



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL

Arbeits- und Organisationspsychologie  
Master of Arts (M.A.)

Berufsbegleitender  
Weiterbildungsstudiengang  
im Fernstudium

IOP.BUW-GmbH  
Technologiezentrum Wuppertal W-tec Haus 4  
Heinz-Fangman-Str. 2  
42287 Wuppertal

Telefon +49 202 281757-60  
aop.uni-wuppertal.de  
www.master-ao-psychologie.de



Arbeits- und Organisationspsychologie (M. A.)

**Studienbereich II „Wissen vertiefen – Komplexität verstehen“**  
Modul 05 – Personale und strukturelle Führung

## Organisationskultur

Prof. Dr. Sonja A. Sackmann

Schumpeter School  
of Business and Economics



Fakultät für Wirtschaftswissenschaft –  
Schumpeter School  
of Business and Economics



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL

# Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
2	Forschungsgegenstand Organisationskultur – theoretische Perspektiven ....	2
2.1	Organisationskultur als Variable.....	3
2.2	Organisationskultur als Metapher.....	4
2.3	Organisationskultur als dynamisches Konstrukt.....	6
3	Charakteristika von Kultur im Kontext von Organisation.....	9
3.1	Definition von Organisationskultur.....	9
3.1.1	Organisationskultur ist ein <i>kollektives Phänomen</i> .....	9
3.1.2	Der wesentliche Kern von Organisationskultur ist kognitiver Natur ...	10
3.1.3	Organisationskultur steuert Verhalten .....	12
3.1.4	Organisationskultur ist gelernt und wird tradiert .....	12
3.2	Funktionen von Organisationskultur .....	13
3.2.1	Stabilität – Kontinuität (Tradition) .....	13
3.2.2	Komplexitätsreduktion .....	14
3.2.3	Sinnggebung .....	15
3.2.4	Orientierungsfunktion .....	15
3.3	Abgrenzung zu verwandten Konzepten.....	16
3.3.1	Organisationskultur vs. Organisationsklima .....	16
3.3.2	Organisationskultur vs. organisationale Identität.....	17
3.3.3	Organisationskultur vs. Image, Reputation, Branding .....	17
4	Die Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur und ihren Subkulturen.....	20
4.1	Gründungsphase .....	20
4.2	Entwicklungsphase.....	21
4.3	Reifephase .....	23
4.4	Krise .....	25
5	Wirkungen von Organisationskultur .....	28
5.1	Wirkungen der Organisationskultur auf die relevante Organisationsumwelt.....	28
5.2	Wirkungen der Organisationskultur auf das Innenleben von Organisationen .....	29
5.2.1	Wirkungen der Organisationskultur auf Organisationsmitglieder .....	30
5.2.2	Wirkungen der Organisationskultur auf Strategie und Organisationsdesign.....	31
5.2.3	Wirkungen der Organisationskultur auf die Wahl von Führungssystemen und -instrumenten .....	32

5.2.4	Wirkungen der Organisationskultur auf Führung und Führungsprozesse .....	33
5.2.5	Wirkung der Organisationskultur auf Identifikation, Motivation und Engagement .....	34
5.2.6	Auswirkung der Organisationskultur auf Leistungsfaktoren.....	35
6	Analyse von Organisationskultur .....	38
6.1	Theoretische Perspektive .....	38
6.1.1	Organisationskultur ist Charakteristikum einer <i>Gruppe</i> .....	38
6.1.2	Der Kern einer Organisationskultur besteht aus grundlegenden Überzeugungen .....	39
6.1.3	Organisationskultur ist zur Gewohnheit geworden .....	39
6.2	Methoden zur Datenerhebung .....	40
6.2.1	Interviews .....	40
6.2.2	Workshops.....	41
6.2.3	Fragebogen .....	42
6.2.4	Beobachtungen .....	46
6.2.5	Sekundäre Daten und Text-Mining-Verfahren .....	47
6.2.6	Projektive Verfahren .....	48
6.3	Induktives vs. deduktives Vorgehen .....	49
6.3.1	Deduktives Vorgehen .....	49
6.3.2	Induktives Vorgehen .....	50
6.4	Empfehlungen zum Vorgehen bei einer Kulturanalyse.....	51
6.4.1	Triangulation.....	51
6.4.2	Längsschnittdaten .....	51
6.4.3	Aktionsforschungsansatz.....	52
7	Auswertung und Bewertung der Ergebnisse einer Kulturanalyse .....	54
7.1	Ergebnisauswertung und -darstellung bei deduktivem Vorgehen .....	54
7.2	Ergebnisauswertung und -darstellung bei induktivem Vorgehen.....	55
7.3	Die Bewertung der vorhandenen IST-Kultur.....	57
7.3.1	Externe Benchmarks als SOLL-Größe .....	57
7.3.2	Interne Benchmarks als SOLL-Größe .....	58
7.3.3	Überprüfung der Konsistenz.....	59
8	Beeinflussung von Organisationskultur .....	62
8.1	Radikale vs. evolutionäre Beeinflussung .....	62
8.2	Maßnahmen für eine mögliche Kulturentwicklung und Kulturveränderung .....	63
8.2.1	Direkte Entwicklungs- bzw. Veränderungsmaßnahmen .....	63
8.2.2	Indirekte Entwicklungs- bzw. Veränderungsmaßnahmen.....	69
9	Fazit und Ausblick .....	75
10	Literaturverzeichnis .....	77

