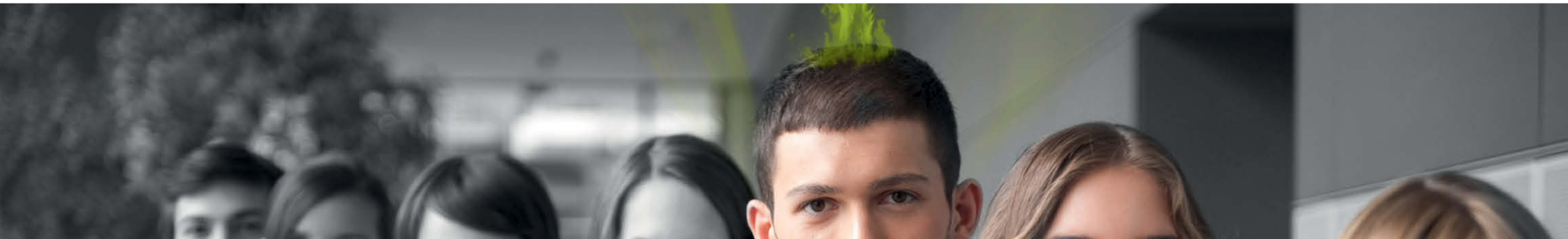


WIE FÜHRUNGSKRÄFTE KULTUR PRÄGEN

Die Unternehmenskultur wird stark von der Persönlichkeit ihrer Leiter beeinflusst.



WIE FÜHRUNGSKRÄFTE KULTUR PRÄGEN



Die Unternehmenskultur wird stark von der Persönlichkeit ihrer Leiter beeinflusst. Bewusst und unbewusst bringen sie ihre Überzeugungen zum Ausdruck, indem sie gewisse Verhaltensweisen beachten und belohnen, Rollen formen, auf kritische Vorfälle in bestimmter Weise reagieren und bei der Rekrutierung, Selektion, Beförderung oder beim Ausschluss von Personal gewisse Kriterien anwenden. Diese hochwirksamen Mechanismen zur Verankerung der eigenen Überzeugungen im Alltag der Organisation werden unterstützt von Botschaften, die in der Struktur der Organisation, ihren Routineabläufen, ihren Anekdoten und Legenden und ihren formellen Leitbildern enthalten sind. Führungskräften ist nicht freigestellt, ob sie kommunizieren wollen oder nicht. Sie haben nur die Wahl, wie stark sie auf das, was sie kommunizieren, Einfluss nehmen wollen.

Ein Bestandteil der mysteriösen Eigenschaft, die man „Charisma“ nennt, ist ohne Zweifel die Fähigkeit einer Führungskraft, wichtige Grundannahmen und Werte auf lebhaft und deutliche Art verständlich zu machen. Einige der Mechanismen, die Führungskräfte benutzen, um ihre Grundannahmen mitzuteilen, sind bewusste überlegte Handlungen; andere sind unbewusst und können unbeabsichtigt sein. Die gleiche Person kann in einem Konflikt stehen und somit widersprüchliche Botschaften aussenden.

Mitarbeiter ertragen widersprüchliche Botschaften und richten sich darauf ein, weil man Gründern, Eigentümern und „höheren“ Angestellten gewissermaßen das „Recht“ einräumt, inkonsequent zu sein, oder jedenfalls auf Konfrontationen verzichtet. Die daraus hervorgehende Kultur wird dann nicht nur die Grundannahmen der Führungskräfte reflektieren, sondern auch die komplexen von den Mitarbeitern vorgenommenen internen Anpassungen, um das Funktionieren der Organisation „trotz des Chefs“ oder „um den Chef herum“ zu gewährleisten. Die Gruppe, die von der Grundannahme ausgeht, dass ihr Vorgesetzter ein „kreatives Genie“ mit gewissen Eigentümlichkeiten ist, kann ausgleichende Mechanismen entwickeln, zum Beispiel durch das Zwischenschalten einer Führungsebene, um die Organisation vor den dysfunktionalen Aspekten im Verhalten des Leiters zu schützen.

