

Julia Russau

Annerkennungskultur in sozialen Organisationen

**Zur Pflege und Reflexion von Anerkennung
in sozialen Berufen**

Leseprobe

[Seiten: 5 -15, 28 - 31, 47 – 49, 120 -129]

Anerkennungskultur in sozialen Organisationen –
Zur Pflege und Reflexion von Anerkennung in sozialen Berufen

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Autorin unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Julia Russau, Berlin

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Warum als soziale Organisationen mit Anerkennung und Kultur beschäftigen?	11
2.1 Kulturperspektive als Antwort auf strukturelle Krisen	13
2.2 Kulturperspektive als Antwort auf personelle Heterogenität	18
2.3 Kulturperspektive als Antwort auf die Subjektivierung der Erwerbsarbeit	20
3. Exkurs: Vom „homo oeconomicus“ zum „complex man“ - Zur Veränderung des Menschenbildes in der (Arbeits)welt	24
4. Anerkennung	28
4.1 Das Wort: Was ist Anerkennung?	29
4.1.1 An, Erkennen, Kennenlernen	29
4.1.2 Aberkennen, Unkenntnis	31
4.2 Philosophischer Blick: Anerkennung bei Honneth, Ricoeur und Dewey	32
4.2.1 Axel Honneth: Anerkennung als Kampf	33
4.2.2 Paul Ricoeur: Anerkennung als Friedenszustand	39
4.2.3 John Dewey: Anerkennung als Voraussetzung für Demokratie	41
4.3 Merkmale der Anerkennung	45
5. Organisationskultur	47
5.1 Was ist Organisationskultur?	48
5.2 Modelle und Konzepte von Organisationskultur	51
5.2.1 Struktur-funktionalistischer Ansatz: Organisation <i>hat</i> Kultur	51
5.2.2 Interpretativer Ansatz: Organisation <i>ist</i> Kultur	57
5.3 Kulturebenenmodell nach Schein	61
5.3.1 Artefakte, bekundete Werte, Grundprämissen	64
5.3.2 Analyse von Organisationskultur	68
5.3.3 Wandel von Organisationskultur	70
5.4 Prozessmodell der Kultur nach Hatch	73
5.5 Zwischenfazit	77

6. Exkurs: Anerkennung(skulturen) in verschiedenen Praxisfeldern	79
6.1 Freiwilligenarbeit: Anerkennung als Lohn für freiwilliges Engagement	79
6.2 Pädagogik der Anerkennung: Anerkennung als Prinzip egalitärer Differenz	82
6.3 Wirtschaftsunternehmen: Anerkennung als kapitalbringendes Kalkül?	85
7. Anerkennungskultur in sozialen Organisationen	88
7.1 Was ist Anerkennungskultur?	88
7.1.1 Dimensionen der Anerkennungskultur	92
7.1.2 Ambivalenzen und Konflikte	98
7.2 Besonderheiten von Anerkennung und Anerkennungskultur in sozialen Organisationen	105
7.2.1 Berufsmerkmale	105
7.2.2 Strukturellen Rahmenbedingungen	107
7.2.3 Selbstbild, Fremdbild	108
8. Lässt sich Anerkennungskultur „managen“ und verändern?	111
8.1 Zum Verhältnis von Anerkennungskultur und strategischem Management	111
8.2 „Pflegen“ statt „managen“ – Auseinandersetzung mit Anerkennungskultur als Reflexionsprozess	117
9. Pflege von Anerkennungskultur – Anregungen für Reflexionsprozesse in sozialen Organisationen	120
9.1 Akteure	121
9.2 Beziehungsorte	124
9.2.1 Führung	125
9.2.2 Identifikation	129
9.2.3 Kooperation	132
9.2.4 Partizipation	135
9.2.5 Rückmeldung	138
9.2.6 Persönliche Entwicklung	141
9.2.7 Nähe und Distanz	144
9.2.8 Öffentlichkeit	147
9.3 Abschließende Hinweise zum Reflexionsprozess	149
10. Ausblick	152
11. Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	155
12. Literatur	156

*„Die Grundlage der professionellen sozialen Arbeit besteht in der Anerkennung des Wertes und der Würde eines jeden Menschen, gleichgültig welcher ethnischen oder sozialen Herkunft, welchen Status, Geschlechts, Alters, Glaubens, sexueller Orientierung oder mit welcher Leistung er zur Gesellschaft beiträgt.“
(Zentraler Grundsatz des Code of Ethics, NASW 2008)*

1. Einleitung

Jeder Mensch hat ein Bedürfnis nach Anerkennung. Wir fühlen uns gut, wenn wir ein Lob bekommen, wenn jemand dankbar für unsere Hilfe ist, wenn wir aufgrund unserer Leistung befördert werden, wenn unser Nachbar unser neues Auto bewundert, wenn eine geliebte Person unsere Liebe erwidert oder wenn wir in den Kreis einer favorisierten Gruppe aufgenommen und deren Mitglied werden. Die positive Bestätigung durch eine andere Person, die zeigt „Du bist wertvoll für mich!“ „Ich bewundere dich!“ oder „Das, was du tust, schätze ich sehr!“ hebt in der Regel unser Selbstwertgefühl und lässt uns Freude, Stolz, Glück oder Dankbarkeit empfinden. Missachtung dagegen versuchen wir zu vermeiden und wird sie uns doch zuteil, beschert sie uns mehr oder weniger das Gefühl an Wert zu verlieren. Der negativen Bestätigung durch eine andere Person, die uns zeigt „Ich schätze dich nicht!“ oder „Das was du tust, hat keinen Wert für mich!“, begegnen wir entsprechend mit Trauer, Wut, Selbstzweifeln, Angst, Resignation oder Widerstand.

Die Idee, sich mit der Anerkennungskultur in sozialen Organisationen zu beschäftigen, ergab sich aus meiner Arbeit im Bereich des ehrenamtlichen bzw. freiwilligen Engagements und meiner Teilnahme an einem Weiterbildungsgang zur Freiwilligenmanagerin. Freiwilliges Engagement war schon immer und ist auch heute noch unentgeltliche Arbeit, die auf dem Prinzip des freiwilligen Spendens von Zeit basiert. Obwohl freiwilliges Engagement in erster Linie eine Form des selbstlosen Gebens ist, das zunächst einmal keine Verpflichtung enthält, dem Spender oder der Spenderin wiederum etwas zurückzugeben, zeigt sich in der Praxis jedoch, dass die Anerkennung der freiwilligen Helfer/innen in der Organisationswelt einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Das grundlegende Bedürfnis des Menschen nach Anerkennung - und auch das Gefühl missachtet zu werden - machen vor der Welt der

*Anerkennung
als ‚Lohn‘ für
freiwilliges
Engagement*

Freiwilligenarbeit keinen Halt und können – insbesondere wenn sie nicht in den Fokus geraten – zu Konflikten führen, die das Zusammenleben und Zusammenarbeiten der Organisationsmitglieder nachhaltig negativ beeinflussen. Freiwilligenarbeit ist keine Möglichkeit Kosten einzusparen, indem z.B. reguläre Stellen mit ‚günstigen‘ und ‚anspruchlosen‘ Freiwilligen besetzt werden, sondern erfordert viel eher einen zusätzlichen und professionellen Aufwand von Seiten der Organisation. Da Freiwilligenarbeit monetären Lohn faktisch ausschließt, sehen sich soziale Organisationen, die Freiwillige beschäftigen, deshalb den Fragen gegenüber, welche Möglichkeiten sie zur Honorierung des Engagements (außer der finanziellen) noch besitzen und wovon diese Anerkennungsformen abhängig sind. Die Beschäftigung mit Anerkennung in der Freiwilligenarbeit hat in den letzten Jahren zu einer weiten Bandbreite an verschiedenen materiellen und immateriellen Anerkennungsformen geführt, die sich für die Aufrechterhaltung der freiwilligen Tätigkeiten in den Organisationen als äußerst relevant erweisen.

Während der praktischen Auseinandersetzung mit dem Stellenwert der Anerkennung im Freiwilligensektor, haben sich mir *drei grundlegende Erkenntnisse bzw. Fragen* aufgedrängt: erstens wurde deutlich, dass sich die Anerkennungsformen nicht einfach von einer Person oder Organisation auf eine andere übertragen lassen, sondern sich als person- und organisations*spezifisch* erweisen; zweitens konnte ich feststellen, dass dort, wo Anerkennung zum Thema der Freiwilligenarbeit wird, dieses auch bei den hauptamtlich Beschäftigten in besonderem Maße Anklang findet und (*trotz* der monetären Vergütung) nicht selten Gefühle von Unzufriedenheit bis hin zu Neid oder Konkurrenzdenken auslöst bzw. diese verstärkt; und drittens kam in mir die Frage auf, inwiefern das, was in der Freiwilligenarbeit mit *Anerkennungskultur* umschrieben wird, nämlich das Geben von immateriellen und materiellen symbolischen Anerkennungsformen, auch wirklich *Kultur* ist bzw. was das Kulturelle an der Anerkennung letztlich ausmacht.

Die explizite Suche nach den Themen ‚Anerkennungskultur‘, ‚Anerkennung und Organisation‘ bzw. ‚Kultur von sozialen Organisationen‘ in der (zumindest deutschsprachigen) Literatur erweist sich jedoch als wenig vielversprechend bis hin zu erfolglos.

