsetzungsstärke</b>	Dauer zwischen Idee und Umsetzung, Umgang mit Enthusiasmus
<b>Vertrauen</b>	Fairness in der Beurteilung seitens der Vorgesetzten, Umgang mit Versprechen
<b>Offenheit</b>	Kommunikation und Umgang des oberen Managements, hierarchieübergreifende Zugänglichkeit
<b>Machtbeziehungen</b>	Umgang mit Konflikten, Gruppendynamiken bei konfliktreichen Situationen

Da die Evaluation der einzelnen Komponenten des erhobenen Konstrukts von entscheidender Bedeutung ist, wird das deduktive Vorgehen (Kuckartz, 2012) innerhalb der Hauptkategorien um induktive Verfahren ergänzt. Die Interviewpartner werden separat analysiert. Die Ausprägungen sind mittels folgendem Bewertungssystem einstuft worden:

- - schlecht
- weniger gut
- + teilweise gut
- + + gut

Es wurde bewusst auf die neutrale Bewertung verzichtet, um aussagekräftige Inputs erhalten zu können. Die Erstellung des evaluativen Ausprägungsrasters fand anhand des Interviews mit TL1 statt und wurde auf die Interviews der anderen TL angewendet. Alle Kategorien folgen der gleichen Einstufung. Im Rahmen der Analyse konnten zu den Hauptkategorien Subkategorien gebildet werden.

Das Datenmaterial, welches nach Hofstede et al (1990) erhoben wurde sowie Datenmaterial, bei dem die Befragten aufgefordert wurden, Metaphern zu bilden und ein Zukunftsbild zu zeichnen, wird mittels einer induktiven Kategorienbildung (Kuckartz, 2012) untersucht. Da aufgrund der Fragestellung davon auszugehen ist, dass die jeweiligen Angaben unterschiedlich sein werden, wird kein direkter Vergleich zwischen der Befragten durchgeführt. Stattdessen soll der Fokus auf die Suche von Mustern im systemtheoretischen Sinne gelegt werden.

## 4 Ergebnisse

Die Dokumentenanalyse sowie das Experteninterview erheben bedingungsbezogene Daten und dienen der Orientierung. Diese erleichtert die Einordnung einzelner Erkenntnisse aus der darauffolgenden personenbezogenen Erhebung in das Gesamtbild.

### 4.1 Dokumentenanalyse

Zu den analysierten Dokumenten gehören das Siemens Kompetenzmodell mit den Führungskompetenzen und dem Kompetenzkatalog aus dem Jahr 2015, die Präsentation der Führungsausbildung sowie die Kurzbeschreibungen der einzelnen Kurse, das Geschäftsmagazin Monitor vom Februar 2019 mit dem Geschäftsbericht Siemens Schweiz 2018, die Präsentationsfolie mit den fünf Elementen der Eigentümerkultur, der Bericht zur Eigentümerkultur im Siemens Welt vom 19.03.2019, Pressebericht zur Vision 2020+ vom 01.08.2018 sowie die Beschreibung Vision2020+ anhand der Webseite Siemens Global vom 31.05.2019, Bericht vom 06.02.2015 zur Strukturoptimierung sowie das Organigramm der Siemens Regionalgesellschaften Schweiz und das 2016 vorgestellte Picture of a Leader. Auch eine Stellenbeschreibung eines Teamleitenden wurde der Analyse unterzogen.

Die im Mai 2014 vorgestellte Vision2020+ setzt den Schwerpunkt auf die Eigentümerkultur (Siemens AG, 2015). Dabei soll neben der Förderung von Mitarbeiterbeteiligung an Unternehmensaktien eine Mentalität gezeichnet von Stolz und Leidenschaft für Siemens etabliert werden. Man möchte damit auf die Förderung der Mitarbeitenden setzen und zum «Arbeitgeber der Wahl» (Siemens AG, 2019) werden, mit einer mindestens 75% Zustimmung bei den Themen Führung und Vielfalt bei Mitarbeiterumfragen. Führung wird auch in dem Ziel «das Unternehmen stringent führen mit effektiven Konzernleitfunktionen» (Siemens AG, 2019) thematisiert. Hier geht es jedoch weniger um den kulturellen Aspekt, sondern um die Anforderung an die Entschlackung der Strukturen zur Steigerung der Effizienz. Weitere Themen der strategischen Ausrichtung drehen sich um die Gewinnziele, Kundenbeziehungen und Unternehmensportfolio. Die Vision will mit mehr unternehmerischer Freiheit stärkeres Wachstum erzielen und hebt die Umsatz- und Gewinnziele an (Siemens AG, 2018). Die strukturellen Weichen für die neue Ausrichtung wurden mit der globalen Strukturoptimierung geschaffen, bei der 7800 Verwaltungs- und Führungsrollen eliminiert wurden (Siemens AG, 2015). „Nicht die größten Unternehmen werden überleben, sondern die anpassungsfähigsten. Deshalb werden wir das Verständnis für unsere Eigentümerkultur weiter ausbauen und unseren Geschäften deutlich mehr unternehmerische Selbständigkeit einräumen als bisher. Dazu gehört auch die direkte Zuordnung von geschäftsnahen Funktionen“ (Siemens AG, 2018), wird der Vorstandsvorsitzende Joe Kaeser zitiert. Führungskräfte sind als wichtige Hebel der Strategieumsetzung im Picture of a Leader thematisiert. Unter dem Schlagwort «what» werden die Ziele der Vision 2020+ dargestellt. Das «why» wird mit

dem Siemens Claim «Ingenuity for life. We make real what matters.» beschrieben. Das «how» listet die wünschenswerten Verhaltensweisen der Führungskräfte bei Siemens auf und bildet das Modell der Eigentümerkultur wieder.

Siemens Eigentümerkultur besteht aus fünf Elementen - den Aktien, der Mitarbeiterorientierung, der Führung, dem Verhalten und den Werten als Fundament. Durch Aktien soll bei Organisationsmitgliedern eine Orientierung an Langfristigkeit, Ergebnis und Gewinn gefördert werden. Das Element der Mitarbeiterorientierung setzt den Fokus auf Empowerment und Vertrauen sowie auf Ehrlichkeit, Offenheit und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. Die jeweiligen Wirkungsbeziehungen zwischen Vertrauen als Grundvoraussetzung für Empowerment sowie Ehrlichkeit und Offenheit als Basis guter Zusammenarbeit werden dargestellt. Die Eigentümerkultur fordert Respekt, Fokus, Initiative und Umsetzung im Verhalten aller Mitarbeitenden. Von der Führung erwartet man Mut, Beherrtheit und Entschlossenheit sowie die Fähigkeit zu motivieren und inspirieren. An die Führung wird auch das Postulat «Siemens zählt» gestellt und damit die Anforderung die unternehmerischen Interessen über die eigenen zu stellen. Die Eigentümerkultur basiert auf den Werten der Verantwortung, Exzellenz und Innovation (Siemens AG, 2018).

Das Siemens Führungskompetenzmodell ist eine Eigenproduktion des zentralen HR aus dem Jahre 2015. Dieses soll eine gelebte Eigentümerkultur mittels Führung etablieren. Das Modell katalogisiert und beschreibt fünfzehn für Siemens entscheidende Führungskompetenzen als wahrnehmbare Verhaltensweisen, welche anhand von Indikatoren beobachtet werden können. Das Kompetenzmodell unterscheidet vier Führungsrollen – Experte, Erste Führungsaufgabe, Mittleres Management, Senior/Executive Management. Erste Führungsaufgabe ist für die Führung eines kleinen Teams mit einem operativen Fokus verantwortlich und entspricht der Rolle eines Teamleitenden. Die Führungskompetenz «strategische Ausrichtung zeigen» ist für die Teamleitenden als nicht relevant eingestuft, wobei in der Beschreibung der Kompetenz sowohl die Langfristigkeit wie die Berücksichtigung der organisationalen Werte erwähnt werden. Auch die Führungskompetenz «Unternehmergeist zeigen» ist für die Teamleitenden nicht relevant angegeben, dafür sind die Erwartungen an die Teamleitenden bei den Kompetenzen «Geschäftssinn zeigen» und «Veränderungen vorantreiben» deutlich grösser. Bei den mitarbeiterbezogenen Kompetenzen wie «Andere Überzeugen», «Delegieren und Verantwortung übertragen», «Talente fördern und entwickeln» und «Vielfalt fördern» sind die an die Teamleitenden und das Mittlere Management, also ihre direkten Vorgesetzten, gestellten Anforderung identisch. Einen Unterschied kann man bei den Erwartungen an die Führungsstufen Mittleres Management und Erste Führungsaufgabe in der Kompetenz «Mitarbeiter coachen» feststellen. Während die Teamleitenden «gemeinsam mit Mitarbeitern einen Massnahmenplan entwickeln und vereinbaren», gibt das Mittlere Management «Feedback, Anweisungen und Entwicklungs-

anleitungen» an die Teamleitenden weiter, damit diese «ihre jetzigen oder zukünftigen Aufgaben erfolgreich bewältigen können» (Siemens AG, HR PL LD, 2015).

Das verhaltensorientierte Modell wird mit einem Kompetenzkatalog ergänzt. Die darin beschriebenen persönlichen Kompetenzen haben drei Anforderungsstufen – Basic Level, Advanced Level und Expert Level. Das Modell postuliert, dass die jeweiligen Kompetenzausprägungen zu gezeigtem Führungsverhalten führen. Von Führungspersonen unterschiedlicher Ebenen in der Organisation erwartet man entsprechendes Level an Fähigkeiten. Während Expert Level die Anforderungen an Senior Management Kompetenzen beschreibt, so werden von Teamleitenden Basic Level Kompetenzen erwartet. Der Kompetenzkatalog besteht aus drei Gruppen an Kompetenzen, Interpersonal & Personal mit dreizehn Kompetenzen, Funktion & Methode mit vierzehn Kompetenzen sowie Technologie & Markt mit zwei zugeordneten Kompetenzen. Die Anforderungsstufen zu jeder Kompetenz werden einzeln beschrieben. Dabei unterscheiden sich die beschriebenen Erwartungen einzelner Levels merklich. Während beim Thema Teamwork und Zusammenarbeit der Fokus für den Basic Level auf dem Respekt und der Akzeptanz des Konsens liegt, so steht für den Expert Level die Gestaltung der Zusammenarbeit im Mittelpunkt. Die Kompetenz «Führen ohne Macht» setzt auf zielgerichtete Motivation und erwartet vom Basic Level Sicherstellung der Information und Zielerreichung mit Führung über gegebene Prozesse und Anweisungen, während beim Expert Level der Fokus auf der Entwicklung des Führungsverhaltens, Übernahme einer Vorbildfunktion und Inspiration der Mitarbeitenden liegt. Die Kompetenz «analytische Fähigkeiten & Problemlösung» ist auf dem Basic Level erfüllt, wenn die Führungskraft Fragen stellt und Massnahmen vorschlägt, während Expert Level die Optionen bewertet und zur Fehlerkultur ermutigt. Die Kompetenz «Change-Management» wird für Basic Level mit Toleranz und Unterstützung von Veränderungen beschrieben, während Expert Level diese Veränderungen vorantreibt. Die Kompetenz Teamentwicklung meint eine aktive Weiterentwicklung des eigenen Teams. Während Expert Level das Lernumfeld fördert und zum Denken und Ausprobieren anregt, überprüft Basic Level die Zielerreichung des Teams, identifiziert Low- und High-Performer und meldet Bedarf zur Weiterentwicklung (Siemens AG, HR PL, 2015).

Siemens investiert in Führungsausbildung und hat einen eigenen Learning Campus etabliert. Das typische Führungsentwicklungsprogramm verläuft in drei Modulen. Das einmalige Grundseminar für Führungskräfte hat zum Ziel an sieben Tagen die Rollenerwartungen an Führungskräfte zu klären und Grundlagen der Führungskompetenzen zu schulen. Darauf baut das nachfolgende sechstägige Modul «Führungsverhalten» auf und hilft den Teilnehmern das eigene Führungsverhalten allgemein, sowie in bestimmten Situationen zu reflektieren. Inhaltlich setzt sich das Modul mit wertschätzender Kommunikation auseinander. Mit erfahrenen Führungskräften wird im dritten Modul an vier Tagen die Führungspraxis im agilen Umfeld thematisiert (Siemens AG, 2017).