DIE WICHTIGSTEN EINPRÄGUNGSMECHANISMEN

Die wirksamsten Mechanismen der Kultureinprägung und -weitergabe sind:

- Was Führungskräfte beachten, messen und kontrollieren
- Reaktionen der Führungskräfte auf kritische Vorfälle und Krisen in der Organisation
- Bewusstes Rollenformen, Lehre und Schulung durch Führungskräfte
- Kriterien für die Erteilung von Belohnungen und Status
- Kriterien für Rekrutierung, Selektion, Beförderung, Rücktritt und Ausschluss

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE BEACHTEN, MESSEN UND KONTROLLIEREN

Einer der besten Mechanismen, mit dem Unternehmensgründer und Manager klarmachen können, was sie meinen oder was ihnen wichtig ist, liegt in dem, was sie systematisch beachten. Unter „beachten“ verstehe ich alles, was bemerkt und kommentiert wird, was gemessen, kontrolliert, belohnt und in anderer Weise systematisch behandelt wird. Auch beiläufige Bemerkungen und Fragen, die sich konsequent auf ein bestimmtes Gebiet beziehen, können ebenso wirksam sein wie formelle Kontrollmechanismen und Messungen. Wenn Führungskräfte sich dieses Prozesses bewusst werden, kann das systematische Beachten bestimmter Dinge zu einer sehr wirksamen Art werden, eine Botschaft zu vermitteln, besonders wenn die Vorgesetzten in ihrem eigenen Verhalten durchwegs konsequent sind. Wenn sich die Führungskräfte andererseits der Macht dieses Prozesses nicht bewusst sind oder wenn sie in dem, worauf sie achten, inkonsequent sind, werden Mitarbeiter und Kollegen unnötig viel Zeit darauf verwenden, zu entschlüsseln, was das Verhalten ihres Vorgesetzten wirklich bedeutet, und möglicherweise sogar auf Beweggründe schließen, die gar nicht vorliegen. In meiner Beratertätigkeit habe ich gelernt, dass mein konsequentes Verhalten beim Fragenstellen meinen Zuhörern klare Signale über meine Prioritäten, Wertvorstellungen und Überzeugungen übermittelt. Maßgebend ist das konsequente Verhalten, nicht die Intensität der Beachtung.

PLANUNGS-SITZUNGEN

Einige der wichtigsten Signale dafür, was Führungskräfte beachten, werden im Verlauf von Sitzungen und anderen Planungs-Aktivitäten ausgesandt. Das ist der Grund, weshalb Planung ein so wichtiger Managementprozess ist. Indem sie ihre Mitarbeiter zwingen, bestimmte Themen in einer bestimmten Weise anzugehen, können die Führungskräfte ihre eigene Sicht

der Behandlung von Problemen weitergeben. Letztlich mag der Inhalt des Planes nicht einmal so wichtig sein wie der Lernprozess, der während der Planungsarbeit vor sich geht.

JONES COMPANY

Die Jones Company ist eine in ihrer Region führende Warenhauskette, die auch mehrere Produktionsbetriebe einschließt. Der Gründer Jones war der Sohn von Einwanderern und lernte die Grundbegriffe des Verkaufens im Kolonialwarengeschäft seiner Eltern. Von Anfang an war er überzeugt, dass er sein Geschäft erfolgreich ausbauen könne, wenn er alles richtig mache.

Jones ging von der Grundannahme aus, dass seine wichtigste Aufgabe darin bestehe, den Kunden ein qualitativ hochwertiges, zuverlässiges Produkt in einer sauberen, attraktiv gestalteten Umgebung anzubieten, und dass bei allen wichtigen Entscheidungen die Bedürfnisse des Kunden erste Priorität hätten. Es gibt viele Schilderungen darüber, wie Jones, als er noch als junger Mann mit seiner Frau den Kolonialwarenladen führte, seinen Kunden Kredit gewährte und damit sein Vertrauen zu ihnen bezeugte, wie er beanstandete Produkte stets zurücknahm und seinen Laden tadellos sauber hielt, um dem Kunden Vertrauen in seine Produkte einzuflößen. Jede dieser Haltungen gehörte später zu den wichtigsten Aspekten der Geschäftspolitik seiner Ladenkette und wurde durch persönliche Überwachung gelehrt und eingeprägt.

