

# Jahresbericht 2014 Sozialpsychiatrischer Verein Basel

## Wirkt Kultur nachhaltiger als Kontrolle?

Otmar Donnenberg

### ***Wie erleben jüngere Mitarbeiter im Verein für Sozialpsychiatrie Basel-Land ihre Arbeit?***

Mit zwei von ihnen konnte ich ausführlich darüber sprechen. Das Gespräch war mir ein Anliegen, um nicht nur aus der Sicht eines Arbeitsveteranen zu schreiben; ich bin zwar gelegentlich beruflich aktiv, aber seit mehreren Jahren im Rentenalter und vor allem bürgerschaftlich, d.h. vor allem ehrenamtlich engagiert. Meine Erfahrungen als selbständiger Organisationsberater in verschiedenen europäischen Ländern bilden den Hintergrund für diese Aufzeichnungen.

Im Gespräch mit der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter fiel mir auf, wie positiv sie über ihre Arbeit sprachen. Die Notwendigkeit des Evaluierens und Kontrollierens ihrer Arbeit stand nicht zur Diskussion. Aber ihre Erfahrungen mit dem begrenzten Nutzen administrativer Kontrollmaßnahmen kontrastieren stark mit der Erfahrung, die sie in Teamgesprächen am Arbeitsplatz machen:

*„In unserer Arbeit bewährt sich die Teamkultur des „Direkt-zur-Sprache-Bringens“, unmittelbar aus der Situation heraus; diese Kultur wird von der Leitung gefördert und instandgehalten; von der Ausbildungsseite her u.a. unterstützt durch den Begriff der „Selbstwirksamkeit“, d.h. auf der Grundlage eigener Verantwortung.“*<sup>1</sup>(die Messung der Arbeitsleistung und optimale Gestaltung der Arbeitsprozesse)

Das ist einer der Kernpunkte, die in der oben stehenden Zusammenfassung meines Gespräches aufgelistet ist. Diese Art von Teamkultur fördert offensichtlich eine sofortige und fortwährende Auswertung und ermöglicht Transparenz über das tatsächliche Verhalten der jeweils Beteiligten – also eine unmittelbar wirkende Kontrolle. So bleiben die direkt Beteiligten wach für die Frage, inwieweit sie auf dem richtigen Kurs sind und wo auf andere Weise gesteuert werden muss, um den Zielen und Anforderungen gerecht zu werden. Die Rolle der Leitung wird ausdrücklich erwähnt; Arbeitskultur steht und fällt mit dem Vorbild der Leitung, in dem Ausmaß, wie es ihr gelingt, bestimmte Normen und Werte vorbildlich vorzuleben oder zumindest ihr aufrichtiges Streben danach unter Beweise zu stellen; dazu gehört auch, Fehlverhalten von sich selbst und anderen Beteiligten direkt besprechbar zu machen, aus den Fehlern zu lernen und Wiederholung von Fehlern vorzubeugen. Grundlage dazu ist:

*„Beziehungspflege, mit der Vertrauen aufgebaut wird“ (Worauf es ankommt in meiner Arbeit)*

Der Begriff „Kultur“ meint hier die Gesamtheit von nicht schriftlichen und informellen Normen und Spielregeln sowie Werten, die im praktischen Tun und Lassen faktisch zum Ausdruck kommen; Arbeits- bzw. Unternehmenskultur kann sehr verschieden sein in ihren Auswirkungen; auf jeden Fall stabilisiert sie Verhaltensweisen und gewährleistet Nachhaltigkeit des Tun. Es gibt Organisations-

---

<sup>1</sup> Zitate aus dem Gespräch mit Angela Hasler und Tobias Knecht sind auch im weiteren Text kursiv eingefügt, mit Angabe des Zwischentitels.

kulturen, die mehr das Persönliche oder mehr das Abstrakte betonen, Initiative anerkennen oder Gleichförmigkeit erzwingen, Ehrlichkeit oder Betrugereien fördern.

### **Beispiel einer fragwürdigen Unternehmenskultur**

Eine sehr aktuelle Studie<sup>2</sup> aus einem ganz anderen Sektor als dem Sozialwesen, nämlich aus der Bankenwirtschaft, belegt empirisch die Wirkung der Unternehmenskultur. Die Studie und ihre Ergebnisse fanden nicht nur in der Schweiz, sondern auch international große Aufmerksamkeit.<sup>3</sup>

Anlass für die Studie waren die häufigen Betrugsfälle im Bankwesen: Jahrelange Manipulation von Referenzzinsen, Devisen- und Aktienkursen, fortgesetzte Betrugereien mit Anlageprodukten und wiederholte Beihilfe zur Steuerhinterziehung. Ein Team von Forschern um Ernst Fehr (laut Ökonomen-Ranking 2014 der einflussreichste Ökonom im deutschsprachigen Bereich) und Michel André Maréchal (Professor für experimentelle Wirtschaftsforschung), beide vom Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich, sowie Alain Cohn von der Universität Chicago suchten nach Gründen und entwickelten Empfehlungen. Als zu untersuchende Hypothese wurde formuliert: „Die häufigen Betrugsfälle in der Bankenindustrie sind zurückzuführen auf eine Unternehmenskultur, die unehrliches Verhalten toleriert oder begünstigt.“ Bisher gab es keine wissenschaftliche Evidenz dafür.