## 4.2 Experteninterviews

Es wurden Interviews mit dem Leiter BT Schweiz und der Leiterin HR BT Schweiz geführt, wobei die Audiodatei des zweiten Interviews aufgrund einer technischen Störung des Aufnahmegeräts in der Hälfte abgeschnitten wurde. Es sind direkt nach dem Interview Gedächtnisnotizen erstellt worden, um wichtige Kernaussagen zu sichern. Folgend werden die Kernaussagen der Experteninterviews mit dem Fokus auf die Beantwortung der zugrundeliegenden Fragestellung thematisch dargestellt. Ein Telefonat, mit dem für die Etablierung der Eigentümerkultur verantwortlichen Project Office des CEO in München sollte, welches ursprünglich lediglich die Nachfrage nach zusätzlichen Dokumenten bezwecken, entwickelte sich jedoch zu einem Wissensinterview. Dieses wurde nach den ersten Gesprächsminuten ausserordentlich aufgenommen und kernaussagenbasiert analysiert.

### Verständnis von Führungskultur

Aus organisationsinterner Expertensicht beschreibt Führungskultur den zielgerichteten Umgang mit Menschen zwecks Sicherstellung des Unternehmenserfolgs. Werte des Unternehmens und der Wert, den das Unternehmen den Mitarbeitenden zuschreibt, sind Aspekte dieser Kultur.

### Wahrgenommene Kultur

Siemens Werte gehören aus Sicht der Experten zur Grundschule menschlichen Verhaltens. Von den Mitarbeitern wird erwartet, die Aufgaben entsprechend des Anstellungsvertrags zu erfüllen und dabei Initiative zu zeigen. Die Begeisterung für die Arbeit und das Unternehmen sollte in der Auswirkung spürbar sein.

Eine gute Respektkultur ist wichtig für die Organisation. Respektmangel im Verhalten soll nicht toleriert werden. Siemens hat eine etablierte Speak Up Kultur und fördert damit offene Meinungsäusserung der Mitarbeitenden. Dies geht einher mit der Erwartung an die Mitarbeitenden, die Entscheidungen der Organisation zu respektieren. Hier ist gegenüber der Kultur von vor 15 Jahren ein Ungleichgewicht wahrnehmbar. Die Gewichtung der dank Speak Up Kultur eingebrachten eigenen Wünsche sind durch die Mitarbeitenden höher bewertet als übergeordnete Unternehmensentscheidungen. Der durch das obere Management identifizierte neue Trend hoher Erwartungen der Mitarbeitenden an Selbstverwirklichung wird als beängstigend empfunden. Das Verständnis darüber, dass der «Dampfer» Siemens nicht umdrehen oder stoppen wird, wenn «mal einer schreit», sei nicht mehr gegeben.

Mitarbeitende werden als eine Informationsquelle für Weiterentwicklung, gar als der «Nährboden der Innovation» betrachtet. Ein Ideenpool ist etabliert, wird jedoch verhältnismässig schlecht genutzt, denn sehr strukturierte Prozesse funktionieren in der Organisation nicht sehr gut. Die Mitarbeitenden

haben keine aktive Rolle im Strategieentwicklungsprozess, ihre Inputs werden durch das regionale Management nach oben transportiert. Grundsätzlich sind die Kommunikationstüren zum oberen Management offen, doch der erste Schritt liegt bei den Mitarbeitenden.

### **Rolle der Teamleitenden**

Die Teamleitenden haben die anspruchsvolle Aufgabe in dem «Sandwich» zwischen der Erfüllung von Vorgaben und Anforderungen und den Bedürfnissen, Wünschen und Sorgen ihres Team zu agieren. Sie haben einen grossen Hebel auf den Unternehmenserfolg, denn sie führen die Mitarbeitenden, mit welchen das Unternehmen den Umsatz generiert. Betriebliche Ziele gehören zur Führungsaufgabe. Teamleitenden sind in der Pflicht auch bei knapper Ressourcenlage ihre Teams zum verantwortungsvollen Umgang mit den Kunden zu motivieren. Trotz dieser hohen Verantwortung kann den Teamleitenden unter den heutigen Bedingungen keine Entscheidungskompetenz über Personalentscheide im eignen Team übertragen werden. Dies würde zu einer unkoordinierten Kostenexplosion führen und die Erreichung der finanziellen Ziele verunmöglichen. Teamleitende selbst dürfen neu maximal 30% produktiv arbeiten und sollen sich verstärkt der Führung widmen.

### **Erwartungen und Wünsche an das Führungsverhalten der Teamleitenden im Sinne der Siemens Kultur**

Im Sinne der Eigentümerkultur wird erwartet, dass die Teamleitenden die Potentiale des eigenen Teams für den Unternehmenserfolg ausschöpfen. Dabei sollen die Teamleitenden den eigenen Handlungsspielraum kennen. Im Falle der Unkenntnis sind sie in der Pflicht dies bei ihren Vorgesetzten zu erfragen. Im gegebenen Rahmen dürfen die Teamleitenden ihrem persönlichen Führungsstil entsprechend führen.

Die Teamleitenden sollten mutig sein, neu denken können und unkonventionelle Lösungen vorschlagen. Als Führungskräfte sind sie angewiesen Entscheidungen zu treffen. «Du kannst jede Woche die eignen Siemensgesetzen brechen, solange du persönlich dahinterstehen kannst.»

Wegen des Dienstleistungsgeschäftsmodells bewirtschaften die Mitarbeitenden selbständig die Schnittstelle zum Kunden, entsprechend müssen sie entscheidungsmündig sein. Dazu gehört eine gute Fehlerkultur und Empowerment der Mitarbeitenden. Gerade im Hinblick auf das Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden haben die Vorgesetzten der Teamleitenden die Aufgabe nicht konformes Verhalten zu identifizieren und Massnahmen zu ergreifen.

Seitens der Organisation wird eine intrinsischen Motivation der Teamleitenden angenommen. Begründet wird dies mit der freiwillig initiierten Bewerbung um die Rolle. Die Erwartungen an Führungsverhalten werden im Stellenbesetzungsprozess geklärt. Auch die Führungstrainings dienen zur Thematisierung der Rollenerwartungen. Zusätzlich können die Teamleitenden bei der HR Beratung

einholen. Auch die Werte der Organisation werden ausreichend thematisiert. Ein Interesse an den Organisationswerten wird als eine menschliche Grundeigenschaft verstanden. Diese Auseinandersetzung sollten die Teamleitenden ausserhalb ihres Arbeitsalltags anstreben. Als Führungskräfte sind die Teamleitenden in der Pflicht ihre eigenen Führungskompetenzen stetig weiterzuentwickeln.

### **Wahrgenommenes Führungsverhalten und antizipierte Führungskultur der Teamleitenden**

Die Führungskultur im Bereich BT Siemens Schweiz ist von der Vorgeschichte des Bereichs geprägt. BT Siemens Schweiz entstand durch die Übernahme von Cerberus AG im Jahre 1962 und Landis & Gyr AG im Jahre 1995 durch die Züricher Firma Elektrowatt AG und die darauffolgende Übernahme von Elektrowatt AG durch Siemens im Jahre 1998 (Siemens Schweiz AG, 2019). Obgleich die Fusionen bereits einige Jahre zurückliegen, gäbe es noch «Exponenten» der einen oder anderen übernommenen Unternehmung. Generell wird die Führungskultur BT Siemens Schweiz als bodenständig beschrieben und hat das Ziel eine gute Aussenwirkung sicherzustellen.

Standortbedingt gibt es auch Subkulturen. Die Standorte haben starke Entscheidungsautonomie in der Gestaltung ihrer Kultur und ihres Alltags. Kulturen an einzelnen Standorten schränken Entscheidungen oft stark ein, obwohl flexibles Denken eher gewünscht wird. Prozessoptimierungen werden in Teams bestehend aus delegierten Nutzern vorbereitet. Die Vertretung aller Standorte ist für die Akzeptanz entscheidend.

Den Teamleitenden ist ihre Rolle als wichtigstes Führungselement oft nicht bewusst. Dies äussert sich in dem fehlenden Verständnis für unternehmerische Ziele und dem fehlenden Willen zur übergeordneten Sichtweise. Sinnhaftigkeit kontinuierlicher Verbesserungen zur Erreichung der Finanzziele wird bei gleichzeitigem Wunsch nach Lohnerhöhungen und persönlicher Förderung nicht verstanden. Oft fehlt hierbei das betriebswirtschaftliche Grundwissen. Finanzielle Zielvorgaben sind die oberste Prämisse, dies macht den Teamleitenden oft Druck. Vor allem im Spannungsfeld zwischen der Ressourcenauslastung des Teams und Auftragserfüllung scheitert teamübergreifende Zusammenarbeit oft an individuellen Anliegen. Während höhere Managementstufen das globale Denken thematisieren, ist auf der Ebene der Teamleitenden ein Bruch in der Führungskette. Die übergeordnete Sichtweise scheint für die Teamleitenden nicht bewältigbar zu sein.

Das gelebte Führungsverhalten sollte von Teamleitenden situationsangebracht und wertekonform sein. Die Tatsache, dass das Führungsverhalten nicht absolut geregelt ist, widerstrebt dem technologischen Denken bei Siemens. In der Realität ist die Führung personenbezogen, standortbezogen, wird unterschiedlich verstanden und gelebt. Diskrepanzen zwischen den Erwartungen und der Rollenwahrnehmung durch die Teamleitenden sind spürbar. Teilweise sind die Teamleitenden mit den an gestellten Erwartungen einverstanden, teilweise nicht. Manche Teamleitenden nehmen ihre Rolle



sehr gut wahr. Von manchen Teamleitenden wird der eigene Gestaltungsraum nicht erkannt. Diese Teamleitenden fokussieren sich auf die Bevormundung seitens des Konzerns. Einige Teamleitenden setzen auf finanzielle Anreize statt auf Wertschätzung, was von den ausscheidenden Mitarbeitenden thematisiert wird. Gleichzeitig ist es nicht einfach im Umfeld technologischer Denkweise aktiv eine Rolle als Wertevermittler auf der Ebene der Teamleitenden wahrzunehmen. «Jetzt führen wir mal heute eine Diskussion im Team über Werte und wie wir verantwortungsvoll miteinander umgehen. Sorry. Wir sind da Techniker.» Entsprechend machen das nur wenige. Mut zur Fehlerkultur ist eine wichtige Kulturanforderung, welche die Teamleitenden nur teilweise befolgen, obwohl Fehlerkultur geschult und thematisiert wird. Oft brauchen die Teamleitenden Unterstützung ihrer direkten Vorgesetzten. Dabei sind nicht alle Personen richtig in der Position der Teamleitenden oder mögen ihre Rolle wahrnehmen. Ein Bereinigungsprozess ist aktuell im Gange.

### **Vision der Führungskultur**

Führungskultur nach Siemens entspricht der Eigentümerkultur, dies stimmt für heute genauso wie für die Zukunft. Dabei wird erwartet, dass die Organisationswerte den persönlichen Werten entsprechen. Die Denkart «Siemens zählt» spielt eine wichtige Rolle im Element der Führung und bedeutet, dass im Spagat mit individuellen Interessen, die Führungskräfte sich stets für die Verantwortung gegenüber Siemens entscheiden. Führungskultur sollte dabei auf die Delegation von Entscheidungen setzen.

Diese Vision ist mit dem Wunsch nach Weiterentwicklung der Agilität und übergreifender Zusammenarbeit zu erweitern. So sollte das Management vorhandene und neue Wege nutzen, um in die Organisation zu kommunizieren und die Mitarbeitenden sollten die Fähigkeit entwickeln Relevantes aus der Flut an Informationen herauszufiltern und umzusetzen.

### **Eigentümerkultur**

Ein Hauptanliegen der Gesamtstrategie ist die Verankerung der Eigentümerkultur, deren Elemente aus der Mitarbeiterbefragung dazu entstanden, was die Siemens Mitarbeitenden unter Eigentümerkultur verstehen. Mit Eigentümerkultur wird neu der Verhaltensaspekt in die Anforderungen an die Führungskräfte aufgenommen. Es ist nun nicht nur wichtig, dass man die finanziellen Ziele erreicht, sondern auch wie man diese erreicht. Das Anliegen wird in Führungstrainings thematisiert.

Bei der Etablierung stehen Anpassungsfähigkeit und Kontextualisierung im Fokus. Die kulturelle Vision wird zentral auf einer sehr hohen Flughöhe vorgeben. Die Führungskräfte sind lokal dafür verantwortlich die Vorgaben zu kontextualisieren. Oft setzt man dafür auf einen lokalen Change Ambassador, welcher zum einen die Eigentümerkultur am Standort etabliert und zum anderen

Feedback und Ideen im Sinne eines Bottom Up Ansatzes an die Zentrale weiterleitet. In der Kommunikation der Eigentümerkultur wird mit Fallbeispielen aus der Organisation gearbeitet.

