



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Kultivierung einer Corporate Culture im Inhouse-Consulting

Version Nr. 1, 17. April 2024

Ivancic, Ronald

OST – Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: 10.25938/oepms.409



Open Education Platform
for Management Schools

Kultivierung einer Corporate Culture im Inhouse-Consulting

Version Nr. 1, 17. April 2024

Ivancic, Ronald
OST – Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie
Institution: OST – Ostschweizer Fachhochschule
Schlüsselbegriffe: Angewandte Unternehmensethik; Verantwortung;
Corporate Governance; Corporate Culture
Einsatzbereich: Weiterbildung, Bachelorstudierende,
Masterstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Ivancic, R. (2024). Kultivierung einer Corporate Culture im Inhouse-Consulting.
Open Education Platform. Doi: 10.25938/oepms.409



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktische Reflexion:

Kultivierung einer Corporate Culture im Inhouse-Consulting

Ronald Ivancic ^a

^a *Ronald Ivancic, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen,
ronald.ivancic@ost.ch*

Abstract. Nachhaltigkeit, Unternehmensethik, Kreislaufwirtschaft oder Corporate Responsibility – selten gab es solch eine Vielzahl an Ansätzen verantwortungsvoller Unternehmensführung. Anhand dieser Fallstudie kann ganzheitlich verstandene Verantwortung im Rahmen einer Corporate Responsible Governance mit Fokus Corporate Culture (situative Ethik) in Unternehmen und Institutionen praxisnah eingeübt werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht	3
1.1 Einführung und Erfahrungen	3
1.2 Lernziele und Zielgruppe	4
1.3 Lehrplan.....	5
1.4 Diskussionsleitfaden.....	6
2. Lösungsskizze	8
2.1 Aktuell vorherrschende Corporate Culture.....	8
2.2 Anzustrebende vorherrschende Corporate Culture.....	10
2.3 Interventionen der Kulturentwicklung	12
2.4 Transfer in die eigene Unternehmung/Organisation	13
Literaturverzeichnis.....	14

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1 Einführung und Erfahrungen

Vorliegende Fallstudie «Kultivierung einer Corporate Culture im Inhouse-Consulting» basiert im Groben auf einem realen Unternehmen der Ostschweiz. In der Beschreibung desselbigen werden notwendige Anonymisierungen vorgenommen. Die Skizzierung der Ausgangslage steht teilweise im Zusammenhang mit diesem Unternehmen und seinen Herausforderungen, wird allerdings für die Zwecke der Fallstudie stärker modifiziert und erweitert. Die Fallstudie ist Teil einer Unterrichtssequenz in der Weiterbildung, die sich aus drei Fällen zusammensetzt. Neben hier vorliegendem Fall zur situativen Dimension einer Corporate Responsible Governance werden parallel die Fallstudien «Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie» (deontologische Verantwortungsdimension) sowie «Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie» (utilitaristische Verantwortungsdimension) erarbeitet. Dementsprechend sind abschnittsweise inhaltliche Gleichheiten sowohl in der Fallstudie selbst als auch in den Teaching Notes auszumachen.

Eine Corporate Responsible Governance fusst auf dem dreidimensionalen Relationsbegriff der Verantwortung. Dieser bringt zum Ausdruck, dass ein handelndes Subjekt Verantwortung vor einer Instanz (deontologische Ethik), für seine Handlungen und deren Folgen (utilitaristische Ethik) innerhalb spezifischer Kontexte (situative Ethik) zu übernehmen hat. Im Fokus des vorliegenden Falls stehen die Kultur eines Unternehmens sowie Möglichkeiten deren Entwicklung mittels einer Einflussnahme auf Strukturen und Verhalten. Den Fall lösende Personen sind dazu angehalten, sich intensiv mit teils komplexen Fragestellungen von Zusammenhängen systemischer Designelemente sowie Personenprofilen und -kompetenzen auseinanderzusetzen, diese zu reflektieren und in konkrete Unternehmens-, Wirtschafts- und Gesellschaftszusammenhänge zu setzen. Aufgrund der Nähe zu aktuellen Themenstellungen von Nachhaltigkeit in einem globalen Kontext, regt der Case zum Nachdenken, Transferieren und zur Generierung von praktikablen Lösungsvorschlägen an.

Die Fallstudie wurde als Teil insgesamt dreier Cases für Teilnehmende der Weiterbildung des Studiengangs Certificate of Advanced Studies (CAS) in Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt und im Jahr 2023 erstmals zum Einsatz gebracht. In der Lehrveranstaltung «Unternehmerische Nachhaltigkeit, Ethik und Verantwortung» werden die Teilnehmenden mit zentralen Ideen von Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR) und der Verbindung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Sinne einer Corporate Digital Responsibility (CDR) vertraut gemacht. Diese Konzepte vermitteln nicht nur betriebswirtschaftliche Grundlagen, sondern auch innovative Ansätze zur Integration von Nachhaltigkeit und Verantwortung in Unternehmen aus einer deontologischen, utilitaristischen und situativen Perspektive auf normativer Ebene (Corporate Responsible Governance). Die Lernenden erfahren, wie nachhaltige Konzepte Unternehmen helfen können, soziale, ökologische und technologische Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Darüber hinaus werden die Lernenden darauf vorbereitet, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, um nachhaltige Geschäftsansätze zu entwickeln, die einen positiven Einfluss auf die Wirtschaft haben. Die Fallstudie hilft dabei der Vertiefung und Anwendung, des im Rahmen eines geführten Lehrgesprächs vermittelten Wissens zu verantwortungsvoller und nachhaltiger Unternehmensführung.

Zunächst wurde die Fallstudie mündlich und unterstützt durch Vortragsfolien erläutert. Im Nachgang bildeten sich drei Teams bestehend aus je vier Personen. Jedes Team erhielt eine der drei Fallstudien zu den Dimensionen einer Corporate Responsible Governance. Für die meisten Subfragestellungen z.B.

hinsichtlich aktueller und angestrebter Designelemente bzw. Kompetenzprofile wurden den Teilnehmenden physische als auch digitale Vorlagen zur Orientierung zur Verfügung gestellt (vgl. separates File). So kann Zeit in der Erstellung von Formalia gespart und sichergestellt werden, dass erarbeitete Lösungen gut lesbar projiziert werden können. Die Lösungsidee des Teams der Fortbildung wurde im Rahmen einer Fishbowl mit sämtlichen Teilnehmenden besprochen und ergänzt. Der so entstehende finale Lösungsansatz wurde im Nachgang der Veranstaltung über Moodle den Teilnehmenden, ergänzt durch weiterführendes Material zum Zwecke der Nachbereitung, zur Verfügung gestellt.

Der Case wird nicht bewertet und stellt somit keinen Leistungsnachweis in der Weiterbildung dar. Dennoch wird jedem Bearbeitungsteam ein fundiertes Feedback zu ihren Lösungen bereitgestellt. Auch nimmt die Diskussion des Lösungsansatzes einen recht grossen Raum in der Lehrveranstaltung ein.

Die Auseinandersetzung mit dem Case situativer Corporate Responsible Governance «Kultivierung einer Corporate Culture im Inhouse-Consulting» gelang den Teilnehmenden recht gut. Dies auch aus dem Grunde, da die Fallstudie starken Bezug zur vorhergehenden Unterrichtsfrequenz aufweist, die neben theoretischen Ausführungen bereits mit verschiedenen Praxisbeispielen das Gehörte transferierbar macht. Die Themenstellung eignet sich gut, um sich mit Grenzen und Möglichkeiten der Kultivierung einer Corporate Culture auseinanderzusetzen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeit als übergeordnete Themenstellung des CAS umso mehr. Über die in der Lehrveranstaltung vermittelten theoretischen Inhalte und Beispiele hinaus, ist es bei der Bearbeitung der Fallstudie von Vorteil, sich bereits mit Themenstellungen in den Bereichen CSR, CR, Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft etc. auseinandergesetzt zu haben, was auf die Teilnehmenden des CAS zutrifft.

Die Lösungsvorschläge wurden vom Team fundiert erarbeitet und konkret auf den Punkt gebracht. Nichtsdestotrotz folgten an die Präsentation intensive Diskussionen und daraus resultierende Erweiterungen der Lösungsskizze. Somit bietet der Case hinreichende Möglichkeiten einer Lösungsfindung und Potenzial diese in Breite und Tiefe im Plenum weiter zu erörtern und so für eine nachhaltige Festigung von Wissen und einen nutzenstiftenden Transfer in die Praxis zu sorgen. Teilnehmende setzten sich intensiv mit der Fallbearbeitung auseinander und partizipierten proaktiv und reflektiert im Plenum. So war es möglich, Erkenntnisse für sämtliche Teilnehmende, auch für jene, die nicht an dieser Fallbearbeitung direkt beteiligt waren, zu gewinnen.