Wie kommt es dazu, dass Banker sich so ein Verhalten leisten?

Die Studie geht davon aus, dass Individualitäten verschiedene soziale Identitäten haben, jede verbunden mit einem charakteristischen Normen- und Wertegefüge. Dieses kommt zur Geltung je nach dem, welches Gewicht einer Identität (z.B. „Privatperson“ oder „Banker“ oder „Leitender“) in einer bestimmten Situation zuerkannt wird. Mit spielerischen Experimenten wird gezeigt, dass Versuchspersonen, wenn sie in der Rolle von „Alltagsmensch“ auftraten, eher ehrlich über ihre Spielresultate waren, obwohl sie Chancen hatten zu schwindeln. Dieselben Personen in der Rolle von „Banker“, in dem sie nachdrücklich als Banker angesprochen wurden, tendierten hingegen deutlich dazu, eine größere Lügenhaftigkeit an den Tag zu legen.

Ich zitiere aus einer Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie<sup>4</sup>:

„Die Resultate der Studie zeigen, dass Bankangestellte nicht grundsätzlich unehrlichere Menschen sind: In der Kontrollgruppe (d.h. Versuchspersonen angesprochen als Privatpersonen) verhielten sich die Bankangestellten *im Durchschnitt* ehrlich.

In der Experimentalgruppe, in welcher die berufliche Rolle in Erinnerung gerufen wurde, verhielten sich die Bankangestellten *im Durchschnitt* signifikant unehrlicher als ihre Berufskollegen in der Kontrollgruppe, in welcher sie nicht an ihre Berufsrolle erinnert wurden.

---

<sup>2</sup> Alain Cohn, Ernst Fehr and Michel André Maréchal: Business culture and dishonesty in the banking industry. Nature. November 19, 2014.

<sup>3</sup> Siehe Artikel im Tagesanzeiger (CH), in Die Presse (A), Wallstreet Journal (USA), The Guardian (GB), Le Monde Economie (F) vom 19. November 2014 und viele andere Medien.

<sup>4</sup> [www.meditext.uzh.ch/articles/2014.unternemenskultur-in-der-bankenindustrie-begünstigt-unehrliches-Verhalten/Zusammenfassung.21novemberpdf](http://www.meditext.uzh.ch/articles/2014.unternemenskultur-in-der-bankenindustrie-begünstigt-unehrliches-Verhalten/Zusammenfassung.21novemberpdf)

Eine ganz ähnliche Studie wurde anschließend auch mit 133 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Wirtschaftsbranchen durchgeführt. Auch hier wurden Fragen zu ihren berufsbezogenen Rollen oder der freizeitbezogenen Rollen der Mitarbeitenden gestellt.

Im Unterschied zu den Bankangestellten wurden die Mitarbeitenden dieser anderen Branchen aber nicht unehrlicher, wenn man ihnen ihre berufsbezogenen Normen in Erinnerung gerufen hatte.

Die Resultate weisen darauf hin, dass die Bankangestellten, die an der Studie teilnahmen in einer Unternehmenskultur arbeiten, die unehrliches Verhalten eher toleriert oder begünstigt. Dieses Resultat ist konsistent mit der Hypothese, dass in Teilen der Bankenindustrie eine problematische Unternehmenskultur vorherrscht.

Daraus folgt, dass Banken ehrliches Verhalten fördern können, indem sie versuchen, die ungeschriebenen informellen Normen, also Unternehmenskultur, zu verändern. Die Veränderung expliziter Normen und Regeln zur Erhöhung der Compliance [= Einhaltung von Vorschriften und Vereinbarungen, Anm. des Verfassers] sollte daher auch mit einer Veränderung der impliziten, ungeschriebenen Regeln einhergehen.“

Ich habe die eben beschriebene Studie aus mehreren Gründen zur Illustration der Bedeutung der Unternehmenskultur herangezogen. Einerseits verschärft ein Kontrastbild die Wahrnehmung, andererseits kann sie darauf aufmerksam machen, dass sich eine bestimmte Art von Unternehmenskultur als viel stärker bestimmend erwiesen hat als etablierte Kontrollmaßnahmen, die für die Finanzindustrie an vielen Stellen in höchst beunruhigender Weise versagt haben.

Daraus leite ich die Frage ab,

inwieweit es der Qualitätssicherung der Arbeit eher zugutekommt, mehr in die Entwicklung einer Unternehmenskultur zu investieren, die vertrauenswürdige Praktiken hervorruft, statt administrative Kontrollmechanismen weiter auszubauen;

d.h. lieber weniger und selektive Kontroll-Administration, eventuell auf einige wenige Stichproben reduziert, die aber sehr eindringlich gehandhabt werden, und viel mehr Einsatz, um eine Unternehmenskultur der Redlichkeit zu etablieren.