Das Siemens Kompetenzmodell ist im zentralen Projekt Office nicht bekannt.

### **4.3 Ressourcenerhebung**

Die Ressourcenerhebung unterscheidet zwischen produktiven und nicht produktiven Aufgaben, wobei alles, was keine direkte Projektarbeit oder Verkaufsunterstützung beinhaltet, zu den nicht produktiven Aufgaben zählt. Somit sind Führungsaufgaben in der Organisationslogik als unproduktiv, weil nicht direkt umsatzgenerierend, bezeichnet. Bei durchschnittlichem Arbeitspensum von 131% gehen 40% vom Ressourceneinsatz in die Projekte, wobei die Bandbreite hier von 5% bis 70% variiert. Auffallend ist, dass sechs der sieben befragten Teamleitenden bei den Soll-Angaben 100% ihrer Tätigkeit in den Projekten sehen. Die aktive Mitarbeit in Projekten der Mitarbeitenden scheint teilweise ein zusätzliches Thema zu sein.

17.5% der Ressourcen werden im Durchschnitt für Controlling-Aufgaben gebraucht, rund je 3% für Einführung neuer Mitarbeitenden, neuer Tools und persönliche Weiterbildungen. Durchschnittlich 21.1% der Zeit wird für Führung des Teams eingesetzt, während 8.4% für administrative HR Prozesse und 17,4% für die Repräsentation des Teams aufgewendet wird.

### **4.4 Selbsteinschätzung der Führungskompetenz**

Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Gruppenmittelwerte des Kompetenzkatalogs im Siemens Führungskompetenzmodell entlang der 25 an der Erhebung beteiligter Teamleitenden des Bereichs BT Area Bern. Dabei sind in Sinne der zugrundeliegenden Fragestellung vor allem die Gruppen Personal & Interpersonal und Funktion & Methode von Interesse. Bei einer mittleren Verteilung zwischen Basic Level und Advanced Level, schätzen sich drei der Teamleitenden höher als Advanced Level ein und zwei der Teamleitenden niedriger als Basic Level.

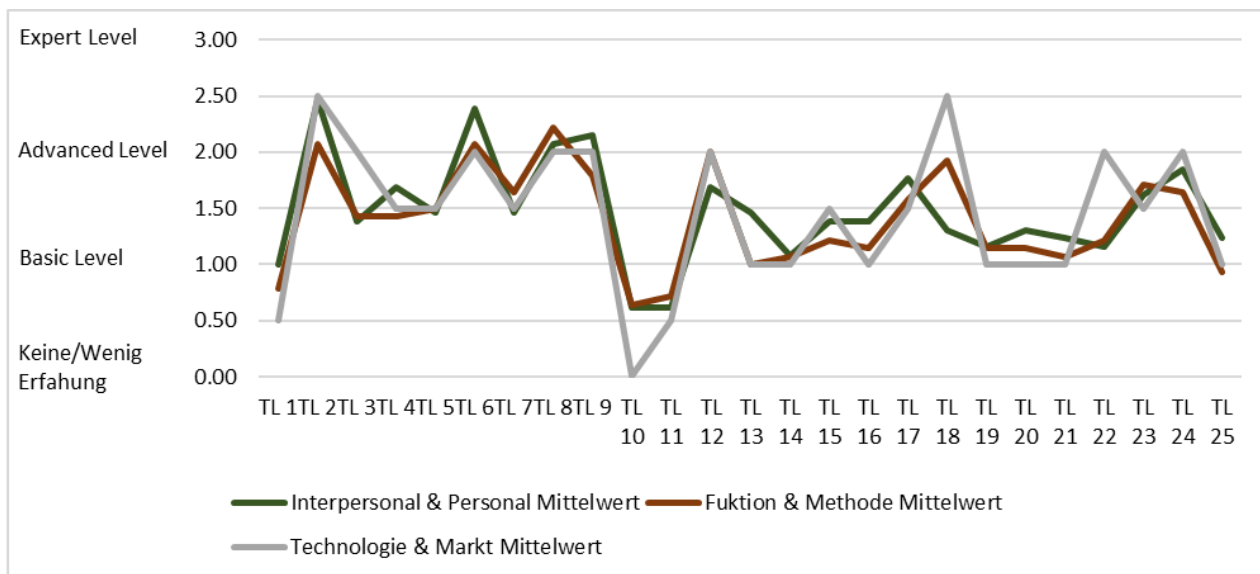


Abbildung 3: Selbsteinschätzung Führungskompetenzen, Mittelwerte der Kompetenzgruppen, (eigene Darstellung)

Um einen Eindruck über die wahrgenommenen Kompetenzen bilden zu können, ist die Analyse der Häufigkeiten hilfreich. Der Fokus liegt auf der Einschätzung Basic Level, welcher im Sinne des Führungskompetenzmodells die Kompetenzanforderungen für die Führungsstufe der Teamleitenden darstellt. Zum Vergleich wurde jeweils die Anzahl der Teamleitenden, welche sich in der jeweiligen Kategorie entweder höher einschätzen, was mit der Verteilung «>= Advanced Level» illustriert wird oder angeben über keine beziehungsweise wenig Erfahrung, was mit «< Basic Level» abgebildet ist, dargestellt.

In der Gruppe «Funktion und Methode» sind die beiden für die vorliegende Fragestellung interessanten Kompetenzen «Change-Management» und «Teamentwicklung». Während zwei der Teamleitenden keine oder wenig Erfahrung im Bereich Change-Management angeben, so sind 15 der Befragten der Meinung, mindestens die Anforderungen des Advanced Level zu erfüllen. Im Bereich der Teamentwicklung sind gar 21 der Befragten dieser Meinung, während ein Teamleitenden angibt, keine oder wenig Erfahrung mit Teamentwicklung zu haben.

Folgende Abbildung zeigt die Häufigkeiten der Einschätzungen in der Gruppe Personal & Interpersonal. Die Teamleitenden schätzen sich selbst mehrheitlich als mindestens Advanced Level im Bereich der «Zusammenarbeit und Teamwork», «Führen ohne Macht» und «Konfliktmanagement». «Business Englisch» scheint die grössten Hürden mit sich zu bringen. Bei der Kompetenz «Strategisches Denken» geben drei der Befragten an, keine oder wenig Erfahrung zu haben, während 10 Teamleitenden sich selbst als mindestens «Advanced Level» einschätzen. Dies obgleich das Führungskompetenzmodell die Führungsstufe der Teamleitenden als nicht für die strategische Ausrichtung relevant einstuft.

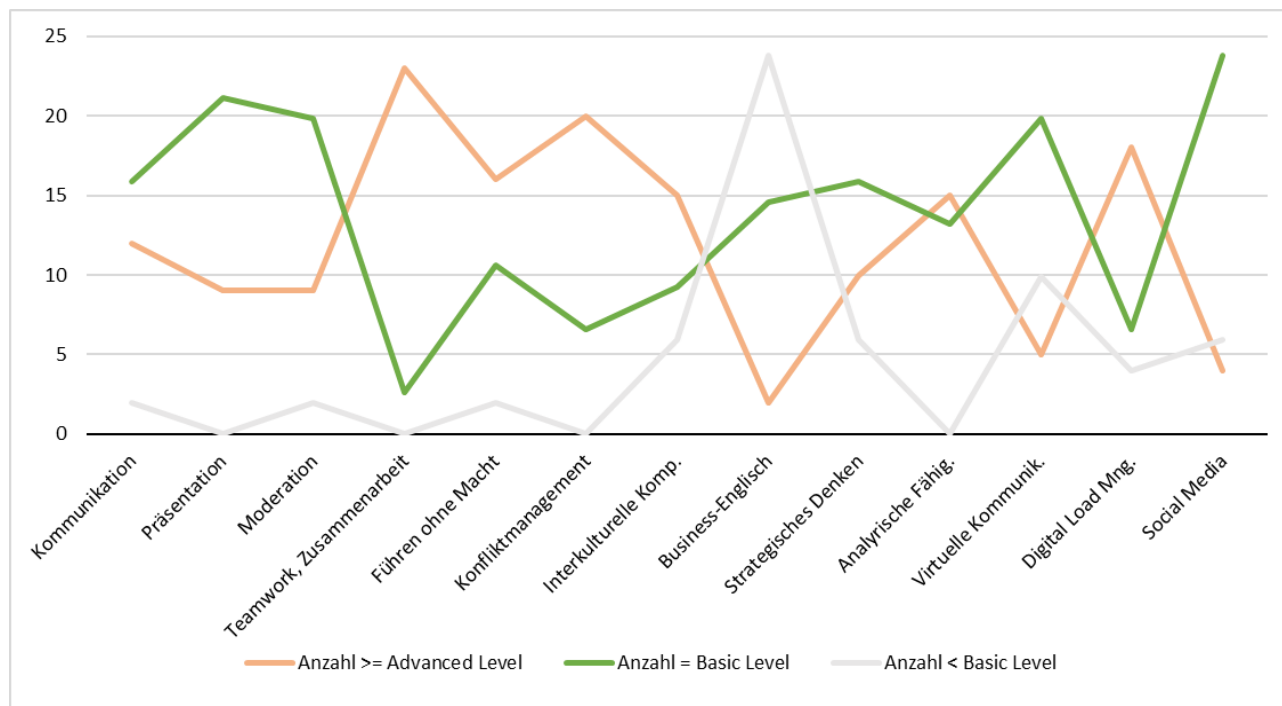


Abbildung 4: Selbsteinschätzung Personal & Interpersonal, (eigene Darstellung)

In der Kompetenzgruppe «Technologie & Markt» offenbaren drei der Befragten keine oder wenig Erfahrung in der Kompetenz «Business Wissen» zu haben und zwei geben sich selbst die gleiche Bewertung in der Kompetenz «Kunden Wissen».

#### 4.5 Halbstrukturierte Interviews

Bei der Analyse der Interviews wurde darauf Wert gelegt, die Ausprägungen in der Hinsicht zuzuordnen, in wie weit ein bestehender Zustand im Einfluss- und Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Führungsstufe liegt. Die Hauptkategorien bestehen aus einzelnen Subkategorien. Im Sinne der Übersichtlichkeit wurde im Rahmen einer gesamtinterviewbasierten Abwägung eine Ausprägung pro Hauptkategorie zugeordnet, obgleich die Subkategorien teilweise Ausprägungsunterschiede aufweisen konnten. Auf besonders hervorzuhebende Fälle wird eingegangen. Die Ergebnisse wurden der Führungsebenen oberes Management, direkter Vorgesetzte, Teamleitender zugeordnet.

Zusätzliche Erkenntnisse aus den Interviews sind aufgearbeitet und im Anhang unter c. Explorative Ergebnisse aufgeführt.

#### Mitwirkung

Bei der Kategorie Mitwirkung geht es um die gestellten oder antizipierten Erwartungen an Mitwirkung allgemein als auch im Rahmen von Sitzungen, sowie um den wahrgenommenen Umgang des

Vorgesetzten mit kritischem Feedback, aber auch um die Wahrnehmung über das durch das eigene Team herangetragene kritische Feedback.

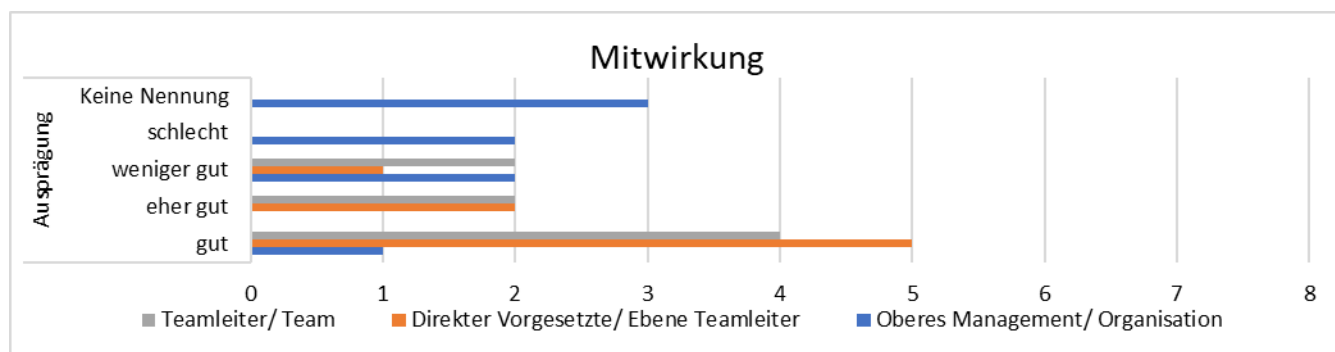


Abbildung 5: Mitwirkung, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung)

Die in Abbildung 6 dargestellten Ausprägungshäufigkeiten lassen darauf schliessen, dass die Führungskultur sowohl auf der Ebene der Teamleitenden mit dem direkten Vorgesetzten als auch in den Teams eine offene kritische Mitwirkung erlaubt.