*Anerkennung
ist spezifisch,
universell,
kulturell*

Das Thema *Organisationskultur* ist in der Literatur zwar ausführlich bearbeitet worden, die Betrachtungen von Organisationskulturen beziehen sich jedoch zumeist auf den Managementbereich und richten sich in erster Linie an Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen. Die Auseinandersetzung mit Organisationskultur in sozialen Organisationen findet sich dagegen – wenn überhaupt - häufig nur als kurze Randnotiz.

Das Thema *Anerkennung* wird in der Literatur auf unterschiedliche Art und Weise betrachtet, wobei es nur in wenigen Fällen auch explizit unter dem Stichwort der ‚Anerkennung‘ diskutiert ist. In der Arbeitswelt wird Anerkennung häufig unter dem Aspekt der ‚Motivation‘ untersucht. Auf Basis arbeitspsychologischer Studien und Theorien wird versucht herauszufinden, wie die Mitarbeiter/innen motiviert werden können, ihre Leistung zu steigern, welche Anreize von außen gesetzt werden müssen, welche Belohnungen sinnvoll sind, wie sich Strafen auswirken, welchen Einfluss innere Einstellungen sowie Persönlichkeitsmerkmale auf die Motivation und das Engagement des/der Einzelnen haben und wie diese (durch die Führungskräfte) ‚hervorgebracht‘ und gefördert werden können.

Im sozialen Bereich wird Anerkennung dagegen zumeist außerorganisational diskutiert - unter Themen wie ‚Toleranzlernen‘, ‚Demokratiepädagogik‘, ‚Anti-Diskriminierungsarbeit‘, ‚Interkulturelles Verstehen‘, ‚Pädagogik der Vielfalt‘ usw. Im Blick stehen dabei in erster Linie die Adressat(inn)en der Sozialen Arbeit und die Frage, welchen Beitrag Soziale Arbeit leisten kann, um die sozialen Kompetenzen der Menschen zu fördern, die für ein Zusammenleben auf Basis gegenseitigen Respekts notwendig sind. Der Organisationsstruktur oder der Person des Sozialarbeiters oder der Sozialarbeiterin selbst wird dabei weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Zwar wird auch er bzw. sie bezüglich seiner/ihrer Fähigkeiten und Qualifikationen thematisiert, dennoch wird aufgrund der Ausbildung und der angeblich spezifischen Persönlichkeitseigenschaften des ‚typischen Sozialarbeiters‘ bzw. der ‚typischen Sozialarbeiterin‘ oftmals davon ausgegangen, dass er/sie zum einen eine halbwegs ‚natürliche Begabung‘ zur (bedingungslosen) Anerkennung des anderen besitzt und zum anderen selber kaum oder gar keinen Drang nach Anerkennung der eigenen Person verspürt.

Auch in der Philosophie ist das Phänomen der Anerkennung, trotz des allgegenwärtigen Charakters, vergleichsweise dürftig diskutiert. So finden sich zwar

eine Unmenge an Werken, die sich mit dem Begriff des ‚Erkennens‘ oder der ‚Erkenntnis‘ auseinandersetzen, die ausdrückliche Betrachtung der ‚Anerkennung‘ beschränkt sich dagegen jedoch auf eine recht überschaubare Anzahl ausgewählter Lektüre.

Aufgrund der praktischen Erfahrungen mit dem Thema ‚Anerkennung‘, der fehlenden wissenschaftlichen Bearbeitung von ‚Anerkennungskultur‘ und ‚Organisationskultur in sozialen Organisationen‘ und dem Wissen, um das allgegenwärtige Bedürfnis des Menschen nach Anerkennung, hat sich mir die Frage gestellt, welcher Zusammenhang zwischen ‚Anerkennung‘, ‚Kultur‘ und ‚sozialen Organisationen‘ letztlich besteht und ob das, was in der ehrenamtlichen Praxis gemeinhin mit Anerkennungskultur umschrieben wird, dem Terminus auch wirklich gerecht wird.

Um das Thema ‚Anerkennungskultur in sozialen Organisationen‘ einzuleiten, befasst sich *Kapitel 2* zunächst mit der Fragestellung, warum soziale Organisationen sich überhaupt mit den Gegenständen der ‚Kultur‘ oder der ‚Anerkennung‘ beschäftigen sollten. Die Notwendigkeit der Auseinandersetzung wird dabei in drei spezifischen *Krisenerfahrungen* gesehen, die sich in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten nachhaltig auf die Welt der sozialen Organisationen ausgewirkt haben und auch in Zukunft auswirken werden.

Zusammenhängend mit der Betrachtung der Krisenerfahrungen ist in *Kapitel 3* untersucht, ob und wie sich das *Menschenbild* (in der Arbeitswelt) im Laufe der Zeit verändert hat, welchen Einfluss die jeweilige Perspektive auf den (arbeitenden) Menschen sowie für das Verständnis von ‚Arbeit‘, ‚Mensch‘ und ‚Organisation‘ hat und in welchem Zusammenhang diese mit der Beachtung des Bedürfnisses nach Anerkennung stehen.

Kapitel 4 setzt sich mit dem *Phänomen* der *Anerkennung* auseinander. Neben einer grundlegenden Betrachtung des Wortes ‚Anerkennung‘ und seines Gegenstücks der ‚Aberkennung‘ ist anhand dreier bedeutender philosophischer Werke (von Honneth, Ricoeur und Dewey) dargestellt, welchen existenziellen Wert die Anerkennung für das (Zusammen)Leben der Menschen besitzt und welche Rolle die Beziehung

zwischen ihnen und die darüber zustande kommende Interaktion hinsichtlich der Wechselseitigkeit der Anerkennungsverhältnisse einnimmt.

Um einen Zusammenhang zwischen ‚Anerkennung‘, ‚Kultur‘ und ‚Organisation‘ herzustellen, beschäftigt sich *Kapitel 5* mit einer ausführlichen Untersuchung von *Kultur* und *Organisationskultur*. Anhand verschiedener Perspektiven und Modelle ist beschrieben, was unter dem Stichwort ‚Kultur‘ zu verstehen ist, wie ‚Organisationskulturen‘ sowohl theoretisch als auch praktisch zu entschlüsseln sind und welche Wirkung Kulturen auf die Organisation und das Zusammenleben der Organisationsmitglieder ausüben.

In *Kapitel 6* ist anhand dreier Arbeitsfelder kurz skizziert, wie das Thema Anerkennung in der *Praxis* bislang umgesetzt sowie verstanden wird und welche Probleme und Konflikte in der praktischen Auseinandersetzung zutage treten können.

Anknüpfend an die vorherigen Überlegungen richtet sich der Fokus in *Kapitel 7* schließlich auf die *Anerkennungskultur in sozialen Organisationen*. Dabei stehen vor allem drei Fragen im Mittelpunkt: Was ist Anerkennungskultur? Welche Ambivalenzen und Konflikte können bezüglich der Anerkennung sowie der Anerkennungskultur in sozialen Organisationen auftreten? Und welche Spezifika sozialer Organisationen lassen sich hinsichtlich ihrer Sichtweise sowie ihres Umgangs mit Anerkennung und Anerkennungskultur ausmachen?

Da das Thema Organisationskultur in der organisationssoziologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Literatur überwiegend aus dem Blickwinkel des Managements betrachtet ist und sich auch in der Freiwilligenarbeit die Beschäftigung mit Anerkennungskultur hauptsächlich an Managementansätzen orientiert, ist in *Kapitel 8* die Frage diskutiert, in welchem *Verhältnis strategisches Management und Kultur* zueinanderstehen und ob sich Kulturen wirklich – wie oftmals behauptet – anhand von Managementmethoden verändern, steuern und kontrollieren lassen.

Kapitel 9 stellt schließlich den Versuch dar, die Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel auf die Praxis der sozialen Organisationen zu übertragen. Anhand ausgewählter *Beziehungsorte* ist aufgezeigt, wie sich das hier herausgestellte

Verständnis einer *ganzheitlichen* Auseinandersetzung mit Anerkennungskultur in Form der *Pflege* und eines *Reflexionsprozesses* praktisch umsetzen lässt und welche Fragestellungen sich soziale Organisationen hinsichtlich der Reflexion ihrer Anerkennungskultur stellen sollten.

2. Warum als soziale Organisationen mit Anerkennung und Kultur beschäftigen?

Die Diskussion der letzten zwei Jahrzehnte innerhalb der Sozialen Arbeit stand (und steht auch heute noch) ganz im Zeichen des *Managements*. Die Forderung nach einer marktwirtschaftlichen Ausrichtung sowie nach betriebswirtschaftlichem Denken löste nicht nur heftige Debatten über die Art und Weise der dazu notwendigen ‚Techniken‘ aus, sondern – und vor allem – auch über den grundlegenden ‚Sinn‘ einer derartigen Veränderung hin zum ‚Ökonomischen‘. Sozialarbeit und Ökonomie schienen bis dato zwei sich vollkommen fremde und unvereinbare Gegensätze zu sein, deren einzige Verbindung durch gegenseitiges Misstrauen und Feindseligkeit gekennzeichnet war. Der Gedanke, die Beziehung von Sozialarbeit und ihren Klient(inn)en von nun an durch Kriterien wie ‚Effektivität‘ und ‚Effizienz‘ zu bestimmen, glich zunächst einem Verrat an der grundsätzlichen pädagogischen Idee des ‚Gebens‘ und ‚Helfens‘¹.