Jones war der Meinung, nur das persönliche Beispiel und strenge Überwachung würden gewährleisten, dass sich die Mitarbeiter daran hielten; daher pflegte er unerwartet in seinen Läden zu erscheinen, auch unwichtige Einzelheiten zu prüfen und dann – durch das persönliche Vorbild, durch Berichte, wie andere Läden das Problem lösten, durch Aufstellen von Verhaltensregeln und durch Ermahnung – den Mitarbeitern beizubringen, was

sie tun sollten. Oft wurde er zornig und schalt seine Mitarbeiter, wenn sie seine Vorschriften und Grundsätze nicht befolgten. Von seinen Geschäftsführern verlangte Jones, dass sie sehr sichtbar waren, ihre Arbeit in der Hand hatten und gleich wie er seine sorgfältige Überwachung praktizierten.

Ergebnisse zu messen und Probleme zu lösen waren für Jones sehr persönliche Angelegenheiten, die mit seiner Theorie des „sichtbaren Managements“ zu tun hatten. Er legte Wert darauf, alle seine Läden persönlich zu besuchen, und wenn er etwas sah, das ihm nicht gefiel, brachte er sofort Korrekturen an, auch wenn er damit seine eigene Hierarchieordnung umging. Macht und Autorität blieben in dieser Organisation sehr konzentriert.

Die Stammrechtsaktien blieben im ausschließlichen Besitz von Jones und seiner Frau. Jones besetzte mehrere Schlüsselpositionen mit Familienmitgliedern. Als die Firma diversifizierte, wurden Familienmitglieder – oft mit wenig Managementenerfahrung – Abteilungsvorsteher. Wenn ein Familienmitglied unfähig war, wurde es gestützt durch einen Manager, der ihm unterstellt wurde.

Dabei war es unvermeidlich, dass gleichrangige Beziehungen zwischen Nichtfamilienmitgliedern stark polarisiert wurden. Offiziell waren sie als Konkurrenzstellen definiert, denn Jones glaubte fest an den Wert des Wettbewerbs zwischen Mitarbeitern. Gewinner wurden belohnt und Verlierer ausgeschaltet. Da jedoch Familienmitglieder in Machtstellungen standen, musste man es verstehen, sich mit diesen Familienmitgliedern gutzustellen, ohne das Vertrauen der Kollegen, von denen man abhängig war, zu verlieren.

Jones wünschte offene Kommunikation und Vertrauen unter allen Organisationsmitgliedern, doch seine Grundannahmen über die Rolle der Familie und über richtiges Management wider-

sprachen sich weitgehend. Deshalb taten sich viele Mitarbeiter zu einer Schutzorganisation zusammen, die eine eigene Kultur entwickelte. Sie waren untereinander loyaler als gegenüber der Firma und pflegten intensive Kontakte miteinander, aus denen Grundannahmen, Werte und Normen hervorgingen, die der Kultur des Gründers bis zu einem gewissen Grad zuwiderliefen.

Nach Jones Tod ging die Firma durch eine lange Periode kultureller Turbulenz. Die Pensionierung mehrerer wichtiger Kulturträger verstärkte das entstandene Vakuum zusätzlich. Kein Familienmitglied war imstande, das Geschäft ganz zu übernehmen; so stellte man für die Führung der Firma einen Außenstehenden ein. Wie vorauszusehen war, versagte dieser, weil er sich nicht an die bestehende Kultur und die Familie anpassen konnte. An diesem Punkt wandte sich die Familie an einen Manager, der ursprünglich in der Firma gearbeitet hatte und später außerhalb der Firma mit Immobilienhandel ein Vermögen verdient hatte. Es bleibt noch abzusehen, ob sich dieser Mann dank seiner früheren Mitgliedschaft in der Kultur an die Familie anpassen, das Steuer übernehmen und die Firma wieder in Schwung bringen kann.