Der Umgang des oberen Managements mit direkter Mitwirkung wird gar entweder nicht oder als weniger positiv antizipiert. Die Erwartung an Teamleitende seitens des oberen Managements beschränken sich in der Wahrnehmung damit, die Vorgaben anzunehmen, zu versuchen diese zu leben und Anmerkungen weiterzuleiten.

### Anerkennung

Die Kategorie Anerkennung beschreibt, in wie weit der Vorgesetzte die Kompetenzen und den Einsatz der Mitarbeitenden anerkennt, wie der Vorgesetzte mit Inputs der Mitarbeitenden umgeht sowie in wie weit die Mitarbeitenden gefördert werden.

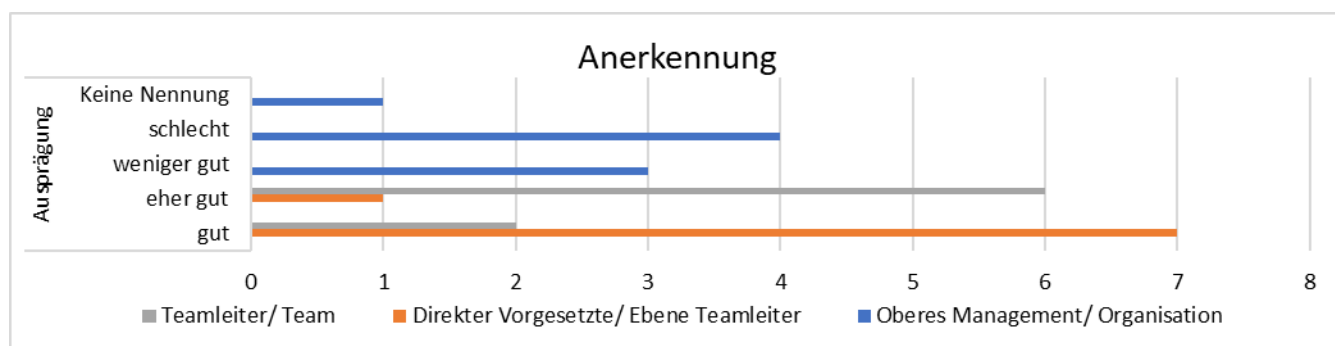


Abbildung 6: Anerkennung, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung)

Die Teamleitenden werden durch den direkten Vorgesetzten erstgenommen und wertgeschätzt und erfahren damit einen hohen Grad an Anerkennung. Mit ihrer eigenen Führungsrolle sind sie in der Beurteilung der Ausprägung etwas kritischer, was in sechs Fällen ein «eher gut» und in zwei Fällen ein «gut» ergeben hat. So erwarten die Teamleitenden beispielsweise bei Inputs der Mitarbeitenden,

dass diese ihre guten Ideen auch selbst umsetzen. Die Teamleitenden führen zwar auf Vertrauensbasis, machen aber auch Kontrollen und plausibilisieren genannte Angaben, um diese auf Richtigkeit zu evaluieren.

Die wahrgenommene Anerkennung seitens des oberen Managements wird als weniger gut bis schlecht beurteilt. Inputs der Mitarbeitenden werden vertagt oder ignoriert, wodurch Anliegen und Hinweise erfolgs- und wirkungslos bleiben. Auf der Ebene der Teamleitenden ist der Eindruck verbreitet, dass dem oberen Management die Menschen in der Organisation nicht wichtig sind. Dieser Umstand wird als ein «siemenstypischer» Zustand wahrgenommen. Auf die Frage nach der Förderung des Potentials, antwortete ein Teamleitender, er sei «eher gefährdet, nicht gefördert».

### Umgang mit Risiken

Die Kategorie «Umgang mit Risiken» umfasst den Umgang mit Fehlern, den Umgang mit Veränderungen, die gelebten Prozesse der Entscheidungsfindung sowie den Umgang mit unbeliebten Themen. Diese Kategorie hat die grösste Vielfalt an Kernaussagen, wobei in nur einem Fall die Ausprägungen der Subkategorien nicht gleich waren und eine zusätzliche Abwägung zur Bewertung der Hautkategorie vorgenommen werden musste.

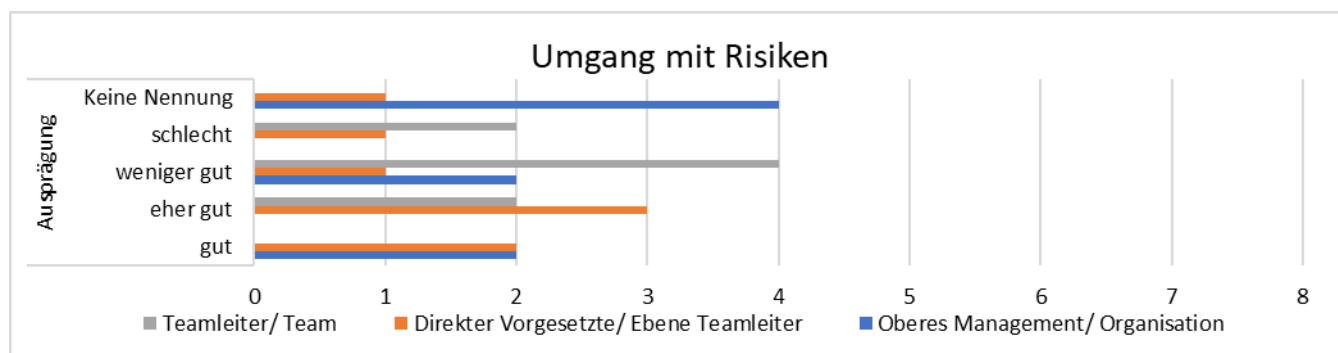


Abbildung 7: Umgang mit Risiken, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung)

Mit der Ausprägung «schlecht» auf der Ebene des direkten Vorgesetzten geht eine Erfahrung einher, in welcher vom Vorgesetzten direkt die Anweisung kam, ein für das Management unbeliebtes Thema nicht anzusprechen. Dieser Umstand hat den Teamleitenden dazu angeleitet, den Umgang Anderer mit dem gleichen Thema zu beobachten, was zu der folgenden Allegorie führte: «Was machst du, wenn du einen toten Elefanten siehst, der im Fluss treibt. Du machst nichts und hoffst, dass die Strömung den Elefanten wegtreibt.» Die Teamleitenden in den Fällen mit «guter» Ausprägung beschreiben einen Vorgesetzten, welcher Anliegen aufnimmt, Entscheidungen trifft oder diese den

Teamleitenden übergibt. Auch die Fehlerkultur wird als gut bezeichnet. Der Umgang mit Veränderungen ist auf dieser Stufe wenig thematisiert worden.

Hingegen ist die Subkategorie «Umgang mit Veränderungen» fast ausschliesslich mit dem Blick auf das eigene Team beurteilt worden. Auser auch der Umgang mit Fehlern und die Entscheidungswege im eigenen Team wurden beleuchtet. Im Falle der als «eher gut» bewerteten Ausprägung bedankt sich der Teamleitender bei seinem Team für das offene ansprechen von unangenehmen Themen, vor allem, weil damit der Teamleitende persönlich auf sein Verhalten hingewiesen wurde. Veränderungen werden negativ aufgenommen, doch man erkennt nach einer Umsetzungsperiode die Vorteile an. In den Fällen eher negativer Ausprägungen werden die Veränderungen entweder schlecht oder resignativ emotionslos aufgenommen. Man spricht von der «Sehnsucht nach einer Stabilität». In der Wahrnehmung der Teamleitenden sind Fehler zwar ohne Folgen, doch sie werden nicht offen, sondern lieber bilateral besprochen. Fehlern der Mitarbeitenden folgen Fehleranalysen und strukturiertes «Lernen aus dem Fehler», während die Teamleitenden hoffen, dass sie ihre Fehler selbst korrigieren können, bis es jemand bemerkt.

Das obere Management wird in dieser Kategorie kaum wahrgenommen. Man erkennt an, dass in der Organisation Fehler zu keinen substantziellen Konsequenzen führen. Dem oberen Management wird angerechnet, dass man grundsätzlich auch die unangenehmen Themen ansprechen kann. Hier ist allerdings anzumerken, dass diese Aussagen ausschliesslich auf Teamleitende zurückzuführen sind, welche den Leiter BT aufgrund seiner Laufbahn persönlich kennen. Bei «weniger guten» Ausprägungen wurde eine nach oben gerichtete Absicherungskultur bei Entscheidungsprozessen beschrieben. Auch sei die Fehlerkultur stark geprägt von der Suche nach dem Schuldigen. Dafür würde das Management gern ausserordentlich Ressourcen investieren. Unangenehme Themen, wie der Zielkonflikt zwischen dem Verkauf und der Realisierung von Projekten, werden gern beschwiegen.

### **Vertrauen**

Diese Kategorie beschreibt, in wie weit die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden fair beurteilen und wie die Führungskräfte mit Versprechen umgehen.

Während dem direkten Vorgesetzten überwiegend hohes Vertrauen entgegengebracht wird und man als Teamleitender die eigenen Mitarbeitenden eher fair beurteilt sowie versucht die Versprechen einzuhalten, wird das obere Management eher mit einer schlechten Ausprägung beurteilt. Aussagen wie «dem oberen Management sind die Arbeiter egal, die Leute sind egal» oder «Siemens predigt, die Mitarbeiter seien wichtig. (...) Firma Siemens tut es schreiben und nicht leben:» prägen das Bild. Auch die Eigentümerkultur wird als ein leeres Versprechen wahrgenommen.

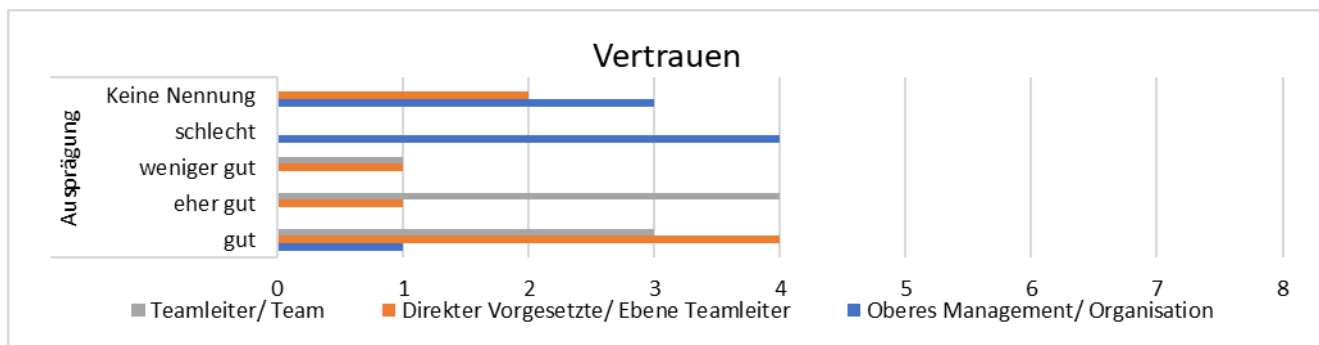


Abbildung 8: Vertrauen, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung)

### Umsetzungsstärke

Die Umsetzungsstärke beschreibt die Dauer zwischen einer Idee und der Umsetzung des Vorhabens, wobei die Vorhaben für die Umsetzung ausreichend vorbereitet sein sollten. Auch gehört die Frage nach dem, wie eine Organisation mit enthusiastischen Mitgliedern umgeht, in diese Kategorie.