## Abbildungen:

Abbildung 1: Das Ebenen-Modell von Organisationskultur .....	11
Abbildung 2: Die Entwicklungsphasen einer Organisation und ihrer Kultur .....	20
Abbildung 3: Wirkungen von Organisationskultur .....	28
Abbildung 4: Aktionsforschungsansatz bei der Organisationskulturanalyse .....	52
Abbildung 5: Profildarstellung / Spinnennetz-Darstellung.....	54
Abbildung 6: Ergebnisse einer induktiven Kulturanalyse .....	56
Abbildung 7: Mögliche Darstellungen des Vergleichs von IST- und SOLL-Kultur .....	58
Abbildung 8: Beispiel der IST-Kulturbewertung im Hinblick auf ein spezifisches Entwicklungsziel .....	59
Abbildung 9: Beispiel für das Ergebnis einer Konsistenzüberprüfung der kulturellen Wissensarten.....	60

## Tabellen:

Tabelle 1: Zusammenfassende Darstellung der wesentlichen Charakteristika der drei Kultur-Perspektiven (in Anlehnung an Sackmann, 1992b, S. 175).....	8
Tabelle 2: Verwandte Konzepte im Vergleich .....	19



# 1 Einführung

In den Wissenschaften hat sich speziell die Anthropologie mit dem Konzept der Kultur und ihrer Erforschung auseinandergesetzt. Ihre Einführung in die Sozial-, Wirtschafts- und Organisationswissenschaften erfolgte erst in den späten 1970er-Jahren. Die Organisationspsychologie war zu jener Zeit stark an der U.S.-amerikanischen empirischen Forschung orientiert, die in der behavioristischen Tradition den Menschen als Blackbox betrachtete. Mit dem Konzept der Organisationskultur konnten nun Phänomene erklärt werden, die einerseits kognitiver Art und damit in der Blackbox waren und die andererseits den Fokus vom Individuum auf kollektive Phänomene in Organisationen lenkten. Seither ist das Konzept der Organisationskultur fester Bestandteil der Sozial-, Organisations- und Wirtschaftswissenschaften geworden und hat auch in der Praxis große Aufmerksamkeit und Bedeutung erlangt.

Da das Kulturkonzept aus der Anthropologie entlehnt wurde, fanden auch eine Reihe der dort entwickelten Annahmen, Definitionen und Konzeptionen Eingang in die Organisationswissenschaften (Smircich, 1983). Diese lassen sich drei Perspektiven zuordnen: der funktionalistischen, der Metapher- und der dynamischen Konstrukt-Perspektive. Diese drei Perspektiven basieren auf unterschiedlichen Annahmen und haben daher auch unterschiedliche Konsequenzen für das Konzept der Organisationskultur und den Umgang mit ihr.