ACTION COMPANY

Murphy, der Gründer der Action Company, war eine sehr dominante Persönlichkeit mit genauen Vorstellungen darüber, wie etwas sein sollte. Ein wesentliches Merkmal seines Führungsstils war seine Überzeugung, dass jeder, ohne Rücksicht auf Rang und Erfahrung, gute Ideen haben könne und weder er noch andere Personen intelligent genug seien, um festzustellen, ob eine bestimmte Idee richtig oder falsch sei.

Er war der Ansicht, eine offene Diskussion in einer Gruppe sei die einzige Möglichkeit, Ideen zu testen, und man solle nicht handeln, bevor die Idee die Feuerprobe einer lebhaften Debatte

bestanden habe. Intuitionen seien wohl möglich, diese solle man aber erst befolgen, wenn sie auf dem intellektuellen Parkett getestet worden seien. Daher setzte Murphy eine Anzahl von Ausschüssen und Gruppen ein und bestand darauf, alle Ideen vor ihrer Ausführung zu diskutieren und zu debattieren. Wenn man ihn fragte, weshalb er selbst nicht mehr Entscheidungen treffe, antwortete er, er sei nicht klug genug, eine Idee zu beurteilen, wenn er allein darüber nachdenke; wenn er aber eine Gruppe darüber sprechen und sie unter allen Gesichtspunkten prüfen höre, könne er beurteilen, wie gut sie sei.

Murphy glaubte außerdem, dass eine breite Diskussion die Ausführung von Ideen am besten unterstütze. Er meinte dazu: „Ich will nicht allein an der Spitze stehen, alle anführen und das Risiko eingehen, dass Mitarbeiter nicht überzeugt sind oder den Entscheid verleugnen, wenn etwas schief geht.“

In Bezug auf die Organisation der Arbeit war seine Theorie, dass man einfache und klare individuelle Verantwortlichkeiten setzen und die Person anschließend in diesem Verantwortungsbereich prüfen solle. Gruppen könnten dazu beitragen, Entscheide zu treffen und eine Zusage zu erreichen, doch unter keinen Umständen verantwortlich oder rechenschaftspflichtig sein. Murphy glaubte uneingeschränkt an die Fähigkeit des Menschen, über die Natur zu herrschen. Er erwartete daher immer, dass seine Leute ihren Verantwortungsbereich unter Kontrolle hatten.

Die Firma gedieh dank intelligenten, selbstbewussten, individualistischen Mitarbeitern, die willens und imstande waren, sich für ihre Ideen einzusetzen und sie zu „verkaufen“. Die Einstellungspraxis der Firma reflektierte diese Tendenz deutlich; jeder Kandidat musste eine große Anzahl von Gesprächen führen und in jedem dieser Gespräche überzeugen, bevor er angestellt wurde.

Zwischen einzelnen Personen entstanden starke Bande gegenseitiger Unterstützung und Murphy funktionierte symbolisch als brillante, fordernde, aber auch stützende Vaterfigur. Dieses Gefühl einer Familie war unausgesprochen, aber wichtig, weil es den Mitarbeitern ein Gefühl der Sicherheit vermittelte, das ihnen ermöglichte, ihre Ideen gegenseitig anzugreifen, wenn eine vorgeschlagene Handlungsweise unvernünftig schien. Jemand konnte stark herausgefordert und sogar schlechter Ideen bezichtigt werden, seine Mitgliedschaft in der Familie verlor er deshalb aber nicht.

