

Kurzfassung der Masterarbeit

Name	Lukas Roth
Firma	Stiftung Wendepunkt
Studiengang (MAS HRM Nr.)	MAS HRM 53
Abschlussjahr	2021
Titel der Masterarbeit	Kulturvermittlung über Führungsgespräche. Untersuchung im Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase am Beispiel der Stiftung Wendepunkt
BetreuerIn	Richard Müller
Vertraulich (ja/nein)	ja

Ausgangslage / Problemstellung

Das Sozialunternehmen Stiftung Wendepunkt mit 200 Mitarbeitenden und Hauptsitz in Muri/AG war bisher ausschliesslich im Kanton Aargau tätig. Aufgrund der Anfrage von Behörden aus benachbarten Kantonen hat die Stiftung ihre Organisations- und Leitungsstruktur dahingehend angepasst, dass eine Ausweitung des Betreuungsangebotes und der Aufbau neuer Standorte in anderen Kantonen zukünftig möglich sein wird.

In den vergangenen Jahren war die Stiftung geprägt durch eine starke Standardisierung und Formalisierung, verbunden mit einer hohen Bürokratie. Damit das Betreuungs- und Dienstleistungsangebot zukünftig rasch an die individuellen Bedürfnisse verschiedener kantonaler Behörden angepasst werden kann, soll das Unternehmen stärker durch Selbstorganisation und Selbstkontrolle mit Fokus auf die Schaffung von Kundennutzen geprägt werden. Diese Veränderung entspricht aus Unternehmenseckentwicklungsperspektive einem Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase, was für die Stiftung Wendepunkt auch eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und damit einhergehend eine Veränderung in der Ausgestaltung von Führungsgesprächen bedeutet.

Ziele

Die Ausführungen und Überlegungen orientieren sich an der Leitfrage, wie die Ausgestaltung der Führungsgespräche in der Stiftung Wendepunkt die Unternehmenskulturveränderung im Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase begünstigen kann.

Nutzen

Aus der zielorientierten Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage soll dieser Nutzen resultieren:

- Die Masterarbeit zeigt auf, wie in Unternehmen der Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase durch die Ausgestaltung der Führungsgespräche positiv beeinflusst werden kann.
- Die Führungskräfte der Stiftung Wendepunkt wissen, worauf bei Führungsgesprächen zu achten ist, damit die angestrebte Unternehmenskulturveränderung gelingen kann.

Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Die methodische Vorgehensweise basiert auf einer wissenschaftlichen Literaturrecherche zu verschiedenen Unternehmenskultur-Modellen und zu unterschiedlichen Arten von Führungsgesprächen. Basierend auf den Aussagen der Wissenschaftsliteratur wurde in der Stiftung Wendepunkt nach den Grundsätzen der quantitativen Forschung eine Mitarbeitenden-Befragung zum Thema Führungsgespräche und Führungsgrundsätze durchgeführt.

Ergebnisse / Interpretation

Die Literaturrecherche zeigt auf, dass die Ausgestaltung von Führungsgesprächen die Veränderung und Entwicklung der Unternehmenskultur wesentlich beeinflussen kann. Anhand des Coachings-, Problemlösungs- und Schlechte-Nachricht-Gesprächs wird dargelegt, wie durch eine zielorientierte Gesprächsführung der Kulturveränderungsprozess im Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase begünstigt werden kann. Dabei nehmen die Gesprächs-Prinzipien des Bewussten Feedbacks und des Vorurteilslosen Fragens, durch welches vertrauensvolle Beziehungen aufgebaut werden können, einen hohen Stellenwert ein.

Das erfreuliche Gesamtergebnis der Mitarbeitenden-Befragung bei der Auftraggeberin weist darauf hin, dass die Führungsgrundsätze, welche auf Anfang des Jahres 2021 neu eingeführt wurden, bereits in vielen Bereichen erfolgreich umgesetzt werden. Ebenso wenden die Vorgesetzten die Gesprächs-Prinzipien des Bewussten Feedbacks und des Vorurteilslosen Fragens in den Führungsgesprächen mehrheitlich an. Aus den Umfragewerten geht hervor, dass das grösste Entwicklungspotenzial bei den Führungskräften im Hinblick auf das aktive Einholen von Feedback, das Sprechen über eigene Fehler sowie das bewusste Vollziehen des Perspektivenwechsels besteht.

Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen

Sowohl aus der Mitarbeitenden-Befragung als auch aus der Literaturrecherche werden für die Stiftung Wendepunkt Handlungsempfehlungen auf Ebene der Geschäftsleitung, der Führungspersonen und der Gesamtbelegschaft abgeleitet. Der Fokus der Empfehlungen liegt auf der Verankerung des Verständnisses, wonach Führungspersonen gemeinsam mit den Mitarbeitenden Lernende sind, sowie auf der noch stärkeren Orientierung der Vorgesetzten an den Führungsgrundsätzen. Im Weiteren sollen die Mitarbeitenden in der Durchführung von Führungsgesprächen und zum Ablauf des Feedback-Prozesses geschult und zukünftig neue Führungspersonen in das Führungsverständnis der Stiftung eingeführt werden.