1.2 Lernziele und Zielgruppe

Der Case richtet sich an Teilnehmende in der Weiterbildung in den Wirtschaftswissenschaften. Konkret wurde die Fallstudie für das CAS in Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt. Teilnehmende verfügen über grundlegende Kenntnisse in den Bereichen Nachhaltigkeit, CSR, CR, Unternehmensethik und Kreislaufwirtschaft. Darüber hinaus haben diese mehrjährige Praxiserfahrung und teils Expertise in mit Nachhaltigkeit in Verbindung stehenden Bereichen. Dies führt zu erkenntnisreichen und diversen Lösungsansätzen und entsprechend fruchtbaren Diskussionen. Der Lerneffekt entsteht somit zum einen durch vermittelte Inhalte im Rahmen der einleitenden Inputs sowie der Fallbearbeitung per se, zum anderen allerdings auch durch den Austausch und das Lernen voneinander.

Die Fallstudie kann in anderen Weiterbildungen (CAS, DAS, MAS) mit Bezug zu Corporate Governance bzw. Nachhaltigkeit, CSR, CDR aber auch unternehmerischer Identität bzw. normativer Unternehmensführung zum Einsatz kommen. Entsprechende Simplifizierungen und Adaptionen vorausgesetzt, wäre auch eine Anwendung im Rahmen von Bachelor- und Masterstudiengängen möglich. Hier könnte es allerdings sinnvoll sein, vom Fishbowl-Konzept abzuweichen und die

Fallstudien «Kultivierung einer Corporate Culture im Inhouse-Consulting», «Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie» sowie «Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie» durch alle Studierende im Rahmen unterschiedlicher Lehreinheiten bearbeiten zu lassen. Auch wäre es vermutlich von Vorteil, Lösungstemplates detaillierter auszugestalten und so den Studierenden eine stärkere Orientierung in der Lösungserarbeitung mit an die Hand zu geben.

Die Erarbeitung der Fallstudie unterstützt nachfolgende Lernziele.

Die Teilnehmenden können:

Fachkompetenz:

- die Dimensionen von Corporate Responsibility einschätzen und Gestaltungsansätze zielorientiert anwenden.
- die Entwicklung einer intendierten Unternehmenskultur mittels Einwirkens auf Strukturen und Verhalten gezielt lenken.
- systemische Neben-, Rück- und Fernwirkung der Einflussnahme auf Organisation und Personal fundiert abschätzen.

Methodenkompetenz:

- Methoden und Möglichkeiten der Einflussnahme auf Organisation und Personal auf konkrete Fälle anwenden.
- Zusammenhänge und systemische Abhängigkeiten der konkreten Ausgestaltung von situativen Kontextfaktoren abschätzen.
- die erworbene Expertise in eigenen Organisationen transferieren und auf deren Spezifika adaptieren.

Selbstkompetenz:

- die Rolle von Verantwortung von Unternehmen/Organisationen einordnen und diese integriert wahrnehmen.
- Lösungsideen übersichtlich und überzeugend präsentieren sowie reflektierend im Austausch mit anderen weiterentwickeln.
- die Komplexität und Herausforderungen einer Corporate Responsible Governance abschätzen und entsprechend umsichtig in der Erarbeitung von Massnahmen agieren.

Die Lernziele der Fallstudie sind den Taxonomiestufen zwei bis vier (Verständnis, Anwendung und Analyse) nach Bloom (1973) zuzuordnen. Der Case soll in Gruppen bestehend aus drei bis fünf Personen erarbeitet werden.

1.3 Lehrplan

Vorliegende Fallstudie wurde im Rahmen einer acht Lektionen umfassenden Lerneinheit zum Thema «Unternehmerische Nachhaltigkeit, Ethik und Verantwortung» als Teil eines Fallstudiensets bestehend aus drei Cases zum Einsatz gebracht. In den ersten vier Lektionen wurden Grundlagen zu den Themenbereichen

- Aktuelle Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft
- Grundlagen Systemischen Denkens und Handelns
- Grundlagen von Ethik und Unternehmensethik
- Konzepte angewandter Unternehmensethik

erarbeitet. Nach einer Mittagspause wurden den Fall einfürend die Bereiche

- Verantwortung als Basis nachhaltiger Unternehmensführung
- Corporate Responsible Governance

behandelt. Nach Vorstellung der drei Fälle erfolgte die Bearbeitung in den zugeteilten Teilnehmenden-Teams. Diese wurde mit einer Kaffeepause abgeschlossen. Im Nachgang an diese wurden die Lösungen präsentiert, im Plenum diskutiert und erweitert. Den Tag abschliessend wurde das Themenfeld einer

- Corporate Digital Responsibility

beleuchtet.

#	Schritte in der Fallbearbeitung	Dauer
1.	Vorstellung der drei Fallstudien sowie des Konzepts der Fishbowl Es werden drei Gruppen gebildet. Die drei Fallstudien sowie die Lösungsvorlagen werden den Gruppen zu Verfügung gestellt und allfällige offene Fragen geklärt.	ca. 10 Min.
2.	Lesen der Fallstudie, notieren erster Ideen und Bearbeitung des Cases in der Gruppe Die Teilnehmenden setzen sich intensiv allein und in der Gruppe mit dem Case auseinander, erarbeiten Lösungsideen und halten diese, sich an den Lösungsvorlagen orientierend, schriftlich fest. Dozierende stehen für individuelle Fragen der Gruppe zu Verfügung.	ca. 60 Min.
3.	Präsentation und Diskussion der Fallstudien im Rahmen einer Fishbowl im Plenum Die Teilnehmenden präsentieren ihre Lösungen (Visualizer, Flipchart, Whitewall oder Beamer), die im Plenum durch die Mitglieder der anderen Gruppen, die andere Fälle bearbeitet haben, sowie den/die Dozierende/n ergänzt werden. Ergänzungen werden schriftlich festgehalten und im Nachgang an die Lehrinheit den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt.	ca. 60 Min. (20 Min. pro Fall)

Abbildung. 1. Lehrplanung (Quelle: eigene Darstellung)

Alternativ wäre es auch denkbar Vorbereitungsarbeiten zur Fallstudie verstärkt in die Unterrichtsvorbereitung der Teilnehmenden zu integrieren. Da die Lerneinheit zu «Unternehmerische Nachhaltigkeit, Ethik und Verantwortung» allerdings den zweiten Tag des CAS darstellt, der direkt an die inhaltliche, aber auch organisatorische Einführung (Arbeitstools wie Moodle etc.) folgt, ist es nicht möglich die Fallstudie im Rahmen eines Vorbereitungsauftrags den Teilnehmenden zur Verfügung zu stellen. Deziert festgehalten werden soll, dass vorliegender Case auch als separater Fall von unterschiedlichen Gruppen bearbeitet und im Nachgang ähnlich dem Vorgehen aus Abb. 1 diskutiert werden kann. Auch eine umfangreichere Bearbeitung der Fallstudie in Hausarbeit ist möglich. Diese bedingt eine Ausweitung des Falls durch relevante, weiterführende Informationen zum Unternehmen im Anhang.

1.4 Diskussionsleitfaden

Vorliegende Fallstudie stellt eine anspruchsvolle Herausforderung im Rahmen einer umfassenden Corporate Responsible Governance dar. Fragen nach einer Kulturgestaltung von Organisationen mittels unterschiedlicher Hebel mögen auf den ersten Blick einfach erscheinen. Wird allerdings versucht einen konkreten Bezug zu den vorliegenden Strukturen, Prozesse und Personal von Unternehmen herzustellen

und Interventionsmassnahmen adäquat einzuschätzen, so treten offenkundige Herausforderungen zutage. Dementsprechend zeigt sich, dass Lösungsansätze zwar der Richtung nach ähnlich gelagert sind, in der Ausgestaltung allerdings grössere Unterschiede aufweisen. Dies erfordert von Dozierenden ein aufmerksames Lenken der Diskussion sowie ein Ermöglichen unterschiedlicher und abweichender Gedankengänge. Lösungsvorlagen helfen der Strukturierung der Erarbeitung aber auch der Diskussion im Plenum.

Zwecks Lösung der Fallstudie sind Wissen und Erfahrung in den Bereichen normativer Unternehmensführung sowie Themen der Nachhaltigkeit, CSR, CDR, Kreislaufwirtschaft u.Ä. notwendig. Die drei Bereiche verantwortungsvoller Unternehmensführung (deontologisch, utilitaristisch und situativ) müssen ebenso bekannt sein, wie Grenzen und Möglichkeiten der Kultivierung situativer Kontextfaktoren und Verhaltensdimensionen im Sinne einer Corporate Culture. Hierzu kann unter anderem folgende Literatur empfohlen werden, die den Studierenden auszugsweise auf der Lernplattform Moodle zur Verfügung gestellt wird.

