



Andrea Amberger

Mag.;  
Jahrgang 1964;  
Personalleiterin Sony Austria GmbH;  
Handelswissenschaften WU Wien

## Einfluss von Kultur- und Wertewandel auf soziale Prozesse

Globalisierung, steigende Mobilität, veränderte Rollenbilder sowie die Digitalisierung haben und werden weiterhin die Art und Weise, wie wir wirtschaften, unsere gesellschaftlichen Werte und unser Selbstverständnis im Arbeitsprozess verändern. Die Geschwindigkeit, mit der sich Methoden-, Produkt- und Trendwandel vollziehen, hat sich in den letzten Jahren derart rasant beschleunigt, so dass sich viele Unternehmen in einer permanenten Reorganisation befinden.

### Der erste „Change“ hat uns am meisten verändert

Kein Unternehmen kommt mehr ohne den Begriff „Change Management“ aus. Das Management von Veränderungen erfordert ein permanentes Anpassen der betrieblichen Prozesse an geänderte Rahmenbedingungen. Jeder Eingriff in betriebliche Abläufe beeinflusst die Form der unternehmerischen Kooperation und Kommunikation. Change Management führt – im gelungenen Fall – zu einer

geänderten Identität und damit Kultur des Unternehmens. Veränderung wird zur betrieblichen Routine. Aber damit auch die Menschen Veränderung als tägliche Routine in ihr Arbeitsverständnis integrieren können, müssen sie ihr eigenes Selbstverständnis und Wertesystem maßgeblich verändert haben.

Noch bis spät in die 80er Jahre war die Basis der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und -nehmer Verlässlichkeit, Treue und (soziale) Verantwortung. Es war einfach nicht ethisch, „sein“ Unternehmen nur zu verlassen, weil plötzlich ein gutes Angebot da war. Damals bestand unternehmerische Verantwortung auch darin, dass sich der Mitarbeiter bei entsprechendem Engagement und entsprechenden Fähigkeiten darauf verlassen konnte, die Karriereleiter hinaufzuklettern. Die Entwicklungen der letzten beiden Jahrzehnte haben jedoch diese Qualitäten eindeutig beendet. Shareholder Value sowie die Globalisierung der Märkte erforderten neue Qualitäten von Managern und Mitarbeitern. Forde-

rungs- und durchsetzungsstarke Menschen, die über eine hohe Netzwerkkompetenz verfügen, haben in dieser Zeit ihren Weg ganz nach oben geschafft. Durch die immer kürzere Befristung der Verträge der Topmanager begann sich unternehmerische Verantwortung immer mehr auf das Erzielen bestimmter Ergebnisse in einem bestimmten Zeitraum zu reduzieren.

### Die Auflösung der alten Werte und dann?

Damit kam es weitgehend zur Auflösung der „alten“ Werte und des alten Unternehmertums mit all seinen Vor- und Nachteilen. **Reengineering** hat sich zu einem Instrument entwickelt, das die Unternehmen dabei unterstützte, Strukturen zu schaffen, die „mehr mit weniger zu leisten“ imstande sind. Reengineering war also die Antwort der 90er Jahre auf die Entwicklungen und viele Großunternehmen gingen daran, ihre Geschäftsabläufe nach diesem Ansatz umzustellen.

„Bei Reengineering geht es um die strukturierte Koordination von Leuten und Informationen, eine Vorgangsweise, die von oben gesteuert wird unter der Annahme, der Prozess der Wertschaffung lasse sich leicht in exakte Regeln fassen. Hinzu kommt die Annahme, dass Unternehmen in einem vorhersehbaren Umfeld konkurrieren“ (J. S. Brown, P. Duquid; 6/2000, S. 65). Doch unsere Erfahrungen des letzten Jahrzehnts haben mehr als nur verdeutlicht, dass die Vorhersagbarkeit von wirtschaftlichen Entwicklungen bei weitem nicht mehr in dem Ausmaß gegeben ist, wie wir es uns gewünscht hätten.