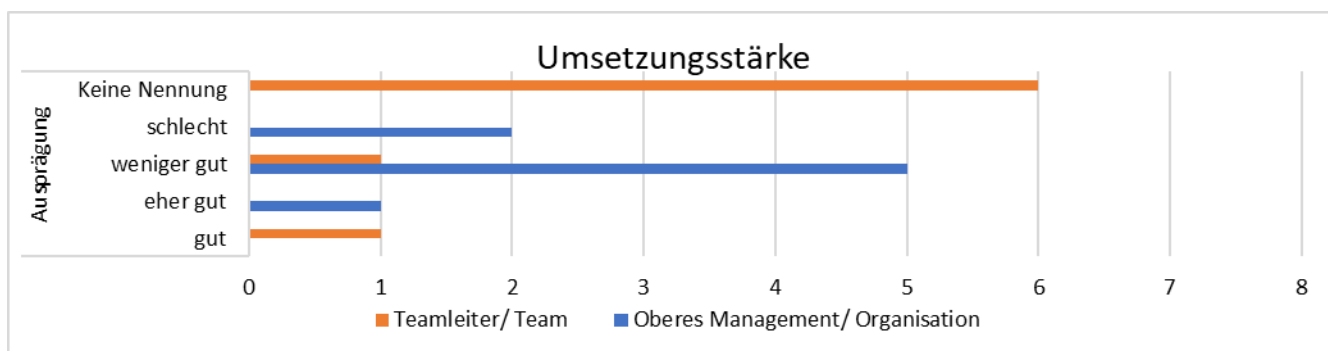


Abbildung 9: Umsetzungsstärke, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung)

Es wurde keine Aussage genannt, welche klar auf die Stufe des direkten Vorgesetzten zugeordnet werden konnte. Auch in Bezug auf die Umsetzungsstärke des eigenen Teams sind kaum Aussagen gefallen. In einem Fall wurde die Basis klar als umsetzungsstark bezeichnet. In einem anderen Fall wurde eingeräumt, dass aufgrund der Ressourcenknappheit die Umsetzung eigener Vorhaben auf der Strecke bleibt.

In der Regel ist die Umsetzungsstärke direkt der gesamten Organisation und dem oberen Management attribuiert worden. Ein Teamleitender konnte auf eine persönliche Erfahrung zurückblicken, bei welcher Enthusiasmus gefördert und belohnt wurde, wobei er diesen Umstand indirekt auch seinem eigenen Können zuschreibt, «es richtig anzugehen». Dies führte zu der «eher guten» Ausprägung. Alle anderen interviewten Teamleitenden haben mit jeweils mehreren Kernaussagen die Ausprägungen «weniger gut» bis «schlecht» gezeichnet. Enthusiasmus und Initiative sind zwar willkommen, doch Grenzen die Realität führen rasch zu Resignation. Dies, sollte man bei der Flut an Aufgaben, auch als sehr motivierter Neuankömmling, überhaupt die Zeit finden können, sich mit einem



Thema auseinanderzusetzen. Auf die Frage nach der Umsetzung von Vorhaben wurde ausführlich beschrieben, wie Vorhaben in die Umsetzung gesendet werden, ohne dass diese Vorhaben und deren Auswirkungen durchdacht worden sind. Die Verantwortung für diesen Umstand wird in vielen Fällen direkt dem oberen Management zugesprochen, was vor allem bei Teamleitenden mit einem persönlichen Bezug zum Leiter BT mit einem Unverständnis für die getroffenen Entscheidungen einhergeht.

## Offenheit

Diese Kategorie beschreibt die Kommunikation und den Umgang des oberen Management gegenüber den Mitarbeitern sowie die Zugänglichkeit über die unterschiedlichen Hierarchiestufen hindurch. Da diese Kategorie eher die Offenheit des oberen Managements gegenüber dem Rest der Organisation erhebt, sind die Ausprägungen ausschliesslich auf dieser Ebene angesiedelt.

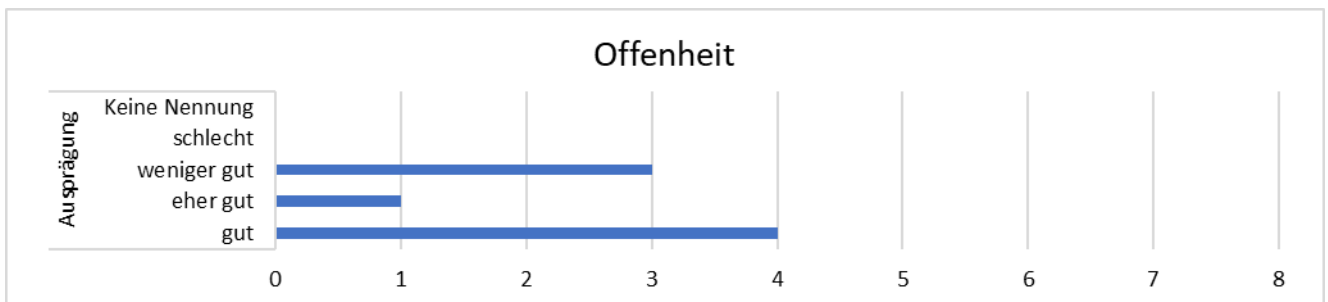


Abbildung 10: Offenheit, Führungsebene oberes Management, (eigene Darstellung)

Das obere Management wird überwiegend als zugänglich und offen für Anregungen erlebt. In den drei Fällen, welche das Management als weniger zugänglich beschreiben, handelt es sich um Teamleitende, welche den aktuellen Leiter BT nicht aus seinen früheren Positionen her kennen.

## Machtbeziehungen

Diese Kategorie befasst sich mit Dynamiken zwischen internen Gruppen in konfliktreichen Situationen sowie damit, wie in der Organisation allgemein mit Konflikten umgegangen wird.

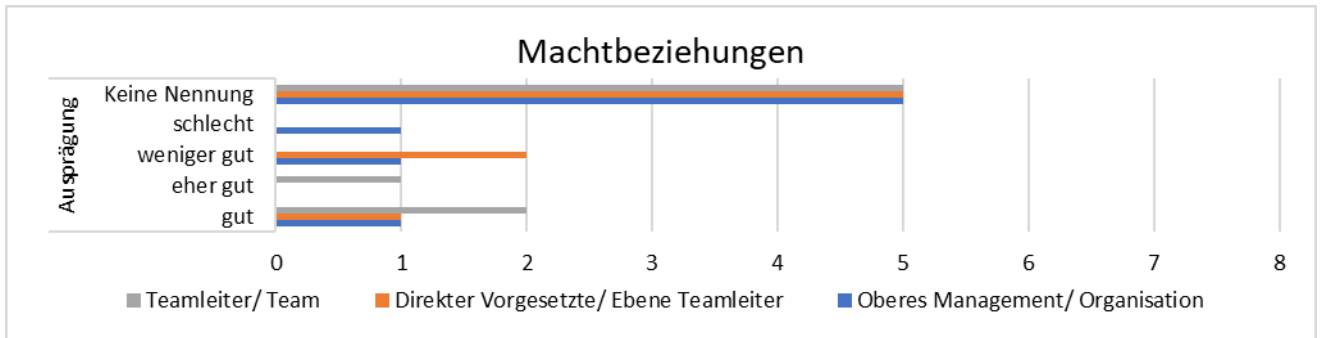


Abbildung 11: Machtbeziehungen, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung)

Die Antworten zu dieser Kategorie wurden an vorgefallene Konfliktfälle gekoppelt. Die Aussagen sind jeweils unterschiedlichen Ebenen zuzuordnen. Dabei werden konfliktreiche Situationen und der Umgang damit auf zwei Arten bewertet. Entweder es handelt sich im konstruktive im Arbeitsalltag gängige Konflikte, welche zu keinen Leistungseinbussen oder gar zusätzlichen Effizienzgewinnen führen. Oder es handelt sich um Konfliktsituationen, welche entweder «totgeschwiegen» oder zwar genannt, jedoch nicht gelöst werden.

### Schalen einer Organisationskultur

Folgend sind die Nennungen zu Symbolen, Vorbildern, Ritualen und Werten von Siemens dargestellt. Bei Symbolen wurde gefragt, welche Ausdrücke, Gegebenheiten man als nur Insider bei Siemens kennt. Eigenschaften, die es braucht, um bei Siemens erfolgreich zu sein, beschreiben die Vorbilder. Bei den Ritualen fragte man nach dem, was bei Siemens gefeiert wird. Und schliesslich wurde erfragt, welche Eigenschaften willkommen sind und welche nicht toleriert werden. Die Negativeigenschaften wurden in positive Werte umformuliert. Gleiche Aussagen wurden zusammengefasst.

Tabelle 2: Symbole, Vorbilder, Rituale und Werte, (eigene Darstellung)

Schalen	Ergebnisse
<b>Symbole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Sie nehmen's»</li> <li>• «Ferientechniker»</li> <li>• Abkürzungen, Unmengen an Tools</li> </ul>
<b>Vorbilder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lösungsorientierte kreative Schnelldenker, welche menschlich angenehm sind.</li> <li>• Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen, Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Positive Einstellung, Freude an der Arbeit und ein Ziel vor Augen</li> <li>• Rücksichtslosigkeit mit Fähigkeit sich gut zu verkaufen</li> <li>• Die besten Techniker</li> <li>• Direkter Vorgesetzter</li> </ul>

<b>Rituale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feiern der Alltagsbewältigung und des Beisammenseins, «mit Bier»</li> <li>• Feiern vom grossen Verkaufsaufträgen</li> </ul>
<b>Werte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamzusammenhalt</li> <li>• Anstand, Respekt, gute Umgangsformen, Pünktlichkeit</li> <li>• Ehrlichkeit, Offenheit, Kritikfähigkeit</li> </ul>

## 4.6 Verbildlichungen

Bei der Analyse der Verbildlichungen geht es darum das durch die befragte Person gewählte Bild mit der Einstellung der Person zu mappen, um einen Hinweis auf die Bedeutung der Metapher zu erhalten. Die Ausprägungen auf der Ebene oberes Management wurden der Verbildlichung zur gesamten Organisation gegenübergestellt, während Ausprägungen auf der Ebene Teamleitende für das Mapping mit den Verbildlichungen der jeweils eigenen Teams herangezogen wurden. Auch im Rahmen der Experteninterviews sind als Einstieg Verbildlichungen zur Gesamtorganisation erfragt worden. Die zwei so generierten Bilder können jedoch nicht mit der Messung einer Führungskultur gemappt werden und sind aus diesem Grund in der Analyse nicht berücksichtigt.

Tabelle 3: Ergebnisübersicht Verbildlichungen Organisation, (eigene Darstellung)

<b>Fall</b>	<b>Verbildlichung Siemens</b>	<b>Führungskultur oberes Management</b>
<b>TL1</b>	Chaos	Mitwirkung(--), Anerkennung(--), Umgang mit Risiken(), Umsetzungsstärke(-), Vertrauen(--), Offenheit(++), Machtbeziehungen()
<b>TL2</b>	Wespennest oder ein Ameisenhaufen	Mitwirkung(), Anerkennung(-), Umgang mit Risiken(), Umsetzungsstärke(+), Vertrauen(-), Offenheit(++), Machtbeziehungen(-)
<b>TL6</b>	Wimmelbuch «Suche Willi»	Mitwirkung(), Anerkennung(--), Umgang mit Risiken(-), Umsetzungsstärke(-), Vertrauen(), Offenheit(+), Machtbeziehungen(-)
<b>TL8</b>	Ameisenhaufen; Dorf ohne Häuptling	Mitwirkung(++), Anerkennung(--), Umgang mit Risiken(), Umsetzungsstärke(--), Vertrauen(--), Offenheit(-), Machtbeziehungen()
<b>TL10</b>	Die Römer	Mitwirkung(-), Anerkennung(), Umgang mit Risiken(-), Umsetzungsstärke(-), Vertrauen(--), Offenheit(-), Machtbeziehungen()

<b>TL11</b>	Chaoshaufen mit funktionierend aussehender Schale	Mitwirkung(-), Anerkennung(-), Umgang mit Risiken(), Umsetzungsstärke(-), Vertrauen(), Offenheit(++), Machtbeziehungen()
<b>TL16</b>	Gebäude mit zwei drei grossen offenen Baustellen, wo bereits Menschen wohnen	Mitwirkung(), Anerkennung(-), Umgang mit Risiken(++), Umsetzungsstärke(-), Vertrauen(+), Offenheit(-), Machtbeziehungen()
<b>TL22</b>	Chaos, überall Baustellen	Mitwirkung(--), Anerkennung(--), Umgang mit Risiken(++), Umsetzungsstärke(--), Vertrauen(--), Offenheit(++), Machtbeziehungen(--)

Tabelle 4: Ergebnisübersicht Verbildlichungen Team, (eigene Darstellung)