In den nachfolgenden Kapiteln werden zunächst die drei theoretischen Perspektiven dargelegt, die einerseits Auswirkungen auf das Konzept der Organisationskultur mit ihren Implikationen haben. Dann werden in Kapitel 3 die zentralen Charakteristika von Organisationskultur sowie ihre Funktionen diskutiert. Die Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur und ihre möglichen Subkulturen werden in Kapitel 4 adressiert. Kapitel 5 behandelt die möglichen Wirkungen von Organisationskultur auf die Organisationsmitglieder wie auch auf organisationale sowie Leistungsparameter. Die Analyse von Organisationskultur ist Bestandteil von Kapitel 6. In Kapitel 7 werden die Auswertung und Bewertung der Ergebnisse einer Kulturanalyse behandelt. Möglichkeiten der Beeinflussung von Organisationskultur im Sinne einer bewussten Kulturentwicklung und Kulturveränderung sind Bestandteil von Kapitel 8. Der Studienbrief schließt mit einem kurzen Fazit und Ausblick bezüglich der Rolle von Organisationskultur in Forschung und Praxis.

## 2 Forschungsgegenstand Organisationskultur – theoretische Perspektiven

Seit Anfang der 1980er-Jahre beschäftigen sich Forschende und Praktiker<sup>1</sup> intensiv mit der Thematik der Organisationskultur. Nach dem ersten großen Interesse an dem Konzept in Folge der Publikationen, die Organisationskultur als einen zentralen Wettbewerbsfaktor propagierten (z. B. Peters & Waterman, 1982; Kotter & Heskett, 1992), stellte man sowohl im Bereich der Forschung wie auch der Praxis schnell fest, dass Organisationskultur ein komplexeres Phänomen ist als zunächst angenommen wurde und daher auch eine differenziertere Auseinandersetzung in Theorie und Praxis erforderte. In Anlehnung an die Anthropologie, aus der das Konzept *Kultur* entlehnt wurde (z. B. Hatch, 1973; Kluckhohn, 1951; Malinowski, 1944), diskutiert Smircich (1983) fünf verschiedene anthropologische Kulturkonzepte, ihre Bezüge zu verschiedenen Organisationstheorien und ihre Manifestationen in der Organisations- und Management- bzw. betriebswirtschaftlichen Forschung. Die vorgestellten Kulturkonzepte umfassen den funktionalistischen Ansatz (Malinowski, 1944), den strukturell-funktionalistischen (Radcliffe-Brown, 1952), den kognitiven (Goodenough, 1971), dem symbolischen (Geertz, 1973) sowie den unbewusst-strukturalistischen Ansatz (Levi-Strauss, 1949). Diese verschiedenen theoretischen Zugänge zu Kultur haben alle entsprechenden Eingang in die Organisationsforschung genommen, wie die Beiträge in den Handbüchern von Ashkanasy, Wilderom und Peterson (2000, 2011) und Cooper, Cartwright und Early (2001) sowie die Beiträge in den beiden Sammelbänden von Frost, Moore, Louis, Lundberg und Martin (1985, 1991) zur Organisationskultur aufzeigen.

Im Kontext dieses Studienbriefs werden drei wesentliche Perspektiven von Organisationskultur mit ihren zugrunde liegenden Annahmen, Definitionen und den daraus folgenden Implikationen für den Zugang zu und den Umgang mit dem Konzept der Organisationskultur behandelt (Sackmann, 1992b).<sup>2</sup>

Diese sind:

- Organisationskultur als Variable
- Organisationskultur als Metapher
- Organisationskultur als dynamisches Konstrukt

Diese drei Perspektiven werden im Folgenden ausführlicher dargestellt.

---

<sup>1</sup> Im folgenden Text sind auch bei einem Gebrauch des Maskulinums aus Gründen der leichteren Lesbarkeit immer alle Gender gemeint.

<sup>2</sup> Eine weitere Unterteilung von Martin (1992) wird an dieser Stelle nicht näher erläutert.

## 2.1 Organisationskultur als Variable

Die Perspektive *Organisationskultur als Variable* basiert auf einem funktionalistischen Verständnis von Kultur im Kontext von Organisationen, bei dem der Fokus auf dem Beitrag von Kultur für eine Organisation liegt. Dieses Verständnis ist im sozial-faktischen Wissenschaftsparadigma begründet (Burrell & Morgan, 1979; Primecz, Romani & Sackmann, 2009). Damit wird Kultur zu einer von mehreren Variablen, wie beispielsweise die Struktur einer Organisation, die für das Funktionieren von Organisationen von Bedeutung sind. In Kurzform lässt sich diese Perspektive in dem Satz ausdrücken, Organisationen **haben** Kultur. Ziel im Rahmen dieser Perspektive ist es, Organisationskultur bewusst in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen und damit zu managen.

