



CSR und High Trust Culture: Gesellschaftliche Erwartungshaltungen an Unternehmen

Die notwendig gewordene ökonomisch-organisatorische Legitimierung der Unternehmen führt zur Sensibilisierung in der Optimierung von Managementkompetenzen.

White Paper 03/09



Gerhard Liska

USPD Schulte & Ster Consulting GmbH
Winckelmannstrasse 8
1150 Wien

T +43 1 585 55 94
F +43 1 585 62 26
gerhard.liska@usp-d.com

www.usp-d.com

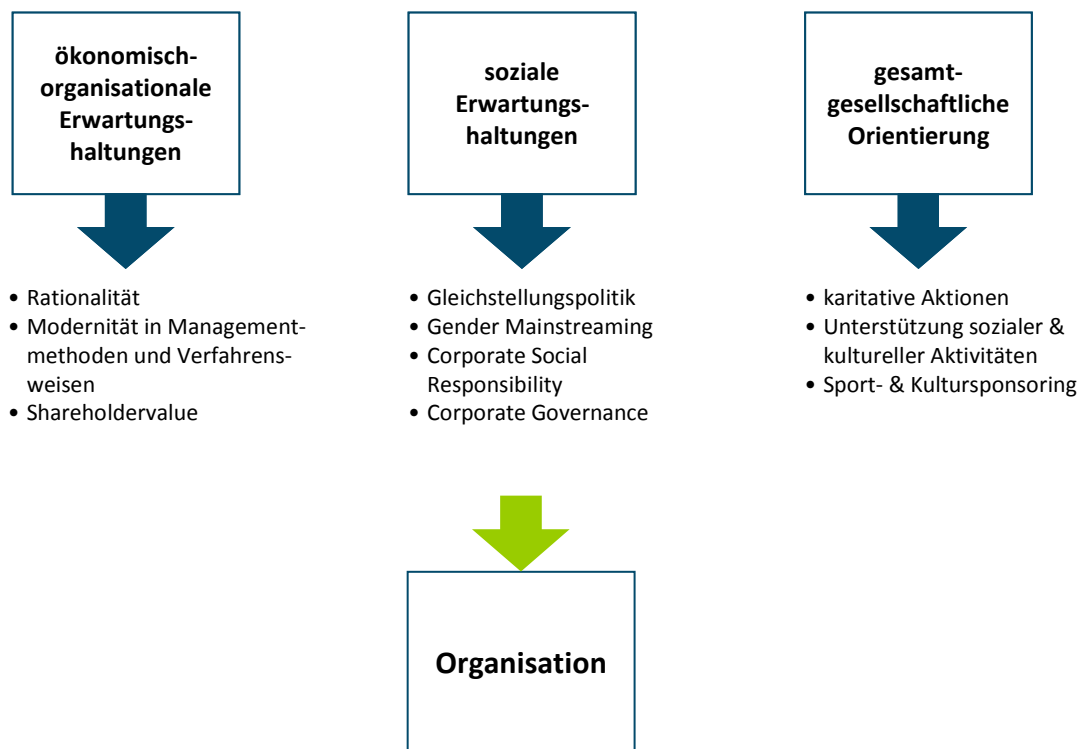
Wien-Düsseldorf



Gesellschaftliche Erwartungshaltungen

Neben dem Setzen demographischen Rahmenbedingungen (siehe dazu den Beitrag von Kurt Predl im USPD-Newsletter) spielen gesellschaftliche Entwicklungen noch in anderer Hinsicht eine wichtige Rolle für Unternehmen. In diesem Artikel beschäftige ich mich mit diesem Aspekt und lege dar, welche Herausforderungen sich dadurch für die Personalentwicklung ergeben.