Dieses Organisationsmodell war sehr erfolgreich, solange die Firma noch klein war und jeder jeden kannte. Man fand immer Zeit zu verhandeln und die grundlegende Übereinstimmung war groß genug, um zu gewährleisten, dass die anderen, wenn jemand bei Zeitdruck gezwungen war, seine eigenen Entscheide zu treffen und „ungehorsam“ zu sein, im Nachhinein mit der lokal getroffenen Entscheidung einverstanden waren. Mit anderen Worten „hafteten“ Entscheide, die auf höherer Ebene getroffen wurden, oft nicht, doch dies störte niemanden, bis die Organisation größer und komplexer wurde. Man hatte kaum mehr Zeit, um miteinander zu verhandeln und Missverständnisse wuchsen, weil man sich persönlich weniger gut kannte. Die Frustration und Unsicherheit nahm zu, als die Größe der Firma es erschwerte, sich persönlich so gut zu kennen, dass ein Familiengefühl aufkommen konnte. Was zu Beginn ein sehr anpassungsfähiges System war, wurde von immer mehr Mitgliedern der Organisation als Durcheinander und Chaos empfunden.

Action ist ein Beispiel dafür, dass Grundannahmen, die unter bestimmten Umständen funktionieren, unter anderen Umständen nicht mehr funktionieren. Die wachsende Frustration, die sich daraus ergab, dass man versuchte, solche Grundannahmen in großen Maßstab und unter den Bedingungen einer verstärkten Konkurrenz aufrecht zu erhalten, hat zu mehreren

Versuchen geführt, das Organisationsmodell neu zu definieren und herauszufinden, wie man weiterhin mit der Art von Kultur, die Action entwickelt hat, anpassungsfähig bleiben kann.

Beispielsweise pflegten Jones und Murphy während des Planungsprozesses detaillierte Fragen über alles Mögliche zu stellen. Jones hohe Einschätzung der Sauberkeit im Laden kam dadurch zum Ausdruck, dass er stets Bemerkungen dazu machte, immer Abweichungen von seinen Normen kommentierte und jedesmal fragte, was man in Zukunft zu tun gedenke, damit es nicht wieder vorkomme. Murphys Grundannahme, dass ein guter Manager stets den Überblick über seinen Verantwortungsbereich behält, ging deutlich aus seinen Fragen über zukünftige Pläne und seinem Ärger hervor, wenn die Pläne nicht detaillierte Kenntnisse über Produkt-Markt-Beziehungen erkennen ließen.

EMOTIONALE AUSBRÜCHE

Gezieltes Fragenstellen, wie es in Planungs- und Überwachungsprozessen üblich ist, wird selbstverständlich verstärkt durch emotionale Ausbrüche oder Reaktionen der Führungskräfte, wenn sie den Eindruck haben, dass gegen eine wichtige Grundannahme verstoßen wird. Mitarbeitern sind solche Zornausbrüche unangenehm; um sie zu vermeiden, übernehmen sie allmählich die Grundannahmen des Leiters.

Zum Beispiel kam Murphys Anliegen, dass Linienmanager über ihren Verantwortungsbereich Bescheid wissen sollten, sehr deutlich zum Ausdruck in einer Geschäftsleitungssitzung, als die Firma noch recht jung war. Ein neu eingestellter Leiter der Finanzabteilung wurde ersucht, seinen Bericht über die Geschäftslage abzugeben. Der Finanzleiter hatte die drei wichtigsten Produktgruppen untersucht und legte in der Sitzung seine Untersuchungsergebnisse dar. Er verteilte die Unterlagen und wies darauf hin, dass besonders eine Produktgruppe infolge sin-