In der Variablen-Perspektive zeigt sich Kultur in sichtbaren Manifestationen wie dem verbalen und nonverbalen Verhalten der Organisationsmitglieder, in Produkten, Schriftstücken und Gebäuden, aber auch in festgeschriebenen Normen und Werten. Eine häufige Definition, die auf dieser Perspektive basiert, ist „so wie wir es hier machen“. Die verschiedenen Manifestationen werden dann zur Variablen „Organisationskultur“ zusammengefasst. Dieses Verständnis von Organisationskultur ist in der betriebswirtschaftlichen Praxis und Forschung weit verbreitet, die weniger an einem Verstehen als vielmehr an den Wirkungen von Kultur interessiert sind.

Zur Erfassung von Organisationskultur kommen vorwiegend Fragebogen zum Einsatz, die Organisationskultur auf der Basis eines spezifischen theoretischen Verständnisses operationalisiert haben und primär an den Auswirkungen der Organisationskultur auf verschiedene Leistungsparameter interessiert sind (z. B. Cooke & Szumal, 2000; Denison, 1990, 2000). Für die Operationalisierung werden u. a. Normen oder Werte (Xenikou & Furnham, 1996), Orientierungen (Denison, 2000; Unterreitmeier & Schwinghammer, 2004), Stile (Cooke & Szumal, 2000) oder Praktiken (Verbeke, 2000) herangezogen.

Wichtig sind in dieser Variablen-Perspektive die Funktionen, die Kultur erfüllt, wobei zwei Funktionen als zentral für Organisationen gesehen werden, nämlich

- die interne Integration und
- die interne Koordination.

**Interne Integration** entsteht durch die gemeinsam geteilten Werte und Normen in Organisationen, die zu einem Zusammengehörigkeitsgefühl führen. Dieses „Wir-Gefühl“, schafft Bindung unter den Mitarbeitenden wie auch zur Organisation im Sinne einer organisationalen Identifikation. Sie wird auch häufig als der Klebstoff einer Organisation bezeichnet.

Die Funktion der internen **Koordination** ist eng mit der Integrationsfunktion verbunden. Interne Koordination ermöglicht abgestimmtes Arbeiten. Erst durch diese wechselseitige Abstimmung zwischen den Organisationsmitgliedern können gemeinsam Ziele erreicht werden. Hierfür bietet die Organisationskultur ein gemeinsames Zeichensystem, das verhindert, dass die einzelnen Unternehmensmitglieder eigene, voneinander divergierende Ziele verfolgen (Ruigrok & Achtenhagen, 1999).

Diese beiden Funktionen verdeutlichen, was im Rahmen dieser Perspektive eine „gute“ Organisationskultur ausmacht. Sie beruht einerseits auf dem Konsens aller Organisationsmitglieder und verschafft so der Organisation etwas Einzigartiges. Der Ursprung von Organisationskultur wird bei den obersten Führungskräften gesehen, die die Organisationskultur auch im betriebswirtschaftlichen Sinne managen, und damit beeinflussen und steuern.

Da angenommen wird, dass die sichtbaren Manifestationen der Organisationskultur direkte Rückschlüsse auf die zugrunde liegenden Normen und Werte zulassen, reicht es im Rahmen dieser Perspektive für ein Verständnis einer vorhandenen Organisationskultur aus, diese sichtbaren Manifestationen zu erfassen. Dementsprechend ist das Management einer Organisationskultur dem Variablenansatz zufolge wenig problematisch. Organisationskultur lässt sich machen, dazu müssen die Organisationsstrategie und Kultur lediglich aufeinander abgestimmt werden.

## 2.2 Organisationskultur als Metapher

Die Perspektive von Organisationskultur als Metapher kann als Gegenposition zur Variablenperspektive verstanden werden. Mit dieser Perspektive werden Organisationen als Kulturen betrachtet mit dem Ziel, mithilfe dieser Metapher ein besseres Verständnis von Organisationen und dem organisationalen Leben zu erlangen (Morgan, 2018). Damit werden Organisationen mit Kultur gleichgesetzt nach dem Motto: Eine Organisation **ist** eine Kultur. Diese Perspektive ist im interpretativen Wissenschaftsparadigma (Burrell & Morgan, 1979; Primecz, Romani & Sackmann, 2009) und im Sozialen Konstruktivismus (Berger & Luckmann, 1980; Sackmann, 2000, 2015) verankert. So werden Organisationen als komplexe Kultursysteme betrachtet (Sackmann, 2001).