Die theoretische Aufarbeitung des Themas in Form spezieller, auf den sozialen Bereich abgestimmter Managementkonzepte hat jedoch in den letzten Jahren zu einer deutlichen Verbesserung des Verhältnisses von Ökonomie und Sozialer Arbeit beigetragen. Die Notwendigkeit der Einführung von *Sozialmanagement*konzepten zur qualitativen Verbesserung der *Organisationsstrukturen* und der *Mitarbeiterförderung* hat weitestgehend Akzeptanz gefunden – nicht zuletzt auch durch die Einsicht, dass ohne eine derartige Veränderung ein Überleben der jeweiligen Organisation am sich herauskristallisierenden ‚Markt‘ künftig schwierig, wenn nicht sogar unmöglich, sein würde.

Sind die Weichen für die Einführung von Sozialmanagementkonzepten gerade gestellt, so ‚schwappen‘ bereits (mit gewohnter zeitlicher Verzögerung) die nächsten Theorie- und Praxismodelle aus den Reihen der betriebswirtschaftlichen Organisations- und Arbeitswelt in den sozialen Sektor über: nach Jahren des Beschwörens und der Verfeinerung unzähliger theoretischer sowie praktischer Beispiele aus dem Repertoire des ‚harten‘ Managements, liegt der Fokus des Interesses nun wiederum auf der Ausgestaltung von (scheinbar ‚weichen‘) Konzepten

*Annäherung
von Sozialer
Arbeit und
(Sozial)-
Management*

¹ Siehe hierzu u. a.: Müller 1993/Schwarz 2001

zur Unternehmenspolitik und – *philosophie*, zum Organisationsklima, zur Corporate Identity oder zur Corporate Culture bzw. Unternehmens-/Organisationskultur².

Das Management von (vermeintlich) ‚objektiven‘ Strukturen alleine, so kann man den Eindruck gewinnen, stößt, aufgrund der sich stetig wandelnden Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse sowie sich verändernder personeller (und persönlicher) Ansprüche und (An)forderungen, zunehmend an seine Grenzen, sodass nach neuen oder auch ergänzenden Methoden zur Organisationsoptimierung Ausschau gehalten werden muss. Der erweiterte Fokus auf die (vermeintlich) ‚subjektiven‘ Seiten der Unternehmenswelt, auf die Kultur der Organisation, die Identität der Mitarbeiter/innen mit ihrem Unternehmen sowie die organisationspolitischen Ausrichtungen der Führungskräfte wird hier als neuartiges und entlastendes Pendant zu herkömmlichen Managementmethoden - als Antwort auf noch ungeklärte Fragen der Organisationsentwicklung - wahrgenommen und rückt in den Mittelpunkt des theoretischen sowie praktischen Interesses.

Haben wir es etwa nach all den Jahren der Bemühung um mehr Struktur- und Effizienzbewusstsein plötzlich mit einer Rückbesinnung auf die zwischenmenschlichen Aspekte der Arbeitstätigkeit zu tun? Welche Gründe für einen derartigen Perspektivenwechsel sind ausschlaggebend für das strukturorientierte Management? Welche Antworten können Konzepte, die sich mit der Kultur einer Organisation befassen, geben?

Der intensivierte Blickwinkel auf die Organisationskultur lässt sich wohl kaum als moralisch intendierten Sinneswandel verstehen, sondern beruht auf einer Vielzahl gesellschaftlicher, organisationaler und individueller Tendenzen, die einem solchen Perspektivenwechsel voranstehen und diesen damit notwendig machen. Grob gesehen lassen sich *drei Entwicklungstendenzen* zusammenfassen, die im Folgenden skizziert sind:

- das Entstehen struktureller Krisenerfahrungen,
- die zunehmend wahrgenommene personelle Heterogenität,
- und die Subjektivierung der Erwerbsarbeit.

*Wandel von
,harten‘ zu
,weichen‘
Management-
konzepten:
Blick auf
Organisations-
kultur*

*Drei
Entwicklungs-
tendenzen*

² Die Begriffe werden in der Literatur sowohl synonym verwendet, als auch mit unterschiedlichen Akzentuierungen und Abgrenzungen. In diesem Beitrag wird der Terminus ‚Organisationskultur‘ in Abgrenzung zu den anderen bevorzugt.

2.1 Kulturperspektive als Antwort auf strukturelle Krisen

Der Begriff der Unternehmens- oder Organisationskultur tauchte erstmals in den 1970er Jahren vermehrt in der nordamerikanischen Management-Literatur auf. Anlass für das wachsende Interesse an den kulturellen Aspekten eines Unternehmens war vor allem einer *Krise der Wirtschaftsunternehmen* geschuldet. Der wachsende wirtschaftliche Wettbewerb (insbesondere in der Elektronikindustrie) und die vermehrten Erfolge japanischer Konkurrenzunternehmen führten der US-Wirtschaft nach und nach die „Grenzen der taylorischen Arbeitsteilung vor Augen“ (Zielowski 2006, S.61). Um dieser - aus Sicht der us-amerikanischen Wirtschaft stark defizitären -Entwicklung entgegenzusteuern, begann die nordamerikanische Managementforschung, sich mit Fragen des interkulturellen Vergleichs zwischen japanischen und us-amerikanischen Firmen zu beschäftigen. Erklärtes Ziel der Analyse war es herauszufinden, welche Gründe ausschlaggebend für den japanischen Firmenerfolg waren und inwieweit sich diese Erfolgsfaktoren auf die eigenen Unternehmen übertragen ließen.

*Krise der
Wirtschafts-
unternehmen*

Eine erste bahnbrechende Studie zu dieser Thematik wurde 1981 von OUCHI vorgelegt, in der er die vormals als sicher geglaubte Hegemonie us-amerikanischer gegenüber japanischer Wirtschafts- und Produktionsweisen zerrüttete (vgl. Ouchi 1981). Ouchi kategorisierte zwei unterschiedliche Unternehmenstypen: Typ A (für amerikanische Unternehmen), der sich durch Heterogenität, Mobilität und Individualismus auszeichnete und Typ J (für japanische Unternehmen), der durch Homogenität, Stabilität und Kollektivität gekennzeichnet war. Um seine Ergebnisse für die us-amerikanische Wirtschaft nutzbar zu machen, entwarf er im Anschluss an seine Typologie die „Theory Z“, in der er den zukünftigen Idealtypus des US-Unternehmens durch eine Organisationskultur charakterisierte, die sich durch Werte wie Kooperation, Vertrauen, gegenseitige Anerkennung sowie Gruppenarbeit hervorhob.

*Vergleich von
japanischen
und us-
amerikanischen
Unternehmen*

In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre entwickelte sich das Thema Organisationskultur schließlich zu einem bedeutenden Bereich im Rahmen der Organisationstheorie, da sich für die Analyse komplexer organisatorischer Vorgänge die herkömmlichen funktionalistischen Denkweisen und quantitativ angelegten

Untersuchungsverfahren als unzureichend erwiesen (vgl. Franzpötter 1997). In Deutschland begann die eingehende Beschäftigung mit dem Thema Organisationskultur erst Mitte der 1980er Jahre. Dabei ging es jedoch vorrangig weniger um sozialwissenschaftliche Aspekte der Organisationskultur, sondern mehr um die Frage, auf welche Weise Unternehmen die Erfolgsrezepte bedeutender Konzerne übernehmen – oder genauer: *kopieren* - können (vgl. Beck/Bentner 1997b).

Übergeordnet zu der Krisenwahrnehmung im ökonomischen Bereich lassen sich grundsätzlich eine Reihe spezifischer Entwicklungsprozesse innerhalb der modernen Gesellschaft verorten, welche die organisationale Außen- und Innenlandschaft in den letzten Jahrzehnten nachhaltig beeinflusst haben und auch zukünftig beeinflussen werden. Organisationen sind – als bewusst geschaffene, organisierte Sozialsysteme - in die Gesellschaft eingebettet und stehen demzufolge zwangsläufig mit den Prozessen ihrer gesellschaftlichen Umwelt in Wechselwirkung. Veränderungen der sozialstrukturellen und kulturellen Außenwelt einer Organisation werden sich entsprechend kurz- oder langfristig auch auf die sozialstrukturelle und kulturelle Binnenwelt der Organisation – und umgekehrt - auswirken. Durch das Aufkommen *gesellschaftlicher Krisenerfahrungen*, hervorgerufen durch Prozesse zunehmender Individualisierung, Pluralisierung, Flexibilisierung sowie Globalisierungstendenzen in der Gegenwartsgesellschaft³, wird es für Organisationen unumgänglich, sich mit den Effekten eben dieser Prozesse auseinander zu setzen.

*gesellschaftliche
Krisen-
erfahrungen*

Waren die Arbeits- und Lebensverhältnisse in der Industriegesellschaft noch weitestgehend homogen, klar strukturiert, kollektiviert, überschaubar und vorhersehbar, erleben wir in der modernen Wissens-, Informations- oder Dienstleistungsgesellschaft ein Leben und Arbeiten, welches durch Heterogenität, Entgrenzung, Subjektivierung, Komplexität und Kurzfristigkeit charakterisiert ist (vgl. Mikl-Horke 2007).