Angewandte Unternehmensethik / Verantwortung / Corporate Governance / Corporate Culture:

- Bano, Y., Shanmugam, V. (2018). Categories of Employability Skills in Higher Education. In *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, (19), S. 44–47.
- Berkel, K. & Herzog, R. (1997). *Unternehmenskultur und Ethik*. Heidelberg: Sauer.
- Hilb, M. (2016). *Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen* (6., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Ivancic, R. & Huber, R.A. (2018). Normative Unternehmensführung 4.0. Grundsatzkonzeptionen zur Meisterung Digitaler Disruptionen mittels Industrie 4.0-Fitness. In Granig, P., Hartlieb, E., Heiden, B. (Hg.): *Mit Innovationsmanagement zu Industrie 4.0. Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele* (S. 139-154). Wiesbaden: Gabler.
- Rieckmann, H. (2005). *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches* (3., durchges. Aufl.). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Schüz, M. (1999). *Werte. Risiko. Verantwortung. Dimensionen des Value Management*. München: Gerling.
- Schüz, M. (2021). *Angewandte Unternehmensethik. Grundlagen für Studium und Praxis* (2. Aufl.). München: Pearson.

Lösungsansätze sowie Hinweise zur Fallstudienbearbeitung sind «3. Lösungsskizze» (vgl. separater File) zu entnehmen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Fallstudie nicht abschliessend und final gelöst werden kann. Vielmehr existiert eine Vielzahl möglicher Ansätze, Alternativen und Vorgehensweisen, um auf Strukturen und Verhalten dahingehend Einfluss zu nehmen, dass die Entwicklung einer intendierten Kultur gefördert wird.

2. Lösungsskizze

Die in der Aufgabenstellung angeführten Arbeitsblätter stehen Teilnehmenden sowohl in gedruckter Form als auch digital als offenes Word-Dokument zur Verfügung. Idealerweise nutzen diese den Ausdruck für Notizen und erstellen die finale Version der Antworten digital. Dies erleichtert die Präsentation und den Austausch im Plenum.

2.1 Aktuell vorherrschende Corporate Culture

a) Skizzieren Sie die aktuelle Ausgestaltung der Designelemente des Unternehmenssystems.

Die Fragestellung eröffnet eine breite Palette möglicher Antworten. Dies auch vor dem Hintergrund, dass Bearbeitende auf Annahmen zurückgreifen müssen, die zwar auf der Fallstudie basieren, allerdings nicht im Detail zu verifizieren sind. Untenstehend werden einige Möglichkeiten der aktuellen Ausprägung der Designelemente der Organisation angeführt. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend und kann dementsprechend bei der Besprechung der Fallstudie im Plenum zu zielführenden Diskussionen führen.

Corporate Culture – Designelemente aktuell	
Informations- und Kommunikationssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Ähnlich den Strukturen und Prozessen des Mutterunternehmens • Stark reglementiert und eher starr • Vielzahl an inoffiziellen Kommunikationskanälen • ...
Forschungs-, Entwicklungs- und Erneuerungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig innovationsfördernde Massnahmen • Kein aktives Transformationsmanagement/Erneuerungssystem • Verwaltende Kultur mit entsprechenden Strukturen und Prozessen • ...
Prozess- und Strukturorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Starre Prozesse, die regelmässig auditiert werden • Starke Reglementierungen und Vorschriften • Arbeit im System und nicht am System • ...
Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Reglemente und Kontrollmechanismen • Lohnrelevante Mitarbeiterbeurteilungen • Keine Fehlerkultur und keine Toleranz abweichenden Verhaltens • ...
Entscheidungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Zuständigkeiten • Lange und komplizierte Entscheidungswege • Differenziertes System an Entscheidungskompetenzen • ...
Techniksysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Neuere Technologie vorhanden, aber nicht adäquat eingesetzt • Operieren mit teils inoffiziellen Insellösungen • IT unterstützt primär Prozess- und Arbeitsdokumentationen • ...

Funktionen, Aufgaben und Rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Starre langjährige Stellenbeschreibungen • Hierarchische und isolierte Entscheidungsprozesse • Strenge Hierarchie und Top-down-Entscheidungen • ...
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Liquiditätsausstattung (Mutterkonzern) • Gute Marke und somit Rekrutierungsvorteile neuer Mitarbeitender • Organizational Slack kaum vorhanden • ...

Abbildung. 11 Lösungsskizze Corporate Culture – Designelemente aktuell (Quelle: eigene Darstellung)

b) Analysieren Sie die aktuellen Kompetenzprofile der Mitarbeitenden.

Die Fragestellung kann wiederum sehr unterschiedlich behandelt werden. Obwohl nicht eigens als Kategorie genannt, wird von den Teilnehmenden auch eine Auseinandersetzung mit grundsätzlichen Werthaltungen aktueller Mitarbeitender erwartet, die in unterschiedlichen Skills zum Ausdruck gebracht werden. Somit steht in der anschließenden Plenumsdiskussion auch die Begründung der Auswahl von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen mit im Zentrum, woraus wiederum gewinnbringende Diskussionen resultieren sollen.

Corporate Culture – Human Resources aktuell	
Professional Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten zur Aufrechterhaltung des Status-quo ausreichend • Zu geringe Skills in den Themenfeldern Innovation und Nachhaltigkeit • Teils veraltetes Wissen • ...
Methodological Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Methodologische Kompetenzen hinsichtlich Beratung vorhanden • Teils keine Kenntnis neuerer Methoden • Ggf. Schwierigkeiten im Transfer der Methoden in neue Themenfelder • ...
Interpersonal Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Zu geringe Kommunikationsfähigkeiten • Zu wenig Kenntnis moderner Führungsgrundsätze • Zu starker Fokus auf vorgesetzte Ebene • ...
Personal Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig bis keine Veränderungsbereitschaft • Bequemlichkeit und Orientierung am Bestehenden • Angst vor Veränderungen • ...
Analytical Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Logisches, systematisches Denken in bekannten Bereichen • Exakte Anwendung bekannter und erprobter Methoden • Problemlösung oftmals zu stark an bekannten Schemata orientiert • ...

Digital Literacy Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Professioneller Umgang mit eingeführten Tools • Wenig Offenheit für Neues und wenig Experimentierfreude • geringe Fehlerkultur verhindert spielerisches Lernen • ...
-------------------------	---

Abbildung. 12 Lösungsskizze Corporate Culture – Human Resources aktuell (Quelle: eigene Darstellung)

2.2 Anzustrebende vorherrschende Corporate Culture

a) Beschreiben Sie, welche Ausgestaltung der Designelemente die angestrebte Kultur unterstützen.

Die Lösung der Aufgabenstellung zielt auf die Entwicklung eines Idealbildes hinsichtlich der Strukturen der IAG. Dieses soll die Erschliessung der neuen und intendierten Geschäftsmöglichkeiten begünstigen. Dementsprechend ist auch eine Vielzahl von Ansatzpunkten identifizierbar. Es ist davon auszugehen das Teilnehmende v.a. jene Punkte anführen, die ihnen von vornehmlicher Wichtigkeit sind. Somit sind sowohl die identifizierten Punkte, als auch die Begründung deren Auswahl im Plenum zu diskutieren und Lösungen zu erweitern. Untenstehend sind mögliche Ausgestaltungen einzelner Designelemente zwecks Erreichung einer angestrebten Struktur beispielhaft angeführt.

Corporate Culture – Designelemente angestrebt	
Informations- und Kommunikationssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinheitlichung der Kommunikationskanäle/Dialogförderung • Einführung einer Neuigkeitsplattform (Dashboard) • Etablierung gerätunabhängiger Kommunikation • ...
Forschungs-, Entwicklungs- und Erneuerungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung einer Feedback-Kultur • Etablierung eines Ideenmanagementsystems • Regelmässige Reflexions- und Innovationsworkshops • ...
Prozess- und Strukturorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung neuer Prozesse (Inkubatoren) • Pflege von Durchlässigkeiten in der Aufbau-/Ablauforganisation • Flexible Strukturen unabhängig von Standardstrukturen • ...
Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitlicher Ansatz und nicht nur finanzielle Kennzahlen (KPIs) • Vertrauenskultur und aktiv gelebte Fehlerkultur • Priorisierung der KPIs gem. neuer Ausrichtung • ...
Entscheidungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen auf unterst möglicher Ebene verankern • Fachkompetenzen bei Entscheidungen miteinbeziehen • Entscheidungskompetenz variiert gem. Situation (Team-Leadership) • ...

Techniksysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinheitlichung der Systemlandschaft • Reduktion auf jene Systeme die tatsächlich genutzt werden • Mobile-first und Unterstützung ortsunabhängigen Arbeitens • ...
Funktionen, Aufgaben und Rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehende Rollen intern besetzen und Mitarbeitende qualifizieren • Bestehende Mitarbeitende als Change-Promotoren gewinnen • Relevante Entscheidungskompetenz an Funktion gebunden • ...
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Änderungen im Inhalt sichtbar machen (Glaubwürdigkeit) • Effizienter Umgang mit erneuerbaren Rohstoffen • Einführung von Modellen im Bereich Nachhaltigkeit • ...

Abbildung. 13 Lösungsskizze Corporate Culture – Designelemente angestrebt (Quelle: eigene Darstellung)

b) Beschreiben Sie, welche Ausgestaltung der Kompetenzprofile der Mitarbeitenden die angestrebte Kultur unterstützen.

Ähnlich wie bereits bei Aufgabenstellung 2a) wird ein anzustrebendes, ideales Kompetenzset von Mitarbeitenden beschrieben. Dabei sind Annahmen notwendig und das geforderte Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten können in einer Vielzahl an konkreten Skills festgemacht werden. Teilnehmende werden aller Voraussicht nach, jene Kompetenzen anführen, die aus ihrer Sicht von besonderer Wichtigkeit sind. Diese Annahmen und Begründungen gilt es im Rahmen der Plenumsdiskussion zu explorieren und so Lerntransfer sicherzustellen.

Corporate Culture – Human Resources angestrebt	
Professional Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Innovation • Stetige Weiterqualifikation und Wissensentwicklung • Verlernen überholter Konzepte • ...
Methodological Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis neuer Beratungsansätze und Systeme • Kenntnis neuer Beratungsmethoden und Modelle (Nachhaltigkeit) • Verlernen überholter Ansätze • ...
Interpersonal Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Professionelle, dialogorientierte Kommunikation • Fähigkeiten im Bereich Konfliktmanagement • Empathie und Einfühlungsvermögen • ...

Personal Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit • Aufgeschlossenheit für lebenslanges Lernen • Motivationsfähigkeit • ...
Analytical Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Analytische Fähigkeit in der Beurteilung von Nachhaltigkeit • Fähigkeit der Analyse von Unternehmen verschiedener Branchen • Expertise abseits Versicherungswirtschaft • ...
Digital Literacy Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Lösungen • Kritische Haltungen und Hinterfragen von Digitalisierung • Reflexion neuer digitaler Prozesse und Künstlicher Intelligenz • ...

Abbildung. 14 Lösungsskizze Corporate Culture – Human Resources angestrebt (Quelle: eigene Darstellung)

2.3 Interventionen der Kulturentwicklung

a) Welche Interventionen sind auf Kontextebene (Designelemente) zu setzen?

b) Welche Interventionen sind auf Personalebene (Human Resources Management) zu setzen?

Oben angeführte Fragestellungen 3a) und 3b) basieren auf den Vorarbeiten hinsichtlich der Analyse der vorherrschenden sowie Beschreibung der anzustrebenden Kultur mittels Strukturen und Human Resources. Um Strukturen zu modifizieren ist mittels Kontextmanagement an Designelementen (Fragestellungen 1a) und 2a)) sowie mittels Human Resources Management an bestehenden bzw. zu rekrutierenden Mitarbeitenden (Fragestellungen 1b) und 2b)) anzusetzen. In der Beantwortung der Fragestellung können einerseits oben näher behandelte Designelemente und Skills aber auch freie assoziative Gedankengänge zur Anwendung gebracht werden. Möglichkeiten der Fragenbehandlung sind wiederum sehr vielfältig und dementsprechende zusammenführende Debatten im Plenum notwendig, um gewünschten Praxistransfer sicherzustellen. Untenstehend werden illustrierend je drei Interventionspunkte herausgegriffen. Dabei orientiert sich das Kontextmanagement an Designelementen, während das Human Resources Management verschiedene Phasen des Personallebenszyklus aufgreift.

Corporate Culture – Interventionen/Ansatzpunkte		
Kontext- management	Techniksystem	Auswahl und Einführung einheitlicher IT- und Kommunikationssysteme, die ortsunabhängiges Arbeiten und den Grundsatz Mobile-first unterstützen
	Prozess- und Strukturorganisation	Ko-kreativer Ansatz der Neugestaltung der Prozess- und Strukturorganisation unter Einbeziehung betroffener Mitarbeitender; Bildung von Peers aus Mitarbeitenden zur Verfeinerung der Prozesse und Strukturen im eigenen Wirkungsbereich
	Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungssystem	Fokussierung auf neue Bereiche in der Zielformulierung; Bildung von Zielen auf Teamebene und Reduktion persönlicher, individueller Zielvereinbarungen
Human Resources Management	Personalrekrutierung	Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden gemäss neu definierter Kompetenzkataloge und Expertisen-Bereiche
	Personalentwicklung	Entwicklung von bestehenden Mitarbeitenden gemäss neu definierter Kompetenzkataloge und Expertisen-Bereiche in Akkordanz mit den Interessen und der Motivation jedes Einzelnen
	Personalfreisetzung	Mitarbeitenden, welche die Veränderungen nicht mittragen wollen, soll die Möglichkeit geboten werden, die Unternehmung zu verlassen. Der Prozess wird unterstützend durch entsprechendes Trennungsmanagement begleitet.

Abbildung. 15 Lösungsskizze Corporate Culture – Interventionen/Ansatzpunkte (Quelle: eigene Darstellung)

2.4 Transfer in die eigene Unternehmung/Organisation

Die Beantwortung dieser Fragestellung hängt stark von der Erfahrung sowie dem aktuellen Hintergrund der Teilnehmenden ab und kann somit nur individuell beantwortet werden. Erörterungen hierzu sind als Teil der Diskussion im Rahmen der fallbearbeitenden Gruppen sowie der Fishbowl (vgl. Teaching Notes) vorzusehen.

Literaturverzeichnis

Bloom, B. S. (1976). *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich* (5., Aufl.). Weinheim: Beltz.



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie:

Kultivierung einer Corporate Culture im Inhouse-Consulting

Ronald Ivancic ^a

^a Ronald Ivancic, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen,
ronald.ivancic@ost.ch

Abstract. Nachhaltigkeit, Unternehmensethik, Kreislaufwirtschaft oder Corporate Responsibility – selten gab es solch eine Vielzahl an Ansätzen verantwortungsvoller Unternehmensführung. Anhand dieser Fallstudie kann ganzheitlich verstandene Verantwortung im Rahmen einer Corporate Responsible Governance mit Fokus Corporate Culture (situative Ethik) in Unternehmen und Institutionen praxisnah eingeübt werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	3
2. Ausgangslage.....	4
3. Ziele.....	4
4. Analyse.....	4
4.1 Corporate Responsible Governance	5
4.2 Corporate Responsible Governance – situative Perspektive – Corporate Culture	6
5. Abgrenzungen	9
6. Aufgabenstellung – Corporate Culture.....	9
Literaturverzeichnis.....	13

1. Einführung

Ein ostschweizerischer Inhouse-Consulting Unternehmen (IAG) ist Teil einer grossen Versicherung und beschäftigt sich mit unterschiedlichen Fragestellungen derer Optimierung. Dieses Finanzdienstleistungsunternehmen will sich künftig verstärkt auf Green-Investments und Nachhaltigkeit spezialisieren. Dabei soll die IAG die noch aufzubauende Expertise aufgrund einer erwarteten steigenden Nachfrage nach Beratungsleistungen in diesem Bereich auch extern anbieten.

Grundsätzlich ist der Markt der Unternehmensberatung sowohl in der Schweiz als auch in Europa stark umkämpft. Die IAG ist mit ihren Projekten ausschliesslich in den Bereichen General Management sowie Projektmanagement für die Muttergesellschaft aktiv und muss sich somit nur stark begrenzt dem freien Wettbewerb stellen. Dementsprechend ist innerhalb des Versicherers die Nachfrage nach Leistungen, Services und Unterstützungen der IAG gross, die Bekanntheit am Markt allerdings grundsätzlich gering und das Image eher undifferenziert.

Dies soll sich mit der Strategie der IAG mittelfristig ändern. So stellen sich Fragen nach Erwartungen von Kundschaften an Beratungsunternehmen im Allgemeinen und im Nachhaltigkeitsbereich im Besonderen. Diese strategischen Themenfelder führen konsequenterweise auch zu organisatorisch, personell und kulturell notwendigen Transformationen (vgl. Abb. 1).