Die kulturelle Wirklichkeit wird durch Interaktionsprozesse der Organisationsmitglieder und deren Bedeutungszuschreibungen charakterisiert, die in diesen Interaktionsprozessen erfolgen und in diesen Interaktionen auch weiterentwickelt werden. Von Interesse sind vor allem die Bedeutungszuschreibungen bzw. Inter-

pretationen, die im Rahmen dieser Interaktionen erfolgen und ebenso weiterentwickelt werden (vgl. Alvesson, 2011; Burrus, 1997; Eberle, 1997; Sackmann, 2015). Eine gängige Definition von Organisationskultur im Rahmen dieser Perspektive sind *die gemeinsam verhandelten Bedeutungen*, die im Kontext einer Organisation gelten und als wichtig, richtig bzw. angemessen erachtet werden.

Es gibt eine Reihe von Beispielen für diese Metapher-Perspektive: die Studie von Schumacher (1997), der mithilfe von Beobachtungsstudien das Wachstum und den Niedergang eines Unternehmens im Silicon Valley beschreibt; die Studie von Rogas (2000) zur ostdeutschen Verwaltungskultur; die ethnografische Studie zu den Arbeitsregeln in Disneyland (Van Maanen, 1991); die Forschungsarbeit zum Untergang einer Schweizer Lesegemeinschaft (Eberle, 1997); wie auch eine Untersuchung, die aus organisationskultureller Sicht beleuchtet, wie es zur Challenger Explosion und Absturz des Raumschiffs (Vaughan, 1999) kam.

Interessant sind für die Vertreter dieser Metapher-Perspektive weniger die Manifestationen der Kultur an sich, wie Sprache, Geschichten, beobachtbares kollektives Verhalten, Produkte etc., sondern deren Bedeutungsinhalte, d. h. die spezifische Sinnzuschreibung und Interpretation im Unternehmenskontext. Kultur im Kontext von Organisationen kann somit auch als „die kollektive Programmierung des menschlichen Verstandes“ definiert werden (Hofstede, 1978, S. 25). Daher werden zur Erforschung von Kultur aus dieser Perspektive primär Methoden der Ethnographie (Thomas, 2019), der Hermeneutik (Katzenstein, Mauz & Tietz, 2020), historische Analysen auf der Basis von Sekundärmaterial (Eberle, 1997) sowie narrative Interviews (Küsters, 2009) angewandt.

Da das Verstehen des organisationalen Lebens und dessen Interpretationen von primärem Interesse sind, gibt es im Rahmen dieser Perspektive keinen normativen Gestaltungsanspruch. Daher spielen auch die Führungskräfte nur eine untergeordnete Rolle, da alle Organisationsmitglieder gleichermaßen als Kulturträgerinnen und -träger sowie Kulturprägende verstanden werden. In ihrer Interaktion entwickeln Organisationsmitglieder die organisationskulturellen Spezifika, vermitteln diese an neue Organisationsmitglieder und entwickeln sie in ihren Interaktionen auch weiter.

Geplante Entwicklungen und Veränderungen werden in dieser Perspektive weniger adressiert, da die Gestaltbarkeit von Organisationskultur für die Vertreter dieses Ansatzes gegenüber dem besseren Verständnis von Organisationen eine untergeordnete Rolle spielt. Allerdings kann im Anbieten bzw. Verhandeln neuer Interpretationsmuster ein Ansatz für Veränderungsstrategien gesehen werden. Diese Form der emergenten Entwicklung neuer Interpretationsmuster bleibt allerdings nicht dem Management überlassen, sondern jedes Organisationsmitglied hat potentiell Einfluss auf diese Form der Kulturentwicklung.