kender Absätze, zu großer Lagerbestände und stark ansteigender Herstellungskosten in finanziellen Schwierigkeiten steckte. An der Sitzung wurde klar, dass der für diese Produktgruppe verantwortliche Vizepräsident die Zahlen des Finanzleiters nicht gesehen hatte und von den Enthüllungen peinlich berührt war. Mit fortschreitendem Bericht stieg die Spannung im Raum an, weil jeder fühlte, dass sich eine echte Konfrontation zwischen dem Finanzleiter und dem Vizepräsidenten anbahnte. Der Finanzleiter schloss und alle Blicke richteten sich auf den Vizepräsidenten. Der Vizepräsident sagte, die Zahlen seien ihm nicht bekannt gewesen und er hätte sie gern vorher zu Gesicht bekommen; da er sie aber nicht gesehen habe, könne er sich nicht unmittelbar dazu äußern. In diesem Moment kam es, zur Überraschung der ganzen Gruppe, zu einem Zornausbruch Murphys gegen den Vizepräsidenten. Mehrere Mitglieder der Gruppe sagten später, sie hätten erwartet, der Präsident werde sich gegen den Finanzleiter richten, weil er sich offensichtlich wichtig machte, indem er Zahlen bekannt gab, die allen neu waren. Niemand hatte jedoch erwartet, dass Murphys Zorn sich gegen den Vizepräsidenten der Produktgruppe richten würde, weil er sich nicht zu den Argumenten und Informationen des Finanzleiters äußern konnte. Proteste, er habe die Daten nicht gesehen, stießen auf taube Ohren. Er bekam die Antwort, wenn er seine Sache richtig machen würde, wüsste er alles, was der Finanzleiter wusste und müsste auf alle Fälle Korrekturmaßnahmen vorschlagen können.

Plötzlich begriffen alle, welche eindrucksvolle Botschaft in Murphys Verhalten lag. Er erwartete und nahm an, dass ein Produktgruppen-Vizepräsident immer über seinen Verantwortungsbereich Bescheid wissen und nie in die Lagen kommen sollte, wegen finanzieller Daten in Verlegenheit zu geraten. Die Tatsache, dass er seine eigenen Zahlen nicht kannte, war ein größeres Vergehen, als in Schwierigkeiten zu stecken. Der Umstand, dass er sich zu den unbequemen Zahlen nicht äußern konnte, war

auch schlimmer, als in Schwierigkeiten zu stecken. Der Zornausbruch gegen den Produktgruppenmanager war eine weit wirksamere Botschaft, als jede Menge von Belehrungen über Delegieren und ähnliches es gewesen wäre. Mit anderen Worten machte Murphy es an der Art, wie er auf gewisse Dinge emotional reagierte, sehr deutlich, dass eine schwache Leistung an sich entschuldbar sei, hingegen seine Arbeit nicht im Griff zu haben und andere nicht zu informieren, niemals entschuldbar sei.

Jones und Murphy teilten die Überzeugung, dass die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden einer der besten Wege ist, den Geschäftserfolg zu sichern, und am emotionalsten reagierten sie jeweils, wenn sie erfuhren, dass ein Kunde nicht gut behandelt worden war. In diesem Bereich herrschte vollständige Übereinstimmung zwischen der offiziellen, im Firmenkredo verankerten Botschaft und den impliziten Botschaften, die aus den Reaktionen der Gründer hervor gingen. Im Falle von Jones wurden die Bedürfnisse des Kunden sogar vor die Bedürfnisse der Familie gestellt; wenn ein Familienmitglied je in Schwierigkeiten geriet, dann deswegen, weil es einen Kunden schlecht behandelt hatte.

KEIN KOMMENTAR

Weitere hochwirksame Signale, welche Mitarbeiter als Zeichen der Grundannahmen des Leiters interpretieren, sind Dinge, auf die keine Reaktionen erfolgen. Beispielsweise steckten die Manager eines bestimmten Unternehmens häufig wegen Kostenüberschreitungen, Terminverzögerungen und fehlerhaften Produkten in echten Schwierigkeiten; diese Probleme lösten jedoch selten Kommentare aus, wenn der Manager beweisen konnte, dass er die Kontrolle nicht verloren hatte. Schwierigkeiten waren zu erwarten und gehörten zum normalen Geschäftsleben, unannehmbar war jedoch, nicht damit fertig zu werden. In den Produktentwicklungsabteilungen dieses Unternehmens gab

es häufig zuviel Personal, sehr hohe Budgets und eine schlaffe Führung bezüglich Kostenkontrollen; keiner dieser Missstände löste bedeutende Kommentare aus. Die Mitarbeiter schlossen daraus ganz zutreffend, dass es weit wichtiger war, ein gutes Produkt hervor zu bringen, als die Kosten niedrig zu halten.