Aus dieser Veränderung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse lassen sich in Bezug auf Organisationen und ihre Kultur zwei grundlegende Konsequenzen ableiten: Einerseits sehen sich Organisationen mit *veränderten Ansprüchen der Arbeitnehmer/innen an die Organisation* konfrontiert, die sich u. a. in einer Verschiebung von vorrangig materialistisch geprägten Bedürfnissen bzw. Erwartungen der Arbeitnehmer/innen hin

³ Ulrich Beck prägte in diesem Zusammenhang den vielzitierten Terminus der „Risikogesellschaft“ (vgl. Beck 1986)

zu solchen Bedürfnissen bzw. Erwartungen kennzeichnen, deren Inhalte stärker die persönliche Entfaltung des eigenen Subjekts betonen. Auf der anderen Seite wiederum *verändern sich die Ansprüche der Organisation bzw. der Arbeitgeber/innen an die Arbeitnehmer/innen*, was sich u. a. anhand der Forderung nach immer besseren Qualifikationen sowie gestiegenen Mobilitäts- und Flexibilitätserwartungen bemerkbar macht. Diese sich wandelnde beiderseitige Anspruchshaltung bezeichnet einen Prozess, der in die Literatur als *doppelter Subjektivierungsprozess der Erwerbsarbeit* eingegangen ist⁴: „Dies kann einmal heißen, daß Individuen von sich aus mehr Subjektivität in die Arbeit hineintragen, aber auch, daß die Arbeit immer mehr Subjektivität von den Individuen fordert. In beiden Fällen ist der zunehmende Stellenwert von Subjektivität mit einem relativen Rückgang von eindeutig vorstrukturierten, Subjektivität beschränkenden Situationen verbunden. Es gilt dann Arbeitskraft unter dem Aspekt ihrer individuellen Besonderheit (und nicht [...] unter dem Aspekt ihrer Austauschbarkeit) zu betrachten“ (Kleemann/Matuschek/Voß 2003, S. 62).

Wenn die Arbeitsgestaltung also nicht mehr (oder immer weniger) einem bürokratisch-tayloristischen Organisationssystem folgt und gleichzeitig die Individuen sich als *ganze Person* und Persönlichkeit in den Arbeitsprozess einbringen wollen und müssen, so liegt es auf der Hand, dass die Passung herkömmlicher Organisations- und Managementkonzepte fraglich wird.

Zusätzlich zu den veränderten Ansprüchen der jeweiligen organisationalen Bezugsgruppen ist eine weitere Auswirkung gesellschaftlicher Wandlungsprozesse zu verorten, die sich als *veränderter sozialer Symbolismus* bezeichnen lässt. Organisationen „scheinen in einer funktional differenzierten Gesellschaft an die >>Funktionsstelle<< der traditionellen Oberschichten zu treten – und Organisationen bzw. deren >>eigensinnige<< Milieus sind es am Ende auch, die heute soziale Leitbilder, Lebensstile und Orientierungsmuster in zunehmenden Maß aufnehmen, (mit-)kreieren und –prägen können“ (Franzpötter 1997, S.59). Organisationen (insbesondere Wirtschaftsunternehmen) nehmen heutzutage mehr denn je eine *Vorbildfunktion* ein. Sie übertragen der Außenwelt sowohl bewusst (z.B. über

*veränderte
gegenseitige
Ansprüche von
Arbeitnehmern
und Organisation*

*veränderter
sozialer
Symbolismus*

⁴ für eine ausführliche Betrachtung siehe Kapitel 2.3 in diesem Beitrag

[Seiten 16 – 27]

4. Anerkennung

Der Begriff der *Anerkennung* ist trotz seiner Allgegenwärtigkeit - im Gegensatz zur *Erkenntnis* – in der Literatur vergleichsweise dürftig behandelt worden. So lassen sich nur wenige Werke benennen – z.B. von Axel Honneth, Paul Ricoeur, John Dewey oder Charles Taylor⁵ -, die sich in unterschiedlicher Perspektive mit dem Anerkennungsbegriff auseinandersetzen, wobei jedoch das Wort „Anerkennung“ in seiner etymologischen Bedeutung zumeist außer Acht gelassen wurde.

Der Begriff „Anerkennung“ ist genauso vielschichtig wie eindeutig. Sagt eine Person z.B. „Ich fühle mich nicht anerkannt.“, so könnte der Gesprächspartner der Aussage durchaus begegnen, indem er erwidert „Dir geht es wie mir. Ich fühle mich auch nicht anerkannt.“ Aber meinen die beiden Personen wirklich dasselbe?

Anders als Aussagen wie „Ich bin müde“ oder „Ich habe Hunger“, die entweder auf einen Mangel an Schlaf oder Nahrung hinweisen, ist es im Falle fehlender Anerkennung zunächst schwierig, in eindeutiger Weise zu erkennen, an welchem Mangel die betreffende Person wirklich leidet bzw. welches Bedürfnis hinter dem Wunsch nach Anerkennung steht. So könnte das Bedürfnis nach Anerkennung z.B. gleichgesetzt werden mit „respektiert werden“, „ein Lob bekommen“, „wahrgenommen werden“, „verstanden werden“, „nicht missachtet werden“, „Achtung erhalten“, „bewundert werden“, „Ansehen gewinnen“, „belohnt werden“, „von anderen unterschieden werden“, „motiviert werden“, usw. Genauso verschieden, wie die Motive sind, die hinter dem Wunsch nach Anerkennung liegen, können auch die Maßnahmen sein, die zur Befriedigung des jeweiligen Bedürfnisses herangezogen werden müssen. Auf welche Weise man z.B. einer Person Respekt zeigt, auf welche Art und wofür man ein Lob ausspricht oder wie eine Person für eine bestimmte Handlung belohnt werden sollte, unterliegt sowohl der Subjektivität des Individuums als auch situativen, kulturellen und historischen Bedingungen (vgl. Limmer 2005). Anerkennung erweist sich somit als äußerst diffuser Begriff, der – einem Rätsel gleich – zunächst einer Entschlüsselung bedarf.

*Vielfältigkeit
der Motive und
Maßnahmen*

⁵ Siehe hierzu: Taylor 1997

4.1 Das Wort: Was ist Anerkennung?

Wirft man einen Blick auf das Wort ‚Anerkennung‘ und seine Bedeutung in anderen Sprachen, so lassen sich schon hier einige wesentliche Unterschiede und Bandbreiten ausmachen. So kann Anerkennung im Englischen beispielsweise auch mit „acceptance“ (dt. = „Akzeptanz“), „recognition“ (dt. = „Wiedererkennung“) oder „appreciation“ übersetzt werden, was wiederum auf den lateinischen Ursprung „appropinquatio“ (dt. = „Annäherung“) oder „apprehendo“ (dt. = „anfassen, erfassen“) hinweist. Auch das französische Wort für Anerkennung „reconnaissance“ kann nach Paul Ricoeur allein zwanzig verschiedenen Bedeutungen zugeordnet werden. So kann „reconnaissance“ bzw. „reconnaître“ sowohl mit „jemanden identifizieren“, „etwas für wahr halten“ als auch mit „Dankbarkeit bezeugen“ gleichgesetzt werden (vgl. Ricoeur 2006).

Zerlegt man den deutschen Begriff der „Anerkennung“ in seine einzelnen Bestandteile, so lassen sich drei grundlegende Wortinhalte identifizieren: zum einen die Silbe „An“ und zum anderen die beiden Wortpaare „Erkennen“ bzw. „Erkenntnis“ und „Kennen“ bzw. „Kennenlernen“.

4.1.1 An, Erkennen, Kennenlernen

Betrachtet man die Silbe *An* im Begriff der „Anerkennung“, so klingen in dieser zunächst und als oberstes Bedeutungen wie „Hinwendung“ oder „Zuwendung“ wieder. Das „An“ suggeriert in diesem Fall, dass etwas *an* etwas oder jemanden *vermittelt* wird. So ist es z.B. ein Unterschied, ob wir „sehen“ (im Sinne einer physiologische Fähigkeit) oder ob wir etwas „*ansehen*“ (im Sinne der subjektiven Betrachtung z.B. einer Person), ob wir „nehmen“ (im Sinne des motorischen Greifens nach einem Gegenstand) oder etwas „*annehmen*“ (im Sinne der Übergabe von etwas durch einen anderen). Das „An“ im Sinne der „Vermittlung“ benötigt somit zweierlei: zum einen eine Art von *Aktivität* oder *Dynamik* und zum anderen die Existenz einer *Beziehung* zwischen einem Subjekt und einem Objekt bzw. zwischen verschiedenen Subjekten. Von welcher Art diese Beziehung ist, lässt sich jedoch nicht von vornherein bestimmen. So kann das „An“ sowohl Bestätigung vermitteln als auch

„An“ bedeutet
Vermittlung

Vermittlung
setzt Dynamik
und eine
Beziehung
voraus

Ablehnung – es kann also „durchaus auch konfliktär und aversiv werden, z.B. in >anpöbeln<, >anschnauzen< und dergleichen“ (Limmer 2005, S. 17).

Je nach Sinnzusammenhang kann das „An“ darüber hinaus sowohl eine *egoistische* als auch eine *altruistische* Komponente haben. Wenn wir jemanden *anschnauzen*, könnte unser Ziel z.B. sein, Wut abzulassen oder die Person durch unsere Worte zu verletzen. Wir erhoffen uns demnach durch unser Handeln eine bestimmte Reaktion, die ihrerseits wiederum als Vermittlung an uns zurückgerichtet ist. Grundsätzlich jedoch lässt sich das „An“ als zunächst *altruistisch* motiviert charakterisieren. Verstehen wir „An“ im Sinne der „Vermittlung“, „Hinwendung“ oder „Übergabe“, so schließt es immer den Aspekt des *Gebens* mit ein, d.h. wir geben etwas *von uns* an einen anderen ab oder zu etwas anderem hin. Das bloße „An“ zwingt den Adressaten somit nicht prinzipiell dazu, seinerseits auch aktiv zu werden bzw. etwas an uns *zurückzugeben*.