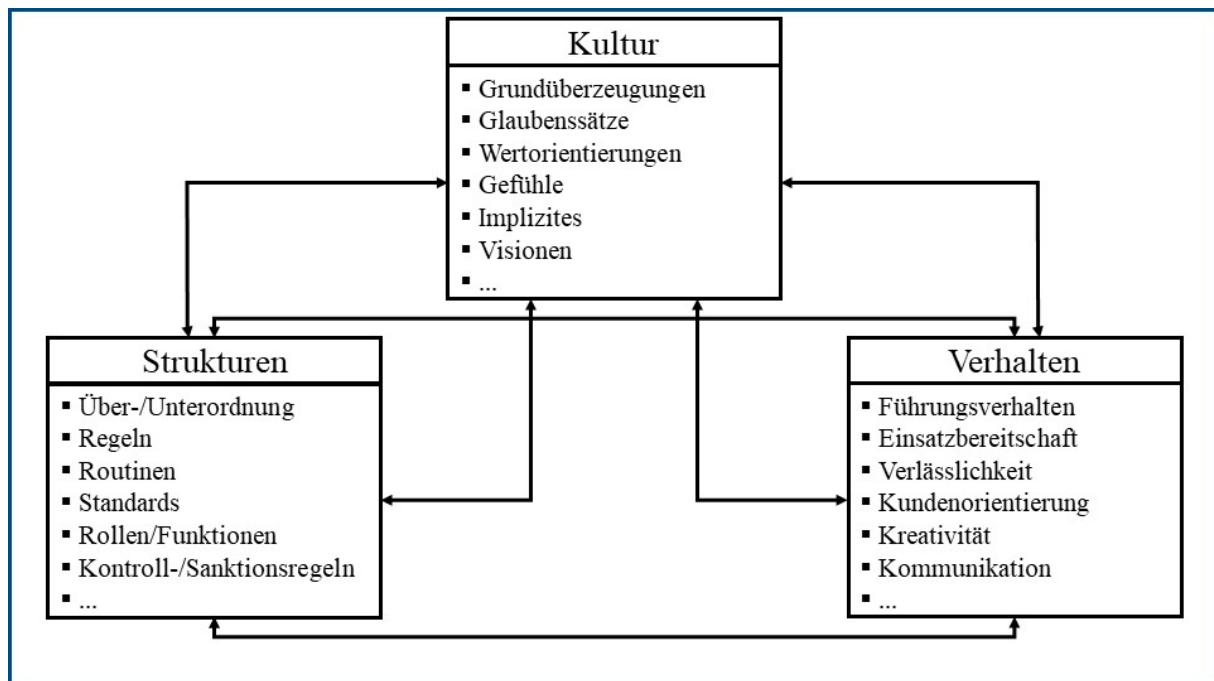


Abbildung. 1. Zusammenhänge Unternehmenskultur (Quelle: Ivancic & Camozzi 2016: 20)

Insbesondere innerhalb notwendiger interner Veränderungen sieht sowohl das Mutterunternehmen als auch die Geschäftsführung der IAG einen erfolgskritischen Engpass hinsichtlich des angestrebten Markterfolgs.

Strategisches Ziel der IAG ist es also sowohl innerhalb der Muttergesellschaft als auch am Markt Beratungsleistungen insbesondere im Themenfeld von Green-Investments und Nachhaltigkeit zu etablieren. Neben marktorientierten Aktivitäten liegen besondere Herausforderungen dabei vornehmlich in der Schaffung einer innovativen, nachhaltigkeitsorientierten Kultur.

2. Ausgangslage

Die IAG beschäftigt an die 70 langjährige Mitarbeitende, die trotz der Eigenständigkeit des Inhouse-Consulting-Bereichs stark in die Strukturen und Prozesse des Mutterunternehmens integriert sind. Eine steigende Anzahl sowie gesetzestriebene Verschärfungen von Reglementarien innerhalb der Finanzbranche haben dabei zu einer höheren Komplexität innerhalb der Ablauf- und Aufbauorganisation und einer damit einhergehenden, eher schwerfälligen Kultur (vgl. Abb. 1) geführt, der sich Mitarbeitende entsprechend angepasst haben. Umso schwieriger scheint es den strategischen Zielsetzungen der Unternehmensmutter gerecht zu werden. Dies auch vor dem Hintergrund, dass nicht alle Mitarbeitenden dazu bereit scheinen, die Bemühungen vollumfänglich mitzutragen.

Sowohl externe Leistungserbringung als auch das Geschäftsfeld der Sustainability sind neue Bereiche, die es aufzubauen gilt. Dies erfordert Kreativität, Freiräume, Organizational Slack, Fehlerkultur uvm., die letztendlich Innovation erst ermöglichen. Klare zementierte Prozesse, Regeln, Normen, Hierarchien etc. auf der anderen Seite stellen ernstzunehmende Hemmnisse dar. Diese von innen aufzubrechen, wird als schwieriges Unterfangen eingestuft, weshalb die IAG ein in den Bereichen nachhaltiger Kulturtransformationen spezialisiertes Beratungsunternehmen damit beauftragt, den Aufbau einer innovationsoffenen, veränderungsaffinen Corporate Culture zu unterstützen. Die Transformationsbegleitung verfolgt in der Kultivierung organisationalen Klimas einen dualen Ansatz, der sowohl an Strukturen als auch dem Verhalten ansetzt.

3. Ziele

Die Basis des Beratungsverhältnisses zwischen der IAG und deren nachhaltigen Transformationspartner bilden dabei folgende Zielsetzungen:

- Die Kultur ist anhand wichtiger Designelemente und Verhaltensdimensionen beschrieben.
- Wesentliche strukturelle Stellhebel zur Förderung einer nachhaltigen Kultur sind identifiziert.
- Wesentliche Verhaltensdimensionen zur Förderung einer nachhaltigen Kultur sind skizziert.
- Ausprägungen notwendiger struktureller Transformationen sind differenziert erarbeitet.
- Ausprägungen notwendiger Verhaltensdimensionen sind in Tiefe analysiert.

Der Fokus des Beratungsprojekts liegt somit eindeutig auf der Entwicklung fördernder Rahmenbedingungen, die nur eine Dimension einer Corporate Responsible Governance – die situative Perspektive oder die Corporate Culture – abdeckt.

4. Analyse

Praktische Umsetzungen in Organisationen stehen im Zentrum einer angewandten Unternehmensethik (vgl. Karmasin & Weder 2008: 46). So kann sich ethisches, nachhaltiges Agieren, das oftmals in kulturorientierten Ansätzen konkreter Ethik seine Basis hat, bspw. via Umweltmanagementsysteme als strategischer Wettbewerbsvorteil herausstellen.

4.1 Corporate Responsible Governance

Ethische Grundkonzeptionen sind dabei auf höchster Leitungsebene der Organisation als gestalterische Aufgaben und Arbeit am System im Rahmen einer Corporate Governance zu verankern, in deren Zentrum die Elemente Legalität und Legitimität stehen (vgl. Hilb 2016: 27 ff.). „*Good corporate governance practices have [always] been the pathway for companies in achieving social sustainability, environmental sustainability, and financial sustainability [...]*“ (Agbata et al. 2022: 33) und „*[...] [they are] an important basis for ensuring effective, profitable, and ethical development [...]*“ (Ziniuk et al. 2022: 308).

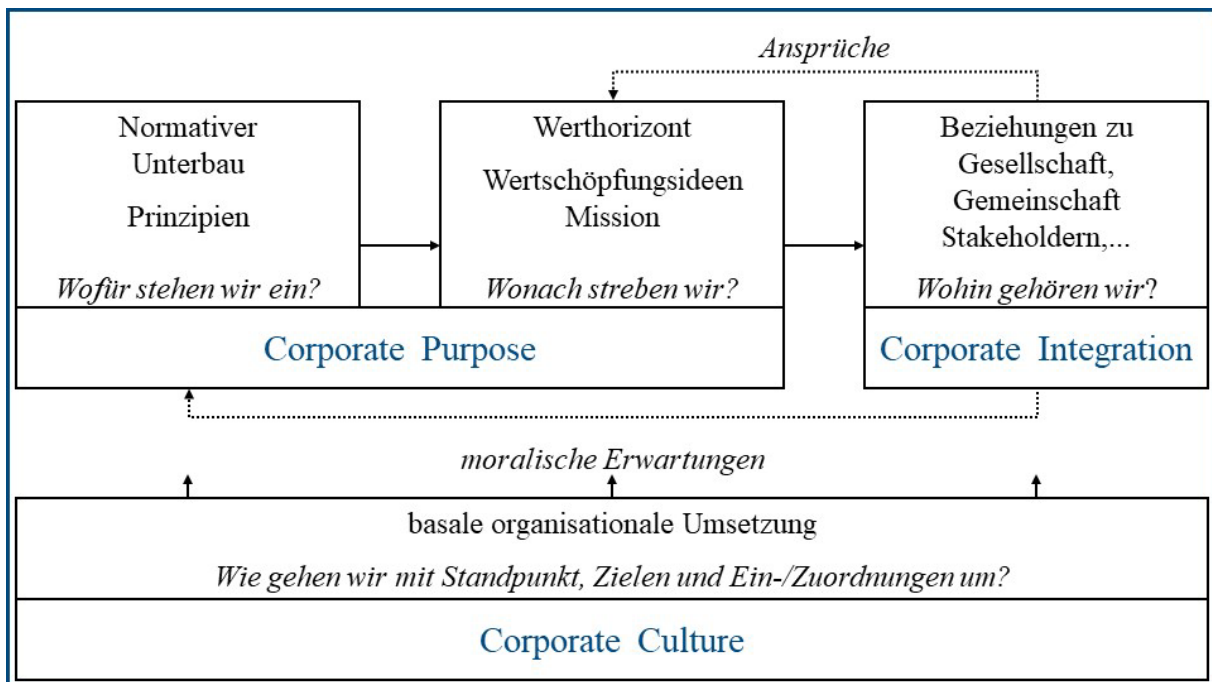


Abbildung. 2. Corporate Responsible Governance (Quelle: Maak & Ulrich 2007: 45; stark modifiziert)