### 2.3 Organisationskultur als dynamisches Konstrukt

Die Perspektive der Organisationskultur als dynamisches Konstrukt stellt auf den ersten Blick eine Kombination der beiden vorangegangenen Perspektiven dar: Unternehmen **haben** kulturelle Aspekte und **sind** zugleich Kultur. Doch diese Perspektive geht über solch eine reine Kombination der Variablen- und Metapher-Perspektive hinaus, da sie zusätzlich noch dynamische Aspekte berücksichtigt und sich daher auch mehrerer Wissenschaftsparadigmen bedient. Diese lassen sich mit Burrell und Morgan (1979) dem interpretativen, dem radikal humanistischen, dem funktionalistischen wie auch dem radikal strukturalistischen Wissenschaftsparadigma zuordnen. Allerdings überwiegen auf der Basis einer dynamischen Sichtweise das interpretative, sozial-konstruktivistische, symbolische und kognitive Paradigma auf der Basis neuerer systemtheoretischer Ansätze (Luhmann, 1987, 2009).

In dieser Perspektive entwickelt sich Kultur im Kontext von Organisationen – wie in der Metapher-Perspektive – in den Interaktionsprozessen der Organisationsmitglieder, die gemeinsam ihre soziale, d. h. organisationale Realität verhandeln und somit entwickeln und in diesem Interaktionsprozess auch verändern. Über die Zeit entstehen in diesen Verhandlungsprozessen kulturelle Manifestationen. Hierzu gehören der spezifische Sprachgebrauch in Wort und Schrift, das kollektive Arbeitsverhalten, organisationale Strukturen, Produkte, Dienstleistungen, wie auch die Aufteilung und Ausgestaltung der gewählten Räumlichkeiten und der Architektur. Damit besteht Kultur im Kontext von Organisationen in einer Langzeitperspektive aus kognitiven Wissensstrukturen, Interaktionsprozessen und konkreten, sichtbaren Manifestationen. Die kollektiven kognitiven Wissensstrukturen lenken die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder.

Eine Definition im Rahmen dieser Perspektive ist:

„... das von einer **Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen**, das für die Gruppe insgesamt **typisch** ist. Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen **beeinflusst die Wahrnehmung, das Denken, Handeln und Fühlen** der Gruppenmitglieder und kann sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren“ (Sackmann, 2017).

Allerdings lassen die sichtbaren Manifestationen – anders als im Variablenansatz – nur bedingt Rückschlüsse auf die ihnen zugrunde liegenden Bedeutungen zu. Normative Vorstellungen, Ideen und Lösungsvorschläge für Probleme werden sowohl von außen ins Unternehmen hinein gebracht als auch intern in den Interaktionen als Problemlösungsstrategien entwickelt. Erfolgreiche Lösungen werden gemäß lerntheoretischer Überlegungen und Prinzipien (Edelmann, 2000) wieder-

holt und somit verfestigt, weniger erfolgreiche Problemlösungsansätze werden nicht mehr wiederholt oder gar gemieden. So entsteht im Laufe der Zeit eine unternehmensspezifische kulturelle Wissensbasis (Sackmann, 1991a, 2017), die an neue Organisationsmitglieder weitergegeben wird und sich in ihrer täglichen Anwendung verfestigt.

Um Kultur im Kontext von Organisationen aus dieser Perspektive zu erforschen, werden in der Regel multiple Datenerhebungsmethoden unter Nutzung multipler Paradigmen eingesetzt (Schultz & Hatch, 1996). Hierzu gehören qualitative Forschungsmethoden (Flick, 2016) wie verschiedene Beobachtungsformen, Interviews und die Analyse von Sekundärdatenmaterial. Ergänzend können durchaus auch Fragebogen eingesetzt werden, die beispielsweise auf der Basis der vorab gesammelten Informationen entwickelt wurden (Sackmann, 1991b, 2010). Neben der ganzheitlichen Beschreibung von Organisationskulturen (vgl. Flick, 1990; Schumacher, 1997) ist im Rahmen der dynamischen Konstrukt-Perspektive die kulturelle Sicht auf verschiedene organisationale Themen von Interesse. Hierzu gehören Identität (Hatch, 2011) bzw. Identifikation, Führung (Friesl & Sackmann, 2010; Schein, 2010), das Zusammenspiel von formalen und informellen Aspekten in Organisationen (Sackmann, 2014), die spezifische Rolle von Klatsch und Tratsch in Organisationen (van Iterson, Waddington & Michelson, 2011), der Umgang mit Wissen in Projektorganisationen (Sackmann, Friesl & Kremser, 2009), die Rolle von Kultur für eine Serviceorientierung (Friesl & Sackmann, 2010; Sackmann & Friesl, 2010), für Korruption (Sackmann & Horstmann, 2009), für die Lernfähigkeit und Hochleistung von Organisationen (Sackmann, 2008), für die Entwicklung von Nachhaltigkeit (Russel & McIntosh, 2011), wie auch von nachhaltigen Veränderungen (Sackmann, Eggenhofer & Friesl, 2009).