UNBEWUSSTE KONFLIKTE

Die Kombination der Ereignisse, die Unternehmer beachten und nicht beachten, kann Entschlüsselungsprobleme verursachen, weil Bereiche zutage treten, in denen unbewusste Konflikte herrschen. Beispielsweise wurde bei der Sorge um den Kunden durch Zornausbrüche signalisiert, wenn ein Kunde sich beschwerte. Neben dieser Haltung herrschte aber unausgesprochene Arroganz gegenüber dem Kunden, indem die Ingenieure nämlich annahmen, sie wüssten, was der Kunde bezüglich Produktdesign wünsche; und verstärkte diese Haltung noch, weil er nicht korrigierend eingriff, wenn diese Haltung zum Ausdruck kam. Murphys eigene Einstellung in dieser Frage war nicht eindeutig, doch die stillschweigende Entschuldigung des Verhaltens seiner Ingenieure ließ andere darauf schließen, dass auch Murphy tief innen glaubte, er wisse besser, was der Kunde wirklich wollte.

WIE REAGIEREN FÜHRUNGSKRÄFTE AUF KRITISCHE VORFÄLLE UND KRISEN?

Wenn eine Organisation in einer Krise steckt, schafft die Art, wie die Unternehmensleitung und die Führungskräfte darauf reagieren, neue Normen, Werte, Vorgehensweisen und offenbar wichtige Grundannahmen. Krisen sind zum Teil auch deshalb so wichtig für die Kultureinprägung und -weitergabe, weil die stärkere emotionelle Beteiligung in solchen Zeiten die Lernintensität fördert. Wenn man gemeinsam intensive emotionelle Erfahrun-

gen macht und im Kollektiv lernt, aufwühlende Situationen zu meistern, erinnert man sich viel eher an das Gelernte.

Was als Krise definiert wird, ist natürlich zum Teil Ansichtssache. In der Außenwelt können echte Gefahren vorliegen, aber was als Gefahr angesehen wird, kann unter Umständen auch nur ein Ausdruck der Kultur sein. In dieser Untersuchung gilt als Krise, was als Krise empfunden wird.

Die Grundannahme bei Action „Wir sind eine Familie, die füreinander sorgt“, kommt vor allem in Krisenperioden zum Ausdruck. Wenn es der Firma gut ging, wurde Murphy oft zornig, weil er befürchtete, die Leute könnten zu selbstgefällig werden; doch wenn die Firma in Schwierigkeiten steckte, rügte oder schalt er nie jemanden. Er wurde im Gegenteil zur starken stützenden Vaterfigur, die der Außenwelt zeigte, dass die Lage nicht so prekär sei, wie sie scheine, dass die Firma über große Energien verfüge, die den Erfolg in Zukunft gewährleisten würden, und dass die Leute keine Angst vor Entlassungen zu haben brauchten. Statt dessen werde man verlangsamt Neuanstellungen vornehmen.

FORTSETZUNG FOLGT ...



Quelle: Edgar H. Schein
Übersetzung aus dem Englischen, Auszug aus E. H. Schein: Organizational Culture and Leadership, Kapitel 10. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1985

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Wenn Sie dazu Fragen haben,

rufen Sie mich einfach an.

Ich freue mich von Ihnen zu hören.

A photograph of Oliver Kritzler, a middle-aged man with short brown hair, smiling and wearing a dark blue button-down shirt and jeans. He is standing with his hands in his pockets.

Oliver Kritzler

Geschäftsführender Gesellschafter des AVL-Instituts

Mobil: +43(0)664/1044999

E-MAIL: o.kritzler@avl-institut.at

AVL-INSTITUT
Beratung.Training.Kommunikation GmbH
A-4114 Neuhaus 9
Tel: 07232/3065-0
www.avl-institut.at

|| Analysieren || Verstehen || Lösen