### Was macht es so schwierig?

Es war und ist die Geschwindigkeit, mit der sich die eingangs erwähnten Entwicklungen vollziehen. Sie beschert uns im unternehmerischen Kontext eine bis dato unvorstellbare Komplexität, Vernetztheit und Dynamik der einzelnen Systeme. Sie stellt völlig neue Anforderungen an das Planungs- und Entscheidungsverhalten von Managern und Mitarbeitern. „Eine hohe Komplexität stellt hohe Anforderungen an die Fähigkeit des Akteurs, Informationen zu sammeln, zu integrieren und Handlungen zu planen. Der Eingriff, der einen Teil des Systems betrifft oder betreffen soll, wirkt dann immer auch auf viele andere Teile des Systems“ (Dietrich Dörner, 1993, S. 60). Unternehmerischer Erfolg hängt zunehmend davon ab, wie rasch eine Organisation in der Lage ist, neue Informationen und Trends zu erkennen, organisatorisch und kulturell zu integrieren sowie auf dem Markt entsprechend zu adressieren. Die Komplexität sowie die Vernetztheit und die Dynamik der Entscheidungsprozesse verunsichern den Einzelnen und erhöhen das subjektive, aber nie ausgesprochene Gefühl der Überforderung. Durch die Definition der Arbeitsprozesse wird einerseits ein geregelter Verhaltenswerk für den Einzelnen geschaffen, als auch die Realität einer Organisation definiert, innerhalb der die Leistungserbringung erfolgt. Der Beitrag

des Einzelnen ist eingebettet in die gesamte Prozesslandschaft und mitbestimmend für die Gesamtperformance eines Unternehmens.

Das heißt: **Betriebliche Prozesse sind ein Abbild und Regelwerk der wechselseitigen Abhängigkeiten zur Leistungserfüllung im unternehmerischen Alltag. Die sozialen Prozesse im Unternehmen werden durch die Art und Weise der Kooperation der Beteiligten innerhalb der definierten Strukturen geformt.** Die Gesamtperformance wird davon bestimmt, inwieweit diese wechselseitigen Abhängigkeiten bei der Leistungserbringung optimal gestaltet werden.

### Der Mensch und die Struktur

Eine Organisation wird umso erfolgreicher sein, je mehr es ihr gelingt, **die definierte betriebliche Realität mit der gelebten praktischen Realität in Einklang zu bringen.** Management von betrieblichen Prozessen erfordert ein ständiges Hinterfragen: Ermöglichen unsere Strukturen innerhalb der betrieblichen Prozesse spontane Entscheidungen? Erlaubt der formale Prozess Freiraum für die Art und Weise, in der die Menschen die Aufgaben tatsächlich erledigen? Wie kann mit Abweichungen vom definierten Normalen umgegangen werden? Zu wenig Freiraum verhindert, dass Menschen improvisieren und auf die Abweichungen ergebnisorientiert reagieren können. Bei zu viel Freiraum fehlt es an Struktur, sodass möglicherweise Best-Practice-Lösungen überhaupt nicht erkannt und damit weiter genutzt werden können.

Unternehmen setzen mit ihren Restrukturierungen **einen Wandel der Unternehmenskultur in Gang, aber vor allem initiieren sie einen Wandel in der Wertorientierung und grundlegenden Arbeitseinstellung der Beschäftigten.** Während es früher galt: „Im alten Paradigma ... schafft die Organisation sich Menschen, die sich ein- und anpassen. Sie sind Mittel zum Zweck, vordefinierte Stellen zu besetzen, fremd gesetzte Aufgaben zu lösen, die Erfordernisse der Organisati-

on zu erfüllen“ (R. Sprenger; 2000, S. 31), wird heute von Leistungsträgern Flexibilität und Eigeninitiative gefordert.