Ein normativer Anspruch ergibt sich in der dynamischen Konstrukt-Perspektive aus den Zielsetzungen einer Organisation. Eine gegebene Kultur wird dann für eine Organisation als angemessen bzw. gut beurteilt, wenn sie die Ziele, die sich eine Organisation gesetzt hat, auch unterstützt. Vertreter dieses Ansatzes interessieren sich sowohl für Kultur als Metapher, um ihr Verständnis von Organisationen zu verbessern, als auch um ihre bewusste Entwicklung beeinflussen zu können. Dies kann im Rahmen eines symbolischen, kulturbewussten Managements erreicht werden.

Die zentralen Aussagen dieser drei Kultur-Perspektiven sind in Tabelle 1 zusammenfassend und im Vergleich dargestellt.

– Die folgenden Seiten sind nicht Teil der Leseprobe. –

## STUDIENVERLAUFSPLAN

### MASTERSTUDIENGANG „ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE“

#### PERSPEKTIVEN ERWEITERN

##### Modul 01 – Grundlagen der Arbeits- und Organisationspsychologie

- M 1-a Psychologische Schulen und Denksysteme
- M 1-b Einführung in die AO-Psychologie
- M 1-c Kommunikation im Arbeitskontext

##### Modul 02 – Methoden und Transfer I: Grundlagen der psychologischen Forschungsmethodik

- M 2-a Wissenschaftstheorie und Ethik
- M 2-b Quantitative und qualitative Methoden in der AO-Psychologie
- M 2-c Wissenschaftliches Arbeiten in der AO-Psychologie

Studienbereich

#### WISSEN VERTIEFEN – KOMPLEXITÄT VERSTEHEN

##### Modul 03 – Arbeitshandeln und Arbeitsmotivation

- M 3-a Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten
- M 3-b Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln

##### Modul 04 – Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit

- M 4-a Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit
- M 4-b Arbeitszeitgestaltung
- M 4-c Psychologie der Dienstleistungsarbeit

##### Modul 05 – Personale und strukturelle Führung

- M 5-a Führung

##### M 5-b Organisationskultur

##### Modul 06 – Methoden und Transfer II: Schwerpunkt quantitative Methoden

- M 6-a Forschungsmethoden der AO-Psychologie

Studienbereich

#### BETRIEBLICHE HANDLUNGSFELDER ANALYSIEREN, BEWERTEN, GESTALTEN

##### Modul 07 – Professionelle Beratung und Intervention im Arbeitskontext

- M 7-a Konfliktgenese und Konfliktmanagement
- M 7-b Coaching

##### Modul 08 – Betriebliches Gesundheitsmanagement

- M 8-a Betriebliche Gesundheitsförderung
- M 8-b Gesundheit als Unternehmensressource
- M 8-c Selbst- und Stressmanagement

##### Modul 09 – Personalpsychologie

- M 9-a Personalauswahl und Personalbeurteilung
- M 9-b Personalentwicklung
- M 9-c Interkulturelle Kompetenz

##### Modul 10 – Teamarbeit und Teamentwicklung

- M 10-a Team- und Gruppenarbeit
- M 10-b Teamdiagnose und Teamentwicklung

##### Modul 11 – Organisationsentwicklung

- M 11-a Organisationsentwicklung und Change Management
- M 11-b Kreativität und Innovation
- M 11-c Systemische Organisationsberatung

Wahlpflichtbereich 3 aus 5

Studienbereich

##### Modul 12 – Methoden und Transfer III: Schwerpunkt qualitative Methoden

- M 12-a Qualitative Methoden

#### KOMPETENZEN ERPROBEN – PROFESSIONALITÄT ERWEITERN

##### Modul 13 – Datenerhebung und Auswertung

- M 13-a Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback

##### Modul 14 – Thesis-Modul

##### Modul 15 – Präsentation empirischer Forschungsergebnisse

Studienbereich

Auflage: WiSe 20/21

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Bergischen Universität Wuppertal reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.