„*Ethics is fundamentally a science of social and collective responsibility. Ethics concern human behavior as responsible and accountable*“ (Mascarenhas 2019: 251). Die Basis einer Corporate Responsible Governance bildet somit der dreistellige Relationsausdruck Verantwortung. Diese ist eine Grundkategorie der Ethik und summiert unterschiedliche Ansätze wie bspw. Corporate Social Responsibility, Stakeholdermanagement, Nachhaltige Entwicklung, Kreislaufwirtschaft oder Purpose Management in sich.

Die drei Dimensionen von Verantwortung besagen, dass ein Akteur, vor Instanzen für Handlungen und deren Folgen verantwortlich gemacht werden kann (vgl. Good 1982 zit. nach Jöhr 1985: 585 sowie Ulrich & Thielemann 1992: 17 ff.). Somit umfasst Verantwortung drei ethische Paradigmen, die deontologische, utilitaristische und situative Dimensionen integrieren. Folgende Abbildung 3 stellt diese Perspektiven unter Betonung der im Rahmen der Fallstudien zentralen situativen Verantwortung dar.

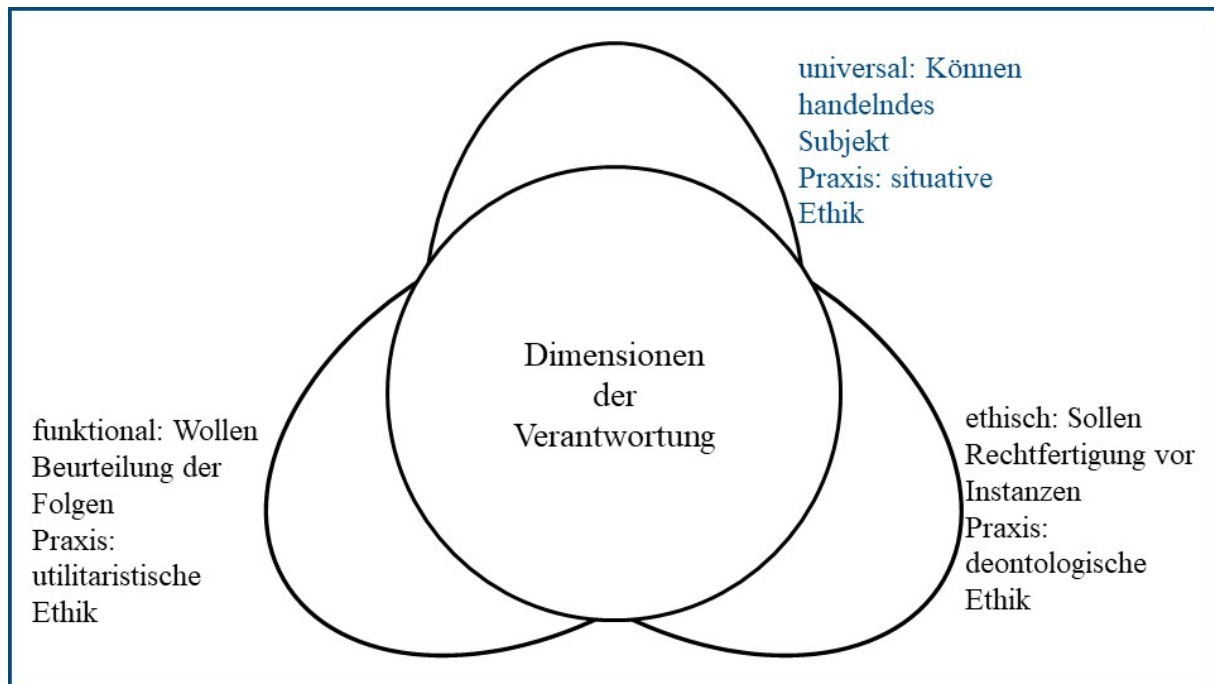


Abbildung. 3. Corporate Responsible Governance – situative Perspektive (Quelle: Schüz 1999: 183 modifiziert)

4.2 Corporate Responsible Governance – situative Perspektive – Corporate Culture

Normen und Folgeabschätzungen werden stets vor dem Hintergrund spezifischer Situationen interpretiert. Dementsprechend liegen im Fokus einer situativen Perspektive spezifische Rahmenbedingungen, die durch Instanzen gesetzt werden, sowie die kontextabhängige Angemessenheit von Handlungen (vgl. Schüz 1999: 181 ff.). Situative Möglichkeiten ändern sich ständig, wobei unterschiedliche Ebenen zu differenzieren sind. In der Unternehmenspraxis sind dabei insbesondere eine gesellschaftliche, institutionelle und persönliche Ebene von Relevanz (vgl. de George 1982, Enderle 1988, Thommen 1988, Apel 1981, Brink 2000 zit. nach Brink & Tiberius 2005: 13) die oftmals in einer besonderen Corporate Culture ihren Ausdruck finden.

Diese gilt es durch Einflussnahme auf relevante Parameter entsprechend zu kultivieren. Seit spätestens den 1970er Jahren steht fest, dass Unternehmenskultur für nachhaltigen Erfolg entscheidend verantwortlich ist (vgl. Rieder 1988: 6 sowie Berkel & Herzog 1997: 9). Diese ist simplifizierend zu definieren als „[...] die Gesamtheit aller Normen, Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen. [...] Normen und Werte sind Steuerungsgrößen. Sie kanalisieren das Verhalten der Menschen. Das Ziel ist [...] Reduktion von Komplexität [...]“ (Doppler & Lauterburg 1996: 390). Der Corporate Purpose aber auch der Umgang mit Umweltsphären im Rahmen einer Corporate Integration sind somit ebenso wesentliche Parameter der Corporate Culture. **Intendierte Kulturentwicklung ist allerdings schwierig und bedarf Interventionen, die auf Struktur und Verhalten (vgl. Abb. 1) mittels Kontext- und Human Resources Management zielen:**

1) Kontextmanagement – Organisationsentwicklung

Strukturen dienen der Komplexitätsbewältigung und Steuerung von Systemen. Neben Fragen zur Aufbau- und Ablauforganisation setzt Kontextmanagement an den Designelementen der Unternehmung an. Diese lassen sich gem. OSTO-Modell (Offenes Sozio-Techno-Ökonomisches System) folgendermassen darstellen (vgl. Abb. 4).