Ein Unternehmen das selbst ein komplexes soziales System ist wird wesentlich durch umfassendere soziale und kulturelle Systeme geformt und beeinflusst. Gesellschaftliche Werthaltungen, Regeln und Vorstellungen werden an ein Unternehmen heran- und in es hineingetragen. Die Organisationstheorie spricht hier sogar von Erwartungshaltungen, welche die Umwelt in Bezug auf das Handeln des Unternehmens und das Handeln der Mitarbeiter des Unternehmens aufbaut. Erwartungen werden dabei aus unterschiedlichen Blickwinkeln an ein Unternehmen herangetragen. Siehe dazu Abbildung 1.



Grafik: unterschiedliche gesellschaftliche Erwartungshaltungen und Beispiele dazu



Der erste Bereich gesellschaftlicher Erwartungshaltungen betrifft ökonomisch-organisatorische Erwartungshaltungen wie Rationalität, Modernität in den Managementmethoden und Verfahrensweisen oder Ansprüchen der Shareholder. Mit diesen Themen mussten sich Unternehmen immer schon auseinandersetzen. Der beständige Wechsel im Kommen und Gehen von Managementmoden mag hier ebenso als Beispiel stehen wie Zertifizierungen nach Qualitätssicherungssystemen oder die Diskussion um Shareholder Values.

Daneben müssen allerdings in verstärktem und zunehmenden Ausmaß Aspekte und Themen bearbeitet werden, die zu den eigentlichen Produktionslogiken quer stehen, vielmehr modernisierungsgeschichtlichen Ursprungs sind, Sie entspringen den sich ändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Als Beispiele dafür können die Diskurse um Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Corporate Social Responsibility oder Corporate Governance gelten. Sie können als soziale Erwartungshaltungen zusammengefasst werden.

Von einer modernen Organisation wird zudem verstärkt eine gesamtgesellschaftliche Orientierung erwartet. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass Kultur- und Sozialeinrichtungen und –aktivitäten unterstützt oder Sport- und Kultursponsoring betrieben werden soll.

Weshalb ist es für ein Unternehmen nun bedeutsam, solche gesellschaftlichen Erwartungshaltungen zu beachten?

Nach organisationstheoretischem Verständnis gibt es in einem Unternehmen zwei unterschiedliche Arten von Ressourcen: Einerseits technisch-wirtschaftliche Ressourcen (die klassischen materiellen Produktionsfaktoren aber auch die Arbeitskraft), andererseits symbolische Ressourcen wie Reputation, Anerkennung oder Prestige. Symbolische Ressourcen tragen zur Legitimität der Unternehmensmitglieder nach innen und des Unternehmens nach außen, in Bezug auf die soziale und kulturelle Umwelt, bei. „Eine Organisation wird als legitim betrachtet, wenn ihre Aktivitäten innerhalb gesellschaftlicher Werte, Normen, Vorstellungen und Festlegungen wünschenswert, richtig und angemessen erscheinen.“ (Walgenbach & Meyer 2008, 59). Diese Werte, Normen und Vorstellungen drücken sich in Form der angesprochenen Erwartungshaltungen aus. Mit Legitimität gehen Akzeptanz und Glaubwürdigkeit einher. Sie wird einem Unternehmen von der Umwelt zugesprochen. Ein gut legitimes Unternehmen hat es beispielsweise leichter, an Kredite zu kommen, Aktien zu emittieren oder vielversprechende Talente zu rekrutieren, was ihr einerseits das Fortbestehen sichert und andererseits Vorteile gegenüber weniger legitimen Mitbewerbern verschafft. Ein Unternehmen sollte daher zentrale Diskurse, Werte, Normen und Einstellungen der gesellschaftlichen Umwelt berücksichtigen, das heißt in adäquater Weise darauf reagieren.