Ebenso wie der Begriff der Anerkennung ist auch der Begriff der *Erkenntnis* oder des *Erkennens* in seiner Gesamtheit nur schwer bzw. kaum zu erfassen. Um etwas oder jemanden erkennen zu können, ist es eine Grundvoraussetzung, dass ich dieses Etwas bzw. die Person *kenne*, d.h. ich muss wissen, mit wem oder was ich es zu tun habe. Erkennen beruht demnach nicht auf Willkür, Vermutung oder Glauben, sondern entstammt aus dem Wissen, der Erfahrung oder der Einsicht in etwas.

Das *Kennen* selbst beruht wiederum auf der *Identifikation* dessen, was es zu erkennen gilt: „Um identifizieren zu können, muß man unterscheiden, und indem man unterscheidet, identifiziert man“ (Ricoeur 2005, S. 45). Einen Gegenstand oder eine Person zu erkennen bedeutet demnach, diese von anderen Dingen oder Personen zu *unterscheiden*. Unterscheiden geschieht durch Vergleich. Indem ich Personen oder bestimmte Handlungen durch Vergleich voneinander differenziere, erkenne ich folglich deren Besonderheit oder Einzigartigkeit an. Eine Person anzuerkennen bedeutet in diesem Zusammenhang, den *Wert* ihrer individuellen Besonderheit erkannt zu haben und diese Erkenntnis an die entsprechende Person weiterzugeben.

Das Erkennen kann jedoch nur dann gelingen, wenn ich etwas oder jemanden auch *kennenlernen* möchte bzw. die Gelegenheit dazu bekomme. Bin ich an einer Sache oder einer Person nicht interessiert oder verhindern bestimmte situative Umstände,

„An‘ kann
sowohl
egoistisch als
auch
altruistisch
motiviert sein

Erkenntnis
erfordert
Einsicht und
Identifikation

Anerkennung
heißt, einer
Person den
einzigartigen
Wert Ihrer selbst
mitzuteilen

dass ein solches Kennenlernen ermöglicht wird, werde ich auch nicht in der Lage sein, zu wissen, wer oder was sich hinter dem oder der Betreffenden verbirgt. Kennenlernen erfordert somit eine gewisse Aktivität, ein ‚Sich-nähern‘, den Willen oder die Möglichkeit etwas zu ergründen und – im hermeneutischen Sinne – *verstehen* zu lernen. Was wir nicht verstehen, können wir nicht deuten. Um nicht zu *verkennen*, bedarf Anerkennung sowohl eines Verständnisses dessen, wer unser Gegenüber ist als auch in welcher Beziehung er oder sie zu uns steht. *Wir können nichts anerkennen, was wir nicht kennen oder zu dem wir nichts zu geben haben.*

4.1.2 Aberkennen, Unkenntnis

Das Gegenteil von Anerkennung ist die *Aberkennung*. Ebenso wie das „An“ in Anerkennung beinhaltet auch das *Ab* in Aberkennung sowohl eine Dynamik als auch den Hinweis auf die Existenz einer Beziehung zwischen den Personen. Anders als das „An“ im Sinne eines Gebens, bedeutet das „Ab“ jedoch das *Nehmen* von etwas. Jemandem etwas abzuerkennen heißt demnach, der Person etwas wegzunehmen, was ihr zuvor *eigen* war.

Aberkennung kann dabei sowohl *gerechtfertigt* als auch *ungerechtfertigt* sein. Gerechtfertigt kann Aberkennung in dem Fall sein, in dem „jemand mich nicht anerkennt, weil er mich erkennt und gerade sein Erkennen ihm die Anerkennung meiner Person bzw. eines Aspektes derselben verbietet oder unmöglich macht“ (Limmer 2005, S. 21). Habe ich meinem Gegenüber beispielsweise mit Absicht Aspekte über mich verschwiegen oder Falsches hinzugedichtet (z.B. ein besonderes Talent), so ist es durchaus gerechtfertigt, dass mir – bei Entdeckung des Schwindels – die Anerkennung, die ich für eben diesen Aspekt erhalten habe, aberkannt wird. Aberkennung beruht in diesem Fall auf der Aufdeckung von vormaliger *Unkenntnis*. Ungerechtfertigt ist Aberkennung dagegen, wenn ich diese Unkenntnis gerade *nicht* aufdecke, sondern meine Unkenntnis fälschlicherweise für Erkenntnis halte. Dies kann zum einen unbeabsichtigt geschehen, z.B. durch Irrtum oder Missverständnis oder aber beabsichtigt, indem ich bestimmte erkenntnisrelevante Aspekte willentlich bei der Entscheidung für oder gegen Anerkennung ausklammere. So kann es beispielsweise sein, „dass ich für intelligent und somit tauglich erkannt bin, einer

‚Ab‘ bedeutet
‚nehmen‘

Aberkennung
kann
gerechtfertigt
und
ungerechtfertigt
sein

[Seite 32 – 46]

5. Organisationskultur

Die meisten Menschen verbinden mit der Organisation, in der sie tätig sind, nicht einfach einen räumlichen Ort, an dem sie die Möglichkeit besitzen ihre Arbeitskraft in Lohn umzutauschen. Die eigene Organisation stellt vielmehr etwas dar, was über die Ausübung der rein mechanischen Arbeitstätigkeit hinaus, noch andere Bedeutung(en) für den Menschen besitzt. Formulierungen wie „Wir als Organisation...“, „Bei uns ist es üblich, dass...“ oder „Ich, als Angehöriger der Organisation ‚xy‘...“ zeugen von einer Verbindung zwischen Mensch und Arbeitsplatz bzw. Mensch und Organisation, die nicht nur Zweckmäßigkeit, sondern auch persönliche Verbundenheit mit der spezifischen Welt der Organisation aufweist.

Wer auf der Suche nach einer Arbeitsstelle ist, wählt diese in den wenigsten Fällen (und wenn auch unbewusst) nur nach objektiven Kriterien aus. Das Gefühl in eine Organisation „zu passen“ oder auch „nicht zu passen“, sich „von *ihr* verstanden zu fühlen“ oder „missverstanden zu fühlen“ kann sich oft schon beim ersten Kontakt mit der neuen Arbeitsstelle, beim Vorstellungsgespräch oder der Begegnung mit der Organisation als Kunde oder Klientin herauskristallisieren. Der Gang in ein Gebäude, das Gespräch mit einem Mitarbeiter, die Umgebungsgeräusche usw. erwecken bestimmte Assoziationen und Gefühle - oftmals auch, ohne dass sich konkret benennen lässt, weshalb - über die einer Person ein bestimmtes Bild, ein erster Eindruck von einer Organisation vermittelt wird – der sich bei näherer Betrachtung auch wieder revidieren kann.

Inwiefern dieses Bild auch auf kulturelle Ursachen zurückzuführen ist, lässt sich dabei nicht pauschal beantworten – fest steht jedoch, dass die Kultur einer Organisation einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation besitzt sowie auf die Menschen, die mit dieser in der einen oder anderen Art der Verbindung stehen. Diese Verbindung zwischen Mensch, Kultur und Organisation zu entschlüsseln, hat sich die Organisationskulturforschung zur Aufgabe gemacht und den Begriff der Organisationskultur in den letzten drei Jahrzehnten zu einem festen Bestandteil der Management- und Organisationslehre entwickelt.

Doch obwohl die Organisationskultur sowohl aus der Theorie als auch aus der Praxis nicht mehr wegzudenken ist, ist das Bild darüber, was Organisationskultur ist und was

Die Organisation ist mehr als ein räumlicher Ort

persönliche Verbundenheit

Vielfältigkeit der Organisationskulturforschung

sie bewirkt, noch immer sehr diffus. Dementsprechend vielfältig sind auch die Konzepte und Methoden, mit denen versucht wird, die Kultur von Organisationen zu ergründen. Die wesentlichen Fragestellungen, auf die sich die Organisationskulturforschung stützt, sind jedoch bei allen Forschungsansätzen dieselben: Was bewirkt Kultur? Welchen Funktionen dient sie? Und wie entsteht, entwickelt und verändert sie sich?

5.1 Was ist Organisationskultur?

Um ein Verständnis dessen zu erlangen, um was es sich nun eigentlich handelt, wenn von ‚Organisationskultur‘ die Rede ist, ist es sinnvoll, sich zu diesem Zweck zunächst dem Begriff der *Kultur* zu nähern.

Der Kulturbegriff ist Gegenstand einer Vielzahl an Forschungsrichtungen (z.B. Kulturwissenschaften, Ethnologie, Philosophie, Anthropologie, Psychologie, Soziologie usw.), die je nach Blickwinkel und Themenschwerpunkt einen je unterschiedlichen Fokus auf das legen, was Kultur (für die Forschenden) letztlich ausmacht. Kultur, so lässt sich deshalb als erstes festhalten, ist – ebenso wie Anerkennung - ein vielschichtiger, reichlich unscharfer Begriff, zu dem es keine eindeutige oder einheitlich anerkannte Definition gibt⁶.

Das Wort „Kultur“ ist abgeleitet von dem lateinischen Begriff „colere“, was soviel bedeutet wie bebauen, bestellen oder pflegen. In seiner ursprünglichen Form bezieht sich Kultur demgemäß auf den Ackerbau und das sorgfältige Bebauen, Bestellen und Pflegen der Felder. Erst ungefähr seit dem 17. Jahrhundert wird der Kulturbegriff explizit in zwei verschiedene Kategorien – nämlich die der Natur und die des Menschen – eingeteilt (vgl. Maletzke 1996).