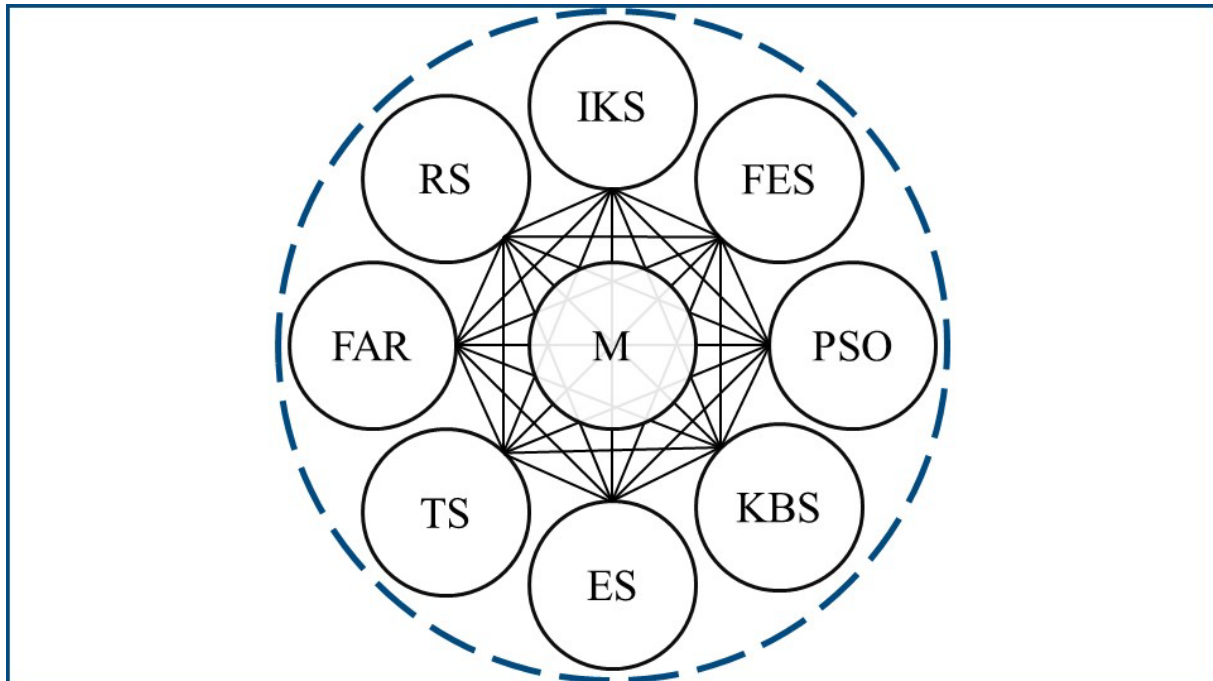


Abbildung. 4. Designelemente im OSTO-Systemmodell (Quelle: Rieckmann ³2015: 80 und 87)

Der Abbildung zu entnehmende Subsysteme stehen in enger Wechselwirkung zueinander und wirken auf den zentralen Menschen (M) als Kraft im Kern der Organisation ein (vgl. Rieckmann ³2005: 75 ff.):

- TS – Techniksysteme: Anlagen, Maschinen, Gebäude, Geräte, Betriebs- und Hilfsmittel etc.
- RS – Ressourcen: Betriebsstoffe, Energie, Materialien, Finanzen, Zeit etc.
- PSO – Prozess- und Strukturorganisation: Aufbau- und Ablauforganisation inkl. damit einhergehende Themenbereiche wie politische Mechanismen etc.
- FAR – Funktionen, Aufgaben und Rollen: Macht, Status, etc.
- ES – Entscheidungssysteme: Entscheidungsbefugnisse, -verfahren, -mechanismen und Spielregeln etc.
- FES – Forschungs-, Entwicklungs- und Erneuerungssysteme: Sicherstellung der Anpassungsfähigkeit der Organisation durch Feedback, Erneuerung und Weiterentwicklung
- IKS – Informations- und Kommunikationssysteme: Verteilung, Zugang, Qualität und Struktur von Informations- und Kommunikationsflüssen formeller Art.
- KBS – Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungssysteme: Saläre, Mitarbeiterbeurteilungen, Strafen, Schulungen

Um intendierte Kultivierung zu fördern, ist umsichtiges und mit der Unternehmensidentität und dessen Strukturen abgestimmtes Human Resources oder Relations Management von Relevanz, um die Verhaltensdimension entsprechend zu entwickeln.

2) Human Resources Management – Personalentwicklung

Somit gilt, dass „*Employee personalities must fit the management philosophy and values that help define the organization’s uniqueness and its fitness for the future*” (Bowen, Ledford & Nathan 1996: 103). Persönlichkeiten müssen also nicht nur mit Stellenanforderungen, sondern mit der jeweils intendierten Kultur übereinstimmen. Dies verlangt neben grundlegenden Werten auch spezifische Kompetenzen hinsichtlich einer Reihe von Dimensionen (vgl. Abb. 5).

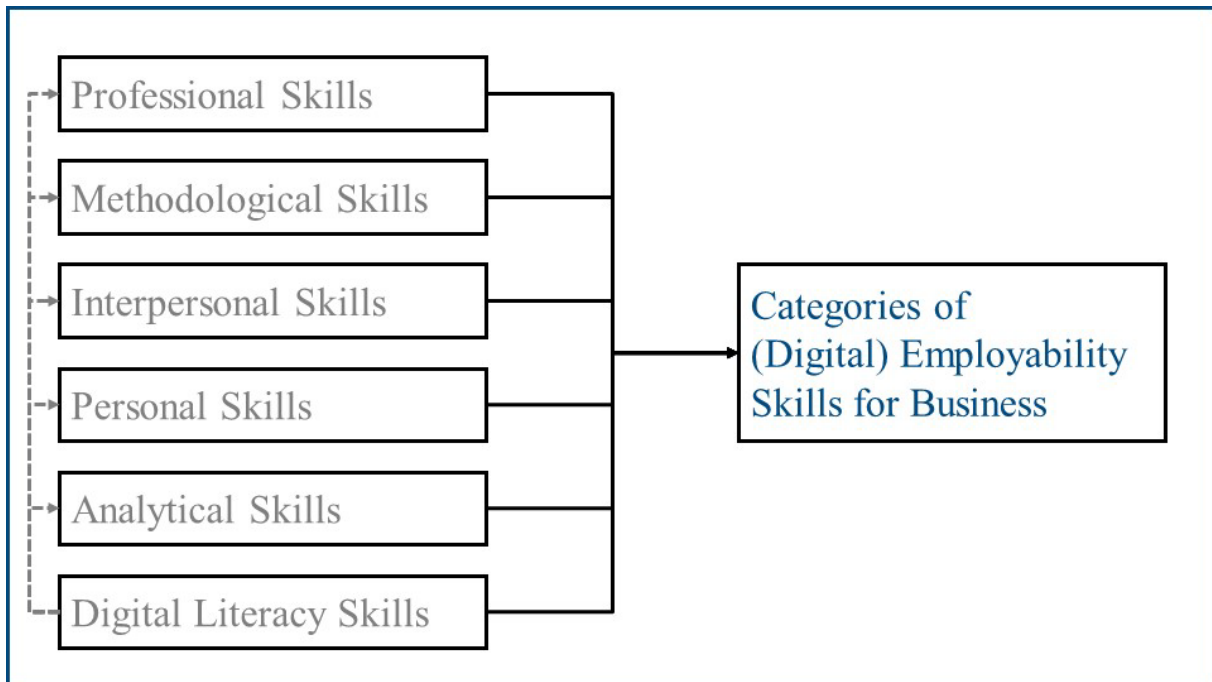


Abbildung. 5. Konzeptualisierung von Kompetenzen einer Digital Employability (Quelle: Bano & Shanmugam 2018: 45; stark modifiziert)

Diese Kompetenzen lassen sich folgendermaßen näher differenzieren (vgl. Ivancic 2021: 15 ff.):

- Professional Skills: Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in relevanten Gebieten
- Methodological Skills: Techniken der Wissensanwendung, des Problemlösens, der Planung oder des Projektmanagements, etc.
- Interpersonal Skills: soziale Kompetenzen in Bereichen wie Teamwork, Konfliktmanagement oder Kommunikation, etc.
- Personal Skills: Selbstdisziplin, Arbeitseinstellungen, Präsentationsfähigkeiten, etc.
- Analytical Skills: logisches und systematisches Denken, Transferleistungen, etc.
- Digital Literacy Skills: digitale Kommunikation, virtueller Gedankenaustausch, Kollaboration, Offenheit für neue Lösungen, etc.

Dementsprechend gilt es bei Personalmarketing und -auswahlprozessen auf einen möglichst hohen Grad der Erfüllung eines Persönlichkeits- und Kompetenz-Fits der Mitarbeitenden zu achten und bestehendes Personal durch umfassende Personalentwicklung in Richtung der gewünschten Profile zu entwickeln.

So ist es möglich mittels dualer Einflussnahme auf Strukturen (Kontextmanagement) und Verhalten (Human Resources Management) eine intendierte Corporate Culture zu kultivieren.

5. Abgrenzungen

In der Umsetzung des Beratungsauftrags wird festgehalten, dass in einem ersten Schritt das Vorgehen methodologisch und sinnvoll zu strukturieren ist sowie auf etablierte und erprobte Modelle, Theorien und Instrumente zurückgegriffen werden soll. Nichtsdestotrotz erlaubt die Komplexität der Aufgabenstellung auch assoziative Überlegungen und Ideen abseits vorgezeichneter und möglicherweise ausgetretener Pfade.

Diese Vorgaben und Freiheiten betreffen allerdings Formalia der Projektdurchführung. Inhaltlich soll der Auftrag streng auf die fokale situative Dimension einer Corporate Governance ausgerichtet werden und Corporate Culture zentral behandeln. Sollten deontologische oder utilitaristische Annahmen und Abschätzungen hinsichtlich eines Corporate Purpose oder einer Corporate Integration (vgl. Abb. 2) notwendig werden, so sind diese auf das Wesentliche zu beschränken.