<b>Fall</b>	<b>Verbildlichung Team</b>	<b>Führungskultur Team</b>
<b>TL1</b>	Pfadfindergruppe um das Feuer mit einer Wurst und Bier	Mitwirkung(+), Anerkennung(+), Umgang mit Risiken(-), Umsetzungsstärke(), Vertrauen(++), Machtbeziehungen(++)
<b>TL2</b>	Wimmelbuch mit keinen Arbeitern	Mitwirkung(++), Anerkennung(++), Umgang mit Risiken(+), Umsetzungsstärke(), Vertrauen(++), Machtbeziehungen(++)
<b>TL6</b>	Team aus Einzelkämpfern in ein kleines Team darin	Mitwirkung(++), Anerkennung(+), Umgang mit Risiken(-), Umsetzungsstärke(), Vertrauen(+), Machtbeziehungen()
<b>TL8</b>	Papi mit seinen Sieben Zwergen	Mitwirkung(-), Anerkennung(+), Umgang mit Risiken(-), Umsetzungsstärke(++), Vertrauen(+), Machtbeziehungen()
<b>TL10</b>	Gallisches Dorf	Mitwirkung(-), Anerkennung(+), Umgang mit Risiken(--), Umsetzungsstärke(), Vertrauen(+), Machtbeziehungen()
<b>TL11</b>	Team um das Feuer mit Bier in der Hand	Mitwirkung(+), Anerkennung(+), Umgang mit Risiken(+), Umsetzungsstärke(), Vertrauen(++), Machtbeziehungen()
<b>TL16</b>	Fussballmannschaft ohne Reservebank im Spiel gegen interne Prozesse, die Flut von Tools und von oben vorgegebene Zahlen	Mitwirkung(++), Anerkennung(+), Umgang mit Risiken(--), Umsetzungsstärke(-), Vertrauen(+), Machtbeziehungen()

<b>TL22</b>	Eine Einheit	Mitwirkung(+), Anerkennung(++), Umgang mit Risiken(-), Umsetzungsstärke(), Vertrauen(+), Machtbeziehungen()
-------------	--------------	---

## 4.7 Zukunftsbild

Folgende Tabelle stellt die Antworten der Teamleitenden auf die Frage, wie sich aus ihrer Sicht das Jahr 2030 in Siemens Schweiz kulturell gegenüber heute unterscheiden wird und welche Rolle die Teamleitenden dann haben werden. In einem Fall (TL6) konnte die Frage aus Zeitgründen nicht mehr gestellt werden.

Tabelle 5: Zukunftsbilder 2030, (eigene Darstellung)

<b>Fall</b>	<b>Zukunftsbild</b>
<b>TL1</b>	Durch den Konzern entmündigte Menschen. Der Teamleitende ist dafür da die Arbeit erträglich zu machen.
<b>TL2</b>	Flache Hierarchien, selbstständigen Mitarbeitende und der Teamleitende als sozialen Ansprechpartner und technischen Support.
<b>TL8</b>	Der Teamleitende 2030 ist nur noch profilorientiert und führt 30 Menschen mit der Peitsche.
<b>TL10</b>	Weniger menschlich und sehr toolgesteuert. «Man wird ein grösserer Einzelkämpfer sein.»
<b>TL11</b>	Das heutige neue Bild der Teamleitenden.
<b>TL16</b>	Das heutige Bild mit etwas anderen technologische Bedingungen.
<b>TL22</b>	Das heutige Bild mit stärkerer Rolle von digitalen Arbeitsweisen.

## 5 Interpretation der Ergebnisse

Folgend werden die Ergebnisse der Erhebung in Bezug gesetzt und interpretiert. Des Weiteren wird der Versuch gewagt, die Verbildlichungen der Einstellungen zu erfassen und diesen einen möglichen Sinn zu verleihen. Schlussendlich werden die Zukunftsbilder beleuchtet.

### 5.1 Theoriebasierte Interpretation

Die Führungskultur beschreibt die gelebten Verhaltensweisen der Führungspersonen und deren Beziehung zu den Erwartungen der Geführten sowie den Werten der Organisation. Im untersuchten Perimeter agieren die Führungspersonen im Fokus in Beziehung zu ihren eigenen Vorgesetzten sowie dem oberen Management. Da die Erwartungen und Einschätzungen der durch die Teamleitenden Geführten nicht erhoben wurden, liegt der Fokus der Interpretation auf der Erläuterung der Ist-Situation in der Selbsteinschätzung eigener Verhaltensweisen sowie den erlebten Vorgehens- und Verhaltensweisen seitens des direkten Vorgesetzten und des oberen Managements.

Während das obere Management von einer etablierten Speak-Up Kultur spricht und die Schwierigkeiten der Mitarbeitenden anspricht, den organisationalen Wunsch nach einer Meinungsäußerung mit der Akzeptanz übergeordneter Entscheidungen in Relation zu setzen, schätzen die Teamleitenden ihre eigenen Mitwirkungsmöglichkeiten bis zur Stufe des oberen Managements als sehr bescheiden ein. Dies hängt auch damit zusammen, dass Teamleitende keine Schnittstellen zum oberen Management im Arbeitsalltag haben, sondern nur an Veranstaltungen oder in ausserordentlichen Fällen den Zugang suchen. Dieser wird dann auch als sehr offen und unkompliziert erlebt, was jedoch mit der Wahrnehmung einhergeht, dass die angebrachten Anliegen nicht erstgenommen werden, was wiederum zu einer negativen Beurteilung der erlebten Anerkennung seitens des oberen Managements führt. Während das obere Management von einem Trend der überbewerteten Selbstverwirklichung seitens der Mitarbeitenden spricht, bemängeln die Teamleitenden die Taubheit des oberen Managements gegenüber der überproportionalen Belastung ihrer Mitarbeitenden. Die Erwartungen der Teamleitenden an das obere Management entsprechen nicht den erlebten Vorgehens- und Verhaltensweisen. Dies ist im Fall des direkten Vorgesetzten anders. Auch hier sind die Teamleitenden in der Position der Geführten, erleben jedoch im Arbeitsalltag den Vorgesetzten und schätzen sowohl die Mitwirkung wie auch die Anerkennung als überwiegend gut ein. Die Teamleitenden erleben in ihren Erwartungen entsprechendes Führungsverhalten und schätzen auch ihrerseits die kulturellen Kategorien Mitwirkung und Anerkennung auf Führungsebene der Teamleitenden überwiegend positiv ein. Die Hypothese liegt nahe, dass die hierarchische Distanz zwischen den Teamleitenden und dem oberen Management zu jeweils eher negativeren Wahrnehmung führt, während die direkte Zusammenarbeit im Alltag sowohl mit dem direkten Vorgesetzten wie auch im Team

die erlebten Verhaltens- und Vorgehensweise in Bezug jeweiliger Situationen setzt. Das autonome Handlungssystem Organisation nutzt die Kommunikation, um die eigenen Muster aufrechtzuerhalten, wobei Kommunikation sowohl die direkte Interaktion wie auch die beobachteten Handlungen und wechselseitige Interpretationen beinhaltet. Während die Interpretation beobachteter Handlungen bei direkter Zusammenarbeit und häufiger Interaktion zu einem gesamthalt positiven Erlebnis des Handlungssystems führt, so führt das Fehlen beobachteter Handlungen zwischen dem oberen Management und den Teamleitenden zu beidseitig weniger positiven Interpretationen.

Die Kategorie Umgang mit Risiken behandelt die Wege aneinander anschliessender Entscheidungen und damit auch den Umgang mit Fehlentscheidungen, Umgang mit expliziten Entscheidungen die bestehenden Entscheidungsprämissen zu verändern sowie mit den Umgang mit nicht zu hinterfragenden Mustern, nach welchen mit der Bezeichnung «heilige Kühe der Organisation» gesucht wurde. Das obere Management stellt die Anforderung auf, dass die vorgegebenen Entscheidungen akzeptiert werden und überlässt die lokale Umsetzung in die Verantwortung der Teamleitenden. Diese Stufung der Entscheidungsprozesse ist auch in dem Kompetenzmodell niedergeschrieben. Obgleich das Kompetenzmodell als ein Instrument zur Etablierung einer visionären Eigentümerkultur beschrieben ist, so scheinen die darin niedergeschriebenen Prämissen eher die aktuellen Handlungssysteme der Organisation widerzuspiegeln. Die überwiegend guten Ausprägungen auf der Stufe der direkten Vorgesetzten lassen auf einen grundsätzlich guten Umgang mit Entscheidungen, Fehlern und «heiligen Kühen» schliessen, wobei an dieser Stelle auch personenabhängige Unterschiede zu Tage treten.

Aus der Ebene des oberen Managements wird der Umgang mit Risiken aufgrund der Distanz kaum wahrgenommen. Einzelaussagen um eine schuldzuschreibende Fehlerkultur und die Tendenz der Absicherung von Entscheidungen können an dieser Stelle auf Interpretationen von Beobachtungen zurückzuführen sein. Was wiederum direkt dem oberen Management zugeschrieben wird, sind Entscheidungen über Entscheidungsprämissen und damit die Entscheidungen über Veränderungen. Der Umgang mit Veränderungen auf der Ebene der Teamleitenden ist weniger gut ausgeprägt, was unmittelbar mit den Ergebnissen der Kategorie Umsetzungsstärke zusammenhängt, welche wiederum eher die Umsetzung von durch das obere Management entschiedenen Vorhaben behandelt. Während das obere Management Veränderungen gestaltet und Vorhaben anregt, wird die Umsetzung dieser nicht in Anbetracht der bestehenden Handlungssysteme der Organisation vorbereitet. Dies ist eine logische Schlussfolgerung für die in der Eigentümerkultur modellierte Verlagerung der Umsetzungsverantwortung auf die Teamleitenden. Das obere Management als der Entscheider über Veränderungen hat zwar die Kompetenzen, trägt jedoch nicht die Verantwortung für die Realisierung. Auch die Eigentümerkultur ist in einer Art modelliert, dass zwar übergeordnete Vorgaben zu erfüllen sind und diese im Sinne einer Selbstverständlichkeit gar den menschlichen

Grundeigenschaften zugeschrieben werden, die Realisierung soll jedoch in der Verantwortung der Basis kontextualisiert werden, wobei die Anregungen zu lokalen Besonderheiten bemängelt werden. Anders ausgedrückt wird durch die kulturellen Vorgaben der Konflikt zwischen der Trägheit des autopoietischen Systems und den Irritationen in die Verantwortung des Menschen, Teamleitenden, und seine menschlichen Grundeigenschaften gelegt. So sind die Aussagen darüber, dass aus Sicht des Teams die Organisation den Menschen keinen hohen Wert zuspricht, nicht verwunderlich und spiegeln den Mangel an Vertrauen in das obere Management wider.

Machtdistanz kann bei Konflikten beobachtet werden. Während Konflikte unter Kollegen als normal, gar förderlich betrachtet werden, werden Konflikte zwischen Bereichen oder Zielkonflikte «totgeschwiegen». Die Wertevorgaben des gegenseitigen Respekts scheinen, von den Erwartungen übergeordnete Entscheidungen zu respektieren, überlagert zu werden, was dazu führt, dass Respekt eher als Respekt von Normen antizipiert und in der Erhebung der Werte im Kontext mit Anstand und guten Umgangsformen genannt wird. Dies sowie Ehrlichkeit, Offenheit, Kritikfähigkeit und Teamzusammenhalt sind die Werte, welche aus Sicht der Teamleitenden die gemeinsame Wahrnehmung des Alltags repräsentieren und den Kern der Kultur bilden. Das gemeinsame Feiern der Alltagsbewältigung und des Beisammenseins spiegelt den hohen Stellenwert des Teams wider. Wenn Erfolg als erfolgreiche Arbeitsleistung verstanden wird, so können die Eigenschaften der Vorbilder, wie Menschlichkeit, Freude an der Arbeit und Verantwortungsbewusstsein in Zusammenhang mit den beschriebenen Werten gebracht werden. Wenn jedoch der Aufstieg entlang der Karriereleiter mit Erfolg in Verbindung gebracht wird, so sind die damit verbundenen Eigenschaften, wie Rücksichtslosigkeit und die Fähigkeit sich zu verkaufen, den genannten Werten eher entgegengesetzt.

## 5.2 Interpretation der Verbildlichungen

Das Bild von Siemens ist in drei Fällen von Chaos geprägt, in zwei Fällen ist es eher ein Ameisenhaufen, zwei Bilder thematisieren offene Baustellen, einmal sieht man die Organisation als Rom, wobei man das eigene Team ein Gallisches Dorf darstellt und in einem Fall wird eine Parallele zum Wimmelbuch gezeichnet. Die Metaphern akzentuieren das in der Erhebung beschriebene Bild des aktuellen Zustands in der Organisation. Die Strukturen sind geprägt von Veränderung und chaotischen Zuständen, was einen Bezug zu den Phasen der organisationalen Entwicklung nach Greiner (1972) erlaubt. Die Vermutung liegt nahe, dass der Zusatznutzen von Akteuren durch die Organisation bereits hinterfragt und die Lösung der Krise durch Bürokratie mit der global angelegten Reorganisation eingeleitet wurde.