Ganz allgemein betrachtet, meint Kultur zunächst „die Art und Weise, wie die Menschen ihr Leben gestalten mitsamt den „Produkten“ ihres Denkens und Schaffens“ (ebd., S. 15). Wir haben es hier also mit einem System aus diversen Überzeugungen, Wertorientierungen, Normen etc. zu tun, die sowohl das Verhalten, als auch das Denken, Fühlen, die Wahrnehmung, die Perspektive sowie die

Kultur

⁶ Kroeber/Kluckhohn fanden im Jahr 1952 bereits 164 verschiedene Definitionen des Kulturbegriffs (vgl. Kroeber/Kluckhohn 1952).

Einstellung der Menschen prägen. Kultur ist somit etwas, was sich zuvorderst im *Unbewussten* des Menschen abspielt und sich anschließend in Form von *sichtbaren* Zeichen, Symbolen und Handlungen (z.B. Bräuche, Rituale, Sprache, Kleidung, Reliquien usw.) manifestiert.

Dabei hat die Kultur für den Menschen drei wesentliche Funktionen, die für das menschliche Handeln *grundlegend* sind: sie prägt erstens die *Identität* einer Person oder einer Gruppe, zweitens dient sie als *Orientierungshilfe* in einer komplexen, unüberschaubaren Welt und drittens verhilft sie dem Individuum sich über die Mitgliedschaft in einer kulturellen Gruppe sowohl *zugehörig* zu fühlen (als auch sich von anderen, nämlich den Nicht-Zugehörigen, zu unterscheiden).

Kulturen sind also, so lässt sich hier ableiten, immer auch etwas *Gruppenspezifisches*. Jede soziale Gemeinschaft – also auch jede Organisation – hat eine je eigene Kultur, die durch die jeweiligen Mitglieder in ihrer je spezifischen Weise gelebt wird. So entwickeln Gruppen wie z.B. Organisationen „im Laufe der Zeit eigene unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder nach innen und außen auf nachhaltige Weise prägen“ (Schreyögg/Steinmann 2005, S. 710).

Kultur, so wird hier deutlich, ist etwas, das *wächst*, dessen Entstehung Zeit beansprucht, das von den Mitgliedern der kulturellen Gemeinschaft quasi erst *erlernt* werden muss, bevor es in deren Handlungsweisen Ausdruck findet⁷. Zu diesem Zweck werden die kulturellen Muster jedoch nicht einfach von Mitglied zu Mitglied in unveränderter Art weitergegeben oder übertragen, sondern sie unterliegen – trotz der oftmals gefühlten Konstanz und Kontinuität - einer *dynamischen, prozesshaften* Entwicklung und *verändern* sich entsprechend ihrer jeweiligen inneren und äußeren Bedingungen (vgl. Beck/Bentner 1997b).

Entgegen vieler Vorstellungen stellen Kulturen darüber hinaus keine homogenen oder „reinen“ Gebilde dar, wie sie sich z.B. in dem vieldiskutierten Begriff der „Leitkultur“ offenbaren, sondern sie bestehen aus unterschiedlichen subkulturellen Einheiten, die der Kultur in ihrer Gesamtheit einen *heterogenen* oder *hybriden* Grundzug verleihen. So besteht eine Organisation „in der Regel aus verschiedenen

*Identitäts-,
Orientierungs-,
Distinktions-
funktion*

*Kulturen sind
gruppen-
spezifisch*

*Kulturen
werden erlernt,
entwickeln sich
fortwährend*

Heterogenität

⁷ Der Prozess des Hineinwachsens in eine Kultur wird als *Enkulturation* bezeichnet.

[Seite 50 – 119]

9. Pflege von Anerkennungskultur – Anregungen für Reflexionsprozesse in sozialen Organisationen

Die Interaktionen der Organisationsmitglieder sind immer zugleich auch als Anerkennungsbeziehungen zu verstehen, weshalb die wechselseitige Anerkennung als existenzielle Voraussetzung der Organisation zu jeder Zeit und in jeder Situation immer auch einen mehr oder weniger gewichtigen Platz im Interaktionsgeschehen einnimmt. Die meisten Situationen entstehen dabei aus unbewussten Handlungen heraus, deren Bedeutung und kultureller Gehalt erst im Nachhinein über die Aufarbeitung des Geschehenen zu entschlüsseln versucht werden kann. Es ist allerdings schlicht unmöglich, wirklich *jede* dieser Interaktionsbeziehungen auf ihren Anerkennungsgehalt hin zu überprüfen. Ebenso kann die Reflexion der Anerkennungskultur einer Organisation nicht zum Ziel haben, ein vollständiges Bild der Kultur zu erhalten und somit scheinbare Kontrolle über das Interaktionsverhalten zu erlangen.

Reflexion und Pflege von Kultur - so muss man sich bewusst sein – schließen Vollständigkeit (im Sinne eines absoluten, wahren oder allumfassenden Verständnisses) von vornherein aus. Das, was aus den jeweiligen Situationen interpretiert wird, kann immer nur als *situativ* und *perspektivisch* angesehen werden, nicht aber als für alle Zeit gültig oder auf alles übertragbar.

Ziel ist es deshalb nicht, *jegliche* Missachtungstendenzen von vornherein auszuschließen oder zu eliminieren (das wäre auch gar nicht möglich!), sondern vielmehr sowohl ein *Bewusstsein* als auch eine *Sensibilisierung* dafür zu schaffen, welche Bedeutungen und Auswirkungen die anerkennungsrelevanten Perspektiven, die in der jeweiligen Situation gültig sind, für das Interaktionsgeschehen haben. Das bedeutet nicht – wie es oftmals im Sinne interpretativer Ansätze favorisiert wird – Maßnahmen (auch strukturelle oder strategische), die zur positiven Veränderung des Beziehungsgefüges beitragen, unbeachtet zu lassen. Wo Missachtungstendenzen vorherrschen, sollte auch versucht werden diesen entgegen zu wirken und wo Beziehungen von wechselseitiger Wertschätzung geprägt sind, sollte überlegt werden, wie diese Beziehungen gestärkt und fruchtbar gemacht werden können.

*situativ,
perspektivisch*

*Ziel:
Bewusstsein,
Sensibilisierung*

Die Reflexion der Anerkennungsbeziehungen kann und sollte deshalb prinzipiell von *jedem* Mitglied einer Organisation geleistet werden. Zumeist sind es jedoch – wie auch Schein festgestellt hat – Mitarbeiter/innen der Führungsebene, die die Initiative für derartige Veränderungsprozesse ergreifen, da Führungskräfte über die notwendigen Entscheidungsbefugnisse und Handlungsspielräume verfügen (z.B. auch um externe Prozessbegleiter/innen zu engagieren). Ohne ein Mitwirken und tatkräftiges Unterstützen der jeweiligen Führungsebenen erweist sich die Initiierung von organisationsübergreifenden oder abteilungs- bzw. projektinternen Prozessen als schwierig. Gleichzeitig können Reflexions- und Veränderungsprozesse aber nur dann erfolgreich sein, wenn bei den betroffenen Mitgliedern die notwendige Akzeptanz und Motivation und der Wille zu eben dieser Veränderung vorhanden ist. Um bestmögliche Voraussetzungen für die Umsetzung derartiger Prozesse zu schaffen, ist es deshalb erforderlich, dass alle organisationalen Akteure von Beginn an (d.h. ab dem Moment der Planung) durch umfassende Information und Beteiligung an dem Prozessverlauf als gleichwertige Partner/innen partizipieren.

9.1 Akteure

Die Anerkennungskultur einer Organisation lässt sich nur *ganzheitlich* und *partizipativ* betrachten. Dies bedeutet zuallererst einmal, sich der *Akteure* bewusst zu werden, die auf die jeweiligen Anerkennungsbeziehungen und die Kultur der Organisation Einfluss nehmen.

Beispiel:

Frau A. arbeitet als Projektleiterin in einer Einrichtung für betreutes Wohnen.

7.00 h: *Frau A. betritt das Haus. Ihr Kollege Herr Z. kommt ihr entgegen. Die beiden setzen sich gemeinsam in das Büro und Herr Z. berichtet über die Vorkommnisse des gestrigen Tages.*

7.15 h *Frau A. öffnet die Post und liest die eingegangenen E-Mails. Die örtliche Lokalzeitung bittet um einen Interviewtermin bezüglich der bevorstehenden Neugestaltung des Gebäudekomplexes.*

7.30 h *Das Telefon klingelt. Eine besorgte Mutter erzählt, dass ihr Sohn seit zwei Wochen nicht mehr bei ihr angerufen habe. Frau A. versucht die Frau zu beruhigen und verspricht, mit dem Jungen zu reden.*