6. Aufgabenstellung – Corporate Culture

Ein Klima, das Nachhaltigkeit und Innovation begünstigt, steht im Zentrum des Beratungsauftrags, womit eine entsprechende Corporate Culture zu kultivieren ist. Um sich dieser Aufgabe adäquat zu nähern, gilt es, nachfolgend als Hilfestellung unterschiedliche Fragestellungen zu klären. Lesen Sie die Aufgabenstellungen aufmerksam durch und halten Sie Ihre Ergebnisse in den bereitgestellten Vorlagen fest. Gerne können Sie diese adaptieren und erweitern. Denn in der Umsetzung einer Corporate Responsible Governance sollte man sich immer bewusst sein, dass Ethik nicht rezeptbuchartig funktionieren kann (vgl. Willmann 2004: 85). *„Es sind also nicht starre mechanistische Lösungen, die zum Erfolg führen, als vielmehr zeitgerechte, wenn auch nicht ganz perfekte Herangehensweisen im Umgang mit komplexen Aufgaben [...]“* (Abegglen & Ivancic 2013: 134).

1) Beschreiben Sie die vorherrschende Kultur der IAG unter Verwendung relevanter Dimensionen. Treffen Sie hierzu auf Basis vorliegender Informationen sinnvolle Annahmen.

a) Skizzieren Sie die aktuelle Ausgestaltung der Designelemente des Unternehmenssystems.

Corporate Culture – Designelemente aktuell	
Informations- und Kommunikationssysteme	
Forschungs-, Entwicklungs- und Erneuerungssysteme	
Prozess- und Strukturorganisation	
Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungssysteme	
Entscheidungssysteme	
Techniksysteme	
Funktionen, Aufgaben und Rollen	
Ressourcen	

Abbildung. 6 Auszug Corporate Culture – Designelemente aktuell (Quelle: eigene Darstellung)

b) Analysieren Sie die aktuellen Kompetenzprofile der Mitarbeitenden.

Corporate Culture – Human Resources aktuell	
Professional Skills	
Methodological Skills	
Interpersonal Skills	
Personal Skills	
Analytical Skills	
Digital Literacy Skills	

Abbildung. 7 Auszug Corporate Culture – Human Resources aktuell (Quelle: eigene Darstellung)

2) Skizzieren Sie die anzustrebende Kultur der IAG unter Verwendung relevanter Dimensionen.

a) Beschreiben Sie, welche Ausgestaltung der Designelemente die angestrebte Kultur unterstützen.

Corporate Culture – Designelemente angestrebt	
Informations- und Kommunikations-systeme	
Forschungs-, Entwicklungs- und Erneuerungs-systeme	
Prozess- und Struktur-organisation	
Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungs-systeme	
Entscheidungssysteme	
Techniksysteme	
Funktionen, Aufgaben und Rollen	
Ressourcen	

Abbildung. 8 Auszug Corporate Culture – Designelemente angestrebt (Quelle: eigene Darstellung)

b) Beschreiben Sie, welche Ausgestaltung der Kompetenzprofile der Mitarbeitenden die angestrebte Kultur unterstützen.

Corporate Culture – Human Resources angestrebt	
Professional Skills	
Methodological Skills	
Interpersonal Skills	
Personal Skills	
Analytical Skills	
Digital Literacy Skills	

Abbildung. 9 Auszug Corporate Culture – Human Resources angestrebt (Quelle: eigene Darstellung)

3) Analysieren Sie mögliche Massnahmen, um eine angestrebte Kultur zu entwickeln.

- a) Welche Interventionen sind auf Kontextebene (Designelemente) zu setzen?
- b) Welche Interventionen sind auf Personalebene (Human Resources Management) zu setzen?

Corporate Culture – Interventionen/Ansatzpunkte	
Kontext- management	
Human Resources Management	

Abbildung. 10 Auszug Corporate Culture – Interventionen/Ansatzpunkte (Quelle: eigene Darstellung)

4) Welche Learnings und potenzielle Quick-Wins nehmen Sie für einen Transfer in die eigene Unternehmung/Organisation mit?

Literaturverzeichnis

- Agbata, A.E., Egolom, P.U., Offia, A.C., Okoye, N.J. (2022). Corporate Governance and firm sustainability in the emerging economy. A literature review. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 6(4), S. 33-43.
- Abegglen, C. & Ivancic, R. (2013). Leben und Führen innerhalb fluider Strukturen. Herausforderungen der Netzwerkgesellschaft meistern. In Pappmehl, A. & Tümmers, H.J. (Hg.): *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze* (S. 125-136). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bano, Y., Shanmugam, V. (2018). Categories of Employability Skills in Higher Education. In *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, (19), S. 44–47.
- Berkel, K. & Herzog, R. (1997). *Unternehmenskultur und Ethik*. Heidelberg: Sauer.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., Nathan, B. R. (1996). High involvement organizations. Hiring for the organization, not the job. In Paton, R., Clark, G., Jones, G., Lewis, J., Quintas, P. (Hg.): *The New Management Reader* (S. 94-104). London: Routledge.
- Brink, A. & Tiberius, V.A. (2005). Der wert(e)orientierte Führungskräfte-Kodex. Zur freiwilligen moralischen Selbstverpflichtung des Managements. In Brink, A. & Tiberius, V.A. (Hg.): *Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex* (S. 11-42). Bern: Haupt.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1996). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (5., Aufl.). München: Campus.
- Hilb, M. (2016). *Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen* (6., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Ivancic, R. (2021). Digital Employability. Beschäftigungsfähigkeit und deren Sicherstellung im Zeitalter der Digitalisierung. In Laske, S., Orthey, A., Schmid, M.J. (Hg.): *PersonalEntwickeln. Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. 262. Erg.-Lfg. zum Loseblattwerk Februar 2021* (S. 1-34). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Ivancic, R. & Camozzi, M. (2016). High End braucht starke Wurzeln. Innengerichtetes Corporate Brand Management als entscheidender Erfolgsfaktor im Hig-End-Marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 5, 16-25.
- Jöhr, W.A. (1985). Werte und Verantwortung des Managementwissenschaftlers. In Probst, G.J.B. & Siegwart, H. (Hg.): *Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Ulrich* (S. 583-637). Bern: Haupt.
- Karmasin, M. & Weder, F. (2008). *Organisationskommunikation und CSR. Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR*. Wien: LIT.
- Maak, T. & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mascarenhas, O.A.J. (2019). *Corporate Ethics for Turbulent Markets: Executive Response to Market Challenges*. Bingley: Emerald.
- Rieckmann, H. (2005). *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches* (3., durchges. Aufl.). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Rieder, I. (1988). *Unternehmenskultur. Erfolgsfaktor im Bankbetrieb*. Wien: Service Verlag der Wirtschaftsuniversität.
- Schüz, M. (1999). *Werte. Risiko. Verantwortung. Dimensionen des Value Management*. München: Gerling.
- Ulrich, P. & Thielemann, U. (1992). *Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften. Eine empirische Studie*. Bern: Haupt.

- Willmann, W. (2004). Unternehmensethik praktisch gestalten. In Bohlander, H., Büscher, M. (Hg.): *Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten* (S. 85-87). München: Rainer Hampp.
- Ziniuk, M., Dyeyeva, N., Bogatyrova, K., Melnychenko, S., Fayvishenko, D., Shevchun, M. (2022). Digital Transformation of Corporate Governance. *Financial and Credit Activity. Problems of Theory and Practice*, 46(5), 300-310.

Corporate Culture – Designelemente aktuell	
Informations- und Kommunikations-systeme	
Forschungs-, Entwicklungs- und Erneuerungssysteme	
Prozess- und Strukturorganisation	
Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungssysteme	
Entscheidungs-systeme	
Techniksysteme	
Funktionen, Aufgaben und Rollen	
Ressourcen	

Corporate Culture – Human Resources aktuell	
Professional Skills	
Methodological Skills	
Interpersonal Skills	
Personal Skills	
Analytical Skills	
Digital Literacy Skills	

Corporate Culture – Designelemente angestrebt	
Informations- und Kommunikationssysteme	
Forschungs-, Entwicklungs- und Erneuerungssysteme	
Prozess- und Strukturorganisation	
Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungssysteme	
Entscheidungssysteme	
Techniksysteme	
Funktionen, Aufgaben und Rollen	
Ressourcen	

Corporate Culture – Human Resources angestrebt	
Professional Skills	
Methodological Skills	
Interpersonal Skills	
Personal Skills	
Analytical Skills	
Digital Literacy Skills	

Corporate Culture – Interventionen/Ansatzpunkte

**Kontext-
management**

**Human Resources
Management**