Das eigene Team ist oft ein Team, ob um das Feuer Wurst und Bier, eine Fussballmannschaft, das Gallische Dorf, ein Team an Einzelkämpfern, die sieben Zwerge oder einfach eine Einheit. Die Bilder



entsprechen den guten Ausprägungen in Kategorien Mitwirkung, Anerkennung und Vertrauen. Während die anderen Teams eher den wertekonformen Teamzusammenhalt im Umgang mit Chaos und Baustellen hervorheben und entsprechend von tieferen Ausprägungen in der Kategorie Umgang mit Risiken gekennzeichnet sind, ist beim Bild eines Wimmelbuchs mit kleinen Arbeitern der Umgang mit Risiken eher gut ausgeprägt.

### **5.3 Interpretation der Zukunftsbilder**

Die Vorstellungen an die Zukunft stimmen in zwei Fällen mit den aktuellen Gegebenheiten überein. Ein Teamleitender sieht das Zukunftsbild einer der modellierten Eigentümerkultur entsprechende Organisation mit flachen Hierarchien und selbstbestimmenden Mitarbeitenden, dem noch ein Teamleitender zustimmt. In drei Fällen ist die Zukunft durch Ängste vor einer Entmenschlichung der Mitarbeitenden zwecks höherer Profite gekennzeichnet.

In der Gegenüberstellung der Zukunftsbilder mit der erlebten Führungskultur seitens des oberen Management fällt auf, dass die jeweiligen Ausprägungen in den Kategorien Anerkennung und Vertrauen eher «schlecht» sind, wobei auch das Bild der selbstbestimmenden Mitarbeitenden mit dem neuen Bild des Teamleitenden ähnliche Ausprägungen aufweist. Noch interessanter sind die einzig eher positiven Ausprägungen in der Kategorie Umgang mit Risiken, welche genau mit den beiden Teamleitenden gemessen wurden, welche die Zukunft in Sinne der beschriebenen Eigentümerkultur sehen. Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass die Gestaltung der Zukunft im Sinne der kulturellen Vision auf der Ebene der Teamleitenden mit einer Stärkung in der Kategorie Umgang mit Risiken erreicht werden könnte.

## 6 Handlungsempfehlungen

Aus der Analyse und Interpretation der Kulturerhebung wird ersichtlich, dass vor allem zwischen dem oberen Management und den Teamleitenden ein auf wechselseitigen Interpretationen basiertes latentes Missverständnis herrscht. Während die Zielsetzungen in einem globalen Konzern oft nicht kongruent sind, werden die daraus resultierenden Zielkonflikte von der Seite des oberen Managements her mangelnden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen oder Priorisierung von Selbstverwirklichung und von der Seite der Teamleitenden her mangelnder Anerkennung und Wertschätzung zugeschrieben. Da tägliche Zusammenarbeit des oberen Managements mit den Teamleitenden in der Praxis nicht umsetzungsfähig ist, wäre es für die Erreichung der kulturellen Vision dennoch von zentraler Bedeutung diesen Konflikt nicht als einen «toten Elefanten» vorbeischwimmen zu lassen, sondern sich aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Dies darf jedoch nicht von oben herab angewiesen werden, sondern müsste auf gleicher Augenhöhe bearbeitet werden. Es empfiehlt sich dazu mit dem Design Thinking Ansatz in Anlehnung an die Daimler Group Studie (2018) mit selbstgesteuerten hierarchieübergreifenden Teams daran zu arbeiten, zum einen den «toten Elefanten» zu benennen und zum anderen einen gemeinsamen Weg für das Wachstum durch Teamgeist (Greiner, 1972) zu suchen. Aufgrund der Thematik wäre eine zusätzlich zu empfehlen, den Prozess nicht durch interne Stellen gestalten und moderieren zu lassen.

Die Kategorie Umgang mit Risiken ist ein starker Hebel für die Erreichung der kulturellen Vision. Prozesse der Entscheidungsfindung und Umgang mit Veränderungen gehen einher mit der Fähigkeit Fehlentscheidungen frühzeitig zu erkennen und einzugestehen. Ein praktikabler Ansatz für die Entwicklung in diesem Bereich, wäre die Einführung von regelmässigen Statusberichten während der Erarbeitung von Vorhaben. Bei wichtigen Veränderungen würde es sich gar empfehlen breit angelegte Echogruppen an wichtigen Meilensteinen zu etablieren, bei denen jedoch nicht nur informiert wird, sondern auch die antizipierten Chancen und Risiken im Rahmen eines Workshops abgeholt werden. Dabei können die Mitarbeitenden und Führungspersonen nicht nur frühzeitig Bedenken und Hinweise einbringen, sondern auch die Chancen des Vorhabens durchdenken sowie die Meinungen anderer Mitglieder der Organisation miterleben.

Schlussendlich ist die Empfehlung auszusprechen, auch in einer wichtigen Umbruchsphase der Organisationsentwicklung, an die Belastbarkeit der Organisation zu denken und sowohl in den unteren wie in den oberen Führungsebenen den Mut zur Flexibilität zu entwickeln.

## 7 Diskussion

Die vorliegende Arbeit hat die Führungskultur auf der Ebene der Teamleitenden anhand einer mehrdimensional angelegten Erhebung mit strukturierten sowie explorativen Elementen untersucht. Die Datenerhebung berücksichtigte vor allem die Teamleitenden und verzichtete auf die Sicht der direkten Vorgesetzten und der Mitarbeitenden. Aufgrund der Komplexität des erfassten Konstrukts wäre mit einer Erhebung anderer Sichtweisen qualitativer Mehrwert und somit höherer Grad der Objektivität der Ergebnisse möglich. Auch wurden nicht alle Teamleitenden befragt, was die Repräsentativität der konsolidierten und plausibilisierten Ergebnisse einschränkt.

Das mehrdimensionale Vorgehen erlaubte es, die wichtigsten kulturellen Muster gut zu erkennen und einen klaren Zusammenhang innerhalb der Ergebnisse herzustellen. Hierzu hat sich die gewählte Skala zur Erhebung der Organisationskultur bewährt. Zwischen den Hauptkategorien gibt es durchaus Interdependenzen, doch dies sind weniger Überschneidungen, sondern eher Ursache-Wirkungsbeziehungen. Die Erhebung mit der Sicht auf das eigene Team und aus der Sicht als Geführter hat wichtige Erkenntnisse geliefert. Erst während der Erhebung ist festgestellt worden, dass die Sicht auf die höheren Führungsstufen eine Differenzierung zwischen direkter Führung und oberem Management benötigt. In einer weiteren Studie wäre dieser Umstand bereits in der Vorgehensplanung zu bedenken. Die zusätzlichen explorativen Ansätze, was sowohl die Kulturerhebung anhand des Schalenmodells nach Hofstede et al (1990) wie auch die Erhebung der Verbildlichungen konnten den Fokus der Ergebnisse gut akzentuieren. Die Analyse der Zukunftsbilder hat geholfen den Hebel für eine Weiterentwicklung zu identifizieren.

Die Datenaufarbeitung mittels direkter kernaussagenbasierter Bearbeitung der Audiodateien hat den Fokus der Analyse auf die Handlungsmuster legen können und ist im Rückblick als eine vor allem für explorative Erhebungen komplexer Sachverhalte mögliche Vorgehensmethode zu bezeichnen. Da diese Art der Datenauswertung methodisch noch nicht ausgereift ist und eher eine Nische bildet, hat die Mehrfachüberprüfung der Transferleistung im Rahmen der kernaussagenbasierten Analyse eher zu einem Mehraufwand als zu einer anfänglich erhofften Erleichterung der Auswertungsarbeit geführt. Eine Auseinandersetzung der künftigen Forschung mit alternativen qualitativen Auswertungsmethoden, wie die in dieser Arbeit verwendete, könnte nachhaltigen Mehrwert generieren.

## A. Literaturverzeichnis

- Ashkanay, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: SAGE.
- Baehring, K., Hauff, S., Sossdorf, M., & Thommes, K. (2008). Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden. *Die Unternehmung*(62), S. 89-111.
- Black, M. (1977). Mehr über die Metapher. *Haverkamp*, 379-413.
- Blake, R., & Mouton, J. (1982). Theory and Research for Developing a Science of Leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*(18), S. 275-291.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership & Organizational Development Journal*(24), S. 318-334.
- Boegel, R. (1999). Organisationsklima und Unternehmenskultur. In L. Rosenstiel, E. von Reguet, & M. Domsch, *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. (S. 729–744). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brooks, I. (1992). Leadership of a cultural change process. *Leadership & Organizational Development Journal*(13), S. 3-6.
- Bundeszentrale für politische Bildung. (19. Mai 2019). [www.bpb.de](http://www.bpb.de). Von <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/171170/global-player> abgerufen
- Chodkowski, M. (1999). *Relationships between leader characteristics, planned change and organisational culture in a dynamic manufacturing environment.*. Kalamazoo, MI: Western Michigan University.
- Duden. (19. 05 2019). *Duden.de*. Von Duden: <https://www.duden.de/rechtschreibung/System> abgerufen
- Duden. (17. Mai 2019). [www.duden.de/rechtschreibung/Metapher](http://www.duden.de/rechtschreibung/Metapher). Von [www.duden.de](http://www.duden.de): <https://www.duden.de/rechtschreibung/Metapher> abgerufen
- Endrejat, P., Simon, M., & Hansen, L. (April 2018). *Gestaltung der Führungskultur bei der Daimler Group Services Berlin GmbH durch Design Thinking*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Fancesco, A., & Gold, B. (2005). *International organizational behavior*. New Jersey: Pearson.

- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, 7. Auflage*. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Ghosh, S., & Srivastava, B. (2014). Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. *Global Business Review*(15), S. 583-596.
- Glaser, S., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*(1), S. 175-198.
- Glaser, S., Zamanou, S., & Hacker, K. (November 1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*(1), S. 173-198.
- Gontard, M. (2002). *Unternehmenskultur und Organisationsklima. Eine empirische Untersuchung*. München: Rainer Hampp.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organisations grow. *Harvard Business Review* (30), S. 37-46.
- Helferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur, & J. Blausius, *Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559-574). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hennessey, J. (1998). Reinventing government: does leadership make the difference?". *Public Administration Review*(58), S. 522-532.
- Hesse-Biber, S. (2010). *Mixed Methods Research: Merging Theory with Practice*. New York: The Guilford Press.
- Hirvonen, M., & Tüttula, L. (2010). A method for analysing multimodal research material: audio description in focus. *Electronic proceedings of the KäTu symposium on translation and interpreting studies.*, S. 1-12.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (Juni 1990). Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*(35), S. 286-316.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., & Associates, G. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howard, L. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *International Journal of Organizational Analysis*(6), S. 231-250.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*(14), S. 188-194.

- Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. . *Design and Culture.*, S. 285-306.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*(3). Weinheim und Basel: Beitz Juventa.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kuesters, I. (2009). *Narrative Interviews, 2. Auflage*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Lorentzon, M. (1992). Authority, Leadership and Management in Nursing. *Journal of Advanced Nursing*(15), S. 525.527.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lundy, O., & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. London: Routledge.
- Martin, P., & Steffens, S. (30. November 2016). *Führungskräfte auf dem Mediationskissen - eine Investition in die Führungskultur bei Bosch*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Maturana, H. (1978). Repräsentation und Kommunikation. In M. Humberto, *Die Organisation und die Verkörperung der Wirklichkeit* (S. 272-296). Braunschweig: Vieweg.
- Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. . In E. v. U. Flick, *Handbuch qualitative Forschung : Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. (S. 209-213). München: Belz.
- Mohr, N. (1997). *Kommunikation und organisatorischer Wandel. Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Naderer, G., & Balzer, E. (2007). *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftler Verlag Dr. Th. Gabler.
- Pareek, U. (2006). *Organizational culture and climate*. Hyderabad: ICFAI university Press.
- Pillai, R., & Meidl, J. (1998). A meso level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*(24), S. 643-672.
- Robbins, S. (2001). *Organisational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Management, 14. Edition*. New York: Pearson.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. New York, NY: Praeger.
- Sandner, K. (1988). Von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management –. *Die Betriebswirtschaft*, S. 651–670.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Rhein: Campus.