### ***Entwicklung von Organisationskultur***

Wie können die ungeschriebenen, informellen Normen sowie die Werte einer Organisationskultur entwickelt und gepflegt werden?

Auszugehen ist davon, dass Organisationskultur (informelle und ungeschriebene Normen und Werte) immer vorhanden ist, jedoch kaum diskutiert und eher vertuscht und von Außenstehenden nur schwer erkannt und durchschaut wird.

Da es sich um ungeschriebene und informelle Regeln sowie um Werte handelt, eignen sich für Entwicklungsmaßnahmen nur Methoden, die hierauf abgestimmt sind und sicherlich nicht formelle Anweisung und Handbücher. Das Vormachen ist besonders wirksam, jedenfalls soweit es Anklang findet und durch die übrigen Beteiligten aufgegriffen und beherzigt wird. Das Vormachen ist nicht nur Aufgabe der Leitenden, sondern durchaus auch derjenigen Beteiligten, die in einer bestimmten Situation aus eigener Einsicht und eigenem Gespür als *professionell* Arbeitende Verantwortung übernehmen und dementsprechende Verhaltensweisen an den Tag legen (z.B. Fragen stellen zu beobachteten Phänomenen der Arbeitssituation, sie zur Sprache bringen, statt die Dinge einfach geschehen zu lassen). Leitende und professionelle Mitarbeiter sind also in gleichem Maße gefordert, um das zu leisten. Das Erlernen und Üben von Verhaltensweisen im Sinne einer vertrauenswürdigen

Organisationskultur ist am nachhaltigsten zu erreichen durch Reflexion von selbstbestimmten Handlungen:

*„Modelle sind nötig; ich will aber die Betonung legen auf selbst verantwortetes Handeln und dieses reflektieren. D.h: Ich beziehe die Auswirkungen meines Handelns auf wissenschaftliche Erkenntnisse.“*  
(Professionalisierung und Verantwortung)

Besonders wertvoll ist es, wenn das Team, dem man angehört, regelmäßig und notfalls ad hoc fragwürdige Praktiken sowie Auswirkungen einer Lösung, Fehler und Chancen reflektiert. Der Ansatz des „Action Learning“ hält dafür erprobte Methoden bereit.<sup>5</sup>

„Action Learning“ kann auch so organisiert werden, dass nicht nur in einem bestehenden Team Aktionen und Bedingungen reflektiert werden, sondern auch zusammen mit Auftraggebern, Klienten und anderen Instanzen im Arbeitszusammenhang außerhalb der eigenen Organisation. Am Beispiel des SBH würde das bedeuten, dass auch Gespräche mit Beiständen der Klienten (soweit es nicht mit den Klienten selbst möglich ist) und mit Vertretern von Versicherungen und Ämtern systematisch in Form von Gruppengesprächen (Action-Learning-Gruppen) stattfinden. Insbesondere im Verlauf von größeren Projekten, an denen jeder gleichberechtigt beteiligt ist, wird periodisch und methodisch reflektiert. Jeder ist in diesen Lernzusammenhängen Lernender, so wie ja auch jeder der Beteiligten seinen Anteil am Geschehen hat.

*„Klar ist, dass weiterführende Professionalisierung Qualität gewährleisten soll; dabei sind wir aber konfrontiert mit dem trigonalen Spannungsfeld von Sozialarbeiter, Klient und Staat (Gesellschaft); wer anders sollte es aufnehmen für den Klienten als wir? Wie sollen wir aber gleichzeitig dem Objektivierungsstreben der Professionellen entsprechen? Wie soll und kann das in der Praxis optimal gelöst werden?“* (Professionalisierung und Verantwortung)

Menschen, die in der Schweiz geboren und aufgewachsen sind oder sich intensiv eingelebt haben, kommt bei dieser Art des Entwickelns von Arbeitskultur der Gründungsimpuls der Schweiz zugute, d.h. eigenständige Erkenntnis, was zu tun ist und „Selbst-initiiertes Handeln“ in Solidarität mit anderen. In welchen Situationen gelingt das? Erfreulicherweise gibt es heute an vielen Stellen der Welt Menschen und Gruppen, die sich „ur-schweizerisch“ verhalten.

*Otmar Donnerberg (www.donnerberg.nl), selbständiger Organisationsberater und Coach, spezialisiert auf Lernstrategien der Veränderung; Mitbegründer der Dutch Action Learning Association und der Dutch Lean Initiative, Auslandsösterreicher mit niederländischem Pass, wohnt mit seiner Schweizer Frau seit 2006 in Süd-Baden.*

---

<sup>5</sup> Bernhard Hauser, Action Learning, Workbook mit Praxistipps, Anleitungen und Hintergrundwissen für Trainer, Berater und Facilitators, Manager Seminare Verlag GmbH, Bonn 2012

Otmar Donnerberg, Action Learning. Ein Handbuch. Klett-Cotta. Stuttgart 1999.

Mike Pedler (ed.), Action Learning in Practice. 4<sup>th</sup> Edition. Gower Publishing, Farnham, 2011