### Flexibilität – Anforderung an Mensch und Organisation

Flexibilität als Anforderung an das Unternehmen, um auf die sich rasch ändernden Markterfordernisse reagieren zu können, und Flexibilität als Anforderung an den Mitarbeiter, damit er Veränderung als Chance begreifen und umsetzen kann. „Das Wort ‚Flexibilität‘ wurde im 15. Jahrhundert Teil des englischen Wortschatzes. Seine Bedeutung war ursprünglich aus der einfachen Beobachtung abgeleitet, dass ein Baum sich zwar im Wind biegen kann, dann aber zu seiner ursprünglichen Gestalt zurückkehrt. Im Idealfall sollte menschliches Verhalten dieselbe Dehnfestigkeit haben, sich wechselnden Umständen anzupassen, ohne von ihnen gebrochen zu werden“ (R. Sennett, 2000, S. 57)

### Und die Zukunft?

Der Mensch wird also in zunehmendem Maße eine innere Stabilität entwickeln müssen, äußeren Veränderungen gelassen begegnen zu können, um ergebnisorientiert handeln und entscheiden zu können. **Wer nicht flexibel ist, hat wenige Chancen in einer globalisierten Arbeitswelt.** Der Umgang mit permanent geänderten Anforderungen fällt denen leichter, die gelernt haben, loszulassen von der eigenen Vorstellung, wie die Dinge zu sein haben, und die in der Lage sind, mit dem zu arbeiten, was in diesem Moment zur Verfügung steht, um das Optimum herauszuholen.

Mit der Beschleunigung der internationalen Finanzströme und der Öffnung des Weltmarktes wird auch die Arbeit globalisiert. **Weltweite Netzwerke werden die beherrschende Arbeitsform der Zukunft sein.** „Arbeit ist in Zukunft prinzipiell vernetztes Teamwork. Dazu

## Impressum

### Medieninhaber (Verleger):

Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure

### WING-Sekretariat:

Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz,  
Tel. (0316) 873-7795  
WING-Homepage: www.wing-online.at

### Redaktion:

Mag. (FH) Ursula Zmölzig  
Mobil: 0676/7294653  
e-mail: ursula.zmoelzig@chello.at

### Schriftleiter:

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer  
e-mail: ulrich.bauer@tugraz.at

### Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:  
Mag. (FH) Ursula Zmölzig  
Redakteure:  
Dipl.-Ing. Andreas Drumel,  
drumel@iwb.tu-graz.ac.at  
Dipl.-Ing. Dr. Stefan Grünwald,  
stefan.gruenwald@tugraz.at  
Dipl.-Ing. Dr. Borge Kummert,  
boerge.kummert@tugraz.at  
Dipl.-Ing. Georg Rummer,  
rummer@tugraz.at  
Dipl.-Ing. Gerald Lichtenegger,  
gerald.lichtenegger@tugraz.at  
Dipl.-Ing. Roland Winkler,  
roland.winkler@tugraz.at  
Thomas Eichner,  
eichner@sbox.tugraz.at

### Anzeigenkontakt:

Mag. (FH) Ursula Zmölzig  
e-mail: ursula.zmoelzig@chello.at  
Mobil: 0676/72 94 653

### Anzeigenleitung:

#### P2 Marketing

Mag. (FH) Ursula Zmölzig  
St. Peter Hauptstraße 119/1, 8042 Graz  
Tel.: +43/676/72 94 653, Fax: 0316/46 61 80  
e-mail: ursula.zmoelzig@chello.at  
www.p2marketing.at

### Satz, Layout, Druck:

Styria Printshop Druck GmbH  
Am Hartboden 33, 8101 Gratkorn  
Tel. (03124) 290 90, ISDN: DW 44  
Fax (03124) 290 90-30  
e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

### Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rücksprache mit der Schriftleitung des „WING business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit den einschlägigen Instituten an den Universitäten und Fachhochschulen Österreichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftswissenschaftlich gebildete Diplomingenieure mit Studienabschluss an einer Technischen Universität, an einer technischen Fakultät einer Universität oder einer technischen Fachhochschule.  
ISSN 0256-7830

brauchen wir die Fähigkeit hochgradiger Kooperation...“, schreibt Matthias Horx in einem Artikel (ManagerSeminare/Heft 93, S. 22) Oder Reinhard K. Sprenger formuliert es so: „Die Person wird auf sich selbst zurückgeworfen, muss sich neu entwerfen in eine unsichere Welt hinein.“ (R. Sprenger, 2000, S. 41)

## Patchwork-Karriere und Individualisierung

Die Patchwork-Karriere wird zur gängigen Arbeitsform der Zukunft – die kontinuierliche Karriereentwicklung ist beendet. Internationalisierung ist verbunden mit einem spürbaren Verlust an Sicherheit und an Selbstverständlichkeit sozialer Standards. Der innere Wandel des Einzelnen führt zu einem enormen Individualisierungsprozess in der westlichen Welt. Die Entwicklungen zwingen jeden Einzelnen zunehmend zur reflexiven Lebensführung und individuellen Identitäts- und Sinnfindung. Berufs- und Privatplanung verschmelzen zu einer einzigen Lebensplanung.

Die Auswirkungen auf betriebliche und soziale Prozesse in den Unternehmen sind enorm. Prozessnotwendigkeiten stehen individuell artikulierten Vorstellungen der Leistungserbringung gegenüber. Diese neu entstehende Kultur erfordert mehr als nur die Erfüllung rein materialistischer Werte, sondern verinnerlicht fast schon einen Zwang zur Selbstverwirklichung. Die neue Arbeitseinstellung der Leistungsträger orientiert sich an zu erreichenden Zielen, individuellen Gestaltungsmöglichkeiten, Entscheidungsfreiräumen sowie der Selbstverständlichkeit eines „Home Office“ und absoluter Transparenz der Unternehmensstrategie und -werte.

Dieser Wertewandel ist für die Wirtschaft gleichzeitig eine Herausforderung und eine Chance. Vieles wird davon abhängen, wie offen wir uns den zukünftigen Spannungsfeldern stellen werden: effiziente Prozesse und der Bedarf an individueller Möglichkeit zur Selbstentfaltung, dokumentierte Kontrollsysteme

und die Entwicklung von individuellen Lösungen, Individualisierung und Gleichbehandlung; junge Talente fördern und Erfahrungswissen integrieren, gesetzlich geregelte Arbeitszeiten und individuelle Gestaltung im Sinne Work-Life-Balance, Anwesenheitspflicht und „Home Office“ etc. Mit welcher Geschwindigkeit werden wir neue betriebliche Arbeits- und Organisationskonzepte entwickeln und implementieren können, die ein „Sowohl-als-auch“ anstatt ein „Entweder-oder“ ermöglichen?

## Literaturhinweise:

Dörner, Dietrich: „Die Logik des Misslingens“, 1993, S. 60

Harvard Business Manager 6/2000; „Rigide Dienst-anweisung contra flexible Praxis – ein Balanceakt“, S. 65

Manager Seminare: Dezember 2005, Heft 93, S. 22, „Abschied von der männlichen Erwerbskarriere“

Sennett, Richard: 2000, „Der flexible Mensch“, S. 57

Sprenger, Reinhard K.: Campus 2000, „Aufstand des Individuums“, S. 31

## Summary:

Die Geschwindigkeit, mit der sich Veränderungen vollziehen, zwingen viele Unternehmen zu einer permanenten Reorganisation. Um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, werden Strukturen geschaffen, die „mehr mit weniger zu leisten“ imstande sind. Prozesse definieren die wechselseitigen Abhängigkeiten im unternehmerischen Alltag sowie die Art und Weise der Kooperationen der Beteiligten. Zukünftig wird es eine gesamtgesellschaftliche Höchstleistung sein, soziales und betriebliches Geschehen so aufeinander abzustimmen, dass sowohl dem wirtschaftlichen wie auch dem menschlichen Wohl Rechnung getragen werden kann.