- Schmid, P. (2011). *EP0S - Ethische Prozesse in Organisationen im Sozialbereich*. Bern: Curaviva.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, S. 30-48.
- Siemens AG. (2015 ). *Siemens treibt Strukturoptimierung und Wachstumsausrichtung voran*. München: Siemens Presse.
- Siemens AG. (2017). Führungsausbildung in der Siemens Schweiz.
- Siemens AG. (2018). Die fünf Element unserer Eigentümerkultur.
- Siemens AG. (2018). *Siemens stellt mit der Vision 2020+ Weichen für die Zukunft*. München: Siemens Presse.
- Siemens AG. (31. Mai 2019). *Globale Siemens Welt*. Von <https://www.siemens.com/about/de/werte-vision-strategie/unser-weg.htm> abgerufen
- Siemens AG, HR PL. (September 2015). Siemens Kompetenzmodell, Kompetenzenkatalog.
- Siemens AG, HR PL LD. (November 2015). Siemens Kompetenzmodell, Führungskompetenzen.
- Siemens Schweiz AG. (31. Mai 2019). *Siemens Schweiz, Über uns*. Von <https://w1.siemens.ch/buildingtechnologies/ch/de/ueber-uns/seiten/geschichte.aspx> abgerufen
- Siemens World Team. (18. März 2019). Siemens festigt Eigentümerkultur. *SiemensWelt*. Von <https://newscenter.siemens.com/siemens-news/index.php?id=50085929&prnt=1> abgerufen
- Simon, F. B. (2006). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Simon, F. B. (2007). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Skogstad, A., & Stasle, E. (1999). The Importance of Change-Centred Leadershipstyle in Four Organizational Cultures. *Scandinavian Journal of Management*(15), S. 289-306.
- Statista. (26. Mai 2019). *www.statista.com*. Von [de.statista.com](https://www.statista.com) abgerufen
- Steen, G. J., Dorst, A. G., Herrmann, B. J., Kaal, A. A., Krennmayr, T., & Pasma, T. (2010). *A Method for Linguistic Metaphor Identification: From MIP to MIPVU*. Amsterdam: John Benjamins Punlishin Company.
- Thibodeau, P. H., Hendricks, R. K., & Boroditsky, L. (2017). How Linguistic Metaphor Scaffolds Reasoning. *Trends in Cognitive Science*(11), 852-863.

Vandenberg, R., Richardson, H., & L., E. (1999). The Impact of high involvement work process on organizational effectiveness: a second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*(24), S. 300-339.

Weick, K. (1979). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.



## **B. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Theorierahmen (eigene Darstellung).....	13
Abbildung 2: Informationserhebung (eigene Darstellung) .....	15
Abbildung 3: Selbsteinschätzung Führungskompetenzen, Mittelwerte der Kompetenzgruppen, (eigene Darstellung) .....	31
Abbildung 4: Selbsteinschätzung Personal & Interpersonal, (eigene Darstellung) .....	32
Abbildung 5: Mitwirkung, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung) .....	33
Abbildung 6: Anerkennung, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung) .....	33
Abbildung 7: Umgang mit Risiken, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung)...	34
Abbildung 8: Umsetzungsstärke, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung) .....	36
Abbildung 9: Offenheit, Führungsebene oberes Management, (eigene Darstellung) .....	37
Abbildung 10: Machtbeziehungen, Ausprägungen nach Führungsebenen, (eigene Darstellung)...	38

## **C. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Hauptkategorien des Analyserasters, (eigene Darstellung).....	21
Tabelle 2: Zusammenfassende Ergebnisse der Symbole, Vorbilder, Rituale und Werte, (eigene Darstellung).....	38
Tabelle 3: Ergebnisübersicht Verbildlichungen Organisation, (eigene Darstellung) .....	39
Tabelle 4: Ergebnisübersicht Verbildlichungen Team, (eigene Darstellung) .....	40
Tabelle 5: Zukunftsbilder 2030, (eigene Darstellung).....	41

## D. Anhang

### a. Leitfaden Experteninterview

#### Führungskultur heute

- Wie würden Sie die Führungskultur bei Siemens Schweiz ganz allgemein (heute) beschreiben?
- Welche Rolle haben die Teamleitenden in der Gesamtorganisation?
- Ihrer Einschätzung nach, wie nehmen die Teamleitenden Ihre eigene Rolle als Führungskraft wahr? Beschreiben Sie bitte.
- Schätzen Sie bitte ein, in wie weit die Teamleitenden die Führung als einen wichtigen Erfolgsfaktor des Unternehmenserfolgs wahrnehmen?
- Was wird von den Teamleitenden im Sinne der Führung erwartet?
- In wie weit sind die Teamleitenden dieser Erwartungen bewusst?
- Sind die Teamleitenden mit den Erwartungen einverstanden?

#### Führungskultur morgen

- Wenn Sie an Siemens Schweiz in 10 Jahren denken, welche Führungskultur sollte bei Siemens Schweiz vorherrschen?
- Welche Rolle würden dabei die Teamleitenden wahrnehmen?

### b. Leitfaden halbstrukturiertes Interview

#### Verbildlichung, Part 1

##### Organisation

- Stellen Sie sich vor, Sie hätten den Job einen Comic über Siemens Schweiz zu machen und müssten die Organisation sowie alle Player der Organisation bildhaft/metaphorisch darstellen,

#### Mitwirkung

##### Organisation

- Welche Erwartungen werden an die Mitwirkung jedes Einzelnen bei Siemens gestellt?
- Wie erleben Sie Sitzungen, an denen Sie teilnehmen?
- Wird der Vorgesetzte auch mal offen kritisiert?

##### Mein Team

- Wie führen Sie die Meetings in ihrem Team durch?
- Werden Sie durch Ihr Team oft hinterfragt/ kritisiert?

- In welchen Fällen fragen Sie Ihr Team aktiv um Meinung/ Einschätzung?

### Anerkennung

#### Organisation

- Vertraut Ihnen Ihr Vorgesetzter, dass Sie Ihren Job gut machen?
- Was passiert, wenn Sie eine gute Idee an Ihren Vorgesetzten herantragen?
- Werden Sie entsprechend Ihrem Potential gefördert?

#### Mein Team

- Kriegen Sie auch mal gute Ideen aus Ihrem Team? Wie gehen Sie mit den Vorschlägen um?
- Kontrollieren Sie die Arbeit ihrer Mitarbeiter? Wie ist das Verhältnis zwischen Vertrauen und Qualitätskontrolle?
- Sind Ihre Mitarbeitenden entsprechend ihrem Potential eingesetzt? Wie erkennen Sie Under- bzw. Overperformer? Wie funktioniert Mitarbeiterentwicklung in Ihrem Team?

### Umgang mit Risiken

#### Organisation

- Wenn Sie einen Fehler gemacht haben, wie gehen Sie damit um?
- Gibt es in der Organisation sowas wie die «heiligen Kühe», welche nie hinterfragt werden?
- Wenn Sie in einem Bereichsmeeting sind, werden die Entscheidungen gemeinsam gefällt oder trifft Ihr Vorgesetzter die Entscheidung? Oder eher sein Vorgesetzter?
- Wenn Sie mit der Entscheidung/Meinung Ihres Vorgesetzten nicht einverstanden sind, wie sagen Sie ihm das?
- Wie gehen die Menschen bei Siemens mit Veränderungen um? Ist man Veränderungen offen gegenüber oder hält man eher am Status Quo fest?

#### Mein Team

- Wie gehen Sie damit um, wenn Ihr Mitarbeiter einen Fehler macht?
- Als Teamleiter, wieviel können Sie entscheiden? Was entscheiden Sie mit Ihrem Team gemeinsam? Was entscheiden Sie als Leitungsperson?
- Sind Ihre Mitarbeitenden auch mal nicht einverstanden mit Ihren Entscheidungen/ Einschätzungen? Wie äussern sie das?
- Wie geht Ihre Mitarbeitenden mit Veränderungen um?

### Umsetzungsstärke

#### Organisation

- Wenn Sie vergleichen müssten zwischen der Menge an Ideen/Vorhaben bei Siemens und dem was tatsächlich umgesetzt wird – was überwiegt?

- Gibt es Projekte in der Organisation, welche nie ein Ende zu finden scheinen?
- Wird Enthusiasmus für ein Vorhaben bei Siemens belohnt oder ist es oft eher Übermut?

Mein Team

- Wie gut ist Ihr Team in der Umsetzung von Projekten? Führen Sie bitte aus.
- Was halten Sie von dem Satz: «Wer nicht wagt, der gewinnt nicht»?

### Vertrauen

Organisation

- Hält man in Siemens sein Wort, wenn mal etwas versprochen wurde?
- Werden Sie durch Ihren Vorgesetzten immer fair beurteilt? Und seitens Ihrer Kollegen?

Mein Team

- Haben Sie das Gefühl, Sie beurteilen Ihre Mitarbeiter immer fair, bspw. in den MAG?
- Haben Sie mal einem Mitarbeiter etwas versprochen und konnten es nicht einhalten?

### Offenheit

Organisation

- Wie beurteilen Sie die Kommunikation von wichtigen Informationen seitens des oberen Managements? Ist die Kommunikation immer rechtzeitig und vollständig bei allen angetroffen?
- Ist das obere Management zugänglich? Können Sie Ihre Anliegen direkt anbringen?

### Machtdistanz

Organisation

- Gibt es Konflikte zwischen Teams/Bereichen? Haben solche Konflikte einen positiven oder negativen Einfluss auf die Performance?

Mein Team

- Gibt es solche Konflikte in Ihrem Team unter den Mitarbeitenden? Ihrer Ansicht nach, welchen Einfluss haben Konflikte im Team auf die Teamleistung?
- Was passiert, wenn sich ein Mitarbeiter zum Beispiel in der Diskussion gegen das Team stellt? Wie würde sich das auf seine soziale Position auswirken?
- Bei Teammeetings, wer spricht die meiste Zeit? (eher Sie, es wechselt sich ab, ...)

### Verbildlichung, Part 2

Mein Team

- Jetzt gebe ich Ihnen ein Blatt Papier und eine Packung Buntstifte. Ich bitte Sie ein Bild zu malen, welches Ihr Team darstellt. Wie würde dieses Bild aussehen? Bspw.

### Symbols

- Gibt es spezielle Ausdrücke, welche man nur als Siemens Insider kennt?

### Heroes

- Welche Eigenschaften muss man haben, um bei Siemens Schweiz erfolgreich zu sein?
- Gibt es Menschen bei Siemens mit Vorbildfunktion?

### Rituals

- Welche Ereignisse werden bei Siemens gefeiert?

### Values

- Welche Verhaltensweise sieht man gern bei Siemens?
- Was sind No Go's?

### Führungskultur morgen

- Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Zeitreise gemacht und betreten Siemens Schweiz im Jahr 2030. Beschreiben Sie, was Sie sehen/erleben.
- Welche Rolle würden 2030 dabei die Teamleitenden bei Siemens wahrnehmen?

### **c. Explorative Ergebnisse**

Kernaussagen, welche keiner der erhobenen Kategorien zugeordnet werden konnten, sind zusätzlich aufgenommen worden. Folgend sind wiederkehrend genannte induktiv gebildete Kategorien mit den zugrunde liegenden Kernaussagen und den an das Bewertungssystem der Haupterhebung angelehnten Ausprägungen aufgeführt.

<b>Kategorie</b>	<b>Repräsentative Kernaussage</b>	<b>Ausprägung</b>
<b>Informationsmanagement</b>	Internes Wissen ist nicht einfach zugänglich bzw. identifizierbar und auffindbar.	Weniger gut
<b>Kommunikation</b>	Siemens hat eher die Tendenz ungefiltert und ohne eine Logik oder Strategie über alles zu informieren.	Weniger gut
<b>Rollenwahrnehmung Teamleitende</b>	Teamleitende sind das Bindeglied zwischen dem koordinierenden und standardisierenden Management und den umsatzbringenden Mitarbeitenden.	Eher gut

<p><b>Kennenlernen der Erwartungen</b></p>	<p>Eine explizite Erklärung der Erwartungen an die Führung sowie den Umgang mit Werten und kulturellen Vorgaben der Organisation fand bei Stellenbesetzung nicht statt.</p>	<p>Weniger gut</p>
<p><b>Widersprüche bei Zielvorgaben</b></p>	<p>Die steigenden Anforderungen an zusätzliche Umsetzungsaufträge bei sinkenden Ressourcen und steigenden Aufträgen führt zu einem Zielkonflikt im Hinblick auf die Effizienzvorgaben.</p>	<p>Weniger gut</p>