Die Herausforderungen für Personalentwickler

Ein Unternehmen sollte daher darauf achten ihr symbolisches Kapital, sprich die eigene Legitimation, grundsätzlich zu generieren und in der Folge zu erhöhen. Um Legitimation in der Umwelt zu erreichen muss sich ein Unternehmen mit der gestiegenen Komplexität und teilweisen Organisationsfremdheit der genannten gesellschaftlichen Erwartungshaltungen auseinandersetzen und Antworten beziehungsweise finden. Dies führt allerdings zu erhöhtem Wissens- und Managementbedarf im Unternehmen, weil Wissensbereiche mit je eigenen und unterschiedlichen Logiken verbunden und zueinander in Beziehung gesetzt werden müssen, um dennoch weiterhin ein Höchstmaß an ökonomischer Effektivität zu erreichen. Diese Zunahme kulturell-gesellschaftlicher Erwartungshaltungen zusätzlich zu den ökonomisch-organisatorischen Erwartungshaltungen ist ein übergeordneter Prozess, der ein Unternehmen zur beständigen Adaption und Evolution der vorhandenen Bewältigungsinstrumente zwingt. Die Personalentwicklung muss daher in adäquater Weise auf diese Herausforderungen reagieren.

Herkömmliche Aus- und Weiterbildung wie methodenorientiertes Fachtraining reicht hier nicht mehr. Gefragt sind insbesondere Techniken und Strategien, die sich mit der Optimierung von Managementkompetenzen auseinandersetzen. So erfordert beispielsweise Diversity- oder Gendermanagement einerseits inhaltliches Basiswissen. Wenn es um die Implementierung im Unternehmenskontext geht sind jedoch auch mikropolitische Fragestellungen wie Lobbying, der Umgang mit Machtstrukturen oder die adäquate Einbindung unternehmensinterner wie –externer Fokusgruppen zu lösen. Ausbildungsziel muss daher die Fähigkeit sein, komplexe unterschiedliche Wissensbereiche mit je unterschiedlichen Logiken miteinander verknüpfen und zudem auf die spezifische Unternehmenssituation und –kultur beziehen zu können. Integrierte Fortbildungsgänge die neben einer fundierten theoretischen Auseinandersetzung (beispielsweise durch Kurse an Business-Schools oder MBA-Programme) auch an der Entwicklung der Persönlichkeit (beispielsweise durch Gruppencoaching-Module) ansetzen, lassen sich hier als Beispiel anführen. Solche Programme arbeiten aus pädagogischer Hinsicht an unterschiedlichen Aspekten der Persönlichkeit und versuchen damit die steigende Komplexität der Anforderungen abzubilden.

Auch personorientierte Beratung im Unternehmenskontext (Coaching, Supervision) scheint ein Ansatz zu sein, der Hilfe verspricht und den es in dieser spezifischen Form (klare Prozess- und Rollenbeschreibungen - die Rolle des Beraters ist dabei in der Regel exklusiv, d.h. er tritt dem Beratenen in der Organisation nicht noch in einer anderen Rolle entgegen, und asymmetrisch, d.h. die Rollen Berater und Beratene sind klar vorgegeben) noch nicht allzu lange gibt.



Das führt mich abschließend zu folgender These: Unternehmen müssen sich, neben der ökonomisch-organisatorischen Legitimierung, immer stärker kulturell-gesellschaftlich legitimieren. Dies führt zu einer Sensibilisierung gegenüber Techniken, die sich mit der Optimierung von Managementkompetenzen auseinandersetzen.

Literatur

Degele, Nina & Dries, Christian (2005) Modernisierungstheorie. Eine Einführung. München: Fink UTB

Kühl, Stefan (2008) Coaching und Supervision. Zur personorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Walgenbach, Peter & Renate Meyer (2008) Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Kohlhammer

Wolf, Joachim (2005) Organisation, Management und Unternehmensführung. Theorien und Kritik. Wiesbaden: Gabler

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie gerne von mir.

Autor: Gerhard Liska [gerhard.liska\(at\)usp-d.com](mailto:gerhard.liska(at)usp-d.com)

Auf unserer Website können Sie sich für die regelmäßige Zusendung unserer White Papers anmelden.

USPD Schulte & Ster Consulting GmbH

Winckelmannstrasse 8, 1150 Wien

T: +43 1 585 55 94

www.usp-d.com