Beispiel

- 7.40 h *Frau A. nimmt eine Tasse aus dem Schrank, stellt jedoch fest, dass die Kaffeedose wieder einmal leer ist.*
- 7.42 h *Eine Bewohnerin betritt das Büro und erkundigt sich nach den Vorbereitungen für das Sommerfest. Anschließend erzählt sie Frau A. noch kurz von einigen positiven Erlebnissen aus ihrer Wohngruppe.*
- 8.00 h *Frau A. setzt sich an den Computer, um den Abschlussbericht für das Ministerium fertig zu stellen.*
- 8.15 h *Das Telefon klingelt. Der Geschäftsführer fragt, ob der Abschlussbericht inzwischen fertig sei. Als Frau A. verneint, weist er sie leicht gereizt darauf hin, dass er den Bericht in zwei Tagen auf seinem Schreibtisch haben muss.*
- 8.25 h *Frau A. beschließt das Schreiben des Berichts auf den Nachmittag zu verlegen und macht sich auf den Weg zu ihrem täglichen Rundgang durch das Haus.*
- 8.35 h *Auf dem Flur begegnet sie einer Mitarbeiterin. Die beiden plaudern kurz über private Dinge.*
- 8.45 h *Frau A. besucht eine der Wohngruppen. Da die Jugendlichen gerade frühstücken, setzt sie sich eine Weile zu ihnen an den Tisch und erkundigt sich nebenbei nach ihren Ideen für das Sommerfest.*
- 9.20 h *Auf ihrem Weg zurück ins Büro fällt Frau A. ein, dass sie um 9.00 h einen Termin mit einem Praktikumsinteressenten hatte.*
- 9.23 h *Frau A. begrüßt den jungen Mann, der schon ungeduldig in ihrem Büro wartet, und entschuldigt sich für ihre Verspätung. Sie holt seine Bewerbungsmappe hervor und erzählt nebenbei ein paar grundlegende Dinge über ihre Arbeit und die Einrichtung im Allgemeinen.*
- 9.40 h *Das Telefon klingelt. Die besorgte Mutter fragt, ob Frau A. schon mit ihrem Sohn gesprochen habe. Frau A. entgegnet leicht genervt, dass sie noch nicht dazu gekommen sei. Weil die Mutter etwas verärgert erscheint, verspricht Frau A., sie in einer halben Stunde zurückzurufen.*
- 9.50 h *Frau A. bittet Herrn Z., den zukünftigen Praktikanten durch das Gebäude zu führen. Da Herr Z. gerade auf dem Weg zu einem Treffen mit dem naheliegenden Sportverein ist, lässt sie den Rundgang ausfallen und bespricht mit dem jungen Interessenten stattdessen schnell einige mögliche Tätigkeitsfelder.*

[...]

Der systematische Blick auf den Arbeitsalltag und die einzelnen Tätigkeitsschritte offenbart bereits die Vielfältigkeit der Interaktionspartner/innen, die in den eigenen Beziehungsraum eingeschlossen sind. Da viele Handlungen oftmals eher ‚nebenbei‘ geschehen, ist es nicht selten so, dass sich die Handelnden dieser Interaktionen gar nicht bewusst sind oder sie zumindest als ‚nicht so wichtig‘ erleben. Die Tragweite mancher Interaktionen wird einem deshalb häufig erst dann gewahr, wenn *Störungen* auftreten, die dem alltäglichen Handeln zuwider laufen.

In der herkömmlichen Organisationskulturforschung wird der Blick häufig alleine auf die Gruppe der Mitarbeiter/innen gerichtet, da diese quasi als ‚Schaltzentrale‘ ihrer Organisation betrachtet werden. Die Mitarbeiter/innen stellen zweifelsohne einen zentralen Bestandteil der Organisation und ihrer Erforschung dar, da die Existenz und die Aktivität der Organisation entscheidend von ihnen abhängen – aber eben nicht *nur* von ihnen.

Eine Organisation setzt sich aus einer Vielzahl an Gruppen zusammen und jede dieser Gruppen wiederum besteht aus einer Vielzahl an Individuen, die mit ihren je eigenen Bedürfnissen, Perspektiven, Werten usw. das Beziehungsgefüge der Organisation nachhaltig prägen. So lassen sich dem Interaktionsnetzwerk sozialer Organisationen bei genauerer Betrachtung mindestens zwölf *Bezugsgruppen* zuordnen:

Bezugsgruppen

- Mitarbeiter/innen
- Klient(inn)en, Kund(inn)en
- Angehörige
- Trägervereine
- Sponsoren
- Kooperationspartner/innen
- Konkurrenzorganisationen
- Politik
- Medien
- Wissenschaft/Forschung
- (Aus)Bildung
- Gesellschaft/Öffentlichkeit

Die einzelnen Gruppen können darüber hinaus noch weiter ausdifferenziert werden, sodass sich ein sehr weitläufiges Beziehungsnetz aus verschiedenen unter- und übergeordneten Kategorien ergibt. Die *Gruppe der Mitarbeiter/innen* kann beispielsweise folgende *Untergruppen* umfassen:

Untergruppen

- Hauptamtliche (je nach Arbeitsbereich, Qualifikation und Position)
- Ehrenamtliche
- Auszubildende
- ABM-Kräfte
- Praktikant(inn)en
- Honorarkräfte
-

Um die Ganzheitlichkeit des Reflexionsprozesses zu gewährleisten, stellt eine derartige *Sichtbarmachung* der einzelnen Akteure den ersten Schritt des Gesamtprozesses dar, da überall dort, wo Akteure von vornherein unberücksichtigt bleiben oder ignoriert werden, Missachtungstendenzen quasi vorprogrammiert sind. Der Blick auf die einzelnen Bezugsgruppen vermittelt zudem einen ersten

persönlichen Eindruck über das Anerkennungsverhältnis, das zwischen den Mitgliedern verschiedener Gruppen oder auch innerhalb von Gruppen besteht. Ob sich dieser erste Eindruck letztlich auch bewahrheitet oder ob er revidiert werden muss, spielt zunächst einmal eine untergeordnete Rolle. Entscheidend ist viel eher sich überhaupt zuvorderst mit der eigenen Sichtweise und möglichen Vorurteilen auseinanderzusetzen. Die Fragestellungen, die sich jede Organisation zu Beginn der Auseinandersetzung mit Anerkennungskultur stellen muss, lauten dementsprechend:

- *Welche Akteure bzw. Bezugsgruppen existieren innerhalb und außerhalb der Organisation?*
- *Welchen ersten Eindruck vermitteln die Anerkennungsbeziehungen zwischen den einzelnen Gruppen?*

Fragestellungen

Der Reflexionsprozess von Anerkennungskultur kann nur gelingen, wenn alle Bezugsgruppen gleichermaßen in den Prozess miteinbezogen werden. Das heißt jedoch nicht, dass alle Gruppen zu jeder Zeit und gleichermaßen in jeden Schritt involviert sein müssen, sondern bedarf der Abwägung je nach Situation und Betroffenheitsgrad der jeweiligen Akteure.

9.2 Beziehungsorte

In jeder Organisation lassen sich Orte ausmachen, in denen die Anerkennungsbeziehungen der Organisationsmitglieder eine ganz *besondere* Rolle für das Funktionieren und die Aufrechterhaltung der Organisationsprozesse spielen. Diese *Beziehungsorte* stellen dementsprechend die zentralen Stellen dar, an denen Reflexionsprozesse von Anerkennungskultur ansetzen sollten.

Die folgenden Ausführungen sind jedoch nicht als konkrete Handlungsanleitungen zu verstehen, die – wie in der Managementpraxis oder in herkömmlichen Organisationsentwicklungsprozessen – direkte Schritte oder Schemata vorgeben, nach denen sich die Organisationsmitglieder peu a peu ‚entlang hangeln‘ können. Sie dienen vielmehr dazu, die verschiedenen Beziehungsebenen mitsamt ihrer Barrieren und Chancen ins Bewusstsein zu heben und bedürfen dementsprechend stets einer individuellen Anpassung und Weiterführung.

*Besonderheit
der Beziehungs-
orte*

9.2.1 Führung

Das Verhältnis zum Führen als Handlung und zur Führung als Person⁸ ist bei den Mitgliedern sozialer Organisationen oftmals von eher gespaltener Natur. Einerseits besteht das Bedürfnis nach klaren Vorgaben, Handlungsanleitungen und Unterstützung, andererseits wird Führen häufig als Einschränkung der für die Interaktionsprozesse notwendigen Autonomie und der generellen Individualität der Beteiligten empfunden. Weil die Kommunikation das „wichtigste Medium“ der Mitglieder ist, gehen gerade die Mitarbeiter/innen „häufig von einer Offenheit und Herrschaftsfreiheit in den beruflichen Interaktionen aus und verlassen sich lieber auf *ungeschriebene Regeln* als auf klare Abmachungen und Vereinbarungen“ (Schwarz/Beck 1997, S. 100, Herv. i. O.).

*Ambivalenzen
gegenüber der
Führungsrolle*

Beziehungen, in denen Führung immanent ist, sind jedoch immer auch Orte, in denen sich Macht und Einfluss nicht ausklammern lassen. Nach French/Raven lassen sich sechs *Machtressourcen* ausmachen, auf die der/die jeweilige Machtinhaber/in zugreifen kann (vgl. French/Raven 1960):

*Führung
beinhaltet
Macht*

- *Legitime Macht*: Ergibt sich aus der Akzeptanz der von einer Person besetzten Position innerhalb der Organisation. Die Machtausübung wird als legitim anerkannt, da der/die Betreffende in den Augen der anderen das Recht dazu besitzt.
- *Belohnungsmacht*: Beruht auf der Möglichkeit der Machtinhaber/innen Belohnungen zu verteilen. Diese können sowohl materieller als auch immaterieller Art sein.
- *Bestrafungsmacht*: Beruht auf der Möglichkeit der Machtinhaber/innen Strafen zu verteilen. Dies kann sowohl die direkte Vergabe von Strafen, die Androhung von Strafen als auch das Zurückhalten von Belohnungen betreffen.
- *Identifikationsmacht*: Bezieht sich auf die Fähigkeit der Machtinhaber/innen bei den Bezugspersonen ein Gefühl von Verbundenheit bzw. Identifikation hervorzurufen. Identifikationsmacht entsteht aus der Bewunderung einer Person

*Macht-
ressourcen*

⁸ Der Begriff der Führung wird hier im Sinne der Einflussnahme auf oder Lenkung von einer bestimmten Handlung verstanden. Führung muss nicht zwangsweise mit einer bestimmten formellen Führungsposition zusammenfallen. Sie kommt dort zum Tragen, wo Handlungen sowohl bewusst als auch unbewusst durch Einwirkung anderer eine bestimmte Ausrichtung, Beschränkung oder auch Erweiterung erfahren.

(z.B. weil sie über bestimmte Ressourcen verfügt oder als sympathisch empfunden wird) und dem Bedürfnis, dieser nachzueifern oder zu gefallen.

- *Expertenmacht*: Beruht auf dem Spezialwissen, besonderen Fähigkeiten, Erfahrungen oder Qualifikationen, die eine Person besitzt und von denen andere abhängig sind.
- *Informationsmacht*: Resultiert auf den Informationen, die einer bestimmten Person zugänglich sind, sowie der Kontrolle über die Kommunikationswege.

Führungsbeziehungen beschränken sich dabei nicht nur auf das klassische Verhältnis zwischen Führungskraft und Angestellten, sondern sind in dem hier zugrunde liegenden Verständnis von Führung überall dort vorhanden, wo wenigstens eine der oben genannten Machtressourcen die Interaktion der beteiligten Personen bestimmt. Derartige Machtgefälle können z.B. bestehen zwischen:

- Führungskräften gegenüber Mitarbeiter(inne)n
- Mitarbeiter(inne)n gegenüber Führungskräften
- Mitarbeiter(inne)n gegenüber Mitarbeiter(inne)n
- Mitarbeiter/innen gegenüber Klient(inn)en
- Klient(inn)en gegenüber Mitarbeiter(inne)n
- Organisationen gegenüber Organisationen
- Organisationen gegenüber der Öffentlichkeit
- Politik gegenüber Organisationen
- usw.

*Beispiel:
Führungs-
beziehungen*

Die Machtkonstellationen, die sich theoretisch ergeben, sind dabei nicht als permanent gleichwertig oder ausgewogen zu betrachten, sondern sie sind immer auch durch *Ungleichheiten* und *Abhängigkeiten* gekennzeichnet (z.B. die sowohl physische als auch psychische Abhängigkeit der Klient(inn)en von der Hilfeleistung durch die Mitarbeiter/innen oder die Abhängigkeit der Mitarbeiter/innen von der Inanspruchnahme ihrer Hilfen durch Klient(inn)en), die vor allem auf Seiten der Machtstärkeren nicht unberücksichtigt bleiben dürfen. Wo Beziehungen Orte von Führung und dementsprechend Macht sind, ist die Gefahr der Missachtung (in Form des Verlustes von Selbstvertrauen, Selbstachtung oder Selbstwertgefühl) derer, die keinen Zugriff auf die entsprechenden Machtressourcen haben, immanent.

Das Innehaben von Macht kann dementsprechend spezifische Konflikte auslösen, die die Anerkennungsbeziehung zwischen den beteiligten Personen beeinträchtigen können. Diese Konflikte müssen nicht immer kulturell bedingt sein, sondern können ihre Begründung auch in psychologischen (z.B. Narzissmus, Kritikunfähigkeit) oder strukturellen (z.B. Mangel an qualifizierten Arbeitskräften) Motiven haben.

Typische Konflikte in sozialen Organisationen, die auf kulturelle Triebfedern hinweisen können, entstehen z.B.:

- aus der Ambivalenz zwischen der Notwendigkeit von Führung und der inneren Distanz zu jeglicher Art von Machtausübung (Motto: „Wir sind alle gleich stark!“);
- aus dem persönlichen Bedürfnis nach Prestige und Bewunderung bei gleichzeitiger Orientierung an sozialen bzw. solidarischen Welt- und Menschenbildern (Motto: „Eigene Bedürfnisse sind Privatsache und haben im Beruf nichts verloren!“),
- aus dem Bedarf an fachlichen Qualifikationen bei gleichzeitig alleiniger Betonung der sozialen Kompetenzen oder scheinbar ‚angeborener‘ Persönlichkeitsmerkmale (Motto: „Soziales Handeln kann man nicht lehren, es kommt von innen heraus!“);
- aus dem Bedürfnis, die eigene Sichtweise als einzig zulässige oder richtige durchzusetzen (Motto: „Wir wissen, was gut für andere ist!“)

*typische
Konflikte*

Angesichts der Anfälligkeit für Missachtungstendenzen, kommt an dieser Stelle natürlich die Frage auf, ob es überhaupt möglich ist, dass Beziehungen, die durch Führung und Macht gekennzeichnet sind, gleichzeitig auch Momente positiver Anerkennung enthalten können?

Beziehungsorte, in denen Führung eine wichtige Rolle spielt, müssen nicht zwangsläufig zu Orten der Missachtung werden und ebenso ist es nicht notwendig Führung von vornherein zu negieren, um Anerkennung zuzulassen. Damit Führungsbeziehungen auch Beziehungen wechselseitiger Anerkennung sind, ist vor allem eine Voraussetzung: das *Vertrauen* in die Richtigkeit des Handelns derer, die Einfluss auf die Handlungen anderer nehmen.

*Vertrauen als
Basis*

Die Einstufung einer Beziehung als vertrauenswürdig, ergibt sich in Anlehnung und Erweiterung an Neubauer dabei aus fünf Kriterien, die der Machtinhaber oder die Machtinhaberin erfüllen muss (vgl. Neubauer 2002, S, 115 f):

- *Fachkompetenz*: ergibt sich aus dem Wissen, das zur Erreichung bestimmter Ziele notwendig ist;
- *Soziale Kompetenz*: ergibt sich u. a. aus der Fähigkeit sich in andere einfühlen (Empathie) und Bedürfnisse kommunizieren zu können;
- *Integrität*: ergibt sich aus der Übereinstimmung von Wort und Tat;
- *Solidarität*: ergibt sich aus dem Interesse und dem uneigennütigen Einsatz für die Belange des anderen;
- *Offenheit*: ergibt sich aus der Möglichkeit offen und transparent kommunizieren zu können, ohne Nachteile befürchten zu müssen;

*Anforderungen
an den
Machtinhaber*

Da Führungsbeziehungen besonders anfällig für Konflikte, Misstrauen und Missachtung sind, stellt ihre Reflexion eine unabdingbare Voraussetzung für das Bestehen einer positiven Anerkennungskultur in der Organisation dar. Die wesentlichen Fragestellungen, die sich Organisationen in diesem Zusammenhang stellen müssen, sollten dementsprechend insbesondere an folgende Punkte anknüpfen:

- *Einfluss von Führungspositionen auf die Anerkennungskultur*: Auf welche Weise prägen Machtinhaber/innen die Anerkennungskultur der Organisation mit? Wie viel und welchen Eindruck hinterlassen ihre Handlungen bei den Mitgliedern?
- *Einstellung gegenüber Führung und Macht*: Welche Sichtweise von Führung und Macht vertreten die Mitglieder? Wird Führung abgelehnt oder als notwendig erachtet? Werden Führungskräfte als Vorbilder erlebt?
- *Einstellung gegenüber Fachkompetenzen*: Wie wird in der Organisation mit Fachkompetenzen umgegangen? Werden sie als wertvoll erachtet oder sind sie zweitrangig (z.B. gegenüber sozialen Kompetenzen)?
- *Einstellung gegenüber sozialen Kompetenzen*: Welchen Stellenwert nehmen soziale Kompetenzen in der Organisationswelt ein? Werden sie als gleichwertig mit anderen Kompetenzen eingestuft?

Fragestellungen

- *Einstellung gegenüber Integrität:* Stimmen Wort und Tat der Mitglieder überein? Welche Bedeutung haben Versprechen, Vereinbarungen oder Verträge?
- *Einstellung gegenüber Offenheit:* Können Themen offen diskutiert werden oder bestehen bestimmte Tabus? Sind die Kommunikationswege durchlässig oder stockend? Wie wird mit unterschiedlichen Perspektiven umgegangen?
- *Einstellung gegenüber Solidarität:* Wie ist die Solidarität zwischen den Interaktionspartner(inne)n beschaffen? Ist sich jeder selbst der Nächste oder verstehen sich die Mitglieder als Gemeinschaft? Welches Bild besitzen die Mitarbeiter/innen von den Klient(inn)en (z.B. Bittsteller oder Kund(inn)en)? Welche Rolle spielen eigene Bedürfnisse in der Arbeitswelt?

9.2.2 Identifikation

Die Identifikation mit der Organisation ist nicht nur aus funktionaler Sicht von Bedeutung (z.B. für die Motivation der Mitarbeiter/innen oder die Erreichung der Organisationsziele), sondern auch aus Sicht der über Anerkennungsbeziehungen vermittelten Identität jedes einzelnen Mitglieds. Der Wert, den eine Organisation besitzt bzw. die Identität der Organisation wirkt sich auch auf die Identität der Mitglieder aus, die sich der organisationalen Gruppe zugehörig fühlen und die sich mit der Organisation, ihren Grundannahmen und Zielen identifizieren.

Für das Entstehen von Identifikation sind in Anlehnung an und Erweiterung von Neubauer dabei sieben *Kriterien* wichtig (vgl. Neubauer 2002):

- *Singularität:* ergibt sich aus der Einzigartigkeit der Organisation und ihrer klaren Unterscheidung gegenüber anderen Organisationen;
- *Homogenität:* ergibt sich aus der Durchgängigkeit und Einheitlichkeit des Organisationsbildes.
- *Kontinuität:* ergibt sich aus dem relativen Gleichbleiben der wesentlichen Merkmale.

*Kriterien
für das
Entstehen von
Identifikation*

[Seite 130 – 160]

Vielen Dank für Ihr Interesse!